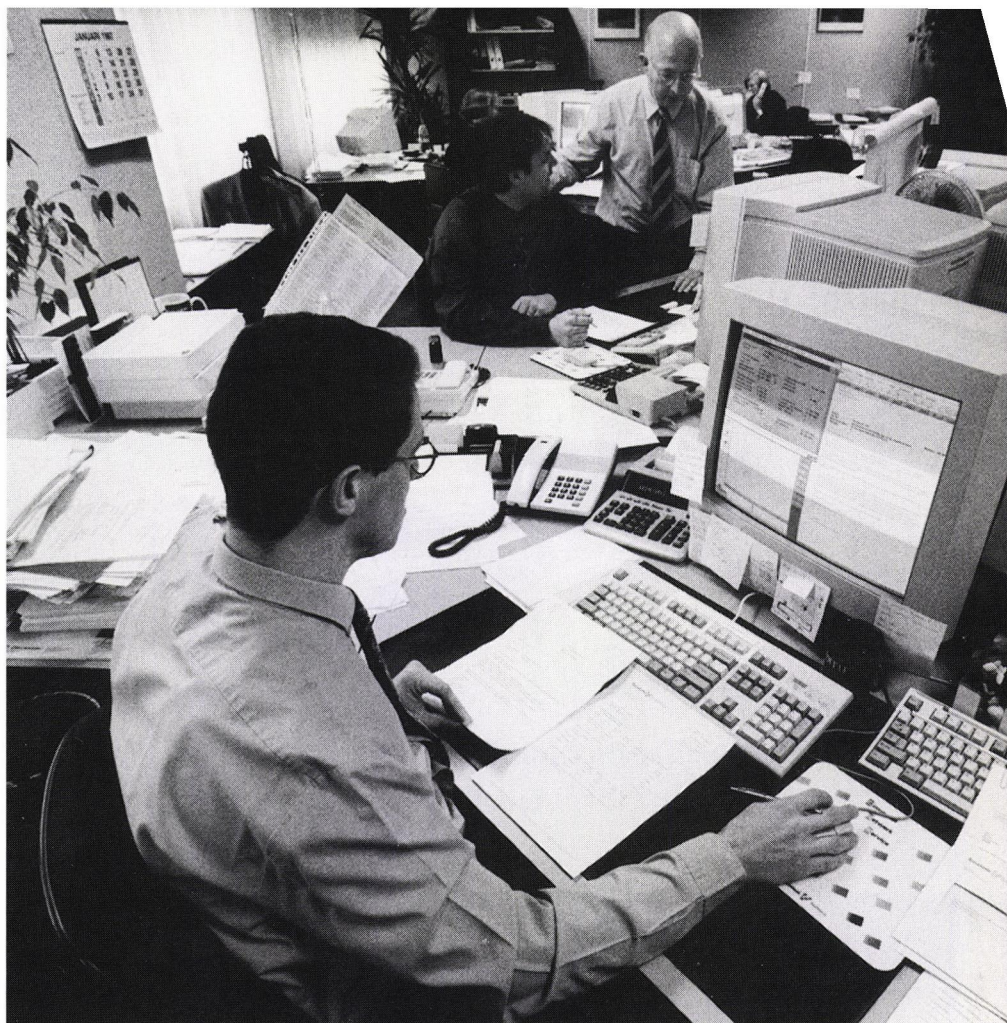


Meer, beter en sneller met minder



De traditioneel ingerichte werkplek steekt schril af bij de gereorganiseerde afdeling: een papierarm

Het kantoor van vandaag staat in Hoevelaken. Een deel van Bouwfonds Nederlandse Gemeenten werkt 'papierarm'. Meer, beter en sneller werk met minder mensen en met minder stress. Dat alles door de prominentere plaats voor nieuwe opslagmedia en computers. Zelfs Interpolis, voorloper als het gaat om flexibele kantoren, is komen kijken.



Erik Pennekamp

Het verschil tussen de afdeling waar papierarm wordt gewerkt en de elders in hetzelfde gebouw traditioneel werkende afdeling is frappant. De papierarme afdeling is een oase van rust waar geconcentreerd wordt gewerkt. Opgeruimde bureaus en kunst aan de muren vormen een stevig contrast met de stapels dossiers, de uitpuilende archiefkasten en de verjaardagskalender die uit plaatsgebrek boven het bureau is gehangen op de andere afdeling. De fax en de printer staan er nog wel, maar zijn eigenlijk al symbolen van een voorbij tijd. Medewerkster mevrouw Oosting van de afdeling akten en uitbetalingen is enthousiast. Al was het maar omdat ze niet om kwart voor vijf al aan het dagelijkse corvee van het opruimen van het bureau hoeft te beginnen. In plaats van om kwart over vijf sluit ze nu gewoon op tijd om vijf uur haar bestanden af, draait de knop om en gaat naar huis. De computer doet het werk. 'Het is heel onrustig, een bureau vol paperassen. Dit werkt veel sneller en met minder stress.'

Klaas Commandeur heeft mede aan de wieg gestaan van het project. Hij kent het proces en dus ook de papierstroom

die dat met zich meebracht van voren en van achteren. 'We waren echt raar bezig', schetst Commandeur. 'Vroeger kwamen stapels dossiers uit Haarlem. Wij moeten die nakijken. Dan gingen ze van een blauwe map in een rode map en dan weer de volgende archiefkast in.' Ambtelijk secretaris van de OR Peter-Paul Hazelzet ziet het nog voor zich. 'Soms moest je drie dagen achter een dossier aanhollen om het weer op te sporen. Dat zorgde voor een hoop frustratie. Niet alleen bij de medewerkers, ook bij de klanten of bij de notarissen.' 'Toen hebben we de optische computer media ingevoerd om de stukken te archiveren. De informatie wordt digitaal opgeslagen op beeldplaten; 150 000 dossiers zijn zo verwerkt. Tenslotte kwamen we op het idee om die digitale opslag helemaal voorin het proces te plaatsen, dus meteen na ontvangst van de post,' vervolgt Commandeur. 'Wat je zoekt is er altijd. Als het er niet is, dan bestaat het niet', zegt hij zonder aarzeling. 'Het werk op een uitbetalingsafdeling is nogal hectisch. De klant wil snel weten of hij geld krijgt of niet. Dan kan je niet dagen naar een stuk lopen zoeken. Daar wordt iedereen heel



FOTO'S: CHRIS PENNARTS

ase van rust.

nerveus van. De nieuwe manier van werken heeft vruchten afgeworpen: de werkplek is rustiger geworden, we kunnen dingen razendsnel vinden, we hebben meer tijd om dossiers goed te beoordelen. Kortom, we kunnen de zaak sneller afwikkelen. Dat brengt hoogwaardiger werk met zich mee. Vroeger waren twee mensen de hele dag alleen maar bezig om dossiers in kasten te leggen en ze er weer uit te halen.'

SCANNEN

Op het moment dat de enorme stapel post het pand binnenkomt, sorteert de postkamer de stukken. Een wetmatigheid die al bestaat zolang als er kantoren zijn. Maar dan komt het. Razendsnel wordt alle post gescand en in digitale vorm naar de juiste afdeling gestuurd. Het papier gaat in een dagdoos, die tijdelijk wordt opgeslagen. 'Vroeger kon iedereen om half twaalf eens een keer echt aan het werk gaan. Tegenwoordig kan dat om half acht al. We besparen op deze manier zeker 20%. Zowel in benodigde ruimte als in personeelscapaciteit,' gaat Commandeur verder. Natuurlijk zijn de kosten van automatisering ook niet gering. Het nieuwe

hypotheekstelsel kost miljoenen. De heer C. Koenen van het Haagse bureau Synergie, gespecialiseerd in onder meer workflow-management, begeleidt het veranderingstraject. De kosten van de nieuwe manier van werken worden in een periode van ongeveer anderhalf jaar terugverdiend.

De nieuwe manier van werken heeft ook haken en ogen. 'Iederéén moet op een hoger niveau gaan werken. Dat betekent dat je moet investeren in de opleiding van de mensen. Als je voor mapjesleggers en stickerplakkers geen werk meer hebt, dan moet je iets anders bedenken wat die mensen kunnen gaan doen. Tot nu toe hebben we daar geen enkel probleem mee gehad,' zegt Hazelzet. 'Er is altijd overleg over het opleidingstraject of over een andere werkplek. De OR houdt hier heel stevig de vinger aan de pols.'

Meegaand in de trend en vooruitlopend op de uitkomst dat Bouwfonds met minder mensen meer werk gaat uitvoeren, zijn nieuwe medewerkers de afgelopen twee jaar alleen nog op contractbasis ingehuurd.

Voor Commandeur is de betrokkenheid van de medewerkers de sleutel tot suc-

ces. 'Zij moeten het doen, dus moeten ze kunnen meebeslissen over hoe ze het doen. In een aantal grote workshops is goed overlegd, ook over heel praktische zaken. Vroeger zette je bijvoorbeeld een stempel 'BETAALD' op een nota. Op je beeldscherm kan dat niet. Dat soort dingen moet je ook oplossen.' De veranderingen zijn gedoseerd doorgevoerd; het vertrouwen van de medewerkers in de kwaliteit van het nieuwe systeem mocht niet beschaamd worden. 'Sommigen hadden echt van tijd tot tijd het papieren bewijs nodig dat zij zelf en de computer hun werk goed hadden gedaan. Dan moet je dat bewijs leveren, anders roep je onnodig spanningen op.' Een kantoor helemaal zonder papier werkt niet. 'Het moet wel pragmatisch zijn. Mensen mogen zich niet door het systeem gedwongen voelen. Ze moeten zelf kunnen bepalen wat ze gaan doen, en wanneer.' Binnen een jaar of twee kan de medewerker ook nog bepalen wáár, thuis of op kantoor. Maar al is het over twee maanden technisch al mogelijk, Bouwfonds wil daar voorlopig nog even mee wachten. Geen overhaaste invoering, kalm aan.

PELOTON

Commandeur wil niet te snel gaan. Een succesvol pilot project mag niet een kopgroep veroorzaken die de rest van het peloton is kwijtgeraakt. 'Wij moeten af en toe even rechtop gaan zitten, maar de anderen moeten ook een tandje bij willen zetten.' Sinds kort wordt de correspondentie op en met andere afdelingen bij deze werkwijze betrokken. Trots is Commandeur wel op zijn mensen: 'Wij lopen altijd vooraan. Een nieuw systeem willen wij meteen hebben. Dat betekent wel dat kinderziektes extra stress veroorzaken, maar dat nemen we voor lief.'

De tijdsbesparing die de verbeterde efficiëntie oplevert, moet verstandig worden besteed. Ook Commandeur ziet het gevaar dat je de mensen gewoon meer van hetzelfde laat doen, of dat ze dat zelf doen. Niemand draait tenslotte meer om vijf uur de sleutel van het archief om. 'Dat proberen we te voorkomen. We willen de mensen graag over de schutting van de andere afdelingen heen laten kijken. Jobrotation komt dan in beeld. Door de automatisering hoeft

HOE PAPIERARM WERKEN INVOEREN?

- begin kleinschalig;
- pak een proces dat geschikt is;
- laat de medewerker meedenken;
- laat de medewerker meebeslissen;
- het gaat niet om hoe slim het systeem is, maar hoe praktisch;
- laat zien dat het werkt;
- werk stap voor stap, dan kan je beter sturen;
- blijf gelegenheid bieden voor sociale contacten.

je niet eens van je eigen plek af. Het groepsgevoel blijft dus in stand, en daardoor de binding met het bedrijf.' Eentonigheid blijft op de loer liggen. 'We zoeken de oplossing in nieuwe werkzaamheden. De mensen moeten iets kunnen leren. Jobrotation wordt in dit deel van het bedrijf het speerpunt in 1997. Mensen hebben soms de neiging eentonigheid zelf op te zoeken. In functioneringsgesprekken laat ik duidelijk merken dat dat op den duur leidt tot stagnatie in de ontwikkeling van de medewerker. Je zit in de trein en je moet mee. Verschuil je niet, ga alle taken beheersen. Het leuke van dit bedrijf is dat iedereen daar ook de gelegenheid voor krijgt.'

KOFFIE

Parttimers moeten hun bureau delen. Dat brengt geen extra problemen met zich mee. De bureaus zijn makkelijk instelbaar, de stoelen waren dat al heel lang. Iedere medewerker heeft uitgebreide instructie gekregen over de fijne kneepjes van de kantoorergonomie. De basisprincipes waren al lang doorgevoerd. Commandeur: 'Onze leverancier Ahrend speelt een belangrijke rol, samen met de architect die verantwoordelijk is voor de verbouwing die toevallig tegelijkertijd plaatsvindt, de ergonomoom van de arbodienst, ons eigen Facilitair Bedrijf waar twee arbomensen zitten en de daaronder ressorterende afdeling Inkoop.'

Praktisch gezien had hij liever een andere opstelling van de twee aan twee geschakelde bureaus gehad, maar dan zouden de beeldschermen verkeerd zijn komen te staan. En dat gaat vóór.

Zijn medewerkers hebben een prettige plek om te werken, hun werk is interessanter geworden en brengt minder

stress met zich mee. Commandeur moet een tevreden manager zijn. Maar dat is hij niet helemaal. 'De sociale contacten dreigen weg te vallen. Iedereen zit de hele dag achter zijn scherm. Dat is niet goed. Daarom komt de koffiejuffrouw niet meer langs. In hun eigen koffiehoeke staan een paar comfortabele stoelen. Als je koffie wilt drinken moet je dus van je plek af. Daar kan je dan even pauzeren, over je vakantie, je weekend of je kinderen praten. Heel belangrijk. Ook over het werk wordt daar natuurlijk veel gepraat. Als je op je stoel blijft zitten, komt dat er niet van. Sommigen vinden dat vreemd, maar de sociale controle is groot genoeg om iedereen in het rechte spoor te houden. En mij interesseert uiteindelijk dat het werk afkomt en dat de mensen dat met plezier doen.' Commandeur heeft nog een truc bedacht om de mensen in beweging te houden. Per werkkamer van ongeveer 20 bij 5 meter is maar één prullenbak aanwezig. De schilletjes van de sinaasappel en de gele memoblaadjes zijn aanleiding de plek even te verlaten. (.)

De auteur

Erik Pennekamp is freelance journalist.

Lastige cliënten

'Weet je wat jij moet doen? Jij moet teruggaan naar waar je vandaan komt. Dan kunnen ze mij tenminste een behoorlijke uitkering geven. Ik weet waar je kinderen op school zitten. Ik pak ze als je me geen geld geeft.' Aldus introduceerde algemeen directeur J.W. Denijs bij de Sociale Dienst Amsterdam zijn inleiding tijdens de presentatie van het boekje 'Lastige cliënten, wat doe je ermee?'

Veel mensen die werkzaam zijn in de dienstverlenende sector worden regelmatig met agressieve opmerkingen van klanten geconfronteerd. De fysieke en psychische schade die hierdoor wordt geleden is volgens de auteurs van het boekje niet alleen vervelend voor de direct betrokkenen, ook organisaties lijden aanzienlijke (financiële) schade. Deze ontwikkelingen waren voor de Sociale Dienst Amsterdam aanleiding om een anti-agressieproject op te zetten. De uitkomsten van dit project zijn verwerkt in het boekje. Maar door de aanpak is het boek ook bruikbaar voor andere dienstverlenende organisaties en ondernemers die agressie van cliënten tegen het personeel willen bestrijden. De praktijkvoorbeelden, oplossingen en tips maken van deze uitgave een informatiebron bij het opzetten van een anti-agressiebeleid. Denijs: 'In ons beleid gaan we ervan uit, dat we in principe open en met weinig barrières communiceren met de cliënten. Geen kogelvrij glas, maar zoveel mogelijk open balies en open spreekkamers. Maar daarbij wel goede afspraken met medewerkers over risico's, over opleiding en training, over professionele collegiale ondersteuning en over een snelle achtervang als het misgaat.'

'Lastige cliënten, wat doe je ermee?' is te bestellen bij Servicecentrum Sdu Uitgevers Den Haag, tel. 070-3789880, fax 070-3789783. Het boek kost f 32,50 (incl. BTW en verzendkosten). ISBN 90 12 083990. (.)