

# Tienpuntenplan Flexibel werken

Aanbevelingen om te komen tot versnelde invoering van tijd- en locatieongebonden werken in Nederland om innovatie, ondernemingsgeest en productiviteitsgroei te bevorderen, en de filedruk te verminderen



# Tienpuntenplan Flexibel werken

## ECP-EPN en Stichting TeleWerkForum – Het Nieuwe Werken

- 1. *Werknemers- en werkgeversorganisaties en de overheid onderkennen het belang van grootschalige invoering van flexibel werken voor het stimuleren van de economie en andere belangrijke maatschappelijke doelstellingen.***
- 2. *De overheid faciliteert een gecoördineerde aanpak.***
- 3. *In de marktsector maken werkgeversorganisaties en vakbonden de komende cao-seizoenen serieus werk van de aanbeveling ‘Mobiliteit en Telewerken’ van de Stichting van de Arbeid.***
- 4. *Fiscale regels en arbo-regels moeten worden vereenvoudigd. Bestaande regels behoeven actualisering.***
- 5. *Overheid, werkgevers en werknemers, en de ICT-branche richten een Task Force Flexibel Werken op.***
- 6. *Er moet een wetenschappelijke begeleidingsgroep komen die criteria opstelt voor de meting van de productiviteitsgroei en de beoordeling van andere effecten van flexibel werken naar tijd en plaats.***
- 7. *De overheid vervult een voortrekkersrol als werkgever.***
- 8. *De overheid steunt en neemt deel in (proef)projecten waarbij breedbandige videocommunicatie en telepresence de obstakels van wantrouwen en onthechting wegnemen.***
- 9. *De ontwikkeling van flexibel werken wordt begeleid door crosssectoraal onderzoek op basis van open innovatie waarin elementen van lopende onderzoekprojecten als Smart Living en Future Work Spaces worden meegenomen.***
- 10. *Verschillende bedrijven leveren het role model voor flexibel werken.***

### Inleiding

Flexibel werken –werken waarbij de locatie en werktijd wordt bepaald door de functionaliteit– is enige decennia een veelbesproken onderwerp, echter zonder dat het breed bij arbeidsorganisaties is ingevoerd. Dat is spijtig. Juist nu is een andere managementcultuur nodig die onze werknemers stimuleert tot extra creativiteit, innovatie en ondernemingsgeest. Die eigenschappen van medewerkers zijn een must in een steeds verder globaliserende economie met toenemende concurrentie. De werknemer moet in een sfeer van vertrouwen worden uitgedaagd om ondernemend te kunnen zijn. De productiviteitsgroei die dat met zich mee zal brengen maakt het mogelijk ons welvaartsniveau te handhaven en na de huidige recessie de internationale concurrentie aan te blijven kunnen.

Het flexibele werken (ook wel ‘het nieuwe werken’ genoemd) heeft in Nederland een historie die teruggaat tot begin jaren negentig. Al in 1991 werd het Platform Telewerken Nederland opgericht op initiatief van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat, VNO-NCW en de Vakcentrale MHP, dat in 1995 overging in het Telewerkforum. Dit forum heeft de afgelopen jaren het thema op de agenda gehouden, wat eraan heeft bijgedragen dat flexibel werken veel gebruikelijker is geworden dan voorheen, vooral in het bedrijfsleven.

Wat zo'n twintig jaar geleden niet goed mogelijk was – grootschalige introductie van flexibel werken – is nu haalbaar. Destijds was er sprake van 'upload en download-snelheden' van 56Kb of minder en momenteel is breedband alom beschikbaar. Daardoor is ook HD-visueel contact met collega's op afstand mogelijk. Het ontbreken daarvan werd eerder terecht als nadeel van flexibel werken aangemerkt. Ook qua beveiliging en authenticatie bij inloggen in bedrijfsnetwerken bestaan niet langer technologische belemmeringen. Verder zijn verschillende elektronische 'collaborative tools' beschikbaar.

Daarnaast is een nieuwe generatie managers *in charge*. Gezien de merites van flexibel werken (inclusief de herinrichting van arbeidsprocessen) onder meer op het vlak van productiviteitsgroei, duurzaamheid, arbeidssatisfactie, vermindering filedruk en arbeidsparticipatie van specifieke groepen (potentiële) werknemers die zich moeilijk verplaatsen, is het een maatschappelijk belang te komen tot verregaande invoering ervan. In de toegenomen internationale concurrentiestrijd is 'het nieuwe werken' door ondernemende werknemers bovendien een middel om te komen tot versterking van de economische kracht wat opkomende economieën (zoals in Azië) missen.

Werknemers worden dan niet langer 'beoordeeld' op hun fysieke aanwezigheid op een werklocatie van de werkgever, maar op hun prestaties. Deze aanpak vraagt andere leiderschapskwaliteiten van managers en deze nieuwe bedrijfscultuur gaat veel verder dan alleen ondersteuning van telewerken.

Om een bijdrage te leveren aan de versnelling van de brede introductie van flexibel werken is door ECP-EPN en het Telewerkforum onderstaande Tienpuntenplan opgesteld. Deze aanbevelingen brengen deze organisaties graag onder de aandacht van werknemers- en werkgeversorganisaties en de overheid.

1. ***Werknemers- en werkgeversorganisaties en de overheid onderkennen het belang van grootschalige invoering van flexibel werken om de economie te stimuleren en andere belangrijke maatschappelijke doelstellingen te realiseren, zoals duurzaamheidsdoelstellingen, vermindering van filedruk, arbeidssatisfactie enzovoort.***

Nederland heeft grote kansen om op korte termijn de economie te stimuleren met de hulp van ICT door het grootschalig invoeren van flexibel werken. Nederland beschikt over een voorbeeldige breedbandige infrastructuur, een hoog percentage kenniswerkers en een gezonde dosis pragmatisme. De doelstelling van 'Lissabon' is niet alleen dat tegen 2010 de Europese Unie de meest competitieve en dynamische kenniseconomie van de wereld moet zijn, maar ook dat de economische groei moet zijn gekoppeld aan een verbetering van de sociale welvaart en een betere bescherming van het milieu. Het bevorderen van flexibel werken en daarmee het verminderen van het woon-werkverkeer en een toegenomen productiviteit dragen ontegenzeggelijk bij aan realiseren van de drie pijlers van het Lissabon-akkoord van 2000.

Flexibel werken zal een belangrijke bijdrage leveren aan het bereiken van doelstellingen op het terrein van duurzaamheid (beperken CO<sub>2</sub>-uitstoot en fijnstofreductie) door een reductie van het aantal woon-werkkilometers en het zakelijk verkeer (duurzaamheidsdoelstellingen die zijn geformuleerd in het zogenaamde Kyoto-protocol, 8% emissiereductie in 2012 ten opzichte van 1990).

2. ***De overheid faciliteert een gecoördineerde aanpak.***

Verkokering van de overheid bemoeilijkt het tot stand komen van een gevarieerd en effectief beleid waarin alle aspecten van flexibel werken in voldoende mate worden meegenomen. Als het gaat om het terugdringen van files verdient dit echter net zo'n belangrijke plaats als rekeningrijden, spitsstroken, autodelen, etc. (Ministerie van Verkeer en Waterstaat).

Als het gaat om het verbeteren van de werkomstandigheden van werknemers verdient flexibel werken net zo'n belangrijke plaats als inkomensbeleid, CAO's, secundaire arbeidsvoorwaarden, arbowetgeving, etc. (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid).

Als het gaat om het versterken van het innovatief vermogen van Nederland verdient flexibel werken net zo'n belangrijke plaats als het stimuleren van de creatieve sector, het verstrekken van innovatie vouchers aan het midden- en kleinbedrijf, het ontwikkelen van breedbanddiensten, etc. (Ministerie van Economische Zaken).

Als het gaat om het beschermen van het milieu verdient flexibel werken net zo'n belangrijke plaats als schonere motoren, geluidswallen, efficiënte elektriciteitsopwekking, etc. (Ministerie van Volksgezondheid, Ruimtelijke Ordening en Milieu).

Ook zijn er vergelijkbare opmerkingen te maken als het gaat om het beleid van het Ministerie van Financiën (fiscale stimulansen).

Het is dan ook belangrijk dat flexibel werken op de agenda van veel ministeries komt te staan en dat er sprake is van een gecoördineerde aanpak. De overheid moet als trekker optreden. Dat betekent dat er op korte termijn een duidelijke visie moet worden geformuleerd en dat er een plan van aanpak komt over hoe flexibel werken bij de overheid moet worden bevorderd.

### **3. *In de marktsector maken werkgeversorganisaties en vakbonden de komende cao-seizoenen serieus werk van de aanbeveling 'Mobiliteit en Telewerken' van de Stichting van de Arbeid.***

De Stichting van de Arbeid heeft in oktober 2009 de aanbeveling *Mobiliteit en Telewerken* uitgebracht om te bevorderen dat werkgevers en werknemers op decentraal niveau met elkaar in overleg te treden. Enerzijds is het doel te komen tot mobiliteitsbeleid en afspraken die congestie tegengaan en de bereikbaarheid van regio's en bedrijven verbeteren (ook stimuleren van filemijdend gedrag, dus wel mobiliteit maar niet op hetzelfde moment). Anderzijds gaat het om tot afspraken te komen die een bijdrage leveren c.q. faciliteit bieden aan het bevorderen van de afstemming van werk en privé in het bijzonder ten aanzien van de combinatie arbeid en zorg. De Stichting van de Arbeid heeft aangegeven vanaf 2011 de aanbeveling periodiek te evalueren. Op basis daarvan zal de Stichting beoordelen of tot nadere aanbevelingen moet worden gekomen.

De politiek wil kenniswerkers het recht geven minimaal één dag in de week thuis te werken, een verplichting voor werkgevers. Het is beter dat sociale partners in de Stichting van de Arbeid regelen dat de mogelijkheden om flexibel te werken standaard een onderdeel wordt van het cao-overleg. Ook moet daar aan de orde komen dat individuele bedrijven ook zo veel mogelijk dienen te streven naar flexibilisering bij grotendeels locatie- en tijdgebonden werk. Op het vlak van kinderopvang moeten eveneens veranderingen worden doorgevoerd. Op dit moment sluit de kinderopvang slecht aan op de werktijden van werknemers. Hierdoor wordt flexibel werken bemoeilijkt en zal verruiming van de opvangmogelijkheden bijdragen aan flexibilisering.

### **4. *Bestaande arbo-regels en fiscale behoeven actualisering en moeten worden vereenvoudigd, met onder meer een andere forfaitaire ruimte.***

Op dit moment geldt bij flexibel werken de voorwaarde voor werknemers om voor een onbelaste vergoeding in aanmerking te komen dat als zij thuis werken zij dit op een vaste dag in de week doen. Deze voorwaarde remt flexibel werken naar tijd en plaats en is niet van deze tijd. Voor een dynamisering van het werknemerschap is juist van belang dat de

werknemer grotendeels naar eigen inzicht kan bepalen wanneer en waar zijn werkactiviteiten het meeste rendement opleveren.

De staatssecretaris van Financiën heeft een wetsvoorstel ingediend dat het werkgevers mogelijk maakt 1,5% van de loonsom aan onkosten onbelast te vergoeden. Voor een optimaal gebruik van werkruimte bij een werknemer thuis of op een andere locatie dan van de werkgever is dit bedrag veel te laag.

**5. Overheid, werkgevers en werknemers, en de ICT-branche richten een Task Force Flexibel Werken op, waarbij de coördinatie wordt belegd bij een samenwerking van ECP-EPN en het Telewerkforum.**

Voor de Nederlandse samenleving is het van belang te komen tot een versnelling van de invoering van flexibel werken. Daartoe zou een gremium kunnen worden ingesteld (Task Force Flexibel Werken) dat in samenwerking met relevante partijen de wegen inventariseert te komen tot grootschalige toepassingen van flexibel werken. Een aantal meetbare doelen wordt geformuleerd, inclusief de momenten waarop deze bereikt dienen te zijn (tijdspanne drie tot vijf jaar). Te denken valt aan een percentage werknemers dat één of meer dagen per week niet op een vaste locatie werkt, een meetbare afname van woon-werkverkeer, wenselijke wetwijzigingen etc.

Deze partijen zijn onder andere de sociale partners en de overheid (de vakbeweging en werkgeverskoepels staan inmiddels positief tegenover flexibel werken). ECP-EPN als neutraal platform zorgt in samenwerking met het Telewerkforum dat een goed functionerende task force wordt opgezet die gedurende de genoemde periode van drie tot vijf jaar de invoering van flexibel werken in Nederland aanjaagt. ECP-EPN ziet des te meer noodzaak hiervoor, aangezien de Taskforce Mobiliteitsmanagement in 2010 op zal houden te bestaan.

Deze Task Force Flexibel Werken vervult een informerende, stimulerende en coördinerende rol. De activiteiten behelzen onder meer het opzetten van een overleg met sociale partners en andere relevante partijen met het doel van hen *commitment* te krijgen voor de realisatie van de eerdergenoemde doelstellingen, en bijvoorbeeld het onderwerp flexibel werken op de SER-agenda te krijgen.

In samenwerking met het Telewerkforum en de vakbeweging kan een structuur worden opgezet voor ondersteuning van bestaande regionale initiatieven en het bevorderen van nieuwe. Deze initiatieven kunnen worden ondersteund door het verschaffen van informatie en tools om de invoering van flexibel werken te versnellen. Denk aan het verzamelen en analyseren van *best practices*, het voorzien in een landelijk aanspreekpunt dat adviseert en kan doorverwijzen naar partijen vraagstellers verder kunnen helpen enzovoort. Leereffecten (kennis en ervaring van onder andere Cisco, Microsoft, Vodafone, Rabobank) kunnen worden geanalyseerd en gebundeld.

**6. Er moet een wetenschappelijke begeleidingsgroep komen die criteria opstelt voor de meting van de productiviteitsgroei en de beoordeling van andere effecten van flexibel werken naar tijd en plaats, zoals filevermindering en toegenomen arbeidssatisfactie.**

Momenteel zijn de uitkomsten van onderzoeken naar de invoering van flexibel werken niet goed vergelijkbaar omdat bureaus die pilotprojecten begeleiden verschillende meetmethoden hanteren. Om op nationaal niveau effecten van grootschalige invoering van flexibel werken te kunnen meten moeten die worden gestandaardiseerd.

**7. De overheid vervult een inspirerende voorbeeldrol als werkgever.**

Alhoewel steeds meer bedrijven projecten uitvoeren onder de noemer van 'het nieuwe werken' is er nog steeds geen sprake van een echte doorbraak, zeker niet bij de overheid.

De voordelen van flexibel werken in termen van reiskostenverlaging, energiebesparing en duurzaamheid rechtvaardigen een effectievere en meer gecoördineerde aanpak juist van en bij de overheid. In het bijzonder in een periode waar economische recessie, innovatie, kostenverlaging, energiebesparing, filebestrijding en klimaatbeheersing dominante aandachtsgebieden zijn, kan de overheid niet achterblijven op het terrein van flexibel werken. De overheid, als grootste werkgever van het land, zal haar volgende rol moeten veranderen in een leidende. Alleen dan kan een wezenlijke bijdrage worden geleverd aan het bereiken van de gestelde duurzaamheidsdoelen.

De Nederlandse overheid zal als 'grootgebruiker' van flexibel werken, een stimulerend voorbeeld moeten geven aan de rest van Nederland. De ervaringen die de afgelopen tien jaar zijn opgedaan in het bedrijfsleven (onder meer bij vele ICT-bedrijven en bedrijven in andere sectoren zoals de zakelijke dienstverlening), kunnen door de overheid goed worden gebruikt, bijvoorbeeld op basis van 'best practices'.

Het stellen van concrete doelen is daarbij onontkoombaar. Bijvoorbeeld dat binnen vier jaar 25% van de ambtenaren minimaal één dag per week thuis kan werken. Een hoger ambitieniveau is alleen maar toe te juichen.

8. ***De overheid steunt en neemt deel in (proef)projecten waarbij breedbandige videocommunicatie en telepresence de obstakels van wantrouwen en onthechting wegnemen.***

Uit diverse onderzoeken blijkt dat de grootste drempel voor flexibel werken het gebrek aan vertrouwen van de leidinggevende is in het vermogen van de werknemer om zonder de fysieke nabijheid van hem en de collega's, goed te functioneren. Daarnaast vreest de werknemer te veel 'uit beeld' te raken als hij of zij minder op kantoor is en minder deelneemt aan het sociale proces.

Dit probleem kan voor een belangrijk deel worden opgelost door het inzetten van breedband en *state-of-the-art* videocommunicatie. Door spraakcommunicatie met beeld te verrijken zijn werknemers in staat op een veel natuurlijker, prettiger en effectievere manier met elkaar te communiceren en zelfs het vertrouwenwekkende gevoel te creëren van '*being there*': telepresence. Videodesktopsystemen en *webcams* hebben de laatste tien jaar een geweldige kwaliteitssprong gemaakt wat betreft geluids- en beeldkwaliteit (HD). Ook zijn die gemakkelijker in gebruik en eenvoudiger aan verschillende netwerken te koppelen. De werknemer thuis kan zelfs deelnemen aan het gesprek in de koffiehoek van zijn bedrijf. De leidinggevende kan zijn werknemer thuis beeldbellen voor werkoverleg. Uiteraard is videocommunicatie alleen geen oplossing, maar die draagt wel aanzienlijk bij aan het wegnemen van belangrijke obstakels voor de grootschalige introductie van flexibel werken: wantrouwen en onthechting.

Als in de zakelijke omgeving beeldbellen net zo normaal wordt als spraakbellen, zal flexibel werken sneller worden geaccepteerd. Zeker als dat wordt toegepast in combinatie met andere elektronische hulpmiddelen die het gevoel van '*being there*' versterken, zoals *instant messaging*, *document sharing*, *blogging* en *Twitter*. Elkaar zien, lichaamstaal en oogcontact zijn niet alleen essentieel voor de kwaliteit van de communicatie, maar zeker ook voor het wekken van vertrouwen en daarmee de acceptatie van flexibel werken.

9. ***De ontwikkeling van flexibel werken wordt begeleid door crosssectoraal onderzoek op basis van sociale en open innovatie waarin elementen van lopende onderzoeksprojecten als Smart Living en Future Work Spaces worden meegenomen.***

Van belang is te onderstrepen dat, dankzij ICT, het mogelijk is de arbeidsorganisatie anders in te richten zodat het arbeidsproces effectiever verloopt en een hoger rendement wordt behaald. Inmiddels wordt wereldwijd bij verschillende bedrijven uitgebreid geëxperimenteerd

met 'het nieuwe werken'. Bij bedrijven als Microsoft, IBM, Heineken en Interpolis/Achmea heeft dit geleid tot aanpassingen in de organisatiestructuur. Zowel bij Microsoft als Heineken is voorafgaand aan de introductie van het werken op afstand door het inzetten van onder andere videocommunicatie eerst een inventarisatie gemaakt van de overlegstructuren, communicatiepatronen en bijbehorende communicatiebehoeften. Uit deze analyse is een beeld ontstaan van welke processen het beste kunnen worden vervangen dan wel verbeterd door vormen van werken op afstand. Een andere belangrijke les is dat de introductie van nieuwe samenwerkingsvormen goed moet worden begeleid en gekoppeld aan heldere en haalbare doelstellingen.

#### 10. ***Verschillende bedrijven leveren het Role Model voor flexibel werken.***

Uit onderzoek komt duidelijk naar voren dat werkgevers weinig concrete afspraken maken over thuis werken en flexibel werken. Dat leidt vaak tot problemen op het terrein van beveiliging en technisch beheer. Ook zien de werkgevers flexibel werken als het verlies van 'controle' over hun werknemers, worden ook verminderde bereikbaarheid en verminderde prestaties als bezwaren opgevoerd.

In veel grote bedrijven is voor verschillende functionarissen de mogelijkheid flexibel te werken ingevoerd. In het bijzonder in consultancy- en ICT-bedrijven is het gebruikelijk en zijn daarvoor modelcontracten ontwikkeld. Zij kunnen voor werkgevers als *role model* dienen en het flexibele werken zo een stimulans geven.