Artikel NRC dd 15-01-2021

# Gratis oppas of vakantiedagen – zo maken sommige werkgevers het makkelijker

Thuiswerken met kinderen Sommige werkgevers bieden tijdens de lockdown extra mogelijkheden aan collega’s met kinderen. Tot scheve ogen leidt het niet. „De hele organisatie profiteert als iedereen zijn of haar werk zo goed mogelijk kan doen.”

Natuurlijk vond Thomas Mulder het niet ideaal dat zijn jongste zoontje (9) bij hem op schoot kroop, nét tijdens een belangrijke online vergadering met de top van het bedrijf. Maar de 42-jarige Mulder, werkzaam bij Vodafone Ziggo, ontspande al snel, denkend aan de afspraak bij het telecomconcern dat kinderen altijd voorrang krijgen. „Het directieteam vond het alleen maar lachen dat hij opeens in beeld kwam”, vertelt Mulder.

Hoe ondersteun je werkende ouders tijdens de lockdown? Die vraag won deze week aan belang nadat premier Rutte dinsdag aankondigde dat de middelbare scholen tot zeker 8 februari gesloten blijven. De kinderopvang en basisscholen mogen misschien op 25 januari weer open, maar dan moet eerst zijn bewezen dat jonge kinderen de Britse variant van het coronavirus niet gemakkelijk verspreiden.

De regel dat kinderen prioriteit hebben neemt al bij voorbaat stress weg bij de vele collega’s met een gezin, zegt Mulder, als hoofd personeelszaken verantwoordelijk voor het thuiswerkbeleid van Vodafone Ziggo (7.500 werknemers). Datzelfde zeggen andere geraadpleegde werkgevers die werkende ouders extra steunen. Vijf van hun oplossingen.

## 1. Minder uren, minder taken

Veel organisaties zéggen dat medewerkers vooral tijd moeten maken voor hun gezin of voor andere zorgtaken. Een kleinere groep werkgevers maakt dat ook daadwerkelijk mogelijk zonder dat het personeel zich genoodzaakt ziet de schade in de avonduren of de weekenden in te halen. Deze bazen zetten het mes in de werkuren en het takenpakket.

Een voorbeeld is SURF, een coöperatie van universiteiten, hogescholen, mbo’s, onderzoeksinstellingen en academische ziekenhuizen. Vanaf de eerste lockdown in maart kent de urenadministratie van SURF, dat zich inzet voor een goede ICT-infrastructuur voor onderwijs en onderzoek, de categorie ‘corona-uren’.

„Collega’s die tijd besteden aan zorg voor hun kinderen, of aan mantelzorg, registreren dat in ons urensysteem als corona-uren”, vertelt Jet de Ranitz, bestuursvoorzitter van SURF (350 werknemers). „We vragen het personeel die tijd niet later in te halen. Want een corona-uur kost ook energie. Daar moet je net zo goed van uitrusten.”

De 50-jarige De Ranitz, moeder van twee volwassen kinderen, ziet geen misbruik van de vrijheid om corona-uren te schrijven. „Tijdens de eerste lockdown ging het aantal corona-uren hard omhoog, met alle kinderen die thuis waren. In de zomer viel het bijna terug naar nul. Nu zie je het weer stijgen. Dat is consistent met de omstandigheden.”

## 2. Gratis vakantiedagen

Bij Vodafone Ziggo lossen ze het op met gratis vakantiedagen. Iedere collega die vakantie opneemt voor zorg of thuisonderwijs krijgt die tijd terug, tot een maximum van zeven dagen. Dit komt bovenop [het wettelijke recht op calamiteitenverlof en zorgverlof](https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/arbeidsovereenkomst-en-cao/vraag-en-antwoord/welke-soorten-verlof-zijn-er) dat voor iedere werknemer in Nederland geldt.

De gratis vakantiedagen horen bij een breder pandemieplan dat hr-directeur Mulder vanaf december 2019 opstelde, na de eerste besmettingen in China. „We hoopten dat corona zou overwaaien, net als de Mexicaanse griep. Maar we konden geen risico nemen. Toen op 17 maart de eerste lockdown werd afgekondigd, was alles al gereed om met het hele bedrijf thuis te werken.”

Ook over het scenario van gesloten scholen was nagedacht. Mulder: „We deden meteen een oproep om ruimte te geven aan collega’s die kinderen moesten opvangen of andere zorgtaken hadden. Toen op dag twee van de lockdown de dochter van een collega binnenliep tijdens een online meeting, zei ik direct dat ze de tijd moest nemen voor haar kind.”

In het ergste geval worden vergaderingen bij Vodafone Ziggo even stilgelegd. Maar dat is zelden nodig, zegt Mulder. „Als je een kind twee minuten aandacht geeft, is de situatie vaak al opgelost. Maar stuur je ze telkens weg, dan ben je veel langer bezig.”

Zo verliep het ook toen zijn zoontje bij hem op schoot wilde tijdens die belangrijke vergadering met het directieteam, waar Mulder onderdeel van is. „Ik liet mijn kind rustig zitten. Maar hij vond zo’n gesprek over budgetten toch best saai. Hij was al heel snel weer vertrokken.”

## 3. Oppas van de zaak

Advocatenkantoor Nauta Dutilh heeft het vangnet voor werkende ouders versterkt tijdens de tweede lockdown. Afgelopen dinsdag, vlak voor de persconferentie van Rutte, mailde de directie de circa 600 medewerkers in Nederland dat ze een oppas aan huis vergoed krijgen. Dat vertelt Petra Zijp (50), een van de drie managing partners. „De laatste weken merkten we dat ouders het lastig kregen, zeker die met jonge kinderen. Opa’s en oma’s zijn nu natuurlijk ook vaak geen optie.”

Binnen twee dagen meldden negentien collega’s dat ze „dolgraag” van het aanbod gebruik maakten, zegt Nicolet Beetsma-Vernes (44), hr-directeur bij NautaDutilh. „En de aanmeldingen lopen nog steeds door.” Oppasdienst Charly Cares stuurt op de gevraagde uren een gescreende oppas naar het huis. Eigen oppassen kunnen worden toegevoegd aan de app van Charly Cares, zodat ook die rekening naar de baas gaat.

Alle medewerkers met kinderen, ongeacht functie, mogen een oppas aanvragen. Beetsma-Vernes: „Het maandbudget is 1.000 euro. Dat komt per week neer op ongeveer drie dagen van acht uren.” Sommige collega’s laten de oppas het schoolwerk van de kinderen begeleiden. Anderen doen dat zelf, terwijl de oppas zorgt voor een baby of peuter.

Zorgt het oppasbudget niet voor scheve ogen bij collega’s zonder kinderen? Leidinggevende Zijp merkt van niet. „Het is ook een stukje eigenbelang. De hele organisatie profiteert als iedereen zijn of haar werk zo goed mogelijk kan doen.” Waarbij duidelijk bij het aanbod werd vermeld dat het iedereen vrij staat om géén gebruik te maken van de oppasdienst. Zijp, zelf moeder van twee tienerdochters: „Iedereen kiest wat het beste is voor zijn of haar gezin.”

## 4. De baas zit op de blaren

Om medewerkers ook echt de vrijheid te laten voelen om hun gezin voor te laten gaan op werk, zetten ze bij NautaDutilh meer mensen op een zaak. „De advocatuur en het notariaat kent vaak harde deadlines. Door het team groter te maken of collega’s stand-by te zetten, kan iemand terugschakelen zonder dat een transactie of een kort geding in gevaar komt”, zegt managing partner Zijp.

Gevolg van de grotere teams is wel dat de marges voor het advocatenkantoor kunnen slinken. Zijp: „Dat is dan maar zo.”

Ook ICT-ondersteuner SURF wil niet dat werknemers opdraaien voor de consequenties van de lockdown. „Soms moeten we daarom een opdrachtgever vertellen dat een project vertraging oploopt,” zegt bestuursvoorzitter De Ranitz. „Gelukkig leven zij onder dezelfde lastige omstandigheden. Zolang je het goed uitlegt, merk ik alleen maar begrip.”

[Lees ook:](#Functioneringsgesprek" \t "_blank)**[‘Juist nu heeft het functioneringsgesprek toegevoegde waarde’](#Functioneringsgesprek" \t "_blank)**

## 5. Weet wat er speelt

Alle genoemde organisaties houden regelmatig enquêtes onder het personeel om te vragen welke problemen er spelen én welke oplossingen het personeel graag ziet. Personeelsdirecteur Mulder van VodafoneZiggo: „Juist met thuiswerken is het extra belangrijk om goed voeling met elkaar te houden. De resultaten van de vragenlijsten gebruiken we als startpunt voor gesprekken binnen teams over wat iedereen nodig heeft.”

Volgens Mulder blijken veel oplossingen gelukkig weinig tijd of geld te kosten. Het draait vooral om goede onderlinge afstemming. Het telecombedrijf voorkomt bijvoorbeeld dat online vergaderingen direct op elkaar aansluiten of dat er overleggen rond lunchtijd worden gepland. „Collega’s met kinderen kunnen dan rustig eten met hun gezin. En voor mensen zonder kinderen is pauze ook goed.”

Biedt je baas ondanks overleg onvoldoende hulp om gezond door de lockdown te komen? [Dan kun je altijd (anonomiem) advies vragen aan de arbodienst](https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/arbeidsomstandigheden/arbobeleid) waar je werkgever bij is aangesloten. Dat zegt Geert Nijsink (38) van Perspectief, een landelijke arbodienst met bedrijfsartsen en andere deskundigen op het gebied van gezond werken.

Om snel raad te kunnen geven heeft Perspectief sinds vorige week een telefonisch spreekuur, tussen acht en negen uur ’s ochtends. Personeel van alle 6.200 organisaties die gebruik maken van Perspectief, waaronder veel mkb-bedrijven, kunnen dan bellen voor gratis coaching.

Nijsink, die bij Perspectief als ‘verzuimconsultant’ advies geeft bij (dreigend) verzuim: „Er wordt veel gebruik van gemaakt van onze coaching. Vragen gaan vooral over het combineren van werk en thuis. Maar vaak hebben medewerkers ook simpelweg een luisterend oor nodig.”

Hij adviseert om eerst te proberen of problemen samen met je werkgever kunnen worden opgelost. „Maar lukt dat niet, dan kun je altijd bij de arbodienst terecht”, zegt Nijsink. „Kom vooral in actie als je het niet meer trekt.”

---------------------------------//---------------------------------------------------

Artikel NRC 13 januari

# ‘Juist nu heeft het functioneringsgesprek toegevoegde waarde’

Thuiswerken In 2020 was alles anders, dus ook het gesprek over je prestaties dat jaar. Of je de doelstellingen hebt behaald? „Je zou over moeten gaan tot continue gesprekken en feedback.”



Illustratie Rik van Schagen

Januari is de maand van de functioneringsgesprekken. Maar dit jaar is alles anders. Mensen hebben door de coronacrisis vooral thuisgewerkt; hoe beoordeel je dan of ze goed hebben gefunctioneerd? Tot twee keer toe hebben ouders door een lockdown met de kinderen thuisgezeten. Wat komt er van werk terecht als je die moet onderwijzen? En wat te denken van persoonlijke omstandigheden, zoals een zieke ouder op de intensive care? Dan lijkt doelen halen ineens ver weg. Hoe voer je een functioneringsgesprek in coronatijd?

Het is lastig in deze tijden een functioneringsgesprek te houden, erkent trainer en adviseur in leiderschapsontwikkeling Jacco van den Berg (56). „Maar al werken mensen thuis, hun prestaties kunnen natuurlijk wel beoordeeld worden. Dat kan door harde gegevens als budgetten, deadlines of geschreven uren te verzamelen. Wat ook kan, is dat een leidinggevende feedback gaat halen bij collega’s, klanten en andere betrokkenen. Stimuleer medewerkers hun eigen functioneren te evalueren, laat hen zelf bepalen wat zij meer, minder of anders gaan doen.”

Kun je door verandering van werkomgeving niet functioneren, dan past het niet daar nu op te worden afgerekend, zegt Van den Berg. „Nederland is sowieso een land van teamprestaties en die zijn nu moeilijker te realiseren. Vel geen messcherp oordeel. Voer wel de gesprekken. Wat ging goed, wat kan beter? Maar haal ze uit de beoordelingssfeer. Zet een dikke streep onder 2020 en oriënteer je op de toekomst. Wat zijn de aandachtspunten voor 2021?”

De tweede lockdown maakt thuiswerken lastig, ervaart Van den Berg. „Ik werk nu ook thuis. Terwijl wij aan de telefoon zitten, moeten mijn dochter en haar vriendinnetje stil zijn. Heb als leidinggevende oog en oor voor de thuissituatie. Hoe zit iemand in de wedstrijd? Waren er zorgtaken? Wat was de impact op het functioneren? Praat daarover en voer zo’n gesprek maandelijks.”

## Geen uitstel

Wat een leidinggevende vooral niet moet doen, is het functioneringsgesprek uitstellen, waarschuwt Jan Jacob de Groot (60). Hij traint managers in het voeren van functioneringsgesprekken. „Het is bij uitstek een gelegenheid om aandacht te geven aan je mensen. Hoe zitten ze erbij?”

De één bloeit op, laat onbekende kanten van zichzelf zien en toont leiderschap, weet De Groot. Een ander trekt zich terug, of blokkeert. Deze medewerker daarmee confronteren kan, zeker op afstand, leiden tot demotivatie. De werknemer kan zich niet begrepen voelen. Aan de andere kant: niets zeggen kan het gedrag bevestigen en het isolement versterken.

De Groot: „Aandacht van een leidinggevende is voor zo’n collega nog belangrijker dan anders. Bespreek samen de verwachtingen, dat draagt bij aan motivatie. Hoe kunnen deze medewerkers worden ingezet op taken waar ze wel goed in zijn? Voor wie moeite heeft met functioneren, vraag wat hun dwarszit en hoe zij denken dat ze kunnen herstellen. Iedereen wil zichzelf verbeteren. Maar jaag de medewerker niet de gordijnen in.”

Juist nu heeft het functioneringsgesprek toegevoegde waarde, zegt Sylvia Kraal (40), hr-adviseur bij accountantskantoor KroeseWevers. „Mensen maken zich zorgen over hun baan, ze voelen zich niet gezien, missen hun collega’s. Begin met: hoe gaat het met je? Zo maak je voor een medewerker bespreekbaar waar hij of zij tegenaan loopt. Voor corona werkte zo iemand in een team, dan haalden ze elkaars talenten naar boven. Nu staat een medewerker er alleen voor.”

## Echt alleen

Het is goed stil te staan bij de bijzondere werksituatie die is ontstaan door corona, benadrukt Kraal. „Wat betekent die voor de werknemer? Stel open vragen en vraag vooral door. Ga niet alleen in op het algemene functioneren en doelen, maar stel zeker persoonlijke omstandigheden aan de orde. Soms is een medewerker helemaal geïsoleerd, vooral mensen zonder partner en kinderen. Dan zijn ze echt alleen, hoor.”

Ook de jongere generatie voelt zich vaak eenzaam, ervaart Kraal. „Schenk daar als leidinggevende aandacht aan, bijvoorbeeld met een coachingstraject. Een oplossing kan ook zijn op afstand collega’s te blijven zien. Zo houdt onze organisatie coffeebreaks en pubquizzen.”

Beoordelen is sowieso al erg moeilijk, volgens trainer Jan Jacob de Groot. „Mensen zijn eigenlijk slechte beoordelaars. Meewegen van persoonlijke omstandigheden maakt een functioneringsgesprek nog ingewikkelder.”

Hoe moet een leidinggevende handelen wanneer een familielid van een medewerker op de IC ligt, of wanneer werknemers door het thuiswerken last hebben van somberheid? „In zulke gevallen moet je andere doelstellingen afspreken. Nog beter is in een vroeg stadium samen in gesprek gaan. Blijf met elkaar in contact. Wacht niet tot het einde van de rit.”

Bij KroeseWevers liet de directie weten hoezeer zij de inzet van de medewerkers waardeerde. Mensen die kinderen thuis hebben, kregen de uren cadeau die ze niet konden werken. Kraal: „Daar is weinig beroep op gedaan, dan gaven ze toch dat beetje extra en werkten ze ’s avonds door.”

Mensen reageren heel verschillend op thuiswerken, zegt Kraal. „De een vindt het heerlijk om te genieten van de kinderen en de flexibiliteit, de ander denkt ‘hoe kom ik de tijd door?’. Maar het gevoel van afstand wordt breed ervaren, werknemers voelen zich geen onderdeel meer van de groep.”

In veel organisaties ziet de leidinggevende niet constant wat iemand doet, signaleert Dorien Kooij (41), hoogleraar human resource studies aan Tilburg University. „Een jaarlijks gesprek leidt niet tot betere prestaties. Je zou over moeten gaan tot continue gesprekken en feedback – steeds meer bedrijven doen dat. Voor het afgelopen jaar kun je niet verwachten dat de doelstellingen van begin 2020 behaald zijn.”

## Rug- en nekklachten

Soraya Vrijdag (31) werkt sinds maart 2020 thuis. Tot 1 januari 2021 was ze account-adviseur voor Randstad Groep Nederland, nu werkt ze, nog steeds thuis, als adviseur interne communicatie voor het hoofdkantoor. „Er was veel aandacht voor het thuiswerken tijdens mijn beoordelingsgesprek.” Randstad Groep Nederland werkt met een ‘startgesprek’, aan het begin van het jaar, en daarna zogeheten great conversations die het hele jaar door worden gehouden. „Nu wordt eerst gevraagd waar je op je werk en thuis tegenaan loopt. Pas daarna worden de doelen voor het jaar besproken.” Werken op haar laptop veroorzaakte bij Vrijdag rug- en nekklachten, dus kreeg ze snel een groot scherm met draadloze muis thuisbezorgd.

„Het gesprek met mijn manager is heel open. Als ik vertel dat ik de wisselwerking met collega’s mis, deelt zij ook haar ervaringen. Daar kan ik weer van leren.” Nu (video)belt Vrijdag vaker met collega’s om samen een koffiemoment af te spreken. Haar manager is heel coulant voor werknemers die kinderen nu thuis lesgeven. „Zij mogen het werk doen wanneer dat uitkomt.” Zelf heeft Vrijdag een stiefdochter die op de middelbare school zit. „Die redt zich wel.”

De thuissituatie kan belastend zijn, zegt hoogleraar Kooij. „Thuiszitten met de kinderen vraagt nogal wat. Werk en privé lopen in elkaar over. Je kunt niet meer doen wat je ervoor deed. Blijf wel aandacht besteden aan de ontwikkeling van de werknemer, het zou zonde zijn als die stil blijft staan.” Kan iemand zijn werk goed doen, of moet er iets van het takenpakket af? Is iemand nog verbonden met de werkvloer? Kooij: „Hier op de universiteit loopt het contact met studenten veelal via Zoom en mail, dat geeft minder voldoening. Besteed aandacht aan motivatie. Stel vragen: wat wordt als prettig of onprettig ervaren?”

Jaap Paauwe (67) is emeritus hoogleraar organisatie en human resource management en net als Dorien Kooij verbonden aan Tilburg University. Hij adviseert leidinggevenden één keer per week de virtuele ‘deur’ open te houden, waar mensen spontaan kunnen ‘aanbellen’. „Als je nu pas begint met dit soort maatregelen voor je personeel, heb je als leidinggevende gefaald. Signalen geven zó veel houvast. Zo weet je hoe het gaat met je mensen. Daar heb je meer aan dan aan één gesprek per jaar.”

Lesgeven aan de universiteit kost nu meer tijd, zegt Paauwe. „Dat betekent dat mensen minder productief zijn als het gaat om publiceren van artikelen, rapporten en boeken. Dat is logisch in deze lockdown. Werknemers hebben het volste recht bezwarende omstandigheden te noemen.”

## Nieuwe kansen

In toekomstige functioneringsgesprekken zullen ook na corona de ervaringen met thuiswerken een rol blijven spelen, zeggen de deskundigen. „We gaan straks fiftyfifty thuis en op kantoor werken”, voorspelt Paauwe. „Een aantal bedrijven bereidt zich daar al op voor.” Zo biedt corona werknemers ook nieuwe kansen, zegt hij. „Waarom nog in de file staan? Overvolle treinen zijn verleden tijd en kantoren worden anders ingericht. Open kantoren zijn een crime.”

Dorien Kooij ziet eveneens dat corona nieuwe mogelijkheden creëert. „Het kan ook een duwtje in de rug geven functioneringsgesprekken anders aan te pakken. Niet meer één keer per jaar doelen stellen terwijl er het hele jaar van alles gebeurt, maar meer continue feedback. We moeten op een andere manier gaan werken: job crafting, een baan aanpassen aan wat bij je past.”