

Vormgeving van hybride werken in de praktijk



Hybride werken komt steeds vaker voor. Bij het vormgeven van beleid is maatwerk het advies volgens de Sociaal-Economische Raad (SER). Werkgevers doen er goed aan om samen met werknemers te overleggen over de (on)mogelijkheden van hybride werken en daar binnen hun organisatie collectieve afspraken over te maken. Als HR-professional speelt u een belangrijke rol in het vormen van een goed beleid voor hybride werken.

Hybride werken is geen nieuw fenomeen. Al vóór de coronacrisis werkten veel werknemers regelmatig thuis of op andere tijden dan de gebruikelijke kantooruren.

Door de coronapandemie is hybride werken wel in een stroomversnelling geraakt. Werknemers gingen veel meer thuiswerken, waarbij zowel de kansen als risico's van hybride werken om de hoek kwamen kijken. Naar verwachting blijft deze nieuwe manier van werken bestaan en is de belangrijkste vraag daarom hoe organisaties het hybride werken het beste kunnen vormgeven.

Variaties bij hybride werken

Hybride werken kent veel variaties. De SER ziet hybride werken uiteenlopen van volledig plaats- en tijdsafhankelijk werken tot volledig plaats- en tijdsafhankelijk werken. De verwachting is dat er meer gekozen wordt voor een combinatie van plaats- en tijdsafhankelijk werken.

Hybride werken kan immers voordelen hebben voor zowel werkgevers als werknemers: voor werkgevers bijvoorbeeld een verhoging van de werktevredenheid en arbeidsproductiviteit van werknemers en voor werknemers een betere werk-privébalans, besparing van reistijd en meer mogelijkheden op de arbeidsmarkt omdat de reisafstand minder uitmaakt.

Voor hybride werken is maatwerk vereist

Nadelige gevolgen van hybride werken

Daar staat tegenover dat hybride werken ook nadelige gevolgen kan hebben. De vervagende grenzen tussen werk en privé kunnen leiden tot stress. Ook kan de sociale cohesie tussen collega's onder druk komen te staan.

Bovendien vraagt hybride werken andere vaardigheden, bijvoorbeeld om op digitale manieren samen te werken. Daarnaast zijn er veel organisaties waar om verschillende redenen (nog) niet hybride kan worden gewerkt.

Werknemers en werkgevers hebben ieder zo hun eigen redenen en belangen bij het vormgeven van hybride werken. Voor hybride werken is daarom maatwerk vereist. Het is ook geen doel op zich.

Praktijkvoorbeeld van beleid voor hybride werken

Eneco is in 2021 begonnen met een pilot hybride werken. De energiemaatschappij volgt hierbij het model: 40% op werk, 40% thuis en 20% vrij invulbaar. Het pakket aan secundaire arbeidsvoorwaarden is aangepast aan de veranderde mobiliteit en aan het thuiswerken, in de vorm van een tegemoetkoming in de kosten en voorzieningen voor een goede werkplek thuis.

De ruimte op kantoor is anders ingedeeld: meer ruimte voor ontmoeting, creatief werk, verbinding en om geconcentreerd te kunnen werken. Werknemers kunnen werkruimte reserveren met behulp van een app. De digitale voorzieningen zijn verbeterd en er is aandacht voor de gevolgen van hybride werken in de praktijk: voor de cultuur, het welzijn van de werkenden en het leiderschap dat daarop moet aansluiten.

Zes uitgangspunten voor succes

In de huidige krappe arbeidsmarkt kan het beleid voor hybride werken voor werknemers één van de redenen zijn om bij uw organisatie in dienst te treden of te blijven. Het is ook om die reden voor u belangrijk om goed te kijken naar de vormgeving.

Om hybride werken succesvol te laten zijn, is het noodzakelijk dat u bij de vormgeving keuzes maakt die bijdragen aan het benutten van de kansen van hybride werken én die de risico's beperken. De SER heeft in het adviesrapport '[Hybride werken](#)' (pdf) zes uitgangspunten opgesteld die hierbij van belang zijn:

- Er is een goede balans tussen zeggenschap voor werknemers en mogelijkheden tot maatwerk voor de werkgever.
- Overleg tussen werknemers en de werkgever wordt gestimuleerd, zodat zij gezamenlijk tot afspraken komen. De HR-afdeling kan hierbij een belangrijke rol spelen.
- Er wordt gewerkt op basis van vertrouwen en verantwoordelijkheid.
- Er is onderling contact en sociale cohesie.
- Zo veel mogelijk werknemers profiteren van de kansen die hybride werken biedt.
- Hybride werken wordt gezond en veilig ingericht.

Beleid in overleg met werknemers

Het is belangrijk dat het management met werknemers bespreekt hoe hybride werken past binnen de organisatie en dat zij dat daarna samen vormgeven in beleid. Als er niet al collectieve afspraken over hybride werken in de cao staan, is er met de ondernemingsraad (OR) beleid te maken. Op basis van de Wet flexibel werken (WFW) mogen die afspraken afwijken van de wet.

In het beleid kunt u afspraken opnemen over hoe er in de organisatie hybride wordt gewerkt: wanneer en onder welke voorwaarden is dat mogelijk? Maar het beleid kan ook een kader zijn waarbij u ruimte laat om afspraken te maken op individueel niveau of teamniveau. Hierdoor houdt u rekening met de persoonlijke situatie van werknemers en voorkomt u dat het een 'one size fits all-beleid' wordt.

Werknemers zouden meer zeggenschap moeten hebben over de plek waar zij willen werken

Ook de aard van de werkzaamheden, bereikbaarheid van werknemers, gezond en veilig werken, thuiswerkvoorzieningen, thuiswerk- en reiskostenvergoeding en gebruik van digitale middelen zijn zaken die u in het beleid kunt opnemen.

Daarnaast kunt u denken aan het actualiseren van het arbobeleid en de risico-inventarisatie en -evaluatie, het ontwikkelen van beleid voor nieuwe collega's voor een soepele 'onboarding' en vraagstukken rond digitalisering, digitale vaardigheden en privacy waar beleid voor nodig is.

Balans tussen zeggenschap en maatwerk

Zijn er in de cao of met de OR geen afspraken gemaakt over de (on)mogelijkheden van hybride werken, dan geldt de WFW. De SER heeft het kabinet geadviseerd om die wet aan te passen: werknemers zouden meer zeggenschap moeten hebben over de plek waar zij willen werken.

Daar staat tegenover dat werkgevers voldoende mogelijkheden tot maatwerk moeten hebben voor een manier van hybride werken die past bij de organisatie en bij het werk. Om te zorgen voor een goede balans tussen zeggenschap en maatwerk, is het advies om in de WFW een nieuw criterium op te nemen, namelijk de redelijkheid en billijkheid.

Belangenafweging van werkgever

Dit criterium houdt in dat bij een verzoek tot wijziging van de arbeidsplaats de werkgever en werknemer in overleg gaan en gezamenlijk tot afspraken proberen te komen. Er vindt daarbij een afweging van werknemers- en werkgeversbelangen plaats.

Het welzijn en de persoonlijke situatie van werknemers, de sociale cohesie, de samenwerking binnen teams en zware administratieve of financiële lasten zijn zaken die daarbij van belang kunnen zijn. Op die manier leidt ieder verzoek tot maatwerk. Als de werkgever en werknemer er samen niet uitkomen, kan de rechter bepalen of het verzoek van de werknemer redelijk en billijk is.

Afweging op basis van redelijkheid en billijkheid

Op basis van de Wet flexibel werken kan een werknemer die minimaal 26 weken in dienst is, een verzoek om aanpassing van de arbeidsplaats, arbeidsduur of werktijden indienen bij de werkgever. Voor de arbeidsduur en werktijden geldt dat de werkgever het verzoek moet inwilligen, tenzij er sprake is van een zwaarwegend bedrijfs- of dienstbelang. Bij een verzoek om een andere arbeidsplaats moet de werkgever overleggen met de werknemer, maar kan hij het verzoek eenvoudig afwijzen.

Op dit moment ligt [het initiatiefwetsvoorstel 'Werken waar je wilt'](#) van GroenLinks en D66 bij de Eerste Kamer om de zeggenschap van werknemers over de arbeidsplaats te vergroten. Dit wetsvoorstel bepaalt nu dat de werkgever een verzoek om de arbeidsplaats te wijzigen, moet beoordelen naar maatstaven van redelijkheid en billijkheid, in lijn met het SER-advies.

Aanbevelingen voor uw beleid

Ook staan er in het SER-advies een aantal aanbevelingen voor zowel de overheid als werkgevers en werknemers. U kunt deze aanbevelingen meenemen in het vormen of beoordelen van uw eigen beleid:

- Gezondheid, welzijn en werktevredenheid: zet meer in op preventie van fysieke en mentale klachten.
- Arbeidsmarkt en de positie van groepen werkenden: bied meer ondersteuning aan grenswerkers en werkenden met een beperking.
- Digitalisering: stimuleer digitale vaardigheden en digitaal bewustzijn.
- 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.
- Verspreid kennis over hybride werken.

Toekomst van hybride werken

Het kabinet heeft onlangs [de 'Agenda voor de toekomst van hybride werken' uitgebracht](#), waarin is ingegaan op de adviezen van de SER. Deze agenda wordt de komende periode verder uitgewerkt.

Dit verdiepingsartikel is geschreven door Marjolein Zomer en Kyra Keybets, beleidsmedewerkers bij de [SER](#)

Dit is een artikel van de redactie van HR Rendement

HR Rendement is dé informatiebron voor HR-professionals die hun organisatie verder willen helpen. De insteek is: hoe kan een HR-adviseur, HR-medewerker of andere HR-specialist bijdragen aan een beter rendement van personeel en arbeid? HR Rendement behandelt onderwerpen zoals wijzigingen in wet- en regelgeving, ontwikkelingen in het arbeidsrecht, fiscaal voordelige beloningsvormen, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, personeelssubsidies en de inzet van HR-instrumenten en personeelsdata.

De onafhankelijke en ervaren redactie van HR Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt u als eerste wat deze ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat u de informatie direct kunt vertalen naar uw eigen werksituatie. HR 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 HR 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