

Checklist HNW voor Ondernemingsraden

Visie

- Bespreek in de overlegvergadering de visie van de bestuurder en/of de visie van de OR op Het Nieuwe Werken. Past HNW in een streven naar een heel andere bedrijfscultuur met een andere stijl van leidinggeven? Of wordt HNW ingezet om kosten terug te dringen door kantoorruimte te besparen en de medewerkers meer thuis te laten werken? Als de visies over en weer duidelijk zijn, wordt het eenvoudiger om concrete voor-nemens te beoordelen en zelf voorstellen aan te dragen.
- Waarop is HNW een antwoord? Welke knelpunten zijn er nu in de orga-nisatie waarvoor HNW een oplossing kan zijn?
- Is voldoende in kaart gebracht wat de effecten van de invoering van HNW zijn en speelt de organisatie goed in op deze effecten?
- Heeft de invoering consequenties voor ander beleid?

Draagvlak

- Investeer in de voorbereiding. Neem de tijd.
- Betrek zo veel mogelijk collega's bij het bepalen van oplossingen en bij de vormgeving van HNW binnen de organisatie, bijvoorbeeld door het onderwerp aan te kaarten tijdens werkoverleggen en de lunch in het personeelsrestaurant, of op intranet en Yammer.
- Bevorder het signaleren van huidige knelpunten binnen het bedrijf en betrek die bij de besluitvorming over HNW.
- Geef medewerkers de gelegenheid om input te leveren.
- Is er bij de medewerkers wel behoefte aan HNW? Indien wenselijk: pols de behoefte van medewerkers door bijvoorbeeld het uitzetten van een (online) enquête (bijvoorbeeld www.watvindjijvanhetnieuwewerken.nl).
- Bespreek binnen de OR de meningen over HNW.
- Zorg dat de OR ook formeel bij vormgeving en invoering is betrokken.

Verandering

- HNW vereist dat de organisatie medewerkers vertrouwt. Dat betekent een omschakeling van een controlerende en directieve stijl van leidinggeven naar een meer begeleidende en dienende stijl. Meer sturen op resultaten in plaats van controle op aanwezigheid. Het krijgen van meer regelmogelijkheden vraagt van medewerkers dat zij verantwoordelijkheid nemen. Het kan zijn dat medewerkers, leidinggevend en directie hun vertrouwde, vaste werkplek moeten durven loslaten. Kortom: het is een nogal ingrijpende verandering.

- Brengt de organisatie in kaart welke scholing/opleidingen nodig zijn om HNW succesvol in te voeren? Denk hierbij bijvoorbeeld aan het omgaan met nieuwe software of het hanteren van een andere stijl van leidinggeven en leiding ontvangen.
- Zorg dat de faciliteiten in orde zijn om HNW te kunnen laten plaatsvinden. Denk daarbij niet alleen aan de hardware-kant zoals laptop en/of telefoon, maar ook aan de software-kant als licenties, antivirusprogramma's en de mogelijkheden om in te loggen op een centrale database.
- Hoewel HNW draait om wederzijds vertrouwen, blijken richtlijnen soms nodig: over bereikbaarheid, vaste kantooruren, teambijeenkomsten, etc.

Kosten en baten

- Welke voorzieningen/faciliteiten zijn nodig om HNW mogelijk te maken?
- Heeft de OR zicht op de investeringen die HNW met zich meebrengt?
- Wat zijn de kosten? Denk aan de kosten voor het inrichten van flexwerkplekken op kantoor, thuiswerkplekken en aanpassingen op het gebied van ICT.
- Zijn de werknemers op de hoogte van mogelijke financiële gevolgen? HNW kan gevolgen hebben voor reiskostenvergoeding, overwerk- en ploegentoeslagen, maar ook bijvoorbeeld het wel of juist niet ontvangen van een tegemoetkoming voor de inrichting van een thuiswerkplek.
- Zijn er indicaties van de baten? Bijvoorbeeld hogere productiviteit, lager ziekteverzuim, minder kantoorruimte/parkeerplaatsen.

Implementatie

- HNW impliceert een cultuurverandering. Dat is geen verandering die binnen drie maanden is doorgevoerd. Zorg dat de organisatie voldoende tijd neemt om de eigen versie van HNW tot stand te laten komen.
- Hecht niet te veel aan nauwkeurige planning. HNW wordt vooral vorm gegeven tussen werknemer en leidinggevende. Hoger management en directie kunnen stimuleren, faciliteren en richting geven, maar ze kunnen het niet 'uitrollen' zoals een ICT-project of invoeren zoals een kledingvoorschrift.
- Mensen verschillen nogal in hun omgang met veranderingen; daar moet rekening mee gehouden worden. Sommigen willen een stap-voor-stapbenadering, anderen worden gemotiveerd door een beeldende visie. Weer anderen willen meedoen als de resultaten verbeteren of als alle medewerkers en eventueel zelfs de klanten erbij worden betrokken. Overgaan op HNW moet dus worden gezien als een integraal veranderingsproces.
- Ga niet in één klap met de hele organisatie op HNW over. Laat de bestuurder beginnen met een pilot in een afdeling of groep. Houd als OR contact met de medewerkers in deze pilot en evalueer met hen de eventuele HNW-knelpunten. Bespreek die in de overlegvergadering met de bestuurder.
- Is de organisatie in staat om de overgang naar HNW zelf te begeleiden en te ondersteunen of is er externe hulp nodig?
- Wordt de OR tijdig geïnformeerd als de organisatie externe deskundigen inschakelt? Vraagt de bestuurder zo nodig advies of instemming aan de OR?
- Kan de vakbond een rol in de ondersteuning spelen?

Arbo

- Let erop dat HNW de arbeidsomstandigheden verbetert, of in ieder geval niet verslechtert. HNW biedt kansen: meer regelvrijheid, gezonde en volwassen stijl van leidinggeven, bevredigender werk. Er zijn echter ook bedreigingen: minder contact met collega's, slechtere arbeidsomstandigheden op de flexplekken of thuis, de balans werk/privé die doorslaat naar steeds meer werken, etc.
- Artikel 3 van de Arbowet bepaalt dat de werkgever verantwoordelijk is voor een veilige werkplek voor de werknemer, ongeacht waar die plek zich bevindt. In het Arbeidsomstandighedenbesluit zijn specifieke regels voor de thuiswerkplek opgenomen, bijvoorbeeld over fysieke belasting, beeldschermwerk en ergonomie.
- Let op dat medewerkers goed worden voorgelicht over de inrichting van de werkplek. Je kunt hiervoor een checklist ontwikkelen die medewerkers zelf kunnen gebruiken om te controleren of hun werkplek veilig is.
- Thuiswerkplekken kun je laten controleren door arbeidsdeskundigen. Ook kun je foto's maken van de thuiswerkplek en deze laten checken door een deskundige.
- Als OR kun je een bijdrage leveren aan een cultuur, waarin medewerkers elkaar aanspreken op signalen over hoge werkdruk of fysieke klachten.
- Arbeidsomstandigheden zouden als vast onderdeel kunnen worden meegenomen in het functioneringsgesprek.
- Het is zeer aan te raden om een Risico-Inventarisatie & -Evaluatie (RI&E) op te stellen met specifieke aandacht voor HNW. Een bestaande RI&E moet worden aangepast op bijvoorbeeld thuiswerken, meerdere werkplekken en/of flexibele werkplekken.
- Eventueel kan een vertrouwenspersoon worden ingesteld om arbeidsrisico's en gezondheidsklachten te bespreken.

Werktijden

- Ook werktijden spelen een belangrijke rol in HNW. Bestaat er een flexibele werktijdenregeling? Indien dit niet het geval is, zou de OR ook dit aspect kunnen meenemen in de discussie over HNW.
- Wordt de Arbeidstijdenwet nageleefd? Aangezien de controle beperkter is, kunnen schriftelijke afspraken over werk- en rusttijden nodig zijn, bijvoorbeeld in de cao of met de OR middels een HNW-protocol.

Evaluatie

- Spreken OR en bestuurder af op welk moment een evaluatie plaatsvindt en welke criteria er worden gebruikt?
- Opnemen van gerichte vragen over HNW in het medewerkerstevredenheidsonderzoek kan een manier zijn om de tevredenheid van medewerkers over HNW te meten.

Communicatie

- Wordt er tijdig en volledig met de medewerkers gecommuniceerd over de invoering van HNW?
- Maak het een discussieonderwerp op intranet en/of Yammer. Dit kan worden toegepast in elke fase: vormgeving, pilot, invoering en evaluatie.

Relevante wetgeving

- Wet op de Ondernemingsraden: zie voor relevante artikelen de Checklist WOR en HNW;
- Arbowet: de werkgever is verantwoordelijk voor een veilige en gezonde werkplek voor de werknemer;
- Arbeidsomstandighedenbesluit: inrichting van de thuiswerkplek volgens ergonomische principes;
- Arbeidstijdenwet: de werkgever is verantwoordelijk voor de naleving van de werk-, pauze- en rusttijden volgens deze wet;
- Als er binnen het bedrijf een cao van kracht is, staan daar waarschijnlijk ook artikelen in die aan HNW raken. Let op: dit betekent ook dat het advies- en instemmingsrecht voor deze onderwerpen niet geldt.

Bijlage

Relevante WOR-artikelen voor HNW

Hieronder volgt een aantal WOR-artikelen die relevant kunnen zijn als de werkgever met Het Nieuwe Werken (HNW) aan de gang gaat. In het algemeen is het aan te raden om eerst een adviesaanvraag 'op hoofdlijnen' af te handelen over het algemene voornemen om HNW in te voeren. Vervolgens kunnen meer gedetailleerde deelbesluiten volgen met advies- en instemmingsaanvragen in de zin van artikel 25, lid 1 en artikel 27, lid 1 WOR.

De uitwerking van HNW is bedrijfsspecifiek en rond de tijd dat de werkgever kiest voor deze werkwijze, zijn er meestal nog geen concrete uitwerkingen beschikbaar. Mede hierom is het ook verstandig om samen met de werkgever een tijdspad op te stellen voor de invoering. Daarin kunnen ook de advies- en instemmingsaanvragen worden opgenomen.

Bij de invoering van HNW worden doorgaans twee factoren onderschat. Dit betreft allereerst de cultuurverandering die ermee gepaard gaat. Het gaat dan met name om de stijl van leidinggeven van het middenmanagement. Ten tweede ontstaat er onder het personeel geregeld onrust, of zelfs onwil, doordat er onvoldoende informatie over het traject wordt verstrekt. Voor personen die dicht bij het vuur zitten, lijkt het soms alsof er niets te melden is. Daarbij wordt vaak vergeten dat het ontbreken van informatie eenvoudig tot spookverhalen kan leiden. Op beide factoren kan de OR toegevoegde waarde bieden.

De opsomming van relevante WOR-artikelen hieronder biedt daar een handvat voor, maar is een enigszins juridische benadering. De OR kan een belangrijke rol bij de invoering spelen door geregeld contact met zijn achterban te houden, bijvoorbeeld via nieuwsbrieven, medewerkersbijeenkomsten of vragenuurtjes. Op deze wijze organiseert de OR draagvlak en vertrouwen onder het personeel. Zorg dat de OR zich laat ondersteunen door deskundigen, bijvoorbeeld op het gebied van medezeggenschap, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen, organisatieontwikkeling en communicatie.

Ten slotte: vergeet niet dat de OR geen instemmingsrecht heeft op onderwerpen die inhoudelijk al in een cao of rechtspositieregeling zijn geregeld (artikel 27, lid 3 WOR).

WOR-artikelen

15 Instelling commissies.

Invoering van HNW is een **complex** en **tijdrovend** onderwerp. Daarom kan het raadzaam zijn hiervoor een vaste commissie of voorbereidingscommissie van de OR op te richten. Met het oog op draagvlak kunnen hieraan ook personeelsleden worden toegevoegd die geen OR-lid zijn.

23 3 Initiatiefrecht.

Als de OR voordelen in HNW ziet, maar de werkgever komt niet in beweging, dan kan de OR zelf voorstellen doen voor het **oppakken** of invullen van bepaalde aspecten van HNW.

25 1e Adviesrecht bij een belangrijke wijziging in de **organisatie** van de onderneming of verdeling van **bevoegdheden**.

Als de invoering van HNW aanleiding is om organisatieonderdelen of ondersteunende afdelingen anders te structureren, dan wordt dit artikel relevant.

25 1f Adviesrecht bij een wijziging van de **plaats** waar de onderneming haar werkzaamheden uitoefent. Invoering van HNW kan gepaard gaan met een (gedeeltelijke) verplaatsing van werkzaamheden of personeel. Hiervoor geldt het adviesrecht, ook als het slechts een onderdeel van de organisatie betreft of bij een verplaatsing binnen dezelfde gemeente.

25 1h Adviesrecht bij een belangrijke **investering**.

Denk hierbij aan typische HNW-investeringen, zoals uitgaven voor ICT-voorzieningen, laptops, faciliteiten voor vergaderingen op afstand, smartphones en databeveiliging, maar ook aan het geschikt maken van panden en (thuis)werkplekken.

25 1i Adviesrecht bij het aantrekken van een belangrijk **krediet** ten behoeve van de onderneming.

Dit kan belangrijk zijn als de organisatie de investeringen in HNW niet zelf kan financieren en daarvoor geld moet lenen bij een kredietverstrekker.

25 1k Adviesrecht bij invoeren of wijzigen van een belangrijke **technologische** voorziening.

Denk opnieuw aan de ICT-voorzieningen, laptops, faciliteiten voor vergaderingen op afstand, smartphones en databeveiliging.

25 1l + 28 4 Adviesrecht bij het treffen van een belangrijke maatregel in verband met de zorg van de onderneming voor het **milieu**.

Invoering van HNW heeft geregeld positieve gevolgen voor het milieu. Voorbeelden hiervan zijn minder papierverbruik en minder reisbewegingen. Soms worden nieuwe of vernieuwde kantoorpanden milieuvriendelijk ingericht.

25 1n Adviesrecht bij een adviesopdracht aan een extern **deskundige**.

Het kan nodig of wenselijk zijn om als OR specialisten op het gebied van HNW in te schakelen, bijvoorbeeld met betrekking tot organisatiekunde, arbo, arbeidsvoorwaarden en communicatie.

27 1b Instemmingsrecht bij een **werktijdregeling**.

Medewerkers krijgen bij HNW meer vrijheid en verantwoordelijkheid om zelf hun werktijden te bepalen en in te delen. Daarvoor kan aanpassing van de werktijdenregeling nodig zijn. Dit instemmingsrecht omvat niet het aantal uur dat wordt gewerkt.

27 ic Instemmingsrecht bij een [belonings-](#) of een [functiewaarderingsysteem](#).

HNW vergt een andere manier van aansturing van personeel: meer output-gericht en met meer eigen verantwoordelijkheid. Een eventueel in te voeren of aan te passen bonusregeling kan dat ondersteunen.

27 id Instemmingsrecht bij een regeling [arbeidsomstandigheden](#).

Vaak gaat HNW gepaard met aanpassing van kantoorruimtes: open ruimtes, flexplekken, overlegplekken, stilteplekken, etc. Hier zitten arbo-aspecten aan. Denk verder aan de RI&E of het plan van aanpak, maar ook aan aanpassing of invoering van een thuiswerkregeling.

27 ie Instemmingsrecht bij het [aanstellings-](#) of [bevorderingsbeleid](#).

Aangezien HNW een andere wijze van aansturen van personeel met zich meebrengt, zou er bij het solliciteren of bevorderen van mensen op kunnen worden gelet of zij kunnen (leren) omgaan met HNW.

27 if Instemmingsrecht bij een regeling op het gebied van de [personeelsopleiding](#).

Bij invoering van HNW is het verstandig extra aandacht te besteden aan het aanleren van de kennis en vaardigheden die voor HNW nodig zijn. Dit is bijvoorbeeld van belang om werknemers te leren omgaan met meer eigen verantwoordelijkheid, om managers een andere wijze van aansturing te leren of om te leren omgaan met nieuwe technische voorzieningen.

27 ig Instemmingsrecht bij een [beoordelingsregeling](#) of regeling [functioneringsgesprekken](#).

Aangezien bij HNW de sturing van personeel meer op output en zelfwerkzaamheid is gericht, heeft dit ook gevolgen voor de inhoud van functionerings- en/of beoordelingsgesprekken.

27 ih Instemmingsrecht bij een regeling op het gebied van het [bedrijfsmaatschappelijk werk](#).

De cultuurverandering die HNW veroorzaakt, kan ingrijpend zijn: meer vrijheid, meer verantwoordelijkheid, andere stijl van leidinggeven en mogelijk onvermoede problemen bij de combinatie werk/privé. Een aanspreekpunt voor deze zaken kan dan handig zijn.

27 ii Instemmingsrecht bij een regeling [werkoverleg](#).

Zeer waarschijnlijk behoeft het werkoverleg een aanpassing. Medewerkers zullen minder vaak op kantoor zijn. Het moet dus duidelijk zijn hoe vaak, met wie, waarover en waar wordt overlegd.

27 ik Instemmingsrecht bij regelingen ten behoeve van [privacy](#)bescherming.

Doordat ICT-voorzieningen, laptops en smartphones een grote rol binnen HNW spelen, worden er ook meer gegevens van medewerkers bijgehouden, veelal automatisch. Zo wordt bijvoorbeeld het inloggen op een bedrijfsnetwerk automatisch geregistreerd en geven veel [smartphones](#) automatisch door waar iemand zich bevindt. Met het oog op de privacy moet dit zorgvuldig gebeuren. (Zie ook de Wet Bescherming Persoonsgegevens.)

27 il Instemmingsrecht bij een wijziging in personeelscontrolesystemen, bijvoorbeeld een [tijdschrijfsysteem](#).

In sommige gevallen leiden HNW en tele-/thuiswerken ertoe dat het management het [bel-](#), [mail-](#) en [internetgedrag](#) van werknemers actiever gaat controleren, al was het maar om werknemers tegen zichzelf in bescherming te nemen. De methoden die hiertoe gebruikt worden, zijn instemmingsplichtig.

Colofon

Tekst: K.Schilstra & C.Nijhuis
Vormgeving: A8 grafische vormgeving
Uitgave: Vakbondskenniscentrum Werk & Vervoer



Het Vakbondskenniscentrum Werk & Vervoer is een initiatief van FNV, CNV en MHP en wordt mede mogelijk gemaakt door het Platform Slim Werken, Slim Reizen en het ministerie van Infrastructuur en Milieu.

