

2016•2017
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef
Flexibel werken binnen de Federale Overheidsdiensten

Promotor :
Prof. dr. Wim MARNEFFE

Copromotor :
Prof. dr. Lode VERECK

Laura Hegge
Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen

2016•2017
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE
WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef

Flexibel werken binnen de Federale Overheidsdiensten

Promotor :
Prof. dr. Wim MARNEFFE

Copromotor :
Prof. dr. Lode VEREECK

Laura Hegge
Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen

Woord vooraf

Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen, afstudeerrichting Beleidsmanagement aan de Universiteit Hasselt. De gehele opleiding en het schrijven van deze masterproef hebben veel inzet gevraagd van mijzelf, maar ook van een aantal mensen rond mij. Voor de uiteenzetting van mijn onderzoek wil ik een paar woordjes van dank uitspreken.

In de eerste plaats gaat mijn dank uit naar mijn promotor Prof. dr. Marneffe voor het mede mogelijk maken van deze masterproef. Hij heeft me de juiste richting gewezen en door zijn deskundig advies en opbouwende kritiek kon ik tot dit eindproduct komen.

Ook zou ik de medewerkers van de federale overheidsdiensten willen bedanken voor de tijd die ze hebben vrijgemaakt om een interview af te leggen. Dankzij hun enthousiasme en de interviews heb ik meer kennis en inzichten kunnen verwerven rond het flexibel werken.

Tot slot richt ik mijn dankwoord tot mijn ouders en vrienden. Mede door hun onvoorwaardelijke steun en hun luisterend oor heb ik deze masterproef tot een goed einde kunnen brengen.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Samenvatting

Deze masterproef handelt over het flexibel werken binnen de federale overheid. De huidige discussie over het anders inrichten van de werkweek, leidt ons naar de centrale onderzoeksvraag van deze paper, namelijk: *"In welke mate is het invoeren van flexibel werken mogelijk binnen de federale overheidsdiensten?"*

In het **eerste hoofdstuk** gaan we dieper in op de problematiek (1.1). De publieke sector speelt een primaire rol binnen het Belgisch economisch landschap. Er werken ongeveer 70 000 medewerkers bij de federale openbare instellingen (Pdata, 2017) en ongeveer 40 000 bij de Vlaamse overheid (Overheid.Vlaanderen, 2016). De overheidsinstellingen leveren dus een substantiële bijdrage tot de tewerkstelling en het bruto binnenlands product. Door de onvoorspelbare en steeds veranderende omgeving is een innovatief personeelsbeleid cruciaal. Academisch onderzoek heeft zich voornamelijk gericht op het flexibel werken binnen de private sector, maar het anders inrichten van de werkweek binnen de publieke sector is een weinig besproken thema. Om te ontdekken in welke mate het invoeren van flexibel werken mogelijk is binnen de federale overheidsdiensten, zal deze masterproef factoren identificeren die de kans op een succesvol beleid hieromtrent verhogen. Het onderzoeksplan (1.2) beschrijft de onderzoeksmethoden die gebruikt worden in deze masterproef. Ten eerste wordt de literatuur onderzocht. Vervolgens wordt een empirisch onderzoek uitgevoerd. Werkgevers en werknemers van federale overheidsdiensten worden geïnterviewd. Deze methode wordt gehanteerd om een gefundeerd antwoord te vinden op de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen.

In het **tweede hoofdstuk** staat de klassieke 38-urenweek centraal. Het ontstaan van de klassieke 38-urenweek (2.1) kan opgedeeld worden in verschillende grote perioden. In de pre-industriële tijd was er nog geen routine in een werkdag (Diaz & Echevarria, 2009). Vanaf de Amerikaanse industriële revolutie kwam er meer structuur en kon een werkweek bestaan uit zeventig werkuren. Stakingen en betogingen volgden mekaar aan snel tempo op met als hoogtepunt 1 mei 1886, later de internationale Dag van de Arbeid geworden (Coppola & Elaine, 2007). Pas na de Tweede Wereldoorlog werd de werkweek korter (Diaz & Echevarria, 2009). In de Verenigde Staten spreken we van een 38-urenweek vanaf de jaren zestig en zeventig. In Europa volgde men enkele jaren later (Roediger & Foner, 1989). Wanneer we de klassieke 38-urenweek evalueren (2.2), blijkt dat deze niet meer voldoet aan de huidige arbeidsmarkt en de aard van het werk. Het werk is minder eentonig en het werktempo neemt toe. Om de ziektes van deze tijd, zoals stress en burn-out, tegen te gaan is het overschakelen naar nieuwe werkvormen noodzakelijk (Beer, 2001).

Het **derde hoofdstuk** gaat dieper in op de flexibele werkweek. Door de steeds modernere wordende samenleving is er nood aan een transformatie naar een meer flexibele manier van werken (3.1). In West-Europa hanteert men steeds vaker flexibele arbeidstijden, terwijl in de Verenigde Staten frequenter het 4-40 werkschema met vier werkdagen van veertig werkuren toegepast wordt (Golden, 2010). Bij Het Nieuwe Werken staan enkele waarden centraal. Uit de literatuur vinden we dat resultaatgerichtheid, verantwoordelijkheid en wederzijds vertrouwen de belangrijkste zijn (Kluwer, 2012). De wet Werkbaar Wendbaar Werk (2016) van minister van Werk en Economie Kris Peeters vindt zijn toepassing in de private sector. Het koninklijk besluit tot wijziging van diverse bepalingen rond flexwerk in de overheidssector (2017) van minister van Ambtenarenzaken Steven Vandeput

geldt voor de federale overheid. Beide bepalingen zijn zeer actueel en sluiten aan bij de nieuwe manier van werken. In 3.2 vinden we dat het meest voorkomende positieve aspect van het flexibel inzetten van de arbeidstijd een betere *work-life balance* is. De flexibele werkweek wordt ook gezien als een productiviteitsverhogende *tool* (Golden, 2010).

Het **vierde hoofdstuk** licht de methodologie toe. Er is gekozen om een kwalitatief onderzoek aan de hand van interviews te doen. Voor het empirisch onderzoek worden mensen die betrokken zijn bij de invoering van het flexibel werken binnen de federale overheidsdienst Financiën en de federale overheidsdienst Beleid en Ondersteuning geïnterviewd.

Het empirisch onderzoek wordt in **hoofdstuk vijf** aan de hand van vijf thema's besproken. Eerst wordt er stilgestaan bij het aantal werkuren per week (5.1). De annualisering van de klassieke werkweek binnen de publieke sector is wettelijk niet mogelijk. Wel heeft men het prikken grotendeels afgeschaft en zijn de glijdende werkuren ingevoerd. De meningen hierover zijn verdeeld: veel geïnterviewden ervaren dit als heel positief, maar er wordt ook aangegeven dat het misbruik in de hand kan werken. Er wordt tevens veel gebruik gemaakt van het telewerken (5.2). Ook hier worden verschillende nadelen aangegeven: misbruik, informatieverlies en minder sociaal contact zijn de meest voorkomende. Het beter afstemmen van werk en privé en langer slapen zijn belangrijke positieve aspecten. Over de andere NWOW principes (5.3) zoals de waarden rond Het Nieuwe Werken, *desk sharing* en digitalisering zijn verdeelde meningen. Bepaalde diensten staan al ver in het toepassen van NWOW, terwijl andere diensten nog aan het begin van deze transformatie staan. De meerderheid van de geïnterviewden staat open voor de nieuwe manier van werken. Het toepassen van NWOW binnen de federale overheidsdiensten heeft verschillende gevolgen voor het welzijn (5.4). De meeste respondenten vinden dat burn-out persoonsgebonden is. Hoewel dit ook wordt tegengesproken: het altijd bereikbaar zijn, zou bijdragen tot een minder goede *work-life balance*. Hier kunnen het flexibel werken en het telewerken belangrijke compenserende factoren worden die stress en burn-out zouden kunnen voorkomen. Als laatste wordt er stilgestaan bij de toekomst (5.5). De meeste respondenten hopen dat het prikken op korte termijn volledig wordt afgeschaft. Als prioritair wordt de ondersteuning van de leidinggevende aangegeven. Deze krijgt namelijk meer verantwoordelijkheid door Het Nieuwe Werken.

Ten slotte volgt in **hoofdstuk zes** de conclusie van de masterproef. Op basis van de bevindingen uit de interviews en de literatuurstudie wordt de conclusie geschreven. Ook worden er enkele aanbevelingen gedaan voor het toekomstig beleid. Ten eerste moet flexibel werken door veel medewerkers nog meer gewaardeerd worden. Ten tweede moet er meer stilgestaan worden bij de pijnpunten. Zo moet er meer ingezet worden op de ondersteuning van het middenmanagement, aangezien hun taak moeilijker wordt door het flexibel werken. Ten derde wordt er een mogelijke verklaring gegeven voor de tegenstrijdigheden tussen de verschillende diensten en organisaties zoals tussen de onderzochte FOD Financiën en FOD BOSA. De sfeer en mentaliteit die er rond flexibel werken bestaat, vindt hier mogelijk een verklaring. Ook staan beide instellingen niet even ver op het vlak van NWOW. Tevens komt er uit de interviews naar voren dat kleine diensten en teams die mekaar langer kennen beter overweg kunnen met de veranderingen rond het personeelsbeleid.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	I
Samenvatting	III
Inhoudsopgave	V
Lijst met figuren	VII
Lijst met tabellen.....	IX
Hoofdstuk 1: Inleiding	1
1.1 Probleemstelling.....	1
1.2 Onderzoeksplan	4
Hoofdstuk 2: De klassieke 38-urenweek.....	5
2.1 Ontstaan van de 38-urenweek	5
2.2 Evaluatie van de klassieke werkweek.....	12
2.3 Samenvatting	14
Hoofdstuk 3: De flexibele werkweek	15
3.1 De nood aan een flexibele werkweek	15
3.2 Positieve en negatieve aspecten van het flexibel inzetten van de arbeidstijd	19
Hoofdstuk 4: Methodologie.....	25
Hoofdstuk 5: Evaluatie van flexibel werken binnen federale overheidsdiensten.....	29
5.1 Aantal werkuren	29
5.1.1 Experten	29
5.1.2 Leidinggevenden	30
5.1.3 Medewerkers	31
5.2 Telewerken	34
5.2.1 Experten	34
5.2.2 Leidinggevenden	36
5.2.3 Medewerkers	37
5.3 Andere NWOW principes.....	40
5.3.1 Experten	40
5.3.2 Leidinggevenden	41
5.3.3 Medewerkers	43

5.4 Effecten op welzijn, evaluatiesysteem en verlofregeling.....	46
5.4.1 Experts	46
5.4.2 Leidinggevenden	47
5.4.3 Medewerkers	49
5.5 Prioriteiten en uitdagingen	53
5.5.1 Experts	53
5.5.2 Leidinggevenden	53
5.5.3 Medewerkers	54
Hoofdstuk 6: Conclusies	55
Lijst van de geraadpleegde werken	61
Bijlagen.....	67
Bijlage 1: Interviewleidraad experts.....	67
Bijlage 2: Interviewleidraad leidinggevenden en medewerkers	69

Lijst met figuren

FIGUUR 1: HET NIEUWE WERKEN	15
FIGUUR 2: EVALUATIE VAN FLEXIBELE WERKTIJDEN	23

Lijst met tabellen

TABEL 1: AANTAL WERKUREN.....	33
TABEL 2: TELEWERKEN.....	39
TABEL 3: ANDERE NWOW PRINCIPES	45
TABEL 4: EFFECTEN OP WELZIJN.....	51
TABEL 5: EFFECTEN OP EVALUATIESYSTEEM EN VERLOFREGELING	52
TABEL 6: PRIORITEITEN EN UITDAGINGEN.....	54

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Probleemstelling

De meeste aandacht in de literatuur wat betreft innovatie en meer in het bijzonder het concept over flexibel werken, gaat vooral naar private organisaties. In de publieke sector wordt het belang hiervan nog steeds onderschat (Vandeput, 2014). Toch groeit de behoefte aan een innovatievere overheid. Geen enkele onderneming kan succes behouden zonder te innoveren. Waarom zou een overheidsinstelling dit dan wel kunnen? Door de evolutie van de maatschappij zoals onder andere de digitalisering en de toenemende vergrijzing, maar ook door de financiële crisis is modernisering van de publieke sector noodzakelijk. Overheidsdiensten worden geconfronteerd met grote ontwikkelingen, zoals decentralisaties, bezuinigingen, de veranderende arbeidsmarkt en toenemende eisen vanuit de omgeving. Deze veranderingen hebben gevolgen voor zowel de publieke organisaties als haar medewerkers. Het belangrijkste gevolg is de transformatie van de organisatiecultuur waar een flexibele organisatievorm kan reageren op een onvoorspelbare omgeving (A+O fonds Gemeenten, 2013).

Continu leren is belangrijk voor het opbouwen van een innovatie-ondersteunende omgeving. Hierbij is het creëren van een open omgeving waarin creativiteit toegestaan is, erg belangrijk. In de private sector zijn competitieve druk en monetair gewin belangrijke drijfveren, terwijl in de publieke sector innovaties vooral noodzakelijk zijn om de wensen en behoeften van de veranderende samenleving te kunnen realiseren. Modernisering in de publieke sector mag dan ook niet gezien worden als 'optionele luxe' of 'toegevoegde last', maar moet tot de kernactiviteiten van publieke organisaties behoren. Kortom, innovatie is niet meer weg te denken.

In deze masterproef over innovatie in de publieke sector gaan we dieper in op één bepaald aspect hiervan, namelijk het flexibel werken binnen federale overheidsdiensten. Organisaties willen de arbeidstijd en de werkomgeving zo flexibel mogelijk inrichten, dit wordt ook wel *New Way Of Working* (NWOW) of Het Nieuwe Werken (HNW) genoemd.

Bij Het Nieuwe Werken wordt vooral gefocust op het talent van elke werknemer en zijn/haar gevoel voor verantwoordelijkheid. Zolang de gevraagde resultaten behaald worden, kan elk individu zelf kiezen waar hij/zij werkt, wanneer hij/zij werkt en op welke manier. Men vertrouwt de werknemer volledig dat hij/zij zelf de beste plaats, tijd en methode om te werken, kiest. In de algemene beleidsnota over Ambtenarenzaken van minister Vandeput (2014) wordt aangehaald dat een inhaalbeweging en cultuuromslag nodig zijn om dit te verwezenlijken. Het juiste klimaat moet gecreëerd worden en *incentives* moeten worden geboden. Een wederzijds vertrouwen tussen leidinggevende en personeelslid is vereist.

Zeer actueel zijn de hervormingen van de klassieke 38-urenweek. Werkgevers en werknemers kunnen voordelen halen uit het flexibel invullen van de arbeidstijd. De bedoeling hiervan is om het werk werkbaarder en soepeler te maken. Zowel op federaal als op Vlaams niveau is men voor deze nieuwe vormen van werken een wettelijk kader aan het creëren voor de private en de publieke sector. Dit sluit ook aan bij het idee rond Werkbaar Werk. Algemeen bekend is de noodzaak om de pensioenleeftijd te verhogen. Om die stijging van de werkzaamheidsgraad te realiseren, hebben de

Vlaamse sociale partners en de Vlaamse regering in 2004 het concept Werkbaar Werk voorgesteld. Dit zou de kwaliteit van de arbeid verbeteren waardoor langer werken aantrekkelijker wordt. Deze afspraken zijn geconcretiseerd in het Toekomstpact voor Vlaanderen (Pact 2020). Er worden verschillende maatregelen genomen door werkgevers om dit werkbaar werk te realiseren. Al enige tijd vragen werkgevers en werknemers om het systeem van glijdende werktijden wettelijk te regelen. "Glijdende werktijden" houdt in dat de werknemer zelf kan kiezen wanneer hij/zij zijn/haar dagtaak aanvangt en eindigt.

In april 2016 heeft minister van Werk en Economie Kris Peeters een voorstel aangekondigd dat nog een stap verder gaat. Namelijk het afschaffen van de klassieke 38-urenweek en de werkuren niet meer berekenen per week, maar op jaarbasis. Over het hele jaar zou het aantal gewerkte uren gelijk blijven, maar in bepaalde weken is een bovengrens van 45 uur mogelijk. Zo hoopt men, door het berekenen van de werkuren op jaarbasis, beter te kunnen inspelen op de concrete werkdruk en dit beter te laten aansluiten bij de noden van de huidige maatschappij. Om een optimale *work-life balance* te garanderen, is de flexibiliteit in werkuren gelimiteerd door een bepaalde onder- en bovengrens.

Op federaal niveau heeft de ministerraad in oktober 2016 op voorstel van minister van Ambtenarenzaken Steven Vandeput het ontwerp van het koninklijk besluit met verschillende bepalingen rond flexwerk voor de federale overheidsdiensten goedgekeurd. Dit zal nu verder uitgewerkt moeten worden.

Allicht zijn er nog veel vragen onbeantwoord en zorgt dit voor onzekerheid bij de verschillende partijen. Een voor de hand liggend voorbeeld van een probleem bij een werkweek die kan pieken tot 45 uren, is de opvang van kinderen. Een goed overleg tussen werknemer en werkgever zijn noodzakelijk om dit voorstel voor beide partijen aantrekkelijk te maken. Andere belanghebbenden zijn de werknemersorganisaties. Zij zijn niet meteen enthousiast over dit concept. Zij vinden dat dit voorstel tegen het voornemen van de regering in gaat om werk werkbaarder te maken. Minister Kris Peeters spreekt nu over *Wendbaar Werk*, maar ook over deze verschuiving zijn de vakbonden ongerust.

Een andere belangrijke vraag is of het flexibel inzetten van de 38-urenweek wel daadwerkelijk past bij onze hedendaagse samenleving. In steeds meer landen en bedrijven wordt de kortere werkweek getest. Zweden heeft in bepaalde sectoren getest of de overstap naar een werkdag van zes uur in plaats van acht uur haalbaar is. Zij bewijzen dat dit systeem efficiënter is en dat de productiviteit omhoog gaat. De werknemers zijn gemotiveerder, meer gefocust en gaan liever werken, waardoor er minder personeelsverloop is (Beernaert, 2015). De negatieve kant van dit verhaal zijn de hoge kosten. Het systeem blijkt onbetaalbaar en is dus ook afgeschaft sinds januari 2017 (Kuiper, 2017). Onderzoek is essentieel om te achterhalen wat de potentiële baten en kosten zijn bij het flexibel inzetten van de 38-urenweek.

De probleemstelling in deze masterproef behelst het concreet integreren van deze nieuwe werkvormen, namelijk het flexibel inzetten van de 38-urenweek. Mijn centrale onderzoeksvraag is:

“In welke mate is het invoeren van flexibel werken mogelijk binnen de federale overheidsdiensten?”

Om een antwoord op de centrale onderzoeksvraag te kunnen formuleren, worden de volgende vier deelvragen geformuleerd:

“Hoe is de klassieke 38-urenweek ontstaan en hoe kan deze geëvalueerd worden?”

“Wat zijn positieve en negatieve aspecten van het flexibel inzetten van de 38-urenweek?”

“Met welke aanpassingen moet de leidinggevende rekening houden opdat het flexibel werken kan slagen?”

“Welke concrete veranderingen ondervindt de medewerker bij het overstappen naar een flexibele manier van werken en wat is zijn perceptie hierover?”

1.2 Onderzoeksplan

Om een antwoord op de deelvragen en de centrale onderzoeksvraag te onderbouwen, wordt eerst een literatuuronderzoek uitgevoerd. Allereerst zullen de verschillende begrippen zoals innovatie, Het Nieuwe Werken, de klassieke 38-urenweek, flexibele werkuren, glijdende werkuren etc. gedefinieerd en verklaard worden. De tertiaire bronnen die gebruikt worden, zijn: EBSCOhost, Econlit, ERIC, de bibliotheek van de Universiteit Hasselt en literatuurlijsten van boeken. De wetenschappelijke artikels die worden geselecteerd voor het onderzoek zijn vanaf 1980 gepubliceerd. We focussen ons vooral op studies uit het Westen, maar het geografisch gebied heeft eigenlijk minder belang. De zoektermen zijn Nederlandstalig en Engelstalig. Een uitgebreide verkenning van het onderwerp zorgt dat we de evolutie, de voor- en nadelen en de haalbaarheid van de flexibele 38-urenweek juist kunnen kaderen.

Aansluitend zullen we een empirisch onderzoek doen waarbij werkgevers en werknemers van federale overheidsdiensten worden gecontacteerd om interviews af te nemen. Een interview is geschikt om ideeën en opvattingen over een bepaald onderwerp te achterhalen. Op deze manier kunnen we verschillende standpunten ontdekken en vergelijken. De ervaringen van medewerkers zijn hierin van groot belang. De manier waarop zij de innovaties ervaren, is erg belangrijk voor de toekomst. De interviews bestaan uit open vragen waardoor er tijdens het gesprek verder ingegaan kan worden op het gegeven antwoord (Sekaran & Bougie, 2013). Dit kan zorgen voor uiteenlopende resultaten omdat iedereen op een andere manier omgaat met vernieuwingen.

Het ultieme doel van dit onderzoek is om te achterhalen in welke mate het voor federale overheidsdiensten mogelijk is om flexibel te werken en op deze manier zich beter te kunnen organiseren, de kwaliteit en productiviteit te verhogen, een optimaal werkklimaat voor zowel werknemers als werkgevers te creëren en uiteindelijk een moderne, innovatieve en klantgerichte overheid te worden.

Hoofdstuk 2: De klassieke 38-urenweek

Om het voorstel van de flexibele werkweek beter te kaderen en te begrijpen, bekijken we eerst de evolutie van de klassieke 38-urenweek met de bijhorende voor- en nadelen. In deze literatuurstudie richten we onze aandacht zowel op de Europese als op de internationale geschiedenis van de klassieke werkweek.

2.1 Ontstaan van de 38-urenweek

Het bekende werk *Our own time* van Philip S. Foner en David R. Roediger (1989) begint met de, voor ons, vanzelfsprekendheid dat twaalf uur of meer werken per dag te veel is. E.P. Thompsons' werk over de perceptie van tijd in de Britse geschiedenis demonstreert dat tijd moet gelimiteerd worden, nochtans is dit niet altijd zo geweest. Thompson (1924-1993) was een Britse historicus, schrijver en socialist. De oprichting van Britse radicale bewegingen onder zijn invloed en meer specifiek zijn historische werk *The Making of the English Working Class* (1963) zijn nog steeds erg invloedrijk. Zijn werken worden beschouwd als belangrijke bijdragen met een wereldwijde impact voor de sociale en arbeidsgeschiedenis in de twintigste eeuw (Thompson, 2001). In de pre-industriële gemeenschap was er nog geen sprake van een klok. In de landbouwsamenleving werd het ritme van de natuur, het weer en de seizoenen gevolgd waardoor er in hun werk weinig routine was en de dag vaak werd onderbroken door (onverwachte) pauzes (Roediger & Foner, 1989). De landbouw vraagt om variabele uren afhankelijk van de tijd van het jaar. In de pre-industriële samenleving werkten mensen gemiddeld minder uren per jaar dan de mensen in de huidige geïndustrialiseerde landen, alleen was dit op een minder regelmatige basis. De hoeveelheid verricht werk was prioriteit en niet het aantal uren gewerkt op een dag. Men keek naar hoeveel veld er geploegd was of naar het aantal rijen dat geoogst was op het einde van de dag (Diaz & Echevarria, 2009).

Door de industriële revolutie werd het gemakkelijker om het hele jaar door te werken, aangezien deze arbeid niet gebonden was aan de seizoenen en kunstmatig licht maakte het mogelijk om dag en nacht te werken. De technologische vooruitgang in het begin van het kapitalisme zorgde voor een arbeidstijd voor één werknemer die kon oplopen tot zeventig uren per week (Golden, 2009). Er zouden dagen tot 16 werkuren zijn geweest, zelfs voor kinderen (Diaz & Echevarria, 2009).

In de achttiende eeuw begonnen in Groot-Brittannië de eerste inspanningen om het aantal werkuren te verminderen. Dit ging echter niet snel en was niet universeel succesvol. Ook de Amerikaanse Revolutie in de tweede helft van de achttiende eeuw heeft gezorgd voor een reeks van veranderingen. Zo werden de uren daglicht niet meer beschouwd als de natuurlijke parameters voor een werkdag (Roediger & Foner, 1989).

Aan het einde van de achttiende eeuw en het begin van de negentiende eeuw begon het productieproces te veranderen. Massaproductie kwam in een stroomversnelling. In 1825 was er een eerste groot onderzoek in Massachusetts naar werktijden. De verslagen over werkende kinderen in fabrieken die twaalf uren per dag werkten, lokten protesten uit. In de jaren 1820, na de intense economische crisis van 1819, begonnen vakbonden zich meer en meer te groeperen om officiële bewegingen op te richten tegen de lange werktijden (Golden, 2009). De spanningen die er sinds het midden van de negentiende eeuw hingen rond een kortere werkweek, werden een internationaal

fenomeen. De arbeidersbewegingen vochten in veel landen zoals onder andere Groot-Brittannië, Frankrijk, de Verenigde Staten, Australië etc. voor een kortere werkdag (Diaz & Echevarria, 2009).

John Fielden, een Britse industrieel in de negentiende eeuw (Royle, 1989), stelde in 1847 een wetsontwerp op ter beperking van de uren tot tien arbeidsuren per dag voor kinderen en vrouwen. In de Verenigde Staten bestond een week in 1830 gemiddeld uit 69 werkuren. Aan het einde van de negentiende eeuw was dit nog ongeveer 59 werkuren per week. In 1832 werkte men gemiddeld 11 uur en 20 minuten per dag, in 1880 nog 10 uur (Margo, 2000).

Robert Owen (1771-1858) wordt beschouwd als de grondlegger van de coöperatiebeweging en het Britse socialisme (O'Rourke, 2014). Sinds 1817 pionierde hij voor de invoering van de achturige werkdag en bedacht hij de slogan: "*Eight hours' labour, Eight hours' recreation, Eight hours' rest*". Dankzij hem kwam de eerste *Factory Act* (1819) tot stand. Kinderen onder de negen jaar mochten niet meer in katoenweverijen en -spinnerijen werken en oudere kinderen mochten niet langer dan twaalf uren per dag werken. Het is moeilijk voor te stellen, maar destijds werkten kinderen van zes of zeven jaar voltijds in de Engelse fabrieken. Owen bleef onbevredigd door de beperkte uitwerking van de fabriekswet en zette de strijd naar betere arbeidsomstandigheden verder. Desalniettemin had een toonaangevende gebeurtenis plaatsgevonden, namelijk dat de overheid voor de eerste keer de werking van fabrieken had gereguleerd en mensen had beschermd die machteloos stonden en te zwak waren om zichzelf te beschermen (Pressman, 1999).

Vanaf 1832 zette de trend van minder werkuren zich verder en verspreidde zich snel in en buiten New England, een regio in het noordoosten van de Verenigde Staten. Frederick Robinson, een Britse staatsman en eerste minister in 1827, beweerde zelfs dat het werk dat voorheen in twaalf uur werd verricht in veel sectoren, met de opkomende industrialisering, maar een half uur nodig zou hebben. Hij voorspelde ook dat overproductie tot depressies leidt en dat de duur van werken moet gelimiteerd worden. 1835 was voor vele werknemers een keerpunt in de strijd naar een tien-uren werkdag: steeds meer werkschema's veranderden naar tien werkuren per dag. De federale wet van 1836 bepaalde dat federale instellingen in de winter acht uren open en in de zomer tien uren open moesten zijn (Roediger & Foner, 1989). De Amerikaanse president Van Buren voerde in 1840 een wet in voor een maximum van tien werkuren bij handenarbeid (Diaz & Echevarria, 2009). De tien-uren bewegingen, vakbondsactivisten en arbeiders bleven ook in 1850 nog protest voeren en stakingen in fabrieken kwamen frequenter voor. Dit zette politici aan om onderzoeken te doen rond de kortere werktijden en er wetgeving over in te voeren (Golden, 2009). Margo (2000) benadrukt de rol van zowel de arbeidersbewegingen als de staat in de geschiedenis van de werkweek en in de daling van de wekelijkse werkuren die heeft plaatsgevonden. Volgens deze visie werkten werkgevers niet onmiddellijk mee en belemmerden ze de reductie van de werkuren (Margo, 2000). Ze hielden de problematiek rond de urenvermindering ook in leven door privileges voor werknemers te ontnemen, zoals bijvoorbeeld de pauzes op een werkdag te verminderen (Roediger & Foner, 1989). Werkgevers konden uiteindelijk alleen overtuigd worden door stakingen of door een verordening van de overheid. Het ingrijpen van de vakbonden begon in de late jaren van 1820 en in het begin van 1830 met de roep van werknemers uit Philadelphia, Boston en New York voor een werkdag van tien uren. Dit heeft gezorgd voor de eerste wetten in New Hampshire (1847) en Pennsylvania (1849) rond een 'maximaal aantal uren' (Margo, 2000).

De Amerikaanse Burgeroorlog (1861-1865), die in oorsprong de slavernij aanvocht, sloot evenzeer aan bij de vraag naar werkdagen van acht uren. De opkomst van het republikanisme en een klassenstructuur gaf het verzet van de bewegingen in de jaren 1860 een andere inhoud dan deze van de jaren 1850. Vanaf 1866 groeiden de acties, bewegingen en organisaties die naar een achturige werkdag streefden over heel Amerika aanzienlijk. Honderden lokale organisaties en de nationale werknemersorganisatie steunden de vraag en wilden hier wetgeving rond. Na de Burgeroorlog veranderde de norm van de werknemers en streefden ze van dan af naar een werkdag met acht uren in plaats van tien (Diaz & Echevarria, 2009). De argumenten van de voorstanders van achturige werkdagen waren anders dan deze van hun voorgangers die streefden naar tien werkuren per dag. Zo vonden ze een dag van acht werkuren bijvoorbeeld een recht en zagen ze dit als een beloning voor de prestaties van de werkende mensen in de oorlogsproductie of op het slagveld. Door de werkdruk te verlagen zouden volgens hen 500 000 extra mensen de arbeidsmarkt kunnen betreden. Dit was zeker nodig gezien de naoorlogse werkloosheid die heerste in de jaren 1870 (Roediger & Foner, 1989).

Ira Steward (1831-1883) was een belangrijk figuur in de arbeidersbeweging in de Verenigde Staten in de tweede helft van de negentiende eeuw. Hij zat ook in een beweging voor een kortere werkdag (1851) (Kuritz, 1956). Uit zijn strijd tegen de slavernij groeide ook de motivatie om te ijveren voor minder arbeidsuren. Hij veronderstelde dat een toename in de vrije tijd nieuwe behoeften bij de werknemers zou creëren. Dit zou ervoor zorgen dat ze hoger zouden mikken en zo zouden hopen op een hoger loon. Dit stijgend vermogen zou de consumptie doen toenemen en bijgevolg de productie stimuleren. De hele economie zou groeien als gevolg van de kortere werkdagen en daarenboven zouden hogere lonen, toegenomen consumptie, stijgende productie en machines hieraan meehelpen. Zijn belangrijkste argument voor een kortere werkdag was dus de productieve vooruitgang, wat ook werkgevers zou moeten stimuleren om veranderingen door te voeren (Roediger, 1986).

In de jaren na de Burgeroorlog (1867-1879) waren de effectieve verwezenlijkingen van de politieke bewegingen indrukwekkend. Acht Amerikaanse staten voerden in 1868 een wet over acht uren per werkdag in en ook werd een statuut geïmplementeerd, goedgekeurd door de nationale overheid, waardoor een achturige werkdag legaal werd. Echter, er ontbraken nog voorzieningen voor zowel de werkgevers als de werknemers om de wetten uit te voeren, ook bevatten de wetten achterpoortjes of werden ze voorwerp van tegenstrijdige interpretaties (Roediger & Foner, 1989). In 1886 bereikten de betogingen een hoogtepunt. Van 1 mei, de internationale Dag van de Arbeid, tot 4 mei 1886 vond een bewogen, vier dagen durende, demonstratie plaats in Chicago. Tijdens deze Haymarket-affaire, zoals deze optocht genoemd wordt (Diaz & Echevarria, 2009), demonstreerden een half miljoen Amerikanen voor de invoering van de achturige werkdag (Coppola & Elaine, 2007). Tussen de gebeurtenissen in Chicago (1886) en 1940, daalde het aantal werknemers dat voltijds werkte met 35 procent (Diaz & Echevarria, 2009).

De jaren voor, tijdens en vlak na de Eerste Wereldoorlog waren, zoals David Montgomery, een hoogleraar geschiedenis aan de *Yale University* gespecialiseerd in de evolutie van de arbeid in de Verenigde Staten (Rachleff, 2012), heeft geschreven "de beslissende periode in de strijd naar een werkdag met acht uren". Van 1905 tot 1920 daalde de gemiddelde werkweek van werknemers van 57,2 naar 50,6 uur. In de fabrieken daalde het aantal uren van 54,5 naar 48,1 per week, wat bijna

overeenkomt met een achturige werkdag, zes dagen per week. In 1910 daalde het aandeel van werknemers dat meer dan 54 uren per week werkte van 72 procent naar 26 procent. In de nasleep van de Eerste Wereldoorlog vochten honderdduizenden vakbondsleden voor een werkdag van zes uren of minder (Roediger & Foner, 1989).

De voorname industrieel Henry Ford verkortte in 1926 in zijn fabriek de werkweek van zes naar vijf dagen om zo de productiviteit te verhogen. Hij introduceerde de vijf dollar dag, zo werd de werkdag van tien uren vervangen door een achturige werkdag met een verhoogd loon van vijf dollar. Hij stond achter het idee dat een goed loon goede werknemers oplevert. Trouwens, goed betaalde werknemers kunnen meer kopen en uiteindelijk misschien zelfs een eigen Ford. Hij voerde de werkdag van acht uren dus niet alleen in voor een betere gezondheid van zijn werknemers, maar ook omdat meer vrije tijd vanzelf meer consumptie met zich mee zou brengen. Het Fordisme kan gezien worden als een belangrijke innovatie. De beslissingen van Henry Ford kunnen ook verklaard worden door de veranderde tijden waar de mensen in leefden (Lacey, 1987).

De toewijding van vakbondsleden en andere werknemers voor een achturige werkdag (of zelfs minder) in de eerste helft van de twintigste eeuw was dus mede vanwege een veranderende cultuur door de opkomst van films, sport, pretparken en andere hobby's om vrije tijd te vullen. Een tweede factor was druk van andere groepen dan arbeidersbewegingen, namelijk groepen die streefden naar reformatie en naar wetten rond minder werkuren en dit vooral voor vrouwen (Golden, 2009).

In veel sectoren was de achturige werkdag nog lang geen realiteit in 1919, zoals bijvoorbeeld de spoorwegen, conservenfabrieken en textiel fabrieken. Het meest dramatische waren dagen van tien, twaalf of zelfs meer uren die niet abnormaal waren in staalfabrieken. In de textiel- en staalindustrie werkten honderdduizenden werknemers nog steeds zeven dagen per week. In 1933 waren er in de Verenigde Staten, als gevolg van de financiële crisis, maar liefst vijftien miljoen mensen werkloos. Maar veel mensen zagen de ernst aanvankelijk niet en waren ervan overtuigd dat de depressie maar van korte duur zou zijn (Roediger & Foner, 1989).

Ten gevolge van de Tweede Wereldoorlog kwam het standpunt over de achturige werkdag er nog steeds niet door. De aanval op Pearl Harbor gaf daarenboven de doorslag voor veel werkgevers om terug af te zien van de 38-uren werkweek. In februari 1942 werd er zelfs in meer dan de helft van de fabrieken die instonden voor de productie van oorlogsmateriaal meer dan 48 uren per week gewerkt. In machinefabrieken was het gemiddelde 55 uren en waren weken van 70 uren per week niet ongewoon. De beschermende wetgeving over werkschema's voor vrouwelijke arbeiders kwam onder vuur te staan en ook vrouwen werkten gemakkelijk 48 uren per week. Aangezien deze oorlog langer zou gaan duren dan Wereldoorlog I en men menslievender te werk wou gaan, werden er enkele concessies gedaan ten aanzien van de werkdag. Op verzoek van Donald M. Nelson, een Amerikaanse zakenman en voorzitter van de *War Production Board* (1942-1944), werd er, uiteraard met toestemming van de vakbond, op zondagen en tijdens vakantiedagen niet meer langer dan acht uren gewerkt. Met het einde van de oorlog in zicht en de terugkomst van de troepen, was er vrees voor massale werkloosheid. Dit waren bijkomende argumenten voor bewegingen die minder werkuren eisten. De progressie tussen 1945 en 1956 was helaas niet te vergelijken met de vooruitgang van voor de Tweede Wereldoorlog (Roediger & Foner, 1989).

Sinds 1940 is de arbeidsparticipatie van huisvrouwen gestegen van ongeveer 15 procent tot iets meer dan 50 procent, dit is de meest spectaculaire recente demografische verandering in de beroepsbevolking. In 1975 werkten 41,8 procent vrouwelijke werknemers het volledige jaar voltijds. De vrouwelijke deeltijdse werknemers omvatten 32 procent en 26,3 procent hadden slechts een deel van het jaar een *fulltime* baan. Deze cijfers weerspiegelen de geforceerde keuzes die vrouwen, vaak verplicht, moesten maken, namelijk grotendeels thuis blijven omdat ze verantwoordelijk waren voor de huishoudelijke taken en de kinderen. Om slecht betaalde halftijdse jobs te vermijden en om promotie te kunnen krijgen, waren vrouwen vrijwel genoodzaakt voltijds te participeren op de arbeidsmarkt, ook al hadden ze een gezin. Om de huishoudelijke taken te kunnen combineren met een vaste job, was een korter werkschema vereist. De reductie van de arbeidstijd is dan ook grotendeels ontstaan voor vrouwen vanwege de opvoeding en het huishouden. Bij het andere scenario, namelijk wanneer de opvoeding en de huishoudelijke verantwoordelijkheden meer en meer werden verdeeld tussen mannen en vrouwen, was eveneens de vermindering van de werkuren belangrijk en terzelfdertijd de zekerheid op een evenredig loon en carrièremogelijkheden (Roediger & Foner, 1989).

Na de Tweede Wereldoorlog daalde het aantal uren bij de meeste werknemers naar veertig uren per week (Diaz & Echevarria, 2009). In de Verenigde Staten kunnen we van een 38-urenweek spreken vanaf de jaren zestig en zeventig. Vanaf dan is niet alleen het belastende karakter van werken een belangrijke reden voor de vermindering van de arbeidstijd, ook wilden de burgers meer mogelijkheid tot het ervaren van zelfontplooiing. Door nieuwe technologieën zou arbeid een meer en meer 'onpersoonlijk' karakter krijgen en er zou een degradatie van de kwaliteit plaatsgrijpen (De Beer, 1999).

De reductie van het aantal werkuren voltrok zich in Europa pas een aantal jaren later. De standaard arbeidsovereenkomst was tot 1980 een vast contract. Werknemers, voornamelijk mannelijke, hadden vaste werktijden en werkten voltijds. Net zoals tevoren in de Verenigde Staten, werd ook in Europa de vrouw geacht thuis te blijven na haar huwelijk. Tot 1957 was het zelfs de gewoonte om vrouwen die bij de overheid werkten te ontslaan zodra ze trouwden. Maar naar analogie met de Verenigde Staten kwam er ook een kentering in Europa door de economische recessie van 1979. De werkloosheid liep toen op tot tien procent van de beroepsbevolking. Het Akkoord van Wassenaar van 24 november 1982 zorgde uiteindelijk voor een belangrijke doorbraak. Nederlandse werkgevers en vakbonden kwamen overeen om te streven naar herverdeling van arbeid en dit door onder meer de arbeidsduur te verkorten. Vanaf 1990 bestond de gemiddelde werkweek uit 38 uren (Huiskamp, van der Heijden, de Lange & Nauta, 2012). In tegenstelling tot Nederland bestond er in België in de jaren tachtig nog geen overeenkomst tussen de sociale partners over een verantwoorde loonontwikkeling (De Lathouwer, 2000).

Deeltijdarbeid is in Nederland ontstaan in de tweede helft van de jaren vijftig. Als gevolg van de grote krapte op de arbeidsmarkt in een sterk opbloeiende economie voorzag de industrie en de commerciële dienstverlening in hun behoefte aan personeel door het aantrekken van deeltijds werkende vrouwen (Portegeijs, 2008). De arbeidsparticipatie van vrouwen steeg rond 1970 door de opkomst van de dienstensector. De deelname aan betaalde arbeid werd ook voor en door vrouwen gezien als een voorwaarde om een gelijkwaardige en volwaardige positie in de maatschappij in te

nemen. Werktijden konden beter worden afgestemd op de persoonlijke voorkeur of behoefte, bijvoorbeeld het kunnen combineren van werken met huishoudelijke taken, door de mogelijkheid om te variëren in arbeidstijden en ook de keuze om deeltijds of voltijds te werken (de Beer, 1999). In de volgende decennia groeide het aantal deeltijdse werknemers sterk tot één op de drie vrouwen in 1971, 45 procent in 1981, 53 procent in 1991 en 63 procent in 2001. (Huiskamp, van der Heijden, de Lange & Nauta, 2012). Bijgevolg is het aantal vaste voltijdse betrekkingen sterk gedaald en hebben deze plaats gemaakt voor meer tijdelijke, halftijdse of flexibele banen. In 1970 werkte nog 68 procent voltijds en minder dan 15 procent betrok een deeltijdse of flexibele job, terwijl in 1998 slechts 51 procent van de totale werkgelegenheid uit voltijdse banen bestond en al meer dan 37 procent halftijds of flexibel tewerkgesteld werd (Beer, 2001).

Diaz en Echevarria (2009) verklaren het ontstaan van de vaste werkweek, terug te vinden in bijna alle geïndustrialiseerde landen, door de werkuren en het aantal werknemers als substituten te beschouwen. Het inhuren van een werknemer brengt een vaste kost en een variabele kost per gewerkt uur met zich mee. Door deze vaste kost zijn de totale kosten van het inhuren van een werknemer gedurende acht uren niet dezelfde als de kost van het inhuren van acht werknemers voor een uur. Om die reden zouden bedrijven werknemers zoveel mogelijk uren willen laten werken. In een niet-gereguleerde economie zonder werkloosheidsuitkering, zouden werknemers verplicht zijn meer te werken dan ze zelf zouden willen aan het vastgelegde uurloon. Het uurloon bepaalt niet alleen het aantal uren gevraagd per werknemer, maar ook het aantal gevraagde werknemers, gegeven een werkweek.

Zo is het uurloon dat werk garandeert niet noodzakelijkerwijs voor elke werknemer hetzelfde. Voor werknemers zou het marginale product van de gewerkte uren gelijk moeten zijn aan de opportuniteitskost van de marginale waarde van vrije tijd. We zien dat het uurloon in de praktijk vaak lager ligt. Dit bevestigt ook bovenstaande theorie over de geïndustrialiseerde landen in de negentiende eeuw, namelijk dat werkgevers hun kosten willen drukken door dezelfde werknemers zo veel mogelijk te laten werken. Omdat werknemers uiteraard niet tevreden waren met deze situatie zijn zij gaan strijden voor een werkweek met een vastgelegd aantal werkuren. Dit was individueel niet doenbaar waardoor zij collectief actie gingen voeren. Er wordt gezegd dat deze strijd heeft gezorgd voor het ontstaan van de eerste arbeidersbeweging (Diaz & Echevarria, 2009).

Het afbakenen van de werkweek leidt tot een beter welzijn van de werknemers, maar ook tot een vermindering van de output. De daling van het aantal gewerkte uren in het begin van de negentiende eeuw was niet alleen het resultaat van het veranderende arbeidsaanbod, waar het inkomenseffect ¹ sterker is dan het substitutie-effect ², maar, zoals hierboven al aangehaald, ook door de vraag van werknemers (Diaz & Echevarria, 2009). Wanneer het loon van een werknemer wordt verhoogd, kan deze op twee manieren reageren: door minder of meer te gaan werken. Zo kan het geprefereerde

1 Een inkomenseffect is het effect van een prijswijziging die resulteert in een verandering in de koopkracht van de consument. (Pindyck & Rubinfeld, 2015).

2 Een substitutie-effect is het resultaat van een verandering in de ruilwaarde tussen twee goederen (Pindyck & Rubinfeld, 2015).

aantal arbeidsuren van een werknemer bepaald worden. Op de lange termijn zou de gemiddelde arbeidstijd negatief variëren met de hoogte van het loon. Wanneer we dit toepassen op het aantal arbeidsuren wil dit zeggen dat wanneer een werknemer een loonsverhoging ervaart, hij een deel van de arbeidsuren zal ruilen voor meer vrije tijd (inkomenseffect) in plaats van meer te gaan werken (substitutie-effect). Of het substitutie- of het inkomenseffect groter is bij een verhoging van het inkomen is afhankelijk van de situatie (geslacht, hoeveelheid huishoudelijke taken etc.). Maar op de lange termijn zou het inkomenseffect dus vooral domineren (Golden, 2009).

De toenemende behoefte aan synchronisatie van werkschema's is de reden voor de compressie in de verdeling van de uren. De redenering hierachter is dat werktijden kenmerken hebben van publieke goederen ³. Je kan mensen namelijk niet uitsluiten of beletten meer te werken (niet-uitsluitbaar). Het beperkt ook evenmin iemand anders om zijn/haar arbeidsuren te verhogen (niet-rivaliserend). Dit is één van de marktfalingen die de markt niet alleen kan oplossen en overheidsingrijpen, zoals het limiteren van de werkweek, zijn dus essentieel (Diaz & Echevarria, 2009).

³ Publieke goederen zijn goederen die niet-uitsluitbaar en niet-rivaliserend zijn (Pindyck & Rubinfeld, 2015).

2.2 Evaluatie van de klassieke werkweek

Na bovenstaand overzicht over de (moeizame) totstandkoming van de 38-uren werkweek, zal er nu een uiteenzetting volgen over de bevindingen over de voor- en nadelen van de klassieke werkweek.

Arbeid zorgt voor de ontwikkeling van het individu en bepaalt zijn/haar plaats in de samenleving. Meer dan ooit zien mensen participeren op de arbeidsmarkt als een voorwaarde om maatschappelijk te kunnen functioneren. De opvattingen over werken zijn klaarblijkelijk verschoven in vergelijking met deze van de twintigste eeuw. Deze verandering is mede het gevolg van de transformatie van de arbeidsmarkt en wel de overgang van een traditionele industriële samenleving naar een postindustriële diensten- of kennissamenleving. Vijftig jaar geleden was er vooral sprake van fysiek zware arbeid en waren er bijgevolg weinig mogelijkheden voor persoonlijke groei. Momenteel is onze arbeid gebaseerd op het menselijk denkvermogen waardoor inhoudelijke interesses ontwikkeld kunnen worden. Werk kan een belangrijke zingeving aan het leven geven (Beer, 2001).

Er zijn verschillende visies over de evolutie van de kwaliteit van arbeid in de afgelopen decennia. Aansluitend bij het feit dat arbeid zorgt voor persoonlijke ontwikkeling, kan men verwachten dat de kwaliteit beter wordt. Een andere benaming hiervoor is de regradatiethese. Toch zijn er ook deskundigen die het tegengestelde, de degradatiethese, bewijzen, namelijk dat de kwaliteit van arbeid onder druk staat of zelfs achteruitgaat. Dit zou komen door de technologische ontwikkeling en de globalisering. Beek (1999) beweert dat de verzwakking van kwaliteit minder door de arbeidsinhoud of de arbeidsomstandigheden komt, maar wel door het dienstverband waarin de werknemer zich bevindt. Zoals al eerder besproken zien we dat er steeds meer halftijdse, flexibele of tijdelijke jobs zijn in plaats van de traditionele voltijdse banen. Anderen bekijken de evolutie van de kwaliteit tweeledig, ook de polarisatiethese genoemd: de kwaliteit van intellectuele arbeid verbetert, terwijl de fysieke arbeid een neerwaartse trend vertoont (Beer, 2001).

Deelnemen aan de arbeidsmarkt verschaft zowel individuele als maatschappelijke functies. Het persoonlijke nut van arbeid is vanzelfsprekend het verkrijgen van een inkomen, maar ook het structureren van de tijd, het uitbouwen van sociale contacten, de toename van waardering, zelfrespect en ontplooiing. De maatschappelijke rol is de bijdrage aan de nationale rijkdom en welvaart en de integratie van de samenleving. Per slot van rekening is arbeid ook een verdelingsmechanisme: het verdeelt geld, macht, aanzien en geluk (Beer, 2001).

In de helft van de vorige eeuw waren de arbeidsomstandigheden slecht en het werk eentonig en geestdodend en dit ging ten koste van de kwaliteit van het werk. Pas in de jaren tachtig en negentig was er daadwerkelijk sprake van positieve aspecten van werk. We kunnen spreken van de ontwikkeling van een industriële fase naar een diensten-, informatie-, kennis en netwerkeconomie. De huidige arbeidsmarkt en de aard van het werk verschilt dan ook sterk met deze van de jaren 1970. Mensen moeten minder eentonig werk doen, terwijl zowel de ontplooiingsmogelijkheden als het werktempo van werkenden toeneemt (de Beer, 1999). De negatieve gevolgen van deze nieuwe aard van werken zijn stress en, een actueel onderwerp, burn-out (Beer, 2001). Een veelvoorkomende klacht houdt hiermee verband, namelijk dat 61 procent van de werknemers vindt dat ze onder hoge tijdsdruk werken (de Beer, 1999). De technologische evolutie zorgt voor nieuwe producten, diensten, functies en zelfs sectoren, bijgevolg voorziet dit extra werkgelegenheid. Productieprocessen kunnen

efficiënter georganiseerd worden en menselijke arbeidskrachten worden overgenomen door de digitalisering (Beer, 2001).

In het voorbije decennium is het werkleven drastisch veranderd met gevolgen voor de identiteit van het individu. De transformatie is op verschillende aspecten voltrokken. De grenzeloze carrières, de kortere periode tewerkstelling bij één bedrijf, freelancen en flexibelere organisaties vragen soepele werknemers (Jensen & Westenholtz, 2004).

In de literatuur is er onenigheid over de consequentie voor de identiteit van het individu. Enkele auteurs voorspellen een sociaal drama. Vroeger was er veelal sprake van een stabiele werkgelegenheid, dit ging echter gepaard met slechte arbeidsomstandigheden, zoals vervelende klusjes, lage lonen, minder onderwijs en lage werkzaamheid. Deze erbarmelijke werkcondities komen gelukkig steeds minder voor, maar hebben plaats gemaakt voor meer onzekerheid. Zo kunnen mensen minder goed toekomstplannen maken, aangezien de duur van de job niet meer in te schatten is en plotselinge ontslagen geen uitzondering meer zijn. Men is dus vaak verplicht om van werk te veranderen, waardoor ook de locatie en collega's frequenter veranderen. Dit alles leidt tot desoriëntatie en problemen op sociaalpsychologisch niveau (Jensen & Westenholtz, 2004).

Er zijn evenzeer auteurs die een ander standpunt innemen over het verband tussen de veranderende samenleving en de identiteit. Zij zien de opkomst van *free agents* op de arbeidsmarkt, meestal hoogopgeleiden die hun expertise delen aan bedrijven die het hoogste loon en de beste secundaire arbeidsvoorwaarden bieden. Zij zien dit als een positieve evolutie. Zo hebben deze *free agents* veel voordelen door de flexibiliteit, afwisseling en vaak hoge salarissen. Zij worden vergoed of beloond voor hun kennis, creativiteit, verantwoordelijkheid en energie (Jensen & Westenholtz, 2004).

Tijdens de twintigste eeuw is de gemiddelde productie per arbeidsuur met een factor tien gestegen. Daardoor is het aantal werknemers in de primaire en secundaire sector, zoals de landbouw, de visserij, de industrie, de bouwnijverheid etc. gereduceerd tot één vierde. Deze vrijgekomen tijd is op drie manieren ingevuld: door de gemiddelde arbeidstijd per werknemer te verkorten, door een uitbreiding van de dienstensector en door een deel van de bevolking (onbedoeld) uit te sluiten van de arbeidsmarkt, mede doordat mensen op een latere leeftijd gingen werken door langer onderwijs en gelijktijdig werd het einde van de loopbaan naar voren verschoven (de Beer, 1999).

2.3 Samenvatting

Wanneer we de evolutie van de arbeidstijd bekijken, kunnen we deze opdelen in verschillende grote perioden. In de pre-industriële tijd werd het ritme van de natuur, het weer en de seizoenen gevolgd en was er dus nog maar weinig routine in een werkdag (Diaz & Echevarria, 2009). Pas door de industriële revolutie en de technologische vooruitgang werd het gemakkelijker om het hele jaar door te werken. De arbeidstijd voor één werknemer kon oplopen tot zeventig uren per week (Golden, 2009). In de achttiende eeuw begonnen in Groot-Brittannië en Amerika de eerste inspanningen om het aantal werkuren te verminderen (Roediger & Foner, 1989). Robert Owen wordt beschouwd als de grondlegger voor de invoering van de achturige werkdag en bedacht de slogan: "*Eight hours' labour, Eight hours' recreation, Eight hours' rest*" (Pressman, 1999). Werkgevers konden uiteindelijk alleen overtuigd worden door stakingen of door een verordening van de overheid (Margo, 2000). Op 1 mei 1886, de internationale Dag van de Arbeid, bereikten de betogingen een hoogtepunt (Coppola & Elaine, 2007). De belangrijke industrieel Henry Ford verkortte in 1926 in zijn fabriek de werkweek van zes naar vijf dagen om zo de productiviteit te verhogen (Lacey, 1987). Na de Tweede Wereldoorlog daalde het aantal uren bij de meeste werknemers eindelijk naar veertig uren per week (Diaz & Echevarria, 2009). In de Verenigde Staten kunnen we van een 38-urenweek spreken vanaf de jaren zestig en zeventig. Vanaf dan wilden de burgers ook meer mogelijkheid tot het ervaren van zelfontplooiing (De Beer, 1999).

Nu zullen nog kort de bevindingen van de klassieke werkweek volgen. De huidige arbeidsmarkt en de aard van het werk verschillen sterk met deze van de jaren 1970 (Beer, 2001). Mensen moeten minder eentonig werk doen, terwijl zowel de ontplooiingsmogelijkheden als het werktempo van werkenden toeneemt (De Beer, 1999). De negatieve gevolgen van deze nieuwe aard van werken zijn stress en burn-out. Het is dus best mogelijk dat het tijd is om over te schakelen naar nieuwe werkvormen, zoals de flexibele werkweek (Beer, 2001).

Hoofdstuk 3: De flexibele werkweek

In dit derde hoofdstuk gaan we dieper in op de flexibele werkweek. Als eerste wordt het ontstaan en de nood aan nieuwe werkvormen beschreven. Daarna wordt het wetsontwerp Werkbaar Wendbaar Werk (WWW) en hoe deze wet kan bijdragen tot het praktisch omzetten van een transformatie van de samenleving tot flexibel werken op de Vlaamse arbeidsvloer toegelicht. Vervolgens zullen we dieper ingaan op het koninklijk besluit Flexwerk. Dit KB Flexwerk is van toepassing op de publieke sector, meer bepaald de federale overheidsdiensten. Ten slotte zoomen we in op de voor- en nadelen van het flexibel inzetten van de arbeidsuren.

3.1 De nood aan een flexibele werkweek

Werkschema's en werktijden zijn hedendaags een veel besproken en onderzocht onderwerp, dit voornamelijk in de Verenigde Staten en West-Europa. Mahoney (1978) stelt vast dat de twee meest voorkomende voorstellen het verkorten van de werkweek naar vier werkdagen en het flexibel maken van de werktijden met veranderlijke start- en eindtijden zijn. Ook in het onderzoek van Golden (2010), waar we later op ingaan, wordt bevestigd dat deze twee alternatieven zich het meest voordoen op de werkvloer. In West-Europa zien we steeds meer flexibele arbeidstijden, terwijl men in de Verenigde Staten sneller overstapt naar een werkweek bestaande uit vier werkdagen van veertig werkuren (Mahoney, 1978).

Het Nieuwe Werken: <ul style="list-style-type: none">• Plaats- en tijdonafhankelijk werken• Resultaatgerichtheid• Verantwoordelijkheid• Wederzijds vertrouwen	4-40 werkschema
	→ Verenigde Staten <ul style="list-style-type: none">• Minder verplaatsingskosten- en tijd• Kans op stijging vermoeidheid
	Flexibele werktijden
	→ West-Europa (cf. WWW en KB Flexwerk) <ul style="list-style-type: none">• Betere <i>work-life balance</i>

FIGUUR 1: HET NIEUWE WERKEN

Het voorstel van minister van Werk en Economie Kris Peeters Werkbaar Wendbaar Werk (WWW) sluit aan bij deze West-Europese evolutie van flexibelere werkweken. Dit voorstel kadert in het groter geheel van een moderne samenleving die niet meer te vergelijken is met deze van vijftig jaar geleden (SERV, 2016). Zo monotoon en fysiek zwaar als het werk in de vorige eeuw was, is het nu vaak erg uitdagend werk, maar dat evenzeer gepaard gaat met een steeds hoger werktempo. We zijn derhalve geëvolueerd van een industriële samenleving naar een diensten- en kennissamenleving (de Beer, 1999). Deze veranderingen uiteten zich onvermijdelijk ook in nieuwe manieren van werk. Het Nieuwe Werken (HNW) of *New Way of Working* (NWOW) is een erg actueel en veel besproken onderwerp, waarbij de focus wordt gelegd op het talent van elke werknemer en zijn/haar gevoel voor

verantwoordelijkheid. Dit concept is dus grotendeels gebaseerd op wederzijds vertrouwen. Zodoende wordt de klemtoon niet meer gelegd op de kwantiteit, maar wel op de kwaliteit van het werk (Kluwer, 2012).

Het wetsontwerp Werkbaar Wendbaar Werk werd in april 2016 voorgesteld en op 28 oktober 2016 goedgekeurd door de federale regering. Op 16 december 2016 kreeg het wetsvoorstel van vicepremier en minister van Werk Kris Peeters de definitieve goedkeuring van de ministerraad. Men spreekt van een mijlpaal voor de Belgische arbeidsmarkt. De aanzet van Werkbaar Wendbaar Werk is de vaststelling dat iedereen langer zal moeten werken om de houdbaarheid van het pensioenstelsel te garanderen. Dit is alleen maar mogelijk als het werk werkbaar en wendbaar is en dit het welzijn van de werkgevers en de werknemers ten goede komt. Alreeds in 2015 is het traject rond Werkbaar Wendbaar Werk gestart. Minister Kris Peeters heeft gesprekken gevoerd met sociale partners, burgers, middenveldorganisaties etc. Na de goedkeuring in oktober 2016 moet de wet ingevuld worden op bedrijfs- en sectoraal niveau door middel van sociaal overleg. Het wetsontwerp is ook voor advies voorgelegd aan de Raad van State en de Nationale Arbeidsraad en is daarna besproken in het Parlement (Kabinet van Minister van Werk, 2016).

Werkbaar Wendbaar Werk behelst vele mogelijkheden tot flexibelere werkomstandigheden. Ten eerste is er de gelegenheid om occasioneel te telewerken, voorheen bestond er enkel de mogelijkheid om structureel te telewerken. Er is een wettelijk kader voor glijdende arbeidstijden waardoor de werknemer zelf het begin en einde van zijn prestaties bepaalt. Verder creëert het de mogelijkheid tot de annualisering van de arbeidsduur. Hierdoor wordt de klassieke 38-uren werkweek afgeschaft. De werkuren worden dan niet meer berekend per week, maar per jaar (Persbericht van Minister van Werk van 16 december 2016).

Artikel 20bis van de Arbeidswet van 16 maart 1971 bespreekt de mogelijkheden en de beperkingen ten aanzien van de flexibele en variabele uurregelingen. De eerste limitatie stelt dat de veranderlijkheid van het uurrooster niet meer dan twee uren boven of beneden het dagelijkse uurrooster en vijf uren boven of beneden het wekelijkse uurrooster mag bedragen. Variabele en flexibele uurroosters hebben grotendeels gelijklopende doelstellingen. Het verschil bij variabele uurroosters is dat het van toepassing is op deeltijdse tewerkgestelde werknemers en er geen rechtstreekse grenzen gesteld worden, wel onrechtstreekse, omdat werkgevers gehouden zijn aan het betalen van overloon bij een flexibel uurrooster. Beide regelingen moeten vooraf opgenomen worden in het arbeidsreglement. Het principe van deze regelingen is de mogelijkheid van werkgevers de werkroosters te laten schommelen in functie van piek- en dalmomenten, zonder meteen overloon te moeten betalen (Artikel 20bis van de Arbeidswet van 16 maart 1971).

De werkgever moet de werknemers ten minste zeven dagen voor het invoeren van het flexibel werkrooster inlichten door dit aan te plakken in de lokalen van de onderneming op een zichtbare en toegankelijke plaats. Er is strikt genomen geen inhaalrust voorzien, de werkgever moet er wel voor zorgen dat op het einde van de referteperiode (maximum twaalf opeenvolgende maanden) de wekelijkse arbeidsduur gemiddeld wordt nageleefd. De werknemer heeft bij iedere betaalperiode steeds recht op hetzelfde loon, ongeacht een normaal uurrooster, piekrooster of dalrooster. Hierdoor kan het verband tussen de effectief geleverde prestaties en het ontvangen loon doorbroken worden. Wanneer de werknemer op het einde van de referteperiode minder heeft gewerkt dan

overeengekomen, blijft hij zijn loon behouden en kan het dus niet in mindering worden gebracht. Echter, als de werknemer meer uren heeft gewerkt in de referteperiode, dan is hem/haar wel bijkomend loon verschuldigd overeenkomstig met de extra geleverde prestatie. De toepassing van flexibele uurroosters geeft dus enkel aanleiding tot betaling van overloon als de gestelde grenzen van de arbeidsduur worden overschreden (Artikel 20bis van de Arbeidswet van 16 maart 1971).

Recent is artikel 20bis van de Arbeidswet gewijzigd. De verplichte invoeringsprocedure is grotendeels hetzelfde gebleven. Het voorstel van minister Peeters is dus grosso modo een herbevestiging van de bestaande wet. Desondanks kunnen we toch een verandering opmerken, namelijk dat de referteperiode of de periode van berekening van de arbeidsduur een jaar moet zijn. De berekening van de gemiddelde wekelijkse arbeidsuur was eerder al mogelijk per trimester. Maar door deze aanpassing kan men afhankelijk van de sector tijdens bepaalde seizoenen meer werken. Over het hele jaar blijft het aantal gewerkte uren gelijk en per week is er een bovengrens van 45 uur voorzien (Persbericht van Minister van Werk van 16 december 2016).

De federale overheid zet ook enorm in op een innovatief personeelsbeleid. Op 20 oktober 2016 keurde de ministerraad een ontwerp van het koninklijk besluit tot wijziging van diverse bepalingen rond flexwerk goed. Deze wijzigingen zijn vooral aanpassingen aan het koninklijk besluit van 19 november betreffende verloven en afwezigheden (verlofbesluit) (Ministerraad van 20 oktober 2016). Het ontwerp van het KB Flexwerk of voluit het koninklijk besluit tot wijziging van diverse bepalingen rond flexwerk in de overheidssector is op 8 februari 2017 onderzocht zodat de Raad van State advies kon verstrekken hierover (Verslag aan de koning, 21 maart 2017). Het koninklijk besluit is op 9 maart 2017 goedgekeurd en werd op 21 maart 2017 gepubliceerd. Het KB Flexwerk is op 1 april 2017 in werking getreden (Staatsblad, 21 maart 2017).

Om te voldoen aan een steeds modernere arbeidsmarkt, is het inzetten op maatregelen die bijdragen tot meer efficiëntie en meer flexibiliteit voor werknemer en werkgever essentieel. De federale overheid doet dit door te focussen op verschillende aspecten, namelijk de versterking van de regeling rond telewerk, de creatie van loopbaanrekening, een transparantere verlofregeling en een gelijkwaardig stelsel van deeltijdwerk voor de privé- en openbare sector (Verslag aan de koning, 21 maart 2017).

De bestaande regeling rond telewerk wordt in het KB Flexwerk uitgebreid doordat er nu ook de mogelijkheid is tot satellietwerk (Verslag aan de koning, 21 maart 2017). Satellietwerk is een vorm van uitvoering van het werk waarin, met gebruik van informatietechnologie, werkzaamheden verricht worden in een satellietkantoor. Een satellietkantoor is een gedecentraliseerd lokaal van de werkgever of een lokaal dat de werkgever aan het personeelslid ter beschikking stelt (Koninklijk besluit van 22 november 2006). Bij satellietwerk kan je werken op een werkplek van je eigen organisatie of van een andere organisatie. Als je thuis geen geschikte werkplek hebt, kan satellietwerk een goed alternatief zijn. Maar het kan ook van pas komen als je hinder ondervindt op het traject van en naar je werk of als je elders afspraken hebt of wil vergaderen met collega's die elders werken (Fedweb, 2017). Zowel telewerken als satellietwerken gebeuren op vrijwillige basis. De functionele chef of de hiërarchische meerdere beslist of er effectief beroep mag gedaan worden op de systemen. De bovengrens voor telewerken en satellietwerken wordt vastgelegd op maximum drie vijfde van de arbeidsregeling van het personeelslid (Verslag aan de koning, 21 maart 2017). Telewerk is al bij

verschillende organisaties van de federale overheid mogelijk, met name FAVV, FOD Economie, FOD Financiën, FOD Mobiliteit en Vervoer, FOD Volksgezondheid en Regie der Gebouwen. Het satellietwerk bestaat momenteel dus op een tiental locaties voor de medewerkers van zes federale organisaties. Vanaf begin mei 2017 gaat het satellietwerk officieel van start en zullen de satellietkantoren nog uitbreiden (Fedweb, 2017).

3.2 Positieve en negatieve aspecten van het flexibel inzetten van de arbeidstijd

De traditionele 38-urige vijfdaagse werkweek is nog steeds het meest voorkomende werkschema. Desalniettemin wordt er ook steeds meer gebruik gemaakt van alternatieven. De voornaamste reden van werknemers om flexibele werktijden te verkiezen, is de betere afstemming van de arbeidstijd en de vrije tijd die mogelijk wordt (Journal of Accountancy, 1987). Ook Mahoney (1978) en Golden (2010) kwamen tot de conclusie dat flexibele arbeidstijden hoofdzakelijk zorgen voor een betere *work-life balance*. Hun analyses zullen worden toegelicht.

Bij het hervormen van het werkschema moet rekening gehouden worden met het perspectief vanuit zowel de vraag naar arbeid, namelijk de werkgevers, als de leveranciers van arbeid, de werknemers (Golden, 2010). De ondervonden baten van de werkgevers en de werknemers bij het afschaffen van de klassieke werkweek correleren frequent, waardoor deze hieronder samen zullen besproken worden.

De keuze tussen het behoud van de klassieke werkweek of het veranderen van de huidige vorm hangt af van de criteria die we gebruiken om de status quo en het alternatief te vergelijken. Een beleid kan volgens Golden (2010) geëvalueerd worden aan de hand van vier criteria, namelijk de effecten op het sociale en individuele welzijn, de economische efficiëntie, de sociale rechtvaardigheid en de economische groei. Tevens bepalen de gewichten die aan de vier criteria worden gegeven grotendeels de uitkomst van de analyse. Een nieuw beleid moet het sociale welzijn van iedereen verbeteren, niet van slechts een deel van de bevolking (Golden, 2010). Men kan kijken naar een Hicks-Kaldor vergelijking waarbij de herverdeling van de middelen en bijhorende voordelen wenselijk zijn als degenen die baat hebben bij de verandering meer winst hebben dan de verliezers zullen verliezen. Maar nog beter is om een Pareto-verbetering te bekomen. Hier wordt niemand slechter van het beleid en ten minste één iemand beter (Boardman, Greenberg, Vining, & Weimer, 2015).

Door marktfaalingen zoals asymmetrische informatie en negatieve externe effecten, maar ook door het immobiele karakter van arbeid en de lage onderhandelingsmacht van werknemers ten opzichte van werkgevers, kan een goede interventie wel degelijk zorgen voor een verbetering in het welzijn van alle partijen. Ook niet-financiële voordelen van flexibele werktijden, zoals de mogelijkheid tot meer vrije tijd, lagere stress en vermoeidheid, moeten mee in rekening genomen worden (Golden, 2010).

De meest voor de hand liggende voordelen van vier werkdagen per week zijn logischerwijs de daling van het woon-werkverkeer, inclusief de verplaatsingskosten en -tijd, en de toegenomen vrije dagen met eventueel drie aaneensluitende dagen weekend. Deze verhoging van de arbeidstevredenheid zou moeten leiden tot een stijging van de productiviteit. Het flexibel inzetten van de arbeidstijd, ook flexitijd genoemd, zou eveneens voor een toename van de productiviteit moeten zorgen. Er zullen minder afwezigheden zijn, omdat er een betere afstemming tussen het werk en de vrije tijd mogelijk is. Deze grotere vrijheid resulteert zodoende evenzeer in een verbeterde tevredenheid van de werknemers (Mahoney, 1978).

De voorkeur voor een bepaald werkschema wordt ook mede bepaald door de mate van de taakidentificatie en -betrokkenheid (Mahoney, 1978). Identificatie, een term uit de psychoanalyse, betekent het vergroten van eigenwaarde door vereenzelviging met een persoon of een instelling

(Wright, 1994). Bij taakidentificatie gaat het dan specifiek over de vereenzelviging of identificatie en tevens de betrokkenheid met de taak of job. Flexibele arbeidstijden worden geprefereerd door personen met een hoge taakidentificatie, omdat flexibele arbeidstijden het mogelijk maken de arbeidstijd te laten overeenkomen met de taakeisen (Mahoney, 1978).

Uit een studie naar werktijden, patronen en werkschema's van werknemers bewijzen Jansen, Kant, van Amelsvoort, Nijhuis en van den Brandt (2010) dat er door meer uren te werken per dag of per week meer nood aan herstel van dit extra werken is. Meer uren werken wordt zodoende geassocieerd met een hoger stressgehalte. Echter, het vermogen om vrij te nemen gedurende de dag of het zelf bepalen van de begin- en eindtijd van de werkdag verlaagt de werkdruk. Deze flexibiliteit zorgt voor een betere gelukstoestand. Gelukkige werknemers zijn bijgevolg sneller bereid om extra te werken (Golden, 2010).

Het werkschema van veertig uren op vier werkdagen, of 4-40 schema, kan, door het driedaagse weekend, de nodige onderbreking bieden als de functie vermoeiend of monotoon is. Maar terzelfder tijd kan een tienurige werkdag juist bijdragen tot deze vermoeidheid. Zoals reeds hierboven vermeld, hangt de voorkeur voor een werkschema ook samen met het makkelijker combineerbaar maken van werk en gezin. De maximale baat is afhankelijk van de individuele voorkeur voor meer vrije dagen per week (4-40 werkweek) of meer vrije uren per dag (flexitijd). We kunnen constateren dat zowel eigenschappen van de taak en de functie, als persoonlijke kenmerken zoals leeftijd, geslacht, gezinssamenstelling, niet werkgerelateerde activiteiten etc. de keuze van werkschema beïnvloeden (Mahoney, 1978).

Volgens Golden (2010) kan er op individueel niveau een ideale duur van de werkweek bestaan, maar dit is uiteraard niet voor iedereen hetzelfde niveau. Elk land heeft deze "ideale" invulling van de werkweek zelf bepaald. In de jaren zestig waren er vooral voltijdse banen, omdat er binnen het huishouden meestal maar één kostwinner was. Hierdoor was het gemakkelijk om een standaardschema gebaseerd op vijf achturige werkdagen per week met vaste dagelijkse begin- en eindtijden te hanteren. Maar in 2004 waren nog maar 23 procent van de huishoudelijke modellen gebaseerd op het traditionele idee met een kostwinner en een huisvrouw of eventueel huisman.

Er is dus geen "optimale" *one-size-fits-all* werkweek op het vlak van de arbeidstijd. Maar er kan natuurlijk wel gekeken worden naar een gulden middenweg. Om na te gaan of een werkweek met flexibele werkuren een goed alternatief voor de klassieke werkweek kan zijn, moet men kijken naar de belangen van de werkgever, zoals de productiviteit en kwaliteit van het geleverde werk en eveneens moet men het welzijn van de werknemers in acht nemen. Deze belangen zijn natuurlijk gecorreleerd, want tevreden werknemers met minder stress verrichten beter werk en besparen zo op lange termijn kosten voor de werkgever (Golden, 2010).

Verhoogde flexibiliteit zorgt voor verhoogde autonomie en betere besluitvorming in verband met het plannen van het werk over een dag of week en dit maakt het ook mogelijk om werk- en niet werkgerelateerde activiteiten beter op elkaar te laten afstemmen. Het kan de productiviteit indirect ten goede komen, namelijk door de welzijnsverbetering. Flexibele werkweken kunnen immers zorgen voor een betere *work-life balance*. De flexibele werkweek kan dus gezien worden als een productiviteitsverhogende *tool*. Werkgevers zullen de kosten van het invoeren van het beleid moeten

afwegen tegen de voordelen zoals een hogere productiviteit, minder ziekteverlof, minder mensen die te laat komen, etc. Deze beslissing hangt ook af van de tijdshorizon, omdat het grootste deel van de kosten zal optreden op korte termijn, namelijk bij de invoering, terwijl de kostenbesparingen pas op lange termijn merkbaar zullen zijn en enigszins onzeker zijn (Golden, 2010).

De efficiëntie van een flexibele werkweek wordt mede bepaald door de vermindering van ontslagen en de evolutie van de werkloosheid (Golden, 2010). Zoals al eerder besproken, verklaren Diaz en Echeverria (2009), net zoals Golden (2010), dat minder, maar langere werkdagen de lange termijn kosten van bedrijven doen dalen, omdat het aannemen van werknemers uiteraard zorgt voor variabele kosten, zoals het loon, maar dit ook vaste kosten met zich mee brengt, zoals de kosten voor aanwerving, opleiding, verzekering, loonbelasting etc. Er zijn dus zowel macro-economische als micro-economische gevolgen verbonden aan het veranderen van een beleid.

De werkgever zal de flexibele werkweek niet invoeren als de werkelijke bovengenoemde kosten worden overschat of de werkelijke kostenbesparingen worden onderschat. De maatregel zal ook niet constructief zijn als het eigen "nut" van de werkgevers belangrijker wordt gevonden dan dat van de werknemers en de mogelijkheid tot flexibel werken selectief wordt toegewezen of indien de werknemers toch geen baten ondervinden, omdat de werkgevers geen onderhandelingsmarge geven aan de werknemers (Golden, 2010).

Uit bovenstaande leiden we af dat "flexibiliteit" kan beschouwd worden als een publiek goed. Een andere eigenschap van een publiek goed is dat er te weinig van wordt aangeboden. De *spillover*- of overloopeffecten⁴ zijn bijvoorbeeld de gezondheid van gezinnen, gemeenschappen die er beter van worden, economische duurzaamheid etc. (Golden, 2010). "Publieke goederen" is één van de vier gekende marktvalingen en overheidstussenkomsten zijn vereist om deze valing en het bijhorende welvaartsverlies op te lossen (Naert, Algoed, Crombez, Marneffe, & Vereeck, 2016).

Uit de studie van Golden (2010) blijkt dat vooral mannen een sterke voorkeur voor de standaard voltijdse werkweek hebben. Bij vrouwen daarentegen, verschilt de voorkeur per leeftijd, en dus levensfase en per aandeel huishoudelijke taken. In gezinnen met tweeverdieners prefereert men om gezamenlijk rond de zestig uren per week te werken. In deze huishoudens ervaart men dan ook een beter welzijn en minder werk/privé conflicten. In Nederlandse gezinnen waar beide partners werken is "anderhalve job" de doorsnee arbeidsparticipatie.

De twee volgende deelvragen van deze masterproef behandelen het invoeren van flexibel werken in de publieke sector. Er is nog niet veel onderzoek gedaan naar dit onderwerp en de resultaten zullen dus voornamelijk gebaseerd worden op de afgenomen interviews. Het moderniseren in overheidsdiensten, zoals bijvoorbeeld het invoeren van flexibel werken, gaat moeilijk omwille van verschillende factoren. Ten eerste zijn de meeste toepassingen specifiek ontworpen voor het bedrijfsleven. Ook zijn er institutionele en historische beperkingen in de publieke sector die

⁴ *Spillover*- of overloopeffecten zijn neveneffecten van een bepaalde actie of gebeurtenissen. Het gaat hier vaak om economische activiteiten op een bepaald gebied die effecten hebben op economische activiteiten van een naburig gebied (Golden, 2010).

interventies moeilijker mogelijk maken. Een laatste reden is het feit dat nieuwe ontwikkelingen moeilijk te beoordelen zijn, omdat er weinig gegevens hierover zijn (Golembiewski, 1980).

We zullen echter eerst stilstaan bij een onderzoek van Golembiewski (1980). Hij gaf aan dat er een verband bestaat tussen flexibele werkuren en gunstige effecten in publieke organisaties. De resultaten van het invoeren van flexibele uurroosters in de private sector zijn grotendeels te vergelijken met de bevindingen in de publieke sector. Doch moeten we de bemerking maken dat deze bron al van 1980 is en het daarom tijd is om hier opnieuw onderzoek naar te doen.

Flexibel werken houdt verband met de ontwikkelingspsychologie ⁵ (Golembiewski, 1980). Er is in de verschillende gedragsmodellen, zoals de behoeftespiramide van Maslow, Theorie X en Y van McGregor, de verschillende dimensies van zelfactualisatie van Argyris en de motivatietheorie van Herzberg, een positieve evolutie te zien na het invoeren van flexibele uurroosters. Bij bijvoorbeeld de theorie van Argyris zien we een beweging van afhankelijkheid naar onafhankelijkheid. Ook ervaart de werknemer een groei van verantwoordelijkheid, wat verband houdt met de hygiënefactoren en motivators van Herzberg. Flexibel werken heeft eveneens een positief effect op de hoeveelheid frustratie en agressie van werknemers. Door het verhogen van de controle van de werknemer op het werkschema en dit af te stemmen op het dagelijkse individuele ritme vermindert de frustratie en heeft dit positieve gevolgen voor het werk (Golembiewski, 1980).

⁵ De ontwikkelingspsychologie tracht de werkzame mechanismen en processen te verklaren die aan de basis liggen van de gedragspsychologie (Verhofstadt-Denève, Van Geert, & Vyt, 2003).

Evaluatie van flexibele werktijden aan de hand van vier criteria	
Effecten op sociaal en individueel welzijn	Economische efficiëntie
Belangen van werknemer: <ul style="list-style-type: none"> • Verhoogde autonomie • Minder stress • Lagere werkdruk • Betere afstemming werk- en niet werkgerelateerde activiteiten • ... 	Belangen van werkgever: <ul style="list-style-type: none"> • Toegenomen productiviteit • Verbeterde kwaliteit van geleverde werk • Meer tevreden werknemers • ...
Sociale rechtvaardigheid	Economische groei
Individuele keuze van optimaal werkschema afhankelijk van: <ul style="list-style-type: none"> • Eigenschappen van taak en functie: <ul style="list-style-type: none"> ○ Taakidentificatie ○ Taakbetrokkenheid ○ ... • Persoonlijke kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> ○ Leeftijd en levensfase ○ Geslacht ○ Gezinssituatie en niet werkgerelateerde activiteiten ○ ... 	Publiek goed met <i>spill-over</i> effecten: <ul style="list-style-type: none"> • Gezondheid van gezinnen • Economische duurzaamheid • Welvaartsverbetering • ...

FIGUUR 2: EVALUATIE VAN FLEXIBELE WERKTIDEN

Hoofdstuk 4: Methodologie

Om de bevindingen rond flexibel werken en de aanpassingen voor de leidinggevende en de medewerker en vooral de fijngevoeligheden en nuances vast te stellen, is er nood aan een diepgaand kwalitatief onderzoek. Een interview laat toe om meningen en percepties over een bepaald onderwerp te ontdekken. Zo is het mogelijk om genuanceerder informatie te achterhalen dan bij bijvoorbeeld een enquête.

Er wordt gekozen om meerdere personen te interviewen. Het onderzoeken van meerdere interviews vormt doorgaans een sterkere basis om een theorie op verder te bouwen. De bevindingen zullen beter ondersteund zijn, omdat het door meer en gevarieerder bewijs wordt gedragen. Ook zullen de resultaten die gevormd worden op basis van meerdere inzichten als robuuster, accurater en meer veralgemeenbaar aanzien worden.

De interviews worden bekeken met als doel de onderzoeksvraag te beantwoorden. De voorafgaande literatuurstudie bracht relevante thema's aan de oppervlakte. In de masterproef kunnen we gelijkaardige of tegenstrijdige bevindingen bekomen in vergelijking tot de literatuurstudie. Vooral het bestuderen van tegenstrijdige resultaten leidt tot het verrijken van de theorie. Door het analyseren van zowel gelijkaardige als contradictorische resultaten, zal er een theorie die exacter en nauwkeuriger is, worden ontwikkeld.

Voor het empirisch gedeelte worden mensen die betrokken zijn bij de invoering van het flexibel werken binnen de federale overheidsdiensten geïnterviewd. Meer in het bijzonder zijn twintig mensen bevroegd. Deze mensen zijn leidinggevend en medewerkers van de federale overheid met elk andere bevindingen over de ingevoerde veranderingen.

Door de beperkte tijd en middelen is er gekozen om mensen te interviewen van twee federale overheidsdiensten, namelijk de FOD Financiën en de FOD Beleid en Ondersteuning (BOSA). Het selectiebureau van de federale overheid (Selor) is op 9 februari 2015 verhuisd naar de WTC III-toren in Brussel. Zij hebben toen alle principes van het NWOW concept toegepast. De overkoepelende FOD BOSA is op 1 maart 2017 opgericht en alle diensten zullen normaliter in 2018 en 2019 verhuizen naar het WTC III-gebouw en, net zoals Selor, werken volgens het NWOW concept. Het is dus zeer relevant en interessant om mensen binnen de verschillende diensten van FOD BOSA, meer bepaald de diensten van de vroegere FOD Personeel en Organisatie, Selor en het opleidingsinstituut van de federale overheid (OFO), te interviewen. De FOD Financiën daarentegen bestaat al sinds 1830 en is tot op heden de grootste federale overheidsdienst met 22 000 personeelsleden, verdeeld over 220 kantoren (Holvoet, 2016). De dienst P&O, met Kurt Van Raemdonck aan het hoofd, heeft een ambitieuze doelstelling, namelijk de aantrekkelijkste werkgever van de overheid worden en vervolgens van de hele arbeidsmarkt (De Cock, 2016). Dit lijkt reeds goed te lukken, want de organisatie is al verschillende keren in de prijzen gevallen. *ARC Events* en *ARC Research* heeft de *Corporate HR Award* van 2016 uitgereikt aan de FOD Financiën voor hun uitmuntendheid en tastbare prestaties binnen verschillende HR-aspecten (ARC Events, 2016). Ook is de federale overheidsdienst Financiën winnaar van de vierde editie van "Overheidsorganisatie van het Jaar" georganiseerd door EY in samenwerking met De Tijd en BNP Paribas Fortis (EY, 2017). Daarnaast is de FOD Financiën genomineerd voor de *Talent Mobility Award* voor de "meest wendbare organisatie van België"

uitgereikt door het HR-adviesbureau Ascento (HR.square, 2016). Het is dus zonder twijfel zinvol, leerzaam en boeiend om ook deze federale overheidsdienst te betrekken in het onderzoek.

Het zoeken naar personen om te interviewen verliep vlot, al snel waren veel interessante contacten voor de masterproef gelegd. De gecontacteerde mensen waren altijd heel enthousiast, waardoor ze vaak verder hebben geholpen met het leggen van contacten met andere interessante personen die konden bevroegd worden. Van de twintig geïnterviewden hebben er zeven een leidinggevende functie en zijn dertien personen medewerker bij een federale overheidsdienst. Zeven medewerkers en drie leidinggevendenden van FOD BOSA en zes medewerkers en vier leidinggevendenden van FOD Financiën werden geïnterviewd. Zes mensen hiervan zijn nauw betrokken bij het vormen van het beleid rond flexibel werken. Er werd gesproken met mensen die betrokken zijn bij de ontwikkeling en uitwerking van innovatief personeelsbeleid om op die manier een brede kijk te krijgen op de problematiek. Van de zes experts zijn er zowel leidinggevende als medewerker. Hun bevindingen en mening zijn daarom bekeken vanuit de twee perspectieven. De opdeling tussen de resultaten van de experts, leidinggevendenden en medewerkers is op deze manier gemaakt.

Ten eerste werd Beirens van het Opleidingsinstituut van de federale overheid (OFO) geïnterviewd. Hij is verantwoordelijk voor de *community of practice New Way Of Working* binnen de federale overheid. Vanhoorne, gekend door een ander opleidingsonderdeel dat werd uitgevoerd met de medewerking van de Dienst voor Administratieve Vereenvoudiging onderdeel van de Kanselarij van de Eerste Minister (DAV), suggereerde Beirens. Hij vertelde dat Hemeryckx het juridische kader over flexibel werken volledig kent. Zij is adviseur Arbeidsreglementering bij FOD BOSA en heeft veel kunnen vertellen over het KB Flexwerk dat handelt over Het Nieuwe Werken binnen federale overheidsdiensten. Verder werd Snappe geïnterviewd. Hij is *Support Manager* en *Project Manager* NWOW bij FOD BOSA en hij is zodoende betrokken bij de veranderingen rond het flexibel werken binnen de federale overheid. Vervolgens werd er met Roelkens gesproken. Hij is verantwoordelijke voor *Facility Management* bij OFO. Ook Bouveroux is verantwoordelijke voor *Facility Management*, maar dan bij Selor. Zij zullen samen verantwoordelijk worden voor *Facility Management* bij de overkoepelende federale overheidsdienst Beleid en Ondersteuning. Dit houdt in dat zij betrokken zijn bij de uitbouw van de nieuwe manier van werken over de hele organisatie, het inpassen van flexibel werken in de organisatie en dit ook aangaande de verhuis van FOD BOSA naar de WTC III-toren. Er werd eveneens een interview van Vanderschueren afgenomen. Hij is diensthoofd van Arbeidsvoorwaarden en Welzijn bij de dienst *Human Resources* van de federale overheidsdienst Financiën. Hij heeft het beleid rond Het Nieuwe Werken en het flexibel werken binnen de federale overheidsdienst Financiën uitvoerig kunnen weergeven en toelichten.

Alle experts hebben aangegeven dat hun naam in de masterproef vermeld mag worden en zij zullen zodoende met naam benoemd worden bij de uiteenzetting van de resultaten. De leidinggevendenden en medewerkers zullen anoniem blijven, omdat een deel van de leidinggevendenden en de meerderheid van de medewerkers hebben aangegeven dat ze verkiezen anoniem te blijven.

Op vrijdag 10 maart 2017 was er een gesprek over deze masterproef met het kabinet van minister Steven Vandeput. Tijdens dit gesprek gaf Chris Van der Auwera kabinetschef Ambtenarenzaken aan welke onderwerpen hij graag wou dat onderzocht worden in verband met flexibel werken binnen de

federale overheid. In de vragenlijsten, terug te vinden in bijlage 1 en 2, wordt er rekening gehouden met zijn bemerkingen.

De vragenlijsten gaan voornamelijk over het beleid en de toepassing ervan op de werkvloer. De mening over het NWOW concept, flexibele werkuren, *open office* en digitalisering wordt gevraagd. Er is vooral dieper ingegaan op de materie rond flexibel werken en daarbij aansluitend het thuiswerken en satellietwerken. Ook wordt er gevraagd naar de toepassingen die al zijn ingevoerd of nog zullen ingevoerd worden, de positieve en negatieve aspecten hiervan, wat er volgens hen zeker behouden moet worden en wat zou moeten veranderen in de toekomst. De geïnterviewden moesten dus kritisch kijken naar de verschillende toepassingen van Het Nieuwe Werken. Een interview duurde gemiddeld drie kwartier. Bij elk interview, uitgezonderd één interview, werd de toestemming gegeven om de gesprekken op te nemen waarop ze daarna zijn uitgetypt. Dit uitgebreide materiaal heeft geholpen bij het genuanceerd vergelijken en samenvatten van de bekomen informatie en het maken van analyses en conclusies uit de resultaten (Sekaran & Bougie, 2013).

De interviews worden geanalyseerd door de resultaten eerst te groeperen per onderwerp en daarna in tabelvorm weer te geven. Zo zijn achtereenvolgens volgende onderwerpen onderzocht: het aantal werkuren (de annualisering van de klassieke werkweek, de afschaffing van het prikken en de glijdende werkuren), het telewerken (thuiswerken en satellietwerken), andere NWOW principes (waarden rond Het Nieuwe Werken, *desk sharing* en digitalisering), de effecten op het welzijn, het evaluatiesysteem en de verlofregeling en prioriteiten en uitdagingen naar de toekomst toe. De constatering over deze vijf onderwerpen zijn in de vorm van stellingen weergegeven en samengebracht in drie clusters: de bevindingen van de experts (E), van de leidinggevenden (L) en van de medewerkers (M).

Er zijn verschillende meningen over de stellingen in de tabellen. Er zijn geïnterviewden die akkoord gaan met de stellingen, afgekort met een '+', en er zijn geïnterviewden die niet akkoord gaan, afgekort met een '-'. Soms is de inhoud van de stelling niet besproken tijdens een interview. Dit wordt weergegeven met 'NA', wat wil zeggen dat de geïnterviewden geen antwoord gegeven hebben op een stelling. De afkortingen worden met een voorbeeld geïllustreerd: XXX (6+/2-/5 NA), zes respondenten gaan akkoord met stelling XXX, twee respondenten zijn het niet eens met stelling XXX en bij vijf respondenten is deze stelling niet aangehaald tijdens het interview. Wanneer deze afkortingen niet achter de stelling staan, wil dit zeggen dat maar één expert, leidinggevende of medewerker deze kwestie aankaartte tijdens het interview. Het is mogelijk dat de andere respondenten het eens zijn met deze stelling, maar er is hier geen antwoord op gegeven tijdens het interview, waardoor dit niet te bepalen is. Deze standpunten zijn wel opgenomen in de tabel als het om interessante en opvallende opmerkingen, bevindingen en meningen gaat.

De meest opmerkelijke uitkomsten en tegenstellingen uit de tabellen worden toegelicht in de tekstuele bespreking. De achterliggende redenen worden besproken en er wordt dieper ingegaan op wat de gesprekspartners beoogden wanneer ze dit tijdens het interview aanhaalden. In dit geschreven rapport worden de bevindingen van de gesprekspartners per onderwerp besproken. Telkens worden eerst de resultaten van de experts, daarna van de leidinggevenden en als laatste van de medewerkers vergeleken.

Hoofdstuk 5: Evaluatie van flexibel werken binnen federale overheidsdiensten

5.1 Aantal werkuren

In dit onderdeel zullen we de evolutie van het aantal werkuren per week binnen de onderzochte federale overheidsdiensten bespreken. Als eerste komt de annualisering van de werkweek aan bod. Dit is sinds kort mogelijk bij de private sector, maar nog niet bij de publieke sector. Er zijn federale overheidsdiensten die nog prikken, terwijl dit systeem bij andere al vele jaren is afgeschaft. De bevindingen hierover worden besproken. Ten slotte zal er nog op een ander onderdeel van flexibel werken worden ingegaan, namelijk de glijdende werkuren. Het hoofdstuk zal opgedeeld worden in de visie van de experts, de leidinggevenden en de medewerker.

5.1.1 Experts

Hemeryckx, adviseur Arbeidsreglementering bij FOD BOSA, geeft aan dat de annualisering van de werkweek momenteel niet mogelijk is. Dit is bepaald in de wet van 14 december 2000, een wet uitsluitend voor de openbare sector. Een akkoord vinden met alle overheden om deze regel aan te passen, is op dit moment niet aan de orde. De 38- of 40-urenweek flexibel inzetten, kan wel toegepast worden over vier maanden. Het uitbreiden naar twaalf maanden lijkt haar op dit moment niet prioritair, omdat het nu al heel soepel wordt toegepast. Hier kunnen de anderen experts zich in vinden. Het wordt een grijze zone genoemd.

"Het wordt nu op vier maanden berekend, maar daar is geen controle op in de praktijk."
(Vanderschueren, FOD Financiën)

De prikklok is afgeschaft bij de FOD BOSA. FOD Financiën laat de keuze nog tussen prikken en niet prikken voor de niet-leidinggevende functies (niveau A1, A2, B, C en D), dit als overgang. De leidinggevenden met niveau A3, A4 en A5 zijn verplicht te werken in stelsel 2. In stelsel 1 wordt er nog geprikt. In stelsel 2 kijkt men niet meer naar het aantal uren. Stelsel 2 sluit dus aan bij het NWOW concept, waar men enkel naar het resultaat kijkt. Naar de toekomst toe hopen alle experts dat alle organisaties zullen evolueren naar het niet prikken.

"In het begin was het spannend en was er ook heel veel sociale controle: 'die komt op dat uur binnen en vertrekt dan alweer'. Terwijl er dat nu wat uit is gegaan." (Bouveroux, FOD BOSA)

Het prikken wordt wel al in combinatie met het glijdend uurrooster toegepast. Over de glijdende uren is iedereen over het algemeen positief. Ze vinden het heel praktisch en dit vooral bij onverwachte gebeurtenissen. Wel wordt door Vanderschueren, HR diensthoofd Arbeidsvoorwaarden en Welzijn van FOD Financiën, aangegeven dat er kans is op misbruik door het invoeren van de flexibiliteit.

Echter, hij vermeldt hier wel bij dat dit ook mogelijk is bij een priksysteem. Beirens, verantwoordelijke voor de *community of practice* NWOW van de federale overheid, duidt erop dat het heel belangrijk is dat de leidinggevende aan het begin van het jaar de juiste doelstellingen stelt en dat het dan de verantwoordelijkheid van de medewerker is of hij/zij zich hieraan zal houden. Hier sluit Vanderschueren bij aan. In het begin van elk jaar moet de leidinggevende doelstellingen opstellen die een voltijdse job met dus gemiddeld 38 of 40 uren per week vertegenwoordigen. Bouveroux, verantwoordelijke voor *Facility Management* bij FOD BOSA, voegt hier aan toe dat het aantal uren inderdaad gepresteerd moet worden, maar dat er piekmomenten zijn, waarbij er meer gewerkt moet worden. In rustigere periodes nemen medewerkers dan meestal vanzelf meer rust, door minder uren te werken of langer pauze te nemen.

5.1.2 Leidinggevenden

Het flexibel kunnen toepassen van de klassieke werkweek over vier maanden of over twaalf maanden, is voor de leidinggevenden minder belangrijk, omdat er momenteel reeds weinig rekening mee gehouden wordt. Door het afschaffen van het prikken is het voor de leidinggevenden niet altijd eenvoudig om rechtvaardige doelstellingen te stellen en om de juiste hoeveelheid werk te bepalen die een 38- of 40-uren werkweek zou moeten vertegenwoordigen. Hier gaan vooral leidinggevenden van FOD Financiën mee akkoord. Een leidinggevende verduidelijkt dit: wanneer je niet gespecialiseerd bent in een bepaald vakgebied, is het moeilijk om te bepalen wanneer iemand zijn werk goed doet. Vooral voor het kwalitatieve aspect is men dan afhankelijk van collega's. Hier zijn de leidinggevenden van FOD BOSA het over het algemeen niet mee eens. Dit verschil ontstaat mogelijk door het verschil in jobinhoud en functies tussen de twee federale overheidsdiensten.

"Als we merken dat iemand systematisch minder werkt, wordt die er wel op aangesproken. Maar normaal zou die zijn werk dan ook niet afkrijgen." (Leidinggevende, FOD BOSA)

"Wanneer is een dossier goed nagekeken? Die normen liggen voor iedereen anders. Ik vind dat een moeilijke discussie." (Leidinggevende, FOD Financiën)

Een leidinggevende vindt dat je in stelsel 1 meer controle hebt over de medewerkers of ze hun werk goed doen. Uiteraard gaat het NWOW principe over wederzijds vertrouwen en niet over controleren. Deze leidinggevende vindt stelsel 2 wel goed in Brussel, daar zijn namelijk poortjes met tijdsregistratie. Medewerkers zouden zo toch enigszins het gevoel hebben dat ze gecontroleerd worden op hoeveel uren ze werken. Dit vinden de meeste leidinggevenden geen goede instelling. Dit is namelijk niet de bedoeling van stelsel 2, van het NWOW principe dus. Wel is de meerderheid akkoord met het feit dat flexibel werken meer werk voor de leidinggevende met zich meebrengt.

"Vroeger zaten sommige mensen achter hun bureau en deden ze soms ook niks, maar zaten ze tenminste nog niet thuis. Het wordt voor een stuk gemakkelijker gemaakt. Het zal een minderheid zijn. Maar ik zie toch dat de meeste chefs niet voor stelsel 2 zijn." (Leidinggevende, FOD Financiën)

Er zijn ook leidinggevendenden die stelsel 2 vooral in het begin moeilijk vonden om te hanteren, het aantal uren tellen leek duidelijker en leek eerlijker. Zij geven aan dat het vooral een mentaliteitsverandering is.

Bij FOD BOSA wordt er al even niet meer geprikt. Toch vindt een leidinggevende dat dit niet door iedereen juist wordt toegepast. Het resultaatgericht werken wil namelijk zeggen dat er geen uren meer geteld worden en enkel het resultaat telt. Het is volgens deze leidinggevende nog moeilijk voor bepaalde, vooral oudere, medewerkers om op deze manier te denken.

"Vooral bij de oudere generatie leeft het idee nog dat je van 8.00 tot 16.30 uur op je werk moet zijn, maar ze vinden het minder belangrijk wat er gebeurt op die dag. Je moet er zijn, je mag gerust met je voeten op de bureau liggen. Je merkt dat er een gigantisch generatieconflict aan het ontstaan is." (Leidinggevende, FOD BOSA)

5.1.3 Medewerkers

De meeste medewerkers vinden de klassieke 38-urenweek niet meer passen bij de huidige tijd. Zij tellen hun uren niet meer en kijken enkel naar het resultaat. Een medewerker van FOD BOSA merkt op dat het niet meer prikken en niet meer naar het aantal uren kijken een bijwerking heeft gekregen op hun dienst, ze werken namelijk allemaal meer dan veertig uren per week. Er zijn bij FOD Financiën echter wel nog medewerkers die in stelsel 1 werken en bijgevolg nog prikken. Zij houden zich nog aan de klassieke 38-urenweek, maar dit aantal daalt stelselmatig. In stelsel 2 zijn er ook nog medewerkers die toch hun uren voor zichzelf bijhouden. Het aantal medewerkers die dit doen, wordt wel steeds minder. Het is ook afhankelijk van de persoonlijkheid of iemand goed om kan met veranderingen.

"Ik zeg dat dikwijls: vroeger toen we nog moesten tikken, zat ik op vrijdagmiddag ook vaak tot 17.00 uur op de bureau en die laatste uren zaten we ook vaak gewoon te wachten tot we onze uren hadden gehaald. Dat was zinloos." (Medewerker, FOD Financiën)

Het argument dat prikken beter is, omdat het de garantie geeft genoeg uren op kantoor te zijn, wordt door de meeste medewerkers onderuit gehaald. Zij zijn helemaal mee in het principe van NWOW, namelijk dat het enkel nuttig is als er ook effectief gewerkt wordt tijdens de uren dat iemand op kantoor is. Toch spreekt een medewerker van FOD Financiën die nog in stelsel 1 werkt dit tegen.

Deze vindt het belangrijk dat mensen zien en weten dat hij/zij werkelijk werkt en kan aantonen dat hij/zij genoeg uren heeft gewerkt. Hij/zij heeft schrik dat als hij/zij thuiswerkt of flexibeler gaat werken, mensen achterdocht krijgen.

"Voor mij was het een nieuwe job met een nieuwe jobinhoud en misschien kun je niet direct hetzelfde werkvolume doen als iemand die het al tien jaar doet, dus dan ben je heel gerust en kun je zeggen dat je er in ieder geval bent geweest en dat je gewerkt hebt." (Medewerker, FOD Financiën)

Een overgrote meerderheid vindt het niet meer prikken en de glijdende werkuren heel fijn, omdat het dan bij onverwachte gebeurtenissen zoals verkeershinder niet erg is om later op kantoor te komen.

"Ik vind dit wel fijner. Vroeger had ik file en dan was ik me al aan het opjagen, want ik wou prikken. Je bent al onderweg, maar je kan nog niet prikken. Dan kwam je al opgejaagd op het werk en dat is nu niet meer, want die vijf minuten maken het niet." (Medewerker, FOD Financiën)

Door het prikken af te schaffen, ligt er meer verantwoordelijkheid bij de medewerker. Deze moet zelf de discipline hebben om op tijd naar het werk te komen en niet te vroeg te stoppen. Sommige medewerkers vinden dat er niet genoeg controle is van de leidinggevende en dat er daardoor nog te veel misbruik kan gemaakt worden. Anderen vinden niet dat er gecontroleerd moet worden door leidinggevend en dat deze vooral vertrouwen moeten hebben. De meningen zijn dus verdeeld.

"Ik denk wel dat niet meer prikken tot discussies kan leiden tussen leidinggevende en medewerkers. Dan heb je niks om je op te baseren, zowel als medewerker niet, als als leidinggevende niet." (Medewerker, FOD BOSA)

TABEL 1: AANTAL WERKUREN

	Experten (E)	Leidinggevenden (L)	Medewerkers (M)
<i>Annualisering van de werkweek</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Akkoord hierover niet mogelijk, kan wel al verspreid over vier maanden → wordt overal heel soepel toegepast = grijze zone 	<ul style="list-style-type: none"> - L moet werk afstemmen op 38 of 40 uren per week - M moet verantwoordelijkheid nemen - foute plichtsbewustheid bij sommige oudere M 	<ul style="list-style-type: none"> - Klassieke 38-urenweek is achterhaald (5+/1-/7 NA) - FOD FIN: veel M in stelsel 1 houden zich wel nog aan klassieke 38-urenweek
<i>Prikklok</i>	<ul style="list-style-type: none"> - FOD FIN laat de keuze: stelsel 2 is voorkeursysteem → kans op uitbuiten, want geen stamtijden - FOD BOSA heeft prikken afgeschafte: wordt positief onthaald → werken dus volledig resultaatgericht → kans op misbruik en discussies tussen L en M, want geen harde bewijzen - L ondersteunen hierin 	<ul style="list-style-type: none"> - Prikken vooral bij L overbodig, want werken sowieso meer dan 38 of 40 uren per week (7+) <u>FOD FIN:</u> - Stelsel 1 geeft al genoeg vrijheid (2+/1-/4 NA) - In Brussel zijn er poortjes dus het gevoel van tijdsregistratie blijft wel bij M, meer gevoel van controle (1+/6-) - Maar niet de bedoeling van stelsel 2 (5+/2 NA) 	<ul style="list-style-type: none"> - Prikken en niet goed werken op kantoor heeft ook geen zin (6+/7 NA) - Prikken geeft meer zekerheid → ik ben zeker aanwezig (2+/4-/7 NA) - Niet prikken geeft vrijheid om later te komen bij onverwachte gebeurtenis (12+/1-) - FOD FIN: M die hun uren bijhouden, ondanks stelsel 2 → wel steeds minder
<i>Glijdende werkuren</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Wordt overal toegepast: over het algemeen positief - Makkelijk bij onverwachte gebeurtenis 	<ul style="list-style-type: none"> - Veel sociale controle - M die bij oude systeem al profiteerden, waren tenminste op kantoor, nu wordt het voor hen nog makkelijker (1+/6-) - M die niet graag werken en het als een plicht zien, moeilijker om genoeg uren te werken 	<ul style="list-style-type: none"> - Niet genoeg controle (2+/9-/2 NA) - Controle is niet nodig, er moet vertrouwen zijn (9+/2-/2 NA)

5.2 Telewerken

Telewerken houdt zowel thuiswerken als satellietwerken in. De bevindingen van de experts, leidinggevenden en medewerkers hierover worden toegelicht.

5.2.1 Experts

Er wordt steeds meer van thuis uit gewerkt. Het heeft dan ook veel voordelen volgens de experts. Een groot pluspunt is het beter afstemmen van werk en privé. Dit wordt door Beirens en Bouveroux in de verf gezet. Een ander voordeel dat zij aanhalen is een betere concentratie en verhoogde productiviteit. Op kantoor word je vaak gestoord door collega's of telefoons. Hemeryckx vermoedt ook dat de federale overheid als een aantrekkelijke werkgever wil overkomen door bijvoorbeeld telewerken te promoten.

Beirens en Snappe, *Support Manager* en *Project Manager* NWOW bij FOD BOSA, betwijfelen of elke leidinggevende genoeg vertrouwen heeft. Sommigen verwachten namelijk dat medewerkers 's morgens inloggen in een systeem of Skype opzetten om zo te kijken of ze effectief voor hun PC zitten. Zij willen nog te veel controleren. Dit wordt tegengesproken door Vanderschueren. Ook Bouveroux denkt dat er wel al genoeg vertrouwen is, hoewel zij bevestigt dat het een grote uitdaging is om als leidinggevende vertrouwen te hebben.

Snappe vindt dat er veel informatie verloren gaat door het thuiswerken. Sommige zaken worden op kantoor heel spontaan uitgewisseld. De digitale communicatiekanalen werken heel goed, maar zullen een menselijk contact niet kunnen vervangen volgens hem.

Alle experts zijn het er over eens dat er niet thuisgewerkt kan worden als er kleine kinderen thuis zijn. Snappe voegt hieraan toe dat er is vastgesteld dat vrouwen die eerst vier vijfde werkten, kozen om opnieuw voltijds te werken om dan vast op woensdag thuis te werken, wanneer de kinderen thuis zijn. Dit is niet de bedoeling en het is moeilijk om hier iets aan te doen, omdat er van de leidinggevende wordt verwacht dat deze de medewerker niet permanent controleert. Zoals al eerder vermeld, is er vertrouwen nodig van de leidinggevende.

"Er zijn bepaalde mensen die zeggen: telewerk wordt als telecongé of televerlof beschouwd. Het is in feite de verantwoordelijkheid van de leidinggevende om daar iets over te zeggen. Het zal altijd blijven bestaan, maar je moet het beperken." (Snappe, FOD BOSA)

Roelkens, verantwoordelijke voor *Facility Management* bij FOD BOSA, haalt nog een belangrijk negatief punt aan. Hij maakt zich zorgen over het ondersteunend personeel dat geen kans heeft op telewerken. De inhoud van de job laat geen thuiswerken toe voor deze mensen.

"De grootste moeilijkheid die ik zie, is hoe men mensen van de ondersteunende diensten gemotiveerd kan houden. Die mensen worden meer en meer geconfronteerd met lege bureaus. Ze hebben het gevoel dat ze binnen het NWOW verhaal de enige verliezers zijn." (Roelkens, FOD BOSA)

Ook vindt Roelkens dat er goede afspraken moeten gemaakt worden. Vaste telewerkdagen lijken hem nodig en ook regels naar bereikbaarheid toe zijn essentieel. Hemeryckx geeft aan dat er al een algemeen afsprakenkader is, maar dat elke overheidsdienst en zelfs elke leidinggevende binnen dat kader de vrijheid heeft om bijkomende regels op te leggen en op individueel niveau te beslissen of een medewerker kan telewerken.

"Je gaat altijd mensen hebben die hun verantwoordelijkheid nemen, maar voor elke persoon die het op een correcte manier doet, heb je ook twee profiteurs rondlopen." (Roelkens, FOD BOSA)

Er wordt door Snappe bevestigd dat er duidelijke afspraken gemaakt moeten worden, maar hij voegt wel toe dat medewerkers schrik hebben dat ze te veel gecontroleerd zullen worden. Het is moeilijk om hier als leidinggevende een goed evenwicht in te vinden.

"Bij het vroegere FOD P&O waren er mensen die telewerkten en hun telefoon niet doorschakelden en totaal niet bereikbaar waren en als ik een mail stuurde, kreeg ik de boodschap 'ik zit in telewerk vandaag'. Ja, en dan? Het is een kwestie van opleiding. Het is de werkgever die de mensen moet opvoeden." (Snappe, FOD BOSA)

Vanderschueren zegt dat de satellietkantoren niet veel gebruikt worden, omdat het thuiswerken al veel wordt toegestaan. Meestal verkiezen mensen toch om thuis te werken. Ook Bouveroux en Roelkens hebben deze ervaring. Zij zien zelf ook geen meerwaarde in een satellietkantoor ten opzichte van thuiswerken. Snappe merkt op dat satellietkantoren goed zijn buiten Brussel en andere grote steden, maar niet in Brussel zelf. Het is de bedoeling dat mensen tussen vergaderingen in terecht zouden kunnen op een kantoor van een andere dienst, zodat ze niet hoeven te verplaatsen en ze minder tijd verliezen. Van deze optie wordt zelden gebruik gemaakt: deze satellietkantoren zijn zo goed als altijd leeg.

Een ander probleem dat veel voorkomt bij satellietkantoren, is het technische aspect dat nog niet volledig op punt staat: alle netwerken van de verschillende deelorganisaties moeten geïntegreerd worden. Dit gaat volgens Roelkens nog even duren.

5.2.2 Leidinggevenden

De leidinggevenden zien veel voordelen in het thuiswerken. Zij vinden dat het werk beter kan afgestemd worden op het privé leven. Ze zijn productiever en meer geconcentreerd als ze thuiswerken. De meeste leidinggevenden vinden niet dat je kan thuiswerken als de kinderen thuis zijn. Zij voorzien dan ook oppas. Toch is er een leidinggevende die zegt dat de kinderen niet vaak komen storen. Deze leidinggevende beweert dat de verhoogde productiviteit dit opheft.

"Ik heb woensdagvoormiddag, waar ik van 9.00 tot 12.00 uur kan doorwerken. Dan doe je het werk dat je op kantoor op een hele dag doet. Je hebt al heel veel gedaan, dus het is minder erg als de middag onderbroken is." (Leidinggevende, FOD Financiën)

"Als je de auto neemt om kinderen naar de sportclub te brengen en een kwartier later terug bent, dan is dat geen probleem." (Leidinggevende, FOD BOSA)

Er zijn eveneens nadelen verbonden aan het thuiswerken. Volgens de meerderheid van de leidinggevenden wordt er soms misbruik gemaakt van thuiswerken. Dit gebeurt uitzonderlijk, maar het is voor een leidinggevende wel moeilijk om dan in te grijpen. Er zijn ook leidinggevenden die vinden dat het thuiswerken wel goed gaat in hun team, zij vertrouwen er volledig op dat hun medewerkers goed werken op een telewerkdag.

Een algemene trend die bij iedereen opvalt, is de vermindering van sociaal contact en het verwateren van het team. In verschillende teams waar er nog niet veel thuisgewerkt wordt, namelijk medewerkers die nauwelijks thuiswerken of het aantal telewerkdagen dat beperkt wordt tot een dag per week, is er wel nog een goede band tussen de collega's. Voor de medewerkers die nooit thuiswerken, vooral oudere medewerkers, kan het wel aanvoelen alsof dat de samenhang vermindert. Terwijl medewerkers uit hetzelfde team die wel thuiswerken, dit niet zo voelen.

"Ik heb een ouder team dat het gewoon is om naar de bureau te komen, al jaren. Deze verandering is raar voor die mensen. Ik heb aan sommigen al eens gevraagd of ze niet willen proberen thuis te werken, maar ik dwing niemand." (Leidinggevende, FOD Financiën)

Sommige leidinggevenden merken ook op dat het, vooral voor jonge en nieuwe medewerkers, moeilijk is om vragen te stellen en bij te leren wanneer er veel wordt thuisgewerkt. Er wordt ook aangehaald dat niet elke functie het toelaat om thuis te werken, waardoor je als leidinggevende creatief moet zijn om deze mensen te motiveren.

De meeste leidinggevenden melden dat satellietkantoren weinig worden gebruikt, omdat mensen verkiezen om thuis te werken. Toch wordt dit door leidinggevenden van FOD Financiën tegengesproken. Dit kan waarschijnlijk verklaard worden doordat er al meer satellietkantoren zijn en dit al beter georganiseerd is bij FOD Financiën. Er zijn medewerkers in hun team die graag werken

in een satellietkantoor en dit zelfs wekelijks doen. Een leidinggevende geeft bovendien aan dat het satellietkantoor bij hen bijna altijd vol zit en dat er al vroeg moet gereserveerd worden om plaats te hebben.

5.2.3 Medewerkers

De meeste medewerkers staan positief ten opzichte van telewerken. Bijna iedereen doet het al op regelmatige basis. Drie van de dertien medewerkers doen het nooit, omdat ze dichtbij wonen en dus geen meerwaarde zien hierin. Dit vinden andere medewerkers geen goed argument. Ze werken namelijk vooral thuis, omdat ze dan een hogere productiviteit hebben en meer geconcentreerd kunnen werken dan op kantoor. Ze stemmen hun taken af op de thuiswerkdag, veel medewerkers doen dan administratief werk, lezen artikels en beantwoorden achterstallige mails. Niet alle medewerkers gaan akkoord en enkele geven toe dat ze moeite hebben om tijdens het thuiswerken geconcentreerd te blijven. Een ander voordeel dat verschillende medewerkers aanhalen, is het beter afstemmen van werk en privé en de mogelijkheid om langer te slapen, omdat ze het traject naar het werk niet hoeven af te leggen.

"Wat ik thuis op een uur doe, krijg ik daar op een voormiddag gedaan, omdat je de hele tijd wordt gestoord." (Medewerker, FOD Financiën)

"Bij thuiswerken sta je om 7.00 uur op en kan je nog om 7.15 uur beginnen met werken." (Medewerker, FOD Financiën)

Er worden ook verschillende nadelen in verband met thuiswerken aangehaald. Het merendeel merkt dat ze minder contact hebben met collega's en het team verwatert door het thuiswerken. Niet iedereen gaat hiermee akkoord. Vooral medewerkers van kleine teams of teams die mekaar al langer kennen, merken niet dat de samenhang van het team vermindert. Er zijn medewerkers die een maximum van twee dagen telewerk per week een goede oplossing vinden om dit probleem ten dele tegen te gaan. Er wordt door enkele medewerkers ook vermeld dat ze vermoeden dat niet elke medewerker goed werkt op de thuiswerkdag. Het mogelijke misbruik wordt niet door iedereen bevestigd, veel geloven dat medewerkers wel genoeg zelfdiscipline hebben.

Er zijn nog controversiële onderwerpen die in verschillende interviews terugkomen. Zo wordt er vaak benadrukt dat veel medewerkers telewerk als een recht beschouwen en niet als een gunst. Of dat er mensen zijn die niet bereikbaar zijn tijdens thuiswerkdagen en vooral thuiswerken voor de kinderen. Of anderen die niet aanwezig zijn op vergaderingen, omdat ze thuiswerken. Dit is niet de bedoeling van telewerken: het werk blijft prioriteit.

"Thuiswerk is een gunst die ze geven en ik vind dat het geen excuus mag zijn om dingen niet te willen doen of niet aanwezig te zijn op vergaderingen." (Medewerker, FOD BOSA)

Er wordt tijdens het interview ook gevraagd naar de vergoeding die de medewerkers ontvangen voor de kosten van de voorzieningen, zoals elektriciteit, internet etc. tijdens het thuiswerken. Er zijn twee regelingen getroffen. Bij FOD Financiën ontvangt men een euro per thuiswerkdag. De medewerkers vinden dit genoeg. Meestal wordt deze vergoeding zelfs niet aangevraagd, omdat ze het thuiswerken als gunst beschouwen en dus niet vinden dat ze vergoed moeten worden. Bij FOD BOSA krijgt iedereen standaard veertig euro per maand, ongeacht of de medewerker thuiswerkt, dit om het administratieve werk te verminderen. Dit vindt iedereen voldoende. Er zijn wel medewerkers die vermelden dat het in de private sector veel meer is en dat ze hopen en verwachten dat de vergoeding zal stijgen, als de internetverbinding etc. ook duurder wordt.

"Ik heb meer zoiets van: het voordeel dat ik het mag, vind ik eigenlijk al genoeg. Ik heb nog nooit gedacht: ik ga die euro terugvragen. Ik zie niet in waarom ze ons zouden moeten vergoeden voor een voordeel dat ze ons geven." (Medewerker, FOD Financiën)

Wanneer er naar het satellietwerken wordt gevraagd, zijn er verschillende medewerkers die niet weten wat dit inhoudt of niet weten of dit mogelijk is. Dit zijn medewerkers van FOD BOSA, waar het satellietwerken minder is uitgewerkt dan bij FOD Financiën.

Er zijn verdeelde meningen over het satellietwerken. Er zijn veel medewerkers die geen meerwaarde zien in satellietkantoren. Zij verkiezen om thuis te werken, omdat dan de verplaatsing niet hoeft gemaakt te worden. Toch zijn er al medewerkers die het regelmatig doen. Een medewerker vermeldt dat hij/zij het niet aangenaam vindt om er te werken: een zeer kleine werkplek, uitkijk op opgeslagen meubelen, etc. Een paar medewerkers van FOD Financiën vinden het systeem om een plaats te reserveren voor het satellietkantoor een omslachtige en archaïsche methode.

TABEL 2: TELEWERKEN

	Experten (E)	Leidinggevenden (L)	Medewerkers (M)
<i>Thuiswerken</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Steeds meer mensen doen het en met plezier - Zelfdiscipline is nodig → kans op misbruik, maar minder bij kleine teams - Bepaalde sociale controle via Skype - Veel vinden twee telewerkdagen voldoende - Informatieverlies en minder kennisoverdracht - Thuiswerken als kleine kinderen thuis zijn, gaat niet - Jobinhoud moet het toelaten → ondersteunende diensten gemotiveerd houden - Duidelijke afspraken zijn nodig, bv. bereikbaarheid 	<ul style="list-style-type: none"> - Hoger rendement, betere concentratie en hogere productiviteit (4+/3-) - Werk beter afstemmen met privé leven - Wordt soms als excuus gebruikt, bv. om niet aanwezig te zijn op vergaderingen - Er wordt misbruik gemaakt (4+/3-) → niet elke L even streng - Vermindering sociaal contact en samenhang van team (4+/3-) - Moeilijker om vragen te stellen en bij te leren (3+/4 NA) - Thuiswerken, omdat de kinderen dan thuis zijn, is niet de bedoeling (6+/1-) 	<ul style="list-style-type: none"> - Hogere concentratie en productiviteit (7+/3-/3 NA) - Voordelen: beter afstemmen van werk en privé en langer slapen (9+/4 NA) - Er wordt misbruik van gemaakt (3+/3-/7 NA) - Niet iedereen beseft dat het een gunst is i.p.v. een recht (4+/8 NA) - Vermindering van contact met collega's en samenhang van het team (7+/5-) - Communicatie is moeilijker - Werken met kinderen thuis is moeilijk - Weigeren van telewerk blijft moeilijk voor L - FOD FIN: vergoeding van € 1 per telewerkdag → wordt vaak zelfs niet aangevraagd - FOD BOSA: vergoeding van ongeveer € 40 per maand → tot nu toe genoeg
<i>Satellietwerken</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Wordt minder gebruikt, zeker de kantoren in Brussel zelf → er wordt toch liever thuisgewerkt - Technisch nog niet volledig op punt 	<ul style="list-style-type: none"> - L snappen meerwaarde niet, omdat je dan net zo goed thuis kan werken (5+/2-) - Er zijn M die het met veel plezier doen, omdat ze daar ook contacten leggen (3+/2-/2 NA) - Weinig tools als L om M te motiveren → eventueel telewerken als <i>incentive</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Beter dan thuiswerken (2+/4-/7 NA) - Weinig meerwaarde (5+/1-/7 NA) - Onaangenaam om er te zitten (1+/1-/11 NA) - M die er nog niet veel over gehoord hebben (4+/9 NA)

5.3 Andere NWOW principes

We zijn hierboven dieper ingegaan op het flexibel uurrooster en het telewerken. Vermits de focus in dit empirisch onderzoek ligt op deze twee onderwerpen, zijn deze afzonderlijk en als eerste besproken. Maar er zijn naast deze NWOW principes nog andere aspecten. Ten eerste, en door veel wordt dit als het belangrijkste aspect van NWOW gezien, zijn er de gedeelde waarden van NWOW zoals autonomie, resultaatgerichtheid, verantwoordelijkheid etc. Daarnaast zijn *desk sharing*⁶, *open office*⁷ en *clean desk*⁸ eveneens elementen van NWOW. Tevens is digitalisering een onderdeel van NWOW. De standpunten van de experts, leidinggevenden en medewerkers over deze drie ontwikkelingen zullen nu behandeld worden.

5.3.1 Experts

Bij verschillende organisaties binnen de federale overheidsdiensten is het volledige NWOW concept om verschillende redenen nog niet mogelijk. Zo is bijvoorbeeld bij *open office* en *clean desk* het kostenplaatje vaak een argument om hier niet naar over te schakelen. Desondanks wordt meestal NWOW ten dele wel al toegepast en dit vooral rond de gedeelde waarden. Beirens ziet de autonomie die iedereen heeft en het resultaatgericht werken in zijn organisatie al steeds sterker terugkomen. Iedereen heeft bepaalde doelen die hij/zij moet halen, maar iedereen is autonoom en flexibel in hoe dit werk te verrichten. In het begin is het soms nog moeilijk dat iedereen meer eigen verantwoordelijkheid heeft. Snappe vindt ook dat het enkel het resultaat is wat telt en niet de middelen hoe men tot dit resultaat komt. Toch blijft het voor het middenmanagement vaak nog problematisch, omdat zij niet altijd bekwaam zijn om medewerkers te begeleiden. Bij het vroegere Selor zijn er voor de leidinggevenden bij de overgang naar het nieuwe concept geen opleidingen voorzien. Hier wordt nu meer op ingezet en Snappe wil dat hier nog meer aandacht aan wordt gegeven.

"Mijn collega's vonden opleidingen niet nodig. Sorry, maar het is absoluut nodig. Niet een keer opleiding geven, maar blijven ondersteunen. Dat is superbelangrijk!" (Snappe, FOD BOSA)

⁶ *Desk sharing* houdt in dat de werknemer geen eigen bureau meer heeft. De werknemer kiest een beschikbare bureau wanneer deze aankomt op het werk (De Croon, Sluiter, Kruijer & Frings-Dresen, 2005).

⁷ *Open office* is een landschapskantoor met open kantooruimten ingericht met grote plateaus (Ward, 2015).

⁸ *Clean desk* wil zeggen dat aan het einde van een werkdag alle spullen van het bureau weg moeten zijn door ze mee te nemen naar huis of op te bergen in een locker. De bureau is dus leeg en kan makkelijker schoongemaakt worden (Van der Voordt, 2004).

Over het herinrichten van de kantoorruimtes volgens Het Nieuwe Werken zijn uiteenlopende meningen. Beirens veronderstelt dat de meeste mensen niet openstaan voor *open office* en *clean desk* en dat er nog veel argwaan is. Er moeten duidelijke afspraken zijn, bijvoorbeeld over waar je mag bellen. Vanderschueren ziet dat er een evolutie is naar steeds meer lege bureaus door het telewerken, deeltijds werken, controles ter plaatse etc. Dertig procent van de gebouwen staan leeg, dit zorgt voor enorme energieverpilling, maar het is ook een gemiste kans om andere dingen te doen met deze ruimtes zoals een *coffee corner*, een fitnessruimte etc. te voorzien. Wel wil hij opmerken dat een *open office* landschap vaak afschrikwekkend is voor medewerkers, omdat een stuk identiteit wordt afgenomen. Het kan ook een extra belasting zijn voor mensen die introvert zijn. Hij denkt wel dat er meer kennisdeling is, omdat je garandeert dat er altijd contact is. Roelkens vindt *clean desk* een goed principe, omdat je op deze manier rust en orde creëert.

"Ik merk vooral bij de oudere generatie een probleem. Ze kunnen werk en privé niet goed scheiden. We hebben hier een geval: de man met de verzamelziekte. Hij koopt van alles privé en neemt het dan mee naar het werk en dan blijft het hier rondslingeren. Dat is echt een probleem." (Roelkens, FOD BOSA)

Tussen de zomer van 2018 en eind 2019 zullen alle diensten van de federale overheidsdienst Beleid en Ondersteuning verhuizen naar de WTC III-toren in Brussel-Noord. Alle verdiepingen van de federale overheid zullen verbouwd worden rekening houdend met de NWOW principes, met uitzondering van de verdiepingen van Selor, aangezien deze al verbouwd zijn in 2003. Alles zal gedigitaliseerd worden en er zal zo min mogelijk met papier gewerkt worden. Bouveroux en Snappe werken bij het vroegere Selor al met veel minder papier. Hier staan ze heel ver op vlak van digitalisering. Zij zien dus vooral problemen bij de inkanteling van de nieuwe organisatie FOD BOSA, omdat ze daar nog niet gedigitaliseerd zijn. Hemeryckx verwacht dat dit een grote uitdaging gaat zijn, zeker voor hen als studiedienst waar ze nog heel veel op papier werken.

Snappe geeft aan dat het een kwestie van mentaliteit is. Roelkens voegt nog toe dat er op dit moment geen overkoepelend beleid is ten aanzien van digitalisering en papierverbruik. Beiden zijn noodzakelijk, anders gaan mensen heel snel terug met papier werken.

"Voor bepaalde mensen geldt: ik heb veel papier, dus ik heb macht. Papier is macht. Dat bestaat al lang niet meer bij Selor." (Snappe, FOD BOSA)

5.3.2 Leidinggevenden

Zoals al eerder aangegeven hebben de meeste leidinggevenden al genoeg vertrouwen in hun medewerkers. Zij geven dan ook aan dat ze over het algemeen een goed team hebben en dat iedere medewerker zijn verantwoordelijkheid neemt, waardoor het niet nodig is om veel te controleren. Een leidinggevende geeft wel aan dat er twee medewerkers in het team zitten die niet genoeg werken.

Ze komen laat aan en vertrekken vroeg en dit op regelmatige basis. Het heeft een negatieve invloed op de andere medewerkers. Echter, zij vindt niet dat het flexibel systeem dit in de hand werkt.

"Vroeger zouden ze zeggen: 'die heeft weer de hele dag niks gedaan'. Nu zeggen ze: 'Oh, ze was weeral om 14.00 uur weg'." (Leidinggevende, FOD Financiën)

Een andere leidinggevende is van mening dat vooral oudere medewerkers de waarden van NWOW niet begrijpen. Zij werken niet resultaatgericht en houden zich nog aan hun vast stramien. Dit vindt de leidinggevende op zich niet erg, maar wel dat de medewerkers dit ook verwachten van anderen.

"Er is een foute plichtsbewustheid bij de oudere medewerkers. Er zijn een paar mensen die er elke dag om 6.30 uur zijn en dan tussen 6.30 en 8.30 uur koffie drinken en de krant lezen. Ze zijn wel beschikbaar als er iets moet gebeuren natuurlijk. Het is een mes dat aan twee kanten snijdt." (Leidinggevende, FOD BOSA)

De leidinggevendens staan allemaal positief tegenover de grote plateaus waar men op zou werken als alles volledig volgens NWOW wordt ingericht. Geen enkele leidinggevende zou het een probleem vinden om tussen de medewerkers te zitten. Op dit moment hebben ze bijna allemaal nog een eigen bureau. Een leidinggevende van het vroegere Selor, die al volledig volgens NWOW werkt, geeft aan dat hij/zij beter voelt wat er leeft door tussen het team te zitten. Weliswaar is er bij bepaalde leidinggevendens ongerustheid dat het te luidruchtig zal zijn. Zij vermoeden dus ook dat ze meer zullen gaan thuiswerken wanneer ze meer concentratie nodig hebben.

De leidinggevendens gaven eerder al aan dat meer thuiswerken vaak moeilijkheden met zich meebrengt ten aanzien van vragen stellen en bijleren. *Open office* en *clean desk* zou er volgens hen voor zorgen dat collega's sneller gaan communiceren. Hierdoor zou het probleem van kennisdeling bijgevolg gedeeltelijk opgelost zijn.

"Als je met projecten samenwerkt met mensen, ga je daar makkelijker bijzitten en verloopt de communicatie sneller en efficiënter. Als er nu een issue is, bespreek je dat meteen. Het leent er zich beter toe." (Leidinggevende, FOD BOSA)

Op het vlak van digitalisering bestaan er grote verschillen tussen de verschillende organisaties en diensten. Bij Selor wordt NWOW al lang toegepast, waardoor men al heel veel heeft gedigitaliseerd. Er wordt aangegeven dat het afhankelijk is van de functie en dienst of men minder met papier kan werken. Bij bepaalde diensten van FOD Financiën is men nog verplicht om op papier te werken, omdat dit door justitie gevraagd wordt. Veel leidinggevendens vinden het digitaliseren en het

ontwerpen van een overkoepelend systeem en intranet een van de grootste uitdagingen naar de toekomst toe.

"Alle ambtenaren werken met het Staatsblad. Dat staat op internet, maar toch printen ze nog alles af. Het is soms hopeloos." (Leidinggevende, FOD BOSA)

Er zijn ook twee leidinggevenden die vermelden dat ze met een ouder team werken. Deze medewerkers vinden het heel moeilijk om minder af te drukken. Daar is echt een mentaliteitswijziging nodig. Terwijl er ook een andere leidinggevende is die zegt dat de overgang naar meer digitaal werken heel vlot verloopt, zelfs voor de oudere medewerkers van het team

"Ik zie mensen die al bijna geen papier meer bijhouden, maar dan heb je altijd nog gevallen die het nodig vinden om elke mail uit te printen en te klasseren." (Leidinggevende, FOD BOSA)

5.3.3 Medewerkers

Ondanks dat de meeste medewerkers het principe om resultaatgericht te werken begrijpen en het beter vinden dan te kijken naar het aantal uren, tellen toch nog veel medewerkers het aantal uren dat ze werken. Dit doen ze enkel voor zichzelf, zodat ze een meer zeker gevoel hebben. Er zijn ongeveer even veel geïnterviewden die dit totaal niet meer doen, zij kijken enkel of ze hun doelstellingen halen en het werk afkrijgen.

"Ik hou ze voor mezelf bij, voor mijn eigen geweten." (Medewerker, FOD Financiën)

Ook vertellen enkele medewerkers dat verschillende leidinggevenden van FOD Financiën het moeilijk vinden om medewerkers in stelsel 2 niet te controleren op het aantal uren dat ze presteren. Er zijn zelfs leidinggevenden die aan medewerkers in stelsel 2 vragen om te prikken. Dit is uiteraard niet in lijn met het NWOW concept waarbij de waarden als autonomie, wederzijds vertrouwen, verantwoordelijkheid en resultaatgerichtheid centraal staan.

Er is ook gevraagd aan de medewerkers om een mening te vormen over *desk sharing*, *open office* en *clean desk*. De meeste medewerkers zijn hier positief over. De medewerkers van het vroegere Selor werken al op deze manier en zij vinden het allemaal aangenaam werken. Er zijn wel veel medewerkers die schrik hebben voor vermindering van concentratie. Van de vijf geïnterviewden van het vroegere Selor zijn er maar twee medewerkers die af en toe zijn afgeleid in de open ruimte en zich soms afzonderen in een concentratieruimte. De anderen vinden even veel concentratie aan de plateaus.

"Ik vind het persoonlijk wel een goed idee. Ik denk dat er bij ons genoeg voor open staan om thuis te werken om zo de rotatie mogelijk te maken. Volgens mij zou het zelfs toelaten om mensen die echt elke dag in Brussel willen zijn, niet te verplichten om thuis te werken."
(Medewerker, FOD Financiën)

Er wordt ook aangegeven dat het werken in grote ruimten zonder eigen kantoor niet voor elke functie is weggelegd. Mensen die vaak iemand moeten ontvangen, interviews moeten afnemen, persoonlijke gesprekken moeten voeren, etc. kunnen wel gebaat zijn bij het hebben van een eigen ruimte.

"Ik heb een functie waar je heel goed het overzicht moet houden. Ik weet niet of je het gezien hebt hiernaast, waar veel plannings op de muur zijn geplakt. Dat gaat eigenlijk tegen het concept in." (Medewerker, FOD BOSA)

Op vlak van digitalisering staan alle organisaties op heel andere niveaus. Het vroegere Selor werkt al volledig digitaal en nog amper met papier. Hier zijn alle medewerkers heel positief over. Bij FOD Financiën zijn er enkele ergernissen over slechte en trage systemen. Zij begrijpen evenwel dat het moeilijk is om een optimaal systeem te ontwerpen voor een organisatie van dit formaat. Er wordt ook opgemerkt dat de digitalisering voor sommige oudere mensen te snel is gegaan. Zij kunnen niet altijd mee en blijven dus nog alles printen. Een geïnterviewde medewerker van FOD BOSA deelt mee dat het delen van documenten amper wordt gedaan. Veel medewerkers bewaren bestanden enkel op hun eigen computer. Deze medewerker hoopt dat het delen zal gestimuleerd worden wanneer de digitale systemen op punt staan.

"Wij printen nog wel redelijk veel. Dat zal wel verminderen, naarmate dat de printers verder en verder gaan staan." (Medewerker, FOD BOSA)

"Schrik van de computer, schrik om iets mis te doen, waardoor ze heel snel gaan vermijden om het te doen en liever op papier werken zodat ze weten wat er mee gebeurt." (Medewerker, FOD Financiën)

TABEL 3: ANDERE NWOW PRINCIPES

	Experten (E)	Leidinggevenden (L)	Medewerkers (M)
Waarden van NWOW	<ul style="list-style-type: none"> - Zelfdiscipline en verantwoordelijkheid nemen blijft voor sommige M moeilijk - Opleiding voor en ondersteuning van L mist nog - Kloof tussen administratieve diensten en ondersteunende diensten 	<ul style="list-style-type: none"> - Meeste L hebben vertrouwen in M en controleren niet elke dag (4+/3-) - Kleine groep profiteurs, maar heeft slechte invloed op hele team/dienst - Efficiënter werken door minder samenkomst 	<ul style="list-style-type: none"> - Enkel resultaatgericht werken nog moeilijk, veel M kijken nog naar aantal uren (7+/6-) - FOD FIN: verlies aan controle in stelsel 2 moeilijk voor L → vragen soms toch nog aan M om te prikken
Open office, desk sharing en clean desk	<ul style="list-style-type: none"> - Goede afspraken noodzakelijk - Verlies van identiteit - Extra belasting voor introverte personen - Mensen gaan snel terug naar zelfde plaats - FOD FIN: 30 % van gebouwen staan leeg: enorm verlies → besparingen en ruimte voor andere leuke dingen - FOD BOSA gaat misschien aparte zones per dienst voorzien 	<ul style="list-style-type: none"> - Andere diensten komen kijken bij Selor → meeste M zijn positief hierover - Sneller communiceren → meer collegialiteit (6+/1 NA) - L zit tussen team en vindt dit geen probleem → voelt meer wat er leeft (7+) 	<ul style="list-style-type: none"> - M positief hierover (8+/4-/1 NA) → in het begin weerstand bij vroegere Selor - Meer contact - Merendeel van M vinden concentratie in open ruimte (8+/5-) - Afhankelijk van functie of het praktisch is zonder eigen bureau
Digitalisering	<ul style="list-style-type: none"> - Blijft een van de zwaarste pijnpunten - FOD BOSA: nog geen overkoepelend plan - Afhankelijk van dienst, bv. wanneer papier nog noodzakelijk is - Moeilijker voor oudere generatie - Gewoon documenten inscannen, is niet digitaliseren - Cultuurverandering nodig 	<ul style="list-style-type: none"> - Weinig papier bij Selor - Afhankelijk van dienst → nog veel papier bij studiedienst of FOD FIN die afhankelijk zijn van justitie - Bij oudere teams wordt er nog veel afgedrukt (2+/5 NA) 	<ul style="list-style-type: none"> - Grote organisatie: moeilijk om optimaal systeem te ontwerpen - Cultuur van delen, is minder - M vinden dat oudere generatie vaak gebrek aan affiniteit met IT heeft

5.4 Effecten op welzijn, evaluatiesysteem en verlofregeling

Het Nieuwe Werken houdt niet enkel in dat nieuwe principes, zoals flexibel werken, *open office*, digitale processen etc., louter worden ingevoerd. Het is ook noodzakelijk om bestaande systemen, regels, processen en gewoontes te veranderen als een bedrijf of overheidsinstelling wil slagen in zijn opzet. De algemene bedrijfscultuur moet mee evolueren. Er zijn bijgevolg andere valkuilen dan in een traditionele bedrijfscultuur. Zo heeft NWOW gevolgen voor het welzijn van de medewerkers. Daarnaast moeten het evaluatiesysteem en de verlofregeling hervormd worden. De invloed op deze drie aspecten wordt hieronder besproken. Eerst komen de standpunten van de experts aan bod, daarna de bevindingen van de leidinggevenden en ten slotte de meningen van de medewerkers.

5.4.1 Experts

Beirens vindt dat flexibel werken kan bijdragen tot een betere *work-life balance*. Toch waarschuwt hij ook voor een keerzijde, namelijk mensen die niet meer kunnen stoppen met werken. Hij vindt dat mensen zelf verantwoordelijk zijn, maar dat het management wel de juiste signalen moet geven. Het is moeilijk om daar een middenweg in te vinden.

"Leidinggevenden kunnen niet verwachten dat mensen na het werk of tijdens vakantie nog mails beantwoorden." (Beirens, FOD BOSA)

Roelkens bevestigt dit. Hij vindt zelfs dat flexibel werken een burn-out in de hand kan werken. Hoofdzakelijk doordat je altijd bereikbaar kan zijn, overal aan je mail kan en dus overal kan werken. Vanderschueren spreekt dit tegen. De kans op burn-out linkt hij niet aan het systeem van flexibiliteit. Dit is gebonden aan de persoonlijkheid en draagkracht van de mensen en aan de drukte van het moment volgens hem. Hier gaan Bouveroux en Snappe in mee. Vanderschueren ziet dat jonge mensen worden aangetrokken door flexibiliteit en bijgevolg door een goede balans tussen werk en leven. Dit levert tevreden medewerkers op en zorgt voor een beter welzijn. Hij merkt ook op dat de mensen van stelsel 2 (niet prikken) minder vaak ziek zijn dan de mensen van stelsel 1 (prikken).

"Het kan ook bij prikken moeilijk zijn om de grens te bepalen om niet te veel te werken. Je kan op de trein na het uitprikken de laptop nog steeds bovenhalen." (Vanderschueren, FOD Financiën)

Er zijn verschillende bezorgdheden ten aanzien van het evalueren en sanctioneren van medewerkers ten gevolge van het flexibel werken. Beirens geeft aan dat het ieder zijn eigen verantwoordelijkheid is om genoeg te werken en de doelstellingen te halen, maar dat het ook belangrijk is dat de leidinggevende de juiste doelstellingen stelt aan het begin van het jaar en deze goed evalueert tijdens het functioneringsgesprek in juni en op het einde van het jaar. Het niet meer prikken en telewerken kan volgens Hemeryckx soms leiden tot discussies tussen leidinggevenden en medewerkers en dan

hebben beide partijen niets om zich op te baseren. Vanderschueren ziet misbruik als een van de grootste nadelen van het flexibel werken. Als leidinggevende is het niet altijd makkelijk om hier iets aan te doen. Er wordt dus ook geprobeerd om deze zo goed mogelijk te ondersteunen. Er is vertrouwen nodig tussen het team en de leidinggevende. Hij bevestigt dat er tamelijk veel discussies zijn. Het is dan moeilijk om de vermoedens die er zijn te bewijzen. In de meeste gevallen steunt het beleid de leidinggevende, vertelt hij. Er is ook vooral weerstand vanuit het middenkader, omdat zij de nieuwe manier van werken moeten gaan toepassen. Ook Snappe merkt op dat het als leidinggevende niet altijd makkelijk is om een medewerker aan te spreken over zijn/haar attitude. Bouveroux gaat niet akkoord. Zij vindt dat er niet veel misbruik van het flexibel werken wordt gemaakt en dat er niet veel discussies zijn.

"Het is natuurlijk als middenkader heel eenvoudig om een paraplu te hebben: 'Het is HR die dit beslist heeft.' Nu hebben zij de tools in handen en moeten zij hun keuzes motiveren ten opzichte van de medewerkers." (Vanderschueren, FOD Financiën)

Roelkens zegt dat sanctioneren niet in de cultuur zit. Hij vindt dat er meer en betere afspraken moeten gemaakt worden in de toekomst. Hij stelt voor om tijdelijk een deel van de flexibiliteit, zoals bijvoorbeeld het thuiswerken, af te nemen als sanctie.

Met betrekking tot de verlofregeling moet deze regeling ook aangepast worden als het NWO concept wordt toegepast. Door niet meer te prikken en dus geen uren meer bij te houden, is er geen mogelijkheid meer tot het maken van overuren. Bij FOD BOSA hebben ze dit opgelost door twaalf extra verlofdagen te geven, bovenop de bestaande hoeveelheid verlofdagen. Dit vindt iedereen meer dan genoeg. Zeker in combinatie met het flexibel werken en thuiswerken, is het vaak niet meer nodig om verlof te vragen, omdat het werk beter kan afgestemd worden op niet werkgerelateerde activiteiten. Roelkens vindt het vastleggen van het aantal verlofdagen feitelijk een achterhaald principe: voor de ene zal dit niet genoeg zijn en voor de andere veel te veel.

Bij stelsel 2 van FOD Financiën kan men AV of voluit Afwezigheid Variabele, zoals het wordt genoemd, aanvragen. Dit kan gevraagd worden wanneer men vindt dat men genoeg werk heeft verricht of de doelstellingen voldoende behaald heeft. Als medewerker moet je eerst zelf responsabiliseren en kijken of je genoeg gewerkt hebt voor een dag AV en daarna maakt de leidinggevende diezelfde afweging. In het begin hadden medewerkers schrik voor dit systeem. Dit meldt Vanderschueren.

5.4.2 Leidinggevend

Alle leidinggevend zeggen dat ze meer werken dan het vastgelegde aantal uren per week (38 uren bij FOD Financiën en 40 uren bij FOD BOSA). Voor sommige leidinggevende is het moeilijk om te stoppen met werken, maar zij denken niet dat dit aan het flexibel systeem ligt, maar meer aan de persoonlijkheid. Zij gaan dus akkoord met de mening van de experts.

"Als het bijvoorbeeld voetbal is, dan ga ik snel nog even op mijn mail kijken, dan ben je ook weer met het werk bezig. Dat had ik vroeger bij het oude systeem ook, dat is gewoon de aard van het beestje." (Leidinggevende, FOD Financiën)

Wel geven een aantal leidinggevenden aan dat het vooral door de smartphone en het internet moeilijker is om niet thuis voortdurend met het werk bezig te zijn. Dit hangt zodoende samen met de digitalisering en eigenlijk dus indirect met het NWOW concept.

"De 38-urenweek vind ik sowieso al een totaal achterhaald principe. We komen van een tijdperk waar je echt op je job moest zijn om iets te kunnen doen, maar tegenwoordig zie je al heel veel mensen op de trein 's morgens werken, 's avonds je mails nog even checken. Je bent constant bereikbaar met je smartphone." (Leidinggevende, FOD Financiën)

Uit de interviews blijkt duidelijk dat het flexibel werken hoofdzakelijk negatieve bijwerkingen heeft op het evalueren en sanctioneren van medewerkers. Dit blijft voor alle leidinggevenden een van de moeilijkste taken. Zoals hierboven al aangehaald, is het als eerste al moeilijk om de kwaliteit van iemand zijn/haar afgeleverde werk te beoordelen. Vroeger werd er geëvalueerd op basis van het aantal gepresteerde uren, maar nu kan de leidinggevende enkel naar het resultaat kijken. Er zijn geen harde bewijzen om een vermoeden te staven. Ten tweede is het, als iemand dan effectief zijn doelstellingen niet haalt of geen goed werk levert, voor een leidinggevende heel moeilijk om hier iets aan te doen. Verder dan de medewerker erop aanspreken, gaat men meestal niet. Er zijn bij de federale overheidsdiensten überhaupt weinig middelen om iemand te sanctioneren, dat zit niet in de cultuur.

De meeste leidinggevenden weten te vertellen dat ze een goed team hebben met medewerkers die hun verantwoordelijkheid nemen, waardoor ze niet hoeven in te grijpen. Ze willen wel benadrukken dat ze niet weten hoe ze het moeten aanpakken, als ze een team zouden hebben dat niet goed functioneert. Er is evenwel een leidinggevende die aanbrengt dat medewerkers uit zijn/haar team niet genoeg werken. Het is heel moeilijk om hier iets aan te doen. Zij mogen tijdelijk niet meer telewerken, maar ook op kantoor zijn ze met privé zaken bezig. Om een medewerker te sanctioneren, is er wel een procedure die gevolgd kan worden, alleen komt hier veel administratief werk bij kijken en duurt het lang. In de toekomst zal er een beter evaluatiesysteem moeten uitgewerkt worden.

"Als je ziet dat bepaalde dossiers niet goed gedaan zijn, dan wordt het moeilijk bij een evaluatie om dat allemaal objectief in het dossier te zetten. Je moet eigenlijk je tijd gaan steken in alles op papier te zetten." (Leidinggevende, FOD Financiën)

Er wordt wel opgemerkt door verschillende leidinggevenden dat het vroeger, bij het prikken, ook moeilijk was om mensen die niet goed functioneerden, bij te sturen. Toch geven er ook leidinggevenden aan dat er toen nog geprikt moest worden, waardoor ze aanwezig waren en vanzelf meer zouden doen dan nu, omdat ze nu eerder naar huis kunnen gaan.

"Toen we vroeger in het gewone tikstelsel werkten, waren er ook mensen die hun voeten er aan veegden." (Leidinggevende, FOD Financiën)

FOD BOSA en FOD Financiën hanteren een andere verlofregeling. Bij FOD BOSA bestaan volgens de leidinggevenden over het algemeen geen problemen rond de verlofregeling. Iedereen vindt dit ruim genoeg en meestal worden deze zelfs niet allemaal gebruikt. Dit is niet volledig volgens het NWOW principe, omdat men automatisch twaalf extra dagen krijgt en dus niet kijkt naar hoe hard iemand gewerkt heeft.

Bij FOD Financiën werkt men in stelsel 1 nog met de oude verlofregeling, maar in stelsel 2 heeft men een systeem van AV aanvragen bij de leidinggevende, ingevoerd. Hier wordt wel gekeken of de doelstellingen genoeg behaald zijn en werkt men dus volledig volgens de waarden van Het Nieuwe Werken. Er is naar boven gekomen dat dit klaarblijkelijk een pijnpunt is.

Om te beginnen geeft een leidinggevende van FOD Financiën aan dat er een nadeel bij stelsel 2 kan zijn als je bijvoorbeeld kleine kinderen hebt. Wanneer je in stelsel 1 werkt, kan je bijna om de vier maanden een week extra verlof opsparen. Dit gaat volgens deze leidinggevende niet in stelsel 2. Hierbij moet wel vermeld worden dat deze leidinggevende heeft beslist dat zijn/haar medewerkers maar maximum een dag AV per maand en niet meer dagen AV na mekaar kunnen vragen. Het is dan inderdaad niet mogelijk om in stelsel 2 een week verlof te hebben na vier maanden. Deze limiet van maximum een dag AV per maand sluit eigenlijk niet aan bij het NWOW concept, toch hanteren veel leidinggevenden deze regeling, omdat ze iedereen gelijk proberen te behandelen.

Andere leidinggevenden van FOD Financiën hebben geen vaste regel over het aantal dagen AV per maand dat ze geven. Ze geven evenwel aan dat de meeste medewerkers niet vaak AV vragen, waardoor ze het niet hoeven te weigeren en geen regeling hoeven op te stellen. Een leidinggevende vertelde dat er een medewerker in het team zit die misbruik maakt van de verlofregeling. Hij/zij had al twaalf dagen AV aangevraagd, waardoor de leidinggevende dit heeft moeten weigeren. Deze leidinggevende geeft aan dat het een moeilijke taak was. De leidinggevende moet dus nog meer gesteund en opgeleid worden, zodat dit minder zwaar weegt voor hen.

In stelsel 2 is de bedoeling dat je takenpakket af is, toch blijft dit vaak nog moeilijk. Sommige medewerkers blijven werk hebben. Ook merken sommige leidinggevende dat medewerkers geen AV durven vragen, omdat ze het gevoel hebben dat ze profiteren.

5.4.3 Medewerkers

De meeste medewerkers vinden dat ze een goede *work-life balance* hebben. Ze geven aan dat het flexibel werken bijdraagt tot deze betere balans. Er wordt echter door enkele medewerkers

genueanceerd dat men in de publieke sector altijd kan terugvallen op het weekend en verlof en dat dit er ook voor zorgt dat medewerkers zich minder snel overwerkt voelen.

"De betere work-life balance komt grotendeels door het telewerken. Je wint heel veel tijd. Drie uur: dat is een uur langer slapen, een uur langer werken en een uur mijn goesting doen."
(Medewerker, FOD BOSA)

De experts en leidinggevendenden linken de kans op burn-out vooral met de persoonlijkheid van iemand. Hier denken de medewerkers meestal niet als eerste aan. Zij denken dat de kans op burn-out vooral afhankelijk is van de hoeveelheid werk van het moment. Er zijn medewerkers die aangeven dat ze momenteel te lange dagen maken voor hun gevoel, maar het idee dat dit zal gecompenseerd worden door rustigere periodes, helpt wel. Dit heeft dus onrechtstreeks wel te maken met het flexibel werken. Er zijn verschillende medewerkers die denken dat het flexibel werken een burn-out kan voorkomen.

De medewerkers drukken ook enkele bezorgdheden in verband met het evaluatiesysteem en de verlofregeling uit. Zij merken dat vooral de leidinggevende een moeilijker taak krijgt door het flexibel werken.

"Ik denk ook dat de leidinggevende een belangrijke rol heeft, maar dat zeggen ze altijd, bij alle projecten. Die arme leidinggevendenden krijgen altijd zoveel op hun nek." (Medewerker, FOD BOSA)

Er zijn enkele medewerkers die vinden dat de leidinggevende niet genoeg ingrijpt. Zij denken dat dit komt doordat de leidinggevende een lange procedure moet doorlopen, deze vaak geen gevolgen heeft en er kans is op klachten van hogerhand. Er moet namelijk echt bewijs zijn om iemand aan te spreken en er zijn weinig middelen om iemand te sanctioneren. Veel medewerkers vinden zodoende dat het beleid nog te laks is, zeker in vergelijking met de private sector.

"Als iemand echt van slechte wil is, kan het lang duren. Je hebt twee slechte evaluaties nodig voor je iemand kan buitengooien en dat is twee jaar." (Medewerker, FOD BOSA)

"Het was een stigma van de echte ambtenaar: bevoorrecht voelen, aangesloten bij elke vakbond ... Op dat gebied is het beleid hier, naar mijn mening, nog te laks. De ambtenaren worden nog te gemakkelijk vergeven voor fouten die in de privésector nooit getolereerd zouden worden." (Medewerker, FOD Financiën)

De twaalf extra verlofdagen die bij FOD BOSA in plaats van het prikken zijn gekomen, vinden alle geïnterviewde medewerkers genoeg. Er wordt door een medewerker aangegeven dat hij/zij dit systeem niet correct vindt. Deze medewerker zegt namelijk dat er mensen zijn die altijd laat beginnen en vroeg stoppen, waardoor de extra verlofdagen niet nodig zijn. Zoals al eerder vermeld, staat dit verlofsysteem averechts op het principe van NWOW. Het is namelijk een gegeven dat je hoe dan ook hebt, zonder dat het gelinkt is aan het resultaat. Op dat vlak sluit de verloffregeling van FOD Financiën beter aan bij het NWOW concept. Hier krijgen medewerkers een dag AV wanneer ze hun doelstellingen voldoende hebben behaald.

"Qua verlof hebben we zeker genoeg, maar ik merk wel dat er mensen van profiteren, omdat er minder controle is. Als je start om 9.00 uur en je stopt om 17.00 uur, dan heb je geen veertig uren gewerkt." (Medewerker, FOD BOSA)

Evenwel vinden verschillende medewerkers van FOD Financiën AV vragen moeilijk. Ze voelen zich profiteurs of durven het niet tegenover hun collega's. Daarenboven merken ze dat de leidinggevende een moeilijke taak heeft om te bepalen of iemand AV verdient. Er zijn medewerkers die het recuperatieverlof van stelsel 1 duidelijker en eerlijker vinden. Alhoewel er ook medewerkers zijn die door het flexibel werken AV aanvragen niet meer nodig vinden. Dit zien we ook terugkomen bij medewerkers van FOD BOSA: de twaalf extra verlofdagen zijn niet nodig, omdat ze hun werk en niet werkgerelateerde activiteiten beter op mekaar kunnen afstemmen.

"Ik pas me aan door vroeger te vertrekken, daarom dienen toch ook glijdende uren. Ik snap niet waarom AV dan nodig is." (Medewerker, FOD Financiën)

TABEL 4: EFFECTEN OP WELZIJN

	<i>Experten (E)</i>	<i>Leidinggevenden (L)</i>	<i>Medewerkers (M)</i>
<i>Work-life balance</i>	- Niet prikken draagt bij tot een betere balans	- L werken meer dan 38 of 40 uren per week, maar met plezier (7+)	- Betere balans door flexibel werken en telewerken (6+/7 NA) - Weekend en verlof dragen ook bij tot goede balans (4+/9 NA)
<i>Burn-out</i>	- Afhankelijk van persoonlijkheid, niet gebonden aan systeem van flexibiliteit (3+/2-/1 NA) - Het altijd bereikbaar moeten zijn, kan burn-out wel in de hand werken	- Grens is heel dun, maar vooral afhankelijk van persoonlijkheid en minder van systeem (6+/1-)	- Afhankelijk van periode en hoeveelheid werk (3+/1-/9 NA) - Flexibel werken kan dit voorkomen (4+/1-/8 NA)

TABEL 5: EFFECTEN OP EVALUATIESYSTEEM EN VERLOFREGELING

	<i>Experten (E)</i>	<i>Leidinggevenden (L)</i>	<i>Medewerkers (M)</i>
<i>Evaluatiesysteem</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Middenmanagement weet niet altijd wat te verwachten van M - Sanctiëren zit niet in de cultuur - Mogelijke sanctie: tijdelijk afnemen van flexibiliteit 	<ul style="list-style-type: none"> - Kwaliteit van werk vaak moeilijk te beoordelen door L (3+/4 NA) - Drempel hoog om te sanctiëren → een reden: extra administratief werk voor L (7+) 	<ul style="list-style-type: none"> - Niet genoeg controle door L (2+/3-/8 NA) - Kwaliteit van werk kan verschillen en dit is voor L moeilijk op te volgen (2+/1 NA) - Bewijs is nodig om iemand aan te spreken - Beleid is nog te laks (t.o.v. privé) (4+/9 NA) - Moeilijk om iemand te sanctiëren, als L heb je vaak zelf meer problemen (5+/8 NA)
<i>Verlofregeling</i>	<p><u>FOD BOSA:</u> 12 extra verlofdagen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dit vindt meerderheid genoeg - Mensen worden nog te vaak gecontacteerd als ze verlof hebben <p><u>FOD FIN:</u> stelsel 2 werkt met AV</p> <ul style="list-style-type: none"> - In het begin hadden M schrik voor dit systeem 	<p><u>FOD BOSA:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - L ondervindt weinig problemen <p><u>FOD FIN:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Moeilijk om te bepalen wanneer M recht heeft op AV (3+/4 NA) - Moeilijk om AV te vragen → gevoel van profiteren - Sommige M met kinderen verkiezen stelsel 1 → mogelijkheid tot opsparen van week verlof op vier maanden 	<p><u>FOD BOSA:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 12 extra verlofdagen zijn genoeg (13+) - Extra verlofdagen niet altijd nodig → profiteren van systeem <p><u>FOD FIN:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Stelsel 2: AV vragen blijft nog moeilijk (4+/2-/7 NA) - Stelsel 1: Recuperatie vragen is duidelijker en meer aanvaard dan AV vragen (2+/11 NA)

5.5 Prioriteiten en uitdagingen

Er is gevraagd aan de geïnterviewden wat de toekomst volgens hen zal brengen, wat zij hopen, waar ze nog valkuilen en uitdagingen zien en wat voor hen prioritair is. Deze bevindingen zullen hieronder uiteengezet worden. Eerst komen de resultaten van de experts aan bod, daarna deze van de leidinggevenden en ten slotte deze van de medewerkers.

5.5.1 Experts

Beirens denkt dat er naar de toekomst toe nog meer flexibilisering gaat komen en dat mensen kunnen kiezen tussen meer loon en meer werken of vrije tijd. Hij hoopt ook op meer zelfsturende teams en minder vaste teams. Hemeryckx ziet dat het niet prikken aan het doorzetten is. Ook Vanderschueren hoopt dat ze stelsel 1 in de toekomst volledig kunnen afschaffen. Hij vindt tevens dat er nog meer moet ingezet worden op thuiswerken.

"Nu doen we dat organisch door te ondersteunen en wat te trekken. In verandertrajecten heb je altijd een restcategorie die gewoon blijft zitten. Ik denk dat we op een bepaald moment de beslissing moeten durven nemen om naar stelsel 2 te gaan. Wij zijn ervan overtuigd dat niet prikken beter is voor iedereen, zowel voor de organisatie als voor de medewerker."
(Vanderschueren, FOD Financiën)

Snappe ziet als grootste uitdaging naar de toekomst toe de cultuurverandering van FOD BOSA. Er is volgens hem een grote kloof tussen de medewerkers van Selor en van de andere organisaties. Roelkens benadrukt het verschil tussen de ondersteunende diensten en de andere diensten. Het gemotiveerd houden van hen ziet hij als prioritair.

"Wat heel belangrijk is, is dat je die mensen het gevoel geeft als organisatie dat ze gesoigneerd worden, dat ze een goede werkuitrusting hebben, dat ze een aangename werkomgeving hebben. Het klinkt bizar, maar de mensen van de ondersteunende diensten ga je op dat vlak iets meer in de watten moeten leggen, dan mensen die de andere voordelen al hebben." (Roelkens, FOD BOSA)

5.5.2 Leidinggevenden

Vroeger werd er enkel gekeken naar het aantal uren dat iemand werkte en minder naar de prestaties en de kwaliteit van het werk. Door het werken volgens NWOW heeft de leidinggevende de taak gekregen om te evalueren op basis van de behaalde doelstellingen en dus ook misbruik te detecteren en hier iets aan te doen. Ook werd er eerst door het beleid en afgesproken systeem beslist of iemand verlof kreeg, namelijk wanneer iemand overuren had gemaakt. Dit werd geregistreerd door de prikkaart. Door het flexibel werken, is het bij FOD Financiën de taak van de leidinggevende geworden om te beslissen of een medewerker extra verlof krijgt. De leidinggevenden heeft dus enkele

bijkomende moeilijke taken gekregen. In de toekomst zal hier meer aandacht naartoe moeten gaan door opleidingen en ondersteuning.

Er wordt ook door verschillende leidinggevendenden aangehaald dat ze schrik hebben voor het verwateren van het team. Zij hopen dat het flexibel werken en het telewerken dit niet (nog meer) in de hand gaat werken en dat er steeds oog blijft voor het team.

5.5.3 Medewerkers

Als grootste uitdaging wordt door de medewerkers het inperken van het misbruik gezien. Er moet nog meer geresponsabiliseerd worden.

"In stelsel 1 kan je ook spelletjes spelen achter je PC op kantoor. Het jammere vind ik wel: bij ons wordt het langer getolereerd dan in de privé. In de privé kan de baas zeggen: 'je vliegt eruit'." (Medewerker, FOD Financiën)

Ook het verminderen van de lasten voor de leidinggevende om medewerkers te beoordelen op hun resultaten, het geven van AV, te sanctioneren bij misbruik, etc. vinden de medewerkers essentieel voor de toekomst. Verder zien zij ook dat de samenhang van het team kan verminderen door het flexibel werken. Zij sluiten dus aan bij de leidinggevendenden en hopen dat hier meer aandacht naar toe zal gaan in de toekomst. Ten slotte zijn er ook nog enkele bedenkingen over de digitalisering. Er zijn medewerkers bezorgd voor de oudere medewerkers die niet gaan kunnen volgen volgens hen. Een medewerking deelt ook mee dat hij/zij hoopt dat dat data meer zal gedeeld worden in de toekomst.

"Ik print al minder, maar ik ken collega's die nog uit het papieren tijdperk komen en dat meer doen." (Medewerker, FOD Financiën)

TABEL 6: PRIORITEITEN EN UITDAGINGEN

	<i>Experten (E)</i>	<i>Leidinggevendenden (L)</i>	<i>Medewerkers (M)</i>
<i>Prioriteiten en uitdagingen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Samenhang en solidariteit binnen teams - Cultuurverandering: grote kloof tussen M van Selor en M van andere organisaties - M van ondersteunende diensten gemotiveerd houden - FOD FIN: stelsel 1 (prikken) afschaffen 	<ul style="list-style-type: none"> - L ondersteunen in moeilijke taak die ze krijgen door flexibel werken 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilisering van M - L ondersteunen in extra belasting door flexibel werken - Meer delen van data

Hoofdstuk 6: Conclusies

Werkgevers gaan een grote uitdaging tegemoet: een duurzaam en innovatief *Human Resources* beleid uitschrijven en implementeren. Tevens groeit de behoefte naar een vernieuwende overheid met een aantrekkelijk personeelsbeleid. Om uitdagingen en valkuilen die gepaard gaan met het invoeren van flexibel werken in de publieke sector bloot te leggen en voor te zijn, kan deze masterproef een hulpmiddel zijn. Het doel van de masterproef is namelijk om een antwoord te bieden op de **centrale onderzoeksvraag**: "*In welke mate is het invoeren van flexibel werken mogelijk binnen federale overheidsdiensten?*". De formulering van vier deelvragen tracht de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden. De eerste twee onderzoeksvragen zijn opgesteld om het begrip en de evolutie van de klassieke 38-urenweek en de flexibele werkweek toe te lichten. Daarnaast worden de voor- en nadelen ten aanzien van de flexibele werkweek onderzocht aan de hand van verschillende literatuurstudies. De andere deelvragen worden opgesteld om de centrale onderzoeksvraag daadwerkelijk te beantwoorden.

De **eerste deelvraag** is: "*Hoe is de klassieke 38-urenweek ontstaan en hoe kan deze geëvalueerd worden?*". De vraag wordt beantwoord in hoofdstuk 2. Er wordt een toelichting gegeven over de evolutie van de klassieke 38-urenweek en over de positieve en negatieve aspecten hiervan. Er kunnen verschillende grote perioden geïdentificeerd worden in de evolutie naar de klassieke 38-urenweek. In de landbouwsamenleving was er nog geen mogelijkheid tot routine. Men hield zich aan de uren licht per dag en de hoeveelheid werk dat er was (Roediger & Foner, 1989). Vanaf de technologische revolutie kwam er meer structuur. De opkomst van fabrieken zorgde voor meer werk, maar ook voor langere werkweken. Deze konden oplopen tot zeventig werkuren per week (Coppola & Elaine, 2007). Pas vanaf de achttiende eeuw waren er in de Verenigde Staten en Groot-Brittannië betogingen en werd er gestreden voor het verkorten van de werkweek. Robert Owen wordt beschouwd als de grondlegger van de achturige werkdag (Pressman, 1999). Ook Henry Ford heeft een belangrijke bijdrage geleverd in de evolutie naar een 38-urenweek. Hij verkortte namelijk in 1926 in zijn fabriek de werkweek van zes naar vijf dagen om de productiviteit te verhogen (Lacey, 1987). We kunnen spreken van een 38-urenweek vanaf de tweede helft van de twintigste eeuw (Roediger & Foner, 1989).

Wanneer we de klassieke werkweek evalueren, kunnen we verschillende conclusies trekken. Het huidige werk is niet meer te vergelijken met dit van de vorige eeuw. Er was toen vooral sprake van fysiek zware arbeid en er waren bijgevolg weinig mogelijkheden voor persoonlijke groei. Momenteel is onze arbeid meer gebaseerd op het menselijk denkvermogen waardoor er meer aandacht is voor inhoudelijke interesses (Beer, 2001). Ook zien we de opkomst van andere werkvormen zoals een kortere periode van tewerkstelling bij een bedrijf, freelancen etc. (Jensen & Westenholz, 2004). Er wordt gesproken over een ontwikkeling van een traditionele industriële fase naar een moderne postindustriële fase, deze wordt ook een diensten-, en netwerkeconomie genoemd. We kunnen besluiten dat de klassieke 38-urenweek in de meeste gevallen niet meer voldoet aan de tendensen van deze tijd.

Door bestaande literatuur door te nemen kunnen we de **tweede deelvraag** gedeeltelijk beantwoorden. Deze luidt: "*Wat zijn positieve en negatieve aspecten van het flexibel inzetten van*

de 38-urenweek?”. Er worden echter nog meer voor- en nadelen ontdekt door het empirisch onderzoek. Deze worden hierna behandeld. In hoofdstuk 3 wordt een toelichting gegeven over de resultaten uit de literatuur in verband met de flexibele werkweek. Dit geeft aan de lezer een duidelijk beeld van de huidige situatie. De flexibele werkweek lijkt noodzakelijk om aan de behoeften van de maatschappij, de werkgever en de werknemer te voldoen. Zo zijn de huidige trends, zoals de evolutie naar meer digitalisering en de toenemende vergrijzing, niet te onderschatten. Verder moeten werkgevers, en dus ook de overheid, blijven inzetten op een modern personeelsbeleid om werkkrachten aan te trekken. Tot slot vergroten de wensen van de werknemers ook, zo willen zij meer mogelijkheden tot het ervaren van zelfontplooiing (De Beer, 1999). Een werkschema met 38 uren per week en 7,36 uren per dag voldoet niet meer aan deze trends. Bijgevolg worden er andere uurroosters gehanteerd: in West-Europa steeds frequenter de flexibele werkweek en in de Verenigde Staten alsmear vaker het 4-40 werkschema met vier werkdagen van veertig uren (Golden, 2010).

Er wordt dieper ingegaan op de situatie in België. De wet Werkbaar Wendbaar Werk van minister Peeters (2016) sluit aan bij de West-Europese flexibele manier van werken. Dit ontwerp is op 16 december 2016 goedgekeurd door de federale regering. Het betreft in deze wel enkel de private sector. Het koninklijk besluit tot wijziging van diverse bepalingen rond flexwerk in de overheidssector van minister van Ambtenarenzaken Vandeput daarentegen is van toepassing op de federale overheid. Dit KB Flexwerk is op 1 april 2017 in werking getreden. Innovatie van het personeelsbeleid binnen zowel de private, als de publieke sector is dus zeer actueel.

De evaluatie van de flexibele werkweek wordt opgedeeld in vier aspecten. Ten eerste hebben flexibele werktijden invloed op het sociaal en individueel welzijn van de werknemer. Zo zijn een verhoogde autonomie, minder stress, een lagere werkdruk en een betere afstemming van werk en niet werkgerelateerde activiteiten gevolgen van deze werkvorm. Ten tweede brengt de nieuwe werkvorm gevolgen voor de economische efficiëntie met zich mee. Het flexibel inzetten van de werkweek kan namelijk zorgen voor een verhoogde productiviteit, betere kwaliteit van het geleverde werk en meer tevreden werknemers. Dit is in het belang van de werkgever. Ten derde speelt de sociale rechtvaardigheid mee. Zo verklaren Golden (2010), Diaz en Echeverria (2009) dat er geen optimale werkweek bestaat en dat de keuze van een werkschema afhankelijk is van verschillende factoren. De mate waarin een werknemer betrokken is en er “taakidentificatie” optreedt, speelt een rol in deze keuze. Maar ook persoonlijke kenmerken zoals leeftijd en levensfase, geslacht, gezinssituatie etc. hebben een invloed. Als vierde aspect kan de economische groei aangehaald worden. Flexibel werken heeft effect op de gezondheid van gezinnen, zorgt voor economische duurzaamheid en kan uiteindelijk bijdragen tot een welvaartsverbetering.

In hoofdstuk 4 wordt ingegaan op de gebruikte **methodologie** in de masterproef. Er is gekozen om te werken met interviews, omdat diepgaand kwalitatief onderzoek nodig is om nuances en fijngevoeligheden aan de oppervlakte te brengen. Er werd een interviewleidraad opgesteld (bijlage 1) voor de mensen die nauw betrokken zijn bij de ontwikkeling en uitwerking van het beleid rond innovatief personeelsbeleid, experts op vlak van flexibel werken binnen de federale overheid. Ook leidinggevenden en medewerkers werden geïnterviewd. De vragenlijst (zie bijlage 2) gaat voornamelijk over het beleid en de toepassing ervan op de werkvloer. Er is geopteerd om medewerkers van de federale overheidsdienst Financiën en de federale overheidsdienst Beleid en

Ondersteuning te interviewen. Na het grondig bestuderen van de interviews, wordt de evaluatie van flexibel werken binnen federale overheidsdiensten opgedeeld in vijf onderwerpen. De verkregen bevindingen zijn verklaard in hoofdstuk 5. De resultaten van de experts, de leidinggevend en de medewerkers worden achtereenvolgens per onderwerp vergeleken.

De **derde en vierde deelvraag** worden opgesteld om na te gaan op welke manier de leidinggevende en de medewerker kunnen bijdragen opdat het flexibel werken binnen de federale overheid zou slagen. De derde en vierde deelvraag zijn respectievelijk: "*Met welke aanpassingen moet de leidinggevende rekening houden opdat het flexibel werken kan slagen?*" en "*Welke concrete veranderingen ondervindt de medewerker bij het overstappen naar een flexibele manier van werken en wat is zijn perceptie hierover?*". Enerzijds kan de leidinggevende het succes beïnvloeden door zijn/haar eigen gedrag en handelingen. Anderzijds is het ook de verantwoordelijkheid van de werknemer om op een correcte manier om te gaan met het flexibel werken. Er wordt een ruimer antwoord voorzien dan de vraagstelling in de masterproef. Er is aandacht besteed aan de verschillende aspecten in verband met flexibel werken zoals het flexibel inzetten van de werkweek, glijdende begin- en eindtijden en telewerken. Daarenboven is het flexibel werken of Het Nieuwe Werken ook in de brede zin bekeken. Er is getoetst in hoeverre de waarden van NWOW ingeburgerd zijn, hoe men over *desk sharing* denkt en hoe ver men al staat ten aanzien van digitalisering. Tijdens de interviews is er ontdekt dat het noodzakelijk bleek om het evaluatiesysteem en de verlofregeling aan te passen aan de nieuwe manier van werken. De huidige en toekomstige werking hiervan is eveneens bevraagd.

Wanneer we de gevonden bevindingen koppelen aan de voorafgaande literatuurstudie, kunnen we een **eerste bevinding** achterhalen. Flexibel werken wordt door de meeste geïnterviewden positief beoordeeld. De glijdende werkuren en het telewerken dragen bij tot een betere *work-life balance*. Dit wordt voor het flexibel werken reeds bevestigd door Golden (2010). De koppeling leidt er toe dat bestaande literatuur mogelijk uitgebreid kan worden naar andere contexten die tot nog toe beperkt of niet bekeken werden.

Uit de literatuur vinden we eveneens dat resultaatgerichtheid, verantwoordelijkheid en wederzijds vertrouwen de belangrijkste waarden van NWOW zijn (Kluwer, 2012). Het empirisch onderzoek toont aan dat deze waarden vooral gedragen worden door de experts. Voor bepaalde medewerkers is het moeilijk om enkel resultaatgericht te werken. Er wordt namelijk door veel geïnterviewden bekrachtigd dat zij het aantal uren dat ze werken voor zichzelf bijhouden. Dit zou een groter gevoel van zekerheid bieden. Door het merendeel van de leidinggevend en medewerkers wordt aangegeven dat het wederzijds vertrouwen groot is. Desondanks geven veel leidinggevend en aan dat niet alle medewerkers verantwoordelijkheid nemen waardoor misbruik van het flexibel werken voorkomt. In de praktijk blijkt het niet altijd even evident dat deze waarden door de hele organisatie gesteund worden. Dit is een **tweede bevinding**.

Als **derde bevinding** is er nog een overeenkomst met de literatuur ontdekt. Er wordt door enkele respondenten aangehaald dat het reglementeren van de flexibele werkweek geen algehele ideale oplossing is. Elke medewerker zou zelf moeten kunnen bepalen wat voor hem/haar een goede manier van werken is. Dit komt overeen met de literatuur, waarin wordt aangegeven dat er geen "optimale" *one-size-fits-all* werkweek bestaat (Golden, 2010). Er wordt in deze masterproef echter een

overheidscontext onderzocht, waardoor een kader noodzakelijk blijft en niet elke medewerker volledig zelf kan bepalen waar en wanneer hij werkt.

Een **vierde bevinding** in de masterproef betreft de moeilijkere jobinhoud voor de leidinggevende door het flexibel werken. Het beoordelen van het geleverde werk op basis van kwalitatieve aspecten is een gecompliceerde en veeleisende taak. Voor het invoeren van NWOW werd iemand vooral beoordeeld op het aantal gepresteerde uren. Daarnaast is het weigeren van telewerk of verlof bij iemand die misbruik maakt van het systeem geen evidentie. Verder hebben leidinggevendenden weinig *incentives* om mensen te motiveren. Een **eerste aanbeveling** betreft de ondersteuning van de leidinggevendenden die in de toekomst nog meer uitgebouwd zal moeten worden. Het inzetten op het middenmanagement door onder andere opleidingen aan te bieden, is een aandachtspunt. Daarnaast moeten ze de juiste *tools* krijgen om medewerkers te stimuleren. Er wordt daarenboven door veel medewerkers aangegeven dat ze het beleid te laks vinden, zeker in vergelijking met de private sector. Een **tweede aanbeveling** wordt geformuleerd betreffende de sanctionering van medewerkers die misbruik maken van het flexibel werken. Het tijdelijk afnemen van flexibiliteit zou medewerkers kunnen sensibiliseren. Het geeft eveneens een juist signaal naar de andere collega's van het team. Ten eerste wordt hun werk en manier van werken meer geapprecieerd. Maar ook het flexibel werken zelf wordt meer gewaardeerd. Flexibel werken en meer specifiek het telewerken zou nog te veel beschouwd worden als een recht en niet als een gunst. Het ontzeggen van flexibiliteit kan op verschillende manieren: de meest voor de hand liggende zijn de glijdende werkuren beperken en het telewerken tijdelijk weigeren.

De **vijfde bevinding** bespreekt de mogelijke verklaring voor de gevonden tegenstrijdigheden betreffende flexibel werken tussen verschillende organisaties en diensten. Er bestaan bepaalde verschillen in verband met flexibel werken tussen de federale overheidsdienst Beleid en Ondersteuning en de federale overheidsdienst Financiën. Bij FOD Financiën is er de keuze tussen een systeem van prikken en een van niet prikken, terwijl dit bij FOD BOSA al enkele jaren is afgeschaft. Verder werkt men bij het selectiebureau van de federale overheid al volledig volgens NWOW: alles is gedigitaliseerd en de vaste werkplekken zijn afgeschaft. Beide instellingen staan niet even ver op vlak van NWOW, waardoor er verschillende meningen gevormd worden hierover. De context speelt ook mee: bij FOD Financiën werken er andere profielen, bijvoorbeeld boekhouders en juristen, dan bij FOD BOSA. Een duidelijk reglementair kader blijft zodoende voor veel medewerkers noodzakelijk.

Tevens komt er uit de interviews naar voren dat het sociaal contact en de samenhang van het team vermindert door het telewerken. Echter, het blijkt uit het empirisch onderzoek dat kleine diensten en teams die mekaar langer kennen beter overweg kunnen met veranderingen rond het personeelsbeleid. Een **derde aanbeveling** is om meer in te zetten op teambuildingsactiviteiten. Maar de federale regering wil geld besparen door de NWOW principes toe te passen. Nochtans zal er eerst geïnvesteerd moeten worden, onder andere in teambuildingsactiviteiten, om een goede implementatie en werking te garanderen.

We kunnen nog een **zesde bevinding** onderscheiden betreffende het welzijn van de tewerkgestelde. Ten eerste vonden bijna alle respondenten dat de kans op burn-out persoonsgebonden is. Toch wordt er aangegeven dat het altijd bereikbaar zijn een burn-out in de hand zou kunnen werken. Een aspect van NWOW, namelijk de digitalisering, draagt bij tot deze permanente bereikbaarheid. Ten tweede

wordt er aangegeven dat telewerken de concentratie en de productiviteit kan bevorderen. Desondanks blijkt de kans op verwatering van de band met collega's te vergroten. Ook bij studenten zien we steeds vaker dat zij collectief studeren, de universiteitsbibliotheek heeft bijvoorbeeld te weinig capaciteit voor de hoeveelheid studenten die er wil studeren. Hoe deze evolutie samengaat met de toename van telewerk, moet nog beantwoord worden. De huidige en de toekomstige generatie hebben dus nog enkele uitdagingen betreffende flexibel werken waar zij voor staan.

In het kader van academisch onderzoek is het belangrijk om te wijzen op mogelijke **beperkingen** van het onderzoek om een correctere weergave van de masterproef te garanderen. De eerste beperking is het gebrek aan uitgebreide wetenschappelijke literatuur over flexibel werken binnen de publieke sector. Dit heeft als gevolg dat de positieve en negatieve aspecten onderscheiden worden in een paar bronnen en geen directe vergelijking kan gemaakt worden of het ook van toepassing is op de publieke sector. Een ander gevolg van het beperkt aantal onderzoeken is dat de resultaten van studies over de private sector worden doorgetrokken naar de publieke sector. Door meer onderzoeken zouden waarschijnlijk dezelfde, maar ook nog bijkomende factoren geïdentificeerd kunnen worden.

Een tweede beperking, verbonden aan het kwalitatief onderzoek, is de beperkte tijd. Aangezien er maar een jaar voorzien is om deze masterproef af te ronden, zijn er maar twee federale overheidsdiensten bevroegd. Dit vertegenwoordigt zodoende niet de mening van de volledige federale overheid. Een interessante onderzoekspiste voor de toekomst is of de bevindingen veralgemeenbaar zijn naar andere federale overheidsdiensten en eventueel naar de gehele publieke sector. Er kan gekeken worden welke eigenschappen overeenkomen om zo een rijkere en meer duurzame theorie te ontwikkelen.

Lijst van de geraadpleegde werken

- A+O fonds Gemeenten (2013). *Flexibel in flexibiliteit*. Geraadpleegd op 10 oktober 2016 via <https://www.aeno.nl/wp-content/uploads/2014/03/Publicatie-Flexibel-over-Flexibiliteit.pdf>.
- ARC Events. (2016). *Corporate HR Awards*. Geraadpleegd op 28 april 2017 via <http://www.corporatehrwards.com/home.php>.
- Artikel 20bis van de Arbeidswet van 16 maart 1971 (2016). *Arbeidsreglementering*. Geraadpleegd op 7 februari 2016 via <http://www.werk.belgie.be/defaultTab.aspx?id=29448>.
- ASAP.be (2016). *Poll: Bye bye, 38-urenweek?* Geraadpleegd op 21 oktober 2016 via <http://www.asap.be/nl/poll-bye-bye-38-urenweek>.
- Beer, B., T. (2001). *Over werken in de postindustriële samenwerking*. Geraadpleegd op 12 november 2016 via <http://dare.uva.nl/search?identificer=fb8b0e58-ee8f-4a77-b8c6-df1528e1a017>.
- Beernaert, L. (1 oktober 2015). *Waarom Zweden overstapt op werkdag van zes uur (en hoelang wij werken)*. Geraadpleegd op 22 oktober 2016 via <http://www.demorgen.be/buitenland/waarom-zweden-overstapt-op-werkdag-van-zes-uur-en-hoelang-wij-werken-bdfb4676/>.
- Boardman, A., Greenberg, D., Vining, A., & Weimer, D. (2015). *Cost-Benefit analysis* (4). London: Pearson.
- Bruggeman, F., & Sokol, K. (2016). *Verdwijnt de klassieke 38 urenweek?* Geraadpleegd op 21 oktober 2016 via <http://deredactie.be/cm/vrtnieuws/politiek/1.2622662>.
- Callewaert, C. (2016). *Bye bye 38-urenweek: hoe de regering volledig ingaat tegen de tijdsgeest*. Geraadpleegd op 21 oktober 2016 via <http://www.dewereldmorgen.be/artikel/2016/04/08/bye-bye-38-urenweek-hoe-de-regering-volledig-ingaat-tegen-de-tijdsgeest>.
- Cho, M. (2014). *The surprising reason we have a 40-hour work week (and why we should re-think it)*. Geraadpleegd op 14 november 2016 via <https://crew.co/blog/why-you-shouldnt-work-set-hours/>.
- Coppola, E. (2007). *May Day, May 1. Dttp: A Quarterly Journal of Government Information Practice & Perspective*, 35 (1), 30-32. Geraadpleegd op 10 november 2016 via <http://tl3ry3ge2c.search.serialssolutions.com/?genre=article&issn=00912085&title=DttP:%20A%20Quarterly%20Journal%20of%20Government%20Information%20Practice%20&%20Perspective&volume=35&issue=1&date=20070301&atitle=May%20Day%2C%20May%201.&spage=30&pages=30-31&sid=EBSCO:Library%2C%20Information%20Science%20%26%20Technology%20Abstracts&au=Coppola,%20Elaine>.
- de Beer, P. (1999). *Arbeid: Onmisbaar goed of noodzakelijk kwaad?* Geraadpleegd op 13 november 2016 via <file:///C:/Users/Laura/Downloads/19346-23174-1-PB.pdf>.

De Cock, S. (2016). Innovatie bij de FOD Financiën: niet zoals in een start-up. *Markmagazine*. Geraadpleegd op 28 april 2017 via <https://markmagazine.be/innovatie-bij-de-fod-financien-niet-zoals-in-een-start-up/>.

De Croon., E., Sluiter, J., Kruijer., P., & Frings-Dresen, M. (2005). The effect of office concepts on worker health and performance: a systematic review of the literature. *Ergonomics*, 48, (2), 119-134. Geraadpleegd op 14 mei 2017 via <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00140130512331319409?needAccess=true>.

De Lathouwer, L. (2000). Méér werk is geen garantie voor minder armoede en minder ongelijkheid. Kritische reflecties bij het Nederlandse poldermodel vanuit België. Geraadpleegd op 14 december 2016 via csb-ua.be.

De Tijd (2016). *Regering verwatert flexibele 38 urenweek*. Geraadpleegd op 21 oktober 2016 via http://www.tijd.be/dossier/begroting17/Regering_verwatert_flexibele_38_urenweek.9821057-8598.art?ckc=1&ts=1477124194.

Diaz, A., & Echevarria, C. (2009). Why a Fixed Workweek? *Journal of Socio-Economics*, 38 (5), 790-798. Geraadpleegd op 13 december 2016 via <http://search.proquest.com/econlit/docview/56980955/79947444A02E43D9PQ/17?accountid=27889>.

Driessen (2014). Nederlanders werken veel en graag flexibel. *Cisco*. Geraadpleegd op 10 oktober 2016 via <https://www.driessen.nl/goedbekend/nederlanders-werken-veel-en-graag-flexibel/>.

EY. (2017). *Winnaars 'Overheidsorganisatie van het jaar 2017'*. Geraadpleegd op 28 april 2017 via http://www.ey.com/be/en/about-us/entrepreneurship/overheid_event.

Fedweb. (2006). *Koninklijk besluit van 22 november 2006 betreffende het telewerk en het satellietwerk in het federaal administratief openbaar ambt*. Geraadpleegd op 27 april 2017 via http://fedweb.belgium.be/sites/default/files/KB_AR_2006-11-22_tele-satelliet.pdf.

Fedweb. (2016). *Ministerraad van 20 oktober 2016*. Geraadpleegd op 23 april 2017 via <https://fedweb.belgium.be/nl/nieuws/2016/ministerraad-flexwerk>.

Fedweb. (2017). *In het staatsblad*. Geraadpleegd op 23 april 2017 via <https://fedweb.belgium.be/nl/nieuws/2017/het-staatsblad-flexwerk>.

Fedweb. (2017). *Werken in een satellietkantoor*. Geraadpleegd op 27 april 2017 via http://fedweb.belgium.be/nl/verlof_afwezigheid_en_werktijd/werktijd/satellietwerk.

Golden, L. (2009). A Brief History of Long Work Time and the Contemporary Sources of Overwork. *Journal of Business Ethics*, 2 (84), 217-227. Geraadpleegd op 11 maart 2017 via <http://web.a.ebscohost.com.bib-proxy.uhasselt.be/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=ed26b3a9-6c06-4959-9bda-be9210a72e15%40sessionmgr4007&vid=5&hid=4209>.

Golden, L. (2010). A Purpose of Every Time? The Timing and Length of the Work Week and Implications for Worker Well-Being. *Connecticut Law Review* 42 (4), 1181-1201. Geraadpleegd op 17 januari 2017 via <http://web.b.ebscohost.com.bib->

proxy.uhasselt.be/ehost/detail/detail?vid=2&sid=3facca3f-9e8f-4124-9e7b-58a0e5007d3e%40sessionmgr120&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=502162268&db=lgs.

Golembiewski, R. (1980). *Public-sector productivity and flexible workhours: testing three points of the common wisdom re OD*. Geraadpleegd op 18 december 2016 via <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=fc528f01-630a-4797-950f-2bf71e7d7227%40sessionmgr103&vid=1&hid=125>.

Huiskamp, R., van der Heijden, B., de Lange, W., & Nauta, A. (2012). Het ultieme doel van personeelsmanagement. *Tijdschrift voor HRM*, 4, 13-36. Geraadpleegd op 14 december 2016 via repository.ubn.ru.nl/handle/2066/102465.

Holvoet, M. (2016). Uitdaging: een nieuwe cultuur implementeren in een federale overheidsdienst. *The People Managers Magazine*, 104, 6-12. Geraadpleegd op 27 april 2017 via <http://www.peoplesphere.be/media/form/digifile/psnl104-coverstory/PSNL104-coverstory.pdf>.

Jansen, N., Kant, I., van Amelsvoort, L., Nijhuis, F., & van den Brandt, P. (2010). Need for recovery from work: evaluating short-term effects of working hours, patterns and schedules. *Ergonomics* 46, (7).

HR.square. (2016). *FOD Financiën: meer flexibiliteit, minder absentieïsme*. Geraadpleegd op 28 april 2017 via <http://www.hrsquare.be/nl/varia/fod-financien-meer-flexibiliteit-minder-absentieïsme>.

Jensen, T., E., & Westenholz, A. (2004). *Identity in the age of the new economy: life in temporary and scattered work practices*. Geraadpleegd op 12 november 2016 via https://books.google.be/books?hl=nl&lr=&id=fTFmAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=westenholz+jensen&ots=Xgbf4j49&sig=TPG81Q2ErL_jIDBTsdQoTgtTbA#v=onepage&q=westenholz%20jensen&f=false.

Kabinet van Minister van Werk. (2016). *Werkbaar wendbaar werk: "Mijlpaal voor de Belgische arbeidsmarkt"*. Geraadpleegd op 18 januari 2016 via <http://www.werk.belgie.be/defaultNews.aspx?id=45401>.

Kluwer (2012). *Het Nieuwe Werken in opmars bij Belgische bedrijven*. Geraadpleegd op 9 oktober 2016 via <http://www.klu.be/event/heniwnb/pdf/HetNieuweWerkenWhitepaper2012.pdf>.

Kruispuntbank Wetgeving. (2017). *Verslag aan de koning*. Geraadpleegd op 24 april 2017 via http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi/article_body.pl?language=nl&caller=summary&pub_date=2017-03-21&numac=2017011181#top.

Kuiper, E. (2017). Zweeds experiment met werkdag van zes uur mislukt. *Het Financieel Dagblad*. Geraadpleegd op 11 maart 2017 via <https://fd.nl/economie-politiek/1181845/zweeds-experiment-met-zesurige-werkdag-van-6-uur-mislukt>.

Kuritz, H. (1956). Ira Steward and the Eight Hour Day. *Science & Society*, 20, 118-134, geraadpleegd op 10 november 2016 via https://www.jstor.org/stable/40400396?seq=1#page_scan_tab_contents.

Lacey, R. (1987). *Ford: de mensen en hun machines*. Haarlem: Rostrum.

Lebowitz, S. (2015). *Here's how the 40-hour workweek became the standard in America*. Geraadpleegd op 14 november 2016 via <http://uk.businessinsider.com/history-of-the-40-hour-workweek-2015-10?r=US&IR=T>.

Mahoney, T., A. (1978). The Rearranged Work Week: Evaluations of Different Work Schedules. *California Management Review*, 20 (4), 31-39. Geraadpleegd op 12 november 2016 via <http://web.b.ebscohost.com/bib-proxy.uhasselt.be/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=cd34608c-b353-4211-b833-cddb5a55b568%40sessionmgr101&vid=13&hid=115>.

Margo, R., A. (2000). The Labor Force in the Nineteenth Century. *The Cambridge Economic History of the United States*, 40 (2). Geraadpleegd op 13 december 2016 via <http://www.nber.org/papers/h0040.pdf>.

Muncon, C., J. (2009). America's forgotten holiday: May Day and nationalism, 1867-1960. *Choice*, 46 (10), 2007. Geraadpleegd op 14 november 2016 via <http://t13ry3ge2c.search.serialssolutions.com/?genre=article&issn=00094978&title=Choice:%20Current%20Reviews%20for%20Academic%20Libraries&volume=46&issue=10&date=20090601&atitle=America%27s%20forgotten%20holiday%3A%20May%20Day%20and%20nationalism%2C%201867-1960.&spage=2007&pages=2007-2007&sid=EBSCO:Library%2C%20Information%20Science%20%26%20Technology%20Abstracts&au=Munson,%20C.%20J.>

Naert, F., Algoed, K., Crombez, J., Marneffe, W., & Vereeck, L. (2016). *Openbare financiën*, 6. Mortsel: Intersentia.

O'Rourke, M. (2014). Working for the Weekend. *Risk Management*, 61 (7), 48. Geraadpleegd op 17 januari 2016 via [http://t13ry3ge2c.search.serialssolutions.com/?genre=article&issn=00355593&title=Risk%20Management%20\(00355593\)&volume=61&issue=7&date=20140901&atitle=Working%20for%20the%20Weekend.&spage=48&pages=48-48&sid=EBSCO:Business%20Source%20Complete&au=O%27Rourke,%20Morgan.](http://t13ry3ge2c.search.serialssolutions.com/?genre=article&issn=00355593&title=Risk%20Management%20(00355593)&volume=61&issue=7&date=20140901&atitle=Working%20for%20the%20Weekend.&spage=48&pages=48-48&sid=EBSCO:Business%20Source%20Complete&au=O%27Rourke,%20Morgan.)

Overheid.Vlaanderen (2016). *Bedrijfsinformatie Vlaamse overheid*. Geraadpleegd op 15 mei 2017, via <https://overheid.vlaanderen.be/bedrijfsinformatie>.

Pdata (2017). *Statistieken van het federale personeel*. Geraadpleegd op 15 mei 2017, via <https://www.pdata.be/start/index-nlfr.php?lg=nl>.

Peeters, S. (9 juni 2015). *Meer werkbare jobs met regels op maat*. Geraadpleegd op 22 oktober 2016 via http://www.krispeeters.be/sites/krispeeters/files/wwwwww_tekst_nederlands.pdf.

Persbericht van Minister van Werk Kris Peeters (2016). *Wetsontwerp Werkbaar en Wendbaar Werk*.

Pindyck, R., & Rubinfeld, D. (2015). *Microeconomics* (8). London: Pearson.

Platformarbeidsmobiliteit (2015). *Nederland wereldwijd koploper flexibel werken*. Geraadpleegd op 10 oktober 2016 via <http://www.platformarbeidsmobiliteit.nl/2014/11/nederland-wereldwijd-koploper-flexibel-werken/>.

Pressman, S. (1999). *Fifty Major Economists*. Geraadpleegd op 17 januari 2017 via <http://web.b.ebscohost.com/bib-proxy.uhasselt.be/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=ef8e1813-b02f-429f-85f3-d9d00b07f143%40sessionmgr105>.

Rachleff, P. (2012). *Learning from David Montgomery: Worker, Historian, Activist*. Geraadpleegd op 7 februari 2016 via <http://newpol.org/content/learning-david-montgomery-worker-historian-activist>.

Remes, J. (2012). May Day's Radical History: What Occupy Is Fighting for This May 1st. *Eastern Worker*, 52 (2), 3-6. Geraadpleegd op 12 november 2016 via <http://web.b.ebscohost.com/bib-proxy.uhasselt.be/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=27995273-361b-4f89-a119-82c4c2ec5035%40sessionmgr104&vid=5&hid=115>.

Roediger, D. (1986). *Labor History*. Geraadpleegd op 15 november 2016 via <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=8414aa5c-7910-4ce7-8764-935b3996de75%40sessionmgr4007&vid=5&hid=4106>.

Roediger, D., & Foner, P. (1989). *Our own time: A History of American Labor and the Working Day*. London: Verso.

Royle, E. (1989). John Fielden and the politics of popular radicalism, 1832-1847. *Economic History Review*, 42 (1), 137-138. Geraadpleegd op 5 december 2016 via <http://web.b.ebscohost.com/bib-proxy.uhasselt.be/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=1ea51195-6aaf-451c-a10c-824cf17929a4%40sessionmgr120&vid=7&hid=115>.

Saunders (2008). Een onderzoeksontwerp bepalen. *Pearsoneducation*. Geraadpleegd op 7 oktober 2016 via http://www.pearsoneducation.nl/download/Saunders_hoofdstuk_5.pdf.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research methods for business*. Oxford: Wiley.

SERV (2016). *Tips, tools en cijfers rond werkbaar werk*. Geraadpleegd op 22 oktober 2016 via <http://www.dejuistestoel.be/werkbaar-werk-werkbelasting/tips-tools-en-cijfers-rond-werkbaar-werk>.

Stichting Innovatie & Arbeid (2016). *Werkbaar werk*. Geraadpleegd op 22 oktober 2016 via <http://www.serv.be/stichting/page/werkbaar-werk>.

Thompson, E., P. (1967). *Time, Work-Discipline, and Industrial Capitalism: Past and Present*, (38). Oxford: Oxford University Press.

Time running out on 40-hour workweek?. (1987). *Journal of Accountancy*, 164 (3), 54. Geraadpleegd op 15 november 2016 via <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=3c32ae1c-989c-4c55-9559-b390c5ef7018%40sessionmgr102&vid=2&hid=125>.

Vandeput, S. (26 november 2014). *Algemene beleidsnota – Ambtenarenzaken*. Geraadpleegd op 27 september 2016 via <http://www.vandeput.belgium.be/sites/default/files/articles/54K0588020.pdf%20-%20Ambtenarenzaken.pdf>.

Van der voortd, T. (2004). Costs and benefits of flexible workplaces: work in progress in The Netherlands. *Facilities*, 22, (9/10), 240-246. Geraadpleegd op 14 mei 2017 via [http://web.b.ebscohost.com.bib-proxy.uhasselt.be/ehost/detail/detail?vid=9&sid=767f5168-8d87-4db1-8d32-](http://web.b.ebscohost.com.bib-proxy.uhasselt.be/ehost/detail/detail?vid=9&sid=767f5168-8d87-4db1-8d32-091d86f87a3e%40sessionmgr104&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=14646591&db=bth)

[091d86f87a3e%40sessionmgr104&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=14646591&db=bth](http://web.b.ebscohost.com.bib-proxy.uhasselt.be/ehost/detail/detail?vid=9&sid=767f5168-8d87-4db1-8d32-091d86f87a3e%40sessionmgr104&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=14646591&db=bth).

Verhofstadt-Denève, L., Van Geert, P., & Vyt, A. (2003). *Handboek ontwikkelingspsychologie: Grondslagen en theorieën*. (5). Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

Ward, D. (2015). Beyond the Open Office. *HR Magazine*. Geraadpleegd op 14 mei 2017 via <http://web.a.ebscohost.com.bib-proxy.uhasselt.be/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=291e850f-1f58-47ff-bc5e-0ae33df09719%40sessionmgr4008&vid=5&hid=4209>.

Werkbaarwerk.be (2016). *Werk-privébalans*. Geraadpleegd op 22 oktober 2016 via <http://www.werkbaarwerk.be/werkbaarwerk/page/achtergrond>

Wojcik, J. (2007). *Employee safety, productivity and health steady within work weeks of 40 to 59 hours*. Geraadpleegd op 14 november 2016 via <http://www.businessinsurance.com/article/20071028/ISSUE01/100023300/employee-safety-productivity-and-health-steady-within-work-weeks-of-40-to-59-hours>.

Wright, M. (1994). Burkeian and Freudian Theories of Identification. *Communication Quarterly*, 42, (3), 301-310. Geraadpleegd op 18 januari 2017 via <http://web.a.ebscohost.com.bib-proxy.uhasselt.be/ehost/detail/detail?vid=8&sid=324a9067-66a0-4ee6-8734-905f5a197487%40sessionmgr4006&hid=4209&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=EJ506453&db=eric>.

Bijlagen

Bijlage 1: Interviewleidraad experts

NWOW

1. Welke taken voert de werkgroep NWOW uit?
2. En vanaf wanneer bent u betrokken bij de werkgroep NWOW?
3. Hoe omschrijft u NWOW?
4. Waar vindt NWOW zijn oorsprong?
 - a. Waarom was dit nodig?
 - b. En heeft het ook juridische oorzaken?
5. Wordt NWOW al toegepast binnen deze organisatie?
 - a. Zo ja, op welke manier en in welke mate?
 - b. Vindt u dit positief?
 - c. Wat kan beter?
 - d. Is het toepassen van NWOW haalbaar? Hoe haalbaar is het?

Innovatie binnen publieke sector

6. Waarom zou een organisatie bezig moeten zijn met het innoveren van personeelsbeleid?
7. Zijn Belgische organisaties al veel bezig met innovatie op vlak van personeelsbeleid?
 - a. Zo ja, op welke manier?
 - b. En waar zou nog meer op ingezet moeten worden?
8. Vindt u het belangrijk dat er aandacht is voor innovatie van het personeelsbeleid binnen de overheidsdiensten?
 - a. En waarom?
9. Is de publieke sector al bezig met innovatie van het personeelsbeleid?
 - a. Zo ja, op welke manier?

De klassieke 38-uren werkweek

10. Hoe evalueert u de klassieke 38-uren werkweek?
 - a. Wat zijn voor- en nadelen voor de werkgever?
 - b. Wat zijn voor- en nadelen voor de werknemer?
11. Werken er nog veel mensen volgens een klassieke 38-uren week of ziet u een evolutie naar andere vormen?

Flexibel werken

12. Flexibel werken is een vorm van innovatie en wordt al steeds meer toegepast in de private sector (zeker na de aanpassingen van artikel 20bis van de Arbeidswet van 16 maart 1971), wat zijn voordelen volgens u?
13. Zijn er nadelen verbonden aan flexibel werken?
 - a. Zo ja, welke?

14. In België wordt vooral ingezet op de annualisering van de arbeidstijd, is dit de meest optimale vorm van flexibel werken volgens u?
- Wat zijn specifieke voordelen aan deze vorm?
 - En nadelen?
15. Kent u de glijdende werktijden?
- Zou de overheid ook moeten kijken naar deze toepassingen van flexibel werken?
 - Wat is volgens u de meest optimale vorm van flexibel werken?
16. Wordt het telewerken al veel toegepast?
- Wat zijn voordelen?
 - En nadelen?
17. Wordt er al veel gebruik gemaakt van de satellietwerken?
- Waarom wel/niet?
18. Welke uitdagingen merkt u dat zich vooral stellen in organisaties met betrekking tot flexibel werken?
19. Wat zijn volgens u de beste maatregelen om deze uitdagingen aan te pakken?
20. Wat onderneemt een organisatie best om de overgang naar flexibel werken kleiner te maken?
21. Staat vooral de werkgever, hier dus de leidend ambtenaar, of vooral de werknemer open voor het invoeren van flexibele werkschema's?
- Wat zou de werkgever tegenhouden?
 - En de werknemer?

Flexibel werken binnen de publieke sector

22. Zou flexibel werken positieve effecten kunnen hebben binnen de publieke sector?
- Zo ja, welke?
23. Wat zijn negatieve effecten van flexibel werken binnen de overheid?
24. Waar moet rekening mee gehouden worden bij het invoeren van flexibele werkschema's?
25. Is het juridisch al mogelijk?
- Welke wetten zouden aangepast moeten worden?
 - Hoe zouden cao's (collectieve arbeidsovereenkomsten) er dan uitzien?
26. Denkt u dat ambtenaren openstaan voor flexibele uurroosters?
- Wat zou hen tegenhouden?
 - Welke voor- en nadelen zouden zij ondervinden?

Toekomst

27. Hoe ziet u de toekomst?
28. Wat zouden volgens u prioriteiten moeten zijn?

Bijlage 2: Interviewleidraad leidinggevenden en medewerkers

Inleiding

1. Kunt u kort omschrijven wat deze organisatie doet?
2. Kunt u wat meer vertellen over de functie die u momenteel binnen deze organisatie vervult?
Welke taken voert u uit?
3. Hoe lang voert u deze job al uit?

Innovatie en NWOW

4. Moet een organisatie bezig zijn met innovatie op vlak van personeelsbeleid?
 - a. Waarom wel of niet?
5. Vindt u het belangrijk dat er aandacht is voor innovatie van het personeelsbeleid binnen de publieke sector?
 - a. En waarom?
6. Is deze organisatie al veel bezig met innovatie van het personeelsbeleid?
 - a. Op welke manier?
 - b. Waar zou nog meer op ingezet moeten worden?
7. Kent u NWOW?
8. Vindt u dit een goed beleid?
9. Wordt NWOW al toegepast binnen deze organisatie?
 - a. Zo ja, op welke manier en in welke mate?
 - b. Is het toepassen van NWOW haalbaar? Hoe haalbaar is het?
 - c. Vindt u dit positief?
 - d. Wat kan beter?

De klassieke 38-uren werkweek

10. Hoe evalueert u de klassieke 38-uren werkweek?
 - a. Wat zijn voordelen voor u aan deze vorm?
 - b. Wat zijn nadelen?
11. Werkt u zelf volgens een 38-uren week of werkt u onder een andere vorm, zoals bijvoorbeeld een flexibel werkschema of een halftijds werkschema?
12. Zou u willen veranderen van werkschema/uurrooster?

Flexibel werken binnen de overheid

13. Flexibel werken is een vorm van innovatie, wat zijn voordelen volgens u?
14. Zijn er nadelen verbonden aan flexibel werken?
 - a. Zo ja, welke?
15. Kent u de glijdende werktijden?
 - a. Ziet u hier eventuele voor- en/of nadelen in?
 - b. Wat is volgens u de meest optimale vorm van flexibel werken?
 - c. Welke vorm zou u voor uzelf kiezen?

16. Wordt het telewerken al veel toegepast?
- Wat zijn voordelen?
 - En nadelen?
17. Wat onderneemt een organisatie best om de overgang naar flexibel werken kleiner te maken?
18. Denkt u dat vooral de werkgever of vooral de werknemer openstaat voor het invoeren van flexibele werkschema's?
- Wat zou de werkgever tegenhouden?
 - En de ambtenaar?
 - Wat houdt u persoonlijk tegen?
19. Bij flexibel werken zouden er weken kunnen zijn van minimum 25 werkuren en maximum 45 werkuren:
- Denkt u dat u even productief zal zijn?
 - Vermoedt u dat u een betere *work-life balance* zal ervaren?
 - Heeft u kinderen?
 - Gaat de flexibele werkweek problemen geven in verband met opvang?
 - Heeft u veel huishoudelijke taken?
 - Denkt u dat uw privé- en werklevens beter of minder goed zal kunnen combineren?
 - Denkt u nog aan andere voor- en/of nadelen die u zou kunnen ondervinden?

Toekomst

20. Hoe ziet u de toekomst?
21. Wat zouden volgens u prioriteiten moeten zijn?

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:
Flexibel werken binnen de Federale Overheidsdiensten

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-beleidsmanagement**

Jaar: **2017**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Hegge, Laura

Datum: **31/05/2017**