

De toekomst van thuiswerken en hybride werken

Inleiding

Telewerken is niet nieuw, maar wie had vóór de pandemie kunnen voorspellen dat 48 % van de werknemers in juli 2020 thuis zou werken (volgens de e-enquête van Eurofound *Leven en werken in tijden van COVID-19*)? Natuurlijk golden er toen uitzonderlijke omstandigheden, maar twee jaar later maakte een aanzienlijk deel van de werknemers in de EU nog steeds gebruik van hybride werkregelingen. Terwijl de bedrijfswereld nieuwe formaten blijft uitproberen, leeft er enige onzekerheid over hoe deze werkwijze zich zal ontwikkelen en of beleidsmaatregelen op dit gebied nodig zijn. In dit verslag worden via een voorspellingsmethodologie vier scenario's gepresenteerd om een dialoog op gang te brengen over verschillende belangrijke kwesties, zoals de kwaliteit van banen, organisatorische praktijken en de gezondheid en het welzijn van werknemers.

Beleidscontext

De pandemie heeft geleid tot herzieningen van de nationale regelgeving die nodig waren om uitdagingen en onzekerheden op het gebied van telewerken aan te pakken. Hoewel de Europese raamovereenkomst tussen de sociale partners inzake telewerk uit 2002 al veel aspecten bestreek, zorgden nationale initiatieven die tijdens de COVID-19-pandemie werden ingevoerd voor meer duidelijkheid en een betere bescherming voor degenen die telewerkregelingen uitvoeren en gebruiken. Bovendien heeft de Raad van de Europese Unie de sociale partners er in zijn conclusies van 2021 over telewerken toe opgeroepen om de uitdagingen en mogelijkheden van telewerk beter aan te pakken. De Europese sociale partners zijn overeengekomen onderhandelingen aan te gaan over een bijgewerkte versie van de raamovereenkomst inzake telewerk van 2002.

Hoofdconclusies

De vier scenario's die in dit verslag worden gepresenteerd, geven de diverse manieren weer waarop telewerken en hybride werken zich onder verschillende omstandigheden zouden kunnen ontwikkelen. Sommige van deze omstandigheden kunnen worden beïnvloed door

beleidsmakers en organisaties, terwijl andere – zoals externe gebeurtenissen en crises – buiten hun controle liggen. Prognoseanalyses kunnen beleidsmakers helpen ervoor te zorgen dat nu de noodzakelijke omstandigheden worden geschapen zodat de betrokken vormen van werk zich ontwikkelen in lijn met de behoeften van organisaties en werknemers.

Naarmate het gebruik van telewerk en hybride werk groeit, rijzen er vragen over de manier waarop deze werkregelingen worden uitgevoerd en de personen die er toegang toe hebben (sommige groepen werknemers hebben bijvoorbeeld wel toegang tot telewerk en andere dan weer niet). Het is van cruciaal belang dat billijkheid op de werkplek wordt gewaarborgd. De kloof tussen werknemers die wel en niet op afstand kunnen werken, kan een nieuwe bron van ongelijkheid worden. Zonder zorgvuldige planning kunnen veranderende werkregelingen de dynamiek op de werkplek verstoren en het gebrek aan evenwicht tussen mannen en vrouwen accentueren.

Organisaties die hybride werkregelingen of telewerken invoeren of uitbreiden, dienen de organisatorische praktijken aan een beoordeling te onderwerpen en de taken van de werknemers zo nodig te herzien. Leidinggevendenden moeten nagaan welk werk op afstand kan worden uitgevoerd en teams dienen afspraken te maken over taken die synchroon (tegelijktijdig binnen het hele team) dan wel asynchroon (waarbij de teamleden op verschillende tijdstippen werken) moeten worden verricht. Het is essentieel dat hybride teams autonoom kunnen werken.

De overgang naar telewerk en hybride werk verloopt niet altijd even geslaagd; lijnmanagers spelen een cruciale rol in dit proces. Zij dienen hun vaardigheden verder te ontwikkelen met de nadruk op het beheren van werkautonomie, het leidinggeven aan verspreide teams, het zorgen voor goede communicatie, het waarborgen van het welzijn van hun werknemers, het garanderen van organisatorisch leren en het reageren op crisissituaties.

Gezien de huidige versnipperde voorschriften bestaat er bezorgdheid over de wijze waarop telewerken en hybride werkvormen momenteel worden gereguleerd. Vraagstukken in verband met de frequentie van telewerk, grensoverschrijdend telewerken, personeelsmonitoring en gendergelijkheid moeten naar behoren worden aangepakt.

Het debat op nationaal niveau trekt aan, bijvoorbeeld over het recht om telewerk aan te vragen en het recht om offline te zijn. Daaruit blijkt dat er behoefte bestaat aan minimumnormen op EU-niveau om een gelijk speelveld te garanderen.

Tot de uitdagingen waarmee de uitbreiding van telewerk gepaard gaat vanuit het oogpunt van arbeidskwaliteit, behoren onder meer de fysieke en psychosociale risico's, het toezicht op arbeidstijden en het evenwicht tussen werk en privéleven. Wanneer zij uitvoering geven aan deze werkregelingen dienen leidinggevend, werknemers en hun vertegenwoordigers, evenals de betrokken regelgevende instanties, zich bewust te zijn van het risico op vervaging van de grenzen tussen betaald en onbetaald werk alsook tussen werk en privéleven.

Bij het uitwerken van regelingen voor telewerk en hybride werk kunnen bedrijven er baat bij hebben hun werknemers te raadplegen. Deze werkregelingen kunnen diverse vormen aannemen: de ene werknemer werkt bijvoorbeeld twee hele dagen thuis terwijl een andere elke namiddag naar kantoor komt. De voorkeursvorm kan variëren per groep. Werknemers met verschillende sociaaldemografische kenmerken, zorgtaken, soorten contracten, anciënniteitsniveaus enz. kunnen uiteenlopende voorkeuren hebben. Sommige bedrijven geven individuele teams de vrijheid om zelf over de gewenste regelingen te beslissen, terwijl andere bedrijfsbrede afspraken maken.

Beleidsadviezen

- **Ondersteuning van organisaties bij de uitvoering van regelingen voor telewerken en hybride werken die gunstig zijn voor zowel bedrijven als werknemers:** Initiatieven die door werkgeversorganisaties in samenwerking met aanbieders van opleidingen worden opgezet, zouden organisatorische praktijken kunnen ondersteunen die autonoom werk bevorderen, tegemoet komen de diversiteit en de voorkeuren van het personeel en de kwaliteit van werk in aanmerking nemen. Daarnaast zouden organisaties er baat bij hebben om hun risicobeoordelingspraktijken op het gebied van gezondheid en veiligheid opnieuw onder de loep te nemen en daarbij ook rekening te houden met psychosociale risico's. Zij dienen er daarnaast naar te streven een vertrouwenscultuur te kweken. Er moet aandacht worden besteed aan geavanceerde technologieën, zoals hologrammen, het internet der dingen en digitale tweelingen, die in de toekomst mogelijk van invloed zullen zijn op het beheer van taken op afstand.
- **Opleiding van lijnmanagers:** Organisaties dienen te investeren in opleiding om ervoor te zorgen dat lijnmanagers goed toegerust zijn om hybride werkzaamheden te beheren. Opleidingsstrategieën kunnen bijvoorbeeld richtsnoeren omvatten over onderwerpen als communicatie, eerlijkheid en inclusie, alsmede aanbevelingen over bijvoorbeeld operationele efficiëntie en het bevorderen van de betrokkenheid van werknemers in hybride werkomgevingen.
- **Nadenken over beleid en regelgeving:** Beleidsmakers op nationaal niveau zouden kunnen nadenken over geschikte manieren om minimumnormen vast te stellen, bijvoorbeeld met betrekking tot het recht om offline te zijn, de kosten van apparatuur, communicatie,

energiekosten, gezondheid en veiligheid, geestelijke gezondheid, alsook de gelijke behandeling van telewerkers en degenen die alleen op locatie bij de werkgever werken. Deze normen kunnen in samenspraak met de sociale partners worden vormgegeven.

- **Sociale dialoog op nationaal niveau:** Aangezien niemand zeker weet hoe de situatie zich zal ontwikkelen, zouden de sociale partners op nationaal niveau er de voorkeur aan kunnen geven om bepaalde aspecten via collectieve overeenkomsten te regelen. Denk dan bijvoorbeeld aan gezondheid en veiligheid, werktijden, het recht om offline te zijn, toezicht en geschillenbeslechtingprocedures. Er moeten voldoende mogelijkheden bestaan om op sectoraal niveau normen vast te stellen en op bedrijfsniveau gedragsnormen aan te nemen.
- **Sociale dialoog op EU-niveau:** De sociale partners willen wellicht gemeenschappelijke normen voor de behandeling van telewerkers in heel Europa bevorderen. Zij zouden kunnen overwegen hiervoor een empirische onderbouwing aan te leggen, bijvoorbeeld in de vorm van monitoringverslagen over welzijnskwesties en naar gender uitgesplitste gegevens. Dit kan worden bereikt door de ontwikkelingen en ervaringen op het gebied van telewerk en hybride werk in heel Europa te volgen. De sociale partners op EU-niveau kunnen gezamenlijk factoren analyseren die van invloed zijn op de situatie, zoals de organisatie van werk, de opleiding van leidinggevend en de integratie van technologie, en op basis daarvan follow-upmaatregelen nemen. Het recente initiatief van de sociale partners om de raamovereenkomst inzake telewerk van 2002 bij te werken zou aanzet kunnen geven tot aanvullende acties.
- **Toezicht op EU-niveau:** Grensoverschrijdend telewerk en hybride werk, met inbegrip van de gevolgen daarvan op het gebied van belastingen en sociale zekerheid, vormt een belangrijk vraagstuk, aangezien dit tot verstoringen op de arbeidsmarkt kan leiden. Bovendien moet er bij relevante initiatieven op EU-niveau, bijvoorbeeld met betrekking tot digitalisering en bijscholing, rekening worden gehouden met de prevalentie van deze vorm van werk. Tot slot zou de toekomst van stedelijke en voorstedelijke werkplekken verder kunnen worden verkend via het NEB-initiatief (Nieuw Europees Bauhaus).
- **Ondersteuning van kleine en middelgrote ondernemingen (kmo's):** Kleine en middelgrote ondernemingen zijn wellicht minder gemakkelijk in staat om organisatorische veranderingen door te voeren en te beoordelen hoe ze het best kunnen overstappen op een digitale werkomgeving. Kmo-verenigingen zouden de betrokken ondernemingen ondersteunen kunnen bieden bij kwesties als opleiding op het gebied van cyberbeveiliging, de ontwikkeling van vaardigheden (communicatie, tijdbeheer enz.), de vastlegging van streefdoelen en het toezicht op prestaties met de gelijktijdige inachtneming van de autonomie van de werknemers.

Aanvullende informatie

Het verslag *The future of telework and hybrid work* (De toekomst van telewerk en hybride werk) is te vinden op de website <https://eurofound.link/ef22028>

Onderzoeksleider: Stavroula Demetriades

information@eurofound.europa.eu