

# Verzekeraars zien toekomst in 'het nieuwe werken'

Flexibiliteit  
Efficiënt  
Werkgever

## Mentaliteit en cultuur moeten eerst veranderen

Verzekeraars omarmen steeds meer 'het nieuwe werken' dat gericht is op flexibiliteit en individualiteit van de werknemers. Binnen Achmea, Uvit, Aegon en SNS Reaal zijn zelfs projectteams bezig om deze nieuwe manier van werken vorm te geven. De eerste groepen medewerkers gaan later dit jaar van start. Met de nieuwe werkmethode willen verzekeraars vooral een aantrekkelijke werkgever zijn voor de nieuwe generatie, zo blijkt uit een rondvraag van AM.

zich gingen specialiseren. In die tijd werkten men met zogeheten zelfsturende teams, waarbij samenwerken heel belangrijk was. Die disciplines worden nu weer belangrijk, meent Krans; alleen nu in een vernieuwd technologisch tijdperk met wiki's, videoconferenties, weblogs, msn, het delen van presentaties, virtueel stemmen, web 2.0 en nog veel meer.

"De kosten van het nieuwe werken zitten niet in de technologie. Er is een mentaliteitsverandering nodig en een culturele verandering. Organisaties moeten transformeren. Het wordt belangrijk om te weten welke mensen welke kennis hebben." Het nieuwe werken biedt volgens hem veel voordelen. "Je kunt een productiviteitsverbetering bij medewerkers realise-

ren. Vergaderingen verlopen efficiënter, want iedereen heeft al in een digitaal document kunnen reageren. En ze kunnen ook virtueel plaatsvinden. Dat bespaart reistijd. Bedrijven kunnen ook besparen op kantoorruimte. En zo is er nog veel meer te besparen op allerlei zaken. Als iedereen maar weet hoe hij met de nieuwe technologie moet omgaan", aldus Krans.

### Vernieuwende werkgever

Het nieuwe werken is dus effectiever samenwerken, los van tijd en plaats en met meer verantwoordelijkheden voor medewerkers. Deze nieuwe manier van werken sijpelt langzaam door in de conventionele verzekeringsbranche, blijkt uit een rondvraag van AM. Vaak als antwoord op de vraag van de

eigen medewerkers naar meer flexibiliteit, maar ook uit de overtuiging dat het nieuwe werken toekomst heeft. Verzekeraars vinden het namelijk belangrijk, omdat ze een vernieuwende werkgever willen zijn. "Wij willen talent aantrekken en aan ons binden door een aantrekkelijke werkgever te zijn, ook voor de nieuwe generatie die nu de arbeidsmarkt betreedt. Het dynamische werken is daar een onderdeel van. Daarnaast zijn we ervan overtuigd dat het nieuwe werken kan bijdragen aan het verbeteren van onze dienstverlening. Het versterkt onze gewenste cultuur, het verbetert de efficiëntie en bevordert en verhoogt de effectiviteit. Bovendien draag het bij aan maatschappelijke thema's zoals fileproblematiek en CO2-

Is dit het kantoor van de toekomst? Een 'artist impression' van het nieuwe Uvit-kantoor dat in Arnhem verrijst.

'Het nieuwe werken' is in feite niet meer dan telewerken of thuiswerken, stelt Jan Krans, business-developmentmanager bij Atos Origin ECM en specialist 'werken 2.0'. "Maar, het is zeker niet te vergelijken met het oude thuiswerken. Herinner je je nog de oude inbelverbindingen? De nieuwe technologie is zoveel verder. Er kunnen nu veel meer zaken online geregeld worden. Bijna alles. Het nieuwe werken is effectiever en efficiënter werken, slimmer werken." Krans trekt veel vergelijkingen met tien tot twintig jaar geleden; de jaren voordat medewerkers



[ A D V E R T E N T I E ]

*"ANVA is een fijne automatiseringspartner om mee samen te werken. En biedt mooie en flexibele producten die zeer gebruiksvriendelijk zijn."*  
Klap te Amsterdam  
J.W. Bredius, algemeen directeur

## Ons samenspel luistert nauw

ANVA is een serviceverlenende softwareontwikkelaar die assurantiebedrijven deskundig begeleidt. Van advies tot en met implementatie en beheer. Samenspel, daar draait het om. En dat kan alleen als de wensen, eisen en problemen van klanten helder zijn. ANVA-specialisten moeten dus goed kunnen luisteren. Die kunst verstaan zij. Ook voor u.



Het softwarehuis voor de verzekeringsbranche

033 - 479 82 00  
www.anva.nl

*"Met ons pakket bieden wij totale ondersteuning op het gebied van continuïteit en flexibiliteit."*  
Theo Kreuning, applicatiespecialist



uitstoot”, aldus Marianne Holleman, projectleider ‘het nieuwe werken’ bij Uvit.

Claudia den Braber-Goossen, woordvoerder bij Aegon vindt dat het nieuwe werken past bij de kernwaarden van Aegon. “Het inspireert medewerkers en het maakt je als werkgever aantrekkelijk.”

Bij SNS Reaal is de focus op het nieuwe werken mede ingegeven door de recente overnames. “Bij onze medewerkers ontstond de vraag naar flexibiliteit. Wij zijn er echter ook van overtuigd dat deze manier van organiseren en werken een toekomstbestendige manier is en recht doet aan wensen van de medewerkers. Het zorgt ervoor dat medewerkers in staat zijn om zelf hun werkweek te registreren. Ook heeft deze wijze van werken tot gevolg dat er efficiënter wordt gewerkt. Er zit dus winst in voor zowel medewerker als werkgever”, aldus Manja Jongsma, SNS-programmadirecteur ‘het nieuwe werken’. Bij Achmea zit volgens woord-

voerder Marco Simmers een doordacht integraal beleid achter de nieuwe manier van werken. “Het komt voort uit het streven om een vernieuwende werkgever te zijn. Het beleid is gericht op diversiteit en levensfasen en het Achmea Werkconcept. Dit concept rust op drie pijlers: de fysieke omgeving (de gebouwen en de wijze van inrichting), de virtuele omgeving (de nieuwe technologische mogelijkheden) en de mentale omgeving (onder andere de wijze

van leidinggeven).” Daarnaast ziet Achmea in de vernieuwende manier van werken het antwoord op ontwikkelingen in de maatschappij (fileproblematiek) en de arbeidsmarkt (balans privé/werk). “Het beleid is verder uitgewerkt in concrete zaken. Vernieuwend is bijvoorbeeld de diversiteitsdag; een vrije dag die past bij iemands geloofsovertuiging, zoals het Suikerfeest. Een ander voorbeeld is maatschappelijk verlof voor maatschappelijke ac-

tiviteiten die medewerkers als vrijwilliger leveren”, aldus Simmers.

#### Intermediair

Het nieuwe werken is niet alleen iets voor verzekeraars, maar ook voor het intermediair. Timo Moes, directeur van Kraemer Assurantiën, heeft jaren geleden bewust de keuze gemaakt om alle zorg over zijn netwerkbeheer uit te besteden en zijn archief te digitaliseren. “Alle documenten worden ge-

Door ‘Het nieuwe werken’ kunnen mensen hun baan beter op hun persoonlijke omstandigheden laten aansluiten.

# Het gaat om effectiever samenwerken, los van tijd en plaats en met meer verantwoordelijkheden

Am 13  
26 juni 2009

Het nieuwe werken zorgt er volgens SNS Reaal voor dat medewerkers in staat zijn om zelf hun werkweek te regisseren. Ook wordt er efficiënter gewerkt.

Het personeelsbeleid bij Achmea is gericht op diversiteit en levensfasen. Daarnaast ziet het concern in de vernieuwende manier van werken het antwoord op bijvoorbeeld de fileproblematiek en zorgt het voor een betere balans tussen werk en privé.



  
SNS REAAL

scand. Fysieke aanwezigheid op kantoor is daardoor niet langer nodig. Het is min of meer het sluitstuk van een traject dat begon met het uitbesteden van het netwerkbeheer", aldus Moes. Hij is overtuigd van de voordelen van het nieuwe werken. "Door de omvang van mijn bedrijf heb ik niet zoveel te bieden aan mensen die de ambitie hebben door te groeien tot de posi-

tie van chef de bureau of directie. Er zijn echter ook veel goed opgeleide medewerkers voor wie werk niet de enige ambitie is. Door de nieuwe manier van werken kunnen zij hun baan beter op hun persoonlijke omstandigheden laten aansluiten; geen gehaast meer of stress in de file om thuis te komen. Deze vrijheid opent voor mij de deur naar arbeidspotentieel dat voor-

heen niet bereikbaar was. En ik constateer dat de grotere vrijheid van werken meer verantwoordelijkheid en plezier geeft. Dit leidt tot verbetering van efficiency en een hogere productiviteit. Ik wil zeer zeker niet terug naar de oude manier van werken."

#### Nieuwe generatie

Het nieuwe werken draait om

de individuele, nieuwe generatie medewerkers. De generatie die zich bedient van allerlei ICT-toepassingen; leeft op online communities, dromen verwezenlijkt in Second Life, een weblog heeft, afspreekt met vrienden via msn, altijd in verbinding staat met zijn gsm en twitterend door het leven gaat. De oude generatie wordt echter niet vergeten.

Voor Achmea is de individualiteit van elke medewerker het uitgangspunt. "We erkennen de diversiteit en hebben oog voor de levensfase en unieke talenten van onze medewerkers", zegt Marco Simmers. "De ontwikkeling en inzet hiervan staan aan de basis van het succes van ons bedrijf. Uiteindelijk willen we qua medewerkers een afspiegeling zijn van de samenleving. We kiezen voor maatwerk en dat betekent ook meer vrijheid en mogelijkheden om plaats- en tijdsafhankelijk te werken; individueel en samen. Op kantoor of daarbuiten. Door gebruik te maken van de mogelijkheden die de huidige techniek ons biedt."



Simmers benadrukt dat 'het ontmoeten' belangrijk blijft. "Het is niet de bedoeling dat onze organisatie bestaat uit 22.000 individuen, die allemaal geheel eigen keuzes maken. Deze nieuwe wijze van werken gaat dan vooral ook over samenwerken. En dat vraagt een andere manier van leidinggeven: sturen op resultaat, in plaats van op aanwezigheid."

Bij Achmea is echter geen sprake van grootschalige aanpassingen van kantoorruimtes. "We investeren wel in de belangrijkste aspecten van het concept. Zoals overleg- en ontmoetingsfaciliteiten, uitbreiding van fl-explekken en ook het thuis- en telewerken. Je moet straks op elke Achmea-locatie bij je documenten en e-mails kunnen en je laptop kunnen inpluggen." Bij SNS Reaal staat flexibiliteit voorop. "Flexibele werknemers, flexibele werktijden, flexibele communicatiemiddelen, flexibele kantoren. Het doel is dat medewerkers altijd en overal kunnen werken en de moge-

lijkheid hebben om collega's te zien en te spreken. Daarvoor zijn technische hulpmiddelen nodig, zoals smartphones, virtueel vergaderen via een webcam, chatten, bloggen, bron-

traal zetten en vervolgens bekijken welke hulpmiddelen hij minimaal nodig heeft. We redeneren vanuit de medewerkers, niet vanuit materie. Dat betekent ook dat wij ervoor kiezen

### Voorbereiden

Omdat de nieuwe manier van werken gevolgen heeft voor de hele organisatie, komt er veel bij kijken. De meeste verzekeraars zijn al enige tijd bezig met al-

## 'Het inspireert medewerkers en het maakt je als werkgever aantrekkelijk'

systemen die via internet toegankelijk zijn en een IT-helpdesk. Ook geven we iedereen een laptop. Naast de techniek, richten we de kantoorvloeren anders in met de bestaande kantoormeubels en leiden we medewerkers en managers op om 'nieuw' te werken. Kenmerkend voor onze aanpak, is dat we de medewerker 100% cen-

zoveel mogelijk bestaande spullen te hergebruiken. Kantoorvloeren maken we dus flexibeler met de huidige kantoormeubels. We stellen de verbouwingen uit en kiezen nu voor een low-costversie. Als de economische omstandigheden verbeteren, dan kiezen we waarschijnlijk alsnog voor verbouwing", zegt Manja Jongma.

terlei voorbereidingen, terwijl de eerste groepen medewerkers pas later dit jaar op de manier aan de slag gaan.

"Aegon is sinds enkele jaren bezig met verschillende activiteiten op dit terrein", zegt Den Braber. "We zijn onze vestigingen aan het verbouwen; de nieuwe huisvesting wordt meer open en transparant met meer ruim-

[ A D V E R T E N T I E ]

## not just talent.

Onderzoek heeft uitgewezen dat het succes van mensen binnen organisaties meer afhankelijk is van de juiste persoonlijke vaardigheden en motivatie dan van enkel werkervaring. Dit inzicht sluit naadloos aan bij onze missie; "Het ontwikkelen van mensen voor de markt".

Talent&Pro is een internationale insourcing organisatie voor de financiële sector met een focus op verzekeraars, herverzekeraars, pensioenfondsen, banken en het actuariaat.

Talent&Pro levert additionele capaciteit wanneer extra expertise of een tijdelijke behoefte aan mankracht onze klanten heeft doen besluiten externe medewerkers in te lenen. Dit varieert van operationele tot midden-management posities in back-, mid- en front-office omgevingen.

Talent&Pro investeert continu in het trainen, begeleiden en coachen van haar medewerkers. Onze medewerkers worden begeleid en gecoacht door een People Manager die hun persoonlijke ontwikkeling ondersteunt en stimuleert in lijn met de behoeftes van onze klanten en de persoonlijke lange termijn ontwikkelingsdoelen van de medewerker. Dit resulteert in gemotiveerde en enthousiaste medewerkers met de juiste vaardigheden en relevante opleidingsachtergrond.

**Onze mensen maken het verschil!**

[www.talent-pro.com](http://www.talent-pro.com)

TALENT&PRO

to



[www.talentomtekiezen.nl](http://www.talentomtekiezen.nl)

te om elkaar en klanten te ontmoeten, om te overleggen en samen te werken. Die nieuwe werkomgeving stelt ons in staat flexibeler te werken, onafhankelijk van tijd en plaats. De 'openbare ruimten' zijn inmiddels gereed. De eerste bedrijfsonderdelen gaan binnenkort in die nieuwe omgeving aan de gang. Daarnaast hebben we een zeer flexibel werktijdenconcept. En Aegon kent per 1 januari 2009 een nieuwe cao, waarin medewerkers met een Flexbudget hun eigen arbeidsvoorwaardenpakket kunnen kiezen: meer tijd of juist meer salaris, geld voor nu of sparen voor later. We willen maximale keuzevrijheid en flexibiliteit bieden. Desalniettemin zitten we nog in het begin van deze veranderingen. De komende tijd zullen onze medewerkers het echt gaan ervaren."

Bij SNS Reaal lopen de voorbereidingen nu ruim een jaar. "In oktober starten de eerste groepen in kantoor Alkmaar, in november volgen groepen medewerkers in Utrecht. Wij zien deze eerste fase als een leertraject op basis waarvan we de uitvoering aanscherpen", zegt Jongmsma. Bij Uvit zijn ze medio 2008 begonnen met het opstellen van een visie op de nieuwe manier van werken. "Ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie waren aanleiding om hierover na te denken", legt Holleman uit. "Daarnaast is de behoefte ontstaan vanuit de medezeggenschapsraad bij het gesprek over de toekomst van de organisatie. Hierin speelden het verzachten van de consequenties van de fusie en het sluiten van meerdere kantoren ook een rol. Vanaf september gaan er ongeveer 1.100 van de 3.700 medewerkers volgens het nieuwe werken aan de slag. Het is de bedoeling dat binnen vijf jaar onze hele organisatie op deze manier werkt."

Fusiepartner Interpolis legde bij Achmea met het Helder Werken-concept de basis voor de nieuwe manieren van werken. Simmers: "Dit concept heeft Interpolis bij de in gebruikname van het nieuwe kantoorpand in 1996 direct ingevoerd. Achmea adopteerde na de fusie met Interpolis (eind 2005) het eigentijdse werkconcept en ontwikkelde het verder

tot het Achmea Werkconcept. Daarnaast kennen we een lange traditie van vernieuwingen in ons werkgeverschap; het zit als het ware in onze genen, het past bij onze identiteit en maatschappelijke betrokkenheid. Bovendien is het een antwoord op de snel veranderende ontwikkelingen in de maatschappij en arbeidsmarkt. Onze raad van bestuur heeft expliciet aangegeven dat Achmea doorgaat met het vernieuwen van het werkgeverschap, ondanks de gure economische tijd!"

### Mentaliteit

Gedragveranderingen zijn echter niet van de ene op de andere dag te realiseren. De nieuwe manier van werken vergt wel een noodzakelijke mentaliteitsverandering; in het eigen werken van de medewerkers, maar ook bij leidinggevendenden.

SNS Reaal heeft zowel voor medewerkers als leidinggevendenden een trainingsprogramma opgezet om ze te begeleiden. "In dat programma zitten onder andere workshops, e-learningtools en verschillende bijeenkomsten. Het nieuwe werken vraagt nu eenmaal om een andere manier van leidinggeven. Het is sturen op resultaten en vertrouwen, met extra aandacht voor sociale cohesie. Alleen met heldere afspraken hebben medewerkers de vrijheid om hun werkweek zelf in te delen. Ons uitgangspunt is dat we vertrouwen hebben in het zelfregelen van medewerkers.

Managers zijn meer coach dan opzichter."

Uvit stimuleert het nieuwe werken via diverse communicatiemiddelen en via een pilotgroep van circa veertig personen. "Deze pilotgroep moet als ambassadeur richting de organisatie het nieuwe werken uitdragen en de bevindingen delen. Ook stimuleren we voorbeeldgedrag door het (top-)management. We bieden workshops en trainingen en er is veel communicatie rondom het proces van ervaren en leren, waarin het delen van kennis en informatie centraal staat. We moeten met z'n allen omschakelen; van aanwezigheid naar vertrouwen en elkaar aanspreken. En van taaksturend naar eigen verantwoordelijkheid en resultaatgerichtheid."

Ook Achmea staat uitgebreid stil bij de mentaliteitsverandering. "Het gaat om bewustwording van je manier van werken en het gedrag om hier zowel als medewerker, maar ook als leidinggevende goed mee om te gaan. Leidinggevendenden worden uitgedaagd om op een andere wijze leiding te geven. Veel meer te sturen op performance en resultaat dan op aanwezigheid. Human Resources helpt daarbij. Door kaders aan te geven, te faciliteren en er bedrijfsbreed over te communiceren. Belangrijk uitgangspunt is verder dat HR en het management in de verschillende bedrijfsonderdelen het verder uitdragen", zegt Simmers.

### Tips

De projectleiders hebben tot slot nog enkele tips voor branche-noten. "Het nieuwe werken lijkt een gemakkelijke prooi om te bezuinigen", zegt Jongmsma van SNS Reaal. "Onze boodschap is: probeer het toch in te voeren door te kijken of het misschien goedkoper kan. Kies voor een aanpak waarbij je investeert in mensen, en (voorlopig) niet in binnenhuisarchitecten en designmeubels." Holleman, projectleider bij Uvit, raadt collega's aan zich te laten inspireren door bedrijven die al op deze nieuwe manier werken. "Ga met hen in dialoog over hoe zij het hebben ingevoerd, wat het betekende voor de medewerkers en wat de *do's & don'ts* zijn bij de implementatie."

Simmers van Achmea vindt een breed draagvlak en integrale aanpak belangrijk. "HR, facility-services, IT en communicatie zijn de meest betrokken disciplines. Zorg voor een stuurgroep met beslissingsbevoegdheden, die knopen doorhakt en durft los te laten. Leer van anderen, maar kopieer succesvolle concepten niet van anderen. Pionier met en doorleef het nieuwe werken zelf. Focus op de veranderende houding van medewerkers en de rol van leidinggevendenden; je hebt het dan over een cultuurverandering en dat kost tijd. Die tijd moet je ook krijgen."

### Training Mentaliteit Stuurgroep

Bij Achmea is het mogelijk om verlof te krijgen voor maatschappelijke activiteiten, als vrijwilliger bijvoorbeeld.

