

Flexibility@Work: gebundelde uitdaging voor FM, HR en ICT

Het 'nieuwe werken' is al lang niet meer zo nieuw, maar blijft wel brandend actueel binnen tal van organisaties, die er een eigen interpretatie aan geven, op maat van de eigen doelstellingen. Het draait nu vooral rond 'anders werken' in functie tot de hedendaagse werking van elke onderneming en de randvoorwaarden waarmee ze geconfronteerd worden. Dat was de rode draad doorheen het 8^e Interactief Facility Management Congres, georganiseerd door Ki' Communications.

'Verandering van bedrijfscultuur en gedrag bij de medewerkers' vat het 'smart way of working' (SWOW), alias het 'nieuwe werken' vandaag, beter samen en dat leidt ook tot het bedenken van individuele projectnamen bij wie de uitdaging aangaat.

De overal opduikende gemeenschappelijke doelstelling is 'tijd- en plaatsafhankelijk werken', wat voor heel wat bedrijven een belangrijke uitdaging vormt die ze spoedig wensen aan te gaan. Besparen staat nog steeds op de agenda bij elke uitrol van een SWOW-project, maar is niet langer hoofddoel. Centraal staan vandaag een reeks HR-doelstellingen. Naast het al langer bekende aantrekken van nieuw talent, verschijnen het behouden van de medewerkers op het lijstje, het optimaliseren van de werk/privé-balans om aldus burn-outs te voorkomen, het terugdringen van het absentieïsme door ziekte, tot en met het bijdragen om mensen langer aan het werk te houden, nu de pensioengerechtigde leeftijd stapsgewijs wordt opgetrokken.

Fysische en virtuele werkomgeving

Het actuele werken is veel meer dan het creëren van een nieuwe werkomgeving binnen het kantoorgebouw, het gaat om anders samenwerken, een andere collegiale omgang, een aangepaste managementstijl en vooral het naar buiten spiegelen van de kantooromgeving, in casu naar het thuishkantoor of gedeeld kantoor onderweg.

De beoogde cultuurverandering omvat 'bricks - bytes - behaviour' (het gebouw - de ICT-ondersteuning - het gedrag van de medewerkers). Daarom is het invoeren van het 'Smart Way Of Working' (SWOW) vandaag ook niet langer een soloproject van de Facility Manager, maar een goed te orkestreren gezamenlijke uitdaging voor FM, HR en ICT.

ICT in de spots

De rol van de ICT-ondersteuning is van cruciaal belang geworden voor het plaats en tijdonafhankelijk werken. De bedrijfsnetwerkinfrastructuur moet altijd 100% operationeel zijn, moet zowel binnen de kantooromgeving, onderweg als thuis bij elke individuele werknemer permanent toegankelijk zijn. Maar evenzeer moet deze netwerkinfrastructuur naast de noodzakelijke openheid een nog meer noodzakelijke beveiliging bieden tegen ongewenst gebruik. De beveiligingseisen worden exponentieel groter omwille van een wereldwijd stijgend aantal cyberaanvallen, het algemeen gebruik van mobiele toestellen en in het bijzonder doordat met toestellen die niet door de werkgever ter beschikking werden gesteld wordt ingelogd. 'Bring Your Own Device' (BYOD) is hoogst actueel en een niet geringe uitdaging voor de ICT-specialisten. Voor 72% van de ICT-leveranciers staat vast dat hun grootste uitdaging het beveiligen van bedrijfsinformatie is voor mobiele toestellen, gevolgd door het managen van persoonlijke apparaten die zowel zakelijke als persoonlijke gegevens opslaan.

Begeleide cultuurverandering

Dat het overschakelen van een traditionele werkomgeving naar een moderne, dynamische omgeving met een keuzewaaier aan werkplektypes best gepaard gaat met een goed uitgekiend communicatieplan, is algemeen doorgedrongen. Beter nog is naast een communicatieplan ook een begeleidingstraject te voorzien om de medewerkers wegwijs te maken in het gebruik en de keuze van de werkplek in functie tot de te verrichten taken.

Ook het gebruik van nieuwe technische uitrustingen als bv. videoconferencing of het reserveringssysteem voor de vergaderzalen zullen vlotter ingeburgerd geraken met een aangepast begeleidingstraject.

Telewerken is een efficiënt verweer tegen het mobiliteitsprobleem maar vereist een begeleid gewenningstraject om er maximaal voordeel uit te halen voor zowel werknemer als werkgever.

Eduard Coddé

“De beoogde cultuurverandering omvat 'bricks, bytes, behaviour' (het gebouw, de ICT-ondersteuning, het gedrag van de medewerkers)”

Gemeentelijk Havenbedrijf Antwerpen gaat Overstag

Het Gemeentelijk Havenbedrijf Antwerpen telt ongeveer 1600 mede-werkers. De beslissing voor de bouw van het nieuwe Havengebouw, een ontwerp van het beroemde Britse architectenbureau Zaha Hadid Architects, was aanleiding voor het uitwerken van het veranderingsproject 'Overstag'. Deze doopnaam is ontleend aan het zeilen en slaat o.a. op tegen de wind in zeilen, het overwinnen van weerstand.

Ongeveer 500 medewerkers zullen gehuisvest worden in het nieuwe Havengebouw. De doelstellingen van 'Overstag' zijn: transparantie, informatie delen en NWOV invoeren, met meer specifiek het 'tijds- en plaatsafhankelijk werken'.

Het businessplan voor de periode 2014 - 2018 beschrijft dat het Havenbedrijf van een functie als beheerder moet evolueren naar een actieve facilitator voor de optimale werking van de Antwerpse haven. Dat houdt in dat er minder operationele taken worden ondergebracht (technici) en meer kenniswerkers deel zullen uitmaken van het Havenbedrijf. Deze ingrijpende functionele verandering gaat gepaard met een cultuurverandering binnen de organisatie.

Het succesverhaal van thuiswerken

'PLATO' staat bij KBC voor 'tijds- en plaatsafhankelijk werken'. De doelstelling voor het concept was om de arbeidstevredenheid bij de medewerkers te laten stijgen. KBC wil een aantrekkelijke werkgever zijn. Het aantrekken van jong talent werd ondergeschikt gesteld aan het behoud van de medewerkers.

Het succes van 'tijds- en plaatsafhankelijk werken' liet zich al snel opmeten. Bij de start in 2011 maakten 1241 medewerkers gebruik van de mogelijkheid om thuis te werken. Hun aantal steeg stelselmatig tot 5.767 in 2014. Eind juni dit jaar werden al 5.993 thuiswerkers geteld. Niet alleen het aantal thuiswerkers stijgt, ook het aantal telewerkdagen: van 13.458 dagen in 2011 naar 157.275 telewerkdagen in 2014!

Een interne enquête wijst uit dat 91% van de medewerkers een betere work/life balans ervaart. Liefst 94% slaagt erin om werk en privé goed te scheiden. De arbeidstevredenheid - hoofddoel voor 'PLATO' gaat er volgens 90% van de medewerkers op vooruit. Bijna driekwart (74%) voelt zich meer gemotiveerd. Een belangrijke vaststelling is dat 73% van wie gebruik maakt van telewerken aangeeft later met pensioen te zullen gaan. Iedereen geeft aan ondanks thuiswerk in contact te blijven met de collega's.

De nieuwe focus ligt op kennis en samenwerking. De hoofdtaken voor het team dat in het nieuwe gebouw wordt gehuisvest zijn: informatie verzamelen, informatie verwerken, informatie maken en informatie delen.

Voor het optimaal faciliteren van de medewerkers in functie tot hun nieuwe takenpakket wordt afgestapt van E-mail als het belangrijkste communicatiemiddel. Het Havenbedrijf voert 'Wiki' in, de koosnaam die het gaf aan Microsoft Lync. Het betreft een programma voor instant messaging, videoconferencing en telefonie, ontwikkeld voor de professionele markt. Met 'Wiki' wordt alle informatie gecentraliseerd, zodat alle content op één enkele plaats is terug te vinden voor raadpleging, bewerking en delen. Iedereen beschikt hierdoor over één universele werkomgeving met op elk ogenblik de meest actuele informatie. Eerst werd een proefproject met een klein team opgezet. Daarna is het gebruik van 'Wiki' organisch gegroeid. De teams werken in 'spaces', wat staat voor een digitale werkgroep binnen de universele werkomgeving, aan hun projecten. Eventueel kunnen de 'spaces' ook opengesteld worden voor niet-teamleden.

Minder positieve effecten van de mogelijkheid tot thuiswerken is dat 25% van wie er gebruik van maakt thuis niet genoeg te pauzeren. Voor 28% van de thuiswerkers blijkt stoppen met werken een probleem. Vooral ouderen reageren positief op de mogelijkheden tot thuiswerken. De 40+ers reageren het meest positief. Jongeren denken nu te vaak dat ze moeten gezien worden door hun manager(s) en komen daarom vaker naar kantoor.

KBC hanteert geen strikte policy rond thuiswerken. Thuiswerken is in principe toegestaan voor elke functie voor zover collega's of klanten er geen hinder van ondervinden. Iedereen mag telewerken ontdekken en voor zichzelf inrichten tot het lukt. Er is geen arbitrair optreden vanuit het management.

"Het potentieel voor telewerken is nog zeer hoog" stelt Ludwig Huybrecht. "Wanneer nog meer mensen gebruik maken van de mogelijkheid tot thuiswerken, komt er meer ruimte vrij op de locaties waar we extra services voor onze mensen kunnen installeren".



Marleen Eyssen
Projectmanager Overstag
Gemeentelijk Havenbedrijf Antwerpen



Ludwig Huybrecht
Program Manager Medische dienst
KBC Bank en Verzekeringen



Christine Arys

HR Change Manager Smart Working
BNP Paribas Fortis

Kiezen voor een zachte veranderingsaanpak

Bij BNP Paribas Fortis worden 9000 collega's begeleidt naar 'het nieuwe werken'. De verandering is een proces dat 6 tot 12 maanden in beslag neemt. *"Iedereen is change ambassador"* benadrukt Christine Arys. *"Iedereen moet zijn plaats vinden in de nieuwe werkomgeving. Er worden nauwelijks regels opgelegd, maar iedereen voedt iedereen op!"*.

Opmerkelijk: de overstap naar het anders werken wordt niet als een HR, FM of ICT project gecommuniceerd, maar als een project van het ganze bedrijf. Iedereen is medeverantwoordelijk voor het gezamenlijk resultaat. Hoofddoel is de geest van samenwerken als team aan te zwengelen bij alle medewerkers. *Clean & clear desk* is zowat de enige regel die echt voor iedereen geldt. Verder draait alles rond verdraagzaamheid, het optimaal leren omgaan met elkaar in de geest van 'Ken uzelf - Ken de anderen'. Voor een goed verloop van de verandering en de begeleiding van de medewerkers wordt veel belang gehecht aan een *'Smart Coach Community'*. Per werkvloer in het gebouw is er één aanspreekpunt voor de medewerkers.

In België werd een collectieve arbeidsovereenkomst afgesloten rond telewerken. Het is een recht, geen verplichting. Thuiswerken kan wel enkel voor een halve of hele dag en de medewerkers moeten hun taken bundelen in functie tot deze tijdslots. Principieel kan telewerken wel tot 4/5 dagen toegestaan worden.

BNP Paribas Fortis kiest voor een zachte veranderingsaanpak. Als eerste stap evolueren de medewerkers naar *'shared working'*. Ze krijgen de tijd om zich aan te passen en de nieuwe werkomgeving te leren gebruiken. Daarna is er een doorgroei naar *shared+*, wat inhoudt dat extra elementen worden toegevoegd aan de werkomgeving, zoals bv. een zitzak of aangepast meubilair om recht-staand te werken. Feedback vanuit de gebruikers wordt verzameld om per zone de optimale inrichting te bepalen.

Het hoger management heeft de keuze tussen meestappen in het project of het behoud van een eigen kantoor. De uiteindelijk gemaakte keuze was 50/50 verdeeld. Sommigen houden krampachtig vast aan de eigen kantoorruimte met liefst zo groot mogelijke oppervlakte. De projectmanager probeert hier te motiveren op basis van de gemeten aanwezigheid en het gebruik van een eigen kantoor.



Cathy Geerts

HR Manager Compensation & Benefits & Operations
SD Worx

Flexibiliteit bieden in werken en verloning

Vanuit haar functie als complete dienstverlener op het vlak van payroll, HR, fiscaliteit en sociale wetgeving, weet SD Worx dat 21% van de bedrijven vandaag te maken krijgt met goede kandidaat werknemers die afhaken omwille van de onbereikbaarheid en/of mobiliteitsproblematiek. Liefst 50% van de ondernemingen vreest onvoldoende parkeergelegenheid te kunnen aanbieden.

SD Worx heeft vandaag zelf een wagenpark van 1100 auto's en stelt zich tot doel dit aantal te verminderen. Van de eigen medewerkers komt 67,3% met de auto, 16,1% kiest voor het openbaar vervoer, 8,7% neemt de fiets en 2,3% gaat te voet. Om het mobiliteitsprobleem aan te pakken en vooral het doorwegen van de bedrijfsauto in te dijken, werd het *'Flex Income Plan'* ontwikkeld. Doelstelling van SD Worx is om tegen dezelfde kostprijs een hogere waarde te geven aan het loonpakket voor de werknemers. Het *'Flex Income Plan'* biedt allerhande voordelen in ruil voor toegaven op het vlak van de conventioneel geboden mobiliteitsvoordelen. Dit plan ging voor alle medewerkers van SD Worx van start in mei 2015.

Binnen het programma kan gekozen worden tussen een reeks mobiliteitsitems en cash geld. Mobiliteitsitems zijn de leaseauto, een fiets, openbaar vervoer, parkeergelegenheden, een mobiliteitsbudget. Het flex budget kan opgebouwd worden uit een halve eindejaarspremie, aanwervingspremies, e.a. De werknemers maken jaarlijks hun keuze, behalve voor de items met een langere looptijd, zoals leasewagens.

De helft van de SD Worx werknemers is ingegaan op het *Flex Income Plan*. Eén op vijf opteerde voor een auto uit een lagere categorie. Honderd medewerkers kozen voor een fietsvergoeding, terwijl 70 collega's de voorkeur gaven aan een leasefiets. Overstappen op het openbaar vervoer was voor 20 mensen een optie. Cathy Geerts benadrukte de complexe uitrol van het programma, daar HR, aankoop en juridische dienst intens betrokken zijn. Maar ze wees er ook op dat jonge medewerkers vooral zelf willen kunnen kiezen hoe ze hun mobiliteit invullen. Daaraan tegemoet komen geeft extra troeven voor het imago van de werkgever.