ADVIES 22/03 | Maart 2022

SER

Hybride werken

SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD

ADVIES 22/03 | Maart 2022

SER

Hybride werken

AAN DE MINISTER VAN SOCIALE ZAKEN EN WERKGELEGENHEID

NR. 03 - MAART 2022

SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD

Sociaal-Economische Raad

De Sociaal-Economische Raad (SER) adviseert het kabinet en het parlement over de hoofdlijnen van het te voeren sociaal en economisch beleid en over belangrijke wetgeving op sociaal-economisch terrein. Ook is de SER betrokken bij de uitvoering van enkele wetten.

De SER is in 1950 bij wet ingesteld. Zitting in de SER hebben vertegenwoordigers van ondernemers en van werknemers, en kroonleden (onafhankelijke deskundigen). De raad is een onafhankelijk orgaan dat door het gezamenlijke Nederlandse bedrijfsleven wordt gefinancierd.
De SER wordt bij de uitvoering van zijn functies bijgestaan door een aantal vaste en tijdelijke commissies. Enkele vaste commissies zijn onder bepaalde voorwaarden ook zelfstandig werkzaam.

Actuele informatie over de samenstelling en de werkzaamheden van de SER en zijn commissies, persberichten en het laatste nieuws zijn te vinden op de website van de SER. Ook alle adviezen die sinds 1950 zijn verschenen, zijn daar te vinden. Adviezen van de laatste jaren zijn ook in gedrukte vorm verkrijgbaar.

Wekelijks verschijnen nieuwe artikelen van het online SERmagazine op de SER-website. Daarin vindt u nieuws en achtergrondinformatie over de SER, de overleg-economie en belangrijke sociaal-economische ontwikkelingen. U kunt zich via de website ook gratis abonneren op de papieren versie van SERmagazine, die vijf keer per jaar verschijnt.

Sociaal-Economische Raad
Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag
T 070 3499 525
E communicatie@ser.nl
www.ser.nl

©2022, Sociaal-Economische Raad
Alle rechten voorbehouden
Overname van teksten is toegestaan onder bronvermelding

Inhoudsopgave

1. Inleiding 7

2. Definitie en ontwikkelingen 13

2.1 Definitie 'hybride werken' 13
2.2 Trendmatige ontwikkelingen 14
2.3 Covid-19 en thuiswerken 17
2.4 Overwegingen en hybride werken in de praktijk 20
2.5 Verwachtingen voor de toekomst 25
2.6 Conclusie 29

3. Uitgangspunten bij hybride werk 31

4. Gevolgen, overwegingen en aandachtspunten 35

4.1 Zeggenschap over plaats en tijd 36
4.1.1 Juridisch kader zeggenschap plaats en tijd 38
4.1.2 Wetsvoorstel Wet werken waar je wilt 41
4.2 Bedrijfseconomische aspecten 42
4.2.1 Arbeidsproductiviteit 42
4.2.2 Innovatie en samenwerking 52
4.2.3 Kosten, baten en fiscale regels 55
4.3 Gezondheid, welzijn en werktevredenheid 61
4.3.1 De balans tussen werk en privé 61
4.3.2 Gezondheidseffecten hybride werken 63
4.3.3 Juridisch kader gezond en veilig hybride werken 66
4.3.4 Initiatiefvoorstel recht op onbereikbaarheid 69
4.4 Arbeidsmarkt en de positie van groepen werkenden 70
4.4.1 Verschillen in mogelijkheden hybride werken 70
4.4.2 Specifieke groepen werkenden 75
4.4.3 Andere implicaties voor de arbeidsmarkt 81
4.4.4 Grenswerkers 86
4.5 Digitalisering 90
4.5.1 Infrastructuur en cyberweerbaarheid 91
4.5.2 Privacy 92
4.5.3 Meten, monitoren en controleren 93
4.5.4 Digitale vaardigheden en inclusie 95
4.6 Mobiliteit, milieu en ruimtelijke ordening 96
4.6.1 Mobiliteit en vervoer 96

4.6.2 Toegankelijkheid instanties en dienstverlening 98
4.6.3 Woning- en kantorenmarkt 99

5. Hybride werken in de toekomst 103
5.1 Een goede balans van hybride werk 103
5.1.1 Gevolgen en goede voorbeelden 105
5.2 Aanbevelingen aan het kabinet 116
5.2.1 Zeggenschap plaats en tijd 116
5.2.2 Gezondheid, welzijn en werktevredenheid 119
5.2.3 Arbeidsmarkt en de positie van groepen werkenden 122
5.2.4 Digitalisering 124
5.2.5 Fiscale en faciliterende regelingen 126
5.2.6 Mobiliteit, milieu en ruimtelijke ordening 129
5.2.7 Kennis en advies 131

Bijlagen 135
1 6 Input voor Memorie van Toelichting 137
6.1 Algemeen 137
6.2 Kern van het advies 137
6.3 Huidig juridisch kader en wetsvoorstel 138
6.4 Redelijkheid en billijkheid 139
6.5 Collectieve afspraken 140
6.6 Artikelsgewijs 141
2 Adviesaanvraag 143
3 Samenstelling Commissie Hybride Werken 149

Advies

1 Inleiding

De afgelopen jaren zijn werkenden en werkgevers meer hybride gaan werken; het combineren van verschillende vormen van plaats- en tijdsonafhankelijk werk. Dit was deels een gevolg van de maatregelen die nodig waren in verband met de coronapandemie, maar ook in de jaren daarvoor werd er geleidelijk al steeds meer hybride gewerkt. Hybride werken is hierdoor niet meer weg te denken uit onze samenleving. De verwachting is dat hybride werken zich ook de komende jaren nog verder zal ontwikkelen. Dit is geen natuurverschijnsel, maar een gevolg van keuzes die werkenden, werkgevers en de overheid maken. Er ontstaat een nieuwe balans waarin hybride werken in zekere vorm en mate onderdeel uitmaakt van hoe we in Nederland werken. Hybride werken biedt daarbij kansen aan zowel werkenden, werkgevers en de maatschappij, maar hybride werken kan ook risico's met zich meebrengen. Om deze risico's te beperken en de kansen van hybride werken zoveel mogelijk te kunnen benutten moeten de juiste randvoorwaarden worden gecreëerd. Daarbij moet bovendien rekening worden gehouden met werkenden die niet hybride kunnen werken. In dit advies worden de ontwikkelingen, gevolgen, kansen en risico's van hybride werken geanalyseerd en worden aanbevelingen geformuleerd om de kansen van hybride werken nu en in de toekomst te benutten.

Aanleiding en belang

Op 30 maart 2021 heeft de SER de kabinetsbrede adviesaanvraag hybride werken van de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid ontvangen.[1] Aanleiding was de coronapandemie, waarbij werkenden plotseling veel meer thuiswerkten, zodat werkenden en werkgevers in aanraking kwamen met de kansen en risico's van plaats- en tijdsonafhankelijk werken. Dat leidde tot de vraag of het combineren van verschillende vormen van plaats- en tijdsonafhankelijk werk, onder de noemer van hybride werk, ook na de pandemie een grotere rol zou kunnen gaan spelen. Welke nieuwe balans, welke vorm en mate van hybride werken, kan er daardoor in de maatschappij ontstaan? Wat is er nodig om tot een goede balans te komen, een vorm en mate van hybride werken die naar tevredenheid is van werkenden, werkgevers en de maatschappij?

1 *Zie* bijlage 2 voor de brief van de adviesaanvraag.

Het kabinet vraagt aan de SER:

- Welke ontwikkelingen, voor- en nadelen voor werkenden, werkgevers en de maatschappij ziet u op het gebied van hybride werken?
- Hoe verwacht u dat de balans en gevolgen van hybride werken er in de periode na corona uit zal zien bij ongewijzigd beleid?
- Hoe ziet een goede balans van hybride werken eruit, bezien vanuit het perspectief van werkenden, werkgevers en de maatschappij?
- Welke stappen en randvoorwaarden zijn er nodig om de goede balans tot een succes te maken? Welke concrete opgaven voorziet u daarbij voor het kabinet en andere partijen?

Het advies zal een belangrijke bouwsteen vormen voor het kabinet bij de ontwikkeling van de 'Agenda voor de toekomst van hybride werken'. Het doel van deze agenda is om in kaart te brengen, te verkennen en te agenderen welke ontwikkelingen er zichtbaar zijn op het gebied van hybride werken, welke positieve en negatieve gevolgen die ontwikkelingen hebben voor werkenden, werkgevers en de maatschappij, en welke stappen gezet moeten worden om tot een goede balans van hybride werken te kunnen komen na de coronapandemie.

De ontwikkelingen rond hybride werken zijn ook voor de SER van belang. De SER streeft naar maatschappelijke welvaart voor iedereen, op basis van drie doelstellingen; een sterke en duurzame economie, waarin zoveel mogelijk mensen aan het werk zijn, met een redelijke verdeling van inkomens. Een goede balans van hybride werken heeft de potentie om bij te dragen aan deze doelstellingen. Hybride werken kan bovendien van invloed zijn op het realiseren van de duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties (de Sustainable Development Goals), waaronder eerlijk werk, economische groei, duurzaamheid en gendergelijkheid. Daarnaast heeft hybride werken raakvlakken met grotere transities in de samenleving, waaronder digitalisering, globalisering en verduurzaming. Een goede balans van hybride werken zou eraan bij kunnen dragen dat ook de kansen van deze transities benut kunnen worden.

Focus

In de adviesaanvraag wordt gevraagd om rekening te houden met de gevolgen van hybride werken voor zowel verschillende aspecten van werk als verschillende maatschappelijke aspecten. Hybride werken wordt daarom in dit advies breed geanalyseerd. Om goed antwoord te kunnen geven op de vragen uit de adviesaanvraag wordt daarom in de volgende hoofdstukken ieder geval ingegaan op de volgende vraagstukken:

- Wat is een passende definitie van hybride werken?
- Welke ontwikkelingen en overwegingen kunnen worden geduid en welke verwachtingen zijn er voor de toekomst?
- Welke uitgangspunten zijn van belang bij hybride werken?
- Wat zijn de gevolgen, overwegingen en aandachtspunten voor werkenden, werkgevers en de maatschappij?

Bij de analyse van de gevolgen, overwegingen en aandachtspunten voor werkenden, werkgevers en de maatschappij worden de verschillende aspecten van hybride werken ingedeeld in zes aspecten van hybride werken. Deze indeling is gebaseerd op een groepering van de verschillende aspecten waarover advies wordt gevraagd:
- Zeggenschap over plaats en tijd
- Bedrijfseconomische aspecten
- Gezondheid, welzijn en werktevredenheid
- Arbeidsmarktposities en hybride werken
- Digitalisering
- Mobiliteit, milieu en ruimtelijke ordening

Hoewel hybride werken breed zal worden geanalyseerd en kansen voor positieve gevolgen met zich mee kan brengen, zal de focus van de aanbevelingen in dit advies vooral liggen op verschillende aspecten van werk en wat er voor werkenden en werkgevers nodig is om de kansen van hybride werken nu en in de toekomst te kunnen benutten.

Daarnaast beschouwt de SER hybride werken in dit advies niet als doel op zich. Hoewel hybride werken specifieke gevolgen kan hebben voor (individuele) werkenden en werkgevers, kunnen deze gevolgen voor ieder van hen leiden tot verschillende overwegingen bij de vormgeving van hybride werken. Wat voor de een voordelen heeft, kan voor de ander juist een nadeel zijn, ook voor werkenden binnen hetzelfde team of organisatie. Om de kansen van hybride werken zo goed mogelijk te kunnen benutten is daarom een duidelijk beeld van de gevolgen van hybride werk nodig. Dit maakt het voor werkenden en werkgevers mogelijk om de vormgeving van hybride werken op een helder beeld van deze gevolgen te baseren.

Voorbereiding en aanpak

Voor de behandeling van de adviesvraag is een commissie hybride werken samengesteld. In bijlage 3 treft u een overzicht van de samenstelling van deze commissie. De commissie heeft in twee praktijksessies gesproken met werkenden en werkgevers over hun ervaringen met hybride werken. De deelnemers waren afkomstig uit ver-

schillende sectoren en werkzaam in diverse organisaties van verschillende grootte. Tijdens de sessies werd informatie opgehaald over het gevoerde beleid en ervaringen gedeeld over de gevolgen van hybride werken voor werkgevers en werkenden in die organisaties. Ook werd besproken welke concrete stappen en randvoorwaarden nodig zijn om tot een goede balans van hybride werken te kunnen komen.

Bij de totstandkoming van dit advies is daarnaast volop gebruik gemaakt van kennis van externe deskundigen en van een grote hoeveelheid onderzoeken. De combinatie van onderzoek en ervaringen uit de praktijk heeft een brede analyse van de verschillende aspecten en gevolgen op verschillende niveaus van hybride werken mogelijk gemaakt, om zo te komen tot goed onderbouwde aanbevelingen voor een goede balans van hybride werken.

Bij de gebruikte onderzoeken moet wel een belangrijke kanttekening worden geplaatst. Veel van de gebruikte literatuur richtte zich specifiek op thuiswerken, mede aangespoord door de ontwikkelingen tijdens de coronapandemie. In dit advies wordt hybride werken echter gedefinieerd als een combinatie van verschillende vormen van plaats- en tijdsonafhankelijk werk en gaat daarmee verder dan alleen thuiswerken. Hoewel er voor veel werkenden in de praktijk een overlap zal bestaan tussen hybride werken en thuiswerken, en onderzoeken over thuiswerken daarmee ook bruikbaar zijn voor dit advies, zijn deze onderzoeken tegelijkertijd niet altijd een-op-een toepasselijk op hybride werken. Waar dit het geval is zal daar in het advies specifiek op worden gewezen.

Het is bovendien van belang op te merken dat Nederland de afgelopen jaren te maken heeft gehad met een pandemie. Het advies om thuis te werken was één van de maatregelen gedurende de pandemie. Onder andere verplicht thuiswerken en afstand houden waren van grote invloed op organisaties en hoe werk georganiseerd wordt, en daarmee ook de vormgeving van hybride werk. Hoewel Covid-19 nog langere tijd in onze samenleving aanwezig zal zijn worden de coronamaatregelen, inclusief het thuiswerkadvies, nu afgebouwd. Er worden maatregelen voor de korte en lange termijn geformuleerd om voorbereid te zijn op verschillende toekomstscenario's en eventuele nieuwe pandemische gebeurtenissen. Het is nu nog onduidelijk wanneer de maatschappij weer volledig terug zal gaan naar een situatie waarbij Covid-19 geen rol van betekenis meer speelt. Door de WRR en KNAW zijn verschillende toekomstscenario's geformuleerd. Op dit moment bereidt Nederland

zich voor op het scenario dat we structureel met Covid-19 om moeten kunnen gaan.[2] Recent zijn deze scenario's door een expertgroep verder uitgewerkt en geactualiseerd.[3]

In de adviesaanvraag wordt advies gevraagd over *de periode na corona*. Die periode is moeilijk te definiëren. Het advies richt zich daarom hoofdzakelijk op een situatie in de toekomst waarbij hybride werken zonder maatregelen vanuit het coronabeleid kan worden vormgegeven. Tegelijkertijd meent de SER dat er ook op de kortere termijn aandacht nodig is voor specifieke aspecten van hybride werken. Waar dit het geval is zal dit in het advies worden aangegeven.

Opzet van het advies

Het advies is onderverdeeld in vijf hoofdstukken. In hoofdstuk 2 wordt hybride werken gedefinieerd en wordt de context geschetst waarbinnen hybride werken de laatste jaren steeds meer tot stand is gekomen, waaronder enkele trendmatige ontwikkelingen en ontwikkelingen als gevolg van de coronapandemie. Daarnaast wordt beschreven hoe hybride werken nu vorm krijgt in de praktijk, welke overwegingen daaraan ten grondslag liggen. Op basis van verschillende scenario's wordt bovendien beschreven welke verwachtingen er bestaan voor de toekomst van hybride werken. Vervolgens worden in hoofdstuk 3 de verschillende uitgangspunten van hybride werk beschreven die van belang zijn bij het toewerken naar een goede balans van hybride werk. In hoofdstuk 4 volgt een analyse van de gevolgen, overwegingen en aandachtspunten bij de zes hierboven beschreven aspecten van hybride werken. Deze analyse wordt vervolgens geplaatst tegen de in hoofdstuk 3 geformuleerde uitgangspunten. Op basis hiervan wordt in het afsluitende hoofdstuk 5 aangegeven welke concrete stappen en randvoorwaarden nodig zijn om tot een goede balans van hybride werken te kunnen komen. In hoofdstuk 5 zullen naast concrete aanbevelingen aan het kabinet ook goede voorbeelden worden genoemd die door werkenden en werkgevers bij de vormgeving van hybride werken binnen hun organisaties gebruikt kunnen worden.

2 WRR en KNAW (2021) *Overheid moet anticiperen op verschillende coronascenario's, https://www.wrr.nl/actueel/nieuws/2021/09/02/wrr-en-knaw-overheid-moet-anticiperen-op-verschillende-coronascenarios*

3 Pandemic Preparedness Center (2022) *Van bestrijden van een pandemie naar leven in een endemie, https://convergence.nl/app/uploads/Van-Pandemie-naar-Endemie.pdf*

2 Definitie en ontwikkelingen

In dit hoofdstuk wordt allereerst de definitie van hybride werken uitgewerkt die in dit advies leidend zal zijn. Vervolgens wordt de context geschetst waarin de ontwikkelingen rond hybride werken hebben plaatsgevonden, waaronder een overzicht van de mate en omvang waarin verschillende werkenden voor en tijdens de coronapandemie hybride werkten. Ook wordt beschreven hoe hybride werken op dit moment in organisaties wordt vormgegeven en welke overwegingen daaraan ten grondslag liggen. Op basis van deze ontwikkelingen en overwegingen worden vervolgens verwachtingen voor de toekomst van hybride werken geschetst.

2.1 Definitie 'hybride werken'

De adviesaanvraag richt zich op hybride werken, een term die in de praktijk nog vaak gelijkgesteld wordt aan thuiswerken. In werkelijkheid is hybride werken een zeer breed begrip dat verder gaat dan alleen thuiswerken. In dit advies wordt de volgende definitie gehanteerd:

> Hybride werken is het combineren van verschillende vormen van plaats- en tijdsonafhankelijk werk.

Hybride werken is een manier van werken waarbij werkenden een bepaalde ruimte hebben om bewuste keuzes te maken met betrekking tot de locatie waar men het werk verricht: op de bedrijfslocatie, thuis, of elders zoals een werkhub of het openbaar vervoer. Werkenden hebben de mogelijkheid om het werk plaatsonafhankelijk uit te voeren. Door te werken op een andere locatie dan de bedrijfslocatie wordt bovendien meer ruimte geboden om tijdsonafhankelijk te werken. Werkenden kunnen hun werktijden zelf meer vormgeven, wat er onder andere toe kan leiden dat werk en privé makkelijker gecombineerd kunnen worden.

Hybride werken gaat echter verder dan individuele werkenden. Hybride werken gaat ook over de manier waarop samenwerking op hybride manier wordt georganiseerd en de manier waarop werkenden plaats- en tijdsonafhankelijk kunnen samenwerken. Daarbij is af- en overeenstemming met leidinggevenden en samenwerkende collega's een belangrijke voorwaarde.

2.2 Trendmatige ontwikkelingen

Het merendeel van de werkzame beroepsbevolking werkte voor de coronapandemie nooit hybride. Toch is hybride werken geen nieuw verschijnsel. Al sinds de jaren tachtig komt hybride werken in de samenleving steeds meer op, onder andere doordat technologie het mogelijk maakte om plaats- en tijdsonafhankelijk te werken. In bepaalde bedrijfstakken, waaronder internationaal opererende organisaties, wordt al jaren hybride gewerkt. Zij werken gedeeltelijk vanuit kantoor, gedeeltelijk vanuit huis, vanuit een hotel of andere locaties. In sommige organisaties is ook videobellen en het digitaal delen van documenten al langere tijd staande werkpraktijk, onder andere bij internationale teams waarin teamleden vanuit verschillende locaties en tijdszones werkten.

De meeste werkenden die hybride werkten deden dat afwisselend op kantoor of thuis. Het aandeel mensen dat wel eens thuiswerkte is de afgelopen decennia langzaam maar gestaag gestegen. Het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) geeft op basis van cijfers van het CBS aan dat in 2013 ongeveer 37 procent van alle werkenden thuiswerkte, waarvan 6 procent (bijna) volledig. In 2019 was dat toegenomen tot 41 procent, waarvan nog steeds 6 procent (bijna) volledig.[1] Ook het Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid (KiM) geeft op basis van een analyse van verschillende studies aan dat in 2019 ongeveer een derde van alle werkenden in enige mate thuiswerkte.[2] Het CBS benoemt bovendien dat de incidentele thuiswerkers dat gemiddeld 7 uur per week deden, terwijl werkenden met vaste thuiswerkdagen bijna 13 uur per week thuis werkten.[3]

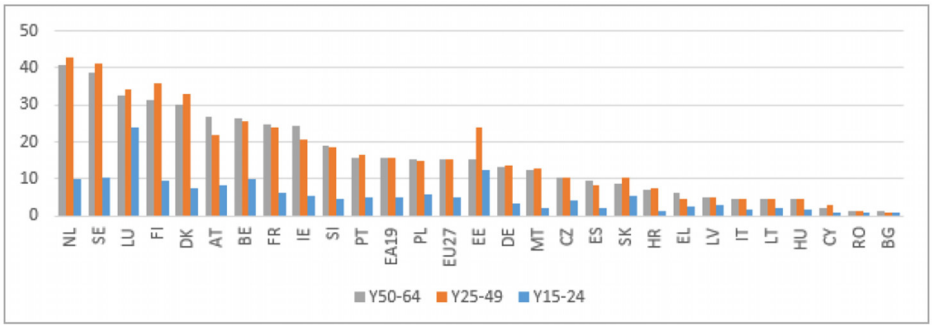
Voor de coronapandemie had Nederland, vergeleken met andere Europese landen, het hoogste percentage thuiswerkers. Er werd in Nederland vooral thuisgewerkt door de groep 25-49-jarigen, gevolgd door de 50-plussers. De jongste groep werkenden, tot 25 jaar, werkt het minst vaak thuis. In de andere Europese landen zijn het ook de 25-plussers die verreweg het vaakst thuiswerken.

Het hoge percentage thuiswerkers in Nederland wordt onder andere toegeschreven aan het relatief hoge aandeel werknemers in de kennis- en ICT-intensieve dienstensectoren. Ook speelt de affiniteit van bedrijven met digitale technologie, alsmede organisatie en managementcultuur een rol van betekenis bij het hogere aandeel

1 PBL (2021) *Thuiswerken en de gevolgen voor wonen, werken en mobiliteit*, p. 34–36.
2 KiM (2021) *Gaat het reizen voor werk en studie door COVID structureel veranderen?*, p. 17.
3 CBS (2020) *Bijna 4 op de 10 werkenden werkten vorig jaar thuis*.

thuiswerkers.[4] Thuiswerken hing voor de pandemie begon vooral samen met de taken en de positie in de organisatie van de werkende. Werknemers in transport- en logistieke beroepen, dienstverlenende beroepen (zorg, horeca, kappers schoonmakers) en agrarische beroepen hadden naar eigen zeggen de minste mogelijkheden om thuis te werken.

Figuur 2.1 Aandeel werkenden vanuit huis, meestal of soms, als % van de totale werkgelegenheid, 2019



Bron: Eurostat (LFSA_EHOMP).

Trends en transities

De opkomst van hybride werken past bovendien binnen langer lopende ontwikkelingen en wordt gevoed door verschillende trends en transities, zoals globalisering, digitalisering, vergrijzing, individualisering en verstedelijking.

Globalisering is een proces van wereldwijde economische, politieke, en culturele integratie met als centraal kenmerk een wereldwijde arbeidsdeling, waarbij productielijnen over de wereld worden gespreid die verbonden zijn door technologie en handel. Meer internationale bewegingen van de wereldbevolking hebben bijgedragen aan de snelle verspreiding van Covid-19. Dit heeft werk in het algemeen en hybride werk in het bijzonder wereldwijd beïnvloed.

Digitalisering staat voor een cluster van digitale technologieën, waar robotica, AI, algoritmes, data, digitale platforms, biometrie, persuasieve technologie, Augmented Reality (AR) en Virtual Reality (VR) deel van uitmaken en die kansen bieden om te innoveren. Digitalisering drijft op drie factoren: steeds meer data, een steeds

4 Sostero, M. et al (2020) *Teleworkability and the Covid 19 crisis; a new digital divide?* JRS working paper series on Labour Education en Technology, No. 200/05, European Commission, pp. 15-18.

grotere rekenkracht en een grotere verbondenheid van apparaten.[5] [6] Het gebruik van slimme apparaten is hier een voorbeeld van;. Nederland is in Europa ook koploper als het gaat om het gebruik van slimme apparaten in huis.[7] Digitalisering heeft bijgedragen aan de mogelijkheid om hybride te werken.

Goede benutting van de kansen die digitalisering biedt stelt echter hoge eisen aan het aanpassingsvermogen van bedrijven en aan de beschikbaarheid van een goed gekwalificeerd arbeidsaanbod. Naast het bieden van kansen kan digitalisering op de werkvloer ook leiden tot een hogere werkdruk, minder sociale cohesie en minder creativiteit. De denktank DenkWerk berekende in 2019 dat ongeveer de helft van de Nederlandse beroepsbevolking de digitale vaardigheden moet verbeteren om over tien jaar nog hetzelfde beroep te kunnen uitoefenen.[8] DenkWerk benadrukt dat digitale technologie een blijvend effect heeft op de arbeidsmarkt en dat de potentie van digitale technologie alleen benut kan worden als mensen over de juiste digitale skills beschikken. De krimpende en **vergrijzende beroepsbevolking** is daarbij een extra hindernis. Om in een krimpende arbeidsmarkt groei te realiseren en producten en diensten van hoge kwaliteit te blijven leveren zal Nederland de kansen die technologie biedt en de mogelijkheden van omscholing en bijscholing moeten omarmen. Onderzoekers geven daarnaast aan dat het effectief lijkt te zijn om in te spelen op de veranderingen die door digitalisering teweeg worden gebracht door jongeren te begeleiden bij hun keuze van hun opleiding en hun toekomstige beroep, en tevens in te zetten op een leven lang ontwikkelen voor mensen in beroepen die beïnvloed worden door digitalisering, zodat zij kunnen (blijven) participeren in een arbeidsmarkt waar hybride werken een belangrijk onderdeel is.[9]

Onder invloed van **individualisering**, een grotere diversiteit aan leefvormen en institutionele veranderingen, zijn de wensen en behoeften van mensen ten aanzien van werk aan het veranderen.[10] Mensen willen meer regie over de inhoud van hun werk en de manier waarop ze hun werk doen, wat mede een verklaring is voor de groei van het aantal zzp'ers. Daarnaast hebben werkenden meer behoefte om werk en privé flexibel op elkaar af te kunnen stemmen, bijvoorbeeld om op deze manier naast betaald werk te kunnen zorgen voor kinderen, ouders of andere naasten.[11]

5 CPB (2019) *Position Paper digitalisering*.
6 WRR (2021) *WRR rapport nr.105: Opgave AI. De nieuwe systeemtechnologie*. Dit rapport gaat uitgebreid in op de fundamentele veranderingen van de samenleving die het gevolg zijn van de inzet van AI.
7 CBS (2021) *Het internet der dingen, https://www.cbs.nl/item?sc_itemid=fde35afe-5c5f-4923-a973-158db-daac650&sc_lang=nl-nl*
8 DenkWerk (2019) *Toekomst van de arbeidsmarkt*.
9 ESB (2021) *De overgang van onderwijs naar arbeidsmarkt tijdens de coronapandemie, https://esb.nu/esb/20068397/de-overgang-van-onderwijs-naar-arbeidsmarkt-tijdens-de-coronapandemie*
10 Commissie Regulering van Werk (2020) *In wat voor land willen wij werken?*
11 SER (2020) Verkenning *Hoe werkt de platformeconomie?*

Het combineren van rollen en taken op het gebied van werken, leren en zorgen leidt er ook toe dat mensen in hun leven periodes van werken in loondienst meer afwisselen met periodes als zzp'er, of met het hebben van verschillende werkzaamheden en contractvormen tegelijkertijd.[12] In de SER-verkenning *De vele kanten van banen combineren* kwam naar voren dat een groeiend aantal mensen banen combineert.[13]

De wereldwijde trend van **verstedelijking** is ook in Nederland zichtbaar. Het aantal woningen blijft achter bij het aantal huishoudens. Dit zorgt voor een druk op de woningmarkt, wat mogelijk in de toekomst effect kan hebben op hybride werken. Ook demografische ontwikkelingen spelen daarbij een rol: er komen steeds meer mensen bij die vooral in kleine huishoudens leven.[14]

Tot slot is er nog een ontwikkeling die afwijkt van die hier boven zijn genoemd, maar niettemin op dit moment erg bepalend is voor hoe er wordt gewerkt en naar verwachting nog zal blijven. Dat is de **virusbestrijding.** Het Pandemic and Disaster Preparedness Center verwachten dat het coronavirus nog een poos bij ons zal blijven.[15] In ieder geval de komende tijd zal er een structureel plan moeten worden ontwikkeld om het virus blijvend onder controle te krijgen en te houden.

2.3 Covid-19 en thuiswerken

Ten tijde van de lockdowns en het dringende advies van de overheid om thuis te werken waar dat mogelijk is, vond er ten opzichte van de geleidelijke toename van 2013 tot 2019 een versnelde stijging van het thuiswerken plaats.

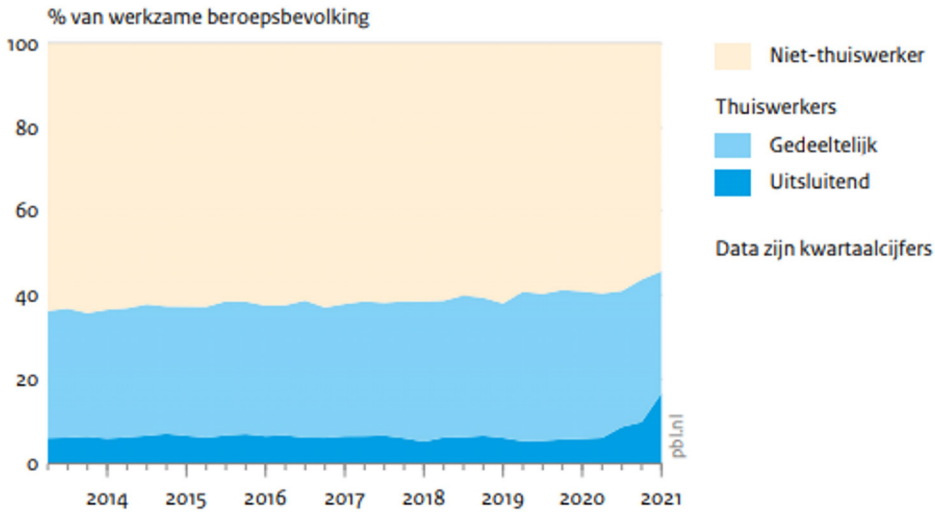
Nadat de coronamaatregelen in het tweede kwartaal van 2020 van kracht werden, versnelde de al bestaande groei van voor de pandemie, vooral in de tweede helft van het jaar. Toch was de groei beperkt: in 2019 werkte 41 procent van alle werkenden thuis, en in het vierde kwartaal van 2020 werkte 46 procent thuis, zo concludeert het PBL.[16] Binnen deze groep nam het percentage (bijna) volledig thuiswerkenden wel flink toe, van 6 procent in 2019 naar 17 procent van de werkzame beroepsbevolking in 2020.

12 WRR (2020) *Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht*, p. 91.
13 SER (2018) SER-Verkenning *De vele kanten van banen combineren*.
14 PBL (2021) *Wonen na de verkiezingen. Het Woningtekort wordt in de regio opgelost*.
15 Pandemic and Disaster Preparedness Center (2022) *Van bestrijden van een pandemie naar leven in een endemie, https://convergence.nl/pdpcmultidisciplinary-team-presents-long-term-vision-for-covid/*
16 PBL (2021) *Thuiswerken en de gevolgen voor wonen, werken en mobiliteit*, pp. 34–36.

Ook het KiM gaat er op basis van verschillende onderzoeken vanuit dat het aandeel thuiswerkers ten tijde van pandemie maximaal 50 procent van de werkzame beroepsbevolking was.[17] Zij concluderen dat met name het aandeel thuiswerkers die (bijna) volledig thuiswerkten in eerste instantie toenamen; aan het begin van de pandemie werkte zo'n 75 procent van alle thuiswerkers volledig thuis. Tijdens de pandemie lijkt de grootste verandering zich te hebben voorgedaan binnen de bestaande groep thuiswerkers. In 2021 is het aantal thuiswerkers wel weer afgenomen, vooral het aantal thuiswerkers dat volledig thuiswerkte.

Echter, niet iedereen kon tijdens de pandemie thuiswerken. Het PBL constateert dat meer dan de helft van de werkenden tijdens de coronapandemie niet thuiswerkte en dat überhaupt niet lijkt te kunnen. Zij verwachten dat dit op de lange termijn ook zo zal blijven.[18] Zie ook figuur 2.2.

Figuur 2.2 Aandeel thuiswerkers



Bron: CBS-EEB; bewerking PBL

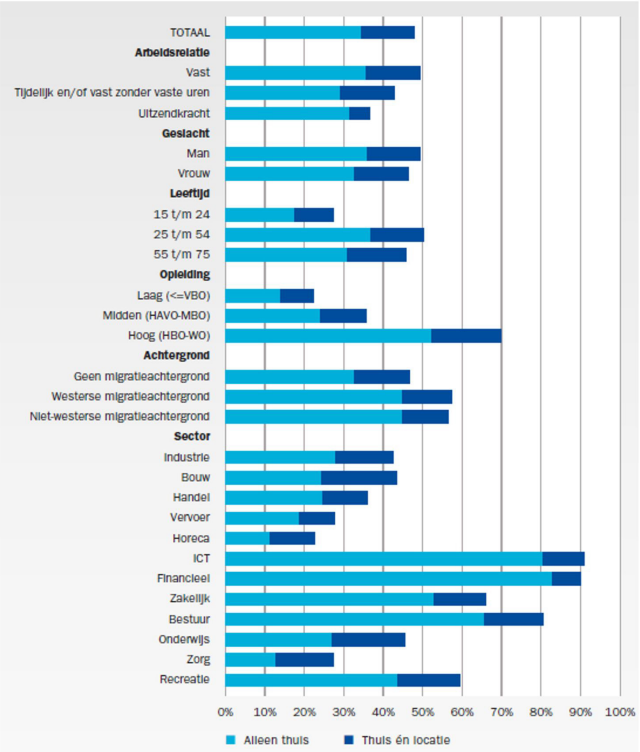
In een onderzoek uit 2020 gaf het KiM aan dat ongeveer 62 procent van werkenden in 2019 niet de mogelijkheid bleek te hebben om thuis te werken. Toch werkten tijdens de pandemie meer mensen thuis dan voor de pandemie mogelijk leek. Het KiM constateert dat dit erop duidt dat de mogelijkheden om thuis te werken tijdens de

17 KiM (2021) *Gaat het reizen voor werk en studie door COVID structureel veranderen?*, p. 17.
18 PBL (2021) *Thuiswerken en de gevolgen voor wonen, werken en mobiliteit*, pp.-43.

pandemie zijn toegenomen.[19] De versnelde toename in thuiswerken zorgde inderdaad ook voor nieuwe werkvormen: van vergaderen en lesgeven op afstand, bijeenkomsten via vergadersoftware, reparaties en juridische hulp op afstand en digitale therapie. Technologie bood een deel van de werkenden tevens de mogelijkheid om flexibeler te zijn in werktijden.

De groep die ook in de toekomst thuis of hybride kan werken lijkt in grote lijnen overeen te komen met de groep die voor de pandemie al wel eens thuiswerkte. Vooral baankenmerken zijn daarbij bepalend. Het gaat daarbij vaak om werkenden in de ICT, automatisering, financiële sector en managers. Ook betreft het vaker hoger opgeleiden vanaf 25 jaar.[20] Zie ook figuur 2.3 hieronder.

Figuur 2.3 **Aandeel werknemers dat in maart 2021 (ook) thuiswerkte naar sector en persoonskenmerken (%)**



Bron: TNO (2021) NEA-COVID-19.

19 KiM (2020) *Thuiswerken en de coronapandemie*, pp. 11–15.
20 TNO (2021) *De impact van de COVID-19 pandemie op werknemers*.

Maar er zijn ook verschillen met de situatie van voor de coronapandemie: thuiswerken is nu gebruikelijker in meer en andere sectoren, bijvoorbeeld bij de overheid, de zakelijke dienstverlening en in het onderwijs. Thuiswerken, en in het verlengde daarvan hybride werken, beperkt zich nu minder tot de hoger opgeleiden en is nu ook vaker mogelijk voor werkenden met een middelbaar of later opleidingsniveau. De groep die voorheen al thuiswerkte, de hoger opgeleiden vanaf 25 jaar en werkenden in de ICT-sector of in de financiële sector, zijn vooral meer uren thuis gaan werken.

Ook uit Europees onderzoek komt naar voren dat vooral werkenden in hoog opgeleide kantoorfuncties méér zijn gaan thuiswerken, maar dat de gedwongen sluiting van werkplekken ertoe heeft geleid dat ook werknemers met functies op lager en middenniveau zijn gaan thuiswerken, terwijl zij dat voor de pandemie niet of sporadisch deden.[21] De noodzaak om thuis te werken zorgde ervoor dat organisaties de mogelijkheden van thuis- en hybride werken onderzochten. De technische mogelijkheden, die snel van betere kwaliteit werden en bovendien sociale interactie met collega's mogelijk maakten, bleken een grote rol te spelen bij de mogelijkheid om thuis te kunnen werken. EU-breed bleek in april 2020 39 procent van alle werkenden voor het eerst vanuit huis te zijn gaan werken, 25 procent daarvan had nog geen ervaring met op afstand werken. Werkenden in steden zijn vaker met werken op afstand gestart dan werkenden in het buitengebied, net als werkenden zonder kinderen, met hogere opleidingsniveaus, vrouwen en jongeren.

2.4 Overwegingen en hybride werken in de praktijk

Hoewel de mate en omvang van hybride werk zowel voor als tijdens de coronapandemie zijn toegenomen, komt dat in organisaties verschillend tot uiting. Over het algemeen lijken werkenden en werkgevers een zekere mate van hybride werken als positief te ervaren, maar er kunnen diverse overwegingen ten grondslag liggen aan de manier waarop zij hybride werk in de praktijk invullen.[22] In deze paragraaf wordt een weergave gegeven van enkele overwegingen die daarbij voor werkenden en werkgevers relevant zijn. Deze overwegingen komen voort uit onderzoeken en voorbeelden uit de praktijk, waaronder de hybride werken praktijksessies van de SER. Het gaat daarnaast in eerste instantie om werk dat op basis van de aard van het werk en de werkzaamheden hybride uitgevoerd zou kunnen worden.

21 Eurofound (2020) *Living, working and Covid-19, https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-working-and-covid-19*
22 KiM (2021) *Thuiswerken en de coronapandemie*, pp. 16 – 20.

Overwegingen werkenden

Werkenden geven aan verschillende voordelen te zien van hybride werken:

- Betere werk-privébalans, bijvoorbeeld door zorgtaken en werk beter te kunnen combineren;
- Besparing reistijd, door niet te reizen of piekmomenten te kunnen vermijden;
- Beter kunnen werken buiten de bedrijfslocatie, onder andere bij specifieke werkzaamheden die concentratie vereisen;
- Besparing kosten, onder andere reiskosten en kosten bedrijfsrestaurant;
- Meer mogelijkheden op de arbeidsmarkt, onder andere omdat afstand tot de bedrijfslocatie of persoonlijke beperkingen minder van belang zijn.

Tegelijkertijd worden ook verschillende nadelen genoemd van hybride werken:

- Vervagende grenzen tussen werk en privé kunnen leiden tot stress, gebrek aan rust en overwerk;
- Beter kunnen werken op de bedrijfslocatie, onder andere bij specifieke werkzaamheden;
- Thuis geen geschikte en of gezonde werkplek of werkomgeving;
- Minder sociale cohesie tussen collega's;
- Minder sociaal contact op een werkplek die wordt ervaren als een gezamenlijke ontmoetingsplek;
- Toename kosten vanwege gebruik persoonlijke middelen bij hybride werken;
- Onvoldoende vaardigheden om hybride te kunnen werken;
- Minder mogelijkheden tot ontwikkeling op het werk en leren van collega's;
- Minder zichtbaarheid of waardering binnen de organisatie en als gevolg daarvan een afname van carrièrekansen.

Overwegingen werkgevers

Werkgevers geven aan verschillende voordelen te zien van hybride werken:

- Hybride werken kan de werktevredenheid van werkenden verhogen, onder andere door de werk-privébalans te verbeteren en reistijd te besparen;
- Een aantrekkelijke werkgever zijn, onder andere om nieuw personeel aan te trekken en personeel te behouden. Hybride werken kan daarmee ook worden ingezet om de gevolgen van arbeidsmarktkrapte te beperken;
- Het verhogen van de arbeidsproductiviteit, omdat werkenden bij specifieke werkzaamheden buiten de bedrijfslocatie geconcentreerder/efficiënter kunnen werken;
- Organisaties kunnen betere en efficiëntere dienstverlening bieden, mede dankzij technologische ontwikkelingen;
- Het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van werkenden;

- Om duurzaamheidsdoelstellingen en -ambities na te streven;
- Samenwerking kan plaats- en tijdsonafhankelijk plaatsvinden;
- Besparing van kosten, waaronder reiskosten, energiekosten en kantoorpanden.

Tegelijkertijd geven werkgevers aan dat zij op basis van verschillende nadelen van hybride er juist voor kiezen dat op de bedrijfslocatie moet worden gewerkt:

- Het ondersteunen van de sociale cohesie en cultuur binnen teams en de gehele organisatie;
- Innovatieve en creatieve processen kunnen makkelijker op de bedrijfslocatie worden ingericht en uitgevoerd;
- Een verkeerde organisatie of uitvoering van hybride werken kan leiden tot meer gezondheidsrisico's en ziekteverzuim;
- Het vraagt andere vaardigheden en activiteiten van leidinggevenden om contact te houden met en zicht te houden op het functioneren, prestaties, inzet en welzijn van werkenden;
- De inrichting van werkplekken, processen en middelen om hybride te kunnen werken brengt extra kosten met zich mee;
- Een werkplek buiten Nederland kan ertoe leiden dat er bijvoorbeeld voor de loonbelasting een aangifteplicht gaat gelden in het land waar de werknemer wenst te werken. Ook kan er dan sprake zijn van een vaste inrichting met gevolgen voor de winstrapportage in dat land en Nederland, wat tot extra administratieve en mogelijk financiële lasten kan leiden.

Hybride werken in de praktijk

Hoe de bovenstaande voor- en nadelen door werkenden en organisaties worden gewogen en wat dat betekent voor de vormgeving van hybride werken in de praktijk is per werkende en organisatie verschillend. Wel geven werkenden en werkgevers in een onderzoek van het KiM[23] aan dat zij verwachten dat vooral concentratiewerkzaamheden en bureauwerk in de toekomst vaker thuis zal worden gedaan. Ook vergaderingen waarvoor een langere reisafstand moet worden overbrugd, of vergaderingen met een regulier of terugkerend karakter, zullen vaker digitaal plaatsvinden. Hetzelfde geldt voor korte zakelijke afspraken, klantcontact, trainingen, symposia en cursussen, en internationale reizen.

Tegelijkertijd worden werkzaamheden met een fysieke component, alsmede creatieve en interactieve activiteiten, het liefst op de bedrijfslocatie gedaan. Datzelfde geldt voor het starten van nieuwe projecten, het ontmoeten van nieuwe mensen,

23 KiM, 2021, *Gaat het reizen voor werk en studie door COVID structureel veranderen?*, pp. 30–32.

sociale activiteiten of ontmoetingen en officiële of persoonlijke gesprekken. Het opbouwen en behouden van een netwerk met externen of het zien van een externe omgeving zijn ook activiteiten die liever niet digitaal worden gedaan.

Daarnaast hebben werkenden en werkgevers inmiddels ook al in enige mate afspraken gemaakt over hybride werken. Zo gaf een organisatie met een grote diversiteit aan werknemers tijdens de praktijksessies aan dat hybride werken bij hen niet tot een 'one size fits all' beleid heeft geleid. Er is een hybride werken regeling ontwikkeld waarin is opgenomen dat werknemers en leidinggevenden in onderling overleg dienen te bepalen in welke mate er hybride kan worden gewerkt. De organisatie heeft bij het hybride werken bovendien meer oog gekregen voor het welzijn van medewerkers. Zo probeert de gezondheidsafdeling preventief te handelen. Dat wil zeggen dat er wordt geprobeerd om bijvoorbeeld een te hoge werkdruk of eenzaamheid onder nieuwe (buitenlandse) werknemers eerder te signaleren. Leidinggevenden wordt gevraagd om heel goed op het welzijn van de mensen te letten en hierover dieptevragen te stellen aan de werknemers. Individuele werknemers worden tegelijkertijd gestimuleerd om hun voorkeuren aan te geven en op tijd een signaal te geven als het hybride werken voor hen niet goed werkt.

Een andere organisatie gaf tijdens de praktijksessies aan dat zij op termijn streven naar een toename van hybride werken, waarbij 50 procent van de werktijd op de bedrijfslocatie wordt gewerkt en 50 procent daarbuiten. Tussen september en oktober 2021, in de periode dat het thuiswerkadvies was versoepeld, werd er door deze organisatie geëxperimenteerd met hybride werken. Werknemers kregen de vrijheid om te bepalen of ze op de bedrijfslocatie of elders wilden werken, hybride werken was dus geen plicht. Volledig buiten de bedrijfslocatie werken werd echter niet toegestaan. Aanwezigheid tijdens fysieke bijeenkomsten was verplicht om binding te houden met collega's. Twee aspecten waren hoofdzakelijk van belang bij het verlenen van keuzevrijheid aan werknemers om al dan niet op kantoor te werken: de persoonlijke voorkeuren en de aard van het werk. Om tegemoet te komen aan de persoonlijke voorkeuren werd werknemers de vrijheid geboden om plaatsonafhankelijk te werken. De keuzevrijheid werd echter wel begrensd door de aard van het werk. Werknemers met werkzaamheden die uitsluitend op locatie konden worden verricht, dienden aanwezig te zijn op de bedrijfslocatie.

Praktijkvoorbeelden

Eneco

Eneco is in 2021 begonnen met een pilot hybride werken, volgens het 40 procent (op werk) 40 procent (thuis) en 20 procent (zelf te kiezen)-model. Voor mensen die vooral buiten de bedrijfslocatie werken verandert er het minste, zij zullen maximaal 10 procent van hun werk vanuit thuis gaan doen, mensen met locatie-gebonden functies zullen hooguit 20 procent vanuit thuis gaan werken, kantoorpersoneel zal 40 tot 60 procent vanuit huis gaan werken. Het pakket secundaire arbeidsvoorwaarden is aangepast op: de veranderde mobiliteit (de organisatie bespaart op reiskosten) en aan het thuiswerken (in de vorm van een tegemoetkoming in de kosten en voorzieningen voor een goede werkplek thuis). De ruimte op kantoor wordt anders ingedeeld: meer ruimte voor ontmoeting, voor creatief werk, verbinding en om geconcentreerd te kunnen werken. Werkruimte kan gereserveerd worden met behulp van een app. De digitale voorzieningen worden verbeterd en er is aandacht voor de gevolgen van hybride werken in de praktijk: op de cultuur, het welzijn van de werkenden en leiderschap dat daarop aansluit.

Rabobank

De Rabobank stelde kort na de start van de pandemie een multidisciplinair team samen, mede om te bepalen hoe het werk tijdens en na corona beter ingericht zou kunnen worden.* Er werd gestreefd naar oplossingen om het werk beter in te richten. De oplossingen zouden onder meer moeten bijdragen aan de betrokkenheid en empowerment van medewerkers alsook aan de duurzame missie van de Rabobank. Hybride werken werd gezien als uitgangspunt van de oplossingen. In de zeven verschillende afdelingen organiseerde de Rabobank pilots. Afdelingen gaven zelf vorm aan de ideale manier van werken en maakten zelf afspraken. Teams werkten gemiddeld twee dagen per week op kantoor, hoewel er wel verschillen tussen teams en managers werden waargenomen. De Rabobank bood specifieke aandacht voor onboarding, omdat starters gebaat zijn bij het persoonlijke contact met collega's. Communicatie tussen medewerkers en teams onderling én tussen medewerkers en leidinggeven wordt als essentieel gezien bij hybride werken.

* House of Performance (2021) *Het Post-Corona programma van de Rabobank*.

2.5 Verwachtingen voor de toekomst

Sinds de coronapandemie is het hybride werken versneld toegenomen. Het is de vraag hoe dat zich in de toekomst verder zal ontwikkelen. Voor een deel van de werkgelegenheid is vooralsnog sprake van beperkte of geen mogelijkheden tot hybride werken. Nieuwe innovaties, zoals het gebruik van VR en AR of het op afstand kunnen besturen van machines, kunnen echter op lange termijn ook voor deze werkzaamheden hybride werken meer mogelijk maken.

Een andere, steeds groter wordende groep kan al wel hybride werken. Uit Europees onderzoek komt naar voren dat er op de langere termijn potentieel is voor hybride werken.[24] De precieze vorm van hybride werken is nog niet te bepalen en hangt samen met hoe de geschetste trends in de voorgaande paragrafen zich zullen voortzetten. Ook de manier waarop de pandemie zich zal blijven ontwikkelen is relevant, aangezien dit een dominante invloed heeft gehad op de manier waarop veel mensen werken.

In de adviesaanvraag wordt gevraagd welke balans de SER voorziet in de toekomst, specifiek gericht op de vorm en mate van hybride werk. Gezien de aspecten van zowel plaats en tijd zijn er vijf varianten van hybride werken te onderscheiden.

- **Variant 1 – Plaats- en tijdsafhankelijk, de klassieke werksituatie**
  In deze variant wordt het werk zowel plaats- als tijdsafhankelijk uitgevoerd, met hoofdzakelijk vaste werktijden en de bedrijfslocatie als werkplek. Slechts incidenteel wordt op een andere plaats of tijd gewerkt.
- **Variant 2 – Plaatsonafhankelijk, tijdsafhankelijk**
  In deze variant wordt het werk onafhankelijk van de locatie uitgevoerd, dat kan zowel op de bedrijfslocatie als elders (vaak thuis). De mogelijkheid om plaatsonafhankelijk te werken wordt mogelijk gemaakt en gefaciliteerd, thuis of via werkhubs en deelkantoren. Wel worden werkenden verwacht binnen de werktijden van de organisatie te werken, bijvoorbeeld om organisatorische of arbotechnische redenen.
- **Variant 3 – Plaatsafhankelijk, tijdsonafhankelijk**
  In deze variant wordt het werk op de bedrijfslocatie gedaan, maar kan het werk wanneer de werkende wil uitgevoerd worden. Bepaalde vormen van oproepwerk zijn hier een voorbeeld van, waarbij de werkende het werk op de locatie moet uitvoeren, maar wel zelf kan aangeven wanneer hij of zij wil werken.

24 Sostero M. (et al) (2020) *Teleworkability and the COVID-19 pandemie*, pp. 58–59.

- **Variant 4 – Deels plaats- en tijdsonafhankelijk**
  In deze variant kunnen werkenden gedeeltelijk plaats- en tijdsonafhankelijk werken, bijvoorbeeld doordat zij een paar dagen per week de mogelijkheid hebben om op een andere locatie dan de bedrijfslocatie te werken. Daarnaast hebben werkenden nog steeds bepaalde kaders waarbinnen zij hun werkzaamheden uitvoeren, maar zijn deze kaders ruimer of zijn er afspraken over welke werkzaamheden binnen deze kaders uitgevoerd dienen te worden en welke daarbuiten kunnen.
- **Variant 5 – Volledig plaats- en tijdsonafhankelijk, de digitale nomade**
  In deze variant kunnen werkenden volledig zelf kiezen waar en wanneer zij hun werk uitvoeren. Wereldwijd zijn er naar schatting al 35 miljoen digitale nomaden.[25]

Elk van de hierboven genoemde varianten bestond reeds voor de pandemie, maar gedurende de pandemie heeft er een duidelijke verschuiving plaatsgevonden van met name variant 1 (incidenteel) naar de andere varianten, waarbij plaats- en tijdsonafhankelijk werken steeds meer een structureel karakter krijgt dat is ingebed in de organisatie. Door de pandemie zijn op het werk nieuwe voorzieningen en gewoonten ontstaan die waarschijnlijk na de pandemie geheel of gedeeltelijk zullen beklijven.

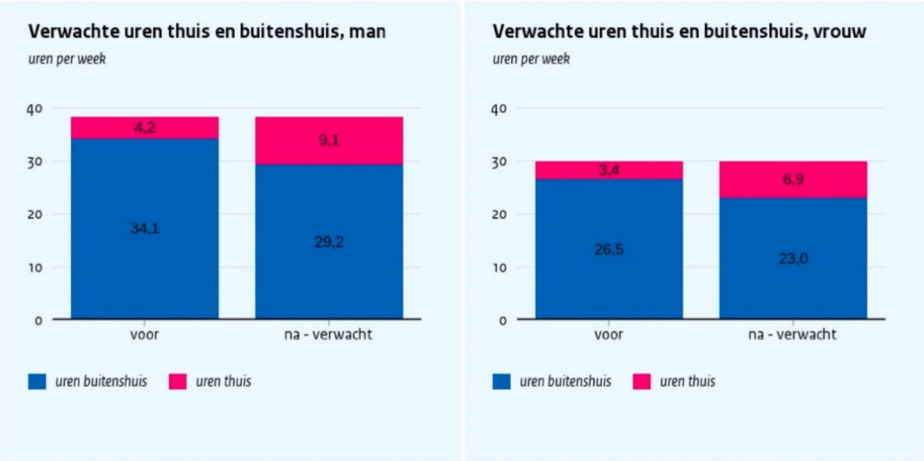
Veel organisaties hebben tijdens de pandemie een veranderproces in gang gezet om hybride werken (meer) mogelijk te maken, waarbij de inrichting van de werkplek en werkprocessen, en de mate waarin werkenden het gevoel hebben prettig op de bedrijfslocatie te kunnen werken, belangrijke aspecten zijn.[26] Ook hebben veel organisaties hun digitale infrastructuur aangepast en verbeterd, wat de kwaliteitskloof tussen werk op locatie en werk op afstand kan verkleinen. Hybride werken wordt steeds meer binnen organisaties gefaciliteerd en de mogelijkheden om hybride te werken worden dankzij innovaties steeds groter, ook in organisaties waar dit voorheen niet kon. Wel bestaan er flinke verschillen tussen organisaties. In sommige organisaties wordt hoofdzakelijk hybride gewerkt, terwijl bij in andere organisaties werken op de bedrijfslocatie nog altijd wordt vereist. Zo is bij de Rijksoverheid hybride werken inmiddels het uitgangspunt. Het SCP heeft aangegeven dat thuiswerkers na afloop van de coronamaatregelen weliswaar meer uren willen thuiswerken dan voorheen, maar niet zoveel als tijdens de coronaperiode. Ook is er een groep thuiswerkers tijdens corona die liever grotendeels of volledig op locatie actief is.[27]

25 The Next Web (2021) *A community of digital nomads wants to buil dan internet country for digital citizens, https://thenextweb.com/news/community-digital-nomads-wants-internet-country-digital-citizens?utm_campaign=Martijn%20Arets%20%28Platformrevolutie%29&utm_medium=email&utm_source=Revue%20newsletter*
26 Leesman Office Survey (2020) *Your workplace in the future. Idem, The workplace experience revolution, do new workplaces work.*
27 SCP (2021) Thuis of terug naar kantoor.

De mate waarin werkenden en organisaties op termijn hybride verwachten te werken verschilt, maar er is wel een bandbreedte aan te geven. Volgens onderzoekbureau Gartner wilde voor de coronapandemie 30 procent van werkenden deels thuiswerken, maar inmiddels is dat opgelopen tot 50 procent.[28] Volgens gezamenlijk onderzoek van Nyenrode, de Open Universiteit en Moneypenny willen bijna alle thuiswerkers (97 procent), ook als de kantoordeuren weer wijd open staan, in ieder geval gedeeltelijk vanuit huis blijven werken. 9 procent wil volledig vanuit huis blijven werken – 88 procent kiest liever voor een gedeeltelijk thuiswerken waarbij 50-50 het meest genoemd wordt.[29]

In een onderzoek van het CPB (LISS), op basis van enquête onder 4500 huishoudens tot en met december 2020, gaf aan dat het gemiddeld aantal uren dat wordt thuisgewerkt naar verwachting toeneemt van 3,8 uur per week voor de coronapandemie tot 8,0 uur na de coronapandemie, meer dan een verdubbeling.[30] Zie figuur 2.4.

Figuur 2.4 **Gewerkte uren per week buitenshuis en thuis: voor coronacrisis en verwacht na coronacrisis naar geslacht**



Bron: CPB

Het CPB geeft in zijn onderzoek verder aan dat zowel mannen als vrouwen naar verwachting twee keer zo veel gaan thuiswerken na de coronapandemie. Werkenden hebben de voorkeur om na de pandemie meer uren buitenshuis dan thuis te werken.

28 Gartner (2020) Prepare for the future of work, *www.gartner.com*
29 Nijenrode, Open Universiteit, Moneypenny (2021) *Meerderheid wil vanuit huis werken, https://www.nyenrode.nl/nieuws/n/meerderheid-wil-vanuit-huis-werken*
30 CPB (2021) *Thuiswerken voor, tijdens en na de coronapandemie.*

Ook onderzoek van het KiM toont aan dat zo'n 48 procent tot 58 procent van de werkenden die tijdens de pandemie thuiswerkten een structurele toename van het thuiswerken verwachten en wensen.[31] Gemiddeld voorzien zij een toename van ongeveer 1 naar 2 dagen per week. De groep werkenden die in enige mate thuiswerkt zou daarmee groeien van ongeveer 33 procent naar 44 procent. Ook werkgevers verwachten een toename van het thuiswerken. Daarnaast verwachten vooral werkenden in de ICT en automatisering, met een kantoor- of managementfunctie, in een grotere organisatie, met een hogere opleiding of met een langere woon-werkreistijd vaker te gaan thuiswerken.

Deze onderzoeken hebben met elkaar gemeen dat ze de inschatting ondersteunen dat zowel werkenden als werkgevers verwachten in de toekomst meer hybride te zullen werken, of dat nou thuis of elders is. Werkenden, werkgevers en de maatschappij hebben gezien welke kansen hybride werken kan bieden. Zij hebben hun organisaties erop aangepast en zijn er meer aan gewend geraakt. Voor organisaties zal zowel op de korte als lange termijn per activiteit een belangrijke vraag zijn of er face-to-face, digitaal of gecombineerd wordt gewerkt, afhankelijk van de gevolgen, overwegingen en aandachtspunten. Dit zal maatwerk vereisen.

De ontwikkeling van innovaties zoals het gebruik van VR-brillen of het op afstand kunnen besturen van machines kunnen op termijn hybride werken voor meer werkzaamheden mogelijk maken. Voor veel werkzaamheden kan daarnaast in toenemende mate gebruik worden gemaakt van applicaties uit 'de cloud', waardoor deze meer locatie-onafhankelijk kunnen plaatsvinden. Op de langere termijn zal mogelijk niet langer het kantoorpand bepalend zijn voor de vraag waar en wanneer er wordt gewerkt, maar het type werk, het doel van de activiteit, de gewenste mate van interactie, de efficiëntie van communicatie en de persoonlijke voorkeuren van medewerkers en klanten.[32] Dit biedt verdere ondersteuning aan de verwachting dat er in de toekomst meer varianten van plaats- en tijdsonafhankelijk werk zullen ontstaan en hybride werken meer zal plaatsvinden. Of en wanneer hierbij op den duur ook echt sprake zal zijn van een paradigmawisseling, waarbij iedereen werkt volledig plaats- en tijdsonafhankelijk werkt als een digitale nomade, als volgende stap na de industriële en digitale samenleving, is nog moeilijk te zeggen. Gezien de verschillende overwegingen en toekomstverwachtingen van werkenden en werkgevers bij de keuzes voor hybride werken, gepaard met de huidige mogelijkheden en onmogelijkheden bij hybride werk, zal dat in ieder geval op korte termijn nog niet aan de orde zijn.

31 KiM (2021) *Gaat het reizen voor werk en studie door COVID structureel veranderen?*, pp. 21–25.
32 Kramer (2020) *Werk heeft het gebouw verlaten.*

2.6 Conclusie

In dit advies wordt hybride werken gedefinieerd als 'het combineren van verschillende vormen van plaats- en tijdsonafhankelijk werk.' Geconstateerd wordt dat reeds voor de pandemie hybride gewerkt werd, maar dat dit door de pandemie een impuls heeft gekregen. Er zijn bovendien verschillende andere trends en transities die de ontwikkeling van hybride werken verder kunnen beïnvloeden of stimuleren. Inmiddels wordt in veel organisaties al hybride gewerkt, maar per organisatie komt dat verschillend tot uiting, afhankelijk van de overwegingen van werkenden en werkgevers. Hierbij zijn verschillende varianten in te onderscheiden, van plaats- en tijdsafhankelijk werk (variant 1) naar volledig plaats- en tijdsonafhankelijk werk (variant 5). Er zijn tegelijkertijd ook nog veel organisaties waar om verschillende redenen nog niet hybride gewerkt kan worden. Toch zijn werkenden en werkgevers over het algemeen positief over de kansen van hybride werken en is de verwachting dat hybride werken, waarbij verschillende vormen van plaats- en tijdsonafhankelijk werk in ieder geval gedeeltelijk worden gecombineerd, in de toekomst steeds meer zal plaatsvinden.

3 Uitgangspunten bij hybride werk

Hoofdstuk 2 maakt duidelijk dat hybride werken geen nieuw fenomeen is, maar dat de coronapandemie bestaande ontwikkelingen heeft versneld waardoor steeds meer hybride gewerkt zal worden. Zowel werkenden als werkgevers geven aan nu en in de toekomst meer hybride te willen werken. Welke positieve of negatieve gevolgen dat met zich mee zal brengen, zal afhankelijk zijn van de manier waarop hybride werken wordt ingericht. Hybride werken zal maatwerk vereisen, omdat individuele werkenden, teams en organisaties elk eigen overwegingen hebben bij de keuze waarop zij hybride werken vormgegeven. De keuzes die bij de vormgeving van hybride werken worden gemaakt bepalen uiteindelijk of de kansen van hybride werken kunnen worden benut, de risico's worden beperkt, en of er een goede balans van hybride werken tot stand kan komen, zoals beschreven in hoofdstuk 1.

De SER streeft naar maatschappelijke welvaart voor iedereen. Een sterke en duurzame economie waarin zoveel mogelijk mensen aan het werk zijn met een redelijke verdeling van inkomens zijn daarbij de algemene doelstellingen. Deze doelstellingen zijn ook bij hybride werken van belang. Maar om de juiste keuzes te kunnen maken bij de vormgeving van hybride werken is het van belang om ook een aantal specifieke uitgangspunten bij hybride werken te formuleren. In dit hoofdstuk worden deze uitgangspunten geformuleerd. Het zijn uitgangspunten die in de kern bij alle vormen van werk van belang zijn, maar zijn tegelijkertijd specifiek relevant om de kansen van hybride werken te kunnen benutten. De hierna geformuleerde uitgangspunten vormen bovendien de basis voor de aanbevelingen in dit advies. Daarbij is de samenhang tussen de verschillende uitgangspunten van belang. De uitgangspunten worden hieronder weergegeven.

Zeggenschap en maatwerk

Bij hybride werk is relevant waarom er door werkenden en de werkgever binnen een organisatie wordt gekozen voor een bepaalde vorm en mate van hybride werk. In hoofdstuk 2 werd beschreven dat er veel verschillende overwegingen kunnen zijn om te kiezen voor hybride werk. Hoewel de meeste werkenden en werkgevers positief zijn over hybride werken, zijn er ook werkenden die niet goed hybride kunnen werken. Tegelijkertijd zijn er werkenden die daartoe niet de mogelijkheid krijgen, terwijl zij dat wel zouden willen en gezien hun werkzaamheden zouden kunnen. Voor iedere organisatie zal de gewenste vormgeving anders zijn. Hybride werken vereist daarom maatwerk, waarbij aandacht voor zeggenschap van werkenden noodzakelijk is. Dat wil zeggen, de mogelijkheid om het werk meer naar eigen inzicht plaats- en/of tijdsonafhankelijk in te richten. De zeggenschap gaat ook over

de manier waarop hybride werken in een organisatie vorm krijgt. Het uitgangspunt is daarom dat er een goede balans moet bestaan tussen zeggenschap en maatwerk. Werkenden moeten voldoende zeggenschap hebben en werkgevers moeten voldoende mogelijkheden tot maatwerk hebben, om beiden de kansen van hybride werk te kunnen benutten.

Overleg als basis

Bij de vormgeving van hybride werk zou het overleg tussen werkenden en werkgevers voorop moeten staan en gestimuleerd moeten worden. Hierbij zijn verschillende niveaus van belang; op individueel niveau tussen werkende en leidinggevende, alsmede op team- en op organisatieniveau. De medezeggenschap heeft hierbij een belangrijke rol. Ook het beleid van de overheid zal zoveel mogelijk in overleg tussen werkenden en werkgevers tot stand moeten komen.

Werk op basis van vertrouwen en verantwoordelijkheid

Hybride werken vereist werken op basis van vertrouwen en verantwoordelijkheid. Als werkenden meer plaats- en tijdsonafhankelijk werken dan kan dit schuren met meer traditionele aanwezigheidscriteria en het werken op vaststaande werktijden. Er zal op andere wijze vorm moeten worden gegeven aan het toetsen of de werkenden naar tevredenheid hun taken vervullen. Dit vraagt om vertrouwen tussen werkgever en werkende maar ook tussen werkenden onderling. Hybride werken waarbij werkenden binnen één organisatie op verschillende locaties aan het werk zijn, vraagt om een andere manier van sturing en zal ook eerder tot sturing op resultaat leiden. Indien de werkgever de voortgang van het werk wil volgen zal tegelijkertijd aandacht moeten zijn voor de privacy van werkenden en de mogelijkheid om kwaliteit van werk zichtbaar te maken. Het werken op basis van vertrouwen en verantwoordelijkheid vraagt uiteraard ook van werkenden dat zij aan hun verantwoordelijkheden voldoen en zorgvuldig om gaan met het vertrouwen dat hen wordt geboden.

Hybride werken en sociale cohesie

Het is bij hybride werk belangrijk de organisatie te blijven zien als een gemeenschap van werkenden waarin het zowel van individueel als collectief belang is dat onderling contact voldoende mogelijk is, en werk bijdraagt aan sociale cohesie. Sociale contacten op het werk worden door veel werkenden en werkgevers belangrijk gevonden, terwijl een deel van de werkenden aangeeft dat door de coronapandemie en het langdurig thuiswerken de sociale contacten in het werk zijn verslechterd.Juist de combinatie van plaats- en tijdsonafhankelijk werk en de mogelijkheid om op de bedrijfslocatie elkaar te ontmoeten draagt bij aan de waarde van werk voor individu, team en organisatie.

Kansen voor alle werkenden

Hybride werken kan voor werkenden positieve gevolgen hebben. Door technologische veranderingen kan hybride werken mogelijk in de toekomst voor meer groepen werkenden bereikbaar worden. Maar niet iedereen zal in de nabije toekomst hybride kunnen werken. Daarbij gaat het onder andere om werkenden en organisaties die vanwege de aard of organisatie van het werk (nog) niet of nauwelijks hybride kunnen werken, maar ook om specifieke groepen die vanwege hun persoonlijke situatie daar minder toe in staat zijn. Voor een goede vormgeving van hybride werken en het bieden van kansen aan zo veel mogelijk werkenden is daarom belangrijk om na te gaan of werkzaamheden waarbij hybride werken nu minder voor de hand ligt kunnen profiteren van de kansen van hybride werken. Dit vraagt waar mogelijk om innovatie in werkwijzen, nieuwe vormen van dienstverlening, het blijven ontwikkelingen van (digitale) vaardigheden en de juiste facilitering door de overheid.

Gezondheid en welzijn

Hybride werken kan onder bepaalde omstandigheden leiden tot meer fysieke en mentale gezondheidsklachten. Tegelijkertijd kan hybride werken tot positieve gezondheidseffecten leiden, bijvoorbeeld door meer regelruimte en het makkelijker kunnen combineren van werk en privé. Het is daarom van belang dat werkenden en werkgevers ook bij hybride werken het werk gezond en veilig inrichten, zodat gezondheidsrisico's worden beperkt en hybride werken kan bijdragen aan een duurzame inzetbaarheid. Werkenden en werkgevers moeten bovendien weten welke verantwoordelijkheden zij daarbij hebben en de mogelijkheden hebben om die verantwoordelijkheden te nemen. Daarin moeten zij ook ondersteund worden. Doordat de werkende het werk vaker op afstand van de bedrijfslocatie verricht en werkplekken daardoor aan het zicht onttrokken zijn, en het aantal werkplekken ook veel groter is door de vele plekken waar gewerkt kan worden, is het voor de werkgever ingewikkelder om na te gaan of dat gezond en veilig gebeurt. Het is derhalve van belang dat zowel werkenden als werkgevers met elkaar in contact blijven om zicht te blijven houden op de gezondheidseffecten van hybride werken in de praktijk.

4 Gevolgen, overwegingen en aandachtspunten

Uit voorgaande hoofdstukken kan worden afgeleid dat het aannemelijk is dat in de toekomst werkenden en werkgevers meer hybride gaan werken. De vormgeving daarvan zal per organisatie verschillen, op basis van de overwegingen van werkenden en werkgevers. De uitgangspunten zoals geschetst in hoofdstuk 3 vormen daarbij een belangrijke basis.

Het is vervolgens van belang om een heldere analyse te maken van de gevolgen en overwegingen bij hybride werken. In dit hoofdstuk zal deze analyse worden gedaan, op basis van bestaande onderzoeken en ervaringen uit de praktijk. Dit vindt plaats aan de hand van een groepering van verschillende aspecten van hybride werk:

- Zeggenschap over plaats en tijd
- Bedrijfseconomische aspecten
- Gezondheid, welzijn en werktevredenheid
- Arbeidsmarktposities en hybride werken
- Digitalisering
- Mobiliteit, milieu en ruimtelijke ordening

De hiernavolgende analyse leidt tot aandachtspunten voor de aanbevelingen in hoofdstuk 5. De uitgangspunten bij hybride werken zoals geformuleerd in hoofdstuk 3 zijn daarbij richtinggevend. De analyse in dit hoofdstuk maakt het voor werkenden en werkgevers bovendien mogelijk om de vormgeving van hybride werken te baseren op een helder beeld van de verschillende gevolgen en overwegingen bij hybride werk. In hoofdstuk 5 zullen daarom naast concrete aanbevelingen aan het kabinet ook goede voorbeelden worden genoemd die door werkenden en werkgevers bij de vormgeving van hybride werken binnen hun organisaties gebruikt kunnen worden.

De gevolgen en overwegingen van de zes afzonderlijke aspecten moeten uiteindelijk in een integrale samenhang worden beoordeeld en gewogen. Zo kan hybride werken tot gunstige bedrijfseconomische gevolgen leiden maar tegelijkertijd leiden tot minder gunstige gezondheidseffecten. Het faciliteren van hybride werken roept bovendien vragen op over rechtvaardigheid voor wie niet hybride kan of mag werken.

Indien relevant worden ook specifieke gevolgen als gevolg van de coronapandemie beschreven. De ervaringen met hybride werken in een situatie waarin sprake was

van het advies om thuis te werken, contactbeperkende maatregelen, gezondheidsrisico's en bijvoorbeeld sluiting van scholen waardoor kinderen thuis moesten blijven, bieden inzicht en kunnen relevant zijn voor een toekomstige werksituatie waarin ongedwongen hybride wordt gewerkt.

De mate waarin hybride wordt gewerkt zal gevolgen hebben voor de positieve of negatieve effecten van hybride werken. Een negatief effect dat optreedt als een werkende volledig vanuit huis werkt zal wellicht minder of niet aanwezig zijn als een werkende dat maar één of twee dagen per week doet. Andersom kan hetzelfde gelden voor positieve effecten. Tegelijkertijd kan de mate en vorm van hybride werken, waarbij positieve of negatieve gevolgen optreden per persoon verschillen. Dat onderstreept nogmaals het belang van een goede balans tussen zeggenschap en maatwerk.

4.1 Zeggenschap over plaats en tijd

Een van de belangrijkste aspecten van de vormgeving van hybride werken in organisaties is de zeggenschap over plaats en tijd; dat wil zeggen op welke manier wordt invulling gegeven aan de vorm en mate van hybride werk?

De wensen en behoeften van werkenden en de mate van hybride werken waarin zij optimaal productief zijn wisselen sterk per individu. Persoonskenmerken, zoals behoefte aan structuur, sociale contacten of rust, maar ook het hebben van een goede werkplek, wel of geen thuiswonende kinderen, spelen een rol bij de vraag of en in welke mate plaats- en tijdsonafhankelijk werken prettig voor een individu is.[1] Specifiek bij tijdsonafhankelijk werken is aan de orde in hoeverre de werktijden voor de werkende voorspelbaar zijn. Werkenden die verplicht op afwijkende tijden moeten werken, ervaren dit vaak als belastend. Wanneer werkenden zelf de begin- en eindtijden van hun werk mogen bepalen ervaren zij dat juist positief. Tegelijkertijd kan het vervagen van de grenzen tussen werk en privé bij hybride werken leiden tot stress en andere mentale gezondheidsklachten. Het is daarom belangrijk om hier bij hybride werken oog voor te blijven houden (zie hierna paragraaf 4.3).

Uit onderzoek blijkt dat de tijdsbestedingspatronen van mensen stabiel zijn, hoewel ook denkbaar is dat de coronaperiode hier veranderingen in teweeg heeft gebracht. Biologische, culturele en institutionele normen zijn grotendeels bepalend voor hoe Nederlanders hun tijd indelen. De meest gebruikelijke werktijden zijn cultureel bepaald en worden ook institutioneel verankerd. Zo zijn bepaalde

1 SCP (2020) *Beleidssignalement Maatschappelijke gevolgen coronamaatregelen*.

voorzieningen (zoals kinderopvang en school) alleen tijdens de gebruikelijke kantooruren beschikbaar. Al deze factoren maken dat mensen hun tijd redelijk stabiel indelen, ook als zij de mogelijkheid krijgen om hun werktijden flexibel vast te stellen. Deze collectieve ritmes versterken elkaar ook weer. Ook onder;linge afstemming, met vrienden, collega's, en binnen het gezin, wordt gemakkelijker als iedereen om en nabij dezelfde ritmes aanhoudt. Het is dus niet waarschijnlijk dat meer zeggenschap over de werktijden op grote schaal zal leiden tot echt andere ritmes.[2]

In de praktijksessies kwam naar voren dat grotere bedrijven inspelen op de wens om ook na de coronapandemie hybride te blijven werken. Hierbij wordt gezocht naar een balans tussen de behoeften van de organisatie en de wensen van de werknemers. In veel organisaties kan dit in goed overleg plaatsvinden. Onvrede werd beluisterd daar waar de werkgever hybride werken koppelde aan versobering van arbeidsvoorwaarden of kosten eenzijdig bij de werknemer werden gelegd. Goed overleg tussen werkgever en werknemer is waarschijnlijk een belangrijk fundament om soepel afspraken te maken die raken aan zeggenschap. Meer principiële vragen over zeggenschap komen vooral op tafel te liggen daar waar het goed overleg in de relatie tussen werkgever en werknemer ontbreekt.

Sociale partners kunnen ook afspraken maken over hybride werken. In cao's kunnen bijvoorbeeld afspraken worden gemaakt over de mate waarin werkenden de mogelijkheid wordt geboden om hybride te werken, alsmede afspraken over de randvoorwaarden bij hybride werken, zoals vergoedingen, vaardigheden, middelen en werkplekken. In arbocatalogi kunnen sociale partners specifieke afspraken maken over de oplossingen rond gezond en veilig hybride werken in een sector.

Uit onderzoek van TNO blijkt dat bij haast 1 op de 4 thuiswerkers er eind 2021 formele afspraken zijn omtrent hybride werken. Bij haast 1 op de 2 thuiswerkers zijn informele afspraken gemaakt over hybride werken. Bij medewerkers die uitsluitend thuiswerken zijn vaker afspraken gemaakt dan bij medewerkers die deels thuis werken.[3]

Uit onderzoek van AWVN blijkt dat cao-afspraken over hybride werken een grote vlucht hebben genomen. Sinds 2020 zijn in 155 cao-akkoorden afspraken over hybride werken opgenomen. Een vergoeding voor thuiswerken komt hierbij het meeste voor; in 90 cao-akkoorden is een afspraak gemaakt over de hoogte van die vergoeding. In 52 cao-akkoorden zijn afspraken over de thuiswerkplek van mede-

2 SCP (2020) *Beleidssignalement Maatschappelijke gevolgen coronamaatregelen: thuiswerken en werktijdspreiding: mogelijkheden en maatschappelijke gevolgen.*
3 TNO (2021) *De impact van de Covid-19 pandemie op werknemers. Een jaar in de crisis.*

werkers opgenomen. Afspraken over de kwalitatieve vormgeving van hybride werken zijn in 26 cao-akkoorden opgenomen. Hierbij gaat het om hoe het hybride werken in de praktijk vorm krijgt, zoals de frequentie van het thuiswerken en de bereikbaarheid van medewerkers. Vaak wordt er ruimte gelaten om afspraken tot stand te laten komen op individueel niveau en/of teamniveau.[4]

4.1.1 Juridisch kader zeggenschap plaats en tijd

De (mede)zeggenschap over hybride werken is op dit moment binnen een aantal juridische kaders vastgelegd.

In beginsel bepaalt de werkgever de plaats en tijd waar en waarop de werkzaamheden door de werknemer worden verricht. Meestal wordt dit vastgelegd in de arbeidsovereenkomst en/of collectieve regeling. Voor zover de plaats en tijd waar en waarop de werkzaamheden worden verricht als een arbeidsvoorwaarde kan worden beschouwd, kan de werkgever dit niet zomaar zonder instemming van de werknemer eenzijdig wijzigen. Een eventuele wijziging vanuit de werkgever moet noodzakelijk zijn wegens een zwaarwichtig (bedrijfs)belang, zeker als de wijziging nadelige gevolgen heeft voor de werknemer (art. 7:610 ofwel art. 7:613 BW). Het thuiswerken dat zoveel mogelijk moet worden gedaan conform de coronamaatregelen valt onder het instructierecht van de werkgever.

Wet flexibel werken

Een werknemer kan op basis van de Wet flexibel werken, als hij/zij minimaal 26 werken in dienst is, een verzoek om aanpassing van de arbeidsduur, arbeidsplaats en werktijd indienen bij de werkgever (art. 2 Wft). De werkgever moet overleg plegen over het verzoek. De werkgever overweegt een verzoek tot aanpassing van de arbeidsplaats en voert nogmaals overleg indien hij het verzoek afwijst.

Een verzoek om aanpassing van de arbeidsduur of werktijd wordt door de werkgever ingewilligd, *tenzij* zwaarwegende bedrijfs- of dienstbelangen zich daartegen verzetten. In de wet worden voorbeelden gegeven van deze zwaarwegende bedrijfs- of dienstbelangen. Bij aanpassing van de werktijd gaat het bijvoorbeeld om ernstige problemen op het gebied van veiligheid, van roostertechnische aard of van financiële of organisatorische aard. Indien de werkgever met de aanpassing van de arbeidsduur of werktijd instemt, stelt de werkgever de spreiding van de uren vast overeenkomstig de wensen van de werknemer. Afwijking daarvan is mogelijk wanneer de

4 AWVN (2022) *Hoe krijgt hybride werken vorm in de cao? Een update*.

werkgever een zodanig belang heeft dat de wens van de werknemer daarvoor naar maatstaven van redelijkheid en billijkheid moet wijken. In de literatuur bestaat discussie over de vraag hoe deze regeling wat werktijden betreft in de praktijk vorm dient te krijgen. Art. 2 lid 5 Wfw spreekt over arbeidsduur en werktijden. Werktijd wordt omschreven als: '*de overeengekomen tijdstippen op een werkdag of een anderszins overeengekomen tijdvak waarop de werknemer werkzaam is*'. Dit is nagenoeg hetzelfde als 'spreiding van uren', zoals bedoeld in art. 2 lid 7 Wfw. Het artikel is bovendien exact dezelfde tekst van artikel 2 lid 6 van de oude Wet Aanpassing Arbeidsduur. Daar zag het artikel specifiek op de spreiding van de uren na aanpassing van de arbeidsduur. In de Memorie van Toelichting van de Wet flexibel werken wordt hier ook niet nader op ingegaan. Bouwens, Duk & Bij de Vaate zeggen hier het volgende over:

> *'Het heeft er de schijn van dat de wetgever zich niet heeft gerealiseerd dat aanpassing van de werktijd - d.w.z. de tijdstippen waarop de werknemer werkzaam is (zie art. 1, aanhef, sub e Wfw) - en vaststelling van spreiding van uren over de werkdag of het anderszins overeengekomen tijdvak materieel hetzelfde is. Verdedigbaar is dat het criterium van lid 7, net als voorheen, uitsluitend geldt voor de spreiding van de uren bij honorering van een verzoek tot aanpassing van de arbeidsduur.'*[5]

In de Wet flexibel werken staat verder dat als de werkgever niet binnen 1 maand voor het beoogde tijdstip van inwerkingtreding een beslissing heeft genomen, het verzoek moet worden toegewezen. Na een eventuele afwijzing kan een werknemer na een jaar een nieuw verzoek doen. De Wet flexibel werken is niet van toepassing op een werkgever met minder dan 10 werknemers.

Als het gaat om vermeerdering van de arbeidsduur of aanpassing van de arbeidsplaats of de werktijd kan worden afgeweken van bepalingen uit de Wet flexibel werken. Dit kan bij collectieve arbeidsovereenkomst of bij een regeling door of namens een daartoe bevoegd bestuursorgaan en als dat er niet is, als de werkgever schriftelijke overeenstemming bereikt met de or of, bij het ontbreken daarvan, met de personeelsvertegenwoordiging (pvt).

Medezeggenschapsrecht

Veel zaken die de organisatorische en het sociale karakter van de onderneming raken zijn onderwerp van overleg tussen werkgever en or. De or heeft – op basis van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) – adviesrecht en instemmingsrecht bij diverse onderwerpen die verband houden met regelingen die thuiswerken facilite-

5 Bouwens W. Duk, R, Bij de Vaate, D. (20-8-2020) *Van der Grinten Arbeidsovereenkomstenrecht, 27e druk*, pp. 63-64.

ren. Dit gaat verder dan alleen afspraken over de mogelijkheid om hybride te werken. Afspraken over hybride werken kunnen worden vastgelegd in een hybride-werkenregeling, die aan de or ter instemming moet worden voorgelegd. Een aantal thema's zijn daarbij instemmingsplichtig:

- Een arbeids- en rusttijdenregeling;
- Het arbeidsomstandighedenbeleid en de wijze waarop vormgeving wordt gegeven aan de RI&E;
- Een regeling op het gebied van werkoverleg;
- Een regeling omtrent het verwerken van alsmede bescherming van persoonsgegevens;
- Een regeling inzake voorzieningen die gericht zijn op of geschikt zijn voor waarneming van of controle op aanwezigheid, gedrag of prestaties.

Naast instemmingsrecht kan de or ook een adviesrecht hebben bij organisatiekeuzes die gaan over hybride werken. Het kan bijvoorbeeld gaan om investeringen die de ondernemer doet om bijvoorbeeld thuiswerkplekken beschikbaar te maken, maar ook herstructurering van de organisatie door inkrimping van werkplekken kan adviesplichtig zijn. Een aantal andere onderdelen of aspecten van hybride werken zijn volgens de WOR adviesplichtig. Het gaat om:

- Een wijziging van de plaats waar de onderneming haar werkzaamheden uitoefent.
- Het invoeren of wijzigen van een belangrijke technologische voorziening.
- Het treffen van een belangrijke maatregel in verband met de zorg van het bedrijf voor het milieu, waaronder begrepen het treffen of wijzigen van een beleidsmatige, organisatorische en administratieve voorziening in verband met het milieu.

In sommige organisaties is sprake van een personeelsvertegenwoordiging (pvt). Een pvt kan worden ingericht in organisaties met 50 of minder werkenden in dienst, omdat zij geen verplichting hebben om een or in te stellen. Een organisatie is in beginsel niet verplicht om een pvt in te stellen, maar is dat wel op het moment dat minimaal de helft van het personeel hierom vraagt. De pvt heeft ook specifieke rechten die verband houden met hybride werken, waaronder instemmingsrecht over een arbeids- en rusttijdenregeling. Organisaties met 10 of minder werkenden in dienst zijn niet verplicht om een pvt in te stellen, maar kunnen daartoe wel besluiten.

4.1.2 Wetsvoorstel Wet werken waar je wilt

In het kader van zeggenschap over hybride werken is het initiatiefwetsvoorstel Werken waar je wilt op 27 januari 2021 ingediend.[6] Dit wetvoorstel heeft als doel dat werknemers meer vrijheid krijgen in hoe zij de balans tussen het werken op en buiten de bedrijfslocatie willen organiseren. Het wetsvoorstel bevat een wijziging van de Wet flexibel werken en maakt het mogelijk dat een verzoek om aanpassing van de arbeidsplaats op eenzelfde manier wordt behandeld als een verzoek om aanpassing van de werktijd of arbeidsduur.

Het wetsvoorstel bepaalt dat werkenden een verzoek kunnen indienen om aanpassing van de arbeidsplaats waarbij de gewenste arbeidsplaats het woonadres van de werknemer is of een voor de arbeid passende arbeidsplaats van waaruit gebruikelijk voor de werkgever werkzaamheden worden verricht (mits binnen de EU). De werkgever moet dat inwilligen, tenzij er sprake is van zwaarwegende bedrijfs- of dienstbelangen. In de huidige Memorie van Toelichting bij het wetsvoorstel worden als zwaarwegende bedrijfs- of dienstbelangen genoemd: economische, technische of operationele belangen die ernstig worden geschaad, sociale cohesie, zware lasten (administratief en financieel, bijvoorbeeld bij uitvoering van de zorgplicht in de arbowet of als werknemers in het buitenland willen werken) en evidente plaatsgebonden arbeid. In de huidige situatie kunnen werknemers zo'n verzoek ook indienen, maar hoeven er geen zwaarwegende bedrijfs- of dienstbelangen te zijn om dat verzoek als werkgever te kunnen weigeren.

Met het wetsvoorstel beogen de initiatiefnemers werknemers meer zeggenschap te geven in hoe zij de balans tussen het werken op de bedrijfslocatie en elders willen inrichten.
De Raad van State (RvS) heeft op dit wetsvoorstel gereageerd en meent dat er op dit moment geen sprake is van een zodanig probleem of knelpunt dat de wetgever moet ingrijpen op de zeggenschap van werkenden over plaatsonafhankelijk werken. De RvS ziet de werklocatie in eerste instantie als een zaak tussen werkgever en werknemer. De RvS wijst erop dat het gebruikelijk is dat hier eventueel sectoraal via cao's of op ondernemingsniveau afspraken over worden gemaakt.

Samenvattend

Hoewel er op dit moment juridische kaders bestaan die werknemers en werkgevers een bepaalde mate van zeggenschap geven over de plaats en tijd waarop het werk

6 Kamerstukken Vergaderjaar 2020-2021, TK 35714 nr.2.

wordt uitgevoerd, is er een andere balans nodig om in de toekomst de kansen van hybride werken goed te kunnen benutten. Het initiatiefwetsvoorstel Wet Werken waar je wilt verschuift deze balans door aanpassingen aan de Wet flexibel werken (Wfw), waarmee werknemers meer zeggenschap wordt gegeven over de plaats waar zij werken. Zoals hierna uit par. 5.3.1. zal volgen, beveelt de SER aan het initiatiefwetsvoorstel te volgen met dien verstande dat een verzoek van de werknemer tot wijziging van de arbeidsplaats wordt beoordeeld op basis van de redelijkheid en billijkheid in plaats van zwaarwegende bedrijfs- of dienstbelangen. Onderdeel van de Wfw is ook dat van de wet kan worden afgeweken bij collectieve arbeidsovereenkomst of bij regeling waaromtrent de werkgever schriftelijke overeenstemming heeft bereikt met de or of pvt. De medezeggenschap neemt binnen de wetssystematiek dus een belangrijke rol in. Dat geldt ook voor de andere aspecten die raken aan hybride werken, zoals gezondheid en welzijn.

4.2 Bedrijfseconomische aspecten

Een ander belangrijk aspect van hybride werken zijn de bedrijfseconomische gevolgen en overwegingen. De Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) gaat ervan uit dat hybride werken van invloed kan zijn op de prestaties van arbeidsorganisaties, zowel direct als en indirect.[7] De arbeidsproductiviteit, het innovatievermogen en mogelijk kostenbesparingen zijn daarbij bepalende factoren.

4.2.1 Arbeidsproductiviteit

Onder de juiste randvoorwaarden kan hybride werken de arbeidsproductiviteit van organisaties verhogen. Diverse internationale onderzoeken illustreren dat dit mogelijk is. Uit een onderzoek onder Chinese callcentermedewerkers blijkt dat de arbeidsproductiviteit met 13 procent steeg toen medewerkers de kans kregen om 4 dagen thuis te werken en 1 dag op kantoor. De call centermedewerkers mochten bij dit onderzoek alleen thuiswerken.[8] Uit een onderzoek onder Japanse werkenden uit verschillende sectoren, die ook op een andere plek dan thuis mochten werken, bleek eveneens dat de arbeidsproductiviteit toenam.[9]

7 OESO (2020) Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?
8 Bloom et al. (2015) Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. The Quarterly Journal of Economics, 130(1), pp. 165-218.
9 Kazekami, S. (2020) Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *The International Journal of Digital Economy, Data Sciences and New Media*, pp. 5-7.

Er is echter ook onderzoek dat aantoont dat de arbeidsproductiviteit niet verandert door hybride werken of zelfs afneemt. Uit een Brits onderzoek onder werkenden in meer dan 20 verschillende sectoren bleek dat werknemers die verplicht gingen thuiswerken gemiddeld genomen even productief waren ten opzichte van de periode voor corona. Er werden wel grote verschillen gesignaleerd tussen sectoren en beroepen. Weinig verrassend steeg de arbeidsproductiviteit wel bij werknemers met beroepen die zich goed lenen voor thuiswerken. Werkenden met beroepen die wegens de aard van de werkzaamheden zich minder lenen voor thuiswerken, hadden daarentegen een lagere arbeidsproductiviteit bij het thuiswerken. Tevens deed zich een daling voor van de arbeidsproductiviteit bij de laagbetaalde werknemers en vrouwen.[10] Een mogelijke verklaring hiervoor, die in het onderzoek wordt gegeven, is dat laagbetaalde werknemers vaker beroepen hebben die zich niet goed lenen voor thuiswerken en dat vrouwen mogelijk meer huishoudelijke taken en zorg voor kinderen op zich nemen als zij thuis zijn. Mogelijk heeft het verplichte karakter van thuiswerken in combinatie met andere beperkende maatregelen zoals de sluiting van de kinderopvang en de sluiting van de scholen gezorgd voor een vertekend beeld. Het is niet bekend in hoeverre de deelnemers aan de enquête tijdsonafhankelijk mochten werken.

Voor Nederland is er geen onderzoek beschikbaar naar het gemeten effect van hybride werken op de arbeidsproductiviteit. Wel is er onderzoek gedaan naar de mate waarin werknemers zich productief *voelen*. Zo blijkt uit onderzoek van het Kennisinstituut voor mobiliteitsbeleid (KiM) blijkt dat 65 procent van de thuiswerkers zich eind maart/begin april in 2020 voldoende productief voelden. Dit percentage steeg naar 71 procent in juli van dat jaar. Bij een nieuwe meting uitgevoerd onder respondenten van het Mobiliteitspanel Nederland (MPN) in september/oktober van 2020 bleek dat de respondenten zich gemiddeld nog productiever voelen dan daarvoor. Een ongeveer even groot deel van de werkenden vond de eigen productiviteit hoger respectievelijk lager ten opzichte van de situatie voor de coronapandemie. Het KiM constateert op basis van diverse studies dat de ervaren productiviteit tijdens de eerste lockdown na verloop van tijd verbeterde. Mogelijk is hier sprake van zelfselectie: de mensen die zichzelf thuis productiever voelen, blijven thuiswerken.[11] Ook voor de coronapandemie hadden thuiswerkers objectief gezien een hogere productiviteit, maar hier kan meespelen dat vooral werknemers die baat hebben bij thuiswerken dat deden.

10 Etheridge, B. et al. (2020) Worker productivity during lockdown and working from home: Evidence from selfreports, in: Forsyth, O. et al., *COVID Economics Vetted and Real Time Papers*, pp. 118-141.
11 KiM (2021) Thuiswerken tijdens en na de coronapandemie Een overzicht van drie metingen met het Mobiliteitspanel Nederland (MPN), pp. 10-11.

Hoewel het dus nog niet duidelijk is of hybride werken de arbeidsproductiviteit daadwerkelijk zal verhogen, is wel duidelijk dat de *ervaren arbeidsproductiviteit* afhankelijk is van een aantal factoren:

- de aard van het werk
- de werktevredenheid
- de werkplek
- de communicatievormen in teamverband
- de leiderschapsstijl en cultuur
- de thuiswerkfrequentie.

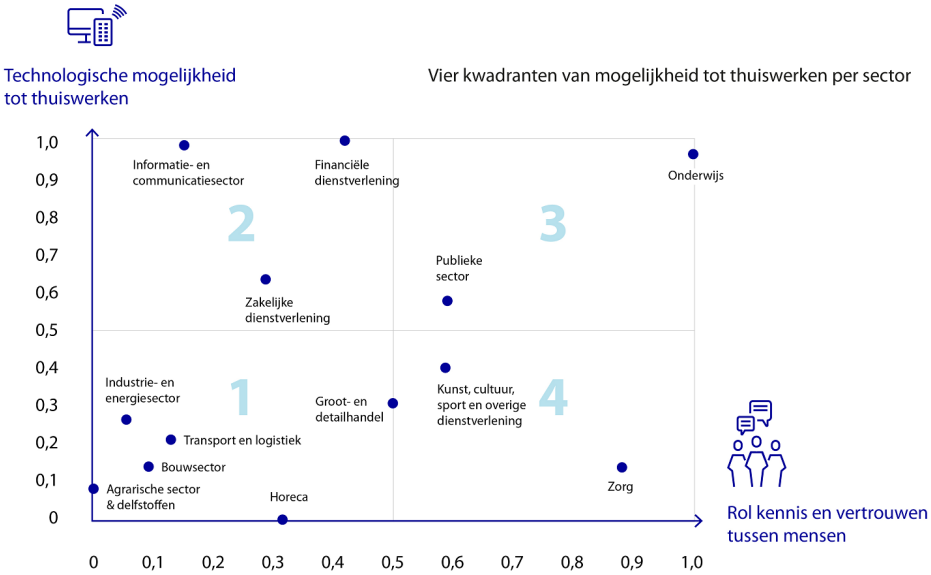
Hieronder wordt kort ingegaan op deze factoren.

De aard van het werk

In hoofdstuk 2 werd aangegeven dat de aard van het werk bepalend is voor de mate waarin hybride werken nu mogelijk is. Bepaalde typen werkzaamheden lenen zich simpelweg beter voor hybride werken dan andere. Dit heeft gevolgen voor de hoogte van de bijdrage aan een verbetering van de arbeidsproductiviteit. De Rabobank heeft een indeling gemaakt van sectoren die zich meer of minder lenen voor thuiswerken, op basis van twee variabelen: 1) is het technologisch mogelijk en 2) hoe groot is de rol van kennis en vertrouwen tussen mensen (zie figuur 4.1). Banen in de financiële dienstverlening, informatie en communicatiesector en de zakelijke dienstverlening lenen zich het meest voor hybride werken vanwege de goede technologische mogelijkheden en de relatief geringe rol van kennis en vertrouwen tussen mensen bij het werk. In de zorg, de kunst, cultuur, sport en overige dienstverlening zijn de technologische mogelijkheden geringer maar is de rol van kennis en vertrouwen tussen mensen juist heel belangrijk. Dit zijn de twee uitersten in figuur 4.1.[12]

12 Rabobank (2021) Hoe thuiswerken veranderde door corona, pp. 1-5.

Figuur 4.1 **Technologische mogelijkheden en noodzaak van kennis en vertrouwen tussen mensen gaan niet altijd samen**



Bron: Rabobank (2021) Hoe thuiswerken veranderde door corona, p.5.

Uit onderzoek van de Rabobank – dat uitsluitend betrekking heeft op de periode dat verplicht thuiswerken door de overheid werd geadviseerd – blijkt verder dat een groter percentage werkenden uit de sectoren waar werken op afstand zich goed voor leent (kwadrant 2) tijdens de coronapandemie productiever is geworden vergeleken met werknemers uit de sectoren waar het werk zich minder voor werken op afstand leent (zoals sectoren uit kwadrant 3). Het percentage werknemers dat minder productief is geworden is juist voor de sectoren uit kwadrant 3 (24 procent) groter dan voor werknemers van de sectoren uit kwadrant 2 (12 procent).[13]

Er zijn ook andere aspecten van de aard van het werk die een rol kunnen spelen bij wel of niet hybride werken, bijvoorbeeld de complexiteit van de werkzaamheden en het belang van samenwerking. Werknemers met complexe werkzaamheden ervaren thuiswerken als minder positief ten opzichte van werknemers met relatief eenvoudige werkzaamheden. De complexiteit van de werkzaamheden werd bepaald aan de hand van de hoeveelheid verschillende activiteiten waarmee de werkzaamheden gepaard gaan.[14] Uit een internationale enquête van Leesman blijkt dat men-

13 Rabobank (2021) *Hoe thuiswerken veranderde door corona*, pp. 1-5.
14 Leesman (2020) Your workplace of the future All you need to know to plan your future workplace strategy, pp. 12-13.

sen die veel moeten samenwerken vaak de voorkeur geven aan het werken op de bedrijfslocatie. Het belang van goede communicatie binnen een team speelt hierbij een rol.

Werktevredenheid

Volgens de OESO kan thuiswerken bijdragen aan een verhoging van de arbeidsproductiviteit door een verbetering in de ervaren werktevredenheid. Mogelijke gevolgen van thuiswerken kunnen zowel positief (geen reistijd, toegenomen concentratie) neutraal (een veranderde werk-privébalans) als negatief uitpakken voor werkenden (minder focus, gebrek aan sociale interactie en verborgen overuren) en daardoor bijdragen aan de werk(on)tevredenheid.[15]

De afnemende reistijd die gepaard ging met thuiswerken wordt door veel thuiswerkenden als een belangrijk voordeel ervaren van thuiswerken.[16] Thuiswerken heeft er daarnaast voor gezorgd dat sommige werkenden geconcentreerder kunnen werken. De toegenomen concentratie heeft een gunstige uitwerking op de arbeidsproductiviteit.[17] Andere werkenden vonden het juist moeilijker om zich te concentreren.[18]

In Nederland heeft thuiswerken gemiddeld genomen voor een verbeterde werk-privébalans gezorgd. Ook op dit punt zijn er verschillen tussen groepen aangetroffen.

De afname van contact en sociale interactie en de daarmee gepaard gaande eenzaamheid onder thuiswerkers is door verschillende instanties als potentieel risico van veel thuiswerkuren gesignaleerd.[19] De ervaren sociale isolatie neemt toe naarmate de thuiswerkintensiteit hoger is.[20]

Voor de coronapandemie groeide het aantal overuren als mensen gingen thuiswerken. Deze toename in overuren bedroeg voor thuiswerkenden gemiddeld drie kwar-

15 OECD (2020) Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?, pp. 11-12.
16 SCP (2021) Thuis of terug naar kantoor, pp. 28-29.
TNO (2021) De impact van de COVID-19 pandemie op werknemers Een jaar in de pandemie, p. 37.
KiM (2020) Thuiswerken en de coronapandemie Een overzicht van studies naar de omvang, beleving en toekomstverwachting van thuiswerken in coronatijd, p. 17.
17 PBL (2021) *Thuiswerken en de gevolgen voor wonen, werken en mobiliteit*, p. 26
18 KiM (2020) *Thuiswerken en de coronapandemie Een overzicht van studies naar de omvang, beleving en toekomstverwachting van thuiswerken in coronatijd*, p. 17.
19 PBL (2021) *Thuiswerken en de gevolgen voor wonen, werken en mobiliteit*, p. 27, SCP (2020) Thuiswerken en werktijdspreiding: mogelijkheden en maatschappelijke gevolgen, p. 13.
KiM (2020) Thuiswerken en de coronapandemie Een overzicht van studies naar de omvang, beleving en toekomstverwachting van thuiswerken in coronatijd, p. 17. TNO (2021) *De impact van de COVID-19 pandemie op werknemers Een jaar in de pandemie*, p. 34.
20 SCP (2021) Thuis of terug naar kantoor, p. 8.

tier per week. Naarmate werkenden meer gingen thuiswerken, nam het aantal gemaakte overuren toe tot 3 uur per week voor volledig thuiswerkenden. Het is onduidelijk of hybride werken ook daadwerkelijk leidt tot meer overwerkuren of dat werkenden met veel werk meer buiten de bedrijfslocatie werken omdat ze daar efficiënter werken.[21]
Een studie naar de gevolgen van tijd- én plaatsonafhankelijk werken bij een Italiaans bedrijf laat zien dat dit gepaard kan gaan met een toename van de gemiddelde werktevredenheid. Bovendien neemt de arbeidsproductiviteit toe bij deze tijd- en plaatsonafhankelijk werkenden, ze vertonen een hogere inzet bij het werk. Uit dit onderzoek blijkt dat de werkenden bereid zijn om zich harder in te zetten als ze meer zeggenschap en flexibiliteit in het werk ervaren.[22] Ook uit een representatieve Duitse enquête blijkt dat werkenden productiever zijn als ze zeggenschap over de werktijden krijgen, dit zorgt voor een hogere intrinsieke motivatie.[23]

De hybride werkplek

Een goede werkplek, goede digitale faciliteiten en goede ondersteuning van de werkgever hangen samen met positieve thuiswerkervaringen. Bovendien voelen werknemers zich productiever als ze beschikken over een goede thuiswerkplek en ondersteuning krijgen van de werkgever.[24] Hoewel in maart 2021 een steeds groter deel van de thuiswerkers over een goede werkplek beschikte, is dat nog niet voor iedereen het geval. Met name thuiswerkers met een laag opleidingsniveau, thuiswerkende vrouwen en onderwijs- en zorgpersoneel hebben minder vaak de juiste middelen.[25] De verschillende aspecten van een goede thuiswerkplek worden nader besproken in paragrafen 4.3.

Communicatievormen

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat thuiswerken een negatieve impact kan hebben op de communicatie tussen werknemers en managers en tussen werknemers onderling.[26] Face-to-face communicatie maakt snelle, efficiënte en een genuanceerde uitwisseling van informatie mogelijk. Bovendien komen de non-verbale uitdrukkingen beter tot hun recht bij face-to-face communicatie en kan er beter

21 SCP (2021) Thuis of terug naar kantoor, p. 8.
22 Angelici, M., Profeta, P. (2020) Smart-Working: Work Flexibility without Constraints, CESifo Working Papers, pp. 1-33.
23 Beckmann, M., Cornelissen, T., Kräkel, M. (2017) Self-managed working time and employee effort: Theory and evidence, *Journal of Economic Behavior & Organization*, p. 300.
24 KiM (2020) Thuiswerken en de coronapandemie Een overzicht van studies naar de omvang, beleving en toekomstverwachting van thuiswerken in coronatijd, pp. 19-22.
25 TNO (2021) De impact van de COVID-19 pandemie op werknemers Een jaar in de pandemie, p. 33.
26 OECD (2020) Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?, p. 9.

worden gebouwd aan vertrouwen.[27] Met name als er in teams samengewerkt moet worden, is het gebrek aan communicatie lastig.[28]

Praktijkvoorbeeld Microsoft

De nadelige consequenties van volledig buiten de bedrijfslocatie werken op communicatie en samenwerking werd onderzocht aan de hand van een natuurlijk experiment bij het bedrijf Microsoft. Alle 61.000 medewerkers werden verplicht thuis te werken toen de coronapandemie begon. De onderzoekers kwamen tot de conclusie dat 100 procent buiten de bedrijfslocatie werken leidde tot silo's binnen een organisatie. De relaties tussen bedrijfseenheden verminderden, structurele gaten binnen samenwerkingsverbanden werden in mindere mate overbrugd en de relaties werden statisch; minder banden werden aangemaakt en afgebroken. De waargenomen daling in synchronische communicatie (face-to-face) en stijging van a-synchronische communicatie (bijvoorbeeld: mails en chats) bemoeilijken de verspreiding en verwerking van complexe informatie.*

* Yang et al. (2021) The effects of remote work on collaboration among information workers, Nature Human Behaviour, p. 9.

Tijdens de praktijksessies van de SER wezen enkele deelnemers eveneens op het risico van 'verkokering'. Bij het werken buiten de bedrijfslocatie hebben werkenden namelijk vooral contact met een kleine groep, wat een goede afstemming van het werk met andere afdelingen belemmeren. De nadelige gevolgen van 100 procent thuiswerken op de samenwerking en communicatie binnen organisaties kan door andere vormen van hybride werken verminderen, bijvoorbeeld als hybride werkenden in samenspraak met de leidinggevende onderling afspreken om bepaalde dagen op kantoor te komen om elkaar face-to-face te spreken. Het potentiële 'afstemmingsprobleem' van de werkzaamheden tussen werkenden in een hybride werksetting kent nog relatief weinig aandacht in de literatuur. Het afstemmingsprobleem zou kunnen ontstaan als collega's niet op dezelfde dagen naar kantoor gaan en op dezelfde dagen thuiswerken. Duidelijke afspraken met de leidinggevende en onderling overleg tussen collega's over de thuiswerkdagen zouden dit afstemmingprobleem kunnen mitigeren.

27 SAMEK LODOVICI, M. et al. (2021) The impact of teleworking and digital work on workers and society, p. 61.
28 Battiston, D., Blanes i Vidal, J., Kirchmaier, T. (2017) Is Distance Dead? Face-to-Face Communication and Productivity in Teams, Centre for Economic Performance, pp. 1-31.

Hybride werken kan ook gevolgen hebben voor de wijze van vergaderen. Als een deel van de werkenden buiten de bedrijfslocatie werkt, kan er gekozen worden voor hybride vergaderingen. In die variant vergadert een deel van de werkenden digitaal en een deel fysiek. De ervaringen hiermee zijn nog niet erg positief.[29] Het blijkt lastig voor een voorzitter om de interactie met beide groepen goed te managen, vooral de non-verbale communicatie. Dit staat nog los van technische problemen zoals verstaanbaarheid en scherpte van beeld.[30]

Leiderschapsstijl en cultuur

Minder interactie tussen de werkenden en werkgever kan bij specifieke leiderschapsstijlen leiden tot een lagere arbeidsproductiviteit. Zo kan het excessief monitoren en controleren van werkenden door werkgevers negatieve gevolgen hebben voor de motivatie en het commitment van werknemers. In het uiterste geval kan dit leiden tot een afnemende werknemersbetrokkenheid, een afnemende productiviteit en een oplopend werknemersverzuim. Excessieve controle van werkprocessen via nieuwe technologische middelen en permanente bereikbaarheid kunnen bovendien de werkintensiteit zo verhogen dat de ‘autonomie paradox’ versterkt wordt. Dit betekent dat meer zeggenschap en autonomie enerzijds kan leiden tot meer werkvoldoening en een betere werk-privébalans maar anderzijds juist ook kan resulteren in het maken van meer werkuren, een verhoogde mate van stress en een verslechtering van de werk-privébalans.[31] [32]

Een empowerende stijl van leidinggevenden kan juist ondersteunend werken bij hybride werken. Bij een empowerende leiderschapsstijl genieten medewerkers meer vertrouwen bij de uitvoering van hun werkzaamheden. Onderzoek bevestigt daarnaast dat werknemers een hogere tevredenheid genieten als de leidinggevende juist vertrouwen op hen uitstraalt.[33] Het versterken van de relatie tussen werknemer en leidinggevende kan de negatieve effecten van telewerken gedeeltelijk verminderen. Een hoge mate van vertrouwen en ondersteuning vanuit de werkgever bij het hybride werken zou bovendien kunnen zorgen voor verbeterde carrièremogelijkheden.[34] Zodoende zou een nieuwe leiderschapsvorm ook de zorgen van verminderde zichtbaarheid van buiten de bedrijfslocatie kunnen wegnemen.

29 KiM (2021) Gaat het reizen voor werk en studie door COVID structureel veranderen?, p. 33.
30 Financieel Dagblad (2019) *Het kantoor van de toekomst, flex of niet?*
31 Samek Lodovici, M. et al. (2021) The impact of teleworking and digital work on workers and society, pp. 39-40.
32 Contreras, F. et al. (2020) E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go, frontiers in psychology, p. 2.
33 Nakrošien? et al. (2019) Working from home: characteristics and outcomes of telework, International Journal of Manpower, pp. 87-101.
34 Eurofound (2020) Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age, New forms of employment series, p. 42.

Tijdens de praktijksessies is door verschillende deelnemers voor een nieuwe vorm van leiderschap gepleit die meer gebaseerd is op vertrouwen en resultaat in plaats van controle en aanwezigheid. Er zijn al leidinggevenden die zich aanpassen aan de nieuwe situatie en vertrouwen geven aan de werknemers. Er zijn echter ook nog leidinggevenden die werknemers verplichten om altijd fysiek aanwezig te zijn op de werkplek. Hierdoor kan er ongelijkheid van behandeling tussen afdelingen of teams worden gecreëerd.

Leidinggevenden zouden in de vorm van trainingen kunnen worden begeleid in het eigen maken van een adequate leiderschapsstijl. Het aangaan van de dialoog met de werkende, het tonen van begrip voor de situatie waarin iemand zich bevindt en de aandacht voor nieuwkomers om de ongeschreven regels van een organisatie te leren zijn evenzeer belangrijke aspecten die tijdens de praktijksessies genoemd zijn.

De thuiswerkfrequentie

Hybride werken kan een positieve uitwerking hebben op arbeidsproductiviteit van werkenden zolang de factoren die een positieve bijdrage leveren opwegen tegen de factoren die een nadelige impact kunnen hebben op de arbeidsproductiviteit. De impact van de verschillende factoren op de arbeidsproductiviteit hangt mede af van de hoeveelheid uren die thuis wordt gewerkt. In de beginfase, bij een laag aantal thuiswerkuren, stijgt de productiviteit door een hogere werktevredenheid. Naarmate het aantal telewerkuren verder toeneemt, kunnen de negatieve gevolgen van buiten de bedrijfslocatie werken op den duur de overhand krijgen.

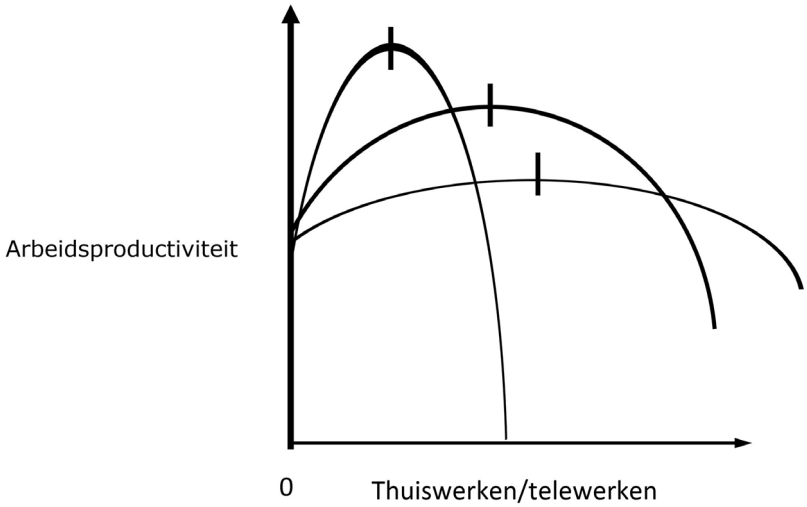
Figuur 4.2 toont dit curvilineaire verband tussen de arbeidsproductiviteit en telewerken.[35] Uit het eerder aangehaalde onderzoek onder Japanse werkenden blijkt ook dat de arbeidsproductiviteit tot op zekere hoogte significant stijgt door telewerken maar dat een grote hoeveelheid thuiswerkuren juist een negatieve uitwerking heeft op de arbeidsproductiviteit.[36]

Het optimum van thuiswerken wordt ook wel het thuiswerkplafond genoemd. Waar het optimum van thuiswerken zich bevindt is niet duidelijk en is verschillend voor ieder individu.[37] In figuur 4.2 staan de drie hellingen dan ook symbool voor de verschillen tussen individuen. De aard van het werk (technologische mogelijkheden, rol van vertrouwen en kennis bij het werk, de complexiteit van de werkzaam-

35 OECD (2020) Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?, p. 13.
36 Kazekami, S. (2020) Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *The International Journal of Digital Economy, Data Sciences and New Media*, pp. 5-7.
37 SCP (2020) Thuiswerken en werktijdspreiding: mogelijkheden en maatschappelijke gevolgen, p. 13.

heden en de mate van samenwerking), de leiderschapsstijl, de wijze waarop op afstand wordt gecommuniceerd, de werkplek en de werktevredenheid spelen een rol bij de het bepalen van het thuiswerkplafond.

Figuur 4.2 Telewerken en arbeidsproductiviteit: een curvilinear verband



Bron: OECD (2020) *Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?*, p. 13, verwerkt door de SER.

In de praktijksessie is ook meerdere keren gepleit voor maatwerk. Er is geen 'one size fits all' bij hybride werken. Zelfs binnen organisaties kunnen er grote verschillen zijn tussen groepen werkenden. Om maatwerk aan werknemers te kunnen bieden dienen beleid en regelgeving volgens een aantal deelnemers dan ook niet te worden 'dichtgetimmerd'.

Samenvattend

Hybride werken kan een positieve uitwerking hebben op arbeidsproductiviteit. Of en de mate waarin hybride werken kan bijdragen aan een verbetering van de arbeidsproductiviteit is afhankelijk van een divers aantal factoren: de aard van het werk, de werktevredenheid, de werkplek, de communicatievormen, de leiderschapsstijl en cultuur en de thuiswerkfrequentie. Deze factoren kunnen ook elkaar beïnvloeden. Een hogere arbeidsproductiviteit wordt alleen gerealiseerd als er voldoende aandacht is voor de factoren die een positieve bijdrage leveren, en deze bovendien opwegen tegen de factoren die een nadelige impact hebben.

4.2.2 Innovatie en samenwerking

Bedrijven kunnen inzetten op het verbeteren van het innovatievermogen door hybride werken te faciliteren. Bij het hybride werken kunnen zich twee tegengestelde ontwikkelingen voordoen die het innovatievermogen van een organisatie kunnen beïnvloeden.

Enerzijds kunnen (sommige) werknemers zich thuis beter concentreren, omdat ze niet afgeleid worden door collega's. Zodoende kunnen werkenden zich beter richten op belangrijke zaken zoals het bedenken van nieuwe producten, diensten en/of innovatieve manieren van werken. Een Vlaamse en een Nederlandse thuiswerkstudie vonden een positief verband tussen thuiswerken en innovatie. Volgens de Vlaamse studie draagt het thuiswerken positief bij aan het innovatief werkgedrag van werknemers.[38] In de Nederlandse studie is de relatie tussen innovatie en thuiswerken onderzocht onder 865 Nederlandse bedrijven of instellingen met minimaal 5 werknemers. Uit het onderzoek bleek dat thuiswerken positief samenhangt met de marktinnovatie (nieuwe marktproducten), de intensieve bedrijfsinnovatie (lancering van nieuwe producten of diensten die al op de markt waren en bedrijfsinnovatie (producten en diensten die het bedrijf bood werden verbeterd). Dit bevestigde de 'afleidingshypothese' en sluit aan bij het idee dat minder afleiding bij het werk positief samenhangt met het innovatievermogen van bedrijven.[39]

Anderzijds is samenwerking binnen organisaties noodzakelijk voor het ontwikkelen van nieuwe werkwijzen, producten en diensten. Door hybride werken is er minder face-to-face communicatie, hetgeen samenwerken en kennisuitwisseling kan belemmeren. Dit kan op de lange termijn ten koste gaan van innovatie en productiviteit.[40] Om dit tegen te gaan kan bijvoorbeeld gebruik gemaakt worden van 'electronic brainstorming'. Electronic brainstorming is een manier van brainstormen die teamleden de mogelijkheid biedt om tegelijkertijd berichten te sturen.[41]

Onderzoek naar het effect van hybride werken en flexibele werkschema's op de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten bij twee Nederlandse telecombedrijven toont aan dat hybride werken een positief effect heeft op de ontwikkeling van

38 De Spiegelaere et al. (2013) Wat werkt van het Nieuwe Werken? Het Nieuwe Werken en het innovatief gedrag van werknemers, HIVA-KU Leuven; Leuven, p. 15.
39 Dekker, F. & en Koster, F. (2020) Thuiswerken en innovatie: het gaat er niet om waar je werkt, Mens en Maatschappij, pp. 325-326.
40 Dekker, F. & en Koster, F. (2020) Thuiswerken en innovatie: het gaat er niet om waar je werkt, Mens en Maatschappij, pp. 325-326.
41 Dennis, A. R., Minas, R. K., & Williams, M. L. (2019). Creativity in Computer-Mediated Virtual Groups. In: Paulus, P. B., Nijstad, B., A, *The Oxford Handbook of Group Creativity and Innovation*, pp. 251–269.

nieuwe producten en diensten. Een belangrijke voorwaarde voor het verbeteren van de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten is dat hybride werken niet volledig de face-to-face communicatie overneemt. Enige mate van fysieke contact is een vereiste om het positieve effect van hybride werken te behouden. In het onderzoek werd wekelijks of tweewekelijks fysiek contact met het hele team naast enkele bilaterale fysieke contactmomenten als voldoende ervaren om hybride werken positief uit te laten pakken in het team. De ideale combinatie tussen fysiek contact en virtueel contact is afhankelijk van de fase waarin het ontwikkelingsproces zich bevindt. Zo blijkt dat werknemers in de beginfase vertrouwen moeten opbouwen en daarom vaker fysiek bij elkaar moeten komen. In latere fases kan meer tot werken op afstand worden overgegaan. Volgens de onderzoekers had tijdonafhankelijk werken slechts indirect een positief effect op het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten.[42]

Een ander belangrijk aspect bij samenwerking binnen organisaties is de afstemming tussen werkenden en een duidelijke communicatie binnen de organisatie; wie is waar en wanneer aan het werk? Op het moment dat er te weinig overlap is tussen de momenten waarop werkenden fysiek op dezelfde locatie aanwezig zijn kan de samenwerking belemmerd worden, zeker waar enige mate van fysiek contact van belang is voor de samenwerking.

In organisaties waarbij het voor veel werkenden niet mogelijk is om thuis te kunnen werken kan samenwerking en hybride werken ook anders tot uiting komen. Uit het oogpunt van sociale cohesie wordt er in die gevallen soms bewust voor gekozen om iedereen op de bedrijfslocatie te laten werken. De onderlinge contacten en de innovatie- en creativiteitsdoelstellingen zijn daarbij belangrijke overwegingen.

Praktijkvoorbeelden

Tijdens de praktijksessies bevestigden verschillende deelnemers dat het gebrek aan onderling contact invloed heeft op de wijze waarop creativiteit wordt ingezet voor innovatie. Het gesprek vindt nog maar weinig plaats bij de koffieautomaat. De creatieve, spontane contactmomenten zijn derhalve afgenomen. Dat zou ten koste gaan van het informele leren.

42 Coenen, M., Kok, R., (2014) Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules, *European Management Journal*, pp. 564-575.

De ervaringen van de deelnemers uit de praktijksessie en de resultaten van de studie onder medewerkers van Microsoft stammen uit de periode dat er veel werd thuisgewerkt door het dringende thuiswerkadvies van de overheid en niet iedereen de beschikking had over de benodigde communicatievoorzieningen. De negatieve gevolgen van afnemende kennisuitwisseling voor de creativiteit en het innovatievermogen van bedrijven kunnen worden opgevangen door werkenden hybride te laten werken volgens de variant dat men gedeeltelijk plaats- en tijdsonafhankelijk werkt. Het aantal fysieke contactmomenten dat nodig is om de creativiteit optimaal kunnen benutten zal per bedrijf, team en individu verschillen. Voor mensen die in een lab werken, is de fysieke omgeving bijvoorbeeld cruciaal voor de noodzakelijke kennisuitwisseling.[*] Ook nieuwe medewerkers zullen baat hebben bij een relatief hoog aantal fysieke contactmomenten omdat ze op locatie makkelijker een netwerk kunnen opbouwen en de nieuwe werkzaamheden kunnen leren.[**]

[*] Clancey (2020), The Case for Remote Work, Economic working papers, p.3.
[**] KiM (2021) Gaat het reizen voor werk en studie door COVID structureel veranderen?, p. 27.

Samenvattend

Hybride werken kan het innovatievermogen van organisaties beïnvloeden. Aan de ene kant op een positieve manier, omdat een goede vormgeving van hybride werken ertoe kan leiden dat werkenden geconcentreerder werken, met als gevolg een hogere output en meer innovatie. Bovendien zijn er ook mogelijkheden om innovatie op afstand te stimuleren, onder andere via electronic brainstorming. Aan de andere kant zal het volledig buiten de bedrijfslocatie in veel gevallen leiden tot minder innovatie. Er vindt dan minder kennisuitwisseling plaats omdat er minder gelegenheid is voor spontane creativiteit en gezamenlijke innovativiteit. Er is bovendien minder gelegenheid om informeel van elkaar te leren. Samenwerking vereist enige mate van afstemming tussen collega's, om ervoor te zorgen dat men weet wie waar wanneer werkt, om zo goed in te kunnen schatten wanneer werken op of buiten de bedrijfslocatie gewenst is. Om innovatie en samenwerking te stimuleren bij hybride werken, kunnen organisaties in overleg met de werknemers zelf kiezen voor de ideale vorm of mix van werken, die nodig is voor een optimaal niveau van innovatie en samenwerking. In organisaties waarbij het voor veel werkenden niet mogelijk is om thuis te kunnen werken kan uit het oogpunt van sociale cohesie er soms bewust voor worden gekozen om iedereen op de bedrijfslocatie te laten werken.

4.2.3 Kosten, baten en fiscale regels

Kosten en baten van organisaties

Hybride werken kan leiden tot verschillende kosten en baten voor organisaties. Zo kunnen organisaties kosten besparen bij hybride werken via een afname van kantoorkosten, gaskosten, elektriciteitskosten, kosten voor de catering, reiskostenvergoedingen, internetkosten en kosten voor koffiegebruik van kantoormedewerkers. Daarbovenop kunnen kosten worden bespaard als gevolg van een betere job matching, minder personeelsverloop en minder werknemersverzuim.[43]

Uit een van de praktijksessies bleek dat voor sommige organisaties de periode dat thuiswerken de norm was wegens het dringende overheidsadvies om thuis te werken de aanleiding was om huisvestingsplannen bij te stellen. PWC en de Stec groep hebben berekeningen gemaakt van de verwachte kantoorkosten van Nederlandse bedrijven, met verschillende uitkomsten.[44] [45] Het PwC heeft berekend tot op welke hoogte bedrijven kosten kunnen besparen als de helft van de beroepsbevolking 1 dag extra gaat thuiswerken ten opzichte van de periode voor corona. Volgens PwC zullen de dalende kantoorkosten als gevolg van minder kantoorruimte behoren tot de grootste kostenbesparing voor bedrijven. Het PBL gaat ervan uit dat de kantoorkosten weinig zullen veranderen door hybride te gaan werken omdat hybride werken niet zozeer een vermindering van de benodigde kantoorruimte teweeg zal brengen. Mogelijk is er zelfs meer kantoorruimte nodig om de piekbelasting van bepaalde kantoordagen op te kunnen vangen.[46] Naast afnemende kantoorkosten verwacht PwC ook dat bedrijven kunnen besparen op gaskosten, elektriciteitskosten en kosten voor de catering. In het licht van hybride werken zijn deze kostenbesparingen ook aannemelijk omdat er vermoedelijk dagen zullen zijn dat het kantoor niet of nauwelijks wordt gebruikt.

PwC heeft berekend dat werkenden die thuis kunnen werken ruim 1,1 miljard euro per jaar aan reiskosten kunnen besparen indien ze één dag meer gaan thuiswerken ten opzichte van de periode voor corona. Voor zover deze kosten voor rekening van de werkgever kwamen, zullen de werkgevers profijt hebben van de afnemende woon-werk verkeer bij hybride werken.

43 OECD (2020) Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?, p. 12.
44 PwC (2020) The costs and benefits of working from home, pp. 1-11.
45 Stec (2020), Effecten van COVID op de kantorenmarkt, in opdracht van Ministerie van BZK.
46 PBL (2021) Thuiswerken en de gevolgen voor wonen, werken en mobiliteit, pp. 47-50.

Hybride werken kan ook tot een verandering van de arbeidskosten leiden. Indien hybride werken goed wordt gefaciliteerd en daadwerkelijk leidt tot een verbeterde werktevredenheid, zou dat gepaard kunnen gaan met een dalend personeelsverloop. Werkgevers hoeven bij een lager personeelsverloop minder nieuw personeel aan te trekken waardoor de wervings- en trainingskosten lager kunnen uitvallen.[47] Bij het eerder aangehaalde Chinese bedrijf zorgde de mogelijkheid van een dag per week thuiswerken voor een halvering van het personeelsverloop en een jaarlijkse besparing van 400 dollar per werkende.[48] Amerikaans onderzoek bevestigt dat het personeelsverloop daalt bij bedrijven die werken op afstand faciliteerden.[49]

Als werkenden een deel van hun werktijd buiten de bedrijfslocatie kunnen werken, is het bovendien mogelijk dat er een betere aansluiting ontstaat van vraag en aanbod, wat arbeidskosten voor organisaties kan verlagen. Afstand speelt dan een minder grote rol bij het vinden van de meest geschikte en gekwalificeerde personen voor een bepaalde functie.[50] [51]

Hybride werken kan tegelijkertijd ook tot extra kosten leiden. PWC heeft een inschatting gemaakt van de potentiële extra kosten van hybride werken op de lange termijn. Zo zouden er op de langere termijn volgens PwC extra kosten kunnen ontstaan bij hybride werken door afnemende samenwerking, lagere werknemersbetrokkenheid en toegenomen eenzaamheid en stress met de daaruit voorvloeiende burn-outs. Afnemende samenwerking en werknemersbetrokkenheid heeft negatieve consequenties voor de creativiteit en productiviteit van werkenden en kunnen daarom beschouwd worden als een kostenpost voor werkgevers. Bij een stijgend aantal werknemers met burn-outs nemen de ziektekosten voor werkgevers toe. Goede randvoorwaarden voor hybride werken (waaronder een goede werkplek, synchronische communicatie op afstand, voldoende fysiek contact, een relationele leiderschapsstijl, maatwerk en ruimte voor zeggenschap) kunnen deze kosten beperken.[52]

Een werkplek buiten Nederland kan daarnaast grote administratieve met zich mee brengen. Het hybride werken heeft dan gevolgen voor de werkgever op fiscaal terrein en op het terrein van sociale zekerheid. De keuze voor de werkplek buiten

47 OECD (2020) Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?, pp. 12.
48 Bloom et al. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), pp. 165-218.
49 Global Workplace Analytics () Costs and Benefits.
50 OECD (2021) *The future of remote work: Opportunities and policy options for Trentino*
51 Clancey (2020), The Case for Remote Work, *Economic working papers*, pp. 10-14.
52 PwC (2021) The costs and benefits of working from home, part II The impact of working from home on innovation, people engagement and well-being, pp. 1-11.

Nederland door de werknemer kan ertoe leiden dat er bijvoorbeeld voor de loonbelasting een aangifteplicht gaat gelden in het land waar de werknemer wenst te werken. Ook kan er dan sprake zijn van een vaste inrichting met gevolgen voor de winstrapportage in dat land en Nederland. Dit kan tot een zware administratieve (en mogelijk financiële) last voor de werkgever leiden.

Kosten en baten van werkenden

Hybride werken kan via een verbetering van de arbeidsproductiviteit en het innovatievermogen bijdragen aan hogere groei van het BBP, tot een bepaalde drempelwaarde van de mate van hybride werken is bereikt. Vanaf deze waarde wordt het effect negatief: te veel hybride werken kan het innovatievermogen van bedrijven op de lange termijn verminderen, door de gevolgen van het verminderde face-to-face contact.[53]

PwC heeft ook een berekening gemaakt van de mogelijke besparingen voor werkenden. Deze zitten vooral in reiskosten en kosten van kinderopvang.[54] Het is echter in hoeverre deze besparingen daadwerkelijk gerealiseerd worden. Reiskosten kunnen geheel of gedeeltelijk door werkgevers vergoed. Daarnaast bleek uit gesprekken met vertegenwoordigers van kinderopvangorganisaties dat de vraag naar de kinderopvang niet is gedaald tijdens de coronapandemie. Dat is ook logisch; ook bij thuiswerken zullen ouders niet de tijd hebben om voor hun kinderen te zorgen. Tijdwinst door minder reistijd kan eveneens als een bate gezien worden van hybride werken. Voor de extra kosten die medewerkers maken door (gedeeltelijk) thuis te werken wordt vaak door de werkgever een thuiswerkvergoeding geboden, die de kosten gedeeltelijk compenseert.

Maatschappelijke kosten en baten

Het levert de maatschappij in totaal naar schatting maximaal bijna 4 miljard euro op als de helft van de werkzame beroepsbevolking 1 dag meer thuiswerkt. Dit is inclusief de hierboven besproken bespaarde kosten voor bedrijven en werkenden. PwC gaat bij deze berekeningen er van uit dat de thuiswerkdagen optimaal over de werkweek worden gespreid zodat de kostenbesparingen maximaal zijn. De maatschappij bespaart zich naar schatting 1 miljard euro aan jaarlijkse kosten door een afnemend gebruik van onder meer wegen en het openbaar vervoer. Minder woonwerkverkeer kan gepaard gaan met minder verkeersopstoppingen en verkeersongelukken. Bovendien zou een afnemend gebruik van wegen minder investeringen van

53 Behrens, K., Kichko, S., Thisse, J.F. (2021) *Working from home: Too much of a good thing,* VoxEU CEPR.
54 PwC (2021) The costs and benefits of working from home, part II The impact of working from home on innovation, people engagement and well-being.

de overheid vergen in onderhoud van de infrastructuur. Zodoende hoeft de maatschappij in dat geval minder op te draaien voor de kosten die ontstaan bij verkeersongevallen.[55] Het is echter maar zeer de vraag of de maatschappij daadwerkelijk zich 1 miljard euro aan kosten bespaart door afnemend gebruik van publieke goederen. Zo zou volgens het PBL en het KiM het positieve effect op de verkeersveiligheid bij hybride werken gering zijn en zouden de verplaatsingen voor woon-werkverkeer worden vervangen voor andere verplaatsingen (zie ook paragraaf 4.6.1).

De regionale SER'en hebben gezamenlijk aangegeven dat hybride werken kansen biedt om de economische vitaliteit en leefbaarheid van de regio's te vergroten. Hybride werken vereist in mindere mate fysieke aanwezigheid van personeel op kantoor waardoor de bereidheid om verder weg te wonen groeit. Hybride werken zou het voor afgestudeerde jongeren aantrekkelijker kunnen maken om terug te keren naar de eigen geboortestreek en elders werk te vinden. Ook vindt de voorzichtige ontwikkeling plaats dat jonge gezinnen ervoor kiezen om de verhuizen van de stedelijke gebieden naar de landelijke regio's. Deze ontwikkeling zou mede mogelijk worden gemaakt door hybride werken. Regio's als Zeeland, Groningen en West-Brabant zien sinds kort een toename van de bevolkingsgroei. De landelijke regio's kunnen door mensen worden gezien als aantrekkelijke woonlocaties wegens onder andere de leefomgeving en betaalbare huizen. De bevolkingsgroei in de regio's biedt kansen om de leefbaarheid, van deze gebieden te versterken, voorzieningen te behouden en het vestigingsklimaat te versterken. Een mogelijke trek vanuit de Randstad naar de regio's wordt derhalve gezien als een boost voor de economische vitaliteit en leefbaarheid in regio's met een krimpende of stabiele bevolkingsomvang.

Samenvattend

Werkenden, werkgevers en de maatschappij kunnen financiële voordelen en nadelen ondervinden bij de overgang naar hybride werken. Over de omvang hiervan is nog weinig zeker. De potentiële kosten en baten van hybride werken zullen afhangen van het toekomstig gedrag van werknemers en werkgevers.
Organisaties kunnen door minder kosten bij het gebruik van kantoorpanden, minder ziekteverzuim en minder personeelsverloop baat hebben bij hybride werken. Tegelijkertijd kan een afname in innovatie en samenwerking, verzuimkosten door ongezond hybride werken en hogere administratieve en financiële lasten door werken in het buitenland leiden tot hogere kosten.

55 PwC (2020) The costs and benefits of working from home, pp. 1-11.

Werkenden zullen waarschijnlijk minder merken van de financiële kosten en baten van hybride werken, mits de kosten die zij maken om goed hybride te werken voldoende worden gecompenseerd.
Maatschappelijke baten zitten vooral in de positieve economische effecten die door een hogere arbeidsproductiviteit en innovatievermogen mogelijk worden gemaakt. Ook het mogelijke effect op de mobiliteit, vervoer en leefomgeving, even als de mogelijkheid voor mensen om op basis van hybride werken vrijer te kunnen kiezen waar zij wonen en werken, kunnen worden gezien als maatschappelijke baten.

Fiscale regels hybride werken

De werkkostenregeling (WKR) biedt werkgevers de mogelijkheid om kosten die gemaakt worden in het kader van hybride werken vrij van loonheffingen te kunnen vergoeden. Binnen de WKR zijn er verschillende regelingen om vergoedingen te bieden bij hybride werken:

- Vrije ruimte
- Gerichte vrijstelling arbovoorziening
- Gerichte vrijstelling noodzakelijke ICT-middelen
- Gerichte vrijstelling thuiswerkkostenvergoeding.

Binnen de WKR is er een vrije ruimte voor het uitkeren van onbelaste vergoedingen, verstrekkingen en ter beschikkingstellingen. Normaal gesproken bedraagt de vrije ruimte 1,7 procent van de totale fiscale loonsom (tot maximaal 400.000 euro), maar in april 2020 is deze vrije ruimte in verband met de coronapandemie voor het volledige kalenderjaar 2020 verhoogd naar 3 procent. Die 3 procent gold ook voor het jaar 2021 maar alleen voor de eerste 400.000 euro. Daarboven moet gerekend worden met een percentage van maximaal 1,18 procent. Per 2022 is het percentage (tot 400.000 euro loonsom) weer verlaagd van 3 procent naar 1,7 procent. Naast de vrije ruimte zijn er gerichte vrijstellingen binnen de werkkostenregeling. Hier valt onder meer de reiskostenvergoeding onder. Verder kunnen bepaalde zaken onbelast worden vergoed onder het noodzakelijkheidscriterium en de nihilwaarderingen.[56]

De gerichte vrijstelling arbovoorzieningen maakt het mogelijk dat de werkgever kosten voor arbovoorzieningen vergoed, zoals een ergonomisch verantwoord bureau of bureaustoel, om zo werkenden gezond en veilig hybride te kunnen laten werken. Eind december 2021 heeft de staatssecretaris van Financiën duidelijk gemaakt dat deze vrijstelling alleen geldt voor de arbovoorzieningen die verplicht

56 Rijksoverheid (2021) Hoe gebruik ik als ondernemer de werkkostenregeling, *https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/inkomstenbelasting/vraag-enantwoord/werkkostenregeling-wkr*

worden gesteld vanuit de Arbowetgeving, zoals een ergonomisch bureau of stoel, een beeldschermbril of persoonlijke beschermingsmiddelen.[57] Het generiek vergoeden of verstrekken van andere zaken zoals gezondheidschecks en sportschoolabonnementen vallen hier niet onder, net als het vergoeden of verstrekken van een fiets. De versobering van de vrijstelling staat haaks op de maatschappelijk werkelijkheid en de ontwikkeling waarbij meer wordt ingezet op preventie. Werkgevers die hier aan bij willen dragen lopen nu tegen deze versobering aan.

De gerichte vrijstelling noodzakelijke ICT-middelen, waarbij het noodzakelijkheidscriterium geldt, maakt het mogelijk dat de werkgever kosten voor noodzakelijke ICT-middelen vergoed, om werkenden zo de mogelijkheid te geven over de ICT-middelen te beschikken om met de juiste middelen buiten de bedrijfslocatie te kunnen werken.

Daarnaast bestaat er nu ook een gerichte vrijstelling voor de thuiswerkkosten, die het mogelijk maakt dat werkgevers werkenden compenseren voor de gemaakte kosten bij thuiswerken. Het Nibud heeft berekend dat een thuiswerkvergoeding van 2 euro per dag per persoon toereikend kan zijn om de meerkosten van thuiswerken te dekken. De meerkosten van thuiswerken zijn op basis van de extra elektriciteitsverbruik, waterverbruik, verwarming, koffie/thee en toiletpapier berekend.[58] Deze kosten zijn in augustus 2021 wederom vastgesteld door het Nibud, maar sindsdien heeft er een flinke inflatie en stijging van energiekosten plaatsgevonden.[59] Wel heeft het Nibud in maart 2022 aangegeven in te schatten dat de thuiswerkenkosten op dat moment ongeveer 3 euro per dag waren.[60] Het kabinet heeft begin februari 2022 op basis van Kamervragen aangegeven dat de thuiswerkvergoeding jaarlijks geïndexeerd zal worden op basis van de tabelcorrectiefactor. Dit zal voor het eerst in 2023 plaatsvinden, er is niet voorzien in een tussentijdse aanpassing.[61]

Ook voor reiskostenvergoedingen bestaat een gerichte vrijstelling. De werkgever kan echter per dag alleen de reiskostenvergoeding of de thuiswerkvergoeding geven. Werkenden en werkgevers kunnen afspraken maken over de dagen waarop wordt hybride wordt gewerkt zodat werkgevers een vaste vergoeding kunnen toekennen. Er mag incidenteel af worden geweken van de afgesproken dagen.[62]

57 Staatscourant 2021 nr. 48635, p. 18, *https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2021-48636*
58 Nibud (2021) Thuiswerkkosten Berekening van de thuiswerkkosten t.b.v. een thuiswerkkosten-vergoeding, pp. 1-9.
59 CBS, 2022, *Inflatie stijgt naar 6,4 procent in januari, https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/06/inflatie-stijgt-naar-6-4-procent-in-januari#:~:text=Consumentengoederen%20en%20%E2%80%93diensten%20in%20Nederland,1%20procent%20in%20januari.*
60 RD, 2022, *https://www.rd.nl/artikel/966876-nibud-schat-in-dat-thuiswerken-inmiddels-3-euro-per-dag-kost*
61 Kamerstukken 2021-2022 nummer 1535, (2022) *Antwoord op Kamervragen over thuiswerkvergoeding*.
62 Rijksoverheid (2021) Plannen kabinet voor thuiswerkkostenvergoeding van maximaal € 2 per dag, *https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/belastingplan/belastingwijzigingen-werkgever-en werknemer/thuiswerkkostenvergoeding*

Samenvattend
Er zijn verschillende fiscale regels van toepassing bij hybride werken, om hybride werken beter te kunnen faciliteren voor werkenden en werkgevers. Dit is onder andere belangrijk in het kader van de gezondheid en welzijn van werkenden, de sociale cohesie en dat zoveel mogelijk werkenden de kansen van hybride werken kunnen benutten. De vraag is echter of deze regelingen toereikend zijn voor de kosten die worden gemaakt bij hybride werken, zowel nu, als in de toekomst.

4.3 Gezondheid, welzijn en werktevredenheid

Een punt van aandacht bij het de vormgeving van hybride werken is de gezondheid, welzijn en werktevredenheid van werkenden. Hybride werken kan zowel positieve als negatieve gevolgen met zich meebrengen. Sinds het begin van de coronapandemie is vooral aandacht geweest voor de werk-privébalans en arbeidsomstandigheden van thuiswerkers. Dit SER-advies kent echter een bredere focus dan alleen thuiswerkers. Waar relevant zullen deze onderzoeken toch worden betrokken, voor zover deze niet worden gedomineerd door zogenaamde corona-effecten. De coronapandemie heeft immers een aantal aandachtspunten blootgelegd relevant zijn om gezond en veilig hybride te kunnen werken.

Deze paragraaf geeft een overzicht van verschillende voordelen van hybride werken, waarna wordt ingegaan op de risico's. Daarbij wordt eerst ingegaan op de gevolgen van hybride werken voor de werk-privébalans van werkenden, vervolgens op de fysieke en mentale gezondheidseffecten van hybride werken. De paragraaf wordt afgesloten met een overzicht van het huidige beleidskader en waar op dit moment nog knelpunten liggen.

4.3.1 De balans tussen werk en privé

Zoals in paragraaf 2.4 is beschreven wordt vrij algemeen verondersteld dat hybride werken een positieve bijdrage kan leveren aan meer evenwicht tussen werk en privéleven. Het biedt kansen tot minder reistijd en het aanpassen van werktijden aan persoonlijke behoeften, of het soepeler kunnen inspelen op incidentele situaties in de thuissituatie van de werkende waarvoor anders (bijzonder) verlof zou worden opgenomen zoals artsbezoek, ontvangen van reparateurs. Dit veronderstelde effect blijkt echter in de praktijk niet eenduidig. Ten aanzien van het werken op afstand door middel van ICT-faciliteiten merkt het EESC op dat de effecten daarvan op het evenwicht tussen werk en privéleven "uiterst dubbelzinnig en zelfs tegenstrijdig zijn en dat verder onderzoek geboden is". Hierbij wordt gewezen op het makkelijker kunnen combineren van werk en privé, maar dat daarbij ook de scheidslijnen tus-

sen werk en privé kunnen vervagen. Er zijn ook aanwijzingen dat deze vorm van werken gepaard gaat met langere werktijden, en het meer buiten reguliere werktijden (inclusief in vrije tijd) werken. Veel hangt ook af van hoe het werk concreet wordt georganiseerd binnen de organisatie en de omstandigheden waarin de werkende deze uitvoert.[63]

Het SCP constateert in een onderzoek naar de gevolgen van thuiswerken op het welbevinden van werknemers dat thuiswerken de werk-privébalans verbetert, maar dat dit slechts een lichte verbetering betreft. Vooral mannen met kinderen tot 13 jaar ervaren een verbetering van de werk-privébalans bij *thuiswerken*. Het betreft hierbij wel gemiddelden. Voor zover dit ervaringen tijdens coronatijd betreft dienen deze specifieke omstandigheden te worden meegewogen op de gevonden resultaten. Zo was er tijdens lockdowns sprake van een groter aantal uren thuiswerken, een kleiner aantal afspraken/verplichtingen buitenshuis, een andere werkhoeveelheid (in sommige sectoren groter in andere juist lager), wel of geen opvang door grootouders, schoolsluiting, et cetera.

Moeders bleken tijdens de lockdowns extra zorgtaken op zich te nemen. Uit onderzoek voor de coronapandemie kwam naar voren dat vrouwen met kinderen onder de 13 jaar geen verbetering in de werk-privébalans ondervonden als ze gingen thuiswerken. Vrouwen zonder jonge kinderen ervoeren echter wel een verbetering. Zie ook paragraaf 4.4.2. Gesuggereerd is dat mogelijk het aantal werkuren (regulier en overwerk) een rol speelt bij het effect op de werk-privébalans; bij een grote arbeidsomvang (vaker mannen) kan het thuiswerken een relatief gunstiger effect hebben dan bij werkenden die al in deeltijd werken (vaker vrouwen).[64] Hierbij moet wellicht worden betrokken dat vrouwen oververtegenwoordigd zijn in enkele sectoren waarin het moeilijker is om werk buiten de werkplek te doen, denk aan zorg en onderwijs. Nadere gegevens hierover ontbreken.

Uit ander onderzoek (voor corona) bleek dat vrouwen onder bepaalde voorwaarden weer of méér willen werken. Naast het voorzien in een toereikend huishoudinkomen was de mogelijkheid om een gedeelte van de werkweek thuis te kunnen werken de belangrijkste randvoorwaarde.[65] Op basis van de bevindingen in het hierboven genoemde SCP-rapport kan de vraag worden opgeworpen hoe groot dat effect

63 Europees Economisch en Sociaal Comité (2021) Advies *Uitdagingen van telewerken, organisatie van de arbeidstijd, evenwicht tussen werk en privéleven en het recht om offline te zijn*. (paragraaf 4.2).
64 SCP (2021) *Thuis of terug naar kantoor, plus en minpunten van thuiswerken voor het welbevinden van werknemers*.
65 W Portegijs en M van den Brakel (2018) Emancipatiemonitor 2018, p. 35.

daadwerkelijk zal zijn, aangezien vrouwen met kinderen tot 13 jaar geen verbetering in de werk privé balans ervoeren.

Samenvattend
Over het algemeen kan hybride werken een licht positief effect hebben op de werkprivébalans van werkenden, maar dit verschilt per werkende, waarbij opvalt dat er een duidelijk verschil is tussen mannen en vrouwen.

4.3.2 Gezondheidseffecten hybride werken

Naar de arbeidsomstandigheden van thuiswerkers gedurende de periode van het thuiswerkadvies is ook onderzoek gedaan. Het is goed te realiseren dat deze onderzoeken zijn verricht in een periode van pandemie en dat de uitkomsten ook aan deze omstandigheden gerelateerd moeten worden. De precieze impact van hybride werken op de gezondheid, welzijn en werktevredenheid verschilt ook per werkende.

Zoals in paragraaf 2.4 duidelijk werd zien we over het algemeen dat werkenden verschillende voordelen noemen als het gaat om thuiswerken, zoals meer vrije tijd en zeggenschap, wat zich kan vertalen naar een betere psychische gezondheid, en in sommige gevallen minder werkdruk en minder verzuim.[66] De impact van deze aspecten hangt samen met persoonskenmerken van werknemers. In sommige gevallen ervaren mensen dankzij thuiswerken minder emotioneel belastend werk en een verbetering van de algemene gezondheid.[67]

Er kunnen echter ook negatieve fysieke en mentale gezondheidseffecten ontstaan door hybride werken. Hoewel werkenden hun gezondheid tijdens de pandemie over het algemeen als goed ervaarden blijkt uit onderzoek dat een deel van de thuiswerkers op den duur toch meer last kregen van fysieke en mentale klachten. Ook het verzuim nam gedurende de pandemie licht toe, maar in hoeverre dat kwam door het thuiswerken of door de bredere context van de coronapandemie is nu niet vast te stellen.[68]
Enkele groepen en sectoren bleken tijdens de pandemie bovendien vatbaarder voor de nadelige gezondheidseffecten van thuiswerken. Dit geldt voor onervaren werknemers en flexwerkers en werknemers met een matig tot slechte gezondheid. In sommige sectoren zijn de arbeidsrisico's voor thuiswerkers op het gebied van PSA

66 TNO (2021) *Thuiswerken, risico's gezondheidseffecten en maatregelen*, 4 februari 2021.
67 Thijmen Zoomer et al. (2021)Thuiswerkers in tijden van de COVID-19-pandemie, *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*.
68 TNO heeft in 2020-2021 onderzoek gedaan onder werknemers naar de gevolgen van de COVID-19 pandemie. Het gaat om de gevolgen - ten tijde van de pandemie - over werk en arbeidsomstandigheden. Zie TNO, NEA Covid-19, eind 2021.
Zie ook KiM (2021) Update ontwikkelingen thuiswerken t/m januari 2021.

en fysieke belasting hoger dan in andere sectoren. Dat geldt vooral voor werknemers in het openbaar bestuur en in het onderwijs.[69]

Fysieke gezondheidseffecten

De arbeidsomstandigheden van thuiswerkers zijn ten opzichte van 2019 veranderd: meer beeldschermwerk, meer herhaalde bewegingen en meer sedentair gedrag, vaak zonder regelmatig een korte pauze te houden. Dat is gedurende de pandemie nauwelijks veranderd. Negen op de 10 thuiswerkers zaten meer dan 6 uur per dag achter de computer. Voor de pandemie verrichte 4 op de 10 werknemers langdurig beeldschermwerk. Ook buiten het werk zijn de thuiswerkers meer gaan zitten. De thuiswerkplek is gedurende de pandemie wel voor steeds meer thuiswerkers ergonomisch verantwoord ingericht. Toch heeft de helft nog niet alle benodigde middelen.

Uit het onderzoek volgt dat de fysieke belasting van werknemers zou kunnen toenemen door gebrekkige werkplekken, een verkeerde werkhouding en onderbelasting door langdurig zitten en veel beeldschermwerk. Spier- en skeletaandoeningen kunnen ook toenemen naarmate flexibele werkomgevingen en mobiele digitale technologieën gemeengoed worden. Dit vormt een belangrijke uitdaging voor gezond en veilig werken, aangezien werkplekken regelmatig nog niet ergonomisch geschikt zijn, maar werkgevers er weinig controle over hebben. Een substantieel deel van thuiswerkers had tijdens de pandemie ook last van fysieke klachten zoals klachten aan armen, nek en schouders (KANS).[70] De toename van sedentair gedrag bij thuiswerk kan in het algemeen ook leiden tot een toename gezondheidsproblemen zoals obesitas, type 2-diabetes en kanker.

Mentale gezondheidseffecten

Het SCP constateert in een onderzoek uit 2021 dat thuiswerken (als onderdeel van hybride werken) de tevredenheid van het leven niet vergroot.[71] Dat geldt zowel voor het thuiswerken voor als tijdens de coronapandemie. Wel gaf tijdens de pandemie een beperkte groep werkenden aan dat zij grote problemen hadden met het in grote mate moeten thuiswerken. Dit speelde het meest bij alleenwonenden en mensen zonder aparte werkruimte. Het SCP geeft aan dat een mogelijke verklaring hiervoor bepaalde karaktertrekken of specifieke kenmerken van de thuissituatie kunnen zijn. Verder ervaren mensen die volledig (moeten) thuiswerken in de coronapande-

69 Om meer inzicht te krijgen op de risico's en effecten van het thuiswerken op de gezondheid is de Inspectie SZW samen met TNO een onderzoek gestart. Het onderzoek gaat over de situatie ná corona en richt zich op de psychosociale arbeidsbelasting (PSA) en de fysieke belasting van het thuiswerken.
Zie TNO, Heuvel, S. van den, et al. (2021) Thuiswerken: risico's, gezondheidseffecten en maatregelen.

70 TNO (2022) NEA COVID-19 2021, p. 33–44..

71 SCP (2021) Thuis of terug naar kantoor.

mie minder grip op het leven dan mensen die gedeeltelijk thuiswerken. Deels had dat te maken met de coronamaatregelen, deels ook niet. Ook individuele verschillen tussen mensen zijn van invloed op het welzijn en de werkprestaties bij werken op afstand. Flexibele hybride werkopties zouden kunnen inspelen op die persoonlijkheidsverschillen.[72]

Ook op het gebied van psychosociale arbeidsbelasting (PSA) waren er tijdens de pandemie meer risico's. Werken in eenzaamheid, het gevoel van isolement, het gebrek aan collectieve steun en de geringere steun van de organisatie zijn daarbij punten van zorg.[73] Ook kunnen werk- en pauzetijden meer fluïde doordat de scheidslijnen tussen werk en privé vervagen, met langere werkdagen en weinig en/of kortere pauzes als gevolg. Deze risico's kunnen onder andere leiden tot een hogere werkdruk, een afname van motivatie, concentratie en productiviteit. Toch lijkt ten opzichte van voor de pandemie en ook gedurende de pandemie de werkdruk, sociale steun en de hoeveelheid emotioneel zwaar werk die thuiswerkers ervaren grotendeels stabiel te zijn gebleven. Het intern en extern ongewenst gedrag is wel gedaald. Wel was er een toename van het aantal burn-outklachten (19 procent) ten opzichte van voor de pandemie, en nam dit gedurende de pandemie ook toe. Daarnaast voelde een significant deel van thuiswerkers zich sterk eenzaam; 18 procent van alle thuiswerkers voelde zich sterk sociaal eenzaam (gebrek aan sociale contacten en betrokken sociaal netwerk) en 11 procent voelde zich sterk emotioneel eenzaam (missen van een hechte of intieme band met een ander).[74]

Geweld in de privésfeer

Ten opzichte van de periode voor de coronapandemie kwamen bepaalde vormen van geweld in de privésfeer tijdens de lockdowns vaker voor, zo constateerde het Nederlands Studiecentrum Criminaliteit en Rechtshandhaving (NSCR).[75] Over het algemeen nam het totaal van geweld in de privésfeer niet toe, maar nam Het aantal casussen waarin (ex-)partnergeweld en/of kindermishandeling voorkwam, nam over alle periodes toe. Dit was duidelijk zichtbaar tijdens de eerste lockdown: 68,1 procent in 2020 versus 62,0 procent in dezelfde periode in 2019. Hoewel dit ook verklaard kan worden doordat er in 2020 een nieuwe meldcode geweld in de privésfeer is ingevoerd, is het niet ondenkbaar dat geweld in de privésfeer tijdens hybride

72 Trommels, F. (2021) Werken op afstand werkt niet voor iedereen, *Tilburg University magazine*. Specifiek in relatie tot werken op afstand tijdens het eerste jaar van de coronaperiode wordt gewezen wordt de factoren extravertie en consciëntieusheid.
73 Beer, P. de (2021) De impact van COVID 19 op de waarde en waardering van werk en het steunbeleid van de overheid.
74 TNO (2022) NEA COVID-19 2021, pp. 33–44..
75 NSCR, 2021, *https://nscr.nl/app/uploads/2021/11/SHSS_Monitor-Meldingen-Landelijk_311021.pdf*

werken toeneemt, omdat gezinnen mogelijk vaker ook gedurende de werkdag op dezelfde locatie zijn en er meer interactie onderling plaats kan vinden.

Samenvattend

Hybride werken kan risico's met zich meebrengen voor de gezondheid van werkenden. Fysieke risico's zijn onder andere klachten aan armen, nek en schouders, of een gebrek aan lichaamsbeweging. Mentale risico's zijn onder andere stress, werkdruk en eenzaamheid. Het is zeer afhankelijk van de organisatie van het werk en de werkplek in welke mate werkenden daadwerkelijk met deze risico's te maken krijgen. Hoewel de algehele gezondheid van werkenden tijdens de pandemie redelijk stabiel is gebleven, hebben werkenden door het vele thuiswerken inderdaad zowel meer fysieke als mentale klachten ontwikkeld. Tegelijkertijd kan hybride werken tot een toename van welzijn en werktevredenheid van werkenden, onder andere omdat zij werk en privé beter kunnen combineren.

4.3.3 Juridisch kader gezond en veilig hybride werken

Ook bij hybride werken hebben werkgevers en werkenden specifieke rechten, plichten en verantwoordelijkheden. Deze rechten, plichten en verantwoordelijkheden komen deels voort uit wet- en regelgeving en zullen in de praktijk verschillend tot uiting komen. Hieronder wordt eerst een weergave gegeven van de juridische kaders en vervolgens aangegeven hoe dit bij hybride werken tot uiting komt.

Arbeidsomstandighedenwetgeving

De werkgever heeft de plicht zorg te dragen voor de gezondheid en veiligheid van de werknemer, waaronder mede te verstaan de inrichting van de arbeidsplaats. Vanuit deze zorgplicht van de werkgever is het onder andere van belang om met werknemers duidelijke afspraken te maken over hybride werken, de risico's van hybride werken te inventariseren, vast te leggen en aan te pakken via de RI&E en zo nodig ook buiten kantoor maatregelen te treffen die zorgen voor gezond en veilig werk. Kosten die hierbij komen kijken, mogen niet voor rekening komen van de werknemer.

Naast eisen aan de werkplek moet de werkgever ook de psychosociale arbeidsbelasting beperken door het voeren van gericht beleid. De risico's die verbonden zijn aan plaatsonafhankelijk werken, moeten daarom door de werkgever worden geïnventariseerd en geëvalueerd via een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E). Met de toename van het aantal werklocaties is het ook denkbaar dat het opstellen van een RI&E en bijbehorend plan van aanpak voor werkgevers mogelijk complexer wordt maar ook meer tijd zal vergen.

Een significant deel van de rechten, plichten en verantwoordelijkheden rond gezond en veilig werken zijn afkomstig uit wet- en regelgeving vanuit de Europese Unie. De Kaderrichtlijn[76] vormt daarbij de basis voor de gemeenschappelijke beginselen en minimumnormen op het gebied van de veiligheid en gezondheid op het werk in de gehele EU. Daarnaast zijn er nog 24 specifieke richtlijnen die in de loop der tijd zijn ontwikkeld, waaronder een richtlijn over beeldschermwerk (90/270/EEG) en de richtlijn over het manueel hanteren van lasten (90/269/EEG). Deze richtlijnen zijn ook bij hybride werken van belang. Op dit moment worden deze richtlijnen herzien.[77]

Hoewel de Arbowet geen uitzonderingen maakt voor waar of wanneer werknemers werken, wordt in de Arbobesluit wel onderscheid gemaakt bij plaatsonafhankelijk werk en worden specifieke onderdelen van toepassing verklaard. Zo moet de werkgever ook in de thuisomgeving zorg dragen voor een ergonomisch goede werkplek en moet worden voldaan aan de eisen van beeldschermwerk. Andere verplichtingen die gelden voor werknemers die op de bedrijfslocatie werken gelden echter niet bij plaatsonafhankelijk werk, zoals het organiseren van vluchtwegen.

Het is echter nog onduidelijk tot hoe ver de zorgplicht van de werkgever reikt bij verschillende vormen van hybride werk. Voor de thuiswerkplek zijn de van toepassing verklaarde artikelen bij plaatsonafhankelijk werk in ieder geval van toepassing, maar het is de vraag in hoeverre specifieke artikelen van toepassing zijn op een andere plek buiten de bedrijfslocatie, zoals in een café, het openbaar vervoer of de bibliotheek. In veel van deze gevallen kan het voor de werkgever zeer ingewikkeld zijn om alle bij plaatsonafhankelijk werk van toepassing verklaarde artikelen na te leven. Ook de aansprakelijkheid voor eventuele gezondheidsschade is hierbij nog behoorlijk onontgonnen terrein.[78]

Hybride werken brengt mee dat de werkgever minder direct toezicht kan houden op wat de werknemer op welke wijze doet. Autonoom werken onder gezag van de werkgever maar buiten het gezichtsveld van de werkgever is geen nieuw verschijnsel en komt in verschillende sectoren voor. Maar de middelen die gebruikt worden om hybride te werken zijn wel anders en steeds meer werkenden zullen hybride gaan werken. Zowel plaats als tijd waarop wordt gewerkt wordt diffuser en zal van werkgevers en werkenden vragen dat ze met elkaar in gesprek gaan over de vorm-

76 Kaderrichtlijn 89/391/EEG, *https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/?uri=celex:31989L0391*
77 *https://ecer.minbuza.nl/-/nieuw-strategisch-eu-kader-voor-gezondheid-en-veiligheid-op-het-werk?redirect=%2Fecer%2Fnieuws*
78 *Tijdschrift Arbeidsrecht Praktijk*, Thuiswerken en werkgevers- aansprakelijkheid: voorkomen is beter dan genezen, juni 2021.

geving van die verantwoordelijkheden. Een werkgever is er voor verantwoordelijk dat de thuiswerkplek is ingericht volgens de ergonomische beginselen en voldoet aan de voorschriften voor de inrichting van beeldschermplekken. Hij kan hiervoor een ergonoom inschakelen voor advies, maar niet als toezicht.

Wat betreft de positie van werknemers kan gesteld worden dat meer zelfstandigheid en meer mogelijkheden om zaken zelf te regelen ook betekenis hebben voor hun verantwoordelijkheden. Op organisatieniveau kunnen verdere afspraken gemaakt worden in een hybride werken regeling over de manier waarop de werkgever concreet vormgeving geeft aan zijn zorgplicht voor gezond en veilig werk bij verschillende vormen van hybride werk. Het is van belang dat werkgevers en werkenden gezamenlijk, binnen de gegeven situatie van het hybride werk en inachtneming van de kaders van de wet, maatregelen ontwikkelen en in voeren om aan de doelvoorschriften te voldoen.

Arbeidstijdenwetgeving

In de arbeidstijdenwet- en regelgeving worden specifieke regels gesteld voor de werktijden van werknemers. Er worden grenzen gesteld aan duur, tijden en frequentie. Ook worden regels gesteld rond rust en pauze en werkzaamheden voor jeugdigen. Voor specifieke sectoren kunnen andere regels gelden die onder andere in het Arbeidstijdenbesluit of andere wet- en regelgeving is opgenomen. Van sommige onderdelen van de Arbeidstijdenwetgeving kan met een collectieve regeling worden afgeweken. Ook kunnen sommige onderdelen nader worden ingevuld.

Samenvattend

Er bestaan verschillende regelingen rond arbeidsomstandigheden en arbeidstijden zodat werkenden en werkgevers gezond en veilig kunnen werken. Een deel van de wet- en regelgeving is ook van toepassing bij plaatsonafhankelijk werk, maar het is daarbij niet steeds helder tot hoever de zorgplicht van de werkgever strekt, onder andere bij werken in een café of het openbaar vervoer. Ook zal er anders met de zorgplicht om moeten worden gegaan, omdat het voor werkenden en werkgevers moeilijker is om op afstand zicht te houden op goede arbeidsomstandigheden.

4.3.4 Initiatiefvoorstel recht op onbereikbaarheid

In het kader van zeggenschap over tijd is het initiatiefwetsvoorstel Recht op onbereikbaarheid op 21 juli 2020 ingediend.[79] Het wetsvoorstel wijzigt de Arbeidsomstandighedenwet in verband met het aangaan van een gesprek tussen werkgever en werknemer over bereikbaarheid buiten werktijd. Met dit wetsvoorstel beogen de initiatiefnemers dat werkgevers en werknemers, ter voorkoming van psychosociale arbeidsbelasting, afspraken maken over niet bereikbaar zijn buiten werktijd.

De RvS heeft op het wetsvoorstel gereageerd en ziet een aantal bezwaren waardoor zij adviseert af te zien van het voorstel. Als bezwaren noemt de RvS dat het onvoldoende is aangetoond dat het wettelijk voorschrijven van een gesprek over bereikbaarheid noodzakelijk is, gezien de bepaling over psychosociale arbeidsbelasting in de Arbowet. Daarnaast past het wetsvoorstel volgens de RvS niet bij de Arbowet die uitgaat van (gedeeltelijke) zelfregulering en maatwerk.

Ook op Europees niveau speelt het onderwerp. Het Europees Parlement heeft de Europese Commissie januari 2021 gevraagd om het recht op onbereikbaarheid voor werknemers vast te leggen in EU-wetgeving.[80] Het EU-parlement wil werknemers, zeker nu de grens tussen werk en privé aan het vervagen is, beschermen tegen stress, te hoge werkdruk, burn-out en andere gezondheidsklachten. Hierbij geldt echter dat de praktijk en voorkeuren dermate wisselend kunnen zijn dat het complex kan zijn om een werkbare norm rond onbereikbaarheid te ontwikkelen. Ook Eurofound heeft onderzoek gedaan naar het recht op onbereikbaarheid en de manier waarop dit in lidstaten tot uiting komt.[81] De Europese Commissie heeft aangegeven op de vraag van het Europees Parlement te zullen reageren, maar heeft daarbij geen specifieke datum genoemd.[82] Europese sociale partners hebben in 2020 in het kader van de Europese Sociale Dialoog het Digital Framework Agreement gesloten. Als gevolg daarvan worden in de lidstaten van de Europese Unie tussen werkgevers en werknemers afspraken gemaakt over bereikbaarheid.

79 Kamerstukken 35536/2.
80 Resolutie van het Europees Parlement van 21 januari 2021 met aanbevelingen aan de Commissie betreffende het recht om offline te zijn, *https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0021_NL.html*
81 Eurofound (2021) *Right to disconnect: Exploring company practices, https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2021/right-to-disconnect-exploring-company-practices*
82 Eurofound (2021) *Right to disconnect, https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/right-to-disconnect*

4.4 Arbeidsmarkt en de positie van groepen werkenden

Hybride werken kan gevolgen hebben voor de arbeidsmarkt, zowel voor individuen, groepen, sectoren als de arbeidsmarkt in zijn geheel. In deze paragraaf worden de gevolgen van hybride werken voor deze verschillende groepen weergegeven. Daarnaast wordt er aandacht besteed aan de manier waarop zoveel mogelijk mensen de kansen van hybride werken kunnen benutten.

4.4.1 Verschillen in mogelijkheden hybride werken

In steeds meer organisaties is de vormgeving van hybride werken momenteel onderwerp van gesprek. Het is nog niet duidelijk hoe organisaties hiermee op de langere termijn omgaan. Daarbij zijn er waarschijnlijk digitale ontwikkelingen te verwachten die van invloed zijn op die mogelijkheden. Hybride werken is de afgelopen jaren deels door trends en transities en deels door de pandemie ontstaan, maar er kan ook actief worden gestuurd op het faciliteren van hybride werken voor meer werkenden en organisaties. Hybride werken is niet iets dat de samenleving overkomt, aldus het PBL.[83] Tegelijkertijd tekent zich af dat een deel van de werkenden gezien de aard van de werkzaamheden en vanwege andere belemmeringen op de korte termijn niet of slechts heel beperkt hybride kan werken.

Tijdens de coronapandemie kwam het verschil tussen de groepen die wel en niet thuis kunnen werken soms onder het vergrootglas te liggen. Degenen die op de werkplek aanwezig moesten zijn liepen meer risico op besmetting. Overigens bleek ten tijde van het dringende thuiswerkadvies van de overheid, een deel van de werkenden die wel konden thuiswerken toch (deels) naar de reguliere werkplek te gaan. Het advies om zoveel mogelijk thuis te werken als het kan werd over een langere periode (september 2020-januari 2022), door ongeveer driekwart van de werkenden daadwerkelijk opgevolgd. Uit de meest recente metingen tijdens de coronapandemie blijkt dat mensen die thuis kunnen werken gemiddeld 65 procent van hun werkuren thuis werken, 41 procent werkt alle werkuren thuis en 13 procent werkt geen van de werkuren thuis.[84]

83 PBL (2021) *Thuiswerken en de gevolgen voor wonen werken en mobiliteit*. Zie Bevindingen. Voorbeelden van regionale analyse en strategieën, OECD (2021) The future of remote work; Opportunities and policy options for Trentino, en Taylor, H. et al. (2021) *Hybrid and remote working in the North of England: Impact and future prospects*, The Work Foundation and Newcastle University.

84 *https://www.rivm.nl/gedragsonderzoek/maatregelen-welbevinden/naleven-gedragsregels*, geraadpleegd 11 feb 2022, en zie *https://coronadashboard.rijksoverheid.nl/landelijk/gedrag, werk thuis als het kan, website rijksoverheid idem 11 feb 2022 geraadpleegd*

Een meerderheid van de werkenden kan niet of slecht heel beperkt hybride werken.[85] Bijvoorbeeld omdat de aard van de werkzaamheden dat niet toelaat, omdat de werkende daar geen mogelijkheid toe heeft of dat het bedrijf daar om belangrijke redenen niet voor kiest. Een groot deel van de werkenden met een lage opleiding en laag inkomen kan niet op afstand werken. Anderzijds wordt gesteld dat meer dan een derde van het huidige werk mogelijkheden heeft om op afstand te worden gedaan via digitale middelen. Dat geldt overigens niet voor alle sectoren en alle werkenden, het betreft een heterogene groep werkenden.[86] Elementen van de kwaliteit van arbeid zijn zeer bepalend voor de sociale ongelijkheid.[87] De mate van werkzekerheid, hoogte van het loon, veiligheid van het werk en zeggenschap dragen bij aan de maatschappelijke positie van de werkende. Gewezen wordt op een groeiende bovenkant van de arbeidsmarkt van werkenden die een hoger professie uitoefenen of creatief werk doen. Het SCP wijst er op dat hoogkwalitatief werk opbrengsten genereert in termen van meer inkomen, minder uitkeringsafhankelijkheid, meer scholingsmogelijkheden, gezonde leefstijl. In relatie tot hybride werken is geen kennis voorhanden wat het precieze effect is op feitelijke dan wel ervaren sociale ongelijkheid, tussen werkenden die wel en werkenden die niet hybride kunnen of mogen werken, zo bleek ook uit de praktijksessies in het adviestraject. Hierbij zijn ook bestaande loonverschillen tussen beide groepen werkenden van invloed, werk dat op afstand kan worden gedaan betaalt veelal beter dan werk dat uitsluitend op locatie wordt gedaan.[88] Tegelijkertijd zijn tijdens de pandemie wel meer groepen hybride gaan werken die dat voor de pandemie weinig of niet deden.

Hybride werken wordt relatief vaker gedaan door werkenden met een gunstigere positie op de arbeidsmarkt. Zij zullen ook sneller de voordelen van hybride werken genieten. Denk aan voorzieningen en vergoedingen voor thuiswerken, minder reistijd, in combinatie met meer autonomie in de uitoefening van het werk. In de praktijksessies ten behoeve van dit advies werd door bedrijven geschetst dat er in de huidige praktijk al verschil in mogelijkheden tussen werknemers in ploegendiensten en degenen die kantoorwerk doen. Ook werd gesignaleerd dat de mogelijkheid om al dan niet op afstand te werken samenhing met de respectievelijke loonniveaus van werkenden binnen een bedrijf. De beter betaalde werknemers werden minder vanzelfsprekend geacht op de werkvloer aanwezig te zijn. Geschetst werd dat hierdoor soms sprake is van frictie of scheve ogen tussen samenwerkende collega's. De oplossing werd gezocht in het maximeren van het aantal thuiswerkdagen. Som-

85 PBL (2021) *Thuiswerken en de gevolgen voor wonen werken en mobiliteit*.
86 Sostero Matteo (2020) *Teleworkability and the COVID 19 pandemic: a new digital divide?*, Eurofound, JRC technical report, *https://www.bruegel.org/2020/03/how-covid-19-is-laying-bare-inequality/*
87 SCP (april 2021) De kwaliteit van werk als individueel en maatschappelijk vraagstuk. Hoofdstuk 3.
88 Sostero Matteo (2020), idem p. 13.

mige organisaties kiezen er voor om helemaal niet hybride te werken, onder andere vanwege de bedrijfscultuur of de sociale cohesie.

Daarnaast zijn er groepen werkenden die weliswaar mogen thuiswerken maar daarbij aan strakke werktijden of andere regels zijn gehouden, zoals die ook op de werklocatie zelf gelden. In hoeverre deze regels meer of minder voor bepaalde groepen werknemers gelden is niet bekend. In de praktijksessies werd beluisterd dat deeltijdwerkenden relatief vaker op de werklocatie aanwezig moeten zijn. Ook wordt ondersteunend personeel (vanwege hun ondersteunende/facilitaire rol) mogelijk relatief vaker gevraagd aanwezig te zijn terwijl het werk feitelijk ook op afstand gedaan zou kunnen worden. Hiervoor kunnen goede redenen zijn.

Het is niet bekend of onderscheid tussen personeel tot concrete conflicten op de werkvloer leidt of de effectiviteit van hybride werken belemmert. De positie van werkenden die niet of heel beperkt hybride kunnen werken (ook niet in de nabije toekomst) vraagt wel aandacht bij de verdere inrichting van hybride werken. Zij kunnen niet hybride werken als gevolg van de aard van de functie, keuzes van de werkgever of van persoonlijke kenmerken en omstandigheden.

Hybride werken vraagt om organisatie van werk en werktijden thuis

Hybride werken kan de nodige vrijheden en regelmogelijkheden bieden voor werktijden en planning van het werk. Maar om effectief hybride te kunnen werken moet de werkende ook maatregelen treffen, zoals het inrichten van een geschikte thuiswerkplek. Hybride werken vraagt om de inrichting van twee goed geoutilleerde werkplekken die de werkende in staat stelt op verschillende locaties alle taken te verrichten (1 thuis en 1 op de werklocatie). Werkenden moeten ook afspraken maken over de omgang met de andere leden in het huishouden tijdens werkuren. Hybride werken vraagt derhalve om de nodige extra organisatie door de werkende ten opzichte van werken op een vaste locatie. Daarbij is het leefritme van huisgenoten zoals de partner, kinderen niet altijd te beïnvloeden. Zelfs als de organisatie of de werkzaamheden hybride werken mogelijk maken, zal hybride werken in de praktijk niet voor iedereen een realistische mogelijkheid zijn.

Soms is meer mogelijk dan gedacht

Effectief hybride werken vraagt aandacht voor een evenwicht van de voordelen voor wie wel en niet hybride kan of mag werken. Zonder te treden in de eindverantwoordelijkheid van een werkgever voor de goede organisatie van het werk valt te denken aan het volgende. Werkgevers kunnen via het vergoedingenbeleid aandacht besteden aan een evenwichtige mix voor de verschillende werkenden. Ook is denkbaar

dat de werkgever zich inspant om bepaalde taken wel buiten de werklocatie mogelijk te maken. Werkgevers kunnen werken op afstand voor meer werkenden in de organisatie faciliteren en mogelijk maken. Bijvoorbeeld door het werk zo te organiseren dat taken die op afstand gedaan kunnen worden samengevoegd zodat de werknemers er een hele dag aan kan besteden. Verder kan naar manieren worden gezocht om voor werknemers die wel op de locatie aanwezig moeten zijn, vergelijkbare flexibiliteit en autonomie in de uitoefening van de taken mogelijk te maken.[89]

Het vraagt in ieder geval een nadere doordenking van het bieden van meer zeggenschap voor werkenden die niet op afstand kunnen werken. Het kan gaan om zeggenschap op inhoudelijk vlak maar ook over de uren waarop wordt gewerkt. Dat laatste is uiteraard beperkt mogelijk als men bij de uitoefening van de taken sterk afhankelijk is van anderen, of bijvoorbeeld in ploegen wordt gewerkt. Het bevorderen van kennisdeling en de verspreiding van goede praktijken zal hierbij ook van belang zijn. Vanuit de overheid en het bredere maatschappelijke belang kan aandacht worden gevraagd voor verschillen tussen werkenden die wel en niet hybride kunnen werken.

Hybride werken kan van invloed zijn op loopbaankansen en inkomensperspectieven

Ook degenen die hybride kunnen werken zullen hier niet altijd voor kiezen. Zo kunnen werkenden die meer dan anderen op afstand van de reguliere werkvloer werken uit beeld raken, bijvoorbeeld omdat zij minder spontaan worden geraadpleegd en digitale communicatie niet altijd dezelfde meer persoonlijke interactie oplevert. Een veelvuldige afwezigheid op de werkvloer, terwijl directe collega's wel aanwezig zijn, kan kansen verminderen op promotie, het ontvangen van bonussen en op termijn ook het inkomensperspectief van degenen die werk op afstand doen.[90] Te wijzen valt op de zogeheten proximity bias, die inhoudt dat werknemers die vaker fysiek aanwezig (nabij) zijn, onbewust, door hun leiding positiever worden beoordeeld en meer kansen krijgen. Aanwezigheid op de werkvloer wordt onbewust soms geassocieerd met hard werken en betrouwbaarheid, met een betere beloning tot gevolg. Werkenden zijn zich hier ook van bewust, zo kan de vrees voor het mogelijk missen van loopbaankansen ertoe leiden dat die werkenden (bijvoorbeeld jongere werknemers, vrouwen die in deeltijd werken) er eerder voor kiezen om wel naar de reguliere werkplek te willen komen.

89 Stichting Innovatie & Arbeid (2021) *Als telewerk niet voor iedereen kan*. In dit onderzoek bleken bevraagde ondernemingen zich wel bewust van rechtvaardigheidsproblemen die ontstaan wanneer een deel van het werknemersbestand wel een deel niet kan telewerken. Zie ook Eurofound (2020).

90 The Recruiting Office (2021) *https://therecruitingoffice.co.uk/2021/05/18/dont-discriminate-against-returning-homeworkers-experts-warn/* en BBC (2021) *https://www.bbc.com/worklife/article/20210804-hybrid-work-how-proximity-bias-can-lead-to-favouritism*

De proximity bias kan worden ondervangen door vanuit de leiding nadrukkelijk oog te hebben voor groepen die meer dan andere collega's op afstand werken, en door te sturen op resultaat. Een ander aspect van werken op afstand is dat dit de mogelijkheden tot professioneel en persoonlijk 'netwerken' en het ontmoeten van nieuwe mensen vermindert. Dat kan op termijn ook het vinden van ander werk verminderen. Ook organisaties ondervinden nadelen daarvan bijvoorbeeld doordat het uiteindelijk de creativiteit en het probleemoplossend vermogen van werknemers vermindert.[91] Het negatieve effect van minder 'netwerken' kan per organisatie en werkende verschillen.

Samenvattend

Bij de vormgeving van hybride werken is in ieder geval aandacht nodig voor de wijze waarop zowel werkenden op locatie en hybride werkenden de kansen van hybride werken kunnen benutten en in een gelijke positie kunnen blijven qua informatievoorziening, volwaardige deelname aan het sociale verkeer op het werk en gelijkwaardige arbeidsmarktkansen. Als werkenden op verschillende locaties werken is goede toegang tot bedrijfsinformatie zoals informatie vanuit HR, productiegegevens of managementbeslissingen belangrijk. Hetzelfde geldt voor het online beschikbaar maken van informatie die normaal alleen op de werklocatie beschikbaar is. Verder kan aanwezigheid op de werkplek van het management/sleutelpersonen een punt van aandacht zijn. Werkenden die veel buiten de reguliere werklocatie werken zich zorgen maken over minder promotiekansen en verzwakte binding met de werkgever. Er bestaan daarnaast gevoeligheden tussen collega's als een deel van de werkenden (bijvoorbeeld in één team) wél en een ander deel niet in staat is, of wordt gesteld, om hybride te werken. Door sommige organisaties wordt er vanwege de samenwerking of de sociale cohesie ook voor gekozen om hybride werken te beperken als binnen een organisatie een deel van de werknemers wel hybride kan werken en een deel niet. Veel werkgevers zijn ook nog aan het experimenten met de vormgeving van hybride werken in hun organisaties. Het Europees Economisch en Sociaal Comité adviseert te bevorderen dat (specifiek) telewerkers op professioneel vlak niet worden benadeeld, met name wat betreft het verloop van hun loopbaan, bij en nascholing, de toegang tot interne bedrijfsinformatie en andere specifieke rechten binnen het bedrijf.[92]

91 M. King and B Kovacs, in *Harvard Business Review* (2021) We're losing touch with our networks. Het verkleinen van netwerken was een van de gevolgen van de coronamaatregelen, (werk) contacten verwaterden en er kwamen weinig nieuwe voor in de plaats. In normale omstandigheden veranderen professionele en persoonlijke netwerken doorlopend, met krimp én groei.

92 Europees Economisch en Sociaal Comité (2021) *Advies uitdagingen van telewerken*, SOC 660.

4.4.2 Specifieke groepen werkenden

Hybride werken kan bij een goede vormgeving positieve gevolgen hebben voor zowel werkgever als werkenden. Er kunnen echter ook, al naar gelang de feitelijke vormgeving en randvoorwaarden, minder gewenste of bedoelde effecten optreden bij specifieke groepen werkenden. In deze paragraaf worden enkele gevolgen geduid, zowel positief als negatief.

Gendereffecten

Als er in de toekomst sprake is van meer hybride werken kan dit van invloed zijn op de arbeidsparticipatie van vrouwen en de rolverdeling in het gezin. Tijdens de coronapandemie zijn bijzondere effecten opgetreden voor vrouwen en moeders (in paragraaf 4.3.1 is daar ook op ingegaan).[93] Gezien de uitzonderlijke omstandigheden bij de coronapandemie, met bijvoorbeeld sluiting van scholen, of het feit dat veel vrouwen werkzaam zijn in de cruciale beroepen waar juist veel aanwezigheid op de werkvloer was vereist, kunnen deze gevolgen niet zonder meer als voorspelling voor de toekomst gelden. Nader onderzoek is nodig naar de algemene ervaringen van vrouwen met plaats en tijdonafhankelijk werken, waar mogelijk verdeeld naar branches en beroepen. Het is relevant onderscheid te maken naar vrouwen met en zonder jonge kinderen, met of zonder mantelzorgtaken. Dit biedt dan mogelijk ook inzichten voor actuele vraagstukken zoals het verminderen van arbeidsmarkttekorten.

Huishoudsituatie: Werkende ouders

Werkende ouders die hybride werken hebben met specifieke omstandigheden te maken die van belang zijn bij het vormgeven van een hybride werkorganisatie. Al vaker is beschreven dat diverse institutionele en maatschappelijke factoren bijdragen aan de deeltijdcultuur in Nederland. Schooltijden en vakanties zijn sterk bepalend voor hoe deze groep het werk indeelt. Daarbij worden parttime dagen veelal afgestemd op de uren van de school. Nog meer dan de helft van de scholen hanteert traditionele schooltijden, dus zonder continurooster. Ook speelt kinderopvang een rol, niet in alle gemeenten is voldoende of passende kinderopvang, of naschoolse opvang beschikbaar. Uitgebreidere schooltijden met bijbehorende activiteiten voor de kinderen kunnen praktische belemmeringen wegnemen om hybride te werken. Bij kinderopvang speelt vooral de vraag van kwaliteit, betaalbaarheid en toegankelijkheid als afweging om daarvan gebruik te maken.[94]

93 Zie ook Kamerbrief SZW (2021) TK 25883 nr 1172, *OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19)* Caregiving in Pandemie: Gender inequality in paid and unpaid work during COVID-19 (13 December 2021).
94 IBO Deeltijdwerk (2020) *De tijd zal het leren, van analyse naar beleid over deeltijd*, p. 12 ev.

Huishoudsamenstelling: alleenwonenden

De groep alleenwonenden neemt sinds de jaren 70 toe. Elders in dit advies is gewezen op de grote gevolgen van het (verplichte) thuiswerken voor deze groep. Voor alleenwonenden is werk een groot deel van het sociale netwerk. De kans op vereenzaming en verlies van productiviteit en motivatie groter. Zie ook paragraaf 4.3.2.

Leeftijdseffecten en nieuw in een organisatie

De toename van hybride werken heeft verschillende gevolgen voor verschillende leeftijdsgroepen. Zo kan deze manier van werken voor jongeren (18-30 jaar) kansen en risico's met zich brengen. Jongeren (niet zijnde studenten en scholieren) die niet op de reguliere werklocatie werken missen meer dan oudere, ervaren werkenden, rolmodellen, een netwerk, hulp van collega's en hun kwaliteiten op het werk worden minder gezien, waardoor ze minder kans maken op promotie. Dit speelt voor zowel hoger als lager gekwalificeerde jongeren. Met name jongeren die net begonnen zijn met hun loopbaan kunnen belemmeringen ervaren bij hybride werken.[95] Deze groep is niet alleen op zoek naar contact maar ook naar kennis, omdat ze nog niet vaardig zijn in hun vak. Daarnaast voelen ze een grotere barrière om vragen te stellen aan collega's die niet op kantoor zijn. Het blijkt voor jonge werknemers moeilijk om de organisatie te leren kennen en daarin een positie te verwerven. Daarnaast hebben met name jongeren vaak minder goede faciliteiten om thuis te kunnen werken. Ze wonen vaker in kleine of gedeelde woningen waar weinig ruimte is voor een eigen werkplek.

Veel van deze redeneringen gelden ook voor mensen die al 'hybride werkend' aan een nieuwe baan zijn begonnen. Ook zij missen ervaren werkenden, leren op het werk, een netwerk en het minder kans maken op promotie. Het is daarom van belang om voldoende aandacht te besteden aan de 'onboarding' van nieuwe collega's, om de negatieve gevolgen van hybride werken ook voor hen te voorkomen.

Werkenden met arbeidsbeperkingen en chronisch zieke werkenden

In Nederland heeft ongeveer een op de tien mensen een langdurige ziekte, aandoening of handicap die hen belemmert in het verkrijgen van of volledig uitvoeren van werk.[96] Een op de vijf werkenden heeft een chronische ziekte. De groep arbeidsbeperkten en chronisch zieke werkenden bestaat uit veel verschillende deelgroepen. Voor sommige deelgroepen biedt hybride werken meer kansen dan andere groepen.

95 Kilian Wawoe (2021) *Jongeren de dupe van thuiswerken na corona, https://nos.nl/artikel/2384255-jongeren-in-het-nadeel-als-thuiswerken-normaal-wordt*. Veel van deze redeneringen rond starten bij een werkgever gelden voor alle werkenden die "hybride werkend: aan een nieuwe baan beginnen. Ook zij missen ervaren werkenden, leren op het werk, een netwerk en het minder kans maken op promotie.

96 CBS (2015) *Met arbeidshandicap vaak niet actief op de arbeidsmarkt*.

Tijdens de coronapandemie zijn relevante ervaringen opgedaan. Zo heeft de SER Denktank Coronacrisis gesignaleerd dat de coronagevolgen voor mensen met een arbeidsbeperking verschillen per persoon, beperking, uitkeringsachtergrond of werkgever. Tijdens de lockdowns bleek bijvoorbeeld dat werken op afstand voor een aantal van deze groepen weliswaar mogelijk was maar dat juist deze werkenden soms alleen kwamen te staan en meer dan anderen behoefte hielden aan contact en contactmomenten. Hiervoor moest in voorkomend gevallen coaching op afstand worden ingezet. Opvallend was dat werkenden met een beperking tijdens het verplichte werken op afstand soms weerbaarder en optimistischer bleken dan ander personeel.[97]

Werken op afstand van de werklocatie is voor werkenden met een beperking niet altijd mogelijk. Een deel van deze doelgroep is niet in staat is om digitale middelen te gebruiken, voor anderen geldt dat de werkzaamheden vanwege de beperking niet geschikt zijn voor werken op afstand. Voor werkenden met een verstandelijke beperking is hybride werken vrijwel zeker geen reële optie. Daar waar zij nu werken in reguliere werkorganisaties zou hun werkgelegenheid onder druk kunnen komen te staan als die organisatie overgaat tot grootschalig hybride werken.

Werkenden met motorische en zintuigelijke beperkingen hebben dikwijls werkplekvoorzieningen nodig om het werk te kunnen doen. Zo hebben bijvoorbeeld visueel gehandicapten specifieke lenzen, brillen, vergrotingssoftware en een brailleleesregel voor het lezen van digitale informatie nodig (naast de taststok, geleidehond, vervoersvoorzieningen, en dergelijke). Het is soms de vraag of het mogelijk is een volledig ingerichte thuiswerkplek (naast de werkplek op de werklocatie) te realiseren. Niet voor alle werkzaamheden zijn digitale alternatieven voorhanden. Daarbij blijkt apparatuur thuis is niet altijd compatibel met de apparatuur op de werkplek, of wenst een werkgever de specifieke software of digitale hulpmiddelen om veiligheidsredenen niet toe te laten tot het bedrijfsnetwerk. De ICT-problemen keren bovendien periodiek terug als er sprake is van updates van software, met soms extra kosten of nieuwe toegangsproblemen voor werkende/ werkgever. Het zich machtig maken van software vraagt soms ook om extra begeleiding, hulp op de thuiswerkplek is niet altijd voor handen Bij specifieke groepen arbeidsbeperkten en chronisch zieke werkenden is coaching op afstand en het blijven organiseren van contactmomenten van belang.

97 SER Denktank Coronacrisis (2020) Kennisdocument *Neem iedereen mee: kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt*, pp. 40-44.

Voorzieningen op de thuiswerkplek voor werkenden met beperkingen

Mensen met een beperking hebben met verwijzing naar het VN-verdrag Handicap, recht op een toegankelijke werkplek op kantoor èn thuis.* Er zijn verschillende mogelijkheden om voorzieningen in de privé en thuiswerksituatie te verkrijgen en er zijn verschillende verantwoordelijke partijen. Voor aanvragen voor de privésituatie of thuisomgeving kan een beroep worden gedaan op de (basisverzekering van de) zorgverzekeraar. Gemeenten zijn verantwoordelijk voor voorzieningen bij vrijwilligerswerk, en re-integratievoorzieningen voor mensen die vanuit de Participatiewet aan het werk gaan. Voor werkenden (zowel in loondienst als zelfstandige) biedt het UWV werkvoorzieningen.

Het UWV heeft de uitvoering van thuiswerkvoorzieningen in 2020, vanwege het overheidsadvies om zoveel mogelijk thuis te werken, tijdelijk verruimd. Voorheen kwam men alleen in aanmerking voor een voorziening voor de thuiswerkplek wanneer er een individuele medische noodzaak was om thuis te werken.** Gemeenten zijn zelf budgetverantwoordelijk, UWV heeft een landelijk budget voor voorzieningen.

Bij hybride werken door mensen met een arbeidsbeperking kunnen specifieke kwesties spelen bij het verkrijgen en behouden van werkvoorzieningen. De voorzieningen die het UWV biedt kunnen via de werkgever worden aangevraagd. Maar bij verandering van baan moet de voorziening dan opnieuw worden aangevraagd. De werknemer kan de voorziening ook zelf aanvragen, waarbij de voorziening dan in principe wel meegaat naar een nieuwe werkgever bij verandering van baan ('meeneembare voorziening').

Sommige voorzieningen kunnen echter niet worden meegenomen bij verandering van werkgever omdat ze specifiek voor het werk bij betreffende werkgever geschikt waren. En, niet alle werkgevers bieden hun werknemers de keuze om zelf aan te vragen. Verder kunnen in de praktijk discussies met UWV/werkgever ontstaan bij toename van de beperkingen, wie de kosten voor updates van softwarepakketten moet betalen, mogelijkheden om de voorzieningen mee te kunnen nemen naar het werk (kan een device overal met je meereizen en inzetbaar zijn?), verantwoordelijkheden ingeval van schade aan een (dure) voorziening, soms langere doorlooptijden van een aanvraag, enzovoorts.

* Zie bv artikel 27 over werk en werkgelegenheid: Daarnaast bevat het VN-verdrag een artikel over toegankelijkheid, artikel 9.

** UWV (2020) Versoepeling thuiswerken met een voorziening, *https://www.uwv.nl/overuwv/pers/nieuwsberichten/2020/versoepeling-thuiswerken-met-een-voorziening.aspx*

Hybride werken biedt echter ook mogelijkheden om werkenden met een arbeidsbeperking en chronisch zieke werkenden effectiever of zelfs meer uren te laten werken. Voor veel mensen vormt het woon-werkverkeer een belangrijke belemmering, afhankelijk van de aard van hun beperking. Wat voor een persoon zonder beperking of ziekte een eenvoudige reis kan zijn, kan een grote uitdaging zijn voor mensen met mobiliteitsbeperkingen als gevolg van mentale, fysieke of visuele handicaps. Zelfs als deze beperkingen of ziektes geen invloed hebben op het werk zelf. De besparing op reistijd heeft als voordeel dat er geen energieverlies door reistijd optreedt. Voor mensen met energiebeperkingen kan thuiswerken eraan bijdragen dat zij hun werktijden beter kunnen spreiden over de dag. Er zijn voorbeelden van werkenden met chronische ziekten waarvoor hybride werken juist een uitkomst vormt.[98] Het wordt mogelijk om meer tijd aan werk te besteden. Denkbaar is dat dit in sommige gevallen kan leiden tot een grotere arbeidsurenomvang dan thans het geval. Veel mensen met (grote) arbeidsbeperkingen zijn in uren beperkt en daardoor aangewezen op parttimebanen, veelal in combinatie met uitkeringen).

Ook werkenden die re-integreren kunnen baat hebben bij hybride werk. Voor sommige werkenden kan het volledig of gedeeltelijk uitvoeren van werkzaamheden op de bedrijfslocatie om fysieke of mentale redenen nog niet mogelijk zijn in het re-integratieproces. Als het werken vanuit de thuissituatie of op een andere werkplek, of het uitvoeren van de werkzaamheden op andere tijdstippen, het voor werkenden dan toch mogelijk maakt om hun werkzaamheden uit te voeren dan is dat voor zowel werkende als werkgever zeer prettig. Bovendien kan het op hybride manier toch meedoen in de bedrijfsvoering het re-integratieproces voor de werkende mogelijk positief beïnvloeden.

Hierbij zij nogmaals opgemerkt dat de groep werkenden met een beperking en chronisch zieke werkenden een heterogene groep is. Het betreft soms groepen die klein in omvang zijn maar wel een complexe hulpvraag hebben. Het is nog niet duidelijk in hoeverre hybride werken kansen biedt of een bedreiging vormt voor het vinden en behouden van werk door deze groep. Het grootschalig hybride werken zou een drempel kunnen opwerpen om deze groep in dienst te nemen, omdat er meer voorzieningen nodig zullen zijn voor de thuiswerkplek van deze groep, of doordat onderlinge samenwerking op afstand moeilijker is.

98 Inbreng patiëntenorganisatie Crohn en collitis NL en *https://www.crohn-olitis.nl/*

Werklozen/werkzoekenden

In een eerdere paragraaf is gewezen op mogelijke gunstige effecten op de match op de arbeidsmarkt tussen werkgever en werknemer. Specifiek voor werklozen is nog onduidelijk of hybride werken het eenvoudiger of juist moeilijker maakt om aan werk te komen. Denkbaar is dat hybride werken een grotere rol gaat spelen in sollicitatieprocedures. Hybride werken maakt het mogelijk om buiten de traditionele omgeving (geografisch) te werven (geografisch).[99] Zo kunnen makkelijker werknemers worden geworven die voorheen niet dicht bij de werkplek konden wonen, bijvoorbeeld vanwege de kosten van woningen, of werk van de partner en andere gebondenheden. Als afstand tot het werk minder doorslaggevend wordt door hybride werken kan dat potentieel meer kansen bieden aan werkzoekenden waarvoor in de eigen regio minder werkgelegenheid aanwezig is. Vooralsnog zijn er nog geen concrete aanwijzingen voor een toename van kansen. Daarnaast geldt voor veel laaggeschoold werk dat dit veelal op locatie zal moeten worden verricht. In zoverre zal hybride werken zeker niet voor veel werkzoekenden extra kansen bieden. Er is enige ervaring opgedaan met digitale banenmarkten tijdens coronapandemie, voor sommige werkgevers en werkzoekenden blijkt dit een passende manier te zijn om met elkaar in contact te komen.

Zelfstandigen en hybride werken/ondernemen

Uit cijfers van het CBS komt naar voren dat het merendeel van zelfstandigen al langere tijd hybride werkt. Meer dan driekwart van het aandeel zelfstandige thuiswerkers betreft ICT'ers, mensen in creatieve en taalkundige beroepen, in bedrijfskundige en administratieve beroepen en bij het openbaar bestuur, veiligheid en justitie. Zelfstandigen in agrarische beroepen werken voornamelijk bij het huis in een aparte ruimte of op een apart grondstuk.[100]

In de culturele sector is, mede aangezwengeld door de coronapandemie, 'hybride ondernemen' door zzp'ers (cultureel ondernemers) in ontwikkeling. Hybride ondernemen in deze betekenis betreft een combinatie van zowel online als fysieke culturele activiteiten. Met hybride ondernemen wordt een groter bereik, klantenbinding en het verhogen van inkomsten (die wegvielen door lockdowns) gerealiseerd.[101]

99 McKinsey&Company (2021) What executives are saying about the future of hybrid work, *https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/whatexecutives-are-saying-about-the-future-of-hybrid-work*

100 CBS (2017) *Thuiswerken door werknemers en zelfstandigen 2017*.

101 Cultuur + Ondernemen en het Platform Arbeidsmarkt (2022) "*Cocktailgids hybride ondernemen*" van Culturele en Creatieve Toekomst, *https://www.cultuur-ondernemen.nl/toolkit/cocktailgids-hybride-ondernemen*. Hybride ondernemen wordt overigens van oudsher gedefinieerd als de combinatie van werken als zelfstandige en werknemer. Hybride ondernemen in de cultuursector zoals hier aangehaald betreft het toepassen van digitale mogelijkheden om het werk te doen/ inkomsten te blijven genereren.

Samenvattend

Hybride werken kan voor specifieke groepen werkenden extra positieve of negatieve gevolgen met zich meebrengen, afhankelijk van hun eigen overwegingen en de kansen die hybride werken hen kan bieden. Sommigen hebben veel baat bij hybride werken, terwijl de persoonlijke situatie van een ander hybride werken juist erg moeilijk maakt. Het is bij de vormgeving van hybride werken belangrijk om oog te houden voor verschillende groepen werkenden, ook voor groepen die hierboven nog niet zijn genoemd, om ervoor te zorgen dat ook zij zoveel mogelijk de kansen van hybride werken kunnen benutten.

4.4.3 Andere implicaties voor de arbeidsmarkt

Plaats- en tijdsonafhankelijk werk kan ertoe leiden dat mensen/huishoudens op een andere manier beroep zullen doen op voorzieningen en dienstverlening/diensten. De ruime inzet van thuiswerken/werken op afstand en een ruimhartig steunpakket van de overheid, heeft tijdens de coronapandemie waarschijnlijk bijgedragen aan het voorkomen of beperken van baanverlies. Naar analogie hiervan is het goed denkbaar dat hybride werken in de toekomst een bijdrage aan werkbehoud kan leveren als de werkende (tijdelijk) niet naar de werkplek kan komen zoals bij (tijdelijke) fysieke handicaps of onverwachte gebeurtenissen in de privésfeer. In bepaalde gevallen zou dit zonder mogelijkheden tot hybride werken kunnen leiden tot verlies van werk voor de betreffende werkende omdat het dan onmogelijk zou zijn om naar de werkplek te komen.

Daarnaast kan hybride werken arbeidsmarkt inefficiënties of mismatches verkleinen. Bedrijven geven aan dat hybride werken mogelijkheden biedt om aantrekkelijk te zijn voor potentiële nieuwe werknemers en om personeel te werven dat zonder hybride werk niet zou zijn gevonden (veelal vanwege de woon werk afstand). Hybride werken kan de arbeidsmarkt voor zowel werkgevers als werkenden vergroten. De kans op de beste match wordt vergroot, maar werkgever en kandidaat moeten elkaar dan natuurlijk wel weten te vinden. Als werkenden het werk (deels) plek en tijdonafhankelijk kunnen verrichten zijn zij mogelijk bereid grotere afstanden naar dat werk te overbruggen. Deze werkenden kunnen dan blijven wonen in de regio en werkkansen benutten die normaal gesproken buiten bereik zouden zijn. Of dat een realistische verwachting is valt nog niet te zeggen, hierbij zullen meer factoren een rol spelen. Hoogopgeleide werkenden zijn daarbij van oudsher al bereid een grotere woon-werkafstand te accepteren dan lager opgeleiden. Ook zijn er feitelijk nog geen duidelijke verhuisbewegingen te koppelen aan de recente toe

name van thuis/afstandswerken.[102] Als hybride werken zich verder ontwikkelt en met name meer toegankelijk wordt voor lager en middelbaar opgeleiden (bijvoorbeeld door de invoering van zorg op afstand) kunnen mogelijk meer arbeidsmarktkansen voor een grotere groep ontstaan. Enerzijds vraagt dit om technologische innovaties (denk aan VR of AR), waardoor hybride werken in de toekomst mogelijk zou kunnen worden gemaakt voor de sectoren waarin dat op dit moment nog niet of weinig gebeurt. Anderzijds om sociale innovatie met aandacht voor de organisatiestructuur en werkafspraken.

Er zijn aanwijzingen dat hybride werken in Nederland daadwerkelijk leidt tot een grotere bereidheid van mensen om verder van het werk te gaan wonen. Zo lijken afgestudeerde jongeren vaker bereid te zijn om terug te keren naar hun eigen geboortestreek en elders werk te vinden. Ook jonge gezinnen lijken vaker te kiezen om van de Randstad naar landelijke gebieden te verhuizen. Dit zou mede mogelijk worden gemaakt door hybride werken. Hybride werken biedt bovendien kansen om gemakkelijker in internationaal personeel te voorzien voor sommige tekortsectoren, zoals de hightech sector. Bij hybride werken kan er immers door middel van informatie en communicatietechnologieën over afstand en dus ook over grenzen worden gecommuniceerd.

Dienstverlening van derden

Verschillende sectoren werden tijdens de coronapandemie hard geraakt, onder andere door de vraaguitval veroorzaakt door het thuiswerken. Het aantal banen nam vooral af in de zakelijke diensten (reisbureaus, beveiliging, schoonmaak, uitzendbureaus) en horeca, cultuur, sport & recreatie.[103] De vraag is echter of de arbeidsvraag permanent gaat veranderen als gevolg van de nieuwe wijze waarop het werk wordt vormgegeven bij hybride werken en hoe zich dit verhoudt tot een eventuele toename van banen elders in de economie. Beveiligingsbedrijven en schoonmakers hebben veel werk verloren door het vele thuiswerken. Er was minder werk voor schoonmakers door het afnemende gebruik van kantoorgebouwen. De beveiligers hebben minder werk gehad doordat er met name een afname was van de vraag naar de horeca- en evenementbeveiliging[104]. De bedrijfscatering heeft in 2020 50 procent minder omzet gemaakt ten opzichte van de periode voor corona.[105] Als er in Nederland gemiddeld 1 dag meer zal worden thuisgewerkt dan voor de coronapandemie, dan zal de omzetderving voor de bedrijfscateraars en

102 PBL (2021) Thuiswerken en de gevolgen voor wonen werken en mobiliteit.
103 UWV (2020) *Werkgelegenheid en NOW naar sector sinds de start van de pandemie*, pp. 1-11.
104 UWV (2020) *Werkgelegenheid en NOW naar sector sinds de start van de pandemie*, pp. 1-11.
105 Rabobank (2021) *Thuiswerken – kans voor bedrijfscateraars!*, pp. 1-4.

broodjeszaken in en rondom het kantoor zo'n 400-500 miljoen euro bedragen.[106] Ook wordt verwacht dat er minder zakelijk zal worden gereisd. Hybride werken gaat dus gepaard met risico's voor de toekomst voor de dienstverlening van derden maar er zijn ook kansen.[107] Binnen de facilitaire dienstverlening zijn nieuwe concepten ontwikkeld om ook op de thuiswerplek of hub een gezonde lunchvoorziening (bezorgservice), schoonmaak en of (misschien) beveiliging (alarmsysteem) aan te bieden.

Bedrijfscatering

Hybride werken heeft onder meer gevolgen voor de plek waar de lunch wordt gekocht. Als er meer hybride wordt gewerkt zal dat immers betekenen dat de lunch minder op of rond kantoor wordt geconsumeerd. Uit een enquête van de Rabobank blijkt dat de respondenten na corona 20 à 25 procent minder vaak van plan zijn om in de kantine, bij een broodjeszaak of bij een gemakswinkel de lunch op te halen. Met name werkenden uit sectoren waar relatief meer werd thuisgewerkt omdat de aard van het werk dat toelaat, de financiële en de ICT-sector, haalden minder vaak hun lunch uit de kantine of de broodjeszaak of de gemakswinkel in de buurt. Afnemende consumptie van koffie, snacks en eventuele avondmaaltijden zullen ook debet zijn aan de omzetderving van cateraars en broodjeszaken.[108] De verwachte afname van kantoorpersoneel heeft dus gevolgen voor de afzet van de cateraars. Bovendien kan hybride werken gepaard gaan met sluitingen van cateringlocaties als er minder gebruik wordt gemaakt van kantoorpanden.[109] Deze ontwikkelingen komen bovenop andere trends die al langere bestonden, waaronder het bestellen van lunch via bezorgapps in plaats van het lunchen op kantoor.

Desalniettemin biedt hybride werken ook kansen voor de bedrijfscatering. Het is daarom van belang dat er wordt ingespeeld op deze kansen door de dienstverlening te veranderen. De nieuwe kansen zijn het gevolg van de nieuwe wijze waarop het werk door hybride werken zal worden vormgegeven. Sociale ontmoetingen en overleg met collega's kunnen op kantoor een belangrijkere rol gaan spelen bij het hybride werken. Werknemers zullen mogelijk vooral naar kantoor komen voor teamoverleggen, creatieve sessies, kick-offs van projecten en beoordelingsgesprekken. De kantoren worden mogelijkerwijs meer als een ontmoetingsplek ingericht en de bezoekersaantallen kunnen sterker fluctueren met een grotere spreiding van werkenden over de gehele (werk)dag. Cateraars kunnen zich daarbij richten op een

106 Rabobank (2021) *Anders werken en lunchen na corona: Thuiswerken biedt uitdagingen en kansen*, pp. 1-6.
107 Petropoulos, G. and T.Schraepen (2021) 'Remote work, EU laboumarkets and wage inequality', Bruegel Blog.
108 Rabobank (2021) *Anders werken en lunchen na corona: Thuiswerken biedt uitdagingen en kansen*, pp. 1-6.
109 Rabobank (2021) *Thuiswerken – kans voor bedrijfscateraars!*, pp. 1-4.

andere aanpak: “meer premium assortiment, misschien meer banqueting tijdens vergaderingen, bredere openingstijden, servicegericht personeel en, niet in de laatste plaats, een passende aankleding”.[110] Sommige organisaties hebben er ook al voor gekozen om hun bedrijfsvoering aan te passen aan de toename van hybride werk.

Ook buiten de kantoorplek liggen er kansen voor de catering. Supermarkten hebben al in versneld tempo ingezet op een bredere lunch en to-go aanbod in residentiële gebieden. Cateraars zouden ook met supermarkten kunnen samenwerken om het aanbod van maaltijden te vergroten. Verder kunnen cateraars gebruik maken van abonnementsmodellen, thuisbezorging of het kantoor gebruiken als pick-up point plaats. Als er in de toekomst meer op afstand wordt gewerkt, kunnen bedrijfsverzamelgebouwen en flexplekken nieuwe geschikte locaties vormen voor cateraars om zich er te vestigen.[111]

Bedrijfsschoonmaak

Hybride werken zou ook consequenties kunnen hebben voor de bedrijfsschoonmaak. Als hybride werken op den duur leidt tot minder gebruik van kantoorpanden zou dat immers tot afstoting van onroerend goed kunnen leiden. Er is dan minder ruimte dat kan worden schoongemaakt. De vraag naar kantoorgebruik op de lange termijn is nu nog moeilijk te voorspellen, mede omdat veel kantoorgebruikers nog aankijken hoe thuiswerken en hybride vormen van werken zich gaan ontwikkelen. Zoals ook in paragraaf 4.6 aangegeven lijkt het er volgens het PBL op dat hybride werken een beperkt invloed zal hebben op de kantorenvoorraad. De veranderingen lijken eerder te gaan plaatsvinden in de manier waarop de kantoorruimte gebruikt zal worden. Het aantal werkplekken zal wellicht afnemen maar de behoefte aan vergaderruimten, concentratieplekken en ontmoetings- en verblijfsruimten kunnen gaan toenemen. Hybride werken lijkt derhalve niet zozeer de kantoorvoorraad maar de inrichting van kantoren te beïnvloeden.[112] Hoe hybride vormen van werken zich zullen ontwikkelen zal dus uiteindelijk bepalend zijn voor de mate van kantoorgebruik en de daarbij benodigde schoonmaak. Wel wordt er ook bij de bedrijfsschoonmaak in dit kader al nagedacht over nieuwe vormen van dienstverlening. Een voorbeeld hiervan zijn onder andere zogenaamde dienstencheques. Daarmee betalen organisaties de huishoudelijke ondersteuning van werkenden, tegen een gereduceerd tarief. De overheid subsidieert het verschil met de uurtarieven van de aangesloten dienstverleners.

110 Rabobank (2021) *Thuiswerken – kans voor bedrijfscateraars!*, pp. 1-4.
111 Rabobank (2021) *Thuiswerken – kans voor bedrijfscateraars!*, pp. 1-4.
112 PBL (2021) Thuiswerken en de gevolgen voor wonen, werken en mobiliteit, pp. 47-50.

Kinderopvang

Het PwC becijferde dat ouders zich jaarlijks 230 miljoen euro aan kosten voor de kinderopvang kunnen besparen als er 1 dag meer wordt thuisgewerkt door de helft van de werkzame beroepsbevolking. Daarbij gaat het PwC er dus vanuit dat het gebruik van de kinderopvang minder noodzakelijk is bij hybride werken omdat thuiswerkers op de kinderen kunnen oppassen. Het is echter maar zeer de vraag naar kinderopvang daadwerkelijk zal gaan afnemen als er op grotere schaal hybride wordt gewerkt. Er zijn tijdens de coronapandemie voor zover bekend geen onderzoeken gedaan naar de gevolgen van hybride werken voor de vraag naar kinderopvang. Uit gesprekken met diverse vertegenwoordigers van de kinderopvang blijkt wel dat de vraag naar kinderopvang tegen de verwachtingen in niet is gedaald tijdens de coronapandemie. De vraag naar de kinderdagverblijf was zelfs gestegen, mogelijk als gevolg van de geboortegolf[113] en het feit dat jonge stellen beiden blijven werken. Maar ook voor de coronapandemie steeg de vraag naar kinderopvang, onder andere vanwege de hoogconjunctuur. De vraag naar de buitenschoolse opvang was niet of gering gedaald. Er kunnen meerdere redenen ten grondslag liggen aan het feit dat de vraag naar de kinderopvang ondanks de toenemende mate van thuiswerken niet is gedaald tijdens de coronapandemie. Zo kon een aanzienlijk gedeelte van de beroepsbevolking niet thuiswerken wegens de aard van het werk. Slechts een deel van de bevolking kon dus gehoor geven aan de oproep van de overheid om zoveel mogelijk thuis te werken. Bovendien realiseren veel ouders zich mogelijk dat geconcentreerd thuiswerken niet samengaat met de aanwezigheid van kinderen in het huis. In een van de gesprekken kwam het toenemende belang van de kinderopvang voor de balans tussen werk en zorg van hybride werkenden naar voren. De kinderopvang zou thuiswerken kunnen faciliteren omdat ouders thuis geconcentreerder kunnen werken zonder kinderen. Thuiswerken zonder kinderen zou bovendien de werk-privébalans ten goede kunnen komen. De kinderopvang zou bij hybride werken dus een sleutelrol kunnen spelen om productief en gezond hybride werken mogelijk te maken.

Uit de gesprekken met vertegenwoordigers van de kinderopvang blijkt verder dat de tijdstippen waarop kinderen worden gebracht naar en gehaald van de kinderopvang nauwelijks is veranderd. Indien in de toekomst werkenden ook de mogelijkheid krijgen om tijdsonafhankelijk te werken, zou er behoefte kunnen zijn naar andere openings- en/of sluitingstijden van de kinderopvang.

113 CBS (2021) *https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2021/46/hoogste-aantal-geboorten-in-10-jaar-tijd*

Samenvattend
Hybride werken kan directe gevolgen hebben voor de vraag naar de diensterlening van derden. De aanwezigheid van kantoormedewerkers is namelijk medebepalend voor de vraag naar deze dienstverleners. De concrete gevolgen van hybride werken voor de catering en bedrijfsschoonmaak is onder meer afhankelijk van de schaal waarop hybride zal worden gewerkt en de beslissingen die daaruit voortvloeien. Mogelijk zal hybride werken een aanpassing vergen van de wijze waarop de diensten worden geleverd. Zo zijn binnen de facilitaire dienstverlening nieuwe concepten ontwikkeld om ook op de thuiswerplek of hub een gezonde lunchvoorziening (bezorgservice), schoonmaak en of (misschien) beveiliging (alarmsysteem) aan te bieden.

4.4.4 Grenswerkers

De mogelijkheid voor hybride werkenden om plaatsonafhankelijk te werken zal grotendeels inhouden dat er meer buiten de bedrijfslocatie zal worden gewerkt ten opzichte van de periode voor de coronapandemie. Een toename van hybride werken heeft in het bijzonder gevolgen voor de belasting- en premieheffing van grenswerkers. Grenswerkers zijn mensen die wonen in Nederland en in een van onze buurlanden werken. Ook de omgekeerde situatie kan zich voordoen: mensen die wonen in een buurland en werken in Nederland. Ter verduidelijking, de mogelijkheid om hybride te werken houdt voor grenswerkers veelal in dat er meer in het woonland thuis zal worden gewerkt.

Sociale zekerheid grenswerkers
De aanwijsregels van de multilaterale EU-verordening (EG) nr. 883/2004 bepalen onder welke socialezekerheidswetgeving iemand valt. Werkenden kunnen doorgaans een beroep doen op het sociale zekerheidsstelsel van het land waar ze premies aan afdragen. Het is slechts mogelijk om in één lidstaat sociaal verzekerd te zijn.

Voordat de coronapandemie uitbrak, is in de EU Verordening 883 vastgelegd dat een persoon die een substantieel gedeelte van de werktijd (meer dan 25 procent) in het woonland werkt, sociaal verzekerd is in het woonland. Een persoon die in twee verschillende lidstaten werkt, is sociaal verzekerd in het land waar de werkgever is gevestigd of een zetel heeft indien minder dan 25 procent van de werktijd in het woonland wordt gewerkt.
Als een grenswerker meer gaat thuiswerken, kan dat gevolgen hebben op de toepasselijke sociale zekerheidswetgeving. Als bijvoorbeeld een Nederlandse grenswerker de volledige werktijd in België werkt, dan is deze persoon in België verzekerd. Indien dezelfde Nederlandse grenswerker twee dagen per week in Nederland thuis-

werkt, dan is deze persoon sociaal verzekerd in Nederland. De grenswerker werkt dan immers een substantieel deel van de werktijd in Nederland.

De wijziging van het toepasselijke sociale zekerheidsstelsel door een toename in thuiswerken heeft onder meer gevolgen voor de wijze waarop werknemers verzekerd zijn voor werkloosheid, arbeidsongeschiktheid, ziekte en pensioen. De verschuiving van de sociale zekerheid naar een andere lidstaat heeft verder ook gevolgen voor werkgevers. De werkgeverlasten kunnen veranderen omdat de werkgever in een andere lidstaat dan Nederland premies moet afdragen. Hierdoor heeft de werkgever te maken met wet- en regelgeving van een andere lidstaat, waardoor mogelijk ook de administratieve lasten toenemen. Als gevolg van de veranderde werkgeverslasten en administratieve lasten kunnen werkgevers besluiten om grenswerkers uit te sluiten van het algemeen thuiswerkbeleid of het contract niet meer te verlengen. Andersom kunnen werkgevers ook aan werknemers vragen om een bepaalde hoeveelheid van de werktijd thuis te werken om de premielasten gunstig te beïnvloeden.

Fiscaliteit grenswerkers

Volgens het internationale belastingrecht mogen meerdere lidstaten belasting heffen. Op fiscaal gebied worden bilaterale belastingverdragen afgesloten. In het belastingverdrag met België en Duitsland is afgesproken dat het heffingsrecht wordt verdeeld. Dat houdt in dat het heffingsrecht over het looninkomen aan het woonland is maar het werkland wel belasting mag heffen over het loon dat is verdiend op de dagen dat in het werkland is gewerkt en er voldoende band is met het werkland. Voor zover het werkland belasting mag heffen, verleent het woonland voorkoming van dubbele belasting. Een verandering van de heffing over een deel van het inkomen als gevolg van het in toenemende mate thuiswerken kan overigens zowel negatieve als positieve consequenties hebben voor het nettoloon van de grenswerker.

Naast de loon- en inkomstenbelasting gevolgen, kunnen er ook vennootschapsbelastinggevolgen verbonden zijn aan het thuiswerken. Er kan immers een vaste inrichting ontstaan die gevolgen kan hebben voor de winstrapportage in zowel het land waar de onderneming is gevestigd als het land waar de werknemer(s) thuiswerken. Los van de financiële impact die voortvloeit uit de fiscale behandeling van grenswerkers, komen er vooral ook administratieve consequenties om de hoek kijken.

Nieuwe afspraken rond grenswerkers

Als er meer wordt thuisgewerkt door grenswerkers, kan de situatie zich voordoen dat het heffingsrecht is toegewezen aan een andere lidstaat, dan waarvoor de ver-

zekeringsplicht geldt. Deze discoördinatie tussen belasting- en premieheffing kan door de verschillen in tarieven van zowel belastingen als premies over de grens zowel nadelig als voordeling zijn voor grenswerkers en hun werkgevers. De mogelijke gevolgen van een wijziging in de sociale zekerheids- en fiscale positie van een grenswerker leidt desalniettemin tot zorgen bij werkgevers en werknemers. Er bestaan onder meer zorgen dat grenswerkers het hybride werken wordt ontzegd en dat werkgevers minder grenswerkers aan willen nemen. Nederland heeft samen met de buurlanden overeenkomsten gesloten over de toepassing van de belastingverdragen om er voor te zorgen dat de maatregelen die tijdens de coronapandemie gelden geen onverwachte gevolgen hebben voor mensen die over de grens heen wonen of werken. Met de andere Europese landen heeft Nederland verder afgesproken dat waar iemand sociaal is verzekerd niet wijzigt door de maatregelen. De bilaterale afspraken met de buurlanden omtrent fiscaliteit zijn verlengd tot en met 31 maart 2022. De afspraken die in EU verband zijn gemaakt over de sociale zekerheid zijn verlengd tot en met 30 juni 2022. Voor de korte termijn zou het gelijktrekken van beide data zowel werkgevers als werknemers helpen.

Als de afspraken omtrent sociale zekerheid komen te vervallen, worden de aanwijsregels van de multilaterale EU-verordening weer toegepast zoals dat voor de coronapandemie het geval was. Meer hybride werken kan dan gepaard gaan met een switch van de sociale zekerheid van het werkland naar het woonland of naar de lidstaat waar de werkgever gevestigd is. Als de overeenkomsten met de buurlanden omtrent fiscaliteit vervallen, dan heeft het land in kwestie het heffingsrecht bij thuiswerkdagen.

Met het oog op zowel de Europese integratie als de socio-economische ontwikkeling van grensarbeid en de regio en om recht te doen aan de gelijkwaardigheid tussen grenswerker en collega's, is het van belang dat er nieuwe afspraken worden gemaakt om hybride werken voor grenswerkers te faciliteren. Op het terrein van de sociale zekerheid is er vanuit het ITEM (Institute for Transnational and Euregional cross border cooperation and Mobility) gepleit voor een verruiming van het criterium van substantieel werken in de woonstaat van 25 procent naar 40 procent van de werktijd wanneer in twee lidstaten wordt gewerkt.[114] De wijziging van het criterium van substantieel werken voor de hele groep die werkt in twee of meer lidstaten, kan echter nadelig consequenties hebben. Sommige werkenden kunnen daar nadeel van ondervinden. Werkenden die onder de huidige regeling in het woon-

114 Maastricht University (2021) *https://www.maastrichtuniversity.nl/nl/onderzoek/item/onderzoek/item-grenseffectenrapportage#summaries2021*

land verzekerd zijn, kunnen als gevolg van het verhoogde criterium een switch maken van de sociale zekerheid naar het land waar de werkgever is gevestigd. Het kan dan aanlokkelijk zijn voor de werkgever om de zetel te verleggen naar een land met een lage premielast (bijvoorbeeld Malta of Cyprus). Hoewel een lagere premielast kan inhouden dat werkenden van een hoger nettoloon mogen genieten, lopen ze op deze manier ook een verzekering in Nederland mis. Bovendien kan deze werkwijze leiden tot oneerlijke concurrentie tussen bedrijven. Een verruiming van het criterium van substantieel werken zou dus specifiek moeten gelden voor de grenswerkers, of werkenden uit bepaalde sectoren zouden daarvan uitgesloten moeten worden. Volgens het ITEM is de kans minimaal dat er op korte termijn een herziening kan plaatsvinden van Verordening 883/2004. Volgens het ITEM zijn de mogelijkheden die artikel 16 Verordening 883/2004 voor grenswerkers als groep betrokkenen of die artikel 8, lid 2 Verordening nr. 883/2004 via bilaterale of multilaterale verdragen bieden kansrijker.[115]

De Administratieve Commissie (AC) voor de coördinatie van de socialezekerheidsstelsels van de EU bestaat uit een vertegenwoordiger van de regering van elk EU-land en een vertegenwoordiger van de Commissie. Binnen de AC wordt op dit moment een working groep opgericht die zich gaat bezig houden met de problematiek van hybride werken (zowel voor grenswerkers, maar ook bijvoorbeeld in geval van detacheringen of mobile workers) en wordt er gewerkt aan een herziening van de Coördinatieverordening Sociale Zekerheid. De minister van SZW heeft onlangs in een brief aangegeven dat zij van “mening is dat de herziening zou moeten bijdragen aan de modernisering van de Coördinatieverordening Sociale Zekerheid. Sinds de formulering van het herzieningsvoorstel door de Commissie in 2016 hebben er fundamentele veranderingen op de arbeidsmarkt plaatsgevonden. Voorbeelden daarvan zijn toegenomen digitalisering, het thuis en op afstand werken. Het voorstel dat nu voorligt is hierop onvoldoende toegerust. Mijn inzet is daarom gericht op de introductie van een reflectieperiode, die de Commissie de gelegenheid biedt een nieuw herzieningsvoorstel te formuleren.”[116]

De belastingverdragen zouden zo aangepast kunnen worden dat een bepaald percentage dagen hybride werken geen invloed dient te hebben op de verdeling van het heffingsrecht. Een bepaald percentage zou gewoon mogen worden belast in het land waar de grenswerker doorgaans werkt. Op dit moment wordt er op fiscaal vlak

115 Maastricht University (2021) *https://www.maastrichtuniversity.nl/nl/onderzoek/item/onderzoek/item-grenseffectenrapportage#summaries2021*

116 Tweede Kamer (2022) *https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=8bffd599-dc45-4368-88cd-2c729df7adb0&title=Geannoteerde%20agenda%20Informele%20Raad%20WSB%20op%2015%20februari%202022.docx*

samen met Duitsland de mogelijkheden naar een thuiswerkprotocol voor grenswerkers verkend. Ook met België lopen gesprekken hoe post-corona kan worden omgegaan met grenswerkers die thuiswerken.

Samenvattend

Nederland kent veel mensen die over de grens naar België of Duitsland reizen om daar te werken en andersom, zogeheten grenswerkers. Internationale wet- en regelgeving en afspraken zorgen er onder andere voor dat fiscaliteit en sociale zekerheid in verschillende landen goed op elkaar is afgestemd. Hybride werken, doordat er wellicht niet meer naar een ander land hoeft te worden gereisd om te werken, leidt tot nieuwe situaties waarin nog niet is voorzien in wet- en regelgeving. Er wordt gewerkt aan nieuwe afspraken, zodat ook grenswerkers de kansen van hybride werken kunnen benutten en werkgevers in de grensregio's aantrekkelijk te houden voor werknemers.

4.5 Digitalisering

Hoewel het minder voorkwam dan tijdens en na de pandemie, waren veel Nederlandse bedrijven ook voor de pandemie al druk bezig met het toepassen van digitale middelen op en buiten de werkvloer. Nederlandse bedrijven gebruikten al in grote getalen en op grote schaal (nieuwe) technologie. Toen was al duidelijk dat er meer kon met de toen al bestaande technologieën. De mate van adoptie van technologie is sterk afhankelijk van de houding van werkgevers, werknemers en klanten ten aanzien van die technologie.[117] De pandemie heeft onze houding sterk veranderd. Dit heeft geleid tot een versnelde sociale acceptatie van digitale middelen.

Technologie speelt een rol in het mogelijk maken van hybride werken. Dankzij digitale middelen kunnen bepaalde werkzaamheden digitaal en daarmee plaatsonafhankelijk plaatsvinden. Ook stelt technologie ons in staat op nieuwe manieren samen te werken en maakt het makkelijker te werken op tijden die ons uitkomen. Hierbij kunnen mensen op verschillende locaties samenwerken, bijvoorbeeld door het combineren van fysieke vergaderingen met online vergaderingen, maar het kan ook zorgen dat bepaald werk op de traditionele locatie anders wordt ingevuld, bijvoorbeeld een huisarts die digitale consulten kan houden vanuit zijn kantoor. Een andere mogelijkheid is dat werk dat voorheen alleen op locatie werd uitgevoerd, met behulp van camera’s, sensoren of VR-apparatuur ook vanaf huis gedaan kan worden.

117 Rathenau Instituut (2018) *Robotisering en automatisering op de werkvloer.*

De rol die (digitale) technologie speelt in werk is niet neutraal. Technologie wordt ontwikkeld door mensen en staat niet los van bestaande normen en onze cultuur. Vaak versterkt technologie de bestaande status quo in positieve en negatieve zin. Welke rol technologie speelt hangt af van bestaande regulerende mechanismen in de samenleving en is niet altijd van tevoren vast te stellen.[118] De sociaal en maatschappelijke impact van digitalisering wordt op de lange termijn vaak onderschat.[119]

In deze paragraaf wordt een overzicht gegeven van de digitale kansen en uitdagingen op het gebied van infrastructuur, cyberweerbaarheid, privacy, monitoring en digitale vaardigheden en inclusie. De precieze impact van technologie op hybride werken kan bovendien niet exact worden ingeschat en heeft ook op de lange termijn blijvend aandacht nodig.

4.5.1 Infrastructuur en cyberweerbaarheid

De Nederlandse economie heeft zich relatief goed door de pandemie heengeslagen. Na een historisch grote dip in het tweede kwartaal van 2020 trok de economische groei al snel weer aan. Dit kwam in belangrijke mate te danken aan de digitalisering van de samenleving.[120] Voor heel Nederland geldt dat de infrastructuur relatief goed is, bedrijven gaan verhoudingsgewijs innovatief om met digitalisering, burgers maken gebruik van de digitale kansen[121] en overheden zetten steeds meer digitale middelen in om hun dienstverlening te verbeteren.[122] Hybride werken wordt vaak ondersteund door digitale middelen en onze digitale infrastructuur. Een stabiele internetverbinding en een stabiel stroomnetwerk zijn zowel belangrijke basisbehoeften als voorwaarden voor thuiswerken. Om ervoor te zorgen dat Nederland ook in de toekomst kan profiteren van digitalisering, zijn er blijvende investeringen nodig in onze (digitale) infrastructuur op nationaal en regionaal niveau én door organisaties en huishoudens en is er behoefte aan meer bewustzijn van de impact van de digitale transitie.

Op het gebied van informatiebeveiliging was al voor de pandemie veel nog niet op orde.[123] [124] Toen al bleek dat een digitale dreiging een permanent karakter heeft en kan leiden tot maatschappij-ontwrichtende schade voor de overheid, het

118 Raad voor de leefomgeving en infrastructuur (2017) *Technologie op waarde schatten een handreiking*.
119 Rathenau Instituut (2020) *Raad weten met digitalisering*.
120 OECD (2021) *Economic Surveys Netherlands*.
121 CBS (2021) *https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2021/48/bijna-drie-kwart-van-de-nederlanders-maakt-gebruik-van-slimme-apparaten*
122 Rijksoverheid (2021) *Nederlandse Digitaliseringsstrategie 2021*.
123 Algemene Rekenkamer (2020) *Staat van de rijksverantwoording 2020*.
124 CSR (2021) *Adviesrapport Integrale aanpak Cyberweerbaarheid*.

bedrijfsleven en burgers.[125] Nog niet alle bedrijven hebben de juiste cybersecurity-standaarden geïmplementeerd. Tijdens de pandemie zijn cyberaanvallen toegenomen. Het aantal meldingen van hacking-, malware- of phishing-incidenten is toegenomen met 30 procent ten opzichte van 2019.[126] Het Rathenau instituut adviseerde al eerder de basismaatregelen en kansen van nieuw technologie beter te gebruiken en te investeren in de volgende generatie digitale infrastructuur.[127] Ook de Cyber Security Raad (CSR) beveelt gerichte investeringen aan, onder andere in onderzoek en innovatie, om de cyberweerbaarheidsketen in Nederland te versterken en om extra te investeren in het innovatieklimaat.[128] [129]

De benodigde informatiebeveiligingsmaatregelen verschillen per organisatie. Bij de een zal er meer aandacht nodig zijn voor het beveiligen van bijvoorbeeld bedrijfsgegevens terwijl bij een andere organisatie met name de focus op het veilig houden van persoonsgegevens zal liggen. Er is een groter bewustzijn nodig over hoe cyberaanvallen kunnen worden voorkomen en hoe er moet worden gereageerd wanneer een aanval zich al heeft voorgedaan. Met name het mkb heeft op dit moment nog onvoldoende kennis. Ook is er specifiek meer aandacht nodig voor de gevolgen van het werken op een andere locatie voor de informatieveiligheid. Werknemers moeten worden geïnformeerd over hoe zij hun werkplek, ongeacht waar ze werken, zo kunnen inrichten dat deze voldoet aan de cybersecuritystandaarden. Het is belangrijk om daarbij oog te hebben voor wat werknemers hiervoor nodig hebben, bijvoorbeeld in de vorm van begeleiding op afstand en middels training op het gebied van digitale vaardigheden.

4.5.2 Privacy

Er zijn verschillende aspecten van privacy relevant als het gaat om het digitaal werken. Allereerst kan ernaar worden gekeken met een focus op de gegevens en data en hoe deze verantwoord en veilig kunnen worden gebruikt. Bij het werken op afstand worden er digitaal (persoons)gegevens verwerkt. Voor de pandemie waren gegevensbescherming en informatieveiligheid, met name sinds de invoering van de Algemene Verordening Gegevensbescherming, al belangrijke aandachtspunten. Slechts 31 procent van alle Nederlandse organisaties voldeed in 2019 aan de vereisten van

125 CSBN (2019) *Cybersecuritybeeld Nederland 2019*. CSBN (2020), *Cybsersecuritybeeld Nederland 2020*.
126 Autoriteit Persoonsgegevens (2020) *Jaarverslag 2020*, p. 30.
127 Rathenau Instituut (2021) *De stand van digitaal Nederland*.
128 CSR (2021) *Advies Nederlandse Digitale autonomie en Cybersecurity*.
129 CSR (2021) *Integrale aanpak cyberweerbaarheid*.

de AVG.[130] In 2021 gaf het Financieel Dagblad in een artikel aan dat de meerderheid van Nederlandse bedrijven nog niet aan de AVG voldeed.[131]

Bij het thuiswerken tijdens de pandemie werd er vaker gebruik gemaakt van andere hardware, bijvoorbeeld een eigen laptop.[132] Ook werd er vaker gebruik gemaakt van eigen of andere software en eigen of andere communicatiemiddelen dan ervan oudsher op kantoor gebruikelijk was. Zeker in het begin van de pandemie waren deze vaak nog niet goed afgestemd op de privacy en veiligheidseisen van het kantoor.[133] De bestaande privacy- en informatieveiligheidseisen die al golden voor kantoor, zullen ook op de nieuwe locaties moeten worden toegepast. Dit zal niet altijd mogelijk zijn, waardoor sommige activiteiten plaatsgebonden zullen blijven. Of er op een andere plek kan worden gewerkt, hangt samen met of dat ook veilig kan gebeuren.

Bij deze diverse vormen van werken zullen er vanuit het oogpunt van gegevensbescherming en informatiebeveiliging toegespitste maatregelen moeten worden genomen. Welke dit zijn hangt ten minste af van de volgende factoren: de soort organisatie, de locatie waar het werk plaatsvindt, de hard- en software die wordt gebruikt, de digitale vaardigheden van de werknemers, de benodigde infrastructuur, het (bedrijfs)netwerk en het soort werk dat moet worden gedaan.

Daarnaast vraagt hybride digitaal werken ook een nieuwe kijk op vertrouwelijkheid en privacy in de brede zin. Wanneer iemand een collega (video)belt, is het niet altijd gepast als zijn partner mee kan meeluisteren. Naast werken vanuit huis, is dit met name ook relevant voor werken op andere locaties. Veel organisaties hadden voor corona al regels over werken in de trein, zoals dat daar geen vertrouwelijke gesprekken werden gevoerd en dat bij het werken op de laptop er een privacy screenprotector[134] moest worden gebruikt. Het uitbreiden van het privacybeleid van organisaties is belangrijk, zodat de privacy ook tijdens hybride werken blijft gewaarborgd.

4.5.3 Meten, monitoren en controleren

Doordat gedurende de pandemie het gebruik van digitale middelen is toegenomen, is het vanuit technologisch perspectief makkelijker geworden om bepaalde aspecten van het werk te meten en te monitoren. Gedurende de pandemie vond werk

130 Capgemini (2019) *Championing Data Protection and Privacy*.
131 *FD* (2021) Meerderheid Nederlandse bedrijven voldoet na drie jaar nog niet aan privacywet, *https://fd.nl/economie-politiek/1379255/meerderheid-nederlandse-bedrijven-voldoet-na-drie-jaar-nog-niet-aan-privacywet*
132 TNO (2020) *De impact van de covid-19 pandemie op werknemers – stand van zaken in 2020*.
133 Algemene Rekenkamer (2020) *Staat van de rijksverantwoording 2020*.
134 Een privacy screenprotector zorg ervoor dat het beeld alleen zichtbaar is voor de persoon direct voor het scherm.

eerst met name uit noodzaak op afstand en vaak digitaal plaats. Dit kan het moeilijker maken voor de werkgever in de gaten te houden wat zijn werknemers doen en hoe het met ze gaat. Digitaal werken zou daarom kunnen samengaan met een wens van de werkgever de werknemers meer te gaan meten. Het meten en monitoring is op zichzelf geen nieuw fenomeen. Voorheen werd er ook al 'ingeklokt', werden uren bijgehouden en werden deze gegevens geanalyseerd. Er zijn steeds meer mogelijkheden data te verzamelen op een veel grotere schaal dan vroeger. Bij digitaal werken zijn er meer technische mogelijkheden om medewerkers via software te meten, monitoren en digitaal te controleren.

In veel gevallen is het niet toegestaan en niet gewenst om werknemers te monitoren, meten en/of controleren. Dit is alleen mogelijk als het noodzakelijk is voor het bedrijfsbelang en er dus geen minder ingrijpend alternatief voor handen is. Dit belang moet zwaarder wegen dan de inbreuk op de privacy van de werknemers. Of het mag hangt af van de specifieke situatie.

Onder omstandigheden kan het mogelijk zijn voor een werkgever om dergelijke gegevens te verwerken. Het verzamelen van gegevens door monitoring, meten of controle heeft impact op de privacy van de werknemer. Over het algemeen moet de werknemer hierover worden geïnformeerd en kan vaak via het medezeggenschapsorgaan invloed uitoefenen op het beleid. Het monitoren van werknemers heeft invloed op de machtsverhouding met de leidinggevende en de positie van de werknemer binnen een groep.[135] Hierbij kan onder andere worden gedacht aan gegevens over hoe lang een werknemer online is, het aantal calls dat een werknemer voert, de online status, de duur van bepaalde digitale werkzaamheden, de wijzigingen in een document, of een document is geopend. Het effect van monitoring hangt af van hoe het is ontworpen, de cultuur van een organisatie, de verhouding tussen de werknemer en leidinggevende en de mate waarin de werknemer er invloed op heeft.

Het kan zijn dat elke individuele actie van de werkgever om de werknemer te meten of volgen juridisch te rechtvaardigen is, maar dat dit alsnog andere negatieve effecten heeft die de werkgever niet wil veroorzaken. Het beïnvloedt de vertrouwensband tussen werknemer en werkgever. Monitoring van werknemers met technologie kan leiden tot een hogere werkdruk, langere werkdagen, groter aantal informatie en

135 Ball, Kirstie (2010) *Workplace Surveillance: an overview*.

e-mails en meer stress.[136 137] Werknemers die veel worden gemeten zullen vaak wanneer deze cijfers worden gebruikt in hun beoordeling hun werkzaamheden hierop aanpassen.[138 139] Dit leidt niet per definitie tot een hogere kwaliteit, omdat er ook veel aspecten zijn van werk die (nog) niet gemeten kunnen worden. Denk bijvoorbeeld aan het lezen van een fysiek document. Meten, digitaal controleren en monitoren heeft vaak een grote impact op het wederzijds vertrouwen tussen werknemers en werkgevers en de ervaren autonomie van werknemers.

4.5.4 Digitale vaardigheden en inclusie

Ook voor de toename van hybride werken was er al een duidelijk effect te zien van technologische ontwikkelingen op werk. Organisaties en organisatieprocessen veranderden, en nu nog steeds, vooral als gevolg van de toepassing van robotisering, automatisering en digitalisering. Technologie kan de gelijke kansen van werkenden zowel verbeteren als verslechteren. Voor mensen met een fysieke beperking waarvoor het lastig is gebruik te maken van het ov, kan het een uitkomst zijn dat er nu gemakkelijk(er) digitaal thuis kan worden gewerkt.

De potentie van digitale technologie kan alleen benut worden als mensen over de juiste digitale vaardigheden beschikken.[140] Voor de toename van hybride werken was het zo dat iemands arbeidsmarktpositie onder andere afhing van het niveau van digitale vaardigheden. Door de verwachte toename van hybride werken, waarbij digitaal werken vaak een belangrijk component is, ontstaat er een nog grotere vraag naar werknemers met bepaalde digitale vaardigheden, een digitaal bewustzijn, bepaalde digitale middelen en toegang tot bepaalde digitale infrastructuur, zoals een goedwerkend internet.

Op dit moment hebben niet alle (potentiële) werknemers de juiste vaardigheden. Het aanleren van (nieuwe) digitale vaardigheden moet ook toegankelijk worden gemaakt voor verschillende groepen, want ongeveer de helft van de Nederlandse beroepsbevolking moet zijn digitale vaardigheden verbeteren om over tien jaar nog

136 Eurofound (2020) *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age*, New form sof employment series, Publications Office of the European Union Luxembourg.
137 Samek Lodovici, M. et al. (2021) *The impact of teleworking and digital work and workers and society*. Publication for the committee on Employment and Social Affairs, Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life policies, European Parliament, Luxembourg, p. 40
138 Ball, K. (2010) *Workplace Surveillance: an overview*.
139 Samek Lodovici, M. et al. (2021) *The impact of teleworking and digital work and workers and society*. Publication for the committee on Employment and Social Affairs, Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life policies, European Parliament, Luxembourg.
140 DenkWerk (2019) *Toekomst van de arbeidsmarkt*.

hetzelfde beroep te kunnen uitoefenen. De vergrijzende beroepsbevolking is daarbij een extra hindernis.[141] Om ervoor te zorgen dat iedereen mee kan komen in de toekomst is de inzet op digitale vaardigheden essentieel. Daarnaast is ook een breder digitaal bewustzijn nodig om te begrijpen wat de impact van digitale middelen op het werk is. Met name de toenemende inzet van artificiële intelligentie (AI) en Internet of Things (IoT, verbonden apparaten die onderling gegevens uitwisselen) vraagt om een meer kritische houding van de gebruikers. Vaardigheden zijn niet alleen nodig om digitale toepassingen te gebruiken maar ook om te herkennen wanneer bijvoorbeeld AI wordt gebruikt en wat de gevolgen hiervan zijn, voor de gebruiker en de samenleving.[142]

Samenvattend

Hybride werken brengt ook vraagstukken met zich mee rond digitalisering, die elk aandacht behoeven in beleid, om zo de kansen van hybride werken te kunnen benutten. Hoe kan de infrastructuur de toegenomen vraag aan en hoe beschermen we onszelf tegen aanvallen en criminaliteit als steeds meer mensen digitaal werken? Hoe zorgen we ervoor dat organisaties zicht kunnen houden op het gedane werk zonder daarbij de privacy van werkenden te schenden? En hoe zorgen we ervoor dat zoveel mogelijk mensen kunnen profiteren van het hybride werk, ook als zij nog niet de vaardigheden hebben om digitaal te werken? Deze vraagstukken zijn onder andere van belang in het kader van de uitgangspunten inzake de gezondheid en welzijn van werkenden bij hybride werken, net als de sociale cohesie, en dat zoveel mogelijk werkenden de kansen van hybride werken kunnen benutten.

4.6 Mobiliteit, milieu en ruimtelijke ordening

4.6.1 Mobiliteit en vervoer

In een recent onderzoek concludeert[143] het PBL dat hybride werken een positief effect kan hebben op mobiliteit, in het bijzonder de intensiteit van congestie. Hybride werken kan er namelijk toe leiden dat woon-werkverkeer minder hard groeit, omdat werkenden minder vaak naar de bedrijfslocatie zullen reizen. Daarnaast kan het meer tijdsonafhankelijk werken er ook toe leiden dat woon-werkverkeer op andere tijden plaatsvindt. Beide effecten kunnen er toe leiden dat er minder druk ontstaat tijdens de spitstijden, zowel op de weg als in het openbaar vervoer,

141 McKinsey verwacht dat Europa in 2030 te maken heeft met een tekort aan werkenden als gevolg van de vergrijzing. McKinsey (2020) *The future of work in Europe*.
142 Deursen, A. van en E. Helsper (2020) Digitale vaardigheden: een onderzoeks- en beleidsagenda.
143 PBL (2021) *Thuiswerken en de gevolgen voor wonen, werken en mobiliteit*.

waardoor relatief minder files en verstoringen ontstaan. Het PBL geeft aan dat zelfs een geringe daling van het woon-werkverkeer al een groot effect heeft op de congestie. Ook het KiM[144] verwacht dat thuiswerken een dempend effect zal hebben op vooral de zwaarte van de ochtend-, maar ook de avondspits. Ook de regionale SER'en verwachten dat de economische schade door files in de verschillende regio's van Nederland met meer hybride werken relatief minder kan worden.

Uit de Integrale Mobiliteits Analyse volgt wel dat de huidige bevolkings- en economische groei kan leiden tot een aanzienlijk hoger verkeersaanbod in Nederland welke niet met hybride werken alleen te mitigeren is. Zij werken met twee scenario's. Het hiervoor genoemde scenario is het hoge scenario, het lage scenario voorziet in een lichte krimp van het verkeersvolume naar 2030. Investeringen in extra infrastructurele capaciteit zijn op basis van deze scenario's, ook bij een toename van hybride werken, wel noodzakelijk.

In de adviesaanvraag wordt de raad ook verzocht antwoord te geven op de vraag in hoeverre hybride werken bij kan dragen aan milieudoelstellingen en het verbeteren van de leefomgeving, waaronder een vermindering van de uitstoot van stikstof, fijnstof en CO2, bijvoorbeeld doordat een afname van verplaatsingen en gemaakte kilometers doordat er minder woon-werkverkeer plaatsvindt. Het PBL verwacht in hun onderzoek dat hybride werken op de lange termijn niet leidt tot minder verplaatsingen of minder kilometers in het algemeen. Zij geven aan dat de ruimte die mensen winnen bij het vermijden van woon-werkverkeer vullen zij vaak in met verplaatsingen voor andere redenen, bijvoorbeeld winkelbezoeken of sociale contacten. Het effect van hybride werken op de leefomgeving is daarmee volgens het PBL vermoedelijk beperkt, net als een positief effect op de verkeersveiligheid.

Het KiM[145] geeft aan te verwachten dat de toename van thuiswerken een dempend effect heeft op het aantal woon-werkverplaatsingen met de auto van -2 tot -3 procent en ook het aantal afgelegde autokilometers van -2,5 tot -4 procent. Dit is exclusief de effecten op de lange termijn. Ook de afname van zakelijke reizen zal een effect hebben, zo is de verwachting. Daarnaast zal er ook bij het gebruik van het openbaar vervoer een relatief grote daling plaatsvinden, met name bij de trein. Zij verwachten net als PBL wel dat deze afname voor 50 tot 75 procent gecompenseerd zal worden door andere reizen, maar geven aan dat deze andere reizen waarschijnlijk kleiner van afstand zijn, waardoor er toch enig positief effect op de leefomgeving door hybride

144 KiM (2021) *Gaat het reizen voor werk en studie door COVID structureel veranderen?*, pp. 86–89.
145 KiM (2021) *Gaat het reizen voor werk en studie door COVID structureel veranderen?*, pp. 86–89.

werken zou kunnen ontstaan. Wel geeft het KiM expliciet aan geen rekening te houden met de eventuele effecten op de langere termijn. In haar onderzoek geeft PBL dat als een van de redenen (Breverwet) dat de reizen die mensen besparen, op termijn weer opgevuld zullen worden met andere of langere verplaatsingen.

Het benutten van de positieve effecten op de congestie kan worden bemoeilijkt doordat werkenden geneigd kunnen zijn om op een aantal dagen naar de bedrijfslocatie te komen. Voor veel mensen zijn dat de maandag, dinsdag en donderdag. Het werken op een andere locatie, zoals thuis, wordt vervolgens op andere dagen gedaan. Daardoor kan het positieve effect op de congestie minder groot zijn in relatie tot de toename van hybride werk.

4.6.2 Toegankelijkheid instanties en dienstverlening

Hybride werken betekent dat werkenden ook meer tijdsonafhankelijk kunnen werken. Zij kunnen de tijden waarop zij werkenden flexibeler indelen, om zo hun werkzaamheden te verrichten op momenten die zowel qua werk als privé voor de werkende goed uitkomt. Eerder in dit advies is al aandacht besteed aan de zeggenschap die werkenden hierover hebben en het maatwerk dat binnen organisaties plaatsvindt om meer tijdsonafhankelijk werken mogelijk te maken.

Onze maatschappij is echter ook grotendeels ingericht op de klassieke ‘kantoortijden’ van een 8-urige werkdag, 40 uur per week, van 9:00 tot 17:00. Hoewel daar de afgelopen jaren binnen organisaties steeds meer verandering in is gekomen, kunnen mensen nog steeds bij veel (publieke) instanties en dienstverleners tijdens deze kantoortijden terecht. Hierbij kan worden gedacht aan het aanvragen van een rijbewijs, een bezoek aan de arts, school en kinderopvang, cultuur en sport, enzovoort.

Steeds meer organisaties bieden buiten de kantoortijden één of twee dagen per week hun dienstverlening aan om deze problematiek op te vangen, of bieden hun dienstverlening ook online aan buiten kantoortijden, maar in veel gevallen is dat praktisch gezien (nog) niet mogelijk, of gezien de gezondheid en veiligheid van werkenden die bij deze instanties of dienstverleners werken niet wenselijk. Ook voor kinderen is een dagpatroon dat aansluit bij hun biologisch ritme wenselijk.

Waar mogelijk het breder beschikbaar of bereikbaar zijn van instanties en dienstverlening wel gestimuleerd worden, om zo mensen meer mogelijkheden geven om bezoeken aan instanties en dienstverlening beter op hun werktijden aan te laten sluiten. Tegelijkertijd maakt een toename van tijdsonafhankelijk werk binnen orga-

nisaties het voor werkenden ook steeds meer mogelijk om tijdens kantoortijden instanties te bezoeken en gebruik te maken van dienstverlening, omdat zij hun werktijden hierop kunnen aanpassen.

4.6.3 Woning- en kantorenmarkt

De gevolgen van meer hybride werken voor de kantoren- en woningmarkt laat zich nog niet goed voorspellen. De gevolgen van hybride werken voor de kantoren- en woningmarkt zullen ook in belangrijke mate samenhangen met hoe het hybride werken zich in de toekomst gaat ontwikkelen. Enkele verwachtingen zijn echter wel al te duiden.

Kantorenmarkt & werkhubs

Een aanname die tijdens de coronapandemie werd gedaan is dat de komende jaren meer mensen meer hybride werken, er minder werkplekken nodig zijn op kantoor en daarmee dus ook dat er minder kantoorruimte nodig is. Zo meldde de NOS in januari 2021 al dat grote werkgevers erover aan het nadenken waren om kantoorruimte te schrappen.[146] Hybride werken zou de benodigde kantoorruimte kunnen doen dalen.

Uit onderzoek van Stec[147] lijken de gevolgen van hybride werken voor de kantorenmarkt op het eerste gezicht beperkt. Sommige organisaties geven aan hun kantoormeters te verkleinen, maar andere geven aan deze juist te willen vergroten, voornamelijk vanwege bedrijfsgroei. Hybride werken lijkt daarmee niet zozeer een vermindering van kantoorruimte teweeg te brengen. Mogelijk heeft dit ook te maken met lopende huurcontracten die niet tussentijds gewijzigd kunnen worden en met organisaties die het eind van de coronapandemie afwachten om te zien in hoeverre hybride werken blijvend is en welke gevolgen dat heeft voor de noodzakelijke werkplekken op kantoor. Ook zijn er organisaties die wel verwachten dat er op bepaalde dagen meer buiten de bedrijfslocatie gewerkt zal worden, maar dat er op andere dagen sprake is van piekbelasting op de bedrijfslocatie en er ook dan voor iedereen plek moet zijn.

Wel wordt er een verandering verwacht in de wijze waarop het kantoor wordt gebruikt. Hybride werken betekent onder andere dat werkenden meer naar kantoor zullen komen voor overleg en minder voor individueel werk én dat videocalls een

146 NOS (2021) *https://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2366749-grote-werkgevers-gaan-na-corona-kantoorruimte-schrappen*
147 Stec (2021) *Effecten van COVID op de kantorenmarkt*.

belangrijkere rol gaan spelen. Dat heeft consequenties voor het soort werkplekken dat aangeboden moet worden: meer ontmoetingsruimten én werkplekken waar je ongestoord kunt bellen. Werkenden zijn daarbij nadrukkelijk niet positief over kantoortuinen. Zowel de mogelijkheid om elkaar te ontmoeten als ongestoord (video)bellen matchen niet met de opzet van een kantoortuin. De ervaringen met hybride werken en de rust die werkenden daarbij ervaren ten opzichte van werken in een kantoortuin werden in het onderzoek van PBL nogmaals bevestigd.[148]

Hybride werken lijkt niet te leiden tot minder kantoorruimtes, maar wel andere kantoorruimtes. Of dit in de toekomst ook zo blijft zal afhangen van de vraag in hoeverre hybride werken in de toekomst een rol gaat spelen. Bij het aanpassen van het gebruik of de grootte van de kantoorruimte speelt ook de vraag hoe een werkgever dit het best vorm kan geven en hoe daarbij rekening kan worden gehouden met de diversiteit aan werknemers en verschillende wensen en behoeften. Daarbij is ook de zeggenschap die werkenden hebben over plaats- en tijdsonafhankelijk werken relevant.

De afgelopen jaren zijn er ook steeds meer regionale werkhubs in Nederland gevestigd. Werkhubs bieden werkenden de mogelijk om in een deelkantoor een werkplek te huren om zo niet bedrijfslocatie, maar ook niet op de reguliere werkplek hun werk te doen. Dit kan bijvoorbeeld mogelijkheden bieden voor werkenden die niet makkelijk thuis kunnen werken maar reistijd naar de bedrijfslocatie willen vermijden. Werkhubs kunnen hybride werken daarmee voor meer mensen mogelijk maken en hybride werken stimuleren.

Omdat werkhubs nog een relatief nieuwe fenomeen zijn is het tegelijkertijd nog wel de vraag in hoeverre werkenden op langere termijn gebruik willen en kunnen maken van werkhubs, onder andere vanwege de kosten, maar ook omdat men simpelweg wellicht liever op andere locaties werkt. Het is daarbij ook de vraag of de vormgeving, inrichting en locatie van de werkhubs effect heeft op de vraag naar of het gebruik van werkhubs.

Woningmarkt en regionaal hybride werken

Ook de woningmarkt kan door een toename van hybride werken veranderen. Tijdens de coronapandemie is de vraag gerezen of thuiswerken de woonvoorkeuren van mensen zou veranderen. Bij meer thuiswerken is de woning niet langer alleen

148 PBL (2021) *Thuiswerken en de gevolgen voor wonen, werken en mobiliteit, op zoek naar trends, trendbreuken en kansen als gevolg van corona*, pp. 44-47.

een plek om te wonen, maar ook een werkplek, een studeerplek en tijdens corona een kinderopvang. Daarnaast leidt hybride werken ertoe dat de reistijd van en naar werk aanzienlijk af kan nemen. Dat kan ertoe leiden dat mensen ervoor kiezen om verder van de werkplek te gaan wonen, bijvoorbeeld om te kiezen voor een groter huis met meer ruimte en groen, of vanwege lagere huizenprijzen in bepaalde regio's. Dit zou ervoor kunnen zorgen dat de druk op de woningmarkt in dichtbevolkte gebieden, zoals de Randstad, afneemt.

Er is echter nog geen sprake van een flink toegenomen verplaatsing van mensen naar regio's buiten de Randstad, concludeert het PBL.[149] De bestaande trends van deurbanisering en focus op regio's die al voor de pandemie bestonden lijken zich voornamelijk door te zetten en woningvoorkeuren lijken niet drastisch te zijn veranderd.

Hoewel mensen tijdens de pandemie niet ineens massaal uit de steden zijn vertrokken, zijn er wel minder mensen uit plattelandsgemeenten vertrokken en is het vertrek uit stedelijke ommelanden toegenomen. Hybride werken lijkt voor werkenden wel een factor te zijn bij de woonvoorkeuren, maar is tegelijkertijd geen bepalende factor. De trek uit de grote stad naar wat kleinere omliggende steden of rustiger gebieden heeft wellicht iets te maken met behoeften van mensen tijdens de coronapandemie, maar zal volgens het PBL waarschijnlijk meer te maken hebben met woningprijzen en betaalbaarheid. Ook de beschikbaarheid van (een bepaald type) woning, de bereikbaarheid van publieke voorzieningen, etc. kunnen meespelen. Op termijn kan hybride werken wel degelijk doorwerking hebben in de verhuispatronen, maar vooral als andere factoren daarmee in harmonie zijn. Hoe groot het effect van hybride werken is, is nog niet zeker.

De regionale SER'en geven aan dat zij verwachten dat hybride werken de aantrekkelijkheid van landelijke regio's als woon- en werkgebied kan versterken. Hybride werken kan ook fungeren als belangrijk middel in ontwikkelplannen van regio's om de regio's te versterken. Zij roepen op om ook in het belang van de regio's dat werkenden en werkgevers de kansen van hybride werk zoveel mogelijk kunnen benutten, onder andere door vanuit het Rijksbeleid hybride werken goed en structureel te faciliteren. Hiermee kan mogelijk tegelijkertijd een verlichting van de druk op de woningmarkt in de Randstad als een impuls voor de economische vitaliteit en leefbaarheid van de regio's bewerkstelligd worden.

149 PBL (2021) *Thuiswerken en de gevolgen voor wonen, werken en mobiliteit, op zoek naar trends, trendbreuken en kansen als gevolg van corona*, p. 54-64.

Samenvattend

Hybride werken kan verschillende maatschappelijke gevolgen hebben. Als mensen meer hybride gaan werken dan zal het woon-werkverkeer minder hard groeien, zowel op de weg als in het openbaar vervoer, wat ertoe kan leiden dat congestie en filevorming afneemt. De gevolgen van hybride werken voor het milieu en de leefomgeving zijn echter minder helder, de afname van het woon-werkverkeer wordt voor een significant deel compenseert met andere reizen.

Hybride werken kan er ook toe leiden dat werkenden instanties en dienstverlening op andere tijden gaan bezoeken, minder of juist meer tijdens kantoortijden, waardoor er wellicht andere of minder pieken bij instanties en dienstverlening kunnen ontstaan en overwogen moet worden om als instantie of dienstverlener ook andere tijden te hanteren.

Zowel op de woning- als op de kantorenmarkt lijkt hybride werken vooralsnog geen grote verschuivingen teweeg te brengen, hoewel dat in de toekomst, als hybride werken structureel wordt ingebed in organisaties, kan veranderen. Kantoorpanden worden vooralsnog vooral anders gebruikt, waarbij ruimtes worden ingericht om hybride werken beter te ondersteunen. Ook op de woningmarkt is maar een lichte verschuiving te zien van werkenden die naar de regio's vertrekken, omdat woonwerkafstand er bij hybride werken minder toe doet, maar dat zijn vooralsnog geen grote aantallen.

5 Hybride werken in de toekomst

5.1 Een goede balans van hybride werk

In 2021 heeft de SER de kabinetsbrede adviesaanvraag hybride werken van het ministerie van SZW ontvangen. Daarin vroeg het kabinet de SER welke ontwikkelingen en gevolgen zij verwachten rond hybride werken in de toekomst. Welke nieuwe balans, welke vorm en mate van hybride werken, kan er in de toekomst in de maatschappij ontstaan? Wat is er nodig om tot een goede balans te komen, een vorm en mate van hybride werken die naar tevredenheid is van werkenden, werkgevers en de maatschappij?

Hoewel een grote groep mensen nu nog niet hybride kunnen werken, verwacht de SER dat hybride werken in de toekomst een structureler karakter zal krijgen in onze maatschappij. Hybride werken is geen nieuw fenomeen, maar door de coronapandemie en de gestaag groeiende trend van werkenden die verschillende vormen van plaats- en tijdsonafhankelijk werk combineren is hybride werken in een stroomversnelling geraakt. Veel mensen werkten ineens veel meer hybride. Hoewel het gedwongen karakter en de mate waarin men hybride werkte tijdens de pandemie voor veel mensen zwaar was, kwamen tegelijkertijd veel mensen tot de conclusie dat hybride werken ook positieve gevolgen met zich mee kan brengen voor zowel werkenden, werkgevers en de maatschappij. Hierdoor gaven veel werkenden en werkgevers aan ook in de toekomst meer hybride te willen werken. Inmiddels kiezen steeds meer organisaties in verschillende vormen en maten voor hybride werken en richten zij hun werkzaamheden, processen en panden daar ook al op in. Er ontstaat op die manier een nieuwe balans op basis van de ervaringen die zijn opgedaan. In hoofdstuk 2 zijn verschillende varianten van die nieuwe balans onderscheiden, van volledig plaats- en tijdafhankelijk naar volledig plaats- en tijdsonafhankelijk werk. De SER verwacht dat meer werkenden en werkgevers zullen kiezen voor een bepaalde mate van gedeeltelijk plaats- en tijdsonafhankelijk werk, maar dat deze nieuwe balans zich ook in de toekomst zal blijven ontwikkelen, op basis van innovaties en nieuwe technieken.

Hoewel er gesproken kan worden van een nieuwe balans, is het tegelijkertijd moeilijk om te spreken van een goede balans in het algemeen, een vorm en mate van hybride werken die naar tevredenheid is van werkenden, werkgevers en de maatschappij. Hoewel hybride werken kan leiden tot positieve gevolgen, is dat echter geen gegeven. Sterker, er bestaan ook risico's bij hybride werken. De gevolgen van hybride werk voor werkenden en werkgevers zijn sterk afhankelijk van de persoon-

lijke situatie van werkenden en een goede vormgeving van hybride werk binnen een organisatie. Iedere werkende en werkgever heeft eigen overwegingen bij hybride werken. Een goede balans voor de één is dat daarom mogelijk niet voor een ander. Hybride werken vereist daarom maatwerk. De keuzes die bij de vormgeving van hybride werken worden gemaakt bepalen uiteindelijk of de kansen van hybride werken kunnen worden benut, of de risico's worden beperkt, en of er een goede balans van hybride werken tot stand kan komen.

De SER streeft naar maatschappelijke welvaart voor iedereen. Een sterke en duurzame economie waarin zoveel mogelijk mensen aan het werk zijn met een redelijke verdeling van inkomens zijn daarbij de algemene doelstellingen. Om de juiste keuzes te kunnen maken bij de vormgeving van hybride werken heeft de SER in hoofdstuk 3 naast de algemene doelstellingen van de SER een aantal uitgangspunten bij hybride werken geformuleerd:

- een goede balans tussen zeggenschap en maatwerk bij hybride werk;
- gebaseerd op goed overleg, vertrouwen en verantwoordelijkheid;
- rekening houdend met sociale cohesie;
- specifieke groepen werkenden die bijvoorbeeld niet hybride kunnen of willen werken;
- en de gezondheid en welzijn van werkenden.

Hoewel de SER verwacht dat hybride werken in de toekomst een structureler karakter zal krijgen, zullen de keuzes die bij de vormgeving van hybride werken worden gemaakt uiteindelijk bepalend zijn in hoeverre hybride werken onderdeel zal worden van onze maatschappij. In de adviesaanvraag wordt de SER gevraagd welke stappen en randvoorwaarden er nodig zijn om hybride werken binnen de maatschappij tot een succes te maken, en welke concrete opgaven de SER daarbij voorziet voor het kabinet en andere partijen. De rol van de overheid zal zich volgens de SER vooral richten op het creëren van de juiste randvoorwaarden om hybride te kunnen werken. Het is vervolgens aan werkenden en werkgevers om op basis van die randvoorwaarden hybride werken gezamenlijk goed vorm te geven binnen organisaties.

In dit hoofdstuk zal de SER verschillende concrete aanbevelingen doen aan het kabinet. Deze aanbevelingen zijn gebaseerd op de ontwikkelingen rond hybride werken, de hierboven geformuleerde uitgangspunten en de analyse van de gevolgen en aandachtspunten bij verschillende aspecten van hybride werken. Het advies is opgesteld aan de vooravond van de mogelijkheid om hybride werken binnen organisaties volledig vorm te geven, los van het gedwongen karakter van het thuiswerkadvies.

Verder onderzoek en actualisatie op basis van de lessen die we op termijn rond hybride werken zullen opdoen zal daarom in het algemeen noodzakelijk zijn.

Hieronder zullen echter eerst de gevolgen van hybride werken voor de verschillende aspecten van hybride werk worden samengevat. Met betrekking tot de wijze waarop hiermee kan worden omgegaan, worden ter illustratie goede voorbeelden genoemd van de vormgeving van hybride werken in organisaties.

5.1.1 Gevolgen en goede voorbeelden

Hybride werken kan zowel positieve als negatieve gevolgen met zich meebrengen voor werkenden, werkgevers en de maatschappij. Hieronder worden deze gevolgen samengevat, op basis van de analyse van de zes verschillende aspecten van hybride werk zoals uitgewerkt in hoofdstuk 4. Daarbij plaatsen we de zes aspecten in het licht van de uitgangspunten zoals geformuleerd in hoofdstuk 3.

Uit de analyse in hoofdstuk 4 en de praktijksessies met werkgevers en werkenden is tevens gebleken dat bij de vormgeving van hybride werk binnen organisaties verschillende elementen geïdentificeerd kunnen worden die het voor organisaties beter mogelijk maken om de kansen van hybride werken zo goed mogelijk te benutten en de risico's te beperken. Deze elementen zullen daarom hieronder bij de verschillende aspecten worden genoemd, in de vorm van goede voorbeelden bij de vormgeving van hybride werk.

Zeggenschap plaats en tijd

Hoewel er op dit moment juridische kaders bestaan die werknemers en werkgevers een bepaalde mate van zeggenschap geven over de plaats en tijd waarop het werk wordt uitgevoerd, is er een andere balans nodig om in de toekomst de kansen van hybride werken goed te kunnen benutten. Het initiatiefwetsvoorstel Wet Werken waar je wilt verschuift deze balans door aanpassingen aan de Wet flexibel werken (Wfw), waarmee werknemers meer zeggenschap wordt gegeven over de plaats waar zij werken. Zoals hierna uit paragraaf 5.3.1. zal volgen, beveelt de SER aan het initiatiefwetsvoorstel te volgen met dien verstande dat een verzoek van de werknemer tot wijziging van de arbeidsplaats wordt beoordeeld op basis van de redelijkheid en billijkheid in plaats van zwaarwegende bedrijfs- of dienstbelangen. Onderdeel van de Wfw is ook dat van de wet kan worden afgeweken bij collectieve arbeidsovereenkomst of bij regeling waaromtrent de werkgever schriftelijke overeenstemming heeft bereikt met de or of pvt. De medezeggenschap neemt binnen de wetssystema-

tiek dus een belangrijke rol in. Dat geldt ook voor de andere aspecten die raken aan hybride werken, zoals gezondheid en welzijn.

Goed voorbeeld - Afspraken op organisatieniveau

Het overleg tussen werkenden en werkgever als basis bij de vormgeving van hybride werken is een van de uitgangspunten van dit advies. Zo komt een goede balans tussen zeggenschap en maatwerk het best tot stand. Het is aan te bevelen om het overleg en de afspraken vast te leggen in een bedrijfsregeling. Hierin kunnen afspraken staan over hoe er in de onderneming hybride wordt gewerkt. Deze regeling moet met een or/pvt worden afgesproken en is vaak kader- en voorwaardenscheppend, waarbij ruimte wordt gelaten om afspraken te maken op individueel en/of teamniveau. Afspraken over arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden, zoals een thuiswerkvergoeding of afspraken over gezond en veilig werken, kunnen eveneens in een dergelijke bedrijfsregeling worden opgenomen, of in een (bedrijfs)cao.

Goed voorbeeld - Periodiek overleg hybride werken

Om de kansen van hybride werk goed te kunnen benutten is het belangrijk dat de wensen, zorgen en overwegingen zoveel mogelijk tussen werkenden en werkgevers gedeeld worden. Besteed daarom intern regelmatig aandacht aan het beleid, de gevolgen van en ervaringen met hybride werken binnen de organisatie, en bespreek dit op individueel, team en organisatieniveau.

Bedrijfseconomische aspecten

Hybride werken kan een positieve uitwerking hebben op arbeidsproductiviteit. Of en de mate waarin hybride werken kan bijdragen aan een verbetering van de arbeidsproductiviteit is afhankelijk van een divers aantal factoren: de aard van het werk, de werktevredenheid, de werkplek, de communicatievormen, de leiderschapsstijl en cultuur en de thuiswerkfrequentie. Deze factoren kunnen ook elkaar beïnvloeden. Een hogere arbeidsproductiviteit wordt alleen gerealiseerd als er voldoende aandacht is voor de factoren die een positieve bijdrage leveren, en deze bovendien opwegen tegen de factoren die een nadelige impact hebben.

Hybride werken kan het innovatievermogen van organisaties beïnvloeden. Aan de ene kant op een positieve manier, omdat een goede vormgeving van hybride werken ertoe kan leiden dat werkenden geconcentreerder werken, met als gevolg een hogere output en meer innovatie. Bovendien zijn er ook mogelijkheden om innovatie op afstand te stimuleren, onder andere via electronic brainstorming. Aan de andere kant zal het volledig buiten de bedrijfslocatie in veel gevallen leiden tot min-

der innovatie. Er vindt dan minder kennisuitwisseling plaats omdat er minder gelegenheid is voor spontane creativiteit en gezamenlijke innovativiteit. Er is bovendien minder gelegenheid om informeel van elkaar te leren. Samenwerking vereist enige mate van afstemming tussen collega's, om ervoor te zorgen dat men weet wie waar wanneer werkt, om zo goed in te kunnen schatten wanneer werken op of buiten de bedrijfslocatie gewenst is. Om innovatie en samenwerking te stimuleren bij hybride werken, kunnen organisaties in overleg met de werknemers zelf kiezen voor de ideale vorm of mix van werken, die nodig is voor een optimaal niveau van innovatie en samenwerking. In organisaties waarbij het voor veel werkenden niet mogelijk is om thuis te kunnen werken kan uit het oogpunt van sociale cohesie er soms bewust voor worden gekozen om iedereen op de bedrijfslocatie te laten werken.

Werkenden, werkgevers en de maatschappij kunnen financiële voordelen en nadelen ondervinden bij de overgang naar hybride werken. Over de omvang hiervan is nog weinig zeker. De potentiële kosten en baten van hybride werken zullen afhangen van het toekomstig gedrag van werknemers en werkgevers.
Organisaties kunnen door minder kosten bij het gebruik van kantoorpanden, minder ziekteverzuim en minder personeelsverloop baat hebben bij hybride werken. Tegelijkertijd kan een afname in innovatie en samenwerking, verzuimkosten door ongezond hybride werken en hogere administratieve en financiële lasten door werken in het buitenland leiden tot hogere kosten.

Werkenden zullen waarschijnlijk minder merken van de financiële kosten en baten van hybride werken, mits de kosten die zij maken om goed hybride te werken voldoende worden gecompenseerd. Maatschappelijke baten zitten vooral in de positieve economische effecten die door een hogere arbeidsproductiviteit en innovatievermogen mogelijk worden gemaakt. Ook het mogelijke effect op de mobiliteit, vervoer en leefomgeving, evenals de mogelijkheid voor mensen om op basis van hybride werken vrijer te kunnen kiezen waar zij wonen en werken, kunnen worden gezien als maatschappelijke baten.

Er zijn verschillende fiscale regels van toepassing bij hybride werken, om hybride werken beter te kunnen faciliteren voor werkenden en werkgevers. Dit is onder andere belangrijk in het kader van de gezondheid en welzijn van werkenden, de sociale cohesie en dat zoveel mogelijk werkenden de kansen van hybride werken kunnen benutten. De vraag is echter of deze regelingen toereikend zijn voor de kosten die worden gemaakt bij hybride werken, zowel nu, als in de toekomst.

Goed voorbeeld – Pilots en experimenteren met hybride werk

Hybride werk kan op veel verschillende manieren vorm krijgen binnen organisaties. Voor veel organisaties is hybride werken, of de mate waarin, nieuw. Voordat er structurele afspraken binnen de organisatie worden gemaakt, is het aan te bevelen om werkenden en teams de mogelijkheid te bieden om te experimenteren met verschillende vormen van hybride werk, zodat zij na kunnen gaan op welke manier zij de kansen van hybride werk het best kunnen benutten. Hierbij kan ook aandacht zijn voor bedrijfsbezoeken aan andere organisaties die al verder zijn in de vormgeving van het hybride werken in hun organisatie.

Goed voorbeeld - Nieuwe vormen van samenwerking stimuleren

Nieuwe vormen van samenwerking bij bedrijfsprocessen en bedrijfsvoering zullen nuttig zijn om creativiteit, innovatie ook op afstand te ondersteunen. Stimuleer en onderzoek nieuwe vormen van samenwerking, bijvoorbeeld door middel van elektronische brainstorming.

Om goed samen te werken is ook een goede afstemming nodig, zeker als werkenden veel samen moeten werken en er veel werkenden binnen een organisatie hybride werken. Bespreek binnen teams de dagen waarop werkenden naar de bedrijfslocatie komen en maak dat inzichtelijk, bijvoorbeeld met behulp van een intranet. Zorg er daarbij voor dat er voldoende face-to-face contactmomenten mogelijk zijn, om ook de sociale cohesie, de bedrijfsvoering en het individuele welzijn van werkenden te ondersteunen. Hierbij kan gedacht worden aan het periodiek organiseren van gezamenlijke momenten op de bedrijfslocatie.

Goed voorbeeld - Leidinggeven aan hybride werkenden

Hybride werken vereist werken op basis van vertrouwen en verantwoordelijkheid. Dit zal ertoe leiden dat leidinggeven eerder zullen sturen op resultaat. Tegelijkertijd brengt het leidinggeven op afstand nieuwe uitdagingen met zich mee, onder andere omdat het moeilijker is om op afstand zicht te houden op de werkzaamheden en het welzijn van werkenden. Ondersteun leidinggevenden daarom bij het leiding geven aan hybride werkenden door binnen de organisatie aandacht te besteden aan die vaardigheden en onder meer opleidingen daarvoor aan te bieden.

Goed voorbeeld – Werken op de bedrijfslocatie

Hybride werken is niet voor iedereen een prettige werkvorm. Sommige werkenden zullen er bewust voor willen kiezen om zo min mogelijk hybride te werken, om uiteenlopende redenen. Het is belangrijk om ook binnen organisaties oog te blijven houden voor werkenden die ervoor willen kiezen niet of weinig hybride te werken en daar in het bedrijfsbeleid rekening mee te houden.

Goed voorbeeld - Onboarding van nieuwe collega's
Het inwerken van nieuwe collega's (onboarding) op afstand kan voor organisaties en mensen een stuk ingewikkelder zijn, onder andere doordat nieuwe collega's op afstand minder snel de mensen, het pand en de cultuur van een organisatie leren kennen. Ontwikkel daarom beleid voor nieuwe collega's om de onboarding in de organisatie te stimuleren. Het faciliteren van voldoende fysieke contactmomenten voor nieuwkomers om de werkzaamheden onder de knie te krijgen en een netwerk op te kunnen bouwen zijn daarbij belangrijke aspecten.

Gezondheid, welzijn en werktevredenheid

Over het algemeen kan hybride werken een licht positief effect hebben op de werk-privébalans van werkenden, maar dit verschilt per werkende, waarbij opvalt dat er een duidelijk verschil is tussen mannen en vrouwen. Hybride werken kan risico's met zich meebrengen voor de gezondheid van werkenden. Fysieke risico's zijn onder andere klachten aan armen, nek en schouders, of een gebrek aan lichaamsbeweging. Mentale risico's zijn onder andere stress, werkdruk en eenzaamheid. Het is zeer afhankelijk van de organisatie van het werk en de werkplek in welke mate werkenden daadwerkelijk met deze risico's te maken krijgen. Hoewel de algehele gezondheid van werkenden tijdens de pandemie redelijk stabiel is gebleven, hebben werkenden door het vele thuiswerken inderdaad zowel meer fysieke als mentale klachten ontwikkeld. Tegelijkertijd kan hybride werken tot een toename van welzijn en werktevredenheid van werkenden, onder andere omdat zij werk en privé beter kunnen combineren.

Er bestaan verschillende regelingen rond arbeidsomstandigheden en arbeidstijden zodat werkenden en werkgevers gezond en veilig kunnen werken. Een deel van de wet- en regelgeving is ook van toepassing bij plaatsonafhankelijk werk, maar het is daarbij niet steeds helder tot hoever de zorgplicht van de werkgever strekt, onder andere bij werken in een café of het openbaar vervoer. Ook zal er anders met de zorgplicht om moeten worden gegaan, omdat het voor werkenden en werkgevers moeilijker is om op afstand zicht te houden op goede arbeidsomstandigheden.

Goed voorbeeld – Bespreken van gezond hybride werken
De vormgeving van hybride werken vraagt om maatwerk, wat ook geldt voor de naleving van de zorgplicht uit de Arbowet. Er is geen 'one size fits all' voor werkenden en organisaties. Het is daarom van belang dat op individueel, team en organisatieniveau regelmatig aandacht wordt besteed aan de gezondheid, welzijn en werktevredenheid van werkenden bij hybride werken. Daarbij moet in ieder geval

ook het gesprek worden gevoerd over de werk-privébalans, fysieke en mentale belasting, arbovoorzieningen, onbereikbaarheid na werktijd, het inrichten en zicht houden op een ergonomische werkplek.

Goed voorbeeld – Hybride werken en de RI&E
Hybride werken kan specifieke risico's met zich meebrengen voor werkenden, of bestaande risico's die op een andere manier aangepakt moeten worden. Zorg er daarom voor dat de risico's van hybride werken zowel in de RI&E als het plan van aanpak zijn opgenomen.

Arbeidsmarkt en de positie van groepen

Bij de vormgeving van hybride werken is in ieder geval aandacht nodig voor de wijze waarop zowel werkenden op locatie en hybride werkenden de kansen van hybride werken kunnen benutten en in een gelijke positie kunnen blijven qua informatievoorziening, volwaardige deelname aan het sociale verkeer op het werk en gelijkwaardige arbeidsmarktkansen. Als werkenden op verschillende locaties werken is goede toegang tot bedrijfsinformatie zoals informatie vanuit HR, productiegegevens of managementbeslissingen belangrijk. Hetzelfde geldt voor het online beschikbaar maken van informatie die normaal alleen op de werklocatie beschikbaar is. Verder kan aanwezigheid op de werkplek van het management/sleutelpersonen een punt van aandacht zijn. Werkenden die veel buiten de reguliere werklocatie werken zich zorgen maken over minder promotiekansen en verzwakte binding met de werkgever. Er bestaan daarnaast gevoeligheden tussen collega's als een deel van de werkenden (bijvoorbeeld in één team) wél en een ander deel niet in staat is, of wordt gesteld, om hybride te werken. Door sommige organisaties wordt er vanwege de samenwerking of de sociale cohesie ook voor gekozen om hybride werken te beperken als binnen een organisatie een deel van de werknemers wel hybride kan werken en een deel niet. Veel werkgevers zijn ook nog aan het experimenten met de vormgeving van hybride werken in hun organisaties. Het Europees Economisch en Sociaal Comité adviseert te bevorderen dat (specifiek) telewerkers op professioneel vlak niet worden benadeeld, met name wat betreft het verloop van hun loopbaan, bij en nascholing, de toegang tot interne bedrijfsinformatie en andere specifieke rechten binnen het bedrijf.[1]

Hybride werken kan voor specifieke groepen werkenden extra positieve of negatieve gevolgen met zich meebrengen, afhankelijk van hun eigen overwegingen en

1 Europees Economisch en Sociaal Comité (24-3-2021) *Advies uitdagingen van telewerken*, SOC 660.

de kansen die hybride werken hen kan bieden. Sommigen hebben veel baat bij hybride werken, terwijl de persoonlijke situatie van een ander hybride werken juist erg moeilijk maakt. Het is bij de vormgeving van hybride werken belangrijk om oog te houden voor verschillende groepen werkenden, ook voor groepen die hierboven nog niet zijn genoemd, om ervoor te zorgen dat ook zij zoveel mogelijk de kansen van hybride werken kunnen benutten.
Ook kan hybride werken directe gevolgen hebben voor de vraag naar de diensterlening van derden. De aanwezigheid van kantoormedewerkers is namelijk medebepalend voor de vraag naar deze dienstverleners. De concrete gevolgen van hybride werken voor de catering en bedrijfsschoonmaak is onder meer afhankelijk van de schaal waarop hybride zal worden gewerkt en de beslissingen die daaruit voortvloeien. Mogelijk zal hybride werken een aanpassing vergen van de wijze waarop de diensten worden geleverd. Zo zijn binnen de facilitaire dienstverlening nieuwe concepten ontwikkeld om ook op de thuiswerplek of hub een gezonde lunchvoorziening (bezorgservice), schoonmaak en of (misschien) beveiliging (alarmsysteem) aan te bieden.
Nederland kent veel mensen die over de grens naar België of Duitsland reizen om daar te werken en andersom, zogeheten grenswerkers. Internationale wet- en regelgeving en afspraken zorgen er onder andere voor dat fiscaliteit en sociale zekerheid in verschillende landen goed op elkaar is afgestemd. Hybride werken, doordat er wellicht niet meer naar een ander land hoeft te worden gereisd om te werken, leidt tot nieuwe situaties waarin nog niet is voorzien in wet- en regelgeving. Er wordt gewerkt aan nieuwe afspraken, zodat ook grenswerkers de kansen van hybride werken kunnen benutten en werkgevers in de grensregio's aantrekkelijk te houden voor werknemers.

Goed voorbeeld - Aandacht voor belemmeringen van specifieke groepen werkenden

Het is belangrijk bij de keuze voor en implementatie van hybride werken aandacht te besteden aan de mogelijke gevolgen van hybride werken voor specifieke groepen werkenden. Specifiek valt te wijzen op jonge en oudere werknemers, vrouwen, parttimers, flexwerkenden, alleenwonenden, werkenden met mantelzorgtaken, werkende ouders, et cetera. Er kunnen onbedoelde uitsluitingseffecten optreden, bijvoorbeeld bij werkenden die niet goed hybride kunnen werken of bij parttimers die op basis van hun werktijden niet hybride kunnen werken. De implementatie van hybride werken kan minder succesvol zijn als de organisatie zich vooraf onvoldoende rekenschap heeft gegeven van mogelijke belemmeringen voor specifieke groepen binnen de organisatie.

Goed voorbeeld - Ongewenste effecten bij specifieke groepen werkenden voorkomen

Hybride werken biedt kansen voor specifieke groepen werkenden. Het is nodig bij de ontwikkeling van hybride werken in bedrijven aandacht te besteden aan de verschillende effecten van hybride werken voor verschillende groepen werkenden in de organisatie. Enerzijds met het oog op mogelijke loopbaaneffecten en inkomensperspectieven van degene die wel of niet hybride kunnen werken in een organisatie, anderzijds is het mogelijk dat binnen bedrijven een cumulatie van gunstige effecten optreedt bij hybride werkenden terwijl degenen die dat niet kunnen daar niet van profiteren. Effectief hybride werken vraagt aandacht voor een evenwicht van de voordelen voor wie wel en niet hybride kan of mag werken. Dit zal op decentraal niveau moeten worden besproken en gewogen. Dienstig is om goede voorbeelden op organisatieniveau te delen en daarmee de kansen van hybride werken voor meer werkenden te bevorderen.

Goed voorbeeld - Oog voor eerlijkheid en inclusie

Binnen organisaties moet erop worden toegezien dat hybride werkenden (vooral degenen die veel buiten de bedrijfslocatie werken) dezelfde werknemersrechten kunnen genieten als degenen die uitsluitend op de werklocatie werkzaam zijn. Specifieke aandacht verdient een gelijke toegang tot scholing en loopbaanmogelijkheden. Verder moet voorkomen worden dat de hybride werkenden geïsoleerd raken van andere collega's binnen het bedrijf of de organisatie.

Digitalisering

Hybride werken brengt ook vraagstukken met zich mee rond digitalisering, die elk aandacht behoeven in beleid, om zo de kansen van hybride werken te kunnen benutten. Hoe kan de infrastructuur de toegenomen vraag aan en hoe beschermen we onszelf tegen aanvallen en criminaliteit als steeds meer mensen digitaal werken? Hoe zorgen we ervoor dat organisaties zicht kunnen houden op het gedane werk zonder daarbij de privacy van werkenden te schenden? En hoe zorgen we ervoor dat zoveel mogelijk mensen kunnen profiteren van het hybride werk, ook als zij nog niet de vaardigheden hebben om digitaal te werken? Deze vraagstukken zijn onder andere van belang in het kader van de uitgangspunten inzake de gezondheid en welzijn van werkenden bij hybride werken, net als de sociale cohesie, en dat zoveel mogelijk werkenden de kansen van hybride werken kunnen benutten.

Goed voorbeeld – Investeren in de digitale infrastructuur

Hybride werken vraagt van organisaties ook dat zij investeren in hun digitale infrastructuur. Hierbij moet worden voldaan aan de wettelijke vereisten en informatie-

beveiligingsnormen. Wanneer meer mensen gebruik maken van een bedrijfsnetwerk moet hiervoor de benodigde (netwerk)capaciteit aanwezig zijn. IT-systemen die worden gebruikt tijdens werk, dat kan ook plaatsvinden, moeten worden beschermd tegen cyberaanvallen.

Goed voorbeeld - Sectorrichtlijnen gegevensbescherming
Actualiseer sectorrichtlijnen op het gebied van gebeid van gegevensbescherming zodat zij ook van toepassing zijn op de mogelijke locaties waar werk kan plaatsvinden.

Goed voorbeeld - Vertrouwen en verantwoordelijkheid
Werkgevers en werknemers moeten blijvend met elkaar in gesprek over de verplichtingen en verwachtingen bij digitaal werken en de rol van vertrouwen en verantwoordelijkheid.

Goed voorbeeld - Digitale vaardigheden trainen en een digitale mindset stimuleren
Het is van belang om alert te zijn op wie (extra) ondersteuning nodig heeft. Een begripvolle werkgever verhoogt de kans toe dat werkenden deelnemen aan trainingen gericht op digitale basisvaardigheden, en dat ze deze ook afronden. Het helpt als individuele barrières beslecht worden. Ook moeten organisaties vooruitkijken, zodat ze op tijd kunnen signaleren wat voor vaardigheden moeten worden ontwikkeld in de toekomst. Meer hybride werken zal in het geheel een meer digitale mindset vereisen, waarbij werkenden niet alleen over de juiste vaardigheden beschikken, maar zich over het algemeen meer bewust zijn van digitale mogelijkheden en deze goed weten in te zetten tijdens hun werkzaamheden.

Goed voorbeeld – De weerbaarheid tegen cyberaanvallen
Werkenden kunnen in staat worden gesteld om zich weerbaarder te maken tegen cyberaanvallen en adequaat te reageren na een cyberaanval. Praktische richtlijnen (hoe voorkom je cyberaanvallen en wat doe je als je een verdachte email binnenkrijgt), een goede helpdesk en zo nodig het volgen van cursussen kunnen hieraan bijdragen.

Goed voorbeeld - Informeren over privacy
Werkenden kunnen worden geïnformeerd over welke (aanvullende) privacy maatregelen gelden wanneer er hybride wordt gewerkt en handvatten worden aangereikt om deze te kunnen opvolgen.

Mobiliteit, milieu en ruimtelijke ordening

Hybride werken kan verschillende maatschappelijke gevolgen hebben. Als mensen meer hybride gaan werken dan zal het woon-werkverkeer minder hard groeien, zowel op de weg als in het openbaar vervoer, wat ertoe kan leiden dat congestie en filevorming afneemt. De gevolgen van hybride werken voor het milieu en de leefomgeving zijn echter minder helder, de afname van het woon-werkverkeer wordt voor een significant deel compenseert met andere reizen.

Hybride werken kan er ook toe leiden dat werkenden instanties en dienstverlening op andere tijden gaan bezoeken, minder of juist meer tijdens kantoortijden, waardoor er wellicht andere of minder pieken bij instanties en dienstverlening kunnen ontstaan en overwogen moet worden om als instantie of dienstverlener ook andere tijden te hanteren.

Op zowel de woning- als de kantorenmarkt lijkt hybride werken vooralsnog geen grote verschuivingen teweeg te brengen, hoewel dat in de toekomst, als hybride werken structureel wordt ingebed in organisaties, kan veranderen. Kantoorpanden worden vooralsnog vooral anders gebruikt, waarbij ruimtes worden ingericht om hybride werken beter te ondersteunen. Ook op de woningmarkt is maar een lichte verschuiving te zien van werkenden die naar de regio's vertrekken, omdat woon-werkafstand er bij hybride werken minder toe doet, maar dat zijn vooralsnog geen grote aantallen.

Goed voorbeeld - Nieuwe mobiliteitsregelingen

Mobiliteitsregelingen zijn in veel organisaties onderdeel van de arbeidsvoorwaarden. Daar zijn niet zomaar veranderingen in door te voeren. Regelingen over bijvoorbeeld vaste reiskostenvergoedingen en leaseauto's zullen als arbeidsvoorwaarden opnieuw besproken moeten worden in het licht van eventuele afspraken binnen de organisatie over hybride werken, daarbij rekening houdend met eventuele nieuwe fiscale regelingen (zie paragraaf 5.2.7)

Goed voorbeeld - Vermijden van congestie

Om de positieve effecten op congestie zoveel mogelijk te kunnen benutten is het aan te bevelen dat er binnen organisaties overwogen wordt om afspraken te maken over de spreiding van dagen waarop werkenden buiten de bedrijfslocatie werken, zodat niet alle werkenden op dezelfde momenten naar de bedrijfslocatie komen en daarmee het positieve effect op de congestie verminderen. Hierbij zal dan rekening te worden gehouden met de behoeftes van individuen, teams en organisaties rond

samenwerking, innovatie en sociale cohesie. Ook kunnen vergaderingen standaard binnen specifieke tijdvakken worden gepland, zoals midden op de dag, zodat werkenden meer mogelijkheden hebben om tijdsonafhankelijk te werken en daarmee files te voorkomen.

Goed voorbeeld – Kantoren samen gereedmaken voor hybride werken

Hybride werken zal vaak ook een nieuwe inrichting van kantoorpanden vereisen, onder andere meer gericht op ontmoeting en ruimtes voor hybride en digitaal vergaderen, met gebruik van nieuwe technologieën. Daarbij blijft ruimte om werkzaamheden te verrichten cruciaal, voor de werkenden die juist op de bedrijfslocatie willen werken en/of met collega's samenwerken. Bij aanpassing van gebruik en grootte van de kantoorruimte is het belangrijk om besluitvorming in samenspraak tussen werkgevers en werkenden plaats te laten vinden, waarbij ook de rol van de medezeggenschap van belang is.

Goed voorbeeld - Afspraken over gebruik werkhubs

Organisaties kunnen overwegen om afspraken te maken over het gebruik van werkhubs en andere werkplekken buiten de bedrijfslocatie, onder andere voor werkenden die wel hybride willen werken maar daar thuis niet of minder de mogelijkheid toe hebben, of werkenden die onderweg tussendoor ergens moeten of willen werken. Hierbij zou ook aandacht kunnen worden besteed aan regelingen om het gebruik van werkhubs financieel te vergoeden.

Goed voorbeeld - Verhuizen of werken in het buitenland

Hybride werkenden zouden er steeds vaker voor kunnen kiezen om verder weg van het werk te gaan wonen. Binnen bedrijfsregelingen zou hiermee rekening kunnen worden gehouden, onder andere door het bieden van specifieke vergoedingen of bij het aanpassen van eventuele regelingen gebaseerd op woon-werkafstand. Sommige werkenden willen mogelijk zelfs tijdelijk of permanent vanuit het buitenland werken. Ook hier zou in bedrijfsregelingen rekening mee kunnen worden gehouden, onder andere omdat het ook mogelijkheden biedt om werkenden vanuit het buitenland aan te trekken. Hierbij zou wel rekening moeten worden gehouden met de toepassing van wet- en regelgeving bij werken vanuit het buitenland, onder andere bij sociale zekerheid en belastingen (zie ook paragraaf 5.3.5).

5.2 Aanbevelingen aan het kabinet

5.2.1 Zeggenschap plaats en tijd

Uit de analyse van hoofdstuk 4 blijkt onder andere dat hybride werken een nieuwe werkelijkheid is geworden. Het thuiswerken dat is geboren uit de noodzaak van de coronapandemie krijgt naar verwachting een structureler karakter. Plaats- en tijdonafhankelijk werken wordt, waar mogelijk en wenselijk, steeds meer verankerd in organisaties. Dit vraagt om herijking van de juridische kaders en een goede balans van hybride werk binnen organisaties. Een van de belangrijkste aspecten hierbij zijn de zeggenschap over plaats en tijd en het kunnen leveren van maatwerk binnen organisaties. De volgende uitgangspunten zijn daarbij van belang:

- De werknemer heeft voldoende zeggenschap om de kansen van hybride werken te kunnen benutten;
- De werkgever heeft voldoende mogelijkheden tot maatwerk om de kansen van hybride werken te kunnen invullen op een wijze die past bij het werk binnen de organisatie;
- De regels rondom zeggenschap inzake plaats en tijd stimuleren dat er overleg plaatsvindt tussen partijen en zij gezamenlijk tot afspraken komen.

Wijziging van de Wet flexibel werken voor de arbeidsplaats

Op dit moment kan een werknemer op basis van de Wet flexibel werken, als hij/zij minimaal 26 werken in dienst is, een verzoek om aanpassing van de arbeidsplaats, arbeidsduur of werktijd indienen bij de werkgever. Wat betreft de arbeidsduur of werktijd moet de werkgever het verzoek inwilligen, tenzij zwaarwegende bedrijfs- of dienstbelangen zich daartegen verzetten. Wat betreft de arbeidsplaats moet de werkgever overleg plegen over het verzoek, maar kan hij vervolgens besluiten het verzoek af te wijzen.

De SER meent dat de huidige wetgeving onvoldoende aansluit bij de door hem hierboven relevant geachte uitgangspunten rondom het onderwerp zeggenschap. Daarom wordt aanbevolen om werknemers meer zeggenschap over de arbeidsplaats te geven, dan op basis van de huidige wetgeving het geval is. Op die manier krijgen werknemers meer vrijheid in hoe zij de balans tussen het werken op de bedrijfslocatie en daarbuiten willen organiseren en hebben zij meer ruimte om de kansen van hybride werken te benutten. Bovendien komt hybride werken hierdoor ook voor meer groepen werknemers binnen handbereik. Aan de andere kant moet oog zijn voor de veelheid van organisaties met hun eigen kenmerken en het beleid voor hybride werken dat past bij het werk binnen de organisatie.

In het licht van de uitganspunten wordt aanbevolen om aan te sluiten bij het bestaande juridische kader van de Wet flexibel werken en de voorgestelde aanpassingen uit het initiatiefwetsvoorstel Werken waar je wilt. Echter, het is daarbij van belang om ervoor te zorgen dat er een goede balans ontstaat tussen zeggenschap en maatwerk. In voorgaande hoofdstukken zijn elementen genoemd die daarbij van belang kunnen zijn, waaronder de sociale cohesie binnen organisaties, het welzijn en de persoonlijke situatie van werkenden, de samenwerking binnen teams en zware administratieve of financiële lasten voor de werkgever. Dit is geen limitatieve opsomming, er kunnen ook andere elementen van belang zijn.

Om ervoor te zorgen dat er een goede balans ontstaat tussen zeggenschap en maatwerk wordt aanbevolen om bij bepaalde wijzigingen van de arbeidsplaats de toetsing te laten plaatsvinden op grond van de maatstaf van redelijkheid en billijkheid in plaats van zwaarwegende bedrijfsbelangen. Het criterium van de redelijkheid en billijkheid zorgt ervoor dat de belangen van de werknemer en werkgever op een evenredige wijze tegen elkaar worden afgewogen en komt daarmee tegemoet aan een versterking van de zeggenschap van de werknemer zonder dat afbreuk wordt gedaan aan de belangen van de werkgever. Het begrip redelijkheid en billijkheid is geen vaststaand criterium; per situatie moet worden bepaald wat redelijk en billijk is, wat afhangt van de omstandigheden van het specifieke geval. Het is daarom van belang dat er een gesprek tussen werkgever en werknemer over hybride werken en de invulling daarvan plaatsvindt. Iedere werkende en werkgever heeft namelijk eigen overwegingen bij hybride werken. Het gebruik in de wet van redelijkheid en billijkheid geeft de werknemer en werkgever de mogelijkheid om naar gelang de specifieke omstandigheden met elkaar in gesprek te gaan en passende afspraken met elkaar te maken. Alle aspecten kunnen in het licht van dit criterium worden meegewogen om rekening te kunnen houden met de belangen van zowel de werknemer als de werkgever. Met elkaar de dialoog voeren over waar er wordt gewerkt en welke overwegingen daarbij een rol spelen, is van belang om optimaal gebruik te kunnen maken van de hybride werksituatie.

Met het criterium van de redelijkheid en billijkheid komt een goede balans tot stand tussen zeggenschap en maatwerk. Het criterium biedt ruimte voor maatwerk omdat het rekening houdt met de van toepassing zijnde omstandigheden. Het blijft daarbij ook van belang dat werkgevers en werknemers met elkaar bespreken hoe hybride werken past binnen de organisatie, daar een bedrijfseigen visie op ontwikkelen en dat vervolgens vorm geven in het beleid van de organisatie. Om die reden blijft de mogelijkheid bestaan om in een cao of met overeenstemming van de ondernemingsraad beleid voor hybride werken op te stellen en het criterium nader uit te

werken. Verzoeken van de werknemer om de arbeidsplaats te wijzigen worden dan beoordeeld op basis van de cao of de regeling met de ondernemingsraad. Zoals ook in paragraaf 5.2 aangegeven, moedigt de SER het maken van collectieve afspraken over hybride werken met de ondernemingsraad of als onderdeel van het arbeidsvoorwaardenoverleg aan.

De SER beveelt in het licht van het bovenstaande aan om, in een aangepaste vorm van het wetsvoorstel Werken waar je wilt, artikel 2 van de Wet flexibel werken zoals hieronder vorm gegeven te wijzigen. De Memorie van Toelichting van de wet zal hier ook op moeten worden aangepast. De SER geeft in bijlage 1 input voor deze aangepaste Memorie van Toelichting.

Artikel 2, lid 6 Wet flexibel werken komt te luiden:

a. De werkgever willigt het verzoek van de werknemer tot aanpassing van de arbeidsplaats in, indien hij, gelet op alle omstandigheden van het geval, oordeelt dat zijn belangen naar maatstaven van redelijkheid en billijkheid daarvoor moeten wijken en het verzoek een binnen het grondgebied van de Europese Unie gelegen arbeidsplaats betreft, die het woonadres van de werknemer is of een voor de arbeid passende arbeidsplaats van waaruit gebruikelijk ten behoeve van de werkgever werkzaamheden worden verricht.

b. De werkgever overweegt, in geval het betreft een verzoek om aanpassing van de arbeidsplaats naar een andere arbeidsplaats dan die genoemd onder a, het verzoek van de werknemer om aanpassing van de arbeidsplaats en pleegt overleg met de werknemer indien hij voornemens is het verzoek af te wijzen.

Maatstaf bij spreiding van uren verduidelijken

In paragraaf 4.1 wordt de onduidelijkheid beschreven die bestaat ten aanzien van de maatstaf bij spreiding van uren (redelijkheid en billijkheid) in relatie tot de maatstaf bij aanpassing van de werktijd (zwaarwegende bedrijfsbelangen). Werktijd lijkt in de praktijk in veel gevallen hetzelfde of te overlappen met de spreiding van uren. Aanbevolen wordt deze onduidelijkheid te verhelderen en waar nodig in het wettelijke systeem aan te passen. Aanbevolen wordt om de mogelijke opties te bespreken met sociale partners.

5.2.2 Gezondheid, welzijn en werktevredenheid

In hoofdstuk 3 is het uitgangspunt geformuleerd dat werkenden en werkgevers ook bij hybride werken het werk gezond en veilig inrichten, waardoor gezondheidsrisico's worden beperkt en hybride werken kan bijdragen aan een duurzame inzetbaarheid. Zij moeten bovendien weten welke verantwoordelijkheden zij daarbij hebben en de mogelijkheden hebben om die verantwoordelijkheden te nemen. Daarin moeten werkgevers en werkenden ook ondersteund worden. Tegelijkertijd is in de analyse van hoofdstuk 4 gebleken dat hybride werken onder bepaalde omstandigheden inderdaad kan leiden tot zowel meer fysieke als mentale gezondheidsklachten. Een goede inrichting van hybride werken kan juist leiden tot positieve gezondheidseffecten. De aanbevelingen hieronder zijn erop gericht om werkgevers en werkenden te ondersteunen bij een gezonde en veilige inrichting van hybride werk.

Preventie ook gericht op gezondheidsklachten hybride werken

Preventie van gezondheidsklachten is een belangrijke basis van de Arbowetgeving. In de eerdere hoofdstukken is gebleken dat ongezond hybride werken ook tot fysieke en mentale gezondheidsklachten kan leiden, waaronder mentale klachten als burn-out en eenzaamheid en klachten aan armen, nek, schouders door het toegenomen beeldschermwerk. Ook kunnen werkenden worden blootgesteld aan nieuwe risico's zoals online intimidatie. Hierbij gaat het overigens niet alleen om risico's die kunnen ontstaan bij het werken buiten de bedrijfslocatie, maar ook die kunnen ontstaan door het hybride werken op de bedrijfslocatie. Het is daarom van belang om hybride werken te integreren in het reguliere arbobeleid. In organisaties waar hybride wordt gewerkt zal hybride werken bijvoorbeeld ook in de RI&E moeten worden opgenomen, zou er een mogelijkheid moeten zijn om vertrouwenspersonen digitaal te bereiken zijn en het arbobeleid rond hybride werken in samenspraak met de medezeggenschap tot stand kunnen laten komen.

Zorg er daarom als overheid voor dat breed bekend is dat waar hybride wordt gewerkt dit ook onderdeel moet zijn van het arbobeleid van een organisatie en pas instrumenten van het Steunpunt RI&E of de Inspectie SZW aan zodat hybride werken hierin is opgenomen. Zorg ervoor dat hybride werken ook onderdeel wordt van bestaande initiatieven rond gezond en veilig werken. Maak de mentale gezondheid bij hybride werken bijvoorbeeld onderdeel van de nationale aanpak van psychosociale arbeidsbelasting, onder andere bij het programma Brede Maatschappelijke Samenwerking Burn-outklachten.

Zorgplicht van de werkgever ten aanzien van de arbeidsplaats verduidelijken

Hybride werken kan op allerlei locaties buiten de bedrijfslocatie plaatsvinden, naast de thuiswerkplek ook werkhubs, een café, het openbaar vervoer of een bibliotheek. Hoewel de Arbowet geen uitzonderingen maakt voor waar of wanneer werknemers werken, wordt in het Arbobesluit wel onderscheid gemaakt bij plaatsonafhankelijk werk en worden specifieke onderdelen van toepassing verklaard. Zo valt voorlichting over hoe gezond en veilig te werken voor alle werkplekken onder de zorgplicht, maar hoeven werkgevers op de thuiswerkplek bijvoorbeeld niet voor vluchtroutes te zorgen.
Tegelijkertijd kan hybride werken ertoe leiden dat de werkgever minder toezicht kan houden op de gezondheid en veiligheid van werkenden en hoe en waar zij hun werkzaamheden uitvoeren. In deze gevallen kan het voor de werkgever zeer ingewikkeld zijn om de bij plaatsonafhankelijk werk van toepassing verklaarde artikelen na te leven. Aanbevolen wordt om deze zorgplicht in samenspraak met sociale partners te verduidelijken ten aanzien van zowel de thuiswerkplek als andere werklocaties. In het verlengde hiervan is ook de toerekening van aansprakelijkheid voor eventuele gezondheidsschade van belang om te verduidelijken. Het blijft daarbij van belang om werkgevers en werkenden goed voor te lichten over de zorgplicht bij hybride werken.

Verduidelijk rechten en plichten onbereikbaarheid

Door hybride werken kunnen de tijden waarop mensen werken veranderen en versnipperen, waardoor de grenzen tussen werk en privé kunnen vervagen, met een toename van stress en burn-out als gevolg. Afspraken over onbereikbaarheid kunnen werkenden en werkgevers helpen om bij een toename van plaats- en tijdsonafhankelijk werk toch een heldere scheidslijn te creëren tussen werk en privé. Op dit moment zouden afspraken over onbereikbaarheid al moeten voortvloeien uit de Arbowet, omdat werkgevers een plan van aanpak moeten opstellen om psychosociale arbeidsbelasting te voorkomen, waar stress als gevolg van vervagende grenzen van werk en privé ook onder vallen. Daarnaast moeten werkgevers werkenden voldoende rust geven op basis van de Arbeidstijdenwet, waardoor een constante bereikbaarheid buiten werktijd ook op dit moment niet mogelijk is.

De bekendheid van deze regelingen, net als de naleving hiervan, wordt bij hybride werken belangrijker. Het is daarom aan te bevelen om te verduidelijken dat ook de onbereikbaarheid van werkenden buiten werktijd in arbobeleid moet worden opgenomen op het moment dat dat relevant kan zijn binnen een organisatie. In die situaties zouden werkenden en werkgevers gestimuleerd moeten worden om hier afspraken over te maken, bijvoorbeeld via branche RI&E's en arbocatalogi.

Handhaving en naleving

Het is aan te bevelen dat de Nederlandse Arbeidsinspectie richtlijnen en werkinstructies deelt, ontleent aan casuïstiek, waaraan de naleving van een hybride werkplek getoetst zal worden, zodat werkenden en werkgevers hier bij de naleving van hun arboverplichtingen aan kunnen voldoen.

Maak daarnaast duidelijke afspraken over de manier waarop hybride werkplekken door de Arbeidsinspectie geïnspecteerd kunnen worden, en hoe de privacy van individuen daarbij gewaarborgd kan blijven.

Arbodeskundigen

Werkenden en werkgevers worden door arbodeskundigen bijgestaan bij de invulling van hun verplichtingen rond gezond en veilig werken, waaronder ook de bedrijfsarts en arbodienst. Zorg ervoor dat de kennis van hybride werken arbodeskundigen aangereikt wordt, onder andere door te stimuleren of verplichten dat hybride werken onderdeel wordt van de beroepsopleidingen.

Stimuleer daarnaast de inzet van hybride werken als oplossing bij (chronische) ziekte en re-integratie, bijvoorbeeld doordat bedrijfsartsen hybride werken als mogelijkheid zien om een positief effect te hebben op de re-integratie of om werkenden de mogelijkheid te geven met een (chronische) ziekte of beperking toch aan het arbeidsproces deel te laten nemen.

Tegengaan geweld in de privésfeer

Hybride werken kan in potentie leiden tot meer gevallen van geweld in de privésfeer, omdat gezinnen tijdens de werkdag elkaar vaker zien en meer interactie met elkaar hebben. Het zou daarom goed zijn om de gevolgen van hybride werken voor de gezinssituatie en specifiek geweld in de privésfeer te onderzoeken, in samenwerking met bestaande organisaties die zich inzetten voor het tegengaan van geweld in de privésfeer. Daarnaast zouden werkgevers, werkenden en arbodeskundigen met kennis en advies kunnen worden ondersteund worden bij het herkennen van geweld in de privésfeer bij collega's in een hybride organisatie.

Stimuleer hybride werken in arbocatalogus en branche-RI&E

Sociale partners maken sector- en branchespecifieke afspraken over gezond en veilig werken in branche-RI&E's en arbocatalogi. Hierin nemen zij op hoe gezond en veilig werken specifiek voor de sector of branche goed kan worden vormgegeven. Het is aan te bevelen dat hier ook afspraken in worden opgenomen over gezond en veilig hybride werken en sociale partners te ondersteunen bij het ontwikkelen of

aanvullen van deze instrumenten. Een voorbeeld hiervan is de nieuwe arbocatalogus voor gemeentelijke organisaties, waarin hybride werken is opgenomen.[2]

5.2.3 Arbeidsmarkt en de positie van groepen werkenden

Een goede vormgeving van hybride werken moet ertoe leiden dat werkenden zoveel mogelijk kansen krijgen om te profiteren van hybride werken. Dat is een van de uitgangspunten van hybride werk. Dit vraagt waar mogelijk om innovatie in werkwijzen, nieuwe vormen van dienstverlening, het blijven ontwikkelingen van (digitale) vaardigheden en de juiste facilitering door de overheid. Op dit moment kunnen grenswerkers en werkenden met een beperking onvoldoende profiteren van de kansen van hybride werken. Hieronder worden aanbevelingen gedaan om hybride werken voor hen beter mogelijk te maken.

Grenswerkers

Om hybride werken in grensoverschrijdende situaties gemakkelijker te maken moeten de huidige afspraken omtrent fiscaliteit en sociale zekerheid samenhangend worden aangepast.

Op het gebied van de sociale zekerheid kunnen de aanwijsregels in EU-verordening 883/2004 zo aangepast worden dat grenswerkers minder snel in hun woonland verzekerd raken. Het huidige percentage van substantieel werken – te weten: 25 procent – zou daarbij alleen voor grenswerkers kunnen worden verhoogd. Welk percentage dit specifiek is, zou in overleg met sociale partners tot stand kunnen komen. Een nieuwe regeling zou grenswerkers de mogelijkheid bieden om in overleg met hun werkgever vaker thuis te werken, omdat voorkomen wordt dat de grenswerker niet meer sociaal verzekerd is in het land waar de werkgever is gevestigd. Om de aanwijsregels te kunnen veranderen, zal de multilaterale EU-verordening 883/2004 in EU-verband moeten worden gewijzigd. Het is aan te bevelen dat Nederland zich in blijft zetten, eventueel samen met buurlanden, om nieuwe afspraken in EU-verband te bewerkstelligen op het gebied van aanwijsregels voor de sociale zekerheid. Het is daarnaast wenselijk en mogelijk om binnen de kaders van EU-verordening 883/2004 met de buurlanden bilaterale afspraken te maken over de aanwijsregels voor thuiswerkende grenswerkers.

De verdragen omtrent fiscaliteit worden bilateraal gesloten. Het kabinet dient zo spoedig mogelijk de belastingverdragen met België en Duitsland zo aan te passen

2 Arbocatalogus gemeentelijke organisaties, 2022, *https://arbocatalogus.aeno.nl/*

dat een bepaald aantal of percentage thuiswerkdagen geen invloed heeft op de verdeling van heffingsrechten over het inkomen van grenswerkers. In eerste instantie zou daarbij het in EU-verordening 883/2004 vastgelegde percentage van 25 procent overeengekomen kunnen worden.

Uit het ITEM-rapport volgt dat de financiële lasten voor de grenswerkers én hun werkgevers bij wijziging van in welke lidstaat men belasting en sociale zekerheidspremies moet betalen zowel negatief als positief kunnen uitpakken. Afdracht van wettelijke socialezekerheidspremies in een ander land, dan het land waar de werkgever gevestigd is, is administratief ingewikkeld en duur. Het leidt tot een verschil in netto loon bij de grenswerker en verschil in loonkosten voor de werkgever ten opzichte van de niet- grenswerker. Bij afdracht van wettelijke socialezekerheidspremies in ander land wordt ook de samenhang met het nationale arbeidsrecht, de niet-wettelijke sociale regelingen (aanvullend pensioen loondoorbetaling bij ziekte enzovoort) verstoord.

Verduidelijk wat de gevolgen zijn als na de coronapandemie de regels van de Verordening 883/2004 en belastingverdragen worden aangepast en hoe eventuele onwenselijke consequenties vermeden kunnen worden.

Faciliteren van hybride werken voor werkenden met een beperking

De raad meent dat werkenden met een beperking zoveel mogelijk de kansen van hybride werken moeten kunnen benutten, gelijkwaardig aan werkenden zonder een beperking. Hybride werken biedt mogelijkheden om voor sommige werkenden met een arbeidsbeperking en chronisch zieke werkenden effectiever of zelfs meer uren te laten werken. Een ruimhartige ondersteuning van werkenden en werkgever vergroot de kansen van hybride werken voor mensen met een arbeidsbeperking. De ondersteuning biedt bovendien mogelijkheden om het onbenut arbeidspotentieel voor zover dat bestaat uit mensen met beperkingen, aan het werk te krijgen.

Om hybride te kunnen werken, is het bovenal van belang dat zowel hardware als software digitaal goed toegankelijk zijn. Daarnaast moeten mensen gebruik kunnen maken van assisterende hulpmiddelen, zoals spraak-naar-tekst software, spraakherkenning of een aangepaste muis of toetsenbord om een computer mee te bedienen. En voor het goed en toegankelijk hybride kunnen werken is het ook van belang dat het ICT-platform van de werkgever daarin voorziet.

Ook wijst de raad erop dat hybride werken door mensen met een arbeidsbeperking vraagt om werkvoorzieningen zowel op de werkplek als in de thuissituatie. Op de

langere termijn kan de vraag spelen naar werkplekvoorzieningen in flexplekken in de buurt/werkhubs. Als hybride werken vaker wordt ingezet zullen ondersteunende regelingen voor werkenden met arbeidsbeperkingen daar ook op moeten inspelen. De verruiming van de thuiswerkvoorzieningen van het UWV als gevolg van de coronamaatregelen (thuiswerkadvies) zou met het oog op het benutten van de kansen van hybride werken blijvend gemaakt moeten worden. Dat zal mogelijk nadere uitvoeringsregels van UWV vragen over wat wordt verstaan onder een werkplek. Naar het oordeel van de raad kan daarvoor het uitgangspunt zijn dat de werkplek in overleg met alle betrokkenen wordt ingericht en dat samen een efficiënte oplossing wordt gezocht. De werkende kan in dialoog met de werkgever zelf het beste inschatten wat een passende oplossing is voor hemzelf/haarzelf. Immers vanuit de specifieke omstandigheden en ervaringskennis weten zij het beste wat aansluit bij de leefomstandigheden om werkzaamheden uit te kunnen voeren.

Verder vraagt de toegankelijkheid van de werkondersteunende regelingen van UWV en gemeenten aandacht bij verdere facilitering van hybride werken door de overheid. De voorzieningen/regelingen moeten goed vindbaar zijn, zo mogelijk via een loket. Zo is er heldere informatie aan werkgevers en werkenden nodig over de mogelijke voorzieningen en thuiswerkplekaanpassingen, en het moet duidelijk zijn in hoeverre maatwerk mogelijk is buiten huidige voorzieningenaanbod. Bovendien zouden de instanties moeten voorzien in een vlotte, eenduidige beoordeling en snelle toekenning van een aanvraag. Daarbij moet onnodige bewijslast worden voorkomen en moet flexibel kunnen worden ingespeeld op tussentijdse wijzigingen in de werk/gezondheidssituatie. Als werknemer en werkgever een werkbaar arrangement voorstellen, dan kan dit worden overgenomen door UWV. De inhoudelijke toetsing ligt dan bij de werkgever en werkende, het UWV toetst deze aan de wet. Denk aan het bekostigen van het compatibel maken van software of software updates et cetera (zie ook paragraaf 4.4.2). We adviseren aan UWV een model te ontwikkelen dat tegemoetkomt aan een werkbaar systeem.
Ruimhartig impliceert ook dat toekenning van voorzieningen niet budgetgedreven zou moeten zijn, zoals nu het geval bij de voorzieningen van gemeenten voor mensen die in werk re-integreren. Het faciliteren en stimuleren van hybride werken gaat gepaard met investeringen.

5.2.4 Digitalisering

Stimuleer digitale vaardigheden en bewustzijn
Hybride werken betekent vaak digitaal werken. Technologie kan de bestaande status quo in positieve en negatieve zin versterken. De groep mensen met de laagste

digitale vaardigheden verdient extra aandacht. Dat kan door hen niet-digitale alternatieven te bieden, maar zij moeten in ieder geval ook ondersteund worden bij het opdoen van digitale vaardigheden. Het kabinet moet aandacht voor digitale vaardigheden en bewustzijn mee nemen in haar digitaliseringstrategie en onderwijsplannen. Digitale vaardigheden hebben zowel een functionele (kan je ermee werken) als kritische component (wat zijn de gevolgen ervan). Ook moet worden gekeken in hoeverre niet digitale opties beschikbaar kunnen en/of moeten blijven.

Bevorder het actualiseren van het privacybeleid van organisaties

De overheid moet privacybescherming bij digitaal werken bevorderen door sectorrichtlijnen op het gebied van gegevensbescherming voor hybride werken op te stellen. Organisaties hebben hulp nodig hoe zij hun beleid kunnen actualiseren. Hierin moet in het bijzonder aandacht worden gegeven aan data- en informatie-uitwisseling, het gebruik van netwerken en het gebruiken van eigen apparatuur. In het bijzonder de Autoriteit Persoonsgegevens kan hier een belangrijke rol in spelen.

Stimuleer de inzet van (digitale) technieken

Digitaal werken kan werk voor sommige mensen toegankelijker maker, bijvoorbeeld voor mensen die slecht ter been zijn. De inzet van technologie kan werk veiliger maken, bijvoorbeeld als er moet worden gewerkt met gevaarlijke stoffen. De kansen van nieuwe digitale technieken kunnen nog beter worden benut.

Schep duidelijke kaders voor het digitaal monitoren en algoritmisch managen

Digitalisering van werk kan gepaard gaan met de wens om op een nieuwe digitale wijze leiding te geven. Dit kan gepaard gaan met invasieve monitoringtechnieken, algoritmische analyses en scores omtrent de productiviteit of betrouwbaarheid. Deze toepassingen maken vaak gebruik van artificiële intelligentie, wat kan leiden tot onjuiste en onbegrijpelijke uitkomsten en generaliserend kan werken. Het is niet zomaar toegestaan om middelen in te zetten om werknemers digitaal te monitoren of te analyseren. Of en zo ja wanneer ze zouden kunnen worden ingezet, hangt in de eerste plaats af van de legaliteit, maar ook de aanvaardbaarheid en wenselijkheid ervan. Indien ze worden ingezet, moeten daarvoor duidelijke kaders gelden. Diverse toezichthouders zoals de Autoriteit Persoonsgegevens en de Nederlandse Arbeidsinspectie, maar ook het College voor de Rechten van de Mens en de Commissie Gelijke Behandeling dienen deze ontwikkelingen nauw in de gaten te houden en duidelijke kaders te ontwikkelen. Daarnaast dienen sociale partners betrokken te zijn bij de ontwikkeling van deze kaders als bij de besluitvorming rondom de inzet van dit type technieken.

Versterk de digitale weerbaarheid van Nederland

Een robuuste beveiliging van digitale systemen is een belangrijke randvoorwaarde om digitaal te kunnen werken. De digitale weerbaarheid van Nederland kan worden verbeterd. Digitale vaardigheden van mensen zijn daarbij van groot belang, maar er zijn nog meer belangrijke stappen die gezet moeten worden. De Cyber Security Raad heeft dit jaar al geadviseerd aan de regering voor een integrale aanpak cyberweerbaarheid.[3] Dit advies is ook in het kader van hybride werken blijvend relevant. Wij sluiten ons aan bij deze aanbevelingen. In dit advies worden vijf aanbevelingen gedaan voor de regering:

- Verbeter de (gemeenschappelijke) regie op cyberweerbaarheid.
- Maak vitale processen en infrastructuur weerbaar.
- Investeer in kennis, onderzoek en innovatie.
- Verbeter cybercrimetoezicht, -handhaving en -bescherming.
- Zorg voor verbeterde wet- en regelgeving en beleid dat toeziet op de cybersecurity van hard- en software en ondersteun burgers en het mkb bij cyberveilig gedrag.

Daarnaast hebben organisaties hulp nodig bij het weerbaarder maken van hun systemen. Onder andere het Digital Trust Center kan een belangrijke rol hierbij spelen.

5.2.5 Fiscale en faciliterende regelingen

Hybride werken op basis van gezondheid en welzijn, en het bieden van kansen aan zo veel mogelijk werkenden om te profiteren van hybride werken zijn twee belangrijke uitgangspunten in dit advies. In de praktijk zijn daar echter faciliteiten voor nodig, waaronder digitale voorzieningen en arbovoorzieningen. Ook kunnen werkenden en werkgevers door hybride werken extra kosten moeten maken. De regelingen om werkgevers en werkenden te ondersteunen bij het faciliteren van hybride werken zijn echter niet altijd toereikend of eenvoudig in gebruik. Hieronder worden aanbevelingen gedaan om hybride werken beter te kunnen faciliteren binnen organisaties.

Onderzoek verruiming vrije ruimte WKR

Hoewel veel organisaties al afspraken maken over hybride werken en hun bedrijfsvoering en werkplekken daarop inrichten, zijn er ook veel organisaties die hier nog geen afspraken over hebben gemaakt, onder andere omdat zij wilden wachten totdat dit kon worden vormgegeven in een situatie waarbij de coronapandemie geen rol van betekenis meer speelde. Tegelijkertijd zijn de fiscale regels sinds 1 januari

3 CSR (2021) *Integrale aanpak cyberweerbaarheid.*

2022 zo dat binnen de vrije ruimte weer maximaal 1,7 procent van de loonsom tot 400.000 euro mag worden vergoed. Het is aan te bevelen om te onderzoeken of de verruiming van de vrije ruimte tot 3 procent, die in 2020 en 2021 gold, nog een aantal jaar langer aangehouden moet worden, zodat werkenden en werkgevers de ruimte worden geboden om hun bedrijfsregelingen rond hybride werken en de vergoedingen die daarbij noodzakelijk zijn te organiseren. Onderzoek in hoeverre werknemers en werkgevers deze vrije ruimte bij hybride werken nodig hebben, zodat nieuwe percentages op basis van de huidige realiteit van hybride werken vastgesteld kunnen worden.

Evalueer de fiscale vrijstelling voor arbovoorzieningen

Op dit moment worden de fiscale vrijstellingen voor arbovoorzieningen nog vrij nauw geïnterpreteerd; alleen de verplichtingen die voortvloeien uit de Arbowetgeving vallen er onder. Sterker nog, per 1 januari 2022 is deze vrijstelling beperkt tot alleen verplichte arbovoorzieningen.[4] Echter, bij hybride werken zijn er mogelijk meer zaken nodig om ervoor te zorgen dat werkenden gezond, vitaal en veilig kunnen werken. Onderzoek daarom welke maatregelen werkenden en werkgevers noodzakelijk vinden bij hybride werken om gezond en veilig hybride te kunnen werken en verruim de fiscale vrijstelling voor arbovoorzieningen op basis van deze praktijk. Ook breder gezien zien wij graag dat de werkkostenregeling werkgevers en werknemers stimuleert bij investeringen in vitaliteit en hybride werken.

Evalueer de thuiswerkvergoeding

De thuiswerkvergoeding vanuit de WKR is gebaseerd op de 2 euro per dag die door het Nibud in augustus van 2021 is berekend. De kosten die mensen thuis maken zijn sindsdien echter flink gestegen, onder andere door inflatie en stijgende prijzen van voedsel en energie. Bovendien kunnen werknemers ook andere kosten moeten maken om goed thuis te werken, bijvoorbeeld omdat zij een snelle internetverbinding nodig hebben. Het Nibud heeft zelf ook aangegeven dat de kosten voor thuiswerken inmiddels hoger zijn. Het kabinet heeft aangegeven de thuiswerkvergoeding voor 2023 niet te verhogen en vanaf 2023 alleen te indexeren via de tabelcorrectiefactor. Dit kan ertoe leiden dat het voor mensen financieel niet haalbaar is om hybride te werken en zij de kansen van hybride werken zo niet kunnen benutten. Onderzoek daarom op korte termijn of de thuiswerkvergoeding van 2 euro per dag nog strookt met de kosten die werknemers in de praktijk maken om thuis te werken, en maak een tussentijdse aanpassing in 2022 zo nodig mogelijk.

4 *https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2021-48636.html*

Ook op langere termijn zal alleen een indexatie op de tabelcorrectiefactor mogelijk niet voldoende zijn en zal periodiek moeten worden onderzocht of de berekende kosten van thuiswerken en de regeling van de vergoeding voldoende overeenkomen met de praktijk. Daarnaast moet worden geëvalueerd of de regeling voldoende rekening houdt met hoe hybride werken in de praktijk vorm wordt gegeven, bijvoorbeeld voor werknemers die een deel van hun dat op de bedrijfslocatie en een deel van de dag daarbuiten werken.

Fiscale vrijstelling gebruik werkhubs

Werkhubs zijn op dit moment nog weinig ingebed in regelgeving en het gebruik van werkhubs is voor sommige werkgevers en werkenden daarnaast financieel niet haalbaar. Houd aandacht voor de toegankelijkheid en betaalbaarheid van deze kantoorhubs voor het mkb. Werkhubs zouden meer ingebed kunnen worden in relevante regelgeving door in de WKR buiten de vrije ruimte een fiscale vrijstelling op te nemen voor het de kosten die worden gemaakt bij het gebruik van werkhubs.

Creëer meer flexibiliteit in mobiliteitsregelingen

De huidige regelingen, voor onder andere leaseauto's en ov-kaarten, hebben soms het kenmerk van een alles-of-niets keuze voor de werknemer. Een leaseauto kan bijvoorbeeld pas mogelijk zijn als een werkende vaak naar de bedrijfslocatie komt en altijd met de auto. Dat past steeds minder goed bij werkenden en werkgevers die vaker hybride gaan werken. Een regeling met meer flexibiliteit is daarom nuttig, zoals een mobiliteitsbudget waarvoor het niet of minder uitmaakt of je de trein/auto/fiets neemt, of thuis of elders werkt.

Eenvoudigere regelingen, periodieke toetsing en heldere communicatie

Voor veel werkgevers, zeker kleinere ondernemingen, is de WKR en de verschillende vrijstellingen en nihilwaarden die daar onder vallen vaak complexe materie. Evalueer de uitvoerbaarheid van de WKR en beoordeel of het mogelijk is om de WKR eenvoudiger te maken in gebruik, onder andere door duidelijker aan te geven welke vrijstellingen er zijn, hoe er gebruik van kan worden gemaakt en wat er specifiek onder valt. Daarbij is het ook van belang om periodiek integraal te toetsen hoe de regelingen zich tot elkaar verhouden. Betrek sociale partners ook bij deze toetsing, om zo te kunnen toetsen hoe de regelingen zich verhouden tot de praktijk binnen organisaties. Bovendien is het van belang om helder over de regelingen te communiceren en de uitingen hierover begrijpelijk en overzichtelijk aan te bieden. Daarnaast dient bezien te worden of de term 'werkplek' verruimd kan worden zodat ook de thuiswerkplek een werkplek is in de zin van loonbelasting. Op die manier kun-

nen verstrekkingen die onbelast op kantoor mogen worden gedaan ook onbelast thuis doen. Dat sluit beter aan bij de huidige werkelijkheid van hybride werken.

Ontwikkel een richtlijn voor eenduidige inspecties
Doordat de WKR op dit moment complex is merken werkgevers en werkenden op dat ook inspecties rond de WKR niet altijd eenduidig worden uitgevoerd. Een gelijke situatie kan op dit moment nog door verschillende inspecteurs verschillend worden beoordeeld. Ontwikkel daarom een richtlijn voor inspecties rond de WKR waardoor inspecteurs situaties eenduidiger kunnen inspecteren.

5.2.6 Mobiliteit, milieu en ruimtelijke ordening

Hybride werken is geen doel op zich, maar kan wel positieve maatschappelijke gevolgen met zich mee brengen voor onder andere mobiliteit, milieu en ruimtelijke ordening. Hieronder worden aanbevelingen gedaan om deze positieve gevolgen te stimuleren of beter in kaart te brengen.

Ondersteun hybride werk om congestie te verminderen
Hybride werken lijkt een positief effect te kunnen hebben op verminderde groei van congestie, met name doordat er minder mensen tijdens piekmomenten op de weg zijn. Help bedrijven via regionale samenwerking in de regionale mobiliteitsnetwerken bij het maken van keuzen die spreiden van het verkeer bij hybride werken helpen ondersteunen en hierbij aan te sluiten bij bestaande initiatieven rond spreiden en mijden. Daarbij moet hybride werken ook worden gezien als nuttige aanvulling op een breder pakket van maatregelen zoals het investeren in meer en kwalitatief betere verbindingen en het beter benutten van bestaande infrastructuur.

Onderzoek naar de effecten van hybride werken op de CO2-uitstoot
De effecten van hybride werken op de CO2-uitstoot zijn op langere termijn nog onzeker. Onderzoek naar de effecten van hybride werken op de CO2-uitstoot op langere termijn is gewenst, vooral in de situatie waarbij de maatregelen rond de coronapandemie geen rol van betekenis meer spelen.

Onderzoek de ontwikkeling van werkhubs
Werkhubs zouden een middel kunnen zijn om hybride werken te ondersteunen. Onderzoek daarom hoe hybride werken het best door werkhubs ondersteund kan worden. Door werkhubs effectief in te kunnen zetten kunnen zij eraan bijdragen dat zoveel mogelijk mensen de kansen van hybride werken kunnen benutten. Het is van belang dat een aantal punten daarbij in ieder geval worden onderzocht:

- Waar zouden deze werkhubs moeten komen? Bijvoorbeeld in woonwijken, stationslocaties, snelweglocaties enzovoort.
- Voor wie zijn de werkhubs en voor welk type werk?
- Hoe groot moeten werkhubs zijn en welke faciliteiten en inrichting is daarbij gewenst?
- Heeft de ontwikkeling van werkhubs effect op het gebruik kan kantoorruimte?

Stimuleer de ontwikkeling van de regio's

Op het moment dat hybride werken steeds gebruikelijker wordt en vaker wordt ingebed in beleid van organisaties kunnen ook de woonvoorkeuren van mensen meer worden beïnvloed. Zij kunnen besluiten om verder van de bedrijfslocatie te gaan wonen omdat zij ook op afstand hun werk kunnen doen. Op dit moment komt een verandering in woonvoorkeuren nog niet in onderzoeken naar voren. Hoewel de financiële mogelijkheden en de beschikbaarheid van voldoende woningen uiteraard primair een rol spelen bij woonvoorkeuren kan hybride werken op den duur enige impact hebben. Het is daarom van belang om te blijven onderzoeken welke gevolgen de ontwikkelingen rond hybride werken hebben voor de woningmarkt.

Als werkenden door een toename van hybride werken op termijn elders willen wonen dan is een goed ontwikkelde leefomgeving en publieke voorzieningen van belang. Ook om eventuele belemmeringen om elders te wonen weg te nemen. Zorg ervoor dat met eventuele gevolgen van hybride werken rekening wordt gehouden bij plannen rond de ontwikkeling van leefomgeving en publieke voorzieningen. Dit kan tegelijkertijd de economische vitaliteit en leefbaarheid van de regio's buiten de Randstad te vergroten.

Enkele aspecten daarbij:

- Intensiveer de samenwerking met de regio's opdat hybride werken een plaats kan krijgen in de regiodeals.
- Onderzoek of de toename van hybride werken tot een verandering van woonvoorkeuren leidt. Onderzoek daarnaast waar gebouwd moet worden op het moment dat een structureler karakter van hybride werken tot verhuizingen leidt, waarbij niet alleen naar stedelijke nieuwbouw moet worden gekeken maar ook naar woningbouw bij dorpen en kernen in het landelijke gebied.
- Blijf werken aan een verdere uitbouw van een betrouwbare digitale infrastructuur in alle regio's van het land, onder andere door middel van de realisatie van glasvezelmogelijkheden. Doe dat op basis van overleg met de regio's en de specifieke behoeften die zij rond digitale infrastructuur in hun regio hebben.

5.2.7 Kennis en advies

Een aantal aanbevelingen aan het kabinet zijn van algemene toepassing op de verschillende aspecten. Het gaat hierbij om het organiseren van kennis en advies en het doen van onderzoek naar hybride werken.

Verspreid kennis hybride werken via bestaande structuren

Om de kansen van hybride werken zo breed mogelijk te kunnen benutten vindt de SER het gewenst dat kennis en ervaringen worden verzameld en actief ontsloten aan werkenden en werkgevers. Hier hoeft geen nieuwe structuur voor worden ingericht, er bestaan immers al verschillende structuren waar werkenden en werkgevers kennis en advies over werk kunnen ontvangen. Hierbij valt te denken aan overheidsorganisaties en -kanalen, sector- en brancheorganisaties, deskundigen, dienstverleners en ook sociale partners zelf. Het is van belang dat binnen die structuren ook kennis en advies over hybride werken aangeboden wordt. Het gaat hierbij onder andere om best practices, de werkzame bestanddelen daarvan, inzichten uit recent onderzoek, kennis van specifieke groepen werkenden et cetera. Hierbij zijn een aantal succesfactoren te noemen. Zo moet kennis en advies betrouwbaar, begrijpelijk en goed onderbouwd worden aangeboden. Daarnaast moet het aansluiten bij de belevingswereld van werkenden en werkgevers en hen daadwerkelijk ook weten te bereiken, zowel grotere als kleinere organisaties. Het is bovendien van belang dat bij de ontwikkeling en verspreiding van kennis belangen geen rol spelen. De SER ziet daarbij een belangrijke rol voor de overheid, door ervoor te zorgen dat de benodigde kennis over hybride werken beschikbaar is en te stimuleren dat deze kennis op de juiste manier via de bestaande structuren verspreid wordt.

Gedacht kan worden aan het beschikbaar maken van kennis over:

- De toepassing wet- en regelgeving, waaronder de Wet Flexibel Werken, de WOR, fiscale regelgeving, de Arbo- en Arbeidstijdenwetgeving, de aanpassing van het gebruik en grootte van kantoorpanden en regelgeving rond specifieke groepen werkenden zoals grenswerkers.
- Aspecten van (afspraken over) bedrijfsvoering en samenwerking die relevant zijn bij hybride werken.
- De naleving van de verplichtingen uit de Arbowet en de zorgplicht uit het Burgerlijk Wetboek. Geef aan hoe de zorgplicht bij hybride werken van toepassing is en welke grenzen er bestaan bij de verantwoordelijkheid van werkgevers en werknemers. In het bijzonder is aandacht nodig voor het tegengaan van PSA, een ergonomisch verantwoorde werkplek en onder belasting door te weinig bewegen.

Organiseer een centrale plek waar kennis en advies gemakkelijk vindbaar zijn. Heb hierbij ook oog voor het verschil tussen mkb en het groot bedrijf.
- Een goede inrichting van digitale aspecten binnen organisaties.
- De manier waarop innovatie en nieuwe vormen van bedrijfsvoering hybride werken in meer bedrijven en voor meer groepen werkenden mogelijk kan worden gemaakt, bijvoorbeeld door middel van nieuwe technieken of het op andere wijze organiseren van werk waardoor deze (deels) zich ook lenen voor uitvoering op andere locaties dan de bedrijfslocatie.
- De aanpassing van het gebruik en grootte van kantoorruimtes kan tot vragen leiden bij werkgevers en werkenden over een goede aansluiting met hybride werken. Zorg ervoor dat zij voldoende informatie hebben over welke aanpassingen aan een kantoorruimte hybride werken zo goed mogelijk ondersteunen.

Sociale partners kunnen ook een belangrijke rol spelen bij het verspreiden van kennis en advies. Sector- en brancheorganisaties kunnen organisaties in de sector of branche vaak makkelijker bereiken dan bijvoorbeeld de rijksoverheid, zeker bij mkb-organisaties. Bovendien is de informatie die zij ontwikkelen vaak preciezer toegespitst op, en daarmee bruikbaar voor, de sector of branche. Om informatie en advies over hybride werken hen ook goed te bereiken zouden sector- en brancheorganisaties campagnes of helpdesks kunnen organiseren om werkenden en werkgevers te helpen bij hybride werken.

Ook kunnen er voorbeeldafspraken voor cao's worden ontwikkeld. Veel afspraken over werk, waaronder afspraken over plaats en tijd en vergoeding van kosten, worden vastgelegd in cao's. Sociale partners kunnen cao-partners helpen bij het goed vormgeven van hybride werken in cao's door het ontwikkelen van enkele voorbeeldafspraken die in cao's kunnen worden overgenomen.
Ook kan een handboek of toolkit hybride werken worden ontwikkeld. Hierin kunnen een stappenplan en andere instrumenten worden opgenomen waarmee organisaties beleid rond hybride werken kunnen vormgeven.

Informatiecampagnes

Om kennis over hybride werken verder te verspreiden kan een brede informatiecampagne worden opgezet. Hierbij kan onder andere worden samengewerkt met:
- Sociale partners
- Overheidsorganisaties en lokale overheden
- Omroepen
- Socialmediakanalen
- Verzekeraars

- Belasting- en accountantskantoren
- Opleidings- en trainingsorganisaties

Deze informatiecampagnes moeten periodiek worden herhaald en tussentijds geëvalueerd op basis van hun bereik, effect en actualiteit.

Blijvend onderzoek naar de gevolgen van hybride werken

Veel langetermijneffecten van hybride werken moeten nog blijken. Ook is veel van de huidige informatie rond hybride werken gebaseerd op onderzoeken die zich richten op thuiswerken. Bovendien zijn deze onderzoek vaak ouder, van voor de pandemie, of uitgevoerd tijdens de uitzonderlijke situatie tijdens de coronapandemie. Het is daarom van belang om periodiek onderzoek te blijven doen naar de gevolgen van hybride werken, waarbij nadrukkelijk de brede definitie van hybride werken wordt aangehouden en ook de gevolgen op de lange termijn worden onderzocht. Hierbij kan worden aangesloten bij bestaande (periodieke) onderzoeken die nu door verschillende organisaties uitgevoerd worden. Omdat hybride werken een meer grotere rol zal spelen in de maatschappij zullen de gevolgen van hybride werken ook een structurelere rol moeten krijgen in onderzoeken. Er is in de huidige onderzoeken daarnaast nog weinig aandacht voor de gevolgen van hybride werken voor specifieke groepen, waaronder specifieke vormen van flexibel werk en arbeidsmigranten. Ook sectoren die qua werkzaamheden afwijken van ‘kantoorwerk’, zoals de zorg, justitie en veiligheid en andere maatschappelijke sectoren zijn vaak in onderzoeken nog onderbelicht.

Bijlagen

6 Input voor Memorie van Toelichting

6.1 Algemeen

In deze toelichting wordt na een korte weergave van het advies van de SER over hybride werken uiteengezet hoe de SER vindt dat hybride werken naar de maatstaf van redelijkheid en billijkheid vorm zal kunnen krijgen.

6.2 Kern van het advies

Hoewel een grote groep mensen nu nog niet hybride kan werken, verwacht de SER dat hybride werken in de toekomst een structureler karakter zal krijgen in onze maatschappij. Hybride werken is geen nieuw fenomeen, maar door de coronapandemie en de gestaag groeiende trend van werknemers die verschillende vormen van plaats- en tijdsonafhankelijk werk combineren is hybride werken in een stroomversnelling geraakt. Veel mensen werkten ineens veel meer hybride. Ofschoon het gedwongen karakter en de mate waarin men hybride werkte tijdens de pandemie voor veel mensen zwaar was, kwamen tegelijkertijd veel mensen tot de conclusie dat hybride werken ook positieve gevolgen met zich mee kan brengen voor zowel werknemers, werkgevers en de maatschappij. Hierdoor gaven veel werknemers en werkgevers aan ook in de toekomst meer hybride te willen werken. Inmiddels kiezen steeds meer organisaties in verschillende vormen en maten voor hybride werken en richten zij hun werkzaamheden, processen en werkruimten daar ook al op in. De SER verwacht dat meer werknemers en werkgevers zullen kiezen voor een bepaalde mate van gedeeltelijk plaats- en tijdsonafhankelijk werk. Dit zal zich blijven ontwikkelen, op basis van innovaties en nieuwe technieken.

Hybride werken kan werknemers en werkgevers kansen bieden, maar is geen doel op zich. Er kan niet gesproken worden van één vorm en mate van hybride werken die naar tevredenheid is voor alle werknemers, werkgevers of de maatschappij. Want hoewel hybride werken kan leiden tot positieve gevolgen, is dat echter geen gegeven. Sterker, er bestaan ook wel degelijk risico's bij hybride werken. De gevolgen van hybride werk voor werknemers en werkgevers zijn sterk afhankelijk van de persoonlijke situatie van werknemers en een goede vormgeving van hybride werk binnen een organisatie. Iedere werknemer en werkgever heeft eigen overwegingen en belangen bij hybride werken.

Bij de vormgeving van hybride werken binnen organisaties is een goede balans tussen zeggenschap en maatwerk nodig, zodat op basis van overleg en gezamenlijke afspraken met ieders overwegingen rekening kan worden gehouden. De SER vindt dat bij de vormgeving van hybride werken binnen een organisatie daarom een aantal uitgangspunten van belang zijn:

- De werknemer heeft voldoende zeggenschap om de kansen van hybride werken te kunnen benutten;
- De werkgever heeft voldoende mogelijkheden tot maatwerk om de kansen van hybride werken te kunnen invullen op een wijze die past bij het werk binnen de organisatie;
- De regels rondom zeggenschap inzake plaats en tijd stimuleren dat er overleg plaatsvindt tussen partijen en zij gezamenlijk tot afspraken komen.

De keuzes die bij de vormgeving van hybride werken worden gemaakt bepalen uiteindelijk in hoeverre hybride werken onderdeel zal worden van onze maatschappij en of de kansen van hybride werken kunnen worden benut.

6.3 Huidig juridisch kader en wetsvoorstel

Op dit moment kan een werknemer op basis van de Wet flexibel werken, als hij/zij minimaal 26 werken in dienst is, een verzoek tot aanpassing van de arbeidsplaats, arbeidsduur of werktijd indienen bij de werkgever. Wat betreft de arbeidsduur of werktijd moet de werkgever het verzoek inwilligen, tenzij zwaarwegende bedrijfs- of dienstbelangen zich daartegen verzetten. Wat betreft de arbeidsplaats moet de werkgever overleg plegen over het verzoek, maar kan hij vervolgens besluiten het verzoek af te wijzen. Werknemers kunnen zich binnen het huidige kader van de Wet flexibel werken niet op een criterium zoals redelijkheid en billijkheid beroepen.

De huidige juridische kaders zijn in 2016 vastgesteld. Door de verwachting dat hybride werken in de toekomst een structureler karakter zal krijgen is het nodig om de huidige juridische kaders te herijken en deze beter aan te laten sluiten bij de hierboven geformuleerde uitgangspunten.

Het huidige juridische kader van de Wet flexibel werken biedt werknemers enerzijds onvoldoende zeggenschap over hun arbeidsplaats om de kansen van hybride werken te kunnen benutten en biedt werkgevers anderzijds in bepaalde situaties onvoldoende ruimte voor maatwerk. Het Wetsvoorstel Werken waar je wilt bepaalt dat werknemers een verzoek kunnen indienen om aanpassing van de arbeidsplaats waarbij de gewenste arbeidsplaats het woonadres van de werknemer is of een voor

de arbeid passende arbeidsplaats van waaruit gebruikelijk voor de werkgever werkzaamheden worden verricht (mits binnen de EU). De werkgever moet dat inwilligen, tenzij zwaarwegende bedrijfs- of dienstbelangen zich daartegen verzetten. Hoewel dit werknemers meer zeggenschap biedt, biedt het de werkgever onvoldoende mogelijkheden tot maatwerk om de kansen van hybride werken te kunnen invullen op een wijze die past bij het werk binnen de organisatie. Bovendien is het wenselijk dat er meer wordt gestimuleerd dat er overleg plaatsvindt tussen partijen en dat zij gezamenlijk tot afspraken komen dan de Wet flexibel werken en het Wetsvoorstel Werken waar je wilt nu doen.

6.4 Redelijkheid en billijkheid

Het is van belang om ervoor te zorgen dat er een goede balans ontstaat tussen zeggenschap en maatwerk en dat overleg en gezamenlijke afspraken gestimuleerd wordt. Hierdoor kan met ieders overwegingen en belangen bij de vormgeving van hybride werken rekening worden gehouden. Elementen die daarbij van belang kunnen zijn, zijn bijvoorbeeld de sociale cohesie binnen organisaties, het welzijn en de persoonlijke situatie van werknemers, de samenwerking binnen teams en zware administratieve of financiële lasten voor de werkgever. Dit is geen limitatieve opsomming, er kunnen ook andere elementen van belang zijn, zowel in positieve als negatieve zin.

Daarom beveelt de SER aan om bij een verzoek van de werknemer om de arbeidsplaats te wijzigen de toetsing te laten plaatsvinden op grond van de maatstaf van redelijkheid en billijkheid. Het criterium van de redelijkheid en billijkheid zorgt ervoor dat de belangen van de werknemer en werkgever op een evenredige wijze tegen elkaar worden afgewogen en komt daarmee tegemoet aan een versterking van de zeggenschap van de werknemer zonder dat afbreuk wordt gedaan aan de belangen van de werkgever. Hiermee wordt bovendien gestimuleerd dat er overleg plaatsvindt tussen partijen en zij gezamenlijk tot afspraken komen. Het begrip redelijkheid en billijkheid is namelijk geen vaststaand criterium; per situatie moet worden bepaald wat redelijk en billijk is, wat afhangt van de omstandigheden van het specifieke geval. Vanwege de belangenafweging die moet plaatsvinden binnen het criterium van redelijkheid en billijkheid ontstaat daarmee ook niet per definitie een recht op hybride werken. Er is sprake van een open norm. Dit betekent dat de vormgeving van het hybride werken, afhankelijk van de omstandigheden en overwegingen van werknemer en werkgever, van geval tot geval zal kunnen verschillen. Alle aspecten kunnen in het licht van dit criterium worden meegewogen om rekening te kunnen houden met de omstandigheden en de overwegingen van zowel de werkne-

mer als de werkgever. Omdat per situatie moet worden bepaald wat redelijk en billijk is stimuleert het criterium de werknemer en werkgever bovendien om met elkaar in overleg te gaan en gezamenlijk tot afspraken te komen binnen de organisatie.

Wanneer de werknemer en werkgever hier geen overeenstemming over bereiken, is het uiteindelijk aan de rechter om te bepalen of iets in strijd is met de redelijkheid en billijkheid. In het arbeidsrecht komt de term redelijkheid en billijkheid tot uitdrukking in artikel 7:611 BW, waarin is bepaald dat werkgever en werknemer verplicht zijn 'zich als een goed werkgever en een goed werknemer te gedragen'. Op de werkgever rust de verplichting zich als een goed werkgever te gedragen, overeenkomstig de eisen van redelijkheid en billijkheid die de rechtsverhouding tussen hem en de werknemer beheersen. Op de werknemer rust de verplichting zich als een goed werknemer te gedragen, overeenkomstig de eisen van redelijkheid en billijkheid die de rechtsverhouding tussen hem en de werkgever beheersen. Hierbij is opnieuw sprake van open normen die goed aansluiten bij de verschillende overwegingen van werkgevers en werknemers bij hybride werken en een goede balans tussen zeggenschap en maatwerk bij hybride werken.

Met het criterium van redelijkheid en billijkheid krijgen werknemers meer zeggenschap over hoe zij de balans tussen het werken op de bedrijfslocatie en daarbuiten willen organiseren en hebben zij meer ruimte om de kansen van hybride werken te benutten. Bovendien komt hybride werken hierdoor ook voor meer groepen werknemers binnen handbereik. Een goede vormgeving van hybride werken binnen de organisatie is hierbij ook van belang. Voor de werkgever blijft er voldoende ruimte voor maatwerk in uiteenlopende bedrijfssituaties met hun eigen kenmerken, en kunnen er afspraken over hybride werken worden gemaakt die passen bij het werk en/of de organisatie.

6.5 Collectieve afspraken

Met het criterium van de redelijkheid en billijkheid komt een goede balans tot stand tussen zeggenschap en maatwerk. Het criterium biedt ruimte voor maatwerk omdat het rekening houdt met de van toepassing zijnde omstandigheden. Het blijft daarbij ook van belang dat werkgevers en werknemers met elkaar bespreken hoe hybride werken past binnen de organisatie, daar een bedrijfseigen visie op ontwikkelen en dat vervolgens vorm geven in het beleid van de organisatie. Om die reden moedigt de SER het maken van collectieve afspraken over hybride werken met de ondernemingsraad, personeelsvertegenwoordiging of als onderdeel van het arbeidsvoorwaardenoverleg aan. In de Wet flexibel werken blijft in artikel 2 lid 15

ook de mogelijkheid bestaan om op basis van collectieve afspraken met de ondernemingsraad, personeelsvertegenwoordiging of bij cao af te wijken van de wet. Verzoeken van de werknemer om de arbeidsplaats te wijzigen worden dan beoordeeld op basis van de collectieve afspraken in de cao of de regeling met de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging.

6.6 Artikelsgewijs

Artikel 2 Wet flexibel werken

In het huidige Artikel 2 van de Wet flexibel werken is geregeld dat werknemers in relatie tot flexibel werken naar plaats een verzoek om aanpassing van de arbeidsduur kunnen doen en werkgevers een verplichting tot overweging van het verzoek hebben. Artikel 1 van het Wetsvoorstel Werken waar je wilt wijzigt artikel 2 van de Wet flexibel werken zo dat werkgevers bepaalde verzoeken van werknemers om aanpassing van arbeidsplaatsen inwilligt voor zover zwaarwegende bedrijfs- of dienstbelangen zich daartegen niet verzetten. Echter, de SER beveelt in het licht van het bovenstaande aan om, in een aangepaste vorm van het Wetsvoorstel Werken waar je wilt, artikel 2 van de Wet flexibel werken zoals hieronder vorm gegeven te wijzigen.

Artikel 2 lid 6 van de Wet flexibel werken wordt als volgt gewijzigd:

a. De werkgever willigt het verzoek van de werknemer tot aanpassing van de arbeidsplaats in, indien hij, gelet op alle omstandigheden van het geval, oordeelt dat zijn belangen naar maatstaven van redelijkheid en billijkheid daarvoor moeten wijken en het verzoek een binnen het grondgebied van de Europese Unie gelegen arbeidsplaats betreft, die het woonadres van de werknemer is of een voor de arbeid passende arbeidsplaats van waaruit gebruikelijk ten behoeve van de werkgever werkzaamheden worden verricht.

b. De werkgever overweegt, in geval het betreft een verzoek om aanpassing van de arbeidsplaats naar een andere arbeidsplaats dan die genoemd onder a, het verzoek van de werknemer om aanpassing van de arbeidsplaats en pleegt overleg met de werknemer indien hij voornemens is het verzoek af te wijzen.

Met de wijziging van het artikel gaat voor verzoeken tot aanpassing van de arbeidsplaats gelden dat het verzoek van de werknemer om aanpassing van de arbeidsplaats door de werkgever wordt ingewilligd, voor zover de werkgever daarbij niet een zodanig belang heeft dat het verzoek van de werknemer daarvoor naar maatstaven van redelijkheid en billijkheid moet wijken. Hierbij zullen alle overwegingen en belangen van de werkgever en werknemer moeten worden meegewogen, alsmede eventuele gemaakte collectieve afspraken (zie paragraaf 6.5). Deze maatstaf heeft alleen betrekking op een verzoek om aanpassing van de arbeidsplaats die betrekking heeft op, binnen het grondgebied van de Europese Unie gelegen, woonadres van de werknemer of een passende arbeidsplaats van waaruit gebruikelijk werkzaamheden verricht worden ten behoeve van de werkgever. Indien een verzoek van de werknemer tot aanpassing van de arbeidsplaats betrekking heeft op een arbeidsplaats die niet een, binnen het grondgebied van de Europese Unie gelegen, woonadres van de werknemer of een passende arbeidsplaats van waaruit gebruikelijk werkzaamheden verricht worden ten behoeve van de werkgever is, overweegt de werkgever het verzoek van de werknemer en pleegt overleg met de werknemer indien hij voornemens is het verzoek af te wijzen.

Adviesaanvraag

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.

Datum
30 MRT 2021
Onze referentie
2021-0000057245

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.

Datum
30 MRT 2021
Onze referentie
2021-0000057245

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) Sociaal-maatschappelijke gevolgen van een nieuwe balans. 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) Gezondheid. Wat zijn de effecten van hybride werken op de gezondheid van werkenden? Hierbij besteedt u ten minste aandacht aan psychosociale en fysieke arbeidsklachten.
c) Onderwijs en scholing. 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

Samenstelling Commissie Hybride Werken

Leden	*Plaatsvervangende leden*
Onafhankelijke leden	
dr. S.R.A. (Steven) van Eijck (voorzitter)	
prof. mr. F.G. (Femke) Laagland	
Ondernemersleden	
G. (Guusje) Dolsma (VNO-NCW/MKB-Nederland)	R. (Robin) Biersma Msc. (VNO-NCW/MKB-Nederland)
mr. W.M.J.M. (Mario) van Mierlo (VNO-NCW/MKB-Nederland)	W. (Willem) van Toor Msc. (VNO-NCW/MKB-Nederland)
drs. M. (Marco) Wiesehahn (VNO-NCW/MKB-Nederland)	
S. (Steve) Fok Msc. (LTO Nederland)	P.M.J. (Peter) Loef (LTO Nederland)
Mr. A. (Anne) Megens (AWVN)	
Werknemersleden	
drs. C.G. (Kitty) Jong (FNV)	
J. (Jessica) van Ruitenburg (FNV)	
J.P. (Jan-Pieter) Daems (CNV)	
L. (Lottie) van Kelle (CNV)	mr. D. (Daphne) de Wild (CNV)
A.C. (Amerik) Klapwijk Msc. (VCP)	
Adviserende leden	
M. (Maarten) 't Hoen Msc. (PBL)	
drs. W. (Wendela) Hooftman (TNO)	
dr. E.J.C. (Edith) Josten (SCP)	
drs. J. (Janine) Jongepier (ZPW)	
Ministeriële vertegenwoordigers	
E. (Eeuwout) Bauer (SZW)	
T.M. (Tijs) Janssen (VWS)	
Overige leden	
M. (Martijn) Otten Msc. (StvdA)	
E. (Esmée) Vogelsang Msc. (Stvda)	

Secretariaat
mr. E. (Erik) van de Haar
M. (Marjolein) Zomer LLM.
K. (Kilian) de Kruyf Molina
drs. P. (Peter) Koppe
J. (Judith) Blijden LLM./Msc.
drs. C. (Carine) van Oosteren
mr. E. (Ellen) Bonke
mr. K. (Karima) Moaddine

Publicatieoverzicht

Algemeen

Publicaties van de SER verschijnen digitaal. Alle publicaties zijn te downloaden op onze website www.ser.nl. Sommige publicaties zijn in boekvorm te bestellen via communicatie@ser.nl. Van de adviezen verschijnt eveneens een Engelstalige samenvatting. Deze is te vinden op de webpagina van het desbetreffende advies en de Engelstalige website van de SER.

Adviezen

Advies Arbeidsmarktproblematiek maatschappelijke sectoren
2022, 44 pp., publicatienummer 22/05

Advies Grenswaarde arseen en arseenverbindingen
2022, 18 pp., publicatienummer 22/04

Advies Hybride werken
2022, 154 pp., publicatienummer 22/03

Verkenning Veelbelovend - Kansen en belemmeringen voor jongeren in 2021
2022, 144 pp., publicatienummer 22/02

Advies Coronatoegangsbewijzen
2022, 18 pp., publicatienummer 22/01

Advies Effectieve Europese gepaste zorgvuldigheidswetgeving voor duurzame ketens
2021, 24 pp., publicatienummer 21/11

Advies Werken zonder armoede
2021, 224 pp., publicatienummer 21/10

Advies Gelijke kansen in het onderwijs - Structureel investeren in kansengelijkheid voor iedereen
2021, 126 pp., publicatienummer 21/09

Advies Sociaal-economisch beleid 2021-2025 - Zekerheid voor mensen, een wendbare economie en herstel van de samenleving
2021, 45 pp., publicatienummer 21/08

Een kansrijke start voor alle kinderen - Naar inclusieve en toegankelijke voorzieningen voor kinderen van 0-13 jaar
2021, 28 pp., publicatienummer 21/07

Verkenning Naar duurzame toekomstperspectieven voor de landbouw
2021, 68 pp., publicatienummer 21/06

Advies Jeugdzorg: van systemen naar mensen - Tien aanbevelingen voor de korte termijn
2021, 70 pp., publicatienummer 21/05

Advies Aan de slag voor de zorg - Een actieagenda voor de zorgarbeidsmarkt
2021, n.n.b., publicatienummer 21/04

Advies Jongenplatform Studeren zonder druk - Voorstel voor een nieuw stelsel van studiefinanciering
2021, 150 pp., publicatienummer 21/03

Advies Grenswaarde voor soja-allergenen
2021, 26 pp,, publicatienummer 21/02

Advies Reshoring
2021, 28 pp., publicatienummer 21/01

Advies Private Scholingsmiddelen
2020, 90 pp., publicatienummer 20/10

Verkenning Platformeconomie
2020, 180 pp., publicatienummer 20/09

Advies Samen naar duurzame ketenimpact - Toekomstbestendig beleid voor internationaal MVO
2020, 92 pp., publicatienummer 20/08

Advies Biomassa in balans - Een duurzaamheidskader voor hoogwaardige inzet van biogrondstoffen
2020, 170 pp., publicatienummer 20/07

Advies Markt voor persoonlijke dienstverlening in internationaal perspectief- Varianten en denkrichtinge
2020, 102 pp., publicatienummer 20/06

Advies Directe import van buiten de EU - Gelijke bescherming én gelijk speelveld!
2020, 70 pp., publicatienummer 20/05

Verkenning & advies Biomonitoring en sensoring - Gezondheid en privacy op de werkvloer centraal
2020, 96 pp., publicatienummer 20/04

Advies Bevorderen van deelname medewerkers aan or
2020, 46 pp., publicatienummer 20/03

Verkenning Zorg voor de toekomst - Over de toekomstbestendigheid van de zorg
2020, 238 pp., publicatienummer 20/02

Verkenning Volatiliteit Nederlandse economie nader bezien
2020, 142 pp., publicatienummer 20/01

Advies Grenswaarde voor dieselmotorenemissie (DME)
2019, n.n.b., publicatienummer 19/17

Advies Inventarisatie leven lang ontwikkelen in sociale zekerheid
2019, 54 pp., publicatienummer 19/16
Advies Strategische agenda hoger onderwijs
2019, 28 pp., publicatienummer 19/15

Advies Obstakels deelname ondernemingsraden - Termijnen en andere belemmeringen
2019, 40 pp., publicatienummer 19/14

Advies Kansen pakken en risico's beheersen - Over de samenhang tussen de SDG's en IMVO
2019, 144 pp., publicatienummer 19/13

Advies Diversiteit in de top - Tijd voor versnelling
Deel I - Samenvatting & Visie raad op gender en culturele diversiteit
Deel II - Analyse
2019, 100 pp. (deel I) en 190 pp. (deel II), publicatienummer 19/12

Rapporten

Verbreding en versterking financiering MKB
2014, 80 pp., ISBN 978-94-6134-067-2

Energieakkoord voor duurzame groei
2013, 146 pp., ISBN 978-94-6134-057-3

Nederlandse economie in stabieler vaarwater: een marco-economische verkenning
2013, 64 pp., ISBN 978-94-6134-052-8

Engelstalige publicaties

TTIP - Transatlantic Trade and Investment Partnership
2016, 196 pp., ISBN 978-94-6134-081-8, orderno. 16/04E

The power of consultation: The Dutch consultative economy explained
General brochure, 2010, 34 pp., ISBN 978-94-6134-011-5

Europe 2020: The New Lisbon Strategy
Abstract, 2009, 40 pp., ISBN 90-6587-991-9, orderno. 2009/04E

Social and Economic Council's Statement on International Corporate Social Responsibility
Statement, 2008, 91 pp., ISBN 90-6587-983-8

On sustainable globalisation: A world to be won
Abridged version, 2008, 132 pp., ISBN 90-6587-979-X, orderno. 2008/06E

Overige publicaties

IMVO Convenant Pensioen - internationaal verantwoord beleggen Pensioenfondsen
2018, 72 pp., verkrijgbaar via IMVO website: www.imvoconvenanten.nl/

IMVO Convenant Verzekeringen - internationaal verantwoord beleggen in de verzekeringssector
2018, 64 pp., verkrijgbaar via IMVO website: www.imvoconvenanten.nl/

IMVO Convenant Voedingsmiddelen
2018, 72 pp., verkrijgbaar via IMVO website: www.imvoconvenanten.nl/

IMVO Convenant Goud - Werken aan een verantwoorde goudketen
2017, 66 pp., verkrijgbaar via IMVO website: www.imvoconvenanten.nl/

Convenant Duurzame Kleding en Textiel
2016, 100 pp. verkrijgbaar via IMVO website: www.imvoconvenanten.nl/

Leidraad personeelsvertegenwoordiging – met toelichting en bijlagen
2010, 104 pp., ISBN 90-6587-998-6

Voorbeeldreglement Ondernemingsraden – met toelichting en bijlagen
2010, 264 pp., ISBN 90-6587-997-8

Colofon

Uitgave
Sociaal-Economische Raad
Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag

T 070 3499 525
E communicatie@ser.nl

www.ser.nl

Tekst
Commissie Hybride Werken

Fotografie
Omslag: ANP/Lex van Lieshout

Vormgeving en druk
2D3D, Den Haag (basisontwerp);
SER, afdeling Communicatie, Grafische vormgeving

© 2022, Sociaal-Economische Raad
Alle rechten voorbehouden
Overname van teksten is toegestaan onder bronvermelding.

SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD
Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag

T 070 3499 525
E communicatie@ser.nl

www.ser.nl

© 2022, Sociaal-Economische Raad