



Fontys

Hogeschool HRM en Psychologie



Vakmanschap is Meesterschap

Flexibel *werken*, hoe gaat dat *werken* voor mijn organisatie: “Flexworking 1.0”

Valentijn Engels

2009-2010

Management summary

Inleiding

Flexibel werken is een onderwerp dat binnen vele organisaties een rol speelt, maar telkens verschillend wordt ingevuld. Voor elke organisatie heeft het ook een andere betekenis, bij de één als doel en bij de ander als middel om een bepaald resultaat te behalen.

Aan de hand van dit Vakmanschap is Meesterschap is bekeken, wat vanuit de optiek van de manager (die is immers de uitdrager van het beleid binnen de organisatie en verantwoordelijk voor resultaat) de randvoorwaarden zijn om flexibel te kunnen gaan werken. Aan de hand van deze informatie is de on-line Tool “Flexworking 1.0” ontwikkeld, waarmee de manager wordt ondersteund in het *werken* met flexibel *werken*.

Verantwoording opzet

Om voor de manager de Tool “Flexworking 1.0” te kunnen ontwikkelen, wordt eerst een definitie bepaald van de term Flexibel werken, de samenhang met “Het nieuwe werken” etc.. Hiervoor wordt theorie, kennis uit andere organisaties en vakbladen gebruikt om te specificeren wat Flexibel werken is.

Hierna worden vanuit vakbladen, interviews, theorie en kennis uit andere organisaties de randvoorwaarden tot flexibel werken bepaald.

De conclusies zullen door middel van de onderzoeksvragen worden weergegeven. De informatie hieruit wordt gebruikt in de Tool “Flexworking 1.0”. Voor verdere onderbouwing van de conclusies en aanbevelingen wordt verwezen naar het Vakmanschap is Meesterschap zelf.

Wat is flexibel werken?

Flexibel werken is onderdeel van het “Het nieuwe werken” waarbij op een andere manier, tijdstippen en plaatsen wordt gewerkt. Met flexibel werken wordt alleen op andere tijdstippen en plaatsen gewerkt.

De betrokkenen bij het flexibel werken zijn de manager, de werknemer en ook de faciliteiten die hierop ingericht moeten worden.

Wat zijn de randvoorwaarden voor flexibel werken?

Zoals eerder besproken, zijn de manager, werknemer en de faciliteiten drie belangrijke actoren/elementen binnen het flexibel werken. Zij hebben de verantwoordelijkheid en noodzaak om dit tot een succes te brengen. Voor de manager is het belangrijk, dat deze coachend leiding geeft, de sociale cohesie bewaart, een transformatiemanager wordt aangesteld/aangewezen, die op output stuurt en zich de vier V's eigen maakt, te weten: Vrijheid/Verbondenheid/Verantwoordelijkheid/Vertrouwen.

Voor de werknemer is het vormen van weekgroepen belangrijk, die moeten goed met technologie om kunnen gaan, onderling in de weekgroep afspreken wie wat doet en er wordt afgestemd hoe met gevoelige informatie wordt omgegaan.

Bij de faciliteiten is het belangrijk, dat er rekening wordt gehouden met de geldende Arbo-wetgeving, er geen recht op flexibel werken bestaat, rekening wordt gehouden met de kosten bij de afweging om of thuis, of flexibel binnen de organisatie te gaan werken en er fiscale regelgeving wordt opgesteld om te kunnen voldoen aan loon in Natura wanneer er vergoedingen worden gegeven voor thuiswerkplekken.

Aanbevelingen – Tool “Flexworking 1.0”

“Flexworking 1.0” heeft twee verschillende betekenissen: enerzijds is dit de vrije vertaling van flexibel werken naar het Engels, anderzijds betekent dit hoe flexibel werken *werkend* te krijgen.

Managers zijn vaak al betrokken bij “integraal” management waarbij zij zelf verantwoordelijk zijn voor het beheer van hun personeel; hier worden vaak on-line applicaties voor gebruikt.

“Flexworking 1.0” kan hieraan toegevoegd worden. Aan dit programma kan per werknemer afspraken middels formulieren worden toegevoegd, onder het kopje “Afspraken” (bij output sturen), “Meubilair” (als de werknemer thuis gaat werken), “Overlegmomenten/cursussen” (dan wordt er in gespreksverslagen vastgelegd wanneer de manager in gesprek is met zijn/haar werknemers over het flexibel werken). Hieraan worden herinneringen toegevoegd in de vorm van pop-ups en e-mails zodat de gemaakte afspraken kunnen worden teruggekoppeld en bijeenkomsten kunnen worden gepland om de sociale cohesie te bewaren. Als de manager een transformatiemanager is, dan wordt hij/zij via deze manier eraan herinnerd om bijeenkomsten te organiseren en om “Best practices” te delen. Daarnaast worden “Tips van de dag” gegeven, waarmee coachend leidinggeven en output sturen wordt gestimuleerd.

Proloog

Voor U ligt het resultaat van de Tool “Flexworking 1.0” om Flexibel Werken binnen een organisatie handen en voeten te geven. Voor elke organisatie wordt dit anders ingezet, voor de één als doel en voor de ander als middel. Met deze Tool wordt duidelijk, waar de verantwoordelijkheden liggen voor de werknemer, leidinggevende en hoe de faciliteiten hiervoor ingericht moeten worden. Deze Tool is ontwikkeld binnen de voorbeeldorganisatie NS Reizigers Logistiek, waar dit al als middel wordt ingezet.

Begin

Tijdens het uitvoeren van mijn adviesopdracht ben ik op zoek gegaan naar een geschikte en boeiende afstudeeropdracht, waar ik ook zelf veel motivatie uit put. Hierover heb ik met professionals en kennissen gepraat, om ideeën uit te kunnen wisselen. Hieruit zijn onderwerpen gekomen als kennismanagement, het behouden van kennis en flexibel werken.

Over deze onderwerpen heb ik gesprekken gevoerd met mijn stage NS Reizigers en mijn SLB-er. Hieruit kwam naar voren, dat flexibel werken beter toepasbaar is binnen een organisatie. Kennismanagement is een breed begrip wat moeilijk grijpbaar is; wat is kennis, hoe meet je kennis? Dit zijn vragen die moeilijk zijn te beantwoorden en te bevatten zijn. Deze conclusie heb ik zowel uit de theorie, als in gesprekken kunnen trekken.

Flexibel werken daarentegen is een onderwerp dat ook breed toepasbaar is, maar hier zijn wel concreter handvaten aan te geven; dit wordt ook wel “het nieuwe werken” genoemd. Door mij hierin te verdiepen en verdere gesprekken te voeren werd hier steeds meer mijn interesse voor gewekt en kwamen er –onverwachts– steeds meer onderwerpen bij kijken die steeds verder mijn interesse wekten. Het blijft niet zomaar bij het neerzetten van een computer op een andere locatie...

Door het onrustige winterweer in december 2009 werd dit onderwerp ook steeds actueler, waarbij thuiswerken in populariteit steeg. KPN wist aan de hand van statistieken zelfs te melden, dat het aantal mensen dat thuis inlogde was gestegen, omdat mensen thuisbleven vanwege het winterse weer ('Meer thuiswerkers door winterweer', 2010). De noodzaak en behoefte is er dus wel degelijk, alleen volgens prof. dr. Joop Schippers zijn lang niet alle organisaties hierop ingericht om dit goed te kunnen faciliteren ('Nederland niet voorbereid op thuiswerken', 2009).

Mede hierdoor heb ik in het eerste gedeelte van Capita Selecta mijn paper ook geschreven over Flexibel werken. Hier heb ik grondig uitgediept wat flexibel werken eigenlijk betekent en hoe dit bij andere organisaties geregeld is. Al met al werd mijn interesse en de behoefte voor NS Reizigers steeds sterker. Waardoor ik hier verder mee aan de slag ben gegaan.

Inhoudsopgave

1 Aanleiding.....	6
1.1 Situatieschets	6
1.2 Probleembeschrijving.....	6
1.3 Gestelde eisen.....	7
2 Verantwoording opzet.....	8
2.1 Wat is flexibel werken?	8
2.2 Wat zijn de randvoorwaarden voor flexibel werken?.....	8
2.3 Conclusies.....	9
2.4 Aanbevelingen.....	9
3 Wat is flexibel werken?	10
3.1 Flexibel werken?	10
3.2 Flexibel werken binnen organisaties.....	15
3.3 Andere vormen van flexibiliteit.....	17
3.4 Nut en noodzaak tot flexibel werken.....	18
3.5 Conclusie	19
4 Randvoorwaarden tot flexibel werken.....	20
4.1 Context randvoorwaarden NSR Logistiek	20
4.2 Leidinggevende	22
4.3 Werknemer	25
4.4 Faciliteiten.....	27
4.5 Conclusie	31
5 Conclusies – Checklist voor manager	32
6 Aanbevelingen – Tool “Flexworking 1.0”	35

Inleiding

Flexibel werken is een onderwerp dat binnen elke organisatie een rol speelt, maar telkens verschillend wordt ingevuld. De behoefte is er sterk, zowel bij organisaties als werknemers. Dit komt mede door de bereikbaarheid van Nederland en de behoefte van werknemers om niet meer standaard van 9 tot 5 aanwezig te hoeven zijn. Dit kan tot een hogere productiviteit leiden en een hogere werknemerstevredenheid. Echter niet elke organisatie geeft de werknemers de ruimte om flexibel te kunnen werken, het gaat hier om de faciliteiten, leiderschapsstijl, cultuur en werkomgeving. Flexibel werken heeft een sterke samenhang met “Het nieuwe werken”. Robin van Koppen omschrijft dit als volgt: “werknemers in staat stellen zelf te bepalen hoe, waar, wanneer en met wie ze werken” (Koppen van, 2009).

Binnen Capita Selecta heb ik hier al een paper over geschreven. Hierin heb ik beschreven hoe organisaties en werknemers met dit thema omgaan. Hieruit heb ik kunnen concluderen, dat dit een actueel onderwerp is waarbij zowel werknemers als organisaties dit tot tevredenheid stemt.

Binnen voorbeeld organisatie NS Reizigers Logistiek, verder te noemen als NSR Logistiek, is er de behoefte om flexibel te werken, zodat men niet meer gebonden is aan één werkplek. Met de toekomstige centralisatie van de afdeling Planning wordt dit onderwerp actueler, aangezien men dan verder moet gaan reizen om op de werkplek te komen.

Binnen dit Vakmanschap is Meesterschap werd al snel duidelijk dat er ook een behoefte is tot flexibel werken binnen andere bedrijfsonderdelen van NS Reizigers, in plaats van alleen binnen NSR Logistiek. Mede hierom is dit Vakmanschap is Meesterschap veralgemeniseerbader opgesteld, zodat het ook binnen andere bedrijfsonderdelen van de NS groep toepasbaar is.

Aan de hand van dit Vakmanschap ga ik bekijken aan welke randvoorwaarden een organisatie moet voldoen om met flexibel werken te kunnen gaan starten. Voor de manager wordt hiervoor een checklist en de Tool “Flexworking 1.0” ontwikkeld zodat hij/zij hiermee direct aan de slag kan gaan. Aan de hand van deze Tool kunnen managers binnen andere bedrijfsonderdelen van de NS Groep ook met flexibel werken aan de slag gaan, zodat zij precies weten waar ze aan toe zijn.

Voor flexibel werken geldt: hoe mee regels hoe *inflexibeler* er gewerkt kan worden, zolang de randvoorwaarden maar duidelijk zijn (Inge Henkens, 2010). Regels bedenken rondom flexibel werken is dus een paradox, vandaar dat in dit Vakmanschap is Meesterschap simpelheid en toepasbaarheid voorop staan; met de juiste onderbouwing.

Leeswijzer

Met de leeswijzer wordt een beschrijving gegeven over op welke manier antwoord wordt gegeven op bovenstaande. Om de Tool “Flexworking 1.0” te verantwoorden wordt in het eerste hoofdstuk de aanleiding geschetst, waarbij wordt beschreven waar de vraag vandaan komt. Hierna wordt in het hoofdstuk “Verantwoording opzet” beschreven hoe het onderzoek –de verantwoording van de Tool “Flexworking 1.0”– wordt uitgevoerd en op welke manier. Met de hoofdstukken wat is flexibel werken en wat de randvoorwaarden hiertoe zijn wordt:

- a) beschreven wat flexibel werken inhoudt en wat de definitie hiervan is en
- b) wat de randvoorwaarden voor flexibel werken zijn om hier voor een organisatie mee aan de slag te gaan. Aan de hand van deze informatie worden er conclusies getrokken, waarna in de aanbevelingen de Tool “Flexworking 1.0” wordt uitgewerkt, zodat een organisatie/manager hier actief mee aan de slag kan gaan.

1 Aanleiding

Flexibel werken is nu een trend en kan binnen veel verschillende organisaties worden toegepast. Binnen elke organisatie wordt dit om een andere reden gebruikt, de één als middel en bij de ander als doel. Als middel kan het bijvoorbeeld gebruikt worden om reisafstanden te overbruggen en als doel om sociale innovatie te bereiken. Omtrent het flexibel werken is geen duidelijke wet- of regelgeving (zoals dat bij parttime werken wel het geval is), waardoor elke organisatie vrij is om hier om mee om te gaan.

1.1 Situatieschets

NSR Logistiek geldt als voorbeeld organisatie, waar flexibel werken als middel wordt gebruikt om bepaalde strategische doelstellingen te behalen en sociale consequenties in de toekomst te verzachten. Wat de het nut en noodzaak hiervan is wordt in bijlage 1 verduidelijkt aan de hand van een aantal modellen. Hieronder zal al wel een kleine schets worden weergegeven van de toekomstige ontwikkelingen in de organisatie. Met een enquête die is afgenomen bij de doelgroep is het nut en noodzaak gemeten, met de behoeftes die bij de doelgroep spelen. Deze zijn ook kwalitatief afgenomen.

Centralisatie

NSR Logistiek, Lokale Planningen willen in de toekomst gaan centraliseren. Deze planningen maken ook decentraal (korte termijn) de planningen voor het materieel, personeel en beschikbaar spoor. Deze zijn te vinden in Amsterdam, Rotterdam, Eindhoven, Utrecht en Zwolle. Deze worden in de toekomst, door nodige bezuinigingen en omdat het werk door minder mensen gedaan kan worden, samengevoegd. Deze samenvoeging heeft sociale consequenties, waaronder dat werknemers verder moeten gaan reizen naar Utrecht.

Strategisch plan 2009-2012

Dit strategisch plan is opgesteld voor NSR Logistiek, waarbij veranderingen in de toekomst worden geschetst en wordt verwoord hoe hiermee om te gaan. Het gaat hier om het gebruik van andere applicaties, andere manier van werken, flexibeler werken en het ontwikkelen van mensen. Deze veranderingen zijn nodig ten aanzien van Internationale ontwikkelingen, ontwikkelingen in Nederland, de Europese spoorbranche en de arbeidsmarkt.

Flexibel werken

Flexibel werken, een onderdeel van “Het nieuwe werken” is een trend in grote organisaties. Er wordt hier al heel erg veel aan gedaan en aandacht aan besteed. Elke organisatie gebruikt dit als middel om haar doelstellingen te behalen, of simpelweg om werknemers op een “plezierige werkplek” te laten werken. Binnen voorbeeld organisatie NSR Logistiek wordt hier ook over gesproken en zijn managers nieuwsgierig naar de mogelijkheden. In de CAO van NS Reizigers is de intentie afgesproken om een pilot met flexibel werken te starten, dus om dit als test te doen fungeren.

1.2 Probleembeschrijving

Met betrekking tot flexibel werken komen veel randvoorwaarden kijken. Wat zijn de randvoorwaarden voor flexibel werken en wie is hierbij betrokken? Dit zijn onderwerpen die met hier eerder beschreven situatieschets te maken hebben. Voor voorbeeld organisatie NSR Logistiek speelt ook dit probleem, waarbij onvoldoende duidelijk is wat de rol van de organisatie hierin is.

1.3 Gestelde eisen

Het uiteindelijke resultaat hangt af van de eisen die gesteld worden: een Volwaardig Vakmanschap is Meesterschap. Hieronder worden een aantal criteria genoemd waarmee dit wordt gemeten.

Relatie met P&A

Met flexibel werken ontstaat er een andere relatie tussen de leidinggevende en de werknemer. Deze wordt op een andere manier aangestuurd, waarbij P&O een adviserende rol heeft. Hoe kan een manager de werknemer beoordelen als hij alleen stuurt op output en je de werknemer niet fysiek ziet? Wat betekent sociale cohesie hierin? Dit zijn allerlei elementen die een relatie leggen met P&A.

Innovatief karakter

Flexibel werken is iets wat in veel organisaties voorkomt, echter heeft dit voor iedere organisatie een andere betekenis en doel. Het innovatieve karakter van dit Vakmanschap is Meesterschap is om voor de manager een checklist te maken waarbij de manager precies weet waar hij aan toe is om met flexibel werken aan de slag te gaan. Het gaat hier om de rol van hemzelf, de werknemer en hoe de faciliteiten hierop ingericht moeten worden. Met de uit te werken Tool "Flexworking 1.0" wordt dit voor hem vergemakkelijkt.

Generaliseerbaarheid

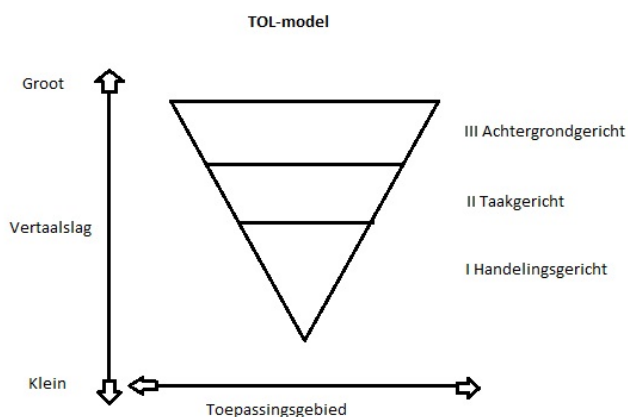
De uit te werken checklist en bijbehorende Tool "Flexworking 1.0" kan binnen elke andere organisatie gebruikt worden. Binnen elke organisatie spelen dezelfde randvoorwaarden om flexibel te werken, aangezien elke organisatie te maken heeft met het op een juiste manier inrichten van de faciliteiten, juiste manier van leidinggeven en afstemming van de werknemers. De checklist en bijbehorende Tool kan hierdoor binnen elke organisatie gebruikt worden, alleen de invulling hiervan zal wel verschillen; aangezien elke organisatie op een andere manier werkt.

Verder kan de generaliseerbaarheid worden uitgelegd met het TOL-model (Heijder, 2008). Met het TOL-model worden verschillende soorten werkbeschrijvingen in een schematisch overzicht geplaatst die verschillen in toepassingsgebied en vertaalslag, voorbeelden:

I = Hoe voicemail afluisteren binnen Fontys?

II = Hoe Biloba toepassen als docent zijnde?

III = Nieuwe gedachtes a.d.h.v. lezingen die worden gegeven



Figuur 1 TOL-model

Met dit TOL-model wordt de checklist en de bijbehorende Tool "Flexworking 1.0" bij Taakgericht geplaatst. De checklist en bijbehorende Tool is niet handelingsgericht, waarbij het bijvoorbeeld alleen bij voorbeeld organisatie NSR Logistiek toepasbaar is. Daarnaast is de checklist en bijbehorende Tool ook niet Achtergrondgericht, waarbij heel abstract is beschreven wat flexibel werken betekent voor een manager.

2 Verantwoording opzet

Middels de ‘verantwoording opzet’ zal de opzet van dit Vakmanschap is Meesterschap worden weergegeven en verantwoord. Het hier om de manier van onderzoek, welke stappen hierin worden genomen en waarom dit de beste manier is om te doen. Dit wordt gedaan per hoofdstuk, waarna wordt verwoord op welke manier aanbevelingen worden gedaan: de Tool “Flexworking 1.0” om met flexibel werken als manager aan de slag te gaan.

2.1 Wat is flexibel werken?

Deze vraag zal worden beantwoord aan de hand van theorie, artikelen uit vakbladen en verhalen uit de praktijk. Hiermee wordt de term “flexibel werken” vanuit theorie belicht (met een definitie), de betekenis hiervan binnen organisaties en de noodzaak hiervan vanuit de maatschappij. Dit is belangrijk om dit zo te beschrijven, aangezien flexibel werken in het krachten van de SOM is, Samenleving, Organisatie en Mens. Middels deze manier van theorie, artikelen en praktijkvoorbeelden wordt het beste antwoord gegeven op SOM.

Aan de hand van de theorie vanuit onder andere TNO Arbeid wordt het begrip flexibel werken en de verbintenis met het “nieuwe werken” uitgelegd. TNO Arbeid heeft onderzoek gedaan naar hoe met virtuele teams wordt gewerkt en hoe dit binnen verschillende organisaties vorm heeft gekregen, op basis hiervan heeft TNO een definitie kunnen maken van flexibel werken.

Aan de hand van andere bronnen wordt de betekenis nog verder uitgelegd, zoals vanuit hrm-vakbladen en stellingen van professionals.

Vanuit praktijkvoorbeelden wordt de betekenis van flexibel werken verder uitgediept. Hiermee wordt met voorbeelden uitgelegd hoe met flexibel werken binnen Microsoft, Rabobank Nederland en HP Nederland wordt omgegaan en met welk doel dit wordt gebruikt. Voor Rabobank Nederland wordt er een interview gehouden met een Projectmanager van RaboUnplugged, dit is een project wat al vier jaar loopt met betrekking tot het nieuwe werken. Ook hier zal worden weergegeven hoe er met flexibel werken wordt omgegaan.

Flexibel werken heeft ook een betekenis over hoe arbeid binnen organisaties wordt ingericht. Hier wordt theorie over beschreven en uitgelegd over wat hier de betekenis van is. Aan de hand van onderwerpen uit hrm-vakbladen wordt de noodzaak tot flexibel werken verder verduidelijkt; vanuit het perspectief van werknemers en organisaties.

Vanuit praktijkvoorbeelden, vakbladen, interviews en theorie wordt het begrip “flexibel werken” belicht en gedefinieerd.

2.2 Wat zijn de randvoorwaarden voor flexibel werken?

Deze vraag zal worden beantwoord door de rol van de leidinggevende, de rol van de werknemer en de rol van de faciliteiten te verwoorden. Dit wordt gedaan aan de hand van eigen inzichten, theorie, mondelinge bronnen en voorbeelden uit de praktijk. Voor voorbeeld organisatie NSR Logistiek zal er een kwalitatief en kwantitatief onderzoek bij de werknemers worden gedaan, zodat bij de toepassing van deze randvoorwaarden rekening kan worden gehouden met de behoeftes van de werknemers.

2.3 Conclusies

Aan de hand van informatie uit de twee onderzoeksvragen kunnen er conclusies worden getrokken uit de theorie en de randvoorwaarden voor flexibel werken. Dit zal resulteren in een checklist voor een manager. De door mij te ontwikkelen Tool “Flexworking 1.0” zal aan deze randvoorwaarden moeten voldoen.

2.4 Aanbevelingen

Aan de hand van de conclusies/checklist wordt de Tool “Flexworking 1.0” beschreven waarmee de manager ondersteund wordt in het uitvoeren van flexibel werken. Hierin worden alle randvoorwaarden verwerkt om het flexibel werken tot een goed succes te brengen.

3 Wat is flexibel werken?

In dit hoofdstuk wordt een inleiding gegeven over flexibel werken, zodat verderop in dit Vakmanschap duidelijk is waar de randvoorwaarden betrekking op hebben. Aan de hand van theorie wordt de exacte definitie van “flexibel werken” weergegeven, aan het einde van paragraaf 3.1 wordt hier een conclusie uit getrokken.

In de daarop volgende paragrafen wordt achtereenvolgens beschreven: de betekenis van flexibel werken binnen andere organisaties, andere vormen van flexibiliteit en het nut en de noodzaak van flexibel werken. Op deze manier wordt “flexibel” werken gedefinieerd en de context van flexibel werken verder beschreven. Aan het einde van hoofdstuk worden hier een conclusie uit getrokken.

3.1 Flexibel werken?

Voor de term flexibel werken komt veel kijken, is dit iets van Sociale innovatie, flexibilisering, werken op afstand, het nieuwe werken, virtuele teams (TNO Kwaliteit van leven, 2008), werknemer 2.0 (TNO Kwaliteit van leven, 2008) of Nederland Bereikbaar? Er zijn veel ingangen, invalshoeken en onderwerpen om aan vast te hangen. Zo kan flexibel werken als *middel* worden gebruikt om bijvoorbeeld sociale consequenties te doen verminderen bij centralisatie (bij het opheffen van decentrale afdelingen) of als *doel* om het “gewoon” in te voeren als onderdeel van secundaire arbeidsvoorwaarden (Oost, 2010).

3.1.1 Definitie

In het hrm-vakblad Personeelbeleid (Zwieten, 2010) wordt genoemd dat “het nieuwe werken” vele vormen kent, die ook steeds meer in zwang raken: thuiswerken, werknemer 2.0, flexwerken, deeltijdwerken, telewerken, flexibele schillen.

In het rapport van TNO Arbeid over werken op afstand, virtuele teams en mobiel werken is dit verder gedefinieerd. Dit is gedaan aan de hand van onderstaande tabel (TNO Kwaliteit van leven, Werken op afstand, virtuele teams en mobiel werken, pagina 14, 2008):

	Individueel	Groep
Zelfde plaats, zelfde tijd	kantoorwerkers	traditionele teams
Onafhankelijk van tijd en plaats	mobiele werkers	virtuele teams

Figuur 2 Plaats van flexibel werken

Naar aanleiding van bovenstaande tabel kan onder het “nieuwe werken” flexibel werken worden gedefinieerd. Het gaat er hier om dat er in groepen wordt gewerkt, maar onafhankelijk in *tijd* en *plaats*. Hier worden die ook wel virtuele teams genoemd.

In het rapport van TNO Arbeid (TNO Kwaliteit van leven, Werken op afstand, virtuele teams en mobiel werken, pagina 14, 2008) wordt het begrip “Virtuele Teams” als volgt gedefinieerd: “Een groep mensen die samenwerkt om een gemeenschappelijk doel te bereiken, waarbij de groepsleden ICT gebruiken om tot op zekere hoogte onafhankelijk van tijd, plaats en organisatie te kunnen communiceren en coördineren.”

Hieronder is een visuele weergave over wat Virtuele Teams zijn, het onafhankelijk van plaats en tijdstip werken, in groepsverband (flexibel werken). Dit figuurtje laat zien, dat veel gelijk blijft met traditionele teams, maar slechts twee aspecten wezenlijk anders zijn: de geografische afstand en de communicatie via ICT.



Figuur 3 Virtuele teams

Robin van Koppen (Koppen van, 2009) noemt flexibel werken ook wel “het nieuwe werken”, maar vindt dit een erg abstract begrip. Hij heeft hier de volgende mening over: “Wat 1 minuut geleden nieuw was, is nu alweer oud. Het is daardoor een erg subjectieve term. Daarnaast is er ook geen vaste definitie opgesteld waardoor verschillende interpretaties zijn ontstaan”.

Robin van Koppen noemt verder i.v.m. het (in zijn woorden) nieuwe werken:

- werknemers bepalen zelf, niet een manager;
- niet 40 uur per week op kantoor aanwezig;
- efficiënt omgaan met je eigen tijd (zowel werk als privé).

3.1.2 Kansen en gevaren

Het niet meer gebonden zijn aan één werkplek en tijdstip om te werken geeft veel kansen, maar kent ook zo zijn bedenkingen, gevaren. Er worden hiervoor een aantal redenen genoemd (TNO Kwaliteit van leven, Werken op afstand, virtuele teams en mobiel werken, pagina 9, 2008):

Kansen:

- Arbeidsproductiviteit per werknemer neemt toe
- Werk professioneler kunnen uitvoeren, aangezien men altijd en overal de juiste informatie kan opvragen
- Externe gerichtheid van organisaties neemt toe, aangezien reizen niet meer ten koste gaat van productieverlies
- Betere balans tussen werk en privé, de werknemer is flexibeler, waardoor zaken beter te combineren zijn.

Elke kans geeft ook zo zijn bedreigingen:

- Grens tussen werk en privé vervaagt, op verschillende tijdstippen kan er worden gewerkt
- Falende technologie leidt tot frustraties en ergernis.
- Intensief werken kan leiden tot minder intercollegiaal contact

3.1.3 Benodigheden tot flexibel werken

(TNO Kwaliteit van leven, Werken op afstand, virtuele teams en mobiel werken, pagina 49, 2008)

Om tot flexibel werken te komen, zijn verschillende zaken nodig om dit tot een succes te maken; in de onderstaande afbeelding is dit ook weergegeven:

- Inrichting van de organisatie en leiderschap
- Mensen, werknemers die “flexibel gaan werken”
- Middelen, de faciliteiten die geboden moeten worden om flexibel werken te ondersteunen

Die samen vormen het vermogen om op afstand te kunnen werken, waarbij alle drie de elementen goed op elkaar zijn afgestemd. Alle drie deze elementen worden verderop nader uitgelegd.



Figuur 4 Vermogen tot werken op afstand

Organisatie

De organisatie wordt voor een groot gedeelte vertegenwoordigd door de leidinggevendenden, die ook in direct contact staat met de werknemers. Om flexibel werken te bevorderen, is het belangrijk dat dit gestimuleerd wordt door het management. Het gaat er hier om dat de leidinggevendenden het werkproces zodanig inrichten, dat de werknemers die flexibel werken zelfstandig kunnen werken, maar toch als onderdeel van de organisatie functioneren. De stijl van leidinggeven verandert ook wanneer werknemers flexibel werken. De leidinggevende kan de werknemers namelijk alleen monitoren op basis van uitkomsten en het behalen van doelstellingen. Controle is hierdoor dus niet mogelijk en zeker niet altijd wenselijk voor mensen die op afstand werken. Vertrouwen in elkaar is hier een belangrijke factor. Het maken van duidelijke afspraken en werkverdelingen vormen een voorwaarde om effectief flexibel te kunnen werken.

Het gaat hier om:

- Duidelijke taakomschrijvingen
- Evenwichtige werkverdeling
- Aansturing op basis van output en vertrouwen
- Actieve betrokkenheid door leidinggevendenden
- Managementsupport (coachend leidinggeven)

Mensen

Het lijkt simpel, dat mensen op afstand gaan werken, de werknemer werkt op een andere locatie en de leidinggevende ook op een andere locatie. Met de benodigde apparatuur is dit ook mogelijk. Echter, er komt ook meer kijken, en wel de zogenaamde "zachte" kanten. Werknemers moeten de vaardigheden hebben om met de technologie om te gaan, het gaat er hier om op welk moment het beste gebruik gemaakt kan worden van de technologie om bijvoorbeeld te communiceren.

Vertrouwen is een belangrijk aspect binnen de organisatie, zowel van de werknemer naar de leidinggevende als andersom. Ditzelfde geldt ook voor collega's onderling. Om flexibel te kunnen werken moet er vertrouwen zijn tussen de werknemer en leidinggevende, zodat men er op vertrouwt, dat het werk op een andere locatie ook goed wordt uitgevoerd. Wanneer flexibel wordt gewerkt, komt dit onder druk te staan, omdat er minder directe contacten zijn tussen collega's onderling en de leidinggevende. Resultaatgerichtheid en integriteit zijn hierbij de belangrijkste competenties.

Wanneer werknemers en leidinggevend en elkaar minder zullen gaan zien, is er het gemis van non-verbale communicatie, waardoor werknemers minder goed kunnen afstemmen voor de taakgerichte werkzaamheden als de sociale aspecten van het werk. Dit leidt tot individualisering en geeft kans op conflicten. Stressbestendigheid, doorzettingsvermogen, zelfstandigheid en goed elektronisch kunnen afstemmen zijn belangrijke elementen om het gemis om het gemis van afstemming te kunnen compenseren. Ditzelfde geldt voor leidinggevend en die het werk zo moeten inrichten, dat dit geen belemmeringen meer vormt om op afstand te kunnen werken.

In situaties waarin:

- niet duidelijk is wat ieder zijn bijdrage is,
- het werk complex is verdeeld over verschillende werknemers,
- onder hoge tijdsdruk wordt gewerkt en
- een grote kans op conflicten bestaat,

is het verstandiger fac-to-face contact te blijven houden, onder de voorwaarde dat het principe van flexibel werken hiermee niet onder druk komt te staan. Zelfstandigheid blijft belangrijk voor de werknemer, waarbij het afstemmen van werk en privé en het bewaken van begin- en eindtijden van het werk belangrijk zijn.

Aan flexibel werken kleven een aantal risico's, zoals bijvoorbeeld: werknemers die zich op een gegeven moment meer verbonden voelen met de klant voor wie zij werken, als met de organisatie waarvoor zij werken. Daarnaast bestaat ook de kans bij onvoldoende informatie uitwisseling dat er verschillende werkwijzen ontstaan tussen individuele werknemers. Gebrek aan saamhorigheid kan er ook voor zorgen, dat werknemers elkaar niet meer willen helpen bij problemen - daarbij zijn cultuurverschillen ook een belangrijke factor. Om deze risico's het hoofd te bieden, is het belangrijk dat werknemers inhoudelijk betrokken blijven en gemotiveerd voor het werk zijn.

Middelen

De middelen die geboden moeten worden om flexibel werken te kunnen bevorderen zijn erg belangrijk. Zonder deze middelen is flexibel werken niet mogelijk. Het gaat hier om de apparatuur, communicatie, meubilair en de mate van beveiliging.

De apparatuur die wordt gebruikt hangt af van het soort werkzaamheden dat wordt uitgevoerd. Het gaat hier om bijvoorbeeld een groot scherm of een kleiner scherm dat gemakkelijk is mee te nemen, zoals bijvoorbeeld het geval is bij een laptop.

De aard van de werkzaamheden, hoe er wordt gecommuniceerd met werknemers onderling. In het geval van flexibel werken zal er op bepaalde tijdstippen een piek zitten in de communicatie, wanneer er onder tijdsdruk wordt gewerkt. Wanneer de tijdsdruk minder is, is het vaak al voldoende om zo eens op gezette tijdstippen te communiceren.

De beveiliging van gegevens is erg belangrijk: gegevens kunnen tegenwoordig met een PDA, USB-stick of laptop worden meegedragen. Deze hebben een grote vorm van mobiliteit, maar zijn erg gevoelig voor het verliezen van data. In het geval van flexibel werken is het belangrijk, dat er geen barrières zijn voor informatie-uitwisseling; soms voor alle werknemers op hetzelfde moment. Het delen van informatie moet eenvoudig kunnen, maar dan wel goed beveiligd.

Het meubilair moet volledig voldoen aan de geldende Arbo-eisen, dat zowel thuis als op kantoor worden gebruikt. Dit is om het risico op klachten van werknemers op de langere termijn en eventuele RSI-claims te doen verminderen. Uitzondering hierop is dat wanneer er maximaal twee uur *per dag* thuis wordt gewerkt deze regels niet gelden.

3.2 Flexibel werken binnen organisaties

In mijn paper die ik heb geschreven voor Capita Selecta heb ik gesproken over hoe verschillende organisaties omgaan met dit onderwerp en wat het doel hiervan is. Microsoft en Rabobank Nederland zijn hier al ver mee gevorderd; in het nieuwe kantoor van Rabobank Nederland zijn zelfs minder plaatsen beschikbaar dan in het oude gebouw (Logtenberg, 2008).

Microsoft biedt haar werknemers de gelegenheid om flexibel te kunnen werken, om zo hun werk-privé balans beter in evenwicht te brengen (Engels, 2009): Flexibel zowel naar tijd als plaats. Rabobank Nederland gebruikt flexibel werken als een middel om meer ondernemerschap en klantgerichtheid te bevorderen bij haar werknemers, met het project RaboUnplugged (Egmond, 2006). Dit wordt bereikt door een andere stijl van leidinggeven te hanteren en de faciliteiten hierop af te stemmen.

Henny van Egmond, programmamanager van RaboUnplugged schrijft (Logtenberg, 2008) op de website van Intermediair: “Terug naar waar het om gaat, terug naar de mensen. De techniek maakt het mogelijk om plaats- en tijdonafhankelijk te werken, alleen zijn organisaties daar niet op ingericht”.

Andere landen hebben ook zo hun noodzaak tot flexibel werk, zo wordt er in Finland gewerkt met “mobiele stations” waar werknemers kunnen inloggen. Omdat hier grote afstanden moeten worden overbrugd is het niet altijd haalbaar om iedere dag op en neer te reizen, zonder hier voor te moeten verhuizen. Dit geeft al een andere noodzaak aan om met flexibel werken te gaan werken.

Organisaties hebben verschillende redenen om flexibel werken te introduceren en gebruiken dit als middel. Zo ook bij de Nederlandse Spoorwegen, waar mobiliteit en bereikbaarheid centraal staat. Zij zijn hier ook mee bezig, ook om deze reden zijn zij aangesloten bij Nederland Bereikbaar. Voor elk bedrijfsonderdeel cq. afdeling heeft deze een andere betekenis en noodzaak.

Flexibel werken is een breed onderwerp waar veel bij komt kijken: is dit gewoon een leuk speeltje van P&O, wordt het ingezet om de files te verminderen, vragen managers of werknemers hier om? Het kan om verschillende motieven worden gebruikt. Daarom is het zaak zo concreet mogelijk te blijven.

3.2.1 Rabobank Nederland

Om mij verder te oriënteren op het onderwerp Flexibel werken heb ik Rabobank Nederland bezocht, waar zij –zoals eerder beschreven– al langere tijd bezig zijn met Flexibel werken met het project “RaboUnplugged”. Flexibel werken wordt hier als middel gebruikt om klantgericht- en zelfstandigheid te bevorderen. Dit wordt voor iedere werknemer ingericht, ongeacht haar/zijn functie, tenzij de functie dit niet toelaat.

Hiervoor heb ik gesproken met Inge Henkens (Inge Henkens, 2010), zij is Projectmanager HR binnen RaboUnplugged. Voor mij was het interessant om met de bril van HR te bekijken, hoe met dit project wordt omgegaan. Hier wordt namelijk een andere rol van de manager, werknemer en van faciliteiten verwacht, alwaar HR een grote rol in heeft.

Rabobank Nederland is bezig met het bouwen van een nieuw kantoor, dat volledig wordt ingericht voor het nieuwe werken. Door het hele gebouw, zowel het oude als het nieuwe, zijn overal flexibele werkplekken ingericht. Werknemers kunnen hierdoor iedere dag op een andere verdieping en afdeling werken, dan vanuit een vaste werkplek.

Bij het nieuwe kantoor heeft iedere verdieping zijn eigen functie, zo is er bijvoorbeeld een fitnessruimte ingericht en zijn er de zogenaamde clubhuizen. Er zijn drie verschillende soorten clubhuizen in categorie A, B en C. De clubhuizen zijn er om meer te overleggen en om er meer bij te eten.

Rabobank Nederland wil haar werknemers zodanig aansporen dat zij “nadenken over activiteit en kiezen daarbij de voor de activiteit relevante ruimte om kennis te creëren, transformeren, verspreiden en/of gebruiken” (Egmond, 2006). Alle instrumenten om te kunnen leidinggeven zijn er zó op ingericht dat dit mogelijk kan worden gemaakt. Hier zijn afspraken over gemaakt tussen managers, werknemers en de rol van P&O.

Joost van den Akker, manager bij Rabobank Nederland schrijft in de *Intermediair* (Boland, 2010), dat hij in de eerste jaren dat hij “Unplugged” ging werken moeite had met het samen houden van de afdeling, de sociale cohesie. Maar doordat de werknemers niet bij elkaar gingen zitten en juist op andere afdelingen om in projecten te werken, merkte hij, dat deze projecten beter werden uitgevoerd. Voor hem was dit een totaal andere manier van werken, maar het was wel positief. Desalniettemin komt “de afdeling” wel één keer per week bij elkaar.

3.2.2 HP Nederland

In het hrm-vakblad *Personeelbeleid* (Wiering, januari 2009) werd in januari 2009 aandacht besteed aan de verhuizing en samenvoeging van twee hoofdkantoren van HP Nederland. Dit werd met interessante doelen bedacht en vervolgens uitgevoerd.

HP Nederland had tot eind 2007 twee hoofdvestigingen, één in Utrecht en één in Amstelveen. De vestiging in Utrecht werd opgeheven vanwege bezuinigingen, waardoor veel werknemers uit Utrecht mee moesten verhuizen naar het kantoor in Amstelveen. Het was voor HP Nederland de vraag of iedereen hier wel toe bereid was, en vond een oplossing in het telewerken.

Alle bestaande werknemers, zowel in Utrecht, als in Amersfoort werden tot telewerkers verklaard. Dat leverde zowel geld als efficiency op, waarbij voor werknemers uit het voormalige gebouw uit Utrecht de sociale consequenties van de verhuizing ook werden verzacht. Voor de verschillende werknemers werd de 40+ regeling in het leven geroepen. Werknemers die 40% of meer thuiswerken konden in overleg met hun leidinggevende een vergoeding van €1500,- ontvangen voor het inrichten voor de werkplek, €1250,- voor de benodigde ICT-apparatuur en €500,- voor als eenmalige thuiswerkvergoeding. Werknemers die minder dan 40% zouden thuiswerken, hebben alleen een vergoeding voor ICT-apparatuur ontvangen.

Het kantoor in Amstelveen is volledig gericht op flexwerkplekken. Hiermee is de vaste bezetting van alle werkplekken omlaag gegaan van 90% naar 40%. Het totale kantooroppervlak in Amstelveen is afgenomen met 20% en een gemiddelde werkplek is nu tweederde goedkoper dan het oude. De totale investering die hiermee gemoeid is was 4 miljoen euro en de totale besparing was dat jaar 8 miljoen euro, op jaarbasis denkt HP Nederland zo’n 4 miljoen euro te besparen.

Om dit te kunnen bereiken, zijn werknemers en leidinggevendenden ook actief begeleid met cursussen en campagnes. Er werden nieuwsbrieven, folders en cursussen aangeboden om de nieuwe manier van werken eigen te maken.

Om dit alles goed te kunnen begeleiden werden de vier V’s geïntroduceerd: Vrijheid, Verbondenheid, Verantwoordelijkheid en Vertrouwen. Hier werden workshops voor managers verzorgd om ook op output te kunnen sturen en om de voordelen en valkuilen van flexwerken onder ogen te kunnen zien.

Men maakte zich ook zorgen om de sociale cohesie binnen de organisatie, de verbondenheid tussen werknemer en werkgever en werknemers onderling. Hierover werden afspraken gemaakt om één keer in de zoveel tijd bij elkaar te komen en om informele activiteiten te organiseren. Ook wordt er aangesproken op gedrag, wanneer werknemers bijvoorbeeld consequent op zondag werken en wanneer zij 's nachts werken.

Als gevolg van deze regelingen is niemand uit het voormalige kantoor uit Utrecht vertrokken bij HP Nederland, wat een zeer positief resultaat te noemen is. Indirect zijn een aantal andere punten bereikt, zoals een verminderde CO₂-uitstoot en een aantrekkelijk werkgeverschap.

3.3 Andere vormen van flexibiliteit

Naast flexibel werken bestaan er ook andere vormen van flexibiliteit, die een organisatie flexibeler maken. Aan de hand van theorie uit de opleiding Personeel&Arbeid (Luikinga, 2007): wanneer een organisatie moet anticiperen op de omgeving kan zij dit doen door te flexibiliseren, bijvoorbeeld het anders inzetten van mensen. Hierover zijn twee modellen beschreven.

Er zijn verschillende vormen van flexibiliteit:

- Product flexibiliteit
 - Het tegelijkertijd maken van verschillende producten
- Volume flexibiliteit
 - Werkomvang en aantallen
- Organieke en logistieke flexibiliteit
 - Werkwijze, levertijden/procedures, aan-/afvoer half fabricaten
- Seizoen/klimaat (warmte, kou bv. in de bouw)
 - Landbouw, mode en bier

Vanuit het perspectief van HRM bestaan er ook andere vormen van flexibiliteit die aangeven hoe werk wordt georganiseerd.

1. Numerieke flexibiliteit
 - a. Interne numerieke flexibiliteit
 - i. Deeltijdwerk
 - ii. Ploegendiensten
 - iii. Overwerk
 - b. Externe numerieke flexibiliteit
 - i. Uitzendbureau's
 - ii. Oproepbestand (0-uren contract)
2. Functionele flexibiliteit
 - a. Interne functionele flexibiliteit
 - i. Mult-inzetbaarheid
 - ii. Taakroulatie
 - b. Externe functionele flexibiliteit
 - i. Detacheren
 - ii. Freelancers

3.4 Nut en noodzaak tot flexibel werken

Vanuit de samenleving zijn verscheidene redenen voor de noodzaak om niet gebonden te zijn aan één werkplek. Vanuit hrm-vakbladen zijn hier enkele voorbeelden van te noemen, deze zullen in deze paragraaf worden genoemd, met de koppeling naar flexibel werken.

3.4.1 Fileprobleem

In P&Oactueel uit maart 2009 (Ronde, maart 2009) zijn Lodewijk de Waal, voorzitter Taskforce Mobiliteitsmanagement en Henk Meurs hoogleraar Ruimtelijke Ontwikkeling en Mobiliteit aan de Radboud Universiteit aan het woord. Zij stellen dat het fileprobleem alleen maar zal toenemen en dat hier drastisch een oplossing voor gezocht dient te worden. Lodewijk de Waal stelt, dat de werknemer meer keuzevrijheid gegeven dient te worden, zodat hij/zij zelf kan bepalen of de werknemer op reis gaat, wanneer en hoe.

Henk Meurs stelt, dat de werknemer niet meer gebonden moet zijn “aan de baas zijn tijd”. Maar de werknemer zou zelf zijn tijd moeten kunnen bepalen wanneer hij/zij reist. Werknemers worden door belastingvoordeeltjes, het rekening rijden en cao-afspraken ook getriggerd om op andere plaatsen en tijden te werken. Organisaties vinden het alleen “eng” om hun werknemers los te laten en hier faciliteiten voor aan te bieden. P&O-managers denken hier ook graag in mee, en zien mogelijkheden in het outputsturen. Hieruit kan worden geconcludeerd, dat er wel degelijk behoefte is aan flexibel werken van werknemers, maar dat hier niet altijd de mogelijkheden voor zijn, of kennis hiervoor in huis is.

3.4.2 Werktijden

In P&Oactueel van oktober 2008 (Tibben, Filerijders snakken naar flexibelere werktijden, 2008) wordt gesteld, dat 50 procent van de Filerijders snakken naar flexibelere werktijden, dat blijkt uit onderzoek van EénVandaag. De werkgever steekt daar echter in 34 procent van de gevallen een stokje voor. Ilse Visser, eigenaresse van V=R Interimmanagement en HRM-Advies is van mening, dat flexibelere werktijden het fileprobleem niet bestrijden. ‘Het merendeel van de werknemers werkt tussen 9.00 en 17.00 uur’. Zij denkt dat in deze tijden niet veel speling zit, vanwege overlegmomenten waarop iedereen toch aanwezig moet zijn. Hieruit kan worden geconcludeerd, dat er vraag is naar flexibelere werktijden, maar dat hiervoor niet altijd de ruimte is om dit te verwezenlijken; bijvoorbeeld vanwege de werktijden.

3.4.3 Telewerken

In P&Oactueel van januari 2009 (Tibben, Telewerken in Nederland steeds populairder, 2009) wordt gesproken over arbeidsvoorwaarden: “Telewerken in Nederland steeds populairder”. Het aantal werknemers dat aan telewerken doet, is de afgelopen vier jaar verdubbeld. In 2003 had ongeveer een kwart van alle organisaties telewerkers in dienst, in 2007 werkten in bijna de helft van alle organisaties telewerkers. Telewerken is vooral populair bij organisaties groter dan 250 werknemers, zo meldt het CBS. Bij grote organisaties wordt in negen van de tien gevallen aan telewerken gedaan, in kleinere organisaties met minder dan 50 personeelsleden is dit in 43 procent het geval. Telewerken, of op afstand werken wordt dus steeds populairder en er worden hier ook steeds meer mogelijkheden voor geboden, alleen blijft dit bij kleine organisaties wel wat achter.

3.5 Conclusie

Aan de hand van theorie, vakbladen en praktijkvoorbeelden is het terrein van flexibel werken en het hiermee samenhangende nieuwe werken verkend. Hieruit is voortgekomen dat flexibel werken vaak als middel wordt ingezet binnen organisaties om een bepaald doel te realiseren, zoals dat bijvoorbeeld bij Rabobank Nederland het geval is. Bij HP Nederland is duidelijk geworden hoe zij omgaan met vergoedingen richting werknemers die thuis willen gaan werken, de 40% regel. Ook gebruiken zij de vier V's: vertrouwen, verantwoordelijkheid, vrijheid en verbondenheid.

Aan de hand van theorie en vakbladen is de term flexibel werken in de context geplaatst van het nieuwe werken. Hieruit is duidelijk geworden, dat het flexibel werken onderdeel is van het nieuwe werken en er nog meer verschillende vormen bestaan van het nieuwe werken.

Vanuit de theorie is er ook nog een andere vorm van flexibiliteit naar voren gekomen, waarbij het gaat om effectief inzetten van personeel aan de hand van ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie.

Verder kan flexibel werken worden gedefinieerd als het onafhankelijk werken naar zowel *plaatsen* als *tijdstippen*. Om dit te bereiken, zijn verschillende partijen betrokken: leidinggevenden, de werknemers en ook de faciliteiten die hiervoor ingericht moeten worden.

4 Randvoorwaarden tot flexibel werken

Aan de hand van vorige hoofdstukken is duidelijk geworden, wat flexibel werken is en wat voor betekenis dat heeft binnen verschillende organisaties. Aan de hand van deze informatie en eigen inzichten worden voor de manager een aantal randvoorwaarden opgesteld waaraan flexibel werken moet voldoen. Deze randvoorwaarden zijn niet specifiek toegespitst op voorbeeld organisatie NSR Logistiek, dit in het belang van de generaliseerbaarheid zodat dit ook binnen andere organisaties toegepast kan worden (óf andere bedrijfsonderdelen van de NS groep).

NSR Logistiek kan wel aan de hand van een kwalitatief en kwantitatief onderzoek verder invulling geven aan deze randvoorwaarden, dit onderzoek is gedaan onder planners van NSR Logistiek; in bijlage 2 te vinden.

Het nut van en de noodzaak voor voorbeeld organisatie NSR Logistiek voor deze randvoorwaarden wordt in de eerste paragraaf beschreven, naast een uitgebreide analyse in bijlage 1.

Eerder is flexibel werken gedefinieerd en zijn de betrokken partijen/onderwerpen bij flexibel werken benoemd. De betrokken partijen/onderwerpen zijn de werknemer, de leidinggevende en de faciliteiten die geboden moeten worden om flexibel werken te kunnen bewerkstelligen. Per paragraaf zal uitleg worden gegeven over elk van deze onderwerpen, om te bepalen onder welke randvoorwaarden flexibel werken haalbaar is.

4.1 Context randvoorwaarden NSR Logistiek

Bij voorbeeld organisatie NSR Logistiek staan een groot aantal veranderingen te wachten. Deze zijn in bijlage 1 beschreven, met de bijbehorende sociale consequenties. Sommige werknemers zullen verder moeten gaan reizen, sommigen wonen nu in Veendam en reizen op en neer naar Zwolle; dit is een afstand van 105 kilometer. In de toekomst zullen zij verder door moeten reizen naar Utrecht, gezien de centralisatie. Hierdoor zullen zij elke dag 193 kilometer moeten gaan reizen, enkele reis. Dit is problematiek die ook in andere organisaties kan voorkomen, waarbij werknemers langer moeten gaan reizen vanwege centralisatie. In onderstaande praktijkcasus wordt hier een voorbeeld van gegeven.

Praktijkcasus

Ron van der Bruggen (Bruggen, 2008) heeft met zijn adviesbureau hier een advies over geschreven, waarbij hij met een praktijkcasus heeft aangegeven hoe een organisatie met langere reistijden is omgegaan.

“Nancy werkte op vier dagen per week vier uur bij een bedrijf op nog geen vijf minuten fietsen van haar huis. Toen het bedrijf door omstandigheden naar een andere locatie moest uitwijken, betekende dit voor Nancy een reistijd van ruim een uur enkele reis. Haar werkgever, MH Producties, wilde haar tegemoetkomen door haar een werkduur van tweemaal acht uur per week aan te bieden. Nancy vond dat geen redelijk aanbod. Zij had schoolgaande kinderen en moest daarom iedere dag om 15.30 uur aan school staan. Viermaal vier uur werken was voor haar ook geen optie. Een dagelijkse reistijd van twee uur vond zij niet redelijk. Zij werkte immers maar vier uur per dag. Nancy en MH Producties kwamen er samen niet uit. MH riep Nancy op te komen werken en Nancy vond dat zij dat werk in alle redelijkheid kon weigeren. De rechter moest tussen beiden komen.

Goed nieuws voor werkgever. De rechter vond dat een beëindiging van de arbeidsrelatie niet vermeden kon worden. Een beëindigingsvergoeding zat er voor Nancy echter niet in. De rechter vond, dat MH Producties zich redelijk had opgesteld. MH had immers de belangen van Nancy meegenomen in de besluitvorming en had volgens de rechter een redelijk voorstel (tweemaal acht uur werken dan wel viermaal vier uur) aan de werkneemster gedaan. De rechter vond de reistijd niet te lang en de zorg voor de kinderen kwam volgens de rechter voor rekening van Nancy.”

Ron van der Bruggen adviseert voor elke organisatie rekening te houden met de belangen van de werknemer. Overweging van een financiële compensatie, compensatie in tijd, aanpassing van de werktijden of thuiswerken zijn hier belangrijke onderwerpen.

Verder stelt het UWV, dat de werknemer een reistijd van anderhalf uur enkele reis per openbaar vervoer (van deur tot deur) moet accepteren. Weigeren betekent verwijtbare werkloosheid en dus géén WW-uitkering (Bruggen, 2008).

4.1.1 Flexibel werken binnen voorbeeld organisatie NSR Logistiek

Binnen deze context en m.b.t. de onderzoeksvraag wordt gekeken naar de randvoorwaarden van flexibel werken, om de sociale consequenties in de vorm van de reistijden te doen verzachten. Indirect wordt hiermee de vraag van werknemers om nu ook al flexibel te werken ook beantwoord. Op wat de randvoorwaarden zijn om flexibel te werken (niet gebonden aan één werkplek en werktijden) wordt in deze onderzoeksvraag verder ingegaan, waarmee tegemoet wordt gekomen aan de reistijden van werknemers en dus ook de eis van het UWV.

4.1.2 Dominante thema's

In bijlage 1 is een analyse gemaakt aan de hand van het 7S-model, waarbij een huidige en toekomstige situatie is weergegeven van NSR Logistiek. De toepassing van flexibel werken heeft verbinding met een aantal “S-en”, deze worden de dominante thema's genoemd.

Style

Leidinggevenden zullen op een andere manier moeten gaan werken, waarbij output sturing en vertrouwen belangrijke onderwerpen zijn. Zij zullen de werknemers los moeten kunnen laten, en afrekenen op hun resultaten.

Shared Values

Wanneer werknemers en leidinggevenden elkaar niet meer zien zal bijvoorbeeld overleg minder snel plaats vinden. Dit is een belangrijk criterium, waarbij met flexibel werken het niet ten koste gaat van het contact en het uitwisselen van kennis. Sociale cohesie is hier een belangrijk aspect in.

Systems

Hier gaat het om het zo effectief mogelijk inzetten van de middelen, zowel ICT als de manier van werken. In de toekomst wordt een ander plansysteem in gebruik genomen, die flexibel werken zullen gaan bevorderen. Daarnaast zullen van de werknemers meer zelfstandigheid verwacht worden, waarbij zij in de vorm van weekgroepen dit resultaat gezamenlijk bereiken.

4.2 Leidinggevende

De leidinggevende heeft een belangrijke rol in het flexibel werken, waarbij hij/zij de uitdrager hiervan is. Hier komen enkele onderwerpen naar voren zoals het geven van vertrouwen, het sturen op output en het verantwoordelijk maken van de werknemers. Binnen voorbeeld organisatie NSR Logistiek is dit een grote uitdaging, waarbij een andere leiderschapsstijl wordt verwacht. In deze paragraaf zal hier op worden ingegaan, wat hierin van de leidinggevende wordt verwacht en hoe dit het beste bereikt kan worden voor de planners.

4.2.1 Stijl van leidinggeven

De leidinggevende zal bij flexibel werkende planners deze niet meer fysiek kunnen zien, waardoor op aanwezigheid sturen niet meer nodig is. Dit betekent niet, dat de leidinggevende hierdoor minder heeft te doen. Dat worden overgenomen door te sturen op de persoonlijke ontwikkeling, de output en coachend leiderschap. Uit interviews binnen de voorbeeldorganisatie NSR Logistiek bij managers blijkt, dat sommige managers bang zijn hun werknemers los te laten.

Henny van Egmond, adviseur op het gebied van outputsturing noemt in de Intermediair (Boland, 2010) dat het bij managers angst oproept als werknemers worden losgelaten. Het gaat hier om verlies van resultaat/kwaliteit (terwijl zij wel verantwoordelijk blijven voor de kwaliteit) en verlies van de eigen positie (heb ik nog wel wat te doen, te zeggen?).

Dat de manager minder heeft te doen klopt niet, zijn rol wordt nu anders ingevuld, wat met coachend leiderschap is te vergelijken. Voor coachend leiderschap zijn een aantal definities (Nuijten, 2009):

- Leidinggevende faciliteert en ondersteunt
- Bescheidenheid: eigen beperkingen erkennen
- Zelf verantwoordelijkheid houden (doelen geven)
- Zich op de achtergrond houden (anderen krediet geven)
- Moed (risico's durven nemen)

Voorbeelden van coachend leiderschap zijn elkaar aanspreken op gedrag, wanneer een planner binnen voorbeeld organisatie NSR Logistiek consequent 's nachts of in het weekend werkt kan de leidinggevende de planner hierop aanspreken, zonder hier bijvoorbeeld harde afspraken op papier over te maken. Of andersom het stimuleren van planners om gebruik te maken van andere tijdstippen en plaatsen om te werken.

Wanneer de werknemers niet meer fysiek op de werkvloer aanwezig zijn, kan er de vraag rijzen bij de manager (Boland, 2010) wat hij/zij hier dan nog te doen heeft. Dat wordt opgevuld door coachend leidinggeven en het stimuleren van werknemers om het beste uit zichzelf te halen door goede output afspraken te maken.

4.2.2 Vrijheid, Verbondenheid, Verantwoordelijkheid en Vertrouwen

Met de vier V's heeft HP Nederland (Wiering, 2009) antwoord gegeven hoe een leidinggevende en werknemer met *elkaar* moeten samenwerken in de context van flexibel werken.

Vrijheid

Een werknemer en zijn leidinggevende moeten elkaar de vrijheid kunnen geven om op andere werkplekken te gaan werken, of op andere tijdstippen. Dit is een belangrijke voorwaarde om flexibel werken mogelijk te maken, waarbij de leidinggevende en de planner elkaar kunnen “loslaten” zodat er niet meer op aanwezigheid wordt gestuurd.

Verantwoordelijkheid

Om dit te bereiken, is het belangrijk dat de werknemer Verantwoordelijk wordt gemaakt voor zijn werkzaamheden, waarbij op output wordt gestuurd. De leidinggevende zal hierover afspraken moeten maken met zijn werknemers over bijvoorbeeld het aantal in te plannen materieel en zij worden hier ook op aangesproken. Dit valt samen met het verantwoordelijkheidsgevoel dat in de toekomst van planners wordt gevraagd. Het gaat er hier ook om, dat de werknemer hier goed in begeleid wordt, door afspraken te maken en hem te coachen door feedback te geven op gedrag. Het gaat hier om het aanspreken van werknemers die te veel werken (bijvoorbeeld ook 's nachts) en het stimuleren om op andere plekken te gaan werken in plaats van telkens op dezelfde plaats te gaan werken.

Verbondenheid

De Verbondenheid met de afdeling is belangrijk, de werknemer moet niet constant flexibel aan het werk zijn. Dit is belangrijk voor de sociale cohesie; voorkomen moet worden dat werknemers elkaar niet meer als collega's zien of elkaar fysiek niet meer zien. Hier is een belangrijke taak weggelegd voor de leidinggevende.

Vertrouwen

Als bottum-line is het belangrijk, dat de werknemer en de leidinggevende Vertrouwen in elkaar hebben. Dit is iets wat moet groeien van beide kanten, om ook elkaar te kunnen loslaten en in sommige gevallen niet meer op aanwezigheid te sturen. Dit groeit onder andere door met elkaar afspraken te maken en verwachtingen van elkaar uit te spreken. Uit gesprekken die met planners zijn gehouden, bleek wel dat vertrouwen iets belangrijks is. Als persoonlijke conclusie merkte ik op tijdens gesprekken, dat er redenen werden gezocht om thuis of op een andere locatie te mogen gaan werken, om uit het zicht van de manager te blijven. Dit is iets wat niet vast staat, maar wel aangeeft dat hier aandacht voor moet blijven. Dit kan door van te voren afspraken te maken over hoe er gewerkt wordt en dit in een formulier met handtekeningen vast te leggen - verderop in 4.2.5.1 is hier een voorbeeld van gegeven.

4.2.3 Sociale cohesie

Een belangrijk aspect is het behouden van de sociale cohesie, waarbij werknemers niet vervreemd van elkaar raken. Hierdoor kunnen zij de band met de organisatie en collega's verliezen. Leidinggevendenden kunnen hiervoor workshops volgen hoe zij de sociale cohesie binnen de organisatie kunnen behouden, waarin vooral de valkuilen van het flexibel werken worden opgenomen (Wiering, 2009).

Leidinggevendenden kunnen bijvoorbeeld twee-wekelijkse bijeenkomsten verzorgen, waarbij de hele afdeling aanwezig is. Andere vormen zijn bijvoorbeeld MT-lunches of iedere maand een borrel. De sociale cohesie binnen de afdeling wordt minder, maar aan de andere kant, wanneer er op andere plekken in de organisatie wordt gewerkt, wordt het contact met andere collega's groter. Goede sturing vanuit de leiding is hiervoor belangrijk.

4.2.4 Transformatiemanager

Op iedere afdeling waar flexibel werken wordt geïntroduceerd, kan gebruikt gemaakt gaan worden van transformatiemanagers. Deze managers zijn de kartrekkers binnen de afdeling van het flexibel werken, waarbij zij het goede voorbeeld geven en andere managers de nodige feedback geven. Deze managers kunnen ook verantwoordelijk gemaakt worden voor de implementatie van flexibel werken. Dit kunnen bestaande managers zijn, waarbij zij ook de “Best practices” delen met anderen. Hiermee wordt commitment met de werknemers en leidinggevendenden bereikt, in het geval het bestaande managers binnen de afdeling betreft.

4.2.5 Output sturen

Zoals eerder is beschreven, is output sturen een belangrijk onderwerp voor een leidinggevende, om flexibel werken tot een succes te maken. Wanneer een leidinggevende een planner niet meer fysiek zal zien en (wanneer dit het geval is) op aanwezigheid stuurt, is op output sturen de enige mogelijkheid om de “touwtjes” in handen te houden. Al moet dit niet al te letterlijk worden genomen, omdat dit haaks staat op het principe van flexibel werken. Hiermee wordt voorkomen, dat werknemers “ontsnappen” aan de leidinggevende, omdat ze niet meer “gecontroleerd” worden. Sturen op resultaat is hier erg belangrijk in.

Ziekteverzuim is een belangrijke indicator. Wanneer mensen zich betrokken voelen bij de organisatie kan dit leiden tot een hoger ziekteverzuimpercentage of meldingsfrequentie. Hier moet wel voorzichtig mee omgegaan worden, omdat ook andere factoren invloed hebben op het verzuimpercentage (Waal, 2002).

Beter is om te sturen op gezamenlijke doelen en waarden (Boland, 2010), zoals op de weekgroepen waarin planners in de toekomst gaan werken. Het gaat hier om het gezamenlijke resultaat waarop de worden afgerekend, waarmee de samenwerking in de weekgroepen ondanks flexibiliteit in tijd en plaats wordt bevorderd.

Inge Henkens (Inge Henkens, 2010), Project manager “Rabo Unplugged” van Rabobank Nederland noemde in een interview ook wel het voorbeeld van een adviesbureau waar van te voren afspraken worden gemaakt over wat je wilt bereiken en het hierna ook te krijgen. Het gaat er hier om, dat de planner zelf verantwoordelijk is voor het resultaat. Op output sturen bij flexibel werken is belangrijk om bijvoorbeeld de planners te beoordelen in de beoordelingscyclus.

Van den Akker schrijft als oud- betrokkene van “Rabo Unplugged” in de Intermediair (Boland, 2010) dat het sturen op vertrouwen en op resultaat niet tegenstrijdig zijn. Hij deed dit met prestatie indicatoren die uitdagend zijn, zoals een goed geschreven rapport met originele ideeën in plaats van “ik verwacht van jou een evenredig aandeel in het aantal landenrapporten dat wij moeten schrijven”. Hiermee is een voorbeeld gegeven hoe er op output wordt gestuurd binnen organisaties.

Output sturen binnen NS Reizigers

Binnen voorbeeld organisatie NS Reizigers wordt op output sturen ook al op andere manieren gedaan, zoals bij Teammanagers van Hoofdconducteurs. Hoofdconducteurs zijn, logischerwijs, niet in het zicht van de manager aangezien zij altijd onderweg zijn op verschillende treinen. De Teammanager moet hierdoor op afstand en op output sturen.

In een schriftelijk interview met Martijn Verhaegh (Martijn Verhaegh, 2010), Teammanager Hoofdconducteurs heb ik hem een aantal vragen voorgelegd om te weten hoe er op output gestuurd wordt.

Beoordelen: De Hoofdconductor wordt beoordeeld aan de hand van een formulier (zie bijlage 3), waarin *vooraf* de verwachtingen richting de werknemer worden besproken. De werknemer wordt beoordeeld aan de hand van verschillende contactmomenten en bevindingen van anderen. De contactmomenten zijn het meelopen op de trein, tussentijdse gesprekken, samenwerking met o.a. andere dienstindelingen en bijsturing.

Dagelijks contact: het contact verloopt veelal telefonisch, verblijf Teammanager, binnenlopen kantine werknemers en begeleiding op de trein.

Cijfermatige afspraken: De werknemer mag tijdens het werk zelf bepalen waar hij prioriteit aan geeft. Dit zorgt ervoor, dat de Hoofdconducteur op het ene moment prioriteit geeft aan het knippen van kaartjes en op het andere moment aan het geven van service. Door mee te lopen op de trein en informatie van collega's kan dit beoordeeld worden.

Hieruit is een vorm van op outputsturen binnen NS Reizigers voortgekomen, zoals deze nu al wordt toegepast door teammanagers van Hoofdconducteurs.

4.2.6 Conclusie/checklist

- Leidinggevende maakt het coachend leidinggeven zich eigen, waar de werknemer wordt geholpen en feedback ontvangt op zijn handelen;
- Leidinggevende moet de vier V's zich eigen gaan maken en bepalen hoe hiermee aan de slag te gaan;
- De leidinggevende draagt zorg voor de sociale cohesie, waarbij werknemers elkaar nog met enige regelmaat zien en verbonden blijven met de organisatie;
- Een transformatiemanager is de kartrekker en de verantwoordelijke binnen de afdeling voor de implementatie van flexibel werken.
- Leidinggevende gaat met zijn werknemers bepalen wat van hem/haar wordt verwacht qua resultaat en stuurt hierbij op output. Hierin wordt ook bepaald of de werknemer dit aankan. Als hulpmiddel hiervoor wordt een formulier gebruikt waarop deze afspraken worden gemaakt.

4.3 Werknemer

De werknemer is niet meer gebonden aan één werkplek, in het kader van flexibel werken kunnen zij zelf bepalen waar en wanneer zij gaan werken. Hier komen onderwerpen naar boven die aan de hand van gesprekken/verhalen binnen andere organisaties, gesprekken binnen de voorbeeld organisatie NSR Logistiek en theorie over flexibel werken voor een werknemer tot een succes maakt.

4.3.1 Weekgroepen

Werknemers komen in de toekomst binnen voorbeeld de organisatie NSR Logistiek in weekgroepen te werken, waarbij zij gezamenlijk verantwoordelijk worden gemaakt voor een vooraf bepaald te behalen resultaat. Onderling kunnen zij hierbij afspraken maken wie wat doet en wanneer bepaalde zaken af dienen te zijn.

Dit principe kan goed toegepast worden in flexibel werken, waarbij men niet gebonden is om op één plaats of tijdstip te werken. De leidinggevende stuurt hierbij op het resultaat, die daarvan ook op de hoogte gehouden dient te worden.

4.3.2 Gedragscode (Pous, 2009)

In de arbeidsovereenkomst kan een gerichte aanvullende gedragscode worden opgenomen, hier kunnen de kernwaarden van de organisatie in worden opgenomen en de bedrijfsrisico's te bespreken. In welke mate en de gedetailleerdheid ervan dit wordt opgenomen is door aan de organisatie zelf te bepalen.

4.3.3 Technologie

Werknemers moeten goed met technologie om kunnen gaan, om contact te kunnen houden met hun collega's en hun werkzaamheden op afstand kunnen uitvoeren. Het gaat hier om het gebruik van Messenger programma's - het gebruik van bijvoorbeeld Outlook.

4.3.4 De werkweek/afstemming

Afstemming is erg belangrijk voor planners en werknemers in het algemeen. In weekgroepen wordt men verantwoordelijk gemaakt voor een bepaald resultaat dat zij samen dienen te behalen. De leidinggevende ondersteunt hen daarin door coachend leiding te geven en op output te sturen. De werknemers kunnen onderling bepalen waar en wanneer zij werken, dit kunnen zij doen door bijvoorbeeld een bureau te reserveren op een externe locatie of onder bepaalde voorwaarden thuis te werken.

Onderling is er contact over de voortgang en problemen die men tegenkomt bij de uitvoering van het werk. Afgesproken wordt dat er minimaal één à twee dagen per week op een vaste plek wordt gewerkt, waarbij iedereen aanwezig is. Dit is belangrijk om de sociale cohesie te kunnen behouden en met elkaar fysiek contact te hebben om te overleggen. Hiermee wordt het gemis van non-verbale communicatie ondervangen, wat de individualisering van de werknemers tegen gaat en wat de kans op conflicten doet verminderen. Resultaatgerichtheid en integriteit zijn hierbij belangrijke competenties.

Hiermee wordt tevens bereikt, dat werknemers onderling kennis blijven uitwisselen en geen andere werkwijzen gaan aannemen, waarbij men “uit elkaar gaat groeien”. Binnen de voorbeeld organisatie NSR Logistiek gaan de planners in weekgroepen werken, waarbij dit erg belangrijk is, om ook als groep te blijven werken.

Zelfstandigheid is een belangrijk gegeven voor een planner, waarbij het afstemmen van werk en privé en het bewaken van begin- en eindtijden erg belangrijk is.

4.3.5 Werken met gevoelige informatie

Een belangrijke randvoorwaarde bij flexibel werken is het werken met gevoelige informatie, waar ook binnen de voorbeeld organisatie NSR Logistiek sprake van is. Hier moeten duidelijk afspraken over worden gemaakt, over bijvoorbeeld welke informatie met usb-sticks wordt vervoerd en welke centraal blijft opgeslagen in een Citrix-omgeving.

NS Reizigers heeft zelf ook een beveiligingsbeleid, waarin “thuiswerken” is opgenomen - dit wordt genoemd in het kader van “bedrijfscontinuïteitsbeheer”. Hierin wordt vermeld, dat er bij het thuiswerken een in het algemeen verlaagd beveiligingsniveau is voor wat betreft toegang tot informatie op computersystemen en informatiedragers. Het is de verantwoordelijkheid van de werknemer om hiervoor passende maatregelen te treffen. De leidinggevende heeft hier een controlerende rol in.

Ook het werken met papieren en hoe deze mee worden genomen naar andere werkplekken is erg belangrijk. Er kan bijvoorbeeld bepaald worden dat bepaalde papieren alleen op één werkplek blijven en wanneer men deze nodig heeft op deze werkplek vindt.

4.3.6 Conclusie/checklist

- Het vormen van weekgroepen is erg belangrijk, hierin word men in groepsverband verantwoordelijk gemaakt voor één bepaald resultaat. De leidinggevende stimuleert dit door te sturen op output.
- Werknemers moeten goed met technologie om kunnen gaan om hun werk op afstand te kunnen uitvoeren en met elkaar te kunnen communiceren
- Onderling in de weekgroep wordt bepaald wie welke werkzaamheden uitvoert in de weekgroep en waar. Afgesproken wordt om één à twee keer per week af te spreken om fysiek contact met elkaar te hebben, met alle voordelen vandien.
- Het werken met gevoelige informatie bepaalt waar en hoe de werknemer werkt. Hier kunnen aanvullende afspraken over worden gemaakt.

4.4 Faciliteiten

Om flexibel werken te kunnen bevorderen, zijn allerlei faciliteiten nodig, die het flexibel werken ondersteunen. Hier is ook wetgeving aan verbonden, waarmee bepaalde keuzes minder aantrekkelijk of aantrekkelijker kunnen worden. In deze paragraaf zullen alle voorwaarden worden beschreven.

4.4.1 CAO

In de CAO van de NS Groep (NS Groep, 2009) is de intentie afgesproken, dat flexibel werken bevorderd dient te worden. Dit kan gedaan worden door middel van een pilot. De NS Groep wil zich hiermee profileren als een modern en flexibel bedrijf, dat zich op deze manier ook inzet voor het verminderen van spitsdrukke. Hier zijn echter nog geen handen en voeten aan gegeven, over hoe dit het beste verder uitgewerkt kan worden.

4.4.2 Wet- en regelgeving

Wet- en regelgeving bestaat uit verschillende onderwerpen, zoals Arbo en andere juridische aspecten die van belang kunnen zijn. Deze worden hieronder verder besproken.

Geen wettelijk recht op thuiswerken (Pous, 2009)

Voor het thuis werken bestaat geen wettelijk recht of wetgeving, zoals dit wel het geval is bij part-time werken. Het is aan de organisaties zelf om dit goed in te richten. Bij flexibel werken wordt het organiseren van het werken anders en staat het resultaat van het werk meer dan ooit centraal. Dit is iets wat niet in wetgeving vastgelegd dient te worden.

Arbo-wetgeving

De Arbo-wetgeving is een wetgeving die zorg draagt voor de arbeidsomstandigheden binnen een organisatie voor werknemers. Deze gaat onder andere in op de zithouding op de werkplek, de faciliteiten die hiervoor geboden moeten en dat er bijvoorbeeld minimaal één raam aanwezig dient te zijn in een werkkamer.

Uit een interview met José Bod (José Bod, 2010) blijkt, dat de wetgeving op het gebied van Arbo even hard geldt voor werknemers die thuis werken, als werknemers die binnen de organisatie werken zoals bij voorbeeld organisatie NSR Logistiek. De werkgever is aansprakelijk voor het juist inrichten van de werkplek. Uitzondering hierop is dat wanneer er maximaal twee uur *per dag* thuis wordt gewerkt deze regels niet gelden.

Wanneer, in het geval van thuiswerken, een vergoeding wordt toegekend voor het inrichten van een juiste werkplek bij de werknemer thuis, wordt dit gezien als loon in Natura bij de werknemer. De organisatie, in dit geval voorbeeld organisatie NSR Logistiek moet hier (fiscale) regelgeving voor opstellen om hieraan te voldoen, hierbij geldt ook een wettelijk minimum aantal uren waaraan gewerkt dient te worden.

Wanneer een werkgever ervoor kiest om de werknemer thuis te laten werken, maar hier geen 100% geschikte werkplek voor inricht is de kans groot dat

- a) de werkgever dit zal willen handhaven en
- b) wanneer de werknemer door het gebrek aan juiste middelen om te werken hier RSI-klachten van kan krijgen, dit kan claimen bij de werkgever; de zogenaamde RSI-claims (zibb.nl, 2010). Om dit te voorkomen kan er een vergoeding gegeven worden, en wordt door middel van een handtekening en formulier door de werknemer verklaard dat het meubilair ook op de juiste wijze wordt gebruikt.

4.4.3 Huisvesting

Flexibel werken houdt in plaats- en tijdsafhankelijk te werken. In het geval van plaatsafhankelijk te werken kan de werknemer thuis werken of op een andere locatie binnen een organisatie, in dit geval NS Reizigers. Hieruit kan een overweging voortkomen om thuis, dan wel flexibel werken te stimuleren.

Flexibel werken binnen de organisatie (Coen Brouwer, 2010)

In het geval om flexibel te werken binnen de organisatie zijn hier een aantal kosten aan verbonden. Volgens Arbo-wetgeving dient een werkplek minimaal 7 m² groot te zijn, waarbij in het geval van voorbeeld organisatie NS Reizigers dit neer komt op een prijs van €350,- per vierkante meter, per jaar. Maal zeven komt dit uit op een prijs van €2.450,- per jaar.

Het gebruik van meubilair met een afschrijving van tien jaar komt neer op €500,- voor een bureau, €350 voor een ladeblok en twee stoelen (vanwege afschrijving van vijf jaar) €700,-. Dit komt neer op een totaal prijs van €1.550,- aan meubilair.

Het gebruik van ICT-middelen komt neer op €1.900,- voor een PC en €2.150,- voor een laptop. Bij communicatie kan er gebruik gemaakt worden van óf een vaste telefoon óf een mobiele telefoon. De afschrijving hiervan is vijf jaar, prijzen zijn inclusief ondersteuning.

In het geval van NS Reizigers zijn er flexplekken geïnventariseerd, waarbij werknemers binnen de gehele organisatie kunnen inloggen op centraal gelegen locaties zoals stations. De inventarisatie hiervan is te vinden in bijlage 4. Hierbij is het uitgangspunt dat iedere werknemer door middel van een online reserveringssysteem voor zichzelf bekijkt waar er voor die dag een leeg bureau is binnen de organisatie. Dit systeem is ook al in gebruik bij het fitness-center van de NS Groep.

Flexibel werken: thuis

In het geval om thuis te werken zijn er verschillende opties, zoals deze bij andere organisaties wordt toegepast. Bij HP Nederland wordt de regeling toegepast dat iedereen die 40% of meer thuis werkt een geruime vergoeding krijgt voor het inrichten voor een juiste werkplek en iedereen die minder dan dit percentage thuis werkt een minder ruime vergoeding (Wiering, 2009). Bij Rabobank Nederland (Inge Henkens, 2010) wordt de regel toegepast dat iedereen die ambulant werkt een vergoeding krijgt, anderen niet. Dit houdt in dat werknemers die met enige regelmaat thuis werken geen vergoeding krijgen en anderen die een kantoor aan huis hebben wel.

Voor de voorbeeld organisatie NSR Logistiek geldt, dat zij ook zelf kunnen bepalen of die een vergoeding geeft of niet. Hiermee moet rekening worden gehouden met de eerder genoemde RSI-claims (zibb.nl, 2010) wat ook geldt voor Rabobank Nederland en HP Nederland (de groep die minder dan 40% thuis werkt) waarmee een aanzienlijk risico wordt genomen.

Om deze risico's zo klein mogelijk te houden is een investering in thuismeubilair een pré, zoals deze voor flexibel werken binnen de organisatie ook is genoemd. Wanneer er thuis wordt gewerkt, is het gebruik van een RSA-token nodig, om in te kunnen loggen op het netwerk van NS Reizigers, de bedraagt €208,-. Verder zijn alle kosten hetzelfde. Voor het gebruik en inrichting van een PC of Laptop thuis is dit discutabel, maar technisch niet noodzakelijk. Wanneer er thuis wordt gewerkt en de vrijheid hiervoor richting de werknemer wordt gegeven, mag er van de werknemer ook verwacht worden dat hij/zij hiervoor zijn eigen PC kan gebruiken (geven en nemen).

Conclusie

De conclusie waarbij nut en noodzaak naast elkaar worden gelegd, is aan de organisatie zelf om te bepalen. Dat hebben HP Nederland en Rabobank Nederland ook gedaan, waar ook risico's aan zitten zoals de RSI-claims.

Een overzicht in kosten kan hierbij helpen:

Kosten faciliteiten, per tien jaar, per werknemer		
Faciliteit	Thuis	Binnen de organisatie (NSR Logistiek)
Huur 7 m ² , zonder inflatie correctie	n.v.t.	€24.500,-
Meubilair	€1.550,-	€1.550,-
ICT	€3.800,- (discutabel)	€3.800,-
RSA-token	€2.080,-	n.v.t.
Telefonie	variabel (mobiel)	variabel (vast)
Totaal	€7.430,- + variabele telefonie	€29.850,- + variabele telefonie

Conclusie: de het thuiswerken is beduidend goedkoper dan het werken binnen de organisatie zelf. Hier moet bij worden opgemerkt dat wanneer een werknemer thuis werkt zowel een werkplek binnen de organisatie als thuis wordt ingericht, zodat voor iedere werknemer twee werkplekken worden ingericht.

Op de volgende pagina worden hiervoor een aantal opties uitgelicht.

Optie 1

Werknemers gaan niet thuiswerken, maar gaan flexibel werken binnen de organisatie. Hiermee wordt voorkomen dat voor iedere werknemer twee werkplekken worden ingericht, maar waarbij toch flexibel op andere fysieke plaatsen gewerkt kan worden. Onderling wordt bekeken welke werkplekken vrij zijn door te reserveren.

Kosten: één werkplek binnen de organisatie: €29.850,- (binnen de organisatie) + variabele kosten telefonie.

Kosten per werknemer: €29.850 + variabele kosten telefonie.

Optie 2

Drie werknemers gaan thuiswerken, waarbij zij samen één bureau delen binnen de organisatie. Onderling stemmen zij af op welke dag zij binnen de organisatie gaan werken, zodat gebruik kunnen maken van dat ene bureau, de overige werknemers spreken af dat zij thuis werken.

Kosten: één werkplek binnen de organisatie en drie werkplekken thuis: €22.290 (thuis) + €29.850 (binnen organisatie) = €52.140,- per tien jaar + variabele kosten telefonie.

Kosten per werknemer: €15.508,- + variabele kosten telefonie.

Optie 3

Drie werknemers hebben ieder één bureau centraal, één voor hun zelf en in totaal één decentraal binnen de organisatie. Op deze manier kan men eens in de week flexibel werken, dichtbij huis maar toch binnen de organisatie.

Kosten: drie werkplekken centraal en één decentraal: €89.550 (binnen de organisatie) + €29.850,- één werkplek decentraal (binnen de organisatie) = €119.400,- + variabele kosten telefonie.

Kosten per werknemer: €39.800 + variabele kosten telefonie.

Optie 4

Voor iedereen wordt naast zijn/haar werkplek binnen de organisatie ook een werkplek thuis ingericht, zodat men zelf kan bepalen of men thuis gaat werken of binnen de organisatie.

Kosten: één werkplek binnen de organisatie en één werkplek thuis: €29.850,- (binnen de organisatie) + €7.430,- (werkplek thuis) = €37.280,- + variabele kosten telefonie.

Kosten per werknemer: €35.408,- + variabele kosten telefonie.

In een overzicht, kosten per werknemer, per tien jaar:

	Optie 1	Optie 2	Optie 3	Optie 4
Werkplek binnen organisatie à €29.850,-	1	1/3 (één derde)	1 + 1/3 (één derde)	1
Werkplek thuis à €7.430,-	0	1	0	1
Totaal	€29.850 + variabele kosten telefonie.	€17.380,- + variabele kosten telefonie.	€39.800 + variabele kosten telefonie.	€37.280,- + variabele kosten telefonie.

Opmerking: Optie 1 en 2 verdienen de voorkeur, omdat hiermee flexibel werken het meeste bevordert wordt of hiermee een aanzienlijke kostenreductie per werknemer wordt behaald. Bij optie 3 en 4 wordt geen kostenreductie behaald (juist toename, optie 3 en 4) en is onvoldoende sprake van flexibel werken (optie 3).

4.4.4 Conclusie/checklist

- Rekening houden met de geldende wetgeving op het gebied van Arbo, met bijbehorende RSI-claims; zowel binnen de organisatie als bij het thuiswerken.
Hierover moeten afspraken worden gemaakt met de werknemer, waarbij faciliteiten goed gebruikt worden.
- Er is geen recht tot flexibel werken, er is hier geen wetgeving over. Organisaties zijn zelf aan zet om hier invulling aan te geven.
- Duidelijke afweging maken tussen het thuiswerken of flexibel werken binnen de organisatie, waarbij rekening wordt gehouden met de kosten en de mate van flexibiliteit.
- Wanneer een werknemer geld ontvangt om thuis een werkplek in te richten wordt dit gezien als loon in Natura. De organisatie moet hier fiscale regelgeving voor opstellen, zodat zij aan deze voorwaarde voldoen.

4.5 Conclusie

Aan de hand van theorie, kennis uit andere organisaties, vakbladen en interviews zijn de randvoorwaarden om tot flexibel werken te komen opgesteld. Dit is gedaan voor de betrokken partijen: de leidinggevende, de werknemer en de faciliteiten die hiervoor ingericht moeten worden. Bij elke betrokken partij is een opsomming in de vorm van conclusies gemaakt van eisen waaraan voldaan moet worden. Deze zullen in de conclusies en aanbevelingen verder uit- en verwerkt worden.

5 Conclusies – Checklist voor manager

In de conclusies wordt ingegaan op de hoofdonderzoeksvraag: Wat zijn de randvoorwaarden tot flexibel werken, zodat een manager weet waar hij/zij aan toe is? Hiervoor worden een aantal conclusies getrokken, die in de aanbevelingen worden gebruikt.

Wat is flexibel werken?

Flexibel werken is een definitie van het onafhankelijk werken van tijd en plaats. Hier zijn ook vele varianten op zoals het nieuwe werken, werknemer 2.0, flexwerken, sociale innovatie en flexwerken. Aan flexibel werken kleven een aantal kansen en gevaren. De arbeidsproductiviteit van de werknemer zal toenemen en er zal een betere balans ontstaan tussen werk en privé. Er zijn ook een aantal bedreigingen zoals falende technologie en minder intercollegiaal contact.

Betrokkenen

Om flexibel te kunnen werken zijn een drietal betrokkenen/ elementen nodig: de leidinggevende, de werknemer en de faciliteiten die hierop ingericht moeten worden. De drie elementen moeten optimaal op elkaar zijn afgestemd om flexibel werken tot een succes te maken. Vanuit de leidinggevende moet coachend worden leidinggegeven en zal aansturing op output en vertrouwen moeten komen.

De werknemer heeft een verantwoordelijkheid om zijn taken zelfstandig uit te voeren. Het gaat hierbij om het zelfstandig uitvoeren van taken, vertrouwen in collega's onderling m.b.t. het maken van afspraken en het bewaken van de sociale cohesie (ook door de leidinggevende). De middelen moeten optimaal op flexibel werken zijn ingericht, het gaat hierbij om de apparatuur, communicatie, beveiliging en meubilair.

Nut en noodzaak tot flexibel werken

Het file probleem is een groot probleem in Nederland, met flexibiliteit in tijd en plaats kunnen de files hiermee omzeild worden. De files zelf kunnen hier niet mee worden verholpen, aangezien het probleem hiervoor te groot is en het niet voor iedereen mogelijk is om op flexibele tijden en plaatsen te werken.

Bij werknemers zelf is er de behoefte om flexibel te werken, zodat zij privé en werk beter kunnen combineren. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om het wegbrengen van kinderen naar school of het maken van privé afspraken tijdens werktijd, waarbij de werktijd op een andere dag weer wordt ingehaald. Verder blijkt uit statistieken van het CBS, dat telewerken steeds populairder wordt, maar dat de organisaties hier niet altijd op ingericht zijn.

Wat zijn de randvoorwaarden tot flexibel werken?

De conclusie van deze subonderzoeksvraag wordt beschreven aan de hand van een checklist, die in één oogopslag weergeeft wat de randvoorwaarden tot flexibel werken zijn; een checklist voor de manager.

1. Coachend leidinggeven

De manager begint bij zichzelf, de manager gaat op een andere manier sturen en leidinggeven waarbij hij/zij zijn werknemers gaat coachen op gedrag.

2. Vier V's

Bij het flexibel werken staan de vier V's centraal: Vrijheid, Verbondenheid, Verantwoordelijkheid en Vertrouwen.

- De manager moet gaan leren de vrijheid te geven aan zijn/haar werknemers, zonder op aanwezigheid te sturen.
- Met verbondenheid moet de leidinggevende de sociale cohesie binnen de afdeling bewaren, waarbij collega's elkaar ook als collega's blijven zien.
- De manager zal de werknemer verantwoordelijk moeten maken, waarbij afspraken worden gemaakt over het uit te voeren werk.
- Met vertrouwen zal de manager (bijvoorbeeld in gesprekken) het vertrouwen moeten hebben om werknemers op andere plaatsen en tijdstippen te laten werken.

3. Sociale cohesie

De werknemers moeten elkaar als collega's blijven zien. Hier kunnen afspraken over gemaakt worden zoals een moment waarop iedereen aanwezig is. Dit kan ook informeel zijn zoals MT-lunches of een borrel. De manager kan door middel van de verderop te noemen weekgroepen afspreken dat deze bijvoorbeeld minimaal twee keer per week allemaal aanwezig zijn.

4. Transformatiemanager

De manager kan in samenspraak met anderen bepalen of er een transformatiemanager komt die kartrekker van het flexibel werken binnen de afdeling is, wanneer hier sprake van is. De transformatiemanager is een al werkzame manager binnen een afdeling die feedback geeft op haar collega managers en “Best practices” deelt.

5. Output sturen

In plaats van op bijvoorbeeld aanwezigheid te sturen, gaat de manager op output sturen, waarbij afspraken op resultaat en tijd worden gemaakt. Hiermee wordt de werknemer verantwoordelijk gemaakt en beoordeeld. Hierover kunnen afspraken worden gemaakt op een formulier, dat door leidinggevende en werknemer wordt ondertekend.

6. Weekgroepen

Werknemers gaan weekgroepen vormen waarbij zij samen afgerekend kunnen worden op één resultaat. Hierbij spreken zij onderling af, wie wat gaat doen om dit resultaat te bereiken. De manager kan besluiten voor de werknemers te bepalen wie wat doet binnen deze weekgroep qua werkzaamheden of dit toch aan de werknemers zelf over te laten.

7. Technologie

Werknemers moeten goed met technologie om kunnen gaan, waarbij zij met elkaar kunnen communiceren. Het gaat hierbij om het bijvoorbeeld werken met Office Communicator, Video Conference, Office Outlook en mobiele telefonie. De manager schat in of elke werknemer goed kan omgaan met de techniek en bepaalt of de werknemer hier eventueel een cursus voor nodig heeft.

8. Gevoelige informatie

Wanneer een werknemer met gevoelige informatie werkt, worden door de manager en de werknemer hier aanvullende afspraken gemaakt hoe hiermee om te gaan. Er kan bijvoorbeeld worden afgesproken, dat wanneer de werknemer met de gevoelige informatie werkt alleen op één bepaalde plaats werkt en de informatie nergens anders mee naar toe neemt.

9. Huisvesting

De manager bepaalt samen met een collega over huisvesting wat de mogelijkheden zijn voor thuiswerken, of het werken op een andere locatie binnen de organisatie. De kosten voor ICT, Meubilair en huur van het grondoppervlak bepalen of er binnen de organisatie met flexplekken wordt gewerkt of met thuiswerkplekken die aan de Arbo-regels voldoen. In het geval van thuiswerken wordt middels een formulier en handtekening van werknemer en leidinggevende verklaard, dat de werknemer het aangeboden meubilair juist zal gebruiken, dit om RSI(-claims) te voorkomen. Uitzondering hierop is dat wanneer er maximaal twee uur *per dag* thuis wordt gewerkt deze regels niet gelden.

6 Aanbevelingen – Tool “Flexworking 1.0”

Na de uitwerking van wat flexibel werken is en wat de randvoorwaarden hiervoor zijn, zijn alle ingrediënten aanwezig om de Tool te beschrijven over hoe de manager met “Flexworking 1.0” ondersteund wordt met het aan de slag gaan met flexibel werken. De naam “Flexworking 1.0” heeft twee verschillende betekenissen: enerzijds is dit de vrije vertaling van flexibel werken uit het Engels, anderzijds betekent dit hoe flexibel werken ook *werkend* te krijgen.

Deze Tool is bedoeld voor de manager, waarbij hij/zij ondersteund wordt om met flexibel werken aan de slag te gaan. De manager is de eindverantwoordelijke voor het resultaat dat door zijn of haar team wordt geleverd, die hiervoor een on-line web-based programma een Tool krijgt om hiermee aan de slag te gaan.

Binnen voorbeeld organisatie NSR Logistiek wordt door de manager al gewerkt met een on-line web-based programma, Digitaal ZakenDoen. De manager kan hierin allerlei gegevens opvragen over zijn of haar werknemers, waarbij hij of zij ook mutaties kan verrichten. “Flexworking 1.0” kan hier ook in onder gebracht worden, waardoor hier geen apart systeem voor neergezet hoeft te worden. De manager kan per werknemer “Flexworking 1.0” gebruiken, waarvan de werking verderop wordt uitgelegd.

Werking “Flexworking 1.0”

Bij het beschrijven van de werking van deze Tool wordt in tijdsvolgorde gewerkt, van wanneer een werknemer begint met flexibel werken tot het verloop van het proces hierna.

Afspraken

De manager maakt middels een formulier in “Flexworking 1.0” afspraken voor weekgroepen en werknemers onderling. Het gaat hier om afspraken zoals de omvang van het materieel binnen voorbeeld organisatie NSR Logistiek dat ingepland dient te worden. Hier wordt in meegenomen de omgang met gevoelige informatie op andere werkplekken, op welke manier de output bereikt gaat worden. Op een formulier worden hier afspraken over gemaakt over wat de *output* van de weekgroep is en wat de individuele bijdrage hiervan is van de werknemer. Dit formulier wordt onder “Afspraken” opgeslagen bij de werknemer.

Meubilair

Wanneer de werknemer vanuit de organisatie de mogelijkheid krijgt om thuis te werken, worden hier de richtlijnen vanuit de organisatie aangehouden. Op een formulier binnen “Flexworking 1.0” wordt genoteerd wat de vergoedingen zijn die de werknemer heeft ontvangen voor het meubilair. Daarnaast zal de werknemer een formulier ondertekenen waarin de werknemer verklaart, het meubilair overeenkomstig de Arbo-regels te gebruiken. Deze twee formulieren worden onder “Meubilair” opgeslagen bij de werknemer.

Overleg momenten/cursussen

Per werknemer worden iedere twee maanden afspraken ingepland om te bepalen of de werknemer zijn werkzaamheden goed kan uitvoeren. Hoe gaat het met de omgang van Technologische zaken, het Zelfstandig werken, Discipline in het uitvoeren van het werk en Verantwoordelijkheid nemen van het werk. Deze vier zaken worden verplicht besproken en genoteerd in het systeem. Middels *coachend leidinggeven* wordt eventuele problematiek verholpen. Aan de hand hiervan kan eventueel een cursus worden ingepland. Dit formulier wordt onder “Overleg momenten/cursussen” opgeslagen bij de werknemer.

Herinneringen (automatisch)

Met herinneringen in de vorm van pop-ups en e-mails wordt de manager gewaarschuwd over het terugkoppelen van afspraken met de werknemers. Het systeem kent de afspraken die zijn gemaakt en zal een herinnering geven over wanneer deze resultaten behaald moeten zijn, op *output sturen*.

In het belang van de *sociale cohesie* komen er in ieder geval (afhankelijk van hoe vaak er flexibel wordt gewerkt) iedere twee weken pop-ups en e-mails bij de manager waarop wordt verzocht een gezamenlijke bijeenkomst te plannen met alle werknemers.

Er komt een herinnering middels pop-ups en e-mails waarop wordt verzocht om in overleg te treden met de werknemer om te bepalen of de werknemer zijn werkzaamheden goed kan uitvoeren. Dit geldt voor Technologische zaken, Zelfstandig werken, Discipline in het werk en Verantwoordelijkheid nemen in het werk.

In het geval van de *Transformatiemanager* komt middels pop-ups en e-mails de herinnering bij de manager binnen om bijeenkomsten voor collega leidinggevenden te plannen om problematiek en “Best practices” te delen en te bespreken.

Tip van de dag

Bij ieder inlogmoment op het systeem en middels periodieke e-mails worden er Tips aan de leidinggevende gegeven van vanuit een live RSS-feed¹. Met deze feed worden tips aan de manager gegeven over *coachend leidinggeven* en *output sturen*. Deze kan hij/zij gebruiken in gesprekken of op de werkvloer.

In de afbeelding hieronder is te zien hoe de manager al digitaal met zijn/haar werknemers werkt. Hier wordt “Flexworking 1.0” aan de linkerzijde toegevoegd.

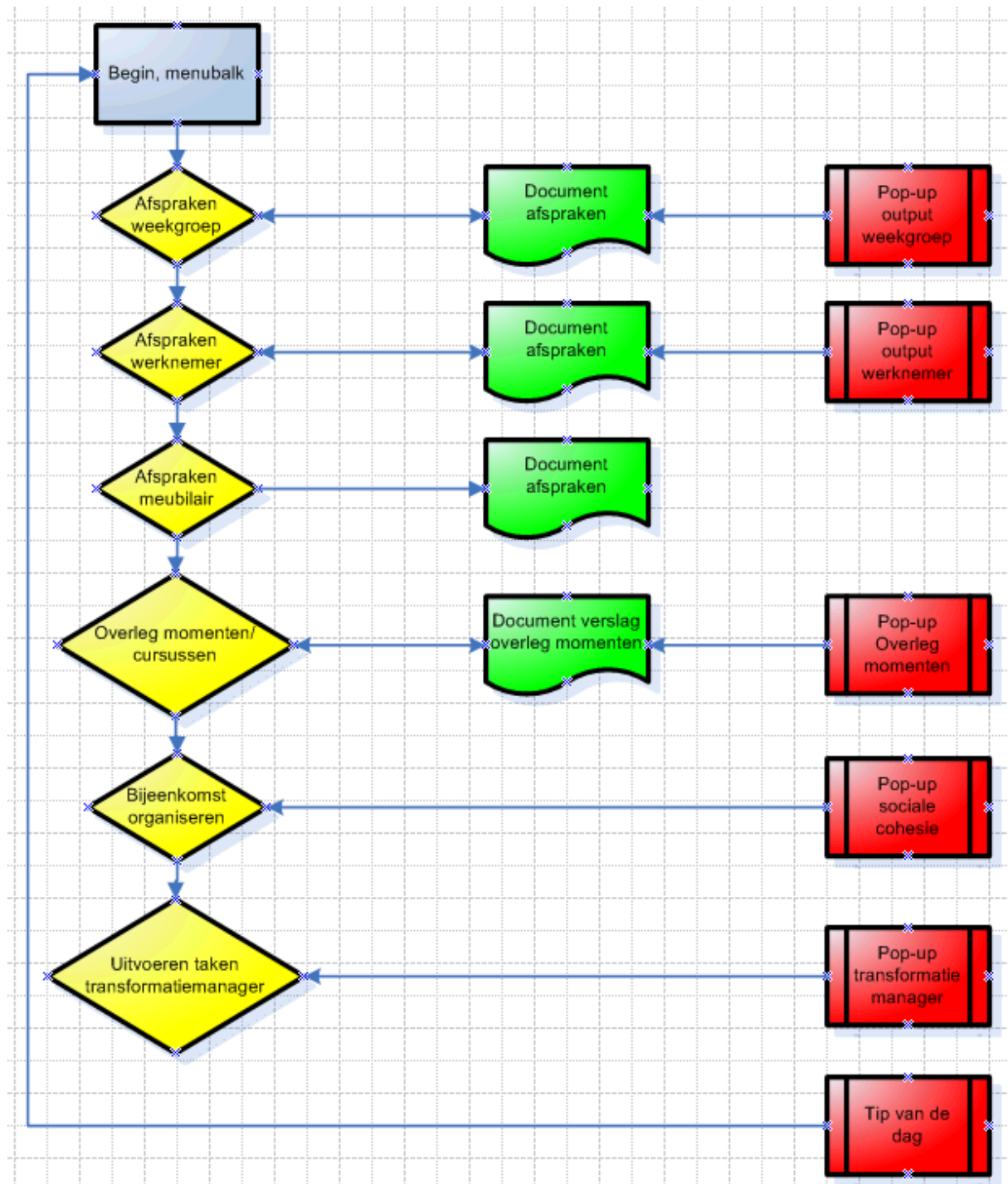
The screenshot displays the 'Flexworking 1.0' digital interface. On the left is a sidebar with three main sections: 'Mijn Inbox' (containing 'Taken' and 'Meldingen'), 'Mijn Personeelszaken' (a tree view with options like 'Mijn persoonlijke gegevens', 'Mijn zaken', 'Mijn medewerkers', 'Persoonsgegevens inzien', 'Personeelsdossiers inzien', 'Declaraties', 'Verlof', 'Personeelsmutaties', 'Arbeidsovereenkomst', 'Ziek', 'Ziek en hersteld melden', 'Lichte dienst inzien', 'Mijn managementinfo', 'Mijn formulieren', and 'Mijn instellingen'), and 'Over Mijn Personeelszaken' (containing 'Veelgestelde vragen', 'e-Rondleiding', 'Servicedesks', 'Personeelszaken', 'Contact', and 'Suggesties en meldingen').

The main area is titled 'Ziek en hersteld melden' and features a progress bar with four steps: 1. Melden (highlighted), 2. Brief, 3. Bevestigen, and 4. Afsluiten. Below the progress bar, a warning message states: 'Dit is de 1ste ziekmelding in 365 dagen. Bij meer dan 2 keer ziek geldt de frequent verzuim procedure.' A blue bar prompts the user to 'Selecteer een medewerker door op 'Zoeken' te klikken en voer de ziekmelding in.' The form includes fields for 'Medewerker' (Name: Drs. J. van Voorst, ID: 537340, with a 'Zoeken' button), 'Ziekmelding' (First sick day: 4-2-2010, Reason: dropdown menu with options: Ziek, Zwangerschap, Orgaandonatie, Bedrijfsongeval, Oorzaak derden), and 'Verpleegadres' (Verpleegadres anders dan woonadres?). A legend indicates that an asterisk (*) denotes a required field. At the bottom are buttons for 'Annuleren', 'Toon vragenlijst', and 'Volgende' with a right arrow.

Figuur 5 Digitaal zakenDoen

¹ Really Simple Syndication 

In onderstaande stroomafbeelding is te zien hoe “Flexworking 1.0” werkt. De gele kopjes zijn de taken van de manager, zodat hij/zij alle randvoorwaarden uit de checklist uitvoert, in het groen zijn de formulieren die hiervoor gebruikt worden en in het rood zijn de herinneringen aangegeven voor de manager.



Figuur 6 “Flexworking 1.0”

Epiloog

Flexibel werken is een breed onderwerp, wat veel betekenissen/uitwerkingen heeft binnen organisaties en is daardoor ook erg divers. Dit heeft het voor mij wel interessant en uitdagend gemaakt om hiermee aan de slag te gaan.

Door het lezen van vakliteratuur, het lezen van theorie, bezoeken van organisaties en het houden van interviews heb ik mij hierin steeds meer kunnen verdiepen en interesseren. Voor mij was het dan ook een uitdaging om in (container) begrippen als het nieuwe werken, werknemer 2.0 etc. de juiste informatie pakken waarmee een organisatie handvaten krijgt om hiermee ook aan de slag te gaan.

Met hulp van managers, adviseurs en andere professionals zijn hier onderwerpen aangeprezen en door mij uitgediept op herkenbaarheid en toepasbaarheid voor de managers, werknemers en de benodigde faciliteiten om met flexibel *werken* ook daadwerkelijk te kunnen *gaan* werken.

Bronvermelding

- Boland, C. (2010, februari 25). Best lastig, dat nieuwe werken. *Intermediair*, pp. 24-29.
- Bruggen, R. v. (2008, augustus 20). *Ik werk dáár, en nergens anders!* Opgeroepen op februari 22, 2010, van Administratiekantoor vd Bruggen:
<http://www.administratievdbuggen.nl/?pagina=laatpaginazien&id=84>
- CAO 2009 - 2010. (2009). Utrecht, Utrecht: NS Groep.
- Coen Brouwer, H. N. (2010, maart 22). Huisvesting. (V. Engels, Interviewer)
- Egmond, H. v. (2006). RaboUnplugged. In *RaboUnplugged Visiedocument* (pp. 4, 12). Utrecht.
- Engels, V. (2009). *Paper Capita Selecta*. Tilburg.
- Heijder, N. (2008, februari). Leertaak HPLT. Tilburg, Noord-Brabant, Nederland.
- Inge Henkens, P. R. (2010, maart 4). RaboUnplugged. (V. Engels, Interviewer)
- José Bod, Arbeidszaken NS Reizigers (2010, maart 5). Arbeidsomstandigheden. (V. Engels, Interviewer)
- Kathy van Oost, P&O adviseur. (2010, januari 15). Interview over deelname in projectteam "Flexibel werken". (V. Engels, Interviewer)
- Koppen van, R. (2009, mei 25). *Het Nieuwe Werken, een breed begrip*. Opgeroepen op februari 23, 2010, van Robinvankoppen.nl: <http://robinvankoppen.nl/2009/05/25/het-nieuwe-werken-een-breed-begrip/>
- Logtenberg, D. v. (2008, mei 14). *De drie mythes van flexibel werken*. Opgeroepen op januari 12, 2010, van Intermediair.nl: <http://www.intermediair.nl/artikel/het-nieuwe-werken/61173/de-drie-mythes-van-flexibel-werken.html>
- Luikinga, W. (2007, november). Leertaak Flexibilisering Strategisch- en Ontwikkelingsbekwaam. Tilburg, Noord-Brabant, Nederland.
- Martijn Verhaegh, T. c. (2010, maart 29). Output sturen bij hoofdconducteurs. (V. Engels, Interviewer)
- 'Meer thuiswerkers door winterweer'. (2010, januari 7). Opgeroepen op februari 2, 2010, van Nu.nl: <http://www.nu.nl/economie/2157117/meer-thuiswerkers-winterweer.html>
- 'Nederland niet voorbereid op thuiswerken'. (2009, december 22). Opgeroepen op december 23, 2009, van Nu.nl: <http://www.nu.nl/werk-en-privé/2149802/nederland-niet-voorbereid-thuiswerken-.html>
- Nuijten, I. (2009). *Proefschrift: Servant-Leadership: Paradox or Diamond in the Rough*. Rotterdam: RSM Erasmus University.

Pous, M. V. (2009). *In and out-of-office working; Juridische aspecten van het nieuwe werken voor werkgevers*. Amsterdam: White Paper.

Ronde, K. d. (maart 2009). Vervoer en fileprobleem. *P&Oactueel* , 24.

Tibben, S. (oktober 2008). Filerijders snakken naar flexibelere werktijden. *P&Oactueel* , 3.

Tibben, S. (januari 2009). Telewerken in Nederland steeds populairder. *P&Oactueel* , 4.

TNO Kwaliteit van leven, A. (2008). *Werken op afstand, virtuele teams en mobiel werken*. (pp. 8, 9, 14, 49). Hoofddorp: TNO Arbeid.

Waal, P. d. (2002). *Prestatiemanagement van commitment: kan dat?* Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.

Wiering, C. (januari 2009). HP Nederland omarmt flexibel werken: Iedereen naar huis. *Personeelbeleid* , 16-19.

zibb.nl. (2010, maart 19). *Arboregels nekken thuiswerk*. Opgeroepen op maart 22, 2010, van zibb Zaken voor elkaar: <http://www.zibb.nl/10266712/Personeelszaken/Personeelszaken-nieuws/Personeelszaken-nieuwsbericht/Arboregels-nekken-thuiswerk.htm>

Zwieten, J. v. (maart 2010). P&O als acrobaat. *Personeelbeleid* , 10-14.

Professionals:

Annemiek Kok, P&O adviseur NS Reizigers
Martijn Scheen, HR-manager NS Reizigers
Kathy van Oost, P&O adviseur NS Reizigers
Corien Michaël, Verandermanager NSR Logistiek

Wim Fabries, Hoofd Logistiek
Vincent Verbeet, Hoofd Planning
John Luijkx, Hoofd lokaal plan Utrecht
Wietske van Heusden, Hoofd lokaal plan Eindhoven
Remco Smits, Hoofd lokaal plan Zwolle

Paul Hendriks, Docent Personeel&Arbeid

Bijlagen