

Het Nieuwe Werken neemt kantoororganisaties op de schop

Uitdagingen en kansen voor Facilitaire Dienstverlener

Het Nieuwe Werken (HNW), een concept waarbij tijd- en plaatsonafhankelijk werken centraal staat, is een gevestigd begrip geworden voor bedrijfsleven en overheid. Voor werkgevers vormt HNW een middel om kosten te reduceren. Door de invoering van HNW kan de in gebruik zijnde kantoorruimte tot wel 40% worden teruggebracht. De totale beschikbare kantoorruimte in Nederland kan tot wel 48% worden gereduceerd. Een ontwikkeling die de facilitaire dienstverleners, wiens diensten gekoppeld zijn aan de kantooroppervlakte, hard zal raken. Aangezien de bezettingsgraad en de openingstijden zullen toenemen, kan HNW ook kansen creëren voor de facilitaire dienstverlener. In dit rapport zullen deze en andere effecten van HNW op de facilitaire dienstverlening in kaart worden gebracht.

HNW kan groot effect hebben op kantorenmarkt

Wat is HNW?

Binnen het kader van HNW wordt kantoorwerk op een fundamenteel andere manier georganiseerd. Werknemers kunnen volgens het HNW principe altijd en overal (samen)werken. Hierbij staat het resultaat en niet het aantal gewerkte uren van de werknemer centraal. Hoewel er geen eenduidige definitie van HNW voorhanden is, is de meest gangbare en ladingdekkende definitie: tijd- en plaatsonafhankelijk werken. HNW wordt gezien als een manier van werken die efficiënt is: met minder kosten worden dezelfde of hogere opbrengsten gerealiseerd. Ook zou deze manier van werken - door de toename van verantwoordelijkheid en vrijheid - plezieriger zijn voor medewerkers.

Kantoorpand wordt ontmoetingsplek

De vrijheid van werknemers en de flexibele manier van werken staan centraal binnen HNW. In de praktijk betekent het dat werknemers overal kunnen werken en geen vaste werktijden en geen eigen werkplek hebben op kantoor. Kantoorpanden fungeren binnen deze nieuwe manier van

werken als ontmoetingsplek. Bovendien wordt kantoorruimte ingericht op functionaliteit en is HNW afgestemd op de taak van werknemer.

Flexibiliteit is het sleutelwoord

De essentie van HNW is dat een werknemer kan werken waar en wanneer dat gewenst is. Flexibiliteit van het kantoorwerk staat centraal. De implicaties van HNW voor het kader waarbinnen kantoorwerk verricht wordt, zijn zeer omvangrijk. HNW past in de ontwikkeling naar een 24/7 economie en een sterk geïndividualiseerde samenleving, waarin de vrijheid van het individu voorop staat.

Focusgebieden van HNW

De principes van HNW hebben vooral betrekking op drie afdelingen binnen een organisatie: IT, HR en FM. Deze drie partijen (driehoek) vormen samen met de bedrijfsleiding het fundament voor HNW in een organisatie.

Bedrijfsleiding - richting en kader

De bedrijfsleiding vormt de motor achter de omschakeling in het werkproces en geeft deze richting. Zij stelt het kader en de te hanteren voorwaarden van HNW. Mogen werknemers bijvoorbeeld elke dag thuis (of op het strand) werken of zijn er momenten waarop iedereen op kantoor aanwezig is? Daarnaast stelt de bedrijfsleiding geld beschikbaar voor de noodzakelijke ICT-investeringen en de vormgeving van kantoorruimte en -faciliteiten. "Onze CFO is zowel sponsor als ambassadeur van HNW", aldus Sabrina Palermo (Programma manager @nders werken Essent).

In organisaties waar HNW is ingevoerd heeft de bedrijfsleiding van een organisatie bovendien veelal een voorbeeldfunctie. Wanneer alle werknemers wordt gevraagd hun vaste werkplek op te geven, wordt ook van het management verwacht hier gehoor aan te geven. "Wanneer het management vasthoudt aan een eigen werkplek tempert dit het enthousiasme van werknemers, wat het succes van HNW voor een organisatie beperkt", aldus Paul Spoelder (Directeur Rever interieurprojecten).

Tabel 1 Vergelijking nieuwe en oude werken (simplificatie)

	Traditionele werken	Het nieuwe werken
Dagen	Maandag – Vrijdag	Maandag – Zondag
Uren	09:00 – 17:00	00:00 – 00:00
Locatie	Kantoor	Geen vaste werkplek
Aansturing leidinggevenden	Aanwezigheid	Resultaat

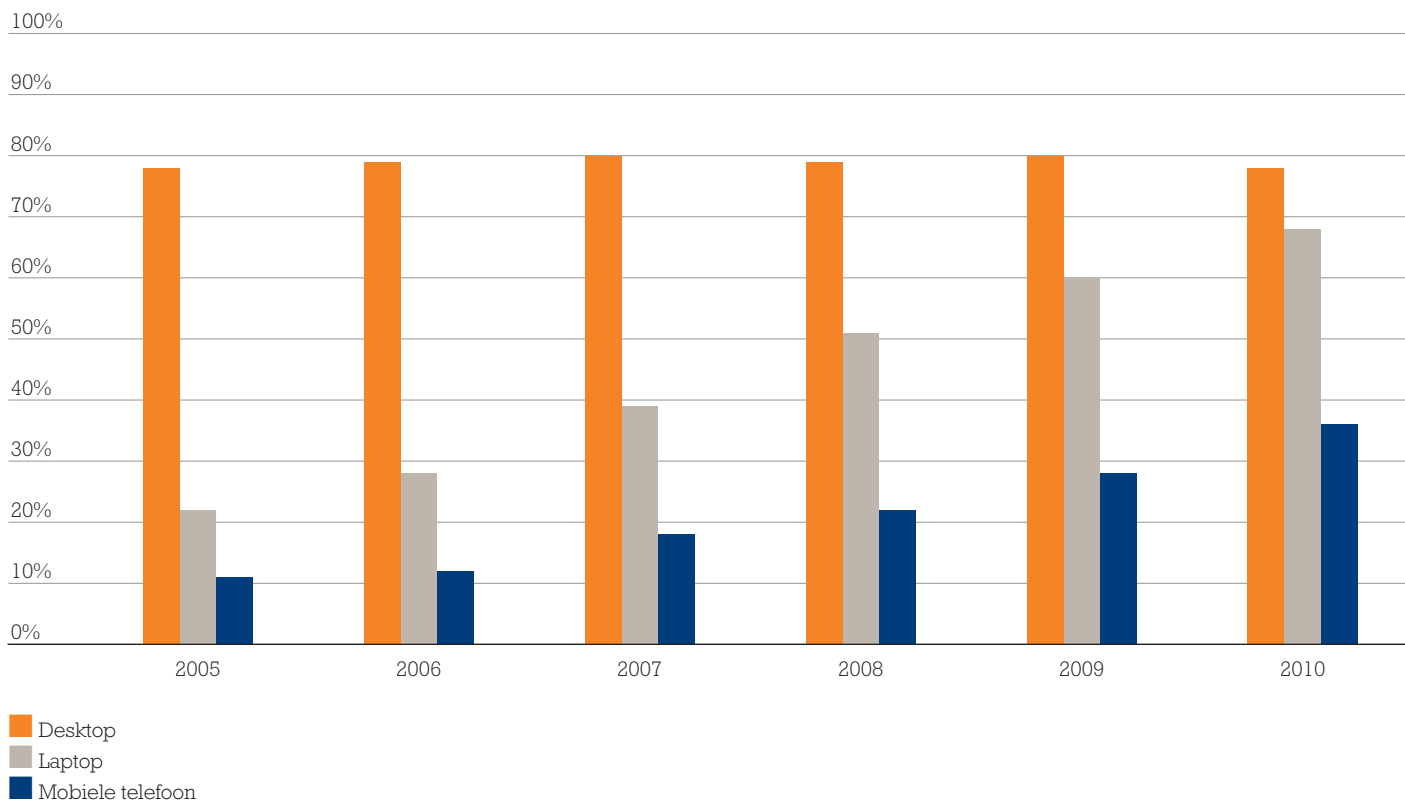
ICT is essentieel

Zonder de juiste ICT kan HNW niet worden ingevoerd. De inrichting van het bedrijfsnetwerk moet de toegang op afstand (remote access) mogelijk maken. De beveiliging van de toegang en het netwerk is hierbij een belangrijk onderdeel. Bovendien zullen werknemers over een laptop, smart-phone of ipad, moeten beschikken om op afstand en op elke gewenste locatie te kunnen werken. Dankzij de ontwikkelingen op dit gebied is het implementeren van HNW voor veel organisaties binnen handbereik gekomen (figuur 1). Door

deze introductie zal HNW, in tegenstelling tot eerdere initiatieven als flexibel werken, op grote schaal geïmplementeerd kunnen worden in kantoororganisaties.

HRM stuurt en traint

De afdeling Human Resource Management (HRM) zal in veel gevallen HNW introduceren. Het zal het kader en de voorwaarden van HNW binnen de organisatie moeten uitwerken. Ook zullen managers moeten worden getraind hoe om te gaan met flexibelere arbeidsrelaties en de nieuwe

Figuur 1 Beschikbare Internetfaciliteiten als % van alle inwoners Nederland

Bron: CBS

manier van leidinggeven, die vooral resultaatgericht zal zijn. Daarnaast is HRM veelal verantwoordelijk voor de inrichting van de communicatie met medewerkers.

Kantoorpand en inrichting op de schop

De fysieke werkomgeving zal ook een verandering ondergaan wanneer HNW wordt geïmplementeerd. Het kantooroppervlak kan allereerst worden teruggebracht. Vaste werkplekken maken plaats voor flex-plekken en zal er ruimte worden gecreëerd voor ontmoetingsplekken. Daarnaast zal de kantoorruimte functiegerelateerd ingericht worden. Sommige organisaties die HNW hebben ingevoerd hebben - afhankelijk van het aantal verschillende taken van werknemers - wel tien verschillende type werkplekken. Van open werkplekken en stilte ruimtes, tot loungeplekken en team ruimtes. Ook zal er in sommige gevallen - wanneer er meer wordt samengewerkt op afstand - een ruimte worden ingericht voor conference calls. In het kader van dit rapport is deze laatste pijler het meest relevant. De fysieke werkomgeving, oftewel: de kantoorruimte en -faciliteiten, is immers het werkveld van de facilitaire dienstverlener.

Drijvende krachten achter HNW groot

Zowel werkgevers, werknemers als de overheid omarmen allen om verschillende redenen HNW. Zo ziet de overheid in HNW een methode om te bezuinigen en de files te bestrijden, denken werkgevers kosten te besparen door kantoorruimte en -faciliteiten terug te brengen en staan werknemers er positief tegenover omdat ze hun tijd flexibeler in kunnen delen. Uit onderzoek van TNS NIPO blijkt dat 85% van de Nederlanders positief staat tegenover flexibel werken. De geënquêteerden zagen vooral de volgende voordelen:

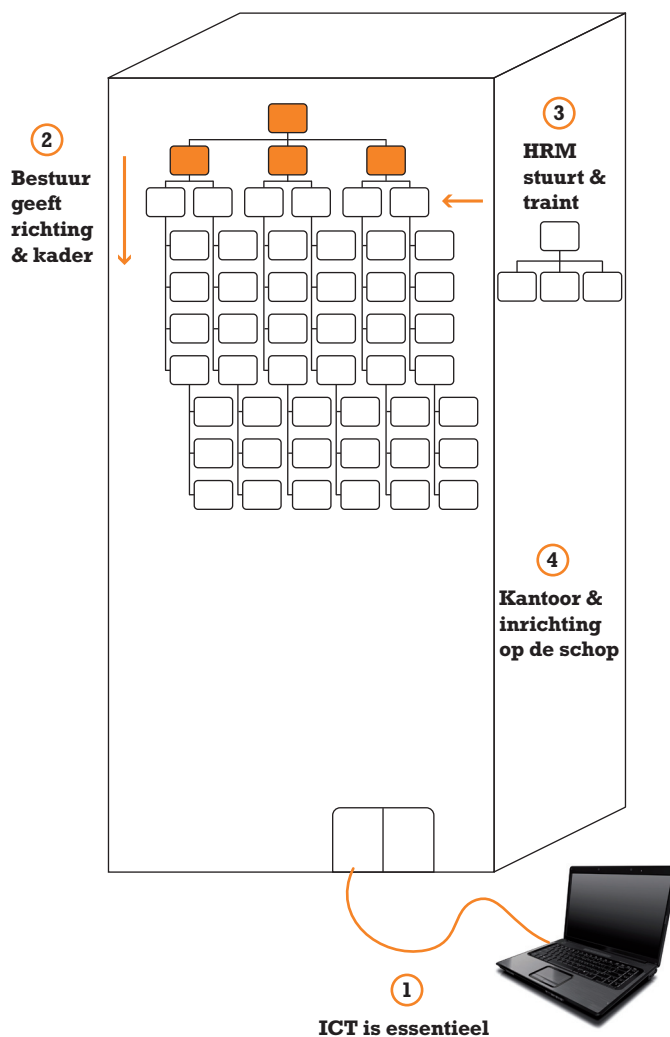
- minder beroep doen op kinderopvang;
- terugbrengen files;
- grotere arbeidsparticipatie (binnen contract kunnen meer uren gewerkt worden).

Werkgevers vormen een belangrijke drijvende kracht achter HNW en zullen uiteindelijk bepalen of het in een organisatie wordt geïmplementeerd. Kostenreductie, die door de toenemende concurrentie - uit o.a. opkomende economieën als China en India - en de effecten van de economische crisis scherper op het netvlies is gekomen, vormt hierbij een belangrijk motief. Het terugbrengen van kantoorruimte en -faciliteiten en de reductie van reistijd en -kosten (gebruik leaseauto/ trein) zal immers met HNW gepaard gaan.

Niet enkel baten

Het invoeren van HNW zal ook kosten met zich meebrengen. Om op ieder gewenste locatie en tijd te kunnen werken moeten werknemers beschikken over mobiele apparatuur als een laptop, ipad of smartphone. Ook zullen er investeringen moeten worden gedaan om de inrichting van thuiswerk-

Figuur 2 Focusgebieden van HNW binnen een organisatie



plekken te realiseren. Deze kosten zullen over het algemeen echter gering zijn. "Slechts 5 tot 10% van de bedrijven dat HNW implementeert, richt thuiswerkplekken in", aldus John van Hooft (Eigenaar Ergo Systems International). Er zijn echter bedrijven die dit wel doen. "Omdat Essent goed voor haar medewerkers wilt zorgen hebben wij ervoor gekozen thuiswerkplekken te faciliteren", aldus Hans Verweij (Projectleider PMO Essent).

Met de installatie en het onderhoud van inlogmogelijkheden op afstand (remote access) zijn hogere investeringen gemeind. Ook de beveiliging die nodig is om veilig te kunnen werken op afstand gaat gepaard met investeringen. Xander Cinjee (IO LTS Geographic Unit Lead for France and Benelux, Accenture): "door verschillende lagen aan te brengen binnen de beveiliging kunnen deze kosten wel gedrukt

Box 1 – Baten en kosten voor organisaties die HNW invoeren

Baten

Productiviteit werknemer ↑*

Ziekteverzuim ↓*

Woon-werkverkeer ↓ >

- Reistijd ↓
- CO₂ uitstoot ↓
- Reiskosten (gebruik leaseauto/ trein) ↓

Kantoorruimte ↓ (10 tot 40%)

Omvang Facilitaire diensten ↓

Organisatie aantrekkelijker voor werknemers

Bereikbaarheid werknemers ↑ **

Service aan klanten ↑ **

Kosten

Investerings ↑

- Nieuw (kwaliteits) meubilair dat intensief wordt gebruikt en ingesteld kan worden naar de wensen van de medewerker.
- IT (remote acces/ laptop/ smartphone)
- Trainingen hoe met HNW wordt gewerkt
- Transitie kantoorpand (nieuwe inrichting, geluidsdempende muren etc.)

Kosten om saamhorigheidsgevoel ↑ (doordat mensen minder op kantoor zijn kan saamhorigheidsgevoel ↓)

Kosten om discipline bij werknemers te verhogen.

Investerings om mensen te attenderen op werk/privé balans om burn-outs tegen te gaan.

* Dit als gevolg van een toename van de concentratie (door rustige werkplek thuis) en tevredenheid van werknemers (door de toegenomen vrijheid en verantwoordelijkheid).

** Omdat sommige werknemers ook buiten kantooruren werken, kan de klant ook 's avonds worden bediend.

worden. Zo vereist e-mail een ander beveiligingsniveau dan klantgegevens of archiefmateriaal.”

Ook cloud computing en de noodzakelijke investeringen hiervoor worden in verband gebracht met HNW. “Het is erg lastig om tijd- en plaatsafhankelijk werken breed in te voeren binnen een organisatie als de technologie die de primaire bedrijfsprocessen faciliteert niet op basis van cloud computing is ingericht”, aldus Xander Cinjee.

Vooraf effect op kantoorbanen

HNW richt zich op kantoorwerk dat niet verbonden is aan één specifieke werkplek. Het heeft dus geen betrekking op beroepsgroepen als bouwvakkers, tandartsen of locatiegebonden kantoorwerk. In principe kan HNW impact hebben op alle kantoorbanen in Nederland, dat er circa 2,3 miljoen zijn.¹ Of een baan geschikt is voor HNW hangt bovendien af van een aantal factoren:

- Informatie die voor de werkzaamheden nodig is, is digitaal beschikbaar.
- ICT-middelen (zoals laptop) die tijd- en plaatsafhankelijk werken mogelijk maken, zijn aanwezig.
- Organisatie beschikt over ICT-ondersteuning waarmee

werknemers op afstand kunnen samenwerken.

- Werknemers hebben buiten kantoor een goede werkplek.
- Doelstellingen van werk liggen vast in resultaatafspraken.

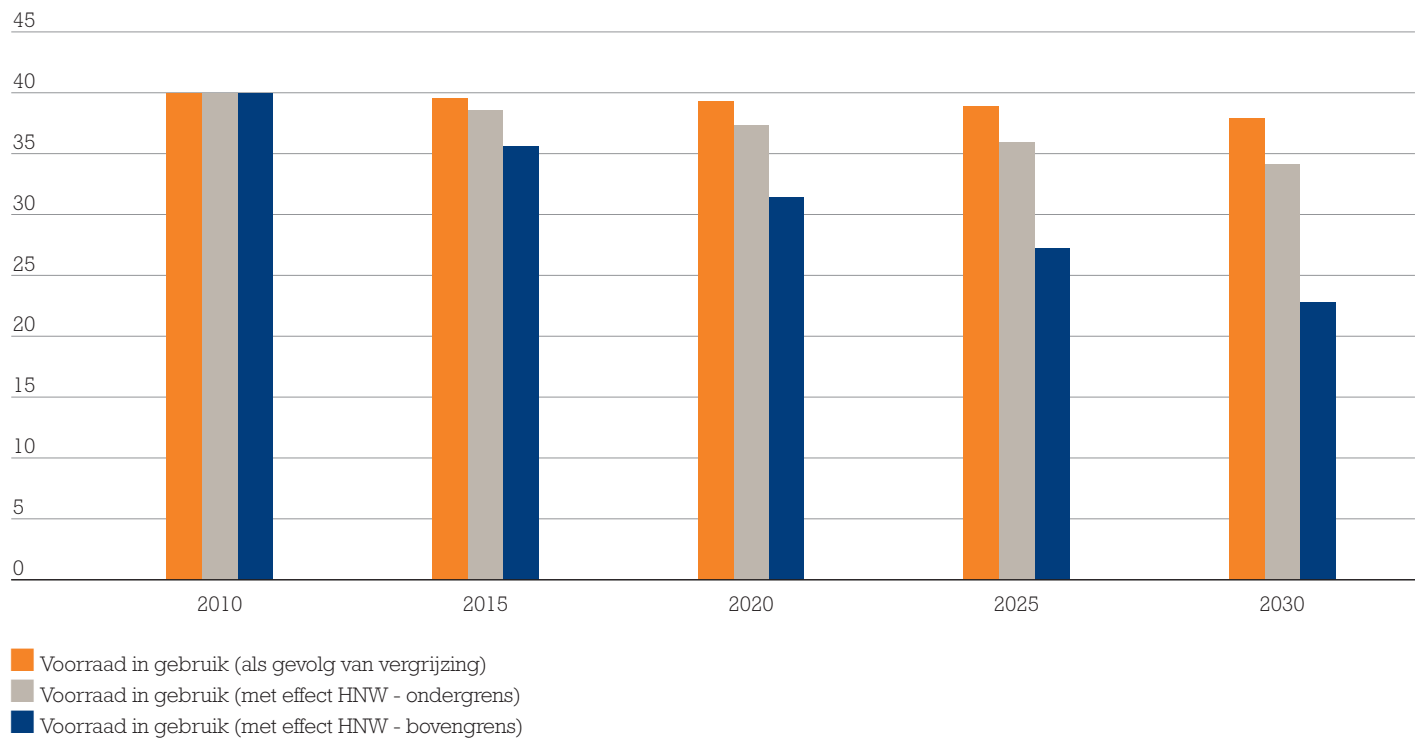
Op het moment is er in Nederland circa 46 miljoen m² kantoorruimte beschikbaar, waarvan ongeveer 40 miljoen m² in gebruik is. Er bestaat dus een leegstand van ruim 14% die door HNW verder kan toenemen. De omvang van de kantoorruimte in gebruik impliceert een gemiddelde oppervlakte van iets minder dan 17,5 m² per werkplek. Wat het effect zal zijn van HNW op de totale kantoorruimte, hangt af van de mate waarin HNW door organisaties wordt ingevoerd. Aangezien veel verschillende type organisaties (groot/klein - publiek/privaat) HNW aan het implementeren zijn, kan de impact groot zijn. “Onze klantenkring is zeer divers en bestaat uit MKB, grote financiële instellingen, consultants en ministeries. Ruim 95% van deze organisaties is bezig met HNW”, aldus John van Hooft (Eigenaar Ergo Systems International).

HNW kan resulteren in leegstand van 48% van kantoorruimte

Om een beeld te krijgen van het mogelijke effect van HNW op de kantorenmarkt, zijn er drie scenario's geschetst (figuur 3). In het eerst scenario wordt het effect van HNW

1 Factsheet kantorenmarkt DTZ (januari 2011).

Figuur 3 Kantoorruimte in gebruik 2010-2030 (x miljoen m²)



Bron: ING Economisch Bureau

niet meegenomen maar is - als gevolg van de afname van de beroepsbevolking - wel een dalende trend in het gebruik van kantoorruimte zichtbaar. In het tweede scenario zal het effect van HNW minimaal zijn en uiteindelijk in 2030 resulteren in een afname van 10% van de kantoorruimte dat in gebruik is. Dit gaat ervan uit dat HNW slechts door een kwart van alle bedrijven volledig wordt geïmplementeerd. Onder de huidige omstandigheden - uitgaande van de huidige omvang van de totale kantoorruimte en leegstand - komt dit neer op een extra leegstand van 4 miljoen m².

Dit zal resulteren in een totale leegstand van 10 miljoen m², oftewel 22% van de totale beschikbare kantoorruimte. In het derde scenario zal het HNW-effect oplopen tot 40% in 2030. Een bovengrens die volgens sommigen al in 2015 realiteit kan worden. Dit scenario gaat ervan uit dat iedere kantoororganisatie HNW volledig in zal voeren en de kantoorruimte maximaal zal reduceren. Onder de huidige omstandigheden resulteert dit in een extra leegstand van 16 miljoen m² en uitmonden in een totale leegstand van 22 miljoen m², oftewel 48 % van de totale beschikbare kantoorruimte.

HNW kan forse besparingen en productiviteitsgroei genereren

Om inzicht te krijgen in de lange termijn effecten van HNW zijn gesprekken gevoerd met organisaties die HNW hebben ingevoerd. Deze bedrijven opereren in verschillende sectoren, variëren in omvang (van 25 tot 200.000 werknemers) en zijn actief in de publieke of private sector. Ook verschilt de mate waarin HNW is ingevoerd en is de implementatiefase verschillend. Zo werken sommige

bedrijven al jaren met HNW, terwijl andere het recent hebben ingevoerd. Ook waren er zowel bedrijven die HNW in elk facet van hun organisatie hebben doorgevoerd als organisaties die HNW voorlopig beperken tot een enkele afdeling. Door de selectie van diverse gesprekspartners is getracht een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van de impact van HNW.



“Het kantoor moet een aangename plek zijn waar mensen graag komen. Zie het als een inspirerende smeltkroes of een bijenkorf waar mensen graag wat (ideeën) brengen en halen”

(Paul Spoelder, Directeur Rever interieurprojecten)

Diverse HNW-drivers

Het motief om HNW in te voeren, verschilt per organisatie en hangt vooral samen met de omvang van de organisatie en de sector waarin het bedrijf werkzaam is. In dit onderdeel zullen ook de doelstellingen en resultaten van HNW aan bod komen.

Terugbrengen woon-werkverkeer

Het terugbrengen van woon-werkverkeer is voor veel bedrijven een belangrijke drijfveer. Hierdoor worden niet alleen minder productieve uren in de auto (file) en openbaar vervoer teruggebracht maar ook de reiskosten. Er kan immers bezuinigd worden op kosten aan het openbaar vervoer, benzine, afschrijving en het parkeerbeleid. Bovendien kan de (im)materiële schade die ontstaat door verkeersongelukken worden teruggebracht. Tot slot wordt hiermee de CO₂-uitstoot verminderd en draagt het bij aan MVO (maatschappelijk verantwoord ondernemerschap) -doelstellingen van organisaties.

Aantrekkelijke organisatie

HNW wordt onder andere geassocieerd met vrijheid en innovativiteit, positieve waarden die organisaties graag verbinden aan hun bedrijfscultuur. Dit is ook één van de redenen dat bedrijven HNW omarmen. Het maakt een

organisatie immers aantrekkelijk voor zakenpartners en werknemers. Vooral dit laatste wordt steeds belangrijker en zal in de toekomst – wanneer de impact van de vergrijzing op de arbeidsmarkt nog beter merkbaar is – aan betekenis toenemen. “Om te kunnen concurreren met al die aantrekkelijke werkgevers die Amsterdam te bieden heeft, is het van belang dat een organisatie als stadsdeel Oost HNW heeft geïmplementeerd”, aldus Annet Doesburg (Directeur Bedrijfsvoering Stadsdeel Amsterdams Oost).

m² reductie

Een andere belangrijke reden is het reduceren van kantooroppervlakte. Vooral veel grotere organisaties noemen dit expliciet als motivatie. Organisaties die met HNW hebben geëxperimenteerd dan wel volledig hebben doorgevoerd, hebben hun kantoorruimte met 30 tot 50% teruggebracht. Aangezien onroerend goed een grote kostenpost vormt voor organisaties, moet deze besparing niet onderschat worden. Het wordt vooral gerealiseerd als gevolg van het terugbrengen van het aantal werkplekken (van een factor 1,1 naar 0,7 per FTE gemiddeld) maar ook door het reduceren van kastruimte. Dit wordt mede met de digitalisering van dossiers mogelijk gemaakt. “Onze 1200 werknemers hadden voorheen gemiddeld 8 meter kastruimte, dit is tot nul teruggebracht. De medewerker heeft alleen nog zijn of haar

persoonlijke lockerkastje." aldus Jaap Berghoef (Programamanager Transitie bij het Facilitair Bedrijf UVIT).

Stijging productiviteit

Productiviteitstoename is een andere reden die door veel grote en kleinere bedrijven wordt genoemd. De gedachte is dat door werknemers te laten kiezen waar en wanneer zij willen werken, de kwalitatieve en kwantitatieve arbeidsproductie zal toenemen. Mensen kunnen immers zelf het best inschatten waar en wanneer zij het prettigst en (als gevolg) meest productief werken. "Met het aanbieden van functiegerichte kantoorruimte wordt, volgens deze visie, de fysieke werkomgeving van mensen afgestemd op de aard van het werk dat ze op een bepaald moment aan het doen zijn. Dat kan bijvoorbeeld concentratie, inspiratie, privacy of juist mogelijkheden voor interactie vragen. De inrichting van de kantoorruimte is dus niet langer een fysieke afspiegeling van de hiërarchie in een organisatie. Dat vergroot de effectiviteit van medewerkers", aldus Thomas Mulder (Director HRM The Netherlands, Accenture).

Lessons learned

Draagvlak is essentieel

HNW behelst veel meer dan een nieuwe inrichting van een bestaand kantoor. Het vraagt om een cultuuromslag binnen alle gelederen van een kantoororganisatie, zowel van werknemers als van de werkgever. De resultaatgerichte manier van werken maakt de verandering voor managers (vooral middenmanagement) veelal het grootst. Naast motiveren, coachen en het goede voorbeeld geven, moet gezorgd worden dat resultaatafspraken worden nagekomen en op afstand gemonitord kunnen worden. Wanneer eerst primair werd beoordeeld op aanwezigheid vraagt dit om een grote omslag in de aansturing.

Geen standaard voor HNW

Een andere belangrijke les die getrokken kan worden uit de ervaring van bedrijven die HNW invoerden, is dat er geen gedetailleerde standaard bestaat voor HNW. Het verschilt per organisatie hoe HNW het best kan worden geïmplementeerd. Over het algemeen werkt een clean desk beleid erg goed om de kantoorfaciliteiten optimaal te benutten. Bij creatieve beroepen waar gewerkt wordt met maquettes, tekeningen of bouwmaterialen is dit echter onpraktisch. Voordat HNW wordt ingevoerd moet een goede analyse worden gemaakt van het takenpakket van de verschillende werknemers. Op deze manier kan HNW worden aangepast aan de behoeftes van het bedrijf en kan de bedrijfsproductiviteit worden gemaximaliseerd. Dit kan onder meer door de herverdeling van taken.

Implementatie HNW op decentraal niveau

Wanneer een organisatie kiest voor HNW moet geen uitzondering worden gemaakt voor afdelingen, ongeacht hiër-

archische structuren. Dit neemt niet weg dat volgens velen de implementatie bij grotere bedrijven het best op decentraal niveau kan plaatsvinden.

Per afdeling kan aan de hand van de werkzaamheden die verricht worden, het best vastgesteld worden hoe HNW wordt ingevoerd. Zo kan er worden bepaald op welke dagen en tijden werknemers aanwezig moeten zijn voor overleg. Op centraal niveau kan dit vervolgens afgestemd worden zodat de kantoorfaciliteiten optimaal benut worden en er geen sprake is van overbezetting. Volgens Thomas Mulder zou dit echter ook aan de werknemers moeten worden overgelaten. "Wanneer het te druk is op bepaalde tijden, wijken mensen vanzelf uit naar een ander moment." De inrichting kan ook decentraal plaatsvinden. Per afdeling is er immers het meeste inzicht in de verschillende taken van werknemers en welke faciliteiten daar het best bij aansluiten. In termen van functiegerichtheid kan de kantoorruimte zo de meest optimale indeling krijgen.

Stijging burnouts vormt reëel risico

Werken waar en wanneer je maar wilt. Het klinkt ideaal en in veel gevallen is dit het ook. Uit gesprekken met organisaties die al langer op een dergelijke manier werken, blijken er echter ook haken en ogen te zitten aan het plaats- en tijd-onafhankelijk werken. Vooral jongere mensen blijken moeilijk te kunnen stoppen met werken en brengen ook in het weekend en de avond de nodige uren achter hun computer door. Ongeacht de vraag of dit de meest productieve uren zijn, kan hierdoor het ziekteverzuim juist toenemen. Thomas Mulder over dit thema: "Werknemers zouden veel meer moeten letten op het managen van hun energie dan op het managen van hun tijd. Ook voor het bedrijfsresultaat is het van groot belang dat werknemers een goede worklife-balance hanteren." Discipline bij werknemers is dus van groot belang. Het creëren van ontspanningsmomenten waarop niet wordt gewerkt, is op langere termijn van belang. "De keuze van het waar en wanneer dat onlosmakelijk verbonden is met HNW moet gemaakt worden door de werknemer, niet door de werkgever" (Paul Spoelder).

Goede communicatie essentieel

Voor een traditionele kantoororganisatie betekent het omschakelen naar HNW een ingrijpende verandering. Daarbij is "het gedragsveranderingsproces (the behavioral change) een zaak van de lange adem" (Chiel Ruijs, Manager IT, FM & OPC Marsh). Om dit in goede banen te leiden is de juiste communicatie essentieel. Mensen houden van duidelijkheid en transparantie. Het is daarom van belang dat het voor werknemers duidelijk is dat HNW geen tijdelijk project is en dat begrepen wordt waarom het management voor deze weg heeft gekozen. "Maak transparant wat de drijfveren zijn om HNW in te voeren. Als dit kostenreductie is, wees hier dan ook duidelijk en eerlijk over. Zeg niet het één terwijl jij iets anders doet" (Hans Verweij, Projectleider PMO Essent).

Dit is essentieel voor het draagvlak en het succes van HNW. Enquêtes waarin de tevredenheid van werknemers wordt gepolst en de interne communicatie hierover, kan hierin ook een bijdrage leveren. "Bovendien hebben mensen het idee dat ze met HNW veel moeten inleveren. De medewerkers leveren wellicht de "eigen" werkplek in maar krijgen er een inspirerende ruimte met veel toegevoegde waarde voor terug. Communicatie hierover is van groot belang" (Paul Spoelder).

Bovendien is het belangrijk dat er gecommuniceerd wordt over HNW en wat dat betekent voor een organisatie. "Terugkijkend op het hele traject hadden we veel meer moeten uitdragen dat mensen zelf moeten nadenken over het type werk dat ze die dag gaan verrichten en daarbij een passende werkplek kiezen. Of dit nou op kantoor, thuis of in een grandcafé is", aldus Annet Doesburg (Directeur Bedrijfsvoering Stadsdeel Amsterdams Oost).

Kennismanagement staat voor een uitdaging

HNW kan verschillende effecten hebben op het behoud en de ontwikkeling van kennis binnen een organisatie. Vooral nu de vergrijzing zichtbaar begint te worden en veel werknemers op termijn hun pensioensgerechtigde leeftijd bereiken, vormt dit voor veel kennisorganisaties een belangrijk thema. Veel bedrijven geven aan dat de kennisdeling afneemt als gevolg van HNW. Mensen hebben minder contact waardoor er minder uitwisseling van ideeën plaatsvindt.

HNW betekent uitdaging voor facilitaire dienstverlener

Binnen het concept HNW kunnen werknemers hun werktijden flexibeler indelen en kan er ook op andere locaties (dan op kantoor) gewerkt worden. Hierdoor kan kantoorruimte gereduceerd worden, maar zal tegelijkertijd de bezettingsgraad van kantoorgebouwen toenemen. Dit tweeledige effect is van belang voor het aanbod van de facilitaire dienstverlener. Bovendien dienen mogelijkheden zich voor de facilitaire dienstverlener aan in het verlenen van advies ten aanzien van de implementatie van HNW.

Bezuinigen op facilitaire dienstverlening

Door de reductie in kantoorruimte kan er bespaard worden op de facilitaire diensten die gekoppeld zijn aan de kantooroppervlakte of hoeveelheid kantoorlocaties. Het meest voor de hand liggend zijn de schoonmaakdiensten maar ook op beveiligingskosten en catering kan in veel gevallen bezuinigd worden. Daarentegen zullen openingstijden en de bezettingsgraad, en daarmee de gebruikintensiviteit, van kantoorruimte door HNW toenemen. Een

"Om dit te tegen te gaan, organiseren wij terugkerende goed voorbereide bijeenkomsten (fysiek of virtueel) waar kennisdeling centraal staat" (Esther Schnabel, Manager organisatie en ontwikkeling UWV).

Andere organisaties wijzen er op dat door het afwisselen van werkplekken er contact ontstaat met veel verschillende mensen, ook van andere afdelingen. Dit kan het behoud en het delen van kennis ten goede komen. "Bovendien hebben wij met HNW het kantoorpand transparanter gemaakt, wat de communicatie ten goede komt. De oude lange gangen met gesloten deuren hebben plaatsgemaakt voor een meer open kantooromgeving. Dit is bereikt door een transparante werkomgeving te creëren" (Gijs van Wijk, Adviseur HNW Belastingdienst).

Collegialiteit onder druk?

Wat samenhangt met het onderlinge contact is de vrees van veel werknemers dat met de introductie van HNW de verbondenheid onder collega's verloren gaat. Dit als gevolg van het verdwijnen van een vaste werkomgeving en doordat collega's niet op kantoor aan het werk zijn. Door vast te houden aan regelmatige, gezamenlijke bijeenkomsten kan voorkomen worden dat de saamhorigheid op de werkvloer onder druk komt te staan. Deze verbondenheid kan bovendien bevorderd worden door goede communicatie over bedrijfswaarden en -doelstellingen.

effect hiervan is dat de kosten van facilitaire dienstverlening per vierkante meter juist toenemen. Per saldo weegt de reductie van kantooroppervlakte echter zwaarder. Uit interviews met verschillende organisaties bleek dat de kosten op facilitaire dienstverlening tot wel 45% kunnen worden teruggebracht. Bovendien werd de omvang van het interne facilitaire management in veel gevallen ook aanzienlijk teruggebracht.

HNW zet beveiligingssector onder druk

Met het reduceren van kantoorruimte zal de vraag naar beveiliging per tijdseenheid afnemen. Wanneer het aantal kantoren terugloopt, zijn er immers minder locaties te beveiligen. Aangezien de tijdspanne waarin mensen naar kantoor komen wordt verlengd, is er per dag wel een langere periode behoefte aan beveiliging. Dit weegt echter niet op tegen het effect van de reductie van kantoorruimte. Per saldo zal hierdoor de vraag naar beveiligingsdiensten afnemen. Daarbij komt ook dat binnen het kader van HNW de desk-

top plaats zal maken voor de laptop en beveiliging buiten kantooruren minder noodzakelijk wordt. "De grotendeels lege kantoorruimtes zullen een geringe aantrekkingskracht hebben op inbrekers" (Partick van der Leelie, Eigenaar NVD beveiliging).

Takenpakket beveiliging verandert

Doordat kantoren veel meer de functie van ontmoetingsplek krijgen, zal de taak van een beveiliging veranderen. "Het kantoor moet een aangename plek zijn waar mensen graag komen. Zie het als een inspirerende smeltkroes of een bijenkorf waar mensen graag wat (ideeën) brengen en halen" (Paul Spoelder). Om dit te bereiken moeten werknemers zich veilig en welkom voelen en is hospitality steeds belangrijker geworden. "Aangezien mensen bij de deur of in het pand het visitekaartje vormen, speelt de beveiliging hierin een cruciale rol. De beveiliging is van belang voor de beleving van de klant. Aangezien ruim 80% van de beveiligingsbranche zich richt op de kantorenmarkt, kan een groot deel van de sector beïnvloed worden door de ontwikkelingen van HNW." (Ivo den Bieman, Country Product Manager Securitas).

Reductie kantoorruimte raakt schoonmaak

Doordat schoonmaakbedrijven vooralsnog vaak worden afgerekend per schoongemaakte vierkante meter kan deze branche hard worden geraakt. In het HNW-scenario (boven-grens) zal de omvang van de in gebruik zijnde kantoorruimte over 20 jaar immers met meer dan 40% zijn teruglopen.

Verdere toename dagschoonmaak

Organisaties zullen verlangen dat, ondanks het intensievere gebruik, de kantorenpanden en -faciliteiten (het toilet maar ook bureaus en toetsenborden) schoon zijn. Dit is vanuit werkgeversperspectief allereerst met het oog op hygiëne (en het daaraan gekoppelde ziekteverzuim) van belang. Daarnaast is het belangrijk gezien de functie van het kantoorpand als aantrekkelijke ontmoetingsplek. Daarom gaan steeds meer bedrijven over op dagschoonmaak en vraaggestuurde schoonmaak. De toename van dagschoonmaak kan, door het terugbrengen van onregelmatigheidstoelagen, een positief effect hebben op de loonkosten van de branche.

Uitbreiding takenpakket schoonmaker

Doordat het takenpakket van schoonmakers wordt uitgebreid biedt HNW bovendien kansen voor de sector. "Het schoonmaakbedrijf krijgt er een taak bij doordat werknemers het lastig vinden elkaar te corrigeren. Mensen nemen minder dan voorheen hun verantwoordelijkheid. Bij een kapotte stoel of een hinderlijke koffievlek wordt gewoon een andere plek gezocht. Aangezien schoonmakers werknemers ook op hun gedrag moeten en mogen aanspreken, is het profiel van onze schoonmaker veranderd" (Jaap Berghoef).

Catering op de schop

Ook bedrijfscatering zal anders ingericht worden wanneer het HNW-scenario werkelijkheid wordt. Naast de reductie in kantoorruimte en kantoorlocaties zal ook de verandering in openingstijden een effect hebben op bedrijfscatering. Doordat de vraag naar eten en drinken meer wordt verdeeld over de dag, kan de vraag naar kantine- en cateringpersoneel per dienst waarschijnlijk worden teruggebracht. Daarbij moet wel worden gerealiseerd dat de meeste mensen gewoon tussen 12 en 2 willen lunchen.

Bedrijfskantine ook buiten lunch benut

"Kantoorpanden krijgen binnen het kader van HNW meer een functie van ontmoetingscentrum waar service centraal staat" (Thomas Mulder). Hierdoor zal de kwaliteit van veel bedrijfscatering worden verhoogd. De bedrijfskantine zal ook steeds meer een plek worden waar overleg plaatsvindt, zowel met collega's als met externen. Voor en na de lunch kan de ruimte daardoor ook benut worden. Om rompslomp met bezoekersspasjes te voorkomen kiezen veel bedrijven ervoor de bedrijfskantine buiten de beveiligde zone te plaatsen. Een bijkomend voordeel is de buitengewone gastvrije uitstraling die dat zal hebben op klanten.

Producten met kwaliteit

Kwalitatief goede bedrijfscatering is ook van belang om goed personeel aan te trekken en te behouden. "De lunch en de kop koffie is een ontspanningsmoment voor de werknemer, hier moet je als organisatie niet op willen bezuinigen. Even met elkaar een goede kop koffie drinken is een comfortmoment van de dag. Het is nu eenmaal wat duurder maar bevordert de interne communicatie. Het zijn kleine aspecten maar geeft zowel intern als extern een kwaliteitskenmerk aan. Ga zelf voor kwaliteit en je krijgt er kwaliteit voor terug." (Paul Spoelder).

Een andere manier van catering

Om de kosten te drukken maar tegelijkertijd toch hoogwaardige service te verlenen biedt een toenemend aantal bedrijven bovendien vers en gezond eten in automaten aan. Het bedrijfsrestaurant hoeft daardoor niet de hele dag open te blijven. De openingstijden van bedrijfskantines worden bovendien beperkt door de introductie van koffiecorners en shops, waar gedurende de dag goede en verse broodjes en koffie kan worden gekocht. Doordat het prijsniveau hier over het algemeen hoger ligt, kunnen de winstmarges van bedrijfscaterers worden vergroot.

Facilitaire dienstverlener HNW-proof?

Uit de gevoerde gesprekken en uitvoerige deskresearch bleek dat veel facilitaire dienstverleners hun producten nauwelijks hebben aangepast op HNW. Dit ondanks dat HNW in veel verschillende organisaties is geïntroduceerd. In afwachting van een concrete verandering van de vraag in de markt, is de facilitaire dienstverlener vast blijven houden

aan het vertrouwde product. Hans Verweij (Projectleider PMO Essent) over dit onderwerp: "er heerst structurele bloedarmoede bij de facilitaire dienstverleners. Het gaat teveel over de kosten en te weinig over visie en inhoud."

Waardevolle adviesfunctie

Niet alleen is er bij organisaties behoefte aan facilitaire dienstverlening die is afgestemd op HNW. Maar ook is er vraag bij de implementatie van HNW naar advies bij de invulling van facilitaire aspecten en kantoorinrichting (bijvoorbeeld bij het kiezen van vloeren). Vooral facilitaire dienstverleners die ervaring hebben opgedaan met HNW, kunnen deze adviesfunctie goed vervullen. Zij kunnen voor organisaties in kaart brengen wat de voor- en nadelen en de do's and dont's zijn. De lering die getrokken is bij de imple-

mentatie van HNW in andere organisaties kan de zeggingskracht van het advies versterken.

First movers advantage

In sommige gevallen kan het geen kwaad als organisatie een afwachtende houding aan nemen. Er kunnen kosten worden bespaard doordat geleerd kan worden van de fouten die de concurrentie heeft gemaakt. De rol die de facilitaire dienstverlener in de omschakeling naar HNW moet vervullen, ligt momenteel anders. Doordat veel organisaties bezig zijn HNW in te voeren bestaat er een vraag naar dienstverlening op dit gebied. Er liggen kansen voor facilitaire dienstverleners die inspelen op deze behoefte. Door het afstemmen en differentiëren van het aanbod kan de margedruk van de facilitaire dienstverlener mogelijk verlicht worden.

Voor dit rapport zijn verschillende interviews gehouden.

Wij willen daarom de volgende mensen bedanken:

Jaap Berghoef	Programmamanager Transitie bij het Facilitair Bedrijf UVIT
Ivo den Bieman	Country Product Manager Securitas
Xander Cinjee	IO LTS Geographic Unit Lead for France and Benelux, Accenture
Peter Derix	DGA PDX Services BV
Annet Doesburg	Directeur Bedrijfsvoering Stadsdeel Amsterdams Oost
Marcel van Ede	Manager Financiële Zaken Dolmans Groep
Lambert Geurts	Coördinator HRM Arbo UWV
Cokkie Henderiks	Financieel directeur PDX Services BV
John van Hooft	Eigenaar Ergo Systems International
Partick van der Leelie	Eigenaar NVD beveiliging
Thomas Mulder	Director HRM The Netherlands, Accenture
Sabrina Palermo	Programma manager @nders werken Essent
Mijntje Perk	Interim Professional Arrange
Saskia van Reeden	Directiesecretaris Stadsdeel Amsterdams Oost
Chiel Ruijs	Manager IT, FM & OPC Marsh
Esther Schnabel	Manager organisatie en ontwikkeling UWV
Paul Spoelder	Directeur Rever interieurprojecten
Theo Stevens	Security Manager Nationale Nederlanden
Hans Topee	DGA / Consultant New Directions
Barry van Velden	Contractmanager Large Accounts GOM
Hans Verweij	Projectleider PMO Essent
Nico Wervers	CFO Sodexo
Gijs van Wijk	Adviseur HNW Belastingdienst

Meer weten?
Kijk op ING.nl
Of bel met

Karin Radder,
Sectormanager Zakelijke
Dienstverlening
06 30 53 61 51
Karin.radder@ing.nl

Stef Bais,
Econoom
020 564 72 47
Stef.bais@ing.nl

Wilt u nieuwe publicaties per e-mail ontvangen?
Ga naar ING.nl/kennis

Disclaimer

De informatie in dit rapport geeft de persoonlijke mening weer van de analist(en) en geen enkel deel van de beloning van de analist(en) was, is, of zal direct of indirect gerelateerd zijn aan het opnemen van specifieke aanbevelingen of meningen in dit rapport. De analisten die aan deze publicatie hebben bijgedragen voldoen allen aan de vereisten zoals gesteld door hun nationale toezichthouders aan de uitoefening van hun vak. Deze publicatie is opgesteld namens ING Bank N.V., gevestigd te Amsterdam en slechts bedoeld ter informatie van haar cliënten. ING Bank N.V. is onderdeel van ING Groep N.V. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. Deze publicatie is louter informatief en mag niet worden beschouwd als advies. ING Bank N.V. betreft haar informatie van betrouwbaar geachte bronnen en heeft alle mogelijke zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij haar visie in dit rapport heeft gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING Bank N.V. geeft geen garantie dat de door haar gebruikte informatie accuraat of compleet is. De informatie in dit rapport kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING Bank N.V. noch één of meer van haar directeuren of werknemers aanvaardt enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk- en zetfouten in deze publicatie. Auteursrecht en rechten ter bescherming van gegevensbestanden zijn van toepassing op deze publicatie. Overneming van gegevens uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten.

De tekst is afgesloten op 10 oktober 2011.

