



**Arbocatalogus Gezond verbond,  
thema Het Nieuwe Werken  
30 juni 2015**

Opdrachtgever: **Verbond van Verzekeraars**  
Contactpersoon: mr. R.A.C. Blijlevens, Verbond van Verzekeraars  
Auteur: Huub Pennock, De Goede Praktijk  
Laatste aanpassing: 29 juni 2015



## Inhoud

Het Nieuwe Werken .....	3
Verschijningsvormen .....	3
Randvoorwaarden .....	3
Mogelijke voordelen en risico's.....	4
Tips .....	5
Meer weten over HNW? .....	7



## Het Nieuwe Werken

Het Nieuwe Werken (HNW) is een manier van werken waarbij de werknemer binnen de kaders van de organisatie zelf kiest waar en wanneer hij werkt. Het werk dat hij doet is:

- plaatsonafhankelijk;
- tijdsafhankelijk;
- gerelateerd aan een specifieke activiteit, zoals concentreren, of juist communiceren.

## Verschijningsvormen

HNW kent veel verschijningsvormen. Er is geen vast recept dat beschrijft hoe HNW er uit moet zien, al gaat het meestal wel om kantoorwerk. Er zijn in principe vier vormen van zulk werk te onderscheiden, in oplopende mate van flexibiliteit:

1. Traditioneel kantoorwerk: de werknemer werkt alleen op kantoor op een vaste werkplek. Hier is geen sprake van HNW.
2. Thuiswerken: de werknemer heeft de mogelijkheid om vanuit huis taken uit te voeren.
3. Flexibel werken en telewerken: de werknemer kan vanuit meerdere plekken zijn werk uitvoeren met behulp van ICT-oplossingen.
4. HNW: de werknemer kan tijds- en plaatsonafhankelijk werken. Soms kan hij ook zelf bepalen op welke manier en met wie hij zijn werk doet. Op kantoor heeft hij geen vaste werkplek meer, maar hij doet zijn werk in een ruimte die past bij het soort taak dat hij uitvoert. Er zijn bijvoorbeeld ontmoetingsruimtes, concentratiewerkplekken, communicatiewerkplekken en ruimtes waar teams samen kunnen werken aan een project. Deze plekken kunnen op het eigen kantoor zijn, maar ook in een ander kantoor, thuis of in een ruimte elders zoals een hotel of restaurant. Dit alles heeft ook invloed op de wijze van samenwerken en leidinggeven.

Organisaties kiezen een vorm die het beste bij hen past, of hanteren verschillende vormen naast en door elkaar. Tevens kunnen organisaties in de ontwikkeling die ze doormaken van vorm veranderen.

## Randvoorwaarden

Bij succesvol en onder goede arbeidsomstandigheden tijds- en plaatsonafhankelijk werken zijn in elk geval de volgende randvoorwaarden in orde.

- **Leidinggeven:** leidinggevendenden sturen op output en coachen hun mensen in het omgaan met hun (eigen) verantwoordelijkheden. Leidinggevendenden vertrouwen er op dat medewerkers hun werkzaamheden op hun wijze naar behoren uitvoeren: 'niet zien en toch geloven'. Zie de oplossing [Situatieel leiding geven](#).
- **Automatisering ICT:** werknemers hebben op hun flexibele werkplekken de beschikking over de juiste programmatuur, informatie en hulpmiddelen om hun taken volledig uit te voeren. Als medewerkers ook met tablet en smartphone gaan werken, lees dan de oplossing [Werken met tablet en smartphone](#).
- Medewerkers kunnen in en buiten het bedrijf met hun bedrijfsprogramma's werken. Verder moet de beveiliging van de verbinding in orde zijn. Eventueel ondersteunt de organisatie overleg op afstand met meerdere mensen tegelijk, bijvoorbeeld via video conferencing.
- **Cultuur:** de organisatie kent een open cultuur, waarbij vertrouwen, informatie delen en samenwerken in netwerkverband centraal staan.
- **Afspraken:** medewerkers maken afspraken met elkaar en met hun leidinggevende over bereikbaarheid, minimale aanwezigheid, bezetting op kantoor et cetera.



- **Flexibele werkplekken:** werkplekken ondersteunen de taak van de werknemer, zodat die zijn werk optimaal kan uitvoeren. Hij kan daarbij kiezen uit werkplekken die passen bij het soort werk dat hij gaat doen, zoals concentratiewerkplekken, ontmoetingsruimtes of communicatiewerkplekken. Gebruiken meer werknemers dezelfde werkplek, dan moet zo'n werkplek wel **individueel instelbaar** zijn. Leidinggevenden maken met werknemers bovendien goede afspraken over het gebruik en leeg en schoon achterlaten van een werkplek voor een volgende gebruiker.
- **Thuiswerkplekken:** beeldschermwerkplekken thuis zijn geschikt voor medewerkers om hun taak uit te voeren. Dit geldt voor onderwerpen als klimaat, obstakels, stoel, bureau, beeldscherm, toetsenbord, invoermiddel, werktijden, daglicht en verlichting. Werknemers weten hoe ze hun werkplek thuis moeten inrichten en gebruiken. Werkgevers zijn ervoor verantwoordelijk dat zij een geschikte thuiswerkplek gebruiken. In 'Wat staat er over HNW in de Arbowet' staat dit verder uitgewerkt. Als het niet haalbaar is om hiervoor bij de werknemer thuis te komen, moeten zij andere manieren toepassen om risico's in kaart te brengen en afspraken met medewerkers te maken.
- **Archivering:** Als werknemers geen vaste werkplek hebben, hebben ze ook geen eigen spullen op hun bureau of een eigen (archief)kast. Goede **afspraken bij flexwerkplekken** over kastruimte, archivering (digitaal en fysiek) en het meenemen van persoonlijke spullen (bijvoorbeeld via een **mobiele opbergvoorziening**) zijn dan noodzakelijk.

## Mogelijke voordelen en risico's

### Mogelijke voordelen

HNW kan bijdragen aan betere arbeidsomstandigheden, meer werkplezier, een hogere productiviteit en lagere huisvestingskosten.

Werknemers kunnen:

- **werk- en privé** beter op elkaar afstemmen;
- werken in een omgeving die is afgestemd op de taak die ze op dat moment uitvoeren. Willen ze geconcentreerd werken, dan kunnen ze dat doen op een plek waar ze geen geluidshinder ondervinden. Werken ze samen aan een project, dan kan dat in een ruimte die daarvoor geschikt is;
- meer **regelmogelijkheden** krijgen ten aanzien van de tijd en plaats waar ze werken. Dit geldt vooral als ze ook gebruik kunnen maken van **tablets en smartphones**;
- door dit alles meer werkplezier ervaren.

Werkgevers kunnen:

- hun aantrekkelijkheid als werkgever vergroten en zo de uitstroom beperken en de instroom vergemakkelijken.
- meer productiviteit genereren. Er gaat minder tijd verloren aan vergaderen en reistijd. Bij een taakgerichte inrichting kunnen werknemers hun werk effectiever en efficiënter uitvoeren;
- besparen op vierkante meters werkplek per werknemer.

### Mogelijke risico's

HNW brengt ook risico's met zich mee.

- Lees meer over de arborisico's van het werken met **tablet en smartphone**.
- **Werk en privé** lopen gemakkelijker in elkaar over. Werknemers kunnen het gevoel hebben de hele dag met hun werk bezig te zijn.
- Niet iedere werknemer kan omgaan met meer eigen verantwoordelijkheid en is in staat de beschikbare **regelmogelijkheden** ook goed te gebruiken. Zowel overbelasting (altijd aan het werk zijn) als onderbelasting (onvoldoende verantwoordelijkheid nemen, waardoor werk op de achtergrond raakt) vormt een risico.



- Gemis aan structuur en regelmaat. Sommige werknemers hebben behoefte aan structuur, regelmaat en een vaste werkplek. Bij HNW kunnen ze hun vaste werkplek, de werkdagen van negen tot vijf, de contacten met collega's en de sfeer missen. Werknemers kunnen hier voor een deel aan wennen en leren prioriteiten te stellen, hulp te vragen en op afstand te communiceren met collega's of klanten. Maar er blijft altijd een merkbaar verschil.
- Onvoldoende aansluitende competenties leidinggevend. Als werknemers altijd op kantoor zijn, kunnen leidinggevend hen direct aansturen in hun taken. Leidinggevend aan werknemers die in grote mate zelf bepalen waar en wanneer ze werken vraagt andere competenties van leidinggevend. Op resultaten sturen, loslaten van controle en toezicht en meer vertrouwen worden belangrijker. **Situationeel leidinggevend** kan hierbij helpen.
- Sociaal isolement van werknemers, omdat ze minder op kantoor zijn. Dit is op te vangen door meer aandacht voor de sociale kant van werken en een kantoorinrichting die ontmoetingen ondersteunt.
- Gebrekkige samenwerking. Werknemers zijn wisselend op kantoor, thuis of elders aan het werk. Er is dan een grotere kans op minder contact en cohesie. Goede afspraken over aanwezigheid op kantoor en investeringen in gezamenlijke activiteiten kunnen dit ondervangen.
- Ongezond of risicovol gebruik van de werkplek. Ook op andere beeldschermwerkplekken moet de werknemer de juiste werkhouding aannemen. De werkgever heeft hier echter geen direct zicht op. Voor de thuiswerkplek kan het helpen een checklist of enquête-instrument te gebruiken. Een voorbeeld hiervan is de **quicksan HNW**. Ook extra aandacht voor dit punt bij **voorlichting** kan helpen.
- Geluidshinder en moeite om te concentreren. Als bijvoorbeeld concentratietaken en communicatietaken in één ruimte plaatsvinden, kan de communicatie de concentratietaken verstoren. Communiceren werknemers veel in een ruimte die daar akoestisch niet op is ingericht, dan kunnen ze elkaar of de klant slecht verstaan. Er ontstaat dan **geluidshinder**.

## Tips

### Tips mens en organisatie

- Invoering van HNW vraagt een projectmatige aanpak, begeleiding bij omgang met de veranderde werkomstandigheden en een goede planning en voorbereiding. Overweeg om eerst een pilot uit te voeren. Organisaties kunnen HNW integraal invoeren, maar ook beperken tot delen van de organisatie of specifieke functies.
- Leiding geven is bij HNW anders dan bij traditioneel kantoorwerk. Leidinggevend kunnen training krijgen in andere manieren van controle en toezicht, omgaan met vertrouwen en meer sturen op resultaat.
- Werknemers krijgen bij HNW vaak meer **regelmogelijkheden**. Hierdoor neemt het belang van de competenties plannen, organiseren en zelfstandig werken toe. Sommige werknemers hebben daarin begeleiding, coaching of praktische training nodig. De **quicksan HNW** is een praktisch hulpmiddel om in kaart te brengen of medewerkers de juiste competenties hebben om thuis te werken.
- Het is belangrijk om goede afspraken te maken over de mate waarin werknemers tijds- en plaatsonafhankelijk kunnen werken. Zijn er bepaalde momenten of dagen dat werknemers op kantoor moeten zijn voor bijvoorbeeld overleg of ontmoetingen?
- Sommige werknemers doen niet mee of kunnen niet meedoen met HNW. Zij zijn altijd aanwezig op kantoor (o.a. receptionisten) en zo een belangrijke informatiebron voor collega's die minder vaak aanwezig zijn. Het is belangrijk dat deze werknemers een goede balans hebben tussen hun eigenlijke werktaak en de communicatie met collega's die even langskomen. Kijk zo nodig opnieuw naar het **evenwicht in de taakverdeling** in een team.
- Pas de **RI&E** of het medewerkestevredenheidsonderzoek (MTO) aan op HNW. De **RI&E voor het verzekeringsbedrijf** van Human Capital Care bevat aparte modules over Het Nieuwe Werken.



## Tips inrichting en werkplekken

- Zodra een medewerker meer dan twee uur per dag met een beeldscherm werkt, is er sprake van beeldschermwerk. Ook op andere locaties moeten het beeldscherm, muis en toetsenbord, de stoel, het werkvlak en de verlichting voldoen aan de wettelijke en ergonomische eisen. Deze staan in de oplossing [Ergonomische inrichting werkplek](#).
- Werkplekken die door meer werknemers worden gebruikt, voldoen aan de eisen voor [flexwerkplekken](#). Omdat verschillende medewerkers van hetzelfde meubilair gebruik maken, zijn een groot verstelbereik en eenvoudige verstelmogelijkheden belangrijk.
- Komen er bij het nieuwe werken ook nieuwe stoelen, of nieuwe bureaus? Lees dan ook de [detaileisen bij de aanschaf van een werktafel of stoel](#).
- Gaat er bij het nieuwe werken ook gewerkt worden met mobile devices? Lees dan ook [werken met tablet en smartphone](#).
- Bij flexibel gebruik van werkplekken zijn goede afspraken nodig over:
  - het gebruik van de werkplekken. Voorkom dat werknemers zich toch een eigen werkplek toe-eigenen;
  - het instellen van werkplekken. Medewerkers moeten weten hoe ze hun werkplek in moeten stellen en dat ook werkelijk doen;
  - beschikbare kastruimte en archivering van spullen die niet dagelijks nodig zijn;
  - spullen die werknemers vaak nodig hebben. Die kunnen ze bij zich houden door bijvoorbeeld een [trolley of flexkoffer](#) gebruiken;
  - kastruimte voor archivering en spullen die niet zo vaak nodig zijn;
  - het opruimen van de werkplek (clean desk) na gebruik van een werkplek en het aanspreken van werknemers die zich daar niet aan houden;
  - werknemers die door hun lichaamsmaten, of handicap niet passen in de kantoorstool, of aan de werktafel.
- Bij thuiswerkplekken hoort de werkgever met behulp van de [RI&E](#) na te gaan of de werknemer een geschikte werkplek heeft. Dat kan door:
  - de thuiswerkplek in te richten volgens de arbonormen;
  - de medewerker een enquête in te laten vullen, zoals de [quickscan HNW](#);
  - de thuiswerkplek met toestemming van de werknemer te laten checken door een deskundige. Dit laatste kan soms ook aan de hand van een foto;
  - de werknemer zelf de controle laten uitvoeren aan de hand van een checklist, of een vragenlijst. Bijgevoegd een [voorbeeld](#) van zo'n checklist.
- Bij een herverdeling van kantoorruimtes is het belangrijk om het ontstaan van [hinderlijk geluid](#) te voorkomen. Waak ervoor dat werknemers tegelijkertijd communicatietaken en concentratietaken in één ruimte uitvoeren.
- Houd rekening met werknemers die extra voorzieningen op hun werkplek nodig hebben, bijvoorbeeld vanwege hun werkzaamheden (specifieke software of hardware), of vanwege bepaalde beperkingen (aanvullende verlichting, lokale maatwerksoftware voor slechtzienden, een speciale stoel voor werknemers met rugklachten). Bekijk zorgvuldig per situatie of en hoe zo'n werknemer mee kan doen met HNW.
- Vaak werken werknemers bij flexibel en thuiswerken met laptops. Dan is een [ergonomisch gebruik van de laptop](#) belangrijk. Ook werken met tablets en smartphones komt veel voor. Dit heeft veel voordelen, maar brengt ook risico's met zich mee. In de oplossing [Werken met tablet en smartphone](#) is hier meer over te lezen.





## Meer weten over HNW?

- Lees de oplossing [werken met tablet en smartphone](#) als werken met deze hulpmiddelen een onderdeel is van het nieuwe werken;
- Lees de praktijkvoorbeelden van [SNS-Reaal](#) en [VGZ](#);
- [Handreiking HNW](#); hoe blijf je er gezond bij?
- [De 7 geheimen van een opgeruimd bureau](#);
- [De 9 geheimen van georganiseerd flexibel werken](#);
- [Handboek Het Nieuwe Werken](#);
- SER-advies [Slimmer organiseren van tijd en plaats](#);
- E-book [Aan de slag met HNW](#).