

Het SER-advies als leidraad voor goed beleid over hybride werken



Hybride werken heeft door de coronacrisis een vlucht genomen. Hoe werkgevers dit vormgeven verschilt nogal. De Sociaal Economische Raad (SER) pleit voor maatwerk. Ook moedigt de SER werkgevers en werknemers aan om in overleg afspraken te maken over de (on-)mogelijkheden van hybride werken binnen de organisatie. Het SER-advies is ook voor uw OR een mooie leidraad om tot goed beleid voor hybride werken te komen.

Al voor de coronapandemie werkten veel werknemers een deel van de week thuis of op andere dan de gebruikelijke kantoortijden. Door het verplichte thuiswerken tijdens de coronacrisis is hybride werken (het combineren van verschillende vormen van plaats- en tijdsafhankelijk werken) in een stroomversnelling geraakt. Dat bracht zowel kansen als risico's van hybride werken aan het licht.

Omdat deze manier van werken waarschijnlijk blijvend is, heeft de SER op verzoek van het kabinet een advies opgesteld over hoe werkgevers en werknemers hybride werken het beste kunnen vormgeven in de praktijk. Dit SER-advies biedt ook uw OR waardevolle handvatten om tot een goede regeling voor uw achterban te komen.

Maatwerk is vereist bij het vormgeven van hybride werken

Voordelen voor werkgevers en werknemers

Hybride werken kan zowel werkgevers als werknemers voordelen bieden. Voor werkgevers: een verhoging van de werktevredenheid en arbeidsproductiviteit van werknemers en een besparing op (reis)kosten. Voor werknemers: een betere werk- en privébalans, besparing van reistijd en meer mogelijkheden op de arbeidsmarkt omdat de reisafstand minder uitmaakt.

Nadelige gevolgen van hybride werken kunnen zijn: de vervagende grens tussen werk en privé kan leiden tot stress, de sociale cohesie tussen collega's kan onder druk komen te staan en hybride werken vraagt om specifieke vaardigheden, bijvoorbeeld om digitaal samen te werken.

Bovendien is hybride werken niet voor elke organisatie, afdeling of functie mogelijk of wenselijk. Al die verschillende factoren en belangen maken dat maatwerk is vereist bij het vormgeven van hybride werken.

Belangrijkste uitgangspunten volgens SER

Om hybride werken te laten slagen, moeten de keuzes bij de invulling ervan bijdragen aan het benutten van de kansen en het beperken van de risico's. De SER benoemt in het advies zes uitgangspunten die hierbij van belang zijn:

- Er is een goede balans tussen zeggenschap voor werknemers en mogelijkheden voor maatwerk voor werkgevers.
- Werkgevers en werknemers komen in overleg tot afspraken. De OR speelt hierbij een belangrijke rol.
- De basis voor de invulling van het beleid is vertrouwen en verantwoordelijkheid.
- Hybride werken wordt gezond en veilig ingericht.
- Zo veel mogelijk werknemers profiteren van de kansen van hybride werken.
- Binnen de organisatie is sprake van sociale cohesie en goed onderling contact tussen werknemers.

Werkgever en werknemer kunnen individueel afspraken met elkaar maken

Afspraken in cao, met OR of individueel

Afspraken over het beleid voor hybride werken kunnen op verschillende niveaus gemaakt worden. Werkgevers- en werknemersorganisaties kunnen collectieve afspraken maken en deze vastleggen in de cao. De OR kan samen met de bestuurder tot afspraken komen.

Ook kunnen werkgever en werknemer individueel afspraken met elkaar maken. Bovendien is de Wet flexibel werken van toepassing (zie kader). Afwijken van deze wet is mogelijk via de cao of afspraken met de OR. Dit biedt vervolgens ruimte voor maatwerk.

De afspraken kunnen gaan over wanneer hybride werken mogelijk is en onder welke voorwaarden, zoals de aard van de werkzaamheden, de bereikbaarheid van werknemers, de voorschriften om gezond en veilig te kunnen werken, de thuiswerkvoorzieningen, de thuiswerk- en reiskostenvergoeding en het gebruik van digitale middelen.

Het beleid voor hybride werken kan ook leiden tot nieuw of aangepast bestaand beleid op andere vlakken. Daarbij kan uw OR instemmings- of adviesrecht hebben ([artikel 25](#) en [27 WOR](#)).

Denk aan het actualiseren van het arbobeleid en de [risico-inventarisatie en -evaluatie \(RI&E\)](#), het invoeren of aanpassen van inwerkbeleid voor nieuwe werknemers, beleid en eventueel investeringen rond digitalisering, beleid voor personeelsopleidingen in het kader van bijvoorbeeld digitale vaardigheden en regelingen rond de privacy en de verwerking van [persoonsgegevens van werknemers](#).

Verschillende voorstellen voor de wijziging van de Wet flexibel werken op tafel

Zijn in de cao of met de OR geen afspraken gemaakt over de (on)mogelijkheden van hybride werken, dan kan een werknemer die minimaal 26 weken in dienst is, een verzoek om aanpassing van de arbeidsplaats, arbeidsduur of werktijd indienen bij de werkgever.

Op basis van de Wet flexibel werken geldt voor de arbeidsduur en de werktijd dat de werkgever het verzoek inwilligt, tenzij er sprake is van zwaarwegende bedrijfs- of dienstbelangen. Voor de arbeidsplaats geldt dat de werkgever met de werknemer overlegt en dan pas kan besluiten het verzoek af te wijzen.

Zeggenschap werknemers vergroten

Het initiatiefwetsvoorstel 'Werken waar je wilt' van GroenLinks en D66 moet de zeggenschap van werknemers over de arbeidsplaats vergroten. Een werkgever mag een verzoek van de werknemer tot wijziging van de arbeidsplaats dan alleen weigeren bij zwaarwegende bedrijfs- of dienstbelangen.

De SER vindt dat werknemers meer vrijheid moeten hebben voor wat betreft de werkplek, maar vindt het initiatiefwetsvoorstel te ver gaan. Daarom adviseert de SER het nieuwe criterium 'redelijkheid en billijkheid' op te nemen in de wet (zie 'Aanbevelingen').

Afwegen belangen werknemer en werkgever

Om te zorgen voor een goede balans tussen zeggenschap en maatwerk adviseert de SER om in de Wet flexibel werken een nieuw criterium op te nemen, namelijk de redelijkheid en billijkheid. Dat betekent dat bij een verzoek tot wijziging van de arbeidsplaats werkgever en werknemer in overleg gaan en gezamenlijk tot afspraken proberen te komen waarbij zowel de belangen van de werknemer als die van de werkgever worden afgewogen.

Denk aan het welzijn en de persoonlijke situatie van de werknemer, de sociale cohesie binnen de organisatie, de samenwerking binnen teams en zware administratieve of financiële lasten. Zo leidt ieder verzoek tot maatwerk. Komen werkgever en werknemer er samen niet uit, dan kan de rechter bepalen of het verzoek van de werknemer redelijk en billijk is.

Daarnaast heeft de SER in het advies een aantal aanbevelingen opgenomen voor zowel de overheid als werkgevers en werknemers. Uw OR kan ook deze aanbevelingen meenemen in het beoordelen van het beleid voor uw eigen organisatie.

Een aantal voorbeelden:

- gezondheid, welzijn en werktevredenheid: zet meer in op preventie van fysieke en mentale klachten;
- arbeidsmarkt en de positie van groepen werknemers: bied meer ondersteuning aan grenswerkers en werknemers met een beperking;
- digitalisering: stimuleer digitale vaardigheden en digitaal werken;
- fiscale en faciliterende regelingen: evalueer de onbelaste thuiswerkvergoeding;
- mobiliteit, milieu en ruimtelijke ordening: onderzoek de effecten van hybride werken op de CO₂-uitstoot op langere termijn;
- deel de kennis over hybride werken.

Naar verwachting presenteert het kabinet dit jaar nog voor de zomer de 'Agenda voor de toekomst van hybride werken'. In deze agenda zal het kabinet ingaan op de adviezen van de SER over hybride werken.

Dit verdiepingsartikel is geschreven door Marjolein Zomer, senior beleidsmedewerker medezeggenschap en secretaris Commissie Bevordering Medezeggenschap bij de [Sociaal-Economische Raad \(SER\)](#), e-mail: m.zomer@ser.nl

Dit is een artikel van de redactie van OR Rendement

OR Rendement is dé informatiebron voor leden van de ondernemingsraad (OR) of de personeelsvertegenwoordiging (PVT), ambtelijk secretarissen, vakbondsbestuurders en externe adviseurs. Wat zijn de voor de medezeggenschap relevante wijzigingen in wet- en regelgeving, en hoe kunt u dit op beleidsmatig en strategisch niveau uitwerken? Daarnaast moet u op de hoogte zijn van de klassieke OR-thema's, zoals de OR-verkiezingen, het OR-jaarverslag, het instemmingsrecht en communicatie met de achterban.

De onafhankelijke en ervaren redactie van OR Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt u als eerste wat de ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat u de informatie direct kunt vertalen naar uw eigen werksituatie. OR Rendement is daarnaast multimediaal. De voor uw vakgebied relevante informatie verschijnt:

- ✓ dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar u onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot uw beschikking heeft;
- ✓ wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- ✓ maandelijks in het vakblad OR Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- ✓ tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.



Rendement is een succesvolle uitgeverij van met name praktische vakbladen en digitale ondersteuning.

Het assortiment bestaat uit een crossmediaal portfolio: van printuitgaven zoals magazines en themadossiers tot online ondersteuning in de vorm van digitale naslagwerken, e-nieuwsbrieven, een vragenservice en tools.

www.rendementuitgeverij.nl