

Regels en aandachtspunten bij hybride werken en de impact op arbeidsmediations

Corona heeft de werkende wereld veranderd. Werkend Nederland zag elkaar niet meer aan de vergadertafel van het kantoor of bij het koffiezetapparaat, maar vrijwel uitsluitend vanachter het scherm. Wat begon als een noodmaatregel, gedwongen thuiswerken, bleek de aanzet tot het binnen organisaties in stroomversnelling raken van 'hybride' werken, een mix van thuis werken en op kantoor. Dat dit naast voor- ook nadelen heeft zien Mirjam Fiselier en Sanne Schreurs in hun praktijk als arbeidsmediator. In dit artikel geven zij handvatten hoe om te gaan met de nieuwe vormen van conflict rond hybride werken.

DOOR MIRJAM FISELIER EN SANNE SCHREURS ILLUSTRATIE TAMAR RUBINSTEIN

Onderzoeken en praktijk laten zien dat werkgevers en werknemers de voordelen van hybride werken willen kunnen vasthouden.¹ Die voordelen zijn bijvoorbeeld minder reistijd, reductie van kantoorruimte en -kosten, maar ook de bijdrage aan maatschappelijke doelen, zoals het verminderen van CO₂-uitstoot en filevorming.

Minister Van Gennip van Sociale Zaken en Werkgelegenheid markeerde in maart 2022 een kantelpunt van het dringend advies tot thuiswerken om besmettingen tegen te gaan, naar hybride werken met een brede doelstelling. Zij riep werkgevers en werknemers op goede afspraken te maken over hybride werken.² Ook de SER gaf in maart een advies over hybride werken en formuleerde dat het vorm moet krijgen langs de uitgangspunten dat: 1) de werknemer voldoende zeggenschap heeft om de kansen van hybride werken te kunnen benutten, 2) de werkgever voldoende mogelijkheden heeft tot maatwerk om de kansen van hybride werken te kunnen invullen op een wijze die past bij het werk binnen de organisatie, en 3) de regels rondom zeggenschap inzake plaats en tijd stimuleren dat er overleg plaatsvindt tussen partijen en zij gezamenlijk tot afspraken over hybride werken komen.³

Vooruitlopend op dit advies, hebben we in arbeidsmediations al tal van situaties voorbij zien komen waarbij thuiswerken in meer of mindere mate een rol speelde bij een conflict. Zoals de werknemer die zijn leidinggevende niet of nauwelijks meer spreekt, misverstanden die zijn ontstaan door hoofdzakelijk schriftelijke en online communicatie, de leidinggevende die controleert of de werknemer al wel ingelogd is bij de start van de werkdag en de werknemer die zich daardoor niet vertrouwd voelt. Maar ook: de eenzaamheid die kan ontstaan als men dag in dag uit vanuit het bed achter de computer plaatsneemt en het missen van verbinding en 'gezien worden'. Hybride werken vraagt immers om een andere mentaliteit van werken. Het vergt een omslag van een aanwezigheidscultuur naar output gericht werken. Het legt daarmee ook in arbeidsrelaties nieuwe bronnen voor conflicten bloot. Dit artikel beoogt handvatten te geven hoe daarmee om te gaan, in het bijzonder voor de arbeidsmediator. Vooruitlopend bespreken we de juridische regels die van belang zijn voor het thuiswerken.

Het wettelijk kader

Goed werkgever- en werknemerschap

Vaak is in de arbeidsovereenkomst de plek van waaruit de werkzaamheden worden verricht



Mirjam Fiselier en **Sanne Schreurs** zijn MfN-registermediators bij Youmanfischer.



vastgelegd. Staat er dat het ook thuis kan zijn, dan is thuiswerken een arbeidsvoorwaarde. De werkgever kan die arbeidsvoorwaarde onder omstandigheden wijzigen als die mogelijkheid is overeengekomen of op basis van het zogenaamde goed werkgever- en werknemerschap.⁴ Is thuiswerken geen arbeidsvoorwaarde, dan kan de werknemer de werkgever vragen om thuis te werken. Dat kan hij doen op grond van de Wet flexibel werken (Wfw). De Wfw bepaalt dat de werknemer aan een aantal voorwaarden moet voldoen om een verzoek om thuis te werken te kunnen doen. Zo moet hij (of zij of hen) ten minste een half jaar in dienst zijn en het verzoek ten minste twee maanden voor het ingaan van de wijziging schriftelijk indienen en heeft het bedrijf tien of meer werknemers. Een werkgever moet het verzoek om thuis te werken op grond van de Wfw vervolgens in overweging nemen, een *duty to consider*. Argumenten om het af te wijzen zijn: aard van de werkzaamheden, belangen van andere werknemers, instructiebevoegdheid en zorgplicht werkgever, functioneren werknemer en de bedrijfseconomische situatie van de werkgever. Inmiddels is er ook een wetsvoorstel Werken waar je wilt ingediend.⁵ Het geeft de werkgever een zwaardere motiveringsplicht een verzoek om thuis te werken af te wijzen. Een voorstel tot wijziging van de arbeidsplaats móét worden ingewilligd, tenzij sprake is van zwaarwegende bedrijfs- of dienstbelangen. Het SER-advies van maart 2022 benoemt dat dit juridisch kader aan herijking toe is omdat – hoewel het Wetsvoorstel Werken waar je wilt werknemers al meer zeggenschap biedt – het onvoldoende ruimte biedt voor maatwerk. De SER vindt het juist van belang dat gezamenlijke afspraken over hybride werken gestimuleerd worden, waarbij met ieders overwegingen en belangen bij hybride werken rekening wordt gehouden. Elementen die daarbij van belang zijn, zijn sociale cohesie binnen organisaties, het welzijn van de persoonlijke situatie van werknemers,

de samenwerking binnen teams en zware administratieve of financiële lasten voor de werkgever. De SER beveelt daarom aan een verzoek van de werknemer om de arbeidsplaats te wijzigen te toetsen op grond van de maatstaf redelijkheid en billijkheid en de Wfw overeenkomstig te wijzigen. Redelijkheid en billijkheid is geen vaststaand criterium, maar een open norm, aldus de SER; het maakt maatwerk mogelijk waarbij de belangen van de werkgever en werknemer op evenredige wijze tegen elkaar worden afgewogen.

De werkgever moet een werkplek ter beschikking stellen die ergonomisch verantwoord is

Arbeidsomstandigheden

Als thuisgewerkt wordt, houdt de verplichting voor de werkgever om te zorgen voor goede arbeidsomstandigheden niet op bij de muren van het kantoor. Die plicht strekt zich ook uit over de thuiswerkplek. Voor thuiswerken geldt wel een verlicht regime op grond van de Arbeidsomstandighedenwet. Dat houdt in dat sommige arboverplichtingen niet van toepassing zijn, zoals voorschriften over vluchtwegen, nooduitgangen, brandbestrijding, temperatuur, lawaai, trillingen e.d. Daarvoor is de werkgever niet verantwoordelijk bij de thuiswerkplek. Voor thuiswerken moet de werkgever wél een werkplek ter beschikking stellen die ergonomisch verantwoord is en voldoet aan de regels voor beeldschermwerk. Ook moet de werkgever voorzieningen voor kunstverlichting ter beschikking stellen. Dat is niet zo als de werknemer vanuit een café zou willen werken; wel moet de werkgever zich vooraf laten informeren over de plek waar de werknemer gaat werken. De werkgever dient verder bij

thuiswerken in ieder geval voorzieningen te verstrekken en vergoeden voor zaken als een bureaustoel, bureau, beeldscherm, los toetsenbord en een losse muis.⁶ Deze voorzieningen moeten op een ergonomische positie worden ingesteld. De werkgever kan hierop toezien door de thuiswerkplek te laten controleren door een arbeidsdeskundige of in ieder geval foto- of videomateriaal van de plek te laten maken om de thuiswerkplek in beeld te krijgen. Ook kan gewerkt worden met een checklist. Van belang is tot slot dat de werkgever verplicht is een beleid te voeren dat gericht is op voorkomen, en als dat niet mogelijk is, beperking van psychosociale arbeidsbelasting (PSA). PSA wordt onder andere veroorzaakt door werkdruk en stress. Werken op afstand kan een wissel trekken op de mentale weerstand van werknemers: er is geen duidelijke grens meer tussen werk en privé, met als gevolg soms overmatig lang doorwerken en toename van stress. Als de werkgever thuiswerken toestaat, dient aan dit aspect aandacht te worden besteed in het arbeidsomstandighedenbeleid en de verplichte risico-inventarisatie en -evaluatie. De SER beveelt dat in haar advies ook nadrukkelijk aan.

Medezeggenschap

De Wet op de ondernemingsraden geeft de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging op bepaalde gebieden advies- of zelfs instemmingsrecht, zoals ten aanzien van een arbeids- en rusttijdenregeling, regeling op gebied van arbeidsomstandigheden, personeelsbeoordeling, werkoverleg, het verwerken en de bescherming van persoonsgegevens, voorzieningen gericht op of geschikt voor waarneming van controle op aanwezigheid, gedrag of prestaties, belangrijke investeringen of het invoeren van belangrijke technologische voorziening.⁷ Deze onderwerpen raken alle in meer of mindere mate het hybride werken. Een specifieke regeling voor hybride werken zal, afhankelijk van de onderdelen die erin versleuteld worden, advies- of instemmingsplichtig kunnen zijn. Zo'n specifieke regeling biedt een anker. De minister heeft daar als gezegd ook toe opgeroepen. Uit de in de eerste voetnoot genoemde onderzoeken blijkt dat werkenden daaraan behoefte hebben. Men wil weten waar men aan toe is, welke grenzen er zijn en wat men mag verwachten. Het kan daarom zinvol zijn om afspraken in een personeelsregeling of thuiswerkovereenkomst vast te leggen over het aantal dagen dat mag worden thuisgewerkt, de inrichting van de werkplek, bereikbaarheid, voorzieningen en faciliteiten e.d.⁸ De SER beveelt het aan.

Privacy en controle

Vaak wordt gebruikgemaakt van software waarmee activiteiten op de computer waar de werknemer thuis mee werkt, op afstand kunnen worden gecontroleerd. Bijvoorbeeld het in- en uitloggen, registreren van gebruik van e-mail en internet en het maken van screenshots. In dat kader speelt het recht op privacy. Het gebruik van monitoring is aan strikte voorwaarden gebonden. Artikel 8 Europees Verdrag van de Rechten van de Mens, de Algemene Verordening Gegevensbescherming en het goed werkgeverschap bieden grenzen. Controle en inbreuk op privacy moeten voldoen aan strikte voorwaarden, zoals dat het van tevoren kenbaar is, het een legitiem doel en gerechtvaardigd belang dient, en de controle niet op een minder ingrijpende wijze kan plaatsvinden. Alleen als

sprake is van een vermoeden van misbruik, mag heimelijk worden gecontroleerd. Ook dan geldt dat er geen alternatief beschikbaar is, de controle alleen incidenteel mag worden ingezet en de werknemer daarover achteraf moet worden geïnformeerd. De SER beveelt in haar advies aan dat werkenden worden geïnformeerd over welke (aanvullende) privacymaatregelen gelden wanneer er hybride wordt gewerkt en handvatten worden aangereikt om deze te kunnen opvolgen.

De 'zachte' factoren

Het wettelijk kader laat hiermee zien dat thuiswerken aan regels gebonden is. Naast regelgeving spelen vanzelfsprekend ook 'zachte' factoren een rol. Jitske Kramer schreef hier bij het begin van corona al een boek over met de titel *Werk heeft het gebouw verlaten*. Kramer is antropologe en gewend verre reizen te maken om vreemde culturen te bestuderen. In haar boek bleef ze in eigen land om de grote veranderingen die zijn veroorzaakt door corona ten aanzien van werk in beeld te brengen. Zij doet in haar boek praktische aanbevelingen om het digitale werk in alle opzichten geschikt te maken voor gebruik. Ze denkt daarbij niet alleen aan zakelijk nut en efficiency, maar besteedt veel aandacht aan het 'welzijn' van de werker, zoals sociale cohesie, persoonlijke aandacht, het gevoel gezien en gehoord te worden, erkenning te krijgen en ergens bij te horen. Omdat men bij online werken elkaar niet in levenden lijve ontmoet, mist men een heleboel natuurlijke en subtiele signalen waaruit men dingen af kan lezen of die sfeerbepalend zijn, zoals mimiek, oogcontact, non-verbaal gedrag, een lach of een grap. Deze natuurlijke bronnen van informatie ondersteunen de communicatie, maar vallen weg bij online werken. Ze moeten gecompenseerd worden door expliciete informatie en verduidelijking. Op het punt van 'erkenning' voegen we daaraan toe dat mensen door online werken het gevoel kunnen krijgen 'een ding' te zijn dat iets dient af te leveren. Men wordt minder als mens gezien en erkend, terwijl erkenning essentieel is voor de mens, zowel persoonlijk als professioneel. Ook moet meer dan voorheen duidelijk worden gemaakt wat de kerntaak en de missie is van het bedrijf om de binding ermee te versterken en de motivatie op peil te houden, aldus Kramer. Zij benadrukt het belang van psychologische veiligheid binnen het bedrijf. De werknemer moet zich thuis voelen, de weg weten, zijn mening kunnen geven, begeleiding kunnen krijgen en terug kunnen vallen op feedback.

Voor verdere boeiende inzichten over de van belang zijnde 'zachte factoren' bij hybride werken, grijpen we terug op de eerdergenoemde onderzoeken en het SER-advies. Naast wat Kramer al schreef, leggen die interessante inzichten bloot, waaronder de behoefte om thuiswerken waar dat kan een vast onderdeel te laten zijn van het werkpatroon en de behoefte bij werkenden aan een duidelijk kader. Tegelijkertijd zoeken de werkenden binnen dat kader vrijheid. Omdat men bij hybride werken elkaar niet of minder ontmoet krijgen leiders soms de neiging te veel controle te willen uitoefenen, autocratisch beslissingen te nemen en uitsluitend te focussen op output en zakelijke aspecten, waarbij persoonlijke aspecten worden vergeten. Terwijl werkenden zelf willen kunnen bepalen hoe, waar en wanneer ze hun werk doen. Ze willen een keuze hebben. Dat raakt zaken als autonomie en

vertrouwen. Het loont om daarvoor te kijken naar de redenen voor werkenden om (ook) thuis te willen werken. Dat is omdat zij dan minder hoeven te reizen (tijd, milieu), werk en privé beter kunnen combineren, flexibeler met werktijden kunnen omgaan en beter kunnen werken. Redenen om niet thuis te willen werken kunnen zijn: de behoefte aan sociaal contact met collega's, werk en privé kunnen scheiden en het idee dat aanwezigheid op de werkvloer bijdraagt aan carrière-mogelijkheden en invloed. Hybride werken is immers niet voor iedereen een prettige werkvorm. Sommige werkenden zullen er bewust voor willen kiezen zo min mogelijk hybride te werken, om uiteenlopende redenen.

De mediator kan hybride werken expliciet bespreekbaar maken en onderzoeken of dit ten grondslag ligt aan het conflict

Het is belangrijk om ook binnen organisaties oog te blijven houden voor die groep en daar in het bedrijfsbeleid rekening mee te houden, aldus ook de SER. Als werkgevers goede begeleiding, coaching en een uitgewerkt beleid hanteren voor thuiswerken, draagt dat juist weer bij aan de neiging om thuis te willen werken. De SER beveelt aan leidinggevenden te ondersteunen bij het leiding geven aan hybride werkenden door binnen de organisatie aandacht te besteden aan de vaardigheden die daarvoor nodig zijn en onder meer opleidingen daarvoor aan te bieden. Ook *onboarding* van nieuwe werknemers dient aandacht te krijgen. Het inwerken van nieuwe werknemers op afstand kan voor organisaties en mensen immers een stuk ingewikkelder zijn, onder andere doordat zij op afstand minder snel de mensen, het pand en de cultuur van een organisatie leren kennen. Het faciliteren van voldoende fysieke contactmomenten voor nieuwkomers om de werkzaamheden onder de knie te krijgen en een netwerk op te kunnen bouwen zijn daarbij belangrijke aspecten.

Relevantie voor arbeidsmediations

De randvoorwaarden voor hybride werken op lange termijn, zijn daarmee:

- meer en beter thuiswerkbeleid;
- overleg tussen werkgever en werknemer over de concrete individuele invulling van thuiswerkbeleid;
- een organisatiecultuur die uitgaat van vertrouwen, vrijheid en verantwoordelijkheid;
- een omslag van hiërarchische aansturing naar zelf organiseren in overleg;
- persoonlijke begeleiding, teambegeleiding en coaching;
- aandacht voor werknemerstevredenheid;
- aandacht voor onboarding;
- een leiding die is getraind in het leiding geven op afstand;
- opvolgen van productiviteit en resultaten.

Wat betekent dit voor de issues in arbeidsmediations die wij eerder aanhaalden: de werknemer die contact met zijn leidinggevende mist, misverstanden die zijn ontstaan door

hoofdzakelijk schriftelijke en online communicatie, digitale controle, het missen van verbinding, erkenning en gezien worden? In de eerste plaats dat werkgevers en werknemers blijvend met elkaar in gesprek dienen te gaan over de verplichtingen en verwachtingen bij hybride werken en over de rol van vertrouwen en verantwoordelijkheid. Dat is ook het voornaamste advies van de SER. De arbeidsmediator zal bedacht moeten zijn op de dynamiek van hybride werken en de problematiek die dat met zich mee kan brengen. Inzicht hierin zal de mediator helpen de juiste vragen te stellen, het conflict in de juiste context te plaatsen en bloot te leggen waar het de deelnemers echt om gaat. De mediator zal achter de ingenomen standpunten ('Ik zie je nooit meer', 'Wat doe je eigenlijk de hele dag', 'Je output blijft achter', 'Ik zag dat je al om 16.00 uur was uitgelogd') moeten zoeken naar de belangen: behoefte aan erkenning, waardering, zichtbaarheid, e.d. In arbeidsmediations komt de mediator daarmee uit bij zijn eigenlijke taak: partijen uitnodigen en in staat stellen hun belangen bloot te leggen. De mediator kan daarbij helpen door hybride werken expliciet bespreekbaar te maken en te onderzoeken of dit mogelijk (mede) ten grondslag ligt aan het conflict. Daarbij kan de mediator door middel van onder andere het instrument 'normaliseren' bepaalde inzichten verschaffen aan de deelnemers, bijvoorbeeld door te zeggen: 'De ervaring leert dat hybride werken kan leiden tot een stoeve samenwerking en gebrek aan (wederzijds) vertrouwen vanwege het ontbreken van rechtstreeks contact.' Vervolgens dient de mediator met partijen na te gaan wat zij over en weer van elkaar nodig hebben. Wordt dat inzichtelijk, dan is de stap naar begrip en een (deel)oplossing sneller gemaakt. Ook daarbij kan de mediator gebruikmaken van het instrument normaliseren, door de deelnemers aan te reiken wat in vergelijkbare situaties als helpend wordt ervaren.

Kortom, kennis van de dynamiek van hybride werken, de conflicten die daarbij kunnen ontstaan, de belangen die daarbij een rol spelen en de mogelijkheden dit op te vangen, maken het voor de mediator mogelijk gericht en adequater een dergelijke mediation te begeleiden. ■

NOTEN

1. Zoals: Onderzoek I&O Research, oktober 2021, te vinden op ioresearch.nl; Onderzoeksgegevens CBS, 19 november 2021, te vinden op cbs.nl; TNO, rapportage NEA Covid-19, februari 2022, te vinden op tno.nl.
2. Kamerbrief over stand van zaken hybride werken, 21 maart 2022, te vinden op rijksoverheid.nl.
3. Advies SER Hybride werken 22/04, maart 2022, te vinden op ser.nl.
4. Art. 7:613 en 7:611 BW.
5. Onduidelijk is of en wanneer die wet in werking treedt, gezien ook het advies van de SER van maart 2022.
6. Er zijn fiscale regelingen voor werkgevers die thuiswerkende werknemers tegemoetkomen in de kosten van thuiswerken, waarmee die kosten vrij van loonheffingen vergoed kunnen worden. Het gaat om gerichte vrijstellingen voor Arbovoorzieningen noodzakelijke ICT-middelen en thuiswerk-kostenvergoeding.
7. Art. 27 Wet op de ondernemingsraden (Wor) lid 1 sub b, d, g, i, k en l en art. 25 Wor lid 1 sub h en k.
8. In verschillende cao's zijn al afspraken over thuiswerken terug te vinden, zoals in de cao ProRail, Philips en de Volksbank.