

waar
SING

Het Nieuwe Werken voor iedereen?

Bereik je doel
met Gewoon
Goed activerend
vakbondsWerk

Handboek met adviezen, tips
en ervaringen uit de praktijk

FNV
BONDGENOTEN



Inhoud

3

Hoofdstuk 1, inleiding

Is Het Nieuwe Werken werk voor de vakbond?

5

Hoofdstuk 2, intermezzo

Eerst nog even iets over Gewoon Goed activerend vakbondsWerk

7

Hoofdstuk 3, de kernvraag

Waarom eigenlijk aan de slag met Het Nieuwe Werken?

9

Hoofdstuk 4, aan de slag

Een alternatief voor aanjagen en afregelen

11

Hoofdstuk 5, het proces

De initiatieffase & het startdocument

13

Hoofdstuk 6, het proces

De ontwerpfase & het projectplan

16

Hoofdstuk 7, het proces

De realisatiefase & goede communicatie

19

Hoofdstuk 8, het proces

De nazorgfase & de evaluatie

22

Hoofdstuk 9, tot slot

Doe je voordeel met deze bijlagen



Is Het Nieuwe Werken werk voor de vakbond?

Kijk alleen al in eigen (vakbonds)huis: de bestuurders zijn al langer via *smartphone* en *tablet* 24 uur per dag op zo'n beetje elke werkplek in Nederland (en de rest van de wereld) bereikbaar. Maar ook de ondersteunende kantoorfuncties worden steeds flexibeler. De 'vaste' werkplek is ingewisseld voor de flexplek. Het best bereikbare 'vaste' telefoonnummer is een 06-nummer, en de vertrouwde 'vaste' desktopcomputer is een draagbare laptop of iPad geworden.

Altijd en overal bereikbaar. We noemen het de 24-uurseconomie, maar in vakbondstermen kennen we dit beter als Het Nieuwe Werken. We korten het maar af met de hoofdletters HNW, want deze term zal hierna nog veel terug komen.

Het Nieuwe Werken is een containerbegrip en wordt in de praktijk vaak geassocieerd met thuis- en telewerken. Maar deze opvatting is te beperkt. Per organisatie en per functie kan het een totaal andere invulling krijgen. Sommige organisaties noemen iets het HNW als hun kenniswerkers één dag thuis mogen werken. Andere organisaties zetten in op moderne ICT-hulpmiddelen of een hippe kantoorplek met een zitbank en een koffiehoek waar mensen elkaar kunnen ontmoeten. En weer andere bedrijven, zoals Google dat hiermee recentelijk in het nieuws kwam, roepen hun medewerkers op vooral tóch op de werkplek te verschijnen, maar verwachten hiernaast tevens zo ongeveer 24 uur bereikbaarheid (en inzet!).

De kern van HNW is slimmer (samen)werken door een nieuwe mix van randvoorwaarden: de inrichting van de werkplek, het gebruik van slimme ICT-toepassingen en het gedrag van de medewerker c.q. de cultuur van de organisatie. Met name dit laatste – gedrag c.q. cultuur – is van belang voor het succes van HNW. De twee overige randvoorwaarden – inrichting werkplek en gebruik ICT-toepassingen – zijn hier ondersteunend aan.

De vraag is nu: is HNW inderdaad werk voor de vakbond? Ja, luidt het antwoord, want HNW is een ontwikkeling op de arbeidsmarkt waar de bond op zijn minst bemoeienis mee zou moeten willen hebben vanwege de impact op werknemers. Zoiets laten we liever niet over aan de werkgevers alleen, noch aan de werkgevers en hun medezeggenschapsorganen alleen. Een bond die waakt over Gewoon Goed Werk is betrokken en denkt mee!

Werknemers krijgen door HNW meer zeggenschap over waar, wanneer en hoe ze kunnen werken. Hierdoor kunnen ze beter bepalen hoe ze hun werk slimmer kunnen invullen. Ze vinden hierdoor hun werk leuker en kunnen werk en privé beter combineren. De werkgevers op hun beurt winnen aan productiviteit en flexibiliteit door meer gebruik te maken van de talenten en betrokkenheid van de werknemers.

Zo is althans de theorie. Maar sluit de praktijk hier bij aan? Willen mensen wel 24 uur per dag bereikbaar zijn voor het werk? Hoe hier goed mee om te gaan? Wat zijn de consequenties? Welke afspraken zijn nodig... Kortom: hoe HNW bewerkstelligen met Gewoon Goed activerend vakbondsWerk?

Eerst nog even iets over Gewoon Goed activerend vakbondsWerk

De nieuwe vakbeweging waaraan momenteel zo hard wordt geschaafd, vraagt om *vernieuwde verhoudingen* tussen vakbondsbestuurders en hun (kader)leden. *De vernieuwde vakbondsbestuurder* komt niet langer alleen zelf met onderwerpen die hij vervolgens wel eventjes voor zijn achterban zal gaan regelen. Nee, de rol van de bestuurder verschuift steeds meer naar ondersteuning van de mensen, van het netwerk. Bij dit alles hoort tevens *een vernieuwd soort (kader)leden*. Dit zijn leden die zich realiseren dat ze zelf de bond zijn en dat zij zelf (ook) aan de slag moeten. De vernieuwde vakbondsbestuurder legt de verantwoordelijkheid dan ook bij deze vernieuwde (kader)leden, in het volste vertrouwen dat zij hier goed mee weten om te gaan.

In de vernieuwde vakbeweging stellen bestuurders en (kader)leden samen een eigen agenda op met onderwerpen die zij belangrijk vinden voor het bedrijf en de sector waarbinnen zij actief zijn. De bestuurder luistert naar wat zijn leden willen, want zij zijn voor hem zijn ogen en oren. Veel en uitgebreid persoonlijk contact is dus cruciaal. Van belang in dit verband is dat de bestuurder een band opbouwt met de werknemers. Dat kan via brief, mail en telefoon, en dat kan persoonlijk: op de werkvloer, in de kantine, in een werkoverleg of desnoods aan de poort. De bestuurder probeert te achterhalen wat er leeft en welke problemen spelen. Welke *issues* worden diep gevoeld en breed gedragen en willen mensen zich hard voor maken?

De vakbondsbestuurder activeert, maar neemt niet over. Hij zoekt de informele leiders die goed in de groep liggen, verbreedt het initiatief naar meer mensen, en organiseert leden- of netwerkbijeenkomsten.

De vakbondsbestuurder daagt de informele leiders uit zich te bewijzen door zoveel mogelijk mensen te activeren en om zich heen te verzamelen. Zij zijn immers degenen die binnen hun bedrijf de kar moeten gaan trekken. De vakbondsbestuurder op zijn beurt laat deze mensen doen waar ze goed in zijn. Hij brengt ze op ideeën en laat zien dat vakbondswerk leuk is.

De vakbondsbestuurder wordt tevens een vraagbaak, een steuntje in de rug. Hij monitort dat het proces niet stukt. Hij is tevens in staat zijn kaderleden sterker te maken: hij coacht hen, houdt ze een spiegel voor en faciliteert ze door middel van scholing. Denk hierbij aan kaderopleidingen, cursussen ledenwerven en mensen als groep scholing aanbieden, zodat zij veel meer zelf kunnen en durven gaan doen.

Maar de bestuurder blijft wel betrokken. Hij komt daarom vaak op de werkvloer terug. Om met de juiste mensen te spreken, maar ook om nieuwe mensen bij de initiatieven te betrekken en, zeker bij gebleken tussentijdse successen, nieuwe leden in te schrijven.

Nauw met mensen samenwerken en hen motiveren kost tijd. De vakbondsbestuurder maakt dan ook een expliciete keuze voor een bepaald traject en maakt daar voldoende tijd voor vrij. Hij betreft ook de ondernemingsraad bij de initiatieven. Is creatief, strategisch, resultaatgericht. Stemt verwachtingen af en stelt geen eisen die nooit binnengehaald kunnen worden. Is blij met kleine stapjes en viert zijn successen. Is het resultaat dan alsnog een compromis? Dan snappen de (kader)leden dit, omdat ze betrokken zijn geweest.

Waarom eigenlijk aan de slag met Het Nieuwe Werken?

Dit handboek hanteert als vertrekpunt dat HNW over het algemeen positief is, of op zijn minst zou moeten zijn, voor werknemers, werkgevers en klanten.

De voordelen voor werknemers:

- **meer zeggenschap over het eigen werk en vooral de werktijden.** De werknemers krijgen meer vrijheid zelf te kiezen waar ze hun werk uitvoeren en meer regelmogelijkheden om het werk goed te kunnen uitvoeren. Ze krijgen dus ook meer controle over het werk en ervaren een betere afstemming en balans tussen werk en privé en eventuele zorgtaken. Plaats- en/ of tijdsafhankelijk werken is goed voor de concentratie, efficiëntie, productiviteit, afwisseling en arbeidstevredenheid. Bovendien communiceren mensen beter met behulp van ICT en kunnen hierdoor flexibeler en efficiënter samenwerken.
- **minder reistijd en reiskosten.** Dus ook minder niet productieve uren en de mogelijkheid om files te vermijden.
- **grotere arbeidsparticipatie.** Meer mensen kunnen deelnemen aan de arbeidsmarkt, zoals deeltijders en gehandicapten. Ook de noodzaak van kinderopvang verdwijnt (deels) doordat ouders dichtbij of thuis kunnen werken en door verval van reistijd eerder beschikbaar zijn voor de kinderen.

De voordelen voor werkgevers:

- **betere prestaties van de werknemers.** Door de nadruk op resultaat in plaats van aanwezigheid. Werknemers blijken gemiddeld 30 procent van de tijd die ze besparen op woon-werkverkeer aan hun werk te besteden. Ook presteren ze beter omdat ze meer tevreden zijn.
- **minder reis- en kantoorkosten.** In de praktijk lopen de besparingen op deze kosten soms op tot 40 procent.
- **een aantrekkelijke werkgever.** Als er meer krapte op de arbeidsmarkt komt, zijn bedrijven met een werknemersvriendelijke vorm van HNW in het voordeel.

- **een betere dienstverlening.** Een sterkere klantgerichtheid en een betere dienstverlening zijn uitdrukkelijke doelen van HNW. Het is goed voor het imago en de concurrentiepositie van de organisatie.
- **de grens tussen overwerk en gewoon werk vervaagt.** Wanneer de traditionele arbeidstijden worden losgelaten, kan dit betekenen dat uren die nu als (duur) overwerk aangemerkt worden, straks tot de normale arbeidstijd gerekend worden, zonder extra vergoeding voor onregelmatige werktijden of sociaal onwenselijke werktijden. De bond is het hier overigens niet mee eens.
- **flexibelere inzet van werknemers.** Werkgevers hebben behoefte aan een ‘flexibele schil’ van werknemers met tijdelijke en/of flexibele arbeidscontracten: freelancers, uitzendkrachten en interim-krachten zoals ZZP’ers. De bond is ook hier géén voorstander van omdat de cao-bepalingen voor de sector of het bedrijf voor deze groepen werknemers vaak niet gelden.
- **een daling van het kortdurende verzuim.** Op de lange termijn kan dit voordeel wellicht in een nadeel uitvallen als blijkt dat werknemers niet goed uitzieken.

Mocht het initiatief voor HNW komen van de zijde van de werknemers terwijl de werkgever juist allerlei obstakels ziet, dan kunnen de hierboven opgesomde voordelen worden gebruikt om de werkgever mogelijk alsnog over de streep te trekken.

Behalve voordelen kent de overschakeling naar HNW echter ook bedreigingen die een soepel verloop van het proces kunnen verstoren. Werkgevers, werknemers of beide partijen kunnen het lastig vinden oude gewoonten, rechten en plichten los te laten. Zo zal er zeker in de beginfase op de werkplekken nog topdrukte heersen van negen tot vijf. Meerdere mensen zullen hun eigen, vaste flexplek opeisen, diverse mensen zullen vaste thuiswerkdagen willen afdwingen, en een deel van de leidinggevenden zal moeite hebben met de kleinere groep fysiek aanwezige mensen aan wie ze leiding kunnen geven. Ook het sturen op resultaat in plaats van aanwezigheid zal in veel gevallen moeite kosten.

In het geval van zelfroosteren (ook een vorm van HNW) moeten bedrijven in staat zijn om hun werkaanbod flexibel te definiëren, moeten mensen gaan nadenken over hoe ze de werktijd gaan verdelen, zijn planners en ploegen in beginsel niet nodig en zullen verworven rechten ter discussie moeten worden gesteld.

Een alternatief voor aanjagen en afregelen

FNV Bondgenoten hanteert de volgende definitie van HNW:

‘Het verkrijgen van meer zeggenschap over je werk door het vergroten van de plaats- en/ of tijdsafhankelijkheid’.

In de praktijk blijkt de bond twee ‘instapmomenten’ te gebruiken om aan de slag te gaan met HNW. Dat blijkt vooral in het voortraject te zijn, wanneer een organisatie overweegt ‘iets te gaan doen’ met HNW – de vakbondsbestuurder denkt dan mee namens de werknemers. Een ander moment is de fase van de nazorg, wanneer HNW al is ingevoerd maar problemen lijkt te veroorzaken – dan komt de bestuurder de werknemers die problemen ervaren een helpende hand bieden. De uitdaging is echter in het voortraject een zodanige rol te spelen, dat problemen in de nazorgfase worden voorkomen. Om dit te bereiken is het zaak gedurende het gehele traject betrokken te blijven. Dit laatste blijkt in de praktijk lastig want het is bijzonder tijdrovend. Betrokken blijven verhoudt zich bovendien slecht tot het traditionele vakbondswerk dat voorziet in het maken van collectieve afspraken over arbeidsvoorwaarden en –omstandigheden in arbeidsorganisaties waarin mensen juist plaats- en tijdsafhankelijk werken. Bij HNW is de rol van de vakbond dan ook vaak reactief: het initiatief ligt doorgaans bij de werkgever, vaak in samenwerking met zijn HR-afdeling. De bond is wel een aanjager van het initiatief, maar laat het veranderproces verder over aan de werkgever. Pas aan het eind krijgt de vakbond weer een rol. Zoals gezegd om problemen op te lossen die voor sommige groepen personeel zijn ontstaan, of om afspraken ‘af te regelen’.

Er is echter een goed alternatief voor ‘aanjagen en afregelen’. Door in een vroeg stadium bij het initiatief aan te sluiten kan de bond ook een proactieve rol spelen in de tussenliggende fasen van invoering. De thema’s van HNW sluiten tenslotte goed aan bij de ambities van de bond, omdat het kan bijdragen aan Gewoon Goed Werk. HNW geeft mensen de hoog gewaardeerde zeggenschap over hun werk en ze kunnen in meer of mindere mate zelf bepalen waar ze werken, wanneer ze werken en hoe ze werken.

HNW vraagt om krachtige werknemers met specifieke competenties. De bond kan hen hierin faciliteren door ze stevig in hun eigen kracht te zetten. Activerend vakbondswerk, zo noemen we dit. De aanpak is volledig gericht op het vergroten van het succes voor de werknemers. Daarvoor zal de agenda van de werknemers gedurende de implementatie moeten worden ingebracht, gemanaged en met de verschillende stakeholders die bij de invoering een rol spelen worden gecommuniceerd.

Aan de hand van interviews met vakbondsbestuurders in diverse sectoren heeft de Adviesgroep van FNV Bondgenoten onderzocht hoe het alternatief voor ‘aanjagen en afregelen’ er uit kan zien.

- 👉 **Welke** rollen kunnen werknemers, (kader)leden, vakbonden en ondernemingsraden innemen in de verschillende fasen van het implementatieproces?
- 👉 **Hoe** kunnen we als vakbond een extra toegevoegde waarde krijgen om het invoeren van HNW met vakbondswerk succesvoller te maken?
- 👉 **En** op welke manier kan HNW geborgd worden? Welke collectieve randvoorwaarden zijn nodig en welke soort collectieve afspraken passen hierbij?

De initiatieffase & het startdocument

HNW-trajecten starten vaak omdat 'iemand' binnen een organisatie 'iets met Het Nieuwe Werken' wil vanwege de eerder omschreven voordelen voor werknemers en werkgevers. Doorgaans zijn de initiatiefnemers OR-leden of HR-medewerkers. Ze hebben over HNW gelezen of gehoord en vragen zich af of het ook iets voor hun bedrijf zou kunnen zijn. Maar soms komt het initiatief ook van de (hoofd)directie. In dat geval is het argument vaak dat men wil bezuinigen op huisvesting of dat men wil werken aan het imago en de arbeidsmarktpositie van de organisatie, en dat HNW hier een positieve bijdrage aan kan leveren.

Algemeen:

In de initiatieffase start de initiatiefnemer meestal met het polsen van alle andere betrokkenen en belanghebbenden. De belangrijkste groepen (de zogenoemde *stakeholders*) zijn de (afdelings)directie, de HR-afdeling, de ondernemingsraad en de vakbondsbestuurders. De werknemers zelf, om wie het immers draait, worden dus niet direct benaderd. Zij worden vertegenwoordigd door de OR en de bond.

Deze fase biedt de vakbondsbestuurder direct al de mogelijkheid om meer te kunnen betekenen dan een rol als aanjager. Hier ligt de eerste mogelijkheid invloed uit te oefenen. En de achterban te mobiliseren. De vakbondsbestuurder kan zelf of aan zijn kaderleden vragen bij de werknemers te polsen hoe zij tegenover HNW staan. Wat houdt het voor hen in? Wat verwachten zij ervan? Wat zien zij wel en niet zitten? Zien ze de voordelen of zien ze vooral beren op de weg?

Het vinden van antwoorden op de bovengenoemde vragen is van belang, omdat de initiatiefnemer na de eerste consultatieronde zal doorschakelen naar het opstellen van een startdocument. Omdat de invulling van HNW in deze fase doorgaans nog weinig concreet is, zal het startdocument vooral algemene onderdelen kennen. Denk aan antwoorden op vragen als wat is HNW precies, past het bij onze organisatie, zijn er afdelingen of functies die al met HNW bezig zijn, en zijn er experts of anderen in ons netwerk die ons kunnen helpen?

Het is belangrijk dat in dit startdocument ook de meningen, visies of zorgen van de werknemers zijn opgenomen. Een succesvolle invoering van HNW staat of valt immers met het gedrag van de werknemers. Daarom moeten de werknemers vanaf het allereerste initiatief in het proces worden meegenomen.

De rol van de bestuurder:

De vakbondsbestuurder heeft in de initiatieffase geen statische rol. In eerste instantie is hij een aanjager, een coach, een spiegel. Hij verzint niet zelf wat belangrijk is, maar vraagt dit aan zijn (kader)leden. Persoonlijk contact is cruciaal. De bestuurder weet hoe het voor de invoering van HNW benodigde veranderproces werkt en neemt de werknemers hierin mee. Hij activeert, maar neemt niet over. Dat begint met de juiste mensen zoeken en hen motiveren. Hij zoekt de informele leiders die goed in de groep liggen, verbreedt het initiatief naar meer mensen, en organiseert leden- of netwerkbijeenkomsten.

Tevens is het zaak dat de (kader)leden beseffen dat zij zelf de bond zijn. Dus dat ze zelf (ook) aan de gang moeten. Leg als bestuurder daarom verantwoordelijkheid bij hen neer. Maak de expliciete keuze voor een traject en maak daar voldoende tijd voor vrij. Want 'iets' met mensen doen kost tijd. Luister goed naar de leden, zij zijn de ogen en oren van de bond. Dus spreek en zie mensen. Pas wanneer je weet wat er leeft, kun je het verbreden naar meer mensen.

Concrete tips:

- **ga** op zoek naar collega bestuurders die HNW al (dan niet officieel) in de praktijk hebben geïmplementeerd en leer van hun ervaringen;
- **verzamel** opinies op de werkvloer;
- **ga** gluren bij de burens, andere bedrijven bezoeken of nodig die uit. Ga op bezoek bij een vergelijkbare organisatie waar HNW al is ingevoerd en doe inspiratie op;
- **bespreek** met ervaringsdeskundigen de problemen waar zij tegenaan zijn gelopen en vraag hen naar de oplossingen die zij hebben ontwikkeld;
- **organiseer** een leergang of workshops over HNW;
- **breng focus** aan: verken met de andere stakeholders de stip aan de horizon;
- **pleit** voor een pilot: een overzichtelijke proef met een klein team dat voor HNW geschikt is;
- **ga** er 'gewoon' mee aan de slag en laat je niet afleiden door traditionele structuurtjes.

De ontwerpfase & het projectplan

De ontwerpfase begint op het moment waarop het startdocument nader wordt uitgewerkt tot een projectplan. Deze taak wordt meestal uitgevoerd door een vertegenwoordiger van de HR-afdeling, die aan de hand van twee concrete vragen (wat is HNW en wat kan het voor onze organisatie betekenen?) toewerkt naar de centrale doelstelling, namelijk een antwoord op de vraag wat willen we wanneer bereikt hebben? Veelal wordt het opstellen van het projectplan begeleid door een speciale projectgroep. Hierin zitten de opsteller van de notitie en een of meer OR-leden. Soms wordt de groep uitgebreid met vakbondsbestuurders, maar meestal met kaderleden. Een enkele keer maakt ook een externe HNW-expert deel uit van de groep, maar meestal vervult die een korte gastrol op het moment dat expertise noodzakelijk is. Bij grotere projecten worden ook ICT'ers en facility-managers vroegtijdig betrokken. Zij kunnen de praktische consequenties voor hun vakgebied goed overzien.

De projectgroep zal tevens een passende HNW definitie kiezen. Deze luidt vaak: plaats- én tijdonafhankelijker werken. In productieomgevingen is dit eerder: plaats- óf tijdonafhankelijk werken. Dit heeft als kenmerkend onderscheid dat invloed op werktijden expliciet aan HNW wordt toegevoegd, omdat men gebonden is aan de vaste werkplek.

Algemeen:

Vertrouwen en verantwoordelijkheid zijn cruciaal bij HNW. De werknemers krijgen meer verantwoordelijkheid voor de manier waarop zij hun werk uitvoeren, en hun leidinggevendenden moeten de medewerkers meer vertrouwen geven en hun prestaties leren beoordelen aan de hand van de resultaten.

In deze fase zal de vakbondsbestuurder zijn blik vooral gericht houden op de betekenis van HNW voor de werknemers (dus niet voor de werkgever en de klant). Hij zal de opsteller(s) van het projectplan dan ook motiveren vooral ook de werknemers om hun mening te vragen. Het is dan ook belangrijk dat de kaderleden in de projectgroep een kort lijntje hebben met de overige werknemers, want zij kunnen vanuit hun eigen functie meedenken en invloed uitoefenen op de HR-agenda.

Bij het opstellen van het projectplan zal duidelijk worden welke informatie beschikbaar is, maar vooral ook wat ontbreekt. Hierin schuilt een gevaar over te willen gaan tot aanvullend onderzoek, wat het proces aanzienlijk kan vertragen. Beter is het kritisch naar de werkelijkheid te blijven kijken, waar de professionals vaak al dichter tegen HNW aanzitten dan de ondersteuning.

Vaak worden de partijen zich er in deze fase ook van bewust dat thuiswerken (als losstaand beleid of als onderdeel van HNW) ook nadelen heeft. Dat betreft dan meestal niet de vraag of de werkplek thuis ook aan de arbonormen voldoet, maar het risico op werk- en/ of bereikbaarheidsverslaving (*zie voor de overige gezondheidsrisico's en een uitleg hiervan de bijlagen*).

Het gaat bij HNW om slimmer samenwerken. Thuiswerken kan daaraan bijdragen maar ook hier geldt dat timing belangrijk is. En timing is lastig te regelen in een werktijdenregeling. Het grootste risico in de ontwerpfase is dan ook dat men voor alle mogelijke gebeurtenissen vooraf oplossingen wil bedenken. Dit kan ertoe leiden dat pilots die volgen dood worden gereguleerd. Terwijl pilots juist bedoeld zijn om er van te leren, niet om ze binnen gebaande paden uit te rollen.

Het laatste risico dat we hier willen noemen is dat de medewerkers, om wie het allemaal draait, onvoldoende bij de vormgeving worden betrokken: er vindt een *top down*-invoering c.q. uitrol plaats zonder dat er *bottom up* beïnvloeding heeft plaatsgevonden. Werknemers weten tenslotte meestal het beste hoe zij welke elementen van hun werk liever anders zouden zien.

De rol van de bestuurder:

In de ontwerpfase verschuift de rol van de vakbondsbestuurder naar ondersteuning van de mensen, van het netwerk. Hij daagt de informele leiders uit zich te bewijzen door zoveel mogelijk mensen te activeren en om zich heen te verzamelen. Zij zijn immers degenen die binnen hun bedrijf de kar moeten gaan trekken. De vakbondsbestuurder op zijn beurt laat deze mensen doen waar ze goed in zijn. Hij brengt ze op ideeën en laat zien dat vakbondswerk leuk is.

De vakbondsbestuurder wordt tevens een vraagbaak, een steuntje in de rug. Hij monitort dat het proces niet stukt. Hij is ook in staat zijn kaderleden sterker te maken: hij coacht hen, houdt ze een spiegel voor en faciliteert ze door middel van scholing. Denk hierbij aan kaderopleidingen, cursussen ledenwerven en mensen als groep scholing aanbieden, zodat zij veel meer zelf kunnen en durven gaan doen.

Maar de bestuurder blijft wel betrokken. Hij komt daarom vaak op de werkvloer terug. Om met de juiste mensen te spreken.

Concrete tips:

Tussen het 'aanjagen' van HNW en het 'afregelen' als sluitstuk van het traject kan de vakbond een rol pakken die helpt ook gedurende het traject een vinger aan de pols te kunnen houden. Het is daarom van belang:

- **om** niet alleen de HR-agenda te beïnvloeden, maar ook een eigen vakbonds-agenda op te stellen. Kernvraag hierin is 'wat willen we?', en niet 'wat willen we niet?'. De vakbondsbestuurder en namens hem de kaderleden moeten positie kunnen nemen en breed gedragen eigen agendapunten kunnen inbrengen.
- **regie** te voeren om HNW in balans te houden, zowel bij de invoering als bij de dagelijkse gang van zaken. HNW is een naam voor een nieuwe stroming in arbeidsorganisaties en blijft in ontwikkeling, is niet af;
- **expertise** uit andere bedrijven en sectoren te halen. Hoe gaat het daar en wat kunnen we daarvan leren? Ieder bedrijf is anders en vraagt dus om maatwerk. Hier hoort ook het inschakelen van onafhankelijke adviseurs bij;
- **een** onafhankelijke positie te houden om als bond overzicht te hebben en bij te kunnen sturen;
- **de** keten te beheren. Dat wil zeggen de stakeholders laten samenwerken, bij voorkeur op basis van een werknemersagenda.
- **werknemersargumenten** te vertalen naar werkgeversargumenten en vice versa.

De realisatiefase & goede communicatie

In de ontwerpfase is veel informatie opgehaald bij de stakeholders en medewerkers. Nu is het tijd om terug te geven wat daarmee gebeurd is. Hierbij moet ook uitgelegd kunnen worden waarom met bepaalde zaken niets is gedaan.

De realisatiefase start dan ook met communicatie. Meer concreet: goede communicatie, en wel over doel, inhoud en voortgang van het project en de pilots. Eigenlijk is communicatie in alle fases noodzakelijk, maar in de realisatiefase cruciaal. Een centrale rol in het vormgeven van de communicatie is meestal weggelegd voor de HR-afdeling.

Algemeen:

Opvallend is dat de vakbond en de ondernemingsraad zich in deze fase van het proces wat meer op de achtergrond bewegen. Dat komt omdat bewustwording en gedragsverandering de kern van deze fase vormen. De ondernemingsraad en vooral vakbond richten zich traditioneel meer op de randvoorwaarden dan op implementatie c.q. uitvoering. Anderzijds spelen deze partijen wel een belangrijke rol als 'telefooncentrale': werknemers met klachten ventileren die vaak bij ondernemingsraadsleden of kaderleden. Die zorgen er voor dat de opmerkingen hun weg vinden.

Ook is het belangrijk dat de vakbondsbestuurder of kaderleden die in de projectgroep zitten, goed blijven communiceren met hun achterban. Dit helpt ze tevens zicht te houden op collectieve problemen die mogelijk spelen zonder dat ze op de werkvloer direct herkend worden. Dit kan komen doordat HNW een tamelijk abstract begrip is waar nog lang niet iedereen mee uit de voeten kan, en het dus ook niet op zichzelf betreft. Of omdat sommigen bepaalde HNW-zaken voor zichzelf weten te 'regelen', zonder dat er ook een collectieve oplossing is. Of omdat werknemers niet durven klagen uit angst de zeggenschap over hun werk te verliezen. Of omdat ze niet goed weten hoe de vakbondsbestuurder of een collega in de persoon van vakbondskaderleden kan helpen.

De ervaringen met de feitelijke uitrol van HNW verschillen te sterk om hier in algemeenheden over te kunnen spreken. Er zijn wel signalen dat de faalkans groeit als de mogelijke besparingen te sterk benadrukt worden. Dit gevaar bestaat ook in bedrijven die met roosters werken. Bijvoorbeeld een opmerking dat door de werknemers meer zeggenschap te geven over hun werktijden, de overwerk- en onregelmatigheidstoelagen afgeschaft kunnen worden, kan een project om zeep helpen.

De rol van de bestuurder:

Om vakbondswerk van HNW te maken, is het belangrijk dat de bestuurder ook in deze fase van het proces op de voorgrond blijft treden. Dat kan hij doen in eigen persoon, maar ook via zijn kaderleden.

Als het goed is, zijn de werknemers door de bestuurder, maar dus ook door de actieve kaderleden/informele leiders (al dan niet in de ondernemingsraad) al vanaf het begin betrokken en meegenomen in het proces. Door zichtbaar te blijven gedurende het hele proces zijn zij in staat eventuele problemen in een vroeg stadium te voorkomen of te elimineren. Nu HNW in de realisatiefase zit, ondervinden werknemers aan den lijve wat dit voor hen betekent. Zij gaan reageren, en daar moet snel op kunnen worden ingespeeld.

De blijvende betrokkenheid kan worden aangetoond door bijvoorbeeld workshops te organiseren over de verschillende aspecten van HNW: gezondheidsrisico's, de nadelen van altijd bereikbaar zijn, een effectieve scheiding tussen werk en privé, en desnoods een speciale bijeenkomst over een gewenste andere stijl van leidinggeven door het management.

Concrete tips:

- 👉 **zorg** tijdens de realisatiefase voor betrokkenheid door middel van actieve communicatie met de achterban en wees alert op zogenoemde *HNW-killers* zoals overregulering en argumenten die doodslaan;
- 👉 **hef** de projectgroep uit de ontwerpfase niet op, maar geef deze een rol in de communicatie. Hierdoor blijft de vakbond via zijn bestuurder en/of kaderleden meesturen in de communicatie en kan de eigen (vakbonds- en werknemers) agenda bewaakt blijven worden;
- 👉 **waak** voor ruzie over kortetermijnbelangen (vierkante meters, vaste flexplekken, parkeerplaatsen etc.) en het oplossen van die problemen door overregulering. Hierdoor krijgt HNW niet de ruimte die het verdient;
- 👉 **probeer** er achter te komen welke problemen diep gevoeld en breed gedragen worden door de werknemers. Vind het concrete punt dat op de werkvloer speelt rond de invoering van HNW en maak er samen met de werknemers werk van;
- 👉 **houd** oog voor de niet-financiële voordelen die HNW voor de werkgever en werknemer op langere termijn heeft;

- 👉 **probeer** projecten eerst minimaal een jaar te laten draaien. De toegenomen flexibiliteit, de werknemers- en klanttevredenheid en de mogelijke daling in verzuim, verloop en huisvestingskosten zijn extra baten die het onnodig maken eventueel in de vergoedingen in te grijpen. Wel kunnen de partijen gedurende de pilot tot een gezamenlijke inzet komen om de bestaande middelen anders te verdelen;
- 👉 **maak** een goede keuze voor de afdelingen die deelnemen aan de pilots. Er bestaat een bijna natuurlijke neiging om Financiën, ICT, HR of de Buitendienst hiervoor te vragen. Met deze keuze wordt HNW iets van het hoofdkantoor, van de staf of van de hoger opgeleiden. Weet daarom dat de pilot-keuze ook van invloed is op de beeldvorming die rond HNW ontstaat. Een stigma kan in de beoogde bredere uitrol belemmerend werken;
- 👉 **weet** dat organisaties ook nog wel eens willen doorslaan, vooral bedrijven met veel kenniswerkers, en hierdoor de neiging hebben compleet op HNW over te gaan. Er is dan vaak geen ruimte meer voor Het Oude Werken, terwijl deze twee vormen ook heel goed naast elkaar kunnen bestaan. Het verschilt per persoon en werksituatie wat slimmer en innovatiever werken inhoudt.

De nazorgfase & de evaluatie

De nazorgfase is het tweede klassieke instapmoment voor de bond, waarbij de bestuurder doorgaans de helpende hand komt bieden om eventuele problemen te verhelpen. Door in te zetten op activerend vakbondswerk is de bestuurder nu echter gedurende het hele proces betrokken gebleven (direct, of indirect via zijn kaderleden/informele leiders) en zijn veel problemen tussentijds al getackeld of zelfs voorkomen.

Algemeen:

Het belangrijkste onderdeel van de nazorg is de evaluatie. Deze neemt in de praktijk zeer diverse vormen aan, maar twee onderdelen maken hier in de regel deel van uit. Ten eerste een evaluatie van de procesgang: wat ging goed en wat had beter gekund? Ten tweede de vraag of de gestelde doelen gehaald zijn. HNW is immers geen doel op zich. Het dient werkgeversbelangen zoals een aantrekkelijke werkgever zijn, het streven naar meer flexibiliteit en een mogelijke reductie van ziekteverzuim. Maar het dient uiteraard ook werknemersbelangen: meer zeggenschap over het eigen werk en daardoor een betere balans tussen werk en privé met minder reistijd als goede tweede prettige bijkomstigheid.

Het is van belang te weten dat HNW feitelijk nooit af is. In de nazorgfase kan worden geleerd van fouten. Deze ervaring kan gebruikt worden bij een volgende initiatieffase om HNW verder te ontwikkelen, waarna de procesfasen opnieuw worden doorlopen.

De rol van de bestuurder:

De vakbond kan in de persoon van de vakbondsbestuurder in de nazorgfase ondersteuning bieden bij het aanpakken van vragen, problemen en wat al niet meer. Dit hoeft niet conflicterend te gebeuren. Het kan ook in samenwerking met. Hierbij is het belangrijk dat de bond niet zelf met onderwerpen komt en dat de bestuurder zaken niet 'eventjes' voor de werknemers komt regelen.

Een succesfactor kan zijn dat je de andere bonden mee hebt of dat ze neutraal zijn. Het is in ieder geval prettig als je er geen last van hebt. Stem daarom verwachtingen af. Stel geen eisen die je nooit kunt binnenhalen. Wees blij met kleine stapjes en kleine successen. Wees creatief, strategisch en communiceer resultaatgericht. Het werkt het beste als je mensen dicht op het proces zet, dicht tegen de onderhandelingen. En is het resultaat toch een compromis? Dan snappen de mensen het omdat ze betrokken zijn geweest.

Concrete tip: Beware of HNW-killers:

De nazorg begint feitelijk al direct na de implementatie. Bij wijze van spreken al bij de start komen, wat we maar zullen noemen, ‘kinderziektes’ aan het licht. Het is ingewikkeld hier het kaf van het koren te scheiden, omdat fouten in de projectopzet zich ook nog wel eens willen vermommen als een kennelijke kinderziekte. Hierna volgen enkele werkelijke valkuilen, ook wel *HNW-killers* genoemd, waar iedereen lessen uit kan trekken.

De introductie van flexplekken gaat vaak gepaard met een reductie van het aantal werkplekken. Een deel van de werknemers werkt immers thuis of elders. Per medewerker houdt men meestal 0,7 tot 0,8 werkplek aan. Dit wordt ook wel de flexfactor genoemd. In de regel kan iedereen hier mee uit de voeten. Alleen wanneer alle teams op dezelfde dag teamoverleg hebben (vaak op dinsdag of donderdag) gaat het mis. Dan zijn er onvoldoende flexplekken en meestal ook onvoldoende parkeerplekken beschikbaar.

Een deel van de populatie zal er voor kiezen om eerder naar het werk te gaan. Dit gaat vaak gepaard met het kiezen van een ideale flexplek. Hiermee is het fenomeen ‘mijn flexplek’ geboren. Een vergelijkbaar mechanisme is zichtbaar bij kantoren met een goede aansluiting op het openbaar vervoer. Soms wordt dat gebruikt om het aantal parkeerplaatsen te reduceren. Opnieuw voor medewerkers een reden om eerder naar kantoor te gaan.

In beide gevallen is het de afwezigheid van flankerend beleid waardoor HNW in de beleving van medewerkers een opjaagsysteem wordt. Zorg ervoor dat teamoverleggen gespreid in de tijd plaatsvinden en ontmoedig de auto als transportmiddel vóórdát het aantal parkeerplaatsen afneemt.

Door de flexplekken komt een deel van de medewerkers er achter dat ze regelmatig gesprekken voeren die niet voor andere uren bestemd zijn. Bij veel HNW-kantoorinrichtingen bevinden de overlegplekken zich daarom fysiek niet tussen de flexplekken. Soms vinden managers deze afstand te groot en laten ze voor zichzelf toch een afgescheiden plek creëren. Misschien ook wel om enig onderscheid te laten zien. Hoe dan ook, hiermee wordt het einde van de flexplekken ingezet. Het (hoger) management moet voorbeeldgedrag tonen.

Om werknemers invloed op de roosters te geven, wordt steeds meer gebruik gemaakt van slimme software. Die invloed kan variëren van ruilmogelijkheden (in veel organisaties mogelijk) tot het aangeven wanneer men graag wel of juist perse niet wil werken. De software maakt het mogelijk uit alle verschillende wensenlijsten een rooster te creëren dat de benodigde bezetting levert en het beste bij de individuele voorkeuren aansluit.

Maar de software kan alleen goed werken als er goed wordt samengewerkt. Dus de manier waarop men slimmer samenwerkt bepaalt welke software dit het beste ondersteunt. Vaak wordt er software aangeschaft omdat dit concreet is en moeten de werknemers zich aan de mogelijkheden van de software aanpassen. Dan geeft de 'koude' ICT de medewerkers nog wel eens het gevoel dat de menselijke maat weg is. Zij voeren liever een gesprek met een planner dan dat ze over internet hun voorkeuren aangeven. Het bekende gezicht van de planner geeft de (schijn)zekerheid dat hun wensen gehonoreerd worden, iets dat ICT niet doet. Een planner geeft natuurlijk ook de mogelijkheid om voorkeursbehandelingen te regelen op basis van anciënniteit waardoor de mensen met de beste contacten de beste diensten krijgen. Het gevaar ligt op de loer dat de andere medewerkers dan niet meer geloven dat het systeem hun gecombineerde wensen optimaliseert. Het rooster wordt dan als opgelegd en suboptimaal ervaren.

Vaak zit de meeste weerstand tegen HNW bij de lijnmanagers. Dat is niet vreemd. Het is nog mogelijk tegen medewerkers te zeggen dat HNW niet verplicht is, maar dat is het voor de lijnmanagers wel. Zij hebben daarom het idee dat ze mee moeten in een andere werkwijze die hun werk moeilijker maakt, terwijl ze de bestaande prestaties moeten handhaven. Maar daarbij overschatten ze het effect van hun aanwezigheid. Of zij rondlopen over de afdeling of niet heeft maar weinig gevolgen voor de mate waarin medewerkers hun taken uitvoeren. Sterker nog, veel managers zijn wel in het gebouw maar zelden op hun werkplek. Volgens de medewerkers komen en gaan ze wanneer het hen uitkomt. Managers hebben immers ook hun vergaderingen, gesprekken en pauzes. Dus is het verstandig voor ze te accepteren dat de HNW-werkwijze helemaal niet zo heel anders is. Ze managen nu al meer op afstand dan ze denken en werken resultaatgerichter dan ze zich realiseren.

Een laatste *HNW-killer*: feitelijk maakt de technologie het mogelijk om 24 uur per dag te werken. In het jargon van de arbeidsverhoudingen heet dit ook wel bedrijfstijdverlenging. Tegelijkertijd maken laptop, tablet en telefoon dat het kantoor mee naar huis gaat. Niet iedereen kan hier tegen. Sommige mensen worden onrustig als er op zaterdagochtend een rapport op de virtuele deurmat valt. Zij willen reageren terwijl dat helemaal niet gevraagd is. De auteur is gewoon iemand die graag 's avonds laat werkt en het eindproduct dan ook maar direct verzendt in plaats van twee dagen te wachten. Als men elkaars arbeidspatronen kent, wordt dit geen probleem. Een alternatief is dat men de bereikbaarheid centraal bijhoudt en daar waar de werkpatronen opvallend zijn met de medewerker in gesprek gaat. In sommige organisaties gaat men drastischer te werk en worden media 's nachts en in het weekeinde uitgezet. Maar dan wordt het kind met het badwater weggegooid.

Doe je voordeel met deze bijlagen

Behoeftte aan extra informatie, tips en tools? Hieronder zetten we de belangrijkste zaken voor je op een rijtje. Wil je nóg meer weten, klik dan hier voor ons Dossier HNW.

http://www.fnvbondgenoten.nl/werk_en_inkomen/dossiers/het_nieuwe_werken/

Doe er je voordeel mee!

Bijlage 1, Gezondheidsrisico's: Aandachtspunten en valkuilen

In deze bijlage vind je informatie over de gezondheidsrisico's waar werknemers door HNW aan bloot staan. Er zijn wat nieuwe gezondheidsrisico's, zoals de 'tabletneck', maar ook oude risico's in een nieuw jasje, zoals een ongezond hoge werkdruk door continue beschikbaarheid en door 'informatie-overload'.

http://www.fnvbondgenoten.nl/werk_en_inkomen/dossiers/het_nieuwe_werken/artikelen/aandachtspunten_en_valkuilen/

Bijlage 2a, Het Nieuwe Werken, veilig en gezond. Hoe doe je dat? Brochure

In deze brochure staat bondig welke Arbowetgeving van toepassing is op HNW. De werkgever heeft een zorgplicht, maar een werknemer heeft naast rechten ook plichten. Verder worden er tips gegeven hoe je de zorgplicht praktisch kan invullen om veilig en gezond te kunnen werken.

http://www.fnvbondgenoten.nl/site/dossiers/245944/245956/Het_Nieuwe_Werken_veilig_en_gezond_hoe_doe_je_dat.pdf

Bijlage 2b, Het Nieuwe Werken, veilig en gezond. Hoe doe je dat? Handreiking

Deze handreiking gaat dieper in op de informatie uit de bovenstaande brochure.

http://www.fnvbondgenoten.nl/site/dossiers/245944/245956/Handreiking_Het_Nieuwe_Werken.pdf

Bijlage 3, Checklist HNW voor ondernemingsraden

Stel je staat als ondernemingsraad aan het begintraject van oriëntatie en invoering van HNW. Waar moet je allemaal op letten als ondernemingsraad? Welke artikelen uit de WOR zijn van toepassing? In deze bijlage vind je deze informatie.

http://www.fnbondgenoten.nl/site/dossiers/245944/245956/Checklist_Het_Nieuwe_Werken_voor_ondernemingsraden.pdf

Bijlage 4, Individueel roosteren

Niet iedereen kan in zijn/ haar functie plaatsafhankelijk werken. Wel zouden veel werknemers meer tijdsonafhankelijk kunnen werken. In deze brochure staat informatie over individueel roosteren. Wat zijn voor- en nadelen van individueel roosteren? Welke voorwaarden zijn nodig? Je vindt hier tevens een stappenplan voor de invoering.

http://www.fnbondgenoten.nl/site/brochures_en_folders/brochure_individueel_roosteren

Bijlage 5, Slimmer werken in de cao

HNW, ook wel 'slimmer werken' genoemd, bestaat uit verschillende aspecten, zoals flexibele werktijden en flexibele werkplekken. Voor deze en meer aspecten kan je afspraken maken in de cao. In deze bijlage vind je voorbeelden van dergelijke cao-afspraken.

http://www.fnbondgenoten.nl/site/dossiers/245944/245956/Slimmer_werken_in_de_cao.pdf