

### **Flexibel werken is een belangrijke arbeidsvoorwaarde**

“Iedereen gaat aan de haal met het begrip Het Nieuwe Werken. Volgens mij moet je vooral blijven kijken naar de realiteit: wat heeft het bedrijf nodig en hoe kan flexibel werken hieraan bijdragen? Bij HP besparen we nu kosten per werkplek en dragen we bij aan de reductie van CO2-uitstoot. En onze medewerkers vinden het heel belangrijk om flexibel te kunnen werken. Dat scheelt tijd in het woon-werkverkeer is goed voor de productiviteit.”

Herbert Wormgoor, Corporate Communicatie Manager HP Nederland

### **HP – Flexibel werken is een belangrijke arbeidsvoorwaarde**

Herbert Wormgoor, HP

#### **In het kort**

HP Nederland bracht het aantal kantoorlocaties terug van negen naar één. Dankzij het Nieuwe Werken wordt kantoorruimte nu veel efficiënter gebruikt en bespaart HP hierop kosten. Medewerkers leggen minder onnodige reiskilometers af. 90% van de medewerkers ziet flexibel werken als een belangrijke arbeidsvoorwaarde. De belangrijkste reden: minder reistijd voor woon-werkverkeer. Bovendien gaat hun productiviteit naar eigen zeggen omhoog. Wel is het belangrijk om aandacht te geven aan het teamgevoel en de binding met het bedrijf.

#### **Organisatie**

HP (Hewlett-Packard) is een internationaal technologiebedrijf. Het heeft ruim één miljard klanten in meer dan 170 landen. Wereldwijd telt het bedrijf 321.000 medewerkers. HP is marktleider op het gebied van printers en scanners (inkjet, laser, all-in-one), desktop PC's en notebooks. Bij HP Nederland werken 3.200 medewerkers, met als thuisbasis het kantoor in Amstelveen.

#### **Locatie**

HP is gevestigd aan de Startbaan in Amstelveen, vlakbij de A9. De meeste medewerkers komen met de auto. Er rijdt een shuttlebus speciaal voor HP vanaf NS-station Zuid-WTC.

#### **Vraagstuk**

In 2006 had HP nog negen kantoren in Nederland. Het bleek dat gemiddeld slechts 35% van de bureaus bezet waren. De conclusie was helder: altijd naar kantoor komen is een achterhaald idee voor een bedrijf met kenniswerkers. Het bedrijf behield één kantoor in Amstelveen. Kleinere vestigingen werden gesloten.

#### **Grote locatie**

Ook de andere grote locatie in Utrecht sloot. “Het zou niet te doen zijn geweest voor de 1.200 Utrechtse medewerkers om dagelijks over de A2 naar Amstelveen te reizen. Daar moest een oplossing voor komen,” zegt Herbert Wormgoor. “Daarbij werd gezocht naar een nieuw werkplekconcept om de werkplekkosten en flexibiliteit verder te optimaliseren.”

#### **Nieuwe werken**

De oplossing was overschakelen op het Nieuwe Werken. De HP-kenniswerkers moesten de faciliteiten krijgen om hun werk onafhankelijk van tijd en plaats te kunnen uitvoeren. Thuis of op een andere locatie.

#### **CO2-reductie**

Deze strategie draagt ook bij aan HP's visie op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Een doel daarbij is een forse reductie van CO2-uitstoot: in 2010 een 25% reductie op de totale operatie in de volle breedte van HP wereldwijd; 10% reductie binnen de *supply chain*, gemeten ten opzichte van 2005.

## Welke maatregelen?

Het nieuwe werken krijgt bij HP Nederland vorm via vier pijlers:

- gebouwen
- human resources
- technologie
- milieu en mobiliteit

### Gebouwen

Er is nog slechts één kantoorlocatie over van de oorspronkelijke negen. Iedereen heeft als uitvalsbasis Amstelveen. Het kantoor is efficiënter ingericht, waardoor het geschikt is voor meer flexwerkers. Er is nu één werkplek op drie medewerkers beschikbaar. Er zijn slechts een aantal uitzonderingen, zoals de call center-collega's en medewerkers met een fysieke beperking die nog een vaste werkplek hebben. Het is een open werkomgeving geworden, met ruimtes voor verschillende soorten activiteiten en taken. Er zijn bijvoorbeeld ruimtes voor productpresentaties en vergaderingen, ook zijn er stiltewerkplekken.

### Human resources

Alle medewerkers worden nu gezien als flexwerker. Zij mogen zelf bepalen waar ze werken, of dat nu op kantoor is, thuis, bij een klant of op een andere locatie. Zolang ze de afspraken met de klant maar nakomen en de afgesproken doelstellingen halen. De teammanagers maken daarnaast ook met het team als geheel afspraken over het nieuwe werken, over de aanwezigheid en hoe je er als team mee omgaat. Individueel maakt een medewerker afspraken met zijn leidinggevende in een beoordelingsgesprek over de te halen targets en te ontwikkelen competenties van de medewerker. Deze afspraken zijn de verantwoordelijkheid van de medewerker, het 'hoe en wanneer' mag hij vanaf nu helemaal zelf invullen. Manager en medewerker spreken af hoe vaak ze tussentijds de voortgang bespreken.

De invoering verliep zonder veel weerstand. HP-medewerkers waren voor een groot deel van de tijd al op andere plekken te vinden dan op kantoor; flexibel werken is voor hen niet nieuw. Qua technische ondersteuning ondervonden medewerkers weinig problemen (zie Technologie).

Toch was het idee dat medewerkers vanaf een bepaald moment 'helemaal vrij zijn' om hun werk te doen wel ingrijpend. HP heeft daarom tijd gestoken in een goede begeleiding en voorbereiding:

- *workshops voor teammanagers*; hier kwamen vragen aan de orde als: hoe stuur je een virtueel team aan; wat zijn de risico's van het nieuwe werken; hoe stuur je op output (en niet op aanwezigheid)? HP'ers zijn zoals gezegd vaak op pad, het werken in virtuele teams is daarom niet nieuw. Als thuiswerken vanzelfsprekend wordt, is wel de vraag hoe je het teamgevoel behoudt. Sommige teams spreken bijvoorbeeld toch een kantoordag af waarop iedereen aanwezig is. Dat kan ook tweewekelijks op een locatie ergens in Nederland afspreken; ieder team is daar vrij in.
- *lunchsessies voor medewerkers*; zij kregen algemene informatie over het nieuwe werken, over de praktische ondersteuning en over de (weinige) regels die erbij horen. Dilemma's rond het nieuwe werken werden besproken en vragen beantwoord. De sessies werden verzorgd door de afdeling HR.
- *coaching en sturing door leidinggevende*; flexibel werken is een vast onderdeel geworden in de gesprekken tussen werknemer en teamleiding. Het is de verantwoordelijkheid van de manager om de betrokkenheid van medewerkers bij HP op peil te houden.

Het uitgangspunt is dat iedereen flexibel werkt. Iedereen kreeg en krijgt de gelegenheid om kennis te maken met het nieuwe werken. Het betekent niet per definitie dat iedereen zoveel mogelijk thuis gaat werken. Voor veel medewerkers biedt het vooral voordelen (zie Baten), maar niet voor iedereen. Sommigen werken toch liever vanuit een kantoor. En vijf dagen thuis werken – wat overigens bijna niemand wil – is niet bevorderlijk voor de binding met het bedrijf. Sinds de invoering werkt 70% van de medewerkers twee dagen of meer buiten kantoor. 15% kiest hooguit één dag voor thuiswerken en 15% is dagelijks op kantoor.

### **Technologie**

Als iedereen overal moet kunnen werken, moet ook de relevante bedrijfsinformatie overal beschikbaar zijn. Medewerkers krijgen een vergoeding voor een snelle internetverbinding thuis en iedereen heeft nu standaard een laptop en mobiele telefoon. Via een VPN (Virtual Private Network) en een digitale badge is het intranet van HP overal te benaderen en kunnen medewerkers overal bij de benodigde systemen en gegevens. De kantoren van HP (wereldwijd) beschikken over de nieuwste communicatietechnologie. Zoals veel grote kenniswerkbedrijven, heeft ook HP geavanceerde teleconferencing-ruimtes. Meer dan 200 HALO-studio's (grote *videoconferencing rooms*) zijn wereldwijd te vinden op de eigen kantoren en bij grote klanten. Volgens Herbert Wormgoor zijn de techniek en de akoestiek zodanig ontwikkeld dat "je na vijf minuten gewoon vergeet dat je naar een beeldscherm zit te kijken."

### **Milieu en mobiliteit**

De omslag naar het nieuwe werken leidt nu al tot minder reiskilometers per auto. Daarmee levert HP een bijdrage aan een mobieler wereld met minder CO<sub>2</sub>. Het doel van HP is een forse reductie van CO<sub>2</sub>-uitstoot. Dat gebeurt via het nieuwe werken, door een consolidatie van het aantal kantoren en door slimme energiebesparende maatregelen, zoals automatisch dovende verlichting.

HP heeft niet als strategie om mensen bewust met andere vervoermiddelen te laten reizen. De (lease-)auto is nog steeds een belangrijk vervoermiddel. Het idee van het nieuwe werken is wél om medewerkers vaker uit de file te houden – ze kunnen immers zelf bepalen waar ze werken en wanneer ze reizen. Hoewel moeilijk te meten, vermindert daarmee het aantal filekilometers en dus het aantal reizen. En wie vaker de auto thuis laat, voorkomt daarmee extra CO<sub>2</sub>-uitstoot.

### **Baten**

#### **Voor de werknemers**

Uit de jaarlijkse medewerkerstevredenheidsenquête van HP (2009) blijkt het volgende: 99% van de medewerkers is inmiddels bekend met het nieuwe werken. 90% vindt flexwerken een belangrijke arbeidsvoorwaarde. De belangrijkste redenen hiervoor zijn:

- minder reistijd in woon-werkverkeer (73%)
- stijging van de persoonlijke productiviteit (53%)
- betere werk-privébalans (51%)
- vrijheid in waar, wanneer en hoe werk uit te voeren (39%)

Uit de enquête is niet expliciet af te leiden hoe medewerkers nu de voordelen van het nieuwe werken ervaren. Wel is duidelijk dat flexibel werken voor hen zeer belangrijk is. Veel medewerkers waren dit al gewend, voor hen is het eerder een uitbreiding dan iets nieuws.

Sinds de invoering van het nieuwe werken is in een jaar tijd de gemiddelde reistijd *enkele reis* van 79 minuten naar 51 minuten. De reistijd is nog steeds behoorlijk, maar wel afgenomen met bijna een half uur (35%).

De CO<sub>2</sub>-uitstoot door woon-werkverkeer (lease-auto) is gedaald van 4.398 ton in 2008 naar 3.647 ton in 2009.

#### **Voor de organisatie**

De kosten voor werkplekken zijn dramatisch gedaald. Van 8.200 euro per medewerker per jaar naar 4.200 euro per jaar. Daarvan gaat 1.400 euro per jaar op aan facilitaire zaken en ondersteuning, en 2.800 euro aan de fysieke werkplek op kantoor.

Dit zijn meetbare, concrete voordelen. HP heeft verder gekeken naar productiviteit, het verzuimcijfer en de beleving van klanten. Dit zijn niet opvallend toegenomen, maar zeker ook niet afgenomen. Zolang deze cijfers niet verslechteren als gevolg van het ingevoerde nieuwe werken, is dat een goed resultaat.

### Kosten

HP heeft niet noemenswaardig geïnvesteerd in technologie. Veel medewerkers hadden al een laptop en bijbehorende faciliteiten. Voor een technologiebedrijf kost de aanschaf en implementatie van apparatuur relatief weinig.

Medewerkers kregen een eenmalige toelage van 450 euro voor de energierekening thuis en een budget van 1.500 euro om ergonomisch verantwoorde kantoorpullen en meubelen aan te schaffen.

De enquête gaf ook enkele aandachtspunten, die je als 'kosten' kunt beschouwen. Wat betreft mogelijke zorgpunten gaf 51% van de ondervraagden aan dat de onderlinge communicatie beter kon. Er zijn weliswaar technische communicatiemiddelen voorhanden en teams kunnen zelf afspraken maken, maar toch gaat HP hier actief meer aandacht aan besteden. 31% ziet de vervaging tussen werk en privé als een uitdaging en 24% vindt dat een gevoel van isolement moet worden voorkomen. 13% geeft aan dat het teamgevoel in de nieuwe situatie een probleem zou kunnen zijn. HP zet acties in gang om deze zaken te verbeteren. Denk daarbij aan regelmatige *all employee* bijeenkomsten, *management-coffee talks* en afspraken over teambuilding.

### Tijdsinvestering

Vanaf februari 2008 zijn medewerkers 'verhuisd' van Utrecht naar Amstelveen. Vanaf dat moment mocht iedereen flexibel werken. HP nam enkele maanden voorbereidingstijd voor interne communicatie en het opzetten van workshops en lunchsessies. Gedurende het hele jaar waren er lunchsessies.

### Promotie

Onder 'Maatregelen' (human resources) staan al enkele acties die je kunt beschouwen als promotie: workshops voor leidinggevenden, workshops voor medewerkers, coaching door leidinggevenden.

Verder kreeg het nieuwe werken alle aandacht op intranet, bij de interne mededelingen en via artikelen in het personeelsblad. Daarbij was aandacht voor de aspecten mens, milieu en mobiliteit.

### Tips

- Stel een duidelijk doel. Denk eerst na over de reden waarom je de manier van werken wilt veranderen. Er zijn vier basisredenen:
  - o Concurrentievermogen verbeteren
  - o Kosten besparen
  - o Ideologische redenen
  - o Bepaalde visie op de toekomst (bv. Claimen economisch leiderschap)
- Breng het nieuwe werken terug naar de realiteit. Iedereen lijkt aan de haal te zijn gegaan met het begrip. Kijk naar het bedrijf: wat heeft je bedrijf nodig en hoe kun je dat met het nieuwe werken oplossen?
- Voer het niet te snel in en blijf het monitoren. Medewerkers – ook als ze al flexibel werken – hebben tijd nodig om te wennen aan veranderingen.
- Begin er wel aan! Als je vooral nadenkt en niets doet, gebeurt er niets.
- Leg het nieuwe werken niet op. Of anders gezegd: laat mensen écht vrij in hoe ze werken. De een werkt nu eenmaal wel liever van negen tot vijf. Stuur medewerkers individueel aan op hun capaciteiten.
- Maak wel standaardafspraken over ondersteuning enzovoort. Pas op met extra's, zoals een eigen printer en andere middelen. Bij HP heeft niemand die flexibel werkt een eigen kamer en dat blijft zo.



**Meer weten?**

**HP Nederland**

Startbaan 16  
1187 XR Amstelveen

**Herbert Wormgoor**

Corporate Communicatie Manager]

E [herbert.wormgoor@hp.com](mailto:herbert.wormgoor@hp.com)

T (020) 547 67 71