

# Het Nieuwe Werken

## Hoe blijf je er gezond bij?

Aandachtspunten bij een verantwoorde introductie



 Kenniscentrum  
**Werk & Vervoer**

Taskforce Mobiliteitsmanagement

Slim Werken Slim Reizen



## Het Nieuwe Werken

Werken waar en wanneer je wilt. Dat is een wezenlijk onderdeel van Het Nieuwe Werken. Om te werken hoeven medewerkers niet altijd op kantoor te zijn, ze kunnen ook werken in de trein, thuis of in een café. Maar Het Nieuwe Werken omvat meer: medewerkers krijgen én nemen eigen verantwoordelijkheid en ruimte voor ondernemerschap. Werknemers geven hun eigen invulling aan het werk, bijvoorbeeld door meer zelf te bepalen met wie ze samenwerken. Met als doel: het beste resultaat voor je klant of organisatie. Dat is kort samengevat Het Nieuwe Werken (HNW).

Deze benadering kan uw organisatie voordelen opleveren. Denk alleen al aan de kostenbesparing als uw medewerkers niet meer elke dag in de file staan. Daarnaast kan zelfsturing meer werkplezier geven. En dat heeft weer positieve effecten op het welzijn van uw medewerkers en (daarmee) op uw positie als werkgever op de arbeidsmarkt.

### Wat vraagt HNW van u als werkgever?

Hoe uw organisatie Het Nieuwe Werken ook vormgeeft, in alle gevallen verandert de relatie tussen leidinggevend en medewerkers. Zo krijgen medewerkers meer zeggenschap over de manier waarop zij werken, en zullen leidinggevend meer moeten sturen op basis van vertrouwen en resultaat, en minder vanuit een controlerende rol. Dit heeft gevolgen voor allerlei terreinen in uw organisatie. Interessante vraag is bijvoorbeeld hoe werkgevers in deze nieuwe situatie kunnen (of moeten) omgaan met hun verantwoordelijkheid voor goede arbeidsomstandigheden. Deze brochure geeft meer duidelijkheid over het wel en wee van HNW.



‘Onderscheid diverse werkprocessen in de organisatie waar HNW meerwaarde kan hebben’


## Hoe zit het met Arbo?

Als medewerkers geen vaste werkplekken en -tijden meer hebben, is de vraag hoe werkgevers hun verantwoordelijkheid voor arbeidsomstandigheden toch goed kunnen invullen, en in hoeverre werknemers verantwoordelijkheid dragen. Omdat de wetgeving slechts algemene regels kent, is er geen eenduidige norm die aangeeft wanneer u uw verantwoordelijkheid voldoende heeft ingevuld. Dit is bovendien maatwerk en afhankelijk van hoe HNW vorm krijgt in uw organisatie. Het is belangrijk dat u voor zichzelf kunt verantwoorden dat u de zorgplicht goed invult.

### Wat zijn mogelijke vraagstukken?

Het Nieuwe Werken kan het welzijn van uw medewerkers verhogen, maar het is zinvol om ook bij de mogelijke schaduwzijden stil te staan. Zo kan het aansturen op resultaat in plaats van op aanwezigheid een prestatiecultuur in de hand werken waardoor medewerkers het moeilijk vinden om grenzen te stellen en hun werk te structureren. De nieuwe werkcultuur kan er voor zorgen dat medewerkers elkaar graag laten zien dat ze hard werken en welke resultaten ze boeken en daarover steeds contact houden.

Een informatieovervloed ligt dan op de loer. Tegelijkertijd zijn er minder sociale contacten tussen collega's, waardoor hulp vragen moeilijker wordt. Bovendien kan door zelfsturing en minder aanwezigheid op kantoor de binding met de organisatie afnemen. Sommige werknemers ervaren hierdoor ongezonde werkstress, maar velen hebben juist minder kans op arbeidgerelateerde klachten als zij een grotere vrijheid ervaren om hun werk zelf in te richten.



‘Betrek de ondernemingsraad bij de introductie van HNW’



### Passende maatregelen

Eén van de aspecten waar u zich bij HNW goed op moet voorbereiden zijn de gevolgen voor de gezondheid van uw medewerkers. Zorg bijvoorbeeld dat u op de hoogte bent van de stand van de wetenschap met betrekking tot de risico's en preventie, inventariseer de risico's en neem passende maatregelen om deze te beperken. Daarbij heeft u – net als in de reguliere werksetting – te maken met de Arbowet, het Burgerlijk Wetboek en de Arbeidstijdenwet. Deze wetten geven niet voor alle situaties concrete regels. Om toch helderheid te geven, doen wij enkele suggesties hoe u de wetgeving zou kunnen vertalen naar HNW.

De werkgever is volgens de Arbowet ondermeer verantwoordelijk voor:

- een veilige en gezonde werkplek voor de werknemer;
- de inrichting van de thuiswerkplek volgens ergonomische principes. Dit is vastgelegd in het Arbeidsomstandighedenbesluit;
- inventarisatie en evaluatie van risico's;
- voorlichting over arbeidsrisico's en maatregelen om deze risico's te beperken.



‘Geef medewerkers goede voorlichting voor thuis en op kantoor’

De werkgever is volgens het Burgerlijk Wetboek verantwoordelijk voor;

- de inrichting van de werkplek en het werk. Fysieke of psychische schade die een werknemer lijdt tijdens het werk, valt onder verantwoordelijkheid van de werkgever.

De werkgever is volgens de Arbeidstijdenwet verantwoordelijk voor;

- naleving van de Arbeidstijdenwet waarin staat hoe lang werknemers per dag en per week mogen werken, en wanneer ze recht hebben op pauze of rusttijd.

### Hoe kunt u deze wetgeving vertalen naar HNW?

- de thuiswerkplek moet volgens ergonomische beginselen worden ingericht, tenzij dit redelijkerwijs niet van de werkgever kan worden verwacht – bijvoorbeeld doordat het economisch niet verantwoord is. U kunt voorzieningen ter beschikking stellen voor bijvoorbeeld de inrichting van de thuiswerkplek of hulpmiddelen die voorkomen dat medewerkers te lang of op verkeerde wijze werken. Denk aan een laptop houder, een los toetsenbord en muis, en een laptoptrolley.
- het is zeer aan te raden om een Risico-Inventarisatie & -Evaluatie (RI&E) op te stellen met specifieke aandacht voor HNW. Sommige organisaties hebben die al opgesteld voor de thuiswerkplek en laten deze RI&E door werknemers zelf uitvoeren. De toestemming om thuis te werken is vaak afhankelijk van de uitkomsten van de RI&E.
- omdat controle op werk- en rusttijden bij HNW beperkter is, is het raadzaam om binnen het kader van de wet duidelijke, schriftelijk vastgelegde afspraken te maken met werknemers over werk- en rusttijden.



### De thuiswerkplek

Een eerste stap naar HNW kan zijn om medewerkers af en toe thuis te laten werken. Al snel komen dan vragen op als: Wie betaalt de inrichting van de werkplek? Zijn er fiscale voorwaarden voor een vergoeding voor de inrichting? Hoe controleer ik de inrichting van de werkplek en of de medewerker wel op de juiste manier werkt?

De risico's van thuiswerken kunt u inschatten aan de hand van de Risico-Inventarisatie & -Evaluatie (RI&E). U zult wel moeten nagaan of de werknemer een geschikte werkplek heeft. Dat kan op verschillende manieren:

- U kunt de thuiswerkplek voor de werknemer inrichten.
- U kunt de bestaande thuis-

werkplek laten checken door een deskundige, of dit laten doen op basis van een foto.

- U kunt werknemers zelf laten controleren of de werkplek thuis voldoet aan de arbonormen en dit onderwerp van gesprek laten zijn tussen leidinggevende en medewerker. Op [www.werkenvervoer.nl](http://www.werkenvervoer.nl) kunt u een checklist downloaden.

Van belang is dat u en de werknemer weten wat belangrijk is voor een goede werkplek en hierover in gesprek zijn hoe je dit thuis realiseert. Eveneens kunt u afspraken maken (individueel of in de cao) over een (financiële) bijdrage van de werkgever voor de inrichting van de thuis-

werkplek. Als de thuiswerkplek aanpassing behoeft, is dat op basis van de wetgeving de verantwoordelijkheid van de werkgever. Op de website van de Belastingdienst ([www.belastingdienst.nl](http://www.belastingdienst.nl)) staat onder welke voorwaarden u belastingvrij een vergoeding kunt geven.



## Hoe kunt u HNW introduceren?

Net als in een kantooromgeving moet ook binnen HNW aandacht zijn voor de inrichting van de werkplek en de beheersing van werkdruk. Maar als medewerkers overal en altijd kunnen werken, heeft u minder zicht op de werkplek en op de fysieke en mentale gesteldheid van de medewerker. Hoe kunt u hiermee omgaan?

Allereerst: strikte controle is niet mogelijk binnen HNW, en dat hoeft ook niet: het past immers niet in de nieuwe arbeidsrelatie. Door als werkgever veel aandacht te besteden aan voorlichting en informatie, stelt u medewerkers in staat om hun eigen verantwoordelijkheid in te vullen. De zorgplicht van de werkgever komt daarmee vooral te liggen op het terrein van goede voorlichting. Werknemers hebben de verplichting om hun voordeel te doen met deze voorlichting; zij moeten zorgen dat zijzelf en hun collega's veilig en gezond kunnen werken.

### Aan de slag

Als u besluit HNW in te voeren, is een goede voorbereiding van leidinggevenden en werknemers het halve werk. Hieronder volgt een stappenplan met veel tips, afkomstig van ervaringsdeskundigen. Doe er uw voordeel mee!

#### Stap 1 Neem de tijd

Alle organisaties die HNW hebben ingevoerd, benadrukken het belang van een goede voorbereiding. Trek hiervoor zes tot negen maanden uit. In deze fase legt u de basis om de gezondheidsrisico's te beperken. Een aantal suggesties;

- organiseer verplichte workshops voor alle medewerkers en leidinggevenden over de manier van werken, verantwoordelijkheden, stijl van leidinggeven, maken van afspraken, arbeidsomstandigheden, en fiscale aspecten en vergoedingen.
- creëer draagvlak voor de nieuwe manier van werken,

zodat werknemers positief tegenover de verandering staan. Geïnterviewde organisaties geven aan dat naast de workshops en communicatie over de voordelen van HNW, het voorbeeldgedrag van het (top)management cruciaal is voor het draagvlak.

- pas in overleg met de ondernemingsraad het arbobeleid toe op HNW.

#### Stap 2 Besteed veel aandacht aan preventie

Omdat er bij HNW beperkt(er) contact is tussen leidinggevende en medewerker, is preventie erg belangrijk. Dit kan nare situaties voorkomen. Onderwerpen waaraan u aandacht kunt besteden:

- zorg voor een Risico- Inventarisatie & -Evaluatie (RI&E) met specifieke aandacht voor HNW waarin u onder andere aandacht besteed aan de genoemde vraagstukken op pagina 4.
- informatie en training over hoe om te gaan met vertrouwen, verantwoordelijkheden en aansturen op resultaat. Dit komt naast de voorlichting over zaken als het omgaan met apparatuur, het voorkomen van te hoge werkdruk en RSI.
- competenties en persoonskenmerken van medewerkers. HNW veronderstelt bijvoorbeeld een hoge mate van zelfstandigheid en resultaatgerichtheid. Ook is het belangrijk om effectief te kunnen communiceren en goed te kunnen plannen. Het is raadzaam om individuele afspraken te maken tussen leidinggevenden en medewerkers, om die vervolgens in functionerings- of coachingsgesprekken te toetsen.

#### Stap 3 Organiseer terugkoppeling

Omdat het niet meer zo vanzelfsprekend is dat werknemers elkaar veel zien, is het zinvol om contactmomenten te organiseren, zodat leidinggevenden en naaste collega's beginnende arbeidsklachten - of omstandigheden



‘Creëer draagvlak voor HNW, zorg dat het management het goede voorbeeld geeft en ook meegaat in de nieuwe manier van werken’



‘Stimuleer onderling contact tussen medewerkers, vooral face-to-face’



‘Zorg voor een RI&E die op HNW is toegespitst’



‘Neem arbeidsomstandigheden op in de jaarlijkse gesprekken’

die daartoe kunnen leiden – snel kunnen signaleren en oppakken. Mogelijkheden om dit vorm te geven;

- maak arbeidsomstandigheden en gezondheid een vast gesprekspunt in (functionerings)gesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers. De leidinggevende bespreekt met de medewerker zijn arbeidsomstandigheden en vraagt of er aan het werk gerelateerde gezondheidsklachten zijn. Leg het besprokene en eventuele afspraken schriftelijk vast.
- houd regelmatig een medewerkertevredenheidsonderzoek. Gerichte vragen over de nieuwe manier van werken geven een beeld van de mate waarin mensen werken volgens de nieuwe manier van werken, en het effect hiervan op de gezondheid.
- organiseer ontmoetingen tussen werknemers en train hen zodat zij elkaar aanspreken op arbeidsomstandigheden en gezondheid.



Alle tips voor een succesvolle introductie van Het Nieuwe Werken op een rij.

#### Investeren in voorbereiding: neem de tijd

- Helder maken van de verdeling van verantwoordelijkheden tussen werkgever en werknemer en deze vastleggen
- Aanbieden workshops om werknemers voor te bereiden op HNW
- Benoemen en ontwikkelen van benodigde (HNW-)competenties
- Trainen van leidinggevenden in sturing op basis van vertrouwen en prestaties
- Onderscheiden van soorten werk(processen) in de organisatie waar HNW mogelijk is en toegevoegde waarde biedt
- Zorgen voor een match tussen de persoonlijkheid van een werknemer en de mate van participatie in HNW
- Betrekken van de ondernemingsraad bij de vormgeving en introductie van HNW
- Creëren van draagvlak voor de verandering door ervoor te zorgen dat het (top)management het goede voorbeeld geeft

#### Besteed veel aandacht aan preventie

- Aanpassen bestaande Risico- Inventarisatie & -Evaluatie (RI&E) op specifieke HNW-vraagstukken
- Voorlichten van medewerkers over de inrichting van de thuiswerkplek (In samenwerking met arbo dienst) een checklist voor de thuiswerkplek ontwikkelen
- Informeren over de inrichting van de thuiswerkplek en gebruik van voorzieningen breed en eenvoudig toegankelijk maken (intranet, arbocatalogus)
- Disciplineren van medewerkers in samenwerken
- Afspraken maken op teamniveau hoe vaak en wanneer men elkaar ziet en overlegt
- Coachen in HNW van (jonge) medewerkers
- Medewerkers laten verklaren dat zij kennis hebben genomen van de informatie en voorlichting van de werkgever over arbo
- Trainen van medewerkers in nieuwe en/of andere manieren van communiceren

- Vragenlijsten laten beantwoorden door medewerkers over inrichting thuiswerkplek en laten ondertekenen als voorwaarde voor deelname aan HNW
- Arbeidsomstandigheden als vast onderdeel opnemen in de jaarlijkse gesprekken tussen medewerkers en leidinggevenden
- Volgen van ontwikkeling medewerkers op relevante competenties en zo nodig bijsturen
- Laten controleren van thuiswerkplek door arbodeskundige
- Werken aan cultuur waarin medewerkers elkaar aanspreken op signalen als te hoge werkdruk of fysieke klachten
- Beschikbaar stellen benodigde technische apparatuur als laptop en smartphone

#### Organiseer terugkoppeling

- Opnemen van arbeidsomstandigheden en gezondheid als vast onderdeel in jaarlijkse (functionerings) gesprekken
- Opnemen van gerichte vragen in medewerkertevredenheidsonderzoek
- Organiseren van feedback en ontmoetingen tussen collega's
- Aanstellen van vertrouwenspersoon om arbeidsrisico's en gezondheidsklachten te bespreken
- Laten maken van foto's van de thuiswerkplek door medewerkers en deze eventueel ter beoordeling voorleggen aan arbodeskundigen
- Beschikbaar stellen van communicatiemiddelen die onderling contact stimuleren, nadrukkelijk ook face-to-face

## Meer informatie

Voor meer achtergronden en tips kunt u de complete handreiking downloaden: [www.werkenvervoer.nl](http://www.werkenvervoer.nl), [www.tfmm.nl](http://www.tfmm.nl), of [www.telewerkforum.nl](http://www.telewerkforum.nl)

Kijk voor meer informatie ook bij:

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

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

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

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

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

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

## Dank

Deze brochure is deels gebaseerd op interviews over ervaringen met Het Nieuwe Werken van: Belastingdienst, E-office, KWF Kankerbestrijding, KPN en SNS Reaal.

## Colofon

*De handreiking is gemaakt door de werkgroep Het Nieuwe Werken en Arbeidsomstandigheden, een initiatief van de Taskforce Mobiliteitsmanagement en het Kenniscentrum Werk & Vervoer.*

Aan de werkgroep namen deel betrokkenen van het Ministerie van SZW, Ministerie van V&W, Ministerie van BZK, koploperbedrijven (Microsoft, KPN, Rabobank, SNS Reaal, TNT), ING, AWWN, FNV, Telewerkforum en de Taskforce Mobiliteitsmanagement. Tekst werkgroep Het Nieuwe Werken en Arbeidsomstandigheden / A-advies  
bv Redactie en vormgeving Castel Communicatie Fotografie Nationale beeldbank, Thinkstockphotos, Istockphoto Druk Badoux.