

# Het Nieuwe Werken

## Invoering nieuwe werken in het MKB

**Jaarlijkse enquête ECP-EPN naar flexibilisering  
werkvormen om innovatie, ondernemingsgeest en  
productiviteitsgroei te bevorderen.  
Editie november 2011**



**Embargo tot donderdag 17 november 2012 – 10.30 uur**



Platform voor de InformatieSamenleving



**ADVIES****De onderzoeksresultaten in dit rapport leiden tot het volgende advies:**

1. Richt de inspanningen voor adoptie van flexibel werken vooral op de **grotere bedrijven** (>250 werknemers). Motivatie en productiviteit is daar een belangrijk drijfveer voor flexibel werken. Motivatie van werknemers in kleine organisaties vormt nauwelijks een probleem: zij kunnen in grote mate hun werk zelf regelen en inrichten, zo lang het maar binnen kantooruren is
2. Om **arbeidsparticipatie** te vergroten is flexibel werken een noodzakelijke, maar niet voldoende voorwaarde. Maatschappelijke dienstverlening zal ook flexibeler moeten worden ingericht. Omdat veel mensen in Nederland in deeltijd werken moet de drijfveer daarvoor vooral van de overheid en werkgevers/werknemers organisaties komen. Dat betekent dat de op inflexibele tijden moeten uitvoeren van privétaken gemakkelijk in de knel komt met flexibel werken.
3. Koppel vermindering van **reistijd** los van flexibel werken: reistijd is een groot probleem voor een grote, maar goed te identificeren groep werknemers.
4. Laat **ICT-voorzieningen** adoptie van flexibel werken niet hinderen: iemand die flexibel wil werken kan dat vaak ook wel zonder de juiste ICT. Wel zijn er grotere veiligheidsrisico's en kans op productiviteitsverlies.

## Inhoud

Wat is flexibel werken.....	5
Verwachtingen rond flexibel werken. ....	5
Innovatiemonitor: flexibel werken als voorwaarde voor (sociale) innovatie .....	5
Conclusie.....	6
Het nieuwe werken barometer 2011: drempels, drijfveren en ervaringen .....	6
Conclusies .....	8
SER: deeltijdparadox, arbeidspotentieel, balans werk-privé .....	8
Conclusie.....	9
Flexibel werken: naar toepassing (visienotitie van ECP-EPN). ....	10
Macro-economische effecten van het nieuwe werken (PwC).....	10
Conclusies .....	11
Vraagstelling van dit onderzoek.....	12
Samenvatting van de resultaten.....	13
Flexibel werken heeft verwachte positieve effecten op productiviteit, tevredenheid, imago van de werkgever vooral bij de grotere bedrijven. Vaste werktijd en vaste werkplek biedt in kleine bedrijven ruimte om zelf het werk in te richten en te plannen en daarmee tot productiviteit, tevredenheid en goed imago van de werkgever. ....	13
De wens tot grotere arbeidsparticipatie is even groot bij degenen die flexibel werken en degenen die niet flexibel werken. Flexibel werken leidt op dit moment echter niet eenduidig tot meer arbeidsparticipatie .....	14
De voordelen van flexibel werken wat betreft reistijd slaan waarschijnlijk neer bij een significante, maar beperkte groep werkenden. Reistijd is waarschijnlijk sneller te reduceren door mobiliteit als apart issue te benaderen en niet in combinatie met flexibel werken. ....	14
ICT is geen remmende factor voor flexibel werken maar maakt flexibel werken wel gemakkelijker, veiliger en productiever. ....	14
Advies: .....	15
Beschrijving van de steekproef: generaliseerbaarheid van de resultaten.....	16
Medewerkers kunnen in grote mate hun eigen tijd en werk plannen in het klein-MKB (<10 medewerkers) en groot MKB, maar wel binnen kantooruren.....	21
Flexibel werken, productiviteit en plezier in het werk.....	24
Reistijd .....	26
Bring your own .....	26

## Wat is flexibel werken

Het Nieuwe Werken kent verschillende definities. TNO verstaat onder HNW: *“Een veelvoud aan maatregelen die gericht zijn op de keuzevrijheid van werknemers. Werken waar en wanneer men wilt. De aansturing geschiedt op basis van vertrouwen, met goede ondersteuning van de benodigde faciliteiten”*<sup>1</sup>.

De begrippen “flexibel werken” en “Het Nieuwe Werken”(HNW) en “eigentijds werken” worden in dit onderzoek door elkaar gebruikt: centraal bij flexibel werken staat de keuzevrijheid van de werknemer om zelf werktijd en werkplek te kunnen kiezen.

Die keuzevrijheid is relatief: de werknemer maakt die keuzes in overleg met collega's, zakenpartners en moet rekening houden met de beperkingen van allerlei vormen van maatschappelijke dienstverlening: gezondheidszorg, overheid, financiële dienstverlening, onderwijs. Maar ook rekening houden met reistijden, files beperken die keuzevrijheid. Keuzevrijheid heeft een werknemer daarom altijd in beperkte mate.

Dit onderzoek richt zich op de vraag wat de maatschappelijke invloed is van flexibel werken: hoeveel mensen werken flexibel, wat betekent die keuzevrijheid in de praktijk (nog steeds vaste werktijden of juist “altijd aan het werk”). Draagt flexibiliteit werkelijk bij aan een betere balans tussen werk en privé en vermindert het reistijd ?

Deze vragen zijn vaak niet direct te beantwoorden zoals blijkt uit het korte overzicht van relevante rapporten die de afgelopen twee jaar in Nederland zijn gepubliceerd over flexibel werken.

## Verwachtingen rond flexibel werken.

### ***Innovatiemonitor: flexibel werken als voorwaarde voor (sociale) innovatie***

De Erasmus concurrentie en innovatiemonitor<sup>2</sup> schrijft 75% van de succesvolle innovaties toe aan sociale innovatie in bedrijven: meer betrokkenheid, flexibel management en beter organiseren. Flexibel werken (<http://www.werken20.nl/nieuws-over-nieuwe-werken/productiviteit/8155/investeren-in-sociale-innovatie-loont/>) is onderdeel van deze ontwikkeling. Sociaal innovatieve bedrijven weten bijvoorbeeld beter hun kennisbasis te benutten.

Een aantal bronnen citeren uit het rapport<sup>3</sup>:

*! Investerings in sociale innovatie (slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren) zijn fors (+12,8%) toegenomen, maar meer investeringen zijn noodzakelijk om aan te sluiten bij de meest innovatieve landen;*

*! Sociaal innovatieve bedrijven presteren beter op innovatie (+31%), productiviteit (+21%), groeiend marktaandeel (+20%) en andere prestatie maatstaven dan niet sociaal innovatieve bedrijven en hebben*

<sup>1</sup> Film: [http://www.tno.nl/content.cfm?context=thema&content=inno\\_case&laag1=891&laag2=904&item\\_id=1288&Taal=1](http://www.tno.nl/content.cfm?context=thema&content=inno_case&laag1=891&laag2=904&item_id=1288&Taal=1)

<sup>2</sup> [https://kenniscafe.com/documents/2405/Rapport\\_Erasmus\\_Innovatie\\_Monitor\\_2011.pdf](https://kenniscafe.com/documents/2405/Rapport_Erasmus_Innovatie_Monitor_2011.pdf)

<sup>3</sup> <http://www.ncsi.nl/nl/kennis/kennisbank/sociale-innovatie--nu-nog-beter--resultaten-erasmus-concurrentie-en-innovatie-monitor-2009-----2010-/829>

meer tevreden medewerker. Sociaal innovatieve bedrijven investeren ook meer dan twee keer zo veel in R&D (7,0% versus 3,1%);

*Sociale innovatie vereist anders managen, organiseren en inrichten van arbeidsrelaties. Met name een informele leiderschapsstijl, een hoog aanpassingsvermogen en onderling vertrouwen zijn de belangrijkste hefboomen voor sociale innovatie.*

*! Sociaal innovatieve bedrijven die veel gebruik maken van kennis van andere ondernemingen en kennisinstellingen hebben hogere bedrijfsresultaten.*

Sociale innovatie heeft betrekking op managementstijl:

***Informeel management stimuleert het innovatief vermogen.*** Managementliteratuur onderscheidt in het algemeen drie managementstijlen: informeel management, reflectie en accountability. Van deze drie heeft informeel management de meest positieve invloed op het innovatief vermogen. Accountability heeft het beste effect op het bedrijfsresultaat. Dynamisch managen vereist dus een actieve leider die naast aandacht voor gestelde targets (accountability) ook oog heeft voor de autonomie van medewerkers (informeel management). Met het toenemen van het aantal medewerkers groeit bovendien ook het belang van transformationeel leiderschap. Bij bedrijven met meer dan 250 werknemers verhoogt dynamisch managen het innovatiepotentieel tot 40%. Transformationeel leiderschap kan bij het groeien van een organisatie een goede remedie zijn tegen toenemende hiërarchie en bureaucratie, omdat deze vorm van leiderschap meer betekenis heeft voor de medewerkers en die daardoor meer openstaan voor managementinnovatie. Kleinere, minder complexe organisaties hebben, om managementinnovaties te realiseren, meer baat bij transactioneel leiderschap (Vaccaro et al., 2011).

Uit deze citaten komen een aantal nuanceringen naar voren die gevolgen hebben voor de mogelijkheden voor en daarmee de maatschappelijke impact van flexibel werken:

- Innovatief vermogen is niet voldoende voorwaarde voor een beter bedrijfsresultaat. Voor flexibel werken (als onderdeel van sociale innovatie, randvoorwaarde voor innovatief vermogen) geldt dan hetzelfde.
- Flexibel werken is niet voldoende om de concurrentiepositie van een bedrijf te versterken. Flexibel werken moet onderdeel zijn van een bedrijfsvoering gericht op innovatie: andere vormen van management, delen van kennis, samenwerken met zakenpartners. Deze sociaal innovatieve bedrijven hebben betere bedrijfsresultaten, zijn productiever, hebben tevreden werknemers.
- Misschien kan uit de literatuurstudie worden afgeleid dat flexibel werken vooral voordelen heeft voor de concurrentiepositie van de grotere bedrijven. In kleine bedrijven is flexibel werken niet altijd de beste weg. Kleine organisaties lijken het meeste baat te hebben bij meer formele vormen van leiderschap: direct belonen/straffen van medewerkers voor gedrag (transactioneel management). In grotere bedrijven daarentegen (>250 werknemers) wordt transformationeel leiderschap (gericht op motiveren en betrokkenheid) van belang, als tegenwicht voor groeiende bureaucratiesing.

## Conclusie

Uit de innovatiemonitor komt bedrijfsgrootte als variabele naar voren die mogelijk de gevolgen van flexibel werken voor de organisatie beïnvloedt.

## ***Het nieuwe werken barometer 2011: drempels, drijfveren en ervaringen***

De HNW-barometer is een vragenlijst waar organisaties zich zelf voor kunnen aanmelden. Dat heeft natuurlijk gevolgen voor de mate waarin de onderzoeksresultaten generaliseerbaar zijn naar “het bedrijfsleven”. Waarde van de barometer is dat de resultaten een inkijkje geven hoe het bedrijven vergaat die HNW gaan invoeren of al hebben ingevoerd.

<http://www.ncsi.nl/nl/kennis/kennisbank/het-nieuwe-werken-barometer--inzicht-in-adoptie-en-effecten-van-hnw-in-nederland/871/download/het-nieuwe-werken-barometer--inzicht-in-adoptie-en-effecten-van-hnw-in-nederland--2011-/1663>

*Ongeveer 30% van de organisaties in het onderzoek oriënteert zich nog op HNW, 35% heeft besloten het te gaan invoeren en 34% heeft het al geïmplementeerd.*

*Van de organisaties die zich nog oriënteren geeft 87% aan dat ze het noodzakelijk achten om HNW binnen 2 jaar te implementeren. Dit ondanks dat 55% nog onvoldoende weet wat het inhoudt of op kan leveren*

*Het initiatief om HNW op de agenda te zetten komt vooral vanuit het algemeen management, waarna de HR afdeling en de werknemers een belangrijke rol spelen in de implementatiefase. Terwijl bij de oriënterende organisaties slechts bij 26% van de managers de veranderbereidheid groot is tegenover 36% van de medewerkers. Hoewel deze organisaties verwachten dat er productiviteitsstijging zal plaatsvinden, is dit niet de belangrijkste motivatie. De meerderheid van de organisaties wil HNW strategisch inzetten. Zij zien het belang van investeren in mensen. Daarbij wordt vooral heil gezien in een bottum-up aanpak, waarbij HNW bestaat uit losse initiatieven die binnen de organisatie ontstaan. Dit betekent dat de oriënterende organisaties en organisaties die op het punt staan HNW in te voeren, de implementatie vooral zien als een ontdekkingsreis met een open einde (71%). Bij de organisaties die HNW hebben ingevoerd was dit in mindere mate het geval: 57%*

*De organisaties die aangaven HNW te willen gaan implementeren geven de volgende mogelijke effecten aan:*

- 1. Verbetering van het welzijn en de werk/privé balans van de werknemers*
- 2. Verhoging van de productiviteit*
- 3. Verbetering van het werkgeversimago*
- 4. Verhoging van de medewerkerstevredenheid en/of betrokkenheid*

*Bij de organisaties die HNW hebben geïmplementeerd zijn de volgende effecten het vaakst gerealiseerd.*

- 1. xEen verhoogde flexibiliteit van de organisatie*
- 2. Verbetering van het welzijn en de werk/privé balans van de werknemers*
- 3. Verhoging van de medewerkerstevredenheid en/of betrokkenheid*
- 4. Besparing van de huisvesting (gerelateerde) kosten*
- 5. Verhoging van de medewerkerstevredenheid en/of betrokkenheid*

*Wat opvalt, wanneer verwachting en gerealiseerde effecten worden vergeleken is dat “verhoogde productiviteit” achterbleef bij de verwachting, en dat “verhoogde flexibiliteit” minder werd verwacht, maar wel werd geconstateerd.*

### **Obstakels**

*In aanloop naar de implementatie van HNW worden de volgende obstakels het meest ervaren:*

- 1. Ongeschikte managementstijl (55%)*

2. *Angst om de vaste werkplek te verliezen (53%)*
3. *De organisatiecultuur (42%)*
4. *Ontoereikende werkomgeving (36%)*
5. *Onvoldoende voorzieningen (33%)*
6. *Weerstand tegen verandering (33%)*

*Tijdens de implementatie worden de volgende obstakels het meest ervaren:*

1. *Angst verlies vaste werkplek (35%)*
2. *Gebrek zelforganisatie vaardigheden (33%)*
3. *Angst contact verlies collega's (31%)*
4. *Ontoereikende IT-ondersteuning (25%)*
5. *Ontoereikende managementstijl en weerstand verandering (22%)*

De grootste uitdaging voor het laten renderen van HNW ligt in de mentale omslag van zowel medewerkers als managers en in het aanleren van nieuwe vaardigheden en routines.

## **Conclusies**

De persoonlijke gevolgen van flexibel werken lijken meer naar voren te komen als obstakels dan de praktische kant. Tijdens implementatie komen als obstakels naar voren als angst voor het verlies van werkplek, minder contact met collega's, problemen om zelfstandig werk te plannen en te organiseren, problemen om medewerkers goed aan te sturen. De manier van meten maakt het niet mogelijk om aan te geven hoe zwaar deze persoonlijke gevolgen wegen en hoe vaak ze voorkomen: de cijfers laten zien hoe vaak een obstakel werd gerapporteerd. Het zijn grotendeels ook de obstakels die in de aanloop naar flexibel werken worden ervaren: het lijken serieus te nemen aspecten

In de barometer wordt bedrijfsgrootte niet meegenomen als variabele. De impact van flexibel werken op een grote organisatie die worstelt met bureaucratie, betrokkenheid en aansturing is mogelijk heel anders, en wellicht ook veel positiever, dan impact van flexibel werken op een kleine organisatie, waar wordt gestuurd op output: een medewerker een vaste taak heeft of opdrachten krijgt waar hij op wordt aangesproken.

## ***SER: deeltijdparadox, arbeidspotentieel, balans werk-privé***

In het SER-advies "Andere tijden van de samenleving"<sup>4</sup> van april 2011, wordt "het nieuwe werken" gezien als middel om werk en privé beter te combineren en daarmee vergroting van arbeidsdeelname, minder stress en druk en voor de werkgever kostenreductie, efficiency en productiviteitsverhoging.

*HNW kan zowel bijdragen aan een betere combineerbaarheid van werk en privé voor werknemers als aan vergroting van de arbeidsdeelname en duurzame arbeidsinzet en verhoging van de productiviteit. HNW biedt, voor de werknemer, voordelen in de sfeer van betere combineerbaarheid van werk en privé en, voor de werkgever, in de sfeer van kostenreductie, efficiency en verhoging van de productiviteit. Mogelijke nadeel van HNW is dat alle tijd potentiële werktijd kan worden, waarmee de druk op de werknemer kan toenemen.*

---

<sup>4</sup> <http://www.ser.nl/nl/publicaties/adviezen/2010-2019/2011/b29686.aspx>



*Globalisering, technologische ontwikkelingen en online-informatie en -communicatie bieden wereldwijd continu mogelijkheden in vraag en aanbod. Om de concurrentie het hoofd te bieden moeten bedrijven en dienstverleners hun productie en diensten snel kunnen afstemmen op de ontwikkelingen. Dit vereist aanpassingsvermogen van die bedrijven en dienstverleners, maar ook van de mensen die daar werken.*

*Tijdsknelpunten vragen om optimale oplossingen op diverse terreinen en door diverse actoren en de inzet van andere strategieën. De **strategieën** die de raad voor ogen heeft zijn:*

- 1. arbeid of dienstverlening tijd- en plaatsafhankelijk aanbieden door middel van nieuwe technologie;*
- 2. optimaal gebruikmaken van de mogelijkheden om arbeid en dienstverlening te plannen (zoals zelfroosteren of het kunnen plannen van afspraken bij dienstverleners);*
- 3. verschuiving/verruiming van openingstijden;*
- 4. inzetten van verlof;*
- 5. aanpassen van arbeidsuren (tijdelijk meer of minder werken, variatie in aanvangs- en eindtijden en jaarroosters).*

*Een slimmere organisatie van tijd en plaats van arbeid en dienstverlening heeft in de visie van de raad als uiteindelijk **doel**:*

- *een betere combineerbaarheid van werk en privé over de gehele levensloop;*
- *een grotere arbeidsdeelname en duurzame, optimale arbeidsinzet van werkenden;*
- *duurzame economische groei, met behoorlijke perspectieven (banen, bedrijvigheid) voor alle betrokkenen.*

*De raad ziet het beter afstemmen en slimmer organiseren van tijd en plaats van arbeid en dienstverlening als een vorm van sociale innovatie, die kan bijdragen aan de verhoging van de arbeidsparticipatie om de toekomstige welvaart van Nederland te waarborgen.*

Eén van de belangrijke drempels vormt de **deeltijdparadox**: 75% van de vrouwen zegt meer uren te kunnen gaan werken wanneer arbeid en zorg beter gecombineerd kunnen worden. Vrouwen met (bijna) een voltijd baan blijken juist minder te willen werken. De SER noemt dit de deeltijdparadox: om de problemen op te lossen dat werk en prive concurreren, gaan veel mensen deeltijd werken, waardoor het probleem (dat werk moet worden verricht terwijl ook prive veel taken liggen) niet wordt opgelost. Voor maatschappelijke dienstverlening (scholen, winkels, medische dienstverlening, kinderopvang, overheidsdienstverlening) is er geen reden om zich aan te passen. De SER bepleit activiteit op twee fronten: flexibeler aanbod van de maatschappelijke dienstverlening en afspraken tussen werkgever en werknemer over meer flexibiliteit.

## **Conclusie**

De doelstellingen die de SER formuleert zijn meer maatschappelijk, maar verschillen niet wezenlijk van de eerder genoemde rapporten: beter balans tussen werk en privé, meer productiviteit en arbeidstevredenheid, kostenreductie, lagere belasting van het milieu.

De deeltijdparadox wordt door de SER geïntroduceert. Deze paradox beïnvloedt de impact en acceptatie van flexibel werken. Door minder te gaan werken worden de nadelen van niet-flexibele vormen van werken minder gevoeld, waardoor de noodzaak om flexibel te werken afneemt.

Bovendien wordt flexibel werken op dit moment eenzijdig benut om de problemen die de starre maatschappelijke dienstverlening oplevert te ondervangen: de werknemer krijgt meer mogelijkheden om werk zo te plooien dat hij privé-taken kan vervullen. Dat is wat anders dan een optimale keuze, waarbij zowel werk als maatschappelijke taken het best worden uitgevoerd. Dat vergt aanpassing van de maatschappelijke dienstverlening

Bij een onderzoek naar de maatschappelijke impact en de adoptie van flexibel vertekent de variabele “werken in deeltijd” de noodzaak van en de voordelen van flexibel werken.

Belangrijke variabelen die het SER-advies met de deeltijdparadox introduceert zijn arbeidsdeelname, leeftijd en geslacht. Immers: vooral in de tijd dat mensen (mantel)zorg verplichtingen hebben conflicteren de eisen van werk en privé. Ook is in de huidige situatie aannemelijk dat door de starre vormen van werken er een patroon ontstaat met een kostwinner en daarnaast een partner die deeltijd werkt en flexibiliteit heeft om de privé-taken uit te voeren. Door die taakverdeling vermindert ook de behoefte aan flexibel werken.

### ***Flexibel werken: naar toepassing (visienotitie van ECP-EPN).***

In het rapport ‘Van beschikbaarheid naar toepassing. (november 2010)<sup>5</sup> Visie ECP-EPN op de mogelijkheden informatie- en communicatietechnologie te benutten voor duurzame oplossing van maatschappelijke vraagstukken. Flexibelwerken wordt versterkt de concurrentiekracht (werknemers bepalen in grote mate hoe zij zelf het meest productief zijn), verhoogt arbeidssatisfactie en stelt in staat om beter prive en arbeid te combineren.

Technische voorzieningen worden daarin gezien als een belangrijke enabler van eigentijds werken: breedbandige internettoepassingen zijn van belang om de ervaren nadelen van flexibel werken (sociale cohesie, contact met collega's) te verminderen. De aanbevelingen zijn deels bestuurlijk (onerkennen van de rol van flexibel werken bij vergroten van productiviteit, satisfactie, vermindering filedruk/belasting van het milieu en verbeteren prive/werk balans; gecoördineerde aanpak, waarbij ministeries (VROM, EL&I, justitie (arbo-wetgeving), financiën (fiscale regels), maatschappelijke partijen (CAO, organisaties van werkgevers) het onderwerp opnemen. De overheid kan hierin een voorbeeldrol spelen.

### ***Macro-economische effecten van het nieuwe werken (PwC)<sup>6</sup>***

Macro

Ongeveer 10% van de werknemers heeft nu die keuzevrijheid. Wanneer dit aantal verdubbeld in 2015 dan verwacht PwC 90.000 tot 180.000 minder auto's in het woonwerkverkeer (per dag), 38-77 miljoen tijdswinst, stijging van productiviteit (1% van het BBP) en 8300 nieuwe toetreders op de arbeidsmarkt. Meer sociale effecten die het rapport verwacht zijn toename van gevoel van vrijheid en verantwoordelijkheid, minder files. Negatieve effecten zijn minder communicatie en sociale cohesie in bedrijven en bedreiging van de werk-prive balans.

Het persbericht dat het rapport begeleidt noemt de volgende voor- en nadelen van HNW.

<sup>5</sup> [http://www.ecp.nl/sites/default/files/brochure\\_visie\\_ecpepn\\_0.pdf](http://www.ecp.nl/sites/default/files/brochure_visie_ecpepn_0.pdf)

<sup>6</sup> <http://www.ncsi.nl/nl/kennis/kennisbank/verkenning-van-de-macro-economische-effecten-van-het-nieuwe-werken/911/download/verkenning-van-de-macro-economische-effecten-van-het-nieuwe-werken-/1801>

*Als in 2015 20% van de beroepsbevolking een dag per week thuis zou werken, zou dat de Nederlandse samenleving jaarlijks bijna twee miljard euro aan baten opleveren. Bij twee dagen per week thuiswerken loopt dit op tot bijna drie miljard en een structurele stijging van het BNP met 1%. Dat concludeert PwC in de eerste Verkenning van de macro-economische effecten van Het Nieuwe Werken, uitgevoerd in opdracht van Natuur & Milieu in het kader van de Week van het Nieuwe Werken. Het onderzoek is opgezet in samenwerking met ECP-EPN.*

*Op dit moment bestaat 10% van de beroepsbevolking uit ‘nieuwe werkers’.*

*Tweederde van de baten komt tot stand door het sterk terugdringen van de hoeveelheid reistijd. De gemiddelde Nederlander reist 54 minuten per werkdag van huis naar werk en terug. Dat is het hoogste gemiddelde van Europa. Door meer thuis te werken en minder te reizen, houden mensen tijd over. De verwachting is dat ongeveer de helft van deze tijd effectief aan werk zal worden besteed, en de andere helft aan meer ontspanning.*

*Als 20% van de beroepsbevolking twee dagen per week thuis werkt, zal het aantal auto's op de weg verminderen met 180.000 per werkdag. Dat scheelt 3,5 miljard autokilometers. Dit zal leiden tot minder files, minder luchtverontreiniging, minder verkeersslachtoffers en minder CO2-uitstoot, zo concludeert het rapport. Het Nieuwe Werken kan leiden tot permanent ‘vakantie-verkeer’ op de weg en tot positieve effecten op de volksgezondheid. De baten van minder verkeersongelukken en minder CO2-uitstoot door het verkeer zijn 117 miljoen euro in 2015.*

*Naast mobiliteitsvoordelen zal Het Nieuwe Werken eveneens zorgen voor een stijging van de arbeidsproductiviteit en de arbeidsparticipatie. Met name kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt, zoals ouderen en gehandicapten, kunnen profiteren van flexibel- en thuiswerken. Geschat wordt dat uit deze groep 8.300 mensen extra tot de arbeidsmarkt zullen toetreden.*

*Het Nieuwe Werken kent ook aandachtspunten. Door veel thuis te werken kan het contact met collega's verwateren en thuiswerken kan leiden tot meer overwerk. Het is daarom belangrijk dat Het Nieuwe Werken niet van bovenaf wordt opgedrongen aan werknemers, maar dat werknemers er zelf voor kunnen kiezen. Het Nieuwe Werken gaat tenslotte over meer vrijheid en verantwoordelijkheid.*

## Conclusies

Het rapport van PwC benadert het nieuwe werken vanuit een macro-economisch perspectief. Het grootste deel van de baten wordt veroorzaakt door kortere **reistijden**. Een belangrijk aspect dat het rapport noemt is vrijheid om voor het nieuwe werken te kiezen: andere/nieuwe vormen van contact met collega's en aansturing, een goede balans tussen privé en werk, meer betrokkenheid en productiviteit zijn voordelen die “groeien” en niet van het ene op het andere moment ontstaan.

Een tweede belangrijk aspect is nieuwe toetreders tot de arbeidsmarkt. Het SER-advies benoemen de maatschappelijke drempels (deeltijdparadox, maatschappelijke dienstverlening) en de HNW-Barometer en innovatiemonitor de bedrijfsmatige afwegingen bij flexibel werken (directe aansturing van werknemers is vaak een optimale keuze in kleine bedrijven, sturing op afstand, gericht op motivatie en betrokkenheid is een rationele keuze voor grotere bedrijven omdat ze anders verzanden in bureaucratie en (dure) managementlagen)

## Vraagstelling van dit onderzoek.

De invalshoek die in bovenstaande onderzoeken ontbreekt is een kwantitatief maatschappelijke: hoeveel werkenden merken nu al wat van het nieuwe werken (hoe gaan ze om met de keuzevrijheid (leidt dat tot meer werk in privetijd ?), hebben werkenden plannen om meer te gaan werken wanneer er . Hoe gaan zij om met de deeltijdparadox, hoe ervaren ze de balans tussen werk en privé. .

Dit zijn complexe vragen die nauwelijks in een onderzoek in de tijd en het budget dat voor deze studie ter beschikking staat kunnen worden beantwoord.

Het onderzoek beperkt zich daarom tot een selectie van thema's die door de geciteerde onderzoeken worden aangesneden.

1. Heeft flexibel werken de effecten die er van worden verwacht op het gebied van productiviteit, tevredenheid, imago van de werkgever.
2. Heeft flexibel werken de effecten die er van worden verwacht wat betreft arbeidsparticipatie (rekening houdend met de eerder genoemde vertekening door de deeltijdparadox: door deeltijd te werken worden de nadelen van niet-flexibele arbeidsvormen grotendeels ondervangen).
3. Heeft flexibel werken de effecten die er van worden verwacht wat betreft reistijd.
4. Welke rol speelt ICT als katalysator van flexibel werken.

Deze vragen kunnen vaak slechts ten dele of indirect worden beantwoord en de onderzoeksresultaten zullen dan ook eerder in een richting wijzen dan een antwoord kunnen geven.

5. In kleine bedrijven is betrokkenheid bij de bedrijfsvoering en flexibiliteit een eerste vereiste: er zijn immers weinig middelen om wijzigingen in de omgeving op te pakken.
6. In kleine bedrijven zijn daarom minder belemmeringen op het gebied van cultuur en de randvoorwaarden: contracten, inzet van ICT, veranderingsbereidheid

Werknemers in kleine bedrijven ervaren, als flexibel werken daar in grote mate plaatsvindt, al de verwachte effecten van Het Nieuwe Werken moeten kunnen ervaren: wat betreft productiviteit, flexibiliteit, balans werk/privé. Vooral vrouwelijke werknemers zouden in kleine bedrijven werk en privé beter moeten kunnen combineren. Een vertekend beeld ontstaat wellicht door het feit dat juist 40+ werknemers vaak kleine bedrijven beginnen.

De belemmeringen wat betreft ICT zouden in kleine bedrijven, zeker wanneer ze gebruik maken van cloud-oplossingen, gemakkelijker te overbruggen moeten zijn: ook al is de keerzijde dat vooral veiligheid in het klein-MKB vaak een onderbelicht aspect is.<sup>7</sup> “bring-your-own” zou m.n. in het kleinbedrijf

## Samenvatting van de resultaten

**Flexibel werken heeft verwachte positieve effecten op productiviteit, tevredenheid, imago van de werkgever vooral bij de grotere bedrijven. Vaste werktijd en vaste werkplek biedt in kleine bedrijven ruimte om zelf het werk in te richten en te plannen en daarmee tot productiviteit, tevredenheid en goed imago van de werkgever.**

1. Werkenden die zelf zeggen in grote mate hun werk te kunnen plannen en inrichten, rapporteren dat die vrijheid hen meer tevreden en productief maakt en dat ze een werkgever die flexibel werken faciliteert aantrekkelijker vinden.
2. Het onderscheid dat de innovatiemonitor signaleert, op basis van wetenschappelijk onderzoek, tussen de rol van sociale innovatie (waaronder flexibel werken) bij grote en kleine bedrijven lijkt terug te komen in de resultaten: kleine bedrijven geven werknemers weinig ruimte om eigen keuzes te maken in tijd en plaats van werken en dat is een rationele keuze: dat is de meest effectieve manier om “het werk” gedaan te krijgen. Grotere bedrijven (>250) is flexibel werken onderdeel van een strategie om medewerkers te motiveren, betrokkenheid te stimuleren als alternatief voor een steeds hiërarchischer en bureaucratischer organisatie. Wat opvalt is dat kleine bedrijven waar werknemers vooral binnen kantoor tijden hun werk doen, wel veel vrijheid bieden om zelf werk in te richten en te plannen.
3. Omdat 50-60% van de werkenden werkt bij deze grote organisaties: de verwachte macro-economische effecten lijken dus realistisch. Maar de strategie om die effecten te bereiken moet zich vooral richten op de grote organisaties: zij hebben direct belang, bij het inrichten van hun bedrijf, van flexibel werken.
4. Een bijzondere positie nemen de ZZP-ers en eenmansbedrijven in: zij plannen in grote mate hun eigen werk en zijn meer dan gemiddeld tevreden. De bedrijven van 2-9 werknemers bieden wel veel ruimte om zelf het werk in te richten, maar dan binnen kantoor tijden. Bedrijven tussen de 10 en 250 medewerkers bieden de minste keuzeruimte. Grotere bedrijven bieden wel weer ruimte om flexibel te werken.

<sup>7</sup> [http://www.acca.co.uk/pubs/general/activities/library/small\\_business/sb\\_pubs/pol-afb-adaf.pdf](http://www.acca.co.uk/pubs/general/activities/library/small_business/sb_pubs/pol-afb-adaf.pdf); <http://www.enisa.europa.eu/act/rm/files/deliverables/cloud-computing-sme-survey>

## **De wens tot grotere arbeidsparticipatie is even groot bij degenen die flexibel werken en degenen die niet flexibel werken. Flexibel werken leidt op dit moment echter niet eenduidig tot meer arbeidsparticipatie**

Degenen die flexibel werken en degenen met vaste arbeidstijden rapporteren in dezelfde mate dat ze meer zouden willen werken, wanneer er meer mogelijkheden komen om zelf plaats en tijd van werken te kiezen. Dat is op het eerste oog onverwacht: zijn degenen die flexibel werken niet al meer gaan werken ?. De wens om meer te werken is bij beide groepen even groot (degenen die flexibel werken en degenen die dat niet doen).

Mogelijke verklaringen daarvan zijn

1. zelf rapportages kunnen altijd een vertekend beeld opleveren.
2. ook flexibel werkenden hebben maar beperkte keuzevrijheid. Vergaderingen, deadlines vallen vaak binnen de reguliere werktijden.
3. de maatschappelijke realiteit nog steeds is, dat belangrijke privé activiteiten tijdens kantooruren vallen. Ook al kan iemand flexibel werken, dat wil nog niet zeggen dat hij of zij privé-taken flexibel kan vervullen.

De constatering van de SER dat juist die maatschappelijke dienstverlening flexibeler moet worden om arbeidsparticipatie te vergroten past in dit beeld.

## **De voordelen van flexibel werken wat betreft reistijd slaan waarschijnlijk neer bij een significante, maar beperkte groep werkenden. Reistijd is waarschijnlijk sneller te reduceren door mobiliteit als apart issue te benaderen en niet in combinatie met flexibel werken.**

De gemiddelde reistijd die respondenten verwachten te besparen wanneer ze flexibel kunnen werken is ongeveer 20 minuten. Dat is niet in tegenspraak met de veronderstellingen die PwC hanteert in de macro-economische verkenning van de impact van flexibel werken. Er zijn grote verschillen in reistijd tussen respondenten. Een groot aantal heeft absoluut geen voordeel in termen van reistijd. Een groot aantal respondenten ervaart juist grote voordelen. Reistijd als drijfveer geldt voor bedrijven in de Randstad of bedrijven die veel zakelijke gesprekken voeren met partners in de Randstad.

Advies zou kunnen zijn om mobiliteitsbeleid en beleid rond flexibel werken los te koppelen. Flexibel werken vergt nogal wat ingrepen in de organisatie (cultuur, ICT) terwijl beperking van de reistijd wellicht door een aantal specifieke maatregelen al is te bereiken.

## **ICT is geen remmende factor voor flexibel werken maar maakt flexibel werken wel gemakkelijker, veiliger en productiever.**

Het beeld dat uit dit onderzoek ontstaat is dat ICT niet remmend werkt op flexibel werken, maar wel flexibel werken kan vergemakkelijken. De organisatorische omslag die nodig is voor flexibel werken is waarschijnlijk veel ingrijpender dan de ICT. Ook zonder ICT ondersteuning kunnen werkenden vaak al flexibel werken: met de kanttekening van toegenomen veiligheidsrisico's en productiviteitsverlies .

Zowel degenen die flexibel werken als degenen die dat niet doen gebruiken immers in dezelfde mate cloud-toepassingen om hun werk te ondersteunen.

Dat kan duiden op gebrek aan kennis of vaardigheden (zelfrapportage laat blijken dat respondenten hun kennis en vaardigheden voldoende vinden) of een imagoprobleem (nut, veiligheid). Maar respondenten rapporteren die aspecten niet als drempels.

### Advies:

1. Richt de inspanningen voor adoptie van flexibel werken vooral op de grotere bedrijven (>250 werknemers). Motivatie en productiviteit is daar een belangrijk “probleem”. Motivatie van werknemers in kleine organisaties vormt nauwelijks een probleem: zij kunnen in grote mate hun werk zelf regelen en inrichten, zo lang het maar binnen kantooruren is
2. Om arbeidsparticipatie te vergroten is flexibel werken een noodzakelijke, maar niet voldoende voorwaarde. Maatschappelijke dienstverlening zal ook flexibeler moeten worden ingericht. Omdat veel mensen in Nederland in deeltijd werken moet de drijfveer daarvoor vooral van de overheid en werkgevers/werknemers organisaties komen. Dat betekent dat de op inflexibele tijden moeten uitvoeren van privétaken gemakkelijk in de knel komt met flexibel werken.
3. Koppel vermindering van reistijd los van flexibel werken: reistijd is een groot probleem voor een grote, maar goed te identificeren groep werknemers.
4. Laat ICT-voorzieningen adoptie van flexibel werken niet hinderen: iemand die flexibel wil werken kan dat vaak ook wel zonder de juiste ICT. Wel zijn er natuurlijk grotere veiligheidsrisico's en kans op productiviteitsverlies.

## Beschrijving van de steekproef: generaliseerbaarheid van de resultaten

In week 40 van 2011 is in opdracht van ECP-EPN een vragenlijst afgenomen in het CentERpanel onder panelleden van 16 jaar en ouder. De vragenlijst had als onderwerp ‘aspecten van flexibel werken/het nieuwe werken’. De vragenlijst werd compleet ingevuld door 72.9% van de geselecteerde panelleden, en door 0.3% incompleet.

***Projectbeschrijving:*** Aspecten van flexibel werken

***Responsoverzicht:***

*Selectie aantal huishoudleden: 2562 (100.0%)*

*Nonresponse: 688 ( 26.8%*

*Compleet: 1867 ( 72.9%)*

*Incompleet: 7 ( 0.3%)*

***Datum van data verzameling:*** Week 40 (7 t/m 11 oktober) van 2011

Er zijn 1867 respondenten die de vragenlijst hebben ingevuld. 991 daarvan geven aan dat ze in loondienst zijn of een eigen bedrijf hebben.

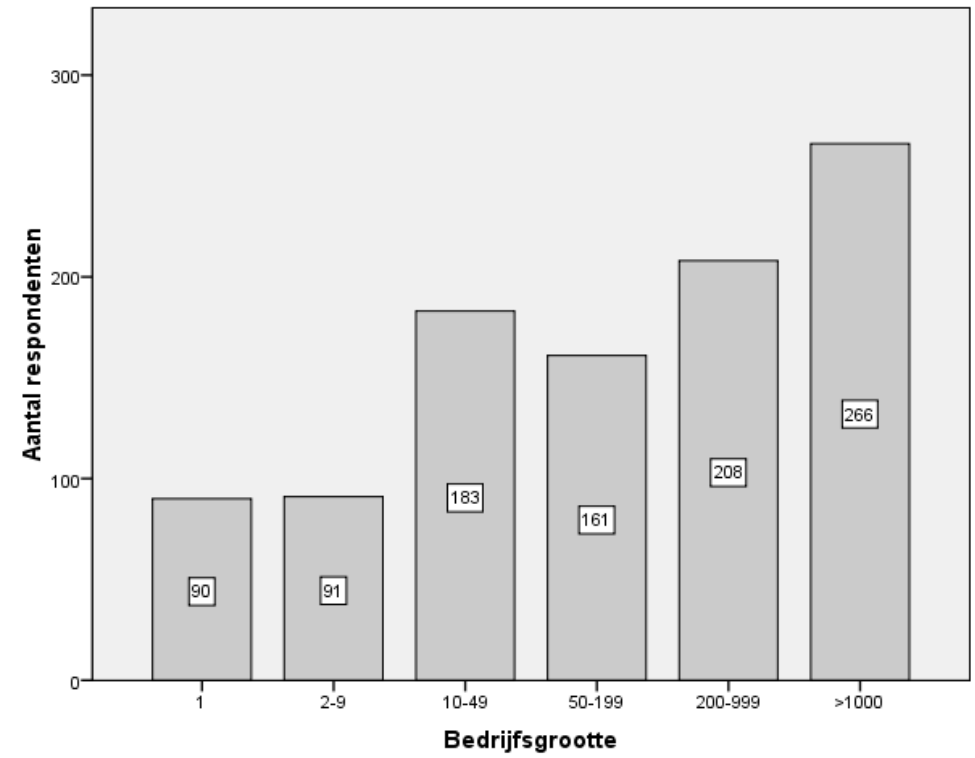
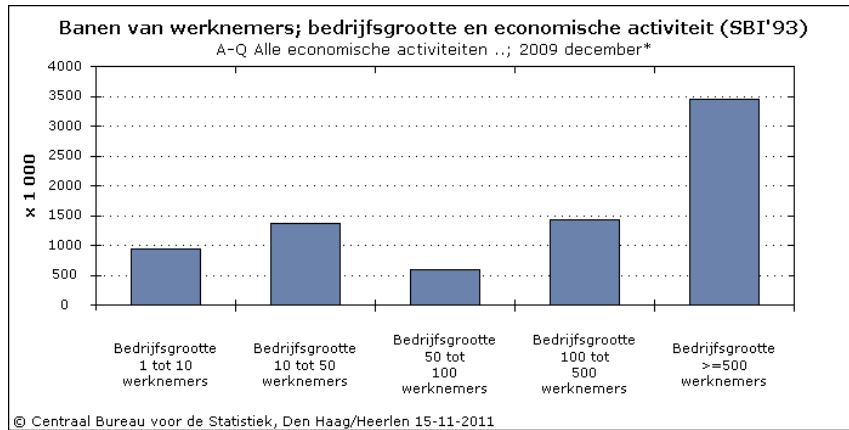
CentERdata is een hoogwaardig onderzoeksinstituut, gevestigd op de campus van de Universiteit van Tilburg. Onze expertise: (panel)data verzamelen, analyseren en ter beschikking stellen aan wetenschappelijk onderzoekers. Daarnaast voeren we contractonderzoek uit dat meestal kwantitatief van aard is, voor zowel overheid als marktpartijen. Ook hebben we een onderzoeksprogramma om panelonderzoek en modelontwikkeling te optimaliseren. Zo zorgen we dat onze expertise up-to-date is – en blijft.

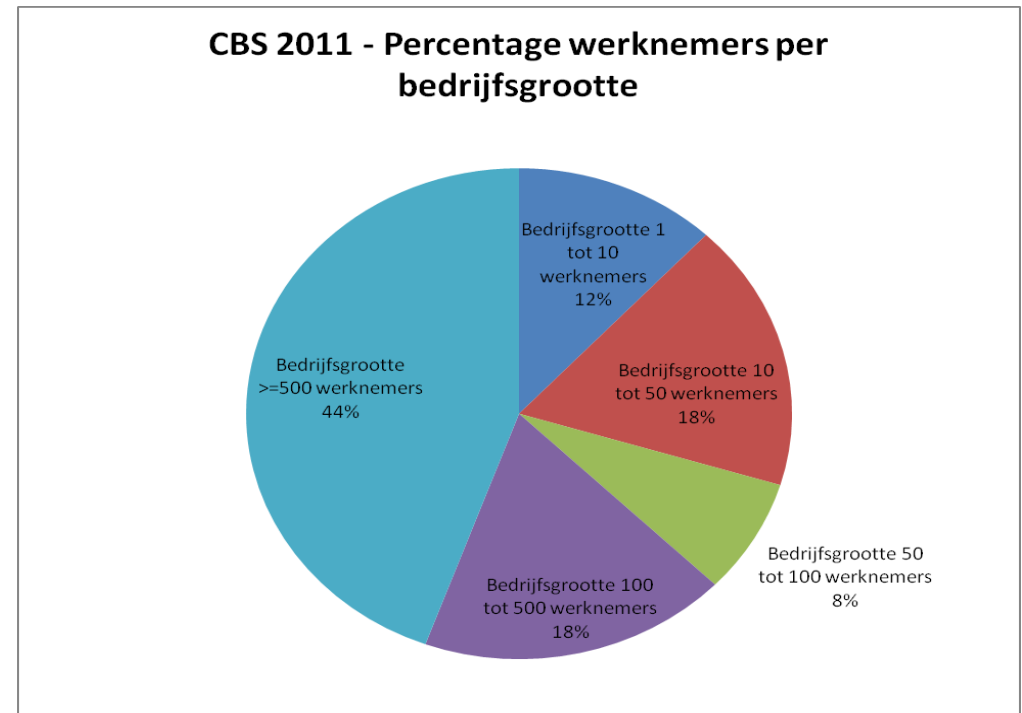
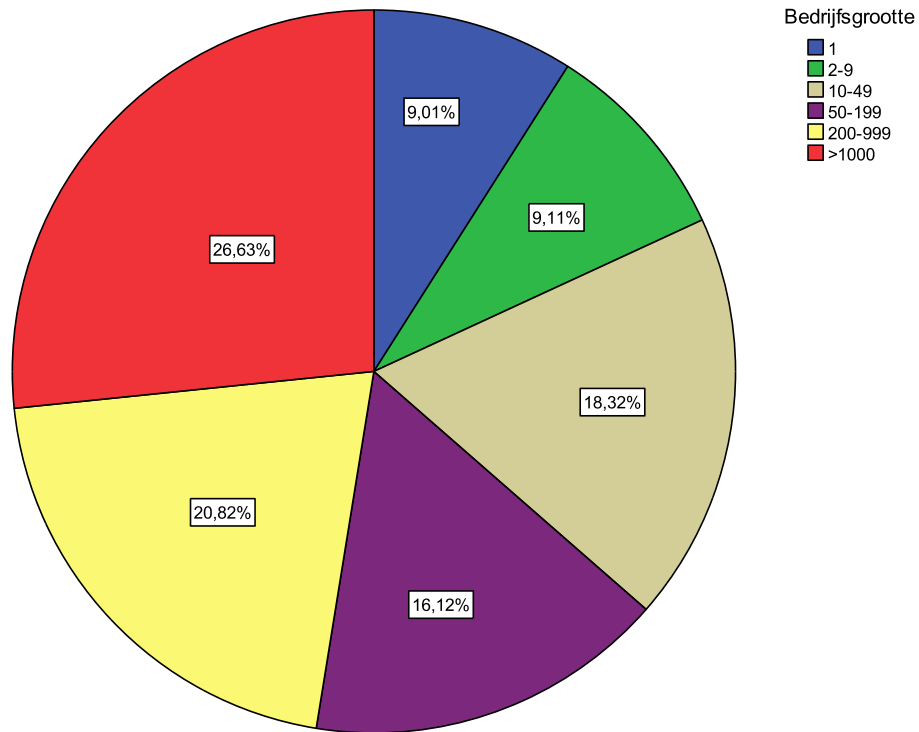
Een belangrijk kenmerk van het Centerdata panel is dat het verloop van de panelleden erg laag is: zij krijgen geen beloning, maar op allerlei andere manieren wordt de betrokkenheid van respondenten vergroot. Panelleden persoonlijk benaderd om deel te nemen, op basis van een a-selecte steekproef. Daardoor is het goed mogelijk om gegevens te vergelijken over de jaren.



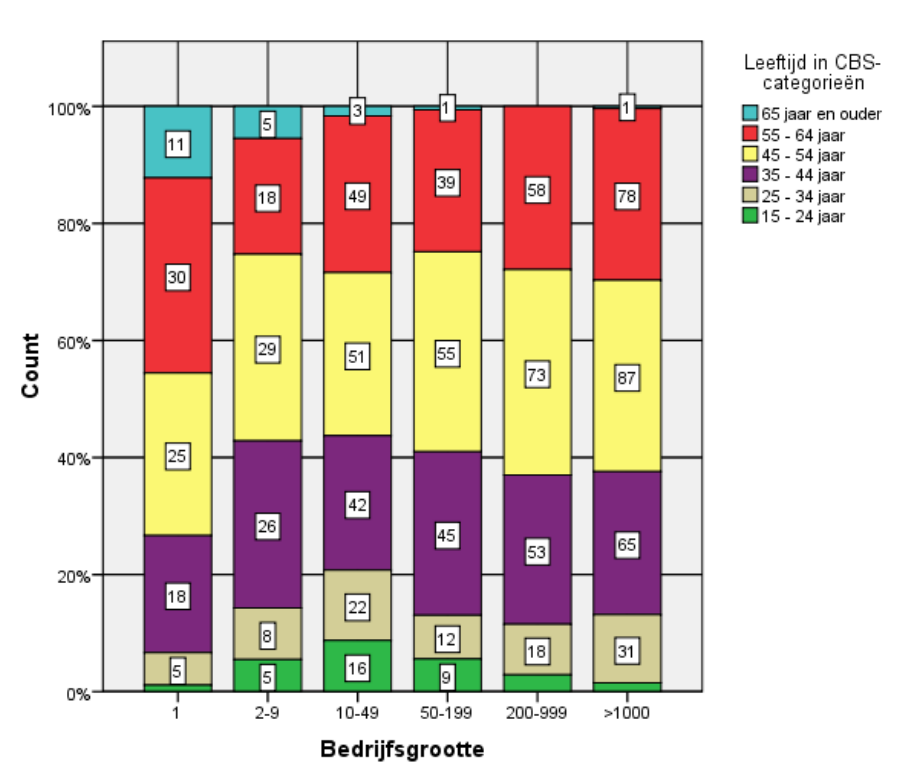
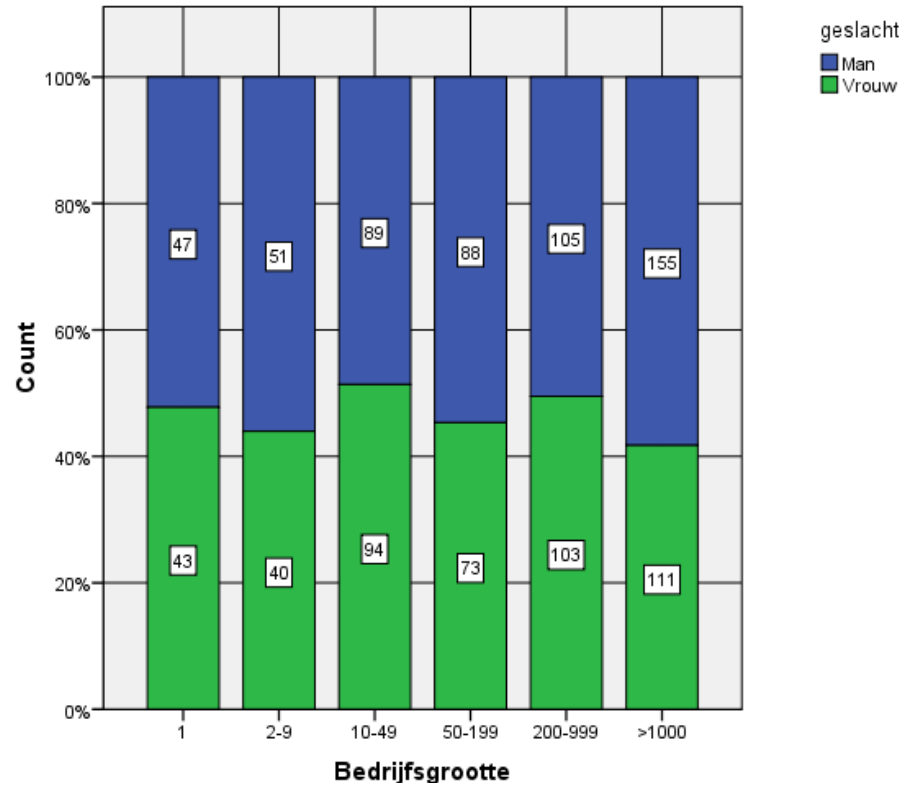
De variabelen die een rol spelen en waar in dit hoofdstuk naar voren komen:

- Zijn de respondenten representatief wat betreft de grootte van het bedrijf waarin ze werken ? De samenstelling van het panel wordt vergeleken met de cijfers van het CBS. Opvallend (en een valkuil bij de interpretatie van gegevens) is dat het aantal kleine bedrijven in Nederland erg groot is, maar dat 62% van de werkenden werkt bij een bedrijf van meer dan 500 werknemers. De samenstelling van het CentERdata panel matcht in sterke mate met de gegevens van het CBS.
- Zijn de respondenten representatief wat betreft de grootte van het bedrijf en leeftijd. Opvallend is het grotere aantal ouderen in de groep ZZP-ers en eenmansbedrijven. Dit Dit is in lijn met allerlei discussies, dat juist de oudere, ervaren en duurere werknemers geneigd zijn om een eigen zaak te starten.
- Zijn de respondenten representatief wat betreft geslacht en de grootte van het bedrijf. Er zijn geen gegevens bij het CBS over de verhoudingen.
- Zijn de respondenten representatief wat betreft opleidingsniveau. Kenniswerkers hebben meer ruimte om hun werk in te richten en zelf hun werkplek te kiezen. Omdat opleidingsniveau een van de factoren waar naar wordt gekeken bij de selectie van panelleden en is geverifieerd is de steekproef wat dat aspect betreft representatief.



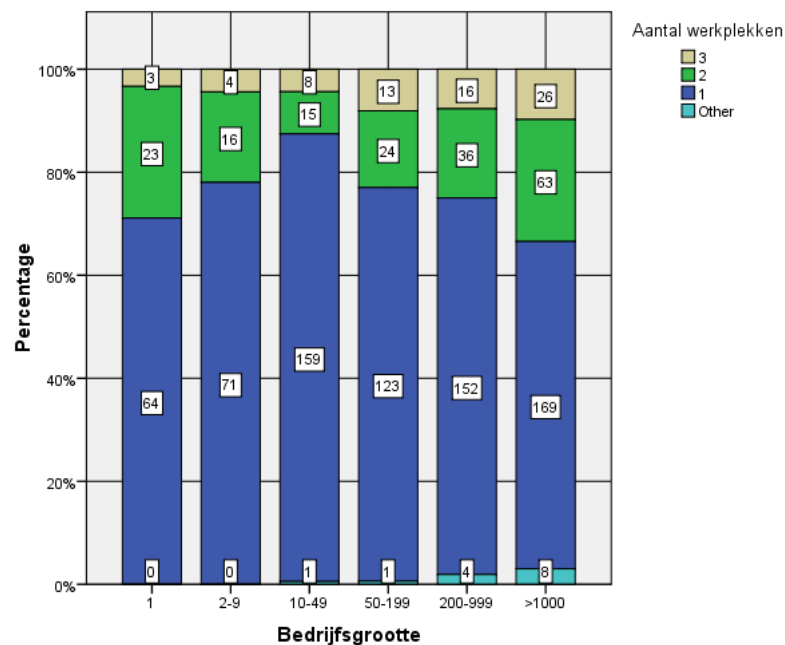
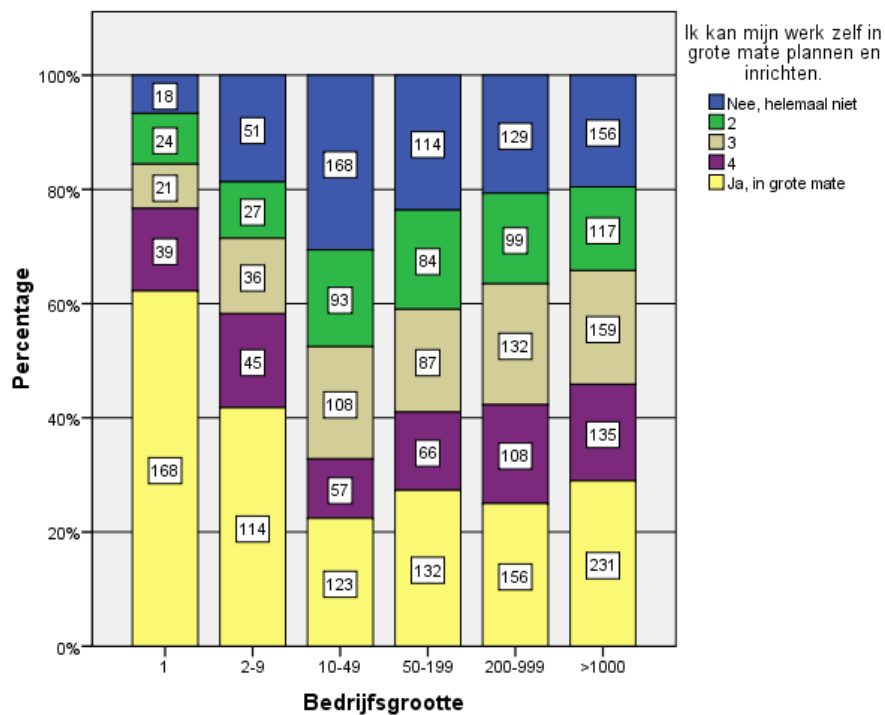


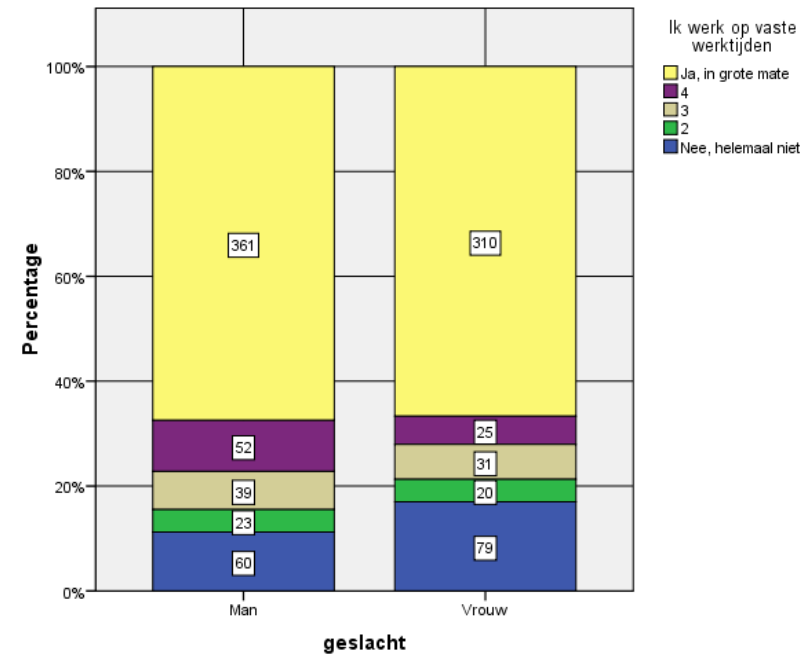
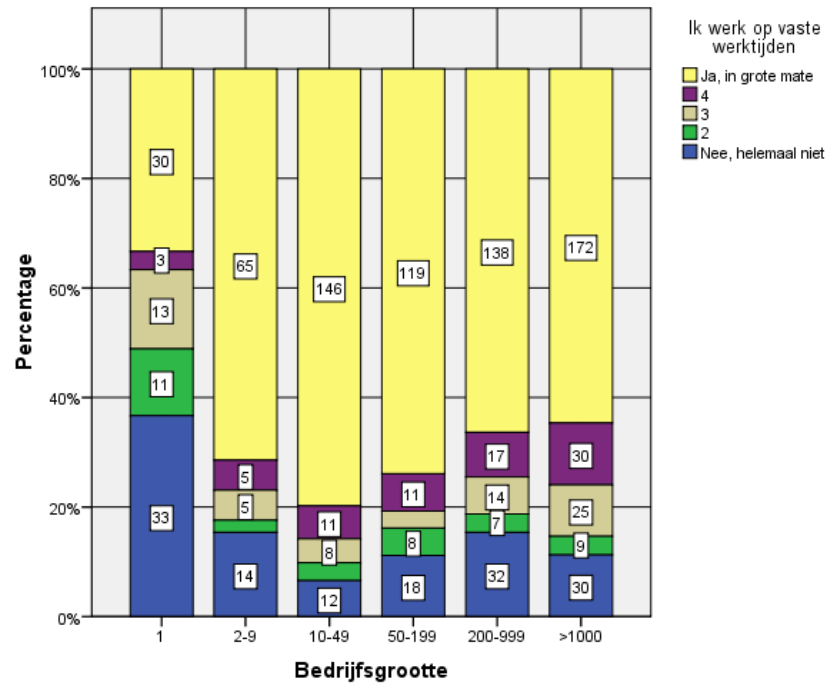
Percentage respondenten werkzaam in bedrijven met aangegeven bedrijfsgrootte



## Medewerkers kunnen in grote mate hun eigen tijd en werk plannen in het klein-MKB (<10 medewerkers) en groot MKB, maar wel binnen kantooruren.

Uit onderstaande grafiek blijkt dat in het klein-MKB (tot 9 personen) werknemers en zelfstandigen in grote mate zelf hun werk kunnen plannen en inrichten.





Echter: dat leidt in het klein-MKB (2-199 medewerkers) ook tot werken op vaste werktijden. 70%-80% van de werkenden werkt op vaste werktijden, met een uitschieter bij bedrijven met 10 tot 50 medewerkers: 83%. Alleen de eenmansbedrijven werken ook buiten vaste werktijden: ongeveer 50%. De andere 50% werkt binnen reguliere werktijden.

Op één vaste werkplek werkt meer dan 70% van de werknemers. Het aantal werknemers met meer dan 1 werkplek is het grootst in het groot MKB (>1000 medewerkers): meer dan 2/3<sup>de</sup> heeft meerdere werkplekken. Op de twee plaats staan de eenmansbedrijven (25% heeft meerdere werkplekken) en op de derde plaats de bedrijven met 2-9 medewerkers en de bedrijven groter dan 50 medewerkers.

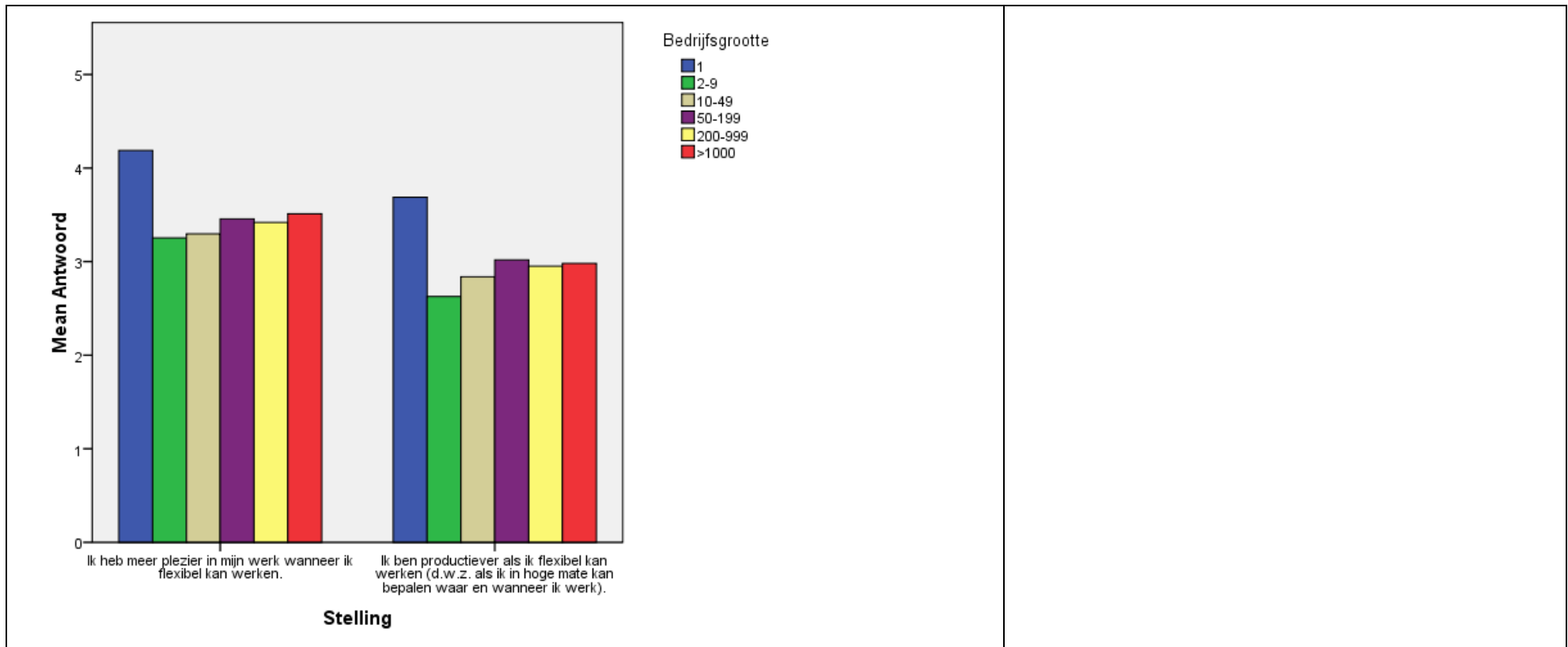
Het percentage dat werkt op vaste tijden is in het 1-mansbedrijf bijna 50%. Het overgrote merendeel van de medewerkers (>60%) in de grotere bedrijven werkt op vaste werktijden. Met als uitschieter de bedrijven tussen 10 en 49 medewerkers: 80% zegt in grote mate op vaste werktijden te werken.

Het verschil tussen mannen en vrouwen is in de steekproef niet betrouwbaar meer te meten. Er is een indicatie dat vrouwen iets vaker op flexibele



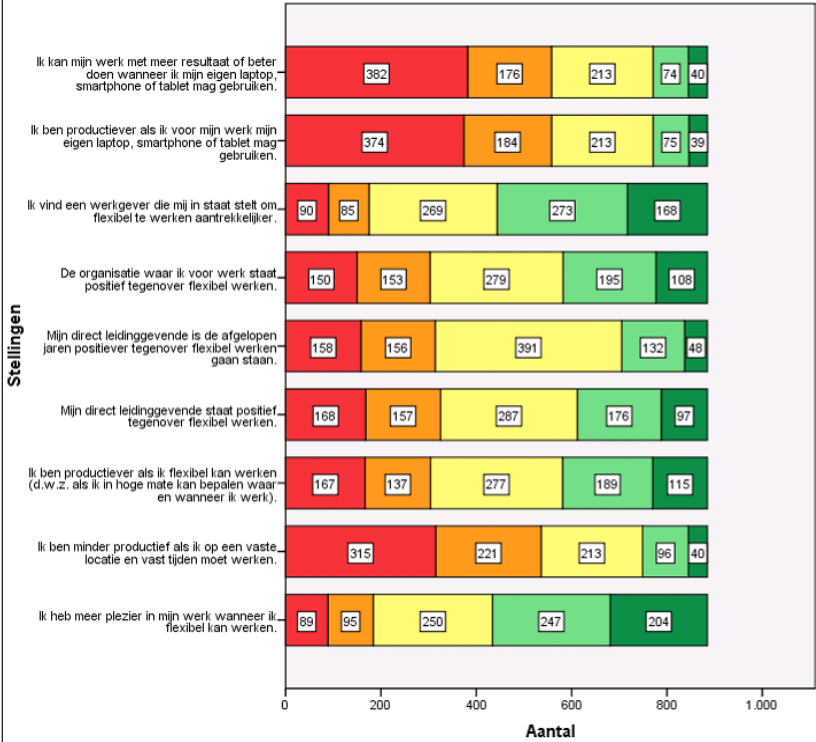
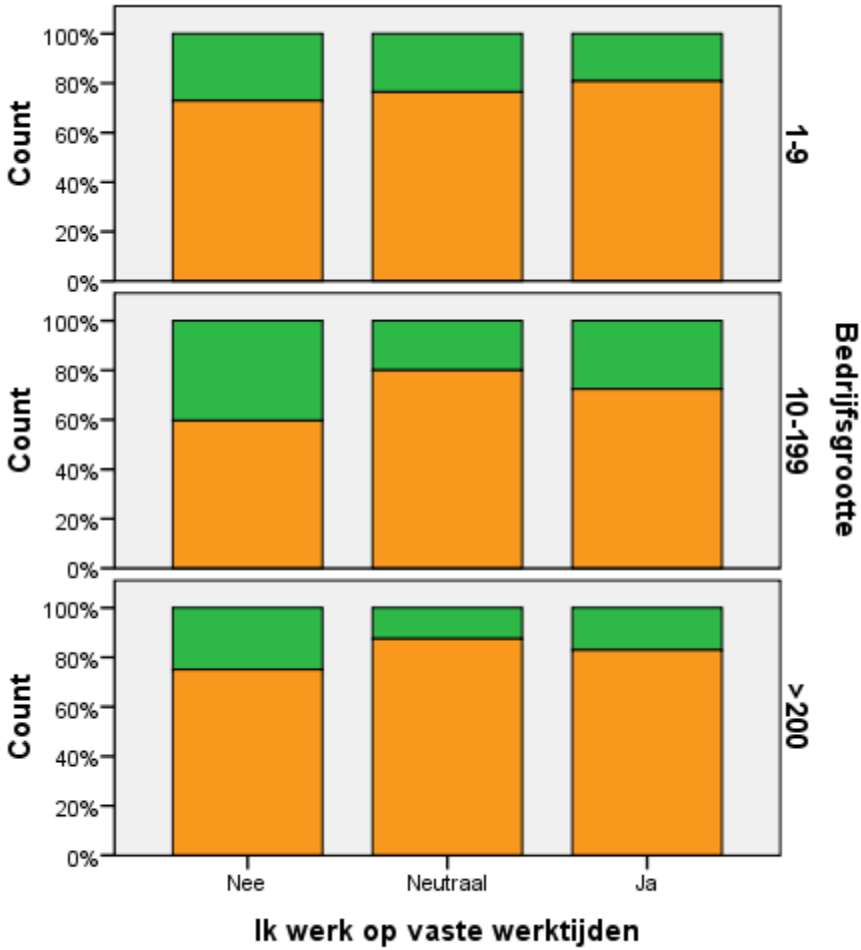
tijden werken dan mannen.

## Flexibel werken, productiviteit en plezier in het werk



Uit de tabel blijkt dat men verwacht meer plezier te hebben in het werk wanneer men flexibel kan werken. Ook verwacht men meer productief te zijn. Er zijn echter nauwelijks verschillen tussen bedrijfsgroottes, behalve bij de eenmansbedrijven. Daar is flexibiliteit en productiviteit in sterke mate verbonden met plezier in het werk. Het klein MKB (2-9) medewerkers scoort iets lager op productiviteit en plezier door





## Reistijd

## Bring your own