



Universiteit  
Leiden  
The Netherlands

## Werken waar je wilt? Een kleine gids: belangenafweging vanuit sociaalwetenschappelijk perspectief

Cornax, M.M.; Erkens, M.Y.H.G.; Pluut, H.

### Citation

Cornax, M. M., Erkens, M. Y. H. G., & Pluut, H. (2023). Werken waar je wilt? Een kleine gids: belangenafweging vanuit sociaalwetenschappelijk perspectief. *Tijdschrift Recht En Arbeid*, 15(1), 8-14. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/3563004>

Version: Publisher's Version

License: [Leiden University Non-exclusive license](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3563004>

**Note:** To cite this publication please use the final published version (if applicable).

# Werken waar je wilt? Een kleine gids

## Belangenafweging vanuit sociaalwetenschappelijk perspectief

TRA 2023/3

**COVID-19 heeft grote invloed gehad op onze manier van werken. Tijdens de pieken van de pandemie was thuiswerken de norm en inmiddels neemt de arbeidsplaats in veel organisaties een meer 'hybride' vorm aan. Ontwikkelingen op juridisch vlak laten zien dat het arbeidsrecht met deze verandering begint mee te bewegen.**

### 1. Wet werken waar je wilt

Op 27 januari 2021 werd door Van Weyenberg en Smeulders het initiatiefwetsvoorstel Wet werken waar je wilt ingediend.<sup>2</sup> Kort gezegd wordt hiermee de huidige Wet flexibel werken (hierna Wfw) op zodanige wijze veranderd dat de plicht van de werkgever om verzoeken tot aanpassing van de arbeidsplaats te overwegen verzwaaard wordt. Op 5 juli 2022 heeft de Tweede Kamer het wetsvoorstel aangenomen en op het moment van indienen van dit artikel bij de redactie van TRA (oktober 2022) ligt het voorstel bij de Eerste Kamer.

#### 1.1 Initiatiefwetsvoorstel

De Wfw, die op 1 januari 2016 de Wet aanpassing arbeidsduur verving, bepaalt dat de werkgever een verzoek van de werknemer tot aanpassing van arbeidsduur of -tijd dient in te willigen, tenzij 'zwaarwegende bedrijfs- of dienstbelangen' zich daartegen verzetten (art. 2 lid 5 Wfw). Ten aanzien van aanpassing van de arbeidsplaats geldt dat de werkgever verzoeken hiertoe dient te overwegen en bij afwijzing hiervan in gesprek moet gaan met de werknemer (art. 2 lid 6 Wfw). Er worden geen inhoudelijke criteria aangereikt waarmee een dergelijk verzoek moet worden beoordeeld – er bestaat enkel een plicht om, in geval van afwijzing, de beslissing deugdelijk te motiveren.<sup>3</sup>

Het initiatiefwetsvoorstel verplicht werkgevers om verzoeken tot aanpassing van de arbeidsplaats niet slechts te overwegen, maar ook in te willigen, mits dit niet in strijd

is met zwaarwegende bedrijfs- of dienstbelangen.<sup>4</sup> De initiatiefnemers van dit wetsvoorstel merken in de Memorie van Toelichting op dat de keuze voor de arbeidsplaats als gevolg van de coronacrisis aan belang heeft gewonnen en dat het recht op thuiswerken en het recht op werken op de werklocatie even belangrijk zijn. Met het wetsvoorstel beogen zij de vrijheid van werknemers in het kiezen van de arbeidsplaats te vergroten, waarbij zij opmerken dat thuiswerken niet het 'beoogde resultaat' van deze keuzevrijheid hoeft te zijn. Het doel van het wetsvoorstel is om de dialoog tussen werkgever en werknemer te faciliteren en daarin de positie van de werknemer te versterken.<sup>5</sup>

#### 1.2 Criterium

In het initiële wetsvoorstel speelt het criterium zwaarwegende bedrijfs- of dienstbelangen een belangrijke rol. Volgens de Memorie van Toelichting is dit een open norm die bekend en gangbaar is in het arbeidsrecht. In een document van maart 2022 adviseert de SER het criterium zwaarwegende bedrijfs- of dienstbelangen te wijzigen in 'maatstaven van redelijkheid en billijkheid'.<sup>6</sup> Volgens de SER is bij het vormgeven van hybride werken een goede balans nodig tussen zeggenschap en maatwerk. Er dient met ieders belangen rekening te worden gehouden, zoals sociale cohesie in de organisatie, samenwerking in teams en administratieve of financiële lasten voor de werkgever, maar ook met de persoonlijke situatie en het welzijn van de werknemer. De SER stelt daarbij dat het criterium zwaarwegende bedrijfs- of dienstbelangen werknemers meer zeggenschap biedt, maar werkgevers tegelijkertijd onvoldoende tot maatwerk in staat stelt. Daarom zou het tegen elkaar afwegen van belangen beter mogelijk zijn met de maatstaven van redelijkheid en billijkheid. Hoe deze afweging eruit zou moeten zien, wordt niet onderbouwd.<sup>7</sup>

#### 1.3 Wijziging wetsvoorstel

In de Nota van wijziging van 9 juni 2022 wordt het advies van de SER overgenomen.<sup>8</sup> Daarmee wordt het wetsvoorstel zodanig gewijzigd dat het de werkgever verplicht om een verzoek tot aanpassing van arbeidsplaats in te willigen, "indien hij, gelet op alle omstandigheden van het geval, oordeelt dat zijn belangen naar maatstaven van rede-

1 De auteurs zijn alle drie werkzaam aan de Faculteit der Rechtsgeleerdheid van Universiteit Leiden: Merel Cornax (PhD-fellow) en Helen Pluut (universitair hoofddocent) bij de afdeling Bedrijfswetenschappen, Yvonne Erkens (universitair hoofddocent) bij de afdeling Sociaal Recht.

2 Voorstel van wet van de leden Van Weyenberg en Smeulders tot wijziging van de Wet flexibel werken in verband met het bevorderen van flexibel werken naar arbeidsplaats (Wet werken waar je wilt), *Kamerstukken II 2020/2021*, 35 714, nr. 2.

3 Zie ook *Kamerstukken II 2020/2021*, 35 714, nr. 3, p. 6.

4 Het betreft hier een verzoek van de werknemer om te werken vanaf het eigen woonadres, dan wel een andere voor de arbeid passende arbeidsplaats gelegen binnen de EU. Valt de door de werknemer beoogde arbeidsplaats hierbuiten, dan geldt het criterium van art. 2 lid 6 uit de huidige Wfw.

5 *Kamerstukken II 2020/2021*, 35 714, nr. 3, p. 2.

6 SER-Advies Hybride werken, advies 22/04, maart 2022, p. 100.

7 SER-Advies Hybride werken, advies 22/04, maart 2022, p. 97-99.

8 *Kamerstukken II 2021/2022*, 35 714, nr. 16, p. 1.

lijkheid en billijkheid daarvoor moeten wijken”.<sup>9</sup> De nota memoreert dat voor ieder specifiek geval door de werkgever moet worden bepaald of het verzoek wordt toegelaten. Voor een degelijke belangenafweging wordt de dialoog tussen werkgever en werknemer van groot belang geacht, terwijl ook van de werknemer verwacht wordt een motivering voor zijn verzoek aan te voeren. Volgens de Nota maakt de inachtneming van de omstandigheden het voor de werkgever noodzakelijk om “goed door te vragen bij de werknemer naar diens belangen”.<sup>10</sup>

#### 1.4 *Andere relevante bepalingen*

Volledigheidshalve moet opgemerkt worden dat bovengenoemde niet de enige juridische basis is voor een verzoek of opdracht tot aanpassing van de arbeidsplaats.<sup>11</sup> De werknemer zou een dergelijk verzoek ook kunnen baseren op het ‘goed werkgeverschap’ van art. 7:611 BW – de arbeidsrechtelijke invulling van redelijkheid en billijkheid. De werkgever kan, om een werkplek verplicht te stellen en daarmee het element ‘gezag’ uit art. 7:610 BW te concretiseren, gebruikmaken van het instructierecht van art. 7:660 BW, waarbij de redelijkheid en billijkheid tevens een rol spelen. De in dit artikel gepresenteerde inzichten kunnen in dergelijke situaties ook van toepassing zijn.

Verder dient benadrukt te worden dat de werkgever, net als bij werken op de werklocatie, bij thuiswerken zorg moet dragen voor de veiligheid en gezondheid van de werknemer. Omdat de arbeidsplaats in art. 1 lid 3 sub g Arbeidsomstandighedenwet wordt omschreven als “iedere plaats die in verband met het verrichten van arbeid wordt of pleegt te worden gebruikt”, geldt bij thuiswerken de thuiswerkplek als arbeidsplaats – zij het onder een zogenoemd ‘verlicht regime’, waardoor bepaalde eisen uit de arbeidsomstandighedenregelgeving bij thuiswerken niet van toepassing zijn.<sup>12</sup>

## 2. **Vraagstelling**

Met het (gewijzigde) voorstel voor de Wet werken waar je wilt wordt het maken van een belangenafweging bij de werkgever neergelegd. Bij een conflict moet de rechter aan de hand van de redelijkheid en billijkheid beoordelen of de werkgever een goede afweging heeft gemaakt. Maar *hoe* kan de werkgever een gedegen afweging maken, “daarbij alle omstandigheden van het geval betreffend”?<sup>13</sup> En hoe kan of moet de dialoog tussen werkgever en werknemer hieraan bijdragen?

Het is afwachten of en hoe de jurisprudentie voor verdere verduidelijking zal zorgen, als rechters al zaken ter beoordeling voorgelegd krijgen. Om de rechtspraak bij de vormgeving van hybride werk vooruit te helpen, zullen we in het navolgende de resultaten van empirisch onderzoek in het domein van de arbeidspsychologie bespreken, die kunnen helpen bij het hanteren van het criterium redelijkheid en billijkheid.<sup>14</sup>

Gedurende de COVID-19-pandemie is er internationaal uitvoerig sociaalwetenschappelijk onderzoek verricht naar de effecten van werken vanuit huis.<sup>15</sup> Wij hebben een systematisch literatuuronderzoek verricht naar de studies die vanaf de start van de pandemie (maart 2020) tot oktober 2021 zijn gepubliceerd. De inzichten die hieruit voortvloeien helpen bij de beoordeling van de vraag in hoeverre thuiswerken positief of negatief uitpakt voor werkgevers en werknemers. We gebruiken deze inzichten om onderwerpen aan te reiken die een rol zouden moeten spelen in de belangenafweging bij thuiswerkverzoeken. Ze dienen als aanknopingspunt voor de dialoog en dragen daarmee bij aan het inzichtelijk maken van de omstandigheden en belangen.

Benadrukt moet worden dat de Wet werken waar je wilt spreekt van ‘aanpassing van arbeidsplaats’, hetgeen betekent dat een werknemer ook een verzoek tot werken vanaf de kantoorlocatie kan indienen. Hoewel ons literatuuronderzoek is gericht op thuiswerken, kunnen de verkregen inzichten ook in zulke situaties bijdragen aan de belangenafweging. De omstandigheden waaronder thuiswerken negatief uitpakt kunnen bijvoorbeeld een reden zijn om vanaf de kantoorlocatie te werken.

Hieraan gerelateerd merken we op dat we met het gebruik van de term ‘thuiswerken’ niet noodzakelijkerwijs het voltijds werken vanuit huis of een specifiek aantal thuiswerkdagen bedoelen. Hoewel de resultaten van de studies uit ons literatuuronderzoek zijn verkregen in een context van veelal verplicht en voltijds thuiswerken, zien we in de praktijk inmiddels verschillende vormen van hybride werken. Bij het lezen van dit artikel moet thuiswerken daarom ook als zodanig worden beschouwd.

## 3. **Inzichten uit de arbeidspsychologie**

In deze sectie presenteren we de inzichten uit bovengenoemd literatuuronderzoek. De empirische studies die hier deel van uitmaken, richten zich op de effecten van

9 *Kamerstukken II 2021/2022*, 35 714, nr. 16, p. 1.

10 *Kamerstukken II 2021/2022*, 35 714, nr. 16, p. 3.

11 *Kamerstukken II 2020/2021*, 35 714, nr. 3, p. 6. Zie ook M. ten Broeke & I. Baijens, ‘Werken vanuit huis, het juridisch kader’, *ArbeidsRecht* 2019/28.

12 Besluit van 13 juni 2012 houdende wijziging van het Arbeidsomstandighedenbesluit onder meer in verband met het plaatsafhankelijk werken, *Stb.* 2012, 270.

13 *Kamerstukken II 2021/2022*, 35 714, nr. 16, p. 2.

14 Binnen Empirical Legal Studies (of ELS) worden juridisch relevante vragen empirisch onderzocht. Dit maakt het onder meer mogelijk om inzicht te krijgen in het functioneren van het recht in de praktijk en in de assumpties die aan wetten en regels ten grondslag liggen. Zie bijvoorbeeld Bijleveld (2023), *Research methods for empirical-legal studies: an introduction*, Eleven (pre-publicatie 2022).

15 Ook in de parlementaire stukken bij de Wet werken waar je wilt worden positieve en negatieve effecten van thuiswerken vermeld: *Kamerstukken II 2020/2021*, 35 714, nr. 3, p. 3-5.

thuiswerken op de werkervaring, het (werk)gedrag en (fysiek, psychisch en professioneel) welzijn van werknemers.

### 3.1 *Theoretische basis*

De theoretische basis die we hebben gebruikt bij het analyseren van de uitkomsten van deze studies, is het in de sociaalwetenschappelijke literatuur bekende Job Demands-Resources (JD-R) model. Hierin worden werkomstandigheden gezien als ofwel *demands* ('belastingen'), welke kunnen leiden tot stress en uitputting, ofwel als *resources* ('hulpbronnen'), resulterend in motivatie, betrokkenheid en inzet.<sup>16</sup> De literatuur laat zien dat thuiswerken leidt tot andere werkervaringen en -gedragingen dan werken op kantoor, hetgeen consequenties heeft voor het welzijn van de werknemer op fysiek, psychisch en professioneel vlak. Diverse factoren in het werk- en privé-domein spelen een rol. Aan de hand van het literatuuronderzoek geven wij inzicht in *wanneer* (onder welke omstandigheden) en *voor wie* thuiswerken als belasting of juist als hulpbron gezien moet worden. Met deze kennis kan worden overwogen in hoeverre thuiswerken, vanuit het perspectief van zowel werknemer als werkgever, een positieve of negatieve uitwerking heeft, en onder welke voorwaarden.

### 3.2 *Negatieve gevolgen (thuiswerken als belasting)*

Een duidelijk gevolg van de (plotselinge) omslag naar thuiswerken is de **intensivering van werk**. Dit heeft te maken met een aantal factoren. Ten eerste bracht de onvoorziene transitie een ontwrichting met zich mee die vroeg om aanpassing van routines en procedures alsook om nieuwe normen en gebruiken.<sup>17</sup> Deze ontwrichting, ingegeven door de crisissituatie, zorgde ervoor dat werknemers meer tijdsdruk en een grotere werklast ervoeren; de vele onderbrekingen van het dagelijkse ritme leidden tot (over)vermoeidheid.<sup>18</sup> Ten tweede is het online werken belastend gebleken door de blootstelling aan digitale afleiding (denk aan e-mailberichten) en frustraties over (gebrekkige) digitale tools.<sup>19</sup> Onderzoek toont aan dat veelvuldig digitaal werken tot overbelasting kan leiden die schadelijk is voor het welzijn van de werknemer.<sup>20</sup> De intensivering van het werk kan eveneens worden toegeschreven aan de afname van fysieke activiteit; werknemers brengen meer tijd zittend door, hebben meer schermtijd en veranderen gedurende de werkdag minder van houding.<sup>21</sup>

Een ander negatief gevolg van thuiswerken is de **beperkte sociale interactie**. Minder contact met collega's verzwakt het gevoel van verbondenheid en vergroot het gevoel 'los-

gekoppeld' te zijn van de organisatie.<sup>22</sup> Voor leidinggevend en is de beperkte interactie op diverse vlakken een belemmering. Zo is het moeilijker om te achterhalen hoe het met een werknemer gaat, maar ook om directe feedback te geven en uitwisseling tussen werknemers te faciliteren.<sup>23</sup> Voor werknemers kan een gevoel van isolatie leiden tot minder productiviteit, minder betrokkenheid en meer stress.<sup>24</sup> Ten slotte veroorzaakt beperkt sociaal contact ook onzekerheid op loopbaangebied. Werknemers ervaren dat een gebrek aan netwerkmogelijkheden, beperkte feedback en support en verminderde zichtbaarheid nadelig zijn voor hun carrièrekansen.<sup>25</sup>

Een derde gevolg is het **vervagen van de grenzen tussen werk en privé**. Door thuiswerken ontstaat een grotere kans dat het werk invloed uitoefent op het privéleven, maar andersom lopen privé-zaken ook makkelijker over in het werkdomein.<sup>26</sup> De constante toegang tot werk maakt het moeilijker om werkzaamheden buiten werktijd neer te leggen, hetgeen ertoe kan leiden dat werknemers zich onvoldoende loskoppelen van het werk om te ontspannen.<sup>27</sup> Andersom zorgen zaken buiten het werkdomein (bijvoorbeeld zorgtaken of huishoudelijke activiteiten) voor meer afleiding tijdens de werkdag, hetgeen kan leiden tot minder productiviteit en betrokkenheid en meer stress.<sup>28</sup> Door deze uitdagingen kan thuiswerken een goede werk-privébalans en een gezonde leefstijl in de weg staan.<sup>29</sup>

### 3.3 *Positieve gevolgen (thuiswerken als hulpbron)*

Een evident positief gevolg van thuiswerken is de **hogere mate van autonomie** die werknemers ervaren. Dit uit zich onder andere in het zelf kunnen bepalen van werktijden en de manier waarop werkzaamheden worden uitgevoerd.<sup>30</sup> Thuis heeft men meer controle over de werkomgeving, waardoor het mogelijk is een werkplek te creëren zonder afleidingen, hetgeen de concentratie en productiviteit ten goede komt.<sup>31</sup> De (fysieke) afwezigheid van collega's en leidinggevend draagt daarnaast bij aan het versterken van de zelfredzaamheid en het ontwikkelen van autonoom leergedrag.<sup>32</sup> Hoewel er reeds brede erkenning is voor het belang van deze vaardigheden voor het professionele welzijn, is ook in de context van thuiswerken gebleken dat autonomie en persoonlijk leiderschap de productiviteit en betrokkenheid positief beïnvloeden.<sup>33</sup>

16 Bakker & Demerouti (2007).

17 Van Zoonen et al. (2021).

18 Adisa, Ogbonnaya & Adekoya, (2021); Ingusci et al. (2021); Pirzadeh & Lingard (2021); Chong, Huang & Chang (2020).

19 Charalampous, Grant & Tramontano (2021).

20 Schmitt, Breuer & Wulf (2021).

21 Charalampous et al. (2021); Fukushima et al. (2021); Guler et al. (2021); Koohsari et al. (2021); McDowell et al. (2020).

22 Yarberry & Sims (2021); Charalampous et al. (2021).

23 Liebermann et al. (2021).

24 Galanti et al. (2021); Toscano & Zappalà (2020).

25 Charalampous et al. (2021); Rieth & Hagemann (2021); Yarberry & Sims (2021).

26 Wang et al. (2021).

27 Charalampous et al. (2021); Pirzadeh & Lingard (2021).

28 Charalampous et al. (2021); Galanti et al. (2021).

29 Pluut & Wonders (2020); Sandoval-Reyes, Idrovo-Carlier & Duque-Oliva (2021); Yarberry & Sims (2021); Carvalho et al. (2021).

30 Charalampous et al. (2021); Ipsen et al. (2021).

31 Charalampous et al. (2021); Guler et al. (2021); Ipsen et al. (2021).

32 Yarberry & Sims (2021).

33 Galanti et al. (2021).

Een ander positief gevolg is de **toegenomen flexibiliteit** van de kaders waarbinnen het werk wordt georganiseerd. Zo worden werktijden flexibeler, zodat werknemers makkelijker fysieke activiteiten kunnen inpassen in hun werk-schema en meer aandacht kunnen besteden aan het bereiden van gezonde maaltijden.<sup>34</sup> Dit is bevorderlijk voor een gezonde leefstijl. Bovendien zorgt flexibiliteit in het werk voor meer mogelijkheden om tijd en aandacht aan persoonlijke zaken te besteden, hetgeen kan bijdragen aan een betere werk-privébalans en beter herstel. Het niet meer dagelijks hoeven reizen naar de arbeidsplaats betekent bovendien dat werknemers de fysieke en mentale belasting van woon-werkverkeer wordt bespaard en er meer tijd en ruimte ontstaat voor ontspanning.<sup>35</sup>

#### 3.4 Voorwaarden (voor wie en wanneer?)

Deze positieve en negatieve gevolgen houden, zoals gezegd, niet voor iedere werknemer en onder alle omstandigheden stand. Factoren die een grote rol spelen in de impact van thuiswerken op welzijn zijn, ten eerste, **persoonskenmerken**. Zo blijkt dat optimisme als karaktereigenschap heeft bijgedragen aan het vermogen van werknemers om zich aan te passen aan de thuiswerksituatie tijdens de pandemie.<sup>36</sup> Daarnaast zijn veerkracht en weerbaarheid belangrijke eigenschappen om werknemers te beschermen tegen de negatieve gevolgen van thuiswerken op hun psychisch welzijn.<sup>37</sup> Ook zelfdiscipline speelt een belangrijke rol: gedisciplineerde werknemers zijn effectievere thuiswerkers en ervaren minder negatieve gevolgen van thuiswerken op hun welzijn.<sup>38</sup> Ten slotte zijn er interessante bevindingen voor de zogenoemde Big Five-karaktereigenschappen extraversie en zorgvuldigheid. Waar een hoge score op deze kenmerken veelal wordt geassocieerd met goede werkprestaties, ligt dit in de context van thuiswerken anders. Voor extraverte individuen kan thuiswerken een ongunstige uitwerking hebben op het functioneren, de betrokkenheid en de werktevredenheid en kan het gevoelens van overspanning oproepen (terwijl het omgekeerde geldt voor introverte individuen). Dezelfde ongunstige uitkomsten worden ervaren door thuiswerkers die hoog scoren op zorgvuldigheid, hetgeen vermoedelijk voortkomt uit een gebrek aan structuur en voorspelbaarheid waar deze werknemers behoefte aan hebben.<sup>39</sup>

Ook factoren in de **thuiswerkgeving** beïnvloeden in grote mate het welzijn van de werknemer. Het betreft hier vooral de inrichting van de thuiswerkplek en de samenstelling van het huishouden. Onderzoek leert dat het inrichten van een ruimte die specifiek bedoeld is om in te werken bijdraagt aan het balanceren van (en afwisselen

tussen) werk- en privéactiviteiten.<sup>40</sup> Het creëren van een geschikte thuiswerkplek is niet eenvoudig, en niet alleen in ruimtelijke zin: het vereist mentale aanpassing om een 'thuis' te transformeren in een werkruimte.<sup>41</sup> Daarnaast geldt dat hoe groter het aantal gezinsleden of huisgenoten is, des te meer afleidingen er gedurende de werkdag zijn en des te sneller er werk-privéconflicten ontstaan.<sup>42</sup> Werknemers met kinderen ervaren dat hun huishoudelijke verantwoordelijkheden en zorgtaken tijdens de pandemie zijn toegenomen.<sup>43</sup> Aangezien deze bevinding samenhangt met het sluiten van scholen en kinderopvang, is het in de nieuwe situatie waarschijnlijk minder van toepassing. Toch kunnen de uitkomsten van studies op dit vlak bruikbare inzichten bieden. Zo rapporteren ouders met thuisblijvende kinderen dat zij minder efficiënt kunnen thuiswerken, meer negatieve en minder positieve emoties voelen en meer stress en controleverlies over het werk ervaren.<sup>44</sup> Onder de thuiswerkende ouders is overigens een duidelijke invloed van gender te zien op dit punt: moeders spenderen meer tijd aan het huishouden en de zorg voor de kinderen, ook als beide ouders thuiswerken, en zij ervaren minder werktevredenheid en productiviteit dan hun mannelijke partners.<sup>45</sup>

Een factor in de organisatie die van grote invloed is op het welzijn van thuiswerkers is de mate waarin de werkgever een **controleerende houding** aanneemt. Met het wegvallen van de mogelijkheid om werknemers op kantoor te monitoren, hebben sommige organisaties andere (online) controlemechanismen ingezet, zoals intensief controleerend gedrag van de leidinggevende of het gebruik van software waarmee werknemers in de gaten worden gehouden.<sup>46</sup> Waar sommige werkgevers de overtuiging hebben dat dit zou leiden tot betere werkprestaties, bewijzen diverse empirische studies het tegendeel. Werknemers voelen steeds meer druk om continu (online) beschikbaar te zijn, en dit wordt versterkt door controleerend gedrag van leidinggevendenden.<sup>47</sup> Sommige werknemers reageren met gedragingen waarmee zij hun zichtbaarheid trachten te vergroten en proberen actief opgemerkt te worden door hun leidinggevende, bijvoorbeeld door veelvuldig over te werken.<sup>48</sup> Dit vormt een gevaar waar elders aan gerefereerd wordt als 'de flexibiliteitsparadox': waar flexibiliteit de potentie heeft om het welzijn van werknemers te verbeteren, werkt het in de praktijk veelal averechts, omdat werknemers door het wegvallen van kaders worstelen met het stellen en bewaken van grenzen.<sup>49</sup> Werknemers ervaren hierdoor meer (techno-)stress, minder autonomie

34 Charalampous et al. (2021); Guler et al. (2021).

35 Charalampous et al. (2021); Guler et al. (2021); Koohsari et al. (2021).

36 Biron, Peretz & Turgeman-Lupo (2020).

37 Kapoor et al. (2021).

38 Wang et al. (2021).

39 Evans et al. (2022).

40 Allen et al. (2021).

41 Adisa et al. (2021).

42 Allen et al. (2021).

43 Dunatchik et al. (2021); Feng & Savani (2020).

44 Ipsen et al. (2021); Rieth & Hagemann (2021).

45 Dunatchik et al. (2021); Feng & Savani (2020).

46 Charalampous et al. (2021); Wang et al. (2021).

47 Dolce et al. (2020).

48 Delfino & van der Kolk (2021).

49 Chung (2022).

en een gevoel van inbreuk op het privédoain.<sup>50</sup> Controlemechanismen hebben bovendien een negatief effect op de daadwerkelijke toewijding en motivatie van werknemers en hun bereidheid om taken op een goede manier uit te voeren.<sup>51</sup>

Ook kenmerken van de rol en de werkzaamheden van de werknemer, kort gezegd het **functieontwerp**, bepalen in hoeverre thuiswerken goed uitpakt. Concreet hebben we het dan over de mate van onderlinge afhankelijkheid, autonomie, rolambigüiteit en werkdruk. Thuiswerken is voor werknemers in functies met een hoge mate van onderlinge afhankelijkheid uitdagender, omdat zij meer tijd en energie kwijt zijn aan communicatie, coördinatie en afstemming met collega's.<sup>52</sup> Meer onafhankelijkheid in het werk maakt het voor werknemers makkelijker om zich aan de thuiswerksituatie aan te passen en de grenzen tussen werk en privé te bewaken.<sup>53</sup> Vergelijkbare uitkomsten werden gevonden voor autonomie in het werk: autonome functies stellen werknemers beter in staat om hinder van het werkdomein aan het privédoain (en andersom) te beperken.<sup>54</sup> Ook blijkt autonomie in het werk eenzaamheid tegen te gaan.<sup>55</sup> Wanneer functies worden gekenmerkt door een hoge mate van onduidelijkheid en onzekerheid, kan thuiswerken een negatieve uitwerking hebben op het welzijn en de prestaties van werknemers.<sup>56</sup> Het aanpassen aan de thuiswerksituatie vereist dus heldere criteria en verwachtingen, zeker aangezien thuiswerken minder mogelijkheden biedt om informatie over werkprestaties in te winnen.<sup>57</sup> Een laatste aspect van het functieontwerp, dat tot minder eenduidige uitkomsten leidt, is de hoeveelheid werkdruk die wordt ervaren. Enerzijds zorgt een hogere werkdruk onder thuiswerkers voor minder uitstelgedrag en heeft daarmee een positieve invloed op het professionele welzijn, maar anderzijds kan een hoge werkdruk er ook voor zorgen dat werk en privé in elkaar gaan overlopen, hetgeen vermoeiend is voor thuiswerkers.<sup>58</sup>

Van cruciaal belang is ten slotte de **support** die de werknemer van de werkgever ontvangt. In algemene zin is support vanuit de organisatie (omschreven als de mate waarin wordt ervaren dat de werkgever er zorg voor draagt dat de werknemer goed kan thuiswerken) belangrijk voor de betrokkenheid van de werknemer.<sup>59</sup> Daartoe behoort ook het beschikbaar stellen van voldoende informatie over thuiswerken, waardoor de zelfredzaamheid van werkne-

mers wordt vergroot en stress afneemt.<sup>60</sup> Op organisatieniveau spelen ook de sociale normen met betrekking tot thuiswerken een belangrijke rol: het meebewegen van de organisatielcultuur met de ontwikkeling van het thuiswerken is essentieel gebleken voor het behoud van productiviteit en toewijding onder werknemers.<sup>61</sup> De support die werknemers ervaren, wordt grotendeels bepaald door het gedrag van de leidinggevende. Zo helpt 'dienend leiderschap' (waarbij factoren als empathie, vertrouwen en communicatie belangrijk zijn) werknemers beter om te gaan met de uitdagingen van thuiswerken.<sup>62</sup> Evenzo vormt sociale support van collega's een belangrijk hulpbron voor thuiswerkers om deze uitdagingen het hoofd te bieden en gezond te blijven – zij het dat opgemerkt dient te worden dat juist de thuiswerksituatie het moeilijk maakt om (face to face) support te ontvangen.<sup>63</sup>

#### 4. Ingrediënten voor 'de dialoog'

Waar het initiële wetsvoorstel het werknemersbelang als uitgangspunt neemt en de werkgever een verzoek alléén mag weigeren bij zwaarwegende bedrijfs- en dienstbelangen, stelt het gewijzigde voorstel dat verzoeken pas gehonoreerd worden wanneer de belangen van de werkgever (naar redelijkheid en billijkheid) daarvoor moeten wijken. De gewijzigde bepaling is zodanig geformuleerd dat de indruk wordt gewekt dat thuiswerken haaks staat op (of in ieder geval niet in lijn is met) de belangen van de werkgever. Op basis van het door ons uitgevoerde literatuuronderzoek kunnen we echter stellen dat de werkgever wel degelijk belang heeft bij (een bepaalde mate van) thuiswerken, mits er aandacht is voor de specifieke omstandigheden.

Tabel 1 op p. 13 reikt ingrediënten aan voor het in kaart brengen van deze omstandigheden en de wederzijdse belangen: de vragen kunnen als uitgangspunt fungeren voor 'de dialoog tussen werkgever en werknemer'.<sup>64</sup> Elk gespreksonderwerp brengt rechten en plichten met zich mee voor zowel werknemer als werkgever. Goed en gezond thuiswerken is daarmee in onze ogen een gedeelde verantwoordelijkheid.

50 Delfino & van der Kolk (2021); Spagnoli et al. (2020); Wang et al. (2021); Andrade & Petiz Lousã (2021).

51 Adisa et al. (2021); Wang et al. (2021).

52 Chong, Huang & Chang (2020).

53 Van Zoonen et al. (2021).

54 Wang et al. (2021); Andrade & Petiz Lousã (2021).

55 Wang et al. (2021).

56 Ipsen et al. (2021).

57 Van Zoonen et al. (2021).

58 Wang et al. (2021); Andrade & Petiz Lousã (2021).

59 Chong, Huang & Chang (2020).

60 Zito et al. (2021).

61 Tanpipat, Lim & Deng (2021).

62 Lamprinou, Tasoulis & Kravariti (2021).

63 Pulido-Martos, Cortés-Denia & Lopez-Zafra (2021).

64 *Kamerstukken II 2020/2021, 35 714, nr. 3, p. 2.*

**Tabel 1**

Gespreks- onderwerpen	Aspecten	Te stellen vragen
Thuiswerk- omgeving	Inrichting werkplek	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe heb je je werkplek thuis ingericht? Denk aan stoel, bureau en wel of niet een afgesloten ruimte.</li> </ul>
	Samenstelling huishouden	<ul style="list-style-type: none"> <li>Heb je (kleine) kinderen in huis?</li> <li>In hoeverre word je thuis afgeleid door anderen in jouw huishouden?</li> </ul>
	Verantwoordelijkheden en taken in thuisdomein	<ul style="list-style-type: none"> <li>In hoeverre ervaar je dat je belast bent met verantwoordelijkheden thuis gedurende je werkdag?</li> <li>Waar komt die belasting vandaan?</li> </ul>
Functieont- werp	Werkdruk	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ervaar je werkdruk? Zo ja, komt dat door tijdsdruk, de hoeveelheid werk of beide?</li> </ul>
	Onderlinge afhankelijkheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>Heb je je collega's nodig voor de uitvoering van je werk en in hoeverre vind je dit belastend?</li> </ul>
	Autonomie in het werk	<ul style="list-style-type: none"> <li>Heb je ruimte om zelf beslissingen te nemen over je werkzaamheden (wat en hoe)?</li> </ul>
Organisatie- cultuur	Verwachtingen t.a.v. thuiswerken	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ervaar je dat het normaal is om thuis te werken in deze organisatie?</li> <li>Heb je het gevoel dat de organisatie positief tegenover thuiswerken staat?</li> <li>Ontvang je wel eens negatieve reacties van collega's als je thuiswerkt?</li> </ul>
	Vertrouwen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Heb je het gevoel dat je in je werk actief wordt gecontroleerd? Zo ja, op welke manieren en door wie/wat?</li> <li>Wordt er van je verwacht dat je continu (online) beschikbaar bent?</li> <li>Ben je actief bezig om opgemerkt te worden bij je leidinggevende en/of collega's?</li> </ul>
Relaties op werk	Sociale steun	<ul style="list-style-type: none"> <li>Krijg je de steun die je nodig hebt van collega's en/of leidinggevende?</li> <li>Wat voor ondersteuning is dat?</li> <li>In hoeverre geef jij steun aan anderen op werk?</li> </ul>
	Mate van sociale interactie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoeveel en op welke manier heb je contact met collega's? Voldoet dit aan je behoeften?</li> <li>Voel je je verbonden met collega's?</li> </ul>
Persoonlijke eigenschappen	Persoonlijkheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>Heb je karaktereigenschappen die thuiswerken uitdagend maken?</li> <li>Welke karaktereigenschappen maken thuiswerken juist prettig voor jou?</li> <li>Welke karaktereigenschappen maken het kantoorleven prettig dan wel uitdagend voor jou?</li> </ul>
	Vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>Welke vaardigheden vind jij nodig om goed thuis te kunnen werken?</li> <li>Zie je hierin aandachtspunten voor je eigen ontwikkeling?</li> </ul>
<p>Algemene vragen om optioneel te behandelen, eventueel ter afsluiting:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wat zijn de voor- en nadelen van thuiswerken voor jou?</li> <li>Wat zijn de voor- en nadelen van werken op kantoor voor jou?</li> </ul>		

Tabel 2

1	Voert de organisatie een beleid ten aanzien van thuiswerken? Hoe ziet dit beleid eruit?
2	Past het thuiswerkbeleid van de organisatie binnen de daarvoor gestelde juridische kaders?
3	Is het thuisverzoek in lijn met het beleid van de organisatie? Wat is/zijn de reden(en) dat er eventueel van het beleid moet worden afgeweken?
4	Is het voor de werknemer mogelijk om op een goede manier thuis te werken? Is er een geschikte thuiswerkplek en geen onevenredige afleiding?
5	Kunnen er afspraken gemaakt worden over: <ul style="list-style-type: none"> <li>• (Online) beschikbaarheid;</li> <li>• Toezicht en controle;</li> <li>• (Op afstand) samenwerken en omgaan met onderlinge afhankelijkheid;</li> <li>• Interactie met collega's en (vaste) contactmomenten?</li> </ul>
6	Welke ondersteuning is er vanuit de werkgever nodig om het thuiswerken in goede banen te leiden?

### 5. Toetsings- en beoordelingskader

Wanneer we de ingrediënten uit Tabel 1 (op p. 13) in juridisch perspectief plaatsen, levert dit een aantal gezichtspunten op. Deze geven handvatten bij de beoordeling van de vraag of, en in welke vorm, een thuiswerkverzoek al dan niet naar redelijkheid en billijkheid kan worden gehonoreerd (zie Tabel 2 hierboven).

### 6. Maatschappelijk belang

In september 2015 heeft de Algemene Vergadering van de Verenigde Naties de Sustainable Development Goals vastgesteld.<sup>65</sup> Alle 193 VN-leden die de resolutie hebben ondertekend, verklaren zich in te spannen om de zeventien doelstellingen in 2030 gerealiseerd te hebben.<sup>66</sup> In de context van thuiswerken springen met name doelstelling 3 (goede gezondheid en welzijn voor alle leeftijden), 8 (fatsoenlijk werk en economische groei) en 13 (klimaatverandering aanpakken) in het oog. Zo zou er 606 miljoen kilo uitstoot van koolstofdioxide worden bespaard (door minder reizen en gebruik van kantoorruimte) wanneer de helft van de beroepsbevolking één dag per week meer thuiswerkt.<sup>67</sup> Ook de SER merkt in zijn advies op dat thuiswerken kan bijdragen aan het realiseren van de duurzame ontwikkelingsdoelen, waaronder eerlijk werk, economische groei, duurzaamheid en gendergelijkheid.<sup>68</sup>

Het realiseren van deze doelen vereist meer dan alleen het benoemen ervan. Nu conventies over (de) werk(plek) ter discussie staan, kan (duurzame) verandering worden bewerkstelligd. De tijd is dus rijp om de doelstellingen een prominenter plaats in het debat te geven.<sup>69</sup> Wij wijzen er

uitdrukkelijk op dat de doelstellingen enerzijds een geheel vormen – een combinatie van sociale, economische en ecologische doelen die van elkaar afhankelijk zijn – maar anderzijds met elkaar op gespannen voet kunnen staan.<sup>70</sup> Indien blijkt dat thuiswerken winst op het vlak van duurzaamheid oplevert zonder dat de kwaliteit van werk eronder lijdt, versterkt dit de positie van de Sustainable Development Goals in de belangenafweging ten aanzien van thuiswerken.

### 7. Conclusie

Ingegeven door (de ervaringen met) COVID-19 is de norm ten aanzien van de arbeidsplaats in beweging – meest recentelijk in de vorm van het ontwerp van Wet werken waar je wilt. Omdat het wetsvoorstel de belangenafweging na een verzoek tot aanpassing van de arbeidsplaats bij de werkgever legt, hebben wij geprobeerd in dit artikel antwoord te geven op de vraag *hoe* de werkgever deze afweging kan maken. Om het gesprek over thuiswerken te faciliteren en de rechtspraktijk handvatten te geven voor de beoordeling van een ontstaan geschil, reiken wij ingrediënten aan voor de dialoog tussen werkgever en werknemer alsmede een beoordelings- en toetsingskader dat deze ingrediënten in juridisch perspectief plaatst. Met behulp hiervan kan worden beoordeeld of (en in hoeverre) goed en gezond thuiswerken mogelijk is en welke afspraken en ondersteuning nodig zijn. Voorwaarde is – in onze ogen – dat thuiswerken als een gezamenlijk belang en een gedeelde verantwoordelijkheid wordt gezien.

65 Zie voor een overzicht <https://sustainabledevelopment.un.org/topics/sustainabledevelopmentgoals>.

66 Resolutie 70/1 van de Algemene Vergadering van de Verenigde Naties (25 september 2015), Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, UN Doc A/RES/70/1; [www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals](http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals).

67 Borggreven, M. (2020). The costs and benefits of working from home. *Price-waterhouseCoopers (PwC) BV*, 1-11.

68 SER-Advies Hybride werken, advies 22/04, maart 2022, p. 5.

69 Thomas Block, Een ondeelbaar geheel aan duurzaamheidsdoelen: SDG's in onderzoek en onderwijs aan UGent, 3 september 2020.

70 Zie daarover K. Raworth, *Doughnut economics: seven ways to think like a 21<sup>st</sup> century economist*, Random House London, 2017.