Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

> Retouradres Postbus 90801 2509 LV Den Haag

Sociaal-Economische Raad
Ter attentie van de voorzitter
drs. M.I. Hamer
Postbus 90405
2509 LK 's-Gravenhage

Postbus 90801
2509 LV Den Haag
Parnassusplein 5
T 070 333 44 44
www.rijksoverheid.nl

Onze referentie
2021-0000057245

Datum 30 MRT 2021
Betreft Adviesaanvraag toekomst hybride werken

Geachte mevrouw Hamer, Beste Mariëtte,

Met deze brief vraag ik de Sociaal-Economische Raad (SER), namens het demissionaire kabinet, om het volgende kabinet te adviseren over hybride werken in de periode na de coronacrisis. Hoe kunnen de positieve aspecten van hybride werken zoveel mogelijk worden bestendigd en de negatieve aspecten het beste worden aangepakt? Met hybride werken wordt de combinatie van werken op locatie[1] en thuiswerken bedoeld.

Directe aanleiding voor dit verzoek is de voorgenomen 'Agenda voor de toekomst van thuiswerken', zoals aangekondigd in de Kamerbrief over Gezond en veilig thuiswerken (d.d. 16 november 2020).[2] Doel van deze agenda is om in kaart te brengen, te verkennen en te agenderen welke ontwikkelingen we nu zien op het gebied van thuiswerken, welke positieve en negatieve gevolgen die ontwikkelingen hebben voor de samenleving, voor werkgevers en werkenden en wat we kunnen doen om tot een goede balans te komen na corona. Met een goede balans bedoelen we een vorm en mate van (hybride) werken die naar tevredenheid is van werkgevers, werkenden en de maatschappij. Een goede balans zal veelal maatwerk zijn en kan dus per organisatie en individu verschillen. We willen met deze agenda bereiken dat de samenleving, werkgevers, werkenden, het kabinet en betrokken organisaties beter kunnen anticiperen op de ontwikkelingen rond hybride werken voor de periode na corona. Het advies van de SER vormt een belangrijke bouwsteen voor deze toekomstagenda.

De Denktank Coronacrisis heeft recent al twee adviezen uitgebracht op het gebied van thuiswerken in relatie tot corona. Op 27 januari jl. heeft de Denktank Coronacrisis haar advies 'Perspectief op herstel' uitgebracht.[3] De Denktank heeft beleidsaanbevelingen gedaan om de gevolgen van de crisis voor de komende maanden te beperken en een brede welvaart te ondersteunen. Daarbij gaat de Denktank ook in op het beter faciliteren van thuiswerken op dit moment.

---

[1] D.w.z. werken op een andere locatie dan thuis, zoals kantoor of een andere werkplek.
[2] Kenmerk 2020-0000154934
[3] Perspectief op herstel, Denktank Coronacrisis (januari 2021). De Denktank Coronacrisis bestaat uit een brede groep van vertegenwoordigers van kennisinstituten, planbureaus en sociale partners onder leiding van SER voorzitter Mariette Hamer. De secretariële ondersteuning van de Denktank Coronacrisis is bij de SER ondergebracht.

Daarnaast heeft de Denktank Coronacrisis op verzoek van het kabinet in juni 2020 het advies 'Mobiliteit en de coronacrisis' uitgebracht, over mobiliteitsbeleid bij een versoepeling van de coronamaatregelen.[4] Dit advies omvatte onder meer het faciliteren van deeltijd thuiswerken en een spreiding van arbeidstijden waar de werkzaamheden dit toelaten.
Mede op basis van uw opgedane kennis en ervaring bij de totstandbrenging van bovenstaande adviezen in het kader van de Denktank Coronacrisis, vraag ik uw raad nu om advies uit te brengen over hybride werken in de toekomst.

Op 1 februari jl. is in een brede bijeenkomst in samenwerking met uw raad gesproken over de Agenda voor de toekomst van thuiswerken. Tijdens deze bijeenkomst is input voor de toekomstagenda opgehaald bij diverse betrokken partijen, waaronder wetenschappers, sociale partners, brancheorganisaties en individuele werkgevers. Daarnaast heeft het kabinet in afzonderlijke gesprekken met diverse van deze partijen verdere input opgehaald voor deze adviesaanvraag. Mede op basis van de opbrengsten van deze gesprekken is deze adviesaanvraag tot stand gekomen.

In deze brief ga ik achtereenvolgens in op de noodzaak van een toekomstagenda voor hybride werken, schets ik de context van deze adviesaanvraag en zal ik de adviesvragen aan uw raad uiteenzetten.

Aanleiding toekomstagenda hybride werken
De coronacrisis heeft een grote impact op ons leven en heeft geleid tot belangrijke veranderingen in onze dagelijkse patronen en manier van werken. Een van de grootste veranderingen op werkgebied is het thuiswerken. Sinds de intelligente lockdown van het voorjaar van 2020 worden werkenden opgeroepen thuis te werken, als dat kan. Dit is een grote uitdaging voor veel werkgevers en werkenden, mede vanwege het langdurige karakter van de maatregel.

Op het moment van deze adviesaanvraag werken we ongeveer een jaar massaal thuis. Voorlopig is het dringende advies van de overheid om thuis te blijven werken waar dat kan, om het coronavirus eronder te krijgen. Maar er komt een moment dat we weer een keuze hebben om (deels) op de werkplek of op kantoor te gaan werken. Daarom is het goed om zoveel mogelijk te leren van deze periode van grootschalig en langdurig thuiswerken zodat we hier na de coronacrisis ons voordeel mee kunnen doen.

Het is onzeker hoe werkgevers en werkenden na de coronacrisis invulling gaan geven aan hybride werken. Er zitten voor- en nadelen aan hybride werken voor de maatschappij, werkgevers en werkenden. Uit onderzoek[5] blijkt dat werkenden die hun werk thuis goed kunnen doen, in de toekomst één tot drie dagen per week thuis willen werken. Enkele werkgevers lijken ook al voor te sorteren op meer hybride werken na de coronacrisis.[6] Daarnaast liggen er mogelijk kansen voor een stijging van de arbeidsparticipatie doordat hybride werken beter te combineren kan zijn met bijvoorbeeld zorgtaken. Bovendien kan thuiswerken potentieel positieve neveneffecten hebben op maatschappelijke doelstellingen zoals het verminderen van files, de druk op het openbaar vervoer en een lagere CO_2-

[4] Mobiliteit en de coronacrisis, Denktank Coronacrisis (juni 2020)
[5] KiM (2020) "*Thuiswerken en de coronacrisis. Een overzicht van studies naar de omvang, beleving en toekomstverwachting van thuiswerken in coronatijd.*"
[6] https://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2366749-grote-werkgevers-gaan-na-corona-kantoorruimte-schrappen.html

uitstoot. In principe kan thuiswerken leiden tot een afname van het aantal verplaatsingen. Daarnaast biedt (deeltijd) thuiswerken de flexibiliteit die nodig is voor een betere spreiding van woon-werkverkeer en dus minder drukte tijdens de ochtend- en avondspits. Tegelijk kan een effect ook zijn dat mensen verder van hun werk gaan wonen en op de momenten dat ze naar kantoor gaan verder moeten reizen.

Anderzijds zijn er ook minder positieve ervaringen met thuiswerken, zeker in de huidige omvang. Zo is het voor veel mensen moeilijk om een goede balans te houden tussen werk en privé, bewegen mensen minder, is er een toename van eenzaamheid, beschikken lang niet alle thuiswerkers over een geschikte werkplek thuis en missen werkenden hun collega's. Met name jongeren missen het werken op kantoor met hun collega's.[7] Het gebrek aan creativiteit, gebrek aan gevoel van verbondenheid met het bedrijf en het meer moeite hebben met het onderhouden van klantrelaties worden ook als negatieve punten ervaren.

Verschillende onderzoeken laten ook zien dat het per werkgever en werkende verschilt hoe zij voor- en nadelen van thuiswerken ervaren.[8] Dit hangt samen met bijvoorbeeld persoonlijkheidskenmerken (bijv. introvert vs. extravert), maar ook van persoonlijke en leefomstandigheden. Zo verschillen jongere werknemers, werknemers met kinderen en oudere werknemers in hun ervaringen met thuiswerken. Hierdoor verschilt ook de behoefte die zij hebben aan hulp of ondersteuning. Bij het vinden van een goede balans voor hybride werken zal het bieden van maatwerk dus belangrijk zijn.

Met het oog op bovenstaande voor- en nadelen en de uiteenlopende ervaringen van werkgevers en werkenden is het essentieel om nu al na te denken over een goede toekomstige balans tussen thuiswerken en werken op locatie en wat nodig is om die te bereiken.
Voorlopig moeten we blijven thuiswerken. Maar op een zeker moment wordt het weer onze eigen keuze om (deels) op locatie te gaan werken. Hoe ziet die toekomst er dan uit en wat is er nodig om tot een goede balans te komen voor hybride werken na corona? En wat kunnen we leren van het thuiswerken tijdens de coronacrisis?

Context van deze adviesaanvraag
Voordat ik inga op de adviesvragen aan uw raad is het belangrijk om de context van deze adviesaanvraag te beschrijven. Daarom ga ik hieronder in op de huidige stand van de coronamaatregelen, de demissionaire status van het kabinet, de werknemers die niet thuis kunnen werken en de afbakening van deze adviesaanvraag.

Ten tijde van het opstellen van deze adviesaanvraag hebben we te maken met aangescherpte maatregelen om het coronavirus te bestrijden. We kunnen niet in de toekomst kijken en het is dan ook onzeker wanneer we weer de keuze hebben om (deels) op locatie te werken. Toch is het voor het demissionaire kabinet belangrijk om nu al aandacht te hebben voor de periode na corona: wat kunnen

[7] Happiness Lab, "*Stimuleren van thuiswerkgedrag onder werkend Nederland*", februari 2021
[8] Zie onder meer: Happiness Lab, "*Stimuleren van thuiswerkgedrag onder werkend Nederland*", februari 2021; Binnenlands bestuur & Radboud Universiteit Nijmegen (2020) "*Thuiswerk versus privé*"; Universiteit Utrecht, Universiteit van Amsterdam & Radboud Universiteit Nijmegen (2020) "*Werkende ouders in tijden van Corona*"; KiM (2020), "*Thuiswerken en de coronacrisis. Een overzicht van studies naar de omvang, beleving en toekomstverwachting van thuiswerken in coronatijd*".

we leren van deze periode van langdurig thuiswerken met het oog op het hybride werken in de toekomst (na corona)? Het is nodig om ons als samenleving daarop voor te bereiden en waar nodig maatregelen te nemen. Daarom wordt uw raad hier nu om advies over gevraagd.

Deze adviesaanvraag doe ik namens het demissionaire kabinet. Het is niet gebruikelijk dat een demissionair kabinet een adviesaanvraag doet aan de SER. Vanwege de bestrijding van de coronapandemie is het huidige kabinet evenwel van mening dat het belangrijk is dat er bij aantreden van een nieuw kabinet een gedegen analyse ligt om partijen te ondersteunen bij het vinden van een nieuwe balans rond hybride werken. Daarbij kan uw advies aanleiding geven tot het maken van beleid, onderlinge afspraken, wetenschappelijk onderzoek of vernieuwing van wet- en regelgeving. Ook de samenleving als geheel, met werkgevers en werkenden moeten zich hier tijdig op voor kunnen bereiden. Dit kost tijd, vandaar dat het demissionaire kabinet nu al een adviesaanvraag aan uw raad hierover doet.

Uit gedragsonderzoek van het RIVM blijkt dat 73% van de werkenden aangeeft thuis te kunnen werken. De rest van de werkenden heeft een beroep of functie waarbij zij aangeven dat thuiswerken niet kan.[9] Denk bijvoorbeeld aan horecapersoneel, maar ook artsen, leraren en buschauffeurs. Een nieuwe balans voor hybride werkenden heeft echter ook een impact op werkenden die niet in staat zijn hybride te werken, bijvoorbeeld doordat er een tweedeling in de samenleving ontstaan tussen mensen die (deels) thuiswerken en mensen die niet kunnen thuiswerken. Daarom vraag ik in de uiteenzetting van uw advies aandacht voor deze groep.

Verder is het belangrijk om te benadrukken dat hybride- en thuiswerken niet nieuw is. Al voor de coronacrisis werkten veel werknemers deels vanuit huis. In 2019 werkte men gemiddeld iets meer dan 6 uur per week thuis. Sinds de oproep van het kabinet in maart 2020 om zoveel mogelijk thuis te gaan werken, zijn miljoenen werknemers van de ene op de andere dag (volledig) thuis gaan werken. Voor sommige mensen was dit een totaal nieuw fenomeen, voor andere vooral een forse intensivering.[10]

Tot slot is het onder normale omstandigheden (d.w.z. post-corona) natuurlijk aan werkgevers om, in afstemming met werknemers, te bepalen of en hoe hybride werken past bij hun organisatie.[11] Werkgevers en werknemers kunnen hierover ook afspraken maken in cao's. In enkele cao's zijn hier ook al afspraken over gemaakt.[12] De adviesaanvraag omvat dan ook niet deze dialoog tussen werkgevers en werknemers.

Adviesvragen toekomst hybride werken
Met het advies van uw raad wil het kabinet zicht krijgen op de ontwikkelingen, gevolgen en de te verwachten balans van hybride werken in de toekomst. Met hierbij aandacht voor wat deze nieuwe verwachte balans betekent op het niveau

[9] Gedragsonderzoek RIVM, 10e ronde, afgenomen tussen 10 februari en 14 februari. www.rivm.nl/gedragsonderzoek/maatregelen-welbevinden/naleven-gedragsregels
[10] TNO, De impact van de COVID-19 pandemie op werknemers, 2021
[11] De Wet flexibel werken geeft werknemers de mogelijkheid om bij de werkgever een verzoek in te dienen om flexibel te werken door de arbeidsduur, werktijden of arbeidsplaats aan te passen.
[12] https://www.fnv.nl/nieuwsbericht/sectornieuws/fnv-overheid/2020/10/akkoord-thuiswerkbudget-en-thuiswerkvergoeding

van werkenden, werkgevers en de maatschappij als geheel. Daarbij krijgt het kabinet graag zicht op hoe de SER deze nieuwe balans ziet, waarbij aandacht is voor eventuele verschillen tussen groepen werkenden. Met deze kanttekeningen vooraf, ga ik hieronder in op de hoofd- en deelvragen aan uw raad.

Graag zie ik uw advies in juli 2021 tegemoet. Ik realiseer mij dat uw raad daarmee relatief kort de tijd heeft om antwoord te geven op alle hoofd- en deelvragen. Het is echter belangrijk om uw advies tijdig te ontvangen zodat de samenleving, werkgevers, werkenden, het kabinet en overige organisaties goed kunnen anticiperen op de ontwikkelingen rond hybride werken voor de periode na corona. Mocht het voor uw raad onhaalbaar blijken om alle vragen te beantwoorden voor eind juli 2021, dan is het mogelijk om in overleg nadere afspraken te maken over de oplevertermijn van uw advies.

De **hoofdvragen** zijn:

1. Welke ontwikkelingen, voor- en nadelen voor werkenden, werkgevers en de maatschappij ziet u op het gebied van hybride werken?
2. Hoe verwacht uw raad dat de balans van hybride werken eruit zal zien in de periode na corona (bij ongewijzigd beleid)? En wat zijn hierbij de gevolgen voor werkenden, werkgevers en de maatschappij? En welke verschillen treden hierin op tussen bepaalde branches of sectoren?
3. Hoe ziet een goede balans van hybride werken eruit, bezien vanuit het perspectief van de werkenden, werkgevers en de maatschappij?
4. Welke uitdagingen ziet de SER voor het bereiken van deze goede balans? Welke factoren kunnen helpen bij het realiseren van deze balans? Wat kunnen het kabinet en andere partijen doen om hier adequaat op te reageren (welke stappen en randvoorwaarden zijn er nodig om de goede balans tot een succes te maken)?
5. Welk ontwikkelpad op hoofdlijnen (routekaart) voorziet de SER ten aanzien van hybride werken na de coronacrisis? Op welke manier kunnen we gezamenlijk, als overheid, werkgevers, werkenden en andere betrokken werken aan een goede balans van hybride werken na de coronacrisis?

Aan de hand van de onderstaande deelvragen geeft u antwoord op de hoofdvragen. **Deelvragen**:

a) <u>Sociaal-maatschappelijke gevolgen van een nieuwe balans</u>. Wat zijn de sociaal-maatschappelijke gevolgen van hybride werken nu en in de toekomst? Denk hierbij aan de verschillen tussen thuiswerkers en niet-thuiswerkers, de ontwikkeling van kansenongelijkheid, combinatie tussen werk en privé, de combinatie tussen werk en (mantel)zorgtaken, de effecten voor deeltijdwerken, de effecten op de emancipatie van vrouwen op de arbeidsmarkt en de mogelijke effecten op re-integratie. Hierbij graag ook aandacht besteden aan het te verwachte effect op de gedragspatronen van mensen: gaan mensen bijvoorbeeld door hybride werken ook op andere dagen en tijden werken of blijft dit onveranderd?
b) <u>Gezondheid.</u> Wat zijn de effecten van hybride werken op de gezondheid van werkenden? Hierbij besteedt u ten minste aandacht aan psychosociale en fysieke arbeidsklachten.
c) <u>Onderwijs en scholing.</u> Wat betekent de nieuwe balans voor scholing van toekomstige en huidige werkenden? Denk hierbij aan bijvoorbeeld aan nieuwe (digitale) vaardigheden die belangrijker worden door hybride werken en de mogelijkheden van thuisscholing.

d) Mobiliteit en milieu. Welk effect heeft de nieuwe balans op verplaatsingsgedrag (mobiliteit) en de woningmarkt? Hierbij gaat u ook in op de mogelijkheid van werk-hubs als variant tussen thuis of op kantoor werken. En wat betekent dit gedrag voor congestie (denk aan filedruk, maar ook aan piekdrukte in het OV) en het milieu (o.a. CO_2-uitstoot)?
e) Economische effecten. Welk economische effecten heeft de nieuwe balans? Wat betekent dit bijvoorbeeld voor de productiviteit en innovatiekracht van werknemers en bedrijven? Hoe realistisch is het dat hybride werken, met inachtneming van benodigde investeringen in ICT voorzieningen, gerealiseerd kan worden binnen organisaties en bedrijven? Hoe verhouden de mogelijke kostenbesparingen (denk aan minder reiskosten en kosten voor kantoorruimte) zich tegenover mogelijke extra kosten die bedrijven maken door hybride werken (denk aan het voorzien in werkvoorzieningen bij werknemers thuis)? Wat zijn de economische gevolgen voor derden (denk aan schoonmakers, bedrijfsbeveiliging en horeca in de omgeving van kantoren) als er meer wordt thuisgewerkt in de toekomst?
f) Specifieke groepen. Welke gevolgen heeft een nieuwe balans voor specifieke groepen waaronder in ieder geval: ouderen, mensen met minder digitale vaardigheden, zzp'ers, uitzendkrachten en flexwerkers, mensen met een beperking, mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, mensen die re-integreren, starters op de arbeidsmarkt en mensen die een nieuwe baan starten, expats, leerlingen en studenten? Is voor deze groepen gericht aanvullend beleid nodig?

Datum 30 MRT 2021

Onze referentie
2021-0000057245

Opgaven voor het kabinet en andere partijen:

g) Welke concrete opgaven voorziet de SER voor het kabinet en voor andere partijen? Waar leidt de nieuwe balans tot nieuwe vraagstukken? Denk hierbij bijvoorbeeld aan de positie van grenswerkers.
h) Welke randvoorwaarden identificeert de SER om een goede balans ten aanzien van hybride werken te borgen? Hierbij gaat u ten minste in op (huidige) wet- en regelgeving (waaronder de wettelijke eisen die worden gesteld aan arbeidsplekken, zijn deze toereikend voor hybride werken?), maatwerk dat mogelijk nodig is voor diverse partijen, toezicht, fiscale regelingen, digitalisering, cyber security, privacy, organisatiecultuur (waaronder stijl van leidinggeven, sociale binding, houding, gedrag en sociale normen), toegang tot snel internet en technologische middelen. Betrek hierbij de vraag welke modernisering van wet- en regelgeving nodig is om gezond en veilig hybride en thuiswerken mogelijk te maken.

Ik kijk uit naar uw advies en verwacht dat een volgend kabinet hiermee zijn voordeel kan doen.

Met vriendelijke groet,
De Minister van Sociale Zaken
en Werkgelegenheid,

W. Koolmees