

## Tijd- en plaatsonafhankelijk werken moet de norm worden

Door de invoering van de coronamaatregelen hebben we gezien dat thuiswerken positieve resultaten heeft voor werkgevers, medewerkers én het milieu. Maar hoe kun je dit verankeren in je organisatie, zonder terug te vallen in oude patronen?

Hugo Houppermans, directeur bij de coalitie Anders Reizen, benadrukt dat de focus op gedrag moet liggen, omdat dit het struikelblok is voor succesvolle veranderingen. „Vóór de coronamaatregelen kon 90 procent van de mensen gebruik maken van thuiswerken. In de praktijk bleek dat slechts 40 procent dat deed.. Nu hebben we kans om de ervaring die we in de afgelopen maanden hebben opgedaan, vast te houden. Als je er in je beleid niets aan doet, ga je terug naar het oude.”

Gert-Jan de Maagd, directeur Behavioural Insights Team van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, vervolgt: „Corona was een natuurlijk experiment. Vrij snel na de invoering van de coronamaatregelen, zijn we begonnen met het doen van allerlei onderzoeken. Daaruit blijkt dat er vijf thema's zijn, die de knoppen bevatten waaraan je kunt draaien om thuiswerken tot een succes te maken. Dit zijn: faciliteiten, spelregels en afspraken, organisatiecultuur en motivatie.”

### Faciliteiten

Bij faciliteiten thuis en op kantoor, is training en steun door leidinggevenden belangrijk. Maar ook capaciteit en zelfdiscipline. Gert-Jan: „Niet iedereen kan thuiswerken. Sommige mensen vinden het lastig. Er is aandacht voor nodig vanuit leidinggevenden.” Ook moet er aanmoediging zijn en tijd besteed worden om de programmatuur te leren kennen en er beter in te worden, vertelt Gert-Jan. „Eventuele angst en zorgen bij de medewerkers neem je dan automatisch weg.”

### Organisatiecultuur

Wat betreft de organisatiecultuur, is beleid vanuit de top van de organisatie essentieel. „Het commitment van de directie is cruciaal om thuiswerken succesvol te verankeren in je organisatie,” benadrukt Gert-Jan. Vertrouwen, leiderschap en beloningen op prestaties in plaats van aanwezigheid, blijken hardnekkige aspecten in de uitvoering, vervolgt hij. „De productiviteit van thuiswerkers is hoog, maar het blijkt dat ze een minder hoge beoordeling krijgen van leidinggevenden. Er lijkt een mythe bij leidinggevenden te bestaan: ik moet mijn medewerkers zien. Die mythe is doorgeprikt in coronatijd. De productiviteit blijft minimaal gelijk en wordt soms zelfs beter. Het is belangrijk dat leidinggevenden hier oog voor hebben. Ze moeten opgeleid worden in het op afstand leidinggeven.”

### Motivatie

Motivatie is een belangrijke drijfveer om thuiswerken tot een succes te maken, maar dit blijkt niet iets individueels, vertelt Gert-Jan. „Motivatie wordt beïnvloed door collega's; het is een sociale constructie.” Ongestoord en efficiënter werken, en meer vrije tijd en flexibiliteit, blijken ook van belang om gemotiveerd te werken.

### Spelregels en afspraken

„Er moet een goede balans komen tussen thuiswerken en op kantoor werken en daarvoor moeten er goede afspraken en regels komen, zegt Gert-Jan. Twee à drie dagen thuiswerken is oké. Is dat meer, dan gaat het ten koste van de samenwerking en sociale cohesie.” Daarvoor moet thuiswerken de norm worden. Gert-Jan wijst tenslotte op het maken van thuiswerkovereenkomsten. „Het is goed om de wederzijdse verwachtingen op te schrijven. Bijvoorbeeld over de inrichting van de thuiswerkplek. Maar ook om het evenwicht werk-privé te bewaken.”

### Kostenbesparing en efficiënter met tijd omgaan

Hugo ziet bij de aangesloten bedrijven van de Coalitie Anders Reizen dat zij allemaal bezig zijn om het ‘anders werken’ in te richten. „Het is een kans voor bedrijven om te kijken hoe zij efficiënter met tijd kunnen omgaan. Bij veel bedrijven leeft wel de zorg hoe zij medewerkers betrokken houden bij de organisatie. Tijd- en plaatsonafhankelijk werken is prettig maar tegelijk wil je ook onderdeel blijven uitmaken van je team en betrokken blijven bij de ontwikkelingen bij je werkgever. Een ander belangrijk aspect is medewerkers zekerheid te bieden over faciliteiten, zoals een werkplek en parkeergelegenheid. Als spreiding van reistijd en werktijd gevraagd wordt, dan zijn dit de randvoorwaarden. Als werkgever is het belangrijk om die faciliteiten te bieden. Er moeten bijvoorbeeld goede reserveringssystemen komen.”

### Voor- en nadelen voor medewerkers

Tijd- en plaatsonafhankelijk werken heeft een aantal belangrijke voordelen. Met stip bovenaan staan: geen reistijd en filestress, een betere concentratie en hogere productiviteit. Zelf de werktijd kunnen indelen, tussendoor andere dingen kunnen doen en het combineren van werk met zorg voor kinderen zijn eveneens voordelen. Nadelen zijn: een verstoring werk-privébalans door te lang werken, minder concentratie door afleidende bijzaken, de lastige combinatie van werk en zorg voor jonge kinderen, het gemis van contact met collega's, en geen optimale thuiswerkplek en ICT-voorzieningen.

Gert-Jan: „Uit de onderzoeken blijkt dat met name jonge mensen het plezierig vinden om naar kantoor te gaan. Ouderen hebben minder moeite met thuiswerken. De helft van de mensen geeft aan thuis te willen werken. Hoe vaker mensen in de file staan, hoe groter die bereidheid is. Uit een recent onderzoek blijkt dat 50 procent van de werkgevers verwacht meer in te zetten op thuis- en flexibel werken na de coronamaatregelen en dat ruim 70 procent het komende jaar aan de slag gaat om minder reizen te stimuleren.”

### Alle niveaus betrekken bij thuiswerken

Binnen organisaties moeten verschillende niveaus betrokken worden om thuiswerken succesvol te verankeren. „De directie moet duidelijk de keuze voor thuiswerken maken en communiceren hoe zij dit gaan doen. Zij zijn verantwoordelijk voor het beleid en het zorgen voor optimale thuiswerkfaciliteiten,” stelt Gert-Jan. „De leidinggevenden moeten op hun beurt het vertrouwen en de ruimte geven aan hun medewerkers, en ze beoordelen op resultaten in plaats van aanwezigheid. Ook moeten zij extra aandacht geven aan sociale cohesie.”

Teams moeten volgens Gert-Jan met elkaar afspreken wanneer het écht belangrijk is om bij elkaar te komen, dit zou niet meer alleen een verantwoordelijkheid van het individu zijn. Dit gebeurt bijvoorbeeld bij VodafoneZiggo. Hugo: „Je moet deze kaders scheppen en inrichten: voor welke activiteiten kom je naar het werk.” Tenslotte hebben ook medewerkers een rol voor het slagen. Gert-Jan: „Zij moeten goed worden in thuiswerken: beheers de programma's en neem de verantwoordelijkheid voor het ergonomisch instellen van je werkplek.”

### Voorbeelden

Hugo schetst nog een aantal voorbeelden van aanpassingen die organisaties al gedaan hebben om thuiswerken te verankeren: „Rabobank gaat haar kantoren anders inrichten: gericht op ontmoeten. Bij NS wordt aandacht gegeven aan leiderschap op afstand en performance management. En Vebego en Volksbank geven hun medewerkers extra prikkels voor thuiswerken door ze te belonen: de reisvergoeding is voor de thuis werkdagen omgezet naar een thuiswerkvergoeding.”