



NIEUWSBRIEF

INFORMATION TECHNOLOGY
& ENTERPRISE MANAGEMENT

Deze nieuwsbrief is een “special” over het thema “Het Nieuwe Werken”.

Datum: 8 december 2011

Iedere directeur of manager heeft dit jaar wel eens gehoord over HNW (Het Nieuwe Werken) alsof het een vastomlijnd modern concept is voor het structureren van de relatie tussen werkgever en werknemer. Vaak dramatisch gepresenteerd waardoor de indruk ontstaat dat elk bedrijf nog voor het einde van 2011 HNW moet hebben ingevoerd, omdat je anders niet meer meetelt. In deze nieuwsbrief maken wij enerzijds duidelijk dat het zo’n vaart niet loopt en anderzijds dat maar weinig werkgevers HNW kunnen negeren. Op basis van eigen ervaringen en ervaringen van anderen voegen we daar ook de nodige aanbevelingen aan toe.

Hoe is HNW ontstaan?

HNW is als term in de loop van 2010 bedacht als verzamelnaam voor een aantal ontwikkelingen in de arbeidsrelatie, die zich in het afgelopen decennium hebben gemanifesteerd. Als je al die ontwikkelingen bij elkaar brengt en vergelijkt met de arbeidsrelatie anno 1995, dan levert dat een revolutionair beeld op. Van een revolutie is echter geen sprake, wel van een gestage evolutie in de afgelopen vijftien jaar. Daarom zetten we de elementen van die gestage evolutie even op een rij.

1) ICT ontwikkeling.

Met respect voor alle hiernavolgende elementen, is ICT de belangrijkste facilitator voor het nieuwe werken. De toegang tot bedrijfssoftware en de bijbehorende databases was vijftien jaar geleden nog het exclusieve domein van de vaste werkplek op de zaak. Die was verbonden met de servers in een computerruimte. Dankzij de internet browsers als Internet Explorer en FireFox werd sindsdien steeds vaker toegang tot de bedrijfssoftware ook op andere werkplekken mogelijk. Dankzij de bandbreedte ontwikkelingen hoefde die werkplek zich niet langer in het zelfde gebouw te bevinden als de server.

Thuiswerken was in 1995 ook al mogelijk, maar bleef beperkt tot medewerkers die “geïsoleerd” hun werkzaamheden konden vervullen via e-mail en de Office functies op de PC thuis. Zij beschikten over een zakelijk mobieltje voor de telefonische communicatie. Thuis elektronisch facturen goedkeuren, klantgegevens bijwerken, betalingen accorderen en klantorders controleren was toen nog niet mogelijk. Vandaag de dag is dat geen issue meer, die werkzaamheden kunnen overal worden uitgevoerd als er maar voldoende bandbreedte beschikbaar is.

2) verkeersontwikkeling.

Door de bank genomen kenmerkten de afgelopen vijftien jaar zich door economische groei. Overeenkomstig “het oude werken” betekende het dat jaar in jaar uit steeds meer werknemers zich om 08:30 op kantoor moesten melden en om 17:00 weer huiswaarts keerden. Dat zorgde zowel in de ochtend- als de avondspits voor een gigantisch fileprobleem met een negatieve impact op de arbeidsproductiviteit en op het behoud van werknemers die buiten de regio van de werkgever woonden.

3) Flexibilisering arbeid.

De jonge aanwas op de arbeidsmarkt maakte duidelijk geen trek te hebben in de “vastgeroeste” arbeidsrelaties waar de veertigers, vijftigers en zestigers aan gehecht waren. Waarom uren verliezen met reistijd als het zelfde werk ook thuis of in een nabijgelegen vestiging kan worden verricht? Waarom van 08:30 tot 17:00 uur werken als dat ook mogelijk is in de avonden? Waarom in dienst treden als er ook detacheringbedrijven zijn die zorgen voor afwisseling in de opdrachten? Waarom de marge gunnen aan een werkgever als je ook als ZZP'er aan de slag kunt?

Deze behoefteontwikkeling aan afwisseling en flexibiliteit bij de nieuwe werknemer liep aardig in de pas met de behoefteontwikkeling aan werkgeverszijde. Vanwege fluctuaties in de vraag naar arbeid, vanwege het ontslagrecht en vanwege de kosten van werknemersverzekeringen, nam de behoefte aan flexibel inzetbare medewerkers immers gestaag toe.

4) werkplekkosten.

Ook steeds meer werkgevers maakten zich zorgen over de ontwikkeling van de werkplekkosten. Kantoorruimte werd (tot voor kort) steeds duurder en steeds meer medewerkers hadden naast hun vaste werkplek ook werkplekken nodig op andere locaties. Zelfs het flexplekken concept (als bij Interpolis) bleek niet toereikend om de kantoorkosten terug te dringen. Verder was het niet wenselijk dat alle nieuwe flexwerkers (ingehuurde ZZP'ers, gedetacheerde krachten) resulteerden in een eigen vaste werkplek met bijbehorende kosten.

5) Arbeidsvoorwaardelijke kosten.

Steeds meer werkgevers maakten zich zorgen over de ontwikkeling van de werkplekkosten. Niet alleen vanwege het aantal, maar ook vanwege de steeds kostbaarder eisen die daaraan werden gesteld vanwege de ARBO normen. RSI werd een nieuwe beroepsziekte en de werkgever werd steeds meer verantwoordelijk voor arbeidsomstandigheden ter voorkoming van langdurige ziekte.

HNW als concept.

Het Nieuwe Werken is een concept bedrijfsvoering dat in feite een antwoord geeft op elk van de vijf genoemde ontwikkelingen, die in de afgelopen vijftien jaar steeds dominanter zijn geworden. Thuiswerken en het werken op andere locaties dan het vaste kantoor, werden steeds beter mogelijk dankzij de ICT ontwikkelingen. Maar ook steeds meer noodzakelijk vanwege de verkeersontwikkeling en de werkplekkosten.

Any Time Any Place.

Omdat thuiswerken en het werken op andere locaties (any place) zo sterk toenam, nam ook de behoefte aan andere werktijden (any time) sterk toe. De nieuwe generatie werknemers vond het niet meer dan normaal dat het thuiswerken werd ingedeeld in een dagschema waarbinnen ook zorgtaken mogelijk waren. Zelfs overdag boodschappen doen mocht geen probleem zijn als die “werktijd” in de avonden werd ingehaald.

Beheersbaarheid.

De betrokken medewerkers konden zich prima vinden in de evolutie van de factor arbeid. Dat gold niet voor al hun collega's. De medewerkers die niet thuis wilden of konden werken snapt niet dat de manager het toestond dat een collega de kinderopvang verzorgden op kosten van de baas, of betaald boodschappen deed in het winkelcentrum. De secretaresse klaagde steen en been omdat het onmogelijk was een meeting te organiseren omdat er altijd wel iemand zijn thuiswerkdag had gepland.

Menig manager voelde zich machteloos omdat hij al die kritieken niet kon weerleggen en soms zelf ook zijn twijfels had. Dat gevoel van onbeheersbaarheid werd in 2010 en 2011 versterkt toen het HNW concept zijn intrede deed als de ultieme moderne vorm van arbeidsorganisatie.

Recht of gunst.

Nu kunt u als directie en management dat HNW concept gelaten over u heen laten komen, of zelfs van de daken schreeuwen dat u het al geïmplementeerd heeft. Dat is niet verstandig omdat u dan een enorme kans mist. Dan wordt HNW een onbeheersbaar gewoonterecht voor alle werknemers. Voor het HNW concept is een groot maatschappelijk draagvlak gegroeid, ook binnen uw organisatie. Dus zal er ook enthousiasme zijn voor het formaliseren daarvan in een HNW beleid. Dat biedt de directie en het management de gelegenheid om naast rechten ook plichten vast te leggen. Die kans moet u zich niet laten ontnemen, want HNW is geen recht maar een gunst die is gebaseerd op het Win/Win gedachtegoed.

Implementatie HNW.

Als u met een HNW beleid aan de slag gaat verdient het aanbeveling om daarin elk van de volgende thema's de revue te laten passeren.

1) Management van HNW.

Menig manager is gericht op de zichtbare medewerker. Die geeft hem het gevoel dat hij de bijdrage van de medewerker kan controleren. Schijn bedriegt, want menig manager komt niet verder dan een controle op aanwezigheid. Door "management by walking around" denkt hij in staat te zijn een beeld te vormen bij de bijdrage van zijn medewerkers. Als wie die manager echter vragen hoe hij de output van zijn mensen beoordeelt op bijdrage aan de bedrijfsdoelstellingen, wordt het vaak akelig stil. Helemaal als we hem vragen het verschil in bijdrage van thuiswerkers en kantoorwerkers te beoordelen.

We zullen die managers dus moeten leren hoe ze de daadwerkelijke bijdrage (output) van de individuele medewerker kunnen beoordelen. Zowel voor kantoorwerkers als voor thuiswerkers. Zodra een manager over die vaardigheid beschikt maakt het niet meer uit waar de medewerker zijn bijdrage levert. Die omschakeling is niet makkelijk, maar er zijn gelukkig tal van voorbeelden beschikbaar die duidelijk maken hoe die omslag kan worden gemaakt.

2) HNW arbeidsrechtelijk.

De meeste CAO's en Algemene Arbeidsvoorwaarden (personeelsgids) houden nog geen rekening met het HNW concept. Zoals we eerder stelden moet u voorkomen dat HNW een recht wordt zonder dat de plichten zijn vastgelegd. De combinatie moet immers duidelijk maken dat het een gunst is die alleen kan worden verleend aan medewerkers die rechten en plichten op de juiste wijze weten te combineren. Die gunst kan niet worden verleend aan een medewerker die onvoldoende in staat is zijn dienovereenkomstige plichten in te vullen. Arbeidsrechtelijk vereist het dat zowel de rechten als de plichten (bij voorkeur in samenhang) juridisch worden uitgewerkt, zodat de gunst kan worden ingetrokken in geval van disbalans.

3) *HNW ICT technisch.*

Bij het uitwerken van het HNW beleid mag u er vanuit gaan dat elke medewerker thuis over een eigen ICT infrastructuur beschikt die ook bruikbaar is voor het thuiswerken. Hoewel menig medewerker over een laptop van de zaak beschikt, blijkt in de praktijk dat het thuiswerk vaak wordt verricht vanachter de desktop PC die is aangesloten op het internet via een privé account. Sommige werkzaamheden worden zelfs uitgevoerd met een eigen tablet zoals de iPad.

Het beschikbaar stellen van ICT voorzieningen ten behoeve van Het Nieuwe Werken is dan ook niet nodig, tenzij de reguliere persoonlijke ICT voorzieningen niet toereikend zijn zoals bijvoorbeeld bij een CAD/CAM werkplek. Als u graag heeft dat specialisten thuiswerken die een specifieke ICT voorziening nodig hebben, dan kunt u voor hen een uitzondering maken in het HNW beleid.

Vandaag de dag doet zich ook het omgekeerde voor. De medewerker die (een deel van) zijn werk thuis uitvoert op een eigen smartphone, tablet of eigen notebook, wil deze “devices” ook gebruiken zodra hij op kantoor werkt. Voor de IT afdeling roept dat schrikbeelden op van werkstations die zijn geïnfecteerd met virussen of ontoereikend zijn beveiligd. Een terechte zorg, maar geen reden om het meebrengen van eigen devices te verbieden, omdat een dergelijk verbod de productiviteit van de medewerker negatief beïnvloedt. Dat past niet bij HNW. Daarom werken steeds meer organisaties een BYOD beleid (Bring Your Own Devices) uit, met spelregels waarin zowel de IT afdeling als de betrokken medewerkers zich kunnen vinden.

4) *HNW ARBO technisch.*

Menig werkgever maakt zich zorgen over de werkplek thuis en de tijdelijke externe werkplek op andere locaties. Als die werkplekken niet voldoen aan de ARBO normen loopt de werkgever immers het risico dat, in geval van arbeidsongeschiktheid, de rekening op zijn bordje terecht komt.

Ten aanzien van flexplekken buiten kantoor is de werkgever daarvoor met ingang van 2012 niet langer verantwoordelijk. Ten aanzien van de thuiswerkplek echter nog wel. Maar als u de werknemer nadrukkelijk schriftelijk laat verklaren dat hij uitsluitend thuis werkt op een eigen ARBO conforme werkplek, voorkomt u problemen. Als de werknemer niet bereid is tot ondertekening van een dergelijke verklaring kunt u hem het recht tot thuiswerken arbeidsvoorwaardelijk ontzeggen, mits u dat arbeidsrechtelijk heeft vastgelegd.

5) *HNW en interne communicatie/besluitvorming.*

Onze praktijkervaringen leren dat interne communicatie en besluitvorming het grootste nadeel van HNW opleveren. Eerder hadden we het over de secretaresse die niet blij was met HNW omdat teamleden hun thuiswerkdag op verschillende data hebben gepland, waardoor nauwelijks ruimte overblijft voor het plannen van een vergadering voor een afdeling of team. Dergelijke vergaderingen zijn meestal nodig ter bespoediging van de besluitvorming over keuzes waarvoor het bedrijf wordt gesteld. Als die vergadering pas drie weken later kunnen worden gepland vanwege thuiswerkdagen, gaat het niet goed met de “time to market” die het bedrijf moet realiseren.

Daarom zal het HNW beleid duidelijk moeten maken dat geplande thuiswerkmomenten altijd ondergeschikt moeten zijn aan de overleg- en besluitvormingsstructuur binnen een organisatie. Dat geldt ook voor personeelsmeetings op bedrijfs- en afdelingsniveau in de avonduren. Een thuiswerkdag mag nimmer een reden zijn om verstek te laten gaan bij dergelijke bijeenkomsten. Aan collega's op kantoor moet duidelijk worden gemaakt dat een thuiswerkdag geen vakantiedag is, maar een echte werkdag dag waarop de thuiswerkende collega nog beter bereikbaar moet zijn dan op kantoor.

Daarbij is het van belang dat voor iedereen duidelijk is dat e-mail afhandeling en het lezen van bedrijfsnieuws op Intranet tot de “HNW plichten” behoort. Net zoals het opnemen van de (mobiele) telefoon. Een thuiswerkende medewerker die niet reageert of slecht bereikbaar is, moet beseffen dat hij zich “verdacht” maakt en het risico loopt dat de verleende gunst moet worden ingetrokken.

6) HNW en tijdsbesteding.

De prikklok heeft een elektronisch “broertje” gekregen in de vorm van inlog software die verplicht moet worden gebruikt gedurende het uitvoeren van werkzaamheden op andere plekken dan de kantoorwerkplek. Een aantrekkelijke faciliteit voor bedrijven met managers die vooral willen sturen op tijdsbesteding.

Maar zoals we dat al beschreven in de management paragraaf, levert dat een schijnwerkelijkheid die niets zegt over de daadwerkelijke productiviteit van de medewerker aan de bedrijfsdoelen. Daarom denken wij dat een goed HNW beleid geen relaties meer legt tussen tijdsbesteding en performance van de medewerker, ook niet voor de medewerkers die trouw dagelijks naar kantoor komen.

7) Sociale aspecten HNW.

Eigenlijk is er maar één sociaal aspect van belang bij de implementatie van HNW en dat is “vertrouwen”. De werkgever moet er op kunnen vertrouwen dat de werknemer zijn verantwoordelijkheid neemt voor zijn bijdrage aan de bedrijfsdoelen. De werknemer moet er op kunnen vertrouwen dat de werkgever een goede balans hanteert in de combinatie van rechten en plichten bij Het Nieuwe Werken. Zonder nadrukkelijk aandacht te besteden aan het wederzijdse vertrouwen is HNW gedoemd te mislukken.

8) HNW en de ondernemingsraad.

Bij het uitwerken van HNW beleid is draagvlak van groot belang. Eenzijdige afkondiging van HNW beleid door de directie is gedoemd te mislukken. De ondernemingsraad is de vertegenwoordiger van zowel voorstanders als tegenstanders. Daarom is de OR de ideale gesprekspartner in het formaliseren van vertrouwen via rechten en plichten.

Uw eigen HNW beleid.

Hopelijk maakt deze nieuwsbrief duidelijk dat:

- Het gevaarlijk is om HNW te implementeren zonder een goed doordacht HNW beleid.
- HNW beleid tenminste een antwoord moet geven op de acht genoemde aspecten.
- Het formaliseren van HNW beleid ook kansen met zich meebrengt.

Daarom adviseren wij u dit thema op de agenda van de directie of het MT te plaatsen. Als u bij de daaropvolgende uitwerking van HNW beleid de kennis en ervaring van ITEM-C kunt gebruiken, komen we u graag te hulp.

Harrie Gooskens, 8 december 2011