

Implementatieplan: “Samenwerken aan sociale innovatie” 2009ESFN570

Inhoudsopgave

Algemeen	3
Korte beschrijving Hutten Horeca Exploitatie	3
Fase 1: Analyse knelpunten in de arbeidsproductiviteit	5
1.1 Arbeidsproductiviteit.....	5
1.1.1 Definitie	5
1.1.2 Ratio.....	6
1.2 Rol intern betrokkenen	6
1.3 Rol extern betrokkene(n)	7
1.4 Aantal en in functie betrokken medewerkers.....	7
1.5 Beschrijving activiteiten	8
1.6 Periode van uitvoering	9
1.7 Geconstateerde knelpunten.....	9
Fase 2: Analyse van de sociale innovatiepotentie	18
2.1 Beschrijving activiteiten	18
2.1.1 Onderzoek potentiële voordelen Het Nieuwe Werken	18
2.1.2 Werkstijl analyse.....	22
2.1.3 Activiteiten analyse	23
2.1.4 Werkplek observatie.....	26
2.1.5 Onderzoek S&O afdeling	26
2.1.6 Onderzoek SOLL situatie bedrijfsprocessen	30
2.1.7 Onderzoek HBC naar empowerment.....	30
2.1.8 Operational Excellence	30
2.2 Periode van uitvoering	30
2.4 Rol extern betrokkenen.....	32
2.5 Aantal en functie intern betrokken samenwerkers.....	32
2.6 Oplossingsrichtingen	33
2.6.1 Het Nieuwe Werken	33
2.6.2 HBC BLG-dag	38
2.6.3 Één S&O afdeling met zelfsturende teams.....	38
2.6.4 Operational Excellence	38
Fase 3: Opstellen meetbare doelstelling	40
3.1 Beschrijving activiteiten	40
3.2 Periode van uitvoering	41
3.3 Rol extern betrokkene(n)	41
3.4 Rol intern betrokkenen	41
3.5 Aantal en functie intern betrokken samenwerkers.....	41
3.6 Geformuleerde doelstelling.....	42
3.6.1. Doelstelling project “Samenwerken aan sociale innovatie”	42
3.6.2 Subdoelstellingen projecten	42
3.7 Resultaat nulmeting	43
3.7.1 Arbeidsproductiviteit.....	43
3.7.2 Samenwerkers tevredenheids onderzoek	44
Fase 4: Verslag testen implementatieplan	45
4.1 Beschrijving testactiviteiten	45
4.1.1 Het Nieuwe Werken	45
4.1.2 Hutten Business Catering, Beste, Leukste en Gelukkigste dag.....	45
4.1.3 Één afdeling S&O met zelfsturende teams en uniforme S&O processen	48
4.1.4 Operational Excellence voor de totale organisatie.....	48

4.2 Test periode.....	50
4.2.1 Het Nieuwe Werken	50
4.2.2 Hutten Business Catering Beste, Leukste en Gelukkigste dag.....	50
4.2.3 Één afdeling S&O met zelfsturende teams	50
4.2.4 Operational Excellence totale organisatie.....	50
4.3 Rol extern betrokkene(n)	50
4.4 Rol intern betrokkenen	50
4.5 Aantal en functie betrokken medewerkers.....	51
4.5.1 Deelnemers in de testgebieden.....	51
4.5.2 Betrokken samenwerkers opstellen verslag implementatieplan	53
4.6 Testervaringen.....	53
4.6.1 Het Nieuwe Werken	53
4.6.2 Hutten Business Catering Beste, Leukste en Gelukkigste dag.....	57
4.6.3 Één afdeling S&O met zelfsturende teams	57
4.6.4 Operational Excellence testervaringen.....	57
4.7 Testresultaten (mate waarin de doelstellingen zijn bereikt).....	60
4.7.1 Verhoging arbeidsproductiviteit van minimaal 2%.....	60
4.7.2 Het Nieuwe Werken	61
4.7.3 Hutten Business Catering Beste, Leukste en Gelukkigste dag	62
4.7.4 Één afdeling S&O met zelfsturende teams	62
4.7.5 Operational Excellence	63
6. Kosten en baten van het vervolgtraject.....	63
6.1 Vervolgtraject	63
6.2 Aantal en in functie betrokken samenwerkers	64
7. Tijdplanning vervolgtraject.....	64
7.4 Aantal en in functie betrokken samenwerkers	65

Algemeen

Naam aanvrager: Hutten Horeca Exploitatie

Naam project: "Samenwerken aan sociale innovatie"

Projectnummer: 2009ESFN570

Sector: Horeca & Catering

Thema:

Arbeidstijdenmanagement

roosterflexibiliteit

slimmer pauzeren

arbeidstijden

ontkoppelen van werk en werkplek

anders, namelijk :.....

Arbeidstijdenmanagement

zelfsturing

verbeterteams

multi-inzetbaar personeel

taakrotatie en taakverrijking

uitwisseling van kennis en ervaring via bestaande en nieuwe technologieën

anders, namelijk :.....

Korte beschrijving Hutten Horeca Exploitatie

Hutten altijd meer aandacht!

Hutten is uitgegroeid tot een toonaangevende nationale **culinaire dienstverlener** die zich onderscheidt door het **altijd meer aandacht** geven aan gasten, opdrachtgevers, leveranciers en de maatschappij. Dagelijks werken meer dan 800 mensen (samenwerkers) enthousiast samen, die voortdurend vernieuwing nastreven. Hutten is gespecialiseerd in het organiseren van exclusieve **bijeenkomsten en evenementen**, het verzorgen van **bedrijfsrestaurantieve diensten** en het continu door ontwikkelen van een ambachtelijke **foodservice**.

Hutten Exclusieve Catering

Hutten is **totaalorganisator** van feesten, evenementen en andere zakelijke en privé activiteiten door heel Nederland. Voor het organiseren van een **onvergetelijk evenement** moet er een juiste combinatie zijn tussen de **locatie**, de **catering**, de **inrichting & styling** en het **entertainment**. Samen inspireren we elkaar en wordt een maatoplossing bedacht. Hierbij staat **persoonlijke aandacht** centraal, van ontvangst tot vertrek.

Hutten Business Catering

Hutten is de snelst groeiende eigenwijze **bedrijfscateraar** met unieke opdrachtgevers verspreid door heel Nederland. De samenwerkers van Hutten geven uw collega's (onze gasten) meer persoonlijke aandacht door culinaire ambachtelijkheid, **creativiteit en maatwerk**. Met de speciaal ontwikkelde

gezondheidsformule “Smakelijk weten is lekker en gezond eten” worden uw medewerkers in de gelegenheid gesteld bewuster hun voeding te kiezen.

Foodservice

Hutten heeft een **keuken van 1200 m2** deze vormt het hart van de onderneming. Dagelijks worden hier **creatieve culinaire invullingen** bereid die Hutten via verschillende kanalen aan de opdrachtgever presenteert. Variërend van Foodservice voor de grote **horecagelegenheden**, dagverse maaltijden voor **instellingen**, ambachtelijke streekproducten voor het **retail kanaal**, eetmomenten voor **particulieren** en Foodservice voor de bedrijfscatering.

Drie generaties gastvrijheid en ambachtelijk vakmanschap!

De basis voor onze Brabantse gastvrijheid is reeds in **1929** door de heer **Jan Hutten** gelegd. In het hart van Veghel werd een pand aangekocht en niet lang daarna draaide een **ambachtelijke bakkerij** op volle toeren. Na 10 jaar werd besloten de bakkerij om te bouwen tot **lunchroom**. In 1951 is het pand nogmaals verbouwd tot **café-restaurant** met de eerste Veghelse automatiek.

Zoon **Piet Hutten** gaf in 1962 te kennen het bedrijf te willen overnemen. Het bedrijf groeide en vele verbouwingen volgden. Met veel aandacht voor de gasten en het ambachtelijke vakmanschap werden in de feestzaal achter het restaurant de **eerste buffetten** en diners geserveerd tijdens **huwelijksfeesten, verjaardagen en recepties**.

Vanuit de vele tevreden gasten rees eind jaren '70, begin jaren '80 de vraag of Hutten ook buffetten en diners van die kwaliteit aan huis kon leveren. Natuurlijk, de **partycatering** tak was geboren.

Halverwege de jaren '90 is besloten om specialist te worden binnen de **cateringbranche**, wel met als uitgangspunt verse en **ambachtelijke** producten en diezelfde Brabantse **gastvrijheid!**

In dezelfde jaren '90 heeft zijn zoon **Bob Hutten** het bedrijf overgenomen en heeft de droom van Piet Hutten weten te verwezenlijken. Bob Hutten heeft van Hutten een **toonaangevende nationale cateraar** gemaakt met inmiddels drie bedrijfstakingen. Hutten is gespecialiseerd in het verzorgen van **bedrijfsrestaurantieve diensten**, het organiseren van exclusieve **bijeenkomsten en evenementen** en het continu door ontwikkelen van een ambachtelijke **foodservice**.

Onze visie

De beste, de leukste en de gelukkigste

Onze missie

Hutten is een toonaangevende nationale speler op de markt van de culinaire dienstverlening. En onderscheidt zich door het optimaal faciliteren van de persoonlijke ontwikkeling van samenwerkers en het altijd meer aandacht geven aan gasten, opdrachtgevers, leveranciers en de maatschappij. Hutten is gespecialiseerd in het verzorgen van bedrijf restaurantieve diensten, het organiseren van exclusieve bijeenkomsten en evenementen en het continu door ontwikkelen van een ambachtelijke foodservice. Hutten is een kleurrijke partner in termen als passie, beleving, creativiteit en ambachtelijk vakmanschap.

Onze Kernwaarden



Dit zijn de normen en waarden die centraal staan binnen ons doen en laten.

- **Verantwoordelijk:** we geloven in de kracht van mensen, er is veel vrijheid om zelfstandig te handelen voor degenen die verantwoordelijkheid kunnen, willen en durven nemen.
- **Transparant:** we begrijpen elkaar, middels korte communicatielijnen wordt eerlijk en open gecommuniceerd.
- **Vernieuwend:** het enthousiast ontwikkelen en delen van kennis leidt voortdurend tot verbetering en vernieuwing.
- **Respectvol:** we doen het samen en zijn ons hiervan bewust, we stellen ons kwetsbaar op en tonen begrip, laten een ieder in zijn of haar waarde.
- **Trots:** een ieder is elke dag trots op zichzelf, de omgeving en alles waar het bedrijf voor staat en draagt dit uit.

Creativiteit en innovatie

In de geest van Jan Hutten streven onze culinaire specialisten ook nu nog **continu** naar **vernieuwing** van producten. Zowel in smaak, vorm en presentatie. Het **creativiteitsteam**, dat twee wekelijks bij elkaar komt, zorgt ervoor dat deze vernieuwing optimaal blijft. Tijdens de creativiteitsessies wordt gekeken naar de **kwaliteit**, **techniek** en **vormgeving** van zaken als producten, apparatuur, inrichting en kleding.

Om **opdrachtgevers** nog nadrukkelijker bij de doorontwikkeling van het product te **betrekken** en te binden aan de organisatie organiseren we maandelijks een zogenaamde **ideeëntuin**. Dit is een mini-beurs waarbij leveranciers, klanten en de diverse afdelingen van Hutten **nieuwe ontwikkelingen** uit ons vakgebied **presenteren** en discussiëren over de inzetbaarheid daarvan. Uiteraard bent ook u van harte **welkom** op de ideeëntuin.

Fase 1: Analyse knelpunten in de arbeidsproductiviteit

1.1 Arbeidsproductiviteit

1.1.1 Definitie

Arbeidsproductiviteit is voor de Hutten organisatie de hoeveelheid omzet die wordt behaald per fulltime employee (FTE).

De Hutten organisatie gaat in dit project uit van de gedachte dat de volgende factoren invloed hebben op arbeidsproductiviteit:

- Werkplezier & samenwerkers tevredenheid
- Aandacht
- Efficiëntie

Werkplezier & samenwerkers tevredenheid

Voor de Hutten organisatie zijn werkplezier en productiviteit onlosmakelijk met elkaar verbonden. Meer werkplezier en een hogere samenwerkers tevredenheid zal resulteren in een hogere

productiviteit.

Aandacht

De slogan van de Hutten organisatie is: “Altijd meer aandacht”, aandacht voor de klanten/gasten van de organisatie en de interne samenwerkers. Aandacht voor de samenwerkers is een belangrijk onderdeel in de relatie tussen werkgever en werknemer. De visie van Hutten: “de Beste, de Leukste en de Gelukkigste”, de organisatie geeft aandacht aan het geluk van de samenwerker. Geluk is voor de Hutten organisatie spiritueel en twee keer per jaar daagt het de samenwerkers uit na te denken over hun geluk om dit vervolgens in het PIP (Persoonlijk Ideaalpositie Plan) te bespreken met de direct leidinggevende. Is de samenwerker gelukkig in de organisatie en durft hij/zij dit uit te spreken, en hoe kan Hutten bijdragen of toevoegen aan het geluk van de samenwerker is de centrale vraag. Het doel van het PIP-gesprek is dat de samenwerkers hun persoonlijke geluk optimaal ervaren en zij binnen de Hutten organisatie hun persoonlijke ideaalpositie bereiken. In het PIP-gesprek vindt dan ook een 360 graden beoordeling plaats aan de hand van 27 competenties die zijn afgeleid van de kernwaarden van de organisatie. Er wordt een groeiplan opgesteld met concrete acties om de ontwikkeling naar de ideaalpositie in de toekomst te borgen. Gelukkige samenwerkers is voor de Hutten organisatie in termen van arbeidsproductiviteit een gezonde productiviteit met een verantwoord rendement.

Aandacht voor gasten, producten, kwaliteit en gastvrijheid heeft als doel het behalen van een niveau van gast/klant tevredenheid, het heeft geen uitleg nodig dat dit een positief effect heeft op het behalen van omzet.

Efficiëntie

Efficiënte bedrijfsprocessen zorgen niet alleen direct voor een hogere productiviteit maar indirect ook voor een beter werkplezier en tevredenheid van samenwerkers.

1.1.2 Ratio

De arbeidsproductiviteit wordt bij de Hutten organisatie berekend als een ratio waarbij de totale omzet van alle onderdelen wordt gedeeld door het gemiddelde aantal FTE in dienst. Meer omzet met hetzelfde aantal of minder FTE zal resulteren in een hogere arbeidsproductiviteit en visa versa.

1.2 Rol intern betrokkenen

Zoals Hutten in zijn project aanvraag heeft beschreven is het project “Samenwerken aan sociale innovatie” breed ingezet. Hutten heeft werkgroepen samengesteld bestaande uit een dwars doorsnede van de organisatie. Hierdoor zijn alle samenwerkers uit de Hutten organisatie vertegenwoordigd in het project waarin de gehele Hutten organisatie onder de loep wordt genomen.

Er is voor gekozen om één basis project team samen te stellen, zij zullen gedurende het gehele project de voortgang en de uitvoering bewaken. Dit basis project team bestaat uit zes directie/mt leden van de Hutten organisatie.

De deel project groepen/werkgroepen worden aangestuurd door een lid van het basis project team. Er zijn in totaal zes deel project groepen/werkgroepen die in deze eerste fase van het project de knelpunten in de arbeidsproductiviteit in kaart brengen. Deze project teams zijn samengesteld uit samenwerkers van een afdeling of organisatie soort. De deel project groepen zijn als volgt:

- Werkgroep HEC
- Werkgroep HBC
- Werkgroep HSE
- Werkgroep HRM/S&O
- Werkgroep Operationeel/Bedrijfsbureau
- Werkgroep Financiële & Salaris administratie

Van het basis project team en de deel project groepen zijn parafen lijsten samengesteld van de leden van de project groepen.

In het overzicht van het aantal en in functie betrokken medewerkers is opgenomen in welke werkgroep de samenwerkers deel hebben genomen in de eerste fase van dit project.

1.3 Rol extern betrokkene(n)

Er is voor gekozen om in de eerste fase van het project externe hulp aan te trekken om te ondersteunen in het analyseren van alle bedrijfsprocessen van de Hutten organisatie. Retail Experts is hiervoor door Hutten benaderd om deze analyse uit te voeren. Zij zullen samen met projectgroepjes bestaande uit samenwerkers van de organisatie de bedrijfsprocessen analyseren. Vervolgens zal Retail Experts deze processen uitschrijven in proces schema's en procesbeschrijvingen. De knelpunten in de bedrijfsprocessen kunnen op basis van deze beschrijvingen in kaart worden gebracht.

Deze knelpunten worden teruggekoppeld aan het basis project team en worden meegenomen in de volgende fases van het project. De proces schema's en beschrijvingen zijn opgenomen in de project administratie.

1.4 Aantal en in functie betrokken medewerkers

PersNr	SW	Functie
█	█	█
█	█	█
█	█	█
█	█	█
█	█	█
█	█	█
█	█	█

samengesteld, zoals deze hiervoor zijn beschreven, om informatie te verzamelen en analyseren van de afdeling waarin zij werkzaam zijn.

Tevens is er een inventarisatie gemaakt van reeds bestaande informatie uit voorgaande projecten en tevredenheidsonderzoeken. Hutten is van mening dat deze reeds voorhanden zijnde informatie een belangrijke toevoeging is op de input van de werkgroepen in fase 1.

De activiteiten die uitgevoerd zijn door deze deel project groepen zijn voornamelijk brainstorm sessies die in team bijeenkomsten hebben geleid tot een overzicht van knelpunten in de betreffende afdeling. Ook is er gesproken met samenwerkers in de operatie, waar zij tegen aan lopen en wat zij aanmerken als knelpunten in de arbeidsproductiviteit. Deze informatie is in de team bijeenkomsten gebundeld en verder uitgewerkt. Daarnaast heeft werkgroep HBC een inventarisatie gemaakt van de reeds bestaande informatie over de HBC organisatie (samenwerkers tevredenheids onderzoek en de toverstafjes sessies). Deze informatie en de notulen van deze bijeenkomsten zijn allen opgenomen in de project administratie en geven een goed beeld van de input en output van deze bijeenkomsten.

Gedurende fase 1 is de informatie tussentijds teruggekoppeld aan het basis project team, zij bewaken de voortgang van het project en delen onderling ervaringen met de deel project groepen en ondersteunen elkaar waar nodig.

De projectleider heeft gedurende deze eerste fase de deel project groepen ondersteund en heeft verscheidene bijeenkomsten bijgewoond om zo de teams te ondersteunen en bij te sturen waar nodig en wanneer daar behoefte aan was.

1.6 Periode van uitvoering

De knelpunten in de arbeidsproductiviteit die zijn verzameld in deze eerste fase zijn afkomstig van verschillende werkgroepen en reeds bestaande informatie. Deze hebben een eigen periode van uitvoering gehad. Deze periodes zijn als volgt:

- Volledige analyse bedrijfsprocessen: 1-7-2010 t/m 31-7-2010
- Werkgroep analyse knelpunten samenwerkers: 10-9-2010 t/m 4-11-2010
- Werkgroep S&O afdeling: 30-9-2010 t/m 5-10-2010
- Samenwerkers tevredenheids onderzoek: uitgevoerd voor de start van het project
- Toverstafjes sessies samenwerkers: reeds bestaande informatie

1.7 Geconstateerde knelpunten

Workflow

Teveel dossiers bij enkele personen waardoor de kwaliteit van het werk en de efficiency van de samenwerker op spanning komt en uiteindelijk kan leiden tot fouten door afname scherpste en zelfs uitval van de samenwerker. Bij grote tenders is HSE hierdoor onvoldoende in staat om te voldoen

aan de offerte eisen waardoor de kans bestaat dat tenders onvoldoende aandacht krijgen en er omzetstagnatie ontstaat.

Tijdbesteding

Samenwerkers maken lange dagen en nemen nauwelijks verlof. Hierdoor ontstaat een verlostuwmeer en ziet de samenwerker zijn dagen ook grotendeels wegvallen per nieuw jaar. Te weinig ontspanning geeft op termijn een hoog afbreukrisico en afname van productiviteit.

Kennis

Door de marktverkenning en – bewerking is expertise nodig op verschillende terreinen. De samenwerkers doen dit naar eigen inzicht en tegelijk met de veelheid aan werk. Hierdoor is de kans aanwezig dat er verkeerde keuzes worden gemaakt, hetgeen kan leiden tot lage opbrengsten, onnodig ingewikkelde werkwijzen en uitval.

Werkwijze

Door de nieuwe eisen die klanten stellen moet de organisatie mee. Dat zijn de andere BU's en stafafdelingen. Die hebben hun handen vol aan eigen werk en zien de workload vanuit HSE als extra werk, er zijn geen extra samenwerkers aangenomen in ondersteunende taken. Daarmee zien de projectleiders van HSE hun werk lage prioriteit krijgen waardoor de neiging is dat projectleiders het er zelf bij gaan doen.

Werkwijze(2)

HSE stuurt de keuken aan, andere BU's kopen bepaalde producten uit de keuken dus via HSE dat zelf een BU is. Hiermee krijg je ongemerkt een competitie wie het beste performt. Dat gaat ten koste van het `wij` gevoel en uiteindelijk van efficiency en arbeidsmotivatie.

Doorstart de Guijt

Teveel pushen vanuit HSE terwijl de BU's zelf in kunnen weten dat Hutten voor deze strategie kiest. Hierdoor loopt er vertraging op.

Productieplanning

Samenwerkers horen laat of, wanneer en waar zij moeten aantreden, waardoor er sprake is van 'wie kan er' en minder naar de kwaliteit op de juiste plek wordt gekeken. Tevens ontstaat hierdoor meer inhuur via uitzendbureaus, hierbij weet je niets over kwaliteit van de uitzendkracht. Het knelpunt ontstaat doordat de opdracht gevende interne afdelingen pas de definitieve opdracht doorgeven als zij ook daadwerkelijk de opdracht binnen hebben en alle specificaties bekend zijn. Ook worden de opdrachten veelal pas laat in het traject pas in het systeem ingevoerd.

Regelmatig wordt niet de juiste persoon op de juiste plek gepland. Te dure mensen op de verkeerde plaats en geen rekening houdende met de kwaliteit.

Optimale ochtendploeg

Samenwerkers die op andere tijden willen (of moeten) werken zijn veelal ongemotiveerd om het werk te doen op die tijden. Dan lijkt het alsof het tijdstip voor hen belangrijker is dan de werkzaamheden. Beter is het om samenwerkers te hebben die het werk leuk vinden en zich in het tijdstip schikken.

Werkruimtes

Veel magazijnruimtes zijn te klein, evenals koel-, terugkoel- en vries capaciteit. Hierdoor worden er veel tijdelijke opslagmomenten gecreëerd waardoor er inefficiënt wordt gewerkt. Tevens worden teveel verschillende productieprocessen in één ruimte uitgevoerd.

Materialen in orde

Materialen op locatie zijn te vaak kapot waardoor de efficiency onderuitgaat want er ontstaat stagnatie in de bereiding en wachttijd. Daarbij zijn ook weer extra personeelskosten te verwachten en extra transportkosten.

Capaciteit verpakken

Er is maar 1 machine, valt deze uit dan is er stagnatie. Voor de malwissel is extra omsteltijd nodig en daardoor loopt de productie achter. Ook gelijktijdig geplande producties kunnen uitloop opleveren, wat stagnatie en verlies van uren oplevert. Momenteel worden handmatig stickers geplakt wat veel extra tijd en geld kost.

Communicatie

Bepaalde informatie ontbreekt bij betrokkenen waardoor er langs elkaar heen wordt gewerkt. Daardoor ontstaat inefficiency en ook verlies van grondstoffen door foute instructies. Er worden werkzaamheden verricht die dubbel worden verricht en sommige ook overgeslagen. Dit geeft samenwerkers ook het gevoel dat ze onbelangrijk zijn en daarbij is hun motief het goed te doen op een veel lager pijl.

Automatisering keukenactiviteiten

Nog teveel maatwerk, dus afwijkingen van het bestaande systeem. Hierdoor onnodig extra werk en de fout kans wordt groter, gevolgen eerder beschreven. Ook alle voedingsdeclaraties en calculaties met foto's en kookadviezen kunnen in een goed geautomatiseerd systeem leiden tot efficiency waardoor er meer tijd besteed kan worden aan de core business van de keukensamenwerkers.

TvT uren opmaken en lange dagen werken

Er zijn veel dezelfde samenwerkers die weinig of geen verlof opnemen en een stukje meer veroorzaken. De samenwerker dient ook gewoon verlof op te nemen en rust te houden. In praktijk lijkt het een soort verslaving van bepaalde- veelal leidinggevende-samenwerkers, om langer te werken. Hiermee wordt doorstroming in de organisatie bemoeilijkt omdat andere samenwerkers geen gelegenheid krijgen om zich te bekwamen.

Waardering

Door de drukte van alle dag vergeet met de samenwerkers te waarderen en vervallen al snel in het systeem dat hard werken normaal is. Hierdoor raken samenwerkers het motief kwijt voor hun werk, in de communicatie en inzet voor zichzelf en het bedrijf.

Afspraken nakomen en elkaar op aanspreken

- Adequaat handelen, afspraak = afspraak
- Terugkoppeling geven naar elkaar over realisatie taak.
- Expliciet maken verantwoordelijkheden, nu teveel grijze gebieden.
- Van brandjes blussen naar structureel oplossen, schakelen tussen denken en doen.

Groei is opgevangen met procedures en bijbehorende formulieren

- Mensen volgen geëvolueerde procedures op waardoor de afstand tussen de mensen groter wordt.

Snelheid van het systeem

- Nu erg langzaam bij exporteren gegevens, openen van agenda's, genereren van een draaiboek, etc.

Resourceplanning keukenpersoneel o.b.v. geschatte omzet

- Het inplannen van keukenpersoneel gebeurt op basis van de bekende en ingeschatte omzet. De betrouwbaarheid hiervan is niet voldoende.
- Het inplannen van personeel op locatie gebeurt op basis van staffels en confrontatie met het service niveau van Hutten.

Conflict inzet personeel vanuit formule vs rendement

- Conflict bijv. doordat service formule extra personeel op locatie vraagt, dit gaat ten laste van personeelskosten en rendement.
- Extra inzet van personeel op locatie wordt niet altijd doorberekend aan de opdrachtgever.

Resource keukenplanning en skills

- Gevraagde kwaliteit koks (resource poule) is niet altijd in te vullen.
- Planning is niet alleen op kwantiteit maar ook op kwaliteit (A/B/C kok).

Planningswijzigingen op partij

- Wijzigingen op de partij hebben een grote impact op de productieplanning. 25% van de partijen zijn last-minute (< 2 dagen voor partij uitvoering)
- Wijzigingen worden niet opgespaard en op een moment "x" doorgevoerd, maar telkens doorvertaald.
- Info over een partij is niet direct en actueel beschikbaar, oorzaak zijn o.a. wijzigingen.

Inkoop en registratie eenmalig artikel bij onbekende leverancier

- Vanuit productie worden ook eenmalige artikelen ingekocht bij onbekende leveranciers. Dit spreadsheet proces is niet ingebed in de standaardstroom.

Handmatige invoer inkoopfacturen

- Inefficiënt, kans op fouten.

Veranderde inkoopprijs wordt niet doorberekend in verkoopprijs

- Inkooprijzen variëren per kwartaal, kostprijs al 2 jaar vast.
- Niet alle inkooprijzen zijn actueel

Facilitaire goederen kunnen door iedereen besteld worden,

- Geen sluitende controle op geld-goederen stroom.

Inkopen zonder orderbevestiging

- Hierdoor bij afwijkingen tussen geregistreerde order bij Hutten en ontvangen inkoopfactuur discussies.

Magazijn voorraad niet actueel, betrouwbaar

- Derving magazijn is niet bekend, doordat het magazijn geen inslag- en uitslag controle kent.
- Er wordt gerekend met theoretische tijden voor retouren van een partij, een dag na de partij zou het materiaal weer beschikbaar moeten zijn, na schoonmaak in de spoelkeuken. Dit is niet altijd het geval waardoor men misgrijpt in het magazijn.

Opslag non-food

- Verkeerde artikelen worden gepicked omdat deze niet op artikelnummer zijn geregistreerd op een locatie, maar op artikelgroep.

Recept binnen recept koppelen

- Het is nu niet makkelijk om een variant op een recept te maken, hiervoor dient een compleet nieuw recept opgevoerd te worden, terwijl enkel een ingrediënt afwijkt. Hiermee wordt de variant op het recept in de praktijk een maatwerk product.

Handmatig koppelen materiaal aan partij

- Bewerkelijk en dus inefficiënt.

Productinfo staat niet op de verpakking van het product

- Verkeerde producten worden gepicked.
- THT niet bekend.

Steltijden zijn niet correct bij verhogen aantallen

- De productie schaalvoordelen bij grote aantallen zijn niet verdisconteerd in de steltijden.

Ingrediënt declaratie is niet bekend in het systeem

- Met name van zelf geproduceerde producten is dit niet bekend, maar wel gevraagd door klanten.

Wijzigingen op de transportplanning neemt veel tijd in beslag

- Last minute wijzigingen hebben grote impact, o.a. op beladingsgraad en bijbehorende financiële consequentie.

Extra gemaakte kosten

- Niet alle op locatie gemaakte extra kosten worden geregistreerd en doorgegeven.

Het financieel resultaat van een partij gaat langs diverse afdelingen.

- Onduidelijk is wie wat doet
- OM krijgt geen terugkoppeling over het resultaat

Dranken tellijst

- De genuttigde dranken worden op een tellijst geplaatst, maar meestal wordt de tellijst niet meegestuurd met de factuur.

Voor- en nacalculatie actualiteit

- Voorcalculatie wordt pas gemaakt na scoren order.

- Veel controles op de nacalculatie
- Grote bewerkelijkheid om calculatie te maken.
- Niet iedereen kan kosten opvoeren, terwijl dit vanuit de functie / rol wel is vereist.
- Dranken worden in de voorcalculatie berekend per verpakkingseenheid, terwijl een bedrag per consumptie is afgesproken.
- Retouren worden niet meegenomen in de nacalculatie (overgebleven gekoelde producten, derving door kapot materiaal, ..)
- Nog niet alle inkoopfacturen zijn op tijd binnen om mee te nemen in de factuur naar de klant.

Volledigheid en tijdigheid aanlevering uren t.b.v. verwerking

De uren aanlevering vanuit de organisatie geschiedt huidig op een tweetal manieren, digitaal voor wat betreft HEC en Hoofdkantoor, op handmatig in te voeren werkkaarten voor wat betreft HBC.

De aanlevering via HEC is nog niet optimaal, echter aanzienlijk minder arbeidsintensief en inefficiënt als de aanlevering via HBC.

De HBC urenkaarten worden gemaaild, waarbij geen directe aansluiting met een planning of wat dan ook wordt gemaakt. Er is ook geen duidelijke fiattering anders als dat de kaarten door de locatieverantwoordelijke worden gemaaild. Het in Excel verkeerd invullen van kolommen of het niet invullen van kolommen is mogelijk en gebeurt ook op te grote schaal. Aansluiting met de daadwerkelijk in rekening gebrachte uren en dus de scheiding declarabel en non/declarabel kan niet door het systeem worden genereert. Vervolgens dienen alle uren en hun individuele karakter, gewerkt, verlof, ziek, toeslag etc., handmatig in Cobra te worden ingegeven.

De foutenmarge voor wat betreft tijdigheid en volledigheid is vele malen groter dan wat acceptabel is.

Krapte huisvesting, aantal samenwerkers t.o.v. aantal werkplekken

De financiële afdeling is de laatste jaren aanzienlijk gegroeid in functionarissen, zoals ook de andere stafafdelingen, enkele jaren geleden is ook de afdeling salarisadministratie zowel in lijn, alsook fysiek, bij de afdeling administratie gekomen. Hierdoor is er een krapte aan werkplekken ontstaan.

Het aantal werkplekken bij de HBC-administratie is 3, met een aantal SW van 5, ook bij afstemming van de vaste vrije dagen en roulatie werkplekken is er geen goede oplossing.

Bewerkelijke en tijdrovende proces fiattering inkoopfacturen

De totale inkoopfacturenstroom loopt over de financiële afdeling, aangezien hier centraal de administratie van de totale organisatie plaatsvindt.

Nagenoeg alle facturen komen als hardcopy binnen en er vindt een handmatige boeking plaats. Vervolgens worden de facturen in een mapje de organisatie doorgestuurd om de benodigde handtekeningen te verkrijgen. Het fiatteringsregister is een stand alone register, aangemaakt in Excel, waarbij elke wijziging in handtekening en ontvangst handmatig moet worden verwerkt. Indien de facturen getekend dienen te worden door verantwoordelijken buiten het hoofdkantoor, wat bv al het geval is bij alle HBC locaties, wordt alles gescand en gemaaild wat een zwaar arbeidsintensief traject is. Bij de HEC locaties komen alle verantwoordelijken periodiek op het Hoofdkantoor om de inkoopfacturen van zijn/haar locatie te tekenen.

Capaciteit archief t.b.v. hardcopy dossiers

Een groot deel van de informatiestroom binnen de Huttenorganisatie en naar buiten, is nog steeds op papier. Ondanks dat deze gegevensstroom nagenoeg volledig een digitale basis kent, veroorzaakt

dit de verplichting om de papierenstroom, voor zover afwijkend van de digitale vastlegging (bv handtekening opdrachtgever op offerte) te bewaren conform de bewaarplicht. Het niet optimaal inzetten van de totale papierstroom en het niet volledig gebruiken van de digitalisering leidt tot een ruimtegebrek binnen het archief. Het archief was vol, en het boekjaar dat kan worden vernietigd i.v.m. het verlopen van de bewaarplicht is in omvang veel kleiner dan het huidige jaar dat moet worden gearchiveerd.

Kostbare proces versturen hardcopy loonstrook

Nadat de verloning gereed is, worden alle loonstroken geprint en vervolgens in enveloppen gedaan, gefrankeerd en opgestuurd. Indien samenwerkers een verzoek indienen tot het ontvangen van een door hen bv kwijtgeraakte strook van een eerdere maand, wordt dit proces herhaalt.

Onvolledige en niet tijdige aanlevering uit organisatie

Een wat globaler knelpunt, maar zeker een van de grotere, is de vertragingen en het extra werk wat wordt veroorzaakt door de onvolledige en niet tijdige aanlevering van allerlei informatie welke de afdeling nodig heeft om te zorgen voor de verloning, facturatie, financiële rapportages en betalingen. Er is een gemis aan inzicht in de processen, volledigheid en signaleringen van afwijkingen en voldoende tools om structureel te signaleren, te confronteren en gedrag af te dwingen.

Onduidelijke structuur m.b.t. voorschotverloning

Huidig krijgen samenwerkers uiterlijk de 26^e van de maand, een voorschot op het salaris van de lopende maand. Vervolgens dient er bij de verloning de maand erop rekening gehouden te worden met de werkelijk gemaakte uren, het verrekenen van dit voorschot en verstrekken van het nieuwe voorschot. Naast het bewerkelijke, is dit, ondanks vele verstrekte informatie op dit gebied, een continue onduidelijkheid binnen onze samenwerkers groep.

Beperkte automatisering

De totale automatisering is op het gebied van efficiëntie alsmede op het gebied van een beheerste AO/IC niet meer toereikend. Op vele afdelingen en specialismen zijn maatwerk eilandapplicaties ontwikkeld welke geënt zijn op de eigen werkzaamheden en minder geschikt zijn voor verwerking binnen de totale keten. De losse toepassingen leiden voor wat betreft de controle tot veel arbeidsintensieve repeterende handmatige overzichten, koppelingen en controles.

Bewerkelijke en tijdrovende proces handmatige verkoopfacturen

In het huidige proces van de afwikkeling van de verkoopfacturen wordt er binnen de nacalculatiestructuur al een "proforma factuur" voor wat betreft benodigde informatie gegenereerd. Om vervolgens te komen tot een definitieve verkoopfactuur en bijbehorende debiteurenbeheer moet er een handmatige overzetting plaatsvinden van de betreffende informatie. Buiten de foutgevoeligheid is hier zonder meer sprake van een inefficiëntie.

Te weinig "gezicht" achter persoon in decentrale gedeelte

Op het gebied van wie zit er achter welke naam wordt het als minder plezierig ervaren dat er geen gezicht te maken is achter de naam van vooral decentraal gestationeerde samenwerkers. Ondanks dat er tools zijn welke dit gemakkelijker moeten maken, is mogelijkheid om dit te bewerkstelligen te beperkt, mede door zeer beperkt gebruik van aangeleverde tools.

Te weinig kennis in operatie van gevolgen actie en "financieel" gevolg

Door te geringe real time voorcalculaties (met als onderdeel kostprijzen) is het niet direct duidelijk voor de accountmanagers, regiomanagers en partijmanagers om direct de (financiële) gevolgen te zien van een door hen gekozen weg. Ook is het bij geconstateerde inefficiëntie niet meteen duidelijk in hoeverre deze is ontstaan bij de verkoop en in hoeverre bij de uitvoering. Ook het aanpassen van standaardproducten en de financiële "maatwerk" consequenties is niet tijdig inzichtelijk. Door onvoldoende kwalitatief contact sales en operatie v.w.b. financiële afspraken ontstaan er onduidelijkheden m.b.t. verdere financiële verwerking op allerlei gebied.

Vaste werktijden 9:00-17:30

Mogelijkheid om werk-privé balans meer zelf te reguleren

Werking van ondersteunende ICT systemen

Verantwoordelijkheid in de organisatie versus kennis, vaardigheden en gedrag
Hierdoor moet S&O veelal als politie agent of kleuterjuffrouw optreden.

Kwaliteit van koffie/thee in het ccb

Kwaliteit van de lunch in het ccb

Structuur van de afdeling S&O (Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden)

Kennis delen.

Iedereen is druk bezig met day-to-day en daardoor weinig tijd/mogelijkheid om kennis te delen.

Eilandjes op het bedrijf en de afdelingen
Samenwerken?

Werkplek (daglicht, frisse lucht?)

Toetsenborden die niet zijn aangepast

Cultuur van Hutten: groot gat tussen werkelijkheid en visie van het bedrijf

Verschil arbeidsvoorwaarden op ccb (zelfde functie, andere CAO)

Duidelijke leiding in totale organisatie

Interne communicatie over doelen, visie, budgeten voortgang ontwikkelingen

Case	Functionaliteit	Omschrijving	Bijzonderheden	Doel	Middelen	Belang	Efficiency
1	holding	flexwerken beter faciliteren: overall kunnen werken met toegang tot netwerk en up to date documenten, online kunnen vergaderen, conference calls mogelijk maken, internet op laptop etc. Faciliteren van thuiswerkfaciliteiten voor gehele staff.	loslaten traditionele bedrijfsvoering gebaseerd op input en volgen van procedures, culturomslag laten plaatsvinden door werken obv output en realiseren targets-doelen	minder m2 kantoorruimte nodig, efficiënter werken, minder in file, minder km's, besparing autokosten, betere balans werk-privé, inefficiëntie door traditionele bedrijfsvoering voorkomen!	communicator, dongle, conference call, laptop met webcam, thuiswerkplek faciliteren, printer etc.	hoog	hoog
2	staff	transitie CCB naar ontmoetings(flex)plek in plaats van hoofdkantoor; projectmatig werken mogelijk maken, werken met dedicated functionarissen per project, plannen als leidraad van werkzaamheden, follow up en controle (plan, do, act, check). Functioneren evalueren obv output in plaats van input en uitvoering geven aan het proces.		efficiënter werken, empowerde organisatie & samenwerkers, verhogen kennis en kunde niveau		hoog	hoog
3	Operatie	digitale urenregistratie mogelijk maken, eenvoudig programma obv doelgroep; laagdrempelig, eenvoudig	registratie uren, vak, adv, verlof, ziekte, aanvraag en autorisatie koppelen aan SW en Ldg maar ook salaris adm!	besparing uurinzet op lokatie, eenvoud, verminderen fouten etc	Systeem	hoog	hoog
4	Operatie	digitale BSC met actuele update werkelijke KPI (vb dashboard)	herbenoemen KPI van HBC, online gekoppeld aan backoffice systemen voor up to date informatie	kunnen sturen op actuele, betrouwbare cijfers in dagelijkse frequentie	Systeem	hoog	hoog
5	Operatie	digitaliseren alle administratieve formulieren, hierbij digitaal te verwerken, verzenden, accorderen etc	prio: vestigingsadministratie	50% reductie van dagelijkse administratieve werkzaamheden		hoog	hoog
6	Operatie	online (actueel) inzicht in HR systeem (contract, uren, ziektecase, etc) per SW (onder verantwoordelijkheid Ldg.)		minder mailverkeer, direct inzicht, efficiënter werken	Systeem	hoog	hoog
7	Staff	taken en verantwoordelijkheden van de functie (RM) irt tijd, frequentie etc. plaatsen als basis voor span of control		FTE calculatie	Kennis	hoog	hoog
8	Operatie	vestigingsadministratie aanpassen aan veranderde bedrijfsvoering en contractvormen		efficiëntie, minder fouten	Kennis	hoog	hoog
9	Operatie	bestelsysteem leveranciers makkelijker maken,		efficiëntie, minder fouten	Kennis	hoog	hoog
10	Operatie	training vestigingsadministratie		efficiëntie, minder fouten	Kennis	hoog	hoog
11	Staff	managementinfo: van produceren naar analyseren		autonome groei van rendement	Kennis	hoog	hoog
12	control	uniform kassasysteem, eenduidige inrichting van registratie	bestellen obv forecast (inkoop-verkoop)	efficiëntie, minder fouten	Kennis	hoog	hoog
13	Operatie	standaardiseren van werkrooster en taken		efficiëntie, verbeteren werkplezier		hoog	hoog
14	operatie	taakroulatie binnen eigen discipline				hoog	hoog
15	Staff	van hoofdkantoor naar servicekantoor = cultuurplan voor besef dat het faciliteren van operatie de kern is van de werkzaamheden op een servicekantoor (als basis bestaansrecht)		creëren besef, begrip, professioneel gedrag, efficiëntie	cultuurplan met cultuurdragers	hoog	hoog
16	Staff	bereikbaarheid hoofdkantoor vanaf 08:00				hoog	hoog
17	Staff	integreren van prestatiebeloning, belonen van goed gedrag/functioneren		output gerichte bedrijfsvoering, betere prestaties, verhogen kennis en kunde niveau.		hoog	hoog
18	Staff	PC privé, fietsplan, spaarplan (promoten adv dagen ruilen voor!)				hoog	hoog
19	Staff	kerstpakket?				hoog	hoog
20	Staff	jaarlijks een Hutten breed evenement (sportdag, feest)				hoog	hoog
21	staff	sociaal beleid per leeftijdscategorie (aan te passen aan doelgroep?)	leuke initiatieven welke bijdragen aan een hogere SW tevredenheid per leeftijdscategorie			hoog	hoog
22	holding	het ontbreken van een werkende OR		werkende OR, dialoog op strategische en bedrijfsvoeringsaspecten, terugdringen adhoc bedrijfsvoering, bredere sociale cohesie inz Hutten door werkende OR	OR	hoog	hoog

Fase 2: Analyse van de sociale innovatiepotentie

In het project voorstel zijn een aantal oplossingsrichtingen beschreven die Hutten wil onderzoeken in het project “Samenwerken aan sociale innovatie”. In de tweede fase van dit project is er onderzocht wat het voor Hutten betekent als deze oplossingsrichtingen in de praktijk worden uitgevoerd en in hoeverre deze oplossingsrichtingen kunnen bijdragen aan het oplossen van de beschreven knelpunten uit fase 1.

2.1 Beschrijving activiteiten

In fase 1 is de basis gelegd voor dit project, de knelpunten in de arbeidsproductiviteit zijn in kaart gebracht en in deze fase wordt er een onderzoek gedaan naar het verbeterpotentieel voor Hutten. De oplossingsrichtingen die in een pilot getest zullen worden in fase 4 van dit project zijn als volgt:

- Invoering van Het Nieuwe Werken, ontkoppelen van werk- en werkplek
- Organiseren van een HBC Beste, Leukste & Gelukkigste dag voor een volgende stap van een empowerde omgeving naar een grotere bewustwording en verantwoordelijkheid voor de groei en ontwikkeling van hun organisatie
- Creëren van één afdeling S&O met zelfsturende teams die toewerken naar niveau van ‘operational excellence’ door alle processen te scannen op actualiteit, effectiviteit en juistheid.
- Alle afdelingen die toewerken naar niveau van ‘operational excellence’ door alle processen net als bij S&O te scannen op actualiteit, effectiviteit en juistheid. Van mee-managen naar toetsen om te komen tot het faciliteren van extra kennis, coaching en middelen.

2.1.1 Onderzoek potentiële voordelen Het Nieuwe Werken

Het Nieuwe Werken (ontkoppelen werk en werkplek)

Één van de oplossingsrichtingen die is beschreven in de aanvraag is het ontkoppelen van werk en werkplek, het volgende is hierover geschreven:

“Invoering van ‘Het Nieuwe Werken’ waarbij de focus ligt op vernieuwing ten aanzien van flexibele werkplek(ken), de organisatiestructuur en –cultuur, de managementstijl en de mentaliteit van de samenwerker en zijn manager. Hutten gaat hierbij uit van de gedachte dat je alleen op kantoor komt om elkaar te inspireren en de werkomgeving hier ook op aan te passen.”

Hutten heeft in deze tweede fase onderzocht hoe Het Nieuwe Werken bij Hutten geïmplementeerd kan worden, welke stappen daarvoor nodig zijn en wat de voordelen van deze innovatieve arbeidsorganisatie kunnen zijn voor de Hutten organisatie. De projectleider heeft Het Nieuwe Werken onderzocht en zijn informatie en kennis opgedaan uit beschikbare literatuur, internet fora, seminars, master classes en workshops omtrent dit onderwerp. Hierdoor is een goed beeld ontstaan van de potentiële voordelen van Het Nieuwe Werken voor zowel de werkgever als de samenwerkers van de Hutten organisatie. Tevens heeft de projectleider de knelpunten uit fase 1 geïnventariseerd

die met de invoering van Het Nieuwe Werken opgelost kunnen worden en daarbij de verwachte effecten op de arbeidsproductiviteit omschreven. De potentiële voordelen van invoering van Het Nieuwe Werken volgens de literatuur, internet fora, seminars, master classes en workshops zijn als volgt:

Productiviteitsverhoging

- Efficiënter en productiever werken
- Sneller delen van kennis
- 20% snellere responsetijden
- Effectief en gericht samenwerken
- Efficient digitaal communiceren
- Werken in project groepen
- Efficiëntere en effectievere informatiedeling

Concurrentievoordeel

- Aantrekkelijk werkgeverschap
- Ontplooiing van talent
- Battle for talent
- Hogere creativiteit
- Generatie Einstein
- Generatie Y

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

- Betere werk-privé balans, maatschappelijke betrokkenheid
- Duurzaam (minder CO2 uitstoot door minder woon-werk verkeer en minder kantoor ruimte)

Samenwerker

- Verhoging van het werkplezier
- Empowerment van samenwerkers
- Lager leggen van de verantwoordelijkheden
- Verbondenheid

Innovatiekracht

- Versnelling van interne innovatie

Kostenbesparing

- Minder reistijd en kosten (tot -30%)
- Werkplekken (tot -30%)
- Aantal m2 (tot -40%)
- Interne verhuizingen (tot -50%)
- Minder energie en onderhoudskosten (tot -30%)
- Formulierenstroom en papierwerk (tot -75%)
- Wervingskosten (tot -50%)

Deze potentiële voordelen zijn gepresenteerd aan het basis project team, de projectleider is in deze bijeenkomst verder ingegaan op de knelpunten die hiermee voor Hutten opgelost kunnen worden en wat voor effect dit kan hebben op de arbeidsproductiviteit. Hieronder volgt een overzicht hiervan uit dit onderzoek:

Flexwerken wordt niet optimaal gefaciliteerd

Mobiele functionarissen bij Hutten geven aan dat zij efficiënter gebruik kunnen maken van werkuren wanneer flexwerken optimaal gefaciliteerd wordt. Een betere ondersteuning van bijvoorbeeld ICT zal voordelen kunnen opleveren in reistijd en kosten waardoor werkuren efficiënter gebruikt kunnen worden en de samenwerker dus productiever is. Plaats-onafhankelijk vergaderen is een voorbeeld van besparing op reiskosten en reistijd, mobiele functionarissen zouden bijvoorbeeld door middel van video-conferencing kunnen vergaderen in plaats van face-to-face bijeen komen.

Dit efficiëntere gebruik van werkuren betekent dat samenwerkers productiever zijn, verloren reistijd kan besteedt worden aan werkactiviteiten. Er is hierdoor bijvoorbeeld meer tijd voor klantcontact met interne en externe klanten waardoor de kwaliteit van de klant relatie wellicht zal toenemen. In de gastvrijheidsindustrie is dit een 'critical-success factor' voor een succesvolle horeca&catering onderneming, zoals de slogan van Hutten "Altijd meer aandacht" ook aangeeft.

Betere facilitatie van flexwerken zal ook voordelen opleveren voor het overhead(kantoor)personeel, enerzijds door kostenbesparingen voor de werkgever die kan besparen op het benodigde aantal vierkante meters en anderzijds voor de samenwerker die zijn werk en privé beter kan balanceren hetgeen ten goede komt van zijn/haar werkplezier.

Projectmatig werken mogelijk maken

Met de invoering van Het Nieuwe Werken wordt het projectmatig werken gestimuleerd, er kunnen project groepen worden geformeerd waarbij gebruik gemaakt wordt van alle aanwezig kennis binnen de organisatie. Per project kunnen intern samenwerkers worden geworven om deel te nemen in de project groep waardoor afdelingen zullen vervagen. Resultaat afspraken kunnen geformuleerd worden op basis van de verwachte of gewenste resultaten van het project waarin de samenwerker deelneemt. Samenwerkers zijn vervolgens vrij om gezamenlijk te bepalen hoe zij deze gewenste resultaten gaan behalen, er wordt dan dus meer gestuurd op resultaten in plaats van het traditionele sturen op aanwezigheid. Samenwerkers zullen hierdoor meer betrokken zijn bij de organisatie en operatie hetgeen ten goede komt van het werkplezier en de productiviteit van de samenwerker.

Groei is opgevangen met procedures en bijbehorende formulieren

De samenwerkers volgen geëvolueerde procedures die zijn ontstaan tijdens de snelle groei van de Hutten organisatie. Hierdoor hebben de samenwerkers weinig verantwoordelijkheidsgevoel, invoering van Het Nieuwe Werken kan de veelheid aan procedures verminderen waardoor de samenwerkers meer verantwoordelijkheid zullen krijgen en zich meer betrokken zullen voelen bij de organisatie.

Krapte in huisvesting

Met invoering van Het Nieuwe Werken kunnen samenwerkers kiezen waar en wanneer zij willen werken. Organisaties die Het Nieuwe Werken hebben ingevoerd tonen aan dat er door deze ontwikkeling minder m2 kantoorruimte per samenwerker beschikbaar hoeft te zijn waardoor er bespaard wordt op kantoorruimte. Dit zou betekenen dat de krapte in huisvesting voor Hutten

opgelost kan worden en dat verbouwing van het bestaande pand of verhuizing naar een nieuw onderkomen uitgesteld kan worden of zelfs helemaal niet nodig is in de toekomst.

Vaste werktijden maandag t/m vrijdag van 9:00 t/m 17:30

Samenwerkers kunnen dankzij de invoering van Het Nieuwe Werken zelf hun werktijden bepalen waardoor zij hun verplichting naar de werkgever kunnen aanpassen aan hun privé leven. Dit betekent dat de samenwerker vrijer is in het kiezen van zijn eigen werktijden. De gedachte is dat wanneer de samenwerker zijn resultaat-afspraken nakomt hij vrij is om te kiezen waar, wanneer, met wie en met welke middelen hij zijn werkzaamheden uitvoert (eventueel binnen kaders die door de Hutten organisatie worden aangegeven).

Door verschillende organisaties is aangetoond dat dit ten goede komt van het werkplezier en de productiviteit van de samenwerkers. Werkplezier is volgens Hutten gelinkt aan productiviteit, een stijging in werkplezier zal in de gastvrijheidsindustrie resulteren in een hoger ‘service-level’ en een betere ‘guest experience’ hetgeen uiteindelijk de productiviteit zal doen stijgen.

Verantwoordelijkheid in de organisatie versus kennis, vaardigheden en gedrag

Empowerment en lager leggen van de verantwoordelijkheden zijn onderwerpen die in de project aanvraag beschreven zijn als mogelijke oplossingsrichtingen. Door het kantoor in te delen op basis van werkactiviteiten en flexplekken in plaats van afdelingen en vaste werkplekken zullen samenwerkers gemixt door elkaar zitten waardoor de kans ontstaat tot kruisbestuivingen en kennis deling. Vaardigheden en kennis zullen sneller en gemakkelijker toegankelijk zijn voor samenwerkers doordat er netwerken kunnen ontstaan op basis van kennis en vaardigheden van samenwerkers. Zo is kennis die nu als het ware wordt vastgehouden of opgesloten is op een afdeling toegankelijker voor de gehele organisatie. Pioniers op het gebied van sociale innovatie geven aan dat snellere deling van kennis zorgt voor snellere interne innovatie en ontwikkeling van de samenwerkers waardoor tevens sneller beslissingen kunnen worden genomen. Dit is een potentieel voordeel van het invoeren van Het Nieuwe Werken voor Hutten.

Weinig tot geen taakroulatie

Net als bij het knelpunt dat hiervoor is beschreven kan kruisbestuiving van kennis resulteren in taakverrijking en taakverbreding. Doordat samenwerkers van elkaars kennis en vaardigheden leren kunnen zij zichzelf verder ontplooien en ontwikkelen en zullen zij ook breder inzetbaar zijn. Het ligt voor de hand dat er meer kans is op taakroulatie wanneer dit noodzakelijk is vanwege verzuim of andere remmende oorzaken op het arbeidsproces. Maar ook wanneer een medewerker graag in functie wil rouleren is de kans van slagen groter met invoering van Het Nieuwe Werken.

Eilandjes in het bedrijf en afdeling

Door het kantoor opnieuw te richten met meer flexplekken en minder vaste werkplekken voor de samenwerkers zullen muren tussen afdelingen verdwijnen. Het kantoor zal dan niet meer ingedeeld zijn in afdelingen maar in ruimtes die een bepaalde werkactiviteit ondersteunen. Voorbeelden zijn een concentratie ruimte waarin geconcentreerd gewerkt kan worden, ruimtes die samenwerken ondersteunen, informele overleg ruimtes zodat deze overleggen niet meer in een kantoor ruimte met samenwerkers hoeven plaats te vinden en formele overlegruimtes.

Doordat samenwerkers geen vaste werkplek hebben en een kantoorruimte niet gereserveerd is voor één afdeling zullen samenwerkers van verschillende afdelingen door elkaar zitten. Het potentiële

voordeel hiervan is een verhoging in werkplezier en dus ook de productiviteit van de samenwerker doordat de betrokkenheid van de samenwerker wordt verbeterd (het gevoel allemaal voor hetzelfde te werken), mogelijke sociale contacten met collega's, waardering voor elkaars werk etc.

Day-tot-day business, weinig mogelijkheid delen van kennis

Door Het Nieuwe Werken zal er meer contact zijn met collega's van andere afdelingen waardoor kennis in de organisatie voor iedereen beschikbaar is en gedeeld kan worden. Dit kan leiden tot kruisbestuiving, zelfontplooiing en multi inzetbaarheid van de samenwerkers in bijvoorbeeld project groepen.

Het basis project team heeft tijdens deze bijeenkomst en op basis van de resultaten van dit onderzoek besloten om Het Nieuwe Werken te testen in een pilot. Om deze pilot in te richten en vorm te geven is er een pilot team samengesteld, zij hebben in de aanloop fase naar de pilot de wijze waarop de arbeid is georganiseerd bij de Hutten organisatie onderzocht. De volgende analyses en onderzoeken zijn uitgevoerd:

- Werkstijl analyse
- Activiteiten analyse
- Werkplekbenuttings onderzoek

2.1.2 Werkstijl analyse

Onder het overhead(kantoor)personeel is een werkstijl onderzoek gehouden om de verschillende werkstijlen van de samenwerkers in kaart te brengen. Met werkstijl verstaat Hutten niet de stijl van leidinggeven of managen maar de stijl waarin de werkzaamheden worden uitgevoerd. Hutten wil graag met dit onderzoek in kaart brengen hoeveel en welke functies mobiel werken of statisch zijn. Een mobiele werkstijl betekent dat de samenwerker vaak onderweg is en weinig gebruik maakt van zijn/haar vaste werkplek mocht de betreffende samenwerker een vaste werkplek hebben. Een statische werkstijl is precies het tegenovergestelde van een mobiele werkstijl. Statisch geeft aan dat de samenwerker vaak op zijn vaste werkplek aanwezig is en niet tot weinig buiten de kantoor omgeving zijn/haar werkzaamheden uitvoert.

Een tweede aspect dat bij de werkstijl is onderzocht is of de medewerker taakgericht werkt of klantgericht. Taakgericht houdt in dat de samenwerker voornamelijk zelfstandig werkzaamheden en taken uitvoert met weinig tot geen klant contact. Klantgericht daarentegen bestaat voornamelijk uit het contact met interne (samenwerkers) en externe klanten. Samengevat konden de samenwerkers dus kiezen uit de volgende vier werkstijlen die het beste bij hem/haar past:

- Statisch & Taakgericht
- Statisch & Klantgericht
- Mobiel & Taakgericht
- Mobiel & Klantgericht

Deze werkstijlen zijn onderbouwd met een korte beschrijving van de primaire werkzaamheden en kenmerken van de functie. Voorbeelden zijn:

- 9:00 t/m 17:30
- Meestal on-line
- 100% kennisgericht
- Etc.

Gedurende drie weken hebben leden van de verschillende deel project teams/werkgroepen deze onderzoeken in samenwerking met de afdelingen binnen de Hutten organisatie uitgevoerd. De gegevens zijn gebundeld en teruggekoppeld naar de projectleider.

2.1.3 Activiteiten analyse

Met de invoering van Het Nieuwe Werken worden kantoren niet meer ingedeeld op basis van afdelingen maar op basis van activiteiten. De kantoor ruimtes ondersteunen bepaalde werk activiteiten. Om een passende indeling te kunnen maken voor de Hutten organisatie is het daarom belangrijk om de werk-activiteiten in kaart te brengen die zijn gekoppeld aan de werkstijlen die in het hierboven beschreven onderzoek in kaart zijn gebracht.

In de activiteiten analyse wordt er onderzocht hoeveel tijd er wordt besteedt aan vooraf gedefinieerde en vast gestelde werkactiviteiten. Hutten heeft drie onderwerpen vastgesteld waarbinnen zij de werk-activiteiten inzichtelijk willen maken. Deze onderwerpen zijn:

- Mobiliteit
- Klantgericht
- Werkplekactiviteiten

Elk onderwerp bestaat uit een aantal activiteiten, samenwerkers kunnen over deze activiteiten per onderwerp 100 punten verdelen (100% totaal). Deze punten worden verdeeld op basis van tijd die de samenwerker aan de activiteiten besteed. Zo ontstaat er een duidelijk overzicht hoeveel tijd er de werk-activiteiten per onderwerp wordt besteed hetgeen belangrijke informatie is voor de invoering van Het Nieuwe Werken. De keuze voor de bovengenoemde onderdelen en de gerelateerde activiteiten worden hieronder nader toegelicht.

Mobiliteit

In het onderzoek naar de werkstijlen is in kaart gebracht hoeveel en welke functies statisch dan wel mobiel zijn. Het is echter nog niet inzichtelijk hoeveel tijd de samenwerker dan werkelijk mobiel of statisch is. In dit onderwerp zijn dan ook 100 punten te verdelen over de volgende activiteiten om dit inzichtelijk te maken:

- Woon- werkverkeer
- Kantoor
- Extern

Er is voor gekozen om woon- werkverkeer mee te nemen in het onderwerp mobiliteit omdat reistijd volgens de principes van Het Nieuwe Werken als het ware beschouwd kan worden als verloren tijd. Ook de reiskosten voor de werkgever en de samenwerker kunnen bespaard worden door invoering van Het Nieuwe Werken en plaats-onafhankelijk werken, dit kan tevens bijdragen aan het

verminderen van CO2 uitstoot en de verkeers intensiteit. Wat betreft woon- werkverkeer zijn er dus ook zeker potentiële voordelen voor zowel de werkgever als de samenwerker.

Samenwerkers met een statische werkstijl zullen de meeste punten toebedelen aan "kantoor" en samenwerkers met een mobiele werkstijl aan "Extern". Op basis van het aantal punten en het aantal contracturen van de betreffende medewerker ontstaat een goed beeld van zijn/haar werk-activiteiten met betrekking tot het onderwerp mobiliteit.

Klantgericht

Alle werkactiviteiten en werkzaamheden worden voor interne klanten, externe klanten of een combinatie hiervan uitgevoerd. Met het onderwerp klantgericht wil Hutten inzichtelijk maken hoeveel procent van de werkactiviteiten wordt verricht voor interne klanten en hoeveel voor externe klanten. Onder interne klanten worden alle samenwerkers of organisatie onderdelen van de Hutten organisatie. De samenwerkers kunnen dus 100 punten verdelen over de volgende twee activiteiten binnen dit onderwerp:

- Interne klant
- Externe klant

Werkplekactiviteiten

De resultaten uit het onderwerp mobiliteit geven een inzicht in hoeveel procent van de werktijd een samenwerker binnen de muren van het kantoor besteed. Dit betekent echter niet dat die samenwerker dan ook daadwerkelijk aanwezig is op zijn/haar vaste werkplek. Uit het onderzoek zal uiteindelijk moeten blijken hoeveel werkplekken er theoretisch nodig zouden zijn voor de samenwerkers. Het is mogelijk dat twee samenwerkers in de huidige organisatie twee vaste werkplekken hebben terwijl zij misschien allebei minder dan 50% daadwerkelijk gebruik maken van deze werkplek. Volgens de principes van Het Nieuwe Werken kunnen deze werkplekken efficiënter ingezet worden als het geen vaste werkplekken zijn maar flex plekken waar iedere samenwerker gebruik van kan maken. Zoals in verschillende organisaties, die overgegaan zijn op Het Nieuwe Werken, blijkt dat er minder werkplekken nodig zijn dan het aantal medewerkers. Dit kan dus voor Hutten betekenen dat een verbouwing van het huidige pand of verhuizing naar een nieuw onderkomen uitgesteld of kan worden of zelfs helemaal niet nodig zal blijken in de toekomst.

Om het benodigde aantal werkplekken vast te stellen wordt dan ook in het onderwerp werkplekactiviteiten onderzocht hoeveel procent van de werktijd er dan daadwerkelijk gebruik wordt gemaakt van de werkplek. Dit geeft een duidelijker beeld van de werkplekbenutting per samenwerker dan alleen de informatie uit het onderwerp mobiliteit die als het ware alleen de kantoorbenutting van de samenwerkers aanduidt.

De activiteiten waar de punten in dit onderwerp over verdeeld kunnen worden zijn:

- Extern
- Concentratiewerk
- (Samen)werken
- Informeel overleg
- Overleg

Extern



Extern geeft hier wederom aan hoeveel procent van de tijd een samenwerker buiten de muren van het kantoor zijn/haar werkzaamheden verricht. De punten die worden verdeeld over de overige activiteiten geven dus procentueel de tijd aan die wordt besteedt binnen de muren van het kantoor.

Concentratiewerk

Concentratie werk geeft procentueel aan hoeveel tijd een samenwerker besteed aan geconcentreerd zelfstandig werk waarbij zij het liefst niet gestoord willen worden. Voorbeelden van concentratie werk zijn het analyseren van gegevens/cijfers, schrijven/uitwerken belangrijke stukken, lezen/inlezen/studeren en andere activiteiten waarbij concentratie vereist is.

(Samen)werken

(Samen)werken staat voor normale werkzaamheden die in samenwerking met collega's worden uitgevoerd of zelfstandig waarbij zij wel gestoord of onderbroken kunnen worden door collega's. Met gestoord of onderbroken wordt ook wel bedoeld inloop van collega's, telefonerende collega's of collega's die informatie van de betreffende samenwerker nodig hebben voor de uitvoering van hun eigen werkzaamheden.

Informeel overleg

Informeel overleg zijn alle team/afdelings overleggen, beoordelings gesprekken en werk voorbereidingen die plaats vinden binnen de muren van het kantoor. Deze vorm van overleg kan plaatsvinden in een informele setting.

Overleg

Onder overleg worden alle formele overleggen verstaan. Voorbeelden van formele overleggen zijn overleggen met externe klanten of stakeholders van de organisatie, management team en directie vergaderingen en andere vergaderingen die het beste tot hun recht komen in een formele setting.

Hutten is voornemens om in het pilot gebied de kantoren in te delen op basis van deze activiteiten in plaats van de gebruikelijke afdelingen. De resultaten van dit onderzoek zullen dan ook belangrijke input zijn voor de verdeling van de werkruimtes en het benodigde aantal werkplekken voor de samenwerkers die deel zullen nemen in de pilot. Voor elke activiteit wordt het totale percentage berekend. Dit percentage wordt berekend door het aantal punten per activiteit en samenwerker te wegen tegen het aantal contracturen of percentage van een full-time dienst verband van de betreffende samenwerker. Hieronder volgt een voorbeeld ter illustratie:

Afdeling HEC											
Naam	% Full-time	Extern	Gewogen	Concentratie	Gewogen	Samenwerk	Gewogen	Inf. Overleg	Gewogen	Overleg	Gewogen
	0,74	14,00	10,36	43,00	31,82	10,00	7,40	3,00	2,22	30,00	22,20
	1,00	3,00	3,00	50,00	50,00	10,00	10,00	3,00	3,00	34,00	34,00

Dit wordt voor alle samenwerkers berekend waarna er een totaal percentage kan worden berekend per activiteit. Theoretisch gezien kan er op basis van deze informatie exact berekend worden hoeveel werkplekken er per activiteit nodig zouden zijn door het totale percentage van de activiteit te vermenigvuldigen met het aantal fulltime samenwerkers.

Er wordt met deze berekening echter geen rekening gehouden met piek en dal momenten in de bezetting van het aantal werkplekken. Bijvoorbeeld: de berekening geeft aan dat er 30 concentratie werkplekken nodig zijn terwijl op een piekmoment meer dan 30 samenwerkers geconcentreerd willen werken.

Hutten heeft daarom een onderzoek gedaan naar de werkplekbenutting om zo de piek en dal momenten in de bezetting gedurende een week in kaart te brengen. Dit is gedaan middels een werkplekobservatie, deze zal hierna nader toegelicht worden.

2.1.4 Werkplek observatie

Gedurende een gehele week heeft de projectleider een werkplekobservatie gedaan van alle werkplekken van het overhead(kantoor)personeel, dit zijn in totaal 93 werkplekken. Deze zijn onderverdeeld in 60 vaste werkplekken, 16 flex werkplekken en 17 stage werkplekken. Er is per werkplek gekeken naar het volgende:

- A: de plek is bezet door een samenwerker die op het tijdstip van de observatie op die werkplek aanwezig is.
- B: de plek is bezet door een samenwerker die op het tijdstip van de observatie op die werkplek niet aanwezig is.
- V: de werkplek is vrij

In de week van observatie is er om het uur van maandag tot en met vrijdag tussen 9:00 uur en 17:00 uur een observatie gedaan van de werkplekken. Deze gegevens zijn verwerkt in een MS Excel bestand, op basis van de gegevens is er een grafiek gemaakt waarin de exacte werkplek benutting af te lezen is. De resultaten geven een uitstekend beeld van de piek en dal momenten in de bezetting van de werkplekken. Het piekmoment wordt als percentage berekend waardoor het totaal aantal werkplekken maal dit piek-percentage zal resulteren in het minimaal benodigde aantal werkplekken voor de samenwerkers van Hutten. Dit minimaal benodigde aantal werkplekken kan ingedeeld worden in de gedefinieerde activiteiten op basis van de percentages van de activiteiten analyse.

2.1.5 Onderzoek S&O afdeling

Naar aanleiding van de analyse van de knelpunten in de eerste fase heeft het deel project team S&O besloten om zelf een project te starten en een onderzoek te doen naar oplossingsrichtingen voor gevonden knelpunten. Ideeën voor oplossingsrichtingen zijn gelijk in de eerste fase van het project ontstaan.

Er is gezamenlijk gekeken naar verschillende potentiële structuren voor de afdeling. Het team wil in een pilot het volgende gaan testen: Één afdeling S&O waarin de afdeling bestaat uit zelfsturende teams die direct rapporteren aan de directeur HRM. Het team wil onderzoeken of hiermee het knelpunt van de eilandjes tussen de afdelingen S&O HBC en S&O HEC op te lossen is. Tijdens team bijeenkomsten zijn deze verschillende structuren besproken en is het S&O beleid onder de loep genomen. Tevens wil het team alle S&O processen en procedures scannen op actualiteit, effectiviteit en juistheid. Hieronder volgt een kort verslag van de activiteiten van het S&O deel project team.

In de periode half December 2010 tot en met 1 februari 2011 zijn alle processen en procedures gescand op effectiviteit, actualiteit en juistheid. De eindverantwoordelijkheid hiervoor ligt bij de directeur HRM. De indeling voor deze proces analyse is als volgt:



In Februari 2011 zijn de resultaten geëvalueerd worden en zal worden bekeken waar aanpassingen c.q. wijzigingen nodig zijn. Per 1 Maart dienen alle S&O processen Hutten proof te zijn zodat deze de standaard zijn waarop gestuurd zal worden van daaruit gewerkt kan worden naar operational excellence.

De huidige afdeling S&O is opgedeeld in twee afdelingen: S&O HEC en S&O HBC. Elke afdeling heeft zijn eigen adviseurs en ondersteuners (samenwerkers). Er zal toegewerkt worden naar één afdeling S&O voor de gehele Hutten organisatie waarbij voor de business units dedicated adviseurs zijn aangesteld. De afdeling S&O zal gaan bestaan uit zelfsturende teams die direct aan de directeur HRM rapporteren. In fase 3 zullen hiervoor meetbare doelstellingen opgesteld worden.

Indeling processen

Instroom

- Vacatures (melden, opstellen profielen)
- Arbeidsmarktcommunicatie (Media, externe partijen, corporate image)
- Administratieve handelingen sollicitatie (bevestigingen, uitnodigen, afwijzen)
- Selectieprocedure (Papi, gesprekken, inhoud)
- Arbeidsovereenkomsten (aanvraag, opstellen, afhandeling)
- Welkomspakket (inhoud en communicatie)
- Introductiedag (inhoud, doelstelling, inrichting)
- Inwerkprogramma
- Scholen (ambassadeurschap, bekendheid Hutten)
- Overnames (juridisch, praktische uitvoer)
- Capaciteitsplan (anticiperen op toekomstige behoefte)

Doorstroom

- Training
- Opleiding
- Management development
- Management rapportages (need to have/nice to have)
- Loopbaanbeleid (interne mobiliteit, promotie, demotie, jobrotation)
- Arbeidsvoorwaarden (CAO, Hutten)
- Serviceniveau S&O afdeling
- PIP
- S&O communicatie
- Sociaal beleid
- Gezondheidsbeleid/Arbo

- Samenwerking met salaris administratie

Uitstroom

- Exit gesprekken
- Ontslagprocedures (juridisch, sociaal)
- Administratieve afhandeling (melding, verwerking, salaris adm)
- Leavers volgen
- Externe relaties (UWV)

Indeling per S&O adviseur

HBC Zuid	HBC West	HEC
<ul style="list-style-type: none">• Management rapportages• Loopbaan beleid• Serviceniveau S&O• S&O Communicatie• Sociaal beleid• Gezondheidsbeleid/Arbo• Samenwerking sal admin	<ul style="list-style-type: none">• Vacatures• Arbeidsmarktcommunicatie• Selectie• Scholen• Overnames• Capaciteitsplan• Training• Opleiding• Management development• PIP	<ul style="list-style-type: none">• Sollicitanten administratie• Arbeidsovereenkomst• Welkomstpakket• Introductiedag• Inwerkprogramma• Arbeidsvoorwaarden• Exit gesprekken• Ontslagprocedures• Admin afhandeling exit• Leavers volgen• Externe relaties (UWV)

Indeling per S&O samenwerker

- Vacatures
- Arbeidsmarktcommunicatie
- Scholen
- Capaciteitsplan
- Training
- Opleiding
- Management Development
- Loopbaan beleid
- Arbeidsvoorwaarden
- PIP
- Samenwerking sal admin

- Sollicitanten administratie
- Arbeidsovereenkomst
- Overnames
- Management rapportages
- Service S&O

- Introductiedag
- Inwerkprogramma
- Selectie
- S&O communicatie
- Sociaal beleid
- Gezondheidsmanagement

- Welkomstpakket
- Exit gesprekken
- Ontslag procedures
- Leavers volgen
- Externe relaties
- Admin afhandeling exit

2.1.6 Onderzoek SOLL situatie bedrijfsprocessen

In de eerste fase van het project heeft Retail Experts de bedrijfsprocessen beschreven in proces schema's en beschrijvingen. De resultaten uit de eerste fase zijn de basis voor het onderzoek naar de gewenste situatie voor de bedrijfsprocessen. Retail Experts heeft in samenwerking met de project groepjes bestaande uit samenwerkers van verschillende afdelingen deze SOLL situatie in kaart gebracht. Hieruit is een goed beeld ontstaan van het verbeter potentieel van de bedrijfsprocessen, deze resultaten zijn door Retail Experts uitgewerkt in een verslag welke is opgenomen in de project administratie. Er is geconcludeerd dat het aanpassen van de bedrijfsprocessen naar de SOLL situatie een ICT onderwerp is en hierdoor geen deel meer uit zal maken van het project “Samenwerken aan sociale innovatie”.

2.1.7 Onderzoek HBC naar empowerment

Het deel project team van Hutten Business Catering heeft ook besloten om een eigen project/pilot op te gaan zetten. Zij willen een volgende stap zetten in het realiseren van een empowerde organisatie naar een grotere bewustwording en verantwoordelijkheid in de groei en ontwikkeling van hun organisatie. De visie van Hutten is om de Beste, de Leukste en de Gelukkigste te zijn en het deel project team wil met een pilot deze visie als doel stellen. Hutten wil weggaan van het duale denken van wij/zij en goed/slecht, op zoek naar eenheid en verbondenheid in verscheidenheid.

2.1.8 Operational Excellence

Naar aanleiding van de oplossingsrichting van de afdeling S&O is er besloten om ook de processen en doelen van de andere afdelingen onder de loep te nemen en een standaard te creëren voor deze processen zodat frustraties en knelpunten uit het proces kunnen worden weggenomen of worden verminderd. Tijdens een bijeenkomst van het basisproject team en de algemeen directeur van de organisatie is er een plan van aanpak opgesteld voor het toewerken naar 'operational excellence' voor de gehele organisatie.

2.2 Periode van uitvoering

SOLL bedrijfsprocessen	01 Juli 2010 t/m 13 September 2010
Onderzoek het nieuwe werken	25 November 2010 t/m 10 December 2010
Werkstijl & activiteiten analyse	25 November 2010 t/m 10 December 2010
Werkplekbenutting	13 December 2010 t/m 17 December 2010
S&O onderzoek	06 November 2010 t/m 01 Maart 2010
HBC onderzoek	13 November 2010 t/m 13 December 2010
Pilot Team	10 December 2010 t/m 10 Februari 2011
Operational Excellence	7 Februari 2011

2.3 Rol intern betrokkenen

Werkgroepen bestaande uit samenwerkers die binnen bedrijfsprocessen aan elkaar geschakeld zijn hebben een rol gehad in het beschrijven van de SOLL situatie van de bedrijfsprocessen. De volgende werkgroepen hebben hierin deelgenomen:

- Werkgroep optimalisatie partijproces
- Werkgroep optimalisatie productie
- Werkgroep optimalisatie productie HBC

Deze werkgroepen hebben in bijeenkomsten, die door Retail Experts zijn georganiseerd, input geleverd aan Retail Experts met betrekking tot de SOLL situaties.

In deze fase heeft de projectleider een belangrijke rol gespeeld in het onderzoek naar Het Nieuwe Werken. Er is door de projectleider onderzocht welke voordelen er voor de Hutten organisatie te behalen zijn met de invoering van Het Nieuwe Werken en welke knelpunten hier mogelijk mee opgelost kunnen worden. Ook in de uitvoering van de analyses en onderzoeken in de voorbereiding van de pilot is de projectleider een belangrijke factor geweest.

Het basis project team heeft in deze fase vooral de rol van het maken van de definitieve besluiten om de oplossingsrichtingen te testen en de plannen voor het realiseren van de pilots goed te keuren. Het basis projectteam heeft naast het nemen van deze besluiten weinig tot geen rol gehad in deze fase van het project.

Tijdens de tweede fase is er een pilot team samengesteld van samenwerkers van verschillende afdelingen. Dit pilot team is verantwoordelijk voor de inrichting van de pilot en het pilot gebied, het enthousiasmeren van collega samenwerkers, communiceren van plannen en ideeën naar samenwerkers en het monitoren van de pilot. De samenwerkers die deel nemen in dit pilot team hebben allemaal enige interesse en enthousiasme over Het Nieuwe Werken, zij zijn dan ook gekozen als ambassadeur van Het Nieuwe Werken bij Hutten. Hutten heeft er rekening mee gehouden dat elke afdeling van het overhead(kantoor)personeel vertegenwoordigd is in het team om een zo breed mogelijk draagvlak te creëren voor de pilot.

Het deel project team van de afdeling Samenwerkers & Organisatie heeft zich gedurende de tweede fase enkel bezig gehouden met de eigen afdeling. Zoals eerder beschreven zal de afdeling een eigen pilot draaien, deze afdeling is volledig verantwoordelijk voor de onderzoeken die in dit kader zijn uitgevoerd.

Hutten Business Catering en zijn deel project team heeft zich gebogen over de knelpunten in de eigen organisatie en onderzoek gedaan naar een oplossingsrichting die zij zullen testen in een pilot om een volgende stap te kunnen maken van een empowerde organisatie naar een grotere bewustwording en verantwoordelijkheid in de groei en ontwikkeling van hun organisatie. Een selectie van leden uit het deel project team heeft een pilot voorbereid voor het organiseren van een HBC Beste, Leukste en Gelukkigste dag.

Naar aanleiding van de oplossingsrichting van de afdeling S&O is er besloten om ook de processen en doelen van de andere afdelingen onder de loep te nemen en een standaard te creëren voor deze processen zodat frustraties en knelpunten uit het proces kunnen worden weggenomen of worden verminderd. Tijdens een bijeenkomst van het basisproject team en de algemeen directeur van de organisatie is er een plan van aanpak opgesteld voor het toewerken naar ‘operational excellence’

verzameld en opgevangen is teruggekoppeld aan het pilot team. Hieruit is gebleken dat een aantal afdelingen niet kunnen deelnemen in de pilot van Het Nieuwe Werken omdat zij simpelweg zware ICT ondersteuning en facilitatie nodig hebben om plaats- en tijdsafhankelijk te kunnen werken. De afdeling die niet kunnen deelnemen zijn als volgt:

- Intern Accountmanagement
- Financiële & salaris administratie
- ICT
- Projectbureau
- Samenwerkers & Organisatie

Intern Accountmanagement

Alle communicatie van HEC locaties komen via Intern Accountmanagement binnen op het hoofdkantoor van Hutten. De afdeling werkt met een telefoonbezetting, de regel is dat telefoontjes binnen drie keer overgaan opgenomen dienen te worden. De afdeling heeft aangegeven dat zij fysiek bij elkaar moeten zitten om telefoontjes van elkaar aan te nemen en zorg te dragen dat de regel omtrent binnenkomende telefoontjes nageleefd wordt. ICT heeft aangegeven dat zij zonder budget geen oplossing kunnen bieden voor deze telefoonbezetting, daarom heeft het pilot team uit voorzorg besloten om Intern Accountmanagement niet te betrekken in de pilot.

Financiële & salaris administratie

De formulierenstroom op deze afdeling werkt nog niet digitaal waardoor er veel met papieren formulieren wordt gewerkt en ordners die opgeslagen worden in kasten op de afdeling. Plaat onafhankelijk werken zal voor deze samenwerkers betekenen dat zij dagelijks met dozen vol ordners en papieren moeten slepen om de dagelijks werkzaamheden uit te voeren. Overstappen op digitale administratie en formulierenstromen is voor de pilot een ingrijpende verandering die veel meer tijd in beslag zal nemen dan de duur van de pilot periode. Tevens is er geen budget vrijgemaakt voor de facilitatie van de pilot waardoor deze digitalisering van de financiële & salaris administratie onmogelijk is. Op de afdeling zijn momenteel te weinig werkplekken voor het aantal samenwerkers, tijdens de pilot zal er dus wel gerouleerd worden van werkplek. De werkplekken op de afdeling zijn dan als het ware flexplekken die alleen te gebruiken zijn door samenwerkers van de afdeling. Samenwerkers van de afdeling die geen werkplek kunnen gebruiken vanwege overbezetting kunnen gebruik maken van beschikbare flexplekken in het pilot gebied.

ICT

De afdeling ICT is in de voormalige squash zaal in het magazijn neergestreken. De afdeling is verstoten van daglicht en ramen, het streven is om de afdeling weer terug te brengen in het daglicht en deze in de kantoor omgeving te situeren. De afdeling heeft echter aangegeven dat zij moeten beschikken over een ruimte die zij kunnen afsluiten, tevens moet er een plaats beschikbaar zijn om een lange werktafel te plaatsen waaraan zij hun voorbereidende en onderhoudende werkzaamheden kunnen uitvoeren. Een ruimte van vergelijkbare grootte is voor de afdeling in de kantoor omgeving niet te realiseren, ICT heeft daarom aangegeven dat zij gedurende pilot willen blijven op de huidige plek.

Projectbureau



Deze afdeling is een service verlenende afdeling die 6 dagen per week van 8:00 uur t/m 18:00 uur beschikbaar is, binnen deze tijd dient de telefoon altijd opgepakt te worden. Er zijn hier geen uitzonderingen op deze regel. Er wordt gewerkt met strakke deadlines en adhoc werkzaamheden waardoor een vaste werkplek gewenst is. In principe zouden de werkzaamheden solo-concentratie werk moeten zijn waarbij geen telefoon nodig is, in de praktijk is er echter veel telefonisch contact met interne klanten voor het opvragen van ontbrekende essentiële informatie en adhoc werkzaamheden. Tevens moet er direct gereageerd kunnen worden voor adhoc partijen, wijzigingen en calamiteiten. De afdeling geeft aan fysiek bij elkaar te moeten zitten om telefoontjes van elkaar over te kunnen nemen. Vanwege het concentratiewerk hechten de samenwerkers erg aan rust in het kantoor, zelf ondernemen zij al stappen om de telefoondruk om te buigen in digitale communicatie en het verminderen van de inloop op het kantoor. De samenwerkers van deze afdelingen hebben aangegeven dat concentratie werk een eenzame bedoeling is en dat de sociale cohesie erbij is gebaat om fysiek bij elkaar te zitten om snel korte vragen, advies, succesjes, irritaties en nieuws te delen. Het pilot team heeft daarom besloten om het project bureau te laten zoals het is gedurende de pilot.

Samenwerkers & Organisatie

Evenals bij de afdeling financiële & salaris administratie is de formulierenstroom van de afdeling nog niet gedigitaliseerd waardoor er met veel papieren en tastbare dossiers wordt gewerkt. De personeels dossiers worden opgeslagen in dossierkasten op de afdeling. Ook hier geldt dat het digitaliseren van de papierenformulierenstroom en de personeels dossiers langer zullen duren dan de periode van de pilot periode. Ook hier is geen budget voor vrij gemaakt om deze digitaliserings slag te maken. Tevens wordt er gewerkt met veel vertrouwelijke informatie en bevatten de personeels dossiers vertrouwelijke informatie die niet voor iedere samenwerker toegankelijk moet zijn. De afdeling heeft dan ook een kantoor dat zij kunnen afsluiten. Vanwege de mate van vertrouwelijkheid en het ontbreken van een budget voor digitalisering heeft het pilot team besloten om de afdeling niet in de pilot te betrekken. Wel zullen de S&O adviseurs en de directeur van HRM deelnemen in de pilot als gevolg van de pilot die wordt ingezet op de afdeling, deze staat echter los van de pilot van Het Nieuwe Werken maar maakt wel deel uit van het project “Samenwerken aan sociale innovatie”. Deze pilot zal later in dit hoofdstuk van fase twee worden besproken.

De afdelingen die overblijven zullen wel deel gaan nemen in de pilot. Zij zullen gedurende twee maanden Het Nieuwe Werken gaan testen. De afdelingen die zullen deelnemen in deze pilot zijn als volgt:

- Marketing & Communicatie
- Facilitair
- Sales Hutten Exclusieve Catering
- Sales Hutten Business Catering
- Produktontwikkeling & Kwaliteit
- Party managers
- Regio managers
- Business Unit Managers Hutten Business Catering
- Directeur Hutten Exclusieve Catering
- Directeur HRM
- S&O Adviseurs

In de pilot zal het kantoor gebied opnieuw ingericht worden op basis van activiteiten in plaats van afdelingen. De gedachte is dat samenwerkers een ruimte uitkiezen die een bepaalde activiteit ondersteund om hun geplande werkzaamheden van dat moment uit te voeren. Hieronder volgt een beschrijving van de veranderingen in de kantoor omgeving.

Nu de deelnemende samenwerkers zijn geïnventariseerd is het pilot team verder gegaan met het indelen en intekenen van de kantoren die opgezet zullen worden als pilot gebied. Het idee voor de pilot van Het Nieuwe Werken bij Hutten is om het kantoor opnieuw in te delen op basis van de gedefinieerde activiteiten van de werkplekactiviteiten uit de activiteiten analyse. Er zullen op basis hiervan vier verschillende soorten werkruimten gecreëerd worden, deze zijn als volgt:

- Concentratie ruimte
- Samenwerk ruimte
- Informele overleg ruimte
- Overleg ruimte

Concentratie ruimte

Deze ruimte is uitsluitend bestemd voor werkzaamheden waarbij concentratie is vereist, werkzaamheden die overeenkomen met de werkzaamheden die eerder beschreven zijn in de beschrijving van de activiteiten analyse: analyseren van gegevens/cijfers, schrijven/uitwerken belangrijke stukken, lezen/inlezen/studeren en andere activiteiten waarbij concentratie vereist is. Er is door het pilot team besloten dat er in deze ruimte geen telefoons zullen worden aangesloten zodat samenwerkers niet door elkaar gestoord kunnen worden. Gebruik van mobiele telefoons zal in deze ruimte ook niet toegestaan zijn. De gedachte is dat samenwerkers in deze ruimte ongestoord hun geplande concentratie werkzaamheden kunnen uitvoeren. Hutten denkt hiermee te bereiken dat samenwerkers beter in staat zijn hun werkzaamheden uit te voeren hetgeen ten goede komt van werkplezier en productiviteit.

Samenwerk ruimte

Er zullen ruimtes gecreëerd worden waar werkzaamheden onder ‘normale’ omstandigheden uitgevoerd kunnen worden. Het betreft hier werkzaamheden, zoals reeds eerder beschreven in de beschrijving van de activiteiten analyse, waarbij de samenwerker gestoord kan/mag worden tijdens de uitvoering van de werkzaamheden. Deze werkplekken zijn identiek aan werkplekken in de originele kantooromgeving, het verschil is echter dat het geen vaste werkplek van een samenwerker is maar flex plekken die door iedere samenwerker bezet kan worden.

Informele overleg ruimte

In de huidige kantoor omgeving is naast het auditorium, de inspiratieruimte en een overleg kamer geen extra ruimte voor overleggen en vergaderingen. Managers hebben een eigen kantoor waar zij beschikken over een vergadertafel en bijbehorende stoelen. Team overleggen en informele gesprekken/overleggen/vergaderingen vinden vaak plaats in het Grand Café of in de hiervoor genoemde overleg ruimtes. Een informele overleg ruimte zal beschikbaar worden voor overleggen, zoals een team overleg, in een informele setting.

Overleg ruimte

Omdat een selectie van managers en directeuren deel zullen nemen aan de pilot zullen zij niet meer schikken over een vergadertafel en de bijbehorende stoelen. Het idee is dat overleggen niet op een werkplek zouden moeten plaats vinden waardoor het aantal m2 kantoorruimte niet optimaal wordt gebruikt. Voorbeeld: twee directeuren hebben beide een vergadertafel maar beide directeuren gebruiken deze tafel minder dan 50%. Deze kunnen dan prima gecombineerd worden in één ruimte zodat de beschikbare m2 kantoor efficiënter gebruikt kan worden. Daarom zal er één of meerdere overleg ruimte(s) worden gecreëerd die te gebruiken is voor formele overleggen of ontvangst van gasten. Iedereen kan een formele overleg ruimte reserveren, hierdoor hoeven overleggen en ontvangsten van externe gasten niet meer plaats te vinden in een kantoor.

Het pilot team heeft zichzelf gebogen over de vraag of deze vier verschillende werkplekken genoeg variatie zullen bieden voor de samenwerker. Het team heeft gekeken of er behoefte is aan andere werkruimtes of combinaties van eerder genoemde ruimtes. Er is besloten dat de vier ruimtes die zojuist zijn beschreven voldoende keuze zal zijn voor de samenwerker en de activiteiten van de samenwerkers voldoende zullen ondersteunen.

De resultaten uit de werkstijl, activiteiten en werkplekbenutting zijn leidend voor de indeling van de kantoren. Op basis van deze resultaten zijn verschillende tekeningen van potentiële kantoor situaties gemaakt waarin het kantoor verdeeld is in de vier eerder genoemde ruimtes.

De tekeningen zijn onder andere gepresenteerd tijdens de ideeëntuin die Hutten maandelijks organiseert. Op de ideeëntuin worden nieuwe producten en concepten van intern en externe leveranciers getoond aan samenwerkers en bezoekers. De samenwerkers en bezoekers van deze ideeëntuinen kunnen hun ideeën en kritiek ventileren over de getoonde producten en concepten. Deze ideeëntuinen zijn als het ware grote creatieve sessies waar producten en concepten verfijnd kunnen worden op basis van de input van de bezoekers.

De tekeningen zijn tevens beoordeeld door het basis project team. Alle input is gebruikt om de kantoren opnieuw in te tekenen om te komen tot de meest ideale inrichting van de pilot. Het aantal werkplekken en kantoren wijkt hierbij af van de resultaten uit de werkstijl en activiteiten analyse en de werkplekobservatie. Er is voor gekozen om meer werkplekken te creëren dan het aantal dat naar voren is gekomen uit de werkplekobservatie. De gedacht hierbij is dat werkruimtes gedurende de pilot nog aangepast kunnen worden mocht er blijken dat er teveel werkplekken zijn gecreëerd.

In de pilot is er een groot aantal samenwerkers die hun vaste werkplek zullen inleveren voor een flex werkplek. Een flex werkplek kan door iedereen gebruikt worden, een werkplek dient dus schoon en opgeruimd achtergelaten te worden. Er is door het pilot team besloten dat de werkplekken daarom opgeruimd moeten worden en ontdaan van persoonlijke spullen. De persoonlijke spullen van samenwerkers kunnen in de bestaande kastruimte opgeborgen worden. Het pilot team heeft een actie uitgezet waarmee samenwerkers aangemoedigd worden om de werkplekken, kantoren en kasten op te ruimen en uit te zoeken. Voor deze actie zijn twee grote papier containers geplaatst in het magazijn voor een periode van een maand waarin alle overbodige en onnodige papieren in weggegooid kunnen worden. De leden van het pilot team hebben de samenwerkers op de afdelingen aangemoedigd om eens goed op te ruimen en de werkplekken klaar te maken voor de pilot. Ook de samenwerkers die niet zullen deelnemen aan de pilot hebben hun werkplekken en kantoren

opgeruimd. Het idee is om samenwerkers alvast te laten wennen aan het opruimen en schoon achterlaten van een werkplek.

Een ander obstakel waar de aandacht van het pilot team naartoe gaat is de communicatie tijdens de pilot. Samenwerkers zullen dagelijks gebruik maken van verschillende werkplekken maar zij moeten wel telefonisch bereikbaar zijn en voor collega samenwerkers. ICT heeft aangegeven dat zij een voor de pilot passende oplossing hebben voor de telefonie, zij zullen de toestellen zo afstellen dat samenwerkers hier op in kunnen loggen en zo hun eigen nummer als het ware mee kunnen nemen naar elke werkplek. Communicatie onderling zal versterkt worden met de inzet van MSN Messenger. De pilot team is verantwoordelijk voor het communiceren en uitzetten van deze oplossingen voor de communicatie tijdens de pilot.

Het pilot team heeft tot slot gedragsregels en richtlijnen opgesteld voor de samenwerkers die deelnemen in de pilot. Alle resultaten uit de onderzoeken, analyses en werkzaamheden van het pilot team zijn vastgelegd in de project administratie.

2.6.2 HBC BLG-dag

De HBC Beste, Leukste en Gelukkigste dag zal georganiseerd worden voor alle leidinggevendenden, managers en kantoor samenwerkers van de HBC organisatie. De dag zal in het teken staan van bewustwording en empowerment en wordt georganiseerd in theater de Blauwe Kei te Veghel. De deelnemers worden gedurende de gehele dag ondergedompeld in hun eigen realiteit.

Alle Business Catering locaties zullen vertegenwoordigd zijn tijdens deze dag, de gedachte is dat deze vertegenwoordigers vervolgens de ervaringen zullen delen op de eigen locatie waardoor alle samenwerkers zullen worden bereikt.

Hutten verwacht hiermee voor de HBC organisatie een volgende stap te kunnen zetten van een empowerde organisatie naar een grotere bewustwording en verantwoordelijkheid in de groei en ontwikkeling van de organisatie. De gehele dag staat in het teken van de visie “de Beste, de Leukste en de Gelukkigste” waarbij humor en herkenning centraal stellen staan.

2.6.3 Één S&O afdeling met zelfsturende teams

De oplossingsrichting die S&O in een pilot zal gaan testen is het creëren van één afdeling S&O met zelfsturende teams die direct rapporteren aan de directeur HRM. Tevens zullen alle S&O processen gedurende deze fase gescand worden op actualiteit, effectiviteit en juistheid. De S&O processen zullen dan aangepast worden zodat er uniforme ‘Hutten-proof’ processen de standaard zullen worden waarop verder gestuurd zal worden en gewerkt kan worden aan ‘operational excellence’. Deze processen zullen in de pilot getest worden.

2.6.4 Operational Excellence

Vanuit fase één van dit project blijkt dat er door de gehele organisatie te weinig kennis is van wie waar verantwoordelijk voor is, er zijn veel grijze gebieden als het gaat om deze verantwoordelijkheden binnen de verschillende communicatielagen van de organisatie. Het is opvallend dat er veel wordt mee-gemanaged door leidinggevendenden en managers waardoor teveel

mensen teveel problemen aan het oplossen zijn. Dit kan veel efficiënter als het juiste werk bij de juiste samenwerkers ligt en zij hun afspraken nakomen.

De Hutten organisatie wil naar aanleiding van bovenstaande toewerken naar een niveau van ‘operational excellence’ voor de gehele organisatie door de samenwerkers een plan te laten schrijven hoe zij hun doelen, die ook in hun PIP beschreven zijn, willen behalen en wat zij daarvoor nodig hebben. Deze doelen komen overeen met de KPI doelstellingen die voor de afdelingen zijn gesteld. Door daarnaast over en weer verwachtingspatronen met stakeholders vast te leggen kan er een standaard ontwikkeld worden waarop gestuurd kan worden. Doordat het voor iedereen inzichtelijk is wie waar verantwoordelijk voor is en de samenwerkers voor zichzelf duidelijk hebben geformuleerd hoe zij hun doelen (KPI doelstellingen) willen behalen, wat ze daarvoor nodig hebben en door te weten wie hun stakeholders zijn zal er minder mee-gemanaged hoeven te worden en ontstaat er meer zelfsturing en ‘ownership’ binnen de verschillende communicatielagen van de organisatie. Hierdoor ligt het juiste werk bij de juiste mensen en wanneer de samenwerkers hun vastgelegde afspraken nakomen dan ontstaan er excellente processen.

Het doel van deze oplossingsrichting is het verminderen van frustraties en knelpunten in het proces waardoor excellente processen ontstaan binnen de organisatie en er meer zelfsturing zal zijn binnen de verschillende communicatielagen. Er zal hierdoor meer sturing zijn vanuit KPI’s van de afdelingen, de processen worden gemonitord door de leidinggevenden en managers op basis van de KPI’s waardoor deze continu kunnen worden verbeterd en knelpunten en frustraties kunnen worden verminderd.

Tijdens de bijeenkomst van het basis projectteam en de algemeen directeur is er het volgende plan van aanpak opgesteld die tijdens de testperiode zal worden ingezet:

Stap 1

Alle functionarissen van alle afdelingen formuleren alle eigen doelen (KPI doelstellingen van de afdeling) SMART op de PIP’s.

Stap 2

Elke functionaris schrijft een plan voor het realiseren van de eigen doelstellingen. De volgende vragen staan hierin centraal:

- begrijpt hij/zij zijn doelen?
- kun jij als manager een faciliterende rol aannemen?

Stap 3

Voor elk proces wordt er een overzicht gemaakt van de stakeholders voor zowel de instroom als de uitstroom van het proces.

Stap 4

Over en weer vastleggen van verwachtingspatronen van de stakeholders met wie waar verantwoordelijk voor is.

Stap 5

In kaart brengen en eventueel aanpassen van communicatielijnen en overlegstructuren op basis van output uit voorgaande stappen.

Het verbeterpotentieel is groot voor de organisatie, zo zijn er een aantal knelpunten uit de eerste fase van het project die met deze oplossingsrichting kunnen worden weggehaald. Ten eerste zal er heldere communicatie ontstaan binnen de verschillende lagen van de organisatie hetgeen efficiënt werkt, hierdoor kan naast een tijds- en kostenbesparing voor de organisatie een verbetering in werkplezier worden gerealiseerd doordat frustraties in communicatie en verantwoordelijkheden worden verminderd.

Doordat verwachtingspatronen over en weer zijn vastgelegd tussen de verschillende afdelingen en functionarissen kan er adequaat worden gehandeld: afspraak = afspraak. Als iedereen zich aan zijn afspraken houdt dan ontstaan er excellente processen waardoor frustraties in processen (hetgeen een negatief effect heeft op het werkplezier en BLG van de samenwerkers) tot een minimum worden beperkt. Zo heeft bijvoorbeeld de salaris administratie in de eerste fase van het project aangegeven dat de volledigheid en tijdigheid van de aanlevering van uren ten behoeve van de verwerking van deze uren een groot knelpunt is op hun afdeling. Doordat uren op verschillende manieren worden aangeleverd en vaak niet volledig zijn of niet aansluiten op daadwerkelijk in rekening gebrachte uren ontstaat er een frustratie en knelpunt op de afdeling salaris administratie. Dit heeft een negatief effect op het werkplezier en de productiviteit van de samenwerkers. Door de verwachtingen vast te leggen met de stakeholders kan er een standaard worden gecreëerd voor de aanlevering van de uren voor de gehele organisatie waarop gestuurd kan worden. Hierdoor kunnen de frustraties en knelpunten weggenomen, dan wel verminderd, worden uit dit proces.

Een ander potentieel voordeel van het vastleggen van verwachtingspatronen van stakeholders en het maken van afspraken over het behalen van doelen en KPI-doelstellingen is het ontstaan van meer waardering voor elkaars werk waardoor onderlinge sociale contacten tussen stakeholders en afdelingen en de betrokkenheid van samenwerkers kunnen worden verbeterd. Het is evident dat dit een positief effect zal hebben op productiviteit en werkplezier.

Fase 3: Opstellen meetbare doelstelling

3.1 Beschrijving activiteiten

Het basis project team heeft de overkoepelende doelstelling geformuleerd voor het project “Samenwerken aan sociale innovatie”. Deze doelstelling was deels geformuleerd in de project aanvraag, hierin is aangegeven dat de Hutten organisatie een verhoging in arbeidsproductiviteit wil realiseren van minimaal 2% met dit project. Het basis project team heeft hiervan een meetbare doelstelling gemaakt en de projectleider heeft de nulmeting gemaakt met de gegevens die aangeleverd zijn door de financieel directeur en de directeur HRM.

Het deel projectteam van de afdeling S&O heeft voor de pilot die zij zullen testen eigen doelstellingen geformuleerd in de tweede bijeenkomst die zij hebben georganiseerd in kader van dit project.

Het deel project team van Hutten Business Catering heeft voor de pilot die zij zullen testen ook een eigen doelstelling geformuleerd. Deze is gebaseerd op de resultaten van het samenwerkers tevredenheids onderzoek (STO) dat is uitgevoerd door Foodstep in juni 2010. Dit STO is gehouden onder alle samenwerkers van de HBC organisatie. De resultaten van dit STO is de nulmeting voor de pilot, de eindmeting zal een jaar later, juni 2011, gedaan worden. Dit valt buiten de project periode van dit project en zal daarvoor opgenomen worden in het vervolgtraject.

Voor de pilot van Het Nieuwe Werken zijn tevens twee subdoelstellingen geformuleerd door het basis project team.

Voor wat betreft het project ‘Operational Excellence’ voor de totale organisatie sluit de doelstelling aan op de overkoepelende doelstelling: verhoging van de arbeidsproductiviteit van minimaal 2%. Het in kaart brengen van de verantwoordelijkheden en verwachtingspatronen binnen de verschillende communicatielagen van de organisatie zal frustraties en knelpunten uit processen moeten verminderen waardoor er efficiënter en productiever gewerkt kan worden. De uitvoering van operational excellence en het hieruit voortvloeiende verwachte resultaat is een verhoging in arbeidsproductiviteit zoals SMART is geformuleerd voor het totale project.

3.2 Periode van uitvoering

De doelstelling voor de pilot van het deelprojectteam Hutten Business Catering (HBC) zijn geformuleerd op 08 oktober 2010 en gefinetuned op 29 november 2010 en 1 December 2010.

De doelstelling van Het Nieuwe Werken: 10 Januari 2011 t/m 7 Februari 2011

Doelstelling zelfsturende teams: 10 Januari 2011 t/m 7 Februari 2011

De overkoepelende doelstelling van het verhogen van de arbeidsproductiviteit met minimaal 2% is in februari geformuleerd door de projectleider en de directeur HRM. Deze is geformuleerd op 18 Februari 2011. De uren hiervoor zijn niet geregistreerd op een weekstaat. Voor wat betreft ‘operational excellence’ is de subdoelstelling hiermee direct geformuleerd.

3.3 Rol extern betrokkene(n)

In deze fase zijn geen externe adviseurs betrokken.

3.4 Rol intern betrokkenen

De basis project groep en de deel project groepen van S&O en HBC hebben een rol gespeeld in deze fase. Het zijn deze drie groepen die de doelstellingen hebben geformuleerd, er is een minimaal aantal uren besteedt in deze fase van het project. De reden hiervoor is de reeds voorhanden informatie uit het STO en de reeds gedefinieerde doelstelling voor het project “Samenwerken aan sociale innovatie” in de project aanvraag.

3.5 Aantal en functie intern betrokken samenwerkers

PersNr	SW	Functie
████	██████████	██████████
████	██████	
████	██████	██████████

PersNr	SW	Functie
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

3.6 Geformuleerde doelstelling

Voor het project samenwerken aan sociale innovatie is één overkoepelende doelstelling geformuleerd voor het gehele project "Samenwerken aan sociale innovatie". De deelprojecten/pilots die worden uitgevoerd in het kader van dit project zullen dus gezamenlijk tot het gewenste resultaat moeten leiden.

Voor de deelprojecten zijn aparte 'sub'-doelstellingen geformuleerd, aan de hand van deze 'sub'-doelstellingen zal beoordeeld worden of elk individueel deelproject tot het gewenste resultaat heeft geleid.

3.6.1. Doelstelling project "Samenwerken aan sociale innovatie"

De overkoepelende doelstelling voor het project "Samenwerken aan sociale innovatie" is:

In de periode van 2011 (januari t/m mei) is de arbeidsproductiviteit met minimaal 2% gestegen ten opzichte van de periode van 2010 (januari t/m mei). De arbeidsproductiviteit wordt bij de Hutten organisatie berekend als een ratio waarbij de totale omzet van alle onderdelen wordt gedeeld door het gemiddelde aantal FTE in dienst. Meer omzet met hetzelfde aantal of minder FTE zal resulteren in een hogere arbeidsproductiviteit en visa versa.

3.6.2 Subdoelstellingen projecten

Voor de deelprojecten die in een pilot getest zullen worden zijn subdoelstellingen geformuleerd. De resultaten zullen uitwijzen of de individuele deelprojecten succesvol zijn. Op basis van deze resultaten zal er besloten worden of er een vervolgtraject gestart zal worden waarin deze deelprojecten Hutten breed ingevoerd zullen worden.

Flexibel werken

Op 1 April 2011 zal minimaal 30% van het overhead personeel flexibel werken. Vanaf 1 Februari 2011 zal over gegaan worden op een nieuwe werkstijl met een andere indeling van het kantoor: "Het Nieuwe Werken". De indeling van het kantoor is gebaseerd op basis van een werkstijl en activiteiten onderzoek van het overhead personeel en een werkplek observatie. De resultaten van deze onderzoeken zijn opgenomen in de project administratie en zijn onderdeel van de nulmeting.

Verhogen Samenwerkers tevredenheid

Op 1 April 2011 zal door het flexibel werken de samenwerkers tevredenheid met minimaal 5% gestegen zijn.

Dit zal gemeten worden met behulp van een enquête waarin samenwerkers hun tevredenheid kunnen aangeven over de oude en de nieuwe situatie. Hutten gaat hierbij uit van de gedachte dat

arbeidsproductiviteit is gekoppeld aan het werkplezier. Een verhoging in het werkplezier zal binnen die gedachte resulteren in een verbeterde arbeidsproductiviteit.

Hutten proof S&O processen

Op 1 Maart 2011 heeft S&O al zijn processen gescand op effectiviteit, actualiteit en juistheid en waar nodig aangepast conform CAO en het Hutten handboek en voldoen aan de wettige verplichtingen. Deze processen en procedures vormen vanaf 1 Maart de standaard waarop gestuurd gaat worden. De criteria is dat alle processen en procedures Hutten proof en uniform zijn en voldoen aan de wettige verplichtingen.

Zelfsturende teams

Vanaf 1 Maart 2011 bestaat S&O als één afdeling binnen de Hutten organisatie waarbij voor de business units dedicated adviseurs zijn aangesteld. De afdeling zal bestaan uit zelfsturende teams die direct rapporteren aan de directeur HRM.

Verhogen Samenwerkers Tevredenheid

Juni 2011 is de samenwerkers tevredenheid van Hutten Business Catering organisaties verhoogd van 7,5 naar een 8. Vanaf 14 December 2010 zullen alle leidinggevenden en staf medewerkers gaan werken aan een verbetering op de volgende vier punten:

- Communicatie: alle relevante informatie moet via verschillende kanalen alle samenwerkers van Hutten Business Catering bereiken.
- Opleidingsmogelijkheden beter communiceren: Vanaf het eerste kwartaal van 2011 is een opleidingsbrochure beschikbaar voor alle samenwerkers.
- Tonen van aandacht, interesse en waardering: Opzetten van een plan om leidinggevenden ertoe te bewegen meer structuur te tonen en geven van oprechte aandacht. Wederzijdse verantwoordelijkheid, elkaar bewust maken van gedrag.
- Vergroting van ondersteuning vanuit het service kantoor.

Operational Excellence

De doelstelling voor 'Operational Excellence' is direct gerelateerd aan de overkoepelende doelstelling van het project "Samenwerken aan sociale innovatie". De uitvoering van operational excellence en het hieruit voortvloeiende verwachte resultaat is een verhoging in arbeidsproductiviteit zoals reeds SMART is geformuleerd voor het totale project.

3.7 Resultaat nulmeting

3.7.1 Arbeidsproductiviteit

Voor de periode van 1 januari 2010 t/m 31 mei 2010 is een gemiddelde berekend van het totaal aantal fte in dienst bij de Hutten organisatie. Deze gegevens zijn afkomstig uit het Cobra personeels systeem van de afdeling Samenwerkers & Organisatie.

Van de maanden januari, februari, maart, april en mei is een gemiddelde berekend van het aantal fte. Om dit gemiddelde te berekenen zijn er peilingen van het aantal fte gemaakt op de volgende data:

- 1 januari t/m 31 januari
- 1 februari t/m 28 februari
- 1 maart t/m 31 maart
- 1 april t/m 30 april
- 1 mei t/m 31 mei

Op basis van de gemiddelden per maand is er een gemiddelde berekend voor 2010. De resultaten zijn als volgt:

2010	1-jan	31-jan	1-feb	28-feb	1-mrt	31-mrt	1-apr	30-apr	1-mei	31-mei
HBC	223,61	222,11	224,09	224,89	223,82	223,68	229,79	230,44	231,81	236,11
HEC	191,03	189,48	197,03	199,83	199,34	199,01	194,85	193,12	194,60	202,35
Totaal	414,64	411,59	421,12	424,72	423,16	422,69	424,64	423,56	426,41	438,46
AVG maand	413,12		422,92		422,93		424,10		432,44	
AVG periode	423,10									

De totale cumulatieve omzet van de Hutten organisatie over deze periode in 2010 is: € 14.116.817,00. Met deze gegevens is de productiviteit per fte berekend als nulmeting voor dit project, deze is als volgt:

2010	
Omzet	€ 14.116.817,00
fte	423,10
Productiviteit	€ 33.365,28

3.7.2 Samenwerkers tevredenheids onderzoek

Foodstep heeft in juni 2010 in opdracht van Hutten Business Catering een samenwerkers tevredenheids onderzoek uitgevoerd (STO). 185 samenwerkers hebben de vragenlijst ingevuld, goed voor een responsepercentage van 42%. Dit is voldoende voor een betrouwbaar onderzoek.

Het gemiddelde cijfer dat is gegeven door de samenwerkers van Hutten Business Catering is een 7,5. De HBC organisatie wordt door de samenwerkers gezien als vernieuwend, een leuk bedrijf om voor te werken en waar het gezellig is met collega's. De HBC organisatie heeft een aanprekende bedrijfscultuur en bij de samenwerkers staan de gasten voorop.

Uit het onderzoek blijkt dat samenwerkers aangeven dat de arbeidsvoorwaarden & ontwikkelingsmogelijkheden als eerste verbeterd moeten worden. De werkomgeving en werktijden zijn beoordeeld met een 7,4 en is in lijn met andere bedrijven in de branche. De personeelsruimte wordt laag beoordeeld met een 5,8 en is lager dan gemiddeld. Daartegenover worden de planning van werktijden en roosters en de invloed hierop bovengemiddeld beoordeeld, evenals de werktijden.

De werksfeer en communicatie wordt met een 7.4 beoordeeld en is in lijn met andere bedrijven in de branche. De samenwerkers zijn erg tevreden over de werkzaamheden, deze zijn gemiddeld beoordeeld met een 7.4.

Fase 4: Verslag testen implementatieplan

4.1 Beschrijving testactiviteiten

4.1.1 Het Nieuwe Werken

In de nieuwe kantoor situatie zijn er afdelingen die nog over een vaste kantoorruimte met vaste werkplekken beschikken en andere afdelingen zullen alleen nog maar gebruik maken van flex werkplekken. Het Nieuwe Werken bij Hutten heeft een doelstelling die bestaat uit twee delen:

- Minimaal 30% van het overhead personeel flexibel laten werken
- Per 1 April 2011 is de samenwerkers tevredenheid met 5% gestegen

Van de afdelingen die deelnemen aan de pilot zijn de kantoren ingedeeld op basis van vier activiteiten zoals deze eerder beschreven zijn in dit verslag. Deze ruimtes ondersteunen elk een bepaalde activiteit. Deze vier activiteiten zijn als volgt:

- Concentratie
- (Samen)werken
- Informeel overleg
- Overleg

In de project administratie is een plattegrond opgenomen van de kantoor situatie tijdens de pilot van Het Nieuwe Werken. Deze situatie is tijdens de pilot periode onveranderd gebleven.

Vanwege het ontbreken van een budget voor deze pilot heeft Hutten de samenwerkers niet kunnen faciliteren in vernieuwende technologieën om plaats- en tijdonafhankelijk werken te versterken. Dit betekent onder andere dat samenwerkers die een vaste telefoon lijn hebben altijd vanuit het hoofdkantoor op vastgezette tijden tussen 9:00 uur en 17:30 uur zullen moeten werken omdat ze anders niet bereikbaar zijn voor externen of collega samenwerkers. Binnen het hoofdkantoor kunnen zij echter wel plaat onafhankelijk werken.

4.1.2 Hutten Business Catering, Beste, Leukste en Gelukkigste dag

Het deel project team van Hutten Business Catering heeft een Beste, Leukste en Gelukkigste dag georganiseerd voor alle leidinggevendenden, managers en staff samenwerkers van de Business Catering organisatie. Op deze dag worden alle genodigden ondergedompeld in de wereld van hun eigen realiteit. Er zijn door het project team sketches voorbereid die tijdens deze dag gespeeld zullen worden.

In totaal worden er zes sketches gespeeld door het deel project team. Deze sketches hebben verschillende onderwerpen die gekozen zijn op basis van onderwerpen uit het STO en de toverstafjes van de Hutten organisatie. Het team is hiervoor ook in groepjes ingedeeld. De onderwerpen van de sketches zijn als volgt:

- Catering contract veel te krap verkocht
- Administratie
- Communicatie regiomanagers
- Leveringen
- Productontwikkeling & Kwaliteit
- Implementatie nieuwe locatie

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

De genodigden worden in groepen in gedeeld voor het uitvoeren van een opdracht, deze groepen krijgen zijn als volgt:

- **Blaauw (Beste)**
- **Lila (Leukste)**
- **Groen (Gelukkigste)**

De opdracht voor de leidinggevenden is om na te denken over de Beste, de Leukste en de Gelukkigste en wat zij hier mee kunnen doen. Uit deze opdracht is een actielijst naar voren gekomen met aanpassingen en verbeteringen die doorgevoerd gaan worden in de organisatie in kader van de Beste, de Leukste en de Gelukkigste. Deze actielijst is opgenomen in de project administratie.

4.1.3 Één afdeling S&O met zelfsturende teams en uniforme S&O processen

De huidige afdeling Samenwerkers & Organisatie is opgedeeld in twee afdelingen die elk een aparte organisatie ondersteunen, de opsplitsing is als volgt:

- S&O Hutten Exclusieve Catering (S&O HEC)
- S&O Hutten Business Catering (S&O HBC)

De afdeling S&O HEC wordt gevormd door één adviseur voor de gehele Hutten Exclusieve Catering organisatie met twee ondersteuners. De afdeling S&O HBC heeft twee adviseurs met elke één ondersteuner.

Om het level van 'operational excellence' te bereiken wordt de structuur van de afdeling aangepast. Er zal één afdeling voor S&O gecreëerd waarin toegewerkt zal worden naar zelfsturende teams die direct rapporteren aan de directeur HRM. Er zal één adviseur aangesteld worden voor de HEC organisatie en één adviseur voor de HBC organisatie zij zullen het aanspreekpunt zijn voor de samenwerkers en leidinggevenden uit de operatie. De ondersteunende samenwerkers zullen voor zowel de HEC als de HBC organisatie inzetbaar zijn. De werkzaamheden van de HBC en HEC organisatie zijn afwisselend vergelijkbaar en gelijk aan elkaar, het verschil zit hem echter in de CAO; voor HEC is dit de Horeca CAO en voor HBC de CAO contract-catering.

Vanwege de vergelijkbare werkzaamheden en processen zal er een analyse worden gedaan van de S&O processen waarbij deze gescand zullen worden op actualiteit, effectiviteit en juistheid. Er zal getracht worden deze uniform en 'Hutten-proof' te maken zodat hier voortaan op gestuurd kan worden. Dit proces is onderdeel van de pilot, het is het proces om het instrumentarium uniform te maken zodat deze voor beide organisaties inzetbaar zijn en de ondersteunende samenwerkers dus voor beide organisaties inzetbaar zijn. De samenwerkers zullen elk een eigen specialisme beheren en ontwikkelen in S&O onderwerpen.

De ondersteunende samenwerkers zullen in één kantoor worden gehuisvest, de adviseurs en de directeur zullen deelnemen in de pilot van het nieuwe werken en gebruik maken van de flex werkplekken op het hoofdkantoor.

4.1.4 Operational Excellence

Gedurende de testperiode hebben de afdelingen de vijf stappen uitgevoerd die zijn afgesproken in de tweede fase. Deze stappen zijn als volgt:

Stap 1

SMART formuleren van alle doelstellingen van alle functionarissen van alle afdelingen op de PIP's. De leden van het basis projectteam hebben op de eigen afdelingen de managers en leidinggevendenden de opdracht gegeven om de eigen doelen (KPI-doelstellingen) SMART te formuleren op de PIP's. Per doel hebben zij antwoord gegeven op de volgende vragen:

- Hoe wordt het doel behaald?
- Wat ga ik doen om het doel te behalen?
- Hoe ga ik dat doen?
- Wat is het resultaat?
- Hoe borg ik deze acties?

Door antwoord te geven op deze vragen zijn de KPI doelstellingen voor de afdelingen vanuit de samenwerkers SMART geformuleerd.

Stap 2

Alle functionarissen een eigen plan laten schrijven met daarin de volgende vragen:

- Begrijpt hij/zij zijn doelen?
- Kun jij als manager een faciliterende rol aannemen?

Stap 3

Op alle afdelingen hebben de functionarissen de eigen stakeholders in kaart gebracht voor zowel de instroom als de uitstroom van de processen die op deze afdelingen plaatsvinden. Voor elke afdeling zijn er zo overzichten ontstaan van wie de stakeholders zijn van de verschillende processen.

Stap 4

Nadat de stakeholders in kaart zijn gebracht is men begonnen met het over en weer uitspreken van verwachtingspatronen en wie voor welk proces verantwoordelijk is binnen de afdeling. Per stakeholder zijn deze verwachtingspatronen in kaart gebracht en opgeschreven. Doordat er nu duidelijk inzichtelijk is wie waar verantwoordelijk voor is en de verwachtingspatronen als afspraken zijn vastgelegd ligt het juiste werk nu bij de juiste mensen. Er is een overzicht ontstaan per proces van instroom, doorstroom en uitstroom. Oftewel: waar komt de input vandaan en wie is daarvoor verantwoordelijk (instroom), wie is er verantwoordelijk voor het verwerken van de input op de afdeling (doorstroom) en waar gaat de output naar toe en wie is de ontvanger (uitstroom).

Stap 5

In de laatste stap zijn de communicatielijnen en overlegstructuren van de afdelingen/functionarissen in onderzocht en in kaart gebracht. Afspraken over deze communicatielijnen en overlegstructuren zijn herzien aan de hand van de kennis die is opgedaan in de voorgaande stappen. Nieuwe afspraken vormen nu de standaard voor communicatie tussen en binnen de verschillende communicatielagen van de organisatie evenals de overlegstructuren die in deze laatste stap zijn aangepast.

4.2 Test periode

4.2.1 Het Nieuwe Werken

De pilot van Het Nieuwe Werken heeft een looptijd van twee maanden. Na deze twee maanden zal de pilot geëvalueerd worden. De pilot start op 1 Februari 2011 en zal eindigen op 1 April 2011. Er is voor gekozen om deze oplossingsrichting voor een periode van twee maanden te testen. Er is voor twee maanden gekozen omdat Het Nieuwe Werken niet van de één op de andere dag ingevoerd of geaccepteerd kan en zal worden. Het Nieuwe Werken is een gedrag- en cultuurverandering en die hebben tijd nodig om zicht te kunnen ontwikkelen. Verwacht wordt dat na twee maanden de samenwerkers enigszins gewend zullen zijn aan de nieuwe werkstijl en omgeving. Een kortere pilot periode zal hoogstwaarschijnlijk een negatief effect hebben op de te behalen doelstellingen van de pilot.

4.2.2 Hutten Business Catering Beste, Leukste en Gelukkigste dag

De pilot periode van het deelproject team van Hutten Business Catering is vergeleken met de andere twee pilots van vrij korte duur. De pilot start op 9 November 2010 met de voorbereidingen en repetities van de sketches en zal eindigen na de uitvoering van de Beste, Leukste en Gelukkigste dag die op 14 December 2010 zal plaatsvinden.

4.2.3 Één afdeling S&O met zelfsturende teams

De pilot van het deel project team wordt op 1 Maart 2011 gestart. Vanaf die datum zal de afdeling gehuisvest zijn in één kantoor waar de ondersteuning zal plaatsnemen. De adviseurs en de directeur zullen deelnemen in de pilot van Het Nieuwe Werken. Voor het project zal de pilot periode tot 1 April 2011 lopen, de periode zal dan geëvalueerd worden. Er is hier eigenlijk sprake van een première in plaats van een pilot, na de test periode zal de afdeling blijven bestaan in de situatie zoals deze in de pilot wordt getest.

4.2.4 Operational Excellence totale organisatie

De testperiode voor het project ‘operational excellence’ is op 1 maart 2011 gestart.

4.3 Rol extern betrokkene(n)

Baudry Coaching heeft in de pilot fase van het deel project team van Hutten Business Catering een belangrijke rol gespeeld in de uitvoer en begeleiding. Baudry coaching heeft de project groep begeleid in de voorbereiding van de sketches en het bedenken van de opdracht die uitgevoerd wordt door de genodigden. In zijn rol als coach verbindt Baudry Missotten de onderwerpen van de dag aan de Beste, de Leukste en de Gelukkigste.

4.4 Rol intern betrokkenen

In de pilot van Het Nieuwe Werken is het pilot team voor deze testfase niet meer in actie gekomen. De samenwerkers die betrokken zijn in de pilot en deelnemen aan het testen van Het Nieuwe Werken evalueren de nieuwe situatie. De bevindingen van de samenwerkers en hun ervaringen worden geïnventariseerd en teruggekoppeld aan het basis project team, zij zijn verantwoordelijk

voor de uiteindelijke evaluatie van de pilot en zullen beslissen over het eventuele vervolg van de pilot.

Het deel project team van HBC is de organisator van de HBC Beste, Leukste en Gelukkigste dag. Zij zijn gedurende de gehele vierde fase betrokken bij de pilot. Stagiaire Sanne Dekkers heeft een belangrijke rol in dit project, zij is verantwoordelijk voor de uitvoering van de BLG dag.

De gehele afdeling S&O heeft een rol in de uitvoer van de pilot van de eigen afdeling. Alle samenwerkers van de S&O afdeling zullen hierin deelnemen en de resultaten evalueren.

De leden van het basis projectteam hebben de eigen afdeling aangestuurd tijdens de testfase van het project ‘operational excellence’. Samen met de leidinggevenden en afdelingshoofden van de afdelingen hebben zij de samenwerkers geactiveerd om de eigen doelen (KPI doelstellingen) SMART te formuleren op de PIP’s. De samenwerkers van de afdelingen hebben

De samenwerkers en leidinggevenden van de verschillende afdelingen die betrokkenen zijn in het project ‘operational excellence’ hebben in de testfase de rol om de vijf stappen, zoals deze beschreven zijn in het plan van aanpak voor de testfase, uit te voeren. Zij worden gedurende de uitvoering aangestuurd door de afdelingshoofden en leden van het basis projectteam. Alle verkregen output wordt door het afdelingshoofd gebundeld en gepresenteerd in verslagvorm aan het basis projectteam.

4.5 Aantal en functie betrokken medewerkers

4.5.1 Deelnemers in de testgebieden

PersNr	SW	Functie
████	██████████	██████████
████	██████	████████████████████████████████████████
████	██████████	██████████
████	██████████	██████████
████	██████████	████████████████████████████████
████	██████████	████████████████████████████████
████	██████████████████	██████████
████	██████████	██████████
████	████████████████████████████████████████	██████████
████	██████████	████████████████████████████████████████
████	██████	██████████
████	██████████	██████████
████	████████████████████	████████████████████████████████
████	██████████████████	████████████████████████████████
████	██████████	██████████
████	██████████	████████████████████████████████
████	██████	██████████
████	██████████	████████████████████████████████████████
████	██████████	████████████████████████████████████████
████	██████████	██████████

project bedoeld om te mislukken. Een organisatie kan alleen veranderen in het tempo waarin het topmanagement verandert en geen stap sneller.

Bij de Hutten organisatie was vooral het pilot team, bestaande uit samenwerkers van verschillende afdelingen, enthousiast over de pilot van Het Nieuwe Werken. Het enthousiasme van veel samenwerkers is vrij snel omgeslagen omdat de pilot niet als een positieve verandering werd ervaren. Tijdens de pilot hebben samenwerkers hun bevindingen en ervaringen opgeschreven en gedeeld met andere samenwerkers via een informatie paal die in de gang van het hoofdkantoor is geplaatst. Aan de ene kant hebben samenwerkers opgeschreven wat er goed gaat en aan de andere kant wat er beter zou kunnen of niet goed gaat. Hieronder volgt een beschrijving van ervaringen en observaties van het basis project team en de projectleider gevolgd door de lijst met op en aanmerkingen over de pilot van Het Nieuwe Werken die door de samenwerkers op de informatie paal zijn geschreven.

Uit de pilot en de aanloop fase is gebleken dat het management van de Hutten organisatie nog niet klaar is om de stap te maken naar Het Nieuwe Werken. Het geloof dat Het Nieuwe Werken bij Hutten veel voordelen kan opleveren en in fase 1 geïnventariseerde knelpunten kan doen oplossen is bij de directie en het management nog niet volledig gecreëerd/ontstaan. Dit heeft ertoe geleid dat een aantal managers van de Hutten organisatie niet deelnemen in de pilot en gebruik blijven maken van een eigen vaste werkplekken met eigen overleg capaciteiten. Hierdoor is een wij/zij gevoel ontstaan bij de samenwerkers: *“wij moeten elke dag op zoek naar een werkplek en zij kunnen lekker blijven zitten in een eigen kantoor ruimte met eigen vergader faciliteiten.”*

Er is voor gekozen om geen budget vrij te maken voor de facilitatie van Het Nieuwe Werken. Er is dan ook niet geïnvesteerd in de werkplekken en de technische ondersteuning. Er wordt tijdens de pilot gebruik gemaakt van het bestaande meubilair waarbij alle bureaus zijn ontdaan van persoonlijk spullen en bakjes. Hierdoor hebben de kantoren een leeg en saai karakter gekregen, ook verschillen de werkplekken sterk in kwaliteit. De ervaring uit de pilot is dat dit erg storend is voor de samenwerkers en een negatief effect heeft op het werkplezier en dus de productiviteit. Geconcludeerd kan worden dat als er overgegaan wordt op flexplekken voor samenwerkers, de werkplekken van dezelfde kwaliteit moeten zijn om te voorkomen dat de samenwerkers steeds een andere houding moeten aannemen.

De concentratie ruimte wordt als zeer prettig ervaren door de samenwerkers mits deze goed wordt gebruikt. Het is noodzakelijk om goed aan te geven dat het om een ruimte gaat waar samenwerkers niet gestoord mogen worden, zij zijn daarom daar gaan zitten. In de praktijk is gebleken dat samenwerkers vergeten dat het om een concentratie ruimte gaat, samenwerkers worden aangeschoten door samenwerkers die net even langs lopen en in sommige gevallen wordt er mobiel gebeld. Samenwerkers geven aan dat geconcentreerd werk hier prima uitgevoerd kan worden wanneer zij niet gestoord worden. Zij geven aan sneller en efficiënter te kunnen werken in de concentratie dan in de oude situatie waar zij op een vaste werkplek zaten.

Samenwerkers zijn slecht bereikbaar waardoor de communicatie moeizaam verloopt en meer tijd kost dan nodig is. Samenwerkers moeten er erg aan wennen om telkens op een nieuwe plek opnieuw over te schakelen van nummer op het toestel van die werkplek. Hierdoor komen telefoontjes bij de

verkeerde werkplekken uit hetgeen de communicatie niet optimaal is. Dit heeft een negatief effect op het werkplezier en tevredenheid. Er moet gezocht worden naar samenwerkers intern en externe klanten en contacten krijgen samenwerkers moeilijk te pakken.

Basis project team

Het basis project team heeft gedurende de pilot fase bevindingen en ervaringen beschreven van Het Nieuwe Werken. Deze worden hieronder kort toegelicht:

Er zijn meer en betere flex werkplekken voor de party managers van Hutten Exclusieve Catering. De party managers voelen zich hierdoor meer welkom op het hoofdbureau, een plek waar ze elkaar kunnen ontmoeten en ervaringen uit kunnen wisselen.

Meer duidelijkheid over Het Nieuwe Werken en flexibiliteit. Door het testen van Het Nieuwe Werken is flexibiliteit weer onder de aandacht gekomen, flexibel werken is toegestaan en dit is hierdoor nog eens goed gestimuleerd. Dit heeft er tevens toe geleid dat er meer output gericht wordt gewerkt in tegenstelling tot aanwezigheid op het kantoor.

Het Nieuwe Werken heeft nieuwe inzichten gegeven in werkwijzen, behoeftes van samenwerkers en in vernieuwende werkconcepten waar organisaties in de toekomst steeds meer mee te maken zullen krijgen.

Er zijn meer en betere vergader/overleg faciliteiten waar veel gebruik van wordt gemaakt door de samenwerkers. Deze worden als zeer prettig ervaren om even een kort werkoverleg te hebben, beoordelingsgesprekken en vergaderingen. Dit zorgt er tevens voor dat de overige kantooruimtes hiervan worden ontlast waardoor het rustiger wordt binnen de kantoren hetgeen de productiviteit ten goede komt.

De testfase is niet representatief voor de definitieve situatie waardoor de testfase ook niet het verwachte effect heeft gehad. Het zou beter zijn geweest als het nieuwe Grand Café klaar zou zijn geweest met extra werk en overleg faciliteiten. Tevens was de telefonische bereikbaarheid slecht te noemen tijdens de pilot, dit had beter gefaciliteerd moeten worden.

Te weinig faciliteiten om werk op te bergen als een samenwerker bijvoorbeeld ging wisselen van werkplek. Er zijn geen kluisjes of opbergruimte gefaciliteerd waardoor samenwerkers met bakjes en stapels papier moeten lopen, in sommige gevallen zelfs met meerdere zware ordners. Het is evident dat dit een negatief effect heeft op werkplezier en tevens de productiviteit.

Inloggen en werkbaar maken van een werkplek was zeer traag waardoor veel tijd verloren ging. Als er een vervolgtraject zal komen dan zal er een betere ICT ondersteuning en facilitatie moeten zijn om dit soort knelpunten inclusief telefonische bereikbaarheid op te lossen waardoor tevens plaats-onafhankelijk werken beter tot zijn recht kan komen.

Een kille uitstraling van het kantoor doordat deze leeg en kaal zijn. Geen inspirerende werkruimtes die de productiviteit en werkplezier van een samenwerker kunnen verhogen. De kantoren in de pilot

hebben het tegenovergestelde effect, het gaat ten koste van het werkplezier en van de productiviteit.

Informatie paal - Samenwerkers

Wat gaat er goed?

- Mits goed gebruikt, kan in de concentratieruimte goed doorgewerkt worden.
- Bewustwording wat er bij andere afdelingen speelt.
- Je ruimt iedere dag je bureau op.
- Meer contact met andere collega's.
- Ik heb vorige week heel fijn een paar uur thuis kunnen werken (papier werk).
- Leuk! Zo leer je ook eens andere collega's kennen! Kan het werk in tijd en plek ook meer aan laten sluiten op mijn eigen situatie. Eerste reactie: POSITIEF!!

Wat kan er beter?

- Het is onhandig om voor een (kort) overleg toch je werkplek te moeten opruimen.
- Concentratieruimte nog teveel overleg + telefoon.
- Zou graag betere/meer lockers hebben om je pennenbakje of andere spullen op te bergen na het werk.
- Socializen met (afdelings)collega's minder.
- Waar zit die bewuste samenwerker die anders altijd daar zat? – zoeken
- Meer laptop flexplekken in ruimte 6+7.
- Verhuizen is omslachtig: laptop mee, standaard me, toetsenbord mee...
- Rommel laten liggen voor een ander is erg makkelijk, respect voor elkaar is ver te zoeken.
- Wisselen van werkplekken, telkens andere werkhouding (ARBO).
- Alsnog weinig gelegenheden om te zitten (denk aan stagiaires + photoshop etc.) of 10x van plek wisselen op 1 dag, of men houd 2 pc's bezet.
- Samenwerkruimte 5 is erg druk. Te veel mensen op elkaar.
- SLECHT BEREIKBAAR
- Ik mis het afdelingsgevoel. Daardoor ook niet efficiënt (kort overleg e.d.)
- Team gevoel vermindert door flexplekken.
- Communicatie wordt bemoeilijkt door flexplekken.
- Sommige stoelen zouden vervangen moeten worden (zitten niet fijn)
- Persoonsgebonden software op eigen laptop zodat niet elk keer van plek gewisseld hoeft te worden.
- Thuiswerken werkt alleen als je ook de mogelijkheden krijgt/hebt. Nu is het alleen stuivertje wisselen binnen de kantoren.
- Je kunt niet meer direct sparren met je afdelingscollega's. Dubbel communiceren. Dan wordt het dus groeps-mailen.
- Als iemand jarig is (of terugkomt van verlof) kun je niet zijn/haar plek van tevoren versieren.
- Te weinig InDesign en Photoshop. Eerst 8 en nu nog maar 4! Meer licenties kopen.
- Op elk kantoor 'n babbelaar box met suiker/melk/thee. Gee gerommel meer met losse beertjes etc.
- HET IS INEFFICIËNT EN HEEL ERG RUMOERIG!
- VRESELIJK ROMMELIG
- STEEDS MEER MENSEN VAN DE KEUKEN KOMEN ER BIJ ZITTEN (NOG MINDER PLAATSEN)!

- MARKETING IS VERHUISD NAAR DE MIDDEN-RUIMTE WAAR VOORHEEN HBC ZAT
- MOBIELE FUNCTIONARISSEN VAN HBC ZIJN ER NIET OP VOORUIT GEGAAN
- Plekken te verschillend qua kwaliteit. Investeren in werkplek (pc, stoel etc)
- Marketing & communicatie pc's te langzaam. Snelle pc's terug naar Marketing & Communicatie.

4.6.2 Hutten Business Catering Beste, Leukste en Gelukkigste dag

Van de gehele Beste, Leukste en Gelukkigste dag is een video verslag gemaakt van alle activiteiten en gebeurtenissen van die dag. Dit video verslag is opgenomen in de project administratie op een CD. De directeur van HRM zegt over de dag het volgende:

Deze dag is uiterst succesvol verlopen. De opzet van de dag was tot in detail voorbereid. Enerzijds om de saamhorigheid van alle leidinggevenden van HBC een nieuwe impuls te geven en anderzijds het doel om met z'n allen na te denken over onze missie: Beste, Leukste en Gelukkigste.

Tijdens het eerste gedeelte van de middag werd er na een korte (financiële) terugblik van het afgelopen jaar en een vooruitzicht voor de komende jaren een aantal sketches opgevoerd door het middenkader van HBC. De insteek hiervan was om alle leidinggevende van de locaties in te laten zien dat de mensen van "kantoor" wel degelijk op de hoogte zijn van zaken die er spelen op de locaties. Vervolgens zijn alle leidinggevenden in groepen verdeeld en had elke groep een opdracht om na te denken over BLG en wat hier mee te doen.

4.6.3 Één afdeling S&O met zelfsturende teams

De ervaringen van [REDACTED] (Adviseur S&O)

Wat me gedurende het gehele traject in positieve zin is bijgebleven, is het participatieve karakter van de besprekingen. Vanuit directeur HRM, [REDACTED], was er geen vooringenomen stelling te bespeuren, waar hij de groep 'heen wilde sturen'. De verantwoordelijkheid is bij de samenwerkers van genoemde afdeling zelf neergelegd. Wat vond met sterke kanten van de afdeling, wat waren verbeterpunten? Hoe zag men de afdeling zelf in de toekomst, en welk traject zou doorlopen moeten worden om daar te komen? Deze deelvragen waren door de collega's zelf in te vullen en vormden de basis voor het verdere traject.

Wat me verder opviel was het verschil in draagvlak en doortastendheid tussen het bespreken van het traject enerzijds en de uitvoer van het traject anderzijds. Iets vinden is 1, er naar gaan handelen is 2. Met name het confronterend vermogen op basis van objectieve waarnemingen was tegenvallend. Kortgezegd, er werd veel gevonden, met name over elkaar, maar slechts weinig uitgesproken tegen de collega's die het betrof. Ook opvallend was het zich laten leiden door de waan van de dag, in plaats vanuit doel en gestructureerd plan te werken. De rol die mij in deze was gegeven, het begeleiden van individuele en collectieve collega's, heb ik zelf als prettig, doelgericht en toevoegend ervaren.

Nu zijn we weer wat verder in tijd en hebben er enkele personele mutaties op de afdeling plaatsgevonden, en ik ervaar rust, goede communicatie en genomen verantwoordelijkheid!! Een super tussenstand, maar we zijn er nog niet...dat wordt weer een uitdaging voor de komende maanden!

4.6.4 Operational Excellence testervaringen

██████████: *Directeur Hutten Exclusieve Catering*

Het project O.E. hebben de verschillende afdelingen op hun eigen manier opgepakt. De eerste aanzet heb ik gemaakt met 3 personen, te weten ██████████ (coördinator IAM), ██████████ (manager party-en locatiecatering) en ██████████ (controller). In deze sessies zijn we de hoofddoelen van Hutten gaan vertalen in doelen voor de afdeling. Van daaruit zijn zij deze met hun mensen gaan vertalen naar persoonlijke doelen en naar doelen van de samenwerkers.

De afdeling IAM heeft hiervoor een meeting georganiseerd en zijn o.a. ook geïnspireerd door het filmpje van Simon /Sinek (golden circle). Zij hebben na de sessies een persoonlijk operational excellence plannetje gemaakt. De reacties uit deze groep waren heel enthousiast. Het verschaft hen meer duidelijkheid en ook ruimte om zelf te handelen. Uiteraard ook personen die daar in eerste instantie moeite meer hadden maar gaandeweg merkte dat het meer vrijheid opleverde. Voor mij het voordeel dat er minder vragen kwamen en meer plezier op de afdeling. Meer eigen verantwoordelijkheid.

In de afdeling partycatering hebben ze dit ook besproken en hier vond men het in eerste instantie nog een ingewikkeld verhaal. Echter de uitwerking na een paar maanden vind ik positief. Personen waar niet van werd gedacht dat ze bepaalde dingen konden, doen nu projecten waar ze zelf niet over na hadden gedacht. Het creëert meer rust. Men kan zich ontplooiën en staan voor de belangen van de organisatie.

Bas Schut: Financieel Directeur

Op 7 februari heeft de financieel directeur deelgenomen aan de bijeenkomst met als hoofdthema “operational excellence” in het auditorium in Veghel. Vervolgens is het thema in het eerstvolgende werkoverleg besproken met de toenmalige hoofdadministratie/controllers.

De behoefte aan structuur op het gebied van afspraken, vastlegging en terugkoppeling is voor een afdeling met een faciliterende rol en vele decentrale stakeholders altijd al van belang. Gezien de groei van de organisatie en de onderbezetting op de afdeling diende dit noodzakelijkerwijs zeker bij Hutten verder te worden geprofessionaliseerd.

Het plan werd opgepakt om middels werkinstructies, procedures en inventariseren van verwachtingen de afdeling en werkzaamheden inzichtelijk te maken. Om één en ander visueel te maken werd gebruik gemaakt van een activiteitenplanning waaronder alle genoemde instructies en procedures worden geplaatst.

Bij de afdeling kwam het project precies op het juiste moment. Door de aanzienlijke groei, diverse personeelwisselingen en een veranderende rol van alleen faciliterend naar sturend, had deze afdeling behoefte aan een meer gestructureerde aanpak en verwerking.

Bewust van het feit dat dit een project van grote toegevoegde waarde was om frustraties en stress op de afdeling te verminderen, werd het project omarmd.

Concreet werden de volgende deelprojecten benoemd:

- Activiteitenplanning
- Werkinstructie

- Taken en bevoegdheden afdelingssamenwerkers
- Procedures
- Afdelingsoverleg
- Toetsing repeterende deadlines administratie
- Centraal registreren ad-hoc werkzaamheden
- Verzamelen verwachtingen stakeholders
- Optimale flexibele bezetting
- Jaarkalender/projectenplanning
- Communicatie stakeholders
- Te behalen efficiëntieslagen op het gebied van de totale administratieve verwerking

Naast dat dit de eigen afdeling een flinke dosis energie verschafte, was er een duidelijk signaal van de stakeholders dat dit helemaal aansloot bij de fase waarin die zich bevonden.

Om er uiteindelijk voor te zorgen dat de verbeteringen meetbaar zouden zijn, werden de volgende tools ingezet:

- Toetsing maandoverzicht deadlines administratie
- Toetsing maandoverzicht deadlines input door stakeholders
- Slimmer gebruik mogelijkheden Exact met betrekking tot controle op gestelde doelen
- Intensiever gebruik “taken” in outlook
- Dagelijks “foutenrapport” uit partijcommunicator (partijplanning) met alle overschreden deadlines op het gebied van administratieve verwerking

Ondanks dat er sprake zal zijn van structurele continue metingen, is er in de testperiode tot en met mei al een duidelijk beeld ontstaan van de meerwaarde van het ingezette project.

Dit is zichtbaar in de concreet geboekte vooruitgang op het gebied van verwachtingspatronen over en weer waarbij er o.a. meer begrip bij stakeholders is gecreëerd op het gebied van tijdige en volledige aanleveringen, wat heeft geleid tot een beter gedrag.

Als gevolg hiervan zijn betere afspraken gemaakt welke ook veel beter worden nagekomen.

Voor de interne afdeling is ook het intensiveren van het afdelingsoverleg als een welkome verandering ervaren. Knelpunten worden eerder gesignaleerd, besproken en opgelost.

De eerste stappen om taakroulatie verder in te zetten zijn o.a. middels werkinstructies gezet.

Voor wat betreft de deadlines was er een aanzienlijke verbetering te zien t.o.v. eerdere maanden, dit was echter nog niet volledig naar tevredenheid maar wel een signaal dat we op de juiste weg zaten.

Met betrekking tot de optimale flexibele bezetting was de uitkomst in de genoemde periode niet naar tevredenheid, maar ook niet representatief.

Gezien het langlopende traject om openstaande vacatures op de afdeling invulling te geven, is dit onderdeel pas vanaf medio mei ingezet waarbij geen relevante metingen gemaakt konden worden in de periode tot en met eind mei.

Ondanks dat nog niet alle deelprojecten hun vruchten afwierpen, is er een veel beter contact ontstaan tussen afdeling en stakeholders en worden er op genoemde deelprojecten zichtbare verbeteringen gerealiseerd.

Het project “operational excellence” kende zijn ontstaan in de eerste 5 maanden van 2011 maar zal in de periode daarna nog een veel grotere invloed op de afdeling hebben, gezien alle nog lopende trajecten/vervolgstappen.

Jan van Hooff: Directeur Hutten Culinaire Centrum

Wat we gemerkt hebben tijdens de verschillende sessie die we gehad hebben was dat samenwerkers het moeilijk vonden om de doelen echt specifiek uit te werken voor zichzelf. Vaak werd er te algemeen beschreven, hier hebben we de samenwerkers dus echt mee moeten helpen. Wat we wel merkten is dat de verschillende afdelingen tijdens de sessies elkaar al gingen vinden, er werd gecommuniceerd over het gezamenlijk behalen van de doelen en hoe de afdelingen elkaar hier bij kunnen helpen. Ook kwam hierin naar voren dat veel “afspraken” die de afdelingen hebben overeenkomen met de andere afdelingen, hieruit zijn de 7 Gouden Regels geboren die in augustus worden geïntroduceerd. Deze Gouden Regels worden ook in het PIP gesprek opgenomen waar ze getekend worden door alle samenwerkers, dit geeft commitment.

Uiteindelijk is de bedoeling van Operational Excellence mensen te verbinden aan elkaar en de kwaliteit dus te verhogen, mensen plezier te geven en elkaar aan leren spreken op gedrag. Ik denk dat dit binnen HCC aan het lukken is.

4.7 Testresultaten (mate waarin de doelstellingen zijn bereikt)

4.7.1 Verhoging arbeidsproductiviteit van minimaal 2%

In de overgang van 2010 op 2011 is er een nieuwe divisie gecreëerd voor de ondersteunende afdelingen: Hutten Service Kantoor (HSK). De samenwerkers die onderdeel zijn van deze divisie zijn afkomstig uit de HEC en HBC organisaties.

Voor de periode in 2011 is een gemiddelde berekend van het totaal aantal fte in dienst bij de Hutten organisatie. Deze gegevens zijn afkomstig uit het Cobra personeels systeem van de afdeling Samenwerkers & Organisatie.

Van de maanden januari, februari, maart, april en mei is een gemiddelde berekend van het aantal fte. Om dit gemiddelde te berekenen zijn er peilingen van het aantal fte gemaakt op de volgende data:

- 1 januari t/m 31 januari
- 1 februari t/m 28 februari
- 1 maart t/m 31 maart
- 1 april t/m 30 april
- 1 mei t/m 31 mei

Op basis van de gemiddelden per maand is er een gemiddelde berekend voor 2011. De resultaten zijn als volgt:

2011	1-jan	31-jan	1-feb	28-feb	1-mrt	31-mrt	1-apr	30-apr	1-mei	31-mei
HBC	250,51	525,37	258,01	259,01	264,18	266,22	269,73	268,02	271,69	269,59
HEC	198,56	198,67	202,15	207,98	217,40	215,98	212,71	210,45	211,14	210,35

HSK	66,50	67,00	68,90	69,70	70,70	68,80	70,80	70,80	71,20	70,20
Totaal	515,57	791,04	529,06	536,69	552,28	551,00	553,24	549,27	554,03	550,14
AVG maand	653,31		532,88		551,64		551,26		552,09	
AVG periode	568,23									

De totale cumulatieve omzet van de Hutten organisatie over deze periode in 2011 is: € 16.822.595,00. Met deze gegevens is de productiviteit per fte berekend als nulmeting voor dit project, deze is als volgt:

2011	
Omzet	€ 16.822.595,00
fte	568,23
Productiviteit	€ 29.605,15

In vergelijking met deze periode in 2010 is de productiviteit in 2011 gedaald met 11,27%. Dit betekent dat de doelstelling van een verhoging van de arbeidsproductiviteit van minimaal 2% niet is behaald. De berekening is als volgt:

Productiviteit Hutten		
2010	€ 14.116.817,00	€ 33.365,28
2011	€ 16.822.595,00	€ 29.605,15
Verschil	€ 2.705.778,00	€ -3.760,13
%	19,17%	-11,27%

4.7.2 Het Nieuwe Werken

Samenwerkerstevredenheid van deelnemers is met 5% gestegen

Zoals uit de test ervaringen geconcludeerd kan worden is Het Nieuwe Werken in de pilot fase niet succesvol geweest. De samenwerkers tevredenheid met de nieuwe indeling van het kantoor is zeker niet gestegen. Het overgrote deel van de deelnemende samenwerkers en afdelingen heeft gedurende de pilot aangegeven na de pilot weer terug te willen naar de oude situatie. Er is geen enquête gehouden om te meten of er een stijging in werkplezier is gerealiseerd van 5%. Dit is wel aangegeven in de geformuleerde doelstellingen voor deze pilot, uit de ervaringen van de samenwerkers is het direct duidelijk dat de doelstelling van het verhogen van samenwerkers tevredenheid met 5% niet is behaald. Wel is er een enquête gehouden door Stichting Het Nieuwe Werken Werkt waarin onderzocht is hoe Hutten ervoor staat met Het Nieuwe Werken vanuit de ogen van de deelnemende samenwerkers. Na de pilot is de kantoor situatie dan ook terug gezet naar de 'oude' situatie zoals deze was voor de pilot.

Het Nieuwe Werken Werkt Meter

Aan het einde van de pilot zal er een enquête gehouden worden door Stichting Het Nieuwe Werken Werkt. De enquête is gebaseerd op vijf pijlers van Het Nieuwe Werken waarbij telkens gelet wordt op

de mate waarin de mens centraal staat, er kennis gedeeld wordt en er plaats- en tijd samengewerkt wordt. De vijf pijlers van de enquête zijn:

- HRM
- ICT
- Huisvesting
- Management
- Cultuur

De resultaten van het onderzoek geven aan hoe de Hutten organisatie ervoor staat met Het Nieuwe Werken en hoe de samenwerkers de vijf pijlers beoordelen. Gemiddeld scoort Hutten een 3,5/3,6 op een vijf puntenschaal. Dit is een goede score waar Hutten trots op is. De resultaten van de vijf pijlers waarop de enquête is gebaseerd zijn als volgt:

HRM:	3,6
ICT:	3,4
Huisvesting:	3,2
Management:	3,8
Cultuur en leiderschap:	3,6

4.7.3 Hutten Business Catering Beste, Leukste en Gelukkigste dag

Er is geen eindmeting van de samenwerkers tevredenheid bij de Hutten Business Catering organisatie gedaan.

4.7.4 Één afdeling S&O met zelfsturende teams

De doelstelling in deze fase is het testen of we aan de meetbare doelstellingen van fase 3 voldoen:

1. Hutten-proof S&O processen
2. Zelfsturende teams

Per 01 maart is er sprake van één S&O-afdeling en geen onderscheid meer in divisies, waarbij de adviseurs als loketfunctie functioneren. Dit houdt in dat de (aan)vragen vanuit de organisatie direct aan de adviseurs worden gesteld in plaats van aan de ondersteuning. Hierdoor heeft de organisatie per divisie één contactpersoon en zal de adviseur de (aan)vraag doorzetten naar de betreffende verantwoordelijke binnen S&O. Dit heeft het volgende tot resultaat:

- Ad 1. De verschillende processen en procedures (zie bijlage) van S&O HEC en HBC zijn aangepast naar uniforme processen en procedures en worden op dit moment getest in de dagelijkse praktijk en bijgesteld waar nodig. In deze fase wordt er dan ook continue gescand en verbeterd zodat na de testfase de processen en procedures Hutten-proof zijn danwel opnieuw worden herzien.
- Ad 2. Doordat de ondersteuning ook als één afdeling is gaan werken, met ieder een eigen afgebakend takenpakket (specialisatie), waarbij voor iedere taak een back-up is geregeld

tussen de collega's, heeft dat impact op de manier van werken. De ondersteuning heeft hierdoor meer verantwoordelijkheid gekregen en vormt een zelfsturend team dat "operational excellence" nastreeft. In de praktijk komt dit langzamerhand tot uiting in het nemen van initiatief en besluitvorming binnen de eigen werkzaamheden en in het verder afronden van de Hutten-proof processen en procedures. De ondersteuning zal nog verder moeten groeien in dit proces.

Tijdens de test periode van deze pilot is er afscheid genomen van twee samenwerkers van de afdeling. Deze samenwerkers waren goed voor 1,5 fte, er zijn geen nieuwe samenwerkers aangenomen om dit gat te vullen. Dezelfde hoeveelheid werk kan door de verandering van de afdeling gedaan worden met minder fte's. De werkdruk is verminderd en de loketfunctie is verschoven naar de adviseurs.

4.7.5 Operational Excellence

Zoals beschreven in de derde fase van het project, het opstellen van meetbare doelstellingen, is het doel van het project 'operational excellence, direct gerelateerd aan de overkoepelende doelstelling van het project "Samenwerken aan sociale innovatie".

6. Kosten en baten van het vervolgtraject

6.1 Vervolgtraject

De resultaten van de geteste oplossingsrichtingen laten zien dat de er geen verhoging is gerealiseerd in de arbeidsproductiviteit zoals was verwacht. Er is voor gekozen om de oplossingsrichtingen nogmaals onder de loep te nemen alvorens deze in grotere delen van het bedrijf worden doorgevoerd.

In de maand juni 2011 zal er een verbouwing plaats gaan vinden op het hoofdkantoor van Hutten, het Grand Café (bedrijfsrestaurant) zal onder handen worden genomen en wordt totaal vernieuwd. Hutten heeft ervoor gekozen om binnen het Grand Café extra flex plekken te creëren die buiten de pauzes door mobiele functionarissen gebruikt kunnen worden. Het Grand Café zal een grote inspiratieruimte worden doordat deze het uiterlijk en de sfeer krijgt van een tuin. Hutten zal gaan meten wat voor effect dit heeft op de productiviteit en het werkplezier van de samenwerker die van deze werkplekken gebruik gaat maken. Op basis van de resultaten en verder onderzoek naar Het Nieuwe Werken zal er besloten worden of er een vervolgtraject ingezet zal worden om Het Nieuwe Werken Hutten-breed in te gaan zetten.

De verandering van de Samenwerkers & Organisatie (S&O) afdeling naar zelfsturende teams blijft onveranderd. De verandering wordt door de samenwerkers en de Hutten organisatie als positief ervaren. De werkdruk is verminderd en er is meer ruimte voor specialisaties binnen het S&O team. Door deze verandering wordt dezelfde hoeveelheid werk verricht met 1,5 fte minder dan voor deze verandering hetgeen dus de productiviteit van de samenwerkers heeft verhoogd.

Ook het project 'Operational Excellence' voor de overige afdelingen van de organisatie is 'ongoing'. De processen worden continu verbeterd waardoor er er steeds verder wordt toegewerkt naar

excellente processen waar de frustraties en knelpunten uit de processen zijn weggenomen. De ervaring met 'operational excellence' is positief in de organisatie, op de afdelingen ervaart men meer rust en zelfsturing hetgeen een positief effect heeft op werkplezier en productiviteit.

De kosten die gemaakt zijn tijdens de projectperiode van het ESF bestaan uitsluitend uit de personele inspanningen en uren die aan het project 'Operational Excellence' zijn besteedt. Er zijn geen externe adviseurs ingehuurd of extra kosten gemaakt voor de uitvoering van 'operational excellence'.

6.2 Aantal en in functie betrokken samenwerkers

PersNr	SW	Functie
██████	██████	████████████████████
██████	██████	██████
██████	██████	████████████████████

7. Tijdplanning vervolgtraject

7.1 Te ondernemen acties

Zoals reeds eerder vermeld gaat Hutten Het Nieuwe Werken nogmaals onder de loep nemen. De focus ligt eerst op de verbouwing van het Grand Café waarin flexwerkplekken zullen worden gecreëerd. Deze flex werkplekken zijn te gebruiken door mobiele functionarissen van de Hutten organisatie. Na deze verbouwing, die begin juli 2011 afgerond zal zijn, gaat Hutten nogmaals een onderzoek doen naar de optimale indeling van het kantoor en facilitatie van samenwerkers om plaats en tijdonafhankelijk werken maximaal te stimuleren en faciliteren.

Tevens is Hutten van plan om een tweede Beste, Leukste en Gelukkigste dag te organiseren voor de gehele Hutten organisatie. De resultaten en de ervaring van de pilot zijn positief en Hutten wil daarom onderzoeken of in de toekomst deze dag opnieuw georganiseerd kan worden. De plannen hiervoor zijn echter nog in de begin fase en er is nog geen concreet plan van aanpak of doel geformuleerd. Naar verwachting zal in de tweede helft van 2011 deze dag nogmaals plaats vinden, in de slot fase van dit project kan er nog niets opgenomen worden in de beschrijving van mogelijke vervolg trajecten.

Het project 'operational excellence' is een ongoing project, de processen worden continu verbeterd om zoveel mogelijk frustraties en knelpunten weg te nemen. De ervaring met het project tot nu toe is dat het rust brengt binnen de verschillende communicatielijnen waardoor de productiviteit en het werkplezier zijn verbeterd, dit blijkt echter nog niet uit de metingen. De organisatie is er wel van overtuigd dat het continue proces van het toewerken naar excellente bedrijfsprocessen uiteindelijk zichtbaar zal zijn uit de cijfers en productiviteit berekening.

7.2 Trekker van de acties

De directeur HRM, ██████████, zal de trekker zijn van eventuele vervolg acties. De pilot waarin de afdeling Samenwerkers & Organisatie is veranderd in een zelfsturend team wordt doorgezet onder

zijn leiding. Daarnaast zal hij in samenwerking met het management team van Hutten na de verbouwing van het Grand Café nogmaals Het Nieuwe Werken onder de loep nemen om te kijken of er nog voordelen voor de Hutten organisatie en de samenwerkers te behalen zijn op dit gebied.

Tevens zal dhr. [REDACTED] samen met de algemeen directeur dhr. Bob Hutten de trekker zijn van een Beste, Leukste en Gelukkigste dag voor de gehele Hutten organisatie.

Het gehele basis projectteam zal de trekker zijn voor het continue proces van ‘operational excellence’. Onder leiding van de algemeen directeur zal dit basis projectteam de afdelingen aansturen en begeleiden in het toewerken naar excellente bedrijfsprocessen.

7.3 Periode van uitvoering

In de periode van 12 April 2011 tot en met 20 Mei 2011 is er meerdere keren een bijeenkomst georganiseerd met de algemeen directeur en het management team om een eventuele tweede BLG-dag te bespreken. Tevens is er gesproken over de verbouwing van het Grand Café en wat de invloed hiervan kan zijn voor het verdere onderzoek naar Het Nieuwe Werken.

7.4 Aantal en in functie betrokken samenwerkers

PersNr	SW	Functie
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]