



over

Het Nieuwe Werken

## Het Nieuwe Werken krijgt weer meer kleur

*Over het vakbondskenniscentrum,  
Het Nieuwe Werken van onderop,  
tijd en nieuwe sectoren*

# Inhoud

<u>1 Inleiding.....</u>	<u>3</u>
<u>Samenvatting.....</u>	<u>3</u>
<u>Over de auteur.....</u>	<u>3</u>
<u>2 Cultuur, diversiteit en een beweging van onderop.....</u>	<u>4</u>
<u>2.1 Drie jaar samenwerking vakbonden.....</u>	<u>4</u>
<u>2.2 Het Nieuwe Werken wordt veelzijdiger.....</u>	<u>4</u>
<u>2.3 Nieuwe sectoren: gemeenten en de zorg.....</u>	<u>4</u>
<u>2.4 Meer kansen voor tijd dan voor werkplek.....</u>	<u>6</u>
<u>2.5 Vertrouwen en wederkerige flexibiliteit.....</u>	<u>6</u>
<u>2.6 En verder .....</u>	<u>7</u>

## 1 Inleiding

In november was het weer zo ver. Roze badjassen, open huizen, onderzoeken over de invloed van werknemers op hun werktijd en debatten over hoe je het in de praktijk brengt. De Week van Het Nieuwe Werken. De Week werd voor de derde achtereenvolgende jaar georganiseerd. Dit keer was onze rol als vakbondskenniscentrum groter dan in de afgelopen jaren.

Het was niet alleen vanwege onze eigen betrokkenheid dat we als vakbonden dit jaar erg tevreden waren over de resultaten. Mooi was vooral dat je dit jaar goed kon zien dat er iets veranderd is in het denken over Het Nieuwe Werken.

Er is meer verdieping gekomen. Vooral omdat de diversiteit van bedrijven die overgaan op Het Nieuwe Werken in het afgelopen jaar veel groter is geworden. Het zijn allang niet meer alleen de zakelijke dienstverleners. En dat zorgt er weer voor dat steeds zichtbaarder wordt dat je er niet bent met een mooi concept en een standaard uitrol. Pure winst, wat ons betreft!

## Samenvatting

Is er bij Het Nieuwe Werken een rol weggelegd voor ondernemingsraden en vakbonden? Het gaat er immers om niet alles dicht te timmeren. Die vraag beantwoordt Karlien Haak van het Vakbondskenniscentrum Werk & Vervoer in deze whitepaper. Daarbij blikt zij terug op de afgelopen jaren en benadrukt zij het belang van aandacht voor cultuur, diversiteit en een beweging van onderop.

## Over de auteur

Karliën Haak is projectleider van het [Vakbondskenniscentrum Werk & Vervoer](#). Daarnaast is zij senior adviseur arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen bij [a-advies](#).

## 2 Cultuur, diversiteit en een beweging van onderop

### 2.1 Drie jaar samenwerking vakbonden

Het Vakbondskenniscentrum Werk & Vervoer is een project van vakorganisaties FNV, CNV en MHP om bij werknemers slim werken en slim reizen op de kaart te zetten. Dat hebben we de afgelopen drie jaar gedaan door onder werknemers onderzoek te doen naar hun beleving en wensen, door toerusting van de ondernemingsraad, pilots en afspraken in de cao.

In de afgelopen jaren hebben we ruim honderdvijftig projecten op sector- of bedrijfsniveau uitgevoerd. Het Nieuwe Werken was daarbij vaak het thema.

Sommige ondernemingsraden of vakbondsonderhandelaars zagen al snel de kansen en zetten dit thema zelf op de agenda. Anderen stonden kritischer aan de zijlijn en waakten ervoor dat er wel voldoende aandacht was voor cultuur, gezondheid, het bewaken van rusttijd of een gelijkwaardige dialoog tussen medewerker en leidinggevende.

### 2.2 Het Nieuwe Werken wordt veelzijdiger

Vanaf het allereerste begin was Het Nieuwe Werken een veelzijdig concept. Het begon immers met de filosofieën van Bill Gates over de nieuwe wereld van werk. Daarbij liet hij weinig onbesproken, al kun je het hem niet kwalijk nemen dat hij vooral dacht aan de grote rol van ICT in werk. Het begon ook met pioniers die meer ruimte wilden geven aan vakmanschap en werken waar en wanneer dat het beste uitkomt.

En toen werd het een succesvol concept. Daarmee werd het onderwerp al snel platter. Er werden business cases, implementatieplannen, huisvestingsconcepten, leiderschapscursussen en checklists de wereld in geslingerd.

Dat is heel logisch, want daar ontstond steeds meer vraag naar. Maar een neveneffect was dat iets wat van onderop moet ontstaan en voor elk bedrijf weer anders is, in een keurslijf werd gegoten. Daarnaast zorgde het ervoor dat de aanpassingen in de cultuur, die je nu eenmaal niet kunt opleggen van bovenaf, bij veel organisaties ondersneeuwden.

Werknemers vertelden me dat bij hen Het Nieuwe Werken al was ingevoerd. Ze hadden een flexibele werkplek en een laptop, maar hun bazen bleven hen thuis bellen of ze wel aan het werk waren. Bij anderen was Het Nieuwe Werken een verhuizing naar een hipper pand met minder muren en meer kleurtjes. En weer anderen vertelden dat Het Nieuwe Werken bij hen mislukt was en dat ze weer gewoon deden aan 'Het Oude Werken'. Hier en daar ontspoorde we dus.

Vanuit de notie dat de wereld verandert en dat je je daar maar beter – op je eigen manier – aan kunt aanpassen, leken we soms in een vrij platte hype terecht te komen. Maar ik heb weer volop vertrouwen dat we op de goede weg zijn.

### 2.3 Nieuwe sectoren: gemeenten en de zorg

We hebben inmiddels in 41 organisaties onder ruim 18.000 werknemers belevingsonderzoek gedaan naar de beleving van aspecten van Het Nieuwe Werken met de Het Nieuwe Werken Monitor.

Deze monitor draaide om de volgende thema's:

- werkplek;
- werktijden;
- resultaatgericht werken;
- samenwerken;
- werk-privé.

Vooraf bij (ondernemingsraden van) gemeenten en zorginstellingen was veel animo om de monitor uit te zetten. Dat is interessant, omdat dit niet de eerste soort organisaties zijn waar je aan denkt als het gaat om Het Nieuwe Werken.

Vanwege het hoge animo in deze sectoren hebben we daar kennistafels georganiseerd waarin we met hr- en or-mensen van deelnemende organisaties en met betrokken vakbondsbestuurders ervaringen hebben uitgewisseld en hun samenwerking op dit thema hebben versterkt. Input van de kennistafel waren de cijfers uit de monitor.

Zo bleek bij de gemeenten – met 48 procent voorstanders van de 3008 respondenten – nog geen overtuigend enthousiasme voor de flexibele werkplek. Resultaatgericht werken (81 procent positief) en invloed op werktijden (61 procent positief) hebben beduidend meer draagvlak. 42 procent is onverdeeld positief over Het Nieuwe Werken.

Zorgen zijn er ook, zoals over de mogelijke verslechtering van de samenwerking in het team (51 procent), of de cultuur van de organisatie flexibiliteit niet in de weg zit (20 procent) en over de capaciteit om grenzen te kunnen stellen in het werk (20 procent).

Er is bij gemeenten vooral veel nagedacht over de nieuwe rol van leidinggevenden. Er kwamen suggesties om via sectorfondsen onderlinge intervisie te organiseren.

In de zorg zijn vooral ziekenhuizen en GGZ-instellingen zich aan het beraden op Het Nieuwe Werken. 35 procent van de ruim 5137 respondenten is onverdeeld positief over Het Nieuwe Werken, 26 procent zou er eerst meer van willen weten, 31 procent denkt dat de mogelijkheden in de eigen functie beperkt zijn en 8 procent vindt het maar niks.

In de *cure* (met name ziekenhuizen) zijn met 43 procent beduidend meer mensen positief dan in de *care* (vooral ggz-instellingen), waar het gaat om 29 procent. Vooral mannen, dertigers en mensen in ziekenhuizen willen graag vaker thuiswerken. 66 procent wil meer invloed op zijn werktijden, met name om werk en privé te combineren.

Van de mensen die volgens roosters werken, wil 65 procent meer invloed op dat rooster hebben, al is men overwegend positief over de flexibiliteit die er al is. Wel vraagt 24 procent zich af of ze zelf wel goed grenzen kunnen stellen. Daarbij blijft overeind dat maar liefst 79 procent graag meer resultaatgericht gaat werken.

Zorgpunten op het gebied van samenwerking zijn dat volgens 47 procent de samenwerking in het team verslechtert en volgens 49 procent de aandacht voor het persoonlijk welbevinden.

In de Week van Het Nieuwe Werken was er een 'dag van de zorg' waarin alle goede voorbeelden werden belicht. Op basis van een onderzoek van onderzoeksbureau Nyfer naar kansen in de zorg gingen vakbonden en werkgevers in debat over wat er allemaal mogelijk is.

Vooraf op het gebied van invloed op het rooster, e-health en zelfsturende teams zagen zij kansen. Leuk was ook dat in diezelfde week de HNW-award ging naar de stichting Valkenhof (een zorginstelling) voor hun pilot zelfroosteren.

#### **2.4 Meer kansen voor tijd dan voor werkplek**

Het bovenstaande laat ook zien dat er in de meeste sectoren meer kansen liggen in het werken wanneer je wilt dan in het werken waar je wilt. Dat kan zijn omdat het in veel functies lastig is om de vaste werkplek te verlaten, maar ook vanwege de wens om de onderlinge samenwerking goed te houden.

De goede organisaties hadden natuurlijk allang ontdekt dat invoering van flexibele werkplekken niet betekent dat het kantoor er onpersoonlijker op wordt. Werknemers van een gemeente vertelden ons dat de nieuwe inrichting van hun kantoor zo gezellig was en de koffie zo goed dat medewerkers juist meer naar kantoor kwamen. Er zijn dus vele tussenvormen tussen vast aan je werkplek zitten en je werkplek nooit meer zien.

Winst is dus vooral te behalen op het gebied van werktijden, door een betere match te vinden tussen de behoefte aan flexibiliteit bij de werknemer en bij de werkgever.

MKB-Nederland spoorde het mkb in het afgelopen jaar aan om slimmer te gaan werken en reizen. Dat gebeurde met een massale bewustwordingscampagne. Volgens de werkgeversorganisatie was er daarna vooral veel vraag naar informatie over zelfroosteren.

In een pilot in onder meer bibliotheken en een distributiecentrum hebben wij daar ook ervaring mee opgedaan. Zelfroosteren staat in Nederland duidelijk nog in de kinderschoenen, maar er is genoeg reden om hier op meer plekken mee te experimenteren.

Daarmee krijgt Het Nieuwe Werken dus weer een nieuw aanzien. Het gaat niet meer alleen om de hippe, jonge kenniswerker met zijn laptop op het strand, maar ook om de verpleegkundige of de havenwerker die zich losrukt van het juk van de klok.

Het zijn strikt genomen wellicht niet allemaal vormen van tijd- en plaatsonafhankelijk werken, maar juist de geest van Het Nieuwe Werken staat fier overeind. Dat is namelijk werken uit vertrouwen en ruimte geven aan vakmanschap, iets wat van onderop ontstaat en waar geen harde blauwdruk voor te geven is.

#### **2.5 Vertrouwen en wederkerige flexibiliteit**

Een beweging van onderop dus. Is daar nog een rol weggelegd voor ondernemingsraden en vakbonden? Je zou zeggen dat ook zij eerst een stapje achteruit moeten doen. Zij moeten immers niet alles willen dichttimmeren.

Dat is waar. Maar onze ervaringen in organisaties leren ons ook dat het wijs is om het aan de basis wel goed te regelen. Het Nieuwe Werken kan alleen maar als er een cultuur van vertrouwen en wederkerige flexibiliteit is.

Ik durf het in deze politieke tijden bijna niet meer te zeggen, maar je moet elkaar wat gunnen. Als je iemand 's avonds laat nog aan het werk hebt gezet, accepteer je dan ook dat die persoon tussen de middag even niet bereikbaar is?

Ondernemingsraden en vakbonden zullen op tijd moeten meedenken over wat er gezamenlijk te winnen valt. Als je gedeelde principes kunt formuleren, hoef je achteraf minder dicht te timmeren. Zij kunnen eraan bijdragen dat cultuur voldoende aandacht krijgt, er een balans blijft in geven en nemen en er aandacht blijft voor gezondheid en welzijn van mensen.

## 2.6 En verder ...

Eind december dragen wij als vakbondskenniscentrum ons stokje weer over aan de vakbonden. Onze kennis en instrumenten zoals de Het Nieuwe Werken Monitor, de mobiliteitsscan en een cao-waaier, blijven nog twee jaar bewaard op de [website](#) en zijn daarna hopelijk door voldoende andere organisaties overgenomen.

De vakbonden en organisaties met wie we als vakbondskenniscentrum hebben samengewerkt blijven diensten aanbieden op gebied van Het Nieuwe Werken. Dat blijf ik ook doen vanuit de organisatie waar ik weer naartoe ga, a-advies. De hype is wellicht over zijn hoogtepunt heen, maar de onderstroom kan ons nog veel brengen.