

Amerikaanse voorbeelden van flexibel werken

When Work Works is een landelijk initiatief in de VS om het positieve effect van flexibeler werken te laten zien. Het Families and Work Institute (FWI) en de Alfred P. Sloan stichting hebben beste praktijken uit het hele land verzameld en verbinden daar jaarlijks een prijs aan. Door IBM gesponsord onderzoek heeft aangetoond dat werknemers die op een flexibele manier vorm kunnen geven aan hun werk meer betrokken zijn bij hun baan en het succes van hun organisatie, langer bij hun werkgever willen blijven en meer tevreden zijn met hun werk. Die tevredenheid is belangrijk want de cijfers tonen aan dat de kosten van personeelsverloop voor werkgevers groter zijn dan men dacht. En vooral in de dienstverlening blijkt dat tevreden werknemers tevreden klanten opleveren en dus meer omzet.

Gekwalificeerd personeel vinden en behouden is ook in de VS een groot probleem voor werkgevers. Ondernemers worden geconfronteerd met veel verloop en het vinden van nieuw personeel wordt ook aan de andere kant van de oceaan steeds lastiger. De belangrijkste oorzaken voor het verloop hebben vaak te maken met ontevredenheid over het gebrek aan flexibiliteit in werkplek, werktijden, verlofregelingen, zorgtaken, scholing en andere zaken. Verloop van personeel is ook in Amerika een kostbare zaak. Het gaat dan met name om de indirecte kosten die ontstaan door het verlies aan productiviteit, misgelopen sales omzetten en het verdwijnen van intellectueel kapitaal.

Kosten

Onderzoeken in Amerika hebben aangetoond dat een gemiddelde klantenservice medewerker die vertrekt de werkgever bijna \$ 20,000 kost. Een midden manager verliezen, kost de baas al snel zo'n \$ 58,000. Zo bracht een onderzoek van Coca Cola aan het licht dat supermarkten bij elke dollar winst die zij maakten, \$ 1,40 kwijt waren aan de (verborgen) kosten van personeelsverloop.

In de zorgsector blijkt dat de kosten per patiënt 35% hoger liggen bij die instellingen waar een groot verloop van verplegend personeel is. Kledingzaken zouden 3.000 extra khaki broeken a \$ 35 moeten verkopen om het verlies van één medewerker te kunnen compenseren. Het Saratoga human capital instituut, een onderdeel van PriceWaterhouseCoopers, heeft berekend dat een werkgever gemiddeld 150% tot 200% van het jaarsalaris van een vertrokken medewerker kwijt is om hem of haar te vervangen. En zo zijn er nog wel meer voorbeelden.

Verloop teruggebracht

Aangezien veel medewerkers denken dat flexibeler werken de kansen in hun loopbaan verkleint, is het van groot belang dat werkgevers het tegendeel bewijzen. Van de 100 beste bedrijven van het kwaliteitsprogramma Great Place to Work voeren 99 een actief flexibel werken beleid. Deze bedrijven weten hun talent te behouden en hun personeelsverloop ligt op de helft van het landelijk gemiddelde in de VS.

In veel gevallen gaat het bij de voorbeelden van beste praktijken niet om ingewikkelde innovaties, maar veeleer om slimme gezond verstand aanpassingen die veel effect gesorteerd hebben. Zo kwam het medisch laboratorium ARUP Laboratories in Salt Lake City op het lumineuze idee om medewerkers een *seven day weekend* aan te bieden. Wie bereid is om in zeven dagen 70 uur te werken krijgt een week aaneengesloten vrij en wordt 80 uur uitbetaald. Het is precies wat het personeel wilde. ARUP werd een aantrekkelijke werkgever en groeide enorm in personeelsomvang, terwijl het zijn personeelsverloop terugbracht van 22% naar 11%. Een 'klein maar fijn' voorbeeld komt van het verzekeringskantoor NRG in Seattle. Eigenaar Michelle Rupp stelt een lunch rust verplicht voor de 14 medewerkers. Als

het lunchtijd is gaat gewoon het licht uit op kantoor. Overwerken wordt niet aangemoedigd. Alles is er daarentegen op gericht dat mensen hun passie mee naar kantoor nemen en het daar kunnen gebruiken. Volgens Rupp levert dat alleen maar tevreden klanten, en medewerkers op.

Wandelen en thuiswerken

Adviesbureau Accenture heeft met zijn vestigingen in Chicago en Dallas een betaalbare vorm van sabbaticals ingevoerd. De werknemers verdienen twaalf maanden lang een fractie minder en sparen zo voor extra verlof dat ze naar eigen goeddunken kunnen besteden. Accenture doet dit vooral om haar vrouwelijke werknemers voor het bedrijf te behouden. Het Amerikaanse milieu agentschap van de federale overheid heeft andere manieren gevonden. Werken en vergaderen vindt veel plaats op de wireless campus buiten waar voldoende tafels en stoelen staan en veel medewerkers brainstormen terwijl ze de drie kilometer lange wandeling om het campusmeer heen maken.

Capital One Financial, een van de grote banken in Amerika, heeft in een pilot 1.000 medewerkers aangeboden dat ze zelf mochten uitkiezen waar ze wilden werken. Op kantoor, thuis, bij klanten. Wie structureel thuis werkt, krijgt een bonus van \$ 1.000 dollar, te besteden aan goed kantoor meubilair voor in huis. Iedereen in de pilot is voorzien van Blackberries, mobieltjes en laptops en het management krijgt trainingen en een toolkit om leiding te kunnen geven aan werkprocessen waar weinig face-to-face contact is. Het percentage werknemers dat tevreden is over de werkplek is gestegen van 57% naar 80% en de huisvestingskosten zijn sterk gedaald.

Een aantal voorbeelden zal hier in Nederland wel bekend voorkomen. Wat opvalt is dat het ook in Amerika vaak gaat om overzichtelijke en logische verbeteringen in het samenwerken en arbeid organiseren die op zich al een behoorlijk rendement opleveren. Neem bijvoorbeeld de gezonde verstand aanpak van het Puget Sound Center for Learning, een centrum dat technologie, diversiteit en leiderschap gebruikt om onderwijs en leren te vernieuwen. Puget zorgt er via trainingen voor dat haar werknemers alle mogelijkheden halen uit hun telefoon, computer en e-mailsystemen. Omdat de meeste werknemers waar dan ook ter wereld slechts een fractie van de technologie gebruiken die ze onder handbereik hebben, viel hier grote winst te behalen. En dat laatste is ook gebeurd. Kortom, sociale innovatie is geen rocket science. Voor werkgevers bij wie het kwartje eenmaal gevallen is, ligt een breed scala aan pragmatische verbeteringen voor het oprapen.