



ROUNDTABLE

THUISWERKEN IN CORONATIJD

Op maandag 25 januari vond de online Roundtable “Thuiswerken in Coronatijd” plaats. Na het welkomstwoord door Charissa Freese, directeur van het People Management Center, sprak Marc van Veldhoven, Hoogleraar bij het Departement Human Resource Studies, over de meest recente inzichten op het gebied van “Engagement op afstand”. Tijdens het tweede deel van de roundtable kwam een aantal HR-professionals aan het woord. Door middel van korte presentaties deelden zij praktijkinzichten van de volgende organisaties: Meander Medisch Centrum, Talpa Network, KLM en Obvion.

Thuiswerken: “Engagement op Afstand” – Marc van Veldhoven

De onderzoeken gerelateerd aan thuiswerken zijn in de ogen van velen wellicht voorbeelden van luxeproblematiek, waardoor het zeker geen kwaad kan om dit onderwerp met de nodige relativering te bekijken. Toch vergt de huidige pandemie veel aanpassingen van allerlei organisaties, waardoor het absoluut relevant is om thuiswerken en “engagement op afstand” verder te onderzoeken. De volgende drie onderzoeksfases werden daarom door Marc van Veldhoven besproken:

a) Kennis over thuiswerken vóór Covid-19

Het betreft enig toeval dat één van de beste rapporten op het gebied van thuiswerken verscheen in maart 2020, vlak voor de eerste lockdown. Vargas-Llave et al. (2020) stelden toen dat slechts 3% van de Europese werknemers in loondienst structureel vanuit huis werkte: het overgrote deel van de beroepsbevolking niet thuis werkt (81%). Zelfs alle politieke- en maatschappelijke druk van in het verleden hebben kennelijk niet bijgedragen aan grootschalige adoptie van telewerken. Daar waar dat uiteindelijk wel is gebeurd, en in Nederland is dat relatief meer gebeurd dan in andere landen (31% van onze beroepsbevolking werkte op zijn minst incidenteel thuis), vergde telewerken allerlei organisatorische aanpassingen, onder andere wat betreft kantoorontwerp, IT-infrastructuur en flexibele arbeidsvoorwaarden. Deze benodigde veranderingen hebben eraan bijgedragen dat sommige, in het begin optimistische organisaties al ruim vóór Covid-19 op hun schreden terugkeerden. Het bleef dan ook een moeilijke afweging voor organisaties om telewerken wel of niet te toe te passen, zeker door alle voor- en nadelen voor werkgevers en werknemerservaringen.

b) De voor- en nadelen van thuiswerken tijdens Covid-19

Uit het NEA Covid-19 rapport van TNO bleek dat ongeveer 50% van Nederlanders tot en met de zomer 2020 structureel thuiswerkte; een grote toename ten opzichte van eerder.

Volgens dit rapport zijn de o.a. volgende nadelen van toepassing op de huidige thuiswerksituatie:

- Meer beeldschermtijd (6 uur per dag of meer) met daaraan gerelateerde herhaalde bewegingen.
- Toegenomen hoeveelheid zitten zowel tijdens het werk als in de vrije tijd.

Andere problemen, zoals burn-out of gezondheidsklachten, waren afgelopen zomer nog weinig evident. 12% van de werknemers is zijn of haar baan verloren en bij 1 op de 5 van deze personen leidt dit tot serieuze problemen door inkomensverlies.

Een andere Covid-19 studie onder leiding van DTU Copenhagen toonde aan dat kenniswerkers, werkzaam in negen EU-landen, over het algemeen zowel allerlei voor- als nadelen door thuiswerken ondervonden. De meeste werknemers ondervonden meer voor- dan nadelen door de thuiswerksituatie. Op basis van dit onderzoek werd daarom verondersteld dat de invloed van de coronapandemie vrijwel nogal contextafhankelijk is.

Tenslotte vond afgelopen zomer een SER-bijeenkomst over belevingsonderzoeken plaats, waaruit bleek dat het merendeel van de beroepsbevolking (met uitzondering van 10-15%) tevreden was over thuiswerken in de periode tussen maart en september. Er was volgens sommige van de presentaties daar (Centre for People & Buildings/TU Delft) wel sprake van een duidelijke toename van gezondheidsklachten, zowel fysiek als mentaal. Vanuit NEA en TNO volgde hiertoe een belangrijke aanvulling in het kader van de gezinssituatie: de werk-privébalans van ouders met kleine kinderen verslechterde, terwijl de balans voor ouders met oudere kinderen juist verbeterde. Ook in deze sessie was de voornaamste conclusie dat de impact van thuiswerken tijdens Corona vooral afhangt van de privé-context.

Over de eindfase van 2020 is momenteel nog weinig bekend, maar de situatie wordt beschouwd als stabiel met enige verslechtering op eerdergenoemde punten, waaronder fysieke klachten aan armen, nek, schouders en rug. De bevolking heeft een overdosis aan thuiswerken gekregen en dat begint steeds meer zijn tol te eisen.

c) “Engagement op afstand”: wat ligt vóór ons?

Allerlei acties worden momenteel ondernomen op verschillende niveaus. Zo neemt de overheid het voortouw op nationaal niveau, middels een aantal projecten om gezond en duurzaam thuiswerken en online (samen)werken te bevorderen. Maar ook op organisatie- en afdelingsniveau wordt er actie ondernomen, bijvoorbeeld door risicogroepen te identificeren of interventies en extra faciliteiten te bieden. Tenslotte wordt er op individueel niveau gepleit voor zelfzorg: werknemers kunnen er ook zelf voor te zorgen dat thuiswerken niet te zwaar gaat wegen.

Marc van Veldhoven besloot zijn verhaal door te benoemen dat de uniformerende werking van de organisatieplek tijdens Covid-19 werd vervangen door de individualiserende werking van de thuis- werkplek. Het wordt daardoor voor organisaties lastiger om eventuele problemen door Covid-19 en thuiswerken op een uniforme wijze op te lossen. Dit is een fundamenteel, maar nog onvoldoende belicht thema, dat het arbeidsproces beïnvloedt buiten Covid-19 en thuiswerken. De toekomst vraagt daarom om meer aandacht voor deze kant van grootschalig en structureel thuiswerken.

HR-professionals aan het woord: de belangrijkste uitdagingen en HR-oplossingen op het gebied van thuiswerken

Sharonna van Lunteren – P&O Managementadviseur Meander Medisch Centrum

Ook in het ziekenhuis kan thuiswerken worden ingevoerd, maar het gros werkt niet thuis. Uiteraard gaat het hierbij niet om de werknemers in de patiëntenzorg, voor wie de thuiswerknorm niet opgaat. Meander Medisch Centrum heeft wel een duidelijk verschil tussen de eerste- en tweede coronagolf ervaren. Tijdens de eerste golf was thuiswerken niet vanzelfsprekend, waardoor de organisatie hier niet op was ingericht. De kantoren kenden nog geen 1,5 meter afstand en het ziekenhuispersoneel leek zichzelf als een uitzondering op de regel te beschouwen. Tegenwoordig zijn veel werkplekken weggehaald, waardoor het niet langer mogelijk is om met velen op kantoor aanwezig te zijn. Werknemers dienen goed af te wegen of werken vanuit het ziekenhuis noodzakelijk is en het management heeft hierin een belangrijke voorbeeldrol. Kortom, Meander Medisch Centrum heeft

een aantal oude regelingen herzien en nieuwe regelingen getroffen om thuiswerken voldoende te faciliteren.

Tamara Keune – Talpa Network

Talpa Network, verantwoordelijk voor veel TV- en radioproducties, stond voor twee belangrijke HR-uitdagingen tijdens Covid-19, namelijk:

1. Werknemers staan onder druk door fysieke- en mentale klachten.
2. Thuiswerken draagt eraan bij dat de organisatie minder zicht heeft op haar werknemers. Dit komt niet ten goede aan de motivatie en de verbondenheid met de organisatie.

Om tegemoet te komen aan bovenstaande uitdagingen ontstonden de volgende HR-oplossingen. Bij Tv-programma's wordt er altijd rekening gehouden met de maximale hoeveelheid aanwezigen. Er werd ook een crisisteam ingezet na afloop van elke persconferentie, waardoor iedereen snel wordt ingelicht over de gang van zaken. Daarnaast worden er intern veel praktische tips gedeeld en werd er in 2020 zorggedragen voor een thuiswerkvergoeding (of voor andere zaken, zoals een computerscherm of bureaustoel). Met het oog op de toekomst, zijn de kantoren momenteel wel ingericht op de huidige situatie door bijvoorbeeld mondklappers en testen voor Tv-programma's.

Jolanda Veeken – KLM

De crisis sloeg bij KLM in alle opzichten hard toe. Verschil tussen frontline personeel (zoals het cabinepersoneel) en het indirecte personeel (de kenniswerkers) waar het om thuiswerken gaat. De druk was direct voelbaar bij de kenniswerkers door crisismanagement en adviesaanvragen: de meesten werden van het ene op het andere moment gevraagd om thuis te blijven. Voor ingewikkelde vraagstukken of bijvoorbeeld onderhandelingen met de bonden werden kantoorruimtes wel opengesteld met inachtneming van de 1,5 meter regels. Om de werknemers zo gezond mogelijk te houden, zorgt de health-afdeling voor veel informatie en praktische tips op de health-portal over thuiswerken. Alle managers worden verder op de hoogte gehouden over "leidinggeven op afstand" door middel van een aparte portal omtrent dit thema. Recentelijk werd de survey "hoe gaat het met je?" uitgezet om per doelgroep maatwerk mogelijk te maken. Daarnaast wordt er momenteel ook gefocust op de toekomst, hybride werken post Covid. Alle kantoren zijn inmiddels ingericht op 1,5 meter afstand, maar daar wordt relatief weinig gebruik van gemaakt.

Rob Senden – Obvion

Bij Obvion werd thuiswerken al in maart 2020 ingevoerd voor de gehele organisatie, hetgeen vrij makkelijk ging. Crisismanagement staat hoog in het vaandel en communicatie is heel belangrijk, zeker vanwege het feit dat er in de crisis verschillende fases te onderkennen zijn die ook hun eigen dynamiek kennen. Daarnaast is Obvion al vrij snel begonnen met het uitzetten van enquêtes: over het algemeen gaat het goed met de collega's bij Obvion en daar waar mogelijk doen we er alles aan om dit zo te houden (incl. voorzieningen voor thuiswerken, aandacht voor het goede gesprek en vitaliteit). Het verzuimcijfer is over 2020 gedaald en de werk-privébalans is in veel gevallen gestegen. Vandaar dat thuiswerken in combi met werken / ontmoeten op kantoor een fundamenteel onderdeel wordt van de nieuwe werkelijkheid. Wel dient er, zeker in deze tijd, voldoende aandacht te zijn voor moeilijke situaties (bijvoorbeeld door eenzaamheid of thuisonderwijs): in deze gevallen kunnen werknemers, in hoge uitzondering, een dag op kantoor terecht. Kenmerkend voor goed leiderschap in deze tijden is om met alle werknemers goed in contact te blijven en voldoende aandacht te geven.

Het was een geslaagde sessie en wij hopen u te mogen verwelkomen tijdens de volgende PMC Roundtable over "Performance Management", op 29 maart 2021. Hieronder treft u nogmaals een overzicht van de thema's en data van de Roundtables in 2021 aan.



Jaarprogramma Roundtables 2021

25 januari 2021

Thuiswerken in
Coronatijd



ONLINE VIA
UITNODIGING

29 maart 2021

Performance Management

TIAS Building Tilburg, TZ9
16.00uur - 20.00uur
Inclusief dinerbuffet



14 juni 2021

Verandermanagement

TIAS Building Tilburg, TZ10
16.00uur - 20.00uur
Inclusief dinerbuffet



27 september 2021

Talent Management

TIAS Building Utrecht, UZ1
16.00uur - 20.00uur
Inclusief dinerbuffet



29 november 2021

Agile

TIAS Building Utrecht, UZ1
16.00uur - 20.00uur
Inclusief dinerbuffet



Namens het PMC,
Dr. Charissa Freese, Prof. Dr. Jaap Pauwe, drs. Wilbert Buiters, Prof. Dr. Freek Peters, Fleur Herben

Alleen op uitnodiging

Deze Roundtables worden mede mogelijk gemaakt door onze partners:

