

Thuiswerken doe je zo!

Via onderstaande stappen kom je tot een integraal en effectief thuiswerkbeleid.



Gratis advies van Breikers

We kunnen ons voorstellen dat je na het lezen van deze whitepaper nog vragen hebt. Is jouw bedrijf gevestigd in de Metropoolregio Amsterdam, dan kunnen wij jou daar kosteloos bij helpen! Zet vandaag nog de eerste stap en neem contact met ons op voor een gesprek. Mail naar werkgevers@vervoerregio.nl of kijk op samenbouwenaanbereikbaarheid.nl/werkgeversaanpak.

1. Ambitieniveau: hoe hoog leggen jullie de lat?

Voordat je aan de slag gaat met een thuiswerkbeleid is het belangrijk om te bepalen wat het ambitieniveau van jouw organisatie is op het gebied van thuiswerken. Geïnspireerd op de 'The five levels of remote working' van Steve Glaveski onderscheiden wij de volgende niveaus:

1. Werken kan alleen fysiek op locatie.
2. Geen extra inspanningen om op afstand te kunnen werken.
3. De kantoor situatie is thuis beschikbaar door op afstand in te kunnen loggen.
4. Je kunt overal uitstekend je werkzaamheden doen: vanuit huis, op een externe locatie of vanuit kantoor.
5. Werken en communiceren kan asynchroon plaatsvinden. Bijvoorbeeld: een brainstorm wordt gedurende een week georganiseerd waarbij de deelnemers op een tijdstip dat hen past hun ideeën in een online tool vermelden.
6. Iedereen werkt op de manier die bij hem past om een maximale productiviteit van alle medewerkers te kunnen realiseren. De 'early birds' versus de 'night owls' en de thuiswerkers versus kantoorwerkers.

Als startpunt voor thuiswerken adviseren wij om goed na te denken over het niveau dat past bij jouw organisatie (en medewerkers). Waarom wil je dit? Waartoe moet het leiden?

2. Cultuur en beleid: van praten naar protocol

Het fundament voor thuis of op een andere locatie werken wordt gevormd door de cultuur en het beleid van een organisatie. Cultuur begint bij jullie missie, visie en kernwaarden. Wie en wat wil je zijn en doen? Wat is het bestaansrecht van jullie organisatie? Wat maakt jullie uniek?

Thuiswerken moet bij je organisatie passen, anders is er geen kans van slagen. Als je organisatie thuiswerken omarmt, moet je dit ook vastleggen in beleid. Hoe kijkt de directie tegen thuiswerken aan en in welke frequentie? Eén dag per week of zoveel mogelijk? Hoe past dit bij de medewerkers? En wat als het niet lukt om thuis te werken vanwege jonge kinderen, kleine behuizing of angst voor sociaal isolement? Welke werkzaamheden kunnen wel op afstand worden gedaan en welke niet? Bepaal dit eventueel per functie en wees hier transparant over.

Om thuiswerken permanent binnen de bedrijfscultuur te implementeren is het belangrijk hier beleid op te ontwikkelen. Hoe wordt er met elkaar en leidinggevende contact gehouden en op welke manier? Hoe bewaak je de werk/privé balans? Maak deze elementen bespreekbaar binnen een team en ontwikkel met elkaar een werkbaar situatie voor iedereen binnen het team, passend bij de cultuur van je organisatie. Tot slot leg je de gemaakte afspraken vast in een thuiswerkprotocol.

TIP: Vraag ons voorbeeld thuiswerkprotocol op.

3. Reiskostenvergoeding: van vast naar flexibel

Zorg dat terugval naar dat gedrag (altijd op kantoor werken of alle vergaderingen fysiek beleggen) geen voordeel oplevert voor medewerkers ten opzichte van thuiswerken. Werken op kantoor kan bijvoorbeeld aantrekkelijker zijn door een hoge reiskostenvergoeding, gratis parkeren bij kantoor of een aantrekkelijke leaseregeling.

Fiscaal gezien zijn er verschillende vergoedingen die een werkgever kan hanteren om thuiswerken te stimuleren. Je zult op een andere manier naar de reiskostenvergoeding moeten

kijken als medewerkers niet meer vijf dagen in de week naar kantoor komen. Wellicht is het de ene week 4 dagen, de week erop maar 2 dagen en dan weer een keer 5 dagen. Vanaf 1 oktober 2021 mag in veel gevallen een vaste reiskostenvergoeding niet meer onbelast verstrekt worden. Dit vergt een andere manier van vergoeden: flexibel op basis van de daadwerkelijk gemaakte reis. Bij meer thuiswerken bespaart je dit als werkgever reiskosten. Deze besparing kun je gebruiken om medewerkers tegemoet te komen in de extra kosten die zij maken voor thuiswerken.

4. Waar-je-werkt-budget

AWVN (Algemene Werkgeversvereniging Nederland) heeft een uitgebreid ledenonderzoek gedaan over 'Thuiswerken'. Een van de belangrijkste conclusies is dat het de norm wordt om twee dagen thuis te gaan werken. AWWN adviseert werkgevers en vakbonden om over te gaan tot de invoering van een 'waar-je-werkt-budget'.

Uitgaande van de huidige fiscale regelgeving, geeft dat de volgende mogelijkheden:

- **Dagvergoeding voor thuiswerken:** Nibud heeft voor 2026 berekend dat een medewerker € 2,45 extra kosten per dag heeft aan energieverbruik, koffie, toiletbezoek e.d. Deze vergoeding kan -mits er nog ruimte is binnen de WKR- netto worden uitgekeerd en anders is het vooralsnog alleen een brutoutkering.
- **Maandvergoeding voor telefoon- en/of internetgebruik:** Buiten de WKR kan een organisatie haar medewerkers een netto onkostenvergoeding uitbetalen voor telefoon- en internetgebruik, indien er kan worden aangetoond dat dit noodzakelijk is om de werkzaamheden te kunnen uitvoeren.
- **Je mag als werkgever ook onbelast vergoedingen geven:** Het totale bedrag moet dan wel onder de vrije ruimte blijven. De Belastingdienst bepaalt de vrije ruimte elk jaar opnieuw. Voor 2026 is die 2,00% van de loonsom tot en met € 400.000 en 1,18% over het bedrag daarboven. Over de vrije ruimte betaal je geen loonbelasting. Alles wat je erboven uitgeeft, wordt belast met 80% eindheffing.
In beginsel kies je zelf welke vergoedingen, verstrekkingen of terbeschikkingstellingen je onbelast onderbrengt. Een auto van de zaak, een fietsregeling en een dienstwoning worden echter altijd tot het loon gerekend. Daarnaast zijn er enkele gerichte vrijstellingen en posten die op nihil worden gewaardeerd.
- **Flexkantoorruimtes:** Wanneer een thuiswerkplek niet beschikbaar is en naar kantoor komen ook niet kan dan mag je als werkgever ook een flexkantoorruimte ter beschikking stellen. Deze ruimtes moeten dan wel voldoen aan de arbo-eisen.
- **Declaratie werkkosten en reiskosten:** Het werken bij een externe locatie bij een medewerker in de buurt mag fiscaal gezien netto worden uitgekeerd en zou op basis van declaratie kunnen worden vergoed door de werkgever. Ditzelfde geldt voor de gemaakte reizen. In plaats van een vaste maandelijkse reiskostenvergoeding zal dit op declaratiebasis moeten gebeuren. Hiervoor zijn verschillende oplossingen op de markt, waar Breikers je in kan adviseren.

5. Werken op kantoor: ontmoetingsplek

Als de basis is gelegd door de cultuur en het beleid (richtlijnen en financiële regelingen) te bepalen, is het goed om de blik te richten op de werkomgeving. Om effectief en efficiënt te kunnen werken is een prettige werkomgeving noodzakelijk. Als er niet alleen meer op kantoor wordt gewerkt, betekent dit dat daar minder werkplekken nodig zijn. En dat de functie van het kantoor zal veranderen van vaste werkplek naar meer een ontmoetingsplek. Want wat zijn de redenen dat je naar kantoor komt? Om collega's te ontmoeten, in projectteams of met je afdeling samen te komen, te brainstormen of wellicht juist om in complete rust te kunnen werken.

Met het creëren van flexibele werkzones kan een organisatie inspelen op de wensen van een individuele medewerker of een team. Een bibliotheek voor wie in stilte wil werken, een café-achtige omgeving waar men koffiedrinkt en informeel overlegt en een werkplaats voor teamwerk en inspirerende sessies. Voor werkzaamheden tussen overleggen door blijven individuele werkplekken van belang, maar dit zijn dan geen vaste werkplekken meer.

6. Thuiswerkplek arboproof

Als thuiswerken een structureel karakter krijgt, betekent dit dat er ook aandacht moet zijn voor een betere inrichting van de werkomgeving thuis. De verantwoordelijkheid hiervoor berust niet alleen bij de medewerker.

Als werkgever heb je de zorgplicht dat een thuiswerkplek net als de kantooromgeving aan de Arbowet voldoet. Het begint met de randvoorwaarde dat een thuiswerkplek voldoende belicht moet zijn, zonder hinderlijke reflecties op het beeldscherm. De werktafel moet op de juiste hoogte zijn en voldoende ruimte hebben voor een beeldscherm, toetsenbord en eventuele andere benodigdheden. Bij de werkstoel gaat het om zaken als stabiliteit en verstelbare zitting, rugleuning en hellinghoek.

Zowel de werkgever als de medewerker moeten hun verantwoordelijkheid nemen voor een thuiswerkplek die 'Arboproof' is. Een medewerker kan dit bijvoorbeeld aantonen door foto's van zijn werkplek op te sturen.

7. Andere werkplekken buitenshuis

Veel vanuit huis werken kan een behoorlijke sleur worden. Of misschien is het voor een deel van de medewerkers om diverse redenen onmogelijk om vaker thuis te werken, bijvoorbeeld vanwege te kleine behuizing, geluidsoverlast of storende gezinsleden. Herkenbaar? Als werkgever kun je een regeling opstellen waarbij het mogelijk is voor medewerkers om in de eigen directe omgeving een flexplek te huren. Dat kan bijvoorbeeld door een co-working space te huren. Je kunt deze kosten netto vergoeden. Op basis van een postcodescan kun je onderzoeken of er decentrale hubs kunnen worden gecreëerd.

Aan de ene kant voelt dit misschien als een extra kostenpost, maar aan de andere kant kun je hiermee veel besparen op het aantal beschikbare werkplekken op het centrale kantoor en op de reiskosten. Voor medewerkers levert het een besparing in reistijd op en daarmee een betere balans tussen werk en privé. Maar ook een nieuwe inspirerende omgeving als de sleur te veel wordt, of een plek om geconcentreerd te werken als dat thuis onmogelijk is. Wil je hier meer over weten? Breikers helpt je graag op weg. Stuur ons een berichtje met je vraag of om meteen een kennismaking in te plannen via werkgevers@vervoerregio.nl.

8. Voorzieningen bepalen: techniek verbindt

Als het ambitieniveau, cultuur & beleid en de werkplekken geregeld zijn, is het tijd om na te denken over de ICT-tools om het op afstand samenwerken te kunnen realiseren. Het begint met een betrouwbare, snelle en veilige wifi-verbinding thuis. Daarna is het van belang om in kaart te brengen welke werkzaamheden medewerkers thuis verrichten en hoe ze intern samenwerken. Ook is het belangrijk om in beeld te hebben wat voor tooling externe partners gebruiken om met jullie samen te werken.

Het gaat niet alleen over het praktisch kunnen samenwerken met elkaar, het moet ook nog leuk zijn. Wat is er nodig en beschikbaar om met elkaar in contact te kunnen blijven? Hoe voorkomen we dat medewerkers in een sociaal isolement komen? Hoe makkelijk is het om contact met elkaar op te nemen? Zorg voor tooling die voor iedereen makkelijk werkt en met zo min mogelijk drempels om er mee te gaan werken. En denk ook aan de fun factor. Er zijn bijvoorbeeld verschillende apps die je met een willekeurige collega verbinden voor een virtueel koffiepraatje.

9. Voorzieningen implementeren kost tijd

Als de ICT-tools voor formeel en informeel contact zijn bepaald, rol deze dan zorgvuldig uit. Het zal zeker niet de eerste keer zijn dat er heel veel tijd is besteed aan het selecteren van de juiste programma's en dat bij de implementatie de gebruikers worden vergeten. Hou ook in het achterhoofd dat lang niet alle medewerkers digitaal vaardig genoeg zijn om nieuwe programma's meteen te begrijpen.

Tevens is het vaak zo dat iedereen op zijn eigen manier hiervan gebruik zou kunnen maken. Om weerstand te voorkomen en vooral een eenduidige werkwijze voor jouw organisatie te creëren, adviseren wij om uitgebreid aandacht te besteden aan training. Denk hierbij aan praktische uitleg hoe een tool werkt en maak binnen een team duidelijke afspraken over het gebruik. Dit leidt tot een maximale adoptie van de nieuwe werkwijze en een inclusieve samenwerking.

10. Bewust reizen: een ABC'tje?

De belangrijkste elementen zijn nu ingevuld en daarmee heb je het fundament voor een succesvol en toekomstgericht thuiswerkbeleid gelegd. Nu is het zaak om het gedrag op het gewenste niveau te krijgen. Met duidelijke communicatie en slimme interventies kun je het gedrag van medewerkers de goede richting in sturen. Of en hoe we naar onze werklocatie reizen, wordt meer dan ooit bepaald door het type werk van die dag. Nu we gewend zijn geraakt aan thuiswerken, hoeven we niet meer per definitie de deur uit. Afhankelijk van wat we gaan doen, bepalen we of en zo ja, welke reis we maken. Oftewel: **Activity Based Commuting**.

Door de enorme interventie van de pandemie hebben we met z'n allen ervaren hoe het is om op afstand en vanuit huis te werken. Tevens is de afgelopen tijd gestimuleerd om vooral buiten de spits te reizen. Ook dat heeft z'n vruchten afgeworpen. De voor- en nadelen van ons eigen reisgedrag zijn als het ware op deze manier onder een vergrootglas gelegd, met als voordeel dat we ons met deze nieuwe ervaringen versneld kunnen hervormen naar een meer toekomstgericht mobiliteitsbeleid.

ACTIVITY BASED COMMUTING ALS NIEUWE NORM:

- A. Wat ga ik vandaag doen?
- B. Waar ga ik dat doen?
- C. Wanneer ga ik op pad?
- D. Waarmee maak ik de reis?

Kort gezegd komt het hierop neer: op basis van je geplande activiteiten bepaal je wanneer en hoe je gaat reizen. De medewerker ontwikkelt zich tot een keuzereiziger. Hierbij staan 4 vragen centraal:

A. Wat ga ik vandaag doen?

Bepaal de werkzaamheden die je vandaag wilt gaan doen. Ga je werken aan documenten? Heb je een overleg en met wie? Heb je specifieke kennis nodig van een collega? Of heb je er eenvoudigweg behoefte aan om collega's te ontmoeten?

B. Waar ga ik dat doen?

Als je weet wat je gaat doen, dan kun je invullen wat daar de best passende werkomgeving bij is. Vanuit huis, op kantoor, vanaf een externe werklocatie of bij een klant.

C. Wanneer ga ik op pad?

Reis zoveel mogelijk buiten de spits. Plan vergaderingen en aanwezigheid op kantoor tussen 10.00 en 16.00 uur.

D. Waarmee maak ik de reis?

Om het ABC volledig in te vullen, zal er een bewuste keuze moeten worden gemaakt in het vervoermiddel. Niet weer standaard in de auto stappen, maar even nadenken voordat je dat doet.

- **Laat het weer het toe en wil je werken aan je vitaliteit?** Stap op de fiets, lekker fris.
- **Wil je onderweg werken of juist ontspannen een boek lezen?** Neem het OV en benut je (soms wat langere) reistijd zinvol.
- **Moet je een aantal belletjes plegen?** Stap in je eigen privé-bubbel in de auto. Volledig handsfree natuurlijk. MONO, ook zakelijk.

Daarmee zijn we niet alleen een keuzereiziger, maar vooral ook een keuzewerker. Dit gaat natuurlijk niet altijd op, maar wees je er als werkgever van bewust dat je hierop kunt sturen. We kiezen ons vervoermiddel op basis van het werk dat we willen doen tijdens onze reis.

Werken en reizen worden nog te vaak los van elkaar gezien. Maar juist nu we zo'n bewuste keuze maken om te reizen, is het nut ervan nog belangrijker. De manier van reizen hangt meer dan ooit samen met wat je uit je reis wilt halen.

11. Gedragsinterventies: intrinsieke en extrinsieke motivatie

Zoals eerder benoemd bij de voorzieningen is het van belang om medewerkers en leidinggeven te trainen in het gebruik van de ICT-tools. Het is raadzaam om deze trainingen periodiek te herhalen om de kennis up-to-date te houden, eventuele onduidelijkheden te kunnen wegnemen en om nieuwe medewerkers op hetzelfde niveau te kunnen laten aanhaken. Uiteraard vergt dit een andere aanpak voor leidinggevendenden. Stel ze in staat om bijvoorbeeld een training te volgen over 'Leidinggeven op afstand'.

Als werkgever speel je een actieve rol in het ondersteunen van de intrinsieke motivatie. Organiseer op afdelingsniveau brainstormen en laat teamleden naar elkaar uitspreken waarom zij graag vaker thuis willen werken. Maak vervolgens werkafspraken op afdelingsniveau. Medewerkers leren van elkaars goede en slechte ervaringen en inspireren elkaar.

Naast de intrinsieke is ook de extrinsieke motivatie van belang. Herhaal het belang en de doelen van thuiswerken. Laat als directielid of leidinggevende zien dat je hier zelf aan meedoet door bijvoorbeeld zelf regelmatig vanuit huis aan vergaderingen deel te nemen. En organiseer bewust fysieke teamsessies en benoem daarbij heel duidelijk waarom je nu juist wel bij elkaar komt. Zien doet volgen. Positieve ervaringen van jezelf of anderen zijn een grote inspiratiebron om aan thuiswerken te doen. Zo ontstaat een nieuwe norm binnen je organisatie.

12. Gedragsinterventies: positieve stimuli

Zet als werkgever heel bewust positieve stimuli in om gewenst gedrag te stimuleren. Denk hierbij aan materiële bonussen, sociale waardering en feedback. Vier de successen met elkaar of op afdelingsniveau en maak duidelijk dat een goede inzet op thuiswerken materieel, dan wel immaterieel, wordt beloond. Maak inzichtelijk hoeveel reistijd het een medewerker scheelt. Of hoeveel minder maandelijkse reiskosten er worden gemaakt. De besparing kun je bijvoorbeeld inzetten voor een interne competitie (gamification) tussen de verschillende teams als motivatie. Zo maak je op een leuke manier duidelijk wat er wordt verwacht. Dat leidt tot een snellere en succesvollere implementatie van het thuiswerkbeleid.

Als thuiswerken na de corona-periode wordt bestendigd, dan betekent dat een verandering ten opzichte van de oude situatie. Verandering roept meestal weerstand op, met name als iemand het gevoel heeft dat het wordt opgelegd en hij geen keuze heeft. Erken de weerstand en ga samen met een team of individuele medewerker het gesprek aan over een passende invulling.

13. Gedragsinterventies: contact op afstand

Spreek als organisatie uit wat het gewenste scenario is ten aanzien van het in verbinding blijven met elkaar. Formuleer een beleid ten aanzien van bijvoorbeeld de volgende onderdelen:

Persoonlijke- en teamcommunicatie:

- Dagstart
- Weekstart
- Maandelijkse update
- 1-op-1 overleg met leidinggevende
- Informeel 'random' koffie-overleg
- Digitale wandellunch

Functionele communicatie:

- IT-ondersteuning (ook voor thuiswerkplek)
 - Rapportages en statusupdates
 - Voortgang projecten
 - Formele organisatie mededelingen
 - Mijlpalen vieren
 - Brainstorms organiseren
 - Nieuwe ideeën met elkaar delen
-

14. Beleving creëren

Streef naar een ideale werk/privé-balans, waarbij je rekening houdt met individuele wensen ten opzichte van de productiviteit. Let wel: zoveel mensen, zoveel wensen. Vanuit een internationaal onderzoek kwamen 4 typen medewerkers naar voren:

1. **Hybrid Henry:** verdeelt zijn tijd tussen thuiswerken en naar kantoor gaan voor fysieke ontmoetingen.
2. **Mobile Molly:** is altijd onderweg en werkt op verschillende mobiele apparaten.
3. **Desktop Dora:** beschouwt het werken vanuit huis als een belemmering voor productiviteit en geeft er de voorkeur aan om op een vaste plek op een desktop computer te werken.
4. **Frontline Fred:** werkt in de 'frontlinie' zoals de zorg, logistiek en retail waardoor het niet mogelijk is om vanuit huis te werken.

Dit kan je helpen bij het ontwikkelen van een beleid passend bij de verschillende persona's.

15. Let op vitaliteit

Tot slot voorkomt een goede fysieke en mentale vitaliteit natuurlijk dat medewerkers zich snel uitgeblust of opgebrand zullen voelen.

Blijf fit, 10 tips:

1. Zorg voor een vast werk- en leefritme
2. Goed ventileren voor frisse lucht
3. Elk uur een korte pauze
4. Naar buiten tijdens de lunch
5. Let op eten en drinken
6. Beweging en sport moet je ook plannen
7. Thuis kun je ook bewegen
8. Hou contact met elkaar
9. Managers zijn coaches
10. Tiny habits: na elke videocall even rekken en strekken

16. Thuiswerkbeleid: roep de hulp in van onze mobiliteitsmakelaar

Deze paper geeft je een goed beeld van wat er bij een structureel thuiswerkbeleid allemaal komt kijken. Wil jij ook aan de slag om thuiswerken binnen jouw organisatie blijvend te stimuleren? Wij staan klaar om je te helpen! Onze mobiliteitsmakelaars kunnen jou kosteloos begeleiden met advies op maat! Dit kan gaan om het uitwisselen enkele tips & tricks of een middag sparren, tot het geheel begeleiden bij het vernieuwen van jullie mobiliteitsbeleid, inclusief een postcodescan, workshops en maatwerk!