

# Dossier Het Nieuwe Werken

Opgesteld door:  
Marion van den Wittenboer  
Diny van Faassen  
Joost Kam  
Janine Molier

Reviewer:  
Drs. Merle Blok (onderzoeker en projectleider op het gebied van HNW bij TNO)

7 december 2011

# Inhoudsopgave

1.	Beschrijving van HNW .....	5
1.1	Inleiding .....	5
1.2	Beschrijving van risico's .....	7
1.2.1	Psychosociale overbelasting.....	7
1.2.2	Risico's met betrekking tot de werkplek .....	9
1.2.3	Risico's op het gebied van veiligheid.....	11
1.3	Psychosociale aspecten .....	12
1.4	Omvang problematiek.....	12
2.	Relevante werksituaties .....	12
2.1	Relevante branches .....	13
2.2	Relevante beroepen .....	13
3.	Inventarisatie- en evaluatie .....	14
3.1	Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) .....	14
3.2	Metten .....	16
3.3	Blootstellingsmeting.....	17
3.4	Effectmeting .....	17
4.	Wetgeving .....	17
4.1	Arbowet .....	17
4.2	Arbobesluit .....	18
4.3	Arboregelingen .....	18
4.4	Overige nationale wetgeving.....	18
4.5	Europese wetgeving .....	19
5.	Beleid.....	20
5.1	Arbocatalogi .....	20
5.2	CAO-afspraken.....	20
5.3	Brancheafspraken.....	20
5.4	Standaardisatie en normalisatie.....	20
5.5	Certificering .....	21
6.	Beheersmaatregelen mbt Psychosociale Overbelasting .....	21
6.1	Arbeidshygiënische strategie .....	21
6.1.1	Bronmaatregelen.....	21
6.1.2	Organisatorische maatregelen .....	22

6.1.3	Technische maatregelen .....	22
6.1.4	Persoonlijke beschermingsmaatregelen .....	24
6.2	Implementatie van maatregelen .....	24
7.	Beheersmaatregelen mbt de werkplek.....	24
7.1	Arbeidshygiënische strategie .....	24
7.1.1	Bronmaatregelen.....	24
7.1.2	Organisatorische maatregelen .....	25
7.1.3	Technische maatregelen .....	25
7.1.4	Persoonlijke beschermingsmaatregelen .....	26
7.2	Psychosociale aspecten van maatregelen.....	26
7.3	Implementatie van maatregelen .....	26
8.	Beheersmaatregelen mbt veiligheid .....	26
8.1	Arbeidshygiënische strategie .....	26
8.1.1	Bronmaatregelen.....	26
8.1.2	Organisatorische maatregelen .....	27
8.1.3	Technische maatregelen .....	27
8.1.4	Persoonlijke beschermingsmaatregelen .....	27
8.2	Psychosociale aspecten van maatregelen.....	27
8.3	Implementatie van maatregelen .....	27
9.	Medisch Onderzoek .....	27
9.1	Gezondheidseffecten en beroepsziekten.....	28
9.2	Diagnostiek en behandeling / begeleiding .....	28
9.3	Kwetsbare groepen en aanstellingskeuring .....	30
9.4	Preventief medisch onderzoek, inclusief vroegdiagnostiek.....	30
10.	Werkgeversverplichtingen .....	30
11.	Werknemersverplichtingen.....	31
12.	Werknemersrechten.....	32
12.1	Rechten individuele werknemer .....	32
12.2	Rechten medezeggenschapsorgaan .....	32
13.1	Rijksoverheid .....	33
13.2	Zorg.....	33
13.3	Zorgplicht.....	35
14.	Referenties.....	36
15.	Referenties auteurs.....	37

16. Peer review ..... 37

# 1. Beschrijving van HNW

## 1.1 Inleiding

Over Het Nieuwe Werken (HNW) wordt veel geschreven. Vanuit verschillende visies, perspectieven en ervaringen gonst het in de (nieuwe) media van opvattingen en meningen.

Vaak wordt de definitie van Bijl<sup>1</sup> gebruikt om HNW te omschrijven: "Het Nieuwe Werken is een visie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. Die visie wordt gerealiseerd door die medewerker centraal te stellen en hem – binnen bepaalde grenzen – de ruimte en vrijheid te geven in het bepalen hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt."

### Kenmerken van HNW

In de praktijk wordt HNW in de eerste plaats vorm gegeven door het principe van tijd- en plaatsonafhankelijk werken: medewerkers bepalen zelf waar en wanneer ze werken.

Werktijden zijn niet langer vast of in principe beperkt tot wekdagen van 9.00 tot 17.00 uur. De Nieuwe Medewerker, vaak een hoogopgeleide kenniswerker (zie paragraaf 2.2), bepaalt zelf wanneer het hem het beste uitkomt en kan ervoor kiezen om bijvoorbeeld 's avonds te werken en overdag tijd te besteden aan de zorg voor de kinderen of een hobby.

### Werkplek

Het kantoor is niet langer de vaste werkplek. Werken kan overal. Hierdoor krijgt enerzijds het kantoor een andere functie: het wordt ook een ontmoetingsplek en een flexibel kantoor met verschillende soorten werkplekken. Dit betekent een andere inrichting en indeling van het kantoorgebouw.

Anderzijds ontstaan er 'werkplekken' op andere locaties, bijvoorbeeld onderweg in de trein of de auto, in horecagelegenheden waar mensen met elkaar afspreken, thuis, of in flexkantoren waar verschillende mensen van verschillende bedrijven een werkplek kunnen huren.

### Slimme ICT

In de tweede plaats speelt bij HNW het gebruik van moderne en slimme ICT-technologie een onmisbare rol. Het is steeds belangrijker om kennis en informatie met elkaar te (kunnen) delen. De technologische ontwikkelingen bieden de mogelijkheid om tijd- en plaatsonafhankelijk te werken, waarbij (bedrijfs)informatie altijd en overal toegankelijk is. Daarbij is het noodzakelijk dat mensen makkelijk met elkaar kunnen communiceren, ook als ze zich op verschillende plaatsen bevinden.

### Samenwerkingsvormen

Op de derde plaats zie je bij HNW dat er gewerkt wordt in wisselende samenwerkingsverbanden. De Nieuwe Medewerker is vrij in de manier waarop hij zijn resultaat bereikt. Dat betekent dat hij in principe ook zelf kan bepalen met wie hij daarvoor samenwerkt. Hierdoor ontstaan nieuwe samenwerkingsverbanden met mensen buiten het eigen team, de eigen afdeling en soms zelfs buiten de eigen organisatie.

### Nieuwe werkcultuur

Basis voor deze 3 uiterlijke kenmerken van HNW is vakmanschap, eigen verantwoordelijkheid en ondernemerschap aan de kant van de medewerker en vertrouwen en sturen op resultaat aan de kant van de leidinggevende. Voor beide partijen verandert hun rol en de onderlinge verhouding. De arbeidsrelatie wordt gelijkwaardiger<sup>2</sup>.

De Nieuwe Medewerker is een vakman, die in staat is zelfstandig te werken. Hij heeft de vrijheid om zijn werk zelf te organiseren. Dat brengt ook verantwoordelijkheid met zich mee. De medewerker wordt als het ware een ondernemer binnen de organisatie waar hij werkt<sup>1</sup>.

De Nieuwe Leidinggevende maakt afspraken met zijn medewerkers over te bereiken resultaten. Mede doordat hij zijn medewerkers niet dagelijks ziet, moet hij erop vertrouwen dat zij de afgesproken resultaten zullen halen. De vrijheid van de medewerker betekent dat er minder regels en minder procedures zijn. In die context faciliteert en stimuleert de leidinggevende de medewerkers in hun ondernemerschap en tegelijkertijd bewaakt hij dat ze zich betrokken blijven voelen bij de organisatie. Hij organiseert periodiek contact, zowel tussen hem en de medewerker, om in de gaten te houden dat het goed gaat en om de sociale cohesie binnen zijn team te bevorderen.

### **Zorgplicht versus eigen verantwoordelijkheid**

Met name de verandering in onderlinge verhoudingen, de verschuiving van de verantwoordelijkheden en het anders aansturen van medewerkers, leidt tot nieuwe vraagstukken in de organisatie<sup>2</sup>.

Het overdragen van verantwoordelijkheid aan medewerkers kan op gespannen voet staan met verantwoordelijkheid van de werkgever volgens de wetgeving. Dat speelt bijvoorbeeld op het gebied van de zorg voor arbeidsomstandigheden: de zorgplicht van de werkgever blijft van kracht, terwijl de werkgever in het kader van HNW de medewerker vrij laat in de keuze van werkplek en werktijd, waardoor de werkgever minder invloed en zicht heeft op deze aspecten. Dit vergt een andere invulling van de zorgplicht.

In de traditionele organisatie werd veelal aan de zorgplicht voldaan door het invoeren van een groot aantal regels, procedures en registratieverplichtingen. Dat past niet goed in een HNW-omgeving. Werkgever en medewerkers zullen dan ook samen nieuwe en creatieve manieren moeten vinden om gezondheid en veiligheid in het werk te waarborgen.

### **Opkomst en invoering van HNW**

De opkomst van HNW vindt zijn oorzaak in een aantal ontwikkelingen.

De traditionele organisatievormen, gebaseerd op hiërarchische en bureaucratische principes, passen niet goed meer in de huidige tijd<sup>3</sup>. De industriële economie heeft plaatsgemaakt voor een kennis- en diensteneconomie. In deze nieuwe economie is sprake van vergaande digitalisering en globalisering. Dit vraagt om nieuwe, flexibele organisatievormen.

Daarnaast zijn er belangrijke maatschappelijke veranderingen: de samenstelling van de beroepsbevolking bijvoorbeeld. Door vergrijzing en ontgroening zal de arbeidsmarkt er binnen enkele jaren heel anders uit zien. Een tekort aan talentvolle jonge medewerkers wordt verwacht. Organisaties willen deze mensen graag aan zich binden. Zij vernieuwen zich om een aantrekkelijk werkgever te zijn die rekening houdt met de wensen en behoeften van de nieuwe generatie.

Tenslotte wonen mensen lang niet altijd meer in de buurt van hun werk. Dit heeft tot gevolg dat er veel tijd wordt besteed aan woon/werk-verkeer, wat nog wordt versterkt door de vele files. Flexibiliteit in werktijden en -locaties kan deze reistijd en de filedruk verminderen.

### **Integrale benadering**

De kenmerken van HNW op zich zelf zijn niet allemaal nieuw. Wat wel nieuw is, dat in antwoord op bovengenoemde ontwikkelingen de principes van HNW (nieuwe werkcultuur, flexibele werkplek, slimme ICT en wisselende samenwerkingsverbanden) in samenhang worden doorgevoerd.

Een dergelijke integrale benadering van HNW, waarbij de mensen centraal staat, betekent een transitieproces dat voor organisaties en medewerkers voordelen oplevert: minder kosten, meer werkplezier, hogere productiviteit, minder ziekteverzuim, flexibele werktijden, meer autonomie en regelmatigheid, meer mogelijkheden om werk en privé goed op elkaar af te stemmen en een positief imago op de arbeidsmarkt.

Organisaties die (aspecten van) HNW hebben geïmplementeerd, zien de volgende vijf effecten het vaakst gerealiseerd:

verbeteren van het welzijn en de werk/privé balans van de medewerkers (58%)

verhoogde flexibiliteit van de organisatie (45%)

verhoogde werknemerstevredenheid en/of betrokkenheid (42%)

besparing van huisvestingskosten (36%)

een verbeterd werkgeversimago (33%)<sup>12</sup>.

Maar, niet altijd lukt het om alleen en/of alle voordelen van HNW te realiseren. En niet altijd is er sprake van een integrale benadering.

Soms wordt de term HNW gebruikt voor nieuwe werkafspraken met als primaire reden om kosten te besparen op huisvesting en woon/werkverkeer. Er wordt dan wel tijd- en plaatsafhankelijk werken ingevoerd, maar voor het overige blijft de manier van werken hetzelfde. Soms krijgt de medewerker niet de ruimte en de middelen voor HNW. De ICT-infrastructuur voldoet niet en/of de stijl van leidinggeven blijft gericht op controle en beheersing.

Niet altijd wordt er voldoende rekening gehouden met beperkingen van mensen om met veranderingen om te gaan, een andere rol in te vullen, of te voldoen aan nieuwe verwachtingen. En ook niet met persoonskenmerken van mensen die moeite hebben om de eigen grenzen te bewaken, verantwoordelijkheid te nemen, voor zichzelf op te komen, e.d., waardoor zij in een HNW-organisatie mogelijk in de problemen komen.

Volgens recent onderzoek van Heliview<sup>4</sup>, waarbij 128 directieleden van bedrijven en overheidsinstellingen telefonisch zijn geïnterviewd, blijkt dat de invoering van HNW vooral wordt belemmerd door de heersende managementcultuur, die veel waarde hecht aan controle. Ook bestaat het beeld dat met name oudere medewerkers niet kunnen en willen meegaan in de ontwikkelingen, waardoor HNW niet goed van de grond komt. Deze punten worden door resp. 42% en 35% van de directieleden uit het onderzoek als remmende factor genoemd.

Aan de andere kant geeft ruim 75% deelnemers aan dit onderzoek aan dat invoering van HNW van groot belang is om voldoende gekwalificeerd personeel binnen te halen en binnen te houden. Gezien de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, waar binnen enkele jaren een groot tekort aan jonge getalenteerde mensen wordt verwacht, een noodzaak.

Verwacht kan dus worden dat HNW in toenemende mate en op toenemende schaal zal worden ingevoerd in Nederland.

De mogelijke voordelen van de invoering van HNW voor organisatie en medewerker zijn hierboven al genoemd. Er kunnen echter ook nadelen zijn. Gezien de aard en de context van dit kennisdossier, ligt in de volgende hoofdstukken vooral de nadruk op de mogelijke risico's.

## 1.2 Beschrijving van risico's

Hoewel HNW doorgaans vooral wordt gebracht als mensgerichte oplossing voor een betere werk/privé-balans, duurzame inzetbaarheid van gezonde en vitale medewerkers, die langer (kunnen en willen) doorwerken, meer werkplezier, e.d., zijn er ook risico's aan verbonden.

HNW is echter nog niet in het stadium van het (systematisch) in kaart brengen van risico's die samenhangen met deze nieuwe werkstijl. De (langetermijn) effecten van HNW zijn nog niet of nauwelijks onderzocht.

### **Nog weinig wetenschappelijk onderzoek**

Onderzoek dat is gedaan, benadrukt de positieve effecten van HNW, zoals een hogere productiviteit, grotere tevredenheid bij de medewerkers en een betere balans tussen werk en privé. Echter de resultaten spreken elkaar tegen en brengen onduidelijkheid<sup>5</sup>. Voorts gaat het vooral om simpele enquêtes binnen bedrijven of onder ervaringsdeskundigen op internet en niet om wetenschappelijk onderzoek.

Verwacht wordt dat er meer (wetenschappelijke) onderzoeksgegevens beschikbaar zullen komen die inzicht geven in de risico's van HNW. Op basis van de inschatting van dit moment komen we tot drie categorieën van risico's, nl. psychosociale overbelasting, risico's met betrekking tot de werkplek en risico's op het gebied van veiligheid.

### 1.2.1 Psychosociale overbelasting

De risico's van HNW zijn voor een groot deel van psychosociale aard. We vatten ze samen onder de noemer psychosociale overbelasting. De organisatie van het werk, de wijze van aansturing en samenwerking en/of de wijze waarop de medewerker met zijn werk omgaat, kunnen aanleiding zijn voor werkdruk en frustratie en leiden tot psychische en fysieke klachten. Zie voor de gezondheidseffecten paragraaf 9.1 van dit dossier en [het kennisdossier over werkdruk](#). Het gaat op zich niet om nieuwe risico's, maar in het kader van HNW hebben zij een andere oorzaak of zij komen op een andere manier naar buiten.

#### **Onvoldoende herstel**

Een effect van het plaats- en tijdonafhankelijk werken kan bijvoorbeeld zijn, dat medewerkers hun eigen grenzen overschrijden en aan het werk blijven. Zij komen niet meer los van hun werk en nemen onvoldoende rust en tijd voor herstel. Uit onderzoek van Derks & Bakker blijkt dat verbonden blijven met je werk nadelige gevolgen heeft voor het welzijn van mensen<sup>6</sup>. Om voldoende te herstellen is zowel fysieke als psychologische ontkoppeling noodzakelijk: fysiek weg zijn van het werk en er ook niet meer aan denken. Als dit niet of onvoldoende gebeurt, krijgen mensen last van o.a. vermoeidheid en slaapproblemen.

Het door blijven werken heeft ook effect op de balans werk/privé, als het gaat om het werken thuis. Aanvullende risico's die dat met zich meebrengt zijn uitgewerkt in het [Kennisdossier Thuiswerken](#).

#### **Gebrek aan sociale cohesie**

Een ander mogelijk risico van HNW is gebrek aan sociale cohesie. Contact met collega's is niet meer vanzelfsprekend. Het is de eigen verantwoordelijkheid om dit te organiseren. De leidinggevende heeft

een belangrijke stimulerende rol hierin. Hoewel de ICT-technologie het communiceren faciliteert, is goed contact nog geen vanzelfsprekendheid. Het risico bestaat dat medewerkers de aansluiting met de organisatie en de collega's verliezen. Dit kan versterkt worden door een solistische instelling, gericht op het behalen van de individuele resultaatafspraken<sup>1</sup>.

Sociale cohesie is een belangrijke positieve waarde binnen het werk, zowel voor medewerkers als voor organisaties. Het is onderdeel van een vertrouwenscultuur. Coachend leiderschap, hulpvaardige collega's en vriendschap tussen collega's zijn daarin de belangrijke positieve factoren die sociale cohesie bewerkstelligen<sup>7</sup>. Zijn deze factoren niet voldoende aanwezig, dan leidt dat tot vermindering van werkgerelateerde 'flow' (arbeidsplezier), en, in meer extreme mate tot afhaken en sociale isolatie. Apart aandachtspunt hierbij is dat communicatie op afstand andere omgangsvormen vereist dan directe persoonlijke communicatie. Als medewerkers hier niet goed mee omgaan, kan dit leiden tot misverstanden en mogelijke conflicten<sup>2</sup>.

Ook met elkaar het werk bespreken kan bij HNW onder druk komen staan. Uit onderzoek bij de rijksoverheid blijkt dat er minder tijd wordt besteed aan collectieve reflectie, terwijl er juist extra behoefte aan is. Medewerkers die zijn geïnterviewd geven aan dat ze het belangrijk vinden dat maatregelen om sociale cohesie en reflectie te ondersteunen extra aandacht krijgen<sup>8</sup>.

### **Grenzen niet bewaken**

HNW brengt medewerkers vrijheid in de vorm van meer autonomie en regelmogelijkheden om hun werk te doen. Deze factoren vormen een belangrijke energiebron voor medewerkers en kan negatieve effecten van hoge taakeisen compenseren. Echter er zijn individuele verschillen in de manier waarop mensen met deze vrijheid omgaan. Medewerkers die moeite hebben hun eigen grenzen te bewaken, behoefte hebben aan structuur en sturing, zullen meer moeite hebben om met de vrijheid om te gaan. Het is belangrijk dat de leidinggevende erkent dat deze verschillen er zijn en er aandacht voor heeft.

### **Niet passende stijl van leidinggeven**

De rol van de leidinggevende wordt gezien als cruciaal in het slagen van HNW<sup>1,3</sup>. En dat terwijl de positie en de rol van de leidinggevende in een HNW-organisatie wezenlijk anders is dan in een traditionele organisatie. Van sturen op aanwezigheid en controle moet de leidinggevende gaan sturen op resultaat en vanuit vertrouwen. Wanneer dit niet goed lukt, lijdt zowel de leidinggevende als de medewerker daaronder. Dit kan een verhoogd risico op verzuim vormen.

### **Overige risicofactoren**

In aanvulling op bovengenoemde risico's, die door psychologisch onderzoek worden ondersteund, volgt hieronder een lijst van mogelijke oorzaken van psychosociale overbelasting in een HNW-organisatie:

- Organisatie van het werk
  - Organisatiecultuur is eigenlijk niet passend (b.v. sterke hiërarchie)
  - Werkdruk ten gevolge van prestatiecultuur
  - Baanonzekerheid
  - Onzekerheid in verband met gebrek aan kaders en structuur
  - Onvoldoende informatie en communicatie (in zijn algemeenheid, en ook bij nieuwe en onervaren medewerkers)
  - Onervarenheid met nieuwe communicatiekanalen (sociale media, conference calls en videoconferencing) waardoor (deels) de non-verbale communicatie verdwijnt
  - Tijdsverlies en minder goede aansluiting bij opeenvolgende processen (minder afstemming)
  - Niet goed op elkaar afgestemd zijn van taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en middelen
- ICT-infrastructuur
  - Verlies van vertrouwelijke informatie
  - Informatiestress / informatie overload
  - Niet werkende apparatuur en verbindingen
  - Onvoldoende betrouwbaar of traag dataverkeer
  - Onvoldoende kennis en vaardigheden om ICT-mogelijkheden te benutten



- Stijl van leidinggeven
  - Sturen op aanwezigheid
  - Vasthouden aan hiërarchie
  - Geen voorbeeldgedrag vertonen
  - Controleren en beheersen in plaats van vertrouwen
  - Onduidelijk zijn over verwachtingen
  - Onvoldoende communiceren
  - Onvoldoende contact tussen leidinggevende en medewerker, waardoor leidinggevende moeilijk signalen van disbalans en overbelasting opvangt en verzuim als een verrassing komt; missen van verzuim als signaal door compensatiegedrag  
(Zie ook [Kennisdossier Leidinggeven](#)).
- Samenwerkingrelaties
  - Geïsoleerd raken en uitsluiting door gebrek aan sociale cohesie, sociale steun, contact en beeldvorming bij collega's die niet flexibel werken
  - Pesten (mobbing; ook virtueel)
  - Minder goede bereikbaarheid van collega's
  - Verlies van binding met de organisatie
- Persoonlijke kenmerken
  - Concentratievermindering door ongewenste zintuiglijke prikkelingen (hinderlijk geluid, visuele prikkels) en onderbrekingen doordat anderen (ook via sociale media) een beroep doen op de aandacht
  - Gebrek aan privacy en ergernis aan gedrag van anderen
  - Minder goed / gemakkelijk hulp te vragen indien thuis of elders wordt gewerkt
  - Moeite met dragen van eigen verantwoordelijkheid
  - Verdwijnen van grenzen tussen werken en niet-werken, met als gevolg te lang doorwerken en te weinig hersteltijd
  - Eigen grenzen overschrijden
  - Problemen met structureren van het werk
  - Mismatch tussen taken en capaciteiten, tussen verwachtingen en persoonskenmerken.

## 1.2.2 Risico's met betrekking tot de werkplek

HNW kenmerkt zich in het tijd- en plaatsonafhankelijk werken. De medewerker beschikt daarbij niet over een vaste werkplek maar heeft de mogelijkheid telkens een werkplek te kiezen die op dat moment het beste past bij de taken van dat moment en het tijdstip waarop deze door hem worden uitgevoerd.

Als belangrijkste soorten werkplekken onderscheiden we:

- Kantoor in de eigen organisatie
- Kantoor onderweg (flexkantoor)
- Horecagelegenheid
- Werkplek onderweg, bijvoorbeeld auto, trein, e.d.
- Thuiswerkplek.

### Het kantoor in de eigen organisatie

Voor HNW worden kantoren vaak opnieuw ingedeeld en ingericht. Veelal is er een grote ruimte met meerdere, vaak met wisselende collega's te delen, werkplekken (flexplekken), en zijn er specifieke ruimtes voor overleg en ontmoeting en voor concentratiewerk. Dit inrichtingsprincipe wordt ook wel 'activiteit gerelateerd werken' genoemd. Het idee daarvan is dat een medewerker een steeds een werkplek kiest die het beste aansluit bij de taak of activiteit die hij uitvoert. Uitgangspunt is dat de medewerker weet welke werkplek voor welke activiteit het meest geschikt is.

Voor meer informatie over de kantooromgeving wordt verwezen naar [kennisdossier Inrichting kantoorwerkplek](#)<sup>9</sup> en Arboinformatieblad 7 (Kantoren)<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Opgemerkt wordt dat het Kennisdossier Inrichting Kantoorwerkplek (februari 2008) slechts summier aandacht besteedt aan flexplekken. Ook zijn de meest recente gegevens over de minimaal benodigde ruimte uit NEN 1824 niet opgenomen. Met deze gegevens dient rekening te worden gehouden bij nieuw- of verbouw.

Belangrijk is dat de werkplek voldoende ruimte heeft om veiligheidsrisico's te voorkomen. Denk aan stoten, struikelen en snel de ruimte kunnen verlaten bij incidenten. Daarnaast is de ruimte van belang voor een ergonomische indeling van bijvoorbeeld een beeldschermwerkplek, incl. afleg- en archiefruimte en voldoende gevoel van privacy.

Chemische en biologische belastingen zullen in een groepsruimte hoger zijn dan bij kantoorcellen. Immers er zijn een groot aantal medewerkers aanwezig in dezelfde ruimte. Gevoeligheid van de luchtwegen voor parfum of aan de kleding meegenomen allergenen van huisdieren komt veel voor. Ook de kans op besmetting met b.v. verkoudheidsvirussen door inademing van stof- of minuscule druppeltjes groter dan in een cellenkantoor.

Fysische risico's zoals onvoldoende hoeveelheid licht op de werkplek of te veel (storend) geluid zijn groter dan in een cellenkantoor. Verder speelt een rol dat in een groepsruimte het klimaat niet individueel instelbaar is.

### **Het flexkantoor**

Een flexkantoor is een verzamelkantoor, waar bedrijven of medewerkers flexibel ruimtes kunnen huren om bijvoorbeeld in de buurt van de woonplaats te kunnen werken. Deze kantoren zijn meestal ingericht door de verhuurder. De gebruiker zal zich ervan moeten verzekeren dat de inrichting en voorzieningen geschikt zijn om veilig en gezond te kunnen werken.

Voor een flexkantoor gelden dezelfde risico's en beheersmaatregelen als voor een kantoor in de eigen organisatie. Belangrijke risico's zijn klachten aan het houding- en bewegingsapparaat ten gevolge van de werkplekergonomie, veiligheidsrisico's door de inrichting en staat van het pand en de afwezigheid van een adequate bedrijfshulpverleningsorganisatie (BHV-organisatie).

### **Horecagelegenheid**

Steeds vaker spreken mensen af in cafés en restaurants om elkaar onderweg voor overleg te ontmoeten. Of er wordt in deze gelegenheden gewerkt om de tijd tussen twee afspraken te overbruggen. Werkplekken in de horeca dienen feitelijk een andere functie en het is dan ook niet mogelijk om aan deze werkplekken dezelfde ergonomische en veiligheidseisen te stellen als aan (flex)kantoren.

Vaak zal het hier gaan om werkzaamheden met een laptop. Belangrijkste risico's zijn gebrek aan goede ergonomie en onvoldoende licht om te werken.

### **Werken onderweg**

Werken in de trein heeft ook meestal betrekking hebben op leeswerk en laptopwerkzaamheden. De stoelen, verlichting en geluidsbelasting zijn hierbij verre van optimaal.

De risico's in de trein zijn vooral te veel (storend) geluid en besmettingen door het inademen van virussen (vanwege de kleine ruimten) en bacteriën (door het gebruik van sanitaire voorzieningen door veel mensen).

Werken in de auto zal veelal bestaan uit telefoneren, lezen en soms gebruik van laptop. De risico's hiervan voor de verkeersveiligheid zijn van dien aard, dat in de huisregels van sommige organisaties tenminste het bellen verboden is. Voor lezen zal gelet moet worden op voldoende licht. Laptop-gebruik zal beperkt moeten blijven tot parkeerplaatsen, maar wordt sowieso afgeraden in verband met de slechte ergonomische houding.

### **Thuis**

In het kader van HNW wordt er ook veel vanuit huis gewerkt. Omdat er een [apart dossier over thuiswerken](#) is, gaan hier verder niet in op de thuiswerkplek.

Samenvattend zijn de belangrijkste risico's die met deze verschillende HNW-werkplekken samenhangen:

- Klachten aan het houding- en bewegingsapparaat
  - Het juiste type werkplek (vergaderwerkplek, beeldschermwerkplek etc.) is niet beschikbaar op het gewenste tijdstip waardoor er op een ergonomisch ongunstiger werkplek wordt gewerkt
  - Slechte inrichting van de werkplek, vooral de werkplek buiten kantoor (bijvoorbeeld onderweg en in horecagelegenheden)

- Onvoldoende hulpmiddelen om werk te kunnen uitvoeren (dockingstation, documenthouder, losse muis en toetsenbord, laptopstandaard)
- Langdurig beeldschermwerk, veelvuldig laptop gebruik zonder hulpmiddelen
- Slechte aanpassing flexplek
- Dragen van ICT-spullen
- Chemische en biologische belastingen
  - Printers en kopieerapparaten in de werkruimten
  - Blootstelling aan (verkooidheid)virusen en bacteriën via b.v. ventilatiesystemen, toetsenborden en door een inadequaate schoonmaakregime.

### 1.2.3 Risico's op het gebied van veiligheid

HNW brengt op het gebied van veiligheid enkele (nieuwe) aandachtspunten met zich mee.

Medewerkers kunnen letsel oplopen door onveilige situaties ten gevolge van:

- Staat en inrichting van het pand
- Afwezigheid van een functionerende BHV-organisatie
- Combinatie van werken en verkeersdeelname
- Sociale onveiligheid (met betrekking tot seksuele intimidatie, agressie en geweld) in de openbare ruimte (stations, parkeerplaatsen, -garages, horecagelegenheden, etc.)

#### Staat en inrichting van het pand

De werkgever heeft de verplichting om een verantwoorde werkplek aan de medewerker ter beschikking te stellen. Als in een HNW-situatie de medewerker zijn eigen werkplek kan kiezen, heeft de werkgever geen zicht en geen invloed op de fysieke omstandigheden van die werkplek.

Met betrekking tot de brandveiligheid geldt dat de gebouweigenaar en gebruiker verantwoordelijk zijn voor de brandveiligheid van het pand. Het een en ander is vast gelegd in de gebruiksvergunning.

De toezichthoudende taken van de werkgever worden moeilijk uitvoerbaar op het moment dat de werkgever niet weet waar zijn medewerkers feitelijk werken.

#### Afwezigheid van een functionerende BHV-organisatie

Organisaties die bezoekers toelaten zijn verantwoordelijk voor de veiligheid van die bezoekers. Zij zullen hun bedrijfshulpverlening zodanig vorm moeten hebben gegeven dat deze, tijdens openingstijden, steeds is afgestemd op het aantal aanwezigen. In kantoren met flexplekken is de samenstelling van de aanwezigen erg wisselend. Dit is speelt zowel in kantoren van de eigen HNW-organisatie als in flexkantoren.

Het is aan de flexwerker en aan de organisatie die de werkplek ter beschikking stelt om zich voor te bereiden op een mogelijke calamiteit. Dat betekent voor de flexwerker dat deze zich laat informeren over de specifieke situatie ter plaatse met betrekking tot alarmering, ontruiming (vluchtwegen) en de locatie van BHV-middelen. Voor de organisatie betekent het dat hij een BHV-organisatie optuigt die te allen tijde passend is voor het aantal aanwezigen.

#### Combinatie van werken en verkeersdeelname

In toenemende mate worden voertuigen als werkplek gebruikt. Denk bijvoorbeeld aan het werken in de trein, gefaciliteerd door de NS met draadloos internet. Ook het werken vanuit de auto, zoals bellen tijdens het rijden, maar ook beperkt beeldschermwerk komt voor.

Risico's van het werken vanuit trein of auto hebben betrekking op:

- Auto: afleiding tijdens verkeersdeelname met het risico op gevaarlijke situaties en ongelukken
- Ongunstige ergonomische werkhouding waardoor klachten aan het houding- en bewegingsapparaat kunnen ontstaan
- Geluidshinder waardoor er concentratiestoornissen kunnen ontstaan
- Sociale onveiligheid (met betrekking tot seksuele intimidatie, agressie en geweld) in de openbare ruimte (openbaar vervoer, stations, etc.)

#### Sociale onveiligheid

Plaats- en tijdonafhankelijk werken kan betekenen dat er gewerkt wordt op locaties waar op bepaalde tijdstippen minder sociale controle of toezicht is. Denk hierbij kantoorlocaties waar je 24/7 toegang tot je werkplek hebt. Ook parkeergarages, stations en bushaltes kunnen op bepaalde tijdstippen van de dag minder veilig zijn, of een verminderd gevoel van veiligheid geven.

Het meebrengen van computerapparatuur kan aanleiding zijn tot een hogere kans om beroofd of overvallen te worden.

## 1.3 Psychosociale aspecten

Zie paragraaf 1.2.1. van dit dossier.

## 1.4 Omvang problematiek

Omdat er nog nauwelijks systematisch onderzoek is gedaan naar de risico's van HNW, is het lastig een goede uitspraak te doen over de omvang van de (eventuele) problematiek. Dit wordt versterkt door verschillende opvattingen over wat HNW nu eigenlijk is.

### Gegevens uit onderzoek

De werkzame beroepsbevolking bestaat uit 7,4 miljoen mensen.

Volgens cijfers uit de [Arbobalans 2010<sup>10</sup>](#), werkte in 2009 bijna 18% plaatsonafhankelijk (m.n. als tele/thuiswerker) en ruim 35% tijdsafhankelijk (flexibele werktijden). 40% van de Nederlandse bedrijven geeft aan regelingen te hebben ingevoerd waarmee medewerkers zelf hun tijd kunnen indelen en uren kunnen sparen. Dat hoeft echter niet gekoppeld te zijn aan HNW.

De CBS-publicatie [De Digitale Economie 2008<sup>11</sup>](#) meldt dat telewerken door bijna de helft van de bedrijven wordt gefaciliteerd. Bij grotere bedrijven (> 250 werknemers) loopt dit percentage op naar 90%.

Meer cijfers op het gebied van tele/thuiswerken zijn te vinden in het [Kennisdossier Thuiswerken](#).

Uit de [HNW Barometer 2010<sup>12</sup>](#) komt naar voren dat ongeveer 1/3 van de bedrijven HNW heeft geïmplementeerd en nog eens 1/3 op het punt staat om dit te doen. Er is echter geen afbakening van het begrip HNW gegeven en het gaat om een onderzoek via een op HNW gerichte website. Het ligt daarom voor de hand dat organisaties die zich voor HNW interesseren hierin oververtegenwoordigd zijn.

In dit onderzoek worden als belangrijkste obstakels voor het succesvol implementeren van HNW genoemd: angst om vaste werkplek te verliezen, gebrek aan zelforganisatie vaardigheden, angst voor verlies contact collega's, ontoereikende ICT-ondersteuning en ontoereikende managementstijl en weerstand voor verandering.

Volgens EIM heeft in 2009 bijna 80% van het MKB (5-250 werknemers) activiteiten ondernomen op het gebied van sociale innovatie / slimmer werken<sup>13</sup>.

Blauw Research rapporteert in een onderzoek naar mobiliteitsmanagement, gehouden onder ruim 1000 werknemers, dat 22% van de werkgevers beoordelingen baseert op resultaat en output in plaats van aanwezigheid<sup>14</sup>. Een kleine 20% van de werkgevers stimuleert, dan wel faciliteert werken onderweg of op een andere locatie; bijna 30% stimuleert, dan wel faciliteert thuiswerken; 31% stimuleert, dan wel faciliteert flexibele werktijden en 25% stimuleert, dan wel faciliteert samenwerken op afstand.

Dit lijkt echter een vrij kleine steekproef en niet duidelijk is hoe de populatie is samengesteld.

Het aantal werknemers dat werkt volgens HNW is een snel groeiende groep. In principe kan iedereen die werkt volgens HNW te maken krijgen met de nadelige effecten ervan.

Wel is het zo dat de kans dat deze effecten optreden samenhangen met:

- De wijze waarop de organisatie HNW invoert en ermee omgaat en
- De wijze waarop de individuele medewerker met HNW omgaat (persoonskenmerken).

## 2. Relevante werksituaties

HNW, of in ieder geval aspecten ervan, kan vrijwel overal en altijd. Toch zijn er bepaalde branches en beroepen waar het meer voor de hand ligt en voorkomt dan in andere.

## 2.1 Relevante branches

In onderstaande tabel is aangegeven welke branches HNW in meer of mindere mate wordt of zou kunnen worden toegepast.

Branche	HNW	Opmerkingen
Landbouw, Bosbouw & Visserij	Nee	Wel voor kantoorfuncties
Winning van delfstoffen	Nee	Wel voor kantoorfuncties
Industrie	Nee	Wel voor kantoorfuncties
Energievoorziening	Ja	Niet voor alle functies
Waterbedrijven en afvalbeheer	Ja en Nee	Met name de kantoorfuncties
Bouwnijverheid	Nee	Wel voor kantoorfuncties
Handel	Ja en Nee	Niet voor alle functies
Vervoer en opslag	Nee	Wel voor kantoorfuncties
Horeca	Ja en Nee	Niet voor alle functies
Informatie en communicatie	Ja	
Financiële instellingen	Ja	
Onroerend goed	Ja	
Zakelijke dienstverlening	Ja	
Overheid	Ja	Met name kantoorfuncties
Onderwijs	Ja	M.u.v. klassikaal onderwijs
Gezondheids- en welzijnszorg	Ja	Niet voor alle functies en taken
Overige dienstverlening	Ja en Nee	Niet voor alle functies en taken

Zoals in paragraaf 1.4 aangegeven, zijn er geen goede cijfers beschikbaar van de mate waarin er volgens HNW-principes wordt gewerkt. Voorlopers zijn met name de grotere organisaties in de sectoren financiën, zakelijke dienstverlening, ICT en overheid, zo blijkt ook uit de Werkgeversenquête Arbeid 2010<sup>15</sup>. Hoe meer de werkprocessen worden ondersteund door ICT, hoe eerder men is geneigd tot het invoeren van HNW.

Overigens zijn er ook branches waarin een deel van het werk plaatsafhankelijk wordt uitgevoerd en een deel van de taken plaats- en tijdonafhankelijk. Denk aan onderwijs en zorg.

## 2.2 Relevante beroepen

Kenniswerkers is de beroepsgroep die als eerste in beeld komt als het gaat om HNW. In Het Nieuwe Werken Onttrafeld<sup>3</sup> wordt een onderzoek van MarketCap uit 2008 aangehaald, waarin kenniswerker wordt gedefinieerd als "iemand die voor het goed kunnen uitvoeren van zijn primaire taak, permanent, relatief veel moet leren".

## **Kenniswerkers**

Omdat de HNW-principes het meest opgaan voor kenniswerkers, ligt de focus van dit kennisdossier, zowel qua risico's als qua maatregelen op deze beroepsgroep.

Dit zijn hoger opgeleide professionals, die hun werk zelfstandig kunnen doen, beoordeeld kunnen worden op de resultaten van hun werk, gebruik maken van moderne ICT-hulpmiddelen, en werken in wisselende samenwerkingverbanden.

Het gaat om adviseurs, beleidsmedewerkers, docenten, ICT-ers, ontwerpers, leidinggevendenden, ambtenaren, e.d.

Volgens het onderzoek van MarketCap kan in Nederland ongeveer 47% van het totale personeel gezien worden als kenniswerker. Volgens het Nationaal Onderzoek Over Het Nieuwe Werken 2011<sup>16</sup> heeft 55% van de kenniswerkers HNW-mogelijkheden. Dat geldt voor 71% van het hoger management en voor 28% van het ondersteunend personeel.

## **ZZP-ers vallen buiten bestek van dit dossier**

Een specifieke groep die werkt volgens de HNW-principes zijn de ZZP-ers. Deze groep valt echter buiten het bestek van dit dossier. Bij ZZP-ers is er namelijk geen werkgever / werknemer-verhouding, met afspraken en regelingen waarin de de arbowetgeving is uitgewerkt.

De Kennisdossiers van [Arbokennisnet](#) zijn bedoeld om arboprofessionals inzicht en handvaten te geven om arbeidsorganisaties te kunnen adviseren.

Arboprofessionals geven hun advies in de regel niet aan ZZP-ers. Het spreekt voor zich dat het ook voor ZZP-ers van belang is aandacht te hebben voor gezond en veilig werken en dat de inhoud van het dossier ook op hen van toepassing is.

# **3. Inventarisatie- en evaluatie**

## **3.1 Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E)**

De risico's van HNW wijken niet af van risico's die in de traditionele arbeidsorganisaties voorkomen. Alle in hoofdstuk 1.2 beschreven risico's kunnen met bestaande instrumenten worden bepaald en gemeten. Echter, omdat er in HNW-organisaties de risico's een andere achtergrond kunnen hebben, is het van belang om in de RI&E specifieke aandacht aan HNW te besteden. Dit geldt met name als het de eerste RI&E is nadat de organisatie HNW heeft ingevoerd.

De branche-instrumenten op [www.rie.nl](http://www.rie.nl) besteden nog geen specifieke aandacht aan HNW. Daarom dienen aanvullende vragenlijsten en checklists te worden ingezet en/of ontwikkeld.

Extra aandacht behoeft in ieder geval psychosociale arbeidsbelasting en de werkplek.

### **Psychosociale arbeidsbelasting in de RI&E**

Aangezien de psychosociale arbeidsbelasting een belangrijke risicofactor bij HNW (zie paragraaf 1.2.1), zal hier in de RI&E voldoende aandacht aan besteed moeten worden. In veel instrumenten wordt de psychosociale arbeidsbelasting van alle functies aan elkaar gelijk gesteld en door middel van een klein aantal vragen geïnventariseerd.

Het is dan ook, tenzij goed onderbouwd waarom niet, noodzakelijk om door middel van aanvullend onderzoek deze risico's in kaart te brengen. Dat kan door het houden van interviews en door het houden van vragenlijstonderzoeken. Concreet gaat het daarbij om de volgende onderwerpen:

- Hoe is HNW ingevoerd en hoe zijn de medewerkers daarbij betrokken, c.q. daarin ondersteund?
- Zijn de kaders afgesproken, vastgelegd en gecommuniceerd?
- Past de stijl van leidinggeven bij HNW?
- Hoe zit het met de werk- en rusttijden? hoe bewaakt men de grenzen?
- Hoe wordt / voelt de medewerker zich ondersteund?
- Zijn er afspraken gemaakt over contact, werkoverleg, e.d.?
- Hoe lopen de onderlinge contacten?
- Zijn de middelen voor HNW adequaat (o.a. ICT-infrastructuur, e.d.)?
- Hoe ervaart de medewerker HNW? Of: hoe wordt dat gemonitord?

Verder verdient het aanbeveling om na te gaan of en hoe er aandacht is besteed aan de persoonlijke geschiktheid van medewerkers voor HNW en aan de geschiktheid van de taakeisen om deze op afstand uit te voeren. Assessments, toegespitst op eigenschappen die men 'nodig' heeft om een goed

HNW-werker te zijn, zoals omgaan met verantwoordelijkheid, grenzen aangeven en communicatieve werkvaardigheden en samenwerkingcompetenties, kunnen de geschiktheid aangeven.

### De werkplek

Complicerende factor ten aanzien van de werkplek is dat de werkgever vaak niet op de hoogte is van de werkplek die de medewerker kiest. Daardoor is het voor de werkgever niet mogelijk om alle mogelijke werkplekken vooraf in kaart te brengen. Dit is vergelijkbaar met werkgevers in de bouw waar werkplekken ook per keer kunnen wisselen. In dat geval kan er worden gekozen de risico's in kaart te brengen per functie in de vorm van een taak-risico-analyse. Het gaat er om dat vooraf in kaart wordt gebracht welke risico's zijn te verwachten (zie paragraaf 1.2.2) en dat adequate beheersmaatregelen worden afgesproken.

Belangrijk is om in ieder geval na te gaan of de medewerker voorlichting en instructie heeft gehad over de ergonomie van de werkplek en aspecten van veilig werken. Bij deze voorlichting en instructie wordt meer dan voorheen de nadruk gelegd op de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker. Verder kan aan de orde komen in hoeverre er afspraken zijn gemaakt over waar men wel en niet wordt geacht te werken.

Een specifieke werkplek in het kader van HNW is de thuiswerkplek. Hiervoor is een speciale checklist opgenomen in de [handreiking Het Nieuwe Werken: hoe blijf je er gezond bij?](#)<sup>2</sup>

Bij deze inventarisatie speelt de medewerking van de medewerker een aparte rol.

Meer informatie over de RI&E inzake de thuiswerkplek is te vinden in het [kennisdossier Thuiswerken](#).

### Beschikbare instrumenten

Een eerste aanzet met aandachtspunten voor de thuiswerkplek, echter geen complete RI&E, is [hier](#) te vinden.

[De PreventieCoach](#) biedt een vragenlijst gericht op HNW en preventie. Deze omvat alleen aspecten die met HNW te maken hebben en kan dienen als aanvulling op de basis-RI&E.

In de Nieuwsbrief Preventietaken<sup>17</sup> van oktober 2011 is onderstaande lijst met aandachtspunten voor een RI&E Tijd- en plaatsafhankelijk werken opgenomen:

Onderwerp	Aandachtspunt
Beleid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het beleid m.b.t. tijd- en plaatsafhankelijk werken is vastgelegd, ingevoerd, wordt nageleefd en periodiek geëvalueerd.</li> <li>• Dit beleid bevat minimaal de volgende elementen: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Beleid psychosociale arbeidsbelasting</li> <li>○ Beleid werk- en rusttijden</li> <li>○ Beleid thuiswerken / tijd- en plaatsafhankelijk werken</li> <li>○ Periodiek en aantoonbaar voorlichting en onderricht over: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Omgaan met vertrouwen, verantwoordelijkheden en aansturen op resultaten</li> <li>- Omgaan met plannen en organiseren, contact met collega's, agenda's opstellen, werktijden, werk-privébalans</li> <li>- Omgaan met apparatuur en werkplekinrichting</li> <li>- Voorkomen van klachten zoals stress, burn-out en RSI</li> </ul> </li> <li>○ Toezicht gezond en veilig werken (inclusief controle thuiswerkplekken)</li> <li>○ Toegang tot arbodeskundige (preventiemedewerker en/of arbeidsomstandighedensprekkuur)</li> <li>○ Melden van arbeidsongevallen (<i>is niet anders dan voor kantoor</i>)</li> <li>○ Beschikbaarheid van gegevens medewerkers die plaats- en tijdonafhankelijk werken.</li> </ul> </li> </ul>
PSA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is aandacht voor psychosociale arbeidsbelasting (PSA) zoals omslag van sturen op resultaat in plaats van aanwezigheid, organiseren werk, grenzen stellen, sociale contacten, binding met de organisatie, etc.</li> <li>• Deze aandacht omvat in ieder geval de volgende elementen: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zorgen voor een match tussen de persoonlijkheid van een werknemer en de mate van participatie in tijd- en plaatsafhankelijk werken</li> <li>○ Opnemen van arbeidsomstandigheden en gezondheid als vast onderdeel in functionerings- en voortgangsgesprekken</li> </ul> </li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Organiseren van feedback en ontmoetingen tussen collega's; op teamniveau afspraken maken over hoe vaak en wanneer men elkaar ziet en overlegt</li> <li>○ Periodiek uitvoeren van een medewerkerstevredenheidsonderzoek met daarin gerichte vragen over zaken als betrokkenheid, informatievoorziening en informatie-overload, stijl van leidinggeven, contact(mogelijkheden) met collega's, werk-privébalans en werktijden.</li> </ul>
Beeldschermwerk	Voor werkplekken die meer dan 2 uur per etmaal worden gebruikt:
Thuiswerkplek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er zijn afspraken m.b.t. de inrichting van de werkplek en de manier waarop wordt vastgesteld dat de werkplek thuis voldoet.</li> <li>• Waar nodig zijn thuiswerkplekken aangepast en worden meubilair en hulpmiddelen (zoals voetensteun, documenthouder, laptopstandaard, invoermiddelen) en ICT-middelen verstrekt.</li> <li>• Er zijn afspraken m.b.t. werkplekadvies door preventiemedewerker en/of arbodienst.</li> <li>• Er zijn afspraken over de controle van de thuiswerkplek.</li> </ul>
Andere werkplekken dan thuis/kantoor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medewerkers zijn bekend met ergonomische richtlijnen en passen deze ook toe op werkplekken anders dan kantoor/thuiswerkplek.</li> <li>• Medewerkers maken beperkt gebruik van niet ergonomisch ingerichte werkplekken (in geval van beeldschermwerk max. 2 uur per etmaal).</li> </ul>
Apparatuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apparatuur voldoet aan ergonomische richtlijnen</li> </ul>
Omgeving thuiswerkplek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voldoende verlichting</li> <li>• Vermijden van verblinding en spiegelingen t.g.v. verlichting en ramen</li> <li>• Helderheidsverhoging</li> <li>• Acceptabel geluidniveau en warmteontwikkeling apparatuur</li> <li>• Vochtigheidsgraad toereikend</li> </ul>
Programmatuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aangepast aan de taak</li> <li>• Gebruiksgemak</li> <li>• Geen kwalitatief of kwantitatief controlemechanisme zonder medeweten van de gebruiker</li> <li>• Systeem verschaft gebruiker informatie over de werking</li> <li>• Informatie wordt getoond in vorm en tempo aangepast aan de gebruiker</li> <li>• Volgens beginselen der ergonomie</li> </ul>
Dagindeling van de arbeid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na maximaal twee achtereenvolgende uren beeldschermwerk volgt andersoortig werk of een rusttijd.</li> </ul>
Bescherming van ogen en gezichtsvermogen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanbieden van beeldschermvisustest (1) aan iedere medewerker die voor de eerste keer beeldschermwerk gaat uitvoeren; (2) op gezette tijden na het eerste onderzoek; en (3) bij klachten.</li> <li>• Zo nodig: aanbieden van oftalmologisch onderzoek en/of beeldschermbril, indien normale oogcorrectiemiddelen niet kunnen worden gebruikt.</li> </ul>
Werk- en rusttijden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naleven van de bepalingen in de arbeidstijdenwet m.b.t. pauzes, arbeidsduur, onafgebroken rusttijd.</li> <li>• Wijzen op / aanspreken van medewerkers op nemen van pauzes en voldoende rust</li> <li>• Er zijn duidelijke afspraken over op welke wijze en door wie de werk- en rusttijden geregistreerd worden.</li> </ul>

## 3.2 Meten

Metingen binnen de RI&E hebben betrekking tot de fysische omstandigheden (zoals klimaat, ventilatie, geluid etc.), de fysieke omgeving (ergonomie) en de psychosociale arbeidsbelasting.

In alle gevallen kunnen hiervoor de bestaande instrumenten worden gebruikt, dan wel de aanvullingen als genoemd in paragraaf 3.1.

Met betrekking tot de psychosociale arbeidsbelasting is het wenselijk om de psychosociale arbeidsbelasting van medewerkers die volgens HNW werken te kunnen vergelijken met medewerkers die dat niet doen. Ook is het interessant om, na de invoering van HNW, de psychosociale



arbeidsbelasting te kunnen vergelijken met de periode voor de invoering van HNW. Instrumenten als het WEB-model en de VBBA-vragenlijst zijn, mede door aanwezigheid van een groot referentiebestand, hiervoor geschikt.

### 3.3 Blootstellingsmeting

Ten aanzien van de risico's van HNW zijn er geen andere blootstellingmetingen noodzakelijk dan welke in reguliere RI&E worden gebruikt.

### 3.4 Effectmeting

In aanvulling op de monitoring via de RI&E, kan middels een preventief medisch onderzoek inzicht worden verkregen in de effecten van HNW op de medewerkers. Zie paragraaf 9.4.

## 4. Wetgeving

Kenmerkend voor HNW is de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker. De wetgeving op het gebied van de arbeidsomstandigheden legt de verantwoordelijkheid voor gezond en veilig werken evenwel grotendeels bij de werkgever. Volgens een artikel in de Staatscourant gaan de ontwikkelingen op het gebied van HNW sneller dan de wetgever bij kan houden.<sup>18</sup>

#### Zorgplicht

Centraal in de regelgeving met betrekking tot de arbeidsomstandigheden staat de zorgplicht van de werkgever. Deze zorgplicht houdt in dat

- a) De werkgever zich moet informeren over de stand van de wetenschap met betrekking tot risico's en preventie,
- b) De werkgever risico's in algemene zin moet inventariseren,
- c) de werkgever passende maatregelen moet nemen om te voorkomen dat risico's optreden.

Ook bij HNW blijft de zorgplicht van kracht, maar gezocht wordt naar een andere invulling.

Om te voldoen aan de zorgplicht geeft de werkgever periodiek voorlichting over de risico's en de maatregelen om die risico's te voorkomen. Dit gebeurt bij voorkeur schriftelijk, zodat het aantoonbaar is. Vervolgens is het aan de medewerker om te zorgen voor een veilige en gezonde werkplek voor zichzelf en voor anderen.

Er heerst bij veel organisaties veel onduidelijkheid over de verantwoordelijkheden en aansprakelijkheid bij de toepassing van HNW. Bedrijven zijn onzeker over de juridische gevolgen bij medische klachten van hun thuis- of telewerkende werknemers. Hierdoor zijn bedrijven terughoudend in het (formeel) invoeren van HNW-maatregelen<sup>19</sup>.

#### Versoepeling van arboregels per 1 juli 2012

In oktober 2011 is aangekondigd dat een aantal arboregels zullen worden versoepeld om bedrijven meer ruimte te geven HNW in te voeren. Deze nieuwe regels gaan in per 1 juli 2012.

Het gaat om twee wijzigingen in het Arbobesluit. Regels die gelden voor de thuiswerkplek zullen nu ook opgaan voor werkplekken op andere plaatsen dan 'in de woning'.

Meer over deze wijzigingen leest u [hier](#).

## 4.1 Arbowet

De Arbeidsomstandighedenwet noemt het begrip HNW (nog) niet. Thuiswerken wordt wel specifiek genoemd.

Meer over de Arbowet lees je in het [Kennisdossier Arbomanagementsystemen](#).

De wetgeving rondom thuiswerk is uitgewerkt in het [Kennisdossier Thuiswerken](#).

Kenniscentrum Werk & Vervoer (een initiatief van De vakcentrales CNV, FNV en MHP) stelt in haar [artikel](#) dat de huidige arbeidsomstandighedenwet geen beperking vormt voor HNW<sup>2</sup>. Dit bleek uit een onderzoek in opdracht van de Tweede Kamer uitgevoerd door de Universiteit van Amsterdam<sup>20</sup>.

### **Invulling van de zorgplicht**

Echter de Arbowet schrijft voor dat de werkgever moet zorgen voor de veiligheid, gezondheid en psychosociale arbeidsbelasting van de werknemer (art. 3.1 en 3.2) en dat geldt voor iedere plaats die in verband met het verrichten van arbeid wordt of pleegt te worden gebruikt (volgens de definitie van arbeidsplaats; art. 1.3g). Dat betekent dat de zorgplicht van de werkgever zich uitstrekt over alle mogelijke werkplekken van de Nieuwe Medewerker (zie paragraaf 1.2.2).

De werkgever kan dit ondervangen door periodieke voorlichting, een gedragscode<sup>21</sup> met duidelijke afspraken over waar wel/niet gewerkt mag worden en het vastleggen en communiceren van de resultaten van een taak-risicoanalyse (zie paragraaf 3.1).

## **4.2 Arbobesluit**

Per 1 juli 2012 wordt het Arbobesluit op aangepast, zodanig dat het beperkte arboregime dat geldt voor de thuiswerkplek, ook opgaat voor andere plaatsen dan "in de woning". Hiermee wordt het werken op elke willekeurige werkplek geregeld.

### **Administratie**

De regels die gelden voor de thuiswerkplek, en straks dus ook voor andere werkplekken, blijven voornamelijk wel van kracht: In artikel 1.44 van het Arbobesluit is een verplichting opgenomen om een aantal gegevens over thuiswerkers beschikbaar te hebben. Blijkens de toelichting op dit artikel is er geen sprake van een aparte registratie, maar dient de werkgever in bestaande administratie bepaalde gegevens paraat te hebben.

Het gaat om naam, adres en woonplaats, alsmede de werkzaamheden en de hulpmiddelen, werktuigen en stoffen die daarbij worden gebruikt.

Het is de kunst om enerzijds te voldoen aan de administratieve verplichting en anderzijds de flexibiliteit ten aanzien van werklocaties overeind te houden.

Uiteindelijk gaat het erom dat de werkgever kan aantonen dat hij aandacht besteedt aan de arbeidsomstandigheden van zijn medewerkers. De werkgevers dient zich ervan te overtuigen dat de medewerkers te allen tijde gezond en veilig (kunnen) werken en zal minimaal de daarover gegeven voorlichting en instructie moeten kunnen laten zien.

## **4.3 Arboregelingen**

In het kader van HNW zijn er geen specifieke arboregelingen.

Hoofdstuk 5 van de Arbeidsomstandighedenregeling geeft nadere verplichtingen voor beeldschermwerk. Verwezen wordt naar het [kennisdossier Beeldschermwerk](#).

Er zijn geen Arbeidsomstandighedenregelingen met betrekking tot psychosociale overbelasting.

## **4.4 Overige nationale wetgeving**

### **Burgerlijk Wetboek**

Artikel 611 van het Burgerlijk Wetboek stelt dat de werkgever en de werknemer verplicht zijn zich als een goed werkgever en een goed werknemer te gedragen.

De werkgever is verantwoordelijk voor de inrichting van de werkplek, het werk en de middelen waarmee wordt gewerkt (art. 658, boek 7). Als de medewerker schade lijdt in de uitoefening van zijn werk, valt dat onder de verantwoordelijkheid van de werkgever.

Deze artikelen vindt u [hier](#).

Recente jurisprudentie laat zien dat de aansprakelijkheid van de werkgever ver gaat, ook als het gaat om situaties waar de werkgever weinig of geen invloed heeft<sup>22</sup>.

Een zorgvuldige invulling van de zorgplicht is dus van belang.

### **Arbeidstijdenwet**

In de Arbeidstijdenwet staat hoe lang werknemers per dag en per week mogen werken en wanneer zij recht hebben op pauze of rusttijd. Die regels zijn er met het oog op gezondheid, veiligheid en welzijn van de werknemer, en ook om werk, privé en zorgtaken te kunnen combineren.

De regels gelden voor werknemers van 18 jaar en ouder. Voor jongeren tot 18 jaar gelden aparte regels. Ook gelden enkele speciale regels voor zwangere of pas bevallen vrouwen.

In het [Kennisdossier Werk- en rusttijden](#) is meer informatie te vinden.

Voor HNW is het belangrijk om te weten dat in de Arbeidstijdenwet vrij gedetailleerd is beschreven wat wel en niet mag. Dat beperkt de ruimte voor eigen invulling.

Het tijdonafhankelijke aspect van HNW maakt het voor de werkgever moeilijk om toe te zien op de werk- en rusttijden van de medewerkers. Dit kan worden ondervangen door schriftelijk vastgelegde afspraken over dit onderwerp. Daarin kunnen ook aanvullende afspraken worden vastgelegd over bijvoorbeeld bereikbaarheid<sup>2</sup> en over de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker.

## 4.5 Europese wetgeving

In de Europese regelgeving is een Verdrag betreffende thuiswerk<sup>23</sup>, dat ook van toepassing is binnen HNW. Daarin is opgenomen dat werkgevers verplicht zijn een register bij te houden van alle thuiswerkers en de omvang en vergoeding van hun thuiswerk.

Zie voor meer informatie het [Kennisdossier Thuiswerken](#).

## 5. Beleid

### 5.1 Arbocatalogi

In een arbocatalogus is vastgelegd hoe werkgever en werknemers zullen voldoen aan de doelvoorschriften van de arbowetgeving. Het overzicht van arbocatalogi is te vinden via het [arboportaal](#).

HNW wordt in de arbocatalogi niet als specifiek onderwerp genoemd. Wel zijn er, meer algemene, maatregelen te vinden die relevant kunnen zijn bij HNW. Het gaat dan om maatregelen op het gebied van:

- Psychosociale arbeidsbelasting (vooral werkdruk en (on)gewenst gedrag),
- Fysieke belasting (m.n. inrichting van de kantoorwerkplek en beeldscherm-ergonomie).

### 5.2 CAO-afspraken

In de algemene CAO's zijn weinig specifieke afspraken gemaakt op het gebied van HNW. Wel is er sprake van een ontwikkeling dat er in de CAO's meer ruimte komt voor flexibiliteit en individuele keuzes. Afspraken over flexibele werktijden komen steeds meer voor.

#### Flexibilisering van de arbeid

In de CAO's van de overheid zijn de relevante thema's met name flexibilisering, werktijden, thuiswerken, mobiliteitsbeleid en dergelijke.

In de CAO's van de zorgsector komt in enkele CAO's flexibilisering van werktijden aan bod in de vorm van experimenten op het gebied van zelfroosteren. In de ziekenhuis-CAO staat een afspraak over het komen tot flankerend beleid met HNW-thema's als toepassing van ICT-technologie, innovatieve werkwijzen en invoering van kortere en flexibele diensten.

In de CAO's van de sector welzijn zijn op summierere afspraken te vinden over werktijden en thuiswerken. In de CAO van de Jeugdzorg wordt Sociale Innovatie genoemd als middel dat kan bijdragen aan het vergroten van het werkplezier en daarmee aan het verbeteren van kwaliteit en resultaten en het verminderen van verzuim, werkdruk en verloop. Hiertoe wordt een project uitgevoerd. In de voorbereiding voor een nieuwe CAO Reclassering worden ideeën gevormd over het makkelijker maken werk en privé op elkaar af te stemmen, aan mogelijkheden om tijd- en plaatsafhankelijk te werken en aan flexibeler verlofvormen.

In de CAO's van grotere bedrijven met een eigen CAO, die al stappen hebben gezet op het gebied van HNW, zijn afspraken op dit gebied terug te vinden, meer of minder expliciet. Bijvoorbeeld KPN, SNS Reaal, Achmea, Rabobank, e.d. Deze CAO's stellen dat (verschillende groepen) medewerkers in de gelegenheid worden gesteld om te werken volgens de binnen het bedrijf afgesproken principes met betrekking tot HNW en/of dat dit verder uitgewerkt en uitgebreid zal worden.

Volgens HR Praktijk was er voorjaar 2011 in ongeveer 5% van de CAO's iets over HNW opgenomen<sup>24</sup>. In de meeste gevallen gaat dat om experimenteren met (aspecten van) HNW, waarbij na een positieve evaluatie verdere afspraken zullen worden vastgelegd over de invoering ervan.

### 5.3 Brancheafspraken

Voor de hele BV Nederland spelen thema's als duurzame inzetbaarheid, vitaliteit, leeftijdbewust personeelsbeleid. Deels zijn deze thema's terug te zien in HNW, dat er immers op gericht is productiever, efficiënter, effectiever, met meer plezier, en langer te werken.

Op brancheniveau zijn of worden geen afspraken gemaakt over HNW. Dat ligt ook niet voor de hand. Daar waar afspraken aan de orde zijn, zullen die eerder hun weg vinden naar de CAO's.

### 5.4 Standaardisatie en normalisatie

Standaardisatie en normalisatie is niet van toepassing binnen HNW. Dat past ook niet, want HNW is maatwerk en situationeel.

## 5.5 Certificering

Certificering is niet van toepassing binnen HNW. Wel is certificering op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) in opkomst. Een deel daarvan raakt aan HNW. Voor meer informatie wordt verwezen naar [de site van MVO Nederland](#).

## 6. Beheersmaatregelen m.b.t. Psychosociale Overbelasting

### 6.1 Arbeidshygiënische strategie

#### 6.1.1 Bronmaatregelen

Om psychosociale risico's van HNW te voorkomen is een zorgvuldige invoering van HNW van belang. Daaraan vooraf gaat een proces van besluitvorming over de mate waarin en de wijze waarop HNW zal worden ingevoerd. Hoe zorgvuldiger dit proces verloopt, hoe groter de kans op een goed resultaat, waarbij vooral de voordelen van HNW worden gerealiseerd.

Aspecten om in dit besluitvormingsproces de revue te laten passeren zijn onder andere:

- Reden en verwachting van het invoeren van HNW
- Consequenties van HNW voor medewerkers
- Verandering in verantwoordelijkheden, consequenties voor leidinggevend
- Organisatiestructuur.

#### Zorgvuldige afweging

Dat begint al bij de afweging om HNW in te voeren: wat zijn de redenen om dat te doen en wat verwacht met te bereiken? Welke aspecten voeren we in? In welk tempo? Voor alle afdelingen? Stapsgewijs? Op basis van bereidheid?

Het is goed om bij de gedachtevorming vooraf reeds stil te staan bij de consequenties van HNW voor de (individuele) medewerker en hoe die consequenties in de peiling te houden en welke mogelijkheden er zijn. Bijvoorbeeld: moet iedereen meedoen en hoe ga je om met mensen die dat echt niet kunnen of willen?

Ook is het van belang vooraf na te denken over de verdeling van de verantwoordelijkheden. Wat betekent het voor leidinggevend dat zij een deel van hun verantwoordelijkheid uit handen moeten geven en dat zij hun medewerkers op basis van vertrouwen moeten gaan coachen. Past deze stijl van leidinggeven bij de bestaande leidinggevend? Welke ondersteuning (training, coaching) hebben zij nodig om deze omslag goed te doen? Hoe kunnen de leidinggevend hun medewerkers begeleiden bij de verandering?

Wat betekent het voor medewerkers? Welke kennis, vaardigheden en middelen hebben zij nodig? Hebben ze dat? Zo niet, kunnen ze dat leren? Wat doe je als dat niet kan?

De organisatie dient qua inrichting en opzet van de werkprocessen afgestemd te worden op HNW. Bij HNW past een platte organisatie met weinig hiërarchie. Een netwerkorganisatie, waar mensen in verschillende samenstellingen, soms ook met mensen van buiten de eigen organisatie, met elkaar samenwerken is het beeld van de toekomst. Bedrijven organiseren een flexibele schil om zich heen om wanneer nodig te kunnen beschikken over (meer) menskracht en bepaalde expertise. Past de huidige organisatiestructuur wel bij HNW? Past deze wijze van samenwerken?

Een zorgvuldige invoering van HNW, waarbij in de voorbereidingsfase de juiste vragen worden gesteld, en waar draagvlak wordt gecreëerd bij alle betrokkenen, door goede communicatie en participatie is een belangrijke maatregel om risico's te voorkomen.

Uit de praktijk tot nu toe blijkt dat voor geslaagde initiatieven met een structureel effect een bottom-up benadering het beste werkt<sup>12</sup>. Draagvlak en sturing van bovenaf, alsmede voorbeeldgedrag door het management is daarbij cruciaal.<sup>3</sup>

## 6.1.2 Organisatorische maatregelen

Op een zorgvuldige afweging om HNW in te voeren (zie paragraaf 6.1.1), volgt een goede voorbereiding van de invoering van HNW.

Maatregelen die daarbij helpen zijn:

- Betrokkenheid van medewerkers bij de invoering van HNW, dus niet alleen ICT, facilitair en HR.
- Uitgebreide communicatie.
- (Verplichte) workshops voor alle medewerkers, gericht op
  - het creëren van draagvlak
  - het voorbereiden van de medewerkers op HNW (verwachtingen, verantwoordelijkheden aansturing, afspraken, arbeidsomstandigheden)
  - instructie over omgaan met voorzieningen.
- Competenties in het kader van HNW benoemen en medewerkers daar op ontwikkelen.
- Soorten werk(processen) in de organisatie onderscheiden waar HNW mogelijk is en toegevoegde waarde levert.
- Aandacht voor de mate waarin de persoonlijkheid van een medewerker past met de mate waarin hij geacht wordt te participeren in HNW; zo nodig aanvullend trainen of coachen.
- Ondernemingsraad betrekken bij de vormgeving en introductie van HNW.
- Goed voorbeeld van het (top)management.
- Niet overhaasten, veel geduld en een lange adem.

Preventieve maatregelen zijn verder:

- Opstellen van een RI&E, dan wel de bestaande RI&E aanpassen op nieuwe risico's die door de introductie van HNW binnen de organisatie ontstaan (zie paragraaf 3.1) .
- Leidinggevenden en medewerkers coachen in HNW, o.a. in nieuwe manieren van samenwerken en communiceren. Leidinggevenden moeten vooral werken aan het sturen op resultaat en het geven van vertrouwen (dienstbaar leiderschap). Zij moeten niet (te) directief en controlerend optreden. Zij hebben een belangrijke rol in het creëren van goede onderlinge sfeer en het stimuleren van onderlinge samenwerking. De leidinggevende onderhoudt en versterkt daarmee de binding met de organisatie.  
Voor medewerkers is het belangrijk zelfstandig en zelfsturend te zijn. Ze moeten leren om te gaan met flexibiliteit, zowel die van zichzelf als die van collega's. Timemanagement krijgt een nieuwe dimensie (lifestealing). Verder moeten medewerkers leren de eigen grenzen te bewaken en assertief te zijn ten aanzien van het uitspreken van signalen als het niet goed gaat, zowel bij zichzelf als bij collega's.
- Op teamniveau afspraken maken hoe vaak en wanneer men elkaar ziet en overlegt.
- Organiseren van feedback en ontmoetingen tussen collega's.
- Ruimte creëren om met medewerkers individuele afspraken maken over de manier waarop zij invulling geven aan HNW.
- Medewerkers voorlichten over de inrichting van de (thuis)werkplek en de keuze van het soort werkplek afgestemd op de uit te voeren taken.
- Medewerkers vragenlijst over inrichting thuiswerkplek laten beantwoorden (en ondertekenen) als voorwaarde om "deel te mogen nemen aan HNW" in combinatie met de controle van de thuiswerkplek door een Arbodeskundige (eventueel op basis van foto's van de werkplek(ken)).
- HNW, arbeidsomstandigheden en gezondheid regelmatig expliciet bespreken in (functionerings)gesprek tussen leidinggevende en medewerker.
- Vertrouwenspersoon aanstellen om arbeidsrisico's (vooral die in de sociale sfeer) en gezondheidsklachten te bespreken.

## 6.1.3 Technische maatregelen

Technische maatregelen in relatie tot psychosociale belasting hebben enerzijds betrekking op het voorkomen en beheersen van risico's ten gevolge van niet goed werkende ICT-infrastructuur en anderzijds op operationele afspraken over het omgaan met HNW.

### Technische maatregelen m.b.t. de ICT-infrastructuur

Binnen HNW is de ICT georganiseerd om de medewerker te helpen zijn werk zo goed mogelijk te kunnen doen. Dat betekent een andere focus van de ICT-afdeling<sup>1</sup>: van beheerder en bewaker van

centrale bedrijfssystemen, naar een dienstverlener voor de medewerker. Dit vergt een flinke omslag van de ICT-afdeling. Van sturende stafafdeling worden zij een mensgerichte dienstverlener. Dat betekent een andere positionering en andere opstelling. Van degenen die voor de ICT-infrastructuur verantwoordelijk zijn wordt dus ook een andere houding en ander gedrag verwacht.

Voor HNW is het nodig de informatie en informatiestromen zo veel mogelijk te digitaliseren. Medewerkers moeten kunnen beschikken over mobiele ICT-apparatuur en bijbehorende toepassingen om plaats- en tijdonafhankelijk toegang te kunnen hebben tot de gegevens die ze nodig hebben voor hun werk en de uitkomsten van hun werk op te kunnen slaan. Verder is er ICT-infrastructuur nodig om te kunnen communiceren en samenwerken met anderen, zonder dat je op hetzelfde moment en op dezelfde locatie bij elkaar bent.

Naast het kunnen beschikken over deze mogelijkheden, is het van groot belang dat medewerkers worden geïnstrueerd hoe de hulpmiddelen te gebruiken (trainingen e.d.) en dient er goede begeleiding te zijn geregeld (zoals helpdesk die altijd bereikbaar is).

Het gaat erom de mogelijkheden optimaal te benutten en daarbij te zorgen voor goede ondersteuning om irritatie en frustratie van storingen of apparatuur die niet (goed) werkt zo veel mogelijk te voorkomen. Dit betekent een forse investering, maar bekribbelen hierop heeft een grotere negatieve impact.

Ten aanzien van technische maatregelen dient aandacht te worden besteed aan:

- Kwaliteit van laptops, tablets en smartphones
- Beschikbaarheid (uptime) van infrastructuur, de toegang tot het (bedrijfs)netwerk en internet / cloud met voldoende bandbreedte
- Beschikbaarheid van hulpmiddelen als laptop houder, los toetsenbord, laptoprolley, e.d.
- Beschikbaarheid en deskundigheid van helpdesks.

Een ander belangrijk ICT-aspect in het kader van HNW is de beveiliging van de gegevens. Dit valt echter buiten het bestek van dit dossier.

### **Technische maatregelen m.b.t. het operationele werken**

In het kader van HNW wordt er gewerkt met onderlinge werkafspraken en huisregels, zodat iedereen weet wat er van hem wordt verwacht.

Dit zijn bijvoorbeeld afspraken over bereikbaarheid, al dan niet vaste kantoordagen, overleg, waar wel/niet werken, en dergelijke.

Bij voorkeur worden deze afspraken door de betrokkenen zelf met elkaar gemaakt en niet van hogerhand of door een stafafdeling bepaald. In de geest van HNW zijn de medewerkers immers zelf verantwoordelijk voor deze afspraken.

Een voorbeeld van enkele huisregels zijn:

- Maak afspraken over aanwezigheid en bereikbaarheid
  - Houd je agenda bij en zorg dat iedereen inzage heeft
  - Deel je kennis
  - Werk zoveel mogelijk digitaal (papierarm)
  - Laat zien waar je mee bezig bent
  - Gebruik de werkplek waarvoor hij bedoeld is: pas geluidsniveau aan de werkplek aan, voer geen lange (telefoon)gesprekken op de stilteplekken. Stoor niet iemand die geconcentreerd zit te werken
  - Laat de werkplek schoon en leeg achter als u langer dan twee uur van uw werkplek bent en log altijd uit
  - Gebruik de locker voor persoonlijke zaken
  - Niet eten op de werkplek. Drink koffie zo veel mogelijk in de koffie-corner
  - Sta open voor feedback van uw collega's
  - Respecteer de werktijden van uw collega's
- etc.



## 6.1.4 Persoonlijke beschermingsmaatregelen

Persoonlijke beschermingsmiddelen zijn niet relevant voor HNW in relatie tot psychosociale overbelasting.

## 6.2 Implementatie van maatregelen

In de literatuur wordt veel geschreven over praktijkervaringen. Geen situatie is hetzelfde. Er is dan ook geen blauwdruk voor het invoeren van HNW. Maar het is wel zinvol om te leren van de ervaringen van anderen en dat maakt de praktijkverhalen interessant.

In dit dossier is een aantal praktijkverhalen opgenomen in hoofdstuk 11.

### Tips bij de implementatie

Algemene tips voor de implementatie van HNW zijn:

1. Houd zelf de regie: schakel waar nodig externe begeleiding in, maar voer het zelf in.
2. Draag het uit op het hoogste niveau: het hoogste management dient het HNW-traject expliciet te steunen.
3. Maak expliciete werkafspraken: laat de werkafspraken tot stand komen in discussies met medewerkers en leidinggevenden. Geef ruimte voor individuele afspraken.
4. Ga weerstand niet uit de weg: neem iedereen serieus. Stimuleer medewerkers en leidinggevenden om te komen met hun zorgen en twijfels.
5. Zet ambassadeurs in: gebruik de voorlopers om anderen enthousiast te maken.
6. Geef het middenmanagement een centrale plek: invoering van HNW betekent voor deze groep de grootste verandering. Zorg voor een goede begeleiding.
7. Maak het zichtbaar: zorg dat medewerkers zich thuis blijven voelen in de organisatie.
8. Houd een business case achter de hand: realiseer je dat de kosten voor de baat uitgaan. In eerste instantie vergt HNW een flinke investering.
9. Zorg voor mensgerichte ICT-ers: laat de gebruiker centraal staan.
10. Leer van de burens: ga kijken bij andere bedrijven en leer van hun ervaringen. (naar Drenth & Syaranamual<sup>25</sup>).

## 7. Beheersmaatregelen m.b.t. de werkplek

### 7.1 Arbeidshygiënische strategie

#### 7.1.1 Bronmaatregelen

##### Het kantoor in de eigen organisatie

Een kantoor geschikt maken voor HNW betekent investeren omdat het traditionele cellenkantoor of kantoortuin niet meer voldoet<sup>22</sup>.

Bij het opnieuw indelen en inrichten van het kantoor komt de nieuwe functie van het kantoor aan de orde: het kantoor als visitekaartje, het kantoor als ontmoetingsplek, het kantoor om efficiënt en effectief te werken<sup>1</sup>.

Voor verschillende soorten activiteiten komen er verschillende soorten ruimtes met eigen inrichting.

Denk bijvoorbeeld aan:

- De standaardwerkplek
- Een concentratiewerkplek
- Overleg ruimtes (voor kleine en grotere teams)
- Koffie- en loungeplekken

etc.

Verdere ruimte is er natuurlijk nodig voor:

- Kasten.
- Kluisjes voor persoonlijke spullen.
- Print-, scan- en kopieerstations, luchttechnisch en akoestisch gescheiden van de werkplekken.

Bij de inrichting dient een plan opgesteld te worden met een inschatting van het aantal benodigde werkplekken.



Het spreekt voor zich dat er rekening wordt gehouden met de benodigde oppervlakte per werkplek volgens de laatste inzichten: minimaal 6m<sup>2</sup> werkplek (exclusief benodigde kastruimte en ruimte voor b.v. uitleggen van tekeningen of gelijkwaardige werkzaamheden).<sup>26</sup>

Voor verschillende soorten ruimten (concentratiewerkplek, loungewerkplek) is de benodigde ruimte en indeling uitgewerkt in AI-7 (Kantoren), hoofdstuk. 3.2.4<sup>8</sup>.

Het voldoen aan de eisen van het Bouwbesluit is niet altijd voldoende. Het Bouwbesluit stelt op een aantal gebieden een ondergrens voor de kwaliteit van een werkplek (b.v. een raamoppervlak van 2,5% van het vloeroppervlak met een minimum van 0.5 m<sup>2</sup>). Deze ondergrens in het Bouwbesluit voldoet niet vanzelf aan de wettelijke eisen van zo goed mogelijke arbeidsomstandigheden gelet op de stand van de wetenschap en professionele dienstverlening (Arbowet hoofdstuk 2 artikel 3). Artikel 6.3 van het Arbobesluit bepaalt dat er in een werkruimte, voor zover mogelijk, voldoende daglicht moet binnenkomen. Dit kan ook via een tussenwand met glas naar een ruimte met daglichttoetreding. Er is geen verplichting tot uitzicht. Het is echter bekend dat uitzicht zeer wordt gewaardeerd.

### **Het flexkantoor**

Het flexkantoor zal meestal ingericht zijn door de verhuurder. Voor deze flexkantoren gelden dezelfde eisen als voor het eigen kantoor. De werkgever, c.q. medewerker zal zich ervan moeten verzekeren dat de inrichting en voorzieningen geschikt zijn om veilig en gezond te werken.

### **Thuis**

Bronmaatregelen met betrekking tot een goede **thuiswerkplek** zijn beschreven in het [Kennisdossier Thuiswerken](#).

## **7.1.2 Organisatorische maatregelen**

### **Werken onderweg of in een horecagelegenheid**

Werkzaamheden met een laptop in de trein of in een horecagelegenheid zouden niet langer dan 2 uur (per etmaal) moeten duren. Dan blijft men binnen de wettelijke regels voor beeldschermwerk.

Ter vermindering van geluidshinder en afleiding tijdens treinreizen kan de werkgever de medewerkers de mogelijkheid bieden om eerste klas te reizen en gebruik van stiltecoupés te stimuleren.

### **Kantoor**

Om geluidsoverlast in een kantoorwerkplek te beperken is het goed om lawaaiige werkzaamheden te scheiden van niet-lawaaiige werkzaamheden en om de tijd dat men aan teveel geluid blootstaat te verminderen (zie het [Kennisdossier Geluid](#)). Dit kan door te voorzien in verschillende soorten, flexibele werkplekken, bestemd voor specifieke activiteiten.

Vaak geldt: hoe meer personen er in een ruimte werken, hoe groter het aantal klachten over geluidshinder. Dit komt enerzijds doordat collega's met name inhoudsvol geluid produceren (gesprekken, telefoongesprekken). Onze hersenen reageren altijd op geluid met inhoud. Dit betekent dat zodra gesprekken gehoord worden men per definitie minder geconcentreerd is. Anderzijds speelt het punt van privacy. Indien je gesprekken van de buurman kunt horen, betekent dit dat ook jouw gesprekken gehoord worden. Van belang bij dit soort problemen is dat men zo veel mogelijk de medewerkers die dezelfde werkzaamheden verrichten bij elkaar huisvest (dus bijvoorbeeld niet: telefonisten en beleidsmedewerkers samen op een kamer). Verder dienen te veel personen in een ruimte vermeden te worden en moet de akoestiek (de nagalmtijd) op een goede wijze zijn aangepast aan het gebruik.

Met name aan specifieke belplekken, waarbij men ook over (digitale) informatie kan beschikken, blijkt in de praktijk behoefte. Door zoveel mogelijk gebruik te maken van 'stille' communicatie zoals chat, sms of e-mail, kan geluidsoverlast ook voorkomen worden<sup>27</sup>.

Concrete maatregelen zijn beschreven in AI-blad 24 Binnenmilieu<sup>28</sup>. Ook in het [Kennisdossier Inrichting Kantoorwerkplek](#) is nadere informatie hierover opgenomen.

## **7.1.3 Technische maatregelen**

Technische maatregelen op het gebied van huisvesting voor HNW betreffen oa.:

- Maak een afgewogen keuze in soort ruimten: functies en werkzaamheden die veel onderlinge communicatie vergen, kunnen goed uitgevoerd worden in een groepskantoor. Concentratiewerkplekken kunnen in die situatie voldoen aan de tijdelijke behoefte aan een

individuele werkplek. Eenvoudige werkzaamheden als archiveren kunnen ook in een groepskantoor plaatsvinden. Een multifunctionele ruimte kan gebruikt worden om te voldoen aan de wettelijke eis voor een ontspanningsruimte.

- Zorg voor vaste plaatsen en herkenbaarheid voor ondersteunende diensten.
- Zorg voor herkenbaarheid van bepaalde onderdelen van de organisatie, zoals het secretariaat, en facilitaire zaken.
- Realiseer een schoonmaakvriendelijke en allergeenarme inrichting, bijvoorbeeld door dichte kasten en leidinggoten, strakke plafonds en radiatoren.
- Plaats printers en kopieerapparaten buiten de zitruimtes
- Zorg voor goede voorzieningen voor o.a. ventilatie, binnenklimaat, akoestiek, verlichting en uitzicht. Zie hiervoor het AI-blad 24 Binnenmilieu<sup>28</sup> en NEN 1824.
- Bied een bluetooth headset, waarmee men op een ergonomisch gunstiger manier kan bellen, zowel tijdens reizen als op werkplekken.
- Overweeg gebruik van spraakherkenning. Dit stelt de gebruiker in de gelegenheid om teksten te dicteren zodat de belasting van armen, nek en schouders vermindert. Nadeel kan zijn dat de geluidshinder toeneemt, of dat het omgevingsgeluid verstorend werkt. Bij het gebruik van dictafoons kunnen de eerder opgenomen teksten later worden omgezet in digitale vorm.

Ter verlaging van de kans op luchtwegirritatie door b.v. parfums of op besmetting met b.v. verkoudheidsvirussen dient de ventilatie voldoende te zijn en een goed schoonmaakregime te gelden.

Als flexwerkers een eigen telefoon, toetsenbord en muis (die individueel afgestemd is op fysieke belastbaarheid) kunnen gebruiken, voorkomt dit het overbrengen van infecties, zonder dat deze hulpmiddelen elke dag schoongemaakt zouden moeten worden. Zo niet, dan zouden voor het schoonmaken alcohol-doekjes (b.v. van Suma) gebruikt kunnen worden. Die zijn ook geschikt bij het werken in de trein, om besmetting door contacten met b.v. deurklinken te voorkomen.

## 7.1.4 Persoonlijke beschermingsmaatregelen

Voor het beperken van geluidsoverlast tijdens HNW kan gebruik gemaakt worden van oorbescherming. Zie hiervoor het [Kennisdossier Inrichting Kantoorwerkplek](#). Oordopjes met een lage demping (ca. 20 dB) verminderen de overlast zonder de communicatie negatief te beïnvloeden.

## 7.2 Psychosociale aspecten van maatregelen

Bij de invoering van HNW is veel aandacht voor (communicatie over) de werkplek van belang. Zie verder hoofdstuk 6.

## 7.3 Implementatie van maatregelen

Zie paragraaf 6.2.

## 8. Beheersmaatregelen mbt veiligheid

### 8.1 Arbeidshygiënische strategie

#### 8.1.1 Bronmaatregelen

De werkgever heeft invloed op de arbeidsomstandigheden van de eigen en gehuurde panden waar haar medewerkers (flex)werken. Hiervoor gelden dezelfde maatregelen die ook gelden voor het beschikbaar stellen van veilige en gezonde werkplekken.

Meer informatie over het inrichten van gezonde en veilige werkplekken is te vinden in de [Kennisdossiers Werplekinrichting](#).

## 8.1.2 Organisatorische maatregelen

### Flexkantoren en andere werkplekken

Wanneer medewerkers werken in gebouwen waar de eigen werkgever geen invloed op de staat en inrichting kan uitoefenen, zoals in openbare gebouwen, horecagelegenheden en bedrijfspanden die beschikbaar gesteld worden voor flexwerkers (zowel betaald als gratis), kan de werkgever de medewerkers voorlichten met betrekking tot mogelijke risico's, richtlijnen uitgeven en regels stellen.

Wanneer er regelmatig door meerdere medewerkers van de werkgever op dezelfde externe locatie (flexkantoor) wordt gewerkt kan de werkgever de relevante delen van de RI&E opvragen bij de organisatie die de werkplekken ter beschikking stelt.

Medewerkers die op wisselende locaties werken kunnen door hun werkgever worden voorgelicht om zich een beeld te vormen over de kwaliteit en de veiligheid van hun werkplek.

Er kan hierbij aandacht worden geschonken aan:

- De aanwezigheid van een BHV-organisatie.
- Aanwezigheid en aanduiding van BHV-middelen, nooduitgangen en vluchtwegen.
- De ergonomie van de geboden werkplek in relatie tot de uit te voeren taken en de duur daarvan.
- Sociale veiligheid van de locatie en het tijdstip waarop van de locatie gebruik gemaakt wordt.
- Toegankelijkheid van panden en parkeergarages en voorkoming van insluiting na sluitingstijd.

Afspraken hierover kunnen worden vastgelegd in een document.

### Veilige verkeersdeelname in de auto

Ter beperking van afleiding tijdens verkeersdeelname door het gebruik van elektronische apparatuur (telefoon, laptop, navigatie etc.) met het risico op gevaarlijke situaties en ongelukken kan de werkgever met de medewerkers gedragsregels opstellen. Een aantal multinationals voeren al het beleid dat er tijdens het rijden niet gebeld mag worden, ook niet handsfree.

## 8.1.3 Technische maatregelen

### Auto

De werkgever kan met het mobiliteitsbeleid of leaseautobeleid kader rekening houden met de groep medewerkers die plaats- en tijdonafhankelijk werken.

Maatregelen waaraan gedacht kan worden zijn:

- Uitrusting van de leaseauto (beschikbaarheid van navigatie en handsfree bellen) of het (mee)financieren van aanpassingen in de privéauto.
- Mogelijkheid bieden om naast de leaseauto ook gebruik te kunnen maken van het openbaar en aanvullend vervoer, bijvoorbeeld door de NS Businesscard.

## 8.1.4 Persoonlijke beschermingsmaatregelen

In het kader van veiligheid in relatie tot het nieuwe werken is het verstrekken en gebruiken van persoonlijke beschermingsmiddelen niet van toepassing.

## 8.2 Psychosociale aspecten van maatregelen

Bij de invoering van HNW is veel aandacht voor (communicatie over) veiligheid van belang. Zie verder hoofdstuk 6.

## 8.3 Implementatie van maatregelen

Zie paragraaf 6.2.

## 9. Medisch Onderzoek

Het medisch onderzoek in het kader van bedrijfsgezondheidszorg in geval van HNW verschilt inhoudelijk niet noemenswaardig van het onderzoek van en bij medewerkers die op de traditionele manier aan het werk zijn.

Wel is er een aantal aandachtspunten zoals:

- Bereikbaarheid van de werkplek voor de bedrijfsarts (en andere arbo-disciplines)
- De inhoud van preventief medisch onderzoek (PMO) is afhankelijk van de risico's die bij de RI&E gevonden zijn en die voortkomen uit de richtlijnen. (Zie hoofdstuk medisch onderzoek in het [Kennisdossier Arbobeleid / Arbomanagement](#).)
- Procesmatig is er een ietwat andere organisatie nodig om de medewerker te bereiken. Denk hierbij aan de communicatie en voorlichting rond het PMO en het oproepbeleid.
- Nadat alle medewerkers voor PMO zijn geweest is de aggregatie van PMO-gegevens mogelijk lastiger: omdat de samenwerkingsverbanden steeds wisselen, kan het moeilijker zijn om afdelingen te onderscheiden.  
Een rode draad in de arbeidsomstandigheden spitst zich dan toe op die onderwerpen die wel gemeenschappelijk zijn: zoals de beschikking hebben over goed en adequate hulpmiddelen, de stijl van leidinggeven, de wijze van communiceren e.d.

## 9.1 Gezondheidseffecten en beroepsziekten

De gezondheidseffecten bij HNW zijn inhoudelijk niet veel anders dan wanneer men traditioneel werkt. Immers het soort werk verschilt niet, wel de locatie en de omstandigheden waaronder gewerkt wordt. Voorop staat dat HNW, als het goed is ingevoerd, vooral positieve effecten heeft: minder ziekteverzuim, meer werkplezier, een betere werk/privé-balans, e.d.

Literatuur hierover is echter nog zeer schaars of ontbreekt. Meer op basis van ervaringen uit de praktijk en extrapolatie op basis van gezond verstand is het volgende erover aan te geven: Het ligt voor de hand aan te nemen dat de gezondheidseffecten bij HNW dezelfde zijn als die bij het werken in traditionele kantooromstandigheden, met name computerwerk. Zulke klachten betreffen vooral: stress, vermoeidheid, overbelasting, overspannenheid, burnout, klachten van nek, arm en schouders (KANS). De NVAB-richtlijnen [Psychische Problemen](#) en [Klachten aan arm schouder of nek](#) bieden handvaten voor de begeleiding bij dit soort klachten.

Zie ook de site van het [Nederlands centrum voor Beroepsziekten](#) (NcvB) Hierin zijn verschillende soorten beroepsrisico's gerangschikt naar branches.

Het moment waarop klachten ontstaan is sterk afhankelijk van hoe de medewerker zijn werk verricht, onder welke omstandigheden en met welke hulpmiddelen. Daarnaast speelt een rol hoe de medewerker met zichzelf omgaat (karakter): mensen zijn vaak loyaal aan het werk en gaan nogal eens door met 'vage klachten'.

Op een werkplek met collega's en leidinggevende in de buurt is het maar de vraag of die corrigerend optreden. Vaak gaat de medewerkers toch lang door met vage klachten en valt pas uit als het echt helemaal niet meer gaat.

Bij HNW ligt de verantwoordelijkheid nog meer bij de medewerker zelf om zijn eigen grenzen te (h)erkennen en te respecteren.

## 9.2 Diagnostiek en behandeling / begeleiding

### Diagnostiek

Voor de – medische - diagnostiek, behandeling en begeleiding is de bedrijfsarts de aangewezen persoon als het om medische zaken gaat. Voor begeleiding zelf van een medewerker met (gezondheids)klachten of verzuim is uiteraard de eigen leidinggevende de eerste die dat voor zijn rekening neemt en eindverantwoordelijk is.

De diagnosestelling op zich door een bedrijfsarts zal bij HNW niet anders verlopen dan bij het traditionele werken. Wel kan de afstand een probleem zijn: kan de medewerker op het spreekuur, bijvoorbeeld als hij in het buitenland werkt? Een specifieke vragenlijst voor diagnostiek kan dan uitkomst kunnen bieden, waarna vervolgens digitaal en/of per telefoon (video call) contact plaatsvindt. Hier is een parallel met medewerkers die ziek worden in het buitenland tijdens vakantie: ook daar wordt de fysieke afstand kortgesloten doordat de medewerker verplicht is een schrijven van de behandelende artsen te overleggen.

Of het (fysieke) spreekuur bij de bedrijfsarts vervangen kan worden door een E-consult is maar de vraag. Het is namelijk vaak van groot belang dat de bedrijfsarts de medewerkers ook ziet voor de zogeheten klinische blik en om ook lichaamstaal te kunnen aanschouwen. Een videocall ondervangt dit wel, maar een consult start vaak al als de bedrijfsarts iemand ophaalt uit de wachtkamer. Dit is niet te bereiken via een telefonisch of E-consult.

## Begeleiding bij verzuim

In het [Kennisdossier Verzuim en Re-integratie](#) is het gangbare verzuim- en re-integratiebeleid beschreven. Dit is in principe ook toepasbaar bij HNW.

Een verschil is dat de leidinggevende minder direct zicht heeft op de HNW-medewerker. Dit maakt dat de verhouding tussen medewerker en leidinggevende een belangrijker rol speelt: is er onderling vertrouwen? Is men transparant naar elkaar? etc.

Zonder wetenschappelijk bewijs te hebben, wordt aangenomen dat HNW inhoudelijk geen noemenswaardige consequenties heeft voor de diagnostiek en begeleiding.

Het is echter de vraag hoe groot de rol van verzuim is bij HNW. Juist door het flexibel kunnen werken kan men ook het werk aanpassen naar hoe men zich voelt en het dus even uitstellen en later verrichten. Soms misschien zelfs zonder dat de leidinggevende daar expliciet nota van heeft gekregen. Immers het gaat bij HNW om de output en niet zozeer de manier waarop of wanneer het werk tot stand is gebracht.

Aandachtspunten zijn:

- De tijdigheid van benoemen en meedelen van klachten:  
Bij HNW geldt nog sterker dat de medewerker zelf alert moet zijn op het ontstaan van klachten en tijdig aan de bel moet trekken. Lichte klachten hoeven niet per se tot verzuim te leiden. De Nieuwe Medewerker is flexibel in zijn werktijden en meldt zich dus misschien niet eens ziek. Na een rustperiode kan hij het werk op een ander tijdstip uitvoeren.
- Preventie:  
Expliciete en duidelijke afspraken over taken, verantwoordelijkheden en op te leveren resultaten aan de ene kant zijn cruciaal. Aan de andere kant is het verschaffen van vooral de benodigde middelen door werkgever (adequate apparatuur, goede software, goed meubilair, voldoende tijd e.d.) en het juiste gebruik of toepassing ervan door de medewerker bij het nieuwe werken onontbeerlijk!
- Gedrag:  
Vertrouwen, mentaliteit en respect zijn zaken die voor zowel werkgever als werknemer een grote rol spelen. Ook het elkaar (durven) aanspreken op die afspraken is van groot belang. Zie ook hoofdstuk 6.
- Relatie leidinggevende - medewerker:  
Bij een verzuimmelding in verband met gezondheidsklachten speelt vertrouwen een nog grotere rol dan op de werkvloer zelf. De leidinggevende ziet de medewerker immers niet zo vaak en heeft bijvoorbeeld niet de voorafgaande dagen de griep al zien aankomen.
- Begeleiding en spreekuur bij bedrijfsarts:  
Voor de bedrijfsarts is de 'werkvloer' minder gemakkelijk bereikbaar zal zijn. De toegankelijkheid van bijvoorbeeld de werkplek thuis is nog onvoldoende juridisch geregeld

## Minder verzuim bij HNW?

Omdat HNW meer appelleert aan intrinsieke motivatie, is een hogere arbeidstevredenheid te verwachten bij HNW. Dit leidt tot minder ziekteverzuim en een hogere vitaliteit<sup>2</sup>.

Het is onzeker in hoeverre HNW daadwerkelijk leidt tot minder ziekteverzuim. In de eerste plaats is bij HNW afwezigheid niet langer maatgevend voor iemands inzetbaarheid. Bestaande maten om verzuim te meten voldoen niet meer. In de tweede plaats biedt HNW medewerkers regelmogelijkheden om bij bijvoorbeeld een beginnende griep het werk op een ander moment in te halen. Verzuimcijfers van vóór en na HNW zijn daarom moeilijk met elkaar te vergelijken.

Bij minder gunstige omstandigheden kan HNW verzuimverhogend werken. Denk hierbij aan een niet passende stijl van leidinggeven (geen vertrouwen geven, niet goed communiceren) en medewerkers die niet goed hun grenzen kunnen bewaken en/of moeite hebben zelf hun werk te organiseren. Om dit te voorkomen is een zorgvuldige invoering van HNW van belang (zie hoofdstuk 6).

Verder is de kans groot dat kort verzuim uit zicht raakt, omdat medewerkers het werk dan op een ander moment inhalen. De signaalfunctie van kort verzuim als mogelijke voorbode van langduriger uitval of een situatie waarbij de balans belasting-belastbaarheid uit evenwicht is, werkt dan niet meer. Dit vraagt alertheid van de leidinggevende en openheid van de medewerker om dit tijdig aan te geven.

### **Begeleiden door de leidinggevende**

HNW biedt een extra kans voor individuele afspraken tussen werkgever en medewerker over de invulling en oplevering van het werk. Juist daarbij biedt HNW mogelijkheden om in te spelen op individuele behoeftes, bijvoorbeeld in geval van gezondheidsbeperkingen.

Flexibiliteit in tijd is een van de belangrijkste winstpunten bij HNW, waarvan ook vóór het tijdperk van HNW al gebruik gemaakt werd bij verzuimbegeleiding: soms lukt het om verzuimende medewerkers vanuit de thuissituatie weer te laten re-integreren om bijvoorbeeld energie te sparen met het woon-werkverkeer en gemakkelijker werk- en rusttijden elkaar te laten opvolgen.

Net als bij de traditionele manier van werken is misschien bij HNW van nog groter belang dat de medewerker goed gecoacht wordt en mogelijkheden heeft voor intervisie en supervisie. Dit is extra van belang omdat het werk veel op afstand en soms alleen wordt verricht. De leidinggevende kan een dergelijke rol zelf op zich nemen of een externe inschakelen om de medewerker te coachen.

## **9.3 Kwetsbare groepen en aanstellingskeuring**

### **Kwetsbare groepen**

Kwetsbare groepen in relatie tot HNW zijn:

- Medewerkers die hun grenzen niet kunnen bewaken (én ambitieus, perfectionistisch e.d. zijn);
- Medewerkers die eigen verantwoordelijkheid niet aan kunnen of willen en/of die niet goed kunnen plannen
- Nieuwe/jonge mensen (worden in het diepe gegooid en zijn door gebrek aan ervaring nog niet goed in staat goed te plannen, e.d. Zie ook [Kennisdossier Jongeren](#)).
- Oudere medewerkers (niet gewend en moeite hebben om mee te komen)
- Leidinggevendenden die moeite hebben met loslaten en vertrouwen en controle blijven uitoefenen

Omgekeerd kan juist HNW voorkomen dat kwetsbare groepen ziek worden. Denk aan een griep epidemie. Dan is juist vanuit huiswerken op afstand gunstig voor tegen gaan van verspreiding van het griepvirus.

### **Aanstellingskeuring**

Aanstellingskeuringen zijn net zo wel als niet van toepassing bij HNW als elders bij traditioneel werken. Voor verdere informatie over aanstellingskeuringen wordt verwezen naar het [Kennissetdossier Arbobeleid / Arbomanagement](#).

## **9.4 Preventief medisch onderzoek, inclusief vroegdiagnostiek**

Het kan zinvol zijn om in een PMO vragenlijsten op te nemen over persoonlijkheidskenmerken, cognitieve factoren en gedrag, en zo als het ware screenen op kenmerken die nodig zijn voor HNW. Indien er eigenschappen zijn bij medewerkers die zich minder lenen voor HNW dan kan met zich afvragen of zo'n persoon die vorm van werken wel moet en kan ambiëren.

Echt medisch is dit onderwerp eigenlijk niet, maar ligt meer op psychologisch vlak en zou bij een sollicitatie ter sprake moeten komen.

Eventuele specifieke aanvullingen gericht op HNW zijn nog te ontwikkelen. Hiervoor is meer (wetenschappelijk) onderzoek nodig naar verschillende gezondheids- en wellicht psychologische aspecten van HNW.

## **10. Werkgeversverplichtingen**

Binnen HNW blijft de zorgplicht van de werkgever blijft onverminderd van kracht. Zie hoofdstuk 4.

De uitdaging ligt er in om invulling te geven aan de zorgplicht, rekening houdend met de ontwikkelingen van HNW. Voor thuiswerk zijn daarvoor voldoende mogelijkheden.

Binnen de regelgeving is het aan de werkgever aan te tonen dat hij voldoet aan de aan hem gestelde eisen. Controleren en toezicht houden worden moeilijker uitvoerbaar wanneer niet bekend is waar en wanneer medewerkers werkzaam zijn.

Medewerkers krijgen een grotere verantwoordelijkheid om er voor te zorgen dat zij werken op een veilige en gezonde manier. Voorlichting en het maken van afspraken zijn een manier om hieraan invulling te geven.

In hoofdstuk 4 is aangegeven hoe hieraan zou kunnen worden tegemoet gekomen.

## **11. Werknemersverplichtingen**

Er zijn geen specifieke (aanvullende) werknemersverplichtingen voor HNW.

Minder toezicht is binnen HNW stelt hogere eisen aan de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker. Het is daarom belangrijk dat hij

- Zich laat voorlichten over risico's en maatregelen (over bijvoorbeeld ICT, time-management, communicatie, ergonomie van de werkplek, veiligheidsaspecten),
- Zich informeert over de geldende arbo-voorschriften,
- Weet wat te doen bij ziekte,
- Zich bewust is van zijn plicht om incidenten/gevaarlijke situaties/ongevallen te melden.

In het kader van de eigen verantwoordelijkheid is het ook van belang dat de medewerker zelf zijn werk- en rusttijden bewaakt, aandacht heeft voor zijn werk/privé-balans, zijn leidinggevende op de hoogte houdt van relevante aspecten als resultaten, problemen en behoeften en tijdig aan de bel trekt als het niet goed gaat. Dit versterkt het vertrouwen van de leidinggevende<sup>27</sup>.



## 12. Werknemersrechten

### 12.1 Rechten individuele werknemer

De rechten van werknemers op het gebied van arbeidsomstandigheden zijn beschreven in de Arbo-wet. Elke werknemer moet, volgens artikel 3, lid 1f, van de Arbo-wet, bij ernstig en onmiddellijk gevaar voor zijn eigen veiligheid of die van anderen passende maatregelen kunnen nemen om de gevolgen van een dergelijk gevaar te voorkomen. Daarbij moet hij rekening houden met zijn technische kennis en middelen. Een werknemer is, volgens artikel 29 van de Arbo-wet, bevoegd het werk te onderbreken bij ernstig gevaar voor personen. Deze onderbreking mag duren zolang het gevaar aanwezig is en tot een inspecteur van Arbeidsinspectie aanwezig is. De werkonderbreking mag geen consequenties voor de salarisbetaling hebben. Wel moet de medewerker dit melden bij de werkgever.

Voor HNW in kantoren zouden onveilige situaties rond bijvoorbeeld elektriciteit, valgevaar of alleen zijn in een ruimte (door insluiting buiten reguliere werktijden) kunnen spelen. In flexkantoren en thuis is de organisatie van de bedrijfshulpverlening een aandachtspunt.

Deze situaties moeten behandeld zijn in een actuele RI&E. De individuele medewerker heeft recht op inzage in deze RI&E. Hij moet weten wat te doen in deze onveilige situaties.

### 12.2 Rechten medezeggenschapsorgaan

In de Arbo-wet, artikel 12 is de samenwerking over arbeidsomstandigheden van werkgever met werknemers geregeld. De Arbo-wet kent hierbij een verwijzing naar de WOR (Wet op de Ondernemingsraden) en de WMO (Wet Medezeggenschap Onderwijs). Belangrijk daarbij is dat het arbobeleid door beide partijen, werkgever en werknemers, wordt gedragen.

Om daarvoor zorg te dragen, moet de werkgever overleggen met de ondernemingsraad (OR), personeelsvertegenwoordiging of bij afwezigheid van deze 2 x per jaar met het voltallige personeel (art. 28 van WOR over zorgplicht). De overlegpartij moet in staat worden gesteld te beoordelen of alle risico's in voldoende mate in de RI&E verwerkt zijn. De overlegpartij kan hiervoor intern of extern advies inwinnen, bijvoorbeeld bij de preventiemedewerker van de organisatie. De werkgever draagt de kosten hiervan<sup>29</sup>.

De onderwerpen waarover de OR instemmingsrecht heeft, waaronder regelingen op gebied van arbeidsomstandigheden, zijn vastgelegd in artikel 27 van de WOR. Hiertoe behoren ook regelingen op het gebied van personeelsbeoordeling (hoe verantwoordelijk is de medewerker zelf bij HNW, bijvoorbeeld voor het goed instellen van de bureaustoel op een flexplek of thuis ?) en voorzieningen gericht op waardering van of afspraken over aanwezigheid, gedrag of prestaties (bijvoorbeeld het bereikbaar zijn). Op grond van het informatierecht (WOR art. 31) moet de werkgever aangeven wat zijn motieven zijn voor een te nemen besluit.

De onderwerpen waarvoor een adviesrecht geldt, staan vermeld in artikel 25 van de WOR. Denk hierbij aan het invoeren van een nieuwe werkwijze als HNW en de invoering van belangrijke technologische voorzieningen.

Instemming van de OR is nodig voor alle regelingen met betrekking tot arbeidsomstandigheden. Hier valt ook onder de inrichting van de werkplek thuis. De werkgever moet hiervoor dezelfde voorzieningen faciliteren als bij het werken op kantoor<sup>30</sup>. Ook is de werkgever dan verplicht de werksituatie thuis op de een of andere manier te (laten) beoordelen t.b.v. de RI&E.

Om ideeën van medewerkers over de invoering van HNW mee te laten spelen, kan de OR gebruik maken van het initiatiefrecht (WOR art 23). Hiervoor kunnen bijvoorbeeld resultaten van een tevredenheidsonderzoek na invoering van HNW gebruikt worden. Een hulpmiddel hiervoor is de [CfPB indicator](#), die is ontwikkeld door het Center for People and Building van de TUDelft<sup>30</sup>.



## 13. Praktijkverhalen

In dit hoofdstuk enkele verhalen uit de praktijk.

### 13.1 Rijksoverheid

Bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) is in de loop van 2010 het project Flexibel Werken gestart. Hayo van der Brugge, hoofd van de afdeling Gezond Werken, was één van de eersten om zich voor dit project aan te melden, niet in de laatste plaats omdat flexibel werken goed aansluit bij zijn resultaatgerichte stijl van leidinggeven. Hier volgt zijn verhaal.

#### Aanleiding

Voor SZW waren er verschillende aanleidingen om een project met HNW op te zetten:

- Op termijn zal SZW samen met het ministerie van VWS in één pand worden gehuisvest. Dat betekent dat er niet meer voldoende ruimte zal zijn om elke medewerker een vaste werkplek te bieden.
- SZW wil mee in de ontwikkelingen van modern en goed werkgeverschap en ook aantrekkelijk zijn voor jongeren.

#### Aanpak

De aanpak bij SZW is geweest om per afdeling het flexibel werken in te richten zoals de manager en medewerkers dat het beste bij hen vonden passen. Onder externe begeleiding zijn een drietal sessies gehouden om met elkaar te bespreken hoe het flexibel werken er binnen de afdeling uit zou komen te zien. Op basis van hiervan zijn er afspraken gemaakt over ICT-voorzieningen, de huisvesting en een set van afspraken over aan- en afwezigheid, bereikbaarheid e.d.

#### Effecten

Bij de afdeling Gezond Werken konden alle medewerkers kiezen tussen een blackberry of een mobiele telefoon met notebook, zodat ze ook buiten SZW konden communiceren.

Op de afdeling heeft een aantal medewerkers hun vaste werkplek opgegeven en is de vrijgekomen ruimte gebruikt voor het inrichten van overlegruimtes: zo zijn er bijvoorbeeld hoge vergadertafels gekomen en is een huiskamer ingericht voor brainstormsessies. Hier is gebruik gemaakt van felle kleuren om goed zichtbaar te maken dat er iets is veranderd.

Tenslotte is er binnen de afdeling afgesproken dat "je op kantoor werkt, tenzij". Dit geeft medewerkers de ruimte om thuis of op andere locaties te werken. Belangrijk is dat iedereen duidelijk laat weten waar en wanneer men bereikbaar is. Dinsdag is een vaste kantoordag, die gebruikt wordt voor overleg.

#### Ervaringen

Hayo is tevreden. Zijn medewerkers zijn beter bereikbaar, zelfs als ze niet op kantoor zijn. Hij ervaart dat het soepeler loopt en dat is winst voor beide partijen.

De medewerkers geven aan dat werk en privé beter valt te combineren en de ervaren werkdruk ligt lager doordat ze meer regelruimte hebben.

#### Tips

Belangrijke aandachtspunten bij het invoeren van HNW zijn volgens Hayo:

- Een goede begeleiding is nodig. Stop daar niet te snel mee.
- ICT-faciliteiten en nieuw meubilair zijn niet van het ene op het andere moment geleverd. Manage de verwachtingen.
- Maak duidelijk zichtbaar te maken dat er iets is veranderd (vgl. de felle kleuren van het nieuwe meubilair).
- Om HNW verder te kunnen doorvoeren, zullen ook de werkprocessen aangepast moeten worden (bij SZW bijvoorbeeld is de stukkenstroom nog niet gedigitaliseerd).
- Het hoger management dient HNW uit te dragen.

Leidinggevenden spelen een cruciale rol en zijn er soms nog niet klaar voor.

### 13.2 Zorg

In 2009 opende Orbis Medisch Centrum in Sittard-Geleen de deuren van het nieuwe ziekenhuis. Dit ziekenhuis is ontworpen als "het geneeshuis van de 21e eeuw". Bij het ontwerp en de inrichting zijn moderne inzichten met betrekking tot zorg en werk en slimme ICT-toepassingen toegepast.

Dhr J. ten Kate, klinisch-chemicus en lid Stafbestuur en portefeuillehouder Kwaliteit en Veiligheid geeft een rondleiding. Het beleid is toegelicht door dhr. B. Polak, accountmanager HRM.

### **Indeling gebouw**

De algemene indruk is een prettig gebouw met goede akoestiek, goede klimaatbeheersing en prettig licht. De architect heeft het gebouw ontworpen als een schip met twee kolommen: "poliklinische zorg en bestuur" en "klinische zorg". Op advies van Veldhoen + Company is er in het ontwerp van het ziekenhuis een strikte ruimtelijke ordening van de verschillende activiteiten.

De directie en haar secretariaat, de beleidsmedewerkers en de backoffice van de medische staf hebben een vaste plek in één van de vier Kennis & Expertise Centra (K&E). Deze centra bevinden zich op de etage tussen begane grond en 1<sup>e</sup> etage. Op de begane grond en 1<sup>e</sup> etage zijn de spreekkamers van de artsen en de balies van de diverse specialismen. Dit zorgt ervoor dat er niet te veel gelopen hoeft te worden en het personeel elkaar regelmatig tegen komt.

Alle werkplekken in het K&E hebben elektrisch verstelbare tafels (met weergave van de ingestelde hoogte) en verstelbare stoelen. Het licht wordt geregeld door bewegingsensoren. Voor het beheersen van de geluidsoverlast zijn geluidsdempende plafonds gebruikt en vaste vloerbedekking. De laboratoria van Klinische Chemie, Pathologie en Microbiologie bevinden zich bij elkaar op de 4<sup>e</sup> en 5<sup>e</sup> etage. Alle medewerkers hebben een eigen, open werkplek, waar ook anderen moeten kunnen werken als ze een dag of langer afwezig zijn (dus dan clean desk policy). D.m.v. kasten zijn er afscheidingen gemaakt naar elkaar en naar de looproutes. Daarnaast zijn er besprekkamers die geluidsdicht zijn en is er een multifunctionele ruimte waar geluncht en gebrainstormd wordt. Voor de vergaderingen is er een papierloze ruimte met een groot aantal computerwerkplekken incl. elektrisch instelbare stoelen (zelfs voor hoogte van de armsteunen en lumbaalsteun) en elektrisch instelbare tafels, wegdraaibare LCD-schermen en een groot LCD-scherm voor presentaties.

Patiënten- en goederenstroom zijn van elkaar gescheiden. Alle transport van verpleegmaterialen, zoals bedden, eten en medicijnen in de kolom "Klinische zorg" vindt plaats met robots. Met behulp van een spoorboekje zoekt de robot zelf zijn weg. Zelfs de lift neemt hij zelfstandig.

### **ICT-technologie**

De flexibele manier van werken is mogelijk door een aantal slimme ICT-voorzieningen:

- Iedere medewerker heeft een smartcard met pincode waarmee op elke computerplek ingelogd kan worden. Het scherm waarin men bezig was, wordt vastgehouden bij het verwijderen van de kaart. Deze kaart is ook nodig om toegang te krijgen tot 'gesloten' ruimten. Door het op een andere computerplek inschuiven van de kaart en intikken van de pincode, krijgt men toegang tot het scherm waar men mee bezig was.
- Veel medewerkers hebben een gsm of draagbare telefoon, waar de vaste telefoon of diensttelefoon naar doorgeschakeld kan worden. Zo is telefonisch te informeren waar iemand zich bevindt.
- Er is een centraal documentenbeheersysteem en een software-applicatie waardoor hiertoe geautoriseerde personeelsleden op elke werkplek patiëntgegevens kunnen inzien.
- Alle printers zijn aangesloten op een netwerk. Door het intikken van een code kan de print opgehaald worden.

### **Mensgericht**

Orbis streeft naar een cultuur waarin gewerkt kan worden volgens de principes van HNW. Het sociaal beleid richt zich op een continu kwalitatief hoogwaardige bezetting van alle functies, waarbij niet alleen de huidige kwaliteiten van medewerkers belangrijk zijn, maar ook de inzetbaarheid in de toekomst. Het vermogen om zich te kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden en om te leren, zijn belangrijk voor medewerkers. Bij dergelijke uitgangspunten past een mensgerichte wijze van managen. Klantgerichtheid, resultaatgerichtheid, samenwerking en vernieuwing in ruil voor respect, vertrouwen, verantwoordelijkheid hoort bij deze benadering.

Al 5 jaar voor de overgang naar het nieuwe gebouw zijn er vernieuwingen ingevoerd die passen bij de nieuwe manier van werken. Unithoofden kregen een grotere span of control, waarbij ze bepaalde taken delegerden naar de verpleegkundigen. Deze op hun beurt kregen ondersteuning voor hun zorgtaken zoals eten verzorgen. Zelfsturing door planning en overleg werd ingevoerd. Voor dit alles werden diverse werkgroepen gevormd. Er is een sterk "Orbis-gevoel" ontstaan bij de ca. 2100 medewerkers.

## 13.3 Zorgplicht

In dit Kennisdossier is een aantal keer naar voren gekomen dat de zorgplicht van de werkgever op gespannen voet staat met de verschuiving in verantwoordelijkheden binnen HNW.

In de [handreiking](#) Het Nieuwe Werken: hoe blijf je er gezond bij?<sup>2</sup>, is een voorbeeld opgenomen van twee fictieve organisaties en de manier waarop zij hun zorgplicht invullen:

Twee fictieve organisaties: de eerste volgt een geleidelijke introductie van HNW, de tweede heeft HNW volledig ingevoerd.

Organisatie	①	②
<b>Kenmerken</b>	In deze organisatie gaan medewerkers één dag per week thuis werken. In overleg met de leidinggevende kiezen ze een geschikte dag. Daarin weegt mee welke taken het beste thuis kunnen worden verricht.	In deze organisatie maken medewerkers met hun leidinggevende afspraken over welke resultaten zij moeten behalen. De medewerker bepaalt zelf wanneer en op welke plaats hij dat doet. Op (een) kantoor heeft de werkgever altijd een werkplek beschikbaar.
<b>Zorgplicht</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Risico inventarisatie &amp; Evaluatie</li> </ul>	De belangrijkste risico's hangen samen met: <ul style="list-style-type: none"> <li>– de inrichting en het gebruik van de werkplek -&gt; checklist thuiswerkplek ontwikkeld die medewerker zelf invult;</li> <li>– te lang doorwerken.</li> </ul>	De belangrijkste risico's hangen samen met: <ul style="list-style-type: none"> <li>– de inrichting en gebruik van de werkplek (thuis of elders);</li> <li>– te lang doorwerken;</li> <li>– diffuse scheiding werk/privé;</li> <li>– onthechting / vereenzaming.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>informatie en voorlichting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– inrichting van de thuiswerkplek;</li> <li>– workshop: plannen van werkzaamheden en grenzen stellen aan arbeidstijden;</li> <li>– informatie over arbeidsrisico's; -</li> <li>– arborichtlijnen en voorzieningen plaatsen op (van huis uit toegankelijk) Intranet.</li> </ul>	De organisatie neemt dezelfde maatregelen als organisatie 1 en vult deze aan met: <ul style="list-style-type: none"> <li>– voorlichting over werken op locaties anders dan thuis of op kantoor;</li> <li>– omgaan met diffuse scheiding werk/privé;</li> <li>– voorlichting over persoonlijkheid en HNW.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>preventie en voorzieningen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– werknemer maakt foto van thuiswerkplek ter beoordeling aan arbodeskundige;</li> <li>– budget beschikbaar stellen om de thuiswerkplek in te richten conform arbonormen;</li> <li>– op basis van checklist thuiswerkplek beoordeelt werkgever of de medewerker thuis mag werken;</li> <li>– medewerkers die een laptop gebruiken krijgen van de werkgever hulpmiddelen voor verantwoord thuisgebruik.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– medewerkers maken met de leidinggevende en onderling (schriftelijke) afspraken over wanneer men elkaar (fysiek) ziet en spreekt;</li> <li>– (jonge) medewerkers coachen in het HNW;</li> <li>– ontwikkeling van medewerkers op competenties om binnen het kader van HNW goed te kunnen functioneren.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoring</li> </ul>	In functioneringsgesprekken: <ul style="list-style-type: none"> <li>– toets of arbeidsomstandigheden / thuiswerkplek nog conform richtlijnen zijn en of medewerker gezondheidsklachten heeft;</li> <li>– medewerkers wijzen op beschikbare informatie over arbeidsrisico's, arborichtlijnen en voorzieningen;</li> <li>– afspraken en inhoud gesprek worden door medewerker en leidinggevende schriftelijk bevestigd.</li> </ul>	De organisatie neemt dezelfde maatregelen als organisatie 1 en vult deze aan met: <ul style="list-style-type: none"> <li>– trainen van medewerkers om elkaar aan te spreken als arbeidsrisico's (dreigen) op (te) treden;</li> <li>– aanstellen van een vertrouwenspersoon om arbeidsrisico's (vooral in de sociale sfeer) en gezondheidsklachten te bespreken.</li> </ul>

## 14. Referenties

- <sup>1</sup> Bijl, D. (2009), *Aan de slag met het nieuwe werken*. Zeewolde: Par CC.
- <sup>2</sup> Werkgroep Het Nieuwe Werken en Arbeidsomstandigheden, *Het Nieuwe Werken: hoe blijf je er gezond bij ?*, Taskforce Mobiliteitsmanagement en Kenniscentrum Werk & Vervoer, 2010.
- <sup>3</sup> Baane, R., Houtkamp, P. & Knotter, M. (2011), *Het nieuwe werken ontrafeld*. Assen: Van Gorcum.
- <sup>4</sup> Heliview Research, *Veranderingen van denken belangrijkste factor voor succes van Het Nieuwe Werken*, Breda, 2011.
- <sup>5</sup> Pullen, W. (2011), *De lusten en lasten van Het Nieuwe Werken*. *Facto Magazine*, april 2011.
- <sup>6</sup> Derks, D. & Bakker, A.B. (2011). The impact of smartphone use on work-home interference, recovery and daily well-being: A diary study. *Applied Psychology: An international Review*. manuscript under review.
- <sup>7</sup> Peters, P., Bruijn Th. de, Bakker, A. & Heijden, B. van der (2011). Plezier in Het Nieuwe Werken?, *Tijdschrift voor HRM*, 1, 31-47.
- <sup>8</sup> Bijlsma, M., Janssen, R., Koning, N. de, Schlechter, J., *Het Nieuwe Werken bij het Rijk, Ervaringen uit de Praktijk*, Novay/TNO-rapport, februari 2011.
- <sup>9</sup> Voskamp, P & Horsten, F., AI-07: Kantoren, Arbo-Informatiebladen, Den Haag: SDU, 20??.
- <sup>10</sup> Hooftman, W., Klein Hesselink, J., Genabeek, J. van, Wiezer, N., Willems, D., *Arbobalans 2010, Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland*, TNO, 2011.
- <sup>11</sup> Fructuoso van der Veen, V.A. (red.), *De Digitale Economie 2008*, CBS, 2008.
- <sup>12</sup> Meulen, D. van der, Oosterhout, M., Baalen, P. van, Janssen, R. & Bijlsma, M., (2011), *HNW Barometer, Opzet en rapportage 2010, ProWork deliverable 2.1.1*, 2011.
- <sup>13</sup> EIM, *Slimmer werken leidt tot betere bedrijfsprestaties*, Zoetermeer, 2009.
- <sup>14</sup> Blauw Research, *Slim werken=slim reizen=slim werkgeverschap*, Taskforce Mobiliteitsmanagement, 2010.
- <sup>15</sup> Oeij, P.R.A., Vroome, E.M.M. de, Kraan, K. Bossche, S. van den, Goudswaarde, A., *Werkgevers Enquête Arbeid 2010*, TNO, 2011.
- <sup>16</sup> Redactie Overhetnieuwewerken.nl, *Nationaal Onderzoek Over Het Nieuwe Werken 2011*, Alphen: Kluwer, 2011.
- <sup>17</sup> Post, W.K., *Risico-Inventarisatie en -Evaluatie: Tijd- en plaatsafhankelijk werken, Preventietaken, Tips, tools, tricks & treats*, Arbo Unie, oktober 2011.
- <sup>18</sup> Staatscourant, *Arbowet kent Het Nieuwe Werken nog niet*, Dikkenberg, R.van den, 31-08-2011.
- <sup>19</sup> Mastrigt, S. van, Brugman, T., Groenesteijn, L., *Nieuwe Arbo-regels voor Het Nieuwe Werken?* *Tijdschrift voor Ergonomie*, juni 2011.
- <sup>20</sup> Knecht, R., Groot, J.A. de, Kaar, R.H. van het, Mulder, G.J., Popma, J.R., Schaapman, M.H., verhulp, E., *Het Nieuwe Werken en de arbeidsrechtelijke regelgeving*, Rapport Hugo Sinzheimer Instituut, Universiteit van Amsterdam, maart 2011.
- <sup>21</sup> Pous, V. de, *In and out-of-the-office working; Juridische aspecten van het nieuwe werken voor werkgevers*, rapport, 2010.
- <sup>22</sup> Centraal Beheer Achmea (2010), *Wegwijs in Het Nieuwe Werken*, Apeldoorn: Kluwer, 2010.

<sup>23</sup> Europes Unie, Verdrag Nr. 177, aangenomen door de Internationale Arbeidsconferentie in haar drieëntachtigste zitting); Geneve, 20 juni 1996.

<sup>24</sup> <http://www.werken20.nl/nieuws-over-nieuwe-werken/organisatie-bedrijf/10294/het-nieuwe-werken-vaker-onderdeel-cao/>

<sup>25</sup> Drenth, W. & Syaranamual, I., Tien tips voor invoering HNW. *Factor Magazine*, april 2011.

<sup>26</sup> Thierauf, I. Aantal m<sup>2</sup> per fte of per werkplek, is dat hetzelfde ? *NVvA-Nieuwsbrief*, 2011-3, 15-20.

<sup>27</sup> Essers, G. (2010), *Slimmer werken met het Kantoor in je tas*. Den Haag: Academic Service, 2010

<sup>28</sup> AI-24: Binnenmilieu, Arbo-Informatiebladen, Den Haag: SDU, 2009.

<sup>29</sup> Roescher, W. (2009), Het nieuwe werken, *OR Rendement*, 12, 12-14.

<sup>30</sup> Putten, L. van (2011), Ziek van kantoor, *Intermediair*, 22-3-2011, 12-15.

## 15. Referenties auteurs

Marion van den Wittenboer, arbeids- en organisatiedeskundige, marion@wittenboeradvies.nl, tel 06-51591902

Diny van Faassen, arbeidshygiënist, postmaster@biosafetyconsult.nl, tel. 06-46705551

Joost Kam, hogere veiligheidskundige, joost.kam@achmea.nl, 06-20958994

Janine Molier, bedrijfsarts, janine.molier@orange.nl, 06-633617681

## 16. Peer review

Dit dossier is beoordeeld door:

Drs. Merle Blok (onderzoeker en projectleider op het gebied van HNW bij TNO)