

juni
2017

Op weg naar het flexibel werken

IMPLEMENTATIEPLAN VAN HET FLEXIBEL WERKEN BIJ WICRO
PLASTICS B.V.
JACQUELINE WIJEN

‘Op weg naar het flexibel werken’



Hierbij verklaar ik, Evelien Fassotte, dat ik akkoord ga met de inhoud van dit afstudeerwerkstuk en akkoord ga met het indienen hiervan.

Datum: 15-06-2017

Handtekening: _____

*Evelien
Fassotte*

Zuyd Hogeschool

Faculteit: Management en Recht

Opleiding: People & Business Management

Datum: 16 juni 2017

Werkplekbegeleider: Evelien Fassotte

Auteur: Jacqueline Wijen

Eerste beoordelaar: Rob Heine

Tweede beoordelaar: Maud Smeets

Voorwoord

Deze afstudeerscriptie is geschreven ter afsluiting van mijn bachelor People & Business Management aan Zuyd Hogeschool te Sittard. Het betreft een onderzoek naar het flexibel werken bij Wicro Plastics B.V.

Ik ben in september 2013 gestart met de hbo-opleiding People & Business Management, waar ik na twee jaar gekozen heb voor het uitstroomprofiel Human Resource Management (HRM). Ik heb hiervoor gekozen, omdat ik de verschillende aspecten, van strategisch tot operationeel HR, erg interessant vind. Ik hou me graag bezig met een beleidsmatige denkwijze, adviezen geven over hoe iets beter zou kunnen in een organisatie en het contact. Hier past ook het onderwerp van deze scriptie goed bij.

Ik heb met best veel plezier aan deze afstudeerscriptie gewerkt. Ja zeker, best veel is niet altijd. Af en toe was het even zweten en doorpuffen om toch nog af te maken wat ik die dag graag af wilde hebben. Gelukkig heb ik me wel goed aan mijn planning kunnen houden, waardoor ik nergens tijd tekort had. Als ik terugkijk op het proces, ben ik wel tevreden met het resultaat. Het is een mooi boekwerk gevonden met veel informatie en interessante bevindingen. Ook voor de organisatie zal deze informatie een zekere meerwaarde hebben ten aanzien van haar medewerkers.

Tijdens mijn onderzoek heb ik de nodige steun gehad van verschillende mensen. Mijn dank gaat uit naar mijn werkplekbegeleider Evelien Fassotte die mij op de juiste momenten heeft weten te sturen tijdens het onderzoek. Ook wil ik graag Yvonne Jansen bedanken voor de hulp en nodige documenten die ik kreeg om mijn stuk te voorzien van juiste informatie. Natuurlijk wil ik ook alle respondenten bedanken voor hun medewerking. Zonder hen zou ik nooit van de nodige informatie voorzien zijn om mijn onderzoek uit te kunnen werken. Als laatste wil ik graag Nadine Bijmens bedanken. Samen hebben we kunnen sparren over onze scripties tijdens onze stage bij Wicro Plastics B.V.

Kessel, 16 juni 2017

Jacqueline Wijen

Samenvatting

In deze scriptie is onderzoek gedaan naar de implementatie van het flexibel werken bij Wicro Plastics. De trend 'Flexibel Werken' die, dankzij technologische ontwikkelingen en een toenemende mobiliteit van werknemers, het mogelijk maakt om op verschillende tijdstippen van de dag en op verschillende locaties te werken. Wicro Plastics B.V. wil het flexibel werken binnen de organisatie toepassen om haar medewerkers meer vrijheid te kunnen geven en om zelf een aantrekkelijke werkgever te blijven. Aan de andere kant zal de invoering van het flexibel werken ervoor moeten zorgen dat jonge, hoogopgeleide moeders de mogelijkheid krijgen om hun functie te kunnen blijven bekleden.

Echter, de organisatie bestaat uit kantoor- en fabrieksmedewerkers. De fabrieksmedewerkers werken volgens een drieploegenrooster en ze zijn genooddaakt om hun werk op locatie uit te voeren. Hierdoor zijn niet alle vormen van flexibel werken mogelijk voor hen. Om toch elke medewerker van Wicro Plastics B.V. een eerlijke kans te geven in flexibiliteit van werken is de onderzoeksvraag als volgt geformuleerd:

'Is het toepassen van het flexibel werken effectief voor Wicro Plastics op dit moment en hoe kan de kloof tussen kantoormedewerkers en fabrieksmedewerkers het beste overbrugd worden?'

De onderzoeksvraag is beantwoord door middel van literatuurstudie, waarin de theoretische deelvragen die zijn opgesteld voor deze studie zijn behandeld en door middel van de data, verkregen vanuit semigestructureerde interviews met zestien medewerkers van Wicro Plastics B.V. Vanuit de literatuurstudie is een interviewvragenlijst opgesteld die gebruikt is bij het ondervragen van de respondenten. Gevraagd is hoe flexibel de medewerkers op dit moment al zijn, wat voor behoefte aan leidinggevende sturing ze hebben, hoe het met hun motivatie gesteld is en of flexibel werken een voordeel of juist nadeel zou zijn voor zowel de medewerkers zelf als de organisatie.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat het concept flexibel werken bekend is en herkent wordt door de medewerkers. Werknemers van Wicro Plastics B.V. werken al vrij flexibel, maar een beleid omtrent flexibel werken is nog niet aanwezig. Een van de redenen waarom veel medewerkers gemotiveerd zijn is, omdat ze hun werkuren zo flexibel in kunnen delen. Hierin worden ze, vanuit de leidinggevendenden, vrij gelaten. Een enkele medewerker werkt ook al regelmatig vanuit huis, maar hier zijn geen vaste afspraken over.

Wanneer de medewerkers wordt gevraagd naar hun visie omtrent flexibel werken, wordt veelal gedacht aan thuiswerken/telewerken. Dit zal immers ook de grootste verandering zijn voor de kantoormedewerkers wanneer het flexibel werken bij Wicro Plastics B.V. wordt geïmplementeerd. Echter, hier zijn de visies nogal over verdeeld. Veel medewerkers geven aan flexibel werken wel een voordeel zal zijn voor het personeel en de organisatie. Het zorgt ervoor dat medewerkers productiever zijn, gemotiveerder en met meer plezier werken.

Voor de fabrieksmedewerkers is onderzoek gedaan naar een andere mogelijkheid om voor hen een flexibele manier van werken in te voeren. Aan de hand van deskresearch en onderzoek naar vorige praktijkonderzoeken is gebleken dat het 'individueel roosteren' een mooie mogelijkheid biedt om fabrieksmedewerkers ook deel te laten nemen aan het flexibel werken. Aan de hand van deze informatie is tijdens een gesprek met de directie en een teamleider van de productie gespeculeerd over de ideeën van het individueel roosteren, waarin de directie aangaf dat zij openstaan voor zulks nieuwe ideeën.

In het laatste onderdeel van dit onderzoek is een implementatievoorstel op papier gezet. Hierin worden de stappen naar het flexibel werken uitgewerkt. Het implementatievoorstel bevat ook een tijdsplanning, een kostenplaatje en de verwachte opbrengsten/besparingen.

Summary

This thesis contains research into the implementation of “Flexible Working” at Wicro Plastics B.V. The “Flexible Working” trend which, thanks to technological developments and increasing employee mobility, makes it possible to work at different times of the day and at different locations. Wicro Plastics B.V. wants to apply flexible working within the organization to give its employees more freedom and to stay as an attractive employer. On the other hand, the introduction of flexible working will ensure that young, highly educated mothers have the opportunity to continue their job.

However, the organization consists of office and factory employees. The factory workers work according to a three-team roster and they are required to perform their work on site. As a result, not all forms of flexible working are possible for them. However, to give every employee of Wicro Plastics B.V. a fair chance of flexibility in working, the research question is formulated as follows:

“Is implementing flexible working for Wicro Plastics effective right now and how can the gap between office employees and factory employees be best bridged?”

The research question was answered by means of literature study, in which the theoretical part questions have been discussed and by means of the data obtained from semi-structured interviews with sixteen employees of Wicro Plastics B.V. From the literature study, an interview questionnaire was set up which was used when interrogating the respondents. During the interviews the employees have been asked how flexible they are at the moment, what they need for leadership management, how motivated they are, and whether flexible work would be an advantage or a real disadvantage for themselves and the organization.

The research has shown that the concept of flexible working is known and recognized by the employees. The employees of Wicro Plastics B.V. already work quite flexible, but a flexible work policy is not there yet. One of the reasons why many employees are motivated is, because they can plan their working hours so flexible. Some of the employees do already work from home regularly, but this is not included anywhere.

When employees were asked for their vision about flexible working, they often think of working from home / teleworking. This will be the biggest change for office employees when flexible working will be implemented at Wicro Plastics B.V. However, every employee thinks differently. Some of the employees indicate that working from home will have many benefits for their productivity. While the other group says that working from home just “violates” the private location.

For factory employees, research has been done for another possibility to introduce a flexible way of working for them. Based on desk research and research into previous practice studies, it has been found that ‘individual roasting’ offers a great opportunity for factory workers so they can also apply a way of flexible working. During a discussion with the management and a team leader of the production there is discussed about the ideas of individual roasting. The management indicated that they are open to such new ideas.

The final part of this research contains an implementation proposal for flexible working. A plan is set up towards flexible working. The implementation proposal also includes a time schedule, a cost tag and the expected savings.

Inhoud

Voorwoord.....	I
Samenvatting	II
Summary.....	III
1. Inleiding.....	1
1.1 Aanleiding en achtergrond	1
1.2 Probleemanalyse	2
1.3 Probleemomschrijving.....	3
1.3.1 Centrale vraag en deelvragen	3
1.3.2 Doelstelling.....	4
1.3.3 Doelgroep.....	4
1.4 Leeswijzer.....	4
2. Oriënterend onderzoek.....	5
2.1 Externe analyse	5
2.2 Interne analyse	7
2.3 Samengevat.....	10
3. Theoretisch kader.....	11
3.1 Wat is flexibiliteit?	11
3.2 Wat is flexibel werken?	11
3.2.1 Tijdonafhankelijk werken	12
3.2.2 Plaatsonafhankelijk werken	12
3.2.3 Organisatorische flexibiliteit	12
3.2.4 Fases van flexibele werkcultuur.....	12
3.3 Bevorderende factoren.....	13
3.3.1 Vertrouwen leidinggevende	13
3.3.2 Motivatie van medewerkers	13
3.3.3 Elektrische toegang	14
3.3.4 Minder werkstress	14
3.4 Modellen	15
3.4.1 Het 5V-model	15
3.4.2 Het model van Klein & Sorra	16
3.4.3 Het vijfphase-implementatiemodel.....	19
4. Methoden en technieken van onderzoek	20
4.1 Onderzoek	20
4.2 Deskresearch.....	21
4.3 Fieldresearch	21
5. Resultaten.....	23

5.1	Resultaten deskresearch.....	23
5.1.1	Werkcultuur	23
5.1.2	Eisen en randvoorwaarden flexibel werken.....	24
5.1.3	Wet- en regelgeving	24
5.1.4	Richtlijnen Arbobeleidsplan	26
5.1.5	Individueel roosteren voor medewerkers	27
5.1.6	Eerder onderzoek Wicro Plastics in het kader van arbeidsbelasting	29
5.2	Resultaten fieldresearch	31
5.2.1	Flexibele werkvormen.....	32
5.2.2	Rol van leidinggevenden	36
5.2.3	Motivatie van medewerkers	37
5.2.4	De visie van medewerkers.....	38
6.	Conclusie/aanbevelingen	40
6.1	Deelvragen	40
6.2	Aanbevelingen	42
7.	Implementatievoorstel	44
7.1	Een gefaseerde aanpak.....	44
7.1.1	Ontwikkelen visie en strategie	44
7.1.2	Ontwerpen flex-concept.....	45
7.1.3	Systematisch implementeren.....	47
7.1.4	Effecten meten en evalueren	48
7.1.5	Innoveren voor continue verbetering.....	48
7.2	Planning.....	49
7.3	Verwachte kosten/investeringen	49
7.4	Verwachte opbrengsten/besparingen.....	50
	Bibliografie	51
	Bijlagen	55
	Bijlage I DESTEP-analyse	55
	Bijlage II Organogram	60
	Bijlage III Interviewvragen	61
	Bijlage IV Varianten van individueel roosteren in ploegendienst	62

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding en het probleem van het onderzoek weergegeven. Het is van belang om het probleem duidelijk te definiëren zodat een goed beeld wordt verkregen van het onderzoek. Dit hoofdstuk omvat de aanleiding voor het ontstaan van het probleem, een eerste analyse van het probleem en de omschrijving van de centrale onderzoeksvraag en de afgeleide deelvragen. Als laatste wordt de leeswijzer weergegeven.

1.1 Aanleiding en achtergrond

Het wordt op steeds meer plekken mogelijk om op bijna elk tijdstip van de dag en bijna overal te werken. Dit wordt mede mogelijk door de grote opkomst van nieuwe ontwikkelingen in de technologie en de toenemende mobiliteit van werknemers. Uit onderzoek blijkt dat steeds meer Nederlanders thuis werken. In 2015 telde Nederland bijna 8,3 miljoen werknemers en zelfstandigen. Bijna drie miljoen daarvan werken thuis. 62 procent van deze thuiswerkers geeft aan dit incidenteel te doen, terwijl 38 procent gewoonlijk thuiswerkt. Zelfstandigen werken vaker thuis dan werknemers (CBS, CBS.nl, 2017).

Vrijheid voor medewerkers

Bij steeds meer werkgevers is het al mogelijk om als werknemer je eigen tijd en plaats in te plannen voor je werkzaamheden. Wicro Plastics B.V. (hierna te noemen: Wicro Plastics) wil zelf ook een van deze werkgevers worden en haar werknemers meer vrijheid geven in het tijd- en plaats onafhankelijk werken. Gemak, flexibiliteit en vrijheid zijn grote voordelen van het flexibel werken. Een derde van de Nederlandse werknemers is uitgesproken positief over het flexibel werken en veertig procent is min of meer neutraal. Dit blijkt uit het onderzoek van Profile Dynamics (Dynamics, 2016).

Wicro Plastics ziet deze vrijheid als een groot voordeel voor zowel de werknemers als de organisatie zelf. Voor de organisatie zelf is het een stuk gemak, voor de werknemers hoopt de organisatie dat het nog meer motivatie zal geven. De werkgever geeft taken uit handen waarover de werknemer verantwoordelijk wordt. Werknemers worden aangestuurd op resultaat, gebaseerd op vertrouwen. Het zelf indelen van tijd door de werknemer, zorgt ervoor dat de werknemer flexibel te werk gaat. Voor Wicro Plastics ontstaat dan ook de vraag of haar medewerkers hierdoor gemotiveerd blijven en misschien gemotiveerder raken. *‘Onze medewerkers zijn over het algemeen goed gemotiveerd, maar er is altijd ruimte voor verbetering’* zegt het management van Wicro Plastics. Wicro Plastics is een familiebedrijf waarbij het personeel erg betrokken is bij de organisatie en het kent een informele cultuur.

Het flexibel werken voor moeders

Een ander belangrijk aspect voor de aanleiding van dit onderzoek is jonge, hoogopgeleide moeders. Op dit moment ligt de gemiddelde leeftijd bij Wicro Plastics vrij hoog, maar het management van Wicro Plastics hoopt dat in de toekomst meer Young Professionals aangetrokken zullen worden, waaronder jonge moeders. Jonge moeders met een hoogopgeleide functie kunnen meestal door omstandigheden met de kinderen niet fulltime aanwezig zijn op kantoor. Het flexibel werken maakt mogelijk dat deze jonge moeders vanuit thuis kunnen werken en op deze manier toch dezelfde functie kunnen bekleden. Door een eigen tijdsindeling kunnen zij 's middags de kinderen van school halen en 's avonds de gemiste werkuren inhalen. Deze mogelijkheid van het flexibel werken zorgt voor meer autonomie van de medewerkers. Ze zijn zelf verantwoordelijk voor hun taken en het te behalen resultaat, wat vaak als uitdagend gezien wordt door de medewerkers. Aan de andere kant is het voor Wicro Plastics ook weer een stuk gemak wat gecreëerd wordt. Het management hoeft minder het personeel te controleren en laat veel verantwoordelijkheden los.

Uit onderzoek van Markteffect blijkt dat jonge moeders zelf ook behoefte hebben aan flexibel werken. Het gaat hierbij om vrouwen tussen de 25 en 30 jaar. 24 procent hiervan heeft

kinderen onder de drie jaar en 21 procent heeft kinderen in de leeftijd van vier tot twaalf jaar (Leest, 2014). Dit onderzoek geeft ook de motieven aan waarom jonge moeders meer invloed uit willen kunnen oefenen op hun werktijd- en locatie. Jonge moeders zien namelijk in flexibel werken een kans om te voorkomen dat ze parttime moeten gaan werken.

Het is voor Wicro Plastics van belang dat, wanneer zij het flexibel werken wil gaan implementeren, gezorgd wordt dat de randvoorwaarden zoals de IT-infrastructuur en heldere afspraken tussen werkgever en werknemer geregeld zijn en voor iedereen toegankelijk zijn. Werkgevers die aantrekkelijk willen blijven voor alle generaties werknemers, doen er goed aan om te luisteren naar de verwachtingen en wensen van de werknemers. Hier zullen werkgevers hun communicatie op aan moeten passen (Leest, 2014).

1.2 Probleemanalyse

In onderstaand stuk wordt de probleemanalyse uitgewerkt. Hierin wordt duidelijk gemaakt waar de organisatie zelf tegenaan loopt als het gaat om flexibel werken.

Veranderende trends in de omgeving zijn een grote oorzaak voor organisaties om hun strategieën aan te gaan passen. Het flexibel werken is er een van. Steeds meer organisaties zijn bezig om het flexibel werken door te voeren binnen de organisatie. Het is aantrekkelijk voor de werknemers en het heeft ook veel voordelen voor de werkgever. Toch kent de implementatie van het flexibel werken ook weerstand.

Wicro Plastics is een productiebedrijf waarbij in het fabrieksgedeelte in ploegen wordt gewerkt. Dit houdt in dat veel fabrieksmedewerkers in afwisselende diensten ('s morgens, 's middags en 's nachts) moeten werken. Zij zullen aanwezig moeten zijn in de fabriek, omdat zij veelal bezig zijn met verpakken, het onder toezicht houden van lopende machines en hieraan sleutelen waar nodig. Voor hen is het flexibel werken daarom ook niet helemaal mogelijk. Tijdens een gesprek met de directeur en de teamleider van de productie is naar voren gekomen dat fabrieksmedewerkers daarom ook geen mogelijkheid hebben om thuis te werken. *'Ze zijn op de werkvloer nodig, de machines herstellen zichzelf niet wanneer er iets vastloopt'*. Wicro Plastics wil weten hoe zij het beste deze kloof, tussen fabriek en kantoor, kan overbruggen en het flexibel werken toch tot een groot succes kan maken.

Ook de transformerende leiderschapsrol van controleren naar coachen is voor het management van Wicro Plastics een zorg. Het management wil er toch zeker van zijn dat haar medewerkers hun zaken goed op orde hebben en dat niet op de verkeerde manier geprofiteerd wordt van de vrijheid.

Binnen Wicro Plastics heerst een vrij hoge werkdruk. Dit is uit een eerder onderzoek 'psychosociale arbeidsbelasting' gebleken. Dit onderzoek is uitgevoerd aan de hand van een enquête die is afgenomen bij de medewerkers van Wicro Plastics. De hoge werkdruk heeft te maken met de hoeveelheid werk die werknemers voorgeschoteld krijgen. Het werktempo wordt als te hoog ervaren, werknemers lopen veel achterstand op tijdens het werk, er is veel tijdsdruk aanwezig en het werkaanbod bestaat uit te veel pieken.

Tijdens dit onderzoek heeft ook een herstructurering van functies en afdelingen plaatsgevonden. Door deze herstructurering is de onrust bij werknemers alleen maar toegenomen. Functies zijn komen te vervallen of zijn verschoven, waardoor veel werknemers niet wisten wat hen te wachten stond. Wicro Plastics is zich ervan bewust dat er acties ondernomen moeten worden om in de toekomst deze onrust voor te zijn. Zij hoopt dat de medewerkers door de implementatie van het flexibel werken meer rust en vrijheid zullen ervaren in de toekomst.

1.3 Probleemomschrijving

De probleemomschrijving bestaat uit meerdere onderdelen, zowel te noemen; de doelstelling van het onderzoek, de centrale vraagstelling en de deelvragen. Deze onderdelen worden in onderstaand stuk uitgewerkt.

1.3.1 Centrale vraag en deelvragen

Voor het onderzoek dient de centrale vraag als leidraad. De centrale vraag luidt als volgt:

'Is het toepassen van het flexibel werken effectief voor Wicro Plastics op dit moment en hoe kan de kloof tussen kantoormedewerkers en fabrieksmedewerkers het beste overbrugd worden?'

Aan de hand van de deelvragen kan de centrale vraagstelling worden onderzocht en beantwoord. Het gaat om de volgende deelvragen:

1. Wat houdt flexibel werken in volgens de literatuur?
2. Bij welke functies is het flexibel werken toepasbaar binnen Wicro Plastics?
3. Welke bevorderende effecten kan het flexibel werken hebben op Wicro Plastics?
4. In hoeverre zijn medewerkers tevreden over hun huidige werkplek en werktijden?
5. Hoe zijn de werkuren verdeeld van kantoormedewerkers ten opzichte van fabrieksmedewerkers?
6. In hoeverre voelen medewerkers zich gemotiveerd en hebben de drang om te blijven presteren nu en in de toekomst?
7. Aan welke richtlijnen van het arbobeleid moet worden voldaan om het flexibel werken te kunnen implementeren?

Om deze deelvragen te kunnen beantwoorden zal onderzoek worden gedaan naar verschillende aspecten met betrekking tot het onderwerp en de organisatie.

Als eerste is onderzoek gedaan naar de externe omgeving. Dit onderzoek bestaat uit een oriënterend omgevingsanalyse door middel van het DESTEP-model. Om elke letter van het model uit te kunnen werken, is gebruik gemaakt van deskresearch naar de ontwikkelingen die zichtbaar zijn op het werkveld.

Vervolgens is een interne analyse gedaan door middel van het 7S-model. Hierdoor is een goed beeld verkregen van de organisatie zelf met betrekking tot onder andere leiderschap, personeel, vaardigheden en cultuur.

Als laatste is ook nog een theoretisch kader opgesteld. Hierin is alle nodige informatie met betrekking tot de definitie van het flexibel werken uitgewerkt. Ook bruikbare modellen zullen worden weergegeven.

In hoofdstuk vier worden de onderzoeksmethodes nader uitgewerkt.

1.3.2 Doelstelling

De doelstellingen van het onderzoek zijn als volgt geformuleerd:

Wicro Plastics wilt dat de medewerker centraal wordt gezet, omdat het beste uit de mensen moet worden gehaald. Wicro Plastics hoopt, door middel van het implementeren van het flexibel werken, dat het personeel meerdere verantwoordelijkheden en vrijheid uit handen van het management neemt. Dit leidt hopelijk tot een nog grotere motivatie van de medewerkers en meer werkmogelijkheden voor jonge moeders.

1.3.3 Doelgroep

De doelgroep van dit onderzoek kan als volgt worden omschreven:

Alle medewerkers die arbeid verrichten voor Wicro.

Specifiek te benoemen zijn:

- Medewerkers met een dienstverband voor bepaalde tijd;
- Medewerkers met een dienstverband voor onbepaalde tijd;
- Stagiaires;
- ZZP'ers

1.4 Leeswijzer

Dit verslag is in verschillende hoofdstukken opgedeeld. In hoofdstuk twee worden de externe- en interne omgevingsanalyses van Wicro Plastics weergegeven. In hoofdstuk drie wordt het theoretisch kader weergegeven. Hiervoor is gebruik gemaakt van de nodige theorie uit de wetenschappelijke literatuur. Ook worden de modellen die gebruikt zullen worden voor dit onderzoek toegelicht worden. Hoofdstuk vier beschrijft duidelijk de methoden en technieken voor het onderzoek. Hierin wordt het onderzoek beschreven en de stappen die ondernomen zijn voor dit onderzoek worden weergegeven. In hoofdstuk vijf worden de onderzoeksresultaten van de deskresearch en de fieldresearch weergegeven. In hoofdstuk zes wordt de centrale vraag beantwoord in de vorm van een conclusie. In dit hoofdstuk worden tevens ook de aanbevelingen voor Wicro Plastics gedaan. In hoofdstuk zeven zal een implementatievoorstel geschreven worden die betrekking heeft op de implementatie van het flexibel werken.

2. Oriënterend onderzoek

*Het oriënterend onderzoek bestaat uit de externe- en interne analyse van Wicro Plastics. Het **DESTEP-model** is gebruikt om de externe omgeving van Wicro Plastics te analyseren. Hierin wordt omschreven wat de belangrijkste markttrends en ontwikkelingen zijn met betrekking tot de factoren: demografie, economie, sociaal-cultureel, ecologie, technologie en politiek-juridisch. Om de interne analyse te kunnen onderzoeken, is gebruikt gemaakt van het **7S-model** van McKinsey. Hierin worden zeven factoren geanalyseerd, namelijk: strategy (strategie), structure (structuur), systems (systemen), staff (personeel), skills (vaardigheden), shared-values (gedeelde waarden), style (stijl van leidinggeven). In het laatste gedeelte zal alles kort samengevat worden.*

2.1 Externe analyse

In deze paragraaf wordt de samenvatting weergegeven van de externe omgevingsanalyse. Deze betreft de belangrijkste trends en ontwikkelingen in de externe factoren die van invloed zijn op Wicro Plastics B.V. Deze analyse wordt uitgevoerd aan de hand van het DESTEP-model. Wicro Plastics kan op deze externe factoren geen invloed uitoefenen, maar ze vormen wel de basis voor de kansen en bedreigingen waar de organisatie op in kan en soms ook in moet spelen. Het DESTEP-model is een middel om de externe ontwikkelingen in kaart te brengen en heeft betrekking op de demografische-, economische-, sociaal-culturele-, ecologische- en politiek-juridische factoren. In bijlage I staat het volledige DESTEP-model uitgewerkt, met bijbehorende bronnen.

Tot 2040 zullen grote demografische veranderingen voor Nederland te wachten staan. Vergrijzing neemt toe en de bevolkingskrimp treedt op. Toch wordt voorzien dat tot 2040 ongeveer 1,3 miljoen mensen en 1,1 miljoen huishoudens bijkomen. Het is mogelijk dat de groei twee keer zo groot zal zijn als gevolg van een vruchtbaarheidsstijging onder invloed van sociaal-culturele veranderingen of een stijging van het migratiesaldo. De toenemende vergrijzing kan grote gevolgen hebben. Dit betekent overal toenemende behoefte aan voor ouderen geschikte woningen, zorgvoorzieningen, culturele en recreatieve voorzieningen. De krimp van de bevolking kent ook opmerkelijke gevolgen, zoals een tekort aan arbeidskrachten in de technische sectoren en de zorg, en tot stabilisatie of afname van de mobiliteit. Ook leegstand van kantoren en bedrijventerreinen kan een gevolg zijn van de bevolkingskrimp (Jan Ritsema van Eck, 2013).

De economische groei houdt aan, met een belangrijke rol voor de binnenlandse bestedingen. De consumptie neemt toe door een combinatie van stijgende contractlonen, lage inflatie en lastenverlichting (Centraal Planbureau, 2016). In de eerste drie kwartalen van 2016 is de economische groei met 2,1 procent gestegen. De groei is vooral te danken aan de uitvoer en de consumptie van de huishoudens. Ook het aantal banen is in 2016 toegenomen tot een aantal van tien miljoen. Het aantal werklozen daalde met 37.000 personen. Het aantal vacatures steeg met zeventienduizend. De stijging van het aantal banen was te danken aan de stijging van het aantal werknemersbanen. Op dit moment is een op de vijf banen in Nederland op zelfstandige basis (NU.nl, 2016).

De waarden van mensen en dus ook de medewerkers zijn aan verandering onderhevig. Er is veel meer sprake van een zoektocht naar zingeving, duurzaamheid, de menselijke maat, vakmanschap, fatsoen en respect. In deze zoektocht wordt zelfkennis, beseffen wat het effect is van het eigen gedrag en elkaar op gedrag durven aanspreken steeds belangrijker. Hierbij is een steeds grotere aandacht voor de zogenoemde 'onderstroom', 'de ongeschreven regels'.

Verder zijn nog enkele andere belangrijke trends zichtbaar:

- Sociale Innovatie: het actief betrekken van de medewerkers bij de beleidsvoering van de organisatie. Het actief gebruik maken van ideeën van de eigen medewerkers om de organisatie te verbeteren en te innoveren;
- Resultaatgericht organiseren: Is de troonopvolger van Het Nieuwe Werken. RGO ziet de organisatie, het kantoor en de ICT als dimensies die gezamenlijk een inspirerende werkomgeving bieden aan de medewerkers; die daardoor beter gaan presteren en tegelijk meer werkplezier beleven. **Tijd- en plaatonafhankelijk werken past naadloos in deze trend;**
- Social media: Er wordt in toenemende mate gebruik gemaakt van onlinediensten en/of platformen waar de gebruikers de inhoud (user generated content) bepalen en verspreiden. De interactie, zowel privé als zakelijk via de sociale media neemt sterk toe.

Voorgaande trends zijn mede een gevolg van de toenemende informatisering van de maatschappij en de organisaties.

Kunstmatige Intelligentie (KI) en machine learning worden steeds krachtiger door parallelle verwerking van rekenprocessen, big data, cloud-technologie en geavanceerde algoritmen. Voor bedrijven is het leren begrijpen en op de juiste manier inzetten van cognitieve systemen, big data-analyse, machine learning technologie en KI van cruciaal belang om te blijven bestaan. Op de kortere termijn biedt het vooral kansen voor het verkrijgen van interessante inzichten waarmee ze betere en snellere beslissingen kunnen nemen en zo de concurrentie voor kunnen blijven (HrPraktijk, 2017).

Wicro Plastics heeft een eigen milieubeleid opgesteld waarin zij vermeldt dat Wicro Plastics streeft naar het continu beheersen van alle milieuaspecten die voortvloeien uit haar bedrijfsactiviteiten. Dit betekent voor Wicro Plastics:

- *Het voorkomen van milieuvervuiling door maatregelen te nemen en door het naleven van alle relevante milieueisen volgens de ISO 14001*
- *Het milieubewustzijn binnen het bedrijf vergroten*
- *Het onderhouden van het beleid en het milieusysteem*
- *Voortdurende verbetering van de milieuprestaties*
- *Het houden van goed contact met klanten, overheid en de omgeving over de milieuaspecten.*

Iedereen krijgt bij Wicro Plastics de kans om een actieve rol te nemen bij het implementeren van het milieubeleid, door het aanmoedigen van milieuvriendelijke ideeën. Zo wordt zorg gedragen voor het beperken van de impact op het milieu en voor een betere leef- en werkomgeving (WIS-Wicro Informatie Systeem).

Onlangs is de AOW-leeftijd verhoogd. Vanaf 2016 gaat de AOW-leeftijd versneld omhoog naar 66 jaar in 2018 en 67 jaar in 2021. Een jaar later wordt dat 67 en drie maanden. De stijging is het gevolg van de nieuwste ramingen van de levensverwachting door het Centraal Bureau voor de Statistiek. De verhoging geldt voor alle Nederlanders die geboren zijn na 31 december 1954 (NOS, 2016).

Ook wat betreft de arbeidsovereenkomsten is de afgelopen jaren het een en ander veranderd. Vanaf nu moet een vast contract gegeven worden als een werkgever langer dan twee jaar in dienst is, óf meer dan drie contracten heeft gekregen. Wanneer een medewerker na twee jaar of drie tijdelijke contracten zes maanden uit dienst is geweest bij de werkgever, kan de werkgever weer tijdelijke contracten aanbieden aan de werknemer (Rijksoverheid, Arbeidsovereenkomst en CAO, 2016).

2.2 Interne analyse

In deze paragraaf wordt de interne ontwikkeling van Wicro Plastics geanalyseerd aan de hand van het 7S-model. Het 7S-model is ontwikkeld door McKinsey. McKinsey stelt dat de interne organisatie van een bedrijf kan worden geanalyseerd vanuit zeven invalshoeken/factoren. Bij een optimale bedrijfsvoering zijn alle zeven factoren in evenwicht. In dit onderzoek worden eerst de drie harde factoren onderzocht. Daarna worden de vier zachte factoren onderzocht. Hieruit kan worden afgeleid wat momenteel de kwaliteit is van de interne organisatie van Wicro Plastics.

Harde factoren

De harde factoren van het 7S-model zijn makkelijker te identificeren en te veranderen dan de zachte factoren. Harde factoren betreffen tastbare zaken, zoals het maken van een strategisch plan, het uitwerken van formele processen en het uitrollen van communicatiesystemen. Het 7S-model onderscheidt de volgende harde factoren: strategy, structure en systems.

Strategy

Missie:

"Het is onze missie om dé specialist te zijn in het toeleveren van samengestelde kunststof spuitgietproducten. In continu veranderende marktomstandigheden staan onze internationale klanten en hun doelstellingen centraal. Wij vervullen een leidende rol in de samenwerking met onze klanten en leveranciers waarbij professionaliteit en persoonlijk contact hoog in het vaandel staan. Dit kan alleen met een team van betrokken mensen die zich met veel plezier in een inspirerende en veilige omgeving inzetten".

Visie:

"Om aan de vraag van onze klanten te kunnen blijven voldoen en verdere groei te faciliteren, zal in 2018 een uitbreiding van productiefaciliteiten plaatsvinden. De productie van Stokke Xplory en Joolz kinderwagens zullen overgeplaatst worden van Weert naar Kessel, zodat alles op één locatie plaatsvindt.

Onze kernactiviteit is het spuitgieten van thermoplastische kunststoffen en het leveren van bijbehorende matrijzen. Als system supplier bieden wij onze klanten een totaalpakket en verzorgen wij graag het totale traject van inkooponderdelen tot en met de assemblage van complete systemen, inclusief de vereiste oppervlaktebehandelingen" (Wicro, 2015).

Doelstellingen:

- Het doel ten aanzien van het personeel is dat continue gestreefd wordt naar het verbeteren van de efficiency van het personeel. Hierbij spelen zowel de harde kant (processen, kosten en structuren) als ook de zachte kant (cultuur, werkvergoeding, persoonlijke ontwikkeling) een belangrijke rol.
- Het doel ten aanzien van de klanten is om vanaf ontwikkelingsfase actief betrokken te zijn in de maakbaarheid van het samengestelde kunststof spuitgietproduct en de expertise van Wicro Plastics hierbij te delen met haar klant. Wicro Plastics voert een leidende rol in de maakketen en helpt zo haar klant om een eindproduct op de markt te brengen dat voldoet aan zijn doelstellingen. Hierdoor draagt Wicro Plastics direct bij aan het succes van haar klant. Tijdens de levensduur van het product zorgen zij op een persoonlijke en servicegerichte wijze voor stabiele, betrouwbare serieleveringen en is Wicro Plastics continue gericht op mogelijke verbeteringen van prijs, kwaliteit en logistiek.
- Om aan de doelstellingen van de klanten te voldoen is een nauwe samenwerking met leveranciers noodzakelijk. Dit betekent dat op het gebied van leveringen van diensten en goederen gestreefd wordt naar het voldoen aan gestelde eisen en verwachtingen als leverprestatie, kwaliteit en prijs. Daarnaast hecht Wicro Plastics een groot belang aan een proactieve samenwerking tijdens productontwikkelings- en

verbetertrajecten; waarbij zij van haar leveranciers verwacht dat ze meedenken, oplossingsgericht zijn en een innovatieve instelling hebben.

- Het doel ten aanzien van de aandeelhouder is om een jaarlijkse groei te realiseren waarbij een gezond rendement op het geïnvesteerd vermogen gewaarborgd blijft. Hierdoor kan Wicro Plastics werkgelegenheid en continuïteit voor de toekomst garanderen; blijven investeren in nieuwe technieken is hierbij essentieel.

Structure

Wicro Plastics bestaat uit 93 medewerkers. Het organogram van de organisatie is weergegeven in de bijlage. Hierin staan specifiek de afdelingen van de organisatie beschreven. Wicro Plastics is een lijn-staforganisatie. In het organogram is te zien dat leidinggevend worden bijgestaan door een kwaliteitsmanager. Net als bij de gewone lijnorganisatie heeft de lijn-staforganisatie verschillende afdelingen. Elke leider of manager heeft een grotere afdeling onder zich waar hij of zij zelf werkzaam is. Voor iedere procedure binnen het bedrijf is vastgesteld wie verantwoordelijk is voor deze procedure.

Op de locatie in Kessel vindt het kunststof spuitgieten plaats van verschillende kunststofonderdelen. In Kessel werken de meeste medewerkers van Wicro Plastics die vallen onder *Wicro People*. In Weert bevindt zich nog een locatie waar het assembleren van de kindervagens plaatsvindt. Dit bedrijf heet ACS en is een dochterbedrijf van Wicro Plastics. Bij ACS werken negen medewerkers van Wicro Plastics, de rest van de assemblagemedewerkers zijn uitzendkrachten.

Systems

Wicro Plastics werkt met verschillende online computersystemen. Hierbij gaat het om de WIS, CASH, Loket en Mijnloondossier.

WIS – Wicro Informatie Systeem

WIS is een portaal waar alle medewerkers gebruik van kunnen maken. Op WIS zijn verschillende formulieren te vinden zoals verlofbriefjes, kilometervergoedingen, functionerings- en beoordelingsformulieren et cetera. Het milieubeleid is terug te vinden in WIS en het gehele werkproces van Wicro Plastics van klantenbestelling tot aan het afleveren van het product. Het organogram van Wicro Plastics is ook terug te vinden in WIS.

CASH Administratiesysteem

Wicro Plastics maakt ook gebruik van CASH, dit is een administratiesysteem waar de boekhouding mee gedaan wordt. Wanneer orders binnenkomen, worden deze via dit systeem ingevoerd en gereedgemaakt. Dit systeem geeft bij een inkomend order zelf aan welke artikelen gebruikt moeten worden en houdt de voorraad bij. CASH automatiseert eenvoudig het productieproces; van planning en productontwerp tot inkoop en productie.

Loket en Mijnloondossier

Voor de loonadministratie maakt Wicro Plastics gebruik van Loket en Mijnloondossier. Via deze systemen worden alle gewerkte uren van de medewerkers ingeboekt, worden de loonstroken opgesteld en zichtbaar gemaakt voor de medewerker. Iedere medewerker heeft zijn of haar eigen inlogcode om inzicht te krijgen in zijn of haar loonstrook en jaaropgaaf.

Zachte factoren

De vier zachte factoren die onderdeel uitmaken van het 7S-model zijn veel minder tastbaar en daarom ook moeilijker om te beïnvloeden. Deze factoren zijn vooral bedrijfscultuur gerelateerd. Overigens zijn de zachte factoren minstens zo belangrijk als de harde factoren. De zachte factoren betreffen: de shared values, staff, style en skills.

Shared values

Bij Wicro Plastics is sprake van een rollencultuur. Binnen de organisatie wordt veel gewerkt met machines. Er kan gesproken worden over een rollencultuur, omdat de organisatie gebaseerd is op regels en procedures waaraan de medewerkers zich moeten houden. Bij Wicro Plastics wordt veel gewerkt met machines.

Gekeken naar de typologie van de beroepsculturen, dan is bij Wicro Plastics een commerciële cultuur zichtbaar (van Dam & Marcus, 2012). Bij Wicro Plastics staat de klant centraal. De klant komt met een tekening van een product wat ze graag gemaakt willen hebben. Samen met de klant bespreekt Wicro Plastics hoe dit product technisch het beste gemaakt kan worden en op welke punten het eventueel nog bijgesteld moet worden. Alles wordt hier in samenspraak met de klant gedaan. Bij Wicro Plastics is in principe geen sprake van veel onderlinge concurrentie.

Daarnaast is Wicro Plastics een echt familiebedrijf. De cultuur binnen het bedrijf is hands on, plat, informeel en gedreven.

Style

Het managementteam probeert veel draagvlak te creëren binnen de organisatie. Wicro Plastics hanteert een situationele leiderschapsstijl. Zij wil haar personeel mee laten beslissen bij veranderingen binnen de organisatie. Er is altijd ruimte voor een gesprek of discussie met een leidinggevende of de directeur.

Er is sprake van zowel een hoge mate van taakgerichtheid als relatiegerichtheid. De medewerkers hebben eigen taken gekregen waarvoor ze verantwoordelijk zijn en daarbij wordt gezorgd dat deze op de juiste manier worden uitgevoerd. De medewerkers overleggen voortdurend met elkaar en wanneer nodig, krijgt de medewerker begeleiding van de leidinggevende. De manager ondersteunt de medewerker door verantwoordelijkheden te delen en door veel vragen te stellen. Binnen Wicro Plastics is sprake van een lage drempel wat betreft het contact tussen medewerkers en het management.

Staff

Bij Wicro Plastics werken 93 medewerkers waarvan 82 bij de vestiging in Kessel en negen in Weert. Dit samen telt in totaal 82,87 FTE. Hiervan werken zestig medewerkers op basis van een 40-uren contract, de overige 31 medewerkers zijn parttimers of hebben een 36 of 37,5-uren contract.

De verdeling van het aantal medewerkers tijdens dit onderzoek is 25 kantoormedewerkers en 68 fabrieksmedewerkers. Door de herstructurering van functies en in- en uitdiensttreding van een aantal medewerkers kan dit op het einde van het onderzoek iets variëren.

Bij Wicro Plastics zijn 33 vrouwen in dienst en 60 mannen. De gemiddelde leeftijd van de vrouwen binnen Wicro Plastics ligt op 41,5 jaar en voor de mannen ligt dit op 46,5 jaar. Het gemiddelde van de populatie is 44,8 jaar.

Skills

Binnen Wicro Plastics worden medewerkers continu opgeleid. Hier is sprake van Training on the Job. De medewerkers leren voornamelijk door in de praktijk mee te doen. Teamleiders helpen operators regelmatig met het verbeteren van hun vaardigheden.

Ieder jaar worden in april en mei functioneringsgesprekken gevoerd en in november en december worden beoordelingsgesprekken gevoerd met de medewerkers. Afhankelijk van deze gesprekken wordt beoordeeld of de medewerkers nog training of cursus nodig hebben. Wanneer uit een functionerings- of beoordelingsgesprek blijkt dat een medewerker opgeleid moet worden, dan krijgen de meeste medewerkers een opleiding aangeboden bij Mikrocentrum. Mikrocentrum is gespecialiseerd in technische opleidingen. Binnen Wicro Plastics is volgens het management veel ruimte voor doorgroeimogelijkheden voor de medewerkers.

2.3 Samengevat

In dit hoofdstuk is het resultaat van de externe en interne analyses, aan de hand van het DESTEP- en het 7S-model, weergegeven.

Belangrijke externe ontwikkelingen voor Wicro Plastics zijn:

- de toenemende vergrijzing en ontgroening van de Nederlandse bevolking;
- de economische groei;
- de veranderende waarden en normen van de bevolking;
- maatschappelijke trends met betrekking tot de sociale innovatie, resultaatgericht werken en social media;
- de opkomt van de kunstmatige intelligentie en de robots;
- het milieubewust produceren en voldoen aan de kwaliteitsnormen;
- de verhoging van de AOW-leeftijd;

Wicro Plastics zal bij de interne ontwikkelingen rekening moeten houden met de zeven S'en. Deze zullen veelal gaan veranderen bij het invoeren van het flexibel werken. Wicro Plastics zal een andere strategie en bedrijfscultuur gaan creëren. Voor het flexibel werken is het ook van belang dat de juiste computersystemen worden gebruikt, de juiste vaardigheden van medewerkers beschikbaar zijn en de leiderschapsstijl zal worden aangepast.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de theorie van dit onderzoek. Dit houdt in dat de theoretische vragen zullen worden beantwoord en de modellen die gebruikt gaan worden voor dit onderzoek worden behandeld. Dit kader wordt met behulp van verschillende literatuur, bronnen, onderzoeksrapporten en de inhoud van een aantal websites uitgewerkt. Het doel van het theoretische kader is om te komen tot een duidelijke definitie van het flexibel werken.

3.1 Wat is flexibiliteit?

Flexibiliteit kent verschillende definities. Volgens Jonker (1998) is flexibiliteit het vermogen van een organisatie en de mensen die daar werken om te kunnen omgaan met veranderingen in en buiten de organisatie. Een vermogen dat onder andere tot uitdrukking komt in gedrag, vorm gegeven wordt in structuren, doorklinkt in contracten, meegewogen wordt bij de aanschaf van machines en verwoord wordt in nieuwe wettelijke kaders die ontstaan.

*Een definitie voor **flexibiliteit** is het vermogen van een organisatie en mensen die daar werken om snel en adequaat te kunnen reageren of anticiperen op interne en externe veranderingen (Jonker, 1998).*

Functionele flexibiliteit

Bij functionele flexibiliteit gaat het om de inzetbaarheid van medewerkers voor meer dan één taak of functie. De medewerker van de toekomst is steeds breder inzetbaar en neemt taken van een collega over wanneer nodig. Bijvoorbeeld door ziekte of drukte. Functionele flexibiliteit heeft betrekking op het vermogen van medewerkers die ingezet kunnen en willen worden voor meer dan één taak of functie (Jonker, 1998).

3.2 Wat is flexibel werken?

Er zijn verschillende termen die gebruikt worden voor flexibel werken. Vaak wordt gesproken over het nieuwe werken, flexwerken en flexibele werktijden. Uiteindelijk gaat het veelal om het tijd- en plaats onafhankelijk werken.

Er zijn weinig definities vanuit de wetenschappelijke literatuur beschikbaar. Gibson (2003) en Kossek en Dyne (2008) zijn een van de weinige auteurs die een duidelijke definitie van het flexibel werken hebben gegeven. De definitie van Gibson (2003) kent drie soorten flexibiliteit vanuit organisatieperspectief. Hij benoemt de contractuele flexibiliteit, tijdflexibiliteit en locatieflexibiliteit. Bij de contractuele flexibiliteit gaat het om tijdelijke contracten, uitbestedingen en zelfstandigen. Tijdflexibiliteit heeft te maken met de werktijden van een werknemer. De werknemer plant zijn of haar eigen werktijd in ten gunste van de werknemer of de organisatie. Tussen werkgever en werknemer moeten wel goede afspraken worden gemaakt. Als laatste wordt gesproken over locatieflexibiliteit. Dit houdt in dat de werknemer zijn of haar eigen werkplek mag kiezen, zoals thuis werken (Glind, 2014).

De definitie van Kossek en Dyne (2008) is als volgt: *“organizational policies and practices that allow individuals to initiate flexibility in **how long**, **when**, and **where** they work.”* Bij deze definitie heeft *how long*, ook wel tijd genoemd, betrekking op het aantal uren dat een werknemer werkt. Deze zijn beïnvloedbaar door de werknemer. *When* of ook wel wanneer heeft betrekking op de tijdstippen dat een werknemer werkt. Er kan namelijk buiten de gewoonlijke werktijden ook vroeg in de ochtend of laat in de avond gewerkt worden. *Where*

of ook wel gesproken over de plaats, heeft betrekking op de locatie waar de werknemer werkt. Er kan zowel op kantoor, flexplekken of thuis gewerkt worden (Glind, 2014). In dit onderzoek gaat het om het flexibel werken zoals Kossek en Dyne beschrijven; een nieuwe werkstijl met flexibiliteit in **tijd, plaats en duur** van werken.

3.2.1 Tijdonafhankelijk werken

In dit onderzoek heeft tijdonafhankelijk werken betrekking op het zelf indelen van de werktijden door de werknemer. De opkomende digitalisering maken het mogelijk en eenvoudiger om op verschillende tijdstippen te werken. Het is voor medewerkers mogelijk om eerder te stoppen met werken zodat de kinderen van school gehaald kunnen worden en de uren eventueel laat in de avond in te halen. Dit kan bijdragen aan een betere *work-life balance*. In een studie van Hill, Hawkins, Ferris en Weitzman (2001), die flextime definiëren als: *“the ability to rearrange one’s work hours within certain guidelines offered by the company”*, is naar voren gekomen dat wanneer medewerkers hun werktijd flexibel in kunnen delen, de worklife balance gunstiger is.

3.2.2 Plaatsonafhankelijk werken

Bij plaatsonafhankelijk werken wordt onderscheid gemaakt tussen het thuiswerken en het werken vanuit de organisatie. Het is steeds eenvoudiger geworden om werkzaamheden op verschillende plaatsen uit te voeren dankzij de opkomende technologieën. Het thuiswerken is hier een belangrijk gevolg van. Werknemers kunnen namelijk gemakkelijk toegang krijgen tot hun e-mail en verschillende bedrijfsbestanden die opgeslagen staan op de Cloud of server. Het thuiswerken wordt steeds populairder en is al jaren aan het groeien. Het aantal thuiswerkers van 2016 is met zes procent gestegen ten opzichte van 2013 (CBS, cbs.nl, 2017). Het gaat hierbij om mensen die structureel vanuit huis werken. Uit een eerder onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau bleek dat mensen die thuis werken minder vaak ziek zijn dan medewerkers die een aantal keer per week naar kantoor moeten. Voor mensen met een arbeidshandicap biedt het plaatsonafhankelijk werken een grote oplossing.

3.2.3 Organisatorische flexibiliteit

“Organisatorische flexibiliteit beschrijft het vermogen van een organisatie om te veranderen, zowel intern als extern, en zich aan te passen aan nieuwe werkomstandigheden en deze te benutten.”

Flexibel zijn is een grote trend van de toekomst als het gaat om organisaties en hun medewerkers. Het vermogen zich aan te passen aan veranderingen, zowel intern als extern, van werkomstandigheden en deze te benutten is een van de sleutelfactoren tot succes voor alle organisaties. Een belangrijke factor die bepaalt hoe flexibel een organisatie is, is de werkcultuur (InsightLab, sd).

3.2.4 Fases van flexibele werkcultuur

Er zijn verschillende fases binnen een flexibele werkcultuur. In welke fase een organisatie zich bevindt, hangt af van de wijze waarop flexibel werken wordt gezien en gebruikt binnen een organisatie.

In de eerste fase van een flexibele werkcultuur worden speciale afspraken of ‘deals’ situationeel toegestaan en vaak geheimgehouden. In de tweede fase bestaan beleid en programma’s, maar wordt flexibiliteit slechts gebruikt in kleine delen van de organisatie. Het flexibel werken is nog geen gemeengoed. In fase drie is een breed gebruik van formele en informele flexibiliteit om tegemoet te komen aan de behoeften van de organisatie en de individuele medewerkers. In de vierde en laatste fase is binnen de organisatie een resultaat gedreven cultuur waarin flexibel werken wordt ingezet als managementstrategie om de organisatieresultaten te behalen.

Een organisatie bevindt zich in de vierde fase van het flexibiliteitspectrum als:

- Er een visie ontwikkeld is op succesvol flexibel werken en er draagvlak is bij de belangrijkste stakeholders (in het bijzonder bij de directie).
- Manieren van flexibel werken breed zijn gedefinieerd. (Dit houdt in dat zowel management als de medewerkers weten **wat** flexibel werken precies is en **hoe** dit op een juiste manier toegepast wordt)
- Flexibiliteit wordt gezien en geïmplementeerd als een organisatiestrategie en manier van werken in plaats van een individuele gunst voor de medewerker.
- Flexibel werken actief ondersteund wordt door het senior management met woorden én daden!
- Er sprake is van een duidelijk beleid en richtlijnen betreffende flexibel werken en deze voor iedereen binnen de organisatie goed toegankelijk zijn. Het beleid/richtlijnen omvat o.a. een eerlijk business-gebaseerd aanvraagproces.
- Alle managementniveaus zijn opgeleid op het gebied van flexibel werken, zowel in attitude (mindset) als in gedrag (o.a. leidinggevende stijl, sturen op resultaten, vertrouwen, etc.)
- HR-beleid en de HR-systemen zijn toegesneden op flexibel werken.
- Er sprake is van een goede samenwerking tussen de sleutelfuncties die flexibel werken faciliteren: HR, IT en huisvesting (flexibelwerken, 2016).

3.3 Bevorderende factoren

Het flexibel werken kent een aantal bevorderende factoren. De bevorderende factoren die van belang zullen zijn binnen dit onderzoek zijn: de leidinggevende die vertrouwt en coacht, de motivatie van de medewerker en de elektrische toegang. Deze bevorderende factoren zullen in deze paragraaf nader worden toegelicht.

3.3.1 Vertrouwen leidinggevende

Een van de belangrijke factoren voor een organisatie die flexibel wil werken is dat leidinggevend hun personeel vertrouwen bij het zelfstandig werken. Er zijn diverse manieren waarop het vertrouwen vergroot kan worden. Ten eerste door informeel en direct contact, wat overigens lastiger kan zijn, omdat men elkaar minder gaat zien door de flexibele werktijden en werkplekken. Resultaatgericht werken speelt daardoor een belangrijke rol bij het flexibel werken. Het is hierbij van belang dat de leidinggevende een coachende rol gaat innemen. Coachend leidinggeven is gericht op het goed presteren én leren van medewerkers. Doelgericht, krachtig en effectief: zo is deze manier van leidinggeven te kenmerken. Deze rol van leidinggeven is vooral gericht op resultaat. Samen met de medewerkers worden doelen opgesteld en wordt feedback gegeven op de resultaten die medewerkers behalen. Hiermee wordt de zelfstandigheid en verantwoordelijkheid van medewerkers vergroot.

Naast aandacht voor het professionele vlak, is er ook aandacht voor de mens, contact met de medewerker, persoonlijke ontwikkeling en gezondheid (Baane, 2010).

De leidinggevende zal de eerste stap moeten nemen om meer resultaatgericht te gaan werken en een coachende rol in te nemen. Wantrouwen, angst en onzekerheden moeten aan de kant gezet worden.

3.3.2 Motivatie van medewerkers

Uit onderzoek blijkt dat werknemers gemotiveerder aan de slag gaan aan hun werk als ze zelf hun werktijden flexibel kunnen indelen en invloed kunnen hebben op het aantal uren dat ze werken. Arbeids- en organisatiepsycholoog Hylco Nijp deed onderzoek naar de effecten van autonomie over de eigen werktijden op werk-privé balans, gezondheid en welzijn van medewerkers. Hieruit blijkt dat werktijdcontrole vaak samengaat met positieve gezondheidsuitkomsten, een betere werk-privé balans en een hogere motivatie of werktevredenheid. Het blijkt ook dat veel Nederlandse medewerkers meer werktijdcontrole

wensen dan ze op dit moment hebben. Een positieve bijdrage aan het welzijn en de motivatie van werknemers zou dan ook een bredere invoering van werktijdcontrole zijn, wat dan ook weer ondersteuning biedt voor de wet flexibel werken (Nijp, 2015).

3.3.3 Elektrische toegang

Voor zowel op individueel niveau als in teamverband effectief te kunnen werken op afstand zijn de ICT-ontwikkelingen van groot belang. Hierbij moet vooral gedacht worden aan een portal waar bestanden opgeslagen kunnen worden, zodat iedereen op elk tijdstip van de dag en op elke locatie gebruik kan maken van deze bestanden. Volgens Baane (2011) worden de laatste ontwikkelingen van het web “Web 2.0” genoemd. *“Web 2.0 kun je eigenlijk samenvatten als platformen voor interactieve webapplicaties (sociale media) op het internet”* (winst.nl, sd).

Elektronische toegang is een belangrijk onderdeel van het flexibel werken. Wanneer een afdeling of team werkt met dezelfde bestanden is een gedeelde map op de Cloud/server van belang. Bij dit digitaal hulpmiddel kunnen de collega's elkaar op de hoogte houden onafhankelijk van tijd en plaats waar en wanneer gewerkt wordt. Bij het doorvoeren van wijzingen omtrent digitalisering is het belangrijk dat het gehele team achter deze verandering staat. Het is voor managers belangrijk dat zij open zijn over de ontwikkelingen die plaatsvinden en dit bespreken met de teams. De mate van doeltreffendheid bepaalt de mate waarin een persoon wil investeren in het gestelde doel en hoe vastberaden iemand is als het moeizamer gaat.

Goede ICT-voorzieningen zijn nodig om effectief tijd- en plaatsonafhankelijk te kunnen werken. Dit is van belang voor zowel individueel als groepswork. Om deze ontwikkelingen succesvol te kunnen toepassen in de organisatie is het belangrijk dat het personeel hierbij betrokken wordt (Kers, 2013).

3.3.4 Minder werkstress

Werknemers met burn-outklachten hebben wel degelijk baat bij het flexibel werken. Doordat zij zelf hun werktijden en werkplek kunnen bepalen, ervaren zij minder stress. Dat blijkt uit onderzoek van het Sociaal Cultureel Planbureau. Eén op de acht werknemers kampt met burn-outklachten (OfficeRendement, 2014).

Eerdere onderzoeken laten zien dat het flexibel werken juist stress kan veroorzaken bij werknemers die niet de juiste balans tussen werk en privé weten te vinden. Volgens het onderzoek van het Sociaal Cultureel Planbureau blijkt dit juist niet zo te zijn. Als werknemers hun werkuren en werkplek zelf kunnen bepalen, zou dat leiden tot een gevoel van meer vrijheid. Ook ervaren mensen minder emotionele uitputting en kunnen zij zich beter richten op hun werk (Patricia van Echtelt, 2014).

Telewerken, autonomie en resultaatafspraken dragen bij aan de vermindering van werkstress. Telewerken geeft werknemers meer mogelijkheden om de werkrollen flexibel te vervullen en de werktijd en werklocatie aan te passen aan de persoonlijke situatie.

Verminderen van de reistijd kan de werkstress, reisstress en werk-privéconflicten verminderen. Werknemers die de mogelijkheid hebben om te gaan telewerken, worden minder gestoord door collega's tijdens hun werk en hebben waarschijnlijk meer tijd en energie voor andere zaken (hobby's, gezinsactiviteiten; hierdoor kunnen ze beter herstellen van het werk en raken ze niet zo snel vermoeid).

Het flexibel werken vraagt ook meer vertrouwen van werkgever en werknemer. Het gevoel van vertrouwen, wat betrekking heeft op autonomie, is een basisbehoefte die werknemers motiveert. Vertrouwen binnen de arbeidsrelatie gaat vaak gepaard met taakverrijking. Het geeft werknemers meer status in het werk en ze kunnen gemotiveerd raken doordat nieuwe vaardigheden ontwikkeld worden. Dit kan leiden tot meer persoonlijke groei.

Flexibel werken geeft werknemers meer verantwoordelijkheid. Meer verantwoordelijkheid kan spanningen en stress veroorzaken, maar een onderzoek van Schaufeli & Taris laat zien

dat het ontbreken van uitdagingen ook psychische problemen kan veroorzaken (Schaufeli & Taris, 2013). Het krijgen van feedback bij resultaatgericht werken kan werknemers juist motiveren in hun werk. Ze worden gestimuleerd om nieuwe uitdagingen aan te gaan en om zich persoonlijk te ontwikkelen (Locke & Latham, 2005).

Werkstress kan leiden tot een burn-out. Volgens de onderzoeksresultaten van het Sociaal Cultureel Planbureau hebben werknemers een grotere kans op een burn-out als er een hoge werkdruk is of als er veel overwerk plaatsvindt. Als de werknemer steun krijgt van collega's en leidinggevende, zelfstandig kan werken en de mogelijkheid heeft tot telewerken wordt de kans op een burn-out kleiner (Patricia van Echtelt, 2014). Het is wel voor iedere werknemer de vraag of het flexibel werken hier geschikt voor is.

3.4 Modellen

Men kan veel verschillende modellen koppelen aan het concept flexibel werken. De keuze van een passend model kan de implementatie van het flexibel werken vergemakkelijken. In het kader van dit onderzoek zijn een aantal modellen nader onderzocht. Dit betreft het 5V-model.

3.4.1 Het 5V-model

De effecten van het flexibel werken (of zoals in dit model benoemd wordt: HNW) zijn het meest duidelijk zichtbaar in organisaties die nadrukkelijk aandacht besteden aan creëren van een werkomgeving die gunstig is voor het ontstaan, stimuleren en bestendigen van de nieuwe werkverhoudingen. Daarmee leggen deze organisaties een basis voor een meer effectieve samenwerking en betere prestaties. De kernbegrippen die de basis vormen voor de nieuwe verhoudingen, 'visie', 'vertrouwen', 'vrijheid', 'verantwoordelijkheid' en 'verbondenheid', zijn samengevoegd in het '5V model voor Het Nieuwe Werken'. Dit model blijkt in de praktijk een effectief model te zijn bij het overwegen van de bestaande arbeidsverhoudingen en de herinrichting van organisaties die Het Nieuwe Werken willen gaan invoeren.

Visie

Als het flexibel werken toegepast gaat worden in een organisatie is het van cruciaal belang dat de visie omtrent het flexibel werken door alle medewerkers gedeeld wordt en dat ook de individuele doelstellingen in afstemming zijn met de collectieve doelstellingen van de organisatie. Iedere werknemer binnen de organisatie moet op de hoogte zijn waar de organisatie naar toe wil en de mogelijkheid krijgen zijn/haar eigen doelstellingen aan die van de organisatie te verbinden waarmee de verandering geaccepteerd kan worden. Zonder acceptatie van een verandering heeft een visie veelal geen effect.

Vertrouwen

Vertrouwen gebaseerd op gezag, status, rol en positie is een exponent van hiërarchische relaties. Het boet langzaam waarde in, ten gunste van het 'interpersoonlijke vertrouwen' dat binnen informele netwerken en gemeenschappen de basis legt voor interactie.

Interpersoonlijk vertrouwen kent een paar kenmerken die zijn gebaseerd op integriteit, geloofwaardigheid, wederkerigheid, gemak en plezier. Wanneer een relatie op grond van bovenstaande kenmerken in evenwicht is en veilig geacht wordt, kan uitwisseling van geld, goederen, kennis en informatie plaatsvinden.

Vrijheid

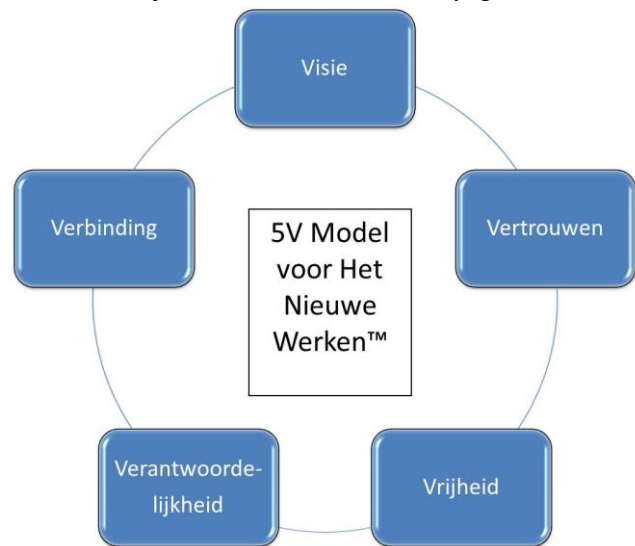
Vrijheid heeft binnen de organisatiecontext te maken met de mate van autonomie en beslissingsbevoegdheid. Medewerkers die werken in een organisatie waar het flexibel werken is toegepast, hebben meer vrijheid om te kiezen welke plek zij geschikt vinden om hun werk te verrichten en welke uren ze dat willen doen. Zij kunnen als professionals het beste bepalen wat ze nodig hebben voor een snel en optimaal resultaat.

Verantwoordelijkheid

Vrijheid en verantwoordelijkheid gaan goed samen. Een grotere beslissingsbevoegdheid of handelingsautonomie heeft in principe tot gevolg dat medewerkers meer verantwoordelijkheid krijgen. Verantwoordelijkheid kan worden omschreven als de plicht ervoor te zorgen dat iets goed verloopt (inclusief de verplichting hiervan anderen op de hoogte te houden) en de gevolgen van de genomen beslissingen te aanvaarden. De kaders en de mate waarin de toegenomen 'zelfsturing' vorm krijgt worden voor een belangrijk deel bepaald door vrijheid en verantwoordelijkheid. Zelfsturing houdt in dat de directieve en formele rol van management en leiderschap wordt teruggedrongen en dat de behoefte aan begeleiding, ondersteuning en feedback sterk toeneemt. Bij het nieuwe leiderschap gaat het erom dat 'net genoeg richting' wordt aangeboden, zodat op een doelgerichte manier gewerkt kan worden.

Verbondenheid

In een organisatie waar uitwisselingsrelaties gebaseerd zijn op gelijkwaardigheid heeft het leiderschap geen formele machtsbasis meer. Macht is gebaseerd op de mate waarin de leider in staat is om relaties op te bouwen en het gesprek aan te gaan met zijn omgeving. Leaders zullen zich moeten richten op de behoeften en percepties van anderen in een organisatie om succesvol te zijn. Het is voor het leiderschap een belangrijke taak om ervoor te zorgen dat op grond van betrokkenheid en motivatie de rijkdom aan ideeën in een organisatie goed afgestemd wordt en gelijk aangebracht wordt tussen de individuele wensen van medewerkers en organisatiedoelen. Voor organisaties die het flexibel werken willen gaan implementeren is het de uitdaging om een integrale werkomgeving te ontwikkelen die deze vorm van co-creatie faciliteert (Wielen, 2010).



Figuur 1: 5V-model

Deze 5V's zullen als leidraad dienen voor het onderzoek naar de mogelijkheid van flexibel werken bij Wicor Plastics. De woorden visie, vertrouwen, vrijheid, verantwoordelijkheid en verbinding (betrokkenheid) zullen gedurende dit onderzoek regelmatig terugkeren.

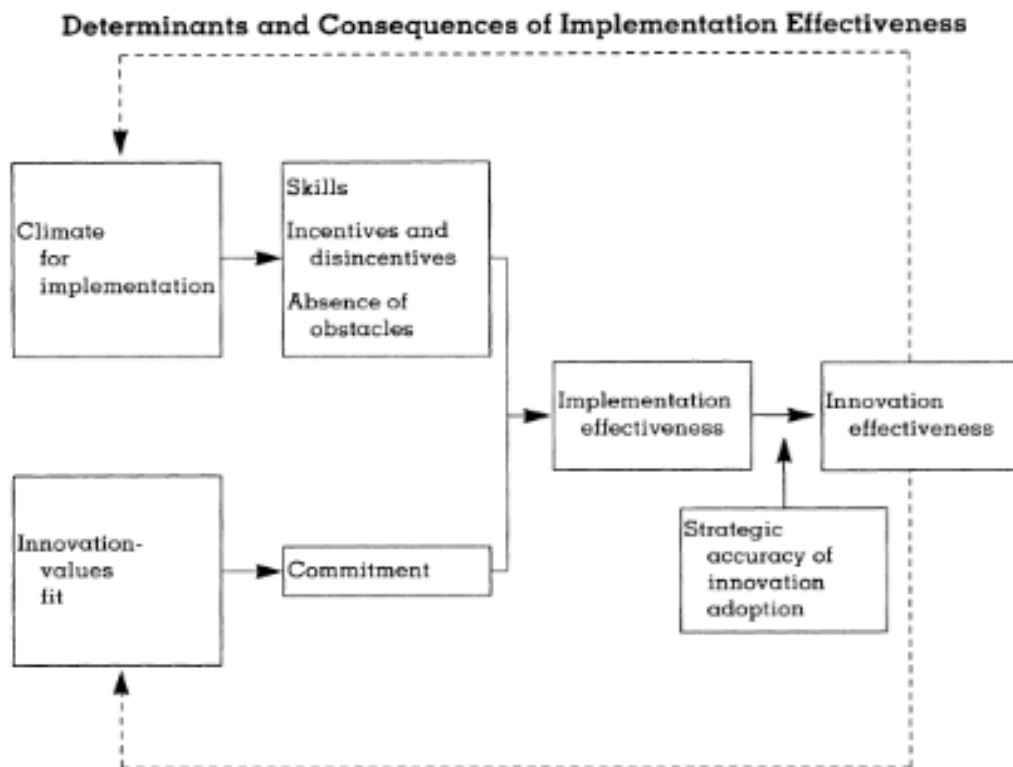
3.4.2 Het model van Klein & Sorra

Een ander bruikbaar model voor dit onderzoek is het model van Klein & Sorra (1996). Dit model laat zien waar de **effectiviteit van de implementatie** van afhangt en de **fit tussen de waarden van de innovatie en de waarden van het personeel**. In het model wordt onderscheid gemaakt tussen het 'implementatieklimaat' en de 'innovatiewaardenfit'. Het klimaat van een organisatie zorgt voor positieve en negatieve stimulansen binnen de organisatie en het zorgt voor de afwezigheid van obstakels voor het implementeren van de innovatie. De innovatiewaardenfit zegt in hoeverre de innovatie daadwerkelijk past bij het personeel en hoe dit volgens de juiste manier gebruikt of ingezet kan worden. Hiervoor is een goede samenwerking nodig van medewerkers. Deze twee aspecten zorgen ervoor dat de implementatie effectief toegepast kan worden.

Een sterk implementatieklimaat kan innovatiegebruik bevorderen als het zorgt voor externe prikkels voor innovatiegebruik. Het implementatieklimaat garandeert niet de samenhang tussen de waarden van de medewerkers en de waarden van de innovatie. Er is meer nodig dan alleen een sterk implementatieklimaat voor bekwaam, geïnternaliseerd en betrokken innovatiegebruik, namelijk ook een goede fit met het personeel. Medewerkers waarbij de

waarden van de innovatie aansluiten bij hun eigen waarden zullen de innovatie beter gebruiken dan medewerkers bij wie dit niet zo is (Klein & Sorra, 1996).

Het model van Klein en Sorra gaat niet over individuele percepties, maar over gedeelde percepties. Het implementatieklimaat moet gemeten worden als een samenstelling van percepties van medewerkers op de genomen beleids- en praktijkmaatregelen van de organisatie bij de implementatie van het flexibel werken. Ook bij de innovatiewaardenfit gaat het om de gezamenlijke fit van medewerkers.



Figuur 2: Model van Klein & Sorra (1997)

Implementatieklimaat

Het implementatieklimaat is een gedeelde visie van de medewerkers over de mate waarin het gebruik van de innovatie wordt beloond, ondersteund en verwacht. Volgens Klein en Sorra hangt het succes van alle medewerkers samen en niet per individu. De sterkte van het implementatieklimaat heeft een positieve invloed op; de vaardigheden van het personeel om te werken met de innovatie, de positieve en negatieve stimulansen die het personeel krijgt om te werken met de innovatie en de afwezigheid van obstakels voor innovatiegebruik. Als het personeel de mogelijkheid heeft om te leren werken met de innovatie, hun twijfels over de innovatie kunnen uiten, de innovatie eenvoudig toepasbaar is en wanneer het gebruik van de innovatie wordt gestimuleerd door de leidinggevenden, dan kan gesproken worden over een sterk implementatieklimaat.

Hoe sterker het implementatieklimaat is, hangt af van de mate waarin; kennis en vaardigheden van het personeel worden vergroot, het personeel wordt gestimuleerd om gebruik te maken van de innovatie en de mate waarin mogelijkheden voor innovatiegebruik worden vergroot.

Innovatiewaardenfit

De innovatiewaardenfit beschrijft de mate waarin het personeel verwacht dat het gebruik van de innovatie hun waarden zal vervullen. Wanneer de innovatie goed past bij de waarden van de medewerkers, is sprake van een sterke innovatiewaardenfit. De sterkte van de innovatiewaardenfit heeft een positieve invloed op de betrokkenheid van het personeel met de innovatie. Het gaat, net zoals bij het implementatieklimaat, bij de fit niet om individuele waarden, maar om gedeelde waarden. Door gemeenschappelijke ervaringen en persoonskenmerken ontstaan gedeelde waarden. 'Alle neuzen dezelfde richting op', dat is hoe gedeelde waarden het beste omschreven kunnen worden (Klein & Sorra, 1996).

In het model van Klein en Sorra wordt het implementatieklimaat en de fit gecombineerd om het innovatiegebruik te kunnen voorspellen. Bij de effectiviteit van de innovatie worden de voordelen die een organisatie ervaart als resultaat van de implementatie van de innovatie beschreven.

	De innovatiewaardenfit		
	Slecht	Neutraal	Goed
Sterk implementatieklimaat	Weerstand In het beste geval: meegaand innovatiegebruik	Verdeeldheid Adequaat innovatiegebruik	Enthousiasme Toegewijd, consistent en creatief innovatiegebruik
Zwak implementatieklimaat	Opluchting Zeker geen innovatiegebruik	Veronachtzaming Zeker geen innovatiegebruik	Frustratie en teleurstelling Sporadisch en inadequaat innovatiegebruik

Figuur 3: Innovatiewaardenfit en Implementatieklimaat

De gevolgen van de verschillende sterktes van het implementatieklimaat en een goede, neutrale of slechte fit met de innovatie staan beschreven in bovenstaand figuur.

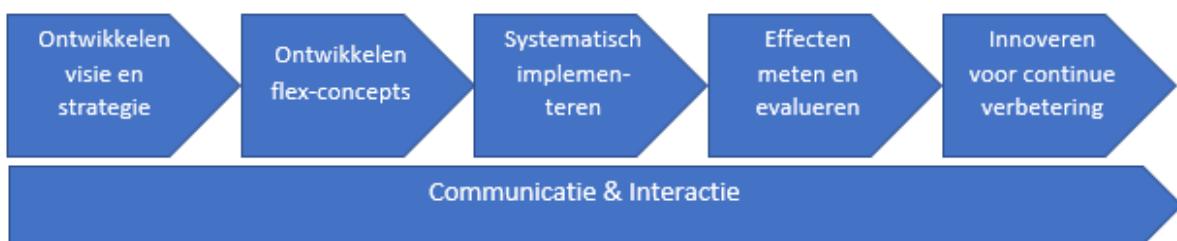
- Wanneer de fit *goed* is en het implementatieklimaat *sterk*, is het personeel enthousiast over de innovatie en hebben ze vaardigheden om te kunnen werken met de innovatie.
- Wanneer de fit *goed* is, maar het implementatieklimaat *zwak*, dan zijn de medewerkers wel enthousiast over de innovatie, maar wordt dit niet goed ondersteund vanuit de organisatie. Hierdoor zijn veel obstakels aanwezig. Uiteraard zorgt die voor teleurstellingen en zal het personeel niet op de juiste manier omgaan met de innovatie.
- Wanneer de fit *slecht* is, maar het implementatieklimaat *sterk*, zal weerstand optreden. Een sterk implementatieklimaat zorgt voor druk voor het personeel om de innovatie te gaan gebruiken. Een slechte fit met de waarden van de innovatie levert weerstand op, het personeel zal gebruik maken van de innovatie omdat het moet.
- Wanneer de fit *slecht* is evenals een *zwak* implementatieklimaat, zorgt dit voor een opluchting bij het personeel. Het personeel vindt de innovatie niet belangrijk en er ontstaat ook geen druk om de innovatie te gaan gebruiken.
- Wanneer de fit *neutraal* is en het implementatieklimaat *zwak*, dan is er sprake van verdeeldheid onder het personeel. Over het algemeen is niemand enthousiast of gefrustreerd en van opluchting of weerstand is ook geen sprake.
- Wanneer er een *neutrale* fit is en het implementatieklimaat is *sterk*, dan is de kans groot dat er genoeg innovatiegebruik zal zijn. Bij een zwak implementatieklimaat zal haast geen innovatiegebruik zijn (Sloots, 2012).

3.4.3 Het vijfphase-implementatiemodel

De invoering van Flexibel werken is een complex en uitdagend veranderproces waar menige hobbel genomen moet worden. In de praktijk blijkt dat de stap naar het flexibel werken vaak niet zonder slag of stoot verloopt. In feite is het een project dat nooit af is. Dit wordt ook wel 'de reis' of 'ontdekkingstocht' genoemd. Tijdens deze reis helpen nieuwe inzichten, praktijktesten, evaluaties et cetera om over te gaan naar nieuwe manieren van werken.

In dit kopje wordt een model weergegeven wat een aanpak voor het de implementatie van het flexibel werken beschrijft. Afhankelijk van de organisatie, cultuur en omgeving kunnen aanpakken verschillen op het spectrum van een ontdekkingstocht tot een planmatige aanpak. Het is vanzelfsprekend dat de aanpak afgestemd dient te worden op basis van de situatie in de organisatie en of er activiteiten kunnen vervallen en/of worden toegevoegd.

Het vaststellen van uitgangspunten en werkafspraken is van groot belang. Principes vormen voor leidinggevenden en medewerkers een kader, in dat geval een basis waarbinnen afspraken gemaakt worden. Zonder teveel in regels en details te vervallen, is het via de uitgangspunten duidelijk voor iedereen wat wel en wat niet mogelijk is. Transparantie over deze uitgangspunten biedt juist ruimte en vrijheid om op teamniveau afspraken te kunnen maken die passen bij het type werk en het type mens. Ook wordt voorkomen dat voor alle details specifieke regels vastgelegd moeten worden.



Figuur 4 Implementatiemodel

In fase één wordt stil gestaan bij de organisatiedoelstellingen en wat het flexibel werken hier aan bij gaat dragen. Aan de hand van drie sub vragen kan hier een antwoord op gegeven worden:

- Welke visie heeft de organisatie op haar toekomst?
- Welke resultaten wil de organisatie boeken?
- Wat vraagt dat van haar medewerkers?

In de tweede fase wordt bepaald hoe het beste het flexibel werken geïmplementeerd kan worden. Hierin wordt een flex-concept opgesteld hoe het flexibel werken eruit komt te zien binnen de organisatie en wat hierbij de belangrijkste kaders en richtlijnen zijn. De activiteiten die in deze fase uitgevoerd gaan worden, hebben enerzijds als doel om consistentie in het gebruik van flexibel werken te realiseren en anderzijds flexibel werken effectief in te kunnen zetten.

In fase drie wordt het flexibel werken geïmplementeerd op een systematische wijze.

Afhankelijk van de situatie in de organisatie kan dit plaatsvinden via pilots, olievlekwerking of een gelijktijdige, organisatie brede

In fase vier worden het flexibel werken en de effecten hiervan op de organisatiedoelstellingen gemeten. Het resultaat van deze fase is een helder inzicht krijgen in de verbeteringen en aanpassingen van het flexibel werken concept die kunnen worden doorgevoerd om de effectiviteit te verhogen

In fase vijf worden, op basis van de bevindingen uit de vierde fase, verbeteringen en aanpassingen van flexibel werken concept doorgevoerd. Dit is een continu proces, want werk verandert voortdurend (Martijn de Wildt, 2012).

4. Methoden en technieken van onderzoek

In dit hoofdstuk worden de methoden en technieken van het onderzoek naar het flexibel werken bij Wicro Plastics verantwoord. Allereerst wordt het onderzoek omschreven. Hierin zal duidelijk worden gemaakt hoe het onderzoek is opgebouwd. Vervolgens worden de desk- en fieldresearch uitgewerkt. De fieldresearch bestaat uit een kwalitatief onderzoek. Tot slot wordt in de laatste paragraaf de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek toegelicht.

4.1 Onderzoek

Het management van Wicro Plastics wil graag het flexibel werken implementeren in de organisatie. Aan de hand van dit onderzoek wil zij erachter komen bij welke functies het flexibel werken toegepast kan worden en hoe de kloof overbrugd kan worden tussen fabrieksmedewerkers en kantoormedewerkers. Voor dit onderzoek is de centrale vraag als volgt opgesteld: ‘

Is het toepassen van het flexibel werken effectief voor Wicro Plastics op dit moment en hoe kan de kloof tussen kantoormedewerkers en fabrieksmedewerkers het beste overbrugd worden?’

Als eerste is gestart met een omgevingsanalyse van de omgeving waarin Wicro Plastics zich bevindt. Deze omgevingsanalyse bestaat uit de externe- en interne analyse. Om onderzoek te kunnen doen naar de externe omgeving is gebruik gemaakt van het DESTEP-model. Dit zijn demografische, economische, sociaal-culturele, ecologische en politieke factoren in de omgeving waar Wicro Plastics geen invloed op kan uitoefenen, maar zichzelf wel aan kan aanpassen. Om een juist beeld te schetsen van de interne omgeving van Wicro Plastics, is gebruik gemaakt van het 7S-model. Dit model geeft weer hoe de organisatie is opgebouwd, hier kan Wicro Plastics wel invloed op uitoefenen.

Uit de externe omgeving is gebleken dat het tijd- en plaats onafhankelijk werken een grote rol zal gaan spelen in de toekomst van werkgevers en werknemers. Wicro Plastics wil zelf ook deze trend gaan toepassen in de organisatie om zo aantrekkelijk te blijven voor de medewerkers. Voor een juiste verdieping van dit onderzoek is gezocht naar verschillende theorieën en modellen met betrekking tot het flexibel werken en de implementatie hiervan.

Aan de hand van de theorieën, modellen en de interne analyse zijn een tiental vragen opgesteld. Deze vragen zijn opgesteld in een interviewvragenlijst die terug te vinden is in bijlage III. Deze interviewvragenlijst is vervolgens afgenomen bij verschillende medewerkers van Wicro Plastics. Hierover wordt meer informatie gegeven onder het kopje ‘*Respondenten*’. Aan de hand van de antwoorden die gegeven worden tijdens de interviews wordt duidelijk bij welke functies het flexibel werken toegepast kan worden en hoe de medewerkers zelf over het flexibel werken denken.

Ook zal gebruik worden gemaakt van eerdere onderzoeken met betrekking tot de arbeidsbelasting van medewerkers binnen Wicro Plastics. Voor een goede en juiste implementatie van het flexibel werken is tevredenheid van het personeel van groot belang.

Vanuit de bevindingen van de literatuurstudie, de externe- en interne analyse zullen conclusie getrokken kunnen worden. Aan de hand van deze conclusies kan een juist advies gegeven worden aan Wicro Plastics. De adviezen worden in een implementatieplan verwerkt. In het implementatieplan wordt duidelijk gemaakt voor welke functies het flexibel werken mogelijk is, hoe en wanneer het flexibel werken het beste geïmplementeerd en welke mogelijkheid voor de fabrieksmedewerkers kan worden gegeven ten aanzien van het flexibel werken.

4.2 Deskresearch

Een groot gedeelte van dit onderzoek bestaat uit deskresearch. Deskresearch is het verzamelen en analyseren van secundaire data. Het gaat hier om gegevens die reeds beschikbaar zijn en dus door andere onderzoekers al zijn verzameld (Tubbing, 2015).

Door middel van deskresearch worden een aantal onderzoeken uitgewerkt. Aan de hand van een DESTEP-model wordt allereerst onderzocht welke markttrends en ontwikkelingen invloed (kunnen) hebben op Wicro Plastics. Ook wordt een interne analyse verricht aan de hand van het 7S-model. Vervolgens wordt, aan de hand van literatuur, onderzocht wat het flexibel werken precies is. Hieruit wordt een leidende definitie gekozen voor dit onderzoek. Bovendien worden de resultaten van een eerder onderzoek, gericht op de arbeidsbelasting, meegenomen in dit onderzoek. Tot slot worden de huidige instrumenten en regelingen van Wicro Plastics onderzocht door middel van deskresearch.

4.3 Fieldresearch

Bij fieldresearch of veldonderzoek worden nieuwe gegevens (primaire data) verzameld, geanalyseerd en geïnterpreteerd. Het gaat hierbij om gegevens waarvoor men zelfonderzoek verricht. (Tubbing, 2015). Field research kan opgesplitst worden in kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Het onderzoek naar de implementatie van het flexibel werken bij Wicro Plastics bestaat alleen maar uit kwalitatief onderzoek.

Kwalitatief onderzoek

Kwalitatief onderzoek is gericht op het verkrijgen van informatie over wat er leeft onder een bepaalde doelgroep en waarom.

Deze vorm van onderzoek geeft diepgaande informatie door in te gaan op achterliggende motivaties, meningen, wensen en behoeften van de doelgroep. Het gaat in op het waarom van heersende meningen en bepaalde gedragingen. Daarbij worden bewuste motivaties van de doelgroep besproken, maar ook onbewuste motivaties kunnen worden achterhaald, door gebruikmaking van projectieve technieken (vraagtechnieken die tot doel hebben om remmingen bij respondenten weg te nemen, waardoor de respondenten eerder vrijuit over zichzelf gaan praten). Ook kan kwalitatief onderzoek goed worden ingezet om de doelgroep zelf te laten meedenken over bijvoorbeeld de invulling van productinnovaties en toekomstig beleid.

Kwalitatief onderzoek biedt de volgende voordelen:

- de mogelijkheid om door te vragen;
- de mogelijkheid om beeldmateriaal te testen;
- de mogelijkheid om de vraagstelling en de methodiek tijdens de looptijd van het onderzoek bij te sturen aan de hand van reeds behaalde resultaten;
- de mogelijkheid om gebruik te maken van projectieve technieken;
- de mogelijkheid voor de opdrachtgever om mee te kijken en hierdoor snel een beeld te krijgen van wat er leeft onder de onderzoeksgroepen.

Een nadeel van kwalitatief onderzoek is dat de resultaten niet statistisch representatief zijn, maar een indicatie geven van wat er leeft onder de doelgroep (Marktonderzoek, sd).

Semigestructureerde interviews

Om tot de juiste resultaten te komen van het onderzoek, is gekozen voor semigestructureerde interviews. Dit is een algemeen interviewschema met vooropgestelde, wat algemener geformuleerde vragen. Tijdens het interview kan wat worden afgeweken van de vragen door dieper op de antwoorden in te gaan van de respondent. Hiermee wordt meer en gedetailleerde informatie verkregen (Dingemanse, 2015).

Aan de hand van de open vragen van de interviews wordt onderzocht voor welke functies het flexibel werken mogelijk is, hoe de medewerkers zelf denken over het flexibel werken, hoe het met hun motivatie gesteld is en of het flexibel werken bij zal dragen aan de motivatie van de medewerkers. Tot slot wordt ook aan iedere medewerker gevraagd wat de voor- en nadelen zullen zijn van het flexibel werken ten opzichte van de organisatie en van henzelf.

Respondenten

Voor dit onderzoek zijn zestien van de 25 kantoormedewerkers van Wicro Plastics geïnterviewd. Middels een e-mail zijn 21 medewerkers uitgenodigd voor het interview. Deze medewerkers verschillen allemaal van functie. Het gaat hier om alle kantoorfuncties die binnen Wicro Plastics actief zijn. Deze zijn terug te vinden in het organogram in bijlage II. Hier is voor gekozen, omdat op deze manier een goed beeld wordt verkregen van de werkzaamheden/taken van elke functie en omdat op iedere functie een mogelijke andere visie wordt gedeeld ten aanzien van flexibel werken en arbeidsmotivatie. De werkzaamheden/taken zijn ook terug te vinden in de functiebeschrijvingen.

Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid is de nauwkeurigheid en precisie van een meetprocedure.

Betrouwbaarheid garandeert niet de validiteit van een meting, maar is wel een voorwaarde.

Een veel gehanteerde categorisering van betrouwbaarheid is:

- Stabiliteit: waarborgen van consistente resultaten bij herhaalde metingen van dezelfde onderzoeker met hetzelfde instrument.
- Gelijkwaardigheid: gaat over variaties op een bepaald punt in de tijd tussen de waarnemers en steekproeven van items. Een goede manier om de gelijkwaardigheid van metingen van verschillende waarnemers is door hun scores van dezelfde gebeurtenis te vergelijken.
- Interne consistentie: homogeniteit tussen items, oftewel de mate waarin binnen een meetinstrument verschillende items die hetzelfde beogen te meten gelijkwaardige resultaten opleveren (Tubbing, 2015).

Echter, er is een ding wat de betrouwbaarheid kan schenden. Tijdens dit onderzoek heeft een herstructurering van functies plaatsgevonden waardoor veel onrust en een hoge werkdruk heerste binnen Wicro Plastics. Hierdoor kunnen vragen iets anders beantwoord zijn dan wanneer geen herstructurering zou hebben plaatsgevonden.

Tijdens deze interviews is ook gevraagd naar de motivatie van de medewerkers, waarbij veel medewerkers eenzelfde struikelblok ervaren. Door zoveel mogelijk medewerkers van zoveel mogelijk verschillende functies en afdelingen binnen de organisatie te interviewen, wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek groter. Van de 25 kantoorfuncties die er zijn, zijn zestien medewerkers geïnterviewd. Dit komt neer op 64 procent.

Validiteit

Validiteit is de mate waarin wordt gemeten wat we daadwerkelijk willen meten. Validiteit is grofweg te categoriseren in twee hoofdtypen:

- Externe validiteit: de mogelijkheid om de data te generaliseren over personen, situaties en perioden.
- Interne validiteit: de mate waarin een causale conclusie op basis van een studie is gerechtvaardigd. Een dergelijk oordeel wordt gevormd door de mate waarin een studie systematische fouten (of 'bias') minimaliseert (Tubbing, 2015).

Er is gestreefd naar een zo groot mogelijke validiteit. Tijdens het schrijven van de literatuurstudie is gebruik gemaakt van verschillende theorieën en modellen om de validiteit van dit onderzoek te vergroten. Het gebruik van meerdere theorieën kan de eenzijdigheid van een bepaalde theorie opheffen en de geldigheid van de interpretaties versterken.

Tijdens de dataverzameling is rekening gehouden met een aantal zaken. Voordat gestart werd met het afnemen van de interviews, zijn de respondenten erop geattendeerd dat zij anoniem blijven. De respondenten hebben hierdoor de kans gekregen om vrijuit te spreken over hun ervaringen op de werkvloer.

Verwerken resultaten

De interviews zijn opgenomen met opnameapparatuur en vervolgens uitgeschreven. Op deze manier gaat geen data verloren en staat het bewijs wat de respondent heeft verteld tijdens het interview vast. Voor een juiste analyse van de resultaten zijn de uitgeschreven interviews naast elkaar gelegd. Belangrijke citaten van de medewerkers zijn gemarkeerd en verwerkt in het volgende hoofdstuk. Voor elke functie wordt weergegeven wat de mogelijkheden zijn met betrekking tot het flexibel werken en wat de visie van de medewerkers hierover is.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de deskresearch en de fieldresearch weergegeven. Vanuit het onderzoek dat gedaan is naar de literatuur en modellen, zijn resultaten uit voortgevloeid. Deze resultaten hiervan en de resultaten van de interviews zijn in dit hoofdstuk weergegeven.

5.1 Resultaten deskresearch

In deze paragraaf worden de opgeleverde resultaten van de deskresearch weergegeven. Aan de hand van het theoretisch kader wordt de informatie toegepast op de organisatie en worden de factoren waar Wicro Plastics rekening mee dient te houden benadrukt. Ook worden de resultaten uit een eerder onderzoek binnen Wicro Plastics weergegeven.

5.1.1 Werkcultuur

Uit de literatuur is gebleken dat een flexibele werkcultuur binnen de organisatie van groot belang is als het gaat om veranderingen. Een flexibele werkcultuur kent vier verschillende fases;

1. Speciale afspraken of 'deals' over flexibel werken worden situationeel toegestaan.
2. Beleid en programma's zijn aanwezig, maar flexibiliteit wordt in kleine delen gebruikt.
3. Breed gebruik van formele en informele flexibiliteit om tegemoet te komen aan de behoeften van de organisatie en individuele medewerkers.
4. Resultaat gedreven cultuur waarin flexibel werken wordt ingezet als managementstrategie.

Wicro Plastics bevindt zich momenteel in fase één van de flexibele werkcultuur. Tussen werkgever en werknemer worden regelmatig afspraken gemaakt als het gaat om flexibiliteit. Wanneer een medewerker een dienst wilt wisselen, is dat in veel gevallen geen probleem. Het is mogelijk voor de werknemer om een dag langer door te werken en een andere dag eerder naar huis te kunnen gaan. Echter, dit dient wel duidelijk besproken te worden met de leidinggevende.

Dit betekent voor Wicro Plastics dat nog het een en ander gedaan moet worden om het flexibel werken te kunnen implementeren.

- Er zal een **visie** ontwikkeld worden op succesvol flexibel werken en er moet **draagvlak** zijn bij de directie en medewerkers.
- Flexibel werken wordt gezien en geïmplementeerd als een **organisatiestrategie**.
- Flexibel werken moet **ondersteund** worden door het management
- Er is een duidelijk **beleid en richtlijnen** betreffende het flexibel werken (Deze is al gedeeltelijk terug te vinden in het arbobeleidsplan).

- Alle managementniveaus bezitten de juiste **attitude** en het juiste **gedrag** ten opzichte van het flexibel werken. Hiermee worden de mindset, leidinggevende stijl, sturen op resultaat en vertrouwen bedoelt.
- **HR-beleid en HR-systemen** zijn toegesneden op flexibel werken.
- Er is een goede samenwerking tussen **sleutelfuncties** (HR, IT en huisvesting) die flexibel werken mogelijk maken.

5.1.2 Eisen en randvoorwaarden flexibel werken

Een zorgvuldige voorbereiding is noodzakelijk om het flexibel werken tot een succes te laten worden. Het flexibel werken heeft immers consequenties voor de organisatie zelf, voor de medewerkers thuis en er zal rekening gehouden moeten worden met de nodige wet- en regelgeving.

Binnen de organisatie en bij de betrokken medewerkers is draagvlak essentieel voor succes van het flexibel werken. Een optimale kwaliteit en kwantiteit voor de afnemers, zowel intern als extern, is noodzakelijk. Onderstaand zullen de eisen en randvoorwaarden voor de invoering van het flexibel werken worden opgesomd:

- Voordat het flexibel werken geïmplementeerd wordt, is een gedegen kosten-batenanalyse een bruikbaar instrument waarin de aspecten financieel vertaald worden en waarin het flexibel werken voor de lange termijn financieel verrekend wordt.
- Het is voor de organisatie belangrijk dat van tevoren wordt vastgesteld welke bedrijfsonderdelen, functies en personen in aanmerking komen voor het flexibel werken.
- Wet- en regelgeving betreft onder meer de Arbowet, waarin onder andere de Besluiten Thuiswerk en Beeldschermwerk zijn opgenomen en de Wet op de Ondernemingsraden.
- Arbeidsverhoudingen: het kan gewenst zijn om een nieuwe of aanvullende arbeidsovereenkomst met de medewerkers te sluiten.
- De vertrouwelijkheid van gedeelde documenten en van de privé thuissituatie van de medewerker moeten bewaakt worden.
- Er mag eens per vijf jaar een belastingvrije vergoeding worden verstrekt naast jaarlijkse vergoedingen voor computer en telefoongebruik.
- Het verkennen van verzekeringsaspecten voor de implementatie van het flexibel werken is van belang.
- Er dient voldoende zorg gedragen te worden voor een optimale communicatie tussen de organisatie en haar medewerkers over de totstandkoming van de werkzaamheden. Ook is dit van belang om de medewerkers betrokken te houden bij de organisatie.
- Het opstellen van een 'Beleidsplan' voor het flexibel werken voor de organisatie waarin de visie rond dit thema duidelijk wordt verwoord voor de medewerkers van de organisatie (Intellius, 2014).

5.1.3 Wet- en regelgeving

Vanaf 1 januari 2016 is de Wet aanpassing arbeidsduur omgevormd tot de Wet flexibel werken. De kern van de Wet flexibel werken bestaat uit het recht voor werknemers om hun werkgever te verzoeken om een wijziging in arbeidsduur, werktijd en arbeidsplaats aan te vragen. Dit betekent niet dat de werkgever verplicht is om ieder verzoek van de werknemer in te willigen (Maaijen, 2016). De werknemer moet minimaal een half jaar in dienst zijn, het bedrijf moet minimaal tien werknemers tellen en het verzoek moet schriftelijk gedaan worden, ten minste twee maanden voor de gewenste ingangsdatum. Volgens de Wet flexibel werken worden eisen gesteld aan de manier waarop een werknemer een verzoek moet indienen (Roos, 2016). De werkgever mag het verzoek weigeren als sprake is van een

zwaarwegend bedrijfsbelang, de veiligheid erdoor in gevaar komt of als de nieuwe werktijden voor financiële, organisatorische of rooster technische problemen zorgen (Aanpassing Wet flexibel werken, 2016).

Arbeidsomstandighedenwet

In de Arbowet, artikel drie, is vastgelegd dat de werkgever verantwoordelijk is voor een veilige werkplek van de werknemer. Hierbij maakt de wet geen onderscheid in locatie waar de werknemer de werkzaamheden zal verrichten. In het Arbeidsomstandighedenbesluit zijn specifieke regels voor de thuiswerkplek opgenomen. De werkgever moet op grond hiervan zorgen dat de thuiswerkplek van de medewerker is ingericht volgens de ergonomische beginselen.

Enkele belangrijke verplichtingen voor de werkgever zijn:

- Artikel vijf: inventariseren en evalueren van de risico's. De werkgever moet een beeld hebben van de arbeidsrisico's binnen de organisatie, deze vastleggen en aangeven welke maatregelen zullen worden opgenomen om deze risico's op te heffen;
- Artikel acht: voorlichting geven aan werknemers over de arbeidsrisico's en de hierboven genoemde maatregelen;
- Artikel achttien: werknemers moeten in de gelegenheid gesteld worden om een onderzoek te ondergaan dat is gericht op de risico's en het voorkomen van die risico's die het werk voor de gezondheid mee zich meebrengt.

Het is voor de werknemer verplicht om, met behulp van de voorlichting van de werkgever, te zorgen voor een gezonde en veilige werkplek.

Arbeidstijdenwet

In deze wet is terug te vinden hoelang werknemers per dag en per week mogen werken en wanneer zij recht hebben op pauze. Dit zijn regels voor de werknemers ten behoeve van de veiligheid, gezondheid en het welzijn van de werknemer, maar ook om de werk-privébalans te vergemakkelijken. Een werknemer mag maximaal twaalf uur per dienst werken. Per week mag maximaal zestig uur gewerkt worden.

Echter, een werknemer mag niet iedere week het maximaal aantal uren werken. In een periode van vier weken mag per week gemiddeld 55 uur gewerkt worden. In een periode van zestien weken mag per week gemiddeld 48 uur gewerkt worden. De werknemer en de werkgever maken samen afspraken over hoe de werktijd het beste ingedeeld kan worden (Rijksoverheid, De Arbeidstijdenwet, 2010)

In het Arbeidstijdenbesluit zijn aanvullingen en uitzonderingen van de Arbeidstijdenwet terug te vinden. Bij het flexibel werken kan minder goed gecontroleerd worden op werk- en rusttijden. Daarom is het verstandig dat leidinggevende en werknemer hiervoor duidelijke afspraken maken en die schriftelijk vastleggen (werkgroepHNW, 2012).

Burgerlijk Wetboek

In artikel 7:611 van het Burgerlijk Wetboek is vastgelegd dat de werkgever en werknemer zich als goed werkgever en goed werknemer dienen te gedragen. De verantwoordelijkheid over de inrichting van de werkplek, het werk en de materialen ligt bij de werkgever. Dit is terug te vinden in artikel 7:658 van het Burgerlijk Wetboek. Mocht een werknemer schade lijden tijdens de verrichting van zijn werk, dan is de werkgever hiervoor verantwoordelijk. Hierbij gaat het zowel om fysieke als psychische klachten. Als de werkgever kan aantonen dat hij zijn verplichtingen is nagekomen of als de werknemer schade heeft opgelopen door opzet of bewuste roekeloosheid, dan kan de werkgever deze aansprakelijkheid afwenden.

Rol van ondernemingsraad

De OR speelt ook een rol als het gaat om de werktijden van de werknemers. In artikel 27 lid 1b WOR is terug te vinden dat de ondernemingsraad instemmingsrecht heeft bij de

invoering, wijziging of intrekking van een werktijdregeling. Als in de cao-afspraken staan over het flexibel werken op het gebied van vermeerdering van de arbeidsduur of aanpassing van de arbeidsplaats of de werktijd dan gelden de afspraken die staan genoemd in de Wet Flexibel Werken. De wet Flexibel Werken geeft werkgevers en vakorganisaties de ruimte om daarover bij de branche passende andere afspraken te maken. Maar als deze afspraken ontbreken dan kan de OR met de bestuurder een eigen bedrijfsregeling overeenkomen (Artikel 2, lid 15 & 17 van de WFW). In dat geval kan de OR eraan bijdragen dat hier sprake is van een heldere eenduidige regeling, waardoor willekeur vermeden wordt en de voorwaarden voor de aanpassingen duidelijk beschreven zijn. Werknemers weten op deze manier wanneer hun verzoek tot aanpassing kans maakt om goedgekeurd te worden (Aanpassing Wet flexibel werken, 2016).

5.1.4 Richtlijnen Arbobeleidsplan

Om te onderzoeken waar Wicro Plastics precies naartoe wil met het flexibel werken is het arbobeleidsplan 2016-2018 onderzocht. Hierin heeft het management het flexibel werken als een plan opgesteld wat gaat bijdragen aan het realiseren van de doelstelling ten aanzien van het personeel. Het doel ten aanzien van het personeel is, dat binnen Wicro Plastics continu gestreefd wordt naar het verbeteren van de efficiency van haar mensen. Hierin is efficiency te onderscheiden in processen, kosten en structuren aan de ene kant en cultuur werkvoldoening, persoonlijke ontwikkeling aan de andere kant.

Door de snel veranderende marktontwikkelingen worden de verwachtingen en eisen van Wicro Plastics als werkgever richting werknemer steeds groter en meer. Dit geldt ook voor de wensen en de eisen van de huidige en toekomstige werknemers van Wicro Plastics. Het vereiste opleidingsniveau van medewerkers stijgt, de beroepsbevolking vergrijst, het twee-verdienersmodel is de norm, technologische ontwikkelingen gaan razendsnel en nieuwe generaties bestormen de werkvloer. Zoeken, implementeren en verbeteren van nieuwe manieren van (samen)werken zijn cruciaal als antwoord op de snelle veranderingen in de markt.

Het flexibel werken kent verschillende werkvormen:

1. Flexibele begin- en eindtijden
2. Thuiswerken/telewerken
3. Gecomprimeerde werkweek
4. Jaaruurcontracten
5. Gereduceerde werkdag/schooltijdcontract
6. Parttime werken
7. Duobanen

In het arbobeleidsplan zijn een aantal richtlijnen voor thuiswerken opgesteld:

- Maximaal 25procent van de contractuele uren mogen thuis gewerkt worden;
- Door technische belemmeringen (infrastructuur industrieterrein in Kessel en Cash) is thuiswerken niet mogelijk voor medewerkers die regelmatig mutaties moeten voeren in Cash;
- De leidinggevende kan ten alle tijden besluiten dat thuiswerken niet mogelijk is in verband met een belangrijke meeting/ziekte op de afdeling/misbruik van deze regeling.

Tijdens de implementatie van het flexibel werken dient rekening te worden gehouden met deze voorwaarden.

5.1.5 Individueel roosteren voor medewerkers

Doordat het thuiswerken en het zelf indelen van werktijden nauwelijks mogelijk is voor de medewerkers in de productie, zal hiervoor een andere flexibele regeling getroffen kunnen worden. Om deze werknemers toch zo veel mogelijk inspraak te geven in hun werktijden, is er individueel roosteren.

Enkele voorbeelden van verbeteringen die dankzij individueel roosteren zijn gerealiseerd:

- de productiviteit van een organisatie kan stijgen met 3 tot 8procent
- het ziekteverzuim van een afdeling of locatie kan dalen met 10 tot 25procent
- het aantal plusuren / meer-uren kan dalen met 10 tot 15procent
- het wordt een stuk eenvoudiger personeel aan te trekken en te behouden
- de tevredenheid van de meerderheid van de medewerkers stijgt

Daarnaast vergroot individueel roosteren ook de flexibiliteit. Hierdoor kan beter worden omgegaan met demografische ontwikkelingen zoals vergrijzing en levensfasebewust beleid. Individueel roosteren past dus prima in een trend van groeiende flexibiliteit en flexibilisering, 'empowerment' en het boeien en binden van medewerkers. De invoering van individueel roosteren schept ruimte in roosters op zowel korte als lange termijn.

Bij individueel roosteren is het aantal medewerkers exact afgestemd op het werkaanbod en de vraag van de klant. Door de bezettingseisen per dag, week of roosterperiode vast te stellen, is er minder inhuur nodig van uitzend- of invalkrachten of extra inzet van eigen personeel. En bij een dalend werkaanbod hoeven medewerkers geen duimen te draaien. Individueel roosteren creëert verder een enorme betrokkenheid bij de organisatie. Dat uit zich in factoren als een lager (grijs) ziekteverzuim en een hogere arbeidsproductiviteit.

Medewerkers die zelf hun rooster kunnen maken, zijn vaker tevreden over hun werk. Dit komt mede doordat werk en privé beter zijn te combineren. De praktijk heeft aangetoond, dat medewerkers die zijn gewend aan individueel roosteren (de ervaring leert dat dit 9 tot 12 maanden duurt), meestal niet meer van de systematiek af willen. Ze zijn vertrouwd geraakt met de mogelijkheid om werk en privé te combineren en staan bijvoorbeeld minder in de file, hebben minder kinderopvang nodig en werken op tijden die passen bij hun eigen ritme, levensfase en andere activiteiten (Déhora, 2016).

Risico's en aandachtspunten

Natuurlijk kunnen zich ook problemen of belemmeringen voordoen tijdens de implementatie van het individueel roosteren. Hier zullen een aantal risico's en aandachtspunten benoemd worden.

Weerstand van personeel

Door verandering in de organisatie kan het zo zijn dat medewerkers in het begin moeite hebben met deze aanpassing. Weerstand bij werknemers kan ook voortkomen uit de onzekerheid over de vraag of werkgevers bereid zijn en blijven om toeslagen te betalen voor bijvoorbeeld nachtdiensten of andere niet reguliere werktijden. Bij individueel roosteren geeft het management de minimale en maximale bezettingseisen aan.

Als de bandbreedte tussen het minimum en het maximum te smal is, valt er minder te kiezen door de werknemer. Evenzo moet er voldoende personeel zijn om het minimum te bezetten. Is dit niet goed geregeld, dan ontstaat al snel scepsis tegenover het nieuwe systeem.

Met de invoering van individueel roosteren verandert ook de rol van het middenmanagement in een organisatie. Dat kan op weerstand stuiten. Meer zeggenschap voor werknemers kan door een directe leidinggevende worden ervaren als een beperking van zijn zeggenschap over de afdeling. De leidinggevendenden zullen met de invoering van het individueel roosteren ook rekening moeten houden dat zij een coachende rol moeten gaan hanteren.

Wennen aan keuzevrijheid

Het kan voor vele medewerkers niet gemakkelijk zijn om te wennen aan deze vrijheid. Dit is zeker het geval wanneer zij hier eerder niet over hoefden na te denken, omdat er een collectieve regeling was. Na de invoering van een nieuw roostersysteem zal deze groep werknemers misschien geneigd zijn alles bij het oude te laten. Als deze groep in omvang erg groot is, ontstaat mogelijk te weinig diversiteit om tegemoet te komen aan de individuele wensen van diegenen die wel een andere werkplanning nastreven. Aan de andere kant moeten de medewerkers allemaal rekening houden met elkaar, en niet doorslaan in deze keuzevrijheid. Het kan niet de bedoeling zijn van individueel roosteren dat de meest assertieve werknemers een voor hen optimale werkplanning regelen, ten koste van de minder weerbare werknemers.

Medezeggenschap van vakverenigingen

Door de invoering van het individueel roosteren zullen vakverenigingen zich minder bezig kunnen houden met gedetailleerde regelingen. Zo verandert ook de rol van medezeggenschap. De OR heeft instemmingsrecht over de werktijdenregeling. Bij een systeem van individueel roosteren is het echter praktisch onmogelijk alle verschillende individuele roosters ter instemming aan de ondernemingsraad voor te leggen. De OR krijgt daarmee een andere rol en zal meer betrokken moeten worden bij het vastleggen van de spelregels van individueel roosteren (Aldo Dikker, 2009).

Individueel roosteren in de praktijk

Bij SABIC, een ander bedrijf dat gespecialiseerd is in kunststoffen, is het individueel roosteren voor de 5-ploegendiensten ingevoerd. Voorheen werd hier het standaard 5-ploegensysteem gebruikt. In de praktijk bleek dat het hier vooral ging om oudere werknemers die de laatste nachtdienst vrijaf namen en dat het steeds lastiger werd om nieuwe jonge medewerkers te vinden. Door het individueel roosteren te implementeren zouden werknemers langer, gezonder en anders kunnen gaan werken. Ze kunnen in hoge mate zelf kiezen wanneer zij werken en de ervaren belasting bij onregelmatig werken (de volcontinuidiensten) wordt minder door het aantal nachtdiensten te optimaliseren en het overwerk te minimaliseren.

SABIC heeft gekozen om eerst een pilot te starten. De werknemers stellen hierbij door middel van shiftpicking in eerste instantie hun eigen rooster samen, waarna zij in een tweede ronde gezamenlijk het rooster zo veel mogelijk kloppend maken. De knelpunten worden uiteindelijk opgelost door een planner.

In de pilot is getest welke set spelregels (verdeling van nachtdiensten, weekenden, feestdagen en zelfroostermethodiek) goed werkt in een ploegenstelsel in de industrie, zodat in elke dienst de bezetting klopt en werknemers werken op dagen waarop zij dat willen, en die aansluiten bij hun persoonlijke voorkeur.

Het aantal werknemers dat in de loop van de pilot actief aan de slag ging met zelfroosteren, groeide gestaag. Veel werknemers lieten hun aanvankelijke scepsis varen naarmate er binnen het bedrijf meer ervaring met zelfroosteren was opgedaan. Het enthousiasme, de vasthoudendheid en het geduld van de begeleidende werkgroep is daarbij van grote betekenis geweest (Goudswaard, Groen, de Leende, & Vos, 2015).

Aan de hand van deze informatie zijn de ideeën over individueel roosteren tijdens een gesprek met de directie toegelicht. De directie gaf aan dat zij zeer zeker open stond voor een implementatievoorstel van het flexibel werken. Dit zou een goeie mogelijkheid zijn om de kloof tussen kantoor en fabriek te overbruggen. In hoofdstuk 7 wordt een mogelijke implementatie van het individueel roosteren toegelicht.

5.1.6 Eerder onderzoek Wicro Plastics in het kader van arbeidsbelasting

Uit onderzoek blijkt dat het flexibel werken bij kan dragen aan het verlagen van de werkstress en het kan helpen om een burn-out te voorkomen. Eind 2014 is binnen Wicro Plastics een onderzoek gedaan naar de psychosociale arbeidsbelasting van de medewerkers. Dit onderzoek is gedaan aan de hand van een enquête waarbij de medewerkers stellingen konden beantwoorden met juist of onjuist.

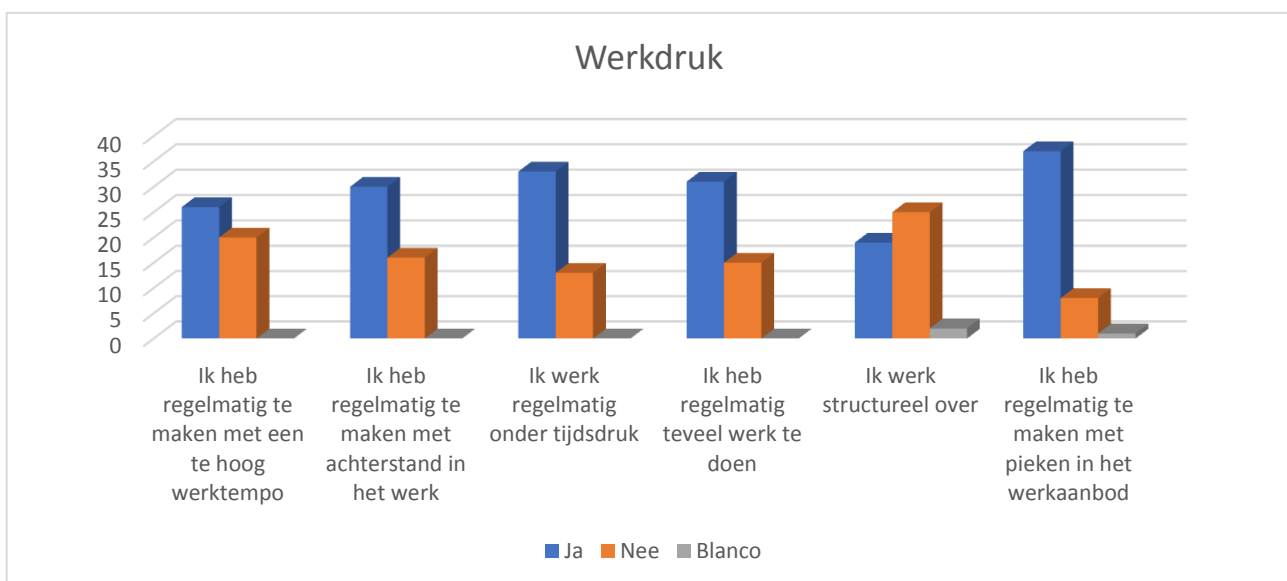
De stellingen waren verdeeld in verschillende categorieën:

- Werkdruk
- Zwaarte van het werk
- Regelmogelijkheden
- Sociale relaties
- Communicatie
- Gedragsnormen

De resultaten van de categorieën 'werkdruk' en 'zwaarte van het werk' zullen verder worden uitgewerkt in deze paragraaf.

Aan deze enquête hebben 46 werknemers deelgenomen. Dat is 63,89 procent van het totaal aantal werknemers bij Wicro Plastics op dat moment.

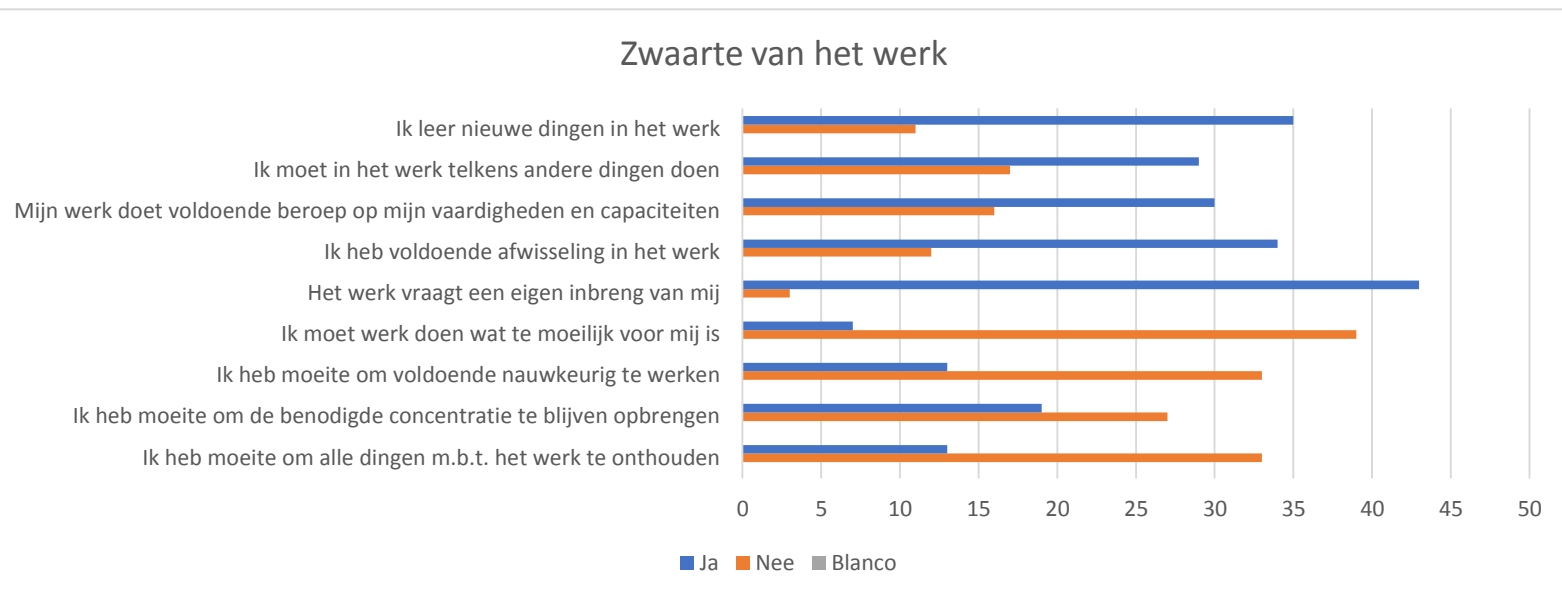
Uit dit onderzoek is gebleken dat een hoge werkdruk wordt ervaren door de medewerkers van Wicro Plastics. Gemiddeld genomen ervaart 63,66 procent van de ondervraagde een te hoge werkdruk. In onderstaand figuur worden de resultaten van de categorie 'werkdruk' in een kolomdiagram weergegeven:



Figuur 5: Kolom werkdruk

- 57 procent van de ondervraagden heeft regelmatig te maken met een te **hoog werktempo**.
- 65 procent van de ondervraagden heeft regelmatig te maken met **achterstand in het werk**.
- 72 procent van de ondervraagden werkt regelmatig onder **tijdsdruk**.
- 67 procent van de ondervraagden heeft regelmatig **te veel werk** te doen.
- 41 procent van de ondervraagden **werk structureel over**.
- Maar liefst 80 procent van de ondervraagden heeft regelmatig te maken met **pieken in het werkaanbod**.

De resultaten van de zwaarte van het werk zijn, in tegenstelling tot de werkdruk, beter. De werknemers van Wicro Plastics ervaren veel afwisseling in hun werk, leren nieuwe dingen in hun werk en ze hebben veel eigen inbreng in het werk. In onderstaand staafdiagram zijn de resultaten afgebeeld:



- 72 procent van de ondervraagden heeft **geen** moeite om alle dingen met betrekking tot het werk te onthouden.
- 41 procent van de ondervraagden heeft moeite om de benodigde concentratie te blijven opbrengen.
- 72 procent van de ondervraagden heeft **geen** moeite om voldoende nauwkeuring te werken.
- 85 procent van de ondervraagden vindt het werk wat gedaan moet worden **niet** te moeilijk.
- 93 procent van de ondervraagden vindt dat het werk een eigen inbreng vraagt.
- 74 procent van de ondervraagden heeft voldoende afwisseling in het werk.
- 65 procent van de ondervraagden vindt dat het werk voldoende beroep doet op zijn/haar vaardigheden en capaciteiten.
- 63 procent van de ondervraagden doet telkens andere dingen in het werk.
- 76 procent van de ondervraagden leert nieuwe dingen in het werk.

Hieruit blijkt dat de medewerkers nogal wat moeite hebben om de benodigde concentratie te blijven opbrengen. Het is mogelijk dat de hoge werkdruk hier een oorzaak van is.

Volgens het management van Wicro Plastics staat nog een vervolgonderzoek op de planning om een concreter beeld te krijgen bij wat de medewerkers verstaan onder 'werkdruk' en welke afdelingen de meeste werkdruk ervaren. Dit actiepoint ligt momenteel nog bij de OR en er wordt verwacht dat dit vervolgonderzoek op kort termijn niet zal gaan plaatsvinden.

Nadat de resultaten van het onderzoek bekend waren, is een externe adviseur ingezet die voortaan gesprekken gaat voeren met medewerkers als het gaat om arbeidsbelasting of, zoals onlangs het geval is geweest, de herstructurering van de organisatie. Hierbij zijn namelijk nogal wat functies komen te vervallen of samengevoegd.

Na het onderzoek is gebleken dat op de afdeling verkoop een erg hoge werkdruk aanwezig was vanwege een tekort aan personeel. Op basis hiervan zijn een x aantal nieuwe mensen

Figuur 6 Staafdiagram zwaarte van het werk

aangenomen. Doorvoering van de herstructurering zal ook moeten bijdragen aan vermindering van de werkdruk en werkstress.

5.2 Resultaten fieldresearch

In deze paragraaf worden de opgeleverde resultaten van de fieldresearch voor dit onderzoek weergegeven. Om tot de gewenste resultaten te komen is gekozen voor een kwalitatief onderzoek. Deze resultaten hebben betrekking op de vragen die tijdens de interviews gesteld zijn aan de medewerkers van Wicro Plastics.

Alvorens het onderzoek is tijdens een gesprek met de directie gebleken dat medewerkers die werkzaam zijn in de productie (operators, machinestellers, medewerker technische dienst, proefspuiter en grondstofvoorbereider) niet de mogelijkheid hebben om het flexibel werken volledig toe te passen. Hierbij wordt vooral gedacht aan het thuiswerken/telewerken wat voor hen niet mogelijk is omdat zij hun werkzaamheden niet elders kunnen doen. Zij zijn verantwoordelijk voor het productieproces en dit kan alleen op locatie in Kessel worden gedaan. Het flexibiliseren van werktijden en werkweken wordt uitgewerkt in het plan individueel roosteren.

De directie van Wicro Plastics wil weten of toepassing van alle genoemde werkvormen mogelijk is voor de kantoormedewerkers en zo ja, of dit ook een goed idee is op dit moment.

Om tot een bruikbaar resultaat te komen, zijn zestien medewerkers geïnterviewd met verschillende functies. Door zo veel mogelijk medewerkers met verschillende functies te interviewen, kan achterhaald worden wat de werkzaamheden zijn en hoe een werkdag eruitziet. Aan de hand van die antwoorden kan geconcludeerd worden of het flexibel werken toegepast kan worden bij de desbetreffende functie.

De medewerkers die zijn geïnterviewd werken op verschillende afdelingen:

- Directie/Managementteam
- HRM
- Finance & IT
- Projectmanager
- Teamleider
- Accountmanager
- Engineer
- Inkoop
- Verkoop
- Administratief medewerker crediteuren
- Productcontroleur

Als eerste is aan elke respondent gevraagd wat zij al weten over het onderwerp flexibel werken. Hieruit bleek dat veel medewerkers op de hoogte zijn van deze opkomende trend. Het thuiswerken, zelf je werktijden indelen, het eerder of later naar huis gaan werd veel benoemd tijdens de interviews. Uiteraard zijn de respondenten van mening dat dit in goede afstemming met de werkgever moet gebeuren.

Hoe flexibel zijn de medewerkers op dit moment?

Zelf indelen van tijd:

Werknemers die hun werktijden flexibel kunnen indelen, die invloed hebben op de tijd die ze werken, voelen zich beter en zijn gemotiveerder voor hun werk. Medewerkers van Wicro Plastics worden redelijk vrijgelaten in het plannen van hun tijd. Ze hebben 's morgens geen vaste tijd dat ze moeten beginnen en 's middags geen vaste tijd dat ze moeten eindigen met werken. Er is met de werkgever afgesproken dat ze 's morgens tussen zes en tien uur mogen beginnen met werken en 's middags tussen drie en zeven uur mogen eindigen met werken. Momenteel is het nog van belang dat de medewerkers wel aan hun contracturen komen en dus ook dat aantal uren aanwezig zijn op de werkvloer.

Werk overnemen van collega's:

Een andere vorm van flexibiliteit is taken overnemen van collega's doordat ze ziek zijn of te veel werk voorgeschoteld hebben gekregen. Tijdens de interviews is aan de medewerkers gevraagd of zij weleens taken van een collega overnemen. Hierop werd regelmatig met 'ja' geantwoord. Door de hoge werkdruk die nu heerst, worden taken van elkaar overgenomen. De medewerkers proberen hier zo flexibel mogelijk in te zijn, maar geven ook duidelijk aan dat wanneer zij zelf genoeg werk hebben liggen, het niet mogelijk is om taken van een collega op zich te nemen.

Thuiswerken:

Uit de interviews is naar voren gekomen dat sommige werknemers al vanuit thuis werken. Vaak heeft dit te maken met overwerk. Tijdens de interviews wordt verteld dat 's avonds de laptop regelmatig nog eens open gaat of de mail een keertje bekeken en beantwoord wordt. In tijden dat het drukker is op de werkvloer, wordt thuis meer gewerkt door de medewerkers. Over het algemeen kunnen de meeste medewerkers van Wicro Plastics het werk en privé gemakkelijk gescheiden houden. Een enkeling heeft hier toch wel moeite mee en probeert de juiste werk-privébalans te ondervinden.

5.2.1 Flexibele werkvormen

In deze sub paragraaf worden de resultaten weergegeven waarin duidelijk wordt of de flexibele werkvormen, die staan weergegeven in het arbobeleidsplan, toegepast kunnen worden bij de verschillende functies.

Flexibele begin- en eindtijden

De eerste werkvorm die benoemd wordt in het arbobeleidsplan is: 'Flexibele begin- en eindtijden'. Uit de interviews is gebleken dat hier al volop gebruik van wordt gemaakt. Werknemers van Wicro Plastics geven aan dat ze het juist prettig vinden dat binnen deze organisatie zo flexibel met werktijden wordt omgegaan. De meeste medewerkers hebben de mogelijkheid om in de ochtend tussen zes en tien uur te beginnen en op het einde van de werkdag eerder of later te stoppen met werken. Uiteraard wordt dit afgestemd met de (klant)afspraken die zij de desbetreffende dag ingepland hebben. De leidinggevende wordt ook op de hoogte gesteld.

Thuiswerken/Telewerken

Om te achterhalen of de tweede werkvorm: 'Thuiswerken/Telewerken' succesvol kan worden geïmplementeerd, zijn van verschillende functies de werkzaamheden op papier gezet en is tijdens de interviews gevraagd aan de medewerkers of zij het thuiswerken/telewerken mogelijk achten voor hun functie. Hieronder worden de resultaten weergegeven:

Directeur:

Tijdens het interview met de directeur is gesproken over de dagelijkse werkzaamheden. De directeur is veelal bezig met het voeren van overleg. Overleg over personeel, output en over hoe de opgestelde doelen het best bereikt kunnen worden. *'Ik heb een mening en deze wordt op andere niveaus uitgevoerd'* aldus de directeur. De directeur geeft zelf aan dat er veel discussie op een werkdag plaatsvindt. Er vinden veel gesprekken plaats met de strategische klanten (Joolz en Stokke Xplory). De directeur probeert bij grote klanten aanwezig te zijn om het gezicht te laten zien, want het contact met de klant wordt als zeer belangrijk gezien.

Verdere werkzaamheden zijn het overleg over een nieuw project, of dit aangenomen kan worden of niet en praten over opschalingen van functies. De directeur zit regelmatig achter een bureau voor het maken van plannen, het controleren van contracten en zorgen dat afspraken goed weergegeven worden. Uiteraard stuurt de directeur ook het managementteam, de afdeling IT en HRM aan.

Volgens de directeur is het mogelijk om in deze functie één dag in de week thuis te werken, maar dit is dan wel het maximale. Het is belangrijk om als directeur je gezicht te laten zien

aan de medewerkers. Dit laat zien dat je de zaken die spelen in de organisatie, als directeur belangrijk vindt en hier actief mee bezig bent. Dit zorgt ook voor vertrouwen en respect naar elkaar toe. Minimaal vier dagen op de werkvloer is voor een directeur toch wel belangrijk.

Leden van het managementteam:

De leden van het managementteam zijn allemaal goed te spreken over het thuiswerken/telewerken, mits er goede afspraken tussen werkgever en werknemer gemaakt worden. De leden van het MT sturen eenieder ongeveer veertien mensen aan. Ze zijn zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau werkzaam. Dit houdt onder andere in dat de kosten van de goederenstroom efficiënt beheert moeten worden, het managen van leveranciers om optimaal te kunnen blijven leveren, het mede bepalen van de strategische visie van de onderneming en bijdragen aan een structurele en gezonde groei van het klantenbestand en omzet, het opstellen en uitvoeren van het productiebeleid en het realiseren van een optimale benutting van de middelen en medewerkers. Het realiseren van de planning volgens normstelling ten aanzien van kwaliteit, kwantiteit en resultaat.

Uit de interviews is gebleken dat ook de MT-leden een mogelijkheid hebben om één dag in de week op een andere locatie te werken. De ICT-faciliteiten laten het toe. Ze geven aan dat één dag in de week thuiswerken meer rust zou moeten geven. Het is namelijk een rustigere omgeving en je wordt niet gestoord door collega's. Voor de leden die een lange reistijd hebben, wordt het thuiswerken zeker als een voordeel gezien. Uiteraard vinden ook de MT-leden het van groot belang dat ze met regelmaat op de werkvloer zijn om de betrokkenheid met de organisatie te behouden.

HRM:

Op de afdeling HRM wordt veel op uitvoerend niveau gewerkt. Er wordt aangegeven dat een werkdag heel divers kan uitzien. De taken van een HRM-er zijn onder andere:

urenregistratie, verlofadministratie, ziekteverzuim, opstellen van arbeidscontracten en functiebeschrijvingen, het voeren van sollicitatiegesprekken, het inplannen en uitwerken van beoordeling- en functioneringsgesprekken en HRD-activiteiten.

Tijdens het interview wordt aangegeven dat het zeker mogelijk is om één dag in de week thuis te werken. De documenten waarmee gewerkt wordt staan op een server. Thuis heeft de medewerker toegang tot deze server. Via de mail en telefoon kan altijd contact opgenomen worden wanneer thuis gewerkt wordt.

Finance & IT:

Op de afdeling Finance & IT wordt veel op uitvoerend niveau gewerkt. Dit betreft veel boekhouding zoals: rapportages maken, controles en analyses uitvoeren van financiële cijfers en het deels sparren met collega's onderling over financiële issues. Facturen moeten op tijd geboekt worden en de belastingaangifte moet worden gedaan.

Bij applicatiebeheer worden nieuwe werkwijzen bedacht en geïmplementeerd in het systeem CASH. Verder worden overige computerproblemen binnen de organisatie opgelost door deze afdeling.

Voor de medewerkers die werkzaam zijn op de afdeling Finance & IT is het mogelijk om gedeeltelijk thuis te werken, mits de systemen naar behoren zullen gaan werken. Momenteel wordt veel gewerkt met het systeem CASH, wat niet altijd optimaal werkt. Op dit moment wordt gezocht naar een ander passend systeem wat wel optimaal zal gaan werken in de toekomst.

Projectmanager:

Een projectmanager is veelal bezig met zorg dragen dat in de productie daadwerkelijk gemaakt wordt wat gemaakt moet worden. Het coördineren en leiden van multidisciplinaire projectteams en is het aanspreekpunt tussen klant en bedrijf. Verder heeft een projectmanager ook veel administratieve taken zoals het opstellen van offertes en het maken van prijsafspraken.

Ook voor een projectmanager is het mogelijk om thuis te werken. Het maken van analyses en verslagen kan prima op een andere locatie gemaakt worden. Het doen van onderzoeken

en uitvoeren van testen moet wel op de werkplek gebeuren. Daarom blijft het ook voor een projectmanager mogelijk om maximaal één dag in de week op een andere locatie te werken.

Teamleider productie:

De teamleider van de productie geeft aan dat hij het thuiswerken niet gunstig ziet voor zijn functie. In de avonduren wordt regelmatig het werk nog thuis gedaan, maar overdag is dit lastig. Iedere dag is anders, want de productie heeft de juiste sturing nodig. Deze functie zorgt ervoor dat alle afdelingen die gelinkt zijn aan de productie goed in contact met elkaar worden gebracht. Op deze manier moet de productie goed verlopen.

Accountmanager:

Een accountmanager is veel in contact met de klant en is ook het aanspreekpunt tussen klant en bedrijf. Andere werkzaamheden zijn zoals het uitwerken, uitbrengen en opvolgen van offertes, het maken van jaarafspraken en het voeren van een gedegen administratie. Ook voor deze functie geldt dat maximaal een dag thuisgewerkt kan worden. Aangezien dat de accountmanager veel op locatie in contact is met de klant, moet dit wel met elkaar afgestemd kunnen worden.

Engineer:

Op de afdeling Engineer worden verschillende werkzaamheden uitgevoerd zoals onder andere: het vastleggen van processen, het begeleiden van nieuwe matrijzen en machines, wijzigingen van klanten doorvoeren, processen vastleggen, valideren en vrijgeven. Productie ondersteunen, opstellen van productontwerpen, aanvragen en beoordelen van offertes, het correct overdragen van product en proces aan PQE.

Op deze afdeling wordt het thuiswerken/telewerken niet als heel voordelig gezien. Engineers hebben veel rechtstreeks contact met de productieleden en ze bevinden zich regelmatig in de fabriek. Zij geven zelf aan dat ze het toch prettiger vinden om op locatie te werken, aangezien hier alle benodigde instrumenten en contacten aanwezig zijn. Er zijn wel werkzaamheden die thuis gedaan kunnen worden. Echter, dit wordt vaak al thuis gedaan, maar regelmatig in de avonduren.

Inkoop:

Werkzaamheden die verricht worden op de afdeling inkoop zijn de inkopen voor de klanten Stokke Xplory en Joolz, inkopen voor Wicor zelf en de grondstoffen. In de interviews is aangegeven dat het voor de afdeling inkoop geen probleem moet zijn om thuis te kunnen werken. De medewerkers geven wel aan dat dit niet altijd efficiënt is, omdat thuis vaak maar één computerbeeldscherm aanwezig is.

Verkoop:

Taken van een sales coördinator zijn onder andere het maken van prijslijsten en offertes. Offertetrajecten worden in de gate gehouden en (K)PI's en WVIS worden beheerd en in de gate gehouden. Ook is een sales coördinator commercieel administratieve ondersteuning van de accountmanager en projectmanager. Ook bij verkoop wordt aangegeven dat het thuiswerken een mogelijkheid is. Echter, hierbij moet wel het systeem optimaal werken en dat is niet altijd zo het geval.

Administratief medewerker crediteuren:

De werkzaamheden van een administratief medewerker crediteuren bestaat voornamelijk uit orderverwerking, het invoeren, bewerken en bevestigen van de factuurorders, weekcijfers maken, vragen van klanten beantwoorden of doorsturen naar de betreffende afdeling. Ook voor deze functie is de mogelijkheid om thuis te werken. Orderverwerking zou gemakkelijk ergens anders gedaan kunnen worden.

Productcontroleur:

De productcontroleur is dagelijks bezig met het meten en controleren van geproduceerde producten. Met behulp van meetinstrumenten op locatie, kan elk product tot in detail gemeten worden.

Hierdoor zal het thuiswerken niet toegepast kunnen worden bij deze functie. Echter, deze functie wordt wel al als duobaan vervuld.

Geen enkele medewerker is gehecht aan zijn/haar werkplek. Sommige medewerkers wisselen af en toe van werkplek en als het kan werken veel medewerkers ook af en toe thuis. Echter, er zijn een paar medewerkers die aangeven dat een 'eigen' bureautje wel handig is. Wanneer een medewerker bepaald instrumentarium nodig heeft voor zijn/haar functie is het wel prettig als dit op die werkplek kan blijven staan.

Gecomprimeerde werkweek

Bij de 'Gecomprimeerde werkweek' zullen de medewerkers in minder dagen dezelfde contracturen maken. De gecomprimeerde werkweek is voor alle bovengenoemde functies zeker mogelijk. Echter, veel medewerkers werken regelmatig meer dan acht uren op een dag. Soms wordt door verscheidene werknemers zelfs vijftig uur in de week gewerkt (soms nog meer). Bij hen hoort het overwerk er nu eenmaal bij en dit wordt meegerekend in het basisloon. Voor diegene die iedere dag netjes hun afgesproken uren werken, is het mogelijk om langer te werken op een dag. Bij één medewerker is hier momenteel al sprake van. De medewerker heeft namelijk een werkweek van 4x9. Hier wordt dus 36 uur gewerkt in de week, verdeeld over vier dagen.

Jaaruurcontracten

Bij Jaaruurcontracten verdelen de medewerkers hun arbeidscontracturen over het hele jaar. De verdeling vloeit voort uit het werkaanbod. Wanneer er meer werk is, worden meer uren gewerkt. In rustige perioden wordt minder gewerkt en kan meer vakantie genomen worden. Momenteel ligt de werkdruk nog hoog bij de werknemers en wordt nog veel werk van elkaar overgenomen en overwerk gedraaid. Om deze werkvorm succesvol te kunnen implementeren, moet een duidelijk jaaroverzicht gemaakt worden van projecten die worden aangenomen. Hierdoor kunnen medewerkers de drukke en minder drukke perioden over het gehele jaar inplannen.

Gereduceerde werkdag/schooltijdcontract

Bij de 'Gereduceerde werkdag/schooltijdcontract' werken de medewerkers minder dan acht uur per dag.

Uit de interviews is gebleken dat deze werkvorm bij veel medewerkers al wordt toegepast. Zij geven aan dat de flexibele werkuren bij Wicro Plastics een van hun drijfveren zijn. Deze flexibele werktijden zijn niet meegenomen in het contract, maar worden onderling afgestemd tussen werkgever en werknemer. De medewerkers hebben hier de mogelijkheid om hun werktijden aan te passen aan hun privésituatie. Dit houdt in dat zij 's morgens later kunnen beginnen of 's middags eerder kunnen stoppen met werken. Uiteraard worden deze uren opgenomen als verlof of worden deze uren een andere dag weer ingehaald.

Parttime werken

De werkvorm 'Parttime werken' wordt ook al bij verschillende medewerkers toegepast. Voornamelijk vrouwen met kinderen werken op basis van een parttimecontract. Zij gaven in de interviews aan dat deze afspraak gemakkelijk werd gemaakt tussen werkgever en henzelf. Hierdoor ervaren zij een ruimere flexibiliteit en een goeie werk-privébalans.

Voor fabrieksmedewerkers wordt het parttime werken bijna niet toegepast. In de productie werken voornamelijk mannen en zij werken veertig uur in de week. Ze geven aan dat zij dit zelf ook graag willen. Behoeftte om parttime te gaan werken, is er dus niet op dit moment. De directie heeft aangegeven dat niet te veel aandacht geschonken moet worden om hier het parttime werken te willen toepassen.

Duobanen

Voor de functie productcontroleur is de werkvorm 'duobaan' reeds van toepassing. Hierbij werkt één medewerker op basis van een zestien urencontract en de ander vierentwintig uur. Voor de andere kantoorfuncties is dit ook mogelijk, maar om dit moment werken veel medewerkers veertig uur in de week. Wanneer de behoefte niet aanwezig is voor de medewerkers om minder te gaan werken, is toepassing van een duobaan niet nodig.

Voor de productiemedewerkers wordt de duobaan niet hoog aangeprezen door de teamleider, maar ook hier wordt niet te veel aandacht aan gegeven. De medewerkers werken bijna allemaal veertig uur en dit blijft voorlopig ook zo. Het komt wel eens voor dat het team aangevuld wordt met een uitzendkracht.

5.2.2 Rol van leidinggevenden

Om het flexibel werken succesvol te kunnen implementeren, zal de rol van leidinggevenden moeten veranderen. Leidinggevenden kunnen hun medewerkers niet meer ieder moment van de dag controleren. Er zal gestreefd worden naar resultaatgericht werken waarbij de leidinggevende een coachende rol en vertrouwen in haar medewerkers heeft.

Op het moment dat de respondenten geïnterviewd werden, was het voor velen niet heel duidelijk wie nu precies zijn/haar leidinggevende was. Als de medewerkers tijdens het werk een vraag hebben of ergens tegenaan liepen, weten ze altijd wel een persoon bij wie ze antwoord of hulp kunnen halen. Bij velen was weinig contact met de leidinggevenden. Een van de respondenten zei het volgende:

"Als je vragen hebt, hebben de leidinggevenden vaak te weinig tijd om je te helpen. Ze zijn vaak te druk met hun eigen werkzaamheden. Als ik een vraag heb, wil ik snel een antwoord hebben. Het is niet fijn om hier twee weken op te moeten wachten. Door de herstructurering zal dit gelukkig gaan veranderen."

Tijdens de interviews is aan de respondenten gevraagd wat voor leidinggevende sturing zij prettig zullen vinden. Al snel werd duidelijk dat bijna alle medewerkers het fijn vinden als ze zelfstandig aan de slag kunnen. Als van tevoren doelen worden opgesteld, kunnen ze hiermee vooruit. Een keer in de week een kort teamoverleg zou voldoende moeten zijn en het is natuurlijk prettig als de leidinggevende af en toe aanwezig is zodat er dingen gevraagd kunnen worden. Wanneer de leidinggevende niet aanwezig is, is het fijn als telefonisch contact opgenomen kan worden.

Een van de respondenten geeft aan dat hij de leidinggevende op dit moment niet mist:

"In de functie waar ik werk hebben we niet echt een leidinggevende nodig. We zijn erg zelfsturend. Het is natuurlijk wel fijn om een leidinggevende te hebben, want een keer in de maand heb je een issue waarbij je de mening en doorslaggevende beslissing van een leidinggevende nodig hebt. Voor de rest van de tijd hoef ik niet continu een leidinggevende naast me te hebben."

Uit de interviews blijkt dat er geen sprake is van een controlerende leiderschapsstijl binnen Wicro Plastics. Leidinggevenden geven zelf aan dat zij ook niet de behoeften hebben om continu hun personeel te controleren. Het is wel belangrijk dat ze enigszins zicht hebben op de werkzaamheden van de medewerkers, maar uiteindelijk gaat het erom of ze af hebben wat af moet.

"Ik heb er geen probleem mee als iemand thuis werkt volgens een vast schema en dat er goed wordt afgebakend wat de medewerker doet. Bij rapporterend werk kan je

precies zien wat iemand op een dag moet doen. Ik ben wel van mening dat maximaal één dag in de week thuiswerken voldoende is.”

5.2.3 Motivatie van medewerkers

Het management van Wicro Plastics heeft aangegeven dat ze graag de motivatie van medewerkers wil behouden en verbeteren. Ze hoopt dat de implementatie van het flexibel werken ook invloed zal hebben op de motivatie.

Tijdens de interviews is gevraagd in hoeverre de medewerkers zich gemotiveerd voelen binnen Wicro Plastics. Veel medewerkers gaven aan dat de sfeer en het contact met collega's een belangrijke drijfveer is voor hun motivatie. Veel medewerkers vinden hun takenpakket leuk en ervaren meestal plezier in het werk dat gedaan moet worden. Echter, door de hoge werkdruk die op dit moment heerst en de onduidelijkheid van blijvende en vervallende functie tijdens de herstructurering van de organisatie, wordt de motivatie enigszins geschaad. De medewerkers hopen dat hun motivatie en plezier weer zal stijgen als de werkdruk verlaagd wordt.

Uit de interviews is gebleken dat een aantal medewerkers hun motivatie zou kunnen verhogen door het ontvangen van meer waardering vanuit de leidinggevenden. Door de hoge werkdruk die heerst en het overmatige werk dat gedaan moet worden, vinden de medewerkers het toch wel prettig om 'een schouderklopje' te ontvangen van hun leidinggevenden wanneer een taak/opdracht afgerond is. Een van de respondenten zegt hierover het volgende:

“Ik zou het prettig vinden als je waardering krijgt voor hetgeen wat je doet. Ik vind dat dit vaker mag worden uitgesproken. Er mag ook meer gevraagd worden naar je mening, hierdoor maak je deel uit van een team en ben je geen nummer. Af en toe een complimentje tussendoor of een gesprek zou ik prettig vinden.”

Natuurlijk geldt dit niet voor iedere medewerker. Sommige medewerkers geven aan dat hun motivatie zou kunnen stijgen door een wat meer uitdagender takenpakket, terwijl andere medewerkers aangeven dat het werk als leuk ervaren wordt en juist wél uitdagend is. De medewerkers die aangeven dat het werk uitdagender mag worden komen van dezelfde afdeling. De werkzaamheden zijn volgens hen nogal wat oppervlakkig. Deze mogen wat gevarieerder zijn en mogen meer diepgang krijgen.

Motivatie en flexibel werken:

Een van de interviewvragen is: *‘Denk je dat flexibel werken onderdeel uit zal maken van je motivatie binnen Wicro Plastics?’* Op deze vraag varieerden de antwoorden enorm. De ene respondent vertelde dat het zeker zal bijdragen aan de motivatie, de ander zei dat het flexibel werken geen meerwaarde zal hebben voor de motivatie.

Een aantal medewerkers geeft aan dat zij op de werkvloer regelmatig gestoord wordt door collega's of de werkomgeving is erg rumoerig. Deze medewerkers vertellen in de interviews dat, wanneer zij de mogelijkheid krijgen om thuis te werken, de motivatie zal verbeteren. Thuis kunnen zij namelijk ongestoord aan het werk. Hierdoor zullen ze efficiënter en effectiever kunnen werken. Het werk komt gemakkelijk af en de werkdruk kan hierdoor verlagen. De respondenten geven aan dat ze dan meer rust en plezier in het werk zien wat uiteindelijk zal bijdragen aan hun motivatie.

Natuurlijk speelt ook de vrijheid een rol. De respondenten geven aan dat, wanneer zij hun tijden zelf mogen indelen en zelf kunnen kiezen waar gewerkt wordt, zij hun werk kunnen afstemmen met de thuissituatie. Vooral vrouwen met kinderen zullen het prettig vinden om flexibeler te werken. Door af en toe thuis of flexibele uren te werken, kunnen ze ook meer aanwezig zijn voor de zorg van hun kind.

“Ik zie het flexibel werken als een voordeel, want ik heb een dochter en als ze ziek is wil ik er graag voor haar zijn. Ik heb dan de mogelijkheid om te werken én te zorgen voor mijn dochter.”

Echter, er zijn ook een aantal medewerkers dat aangeeft dat ze net zo lief op locatie werken. Een van die medewerkers zegt het volgende:

“Thuiswerken zal mijn productiviteit niet verbeteren. Ik kan hier op het werk beter schakelen met iedereen. Als ik iemand van een andere afdeling op dat moment nodig heb, vind ik het fijn als ik die persoon ook op dat moment iets kan vragen. Buiten dat, ik woon zelf in de buurt van Wicro Plastics, dus ik doe mijn werk ook net zo lief op locatie.”

5.2.4 De visie van medewerkers

Voordat het flexibel werken geïmplementeerd wordt, is het van belang dat ook de visie van de medewerkers achterhaald wordt. Voor een succesvolle implementatie moeten immers ‘alle neuzen dezelfde kant op staan’. Tijdens de interviews is gevraagd hoe dat de medewerkers zelf denken over de implementatie van het flexibel werken. Zou het een voordeel of juist een nadeel kunnen zijn voor hen als persoon?

Ook hier werden wisselende antwoorden gegeven. Als het gaat om het thuiswerken/telewerken, zien de medewerkers zowel voor- als nadelen. Een van de respondenten zei het volgende:

“Ik zou zelf niet graag thuiswerken. Ik kom graag naar het werk om mijn collega's te zien. Op het werk kan ik mij goed bezighouden met mijn werkzaamheden. Als ik thuis ben, wil ik lekker kunnen genieten en me van het werk af kunnen zetten. Ik kan me wel heel gemakkelijk aanpassen. Als ik een dag thuis zou moeten werken, maak ik daar verder geen probleem van.”

Als gekeken wordt naar de verdeling van de antwoorden of het thuiswerken/telewerken een voordeel of een nadeel is, kiest net iets meer dan de helft voor het voordeel. Diegene die het thuiswerken/telewerken als een nadeel zien, geven wel aan dat zij het geen probleem vinden om maximaal één dag in de week ergens anders te werken dan op locatie. Ze geven aan dat zo toch het contact met collega's en de betrokkenheid met de organisatie van groot belang vinden. Medewerkers die het flexibel werken wél als voordeel zien zeiden het volgende:

“Ik zie het flexibel werken wel als een voordeel, want je kan je bezighouden met andere nodige zaken die je op kantoor niet kan doen. Hiermee bedoel ik het huishouden of gaan sporten. Doordat je je eigen tijden kan indelen, kan je 's avonds nog wat uurtjes werken. Je kan het gewoon heel gemakkelijk afstemmen op je persoonlijke behoeften.”

De medewerkers geven aan dat binnen Wicro Plastics al heel flexibel gewerkt wordt. Door deze manier van werken worden de werknemers gestimuleerd om werkzaam te blijven bij Wicro Plastics, zeggen ze zelf.

“Een daadwerkelijke implementatie van flexibel werken zal er zeker voor zorgen dat veel medewerkers productiever zijn, meer werk afkrijgen en hierdoor ook gemotiveerder en gelukkiger zijn met hun werk en takenpakket.”

Alle medewerkers zien het flexibel werken als een wisselwerking. Het kan een groot succes zijn, als het allemaal goed in afstemming gebeurt met de werkgever en collega's. “Het is geven en nemen” werd vaak herhaald door veel medewerkers.

Flexibel werken voor ploegendiensten

Tijdens de interviews is gevraagd naar een mogelijke flexibele werkvorm voor de fabrieksmedewerkers. Met de directie is gesproken over het individueel roosteren. Ze is hiermee al bekend, maar heeft nog nooit een verdere uitwerking hiervan voortgezet. De directie gaf aan dat ze open staat voor een (implementatie)voorstel van het individueel roosteren voor de ploegendiensten.

Voor- en nadelen voor de organisatie

De medewerkers hebben tijdens de interviews ook gedacht welke voor- en nadelen het flexibel werken voor de organisatie zal hebben. De genoemde voor- en nadelen voor de organisatie zijn in een tabel weergegeven:

Voordelen	Nadelen
Minder kantoorruimte nodig	Niet voor alle functies geschikt → ontevreden werknemers
Minder reiskosten	Geen controle
Tevreden/gemotiveerde werknemers	Misbruik maken en profiteren
Efficiënter en effectiever werken	Betrokkenheid wordt minder
Verlagen van de werkdruk	Afwezigheid van medewerkers
Betere werk-privébalans	Moeilijk scheiden van werk en privé

Tabel 1 Voor- en nadelen

De voordelen toegelicht:

- Omdat mensen alleen als het nodig is op het kantoor werken en niemand meer een vaste werkplek heeft zijn er minder werkplekken nodig. Er zijn minder vierkante meters en werkplekken nodig zijn. Ook de bouwkosten, verlichting, verwarming, bewaking, onderhoud, e.d. gaan terug in kosten.
- De reiskosten en reistijden dalen fors. Men reist alleen maar naar de werkplek als dat is afgesproken en dat is vaak nog maar de helft tot zelfs een derde deel van vroeger. Het gevolg daar weer van is dat de files afnemen en daarmee ook de reistijd als men wel naar de werkplek reist.
- Meer plezier in werk dat veel meer vrijheden biedt. Daardoor ontstaat er tevens een hogere motivatie en een lager ziekteverzuim. Ook het interne verzuim – het wel aanwezig maar niet productief zijn – neemt af.
- Productiviteit neemt toe. Mensen kunnen thuis ongestoord verder werken, waardoor ze in kortere tijd meer werk af zullen krijgen.

De nadelen toegelicht:

- Medewerkers zullen minder privacy ervaren. De scheiding tussen werk en privé valt weg. Vooral als er vaak contact is met klanten, kan dit een probleem zijn.
- Iedereen is afhankelijk van de ICT. De software moet goed werken en iedereen moet kunnen inloggen.
- Er is geen controle op wat de mensen thuis uitvoeren. Dit wordt door leidinggevende veelal als een drempel voor het flexibel werken gezien.
- Geen contact met collega's. Werknemers hebben niet of minder onderling contact met collega's. Er gaan dus mogelijk sociale contacten verloren met de introductie van flexibel werken. Dit kan uiteindelijk contraproductief zijn.

6. Conclusie/aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden eerst de deelvragen beantwoord. Vervolgens zullen aanbevelingen geschreven worden voor de organisatie aan de hand van de desk- en fieldresearch.

6.1 Deelvragen

1. Wat houdt flexibel werken in volgens de literatuur?

Om antwoord te kunnen geven op deze deelvraag, zijn verschillende literatuurbronnen onderzocht. Hieruit is gebleken dat in de meeste wetenschappelijke literatuur gesproken wordt over de flexibiliteit in tijd, plaats en duur van het werk. Flexibel werken houdt in dat een medewerker zelf mag bepalen **waar** hij werkt, **wanneer** hij werkt en **hoeveel** uur hij op een dag werkt.

2. Bij welke functies is het flexibel werken toepasbaar binnen Wicro Plastics?

Tijdens de interviews is onderzocht bij welke functies het flexibel werken toegepast kan worden. Bij elke functie is minimaal één werkvorm van flexibel werken toepasbaar.

Functiegroep	Flexibele Werkvorm
Directie/Managementteam	1-2-3-4-5
HRM	1-2-3-4-5-6-7
Finance & IT	1-2-3-4-5-6-7
Project manager	1-2-3-4-5
Teamleider	1-2-3-4-5
Accountmanager	1-2-3-4-5-6-7
Engineer	1-2-3-4-5-6-7
Inkoop	1-2-3-4-5-6-7
Verkoop	1-2-3-4-5-6-7
Administratief medewerker crediteuren	1-2-3-4-5-6-7
Productcontroleur	1-3-4-5-6-7
Fabrieksmedewerkers (bestaande uit operators, machinestellers, medewerker technische dienst, expeditie, proefspuiter, grondstofvoorbereider)	6 en 7 zijn mogelijk maar zullen niet worden toegepast omdat hier geen behoefte voor is vanuit de medewerkers zelf. * Mogelijkheden tot de flexibele werkvorm individueel roosteren.

Tabel 2 Functiegroep + Flexibele Werkvormen

Voor de productiemedewerkers zal een plan uitgeschreven worden voor het toepassen van het 'individueel roosteren'.

3. Welke bevorderende effecten heeft het flexibel werken op Wicro Plastics?

In de theorie zijn een aantal bevorderende factoren genoemd die ervoor kunnen zorgen dat het flexibel werken een positieve invloed zal hebben op Wicro Plastics als organisatie. De bevorderende factoren die besproken zijn binnen dit onderzoek zijn: de leidinggevende die vertrouwt en coacht, de motivatie van de medewerker en de elektrische toegang. Tijdens de interviews is hier dieper op ingegaan. De medewerkers gaven zelf in de interviews aan dat het flexibel werken vooral voordelig is voor Wicro Plastics, omdat werknemers gemotiveerder zullen zijn en meer rust

ervaren doordat zij vrijheid krijgen in het plannen van werk en privé. Daarnaast zal de productiviteit van werknemers toenemen en zullen kantoor- en reiskosten verlagen. Door de invoering van het flexibel werken, zal de werkdruk gaan afnemen.

4. In hoeverre zijn medewerkers tevreden over hun huidige werkplek en werktijden?

Uit de interviews is gebleken dat geen enkele medewerker zich gehecht voelt aan zijn/haar werkplek. Het kan wel verschil uitmaken per functie of het handig is om een vaste werkplek/bureau te hebben. Over het algemeen is iedereen wel tevreden over de werkplek, maar een aantal mist toch een bepaalde rust op zijn/haar kantoor. Dit is onder andere door het lawaai van de productie of doordat collega's komen storen.

Flexplekken worden niet sterk aangeraden voor Wicro Plastics. Werknemers die vanuit hun bureau regelmatig naar de fabriek moeten lopen, hebben toch graag een plekje in de buurt van de fabriek. Dit zijn meestal wel de luidruchtige plekken. Veel medewerkers zouden juist graag rustigere werkplekken willen. Daarom zal geen implementatie van flexplekken plaatsvinden. In de toekomst worden de vestigingen in Weert overgeplaatst naar Kessel en dan zal veel bijgebouwd worden. Alsnog kan Wicro Plastics overgaan tot het maken van flexplekken, indien gewenst.

De meeste medewerkers zijn ook tevreden over de werktijden die zij hebben. Tijdens de interviews wordt verteld dat de werktijden heel flexibel zijn. In afstemming met collega's en afspraken met klanten kunnen ze hun werktijden al een beetje zelf indelen. Dit houdt in dat ze eerder of later mogen beginnen in de ochtend en eerder of later kunnen stoppen met werken in de middag. Als ze door, bijvoorbeeld een doktersbezoek, eerder weg moeten van het werk, kunnen ze de uren op een andere dag weer inhalen. De medewerkers geven aan dat Wicro Plastics hier heel flexibel mee omgaat.

Een enkeling zou het graag anders zien, namelijk om in de toekomst minder uren te gaan draaien. Dit zijn voornamelijk medewerkers die in het verleden al veel uren hebben gewerkt of vrouwen met kinderen of kinderwens.

5. Hoe zijn de werkuren verdeeld van kantoormedewerkers ten opzichte van fabrieksmedewerkers?

In het arbeidsvoorwaardenreglement is terug te vinden hoe de werkuren verdeeld zijn. Voor kantoormedewerkers staan de werkuren van 8.00/8.30 tot 12.30 uur en van 13.00 tot 16.30/17.00 uur.

Tijdens de interviews vertelden een aantal kantoormedewerkers dat zij flexibele werkuren hebben. Dat wil zeggen dat ze 's morgen mogen beginnen tussen 6.00 uur en 10.00 uur en 's middags weer naar huis gaan tussen 15.00 uur en 19.00 uur. Een gedeelte hiervan werkt regelmatig ook nog thuis een aantal uur verder.

De werkuren in de fabriek zijn opgesplitst in dagdienst, tweeploegendienst en drieploegendienst.

* Dagdienst: 08.00 u tot 12.00 u en 12.30 tot 16.30 u.

* Drieploegendienst: 05.45 u tot 14.00 u, 13.45 u tot 22.00 u en 21.45 u tot 06.00 uur

* Tweeploegendienst: 05.45 u tot 14.00 u en 13.45 tot 22.00 u

6. In hoeverre voelen medewerkers zich gemotiveerd en hebben de drang om te blijven presteren nu en in de toekomst?

Binnen Wicro Plastics voelen de medewerkers zich goed gemotiveerd. Het contact met collega's en betrokkenheid staan hoog. Er is mogelijkheid tot doorgroeien, al ervaart niet elke werknemer dit. Een enkeling geeft aan dat het takenpakket weinig diepgang heeft en wat uitdagender zou mogen zijn.

Tijdens dit onderzoek heeft een herstructurering plaatsgevonden wat veel onduidelijkheid gaf voor veel medewerkers. Hierdoor werd de werksfeer belemmerd. Ook de werkdruk ligt erg hoog (de herstructurering zal ervoor gaan zorgen dat dit minder wordt). Demotivatatie van medewerkers kan hierdoor een gevolg zijn. Veel medewerkers gaven aan dat flexibel werken wel kan bijdragen aan hun motivatie, omdat ze hierdoor meer rust en vrijheid zullen ervaren.

7. Aan welke richtlijnen van het arbobeleid moet worden voldaan om het flexibel werken te kunnen implementeren?

- Maximaal 25procent van de contractuele uren mogen thuis gewerkt worden;
- Door technische belemmeringen (infrastructuur industrieterrein in Kessel en Cash) is thuiswerken niet mogelijk voor medewerkers die regelmatig mutaties moeten voeren in Cash;
- De leidinggevende kan ten alle tijden besluiten dat thuiswerken niet mogelijk is in verband met een belangrijke meeting/ziekte op de afdeling/misbruik van deze regeling.

6.2 Aanbevelingen

Aan de hand van de resultaten uit de interviews kan een conclusie getrokken worden of de implementatie van het flexibel werken succesvol zal zijn. In het theoretisch kader is het model van Klein en Sorra behandeld. Deze geeft, aan de hand van de innovatiewaardenfit en het implementatieklimaat, weer of de implementatie een goed idee zal zijn voor Wicro Plastics.

Wicro Plastics hanteert al verschillende vormen van het flexibel werken. Dit geeft aan dat zij al goed op weg zijn. De medewerkers geven tijdens de interviews aan dat zij dit een erg prettige manier van werken vinden en dit graag in de toekomst zo willen houden. Op dit moment staat nog geen officieel 'flexibelwerkenplan' op papier, maar uit de interviews kan geconcludeerd worden dat dit flexibelwerkenplan wel zal komen.

Op dit moment wordt nog door heel veel medewerkers fulltime gewerkt. Tijdens de interviews is ook aangegeven dat deze medewerkers voorlopig nog wel een vooruitzicht hebben om deze uren te blijven werken. Hierdoor zullen het parttime werken en de duobanen niet geïmplementeerd worden, mits er vraag naar zou zijn van medewerkers.

De medewerkers zijn allemaal goed te spreken over het flexibel werken. Niet iedereen zal even tevreden zijn wanneer zij moeten gaan thuiswerken/telewerken, maar diegenen geven wel aan dat ze geen moeite zullen hebben wanneer zij dit één dag per week moeten doen. 'Alle neuzen staan in ieder geval dezelfde kant op' en de medewerkers geven aan dat zij open staan voor de flexibele werkvormen die binnen hun functie toegepast gaan worden. De medewerkers staan allemaal open voor deze vernieuwing. Ook de leidinggevendenden geven aan dat zij deze vernieuwing van werken zullen stimuleren. Al deze aspecten geven aan dat het implementatieklimaat binnen Wicro Plastics **sterk** is.

Gekeken naar de innovatiewaardenfit, kan Wicro Plastics beoordeeld worden met een **neutrale** fit. Een groter gedeelte van de medewerkers verwacht dat hun waarden vervuld zullen worden als het flexibel werken wordt geïmplementeerd. Iedereen geeft aan dat het om de gedeelde waarden gaat, wanneer wordt gesproken over het flexibel werken. Het moet goed afgestemd worden op elke medewerker en op de organisatie. Iedereen moet er profijt van kunnen hebben, ook functies waarvoor het flexibel werken lastiger is.

	De innovatiewaardenfit		
	Slecht	Neutraal	Goed
Sterk implementatieklimaat	Weerstand In het beste geval: meegaand innovatiegebruik	Verdeeldheid Adequaat innovatiegebruik	Enthousiasme Toegewijd, consistent en creatief innovatiegebruik
Zwak implementatieklimaat	Opluchting Zeker geen innovatiegebruik	Veronachtzaming Zeker geen innovatiegebruik	Frustratie en teleurstelling Sporadisch en inadequaet innovatiegebruik

Niet alle werkvormen van het flexibel werken zijn mogelijk voor alle functies, namelijk voor de productiemedewerkers. Het is voor hen niet mogelijk om op een andere locatie te gaan werken. Toch kan voor elke functie een aanpassing gemaakt worden als het gaat om flexibel werken. Voor dit onderzoek is research gedaan om een aangepaste, flexibele werkvorm te vinden. Dit betreft het 'individueel roosteren'.

Individueel roosteren geeft medewerkers de mogelijkheid om zelf het rooster te formeren. Ze participeren hiermee actief in het planproces. De medewerker wordt meer betrokken bij het planproces en de organisatie en zal gemotiveerder en tevredener zijn met betrekking tot het rooster en de eigen werkzaamheden.

Als antwoord op de centrale vraag:

'Is het toepassen van het flexibel werken effectief voor Wicro Plastics op dit moment en hoe kan de kloof tussen kantoormedewerkers en fabrieksmedewerkers het beste overbrugd worden?'

kan geconcludeerd worden dat het flexibel werken zeer zeker effectief zal zijn voor Wicro Plastics. Echter, het is wel verstandig om dit door te voeren wanneer de herstructurering binnen Wicro Plastics volledig afgerond is. De implementatie van het flexibel werken zal uiteindelijk leiden tot meer tevreden en gemotiveerde werknemers en een lagere werkdruk op de werkvloer. De implementatie van het flexibelwerkenplan zal in het volgende hoofdstuk uitgewerkt worden.

Om de kloof te kunnen overbruggen tussen kantoor- en fabrieksmedewerkers wordt een plan opgesteld om een start te kunnen maken met het 'individueel roosteren'. Deze manier van roosteren, geeft de fabrieksmedewerkers de mogelijkheid om ook flexibel te kunnen werken.

Uiteraard moet ook rekening worden gehouden met weerstand van werknemers. Niet iedereen houdt van verandering. Nu is het flexibel werken al langer bekend en Wicro Plastics past het flexibel werken al voor een gedeelte toe.

Voor de ploegendienst is het individueel roosteren iets heel nieuws. Er zijn nog maar weinig bedrijven die hiermee aan de slag zijn gegaan. Hierdoor is de onzekerheid vaak nog vrij groot. Het is van groot belang dat iedereen goed betrokken wordt vanaf de start van de pilot. Hierdoor krijgt iedereen stapsgewijs te zien hoe het er in de toekomst uit zal komen te zien. Deze verandering heeft ook tijd nodig, dus elke medewerker zal hierin langzaam 'meegroeien'.

7. Implementatievoorstel

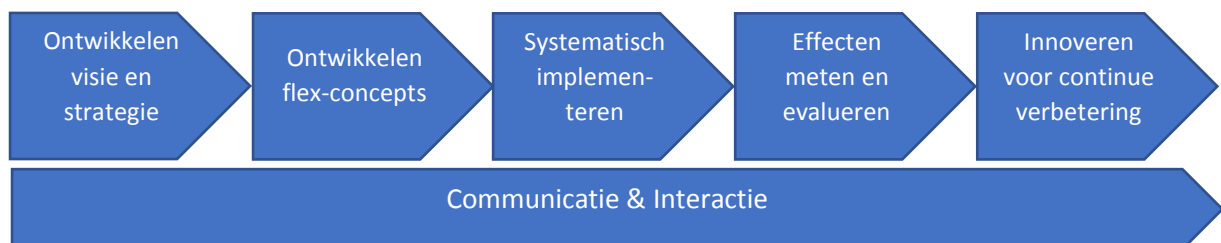
Dit hoofdstuk omvat het plan/voorstel om het flexibel werken succesvol te implementeren binnen Wicro Plastics. Het flexibel werken wordt aan de hand van vijf verschillende fases geïmplementeerd. Elke fase wordt uitgebreid toegelicht. Voor een succesvolle implementatie is gebruik gemaakt van de implementatiewijzer van Qidos (Martijn de Wildt, 2012).

Doordat is gebleken uit de interviews dat het kantoorpersoneel al goed op weg is met flexibel werken, zal de implementatie hiervan niet zwaar wegen. Veel medewerkers hebben al de mogelijkheid om hun werkuren flexibel in te vullen door eerder of later te kunnen beginnen en eerder of later te stoppen met werken. Ook wordt er door verschillende medewerkers regelmatig thuisgewerkt. Het flexibelwerkenplan zal dit verder uitwerken en concreet, met de richtlijnen van het Arbobeleidsplan, op papier zetten.

Doordat er zojuist een herstructurering heeft plaatsgevonden en het nog niet voor iedereen precies duidelijk is wie welke functie gaat vervullen, is het verstandig om nog even te wachten met de volledige implementatie van het flexibel werken. Wanneer alle afdelingen goed gevuld zijn met het juist aantal medewerkers kan een frisse start worden gemaakt met de implementatie. Tegen die tijd zal de werkdruk ook gedaald zijn en kunnen taken weer goed opgepakt worden. Dit voorkomt dat mensen te veel (buiten contracturen) nog thuis gaan werken en de werk-privébalans zullen verstoren.

7.1 Een gefaseerde aanpak

Een aanpak die goed fasegericht is, zorgt voor een overzichtelijk en zorgvuldig proces waarin duidelijke GO/NO GO momenten zijn ingebouwd. Het is van belang dat communicatie en interactie gedurende de implementatie voldoende aandacht blijven krijgen. De implementatie bestaat uit vijf fasen:



Figuur 7 Vijf fases van implementatie

7.1.1 Ontwikkelen visie en strategie

In fase één wordt stil gestaan bij de organisatiedoelstellingen van Wicro Plastics en wat het flexibel werken hier aan bij gaat dragen. Aan de hand van drie sub vragen kan hier een antwoord op gegeven worden:

- Welke visie heeft Wicro Plastics op haar toekomst?
- Welke resultaten wil Wicro Plastics boeken?
- Wat vraagt dat van haar medewerkers?

Voor een duidelijke visie op de toekomst van Wicro Plastics zal voor het formuleren van het implementatieplan de aanleiding van dit onderzoek en de doelstellingen, zoals beschreven in hoofdstuk 1, als opzet gebruikt worden.

Door een veranderende arbeidsmarkt en de opkomende trend 'flexibel werken' is het voor Wicro Plastics van belang om hierop in te spelen. De innovatie van het flexibel werken binnen Wicro Plastics zal ervoor zorgen dat zij een aantrekkelijke werkgever blijft op de

arbeidsmarkt. Voor haar eigen werknemers zal het flexibel werken leiden tot meer tevredenheid, een hogere motivatie en hogere productiviteit.

Wicro Plastics wilt dat de medewerker centraal wordt gezet, omdat het beste uit de mensen moet worden gehaald. Wicro Plastics hoopt, door middel van het implementeren van het flexibel werken, dat het personeel meerdere verantwoordelijkheden en vrijheid uit handen van het management neemt. Dit leidt hopelijk tot een nog grotere motivatie van de medewerkers en meer werkmogelijkheden voor jonge moeders.

Voor een succesvolle implementatie is het van belang dat zowel de directie als medewerkers als OR een gedeelde visie van het flexibel werken hebben. Er zal draagvlak gecreëerd moeten worden en alle neuzen moeten dezelfde kant op staan. De behoeften van de medewerkers ten opzichte van het flexibel werken zijn hierbij van belang.

Als eerst zal het hoger management samen om de tafel moeten zitten om de visie en doelstellingen voor zichzelf en de organisatie helder te krijgen. Tijdens deze bijeenkomst zullen de visie en strategie voor het flexibel werken zo concreet mogelijk op papier worden gezet.

7.1.2 Ontwerpen flex-concept

In de tweede fase wordt bepaald hoe het beste het flexibel werken geïmplementeerd kan worden. Hierin wordt een flex-concept opgesteld hoe het flexibel werken eruit komt te zien binnen de organisatie en wat hierbij de belangrijkste kaders en richtlijnen zijn. De activiteiten die in deze fase uitgevoerd gaan worden, hebben enerzijds als doel om consistentie in het gebruik van flexibel werken te realiseren en anderzijds flexibel werken effectief in te kunnen zetten.

In het flex-concept wordt vermeld welke flexibele werkvormen geïmplementeerd worden voor welke functie. Uit het onderzoek is gebleken dat alle werkvormen toegepast kunnen worden voor de kantoormedewerkers. Doordat momenteel niet veel behoefte is naar het parttime werken en de duobanen, worden deze buiten beschouwing gelaten. Voor fabrieksmedewerkers zal een opzet gemaakt worden voor het individueel roosteren.

Communicatie op organisatieniveau

Het is belangrijk dat vooraf, maar ook gedurende de implementatie de plannen met betrekking tot het flexibel werken goed en duidelijk gecommuniceerd worden naar alle medewerkers van de organisatie. Omdat in het verleden onduidelijkheid en onrust is geweest vanwege de herstructurering van de organisatie, is het niet de bedoeling dat de medewerkers door deze innovatie weer onduidelijkheid en onrust ervaren. Dit kan het beste gedaan worden door per afdeling een vergadering in te plannen waarin de leidinggevende de plannen met betrekking tot het flexibel werken kan toelichten aan de medewerkers. Dit zou aan de hand van een presentatie kunnen. Hierbij is het ook van belang dat een 'bottom-up' aanpak wordt gehanteerd. De werknemers moeten er immers zelf mee aan de slag door bijvoorbeeld hun voorkeuren aan te geven of, nog actiever, door zelf te gaan 'onderhandelen' over mogelijke tegenstrijdige wensen. Het gaat, met andere woorden, ook om een verandering van houding en gedrag.

Verandering leiderschapsstijl

Het moet voor elke leidinggevende duidelijk zijn dat zij hun personeel niet continu kunnen controleren als de medewerkers niet aanwezig zijn op de werkvloer. Het is van belang dat wordt gestuurd op resultaat. Doordat binnen Wicro Plastics geen controlerende leiderschapsstijl gehanteerd werd, is deze verandering van leiderschapsstijl geen grote omslag voor het personeel. Door te gaan sturen op resultaat zullen concrete actieplannen ondernomen moeten worden met betrekking tot regelmatig werkoverleg. Dit kan wekelijks of tweewekelijks zijn. Belangrijk is, dat hier regelmatig tijd voor wordt vrijgemaakt, zodat de

leidinggevend op de hoogte worden gesteld van de stand van zaken. Wanneer een medewerker vastloopt of tijd tekort heeft voor opdracht dient dit goed besproken te worden met de leidinggevende, zodat de werkdruk niet oploopt.

ICT-faciliteiten optimaliseren

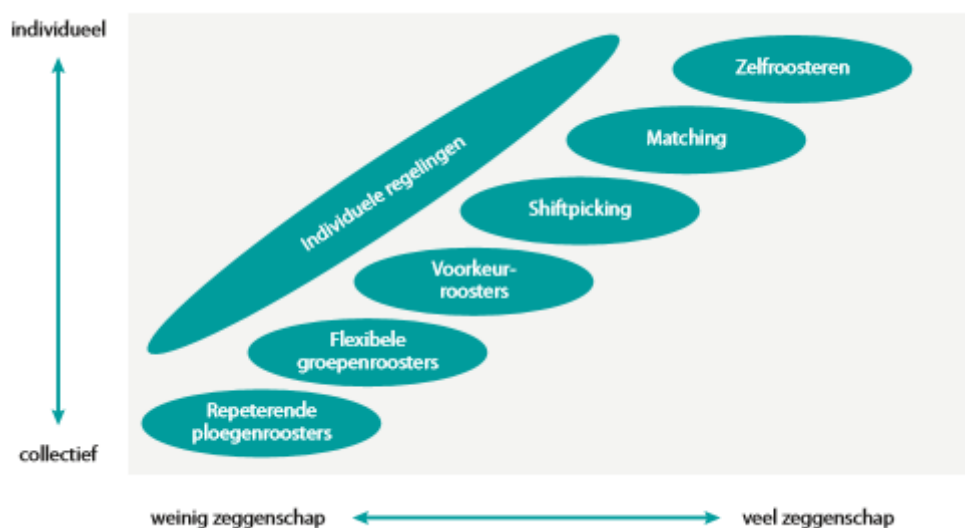
Waar het nodig is, zullen de ICT-faciliteiten geoptimaliseerd moeten worden. Dit geldt voornamelijk voor de software CASH. Op dit moment is Wicro Plastics al bezig om deze software te vervangen voor een beter werkende software. De andere nodige software kan gemakkelijk thuis gebruikt worden. Hiervoor zal geen verdere uitwerking van nodig zijn. Voor de implementatie van het individueel roosteren zal wel nog een nieuwe software aangeschaft moeten worden. Deze zal in het volgende kopje verder toegelicht worden.

Individueel roosteren

Om het flexibel werken voor de fabrieksmedewerkers mogelijk te maken, wordt een plan opgezet om het individueel roosteren voor de medewerkers te implementeren. De bedoeling van het individueel roosteren is, dat het zal leiden tot een beter evenwicht voor werknemers tussen werk en privé, een hogere medewerkerstevredenheid, lagere werkdruk en productiviteitsverbetering, grotere zelfstandigheid van medewerkers, tijdbesparing voor de dienstplanner en aantrekkelijkheid op de arbeidsmarkt.

Ook hierbij zullen vooraf eerst alle fabrieksmedewerkers ingelicht moeten worden over deze verandering. Doordat in de productie in drie ploegen gewerkt wordt, zal in een week drie keer een korte bijeenkomst plaatsvinden waarin de medewerkers op de hoogte gesteld worden van het individueel roosteren. Hierbij wordt kort informatie gegeven wat het individueel roosteren precies voor hen inhoudt en wat de vervolgplannen zullen zijn. De medewerkers hebben tijdens deze bijeenkomst de mogelijkheid om hun mening en visie te uiten. De planning is om te beginnen met een pilot. Het is belangrijk dat de medewerkers vanaf het begin goed betrokken worden bij de inzet van deze pilot. Door middel van goede communicatie blijft iedereen op de hoogte van de implementatie.

Het is van belang dat van tevoren goed uitgezocht wordt welke vorm van individueel roosteren geschikt is voor de fabrieksmedewerkers van Wicro Plastics. Momenteel worden de roosters collectief gemaakt en hebben de medewerkers weinig zeggenschap over de invulling van de roosters. De verschillende varianten van individueel roosteren staan toegelicht in de bijlage. Om tot een geschikte vorm van individueel roosteren te komen voor de fabrieksmedewerkers zal gekeken moeten worden naar de wensen en eisen van zowel organisatie als werknemers.



Figuur 7 Vormen van (individueel) roosteren in ploegendiensten
(Goudswaard, Groen, de Leende, & Vos, 2015)

7.1.3 Systematisch implementeren

In fase drie wordt het flexibel werken geïmplementeerd op een systematische wijze. Hierbij zullen de flexibele werkvormen daadwerkelijk geïmplementeerd worden voor de kantoormedewerkers en wordt de pilot voor het individueel roosteren gestart.

Voor kantoormedewerkers

Bij de implementatie van de flexibele werkvormen voor kantoormedewerkers moet rekening gehouden worden met de aanwezigheid van leidinggevenden, medewerkers en klanten. Voor de eerste werkvorm 'flexibele begin- en eindtijden' geldt dat deze zojuist al gehanteerd wordt binnen de organisatie. De tweede werkvorm 'thuiswerken/telewerken' wordt af en toe gedaan, maar nog niet op vaste basis. Uit de interviews is gebleken dat maximaal één dag in de week mogelijk wordt geacht voor de verschillende functies. Om dit succesvol te kunnen implementeren, zullen de medewerkers in een openbare agenda moeten invullen wanneer zij vanuit een andere locatie zullen werken. Dit dient wel een maand van tevoren ingeroosterd te worden, zodat dit met collega's en klanten goed kan worden afgestemd. De leidinggevende kan in deze agenda ook aangeven wanneer hij iedereen op locatie nodig heeft. Vervolgens kunnen de medewerkers hier omheen plannen.

Voor fabrieksmedewerkers

De werknemers van de fabriek zullen starten met een pilot, maar voordat hiermee gestart wordt, zullen alle medewerkers een training moeten volgen. Deze training kan binnen Wicro Plastics plaatsvinden, afhankelijk van de aanbieder die de training zal verzorgen. Door een extern bedrijf in te huren voor deze implementatie is het voor Wicro Plastics snel duidelijk welke varianten van individueel roosteren voor de organisatie geschikt zijn en welke randvoorwaarden ingevuld moeten worden.

De training individueel roosteren vindt binnen één dag plaats, maar doordat binnen Wicro Plastics in drie ploegen gewerkt wordt, kan deze training het beste in drie dagen gepland worden.

Een mogelijke training ziet als volgt uit (Kerckebosch, sd):

09:00 tot 09:30	Aanvang en kennismaking deelnemers
09:30 tot 11:00	Waarom individueel roosteren?
11:00 tot 12:00	Praktisch ervaren: Het Zelfroosterspel ¹ .
12:00 tot 13:00	Lunchpauze
13:00 tot 14:30	Behandeling eigen casus (Op zoek naar de vorm die past binnen de eigen organisatie)
14:30 tot 15:30	Verdieping van de theorie <i>Het bespreken van de voor- en nadelen van individueel roosteren en de essentiële randvoorwaarden. Waar lukt het wel en waar niet? Welke effecten zijn te verwachten op verzuim, privé-afstemming, roostertevredenheid en bedrijfsindicatoren als overwerk, leegloop en externe inhuur?</i>
15:30 tot 17:00	Implementeren <i>Vertaling van de theorie naar de eigen praktijk en het opstellen van een eigen plan van aanpak gebaseerd op de verandermethode van Kotter.</i>

¹ Het zelfroosterspel is een laagdrempelige en leuke manier om te ervaren wat zelfroosteren betekent. Het geeft een beeld van de methodiek, spelregels en randvoorwaarden om zelfroosteren tot een succes te maken.

Om het individueel roosteren daadwerkelijk te kunnen gaan hanteren binnen Wicro Plastics, zal een softwarepakket aangeschaft moeten worden. Er dient een roostersoftware te worden aangeschaft die voor iedere medewerker in de fabriek toegankelijk is. Individueel roosteren geeft de medewerkers de mogelijkheid om roosterwensen via computer of app door te geven.

Tijdens de uitvoering van de pilot wordt de methode goed getest. Het doel hierbij is het verhelpen van weerstand en het voorkomen van onvoorziene en ongewenste neveneffecten. Een tweede doel kan zijn het creëren van draagvlak op de betreffende afdeling en daarbuiten. Het is van belang de pilot goed te monitoren en te evalueren. De pilot duurt minimaal zes maanden om alle betrokkenen voldoende kans te geven het systeem te leren kennen en te gebruiken, en om een nieuwe balans te vinden tussen werk en privé. Waar nodig vinden tijdens de pilot aanpassingen in het systeem plaats.

7.1.4 Effecten meten en evalueren

In fase vier worden het flexibel werken en de effecten hiervan op de organisatiedoelstellingen gemeten.

Een half jaar na de implementatie van het flexibel werken en de pilot voor het individueel roosteren zal een evaluatie plaatsvinden met de medewerkers. Door middel van een-op-een-gesprekken met medewerkers en enquêtes kunnen de ervaringen vanuit de medewerkers besproken worden. Dit betreft de kwaliteit van de innovatie.

Het is belangrijk dat bij het meten en evalueren van de effecten de doelstelling betrokken wordt. Van tevoren moet helder en duidelijk zijn welke doelen bereikt en resultaten behaald moeten worden. Door het beoordelen van stuurcijfers zoals ziekteverzuim, efficiency, aantal overuren kan een kwantitatieve weergave van de innovatie worden gepresenteerd. Een evaluatie is gedegen als deze is gebaseerd op heldere doelen en een nulmeting.

Voor een betrouwbaar resultaat moet met iedere medewerker gesproken worden over de innovatie. Hierdoor wordt ook gelijk duidelijk wie wel goed overweg kan met de innovatie en wie niet.

7.1.5 Innoveren voor continue verbetering

In fase vijf worden, op basis van de bevindingen uit de vierde fase, verbeteringen en aanpassingen van flexibel werken concept doorgevoerd. Dit is een continu proces, want werk verandert voortdurend.

De resultaten van de vorige fase bepalen waar verbetering nodig is. Wanneer iets niet goed verlopen is, is het van groot belang om te kijken waar het precies fout is gegaan en hoe het anders zou kunnen. Ook hier moeten alle medewerkers goed betrokken worden. Communicatie blijft immers altijd van belang.

Naar aanleiding van de evaluatie vindt bijstelling van het roostersysteem plaats. Nadat de pilot individueel roosteren van een half jaar is gedraaid, wordt beoordeeld of de gekozen vorm van individueel roosteren voldoende voordelen biedt voor werknemers en de organisatie.

7.2 Planning

In onderstaand tabel is een schematische planning te zien voor een succesvolle en haalbare implementatie die voorgesteld wordt voor Wicro Plastics.

Activiteit	sep-17	okt-17	nov-17	dec-17	jan-18	feb-18	mar-18	apr-18	mei-18	jun-18	jul-18	aug-18	sep-18
Ontwikkelen visie en strategie													
Medewerkers informeren													
Ontwerpen flex-concept													
Starten met flexibel werken (kantoor)													
Training individueel roosteren (fabriek)													
Starten met pilot individueel roosteren													
Effecten meten en evalueren													
Aanpassen en verbeteren van innovatie													

Tabel 3 Tijdsplanning implementatievoorstel

Door de herstructurering van functies en afdelingen binnen Wicro Plastics is het aan te raden om eerst deze verandering op orde te hebben. Wanneer alle arbeidsplaatsen correct vervuld zijn kan na de zomer een start worden gemaakt met de plannen omtrent het flexibel werken.

7.3 Verwachte kosten/investeringen

Tijdens de implementatie van het flexibel werken zullen ook kosten en investeringen gemaakt worden. Het is belangrijk dat van tevoren een **schatting** wordt gemaakt van een kostenoverzicht. (De exacte kosten zijn ingewikkeld te voorspellen). Er is gekozen om onderzoek te doen naar de gemiddelde kosten van de implementatievoorstellen. In onderstaand tabel is een kostenoverzicht weergegeven:

Implementatievoorstel	Geschatte kosten
Softwaresysteem + implementatie	€ 30.000,-
Training individueel roosteren	€ 12.000,-
Tijdsinvestering roosteren	€ 8.960,-
Totaal	€ 50.960,-

Tabel 4 Geschatte kosten implementatie

- Voor dit onderzoek is contact opgenomen met Monacoplanning voor de kosten van het softwaresysteem. De kosten kunnen variëren van € 30.000,- tot € 50.000,-, dit is afhankelijk van hoe groot de projectgroep zal zijn en welke vorm van individueel roosteren gekozen zal worden.
- Om iedere medewerker de kans te geven om deel te nemen aan de training individueel roosteren is een schatting gemaakt van € 300,- per medewerker (Kerckebosch, sd). Voor de training worden 40 medewerkers geteld. Dit komt uit op een totaalbedrag van € 12.000,-
- Daarnaast zullen kosten voortkomen uit het betrekken van de medewerkers aan het zelfroosteren. Tijdsinvestering in uitleg zelfroosteren en samenstelling rooster zal ten minste 16 uur per medewerker vragen. Het gemiddeld bruto-uurloon van een medewerker is € 14,-. ($€ 14,- * 16 * 40$)
- Met bestaande kosten binnen het bedrijf wordt geen rekening gehouden.

7.4 Verwachte opbrengsten/besparingen

Met de invoering van het flexibel werken bij Wicro Plastics wordt verwacht dat dit verschillende opbrengsten met zich meebrengt. Dit gaat niet alleen over geldbedragen, maar ook over verbetering van de productiviteit, tevredenheid en kwaliteit van het werk.

Het tijd- en plaatsafhankelijk werken zal de marktpositie van Wicro Plastics versterken en het maakt de organisatie een aantrekkelijke werkgever. Medewerkers van deze tijd willen steeds meer hun eigen werktijden indelen en werkplekken bepalen. Dit leidt tot een beter werk-privébalans. De vrijheid en verantwoordelijkheid die hierdoor verkregen wordt maakt werknemers gemotiveerder, gelukkiger en productiever. Een productievere werknemer zal leiden tot een verhoging van het bedrijfsresultaat.

Een flexibelere inzet van personeel zal ook leiden tot een lager ziekteverzuim en een hoger niveau van gezondheid en welbevinden. De werkdruk zal verlagen doordat de werknemers hun eigen werkzaamheden kunnen inplannen en op plekken kunnen werken waar zij meer rust ervaren.

Uiteraard zullen ook een deel kosten worden bespaard, doordat er minder reiskosten zullen zijn. Wicro Plastics hanteert een bedrag van €0,19 cent per kilometer en tot een maximum van dertig kilometer (WicroPlastics, 2016). Als iedere kantoormedewerker, waarvoor het thuiswerken mogelijk geacht wordt, één dag in de week thuis zal gaan werken, zal dit leiden tot een kostenbesparing van €5,70 tot maximaal €11,40 per medewerker per week. Dit bedrag varieert, omdat niet iedereen hetzelfde aantal kilometers vergoed krijgt.

Kosten besparen op kantoorruimte is afhankelijk van hoeveel er werkelijk thuisgewerkt gaat worden. Een werkplek in Nederland kost gemiddeld 10.000 euro per jaar. Deze kosten bestaan voor de helft uit huisvestingskosten (huur, nutsvoorzieningen, onderhoud), voor een kwart uit werkplek gerelateerde ICT-kosten, voor een vijfde uit de kosten voor diensten en middelen als catering, beveiliging, schoonmaak en meubilair; en tenslotte wat coördinatiekosten. Wanneer minder kantoorruimte gebruikt gaat worden of als in de toekomst gewerkt gaat worden met flexplekken, zullen deze kosten aanzienlijk dalen.

De werkelijke opbrengsten (in euro's) voor deze innovatie is verschillend voor iedere organisatie. Door ervoor te zorgen dat de implementatie juist verloopt en de medewerkers goed op de hoogte worden gehouden, zullen de opbrengsten een positief resultaat opleveren.

Bibliografie

- (sd). Opgeroepen op maart 28, 2017, van [winst.nl](https://winst.nl/internet-marketing/sociale-media/wat-is-web-2-0/): <https://winst.nl/internet-marketing/sociale-media/wat-is-web-2-0/>
- (2016). Opgeroepen op maart 24, 2017, van flexibelwerken: http://www.flexibelwerken.nl/nl/Wat_is_het_en_wat_is_het_vooral_niet
- Aanpassing Wet flexibel werken*. (2016, januari 6). Opgeroepen op mei 4, 2017, van nieuwsbriefmedezeggenschap: <http://www.nieuwsbriefmedezeggenschap.nl/nieuwsoverzicht/mensen/3297-aanpassing-wet-flexibel-werken.html>
- Aldo Dikker. (2009). *individueel roosteren*. Opgeroepen op mei 11, 2017, van FNV: https://www.fnv.nl/site/brochures_en_folders/brochure_individueel_roosteren.pdf
- Baane, R. (2010). *Het nieuwe werken ontrafeld*. Gorcum B.V. Opgeroepen op maart 27, 2017
- Broek, L. v. (2011). *HNW hoofdlijnen*. Opgeroepen op mei 18, 2017, van [file:///C:/Users/Jacqu/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/PZAVC1ZM/HNW](file:///C:/Users/Jacqu/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/PZAVC1ZM/HNW%20hoofdlijnen.pdf) [hoofdlijnen.pdf](file:///C:/Users/Jacqu/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/PZAVC1ZM/HNW%20hoofdlijnen.pdf)
- Broek, L. v. (2011, mei 18). *voor en nadelen van het nieuwe werken*. Opgeroepen op mei 17, 2017, van FMM: <https://www.fmm.nl/topics/het-nieuwe-werken/achtergrond/voor-en-nadelen-van-het-nieuwe-werken>
- CBS. (2017, januari 25). Opgeroepen op april 2, 2017, van CBS.nl: <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2017/04/thuiswerken-door-werknemers-en-zelfstandigen>
- CBS. (2017, februari 17). Opgeroepen op maart 27, 2017, van cbs.nl: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=83258NED&D1=0&D2=0&D3=0-6&D4=0-1,4&D5=0&D6=a&HD=170124-1545&HDR=G5,T,G3&STB=G4,G1,G2>
- CentraalPlanbureau. (2016). *Economische vooruitzichten*. Den Haag: CentraalPlanbureau. Opgeroepen op maart 3, 2017
- Déhora. (2016). *voordelen zelfroosteren*. Opgeroepen op mei 11, 2017, van over-zelfroosteren: <http://over-zelfroosteren.nl/voordelen-zelfroosteren/>
- Dingemanse, K. (2015, september 8). *soorten interviews*. Opgeroepen op mei 4, 2017, van Scibbr: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/soorten-interviews/>
- Dynamics, P. (2016). Opgeroepen op april 3, 2017, van overhetnieuwewerken.nl: <http://overhetnieuwewerken.nl/hnw-geeft-vooral-gemak-flexibiliteit-en-vrijheid/>
- EIM. (2012, November). *Toename bedrijfsresultaat*. Opgeroepen op mei 24, 2017, van <http://kpvvdashboard-2.blogspot.nl/2012/11/toename-bedrijfsresultaat-van-16-door.html>
- Fallmann, D. (2016, december 15). *trends en ontwikkelingen 2017*. Opgeroepen op maart 15, 2017, van Moaweb: <https://www.moaweb.nl/component/k2/item/3194-trends-en-ontwikkelingen-2017-big-data-en-analyse.html>
- GemeentePeelenMaas. (2014-2018). *Ontwikkelplan Gemeente Peel en Maas*. Panningen: Gemeente Peel en Maas. Opgeroepen op maart 14, 2017

- Glind, A. v. (2014). *Flexibel werken en leiderschap*. Utrecht: Universiteit Utrecht. Opgeroepen op maart 27, 2017
- Goudswaard, A., Groen, S., de Leende, J., & Vos, P. (2015, maart). *Individueel roosteren in de ploeg*. AWWN, FNV, TNO. Opgeroepen op mei 23, 2017, van file:///C:/Users/Jacqu/Documents/Stage%20afstuderen/individueel%20roosteren%20in%20ploeg.pdf
- Hoogers, R. (2011-2017). *het nieuwe werken voordelen nadelen*. Opgeroepen op mei 17, 2017, van zakelijk infonu: <http://zakelijk.infonu.nl/banen/71679-het-nieuwe-werken-voordelen-nadelen.html>
- HrPraktijk. (2017, januari 16). *De vijf belangrijkste technologische trends voor 2017*. Opgeroepen op maart 15, 2017, van HrPraktijk: <https://www.hrpraktijk.nl/hr-analytics/nieuws/de-vijf-belangrijkste-technologische-trends-voor-2017>
- InsightLab. (sd). Opgeroepen op maart 27, 2017, van stepstone.nl: <http://www.stepstone.nl/Voor-Werkgevers/HR-in-de-Praktijk/organisatorische-flexibiliteit.cfm>
- Intellius. (2014). *Eisen en randvoorwaarden*. Opgeroepen op april 4, 2017, van intellius.nl: <http://www.intellius.nl/eisen-en-randvoorwaarden/>
- Jan Ritsema van Eck, F. v. (2013). *demografische ontwikkelingen*. Opgeroepen op maart 3, 2017, van pbl: <http://www.pbl.nl/publicaties/demografische-ontwikkelingen-2010-2040-ruimtelijke-effecten-en-regionale-diversiteit>
- Jonker, J. (1998). *Flexibiliteit, Het vermogen van organisaties en mensen om te veranderen*. Assen: Van Gorcum. Opgeroepen op 2017
- Kerckebosch. (sd). *Training zelfroosteren*. Opgeroepen op mei 19, 2017, van kerckebosch.nl: <http://www.kerckebosch.nl/webwinkel/product/training-zelfroosteren-2600144/programma>
- Kers, L. (2013). *Effecten van HNW*. Twente: Universiteit Twente. Opgeroepen op maart 28, 2017
- Klein, K., & Sorra, J. (1996). The Challenge of Innovation implementation. *The Academy of Management Review*, 1055-1080. Opgeroepen op maart 29, 2017
- Leest, P. v. (2014, juni 6). Opgeroepen op april 3, 2017, van hetnieuwewerkenblog.nl: <http://hetnieuwewerkenblog.nl/waarom-jonge-moeders-meer-flexibel-willen-werken-maar-niet-kunnen/>
- Locke, & Latham. (2005). *Goalsettingtheorie*. Opgeroepen op mei 2, 2017, van Managementmodellensite: <https://managementmodellensite.nl/goalsettingtheorie-locke-latham/#.WQhOWdLyjIU>
- Maaijen, M. (2016). *Wet flexibel werken: hoe flexibel is flexibel*. Den Bosch, Nederland. Opgeroepen op maart 31, 2017
- Marktonderzoek. (sd). *Kwalitatief onderzoek*. Opgeroepen op april 30, 2017, van Right Marktonderzoek: <http://www.rightmarktonderzoek.nl/methoden-onderzoek/kwalitatief-onderzoek>

- Martijn de Wildt. (2012). *implementatiewijzer flexibel werken*. Opgeroepen op mei 18, 2017, van flexibelwerken:
file:///C:/Users/Jacqu/Documents/Stage%20afstuderen/implementatiewijzer.pdf
- Nijp, H. (2015). Opgeroepen op maart 27, 2017, van overhetnieuwewerken.nl:
<http://overhetnieuwewerken.nl/bepalen-eigen-werktijden-zorgt-gemotiveerde-werknemers/>
- NOS. (2016, oktober 31). *AOW leeftijd in 2022 verder omhoog*. Opgehaald van nos.nl:
<http://nos.nl/artikel/2140590-aow-leeftijd-in-2022-verder-omhoog.html>
- NU.nl. (2016, november 15). *Nederlandse economie groeit verder*. Opgehaald van Nu:
<http://www.nu.nl/economie/4350988/nederlandse-economie-groeit-verder-in-derde-kwartaal.html>
- OfficeRendement. (2014, oktober 15). *Het nieuwe werken goed bij burn-outklachten*. Opgeroepen op mei 2, 2017, van rendement:
<https://www.rendement.nl/nieuws/id14214-het-nieuwe-werken-goed-bij-burn-outklachten.html>
- Orlemans, H., & Rijsewijk, T. (2003). De invloed van de motivatie op de prestatie. *HRD magazine*, 3. Opgeroepen op mei 2, 2017
- ParalaxPlanningSolutions. (2016, juli 6). *vijf pijlers om zelfroosteren me succes door te voeren*. Opgeroepen op mei 10, 2017, van HRpraktijk:
<https://www.hrpraktijk.nl/topics/hoe-werk-verandert/nieuws/5-pijlers-om-zelfroosteren-met-succes-door-te-voeren>
- Patricia van Echtelt. (2014). *Burn-out*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau. Opgeroepen op mei 2, 2017
- Personeelslog. (2014, september 14). *Het nieuwe werken kan een burn out helpen voorkomen*. Opgehaald van Personeelslog:
<https://www.personeelslog.nl/2014/09/14/het-nieuwe-werken-kan-een-burn-out-helpen-voorkomen/>
- Rijksoverheid. (2010, maart). De Arbeidstijdenwet. Nederland. Opgeroepen op april 4, 2017
- Rijksoverheid. (2016). *Arbeidsovereenkomst en CAO*. Opgeroepen op maart 16, 2017, van Rijksoverheid.nl: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/arbeidsovereenkomst-en-cao/vraag-en-antwoord/wanneer-verandert-mijn-tijdelijke-arbeidscontract-in-een-vast-contract>
- Rooij, J. d. (2016, januari 21). Opgeroepen op maart 31, 2017, van intermeidair.nl:
http://www.intermeidair.nl/carriere/werk-en-leven/collegas-en-bazen/Wet-flexibel-werken-grijp-je-kans-in-2016?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.nl%2F
- Schaufeli, & Taris. (2013). Het Job Demands-Resources model. *Utrecht University Library*, p. 204. Opgeroepen op mei 2, 2017
- Sloots, E. (2012). *Naar een effectieve implementatie van Het Nieuwe Werken*. Utrecht: Universiteit Utrecht. Opgeroepen op maart 30, 2017
- Systeem, W.-W. I. (sd). WIS-Wicro Informatie Systeem. Kessel, Limburg, Nederland. Opgeroepen op maart 9, 2017

- Tubbing, L. (2015). *Afstudeertips*. Opgeroepen op april 30, 2017, van De afstudeer consultant:
<http://deafstudeerconsultant.nl/afstudeertips/onderzoeksmethoden/fieldresearch-vs-deskresearch/>
- van Dam, & Marcus. (2012). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*. Noordhoff Uitgevers. Opgeroepen op maart 21, 2017
- wergroepHNW. (2012, februari 5). Het Nieuwe Werken: hoe blijf je er gezond bij?
Opgeroepen op april 4, 2017
- Wicro. (2015). *Over ons*. Opgeroepen op maart 16, 2017, van www.wicro.nl
- WicroPlastics. (2016). *Arbeidsvoorwaardenreglement*. Kessel: Wicro Plastics. Opgeroepen op maart 11, 2017
- Wielen, V. d. (2010). *Praktijkvisies op het nieuwe werken*. Baarn: Tiem. Opgeroepen op maart 6, 2017, van <http://hetnieuwewerkenblog.nl/het-5v-model-voor-het-nieuwe-werken/>

Bijlagen

Bijlage I DESTEP-analyse

Demografie

Er staan voor Nederland grote demografische veranderingen te wachten tot 2040. Vergrijzing zal groeien en de bevolkingskrimp treedt langzaam op in Nederland. In veel gebieden staat niet vast of en wanneer er krimp gaat optreden. Waar de bevolking wel blijft groeien, is weer grote onzekerheid hoe groot die groei dan zal zijn.

Het aantal huishoudens en de bevolking zal volgens prognose als geheel groeien in Nederland. Zo wordt voorzien dat er tot 2040 ongeveer 1,3 miljoen mensen en 1,1 miljoen huishoudens bijkomen. Maar als de vruchtbaarheid stijgt onder invloed van sociaal-culturele veranderingen, of het migratiesaldo toeneemt door internationale ontwikkelingen, kan de groei wel twee keer zo hoog zijn. Terwijl in een laag scenario bevolkingskrimp op nationale schaal al vanaf 2020 denkbaar is. Ook voor veel regio's is de toekomstige bevolkingsontwikkeling onzeker. Waar in het ruimtelijk beleid tot nu toe is uitgegaan van een perspectief van groei, moet nu meer rekening worden gehouden met een perspectief van krimp en onzekerheid.

Vergrijzing en andere veranderingen in de bevolkingssamenstelling kunnen grote gevolgen hebben. Het aantal ouderen (65 jaar en ouder) verdubbelt tot 2040. Dit betekent overal toenemende behoefte aan voor ouderen geschikte woningen, zorgvoorzieningen, culturele en recreatieve voorzieningen en andere voorzieningen in de buurt. Daarnaast krimpt de bevolking in de werkende leeftijd. Dit kan gevolgen hebben voor de arbeidsmarkt en leiden tot arbeidstekorten. Ook kan deze krimp tot leegstand van kantoren en bedrijventerreinen leiden, en doorwerken in het woon-werkverkeer.

In de stadsgewesten neemt het aantal huishoudens tot 2040 toe met zo'n 700.000, en groeit de woningbehoefte met hetzelfde aantal. Door veranderingen in de bevolkingssamenstelling, zoals de vergrijzing en de toename van het aantal alleenstaanden, treden wel grote verschuivingen op in de vraag naar bepaalde typen woningen en voorzieningen. Doordat de beroepsbevolking ongeveer gelijk blijft neemt de vraag naar ruimte voor werken niet meer toe en vlakkt de groei van de mobiliteit af.

In krimpgebieden kan de huishoudenskrimp (met circa 7.000 huishoudens tot 2040) vooral in de minst aantrekkelijke dorpen en wijken resulteren in een vicieuze cirkel van dalende woningprijzen, leegstand, concentratie van kansarmen en leefbaarheidsproblemen. Krimp kan leiden tot een tekort aan arbeidskrachten in de technische sectoren en de zorg, en tot stabilisatie of afname van de mobiliteit. Hoewel het draagvlak voor bepaalde voorzieningen zal afnemen door de krimp, kan dat voor zorgvoorzieningen en culturele en recreatieve voorzieningen toenemen door de vergrijzing (Jan Ritsema van Eck, 2013).

Economie

De economische groei houdt aan, met een belangrijke rol voor de binnenlandse bestedingen. De consumptie neemt toe door een combinatie van stijgende contractlonen, lage inflatie en lastenverlichting. In 2017 groeien de investeringen voor het vierde jaar op rij harder dan het bbp. De overheidsbestedingen blijven achter bij de economische groei. Het bbp in Nederland groeit met 1,8% dit jaar en 2,1% volgend jaar. De werkloosheid neemt af van 6,9% in 2015 naar 6,2% in 2017 (CentraalPlanbureau, 2016).

In de eerste drie kwartalen van 2016 werd een groei van driemaal 0,7 procent gemeten. Ten opzichte van het derde kwartaal van 2015 kwam de groei uit op 2,4 procent. De groei is vooral te danken aan de uitvoer en de consumptie van huishoudens. Verder gaven consumenten meer uit aan zorg. Uitgaven aan diensten waren goed voor ruim de helft van de totale binnenlandse consumptieve bestedingen.

Het aantal banen van werknemers en zelfstandigen nam in het derde kwartaal van 2016 met 26.000 toe tot een aantal van tien miljoen. Het aantal werklozen daalde met 37.000 personen. Dat is de grootste werkloosheidsdaling in de afgelopen tien jaar. Het aantal vacatures steeg met zeventuizend. De stijging van het aantal banen was te danken aan de stijging van het aantal werknemersbanen. Een groei van 34.000 werknemersbanen stond tegenover een afname van achtduizend zelfstandigenbanen. Momenteel is een op de vijf banen in Nederland op zelfstandige basis.

De stijging van de export viel in het derde kwartaal van 2016 wat lager uit dan in de voorgaande kwartalen. Wel werden er aanzienlijk meer chemische producten uitgevoerd dan een jaar eerder. Het betrof vooral farmaceutische producten. Ook zijn er meer voedingsmiddelen, (basis)metaalproducten en machines uitgevoerd. Ook in het derde kwartaal zijn de investeringen in vervoermiddelen en woningen weer stevig toegenomen. Bedrijven hebben meer uitgegeven aan vliegtuigen, vrachtwagens, opleggers en computers. Ze gaven wel minder uit aan personenauto's (NU.nl, 2016).

Sociaal-Cultureel

De waarden van mensen en dus ook de medewerkers zijn aan verandering onderhevig. Er is veel meer sprake van een zoektocht naar zingeving, duurzaamheid, de menselijke maat, vakmanschap, fatsoen en respect. In deze zoektocht wordt zelfkennis, beseffen wat het effect is van het eigen gedrag en elkaar op gedrag durven aanspreken steeds belangrijker. Hierbij is een steeds grotere aandacht voor de zogenoemde 'onderstroom', 'de ongeschreven regels'.

Verder zijn nog enkele andere belangrijke trends zichtbaar:

- Sociale Innovatie: het actief betrekken van de medewerkers bij de beleidsvoering van de organisatie. Het actief gebruik maken van ideeën van de eigen medewerkers om de organisatie te verbeteren en te innoveren;
- Resultaatgericht organiseren: Is de troonopvolger van Het Nieuwe Werken. RGO ziet de organisatie, het kantoor en de ICT als dimensies die gezamenlijk een inspirerende werkomgeving bieden aan de medewerkers; die daardoor beter gaan presteren en tegelijk meer werkplezier beleven. **Tijd- en plaatonafhankelijk werken past naadloos in deze trend;**
- Social media: Er wordt in toenemende mate gebruik gemaakt van on-line diensten en/of platformen waar de gebruikers de inhoud (user generated content) bepalen en verspreiden. De interactie, zowel privé als zakelijk via de sociale media neemt sterk toe.

Voorgaande trends zijn mede een gevolg van de toenemende informatisering van de maatschappij en de organisaties

Het Nieuwe Werken

Uit een studie van het Sociaal Cultureel Planbureau blijkt dat Het Nieuwe Werken kan helpen om een burn-out te voorkomen. De onderzoekers hebben nagegaan welke invloed Het Nieuwe Werken heeft op het welbevinden van werknemers, in het bijzonder op 'emotionele uitputting'. Uit de analyses van de onderzoeken blijkt dat werknemers behoefte hebben aan telewerken en zelfstandigheid. Mensen die kunnen telewerken en veel autonomie ervaren in hun werk, hebben minder last van emotionele uitputting. Zij zijn meer toegewijd aan het werk dan andere werknemers.

Waarom Het Nieuwe Werken zou leiden tot minder burn-out? De SCP-ers verklaren dit uit allerlei wetenschappelijk onderzoek.

“Telewerken geeft werknemers meer mogelijkheden om de werkrollen flexibel te vervullen en de werktijd en werklocatie aan te passen aan de persoonlijke situatie. Reductie van reistijd kan werkstress, reisstress en werk-privéconflicten verminderen. Door telewerken ervaren werknemers mogelijk minder stressoren als interrupties tijdens het werk door collega's.”
En: “Toegang tot telewerken kan werknemers meer motiveren voor hun werk. Telewerken geeft werknemers meer privileges in het werk en weerspiegelt het vertrouwen van de organisatie in de werknemer; het gevoel van vertrouwen is een basisbehoefte die werknemers motiveert en bevologenheid vergroot.”

Dit geldt ook voor zelfstandigheid in het werk. “Autonomie refereert naar het onderlinge vertrouwen binnen de arbeidsrelatie en gaat vaak gepaard met taakverrijking. Het geeft werknemers meer status in het werk en kan hen motiveren om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen, hetgeen kan leiden tot meer persoonlijke groei.” (Personeelslog, 2014)

Technologie

De revolutie van de digitalisering is in volle vaart en veranderingen volgen elkaar snel op. Het verbeteren van de ene technologie versnelt automatisch de ontwikkeling van andere technologieën, en niet meer lineair maar exponentieel. Het is een nieuw model op basis van data, intelligentie en zelfprogrammering.

Kunstmatige Intelligentie (KI) en machine learning worden steeds krachtiger door parallelle verwerking van rekenprocessen, big data, cloud-technologie en geavanceerde algoritmen. Volgens Forrester stijgen investeringen in deze ontwikkelingen met 300% in 2017. En Gartner geeft aan dat 50% van alle analytische interacties, zoals robots, worden geleverd via KI in de komende drie tot vijf jaar. De mogelijke toepassingen zijn eindeloos. Voor bedrijven is het leren begrijpen en op de juiste manier inzetten van cognitieve systemen, big data-analyse, machine learning technologie en KI van cruciaal belang om te blijven bestaan. Op de kortere termijn biedt het vooral kansen voor het verkrijgen van interessante inzichten waarmee ze betere en snellere beslissingen kunnen nemen en zo de concurrentie voor kunnen blijven (HrPraktijk, 2017).

De trends 'Internet of Things' (IoT) brengen intelligentie in componenten en dagelijkse apparaten met het gevolg dat de gegevensstroom exponentieel stijgt. Veel geavanceerde machines in de productie-omgeving sturen tegenwoordig al permanent gegevens over de actuele toestand en waarschuwen tijdig als bijvoorbeeld onderhoud nodig is.

Met big data is een technologie beschikbaar die deze gegevens verzamelt en analyseert. Het grote voordeel van big data, het kwantitatieve fundament, is tegelijkertijd echter het grootste nadeel. Of zoals Jayson DeMers in het tijdschrift Forbes schrijft: "Uit de analyse van actuele oplossingen kunnen maar moeilijk concrete handelingsrichtlijnen worden afgeleid, als het erom gaat, om op basis van de verzamelde gegevens zakelijke beslissingen te nemen." Daarom gaat de trend richting humanized big data. De gegevens moeten zo voorbereid worden dat ook niet-datawetenschappers duidelijke antwoorden uit de analyses van big data kunnen halen en deze kunnen gebruiken bij het maken van beslissingen. Oftewel 'actionable insights', bruikbare inzichten. Dat vraagt om een meer kwalitatieve dan kwantitatieve benadering en een hoge mate aan visualisatie van de gegevens (Fallmann, 2016).

Ecologie

De uitstoot van CO₂ was in het derde kwartaal van 2016 2,3 procent lager dan een jaar eerder. Het is het derde kwartaal op rij dat de CO₂-uitstoot lager uitvalt dan de economische groei. Dit komt vooral doordat energiecentrales meer aardgas in plaats van steenkool hebben ingezet bij de energieproductie. Ook wordt er minder gas gebruikt voor het verwarmen van gebouwen.

Wicro Plastics heeft zelf ook een milieubeleid opgesteld waarin zij vermeldt dat Wicro Plastics streeft naar het continu beheersen van alle milieuaspecten die voortvloeien uit haar bedrijfsactiviteiten. Dit betekent voor Wicro Plastics:

Het voorkomen van milieuvervuiling door maatregelen te nemen en door het naleven van alle relevante milieueisen volgens de ISO 14001

Het milieubewustzijn binnen het bedrijf vergroten

Het onderhouden van het beleid en het milieusysteem

Voortdurende verbetering van de milieuprestaties

Het houden van goed contact met klanten, overheid en de omgeving over de milieuaspecten.

Iedereen krijgt bij Wicro Plastics de kans om een actieve rol te nemen bij het implementeren van het milieubeleid, door het aanmoedigen van milieuvriendelijke ideeën. Zo wordt er zorg gedragen voor het beperken van de impact op het milieu en voor een betere leef- en werkomgeving (WIS-Wicro Informatie Systeem).

Politiek

Onlangs is de AOW-leeftijd verhoogd. Vanaf 2016 gaat de AOW-leeftijd versneld omhoog naar 66 jaar in 2018 en 67 jaar in 2021. Een jaar later wordt dat 67 en drie maanden. De stijging is het gevolg van de nieuwste ramingen van de levensverwachting door het Centraal Bureau voor de Statistiek. De verhoging geldt voor alle Nederlanders die geboren zijn na 31 december 1954.

De AOW-leeftijd gaat nu al stapsgewijs omhoog naar 67 jaar. In 2012 heeft een meerderheid van de Tweede en Eerste Kamer ingestemd met een automatische koppeling van de AOW-leeftijd aan de levensverwachting van mensen. Hoe ouder we worden, hoe langer we moeten werken. De vuistregel is dat ouderen gemiddeld achttien jaar AOW ontvangen (NOS, 2016).

Ook wat betreft de arbeidsovereenkomsten is er de afgelopen jaren wat veranderd. Vanaf nu moet een vast contract gegeven worden als een werkgever langer dan twee jaar in dienst is, óf meer dan drie contracten heeft gekregen. Wanneer een medewerker na twee jaar of drie tijdelijke contracten zes maanden uit dienst is geweest bij de werkgever, kan de werkgever weer tijdelijke contracten aanbieden aan de werknemer (Rijksoverheid, Arbeidsovereenkomst en CAO, 2016).

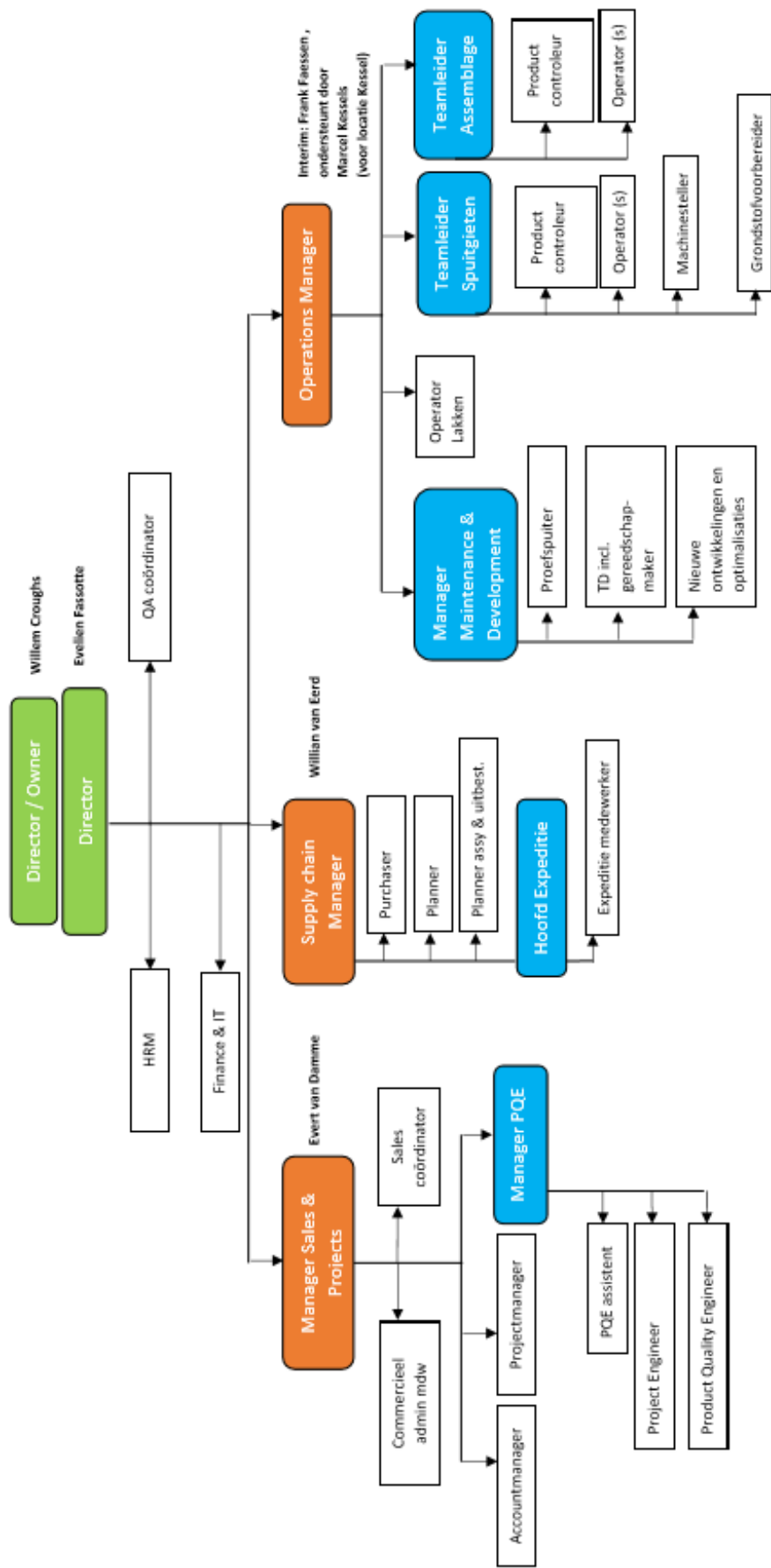
Gemeente Peel en Maas

Gemeente Peel en Maas wil naar een andere, meer eigentijdse, manier van besturen toe. Een manier van besturen die nodig is om effectief bij te dragen aan het goede leven in Peel en Maas. De gesprekken die de laatste maanden met een groot aantal experts hebben plaatsgevonden, hebben de ambitie van de gemeente bevestigd versterkt om te gaan voor een fundamentele koerswijziging. De gesprekken onderstrepen de noodzaak om dingen anders te doen. Dit wordt gedaan door een aantal principes te benoemen en nader uit te werken.

Gemeente Peel en Maas wil effectief zijn en zij kan daarom niet anders dan zich op de juiste wijze te verhouden tot de veranderende omgeving. Eén van de pijlers onder deze nieuwe manier van besturen is het breed aangaan van de dialoog met inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties. De gesprekspartners vinden het prettig dat we hun – oprecht nieuwsgierig en met waardering– vragen naar hun kennis, expertise, toekomstbeelden en dromen. Dit geeft de gemeente het vertrouwen in de aanpak die zij met hun nieuwe wijze van besturen voorstaan. Op basis van deze positieve ervaringen wil de gemeente de expertgesprekken een structureel vervolg geven.

In deze samenleving zijn veel veranderingen die beschouwd worden als de eerste tekenen van een aantrekkelijke nieuwe toekomst volgens gemeente Peel en Maas. Een toekomst vol kleinschaligheid, menselijke maat, gemeenschapsinitiatieven, een balans tussen lokaal en globaal, een nieuwe economie die - letterlijk – waarden-vol en waarden-vast is. De gemeente ziet collectieven, groepen van mensen ontstaan in vele verschijningsvormen, ze ziet nieuwe maatschappelijke bedrijven in zorg en energie en er ontstaan nieuwe coöperaties. De gemeente kiest er expliciet voor om haar energie en aandacht op dit soort initiatieven en ideeën te richten. Zij richt zich op de koplopers, want deze zijn volgens de gemeente exemplarisch voor de toekomstige samenleving zoals zij die voor zich ziet. Deze koplopers zijn nodig om de gemeente als samenleving richting deze toekomst te ontwikkelen. (GemeentePeelenMaas, 2014-2018)

Bijlage II Organogram



Niet opgenomen in dit overzicht: ZP-ers

Bijlage III Interviewvragen

Dit interview heeft betrekking op de implementatie van het flexibel werken. Veelal ook wel Het Nieuwe Werken genoemd. Wat weten de medewerkers al over het flexibel werken?

1. Wat houdt volgens jou het flexibel werken/het nieuwe werken in?

Vervolgens worden er een aantal vragen gesteld die betrekking hebben op de medewerker zelf.

- 2. Welke functie bekleed je? Hoeveel op de afdeling?**
- 3. Hoeveel uren heb je op contract? Welke dagen/dagdelen werk je?**
- 4. Wat zijn je taken/werkzaamheden binnen dit bedrijf**

Wanneer het flexibel werken geïmplementeerd zal worden, zullen werknemers meer te maken krijgen met tijd- en plaatsafhankelijk werken, resultaatgericht werken en meer verantwoordelijkheden.

- 5. Heb jij veel verantwoordelijkheden binnen jouw functie?**
 - a. Zo ja, welke?
 - b. Zo nee, zou je meer verantwoordelijkheden willen hebben?
- 6. Ben jij gehecht aan je werkplek? Waarom wel of niet?**
- 7. Zou jij je werktijden graag anders zien?**
 - a. Zo ja, hoe zit jouw ideale werkweek eruit?
 - b. Zo nee, waarom vind je deze werktijden zo fijn?
- 8. Hoe 'flexibel' ben je volgens jezelf wat betreft je werk?** (Tijden zelf indelen wanneer iets af moet, andere tijden werken indien nodig).

Het management van Wicro Plastics vindt de motivatie van het personeel een belangrijk aspect als het gaat om flexibel werken. Hoe kan Wicro Plastics haar medewerkers gemotiveerd houden?

- 9. Wat draagt bij aan jouw motivatie binnen Wicro Plastics? Denk je dat flexibel werken ook onderdeel uit zal maken van je motivatie?**
- 10. Hoe zou jij nog beter gemotiveerd kunnen raken?**

De rol van leidinggeven zal ook veranderen wanneer het flexibel werken geïmplementeerd zal worden. De volgende vragen hebben betrekking op leidinggevende sturing.

- 11. Wat voor behoefte aan leidinggevende sturing heb je? (Controlerend, coachend, resultaatgericht)**

Het thuiswerken is een groot onderdeel van het flexibel werken. Wat vinden de medewerkers van thuiswerken en hoe denken zij hiermee om te gaan?

- 12. Zie jij thuiswerken als een voordeel of een nadeel? Waarom?**
- 13. Kan je werk en privé makkelijk gescheiden houden?**
- 14. Zie jij het flexibel werken als een wisselwerking of als een recht?**
- 15. Wat zijn volgens jou de voor- en nadelen van het flexibel werken voor de organisatie en voor jezelf?**

Bijlage IV Varianten van individueel roosteren in ploegendienst

(Goudswaard, Groen, de Leende, & Vos, 2015)

Flexibele groepenroosters

Er bestaat een aantal meer flexibele ploegensystemen, waarbij het idee van de volledig vaste ploeg wordt losgelaten. We bespreken hier de 'boventallige ploegen' en de 'combinatie van groepen'.

Boventallige ploegen

In boventallige ploegenroosters blijft de ploeg als organisatie-eenheid bestaan, maar komt niet langer 100% van de tijd volledig op. Op sommige momenten kan de bezettingseis dan ook onder het niveau liggen van de totale ploeggrootte, terwijl deze op andere momenten zelfs hierboven kan liggen. Hoewel dit geen noodzaak is, kan een boventallig ploegenrooster heel goed aansluiten bij een situatie met ongelijke bezettingseisen over de diensten heen. In onderstaand voorbeeld van een boventallig 3-ploegendienstrooster ligt de bezettingseis bijvoorbeeld in de ochtend- hoger dan in de middag- en de nachtdienst (O8 : M8 : N8 = 5 : 3 : 3).

	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
A.1	O8	O8	O8	O8	O8		
A.2	O8	O8	O8	O8	O8		
A.3	O8	O8	O8	O8	O8		
A.4	O8	O8	O8	O8	O8		
B.1	O8	O8	O8	M8	M8		
B.2	M8	M8		O8	O8		
B.3	M8	M8	M8	M8	M8		
B.4	M8	M8	M8	M8	M8		
C.1	N8	N8	N8				
C.2	N8	N8	N8	N8	N8		
C.3			M8	N8	N8		
C.4	N8	N8	N8	N8	N8		

Figuur 8 Boventallig 3-ploegendienstrooster

In dit schema zijn drie ploegen (A, B en C) onderverdeeld in vier subgroepen per ploeg (1 t/m 4). Elke week wisselen de subgroepen van regel, waarbij zij steeds naar de eerstvolgende regel van de volgende ploeg overstappen, bijv. van A1 naar B1, vervolgens naar C1 en dan naar A2, B2 enz. De lengte van de cyclus van dit roostermodel beslaat in totaal $3 \times 4 = 12$ weken. Voor de ochtenddienst geldt dat altijd een ploeg volledig opkomt, maar wordt aangevuld met werknemer(s) uit een andere ploeg. Voor de middag- en nachtdienst geldt dat er nooit een ploeg volledig opkomt, maar er altijd een groepje werknemer(s) in de ochtend- of middagdienst werkt of vrij is. Als er sprake is van verschillende taken en rollen, kan de wisselende samenstelling per dienst bredere inzet van werknemers stimuleren.

Combinatie van groepen

Bij een rooster met een combinatie van groepen worden de verschillende diensten op een dag niet elk apart door een ploeg ingevuld, maar door meerdere groepen die in wisselende combinaties met elkaar samenwerken. Een voorbeeld van een dergelijk rooster is onderstaand 10-groepenrooster.

	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
A	O8	O8	M8	M8	M8		
B	N8	N8	N8				
C	M8	M8	M8	N8	N8		
D	O8	O8	O8	O8	O8		
E	N8	N8	N8	N8	N8		
F			O8	O8	O8		
G	M8	M8	N8	N8	N8		
H	O8	O8	M8	M8	M8		
I	N8	N8		M8	M8		
J	M8	M8	O8	O8	O8		

Figuur 9 10-groepenrooster

In dit schema werken tien groepen (A t/m J) wisselend in ochtend- (O8), middag- (M8) en nachtdienst (N8). Elke week wisselen de groepen van regel, waardoor ze na 10 weken allemaal dezelfde mix van diensten hebben doorlopen. De groepen werken in wisselende combinaties met elkaar samen. Aan het eind van elke cyclus zijn alle groepen elkaar meerdere malen tegengekomen. Dankzij de wisselende combinaties moeten ze samen de taken verdelen over de functies die elke groep in die dienst inbrengt. Kwantiteit en kwaliteit van de bezetting wordt dus niet zoals bij traditionele ploegendiensten bepaald door de samenstelling van de ploeg, maar door de combinaties waarin de groepen op dienst komen. Werknemers worden daardoor geacht met meer collega's samen te werken dan alleen de collega's in de eigen groep, waardoor het lerend vermogen van de organisatie op een natuurlijke manier geborgd wordt. De ervaring bij dit soort roosterstructuren leert dan ook dat productiviteitsverschillen tussen diensten afnemen en uiteindelijk verdwijnen. Het combineren van groepen betekent tegelijkertijd wel meer complexiteit in het aansturen van de organisatie.

Daar waar de kennis van ploegleiders voorheen volstond met het aansturen van de 'eigen ploeg', zal deze door de wisselende samenstellingen op een hoger niveau moeten komen te liggen. Tegelijkertijd biedt dit soort systemen ook kansen om werknemers meer verantwoordelijkheid op de werkvloer te geven.

Deze roostersystemen van 'boventallige ploegen' en 'combinaties van groepen' bieden meer mogelijkheden om tot gezondere roosters te komen en variatie in bezettingseisen per dienst aan te brengen dan de traditionele ploegendiensten. Ook leveren deze structuren goede aanknopingspunten op om deeltijd in ploegendienst op een effectieve en efficiënte wijze vorm te geven.

Voorkeuroosters

Voorkeuroosters in ploegendiensten zijn veelal afgeleid van een collectief roostersysteem. Maar we treffen ook individueel repeterende roosters aan, die specifiek op de wensen van een enkele individuele werknemer zijn afgestemd. Voorbeeld van het eerste is een vaste ploeg van werknemers die alleen ochtenddiensten draaien naast een vaste ploeg die alleen middagdiensten doet. Dit kan parallel lopen met een traditionele 2-ploegendienst, waarbij werknemers wekelijks wisselen tussen de ochtend- en middagdienst. Door (een deel van) de werknemers alleen maar ochtend- of middagdienst te laten draaien, is het mogelijk in te

spelen op de voorkeur van werknemers voor één van deze twee diensttypen. Dit soort keuzes zijn ook in dienstroosters die 24 uur beslaan te maken, waarbij (een deel van) de werknemers dan alleen worden ingezet in het deel van de dag waar hun voorkeur naar uitgaat. De meer individueel vormgegeven voorkeuroosters in ploegendienst zien we vooral terug bij deeltijdroosters (een werknemer heeft bijvoorbeeld iedere woensdag zijn deeltijddag) en bij meer op maat gemaakte roosters. In het laatste geval valt te denken aan een rooster met een cyclus van zes weken, waarin de werknemer binnen een collectief systeem toch de mogelijkheid heeft om op basis van eigen voorkeuren een individueel ritme van diensten en vrije dagen te doorlopen dat zich na die zes weken opnieuw in dezelfde vorm herhaalt. Vaak maken deze roosters gebruik van de roosterstructuren die hiervoor bij flexibele ploegenroosters zijn geschikt.

Shiftpicking, matching en zelfroosteren

Bij shiftpicking (intekenroosters) verschuift de zeggenschap over de indeling van diensten in vergelijking tot de voorgaande roostersystemen van het collectieve naar het individuele niveau. Dit betekent dat het principe van een gelijke verdeling in diensten kan worden losgelaten. De diensten liggen weliswaar nog steeds vast, maar per afzonderlijke roosterperiode kiest elke werknemer zijn eigen ritme van te werken diensten. De enige bedrijfsmatige randvoorwaarde hierbij is dat de optelsom van al die individuele keuzes tot de juiste kwantitatieve en kwalitatieve bezetting per dienst moet leiden. Meestal lukt het niet in één keer om een rooster rond te krijgen. Er zijn dan meerdere ronden nodig. De werknemers kunnen de spelregels die op het rondmaken van toepassing zijn zelf kiezen, bijvoorbeeld senioriteit, groepsgewijze indeling, vraag en aanbod, veto's en jokers, arbeidsvoorwaardelijke stimuli en meer. Hierbij is het zaak de spelregels niet te ingewikkeld te maken. Nog meer dan bij het combineren van groepen zullen werknemers in wisselende combinaties met elkaar samen moeten werken. Gemeenschappelijk is nog het moment waarop van dienst gewisseld wordt. Het is in die omstandigheden voor de werking van het roostersysteem van belang dat werknemers een brede inzetbaarheid hebben en meerdere taken en rollen kunnen vervullen. In de meeste productiebedrijven zal de dienstlengte hierbij nog steeds acht uur bedragen, met collectieve overdrachtsmomenten. Er zijn echter ook wel systemen waarbij sprake is van glijdende opkomsttijden en waarbij de bezetting gedurende de dag varieert.

Bij matching wordt het idee van vaste diensten losgelaten. De werknemers voeren hun wensen in voor de tijdstippen waarop men wel of niet wil werken (dus geen diensten) en het systeem of de roostermaker gaat deze wensen proberen te 'matchen' met de bezettingseisen.

Bij zelfroosteren wordt shiftpicking of matching naar een volgend niveau gebracht, doordat de diensten als vaste eenheden worden losgelaten. Wat in deze omgeving rest zijn alleen kwantitatieve en kwalitatieve bezettingseisen per tijdseenheid. Daarbinnen bepalen de werknemers zelf welke begin- en eindtijden zij wenselijk vinden. De overdracht van werkzaamheden, voorheen 'de ploegwissel', gaat daardoor op veel verschillende tijdstippen van de dag plaatsvinden en zeker niet meer groepsgewijs. Het is een komen en gaan van werknemers, die continu rollen en taken van anderen overnemen en doorgeven, daarbij hun werkpatroon afstemmend op de balans tussen werk en privé die zij zelf nastreven.