

Implementatieplan 2008ESFN615
Sociale Verhoging
ArbeidsProductiviteit binnen Arboduo

2010

Inhoudsopgave

1.1. Inleiding	p. 3
1.2. Achtergronden en motivatie SVAP	p. 3
1.3. Specifiek meetbare doelstellingen voor Arboduo	p. 5
1.4. Onderzoeksfase kort samengevat	p. 9
1.5. Implementatiefase	p. 11
1.5.1. knelpunten	p. 11
1.5.2. plan van aanpak	p. 12

1.1 Inleiding

In 2009 zijn de voorbereidingen getroffen om Sociale Verhoging ArbeidsProductiviteit (SVAP) te introduceren binnen Arboduo.

In dit implementatieplan worden allereerst de achtergronden en motivatie voor SVAP geschetst. Tevens wordt ingegaan op de specifieke effecten van SVAP voor Arboduo. Op basis van de onderzoeksfase wordt ten slotte het implementatietraject beschreven.

1.2 Achtergronden en motivatie SVAP

De huidige manier van denken over werk lijkt te blijven hangen in het industriële tijdperk. In die tijd moest je naar je werk omdat daar de middelen aanwezig waren om te kunnen werken. Dat gegeven is reeds lang achterhaald. De 21^e eeuw vraagt om een nieuwe, andere manier van werken. Een nieuwe manier van werken is ook noodzakelijk, willen we de nieuwe jonge generatie blijven binden. Door de ontwikkeling van de moderne communicatiemiddelen is het vaak mogelijk om je werk overal uit te voeren. Wanneer dit als feit onderkend wordt, kun je jezelf afvragen wat de toegevoegde waarde van een kantooromgeving is voor medewerkers.

Vanuit de fascinatie over de 'achterhaalde' visie op werken is het idee ontstaan om SVAP te introduceren. SVAP staat onder andere voor 'vrijheid bij werken'. Het staat ook voor regelruimte; binnen gegeven kaders zelf beslissingen nemen over hoe je werkt en waar je werkt. En het gaat over de balans tussen werk en privé. Onderzoek van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid laat zien dat zo'n 2 miljoen Nederlanders moeite hebben arbeid en zorg te combineren.

" het flexibel werken doet een beroep op het zelfregulerend vermogen van mensen waardoor men zelf in staat is de juiste balans te vinden tussen werken en zich vrij voelen".

Flexibel werken is niet een doel op zich. Hoe meer vrijheid je krijgt om je werk te doen waar en wanneer je wilt, des te groter wordt je bevlogenheid en werkplezier. Het gaat dan ook niet alleen over de individuele medewerker, uiteindelijk zal flexibel werken er toe kunnen leiden dat er efficiënter gewerkt gaat worden en dat de productiviteit zal kunnen worden verhoogd.

Motivatie voor SVAP:

- Reorganisatie
In 2009 is er sprake geweest van een overname van Arboduo door Arboned. Teams van beide bedrijven werden samengevoegd met als doel 1 efficiënt werkende afdeling te realiseren. Een middel om deze realisatie optimaal te kunnen bewerkstelligen, was de introductie van het project SVAP.

- **Meer bevlogen medewerkers**
Medewerkers die 'bevlogen' zijn voelen zich vitaal, werken toegewijd en worden door het werk geabsorbeerd. Bevlogenheid hangt vooral samen met de aanwezigheid van energiebronnen in het werk. Door SVAP te introduceren ontstaat er een positieve invloed op meerdere energiebronnen: regelruimte, sociale steun leidinggevende, sociale steun privé, autonomie, inspraak en communicatie. Een verandering in energiebronnen voorspelt de (toekomstige) bevlogenheid. Hierdoor kan verwacht worden dat de bevlogenheid toeneemt na de introductie van SVAP. Bevlogenheid is vervolgens o.a. negatief gerelateerd aan verzuimfrequentie en positief aan tevredenheid, betrokkenheid, loyaliteit en initiatief.
- **Hogere medewerkerstevredenheid**
Met de realisatie van SVAP wordt blijk gegeven van aandacht voor het individu. Door deze aandacht en de vrijheid van flexibel werken hebben werknemers meer plezier in hun werk en zijn ze meer tevreden. Daarbij leidt het goed kunnen combineren van werk en privé tot hogere arbeidssatisfactie. En tevredenheid beïnvloedt vervolgens de werkprestaties.
- **Meer kwaliteit**
SVAP biedt medewerkers de mogelijkheid om thuis, danwel op een andere locatie, ongestoord te kunnen werken. Dit is niet alleen efficiënter doordat zij minder gestoord worden, maar door een groter concentratievermogen zal de kwaliteit van het werk toenemen. Tevens is SVAP van invloed op de medewerkertevredenheid en hier profiteert de klant ook van, gezien het feit dat medewerkertevredenheid samenhangt met meer ervaren kwaliteit van de service en meer klanttevredenheid.
- **Hogere productiviteit**
De angst van werkgevers dat thuiswerkers de kantjes eraf zullen lopen, mist iedere grond. Telewerkers werken juist harder. Uit meerdere onderzoeken is gebleken dat flexibel werken een positieve invloed heeft op de productiviteit. Doordat medewerkers zelf hun tijd kunnen inrichten, werk en privé makkelijker kunnen combineren, minder hoeven te reizen en geconcentreerder werken stijgt de productiviteit. Werktijd wordt effectiever benut. Gemeten productiviteitsstijgingen variëren van 5% – 25% en is afhankelijk van diverse randvoorwaarden.
- **Daling van het ziekteverzuim**
Enerzijds doordat men bij lichte griep of een aandoening waarbij de mobiliteit afgenomen vanuit huis kan werken. In het algemeen zijn medewerkers die over thuiswerkfaciliteiten beschikken hierdoor ongeveer 1 procent minder ziek. Anderzijds kan er een afname verwacht worden doordat men meer tevreden is met het werk en meer regelruimte heeft.

- Minder verloop
SVAP biedt de mogelijkheid voor aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden en toont 'goed werkgeverschap'. Daarnaast vermindert het individueel fileleed. Hierdoor zal de verloopintentie afnemen. Bijvoorbeeld in het onderzoek van Grantham (2001) bleek 20% vermindering van verloop het resultaat van een goed geïmplementeerd en duurzaam telewerkprogramma (in Major et al, 2008). In het algemeen wordt verondersteld dat medewerkers makkelijker te werven zijn (in een grotere regio) en langer in dienst blijven indien zij thuiswerken aangeboden krijgen. Gekwalificeerde medewerkers kunnen aan het bedrijf gebonden worden door SVAP, alleen al door het 'verslavende effect' ervan. Eenmaal gewend aan de vrijheid en de andere voordelen van SVAP, en men wil niet meer terug.
- Minder huisvesting
Als SVAP eenmaal is geïntroduceerd, dan heeft dit directe gevolgen voor de kantoorwerkplekken. Als een afdeling van 10 (fulltime) medewerkers 2 dagen per week flexibel gaat werken, levert dit theoretisch een besparing op van 40% op de werkplekken. Praktisch gezien, gegeven randvoorwaarden als onder andere de bezettingsgraad, is een besparing van 20% op de werkplekken haalbaar.

1.3 Specifieke meetbare doelstellingen voor Arboduo

Binnen Arboduo wordt met name gekeken naar de mogelijke effecten van SVAP op:

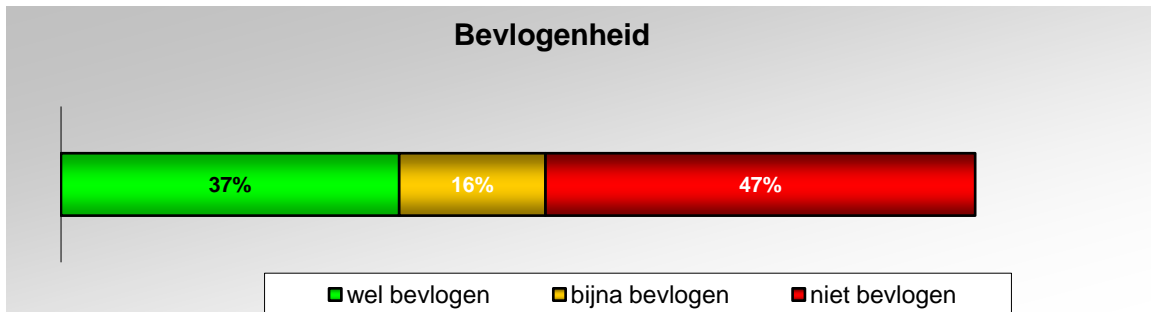
- bevrologenheid
- productiviteit
- klanttevredenheid

Bevrologenheid

De mate van bevrologenheid vertelt ons hoe het energieniveau van de medewerker is en hoe deze medewerker zich identificeert met zijn werkgever. Veel energie en hoge identificatie geeft het beeld van bevrologenheid. Weinig energie en nauwelijks identificatie passen bij het beeld van burnout. Medewerkers die 'bevrologen' zijn voelen zich vitaal, werken toegewijd en worden door het werk geabsorbeerd (flow), met name omdat ze hierdoor enthousiast worden. Er zijn individu- en organisatiegerichte interventies om bevrologenheid te verhogen. Deze interventies zijn stabiliserend, energiegelvend of organisatiebindend van aard. Dat bevrologenheid essentieel is om optimaal te presteren in het werk is bewezen. Bevrologen medewerkers worden positiever beoordeeld door collega's en leidinggevendenden, zijn meer gezond, zullen zich sneller met hun werkgever en werkomgeving identificeren, zijn sneller bereid om collega's te helpen en zijn- last but not least- productiever.

0-meting bevoegenheid

In de zogenaamde afdelingscan is de bevoegenheid van de medewerkers van Arboduo gemeten. Uit de antwoorden is gebleken dat 37% bevoegen is. Toch is 47% niet bevoegen en 16% bijna bevoegen.



De scores uit de 0-meting van bevoegenheid zijn voor verbetering vatbaar. Door flexibel werken aan te bieden, wordt een positieve uitkomst verwacht op bevoegenheid. Door medewerkers meer regelruimte en flexibiliteit te geven in hun werk, zullen zij op termijn meer bevoegen worden. Uit wetenschappelijk onderzoek is gebleken dat bevoegen medewerkers minder verzuimen, een lagere verloopneiging hebben en productiever zijn (Xanthapoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2009). Work engagement and financial turnover: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 82, 183-200.)

1- meting bevoegenheid

De afdelingscan zal wederom in oktober 2010 worden ingezet om de effecten op de mate van bevoegenheid te kunnen meten. Om de effecten van een blijvend resultaat te kunnen volgen, zal in maart 2011 de laatste meting plaatsvinden.

Productiviteit

In bovenstaande is reeds gerefereerd aan de positieve relaties tussen bevoegenheid en productiviteit. Productiviteit wordt gedefinieerd als de relatie tussen efficiëntie en effectiviteit waarmee een organisatie de productiemiddelen (offers) om weet te zetten in resultaat. Voor Arboduo is de productiviteit uitgedrukt in de volgende meeteenheden:

- * het aantal te verwerken calls per dag
- * omloopsnelheid van binnenkomende aanvragen

Deze meeteenheden zijn gekozen, omdat deze door de medewerkers zelf te beïnvloeden zijn. Onderzoek naar meeteenheden voor productiviteit leverde veelal meeteenheden op die niet direct door de medewerkers te beïnvloeden waren.

0-meting productiviteit

Voor de 0-meting is gekozen voor een representatieve periode van een maand, i.c. de maand mei (2010) Gedurende deze maand worden de diverse werkzaamheden van de medewerkers van de pilotgroep getoetst op genoemde criteria. Op basis van de toetsing worden verslagen gemaakt. Deze verslagen zullen een betrouwbaar beeld moeten kunnen schetsen van de gemiddelde productiviteit.

1 – meting productiviteit

De 1-meting zal gestart worden met ingang van 1 juni (2010) Dit valt samen met de concrete implementatie van het flexibel werken. Aangezien nog niet vanaf dag 1 van de start van het project, resultaten verwacht mogen worden ten aanzien van de stijging van de productiviteit, zullen de werkzaamheden gedurende een periode van ten eerste 3 maanden gevolgd worden. Hierna volgt een evaluatie om, indien gewenst, passende interventies in te zetten.

Klanttevredenheid

De klanttevredenheid van Arboduo wordt jaarlijks gemeten. Klanttevredenheid gedefinieerd als het verschil tussen klantverwachtingen en – ervaringen. Gebleken is dat klanttevredenheid een belangrijke sleutel is naar hogere productiviteit, zo bleek onlangs uit een promotieonderzoek van Karina van de Voorde (titel proefschrift: *HRM, employee well-being and organizational performance: A balanced perspective*). Filialen waar werknemers meer kwaliteits- en doelgericht zijn en positiever over de beloning en de managementinformatie, blijken twee jaar later productiever. Dat blijkt uit longitudinaal onderzoek van Karina van de Voorde onder ruim 14.000 medewerkers van de Rabobank, waarop ze op 20 januari j.l. promoveerde aan de Universiteit van Tilburg.

0- meting klanttevredenheid

Jaarlijks wordt door bureau Heliview de klanttevredenheid gemeten. In een representatieve steekproef worden klanten van Arboduo telefonisch geïnterviewd over hun mate van tevredenheid. De volgende items worden uitgevraagd:

- klanttevredenheid algemeen
- service
- klantgerichtheid
- telefonische bereikbaarheid
- nakomen afspraken
- kwaliteit offertes

- facturatie
- snelheid van uitvoering
- informatie over verloop van de uitvoering
- oordeel van klachtafhandeling
- % klanten met klachten
- Kwaliteit
- bruikbaarheid adviezen
- mondeling contact
- correspondentie
- deskundigheid
- aanpak
- samenwerking

De klanttevredenheid voor Arboduo was voor 2009 gemiddeld 7,1.

1- meting klanttevredenheid

De klanttevredenheid wordt wederom eind 2010 gemeten. De ambitie van Arboduo is te streven naar een gemiddeld cijfer van 7,3.

1.4 Onderzoeksfase kort samengevat

Alvorens SVAP te kunnen implementeren, is een onderzoek gestart om de mogelijkheden en eventuele knelpunten in kaart te brengen. Een andere manier van werken binnen een organisatie betekent verandering; verandering ten aanzien van de cultuur, de manier van werken, de manier van leidinggeven. Er moeten afspraken gemaakt worden over de resultaten, de ICT-infrastructuur, de bezetting van de afdeling. Ook roept het allerlei vragen op: "Kan ik mijn personeel loslaten en vertrouwen? Hoe manage ik medewerkers die een groot deel van de tijd afwezig zijn? Wat moet ik veranderen aan mijn ICT-structuur als mensen steeds meer thuiswerken?"

Het onderzoek richtte zich op:

- workshop bewustwording medewerkers
- afdelingscan
- medewerker scan
- leidinggevende scan

Workshop bewustwording medewerkers

Tijdens deze workshop zijn medewerkers geïnformeerd over de 'ins en outs' van SVAP. Onder begeleiding van een trainer is van gedachten gewisseld over de mogelijkheden, persoonlijke knelpunten en uitdagingen. Tevens is een eerste aanzet gedaan om uitgangspunten te formuleren voor mogelijke effecten en dientengevolge meetbare doelstellingen.

Afdelingscan

Met de afdelingscan is antwoord gegeven op alle vragen die van belang zijn om SVAP succesvol te implementeren. De scan bestond uit een online vragenlijst (111 vragen), die door medewerkers is ingevuld. In de vragenlijst zijn zaken aan bod gekomen als cultuur, managementstijl, taakinzicht, motivatie, bedrijfsprocessen en systemen. De uitkomsten van de afdelingscan hebben inzicht gegeven in de belemmeringen en mogelijkheden voor een succesvolle introductie van SVAP.

Medewerker scan

Op basis van acht persoonsgebonden kenmerken hebben psychologen een profiel ontwikkeld voor de 'ideale' flexibel werkende medewerkers. Met behulp van een vragenlijst is bij de medewerkers en ook de leidinggevende in kaart gebracht in hoeverre zij aan dat profiel voldoen. Waar zitten bij een ieder de sterke en minder sterke 'flexibel werken'- punten? Na afloop heet iedereen een rapport ontvangen met zijn persoonlijke resultaten en een op maatgemaakt advies.

Leidinggevende scan

Flexibel werken vraagt om een andere manier van leidinggeven; ruimte en vertrouwen geven in plaats van controleren. Er moeten wel resultaten worden behaald, en daar moet wellicht af en toe op worden bijgestuurd. De leidinggevende scan geeft aan welke kwaliteiten de leidinggevende al heeft, en aan welke nog gewerkt kan worden. Met een online vragenlijst is de persoonlijkheid en leiderschapstijl van betrokken leidinggevende in kaart gebracht. In een coachend gesprek met een psycholoog zijn de antwoorden en resultaten besproken. Ook zijn de algemene uitkomsten van de medewerkersscan hierin meegenomen. De leidinggevende heeft op deze manier feedback gekregen over de resultaten van het team als geheel. De resultaten, het advies en de ontwikkelmogelijkheden zijn in een rapport meegegeven.

1.5 Implementatiefase

Op basis van de resultaten van het onderzoek zijn de uitgangspunten van het implementatieplan geformuleerd. In onderstaande wordt de uitkomsten van het onderzoek nader uiteengezet, in het bijzonder die uitkomsten die voor de implementatie op voorhand als knelpunten zijn aangemerkt. Deze zogenaamde knelpuntenanalyse wordt vervolgens voor de implementatie uitgewerkt in een plan van aanpak en hieraan gekoppeld een tijdspad.

1.5.1 Knelpunten

Uit het onderzoek is een aantal zaken naar voren gekomen die navolging vereisten om een succesvolle implementatie te kunnen bewerkstelligen.

medewerkers

Het enthousiasme van de medewerkers voor het flexibel werken is groot. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de medewerkers een aantal nadelen voorzien:

- geen vaste werkplek meer op kantoor
- geen goede werkplek thuis
- missen van collega's

Stijl van leidinggeven

Met betrekking tot de stijl van leidinggeven is uit het onderzoek gebleken dat er onduidelijkheid bestaat bij de medewerkers ten aanzien van resultaatafspraken. Om flexibel werken succesvol te kunnen implementeren is het maken van resultaatafspraken een absolute randvoorwaarde.

Systemen

De werkzaamheden van de medewerkers van Arboduo zijn grotendeels geautomatiseerd. Om flexibel te kunnen werken zouden ook voorzieningen getroffen moeten worden om vanuit de thuiswerklocatie optimaal te kunnen werken. Op het moment van het onderzoek is een aanvang genomen om de investering voor deze voorzieningen in kaart te brengen.

1.5.2 Plan van aanpak

Op basis van de knelpuntenanalyse is een plan van aanpak geformuleerd welke vervolgens gekoppeld is aan een tijdspad.

geen vaste werkplek op kantoor

Ten tijde van het onderzoek was er nog geen sprake van overbezetting van de werkplekken bij Arboduo. Voor de nabije toekomst zullen hierin ook (nog) geen onoverkomelijke knelpunten optreden. Wel is het belang ingezien om te anticiperen op een mogelijke overbezetting. Tijdens werkoverleggen is dit onderwerp reeds ter tafel gebracht. Belangrijkste uitkomst hiervan is dat op termijn 'zelfroostering' ingezet zal worden. Met zelfroostering kunnen medewerkers hun eigen planning ten aanzien van de uit te voeren werkzaamheden inrichten. Zelfroostering past ook logisch binnen de filosofie van zelfsturende teams. Arboduo is begin 2010 begonnen met de uitrol van zelfsturing. Tijdens de wekelijkse overleggen binnen de afdeling wordt het onderwerp 'zelfsturing' geagendeerd. Eind 2010 zullen de zelfsturende teams volledig 'autonoom' kunnen functioneren.

werkplek thuis

Door de medewerkers is de zorg geuit ten aanzien van de werkplek thuis. Om deze zorg te delen en ook weg te nemen, is een workshop van 2 dagdelen georganiseerd op 22 april j.l. (zie ook bijlage). Onder leiding van 2 trainers is aandacht besteed aan het onderwerp 'Gezond flexibel werken'. Medewerkers hebben tijdens deze workshop inzicht gekregen in het eigen gedrag op het moment dat ze flexibel gaan werken. Hierin zijn ook de resultaten van de medewerkersscans, die reeds in eerder stadium zijn afgenomen, besproken. Andere onderwerpen die in de workshop behandeld zijn: mentaal en fysiek evenwicht, de werking van het menselijk lichaam en de soorten lichamelijke belasting bij het innemen van bepaalde houdingen. Tevens is aandacht besteed aan bepaalde ontspanningsoefeningen. De medewerkers hebben aan het einde van de workshop schriftelijk informatie gekregen (tips voor gezond werken) over de behandelde onderdelen. Met deze instructie is voldaan aan de wetgeving (artikel 8 Arbowet). De medewerkers zijn voldoende geïnformeerd over de risico's tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden en over de maatregelen die genomen kunnen worden om de risico's te voorkomen en of te beperken.

Tijdspad:

workshop 22 april

'opfrisworkshop' juli 2010 (datum nog in te plannen)

missen van collega's

Het is bijna vanzelfsprekend te noemen dat de medewerkers hebben aangegeven dat zij hun collega's zullen gaan missen als zij flexibel gaan werken. Naast het feit dat er veel aandacht besteed moet worden aan de onderlinge communicatie op het moment dat men flexibel gaat werken, is het idee ontstaan om deze communicatie tevens te ondersteunen met een zogenaamd communicatieplatform. Inmiddels hebben gesprekken plaatsgevonden met Intertalk, een bedrijf dat onder andere gespecialiseerd is in dergelijke toepassingen. Om een virtueel afdelingsgevoel te creëren - waar men op dat moment ook werkt- kan een web-based communicatieplatform aangeboden met diverse functionaliteiten, zoals chatten, bellen, Video (voor bijvoorbeeld een beeld bij een conference call) en aanwezigheidsmelding. Het communicatieplatform is nog niet 'life' gegaan, zie hiervoor in het vervolg onder 'systemen'.

Tijdspad:

wekelijkse werkoverleggen
zie ook onder 'systemen'

Stijl van leidinggeven

Uit het onderzoek is gebleken dat er (te) weinig op resultaat wordt gestuurd. Om hierin verbetering aan te brengen zijn er op regelmatige basis gesprekken met betrokken leidinggevende, waarbij de inzet is het evenwicht tussen resultaat- en taakgericht handelen en de mensgerichte aandacht te optimaliseren.

Tijdspad:

tweewekelijkse gesprekken (maximaal 10 gesprekken)

Systemen

Het belangrijkste knelpunt bleek uiteindelijk de ICT-voorzieningen te zijn. In eerste instantie leken er geen onoverkomelijke problemen te zijn ten aanzien van het inrichten van de systemen voor het flexibel werken. Reeds in december begonnen zich donkere wolken af te tekenen. Duidelijk werd dat vooral de financiering van een en ander een groot struikelblok bleek te zijn. De investering in de zogenaamde 'softphone' zou uiteindelijk € 30.00,00 bedragen. In principe een aanvaardbaar bedrag, ware het niet dat deze investering weggegooid geld zou blijken te zijn aangezien in 2010 overgegaan zou worden naar CIC. CIC blijkt een totaal andere centrale te zijn met andere licenties. De mogelijkheid van mobiele telefoons is overwogen, maar deze bieden geen rapportages en hebben ook geen ACD-functie. Dit laatste is van essentieel belang: de klantbediening moet middels telefonische bereikbaarheid via de ACD groep gewaarborgd zijn.

Tevens een belangrijke vereiste, los van willekeurig welk systeem gekozen zou worden, was de aanleg van een glasvezelkabel. Hiervoor is in december 2009 de offerte getekend. Echter, door de extreem strenge vorst, liepen ook deze werkzaamheden ernstige vertragingen op.

In december is de optie van Intertalk besproken; Intertalk kan ook 'voip' en ook via de centrale, probleem bleek echter dat deze niet gekoppeld zouden kunnen worden. Dit zou betekenen dat een extra koppeling gebouwd zou moeten worden en integratie in het platform of dat er kosten gemaakt zouden moeten worden omdat de nummers moeten worden doorgeschakeld naar de centrale.

In februari lijkt de beslissing dichterbij gekomen. Een van de besluiten die genomen moet worden is of er via 'Mitel' of via 'Avaya' gebeld gaat worden. Er wordt een externe adviseur van Telecom Consulting and Management ingehuurd om het proces te begeleiden. Diverse aanbieders wordt gevraagd te offreren. Uiteindelijk is gekozen voor het aanbod van Imtech. Hiermee is het flexibel werk op het gebied van telefonie geen probleem meer, onder voorwaarde dat de medewerker thuis is voorzien van een laptop met de juiste software (VPN en One-X) en een telefoon waar gesprekken op kunnen binnenkomen. Ook is migratie naar de Avaya toestellen een vereiste.

Begin april lijkt de planning van 1 juni nog gehaald te kunnen worden.

Tijdspad:

met ingang van 1 juni as wordt gestart met flexibel werken.