



Thuiswerken vraagt om aanpassingen

Thuiswerken werd de afgelopen maanden door de coronacrisis een vast deel van het werk. Het betekent een grote verandering voor medewerkers en werkgevers. Dit e-book gaat in op de vragen die dit oproept.

We bespreken 4 relevante onderwerpen: Wat zijn de voorwaarden voor thuiswerken? Hoe zit het met kosten en vergoedingen? Hoe gaat u als management om met deze ongewone situatie? En wat zijn de juridische kaders waar u als werkgever aan moet voldoen?

1. Voorwaarden voor thuiswerken

Thuiswerken maakt de scheiding tussen werk en privé een stuk lastiger. En tegelijk is de afstand tussen u en uw medewerkers veel groter. Hierdoor heeft u minder zicht op de situatie. Daarom is het belangrijk dat u weet wat de voorwaarden zijn om thuis te werken. Wat mag u bijvoorbeeld van een medewerker verwachten? Welke manier van werken werkt het beste? En hoe moet de werkplek er thuis uitzien?

Werktijden

Geen maximum voor het aantal thuiswerkdagen per week

Hoeveel dagen iemand thuis mag werken hangt af van de organisatie, het management, de werkzaamheden en de wens van de medewerker. Juridisch geldt er geen vast aantal of percentage. Met een goede balans tussen thuis- en kantoorwerkdagen voorkomt u afnemende productiviteit, isolatie en onzichtbaarheid.

De bereikbaarheid van een medewerker is hetzelfde als in de 'oude' situatie

De medewerker is in principe bereikbaar tijdens werktijden. Wel kan hij in overleg met zijn leidinggevende andere afspraken maken. Natuurlijk laat hij zijn afdeling altijd weten waar en hoe hij bereikbaar is.

Geen overuren voor thuiswerk

Het is niet vanzelfsprekend dat een medewerker voor zijn thuiswerk overuren rekent. Behalve als de leidinggevende dat goedkeurt volgens het beleid van de organisatie.

Werkplek

Een medewerker werkt daar waar hij het werk het beste kan doen

Dat betekent dat de medewerker op kantoor komt als dat nodig is. Bijvoorbeeld voor een klant, een bijeenkomst, een afspraak met de leidinggevende of andere activiteiten.

Werkt een medewerker thuis? Dan regelt hij zelf dat hij zijn werk rustig en ongestoord kan doen. Een thuiswerkovereenkomst kan specifieke voorwaarden bevatten over de werkplek en voorzieningen.

Wanneer iemand thuis mag werken hangt af van de organisatie

Redenen kunnen bijvoorbeeld zijn de invoering van flexibel werken, een kostenbesparing of reistijdbesparing. Werkt uw medewerker thuis net zo productief en effectief als op het werk? Dan zijn er geen redenen om niet thuis te werken. Wel kan de binding met collega's verminderen.



Stem het werken thuis en op kantoor binnen het team af

Bij een lockdown hoort het advies om thuis te werken. Versoepelt de lockdown maar blijft 1,5 meter afstand verplicht? Dan is de beperkte ruimte op kantoor een geldige reden om voor een deel thuis te werken. Dit kunt u opvangen door teams of groepjes per team per tijdvak naar kantoor te laten komen. Raakt iemand dan besmet? Dan hoeft niet een heel team in quarantaine.

Voor veel kantoormedewerkers kunnen dezelfde thuiswerkregels gelden

De coronacrisis heeft aangetoond dat het werk voor veel thuiswerkfuncties digitaal vanuit huis mogelijk is. Er is dus meestal geen reden om een medewerker op kantoor niet thuis te laten werken.

Maak videobellen mogelijk

Videobellen is een vast onderdeel geworden van het thuiswerken. Hiervoor zijn snel internet en een goedwerkende computer of laptop met ingebouwde (of extern toegevoegde) camera en microfoon nodig. Als werkgever moet u hiervoor zorgen.

De databeveiliging op de thuiswerkplek

De medewerker is verantwoordelijk voor privacy en beveiliging van de informatie die hij gebruikt tijdens thuiswerken. Hij moet daarbij de regels van de werkgever en de wettelijke normen aanhouden. Als werkgever kunt u dat verwerken in een thuiswerkovereenkomst. Vinden de werkzaamheden plaats in een beveiligde VPN-omgeving? Dan bent u als werkgever verantwoordelijk voor het mogelijk maken daarvan. En de medewerker voor de uitvoering ervan.

Denk bij de databeveiliging op de thuiswerkplek in ieder geval aan de volgende zaken

- Laat uw medewerker alleen werken op hardware die afkomstig is van u als werkgever. Zo waarborgt u de beveiliging.
- Breng phishing onder de aandacht van uw medewerkers. En zorg dat zij weten hoe ze dit moeten melden.
- Zorg dat thuiswerkmogelijkheden getest en geüpdatet zijn.
- Installeer de meest recente updates voor hard- en software.
- Laat uw medewerker gebruik maken van een vertrouwd en beveiligd (wifi)netwerk.
- Gebruik van privémiddelen of -e-mail is niet gewenst.

- Regel de 'anti-spyware' op de computer via een interne servicedesk of ICT-afdeling.
- Maak duidelijke afspraken over het thuis printen van documenten. Zeker als het gaat om gevoelige informatie.

Een gezonde, veilige en ergonomische thuiswerkplek

Op basis van de Arbowet moet u als werkgever zorgen voor een goede werkplek voor de medewerker. Dat geldt ook voor de thuiswerkplek. Van belang zijn dan een goed bureau, een comfortabele stoel en heldere verlichting. Als werkgever moet u hiervoor middelen beschikbaar stellen. En de thuiswerkers informeren hoe ze hun thuiswerkplek ergonomisch kunnen inrichten. Ook moet u ervoor zorgen dat uw medewerker regelmatig pauze kan houden.

Wilt u zeker weten of de thuiswerkplek goed geregeld is?

Vraag dan om de thuiswerkplek te onderzoeken. Of controleer op basis van foto's of de werkplek voldoet aan de Arbo-eisen (zie ook H4 Juridisch).

Werkwijze

Goed functioneren bij thuiswerken

Resultaten staan centraal. Maak duidelijke resultaatafspraken met de thuiswerker en zorg voor een regelmatige terugkoppeling. Train managers op leidinggeven op afstand. Een goede communicatie tussen team en leidinggevende over gemaakte afspraken is belangrijk.

Supervisie op afstand

Supervisie op afstand vraagt om een andere manier van coachen en leidinggeven. Leidinggevendenden moeten hierin getraind worden. Dit kan met periodieke trainingen voor werken en leidinggeven op afstand.

Soms is fysiek samenkomen nodig

Bepaal samen voor welke werkzaamheden en overleg een fysieke afspraak noodzaak is. Als het hele team het eens is, kan dit de nieuwe standaard worden.

Goede 'virtual' meeting protocollen

Het is verstandig dat de meeting helemaal digitaal of geheel fysiek plaatsvindt. Dit voorkomt een verschillende dynamiek tussen fysieke en digitale aanwezigen.

Voorwaarden aan videobellen

Het videobellen moet plaatsvinden in een ruimte met weinig omgevingsgeluid. Daarnaast kunt u bijvoorbeeld vragen een rustige achtergrond te gebruiken. Neem hiervoor eventueel bepalingen op in de thuiswerkovereenkomst.

Kinderen en thuiswerken

De medewerker is verantwoordelijk voor een rustige werkplek om ongestoord te werken. Dat is meestal niet mogelijk als hij of zij daarbij ook moet zorgen voor kinderen in huis. U kunt hiervoor in de thuiswerkovereenkomst wensen vastleggen.

Tijdens de coronacrisis ligt dit natuurlijk anders. De medewerker moet dan zijn/haar best doen om zorg en werk te scheiden. Als werkgever doet u er goed aan hier begrip voor te tonen en de medewerker (mentaal) te ondersteunen als het niet helemaal soepel gaat.

Weer naar kantoor

Hoelang en waarvoor moet een medewerker op kantoor zijn?

Dat kan de leidinggevende het beste met zijn team bepalen. Uitgangspunt zijn de overleggen en andere activiteiten waarvoor een fysieke afspraak nodig is. Het gaat dan ook om activiteiten die de binding tussen collega's en met de organisatie vergroten.

De gevolgen van de coronamaatregelen voor de kantoorruimte

Dit hangt samen met de capaciteit die is toegestaan in het openbaar vervoer en de 1,5-meter-maatregel. Hiermee is momenteel slechts een gedeeltelijke bezetting op kantoor mogelijk.

De inrichting van het kantoor

Belangrijke punten om rekening mee te houden bij de inrichting van het kantoor:

- voldoende afstand tussen bureaus
- duidelijke richtlijnen
- (eenrichtings)looproutes
- ruim opgezette vergaderruimtes

Ruimtes kunt u bijvoorbeeld inrichten met interactieve schermen. Voor werkzaamheden tussen de bijeenkomsten door blijven individuele werkplekken belangrijk.

2. Kosten en vergoedingen

Wat zijn de gevolgen van het coronavirus voor de (on)kosten en vergoedingen voor de medewerkers? Dat hangt sterk af van de visie van uw organisatie en de financiële kaders. Hoe wil uw organisatie het werk na de coronacrisis vormgeven? En welk (on)kosten- en vergoedingenbeleid komt daaruit voort? Dat laatste ook in relatie met de rest van de arbeidsvoorwaarden. Lees hier meer over aan de hand van de thema's mobiliteit, het faciliteren van de thuiswerkplek, vergoedingen en strategie.

Mobiliteit

De gevolgen voor de vaste reiskostenvergoeding

Werkt een medewerker 5 dagen per week en daarvan gemiddeld 2 dagen thuis? Dan mag u een vaste reiskostenvergoeding geven alsof hij iedere werkdag naar kantoor reist. De Belastingdienst geeft namelijk aan dat een fulltime medewerker minimaal 128 dagen per kalenderjaar moet reizen om recht te hebben op een volledige onbelaste vergoeding voor woon-werkverkeer. Het standaard aantal werkdagen is 214. Voor een medewerker die 4 dagen per week werkt, rekent u voor de vergoeding met $(4/5 \times 214 =)$ 171 werkdagen. Reist de medewerker op jaarbasis minstens $(4/5 \times 128 =)$ 102 dagen naar het werk? Dan mag u de reiskostenvergoeding dus baseren op de volledige 171 werkdagen.

Als werkgever mag u ook anders besluiten. U kunt bijvoorbeeld de reiskostenvergoeding beperken, in ruil voor bijvoorbeeld een flexwerkvergoeding. De werkkostenregeling (WKR) biedt de mogelijkheid tot zo'n financiële vergoeding voor thuiswerken. Vaste reiskostenvergoedingen mogen in verband met de coronacrisis heel 2020 door blijven lopen. Maar per 1 januari 2021 moeten werkgevers het reisgedrag van de medewerkers opnieuw in kaart brengen. Thuiswerkdagen mogen dan niet langer als kantoordagen worden gezien.

De leaseauto en thuiswerken

Blijft de leaseauto voordelig als er sprake is van structureel thuiswerken? Hierbij moeten we een onderscheid maken. Heeft iemand een leaseauto vanwege zijn functie waarbij hij een x-aantal kilometers zakelijk rijdt? Dan kan deze bij meer thuiswerken overbodig worden. Maar heeft uw medewerker een arbeidsvoorwaardelijke leaseauto? Dan is dit niet zo. Houd er ook rekening mee dat een medewerker minder snel kiest voor thuiswerken bij een aantrekkelijke leaseregeling voor de auto.

De bijtelling voor privégebruik bij meer thuiswerken

Wat gebeurt er met de bijtelling voor privégebruik nu we meer thuiswerken? Stelt de Belastingdienst dit bij omdat het percentage privégebruik zal gaan toenemen? In de praktijk past de Belastingdienst het percentage voor te veel privégebruik niet snel aan, omdat zij dit moeten onderbouwen en aantonen. Tip: neem een maximum aantal privékilometers in het mobiliteitsplan op, zodat u als werkgever mogelijkheden heeft om het privégebruik in de hand te houden.



De huidige OV-jaarkaart

De NS pauzeerde alle zakelijke abonnementen en kosten daarvan tijdens de coronamaatregelen in het voorjaar van 2020. Daarmee vervielen echter ook de voordelen van privéreizen en samen reizen. Zodra iemand de kaart gebruikte, werd die namelijk weer geactiveerd. Het is een optie om alle abonnementen te beëindigen en een kaart zonder abonnement te verstrekken. Na 6 maanden van weer voldoende reizen kijkt u dan naar passende abonnementsvormen.

Tips

- Kies voor een woon-werkvergoeding op declaratiebasis in plaats van op basis van vaste dagen.
- Overweeg uw gehele mobiliteitsbeleid veel meer het karakter van flexwerkbeleid te geven. Dan gaat het niet alleen om 'vervoer', maar ook om het faciliteren en vergoeden van thuis- en onderweg werken.
- Betaal de reiskosten door tijdens een crisissituatie. Voor de coronacrisis geldt dit in ieder geval tot 31 december 2020. Doe dat wel alleen voor mensen die al voor de coronacrisis een reisvergoeding kregen en niet voor nieuwe mensen.

Faciliteren thuiswerkplek

Een goede thuiswerkplek faciliteren

Wat is er nodig als medewerkers straks waarschijnlijk een deel van hun werktijd thuiswerken? Denk dan onder andere aan:

- een ergonomische stoel
- een bureau
- computerscherm(en)
- een monitor
- een laptopverhoger
- een losse camera
- een headset
- verlichting

Dit kunt u op verschillende manieren aanbieden. Geef de materialen bijvoorbeeld in bruikleen of geef een (gedeeltelijke) vergoeding. Ook kunt u een budget verstrekken. Het is dan wel belangrijk om dit contractueel vast te leggen. Dan voorkomt u problemen bij uitdiensttreding. Verwerk voorzieningen voor veilig en gezond werken in een Arbo-plan voor thuiswerken.

Onderbouw een eventuele vergoeding voor de thuiswerkplek en de afschrijving van kosten. De vergoeding vervangt de mogelijkheid tot het indienen van een declaratie voor materiaal dat bijvoorbeeld kapot is gegaan. Dat moet de medewerker dan betalen uit de maandelijkse vergoeding. U kunt ook iets (in bruikleen) verstrekken, waarbij u voorwaarden stelt aan de verstrekking.

Tips

- Laat frequente thuiswerkers apparatuur van kantoor meenemen naar huis.
- Denk aan een vast bedrag per medewerker en per periode voor het thuis inrichten en onderhouden van een thuiswerkplek.
- Spreek duidelijk af wat moet gebeuren bij uitdiensttreding.

Vergoedingen

Vergoeding van kosten bij vrijwillig thuiswerken

Vergoedt u de kosten alleen bij verplicht of ook bij vrijwillig thuiswerken? Denk hier goed over na en neem dit mee in uw thuiswerkbeleid. Maak eventueel een verschil tussen structureel en incidenteel thuiswerken en tussen terugkerende en eenmalige kosten.

Mobiele telefoon of telefoonvergoeding

Geeft u iedere thuiswerker een mobiele telefoon of telefoonvergoeding? Belangrijke vragen die u zichzelf hierbij kunt stellen zijn:

- Moet uw medewerker telefonisch bereikbaar zijn of zijn er alternatieven?
- Werkt uw medewerker thuis uit eigen keuze, op verzoek van de organisatie of vanwege een maatregel van de overheid?
- Vergoedt u de hardware, de simkaart of iemands eigen apparaat (BYOD)?
- Gebruikt de medewerker ook mobiele data?

Vergoeding voor klimaatregeling (airco, ventilator, verwarming)

De Belastingdienst heeft het in het handboek loonheffingen niet specifiek over klimaatregeling. Wel geeft het handboek aan dat vergoedingen gericht zijn vrijgesteld als ze samenhangen met verplichtingen vanuit de Arbowet.

Eenmalige vergoedingen voor apparatuur of meubilair

Wat zijn de mogelijkheden hiervoor bij vroegtijdige uitdiensttredingen? U kunt daarvoor bijvoorbeeld een terugbetaalregeling afspreken.

Abonnementen voor sporten en fitness

Het kan belangrijk zijn om medewerkers aan te zetten tot beweging. Thuiswerken kan namelijk leiden tot minder beweging. Met een dergelijke vergoeding zorgt u ervoor dat thuiswerkers vitaal blijven.

Vergoeding van werkplek buitenshuis

Soms kan een medewerker niet thuiswerken. Hij moet dan een flexplek buitenshuis regelen. Heeft hij recht op een vergoeding? Bij soepelere coronamaatregelen zou de medewerker weer naar kantoor kunnen gaan. Wilt u externe flexplekken dichterbij huis stimuleren? Dan kan dat met een vergoeding op declaratiebasis. Zeker externe vergaderplekken kosten soms veel geld. Stel hiervoor daarom de voorwaarde dat vergaderingen bij voorkeur via videobellen plaatsvinden. Fysieke vergaderingen kunnen uw medewerkers tijdig reserveren op het eigen kantoor. Daarnaast kunt u een maximumvergoeding hanteren zodat medewerkers kiezen voor goedkope opties.

Fiscale mogelijkheden voor vergoedingen vanuit een thuiswerkregeling

De vergoeding voor de thuiswerkplek is onderdeel van de nihilwaardering als een bijdrage voor

de medewerker ontbreekt. Daarvoor kunt u de thuiswerkvergoeding opnemen in de vrije ruimte van de Werkkostenregeling. Overleg hierover met de belastinginspecteur.

Strategie

De beste beleidsvisie voor vergoedingen en onkostenregelingen

Uitgangspunt is dat de werkplek op kantoor én thuis moet voldoen aan de Arbo-eisen vanuit goed werkgeverschap. Flexibiliseer daarbij waar het kan, omdat het gebruik waarschijnlijk ook veel flexibeler is. Persona's (personen die model staan voor de hele groep) kunnen u goed helpen om te beoordelen wat de effecten van uw beleid zijn op iedere doelgroep in uw organisatie.

Kostenbesparingen door het thuiswerken

Kies een logische en per medewerker gelijke herverdeling. De hoogte van de vergoeding is bij thuiswerken ook voor iedereen gelijk, dan bijvoorbeeld een reiskostenvergoeding.

Uw arbeidsvoorwaarden over 5 jaar

Zorg voor voldoende keuzemogelijkheden en maatwerk. Er zijn nu unieke verandermogelijkheden die 5 jaar terug ondenkbaar waren. Richt u dus nu niet op wat er over 5 jaar gebeurt, maar kom tot een strategie voor de kortere termijn.



3. Management

Niemand weet hoe lang de coronacrisis nog duurt. Het is daarom des te belangrijker dat het management duidelijkheid biedt. Het moet leren inspelen op de nieuwe situatie met onder andere digitaal werken en thuiswerken. Met een enquête kunt u goed uitzoeken waar uw medewerkers behoefte aan hebben. Willen ze thuiswerken, naar kantoor of een combinatie? Denk na over het functioneren van uw medewerkers, de groepscohesie, leren en onboarden en de capaciteit.

Functioneren

Afspraken maken met een medewerker op afstand

Welke afspraken moet u maken met iemand die op afstand werkt? Op zich verschilt dat niet van de situatie dat iemand op kantoor werkt. Het kan ook om afspraken gaan over werkzaamheden die juist beter vanuit huis kunnen worden gedaan. Bijvoorbeeld omdat ze simpel/standaard zijn of moeilijk zijn en om veel concentratie vragen.

Het functioneren van een medewerker op afstand

De leidinggevende moet regelmatig contact met de medewerker onderhouden en voor duidelijke opdrachten zorgen. De medewerker moet hierbij eigen verantwoordelijkheid en regie nemen en inzichtelijk maken wat hij doet. Daarbij moet hij aan de leidinggevende terugkoppelen wat hij gedaan heeft. Monitor het welzijn van de medewerker. Voor een deel van de medewerkers is het thuiswerken niet prettig. Bijvoorbeeld omdat zij moeite hebben met eigen verantwoordelijkheid of het gebrek aan interactie met collega's. Laat de leidinggevende regelmatig overleg



inplannen met de medewerker. Daarbij kijkt hij hoe het met hem gaat qua werkdruk en inhoud van het werk, wat hij de afgelopen dag(en) heeft gedaan en wat hij de komende dag(en) gaat doen. Verzamel ook langs andere kanalen (collega's, klanten) informatie over het functioneren van de medewerker.

Evaluatie van het thuiswerken met de medewerkers

De leidinggevende kan evalueren tijdens de regelmatige overleggen met de medewerker. Het kan de moeite waard zijn om dit op kantoor te doen. De leidinggevende kan de medewerker dan expliciet vragen hoe het gaat. En hoe deze het thuiswerken ervaart. Hij kan dan ook zijn eigen ervaringen terugkoppelen. De leidinggevende kan het aangeven als iemand minder productief is geworden en proberen de reden(en) te vinden. Regel als werkgever een contactpunt waar medewerkers terecht kunnen met vragen en zorgen. Help uw medewerkers met advies en begeleiding voor het in evenwicht houden van hun werk-privébalans.

Medewerkers die niet goed functioneren door thuiswerken

De leidinggevende doet er verstandig aan dit snel aan te geven richting de medewerker en erover te praten. Hij kan samen met de medewerker bekijken wat nodig is voor een beter functioneren. Mogelijk is meer op kantoor werken dan een oplossing. Faciliteer dit als werkgever dan wel goed.

Ziet de leidinggevende na overleg en aanpassingen geen verbetering? Dan is een formeel verbeterplan de volgende stap. Wekt (verplicht) thuiswerken weerstand op? Dan is het verstandig dit te erkennen en er begrip voor te tonen. Daarmee staat de medewerker meer open voor de nieuwe situatie. En gaat hij nadenken hoe hij deze wil invullen.

Evalueren met medewerkers

De leidinggevende doet er goed aan om frequenter met medewerkers te evalueren, omdat hij ze minder ziet. Zo is eerder bijsturing mogelijk. De leidinggevende kan doorvragen als een medewerker opeens minder productief is of slechter werk levert. Hij kan dan vragen hoe de medewerker vindt dat het gaat, wat goed loopt en wat hij lastig vindt. Verder kan hij bespreken hoe de medewerker de werkdruk ervaart. En wat hij nodig heeft in deze veranderde situatie.

Resultaatgericht sturen

Streef zoveel mogelijk SMART-afspraken na. SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden. Ga bij beloningen en promoties uit van prestaties en niet van zichtbaarheid. Let daarbij op hoe iemand optimaal presteert. Dat kan voornamelijk thuis zijn of ook deels op kantoor. Geef leidinggevenden training in nieuwe vaardigheden voor het leidinggeven op afstand.

Aanpassen van de beoordelingssystematiek

De beoordelingssystematiek verschilt per organisatie. De medewerker is nu minder in beeld. Daarom wordt meer van de leidinggevende gevraagd voor inzicht in het functioneren van de medewerker. Veel thuiswerken kan wel aanleiding zijn om de beoordelingssystematiek te heroverwegen. Zo kunt u bijvoorbeeld de verantwoordelijkheid en regie meer bij de medewerker neerleggen. De leidinggevende krijgt dan een meer coachende rol.

Groepscohesie

Goed contact tussen leidinggevende en medewerkers

Voor goed contact moet de leidinggevende in contact blijven met het hele team en met de individuele teamleden:

- **Compleet team**
Een aantal keer per week digitaal overleg met het hele team tijdens een dagstart of een dageinde.
- **Individuele medewerker**
Dit hangt af van de behoefte en stijl van medewerker en leidinggevende. Het kan via een wekelijkse call of meeting op een vast moment in de week. Verder is het goed om de medewerker af en toe een bericht te sturen om te vragen hoe het gaat. Of om hem te bedanken voor alle inspanningen.

De binding (cohesie) in een team

Het is belangrijk dat ieder teamlid goed weet wat het gezamenlijke doel is en wat zijn individuele bijdrage is in het team. Daarnaast is het samen doen van leuke dingen goed voor de 'groepsspirit'. Medewerkers treffen elkaar minder op kantoor dus een actieve benadering van leidinggevende en werkgever is nodig. Organiseer daarom activiteiten in de buitenlucht. Of een bezoek aan een tentoonstelling met goede coronamaatregelen. Verder kunt u bijvoorbeeld competities tussen teams opzetten om zo de onderlinge band te versterken.

Teambuilding met DISC-training

Met de teambuilding van DISC-training® volgens het DISC-model krijgt u inzicht in het gedrag en de communicatiestijl van uw hele team. En hoe het team met deze inzichten onderling het beste communiceert. Teambuilding met kennis over uzelf en begrip voor de teamleden zorgt voor een effectiever team.

Meer weten?

Kijk op centraalbeheer.nl/zakelijk/ondernemerswinkel/personeel-en-organisatie/teambuilding-met-disc-training

Contact en ondersteuning van medewerkers

Dat kan de leidinggevende bespreken met het individu of het hele team. Vragen kunnen zijn: Wat vind je prettig qua contact en hoe vaak? Wat is voor het hele team het meest geschikte moment voor een teammeeting (dagstart/dageinde)? Wanneer kom je het beste tot je recht? Benoem als leidinggevende ook wat voor jou prettig is en hoe je het beste functioneert.

Om goed te functioneren, zullen teamleden ook wat rekening met elkaar moeten houden. Wat dan helpt is helder krijgen wat prettig is voor de ander en voor jezelf. Een goed voorbeeld is 2 mensen die ruziën over een pompoen. Tot ze erachter komen dat de een het omhulsel wil voor Halloween en de ander de binnenkant voor pompoensoep.

Zichtbaarheid van het team voor de rest van de organisatie

Zichtbaarheid heeft meer aandacht nodig als er veel thuis wordt gewerkt. U kunt stimuleren dat het team de organisatie of de afdeling regelmatig informeert over hoe het gaat en welke resultaten zijn behaald. Daarbij kunnen 'verbinders' tussen de verschillende teams helpen om de teams zichtbaar te houden in de gehele organisatie. Zo'n verbinder brengt kennis vanuit het eigen team in de organisatie. En haalt kennis vanuit de organisatie (andere teams) naar het eigen team.

Waarborgen van de organisatiecultuur en -identiteit

Uw medewerkers bepalen samen de cultuur van uw organisatie. Dat geldt ook als ze thuiswerken. Denk als werkgever goed na over wat uw huidige cultuur is en waar u naartoe wilt.

Leren en onboarden

Leren op de werkplek

Het leren op de werkplek is een van de meest getroffen hrm-activiteiten tijdens de coronacrisis. Voor deze activiteiten zijn tactische stappen nodig. Enerzijds voor de bescherming van medewerkers en anderzijds voor het aanpassen van werkwijzen aan meer virtuele omgevingen. Bij veel bedrijven is een fysieke learning on the job toch noodzakelijk voor een geslaagde inwerkperiode. Met het bewaren van de afstand en de noodzakelijke beschermingsmaatregelen kan dit vaak goed gebeuren.

Onboarding tijdens de coronacrisis

Onboarding tijdens de coronacrisis vraagt om een andere aanpak. Kijk kritisch naar de activiteiten die u voor nieuwe medewerkers hebt staan voor hun eerste werkmaanden. Beoordeel welke onnodig zijn en juist voor meer stress zorgen in deze tijd. Communiceer met de nieuwe medewerker wat moet en wat mag. Let er verder op dat er 1-op-1-ontmoetingen blijven plaatsvinden tussen de leidinggevend en nieuwe medewerkers.

Capaciteit

Capaciteit om op afstand leiding te geven

Hoe weet u of een leidinggevende de capaciteit heeft om op afstand leiding te geven? Capaciteit kan persoonlijke kwaliteiten betreffen of voldoende bezetting.

Persoonlijk gezien vraagt aansturing op fysieke afstand om speciale managementkwaliteiten en managementtools. Het thuiswerken vraagt om vertrouwen waarbij de leidinggevende de thuiswerkende medewerker loslaat en erop vertrouwt dat deze zich zo goed mogelijk inspant. Daarnaast zal de leidinggevende moeten kijken naar kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) om iemands functioneren te beoordelen.

Capaciteit als voldoende managementbezetting voor aansturing op afstand hangt wellicht van 2 dingen af. De zelfstandigheid en discipline van de medewerker die thuiswerkt en de manier waarop de leidinggevende het uitgevoerde werk monitort.

Ondersteuning van leidinggevenden

Stuur leidinggevenden aan op de voor de veranderende organisatie benodigde competenties. Ga met hen in gesprek over wat zij nodig hebben voor succesvol thuiswerken. Daarvoor zijn ook goede managementtools en KPI's nodig. Zo kunnen leidinggevenden de output van medewerkers monitoren.

Goed leiderschap borgen

Goed leiderschap borgt u door het toetsen van de leiderschapskwaliteiten die nodig zijn voor het aansturen van medewerkers op afstand. Denk dan bijvoorbeeld aan goede sociale vaardigheden, coachend leiderschap, sterke communicatie en resultaatgerichtheid. Zo wordt de leidinggevende een coach op afstand.

Beoordelen wie wel en niet thuis mag werken

Als thuiswerken voorwaardelijk is dan moet de leidinggevende bepalen of een medewerker daarvoor geschikt is. Dat hangt af van competenties van de medewerker. Denk aan discipline, resultaatgerichtheid en zelfstandigheid.

Begeleiden van leidinggevenden bij het op afstand aansturen

Waarschijnlijk deden de meeste leidinggevenden tijdens de eerste periode van thuiswerken al ervaring op over aansturing op afstand. Vraag hen daarom hoe ze de communicatie en steun van de organisatie hebben ervaren.

Help uw medewerkers van morgen vandaag al op weg

Uw thuiswerkende medewerkers gemotiveerd houden? Lekker Bezig is de praktische totaalaanpak voor duurzame inzetbaarheid voor uw organisatie. Medewerkers kunnen meteen aan de slag in de handige app. Daarin vinden ze oplossingen die passen bij hun behoeftes.

- Een mobiele app voor medewerkers die ondersteuning biedt bij het nemen van eigen regie op duurzame inzetbaarheid.
- Een passend offline activatieprogramma om bijvoorbeeld de dialoog te stimuleren in uw organisatie.
- Lekker Bezig biedt inzicht in de kansen en knelpunten op duurzame inzetbaarheid binnen uw organisatie.

Meer weten?

Kijk op centraalbeheer.nl/lekkerbezig

4. Juridisch

In de wet komt het begrip thuiswerken niet voor. Er bestaat geen wettelijk recht op thuiswerken of een wettelijke regeling voor alle rechten en verplichtingen op dit gebied. Daarom moet het juridisch kader komen uit verwante arbeidsrechtelijke wetgeving en regelgeving. Zoals de Wet flexibel werken (Wfw), de Arbowetgeving en boek 7 (titel 10) Burgerlijk Wetboek (BW). We gaan in op het juridisch kader van thuiswerken op het gebied van Arbo en zorgplicht, arbeidsvoorwaarden, aansprakelijkheid, sociale zekerheidsvragen en beëindiging van de regeling.

Arbo en zorgplicht

Arbo-eisen voor de thuiswerkplek

De huidige Arbowetgeving bepaalt dat de werkgever beleid heeft en zorgt voor goede arbeidsomstandigheden. Thuiswerken hoort in de Arbowetgeving bij 'plaatsonafhankelijke arbeid'. Hiervoor geldt een 'verlicht Arbo-regime'. Dat regime betekent bijvoorbeeld dat een werkgever niet hoeft

te voldoen aan hoofdstuk 3 van het Arbobesluit. Dit hoofdstuk bevat eisen voor onder andere brandgevaar, vluchtwegen en kledruimtes, maar ook de grootte van de werkruimte en de aanwezigheid van toiletten.

Het betekent niet dat de werkgever niet langer moet zorgen voor een Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) en een ergonomisch ingerichte thuiswerkplek. Het laatste houdt in dat je als werkgever erop moet toezien dat de thuiswerkplek ergonomisch is ingericht. Is dat niet zo? Dan moet u zorgen voor bijvoorbeeld een ergonomische stoel of bureau. U kunt de werkplek controleren door een bezichtiging of met foto's of filmpjes. Het zorgen voor een ergonomische werkplek is geen plicht als dit redelijkerwijs niet van de werkgever kan worden gevraagd. Dat is bijvoorbeeld zo als een medewerker slechts incidenteel voor korte tijd thuis werkt. Verder moet een werkgever vanuit de Arbowetgeving de werkdruk beperken.

Informatieverplichting voor de werkgever

Vanuit uw zorgplicht voor de Arbowet moet u uw medewerker informeren over een goede werkplek. Leg dit goed vast in een thuiswerkprotocol zodat u het invullen van de zorgplicht ook kunt onderbouwen. De zorgplicht is actief. Dat betekent dat u uw medewerker niet alleen informeert, maar ook nagaat of de medewerker zich ook daadwerkelijk heeft verdiept in de veilige, gezonde en ergonomische werkplek. En of hij de voorwaarden daarvoor begrijpt.



Acties voor een gezonde werkplek:

- Medewerkers actief informeren over een juiste inrichting van hun thuiswerkplek met bijvoorbeeld een instructievideo of infographic;
- Een checklist waarmee medewerkers hun thuiswerkplek kunnen controleren;
- Medewerkers kunnen hun thuiswerkplek op afstand laten controleren via een beeldverbinding;
- Schenk regelmatig aandacht aan psychosociale werkbelasting.

Arbeidsvoorwaarden

Voorwaarden aan thuiswerken

Een medewerker kan geen absolute aanspraak maken op thuiswerken. U mag er daarom voorwaarden aan verbinden. Die mogen niet willekeurig zijn of leiden tot onderscheid. U kunt de voorwaarden het beste opnemen in uw thuiswerkbeleid. Zo zijn ze bekend bij alle medewerkers. De voorwaarden mogen ook persoonlijke omstandigheden betreffen, zolang dat gerechtvaardigd is. Denk aan de thuiswerkomgeving of bij medische beperkingen. Advies van de bedrijfsarts is dan nodig.

Voorbeelden van voorwaarden zijn:

- Eisen naar functie of afdeling;
- Een thuiswerkomgeving die voldoet aan een checklist;
- Ongestoord kunnen werken;
- Bereikbaarheid en beschikbaarheid medewerker;
- Geen medische beperkingen en als die er wel zijn een positief advies van de bedrijfsarts;
- Minimale kwaliteit van het functioneren van de medewerker.

Een andere werkplek dan thuis

Kan uw medewerker kiezen om op een andere locatie dan thuis te werken? Dat kan als hij er een verzoek voor indient. Dat verzoek is niet nodig als u de keuzevrijheid en het stimuleren van plaats- en tijdonafhankelijk werken al hebt opgenomen in het thuiswerkbeleid. Dan mag de medewerker ook ergens anders zijn werk doen. Zolang het dan maar wel om een veilige en gezonde werkplek gaat.

Geen vrije keuze om thuis te werken

Een medewerker mag niet zelf bepalen wanneer hij thuiswerkt. Behalve als de arbeidsovereenkomst, personeelsregeling of cao dat aangeeft. De medewerker mag wel altijd een verzoek hiervoor indienen. Dit mag u niet zomaar ongemotiveerd weggelaten.

Mag een medewerker eisen dat hij een bepaald aantal dagen thuiswerkt?

Heeft u 10 of meer medewerkers in dienst? Dan kan uw medewerker een verzoek doen vanuit de Wet flexibel werken om zijn werkplek aan te passen naar bijvoorbeeld thuiswerken. Daarvoor moet hij wel minimaal 26 weken in dienst zijn. En hij moet het verzoek minimaal 2 maanden voor de gewenste aanvangsdatum schriftelijk indienen.

Hij heeft geen afdwingbaar recht op het thuiswerken. Als werkgever mag u het echter niet zomaar weigeren. U moet het bekijken, bespreken met de medewerker, schriftelijk reageren en een afwijzing onderbouwen. Daarbij moet u handelen via uw (eventuele) thuiswerkbeleid. Deze gang van zaken geldt ook als de medewerker thuis aangepaste werktijden wil hanteren.

Verplicht thuiswerken tijdens de coronacrisis

Artikel 660 van Boek 7 van het BW bepaalt dat uw medewerker verplicht is om zich te houden aan voorschriften van de werkgever omtrent het verrichten van de arbeid (instructierecht). Als u uw medewerker vraagt om vanwege de coronacrisis voorlopig vanuit huis te werken, dan valt dat onder dit instructierecht. De medewerker zal zich hierin moeten schikken, omdat de overheid werkgevers tijdens de coronacrisis adviseert om medewerkers zoveel mogelijk thuis te laten werken.

Een thuiswerkoverkomst

Algemene afspraken kunt u het beste vastleggen in een collectieve thuiswerkregeling. Het is verstandig om daarnaast met iedere thuiswerkende medewerker een individuele thuiswerkovereenkomst af te sluiten. Dat kan vrij kort door alleen specifieke afspraken vast te leggen. Daarnaast verwijst u naar de collectieve thuiswerkregeling.

Een thuiswerkoverkomst is niet verplicht

Er bestaat wel een wettelijke verplichting voor werkgevers om de arbeidslocatie(s) schriftelijk aan de medewerker te bevestigen.

De inhoud van een thuiswerkovereenkomst

Door een thuiswerkovereenkomst begrijpt uw medewerker aan welke voorwaarden een veilige, gezonde en ergonomische werkplek voldoet. En hij verklaart dat zijn werkplek daaraan voldoet. Daarnaast vermeldt u alle individuele afspraken over specifieke voorwaarden, werkdagen of een thuiswerkvergoeding. Denk ook aan een terugbetalingsregeling bij uit dienst gaan van de medewerker als u kosten maakt voor de thuiswerkplek.

Bepalen wanneer uw medewerker waar werkt

Bij de start van het thuiswerken kunt u afdwingen wanneer een medewerker op kantoor moet werken en wanneer thuis. U kunt het dan als voorwaarde koppelen aan uw toestemming voor thuiswerken. Werkt een medewerker al langere tijd op vaste dagen thuis? Dan is het veel lastiger, tenzij het duidelijk is geregeld in het thuiswerkbeleid.

Arboverplichtingen voor externen

De Arbowetgeving geldt voor iedere medewerker. Voor uitzendkrachten gelden de Arboverplichtingen voor de inlenende werkgever. Bij losse inhuur van een zzp'er heeft u geen Arboverplichtingen zoals het maken van een RI&E. Dat is ook zo bij inhuur van meerdere zzp'ers. De RI&E-plicht is echter wel van toepassing als u een zzp'er inhuurt en gezag uitoefent over zijn werkzaamheden.

Aangepaste werktijden buiten kantoortijden bij thuiswerken

U kunt dit niet eisen, tenzij dit in uw thuiswerkbeleid is bepaald. Weigert uw medewerker in dat geval? Dan is aanpassing van de werktijden nog steeds moeilijk omdat u dat eenzijdig doet. Dat kan dan alleen bij een zwaarwegend bedrijfsbelang. En als het redelijk is om de aanpassing van de medewerker te verlangen.

Aansprakelijkheid

Aansprakelijkheid bij schade en diefstal aan ter beschikking gestelde spullen

Wie in een dergelijk geval aansprakelijk is, hangt mede af van de onderlinge afspraken daarover in de bruikleenovereenkomst of arbeidsovereenkomst. Bent u eigenaar van de spullen? Dan moet u ze verzekeren. Is de medewerker eigenaar? Dan is die zelf verantwoordelijk voor het verzekeren.

Aansprakelijkheid als er iets gebeurt tijdens het thuiswerken

De thuiswerker moet aangeven en indien nodig bewijzen dat hij bij het thuiswerken schade heeft opgelopen. U bent dan aansprakelijk als u niet kunt aantonen dat u aan uw zorgplicht voor de thuiswerkplek hebt voldaan.

Lees meer over ongevallen bij thuiswerkers in de longread ['Hoe ondersteun ik mijn medewerkers bij het thuiswerken?'](#).



Aansprakelijkheid bij verlies of diefstal van data of informatie van een thuiswerker

U bent aansprakelijk voor 'fouten' van de medewerker. Als het goed is bent u hiervoor verzekerd.

Het huisadres van de medewerker als standplaats

U mag met uw medewerker overeenkomen dat zijn huisadres wordt gebruikt als standplaats in plaats van het adres van uw organisatie. U hebt een wettelijke plicht om de arbeidslocatie(s) schriftelijk aan de medewerker te bevestigen.

Sociale zekerheidsvragen

Thuiswerken door grensarbeiders

Binnen Nederland maakt het niet uit welk deel van de contractuele arbeidsduur een grensarbeider thuiswerkt. Dit heeft geen invloed op zijn sociale verzekeringen/pensioenen. Om in het Nederlandse sociale verzekeringsstelsel te blijven moeten grensarbeiders die in Duitsland of België wonen, zorgen dat hun thuiswerktijd onder de 25% blijft. Anders valt de medewerker onder het sociale stelsel van het woonland en stijgen uw lasten als werkgever fors. De 25% geldt zowel voor fulltimers als voor parttimers.

Instemmingsrecht, advies of informatierecht van de OR op het huiswerkbeleid

De OR moet geraadpleegd worden bij wijzigingen op het gebied van arbeidsomstandigheden en gereguleerd thuiswerken. Het heeft ook betrekking

op de RI&E die zal moeten worden aangepast bij het invoeren van thuiswerkbeleid. Daar horen namelijk andere risico's bij dan bij een kantoorwerkplek.

Beëindiging van de regeling

Thuiswerkregeling herroepen of aanpassen

U mag de thuiswerkregeling niet eenzijdig herroepen of aanpassen. Dat moet altijd in overleg met de medewerker of de OR, COR of vakbond. U kunt in de thuiswerkregeling vastleggen in welke concrete situaties u een individuele thuiswerkovereenkomst kunt herroepen of aanpassen.

Gronden om de thuiswerkregeling aan te passen of te beëindigen

U kunt bijvoorbeeld vastleggen dat de thuiswerkregeling wijzigt of stopt als de medewerker niet meer voldoet aan voorwaarden op het gebied van de thuiswerkomgeving en bereikbaarheid. Hetzelfde kunt u doen voor een aanpassing van werkzaamheden of functie of onvoldoende functioneren van een medewerker. Verder kunt u vastleggen dat u jaarlijks of maandelijks beoordeelt of en wanneer medewerkers thuiswerken.

Beëindigen van een thuiswerkregeling

U kunt de thuiswerkregeling in onderling overleg en met instemming van de medewerker beëindigen. Anders hangt het sterk af van wat u met de medewerker in de regeling hebt afgesproken. Zwaarwegende bedrijfsomstandigheden kunnen een reden zijn voor beëindiging.