

# Thuiswerken voor dummies®

## SPIEBRIEF

### Definitie van thuiswerken

Er is sprake van thuiswerken als de volgende elementen aanwezig zijn:

- » een specifieke organisatie van het werk;
- » vrijwilligheid;
- » het gebruik van voorzieningen;
- » formalisering in de vorm van een overeenkomst.

### Wat staat er in een thuiswerkovereenkomst?

De werkgever en werknemer sluiten een thuiswerkovereenkomst. Daarin leg je de volgende afspraken vast:

- » van welke thuiswerkvoorzieningen gebruik wordt gemaakt; of en hoe de werkgever deze voorzieningen aan de werknemer ter beschikking stelt; de manier waarop de werknemer bereikbaar is;
- » de manier van terugkoppeling met de organisatie;
- » de werkzaamheden van de werknemer;
- » de periode waarin wordt thuisgewerkt;
- » het aantal dagen per week waarop wordt thuisgewerkt;
- » de wijze van en de redenen voor beëindiging van het thuiswerken;
- » de arbeidsomstandigheden op de werkplek;
- » de informatiebeveiliging;
- » de privacyaspecten.

### Wat je nodig hebt voor succesvol thuiswerken

Om succesvol te kunnen thuiswerken dient de werknemer te beschikken over:

- » een aangepaste ruimte waar hij in goede ergonomische omstandigheden kan werken;
- » de technische middelen die nodig zijn om zijn taken uit te kunnen voeren;
- » elektrische apparatuur die voldoet aan de technische normen;
- » een goede internetverbinding;
- » een verzekering die het thuiswerken dekt (afhankelijk van de schade een inboedel- of WA-verzekering).

# Thuiswerken voor dummies<sup>®</sup>

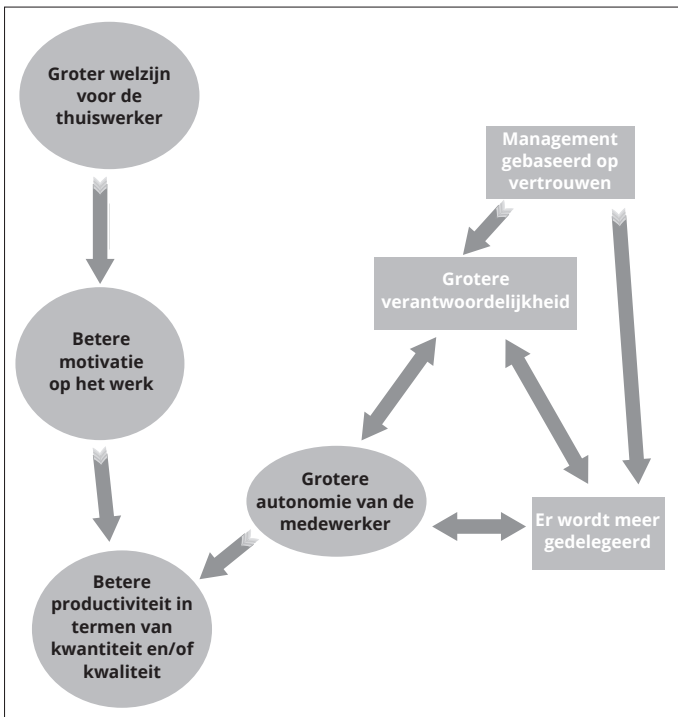
## SPIEBRIEF

### Tien tips voor succesvol thuiswerken

1. Creëer een werkplek waar je ongestoord aan de slag kunt.
2. Trek je normale 'werkkleding' aan voordat je begint.
3. Anticipeer op je thuiswerkdag.
4. Organiseer je dag met een begin- en eindtijd en pauzes.
5. Houd (ook informeel) contact met je collega's.
6. Blijf bijdragen aan de informatievoorziening binnen het bedrijf.
7. Zorg dat je de benodigde computer- en samenwerkingstools beheerst.
8. Houd je werk en privéleven gescheiden.
9. Blijf snel reageren op mails en telefoon.
10. Verander je manier van denken, van tijdgestuurd naar resultaatgericht.

### De belangen voor de manager van de werknemer die wil thuiswerken

De voordelen van het thuiswerken voor het bedrijf



# Inhoud in vogelvlucht

<b>Inleiding</b> .....	1
<b>Deel 1: Thuiswerken, een moderne manier van werken</b> .....	7
HOOFDSTUK 1: De ontwikkeling van het thuiswerken .....	9
HOOFDSTUK 2: Thuiswerken: een reactie op maatschappelijke ontwikkelingen .....	21
HOOFDSTUK 3: Waarom thuiswerken voor werkgevers interessant is .....	45
<b>Deel 2: De invoering van thuiswerken beschouwen als een verandering</b> .....	57
HOOFDSTUK 4: Wie zijn er betrokken bij deze verandering? .....	59
HOOFDSTUK 5: Een verandering in het beeld van het werk .....	67
HOOFDSTUK 6: De interne afdelingen die de verandering begeleiden .....	75
<b>Deel 3: De voorwaarden voor succesvol thuiswerken</b> .....	83
HOOFDSTUK 7: Welke taken zijn geschikt voor thuiswerken? .....	85
HOOFDSTUK 8: De logistieke voorwaarden van het thuiswerken .....	93
HOOFDSTUK 9: Management by objectives .....	103
HOOFDSTUK 10: Anticiperen op de effecten van thuiswerken .....	115
HOOFDSTUK 11: De beslissing om te gaan thuiswerken is niet in steen gebeiteld .....	127
<b>Deel 4: Hoofdrolspelers voor het slagen van het thuiswerken</b> .....	135
HOOFDSTUK 12: Thuiswerken en motivatie .....	137
HOOFDSTUK 13: Vereiste kwaliteiten en vaardigheden voor succesvol thuiswerken .....	147
HOOFDSTUK 14: De rol van de manager van toekomstige thuiswerkers .....	161
<b>Deel 5: Experimenteren met thuiswerken en het vervolgens introduceren</b> .....	171
HOOFDSTUK 15: Noodzakelijke stappen om te beslissen of een werknemer mag thuiswerken .....	173
HOOFDSTUK 16: Acties ter ondersteuning van de introductie van het thuiswerken .....	191
HOOFDSTUK 17: Instrumenten voor het monitoren van het thuiswerken .....	199
HOOFDSTUK 18: Acties ter ondersteuning en ontwikkeling van het thuiswerken .....	211
HOOFDSTUK 19: De verschillende introductiemethoden .....	219

<b>Deel 6: Het deel van de tientallen</b> .....	229
<b>HOOFDSTUK 20:</b> Tien stellingen om te kijken wat je vindt van thuiswerken... ..	231
<b>HOOFDSTUK 21:</b> Tien tips voor succesvol thuiswerken .....	235
<b>BIJLAGE A:</b> Woordenlijst .....	239
<b>Index</b> .....	241

# Inleiding

W e hebben dit boek geschreven op basis van onze vele jaren ervaring in het coachen van zowel bedrijven in de publieke sector als het bedrijfsleven. We hebben ons laten inspireren door de managementthema's die we al dertig jaar behandelen binnen bedrijven en meer in het bijzonder door implementatieprojecten over thuiswerken die we sinds 2012 voor onze klanten hebben uitgevoerd. We hebben de dubbele pet op van coaches en consultants op het gebied van personeelszaken en in het begeleiden van veranderingen. Het doel van onze interventies is om ervoor te zorgen dat veranderingen gemakkelijker worden geaccepteerd en dat men zich hieraan aanpast door de invoering van de juiste reflexen. Onze interventies nemen verschillende vormen aan: seminars, conferenties, groepstrainingen en e-learning, de begeleiding van projectteams... en we werken met verschillende mensen: van algemeen directeuren en managers tot werknemers.

Thuiswerken is sterk in opkomst binnen bedrijven (mede als gevolg van de coronacrisis), want als het goed wordt uitgevoerd, levert het voor alle belangrijke actoren een win-winsituatie op!

Wij hebben ervoor gekozen om ons te richten op de invoering ervan en om de ontwikkeling ervan te bevorderen, omdat we ervan overtuigd zijn dat thuiswerken bijdraagt aan de verwezenlijking van twee doelstellingen die ons na aan het hart liggen: een beter welzijn op het werk voor de werknemers en, meer in het algemeen, een vermindering van de ecologische voetafdruk voor de ontwikkeling van een duurzame economie die in dienst staat van het welzijn van de toekomstige generaties.

Of je nu het reilen en zeilen van deze nieuwe manier van werken beter wilt leren begrijpen, manieren zoekt om te beginnen met thuiswerken als werknemer of manager of argumenten zoekt voor deze manier van werken om aan de hand daarvan invloed uit te kunnen oefenen in je omgeving, overal in dit boek kun je elementen vinden die aan je verwachtingen voldoen.

# Over dit boek

Dit boek is zo opgezet dat je direct naar de thema's kunt gaan die jouw aandacht trekken, om vervolgens op je gemak die thema's te ontdekken die je misschien op het eerste gezicht minder aanspreken. We willen in dit boek rekening houden met de standpunten van alle mensen die betrokken zijn bij het thuiswerken en dat zijn er veel! Misschien wil je de hoofdstukken die niet meteen op jou van toepassing zijn snel overslaan of je bent benieuwd wat thuiswerken betekent voor de andere partijen die betrokken zijn bij de invoering ervan binnen een bedrijf. Jij bepaalt op welke manier je dit boek wilt lezen!

## Voor wie is dit boek bedoeld?

Je hoort overal praten over thuiswerken en je vraagt je af wat deze nieuwe trend nu precies inhoudt?

Je bent werknemer:

- » Je thuiswerkt nog niet en je aarzelt om eraan te beginnen.
- » Je thuiswerkt al en wilt graag vaker gaan thuiswerken.
- » Je hebt je twijfels over thuiswerken of je bent er faliekant tegen, maar je wilt graag meer weten over dit onderwerp.
- » Je wilt je manager ervan overtuigen dat hij zich moet openstellen voor thuiswerken en je hebt argumenten nodig.
- » Thuiswerken spreekt je aan, maar je weet niet of het iets voor jou is.
- » Je bent ervan overtuigd dat je in staat bent om te thuiswerken, maar je wilt je voorgevoel graag met feiten kunnen onderbouwen.
- » Je wilt graag thuiswerken, maar je bent bang voor de reactie van je collega's.
- » Een van je collega's wil thuiswerken en je maakt je zorgen over de impact die dit kan hebben op jouw werklast.
- » Een van je collega's wil thuiswerken en je denkt dat dit de sfeer binnen het team kan verslechteren.

Je bent manager of leidinggevende:

- » Je weet niet wat je moet denken van thuiswerken en je wilt er graag meer over weten.
- » Je weet niet goed hoe je dit project moet aanpakken.
- » Je vraagt je af wat de mogelijke impact op het team is.
- » Je denkt dat deze manier van werken niet bij jullie team past en toch vragen je medewerkers er om.
- » Je vraagt je af hoe je organisatie toekomstige thuiswerkers in je team kan integreren.
- » Je wilt weten hoe je je beleid moet aanpassen wanneer je het thuiswerken in je team introduceert.

## Hoe dit boek is opgebouwd

Dit boek is verdeeld in zes delen en eenentwintig hoofdstukken om het hele onderwerp te behandelen.

### **Deel 1: Thuiswerken, een moderne manier van werken**

In dit deel vind je het hele traject dat leidt naar thuiswerken. Je leert dat thuiswerken sterk afhankelijk is van technologische ontwikkelingen en dat het goed past bij de huidige maatschappelijke veranderingen. Je ontdekt de ontwikkeling ervan in Nederland, maar ook in Europa en in de wereld.

Je krijgt ook argumenten aangeboden waarmee je kunt uitleggen waarom thuiswerken een win-winproject is. Deze kun je gebruiken om het beeld van je omgeving ten opzichte van deze manier van werken te beïnvloeden.

### **Deel 2: Inzicht in de invoering van thuiswerken beschouwen als een verandering**

In dit deel behandelen we alle personen die betrokken zijn bij het thuiswerken, van degenen die de beslissing nemen tot degenen die er vorm aan geven op de werkvloer. Welke rol spelen zij en welke acties ondernemen ze?

De verandering die dit betekent voor de thuiswerker, zijn manager en voor alle personen in zijn werk- en privéomgeving bespreken we ook.

## **Deel 3: Voorwaarden voor succesvol thuiswerken**

In dit deel bespreken we twee belangrijke fasen van het thuiswerken: de eerste is het bepalen welke activiteiten geschikt voor thuiswerken zijn en de tweede is het nadenken over de voorschriften en procedures voor de invoering ervan.

We laten zien waarom een aanpak per doelstelling nuttig is en bijdraagt aan een goede relatie tussen de thuiswerker en de manager en tussen de thuiswerker en zijn collega's. We geven ook een definitie van wat een operationele thuiswerkdoelstelling is.

Je wordt ook aan het denken gezet over de effecten van thuiswerken, de positieve effecten natuurlijk, maar ook de mogelijk nadelige effecten van het thuiswerken. Ja, je zult zien dat als je niet oplet, er lastige situaties kunnen ontstaan.

En tot slot word je bewust gemaakt van het recht om fouten te maken, een absolute voorwaarde om van het thuiswerken een succes te kunnen maken: zowel de werknemer als de manager kan fouten maken en de klok terug willen draaien.

## **Deel 4: Hoofdrolspelers voor het slagen van het thuiswerken**

In dit deel richten we ons op de thuiswerker en zijn manager, zonder de omgeving van de werknemer te vergeten. Je zult begrijpen waarom de invoering van thuiswerken betekent dat zowel de werknemer als de manager op een andere manier gaan samenwerken en dat dit specifieke vaardigheden vereist van zowel de een als de ander.

Je zult dan merken dat het met name invloed heeft op de manager, omdat hij vanwege het thuiswerken zijn manier van samenwerken met zijn medewerker moet herzien en de organisatie van zijn team op een andere manier vorm moet geven.



## Deel 5: Experimenteren met thuiswerken en het vervolgens introduceren

In dit deel loop je de verschillende stappen langs die de twee hoofdrolspelers die het thuiswerken willen invoeren, de werknemer en zijn manager, moeten doorlopen om tot een gefundeerde beslissing te kunnen komen over deze manier van werken.

Vervolgens presenteren we de ondersteuningsacties die kunnen worden voorgesteld zodra de beslissing om te gaan thuiswerken is genomen en je hulp nodig hebt, of je nu toekomstige thuiswerker of manager bent.

Daarna worden de tools gepresenteerd waarmee de werkgever op de hoogte kan worden gesteld van wat er op de werkvloer gebeurt en waarmee alle bij het thuiswerken betrokken actoren antwoorden op hun vragen kunnen krijgen.

En om dit deel af te sluiten, denken we na over de acties die moeten worden ondernomen om nog verder te gaan en deze organisatiewijze binnen een team van het bedrijf te kunnen toepassen om nieuwe werknemers de kans te geven om hiermee ervaring op te doen.

## Deel 6: Het deel van de tientallen

In dit laatste deel stellen we voor om je nieuwverworven kennis te testen aan de hand van tien testvragen en geven we je een checklist met tien tips voor succesvol thuiswerken.

## Pictogrammen in dit boek

Je komt in dit hele boek pictogrammen tegen in de kantlijn. Deze gebruiken we om je aandacht te vestigen op het type informatie dat wordt gegeven. Dit betekenen ze:



VOORBEELD

Wanneer we werknemers, hun managers of klanten spreken over het thema thuiswerken, of dat nu tijdens trainingen, werkbijeenkomsten, seminars of bijvoorbeeld onderzoeken is, vertellen ze ons over hun ervaringen, hun problemen, hun vragen, maar ook over hun goede praktijken, gevonden oplossingen en de gewenste ontwikkelingen. Wij hebben getuigenissen en anekdotes geselecteerd die volgens ons relevant zijn om de

meer theoretische benaderingen in het boek te verlevendigen en te illustreren. Ze zijn allemaal authentiek en komen overeen met de ervaringen van onze gesprekspartners. Dit pictogram gebruiken we ook als de we theoretische uitleg willen illustreren met een voorbeeld om deze toegankelijker en concreter te maken.



BELANGRIJK

Als we vinden dat een uiteengezet concept bijzondere aandacht verdient, geven wij dit zo aan.



TIP

Als we de vrijheid nemen om je te adviseren, geven we dit aan met dit pictogram. Jij bepaalt of je de tip opvolgt of niet! Dit pictogram wordt ook gebruikt om een praktisch advies aan te geven of een oefening die je uit kunt voeren.



PAS OP

Wees alert.

## Hoe nu verder?

Je kunt beginnen met de eerste bladzijde en dan de tweede en de bladzijden na elkaar lezen tot het einde van het boek, of je kunt beginnen met het laatste hoofdstuk en de hoofdstukken in aflopende volgorde lezen tot je uiteindelijk bij het eerste hoofdstuk aankomt. Maar je kunt de oplopende of aflopende volgorde ook loslaten en de hoofdstukken in willekeurige volgorde lezen, want elk hoofdstuk bevat informatie die op zichzelf staat en je hoeft niet eerst hoofdstuk X te lezen om hoofdstuk Y te begrijpen. Je kunt doen wat je wilt!

Je kunt alle hoofdstukken lezen uit interesse of, vertrouwend op wat de titels je ingeven, alleen de hoofdstukken lezen die waarschijnlijk informatie bevatten die nieuw voor je is. Je kunt daarna altijd nog de hoofdstukken lezen die je in eerste instantie niet aanspraken of waarvan je denkt dat ze voor jou bekende informatie bevatten! Misschien ontdek je tot je verrassing dingen die je nog niet wist of constateer je tot je voldoening dat je inderdaad alles al wist over het onderwerp.

Kortom, je bent helemaal vrij om dit boek te lezen zoals jij dat wilt en een van de basisvaardigheden om te kunnen thuiswerken te testen: autonoom zijn, natuurlijk!

# 1

## **Thuiswerken, een moderne manier van werken**

## IN DIT DEEL . . .

Thuiswerken is volop in ontwikkeling, de progressie ervan is nauw verbonden met die van de dematerialisatie en die van de samenwerkingstool waar het niet zonder kan. Een van de belangen van thuiswerken is immers de prestatie en daarvoor is het essentieel om op afstand te kunnen samenwerken via verschillende media, om efficiënt te blijven en doelstellingen te behalen.

De situatie is niet in alle landen gelijk. Nederland staat bovenaan de lijst van EU-lidstaten op het gebied van thuiswerken. In 2019 werkte 14,1 procent van de werknemers gewoonlijk vanuit huis. Redenen waarom sommige landen achterblijven zijn de duidelijke kloof tussen het enthousiasme van de werknemers voor thuiswerken en de nog steeds sterke terughoudendheid van sommige bedrijfsleiders, voor wie de overgang naar deze manier van werken niet zo eenvoudig is.

De nieuwe generatie thuiswerkers voelt zich als een vis in het water, vooral omdat zij de nieuwe informatie- en communicatietechnologieën beheersen en een groot voorstander zijn van thuiswerken, dat perfect aansluit bij hun manier van werken en in alle opzichten tegemoet komt aan hun persoonlijke en professionele behoeften.

Maar waarom zou je in hemelsnaam bang zijn voor thuiswerken! Want naast het imago dat het weerspiegelt en de aantrekkingskracht die het kan hebben, levert dit het bedrijf ook bijkomende voordelen op zoals productiviteit, motivatie van de werknemers en rentabiliteit.

De lezer die argumenten wil hebben om zijn werkgever te overtuigen om de sprong te wagen en te beginnen met thuiswerken kan in dit deel van het boek argumenten vinden om zijn pleidooi kracht bij te zetten.

## Hoofdstuk 1

# De ontwikkeling van het thuiswerken

**W**anneer mensen praten over thuiswerken, hoor je vaak zeggen dat ze al heel lang thuiswerken omdat ze soms vanuit huis werken. Maar het gebruik van de term ‘thuiswerken’ is in dit verband vaak niet correct, omdat hun werkwijze niet voldoet aan de eisen die aan thuiswerken worden gesteld. Daarom is een nauwkeurige definitie nodig voordat we dit onderwerp verder uitwerken.

Om deze manier van werken, die absoluut een sterke aantrekkingskracht heeft, beter te kunnen begrijpen, gaan we terug in de tijd en kijken we naar de omstandigheden die het ontstaan ervan mogelijk hebben gemaakt.

Thuiswerken is op dit moment, mede door de gevolgen van de coronacrisis, in volle expansie en is een buitenkans om de wijze waarop bedrijven functioneren om te vormen. Deze wordt al eeuwenlang bepaald door fysieke aanwezigheid. Thuiswerken biedt de mogelijkheid om de grenzen van het bedrijf moeiteloos te overschrijden; vaardigheden kun je overal tot uitdrukking brengen. Thuiswerken kan er zelfs voor zorgen dat de

fysionomie van de status van ‘medewerker’ verandert, aangezien de term ‘nomadisme’ steeds vaker wordt gebruikt.

Ook al staat Nederland bovenaan de lijst van EU-lidstaten als het gaat om thuiswerken, het EU-gemiddelde ligt beduidend lager. Hoewel sommige organisaties het thuiswerken al jaren toepassen, bestaat er in bepaalde bedrijven, en zelfs in hele bedrijfssectoren, een sterke weerstand. Ook al gaan de technologische, maatschappelijke en milieuontwikkelingen in de richting van thuiswerken, de macht der gewoonte en angst voor verandering vertragen het proces. Met de ingang van de Wet flexibel werken (Wfw) in 2016 heeft de werknemer officieel het recht gekregen om een verzoek te doen om aanpassing van de arbeidsduur, werktijd en arbeidsplaats. Het klassieke kantoorwerk zoals dat al decennia lang bestaat, lijkt nu met de dag meer te verdwijnen.

## Een definitie van thuiswerken

Om officieel van thuiswerken te kunnen spreken, moeten er vier elementen expliciet aanwezig zijn:

- » een specifieke organisatie van het werk;
- » vrijwilligheid;
- » het gebruik van voorzieningen;
- » formalisering in de vorm van een overeenkomst.

### Een specifieke organisatie van het werk

De definitie die de Dikke Van Dale geeft van telewerk is ‘werk dat buiten het kantoor, bijvoorbeeld thuis, wordt verricht met behulp van computers en telecommunicatiemiddelen’. In dit boek gebruiken we de term ‘thuiswerken’.

Of het nu binnen of buiten het kantoor van de werkgever wordt uitgevoerd, het werk is vrijwel identiek en alleen de organisatie hiervan is anders. Thuiswerken mag dus niet betekenen dat de werknemer nieuwe taken krijgt.

## Vrijwilligheid

Vrijwilligheid van de werknemer is een vereiste: werkgevers zijn niet bevoegd eenzijdig te bepalen dat het werk in het vervolg (voor een deel van de tijd) thuis moet worden uitgevoerd. Mocht een werknemer om welke reden dan ook negatief aankijken tegen thuiswerken en hier niet over willen nadenken, dan wordt geadviseerd om af te zien van thuiswerken.

Nieuwe werknemers kunnen uit hoofde van hun functie verplicht zijn om te thuiswerken, dit is dan bij het in functie treden al bekend.

## Specifieke thuiswerkvoorzieningen

Uit de definitie van thuiswerken blijkt dat het werk wordt verricht met behulp van computers en telecommunicatiemiddelen.

Thuiswerken wordt dus expliciet geassocieerd met het ter beschikking stellen van efficiënte communicatiemiddelen.



Het is van essentieel belang dat de communicatie tussen de werknemer en zijn werkgever soepel verloopt, of het nu gaat om telefonische communicatie, het delen, wijzigen en opslaan van documenten, instant messaging, videoconferencing, of het delen van de agenda en het adresboek.

## Formalisering in de vorm van een overeenkomst

Thuiswerken kan structureel plaatsvinden op vrijwillige basis of het kan voor het werk verplicht zijn om regelmatig te thuiswerken. De afspraken die de werknemer hierover maakt met de werkgever en de voorwaarden worden vastgelegd in een thuiswerkovereenkomst. Deze vermeldt bijvoorbeeld:

- » van welke thuiswerkvoorzieningen gebruik wordt gemaakt; of en hoe de werkgever deze voorzieningen aan de werknemer ter beschikking stelt; de manier waarop de werknemer bereikbaar is;
- » de manier van terugkoppeling met de organisatie;
- » de werkzaamheden van de werknemer;
- » de periode waarin wordt thuisgewerkt;
- » het aantal dagen per week waarop wordt thuisgewerkt;
- » de wijze van en de redenen voor beëindiging van het thuiswerken;

- » de arbeidsomstandigheden op de werkplek;
- » de informatiebeveiliging;
- » de privacyaspecten.

## Geschiedenis

Om de ontwikkeling van het thuiswerken te begrijpen, concentreren we ons op de voorwaarden die voorafgaan aan thuiswerken en die het concreet mogelijk maken. Dat wil zeggen: om te werken buiten het kantoor binnen het bedrijf waarbij gebruik wordt gemaakt van hulpmiddelen die bekendstaan als samenwerkingstools die het mogelijk maken om op afstand met een team samen te werken.

### Ijkkpunten om te kijken hoe het thuiswerken wereldwijd is ontstaan

Het is logisch dat de ontwikkeling van het thuiswerken alles te maken heeft met de technologische ontwikkelingen die werknemers in staat stellen om op afstand te werken, vanuit huis of vanaf elke andere locatie, zolang de omstandigheden identiek zijn aan die op kantoor, met name wanneer hij met zijn werkgever en/of zijn interne en externe gesprekspartners moet communiceren.

**1950:** Norbert Wiener, de grondlegger van de cybernetica, vertelt over een architect die in Europa woont en de bouw van een gebouw in de Verenigde Staten begeleidt zonder te hoeven reizen, dankzij het gebruik van data-transmissiemiddelen.

**1972:** Alvin Toffler kondigt in zijn boek *Toekomst shock* de mogelijke migratie van kantoor naar huis aan. Ook verschijnt in 1972 de term **telework\*** voor het eerst in een artikel van de *Washington Post*.

In hetzelfde jaar publiceert Jack Nilles, die wordt beschouwd als de grondlegger van het thuiswerken, zijn eerste werk over wat hij in 1975 **telecommuting\*** noemde.

**1984:** Steve Jobs van Apple lanceert de Macintosh, de eerste personal micro-computer met grafische interface en desktop.

**1989:** Tim Berners-Lee ontwikkelt het World Wide Web, het wereldwijde web, oftewel internet.



**1992:** Pilotproject thuiswerken van de federale overheidssdienst in Canada.

**1994:** Het web omvat 10.000 servers en heeft 10 miljoen gebruikers.

**1996:** Lancering van de site Cyberworkers.com.

**2002:** Ondertekening van een kaderovereenkomst inzake thuiswerken door de Europese partners.

\* De vetgedrukte woorden met een sterretje kun je terugvinden in de woordenlijst aan het einde van het boek.

## En hoe zit het met de geschiedenis van het thuiswerken in Nederland?

Een paar belangrijke momenten die het begin inluiden van wat later het thuiswerken zal worden:

**1980:** De dienst Viditel maakte het mogelijk om via de telefoon informatie op te vragen die kon worden weergegeven op een beeldscherm. De dienst was tot september 1989 beschikbaar.

**1983:** IBM introduceerde zijn eerste personal computer in Nederland.

**1990–2000:** Thuiswerken en telediensten komen naast de informatie-snelwegen naar voren als een alternatieve manier van werken. Ze zijn dan zeer gericht op bepaalde diensten, bepaalde beroepen of bepaalde werknemers (bijvoorbeeld arbeidsgehandicapten).

**2016:** In de Wet flexibel werken wordt het recht van de werknemer vastgelegd om te verzoeken om aanpassing van de arbeidsduur, arbeidsplaats en werktijd.

## Thuiswerken in de wereld van vandaag

Thuiswerken is een wereldwijd fenomeen dat direct van invloed is op de manier waarop het werk wordt georganiseerd en kan op de lange termijn zelfs van invloed zijn op het internationale economische evenwicht.

Elk continent wordt op een andere manier beïnvloed. Er doen zich twee belangrijke trends voor: enerzijds een verandering in de manier waarop het werk wordt georganiseerd en in de verhouding tot het werk in de

geïndustrialiseerde landen, en anderzijds een kans voor ontwikkelingslanden om talenten aan te trekken, te tonen en te optimaliseren.

Ons doel is niet om een uitputtende inventarisatie te maken van de toestand van het thuiswerken in de wereld, maar om de belangrijkste trends te presenteren, om over voldoende elementen te beschikken om de positie van Nederland op dit gebied onder de aandacht te brengen.

## Thuiswerken in de geïndustrialiseerde landen buiten Europa

Enkele cijfers om de ontwikkeling ervan aan te geven: volgens een onderzoek dat is uitgevoerd door Morar Consulting voor het bedrijf Polycom in 2017 (25.000 personen ondervraagd in 12 landen), profiteren de Brazilianen het meest van flexibel werken, want 54 procent doet het vaak. Ze worden gevolgd door de Indiërs (43 procent), de Australiërs (41 procent), de Amerikanen (36 procent), de Canadezen (32 procent), de Chinezen (29 procent), de Russen (22 procent) en de Japanners (8 procent).

In totaal werkt bijna twee derde van de werknemers wereldwijd soms op afstand, in vergelijking met de 14 procent die in mei 2012 werden geregistreerd. De stijging van de cijfers geeft de trend duidelijk aan.

Laten we eens stilstaan bij een paar onderzoeken die zijn uitgevoerd buiten Europa en die aantonen dat thuiswerken absoluut een oplossing is gebleken voor veel werknemers. Volgens *Harvard Business Review* is het aantal Amerikaanse werknemers dat klaagt over het zich niet kunnen concentreren op hun werkplek tussen 2008 en 2014 toegenomen met 18 procent. Ze zijn bezorgd over het gebrek aan privacy op kantoor en hoe moeilijk het is om te werken zonder onderbreking.

Volgens het tijdschrift *Philosophical Transactions of the Royal Society*<sup>1</sup>, denkt 65 procent van de werknemers dat thuiswerken hen in staat zou stellen om hun productiviteit te vergroten.

Ook het Amerikaanse bedrijf Super Payroll dat pleit voor thuiswerken wordt genoemd. Hier staat 86 procent van de 2060 ondervraagden er positief tegenover. Als redenen voor deze rage worden met name luidruchtige collega's (61 procent) en lastminutevergaderingen (40 procent) genoemd, die dankzij de nieuwe manier van werken kunnen worden vermeden.

---

<sup>1</sup> Dit is een wetenschappelijk tijdschrift (korte titel: *Philos. Trans. R. Soc.*), uitgegeven door de Royal Society in Londen. Het verscheen voor het eerst in 1665, net na het *Journal des savants*, en is het op één na oudste wetenschappelijke tijdschrift en het wetenschappelijke tijdschrift dat het langst bestaat.

Het Polycom Inc rapport<sup>2</sup> toont aan dat zes van de tien werknemers al hebben kunnen werken vanaf een plaats naar keuze en dit cijfer blijft maar groeien. Deze flexibiliteit van locatie is aantrekkelijk voor 98 procent van de ondervraagden, die het beschouwen als een bron van productiviteit.

## Thuiswerken in ontwikkelingslanden

Er zijn nieuwe bedrijven opgericht, uitgaande van de veronderstelling dat de beste manier om migratiestromen in te dammen is om de landen waaruit de migranten afkomstig zijn te helpen zich te ontwikkelen en onafhankelijk te zijn op de arbeidsmarkt. Zo creëert Talenteum Africa<sup>3</sup> een gemeenschap van de beste talenten in Afrika die op afstand werken vanuit huis of een zakencentrum. Om bij te dragen aan een betere inzetbaarheid van haar leden krijgen zij toegang tot een selectie van bij- en nascholingscursussen en opleidingen die leiden tot een diploma, waardoor hun vaardigheden beter aansluiten op de operationele behoeften van bedrijven over de hele wereld.

We kunnen ons niet voorstellen dat thuiswerken, dat bijdraagt aan de vermindering van het tekort aan werkgelegenheid in Afrika en tevens een antwoord vormt op de talentcrisis die zich aankondigt in de rest van de wereld, afgeremd zou kunnen worden of zelfs tot stilstand zou kunnen worden gebracht.

## Thuiswerken in Europa

In de Europese Unie wordt het thuiswerken geregeld door de Europese Raamovereenkomst van 2002. Deze niet-bindende overeenkomst stelt elke lidstaat in staat om zelf wetgeving in te voeren inzake thuiswerken.

Als gevolg daarvan varieert de uitvoering ervan tussen de lidstaten van de Europese Unie. De Raamovereenkomst over thuiswerk werd in 2003 door de Stichting van de Arbeid (STAR), het Nederlandse landelijke overlegorgaan van de centrale organisaties van werkgevers en werknemers, als uitgangspunt genomen voor het opstellen van een aanbeveling tot thuiswerken. Hierin werd de Raamovereenkomst verder toegelicht en toegepast op de situatie in Nederland.

---

<sup>2</sup> Dit is een multinational die in 1990 is opgericht en gespecialiseerd is in video- en spraakcommunicatieoplossingen.

<sup>3</sup> 'Dit is een gemeenschap van de beste talenten in Afrika (kunstmatige intelligentie, web-, sales- en marketingdeskundigen, juristen, accountants...). Ze brengt Europese bedrijven op afstand in contact met kandidaten die vanuit hun thuisland werken tegen kostprijs.' (Bron: <https://fr.linkedin.com/company/talenteum>.) Ze is aanwezig op het platform Digital Africa, een ecosysteem dat de volgende actoren samenbrengt: ondernemers, ondersteunende structuren, investeerders, het grote publiek, grote bedrijven, universiteiten, instellingen en verenigingen.

De gemeenschappelijke beginselen ten aanzien van de inzet van thuiswerken die in de Raamovereenkomst zijn opgenomen, hebben betrekking op:

- » het vrijwillige karakter van thuiswerken;
- » de arbeidsomstandigheden van de thuiswerkers;
- » de gegevensbescherming;
- » het privéleven;
- » de voorzieningen die nodig zijn voor het thuiswerken;
- » de vereiste voorwaarden op het gebied van gezondheid op het werk;
- » de organisatie van de arbeidstijd;
- » de opleiding van de thuiswerkers;
- » de collectieve rechten van thuiswerkers.

De exacte cijfers rond thuiswerken zijn niet bekend, met name omdat er verschillende realiteiten achter de term 'thuiswerken' schuilgaan. Als we ons echter baseren op het recentste onderzoek dat in 2010 door Eurofound, de Europese Stichting tot verbetering van de levens- en arbeidsomstandigheden, is uitgevoerd, dan zijn de trends die zich destijds aftekenden duidelijk. Zo was het Europese gemiddelde percentage thuiswerkers met minder dan 20 procent laag. De verschillen per land zijn echter groot. Het percentage thuiswerkers in de zuidoostelijke Europese landen (Griekenland, Kroatië, Bulgarije) bedroeg bijna 2 procent, maar in de noordelijke landen (Denemarken, Zweden, Finland) 30-35 procent.

De ontwikkeling van thuiswerken in de Scandinavische landen is te verklaren door de verticale managementcultuur die is georganiseerd op basis van de te behalen doelstellingen. De Zuid-Europese landen hebben een horizontale managementcultuur waar het aanwezig zijn op het werk nog steeds een belangrijke rol speelt.

Ook al wordt vandaag de dag in de pers gesproken van een versnelling - mede door de coronacrisis - van de ontwikkeling van het thuiswerken, de waargenomen verschillen tussen landen en continenten bestaan nog steeds.

## Thuiswerken in Nederland

Om je degelijk inzicht te geven in de ontwikkeling van het thuiswerken in Nederland, noemen wij de belangrijkste teksten waarin artikelen te vinden zijn die betrekking hebben op thuiswerken.

## **Wet aanpassing arbeidsduur**

Het veroorzaken van een cultuuromslag was de voornaamste reden voor het opstellen van een wettelijk recht op flexibel werken. Sinds de jaren negentig bestaat in Nederland behoefte aan flexibel werken. Vooral deeltijdwerken was in die tijd een actueel onderwerp. Naar aanleiding van deze behoefte ontstond de Wet aanpassing arbeidsduur die in juli 2000 in werking trad. Deze wet gaf een werknemer de mogelijkheid om een verzoek te doen om meer of minder uren te mogen werken. De behoefte aan nog meer flexibiliteit bleef echter bestaan.

## **Wet flexibel werken (Wfw)**

In januari 2016 is de Wet flexibel werken in werking getreden als vervolg op de Wet aanpassing arbeidsduur. De werknemer hield hiermee de mogelijkheid om een verzoek te doen om meer of minder uren te mogen werken, maar daarnaast geeft de wet werknemers de mogelijkheid om een verzoek in te dienen als ze hun werktijd willen wijzingen of op een andere plek willen werken. Dit laatste recht staat in art. 2 Wfw omschreven. Hiermee wordt het recht op de mogelijkheid tot thuiswerken bedoeld.

## **Verzoeken om aanpassing van de arbeidsplaats**

Een verzoek dient twee maanden voorafgaand aan het beoogde tijdstip van aanpassing schriftelijk en gespecificeerd ten aanzien van een eventuele urenspreiding te worden ingediend (lid 3). Een werknemer hoeft het verzoek niet te motiveren. Twee maanden wordt voldoende geacht voor de werkgever om voorbereidingen te treffen binnen de organisatie, zodat de aanpassing kan worden doorgevoerd. Een verzoek dient serieus te worden behandeld. Artikel 2 Wfw geeft de werknemer de gelegenheid om met zijn werkgever in gesprek te gaan. Pas daarna mag de werkgever het verzoek schriftelijk gemotiveerd af- of toewijzen conform lid 8. Eventuele gebreken aan het verzoek kunnen naar aanleiding van het overleg worden hersteld. De werkgever heeft slechts beperkte mogelijkheden om het verzoek af te wijzen; hiervoor zijn zwaarwegende bedrijfs- of dienstbelangen noodzakelijk. Het beoordelingskader wordt omschreven in lid 6. Mocht het verzoek niet worden ingewilligd, dan heeft de werknemer conform lid 3 na een jaar een nieuwe kans om met de werkgever in overleg te treden. Behandelt de werkgever het verzoek niet binnen 5 werkdagen, dan wordt het geacht te zijn ingewilligd (lid 12), mits is voldaan aan de formele vereisten van het verzoek.

In artikel 2 lid 15 wordt bepaald dat slechts bij collectieve arbeidsovereenkomst mag worden afgeweken van de wet, in het voordeel van de werknemer. Indien dit geschiedt, geldt voor gebonden werknemers en werkgevers de cao boven het wettelijk recht.

Niet elke werknemer heeft het recht op een verzoek tot thuiswerken. Van belang is of de werksituatie zich voor thuiswerken leent. De Memorie van Toelichting bij de Wfw onderkent het feit dat niet elke branche of elke sector zich leent voor flexibel werken, maar gaat ervan uit dat 75 procent van de werknemers een beroep heeft dat zich wel leent voor flexibel werken.

## **Collectieve arbeidsovereenkomst**

In artikel 2 wordt verwezen naar de collectieve arbeidsovereenkomst. In de collectieve arbeidsovereenkomst (cao) kunnen nadere regels zijn vastgelegd ten aanzien van het thuiswerken. Die regels kunnen gaan over het recht van de werknemers om te kunnen thuiswerken, over de ter beschikking gestelde voorzieningen en/of over de procedure die werknemers moeten volgen om te kunnen thuiswerken.

Als de werkgever en de werknemer besluiten om te beginnen met thuiswerken, dan zijn hierop nog andere regels van toepassing.

## **Het Burgerlijk Wetboek (BW)**

Op grond van artikel 7:658 van het Burgerlijk Wetboek dient de werkgever te voorkomen dat de werknemer in de uitoefening van de werkzaamheden schade lijdt. Deze zorgplicht geldt ook ten aanzien van werknemers die thuiswerken, omdat de zorgplicht zich uitstrekt tot iedere plaats die in verband met het verrichten van arbeid wordt gebruikt, ongeacht op wiens initiatief die arbeidsplaats wordt gebruikt. De zorgplicht van de werkgever van een thuiswerker reikt echter minder ver dan bij een gewone werknemer.

Waar de arbeidsplaats, ook in het geval van thuiswerken, wettelijk aan moet voldoen en wat precies de verantwoordelijkheid van de werkgever is, staat in de Arbeidsomstandighedenwet of Arbowet.

## **De Arbowet**

Deze wet van 18 maart 1999 met daarin bepalingen ter verbetering van de arbeidsomstandigheden (Arbeidsomstandighedenwet 1998) is aangenomen omdat het wenselijk is de kwaliteit van het arbeidsomstandighedenbeleid te verbeteren, meer ruimte voor maatwerk te creëren en de bestuurlijke boete in te voeren alsmede enkele andere wijzigingen aan te brengen.

In principe zijn alle algemene bepalingen van de Arbowet ook van toepassing op thuiswerkers. Dat betekent dat de werkgever verantwoordelijk is voor de inrichting van een goede werkplek met een stoel, tafel, verlich-

ting en pc. De werkgever kan die zaken ter beschikking stellen of de werknemer een budget toekennen. Als de werknemer al beschikt over een goede werkplek, is dat ook goed. De werkgever moet ook duidelijk maken welke gezondheidsrisico's het thuiswerken met zich meebrengt en hoe deze kunnen worden voorkomen. Bovendien heeft de werknemer recht op voorlichting over wat een gezonde werkwijze is. In het algemeen betekent dit: regelmatig pauzeren, beeldschermwerk afwisselen om RSI te voorkomen, wisselen van werkhouding (uitrekken, armen losschudden, even lopen). De afspraken over de arbeidsomstandigheden worden vastgelegd in een thuiswerkovereenkomst.

## **Fiscale wetgeving**

Tot 1 januari 2015 bestond er een onbelaste Telewerkvergoeding van de werkgever aan de werknemer voor de kosten van het thuiswerken, bijvoorbeeld voor het zakelijk gebruik van de privécomputer of de inrichting van de thuiswerkplek die geheel is komen te vervallen. Nu is de vergoeding die de werkgever aan de werknemer geeft voor de inrichting van zijn thuiswerkplek in principe belastbaar loon, behalve voor enkele uitzonderingen en onder bepaalde voorwaarden.

Wat niet is vervallen is de vergoeding voor het inrichten van de thuiswerkplek. Om de vijf jaar mag de werkgever de werknemer € 1.815 euro geven om zijn thuiswerkplek in te richten. De inrichting moet voldoen aan de eisen van de Arbeidsomstandighedenwet. Deze arbovoorzieningen op de thuiswerkplek zijn alleen onbelast als deze voorzieningen voortvloeien uit het naleven van arbovoorschriften die passen binnen het arbeidsomstandighedenbeleid van de onderneming.

Een vergoeding voor thuiswerken is belastbaar loon voor de werknemer. De werkgever kan ervoor kiezen om deze vergoeding onder te brengen in de zogenaamde vrije ruimte van de werkkostenregeling.

## **Werkkostenregeling (WKR)**

Via de werkkostenregeling kan de werkgever onbelaste vergoedingen aan de werknemers geven. Ook zaken waar een werknemer privé voordeel van kan hebben mogen worden vergoed. Er mogen onbelast vergoedingen worden gegeven mits het totale bedrag onder de 1,2 procent (in 2020) blijft van de loonsom van alle medewerkers samen. Dit is de vrije ruimte. Er gelden geen voorwaarden voor de bestedingen binnen de vrije ruimte. Blijft het totale bedrag onder de 1,7 procent van de eerste €400.000 van alle medewerkers samen, dan mag de werkgever dat onbelast als vergoeding geven. Voor het bedrag boven €400.00 blijft het percentage van 1,2 procent gelden.

Op 1 juni 2001 trad de Raamregeling thuiswerken in werking waarin de rechtspositionele aspecten van thuiswerken voor rijksambtenaren werden geregeld. Deze is op 31 december 2019 komen te vervallen.

## Enkele cijfers

Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) meldt dat sinds 2013 het aantal bedrijven waar het mogelijk is om te thuiswerken weer groeit. Inmiddels krijgen bij driekwart van de Nederlandse bedrijven waar tien of meer mensen werken de werknemers vanuit huis, derde werkplekken (flexplekken of co-werkplekken niet op het werk en ook niet thuis) of onderweg toegang tot de ICT-systemen van het bedrijf. Dit was in 2003 nog geen kwart.

Na een periode van stabilisatie tussen 2008 en 2012 steeg het aandeel bedrijven met thuiswerkvoorzieningen weer, tot 74 procent in 2015. Ook het aandeel werknemers dat thuiswerkt nam de afgelopen jaren toe. Ongeveer 20 procent van de beroepsbevolking thuiswerkt met enige regelmaat.



BELANGRIJK

## ONTHOUDEN

- Thuiswerken is een vorm van werkorganisatie op basis van nieuwe informatie- en communicatietechnologieën (NICT). Het stelt de werknemer in staat om, op vrijwillige basis, buiten het terrein van de werkgever te werken.
- Europa blijft in vergelijking tot de rest van de wereld achter in de praktijk van het thuiswerken, maar Nederland loopt in Europa voorop.
- Thuiswerken wordt ingevoerd in het kader van een collectieve overeenkomst of in het kader van een door de werkgever opgesteld handvest waarin de voorwaarden ervan zijn vastgelegd.
- De werkgever heeft verplichtingen en de werknemer heeft rechten die zijn vastgelegd in wetten.
- De cijfers laten een duidelijke toename van het thuiswerken zien, wat zowel de werkgever als de werknemer ten goede komt.