

**Guus Sünder (38)**

*Werkt fulltime als senior beleidsmedewerker planning & control voor de gemeente Hoorn, waarvan sommige perioden thuis.*

'De gemeente heeft nog geen vastomlijnd beleid voor thuiswerkers, het bevindt zich in een experimenteel stadium. We hebben een token, dat is een kastje met codes waarmee we thuis kunnen inloggen op de servers van het stadhuis. Het is mijn taak het management te adviseren over financiële en economische zaken. Thuiswerken doe ik dan vooral in de piekmaanden, dat zijn de maanden rond de jaarwisseling, wanneer we de jaarrekening op orde moeten krijgen. Als ik thuis werk, is het dus vooral een kwestie van overwerken. Daar staat tegenover dat ik die tijd in de maanden juni en juli, als het rustig is, gecompenseerd krijg. Aan de ene kant maakt de technologie het dus mogelijk om het werk mee naar huis te nemen, aan de andere kant jaagt de digitalisering ons ook op.

Vroeger deden gemeentes rustig drie jaar over een jaarrekening. Nu is dat wel anders: we hebben te maken met strakke deadlines en de Europese wetgeving, dus alles moet binnen drie maanden na de afsluiting op orde zijn. Maar ik ben dankbaar dat mijn werkgever me de mogelijkheid geeft om 's avonds thuis te werken. Overdag, op kantoor, lukt dat niet altijd. Dan lopen mensen in en uit met kleine klusjes die snel even tussendoor moeten. Ik raak niet overwerkt, want ik weet van tevoren welke maanden druk zijn. Daar bereid ik me mentaal op voor. Je moet wel oppassen dat je niet ingelogd blijft, dat je niet vlak voor het slapengaan even de e-mail gaat checken. Soms moet het gewoon klaar zijn, morgen is er weer een dag.'



# het nieuwe werken

*Thuiswerken, telewerken, e-werken – allemaal namen voor hetzelfde verschijnsel. Technologisch hoeft het nieuwe werken geen probleem meer te zijn, maar de filemeldingen worden er niet minder om. Hoogste tijd voor een mentaliteitsomslag.*

Dit artikel is geschreven onder een parasol in een zonovergoten heuveland. Mijn draadloze internet heeft bereik tot aan de kersenboom. De draadloze telefoon rinkelt zelfs verder, tot bij de koeien. Volgens Philip Todd, de directeur van Ewerkforum, moet ik nog meer technologie aanschaffen. 'Waarom heb je geen Skype?' vraagt hij. 'Ideaal, gisteren had ik een bespreking met een consultant in Amerika. Door het beeld van de webcam bouw je een betere band op.'

Het Ewerkforum werd in 1995 opgericht als het Telewerkcentrum om voor het ministerie van Verkeer en Waterstaat de mogelijkheden voor meer thuiswerk te onderzoeken.

De wegen naar de kantoorparken slibden dicht, terwijl een groot deel van de potentiële beroepsbevolking thuiszat, omdat werk en privé niet te combineren waren. Dat was in 1995, toen internet in de kinderschoenen stond, toen we nog aan het klungelen waren met fax en inbelverbindingen. Dertien jaar later staat de technologie paraat, maar zitten wij nog steeds in die file, 44 miljoen uur per jaar.

'Als we allemaal een dag per week thuis zouden werken, zou de filedruk aanzienlijk afnemen,' zegt Todd. 'En toch heb je nog steeds mensen die iedere dag van Antwerpen naar Amsterdam forensen.' Het Ewerkforum liet

tekst MARENTE DE MOOR  
fotografie KICK SMEETS

**Marianne Sturman,  
Moneypenny**

'Werkgevers moeten zich goed realiseren dat de schoolverlaters van nu helemaal geen zin hebben om van negen tot vijf aan een kantoor vast te zitten. De zogenoemde *digital natives* zien daar gewoon het nut niet van in; thuis hebben ze alle middelen om te functioneren. Met de krapte op de arbeidsmarkt is het erg onverstandig om dit potentieel niet aan te boren. Zonet kreeg ik nog een aanvraag van een accountancykantoor voor een fulltime fiscalist. Thuiswerkend, want op de traditionele manier kregen ze niemand meer zover.'



het Hogeschool InHolland onderzoeken: vijf procent reductie van woon-werkverkeer in enkele jaren moet te doen zijn. Een extra drie procent vermindering is haalbaar door spitsmijding en videovergaderen. 'We zouden beter moeten nadenken voordat we gaan bewegen', zegt Todd. 'Is het echt nodig om op weg te gaan voor die vergadering? En zo ja, moet dat om 9 uur 's ochtends, samen met de rest van Nederland?' Bezwaren tegen het televergaderen, zoals het gebrek aan direct oogcontact, wuift hij weg. 'Zoals het nu gaat, komen mensen vast te zitten in de file

en moet het alsnog via de mobiele telefoon. Er wordt te veel tijd aan het werkverkeer verspild.' Tijd, maar ook schone lucht, en geld. De FNV becijferde onlangs dat 83 procent van de werknemers één dag per week thuis wil werken. Als die wens zou worden ingewilligd, zou er 3,7 miljard kilometer minder worden geforensd, terwijl spitsfiles zouden krimpen met tien procent. De uitstoot van CO<sub>2</sub> zou afnemen met een equivalent van wat zeventigduizend hectare bos per jaar kan opnemen. Dat scheelt al gauw zo'n tweehonderd miljoen euro per jaar aan schade. Nog meer

voordelen: het ziekteverzuim onder telewerkers is tien keer zo laag als het landelijke gemiddelde. Ze zijn beter gemotiveerd en productiever. De werknemer wil wel. Het zijn de managers die zich niet laten vermurwen. In beroepen die zich lenen voor telewerken, krijgt één op de drie werknemers geen toestemming van de baas. Bij één op de vier wordt het zelfs actief ontmoedigd, aldus de FNV.

Todd: 'De managersmentaliteit, dat is het grote struikelblok. De technologie is er, de vakbonden zijn om, arbeidsvoorwaardelijk is het ook geregeld. Maar de leidinggevendenden willen hun mensen zien ploeteren.'

**Eigen dagindeling**

Door het vogelgekwitter breekt het fluitje van Outlook: een mailtje. Het feit dat wij elkaar mailen op deze prachtige zondagmiddag, is een bewijs van de thuiswerkeconomie, schrijft Marianne Sturman, oprichter van Moneypenny, een uitzendorganisatie van telewerkers. In haar bedrijfsbestand staan zo'n vijftienduizend vrouwen, die ze 'virtuele assistenten' noemt. Ze werken vooral vanuit huis, door in te loggen op het digitale kantoor van Moneypenny, maar zijn ook in te zetten op locatie – mits op flexibele basis. 'Het is achterhaald te denken dat vrouwen alleen deeltijdbanen willen', zegt Sturman. 'Geef ze meer vrijheid en ze werken meer. Ik kan zo duizend vrouwen leveren die best 38 uur willen draaien, of zelfs overwerken. Maar dan wel volgens hun eigen dagindeling.' De sollicitanten van Moneypenny zijn gedreven, hoogopgeleid, gemiddeld wat ouder en ervaren. Droomkandidaten, maar werkgevers blijven wantrouwig. Sturman: "Ja, dat willen we allemaal wel", is dan de reactie. Maar je kunt je afvragen waarom iemand die de hele dag in z'n eentje voor een scherm zit, dat per se in een kantoor moet doen. Hoe vaak verloopt

het contact binnen een bedrijf, ja zelfs op dezelfde verdieping, niet alsnog via de mail?'

Volgens de Raad voor Werk en Inkomen wil slechts twintig procent van de vrouwen met kinderen fulltime werken. Bij Moneypenny is dat 65 procent – maar dan wel thuis. Daar is het mogelijk om even de kinderen uit school op te halen, of een boodschap te doen. Thuiswerken met kleine kinderen op de achtergrond is moeilijker, geeft Sturman toe. 'Je doet dan beide tekort. Met kleintjes kun je niet ongestoord een telefoondienst draaien. Voor een baan met klantencontacten moet je continu paraat staan. Maar voor veel administratieve taken wordt gewoon een deadline afgesproken. Dan maakt het niet uit wanneer je eraan werkt.'

Wantrouwige werkgevers. Sturman krijgt de vraag nog elke dag: hoe weet je dat ze werken? 'Daar ben je binnen een dag wel achter, hoor! Omdat het rapport waar je om gevraagd hebt, klaarligt, bijvoorbeeld. Stuur aan op kwaliteit in plaats van aanwezigheid, en je zult snel de vruchten plukken.'

**Vrijheid werkt**

Microsoft heeft dat wel begrepen. Bij het Nederlandse hoofdkantoor wordt allang niet meer gesproken over telewerken, laat staan over het oubollige thuiswerken. Hier is het 'Nieuwe Werken' geïntroduceerd. Over de precieze definitie zijn ze het nog niet eens, maar de fundamenteën zijn gelegd: dit jaar verrees op Schiphol The Outlook, het nieuwe kantoor waar niemand meer een vaste werkplek heeft. Gaan, staan, zitten, hangen, zelfs liggen waar je wilt – de softwareproducent doet er niet moeilijk over. Zelfs niet als je helemaal niet op komt dagen. Chill. De 661 medewerkers beschikken allemaal over een laptop, smartphone en een smartcard, dus hebben ze *anywhere, anytime* toegang



**Philip Todd, Ewerkforum:**

'Ik ga ervan uit dat we onszelf over tien jaar wel kunnen opheffen. Dat hoop ik werkelijk. De generatie die nu de arbeidsmarkt betreedt, is opgegroeid met het computerscherm, die doet niet moeilijk over virtueel communiceren. Langzamerhand zullen we beseffen dat we niet langer naar kantoor gaan, maar gewoon werken. De bal ligt nu bij de leidinggevendenden. Als die zo graag hun mensen willen zien ploeteren, moeten ze maar met videoschermen gaan werken.'

tot het kantoor en intranet. Zelfs de receptie. Bij binnenkomst staat er alleen het *hospitality team*, ogenschijnlijk toevallig, in een hoek te keuvelen. Pasje door de scanner en doorlopen maar. *Easy*. In de *community area* worden gasten ontvangen. Die beslaat de hele eerste verdieping en is een aaneenschakeling van lounges, eetgelegenheden, luie stoelen, pluche wanden en gamehoeken, en toch ook vergaderruimtes. Daarin staan grote schermen opgesteld en de Round Table – een conferentietelefoon die een panoramische video van de aanwezige deelnemers weergeeft, >

### ✓ Checklist: ben ik een geschikte telewerker?

- Kunt u uw werk zelfstandig uitvoeren, zonder constant met anderen te overleggen?
- Is er thuis ruimte om een rustige werkplek te creëren?
- Bent u gedisciplineerd genoeg om op eigen kracht, zonder aansporing van leidinggevenden, aan het werk te gaan?
- Kunt u functioneren zonder de aanspraak van collega's?
- Geeft u op eigen initiatief informatie door aan de leiding of collega's?
- Verdraagt u deadlines?
- Kunt u zaken goed afsluiten om er de volgende dag mee door te gaan?
- Zal uw werkgever de kosten voor telewerken vergoeden?
- Zal uw werkgever technische voorzieningen bieden om thuis te werken?
- Verwelkomt uw gezin het idee dat u thuis gaat werken?

Als u meer dan twee vragen negatief hebt beantwoord, bent u waarschijnlijk nog niet klaar voor de overstap. Het kan ook zijn dat uw werksituatie zich er niet voor leent, of dat uw werkgever dwarsligt. Volgens de Nederlandse wetgeving is telewerken geen plicht die de werknemer kan worden opgelegd, maar evenmin een recht dat werknemers kunnen opeisen. Wilt u graag flexibeler aan de slag, maar vreest u dat uw werkgever niet te vermurwen is, laat hem dan gewoon dit artikel lezen.

### TELEWERKEN IN NEDERLAND

Hoeveel telewerkers er precies in Nederland zijn, hangt af van de definitie die wordt gehanteerd. Gaat het om structureel thuis werkende mensen of om werknemers die af en toe wat werk mee naar huis nemen? Dr. Albert Benschop van de Universiteit van Amsterdam gaat in zijn onderzoek naar telewerk in Nederland uit van ongeveer één miljoen mensen, inclusief de ZZP'ers, de kleine zelfstandigen met kantoor aan huis. Onderzoeksbureau IDC betreft hierbij ook kantoorlozen als vrachtwagen-

chauffeurs en mensen die onderweg wat werk verzetten en komt uit op een getal van 2,7 miljoen. Het Centraal Bureau voor de Statistiek hanteert het getal van een kleine zevenhonderdduizend mensen die acht uur of meer per week thuis werken – acht procent van de werkende bevolking. Het Ewerforum schat het aantal op één miljoen van de vier miljoen kantoorwerkenden in ons land. Het streven van het Ewerforum is om daar twee miljoen van te maken voor 2012. Hoe het ook zij: nergens in de wereld werken zoveel mensen plaats- en tijdongebonden als in Nederland.

of ze nu fysiek aanwezig zijn of niet. Privacy is hier schijn. Achter de transparante wanden kan iedereen zien of je uit je neus zit te eten of niet. Maar Ernst-Jan Stigter, directeur Business & Marketing bij Microsoft, maakt zich geen zorgen over de productiviteit. 'Op dit moment wordt de productiviteitswinst gemeten door de Erasmus Universiteit, in oktober krijgen we de resultaten. Maar ik denk dat ik het antwoord al weet. Geef meer vrijheid en de mensen tonen meer initiatief.'

Elk team binnen Microsoft spreekt af hoe vaak de leden elkaar in levenden lijve moeten ontmoeten, wil het goed functioneren. Dit zogeheten 'fysieke minimum' wordt niet van bovenaf opgelegd, benadrukt Stigter. 'Wij waren al een tijdje bezig met die filosofie, want zelfs binnen Microsoft moesten mensen eraan wennen dat prestatie niets met fysieke aanwezigheid te maken heeft. De kantoormentaliteit is hardnekkig. Niet alleen in de hoofden van de managers, maar ook in die van de werknemers. Het is stoer om te zeggen dat je op dinsdagmiddag met je kinderen naar de bioscoop bent geweest, niet dat je zaterdagavond hebt zitten werken.' Maar een bedrijf hoeft geen multinational te zijn om de overstap naar het Nieuwe Werken te maken. Juist kleine bedrijven hebben baat bij het plaats- en tijdongebonden werken, bewijst Paula's Choice Europe, een internetwinkel in cosmetica. Van de zeven werknemers werken er drie permanent en twee parttime vanuit huis door met een digipas in te loggen op de backoffice van de winkel. Dat het bedrijf werkt met krachten van Moneypenny, betekent een belangrijke kostenbesparing voor directeur Jolijne Viergever. 'Door te telewerken kunnen we flexibel onze uren inkopen', vertelt ze. 'Zo zochten we iemand die dagelijks het verzendgedeelte controleert, maar dat is geen full-

time baan. Vind dat maar eens. Als we in de toekomst gaan groeien, kopen we gewoon meer uren in. Verder bespaar ik op kantoorruimte en reistijd. Ik heb zelf vroeger elke dag in de file gestaan, dat tempert je werkmotivatie enorm.' Voor de *customer service desk* moet wel altijd iemand in Amstelveen aanwezig zijn, voor de rest organiseert Viergever eens per maand een borrel of vergadering. 'Om het contact warm te houden. Hoewel dat via de mail en telefoon eigenlijk ook heel goed is.'

### Telewerken, overwerken

Voor het slapen gaan even inloggen, tot in de late uurtjes overwerken: niets wijst erop dat de telewerker niet gemotiveerd zou zijn. Integendeel, uit verschillende onderzoeken blijkt hij productiever dan de gewone kantoorlaaf. In een studie van de Belgische human resource manager SD WORX zegt 72 procent van de ondervraagde telewerkers dat er thuis meer uit hun vingers komt; 82 procent geeft toe dat ze thuis evenveel, zo niet langer werken dan de dagen dat ze op kantoor zitten. Volgens het *Journal of Applied Psychology* presteren telewerkers beter, omdat ze thuis minder worden afgeleid, en blijven ze langer trouw aan de werkgever. Ook uit het telewerkersprofiel van het Centraal Bureau voor de Statistiek komt een noeste arbeider naar voren: vaker man dan vrouw, hoger opgeleid, goed betaald, draait naast de vijf dagen per week ook nog extra avonden thuis. Telewerken blijkt dus vaak gewoon overwerken.

Geen goede ontwikkeling, vindt socioloog Rozemarijn de Man. Zij promoveerde aan de Vrije Universiteit in Amsterdam op de gevolgen van telewerken voor het privéleven. Conclusie: het meenemen van werk naar huis leidt altijd tot conflicten in de privé-sfeer. 'Die twee werelden vloeien steeds meer in

### Mieke Kamphuys (60)

Werkt ongeveer zestien uur per week thuis voor de klachtenafdeling van een grote hotelketen.

'Van huis uit ben ik vertaalster, maar toen de kinderen kwamen, besloot ik me volledig aan hun opvoeding te wijden. Na veertien jaar ben ik weer gaan werken, via Moneypenny. Hun flexkantoor verzorgt de techniek voor het outsourcen. Mijn tijd deel ik helemaal zelf in. Ik heb een oude hond, die laat ik 's ochtends eerst even uit. Dan doe ik wat huishoudelijke klusjes en daarna log ik in om de e-mails met vragen en klachten van hotelgasten te behandelen. Binnen 24 uur moet ik gereageerd hebben. De enquêtes die de gasten op hun hotelkamer invullen, krijg ik per post, die komt meestal om half twaalf. Ik heb contact met de managers van de hotels over klachten en vragen waar ik zelf geen antwoord op weet. De meeste ken ik wel. Soms ga ik wel eens naar het hoofdkantoor, voor werkbesprekingen of om gewoon mijn neus te laten zien. De gast heeft niet in de gaten dat ik thuis zit te werken, want ik verstuur de antwoorden op briefpapier van de hotelketen. Heel soms worden ze telefonisch naar me doorverbonden. Je moet wel discipline hebben om dit werk te doen, je loopt toch het gevaar dat je ook 's avonds en in het weekend kleine dingetjes wilt afmaken. Om vijf uur stop ik, want dan moeten de schriftelijke antwoorden mee met de post. 's Avonds log ik alleen in als mijn man *Studio Sport* zit te kijken. Hij zou ook wel thuis willen werken, maar dan moet hij eerst zijn baas overtuigen. Terwijl het veel voordelen heeft. In mijn geval heeft mijn werkgever iemand voor een beperkt aantal uren in dienst die toch elke dag werk levert. Telewerken heeft absoluut de toekomst. Ik heb medelijden met moeders die ik hier 's ochtends door de straat zie fietsen, van school naar werk en dan snel weer terug. Dat is toch nauwelijks op te brengen?'





#### Ernst-Jan Stigter, Microsoft:

'Het Nieuwe Werken is nooit af. Toen wij er een paar jaar geleden aan begonnen, tastten we ook in het duister en ook nu pretenderen we niet de wijsheid in pacht te hebben. Onze stappen worden door alle kantoren van Microsoft gevolgd. Dit is een unicum. De culturele mores hier staat het wel toe; in Japan zijn de werkstructuren zo hiërarchisch, daar zal het niet snel van de grond komen. Zelfs in de Verenigde Staten zijn ze mentaal nog niet zo ver. Toch zal ook daar het idee *one size fits* all niet meer opgaan. We kampen met een toenemende vergrijzing. Dat betekent minder arbeidskrachten, maar ook meer mensen die zorgtaken met werk moeten zien te combineren. Bereid je daarop voor. Koppel het beloningssysteem los van fysieke aanwezigheid en stuur aan op maatwerk en output. De technologie maakt het al tien jaar mogelijk, dus daar ligt het niet aan.'

**'Wees je ervan bewust dat we deel uitmaken van een 24uurs-economie en dat er iemand moet zijn, liefst jijzelf, die zegt: nu is het genoeg geweest, nu is het klaar'**

elkaar over', zegt De Man, 'dat is met de moderne communicatiemiddelen nauwelijks te voorkomen. Je neemt je werk letterlijk mee naar huis, en niet iedereen gaat daar zo goed mee om. Vooral gezinnen waarin allebei de gezinshoofden werken, komen in de problemen.' Opvallend detail: vrouwen die kinderen krijgen, gaan minder werken, mannen die vaders worden juist meer. Het werk gaat mee naar huis waar het 's avonds, als de kinderen in bed liggen, afgemaakt wordt. 'Een veelgehoorde klacht is dat mensen niet meer aan de privé-taken toekomen', zegt de Man. 'Je moet daarom echt grenzen blijven stellen, samen met de gezinsleden. Wees je ervan bewust dat we deel uitmaken van een 24uurs-economie en dat er iemand moet zijn, liefst jijzelf, die zegt: nu is het genoeg geweest, nu is het klaar.'

#### Herintreders

Ook in de studie van het FNV geeft achttien procent van de ondervraagden aan liever niet met telewerken te beginnen, omdat ze privé en werk gescheiden willen houden. Maar hoe lang is dat nog mogelijk? Anno 2008 heeft 83 procent van de Nederlanders een internetverbinding, waarvan ruim een derde breedband. Met een wifi-netwerk dat zich uitrolt boven het land, worden we steeds draadlozer. Het zal niet lang meer duren of we kunnen altijd en overal inloggen op het werk. Maar moeten we dat wel willen? 'Je bent er zelf bij als je om

tien uur 's avonds de telefoon opneemt', zegt Philip Todd van Ewerkforum. 'Overspannen worden werknemers juist als ze van negen tot vijf vastzitten aan dat kantoor en daarna in de file, terwijl hun kind op het schoolplein staat te wachten. Eigen macht over je dagindeling is stressverlagend.' Onderzoek van TNO wijst uit dat telewerk om die reden zo geschikt is voor herintreders. Mensen die door lichamelijke of psychische klachten een vaste kantoorbaan niet kunnen volhouden, vinden thuis nog de rust en de concentratie om het werk in eigen tempo te zetten. Volgens de Amsterdamse socioloog Albert Benschop geeft ruim 91 procent van de telewerkers aan dat ze weliswaar langer doorwerken, maar desondanks meer vrije tijd overhouden. Deze paradox is volgens Benschop te verklaren uit het feit dat telewerkers tijd besparen op het forensen. Bovendien kunnen kleine huishoudelijke klusjes gemakkelijker tussendoor geklaard worden, zodat vrije weekenden daadwerkelijk vrij blijven.

#### Nederland gidsland

Hoe het ook zij: het tij is niet meer te keren. De hoge mate van digitaliteit is slechts een van de factoren waardoor Nederland relatief de meeste telewerkers ter wereld kent. De grote bevolkingsdruk, het verstopte wegennet en de zwakke arbeidsparticipatie van vrouwen waren al tien jaar geleden redenen om het



#### Piet van Schijndel, Rabobank:

'De kantoormentaliteit is een overblijfsel van het fabrieksdenken. Je gaat 's ochtends naar je werk, zit vast aan de lopende band en keert 's avonds terug naar huis. Maar eigenlijk is dat helemaal niet zo natuurlijk. Vóór de industriële revolutie eeuwen werkten mensen allemaal vanuit huis. Ze waren lid van gildes. Het kantoor van de toekomst moet een gildenhuis zijn. Een mooie plek waar je graag samenkomt, om dingen af te spreken, maar werken doe je waar jou dat uitkomt. Wat doe je nu op een kantoor? Je communiceert met elkaar en je concentreert je. Dat laatste kun je beter thuis doen en dat eerste gaat virtueel steeds beter. In tien, twintig jaar kun je elkaar via de computer aanraken. Denk breed. Besteed zorgtaken uit aan telewerkers, want nu stromen de vinexwijken overdag leeg, terwijl hulpbehoevenden alleen achterblijven. Hoewel, in de toekomst kunnen computers dat ook allemaal. Enfin, het wordt allemaal nog veel spannender dan ik zeg.'

#### IETS VOOR UW BEDRIJF?

Als u overweegt om telewerk te integreren in uw bedrijf, houdt eerst de ICT onder loep: kunt u uw bedrijfsgegevens wel ontsluiten? Het gaat niet lukken als de klantenadministratie nog in kaartenbakken staat. Bedenk welk deel van de werkzaamheden door telewerkers zal worden uitgevoerd. Dit moet werk zijn dat minimaal een dag per week zonder onmiddellijke afstemming met collega's of leidinggevenden kan worden

verricht. Wat spreekt u af over bereikbaarheid en gewerkte uren? Of maakt u alleen afspraken over de geleverde output? Stel een telewerkovereenkomst op, voorbeelden zijn te downloaden van internet. Beslis wie van de werknemers gaat telewerken. Zijn dat bestaande werknemers of laat u het telewerk uitvoeren door uitzendkrachten of ZZP'ers? (Zie kader pagina 52.) Het is natuurlijk wel zo fair om de werknemer middelen voor het telewerk ter beschikking te stel-

len, zoals een laptop, een smartcard en een mobiele telefoon, maar vergoed ten minste de internetverbinding en de telefoonrekening. Vierkante meters kantoorruimte kosten u uiteindelijk meer, bovendien zijn er fiscale voordelen mee te behalen: internet van de zaak wordt sinds kort tot de vrije vergoedingen en verstrekingen gerekend. Verder is er natuurlijk de arbowetgeving, die voorschrijft dat werkgevers primair verantwoordelijk zijn voor de arbeidsom-

standigheden van werknemers. Omdat het onmogelijk is iemands werkhouding op afstand te controleren, is het wellicht verstandig om vooraf een contract op te stellen dat een deel van de verantwoordelijkheid bij de werknemer legt. Ten slotte: de overstap naar het Nieuwe Werken kan ingrijpend zijn. Misschien is het een idee om een extern bureau in te schakelen voor de outsourcing. Het Ewerkforum biedt een quickscan aan om te bepalen of uw bedrijf er klaar voor is.

## EIGEN BAAS: ZZP

Nederland kent steeds meer ZZP'ers: Zelfstandigen Zonder Personeel. Recente onderzoeken geven aan dat er op dit moment meer dan 500.000 actief zijn. Prognoses wijzen uit dat dit aantal tussen 2010 en 2015 zal verdubbelen. ZZP'ers zijn van oudsher thuiswerkers. Kleine bedrijfjes worden gestart vanuit een zolderkamer of garage. Hier maken ze lange werkweken: volgens onderzoeksbureau EIM werkt 59 procent van de ZZP'ers gemiddeld tussen de 36 en 60 uur per week, waarbij ondernemers in de horeca de grootste buffelaars zijn. De combinatie van eigen baas zijn en thuiswerken lijkt funest voor de vrije tijd. De arme ZZP'er gunt zich gemiddeld slechts zeventien

dagen vakantie per jaar. Bovendien gaan laptop en mobieltje gewoon mee: een peiling van FNV Zelfstandigen wees deze zomer uit dat acht van de tien ZZP'ers bereikbaar blijven voor zaken. ZZP'ers hebben geen arbeidsovereenkomst, maar leveren diensten of goederen aan opdrachtgevers en versturen hiervoor facturen. ZZP'ers vallen niet onder de wettelijke bepalingen voor werknemers. Er kan wel een tijdelijk dienstverband worden afgesproken, maar fiscaal is dat niet aantrekkelijk: de ZZP'er verliest dan bijvoorbeeld zijn zelfstandigenaftrek. Sinds juli dit jaar moeten alle ZZP'ers, ook zij die een zogeheten vrij beroep uitoefenen, ingeschreven staan bij de Kamer van Koophandel.

onderwerp hoog op de politieke agenda te zetten. Maar zonder de Nederlandse werkmentaliteit zou het bij ideeën zijn gebleven. Volgens een recent onderzoek dat werving- en selectiebureau Robert Half Finance & Accounting onder 3700 HR- en finance-managers in zeventien landen hield, is de Nederlandse werkgever de meest flexibele. 64 procent van de ondervraagde Nederlandse werkgevers biedt flexibele werktijden aan en 37 procent staat het toe om zo nu en dan van huis uit te werken. Wereldwijd krijgt slechts zo'n 21 procent van de werknemers die mogelijkheid. In landen als Japan, China en zelfs België, waar bedrijven nog veel hiërarchischer zijn georganiseerd, geschiedt maar weinig zonder toestemming van de baas. Laat staan buiten zijn directe toezicht. Hier hebben we directeuren als Piet van Schijndel, vroeger bij Interpolis, tegenwoordig lid van de raad van bestuur van Rabobank, die zich al in de jaren negentig verheugde op het tijdperk van het Nieuwe Werken. Dat mag nu zo langzamerhand wel aanbreken, vindt hij. 'We zitten te lang vastgeroest aan dat kantoordenken uit de vorige eeuw, dat systeem van wantrouwen. Toen we dit denken bij Interpolis introduceerden, vielen we ook in die valkuil. Gingen we het telewerken alsnog controleren, met een meldpunt. Maar je moet het initiatief bij de mensen zelf leggen, alleen dan motiveer je ze. Daar waren we snel genoeg achter.' Nadat het bij Interpolis was aangeslagen, lanceerde Van Schijndel bij Rabobank de term *unplugged*. Van Schijndel: 'Geen draden meer, dat is wat het zegt. Niet meer vastzitten aan een kantoor, file of werktijden.' Laat de mensen het zelf uitdokteren, dan gaat de productiviteit vanzelf omhoog. Van Schijndel gruwet van callcenters, waar je door machteloze medewerkers te woord

wordt gestaan. 'Hun onafhankelijke denken is uitgeschakeld. Bij een verzekeraar als Interpolis is het toch absurd om te denken in kantoor tijden? Die hagelbui wacht niet. Met telewerkers vang je dat op. Bovendien kun je zo meer mensen aan je binden, ook die verder weg wonen.' Voor leidinggevend zijn er alleen maar voordelen te behalen, aldus Van Schijndel. Maar iets in die koppen moet worden losgeschud.

## Lekker loungen

Tot die tijd loungen we verder met Microsoft. Had ik al verteld dat er achter een gordijnt een gerieflijke divan staat opgesteld voor een powernap? Met stemmig nachtlampje. En verderop, langs de binnenplaats met de vlonders en de luie stoelen, voorbij het restaurant en de Japanse poefjes, zit in een hoekje, achter zijn laptop, de algemeen directeur. Marsreep erbij, flesje water. 'In het begin was het even wennen', zegt Theo Rinsema. 'Je bent natuurlijk een beetje kwetsbaar, iedereen spreekt je aan met spannende ideeën. Als ik aan collega-leidinggevend vertel dat ik geen eigen kantoor heb, gaan de wenkbrauwen omhoog. De gesloten kamer die ik vroeger had, veronderstelde dat ik meer vertrouwelijke gesprekken zou voeren dan anderen. Maar dat was helemaal niet zo. In Amerika zijn ze hier nog niet klaar voor, die zijn veel te gehecht aan hun *cubicles*. Daar worden wij juist gek van. Wat dat betreft sluit dit prima aan bij de Nederlandse mentaliteit. Nederlanders houden niet van gesloten gordijnen.' Als we doorlopen, vraag ik me af of Rinsema niet speciaal voor deze reportage in dat hoekje is neergezet. Maar hij heeft werkelijk geen kantoor. Terwijl zijn medewerkers op deze zomerse avond vast al op een terrasje zitten. Draadloos, dat dan weer wel. <

## Renske Buursma

Is webbeheerder bij Paula's Choice en moeder van twee kinderen. 'Op een kantoor is het misschien gezellig dat mensen zo komen binnenvallen, maar dat leidt je ook af van je werk. Er kunnen sneller conflicten ontstaan, ik merk ook dat ik thuis productiever ben. Bij Paula's Choice zijn we allemaal even flexibel. Als er 's avonds een probleem is met de site, vind ik het prima om het op te lossen. En als ik met een ziek kind zit, begrijpen mijn collega's best dat ik even minder inzetbaar ben. Vroeger, toen ik op een kantoor werkte, was dat wel anders. En ook het werk als ZZP'er met een eigen webwinkel bleek door tegenvallende winsten geen oplossing. Nu werk ik zo'n twintig uur per week. Op maandag en dinsdag zijn de kleintjes naar de naschoolse opvang, dan sta ik de hele dag voor mijn werkgever klaar. Op andere dagen is dat flexibel. Ik houd de site in de gaten, wat handig is voor webwinkels, want die worden vooral 's avonds door klanten bezocht.'

**'We zitten te lang vastgeroest aan dat kantoordenken uit de vorige eeuw, dat systeem van wantrouwen'**

