



HYBRIDE WERKEN: HOE KAN HET WORDEN VASTGELEGD?

Lectoraat van HRM & Persoonlijk ondernemerschap,
Hogeschool Inholland

Ilse Quak

Studentnummer: 615872

Opleiding: HBO-Rechten

Docent: Mauritius Wijffels

Lectoraat onderzoeker: Piet Verstegen

Slb'er: Caroline Oosterbaan

Datum: 24 mei 2022

Plaats: Barendrecht

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksrapport 'Hybride werken: hoe kan het worden vastgelegd?'. In dit onderzoek wordt ingegaan op welke aanbevelingen, gelet op het leerstuk van goed werkgeverschap, aan geselecteerde overheidsorganisaties kunnen worden gegeven met betrekking tot het vastleggen van aanvullende afspraken over hybride werken in arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd.

Dit onderzoek is geschreven door mij, Ilse Quak, naar aanleiding van het afstuderen aan de opleiding HBO-Rechten aan de hogeschool Inholland te Rotterdam.

Graag wil ik mijn afstudeerbegeleider Mauritius Wijffels bedanken voor de fijne begeleiding, de gegeven feedback en het meedenken tijdens het afstudeerproces. Ook wil ik Piet Verstegen van het Lectoraat van HRM & Persoonlijk ondernemerschap Inholland bedanken voor de fijne begeleiding en het meedenken tijdens het afstudeerproces. De organisaties die aan dit onderzoek hebben bijgedragen: De provincie Zuid-Holland, de gemeente Opmeer en De Geschillencommissie in Den Haag wil ik bedanken voor de mogelijkheid om dit onderzoek uit te voeren. Daarmee wil ik ook graag alle respondenten van de geselecteerde organisaties bedanken voor de fijne medewerking en de steun gedurende het afstudeerproces.

Daarnaast wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor de steun en motiverende woorden in de afgelopen maanden.

Ik wens u veel leesplezier toe!

Ilse Quak
Barendrecht, 24 mei 2022

Managementsamenvatting

‘Werk zoveel mogelijk thuis.’ Dat was het advies van het kabinet op 12 maart 2020 toen Nederland in lockdown ging vanwege de coronapandemie. Nederlandse bedrijven en organisaties willen nu meer inzetten op thuiswerken, maar er is nog veel onduidelijk over welke afspraken moeten worden gemaakt en eventueel moeten worden vastgelegd over het hybride werken (hoofdstuk 1). Dit speelt in de maatschappij en zo ook binnen de provincie Zuid-Holland, de gemeente Opmeer en de Geschillencommissie in Den Haag (hoofdstuk 2).

In de lijn van rechtspraak en literatuur is terug te zien dat onder het hybride werken wordt verstaan: een combinatie van het werken op kantoor, thuis of elders. Op het moment dat een werkgever afspraken wil maken over het hybride werken en deze vast komen te liggen in arbeidsvoorwaarden, dit kan bijvoorbeeld een arbeidsovereenkomst zijn, een cao of een personeelshandboek, kan er middels een tweezijdige of eenzijdige wijziging een aanvulling worden gedaan of een wijziging worden aangebracht in de arbeidsvoorwaarden. Van belang is dat een eenzijdig wijzigingsbeding in de arbeidsovereenkomst is opgenomen die de werkgever de bevoegdheid geeft arbeidsvoorwaarden eenzijdig te mogen wijzigen. Ook komt het leerstuk goed werkgeverschap, neergelegd in artikel 7:611 BW, naar voren wanneer er hybride gewerkt wordt binnen een organisatie en de werkgever een wijziging of aanvulling wil doen in de arbeidsvoorwaarden. Zo dient de werkgever zich daarbij te houden aan een aantal beginselen en de zorgplicht op grond van artikel 7:658 BW (hoofdstuk 4).

De provincie Zuid-Holland hanteert ‘Spelregels’ en ‘Terugkeerstrategie’ als werkwijze met betrekking tot het hybride werken. De gemeente Opmeer hanteert ‘Het thuiswerkbeleid: hybride werken Opmeer’ als werkwijze met betrekking tot het hybride werken. De Geschillencommissie hanteert minimaal één dag op kantoor, maar verder geen specifieke werkwijze met betrekking tot het hybride werken. Binnen de organisaties is geen afspraak of regeling met betrekking tot hybride werken opgenomen in de arbeidsovereenkomst of arbeidsvoorwaarden (hoofdstuk 5). De huidige werkwijze van de geselecteerde overheidsorganisaties met betrekking tot hybride werken, voldoet vrijwel volledig aan de elementen van het leerstuk goed werkgeverschap (hoofdstuk 6). Sommige afspraken in de werkwijze zouden echter wel kunnen leiden tot ongelijkheid en schending van het gelijkheidsbeginsel.

De aanbevelingen die voortvloeien uit de conclusie richten zich voornamelijk op aanpassingen in het beleid met betrekking tot hybride werken, zodat de huidige werkwijze in overeenstemming is met het leerstuk goed werkgeverschap. Ook zou een informatieavond georganiseerd kunnen worden waarbij uitleg wordt gegeven over de afspraken met betrekking tot het hybride werken waarbij leidinggevenden (en eventueel werknemers) vragen kunnen stellen en is het van belang om een duidelijke visie vast te stellen met betrekking tot hybride werken (hoofdstuk 7 en 8).

Inhoudsopgave

VOORWOORD	1
MANAGEMENTSAMENVATTING	2
AFKORTINGEN- EN BEGRIPPENLIJST	5
H1 INLEIDING ONDERZOEK	6
1.1 INLEIDING	6
1.2 BESCHRIJVING HANDELINGSPROBLEEM	7
1.3 HOOFDVRAAG EN DEELVRAGEN	8
1.4 DOEL VAN HET ONDERZOEK	8
1.5 LEESWIJZER.....	8
H2 ACHTERGROND VAN DE PROBLEEMBESCHRIJVING	9
2.1 INLEIDING	9
2.2 MAATSCHAPPELIJKE CONTEXT	9
2.2.1 MACRONIVEAU.....	9
2.2.2 MESONIVEAU	9
2.2.3 MICRONIVEAU.....	9
2.3 ORGANISATORISCHE CONTEXT	10
2.3.1 DE PROVINCIE ZUID-HOLLAND.....	10
2.3.2 DE GEMEENTE OPMEER.....	10
2.3.3 DE GESCHILLENCOMMISSIE	10
H3 METHODOLOGIE	11
3.1 TYPE ONDERZOEK.....	11
3.2 HOOFDVRAAG	11
3.3 DEELVRAGEN	11
3.3.1 DEELVRAAG 1.....	11
3.3.2 DEELVRAAG 2.....	14
3.3.3 DEELVRAAG 3.....	16
3.4 MEETBAARHEID VAN DE BEGRIPPEN.....	17
H4 HET LEERSTUK GOED WERKGEVERSCHAP EN AANVULLENDE AFSPRAKEN BIJ ARBEIDSOVEREENKOMSTEN	18
4.1 INLEIDING	18
4.2 HYBRIDE WERKEN.....	18
4.3 DE ARBEIDSOVEREENKOMST	22
4.3.1 ARBEID.....	22
4.3.2 LOON	22
4.3.3 GEZAGSVERHOUDING	22

4.3.4 GEDURENDE ZEKERE TIJD	22
4.3.5 ARBEIDSOVEREENKOMST VOOR BEPAALDE OF ONBEPAALE TIJD	23
4.4 AANVULLINGEN OP DE ARBEIDSOVEREENKOMST	23
4.4.1 ARBEIDSVORWAARDEN	23
4.4.2 WIJZIGEN ARBEIDSVORWAARDEN	24
4.5 HET LEERSTUK GOED WERKGEVERSCHAP	26
4.6 TUSSENCONCLUSIE	28
<u>H5 WERKWIJZE VAN GESELECTEERDE OVERHEIDSORGANISATIES</u>	<u>29</u>
5.1 INLEIDING	29
5.2 INTERNE DOCUMENTEN	29
5.2.1 DE PROVINCIE ZUID-HOLLAND.....	29
5.2.2 DE GEMEENTE OPMEER.....	32
5.2.3 DE GESCHILLENCOMMISSIE IN DEN HAAG	35
5.3 INTERVIEWS.....	36
5.3.1 DE PROVINCIE ZUID-HOLLAND.....	36
5.3.2 DE GEMEENTE OPMEER.....	38
5.3.3 DE GESCHILLENCOMMISSIE IN DEN HAAG	39
5.4 TUSSENCONCLUSIE	40
<u>H6 WERKWIJZE IN VERHOUDING TOT GOED WERKGEVERSCHAP</u>	<u>41</u>
6.1 INLEIDING	41
6.2 GOED WERKGEVERSCHAP BIJ HYBRIDE WERKEN.....	41
6.3 TUSSENCONCLUSIE	42
<u>H7 CONCLUSIE.....</u>	<u>43</u>
7.1 INLEIDING	43
7.2 CONCLUSIES DEELVRAGEN	43
7.3 CONCLUSIE HOOFDVRAAG	44
<u>H8 AANBEVELINGEN.....</u>	<u>45</u>
8.1 INLEIDING	45
8.2 AANBEVELINGEN.....	45
8.2.1 AANBEVELING 1.....	45
8.2.2 AANBEVELING 2.....	45
8.2.3 AANBEVELING 3.....	46
8.2.4 AANBEVELING 4.....	46
<u>LITERATUURLIJST.....</u>	<u>47</u>

Afkortingen- en begrippenlijst

Afkorting	Omschrijving
Arbowet	Arbeidsomstandighedenwet
AVG	Algemene verordening gegevensbescherming
BFL	Business, Finance & Law
B&W	Burgemeester en wethouders
BW	Burgerlijk Wetboek
CAO	Collectieve arbeidsovereenkomst
FNV	Federatie Nederlandse Vakbeweging
HRM	Human Resource Management
ICT	Informatie en Communicatie Technologie
OR	Ondernemingsraad
SER	Sociaal Economische Raad
TNO	De Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek
Wfw	Wet flexibel werken
WKR	Werkkostenregeling
Begrip	Omschrijving
College	College van burgemeester en wethouders (B&W)
Collectieve arbeidsovereenkomst	Schriftelijke overeenkomst waarin afspraken over arbeidsvoorwaarden staan
Hybride werken	De combinatie van het werken thuis, op kantoor of elders

H1 Inleiding onderzoek

1.1 Inleiding

De opdrachtgever van dit afstudeeronderzoek is het Lectoraat van HRM & Persoonlijk ondernemerschap van Hogeschool Inholland. Het lectoraat startte in 2022 met een onderzoeksgroep bestaande uit studenten uit verschillende disciplines, zodat het thema “Goed werkgeverschap in relatie tot transitie van werk en hybride werken” multidisciplinair zal worden bekeken. Dit betekent dat de onderzoeksgroep bestaat uit studenten en onderzoekers vanuit verschillende opleidingen om zo één onderzoeksprobleem vanuit verschillende perspectieven aan te kunnen pakken. Deze aanpak wordt voor de eerste keer gehanteerd en deze onderzoeksgroep wordt dan ook gezien als een pilot die inzichten oplevert voor het afstudeerproces binnen BFL.

Iedere student maakt een individueel afstudeerrapport dat ook individueel beoordeeld wordt. Het meeste collectieve werk zit in kennisopbouw (gedeelde literatuurstudies) en in het onderwerp van de onderzoeksinstrumenten onder supervisie van het lectoraat.

Vanuit het lectoraat wordt er in de onderzoeksgroep gewerkt aan vijf onderwerpen:

- Het opbouwen van generieke en interdisciplinaire kennis en inzichten over een integrale benadering van goed werkgeverschap in relatie tot hybride werken en transitie van werk;
- Het opbouwen van informatie, kennis en inzichten over contracten en arbeidsrelaties in de publieke sector;
- Het opbouwen van informatie, kennis en inzichten over vitaliteit en gezondheid in de publieke sector;
- Het opbouwen van informatie, kennis en inzichten over compliance op HRM thematiek in de financiële sector;
- Het opbouwen van informatie, kennis en inzichten over werkgeluk en arbeidssatisfactie relaties in de onderwijssector;

In dit onderzoek zal de focus worden gelegd op het leerstuk goed werkgeverschap in relatie tot hybride werken en hoe afspraken hierover het beste kunnen worden vastgelegd binnen overheidsorganisaties. Er is gekozen om het onderzoek binnen overheidsorganisaties te doen, omdat binnen overheidsorganisaties al relatief veel werd thuisgewerkt vóór de corona tijd en naar verwachting zal het thuiswerken sterk toenemen.¹ De overheidsorganisaties waarbinnen onderzoek gedaan zal worden zijn: de Geschillencommissie in Den Haag, de gemeente Opmeer en de provincie Zuid-Holland. Deze drie overheidsorganisaties zijn organisaties met verschillende taken, uit verschillende lagen van de overheid en geven hiermee een goed beeld van de aanpak binnen overheidsorganisaties met betrekking tot hybride werken.

Er zal binnen de geselecteerde overheidsorganisaties de focus worden gelegd op het vastleggen van afspraken over hybride werken in arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd, omdat afspraken tussen werkgevers en werknemers vaak worden vastgelegd in een arbeidsovereenkomst² en het aantal werknemers met een vaste arbeidsrelatie sinds de coronacrisis is toegenomen.³ Ook werkt gemiddeld één op de drie werknemers tien jaar of langer bij dezelfde werkgever, bij de overheid is dit doorgaans het langst.⁴ Dit betekent dat arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd een grote rol spelen bij de overheid en het voor dit onderzoek relevant is om naar arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd te kijken.

¹ Jongen, Verstraten & Zimpelmann 2021, p. 3 – 5.

² ‘Wat staat er in een arbeidsovereenkomst?’, rijkoverheid.nl.

³ ‘Minder flexwerknemers dan voor coronacrisis ondanks toename’, cbs.nl, 15 februari 2022.

⁴ ‘1 op de 3 werkt 10 jaar o langer bij dezelfde werkgever’, cbs.nl, 23 april 2018.

1.2 Beschrijving handelingsprobleem

‘Werk zoveel mogelijk thuis.’ Dat was het advies van het kabinet op 12 maart 2020 toen Nederland in lockdown ging vanwege de coronapandemie.⁵ Nederlandse bedrijven en organisaties willen nu meer inzetten op thuiswerken⁶, maar de meningen van werknemers zijn hierover verdeeld. Wel delen werkgevers en werknemers de mening dat er duidelijke afspraken dienen te worden gemaakt met betrekking tot het hybride werken.⁷ Volgens het kabinet is het dan ook aan werkgevers en werknemers om afspraken te maken over een passende verdeling tussen werk op locatie en het werken vanuit huis.⁸

Afspraken tussen werkgevers en werknemers worden vaak vastgelegd in een arbeidsovereenkomst.⁹ Artikel 7:610 lid 1 BW geeft aan dat er sprake is van een arbeidsovereenkomst wanneer een werknemer een zekere tijd arbeid verricht voor de werkgever en de werkgever loon betaalt aan de werknemer. De afspraken die worden vastgelegd in een arbeidsovereenkomst dienen door de werkgever en de werknemer te worden nagekomen ten minste voor zolang de overeenkomst geldt, tenzij anders is afgesproken. In een arbeidsovereenkomst kan worden opgenomen op welke plek de werknemer zijn werk dient te verrichten.¹⁰ Deze plek zal vaak de locatie zijn van het kantoor van de werkgever. De werknemer kan op grond van artikel 1 en 6 van de Wet Flexibel werken de werkgever verzoeken om vanuit huis te mogen werken, maar de werkgever mag dit verzoek weigeren wanneer er met de werknemer in gesprek wordt gegaan.

Wanneer er hybride gewerkt gaat worden zal er sprake zijn van meer dan één werkplek, namelijk de werkplek op kantoor, de werkplek thuis en eventueel elders. Om meer duidelijkheid te verschaffen voor de werknemers en voor de werkgever, kan dit worden opgenomen in een arbeidsovereenkomst nu hybride werken de toekomst wordt. Zo wordt er een duidelijke afspraak gemaakt over waar en wanneer de werknemer dient te werken. Naast de werkplek, komen er nog meer aspecten naar voren met betrekking tot het hybride werken.

Zo komt het leerstuk goed werkgeverschap binnen het arbeidsrecht ook naar voren als wordt gekeken naar hybride werken. Een werkgever dient zich als een goede werkgever te gedragen volgens artikel 7:611 BW. Zo dient een werkgever zich te houden aan een aantal beginselen zoals het zorgvuldigheidsbeginsel, vertrouwensbeginsel, gelijkheidsbeginsel, evenredigheidsbeginsel, motiveringsbeginsel en zuiverheid van oogmerk. Deze beginselen worden door de rechter meegenomen in een uitspraak om vast te stellen of er sprake is van een goede werkgever.¹¹ Ook wordt de invulling van het leerstuk goed werkgeverschap aangevuld door jurisprudentie. Het hybride werken is een verandering van werk, wat betekent dat ook hier de werkgever moet zorgen dat hij zich houdt aan het leerstuk goed werkgeverschap.

Het handelingsprobleem is dat onder andere de overheid meer hybride wil gaan werken, maar dat zij hierover nog te weinig heeft vastgelegd waardoor er vragen en onduidelijkheden ontstaan rondom het hybride werken. Dit kan tot gevolg hebben dat het werk wordt opgehouden, werknemers vereenzamen, de werkgever zich niet als goede werkgever gedraagt, de werknemer niet voldoet aan het goed werknemerschap etc. Daarom is het belangrijk dat er bepaalde afspraken over het hybride werken worden vastgelegd, zodat voor iedereen een fijne en duidelijke werkwijze kan ontstaan met betrekking tot het hybride werken en de werkgever het goed werkgeverschap niet schendt.

⁵ ‘Nieuwe maatregelen tegen verspreiding coronavirus in Nederland’, rijksoverheid.nl, 12 maart 2020.

⁶ ‘Start campagne ‘Hybride werken. Wat win jij er mee?’’, rijksoverheid.nl, 14 oktober 2021.

⁷ Kager, fnv.nl, 29 juni 2021.

⁸ ‘Start campagne ‘Hybride werken. Wat win jij er mee?’’, rijksoverheid.nl, 14 oktober 2021.

⁹ ‘Wat staat er in een arbeidsovereenkomst?’, rijksoverheid.nl.

¹⁰ ‘Wat staat er in een arbeidsovereenkomst?’, rijksoverheid.nl.

¹¹ Van de Ven, ‘Literatuurstudie: Goed werkgeverschap en goed werknemerschap’, 19 maart 2003, p.7.

1.3 Hoofdvraag en deelvragen

Hoofdvraag:

Welke aanbevelingen, gelet op het leerstuk van goed werkgeverschap, kunnen aan de geselecteerde overheidsorganisaties worden gegeven met betrekking tot het vastleggen van aanvullende afspraken over hybride werken in arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd?

Deelvragen:

1. Welke elementen van het leerstuk goed werkgeverschap worden meegewogen bij aanvullingen op arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd?
2. Wat is de huidige werkwijze van de geselecteerde overheidsorganisaties bij aanvullingen op arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd met betrekking tot hybride werken?
3. In hoeverre stemt de huidige werkwijze van de geselecteerde overheidsorganisaties, met betrekking tot hybride werken, overeen met het leerstuk goed werkgeverschap?

1.4 Doel van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is om een advies uit te brengen aan de geselecteerde overheidsorganisaties over het vastleggen van afspraken over hybride werken in arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd. Het kennisdoel van dit onderzoek is een handelingsvoorstel in de vorm van een advies.¹² Dit advies zal in juli 2022 in de vorm van aanbevelingen worden overhandigd aan de geselecteerde overheidsorganisaties en zal bijdragen aan het implementeren van hybride werken binnen de organisaties.

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk twee wordt de achtergrond van de probleembeschrijving beschreven. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de maatschappelijke en organisatorische context.

In hoofdstuk drie wordt de onderzoeksopzet beschreven en verantwoord. Er wordt stilgestaan bij de bronnen, de methode en het type onderzoek dat is verricht. Daarnaast vindt er een verantwoording plaats.

In hoofdstuk vier zal het onderzoek naar het recht worden belicht. Daaropvolgend wordt in hoofdstuk vijf het onderzoek naar de praktijk besproken. In hoofdstuk zes worden de uitkomsten van hoofdstuk vier en hoofdstuk vijf geëvalueerd door deze met elkaar te vergelijken.

In hoofdstuk zeven en acht zullen de conclusies en aanbevelingen volgen.

¹² Van Schaaijk 2019, p. 42.

H2 Achtergrond van de probleembeschrijving

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de achtergrond van de probleembeschrijving besproken aan de hand van de maatschappelijke en organisatorische context. De juridische context is terug te vinden in hoofdstuk vier waar de eerste deelvraag wordt beantwoord.

2.2 Maatschappelijke context

2.2.1 Macroniveau

De rijksoverheid heeft de afgelopen jaren verschillende beslissingen moeten nemen met betrekking tot het thuis of op kantoor werken. Zo bestaat er het tijdsafhankelijk en plaats onafhankelijk werken¹³, maar is er momenteel ook sprake van hybride werken. De Tweede Kamer heeft op meerdere momenten aandacht gevraagd voor hoe de toekomst eruit zal gaan zien op het moment dat de corona gerelateerde regelingen zullen verdwijnen. De minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft de Tweede Kamer toegezegd om samen met de staatsecretaris van Financiën te kijken naar een langetermijnvisie over de sociale zekerheids- en fiscale regels voor thuiswerken in internationale situaties.¹⁴

Het is voor de rijksoverheid van belang om te kunnen zorgen voor een duurzame regeling met betrekking tot het hybride werken/de verandering van werk, om voor meer duidelijkheid en transparantie te kunnen zorgen.

2.2.2 Mesoniveau

Overheidsorganisaties hebben ook te maken met de verandering van werk, namelijk het hybride werken. Werkgevers willen in de toekomst meer inzetten op thuiswerken¹⁵, maar willen ook grip houden op hun werknemers. Zo willen sommige werknemers nog wel naar kantoor komen, maar er zijn ook werknemers die de gehele werkweek thuis willen werken. In een arrest bij de Rechtbank Gelderland heeft een werknemer het recht op thuiswerken proberen te krijgen.¹⁶ Voor werkgevers is het lastig om met al de verschillende wensen het overzicht te houden. Zo zijn er projecten, vergaderingen of andere bijeenkomsten waarbij werkgevers het liefst zouden zien dat alle werknemers naar kantoor komen, maar vaste kantoordagen worden door werknemers niet altijd als fijn ervaren. De werkgever dient hierin ook rekening te houden met het goed werkgeverschap en tevens hebben overheidsorganisaties vaak een voorbeeldfunctie, omdat zij vallen onder de overheid.

Het belang van overheidsorganisaties is om duidelijke afspraken te kunnen maken over het hybride werken om zo onduidelijke en onoverzichtelijke situaties te voorkomen.

2.2.3 Microniveau

Werknemers hebben te maken met de verandering van werk. Het meerdere deel van de werknemers geeft aan een mix te willen tussen het thuiswerken en het werken op kantoor. Werknemers willen niet altijd naar kantoor, maar dienen zich wel te houden aan artikel 7:611 BW wat aangeeft dat een werknemer zich als goed werknemer dient te gedragen.

Uit onderzoek van TNO blijkt dat er ook een aantal risico's zitten aan thuiswerken zoals het gebrek aan contact met collega's en leidinggevenden, ICT gerelateerde problemen, de werktijden die soms langer en soms korter duren dan is overeengekomen, lastige balans tussen werk en privé, fysieke

¹³ "Tijd- en plaatsafhankelijk werken", arboportaal.nl.

¹⁴ *Kamerstukken II 2020/21*, 2150131, nr. 620, p.26 en *Kamerstukken II 2020/21*, 26448, nr. 655, p. 52 en 53.

¹⁵ 'Start campagne 'Hybride werken. Wat win jij er mee?', rijksoverheid.nl, 14 oktober 2021.

¹⁶ Rb Gelderland 16 juni 2020, ECLI:NL:RBGEL:2020:2954.

belasting door de thuiswerkplek en een ongezonde levensstijl.¹⁷ Daarom zou het van belang zijn voor de werknemers dat er duidelijke afspraken komen over het gemixt thuis en op kantoor werken, zodat deze risico's worden beperkt.

2.3 Organisatorische context

De organisaties waarbinnen dit onderzoek is gedaan zijn de provincie Zuid-Holland, de gemeente Opmeer en De Geschillencommissie in Den Haag. In de bijlagen 20 t/m 22 van dit onderzoek zijn de organogrammen van de organisaties toegevoegd.

2.3.1 De provincie Zuid-Holland

De provincie Zuid-Holland houdt zich als organisatie bezig met dingen die te groot zijn voor de gemeente en te klein voor het Rijk. Zo zorgt ze bijvoorbeeld voor de bereikbaarheid van Zuid-Holland, schone energie voor iedereen en een gezond en veilig Zuid-Holland.¹⁸

Dit onderzoek is voor de provincie Zuid-Holland van belang, omdat zij nog weinig tot niets hebben vastgelegd binnen de organisatie met betrekking tot hybride werken. Het is voor de provincie Zuid-Holland van belang om zaken te regelen rondom het hybride werken om zo meer duidelijkheid te verschaffen voor werknemers en de werkgever.

2.3.2 De gemeente Opmeer

De gemeente Opmeer bestaat uit de gemeenteraad van Opmeer en het college van B&W van de gemeente Opmeer. De gemeenteraad neemt grote en belangrijke beslissingen op hoofdlijnen, waarbinnen het college kan functioneren. Ook treedt de raad op namens de inwoners van Opmeer en controleert zij of het college de invulling en uitvoering van het door de raad vastgestelde beleid goed uitvoert. Het college neemt besluiten, deze worden weergegeven in een besluitenlijst die openbaar is op de site van de gemeente Opmeer.¹⁹

Het onderzoek is voor de gemeente Opmeer van belang, omdat zij zelf veel te maken hebben met het hybride werken, maar zelf aangeven net zoals veel andere organisaties nog erg zoekende zijn naar wat hierover moet worden afgesproken.

2.3.3 De Geschillencommissie

De Geschillencommissie is een semioverheidsinstantie. De Geschillencommissie behandelt onafhankelijk en onpartijdig klachten tussen aanbieders van producten en diensten en de klanten/cliënten van die aanbieders. De Geschillencommissie bestaat uit verschillende commissies die een eigen werkterrein hebben met een eigen reglement.²⁰

Het onderzoek is voor de Geschillencommissie van belang, omdat zij op het gebied van hybride werken nog weinig tot niks hebben geregeld en vastgelegd. Wel wordt er op intranet, een site waar alle werknemers op kunnen kijken, geplaatst wat de status is van naar kantoor toe komen. Gezien hybride werken de toekomst is en de Geschillencommissie nog weinig tot niets geregeld heeft met betrekking tot dit onderwerp, is dit onderzoek voor hen van belang om te kunnen zien wat er geregeld moet worden en hoe dit het beste gedaan kan worden. Zo ontstaat er meer duidelijkheid voor zowel de werkgever als de werknemer.

¹⁷ Bouwens e.a. 2021, p. 18 en 19.

¹⁸ 'Politiek en bestuur', zuid-holland.nl.

¹⁹ 'Bestuur', opmeer.nl.

²⁰ 'Over ons', degeschillencommissie.nl.

H3 Methodologie

3.1 Type onderzoek

In dit derde hoofdstuk zal de methode van het onderzoek worden beschreven. Het onderzoek is aan te merken als een kwalitatief onderzoek. Er is zowel een onderzoek naar het recht als onderzoek naar de praktijk uitgevoerd. Voor het praktijkonderzoek is kwalitatief onderzoek gedaan door middel van gestructureerde interviews. De juridische analyse is uitgevoerd met verschillende rechtsbronnen zoals wetsartikelen en relevante jurisprudentie.

Onderstaand zijn per deelvraag de bronnen, methode en verantwoording beschreven. Er is concreet beschreven welke trefwoorden zijn gebruikt, welke bronnen er zijn gebruikt en via welke databanken er is gezocht naar informatie. Er wordt ook ingegaan op de betrouwbaarheid en controleerbaarheid van het onderzoek evenals op de efficiëntie en effectiviteit.

3.2 Hoofdvraag

Dit onderzoek gaat in op de volgende hoofdvraag:

‘Welke aanbevelingen, gelet op het leerstuk van goed werkgeverschap, kunnen aan de geselecteerde overheidsorganisaties worden gegeven met betrekking tot het vastleggen van aanvullende afspraken over hybride werken in arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd?’

Dit is een adviserende hoofdvraag.²¹ Voor het beantwoorden van deze hoofdvraag zijn drie deelvragen geformuleerd die in de volgende paragraaf één voor één worden toegelicht.

3.3 Deelvragen

De bovengenoemde hoofdvraag zal worden beantwoord door middel van onderstaande drie deelvragen:

1. Welke elementen van het leerstuk goed werkgeverschap worden meegewogen bij aanvullingen op arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd?
2. Wat is de huidige werkwijze van de geselecteerde overheidsorganisaties bij aanvullingen op arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd met betrekking tot hybride werken?
3. In hoeverre stemt de huidige werkwijze van de geselecteerde overheidsorganisaties, met betrekking tot hybride werken, overeen met het leerstuk goed werkgeverschap?

3.3.1 Deelvraag 1

De eerste deelvraag heeft een beschrijvend karakter.²² Naar het antwoord op deze deelvraag is onderzoek gedaan naar het recht.

3.3.1.1 Bronnen

Om deze deelvraag te kunnen beantwoorden is allereerst gebruik gemaakt van rechtsbronnen. De wet, zoals artikel 7:611 BW die de definitie geeft van goed werkgeverschap, artikel 7:610 lid 1 BW voor de definitie van de arbeidsovereenkomst, artikel 7:613 BW de eenzijdige wijziging en artikel 27 WOR over instemming van de ondernemingsraad. Jurisprudentie is gebruikt ter aanvulling van de kaders van het goed werkgeverschap bij aanvullingen op arbeidsovereenkomsten. Zo is er gebruik gemaakt van de uitspraken van 25 maart 2011²³, 10 oktober 2003²⁴, 25 augustus 2015²⁵ en 22 maart

²¹ Van Schaaijk 2019, p. 42.

²² Van Schaaijk 2019, p. 42.

²³ HR 25 maart 2011, ECLI::NL:HR:2011:BP3887.

²⁴ HR 10 oktober 2003, ECLI:NL:HR:2003:AF9444.

²⁵ Gerechtshof 's-Hertogenbosch 25 augustus 2015, ECLI:NL:GHSHE:2015:3303.

2013²⁶ om vast te stellen wanneer een overeenkomst als arbeidsovereenkomst kan worden aangemerkt. En de uitspraken van 8 januari 2021²⁷, 25 oktober 2013²⁸, 26 juni 1998²⁹, 11 juli 2008³⁰, 25 juni 2020³¹, 29 november 2019³² en 14 juni 2019³³ ter verduidelijking van arbeidsvoorwaarden en wijzigingen hiervan in relatie tot goed werkgeverschap.

Ook is er gebruik gemaakt van kamerstukken voor de beantwoording van deze deelvraag. Zo is er gebruik gemaakt van een kamerstuk uit 1995/96³⁴ voor verduidelijking over de plaatsen voor het vastleggen van arbeidsvoorwaarden en is er gebruik gemaakt van een kamerstuk uit 2018/19³⁵ voor verduidelijking van soorten arbeidsvoorwaarden.

In de literatuur zijn het tijdschrift voor arbeidsvraagstukken³⁶, het onderzoek van de FNV³⁷, de literatuurstudie "Goed werkgeverschap en goed werknemerschap"³⁸, het boek Arbeidsrecht & Reorganisatie³⁹ en Boek-op-maat over Arbeidsovereenkomstenrecht⁴⁰ gebruikt om een nog completer beeld van de begrippen: goed werkgeverschap, arbeidsovereenkomst en eenzijdige wijziging te krijgen en antwoord te kunnen geven op de deelvraag.

3.3.1.2 Methode

Voor deze deelvraag is gebruikt gemaakt van de methode inhoudsanalyse, omdat er gebruik is gemaakt van bestaand materiaal.⁴¹ Zo zullen de wet, met name boek 7 BW, jurisprudentie, kamerstukken, vaktijdschriften en literatuur worden geanalyseerd.

De bronnen zijn relevant wanneer het gaat om aanvullingen op arbeidsovereenkomsten van onbepaalde tijd in relatie tot de elementen van het leerstuk goed werkgeverschap. De vaktijdschriften gaan in op jurisprudentie en een bespreken een aantal opmerkelijke aspecten. De kamerstukken geven informatie over de inhoud van bepaalde begrippen. De databank van Kluwer Navigator is voornamelijk geraadpleegd. De aanvullende literatuur is al in bezit en kon zelfstandig geraadpleegd worden.

Om relevante bronnen te kunnen vinden is er gebruik gemaakt van zoektermen. De zoektermen zijn: goed werkgeverschap, plichten werkgever, afspraken tussen werkgever en werknemer, schending goed werkgeverschap, onderzoek naar goed werkgeverschap, arbeidsovereenkomst, arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd, aanvullingen op arbeidsovereenkomsten, arbeidsvoorwaarden, ondernemingsraad bij arbeidsvoorwaarden en eenzijdige wijziging. Deze trefwoorden hebben gezorgd voor goede resultaten, omdat zij direct aansluiten op de deelvraag.

²⁶ HR 22 maart 2013, ECLI:NL:HR:2013:BY9295.

²⁷ HR 8 januari 2021, ECLI:NL:PHR:2021:51.

²⁸ HR 25 oktober 2013, ECLI:NL:PHR:2013:1106.

²⁹ HR 26 juni 1998, ECLI:NL:HR:1998:ZC2688.

³⁰ HR 11 juli 2008, ECLI:NL:HR:2008:BD1847.

³¹ HR 25 juni 2020, ECLI:NL:HR:2020:3162.

³² HR 29 november 2019, ECLI:NL:HR:2019:1864.

³³ HR 14 juni 2019, ECLI:NL:PHR:2019:645.

³⁴ Kamerstukken II 1995/96, 24615, nr. 3 p.21.

³⁵ Kamerstukken II 2018/19, 35026, nr. 60, p.2.

³⁶ Huiskamp e.a., *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 2005-21, nr. 3, p. 211.

³⁷ Kolar, Mazor & Vermeeren, FNV.nl, 25 mei 2021.

³⁸ Van de Ven, *Literatuurstudie: Goed werkgeverschap en goed werknemerschap*, 19 maart 2003, p.7.

³⁹ Filippo & van Vliet 2018, p. 118.

⁴⁰ Plessen & Massuger 2018, p. 88.

⁴¹ Van Schaaijk 2019, p. 111.

3.3.1.3 Verantwoording

In deze paragraaf worden de betrouwbaarheid, validiteit, efficiëntie en effectiviteit beschreven. Het onderzoek voor deze deelvraag is effectief, aangezien de te verzamelen informatie goed wordt gebruikt bij het uitwerken van de deelvragen. Ook is het onderzoek efficiënt, omdat het weinig geld kost.

De bronnen die eerder zijn genoemd zijn controleerbaar en volgens de Leidraad van juridische auteurs genoteerd. Het onderzoek is betrouwbaar, omdat er verschillende gegevensbronnen zijn gebruikt in het onderzoek naar het recht. Dit is gedaan om een compleet beeld te krijgen van het antwoord op de eerste deelvraag en te toetsen of het antwoord ook in meerdere bronnen terug te vinden is. Ook is gebruik gemaakt van recente bronnen om de volledigheid en juistheid van de data te waarborgen. De validiteit is gewaarborgd door de data te baseren op recente, concrete en volledige bronnen.

3.3.2 Deelvraag 2

De tweede deelvraag heeft een beschrijvend karakter.⁴² Voor het antwoord op deze deelvraag is onderzoek gedaan naar de praktijk.

3.3.2.1 Bronnen

Bij beantwoording van deze deelvraag is gebruik gemaakt van interne stukken binnen de geselecteerde overheidsorganisaties, zoals arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd en personeelshandleidingen om te kijken wat binnen organisaties de huidige werkwijze is met betrekking tot aanvullingen/afspraken die zijn vastgelegd over hybride werken. Er is ook gekeken naar overige documenten waarin zaken met betrekking tot hybride werken zijn terug te vinden. Zo is er gekeken naar de Routekaart⁴³, terugkeerstrategie⁴⁴, het personeelshandboek⁴⁵ en de visie in wording⁴⁶ binnen de Provincie Zuid-Holland. Binnen de gemeente Opmeer is er gekeken naar het personeelshandboek⁴⁷ en het thuiswerkbeleid⁴⁸.

Ook is er veldonderzoek gedaan waarvoor semigestructureerde interviews zijn gehouden binnen de geselecteerde overheidsorganisaties. De interviews zijn afgenomen bij de OR om het werknemersperspectief in kaart te brengen op hoe afspraken zijn vastgelegd. Ook zijn leidinggevenden geïnterviewd, omdat zij vaak de afspraken tot uitwerking brengen op de werkvloer. Ook zijn directiemedewerkers, juristen en HR-medewerkers over dit onderwerp geïnterviewd, omdat zij vaak de afspraken definitief vastleggen. Door middel van het afnemen van semigestructureerde interviews met een lijst van vergelijkbare topics bij deze personen, is er een compleet beeld gevormd. Er kan hierdoor worden vastgesteld hoe het bedachte beleid wordt ervaren in de praktijk. Hiermee wordt ook naar de implementatie van goed werkgeverschap gekeken op de werkvloer. Er is een compleet beeld gevormd over de afwegingen en de werkwijzen over aanvullingen op arbeidsovereenkomsten met betrekking tot hybride werken, omdat hier specialisten over zijn geïnterviewd.

3.3.2.2 Methode

Voor deze deelvraag is gebruikt gemaakt van de methode inhoudsanalyse⁴⁹ en de methode interview.⁵⁰

De interne stukken zijn geanalyseerd. De vorm die is gebruikt voor het interview is een semigestructureerd interview. Er is een voorbeeld interviewvragenlijst toegevoegd als bijlage in bijlage 1. De interviews zijn opgenomen en daarna getranscribeerd en gecodeerd. De resultaten zijn geanalyseerd om zo tot een antwoord te kunnen komen op de deelvraag in combinatie met de interne stukken van de organisaties. De transcripties zijn terug te vinden in de bijlagen 2 t/m 16. De analysetabellen zijn terug te vinden in de bijlagen 17 t/m 19.

3.3.2.3 Verantwoording

De tweede deelvraag is beantwoord door middel van het raadplegen van interne stukken binnen de geselecteerde organisaties, de methode inhoudsanalyse. Ook is er gebruik gemaakt van personen, de methode interview. Er zijn van tevoren open vragen bedacht met behulp van de topics. De

⁴² Van Schaaijk 2019, p. 42.

⁴³ Ons perspectief 2022.

⁴⁴ Terugkeerstrategie, oktober 2021.

⁴⁵ Personeelshandboek, 2020.

⁴⁶ Visie in wording, 2020.

⁴⁷ Personeelshandboek, januari 2020.

⁴⁸ Thuiswerkbeleid: hybride werken Opmeer, maart 2022.

⁴⁹ Van Schaaijk 2019, p. 111.

⁵⁰ Van Schaaijk 2019, p. 112.

betrouwbaarheid is gewaarborgd door meerdere mensen werkzaam in verschillende functies te interviewen binnen de organisaties. Zo zijn er meerdere juristen, makers van het hybride werken beleid en uitvoerders van het beleid geïnterviewd. Zij zijn de specialisten die betrokken zijn bij het hybride werken (beleid) en er daarom ook veel over kunnen vertellen. Dit maakt het onderzoek betrouwbaar, omdat er informatie wordt vergaard bij specialisten. Naast specialisten zijn er ook medewerkers van verschillende afdelingen, leden van de OR en leidinggevenden geïnterviewd. Dit is gedaan om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van de werkwijze binnen de organisatie met betrekking tot hybride werken. Ook dit maakt het onderzoek betrouwbaar, omdat er veel vergelijkingsmateriaal is waarbij de toepassing van de inzichten van de experts in de praktijk op de werkvloer vastgesteld is.

De geldigheid van de interviews is zo groot mogelijk gemaakt door te werken met topics, door het laten controleren van de interviewvragen in de onderzoeksgroep en door een proefinterview te houden. Verder zijn de interviews opgenomen en daarna getranscribeerd en gecodeerd vanuit topics.

Door middel van grotendeels dezelfde vragen te stellen aan meerdere personen is het onderzoek efficiënt. Om ervoor te zorgen dat het onderzoek ook effectief is, is er gekeken naar het antwoord op deze deelvragen in interne stukken van de overheidsorganisaties om zo een compleet beeld te krijgen van alle informatie binnen de organisatie met betrekking tot het beantwoorden van de deelvragen. Door middel van het onderzoek in de praktijk door respondenten te interviewen en de combinatie met het controleren van deze bevindingen in de interne stukken maakt het tot een valide onderzoek bij de tweede deelvraag.

3.3.3 Deelvraag 3

De derde deelvraag is een evaluerende deelvraag.⁵¹ Naar het antwoord op deze deelvraag is gezocht via onderzoek naar het recht en onderzoek naar de praktijk.

3.3.3.1 Bronnen

Bij beantwoording van deze deelvraag is gebruik gemaakt van het onderzoek en de resultaten van de eerste en tweede deelvraag. Van de eerste deelvraag is de literatuurstudie over hybride werken gebruikt en het leerstuk goed werkgeverschap. Van de tweede deelvraag zijn de uitkomsten van de interviews gebruikt en de interne stukken die betrekking hebben op het hybride werken. Voor beantwoording van de laatste deelvraag zijn de eerste en tweede deelvraag met elkaar vergeleken en is er geëvalueerd.

3.3.3.2 Methode

Voor deze deelvraag is gebruikgemaakt van de methode inhoudsanalyse, omdat er gebruik is gemaakt van bestaand materiaal.⁵² De eerder benoemde bronnen van de eerste en tweede deelvraag, zijn met elkaar vergeleken. Deze vergelijking laat zien of de huidige werkwijze van de geselecteerde overheidsorganisaties, met betrekking tot hybride werken, voldoet aan het leerstuk goed werkgeverschap vanuit literatuur en rechtspraak. Het onderzoek en de resultaten van de eerste en tweede deelvraag zijn gebruikt om antwoord te geven op de derde deelvraag. Op deze wijze wordt duidelijk in hoeverre de huidige werkwijze voldoet aan het leerstuk goed werkgeverschap.

3.3.3.3 Verantwoording

In deze paragraaf worden de betrouwbaarheid, validiteit, efficiëntie en effectiviteit beschreven. De onderzoeksmethode is effectief, omdat er een vergelijking van de uitkomsten van de eerste en de tweede deelvraag zorgen voor de juiste informatie om de derde deelvraag te kunnen beantwoorden. De methode is ook effectief, omdat de informatie die gebruikt is al in bezit is en de informatieverzameling daardoor geen tijd en energie kost.

De bronnen die eerder zijn genoemd zijn controleerbaar en volgens de Leidraad van juridische auteurs genoteerd. De derde deelvraag heeft een evaluerend karakter, omdat er meerdere interne stukken en interviews zijn vergeleken met de lijn vanuit de rechtspraak. De interne stukken en interviews zijn betrouwbaar, aangezien de stukken door de organisaties zelf zijn aangeleverd en de interviews zijn gedaan met voor het onderzoek relevante respondenten. Ook komt het evaluerende karakter van de derde deelvraag naar voren door de vergelijking die wordt gemaakt tussen de lijn van jurisprudentie en de huidige werkwijze van de geselecteerde overheidsorganisaties. Doordat er gebruik is gemaakt van recente bronnen wordt de juistheid en volledigheid gewaarborgd. Door verschillende vergelijkingen te maken en te evalueren ontstaat er een compleet beeld in het onderzoek. Hetgeen dat is onderzocht sluit daarmee aan op de beantwoording van de derde deelvraag en de hoofdvraag.

⁵¹ Van Schaaijk 2019, p. 42.

⁵² Van Schaaijk 2019, p. 111.

3.4 Meetbaarheid van de begrippen

In onderstaande tabel worden een aantal begrippen weergegeven die van belang zijn voor dit onderzoek. Het zijn begrippen die centraal staan in het beantwoorden van de hoofdvraag en deelvragen. De onderstaande begrippen behoeven nog een duidelijke uitleg om zo een helder beeld te krijgen van de strekking van de hoofdvraag en deelvragen. In de tabel worden ze één voor één toegelicht door middel van een definitie en indicatoren.

Begrip	Definitie	Indicatoren
'Elementen'	Onderdelen van het leerstuk goed werkgeverschap.	-Beginselen goed werkgeverschap -Verplichtingen werkgever
'Meegewogen'	Belangenafweging bij aanvullingen op arbeidsovereenkomsten op basis van het leerstuk goed werkgeverschap.	-Jurisprudentie -Arbeidsvoorwaarden -Beginselen goed werkgeverschap
'Aanvullingen'	Wat wordt toegevoegd aan een al bestaande arbeidsovereenkomst.	-CAO -Personeel handboek -Eenzijdige wijziging

H4 Het leerstuk goed werkgeverschap en aanvullende afspraken bij arbeidsovereenkomsten

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal worden gezocht naar een antwoord op de eerste deelvraag: ‘Welke elementen van het leerstuk goed werkgeverschap worden meegewogen bij aanvullingen op arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd?’. Om deze deelvraag te kunnen beantwoorden zal worden gekeken naar de arbeidsovereenkomst in artikel 7:610 BW en aanvullingen die hierop gedaan kunnen worden. Ook zullen de elementen van het leerstuk goed werkgeverschap duidelijk in kaart worden gebracht om vervolgens de koppeling te maken tussen beide onderwerpen om zo antwoord te kunnen geven op de eerste deelvraag.

Voordat er wordt gekeken naar het beantwoorden van de eerste deelvraag zal eerst het begrip ‘hybride werken’ worden behandeld. Hybride werken is in het kader van de pilot van de opdrachtgever, het Lectoraat, een belangrijk begrip wat ook juridische elementen kent. Het hybride werken zal in hoofdstuk vijf, het onderzoek naar de praktijk, terugkomen. De omschrijving in dit hoofdstuk is een inleiding over het begrip en de juridische elementen, omdat het in het kader van de pilot een vereiste is om dit uit te werken.

4.2 Hybride werken

4.2.1 Definitie

Het SER-advies over hybride werken geeft aan: *“Hybride werken is het combineren van verschillende vormen van plaats- en tijdsafhankelijk werk.”*⁵³ Het is een combinatie van werken op kantoor, thuis of elders.⁵⁴

4.2.2 Varianten hybride werken

Volgens het advies van de Sociaal-Economische Raad zijn er vijf varianten van hybride werken te onderscheiden⁵⁵:

Variant 1 – Plaats- en tijdsafhankelijk, de klassieke werksituatie

Het werk wordt plaats- en tijdsafhankelijk uitgevoerd met hoofdzakelijk vaste werktijden en als werkplek de bedrijfslocatie.

Variant 2 – Plaats onafhankelijk, tijdsafhankelijk

Het werk kan op de bedrijfslocatie, thuis of elders worden uitgevoerd, binnen de door de organisatie gestelde tijden.

Variant 3 – Plaats afhankelijk, tijdsafhankelijk

Het werk wordt op de bedrijfslocatie gedaan, maar kan worden uitgevoerd binnen zelfgekozen tijden.

Variant 4 – Deels plaats- en tijdsafhankelijk

Werkenden kunnen gedeeltelijk plaats- en tijdsafhankelijk werken, doordat zij bijvoorbeeld een aantal dagen in de week de mogelijkheid hebben om elders dan op de bedrijfslocatie te kunnen werken. Werkenden hebben nog steeds kaders waarbinnen zij hun werkzaamheden uitvoeren, maar deze kaders zijn ruimer of er zijn afspraken over welke werkzaamheden binnen de kaders dienen te worden uitgevoerd en welke buiten de kaders mogen worden uitgevoerd.

⁵³ Sociaal-Economische Raad, ‘Advies hybride werken’, maart 2022, p. 9.

⁵⁴ Kolar, Mazor & Vermeeren, FNV.nl, 25 mei 2021.

⁵⁵ Sociaal-Economische Raad, ‘Advies hybride werken’, maart 2022, p. 18-19.

Variant 5 – Volledig plaats- en tijdonafhankelijk

Werkenden kunnen volledig zelf kiezen wanneer en waar zij hun werk uitvoeren.

4.2.3 Aandachtspunten juridisch kader bij hybride werken

Wanneer er hybride gewerkt wordt/gaat worden, komen er aan aantal onderwerpen naar boven waarmee men rekening dient te houden.

Zeggenschap over plaats en tijd bij hybride werken

De werkgever bepaalt in beginsel de plaats en tijd waar en waarop de werkzaamheden door de werknemer moeten worden verricht. Dit is het instructierecht van de werkgever.⁵⁶ Vaak wordt dit vastgelegd in een arbeidsovereenkomst of een collectieve regeling.⁵⁷

Wet flexibel werken (Wfw)

Door de wet flexibel werken heeft de werknemer, als hij of zij minimaal 26 weken in dienst is, de mogelijkheid om aan de werkgever te vragen om meer of juist minder uren te mogen werken. Ook is er de mogelijkheid voor de werknemer om een verzoek te doen aan de werkgever om de werktijden of arbeidsplaats te wijzigen.⁵⁸

Artikel 2 lid 4 geeft aan dat de werkgever overleg dient te plegen met de werknemer wanneer deze een verzoek indient. In artikel 2 lid 5 van de Wet flexibel werken staat dat de werkgever het verzoek over wijziging van arbeidsduur of werktijd accepteert tenzij er sprake is van zwaarwegende bedrijfs- of dienstbelangen die zich daartegen verzetten. Wanneer de werkgever het verzoek over de wijziging van de arbeidsplaats afwijst, geeft artikel 2 lid 6 aan dat de werkgever overleg hierover dient te plegen met de werknemer. Om het verzoek over de wijziging van arbeidsplaats te wijzigen heeft de werkgever, in tegenstelling tot verzoeken over de arbeidsduur of werktijd, geen zwaarwegende bedrijfs- of dienstbelangen nodig om het verzoek te kunnen weigeren.⁵⁹

Het corona tijdperk en de overheidsadviezen die daarbij horen betekenen niet dat een thuiswerkverzoek door de werknemer sneller afgedwongen kan worden. In een uitspraak van de kantonrechter Nijmegen kwam naar voren dat het overheidsadvies over zoveel mogelijk thuiswerken niet zo ver ingrijpt op de specifieke rechtsverhouding dat een werknemer daaruit een recht op thuiswerken kan putten.⁶⁰

Wetsvoorstel werken waar je wilt

Het wetsvoorstel Werken waar je wilt is ingediend op 27 januari 2021⁶¹ en heeft als doel om werknemers meer vrijheid te geven in hoe zij de balans tussen het werken op en buiten de bedrijfslocatie willen organiseren.⁶²

⁵⁶ Rb Rotterdam 16 juni 2021, ECLI:NL:RBROT:2021:5605.

⁵⁷ 'Wat staat er in een arbeidsovereenkomst?', rijksoverheid.nl.

⁵⁸ 'Wet flexibel werken (Wfw)', arboportaal.nl.

⁵⁹ Sociaal-Economische Raad, 'Advies hybride werken', maart 2022, p. 27.

⁶⁰ Rb Gelderland 16 juni 2020, ECLI:NL:RBGEL:2020:2954.

⁶¹ Kamerstukken II 2020/21, 35714, nr. 2.

⁶² Sociaal-Economische Raad, 'Advies hybride werken', maart 2022, p.29.

Gezondheid en veiligheid bij hybride werken

Artikel 7:658 BW stelt dat de werkgever een zorgplicht heeft voor de veiligheid van de werkomgeving van de werknemer. Wanneer de werkgever tekortschiet in zijn zorgplicht, dan is hij tegenover de werknemer aansprakelijk voor de schade die deze in de uitoefening van zijn werkzaamheden lijdt.⁶³

De Kaderrichtlijn⁶⁴ vormt een basis voor de gemeenschappelijke beginselen en minimumnormen op het gebied van de veiligheid en gezondheid op het werk in de Europese Unie. Er bestaan nog 24 andere specifieke richtlijnen die hierop toezien.⁶⁵ Zo is er een richtlijn arbeidsplaatsen⁶⁶ en een richtlijn op beeldschermapparatuur⁶⁷. Deze richtlijnen worden op dit moment herzien.⁶⁸

Arbeidstijdenwet

In de Arbeidstijdenwet staan de algemene regels over werktijden, rusttijden, pauzes, nachtdiensten, oproepdiensten, en werken op zondag die gelden voor alle werknemers van 18 jaar en ouder. Ook staan er in de Arbeidstijdenwet algemene regels over werktijden voor jongeren tot 18 jaar en voor zwangere of pas bevallen vrouwen.⁶⁹

Arbowet

In de Arbowet zijn regels vastgelegd voor werkgevers en werknemers om de gezondheid en veiligheid van werknemers te bevorderen en waarborgen. In de Arbowet staan verplichtingen waaraan werkgevers en werknemers zich moeten houden op de plekken waar arbeid wordt verricht.⁷⁰ Een onderdeel van de Arbowet is het Arbobesluit. In het Arbobesluit staan regels waaraan een werkgever en werknemer zich moeten houden om arbeidsrisico's tegen te gaan.⁷¹

De werkgever heeft een zorgplicht tegenover de werknemer bij thuiswerken. Volgens de Arbowet is de werkgever verplicht om factoren die een gezondheidsrisico veroorzaken (bij een werknemer thuis) te voorkomen of te beperken. De werkgevers moeten op de hoogte zijn van de mogelijke risico's en kennis hebben over maatregelen die genomen kunnen worden.⁷²

Privacy

Op het gebied van privacy is ook de Verordening (EU) 2016/679 (AVG) van kracht bij thuiswerken. Bij het werken op afstand worden er digitaal (persoons) gegevens verwerkt. Er dienen passende maatregelen te worden getroffen om te waarborgen dat gegevens veilig vanuit huis kunnen worden verwerkt op het moment dat iemand thuis werkt.

⁶³ 'Aansprakelijkheid van de werkgever', arboportaal.nl.

⁶⁴ Kaderrichtlijn 89/391/EEG.

⁶⁵ 'Nieuw strategisch EU-kader voor gezondheid en veiligheid op het werk, ecer.minbuza.nl, 2 juli 2021.

⁶⁶ Richtlijn 89/654/EEG (van de Raad van 30 november 1989 betreffende minimumvoorschriften inzake veiligheid en gezondheid voor arbeidsplaatsen)

⁶⁷ Richtlijn 90/270/EEG (van de Raad van 29 mei 1990 betreffende minimumvoorschriften inzake veiligheid en gezondheid met betrekking tot het werken met beeldschermapparatuur)

⁶⁸ 'Nieuw strategisch EU-kader voor gezondheid en veiligheid op het werk, ecer.minbuza.nl, 2 juli 2021.

⁶⁹ 'Wat staat er in de Arbeidstijdenwet over mijn werktijden?', rijksoverheid.nl.

⁷⁰ 'Wat staat er in de Arbowet?', arboportaal.nl.

⁷¹ 'Wat staat er in de Arbowet?', arboportaal.nl.

⁷² Bouwens e.a. 2021, p. 10.

Regelingen ondersteuning hybride werken

Werkkostenregeling (WKR)

Via de werkkostenregeling kan de werkgever onbelaste vergoedingen aan werknemers geven. Er mogen ook zaken worden vergoed waar een werknemer privé voordeel van kan hebben, zoals gereedschap, tablets, sport abonnementen of kerstpakketten.⁷³

Thuiswerkregeling

In een thuiswerkregeling staat omschreven wat onder thuiswerken in de organisatie wordt verstaan. Zo kan er worden vastgelegd⁷⁴:

- Welke functies of functiegroepen voor thuiswerken in aanmerking komen;
- Hoeveel dagen er per periode thuisgewerkt mag worden;
- Welke activiteiten op de werkplek/locatie moeten plaatsvinden;
- Wat de regels zijn voor flexibele werktijden en het maken van overuren;
- Hoe de communicatie binnen het team/de afdeling en met leidinggevenden geregeld is;
- Op welke manier medewerkers gezond en veilig kunnen thuiswerken;

4.2.4. Afspraken over hybride werken

In het SER-rapport over hybride werken⁷⁵ wordt het advies gegeven om overleg te hebben tussen werkenden en de werkgever als basis bij de vormgeving van hybride werken. Op die manier komt er een goede balans tussen zeggenschap en maatwerk. Er wordt aanbevolen om het overleg en afspraken vast te leggen in een bedrijfsregeling.

In de bedrijfsregeling kunnen afspraken komen te staan over hoe er in de organisatie hybride wordt gewerkt. Zo'n regeling moet met een OR of PVT worden afgesproken en is vaak kader- en voorwaardenscheppend, waarbij ruimte wordt gelaten om daarnaast afspraken te maken op individueel niveau en/of teamniveau. Afspraken die gaan over arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden kunnen in een regeling worden opgenomen maar dit kan ook in de cao.⁷⁶

⁷³ 'Hoe gebruik ik als ondernemer de werkkostenregeling (WKR)?', rijksoverheid.nl.

⁷⁴ 'Thuiswerkbeleid: duidelijkheid voor je medewerkers.', randstad.nl.

⁷⁵ Sociaal-Economische Raad, 'Advies hybride werken', maart 2022, p.78.

⁷⁶ Sociaal-Economische Raad, 'Advies hybride werken', maart 2022, p.78.

4.3 De arbeidsovereenkomst

Voor het beantwoorden van de eerste deelvraag en dus om te bepalen welke elementen van het leerstuk goed werkgeverschap worden meegewogen bij aanvullingen op arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd, is het van belang om na te gaan wanneer er sprake is van een arbeidsovereenkomst van onbepaalde tijd.

Er is sprake van een arbeidsovereenkomst wanneer de overeenkomst voldoet aan de elementen uit artikel 7:610 lid 1 BW. Deze elementen zullen hierna in 4.2.1 tot en met 4.2.4 worden besproken.

4.3.1 Arbeid

Om sprake te laten zijn van een arbeidsovereenkomst dient er sprake te zijn van arbeid. Arbeid wordt gedefinieerd als moeite, inspanning van geestelijke of lichamelijke aard.⁷⁷ Hieronder valt onder andere ook het wonen in een door de werkgever aangewezen pand⁷⁸.

Wanneer niet wordt voldaan aan het criterium van het verrichten van arbeid is er geen sprake van een arbeidsovereenkomst. Op het moment dat de overeenkomst niet de verplichting had tot het verrichten van arbeid kan de overeenkomst niet als arbeidsovereenkomst worden aangemerkt.⁷⁹

4.3.2 Loon

Onder loon valt de prestatie van de werkgever tegenover de door de werknemer verrichte arbeid.⁸⁰ Het gaat daarbij niet alleen om loon in geld, maar ook om loon in natura, kostenvergoedingen en aanspraken.⁸¹

4.3.3 Gezagsverhouding

Het ondergeschiktheidsvereiste, oftewel de gezagsverhouding, ziet op de woorden 'in dienst van de andere partij' van artikel 7:610 lid 1 BW. Voor aanwezigheid van een arbeidsovereenkomst is gezagsverhouding vereist.⁸² De werkgever kan door middel van de aanwezigheid van een gezagsverhouding opdrachten geven aan de werknemer die de werkinhoud bepalen. De werknemer is dan in dienst van de werkgever.⁸³

4.3.4 Gedurende zekere tijd

Volgens artikel 7:610 lid 1 BW dient er gedurende zekere tijd arbeid te worden verricht. In een arrest van het Gerechtshof Amsterdam⁸⁴ is vastgesteld dat wanneer een bepaalde tijdsduur met betrekking tot de te verrichten werkzaamheden ontbreekt, dat niet van belang is omdat 'zekere tijd' in de zin van de voormelde wetsbepaling 'enige tijd' en niet 'bepaalde tijd' betekent. Dit is in een arrest van de Rechtbank⁸⁵ bevestigd en aangevuld met de conclusie dat bij het ontbreken van aanwijzingen voor het tegendeel, moet worden aangenomen dat aan de verplichting tot het verrichten van arbeid gedurende zekere tijd is voldaan.

⁷⁷ 'Betekenis 'ARBEID'', vandale.nl.

⁷⁸ HR 25 maart 2011, ECLI::NL:HR:2011:BP3887.

⁷⁹ HR 10 oktober 2003, ECLI:NL:HR:2003:AF9444.

⁸⁰ Gerechtshof 's-Hertogenbosch 25 augustus 2015, ECLI:NL:GHSHE:2015:3303.

⁸¹ 'Wat valt onder loon?', belastingdienst.nl.

⁸² HR 22 maart 2013, ECLI:NL:HR:2013:BY9295.

⁸³ 'Wat staat er in een arbeidsovereenkomst?', rijkoverheid.nl.

⁸⁴ Gerechtshof Amsterdam 25 januari 1965, ECLI:NL:GHAMS:1965:AX7597.

⁸⁵ Rb Noord-Holland 21 maart 2018, ECLI:NL:RBNHO:2018:1971.

4.3.5 Arbeidsovereenkomst voor bepaalde of onbepaalde tijd

Wanneer er wordt voldaan aan de bovengenoemde elementen, is er sprake van een arbeidsovereenkomst op basis van artikel 7:610 lid 1 BW. Op het moment dat er geen duidelijke arbeidsrelatie is vastgelegd, is er wel sprake van een arbeidsovereenkomst wanneer de werknemer drie maanden lang welke week of minimaal 20 uur per maand voor dezelfde werkgever werkt.⁸⁶

Wanneer er sprake is van een arbeidsovereenkomst kan deze voor bepaalde tijd of voor onbepaalde tijd zijn aangegaan. Bepaalde tijd is een tijdelijk contract voor bijvoorbeeld een jaar en eindigt van rechtswege op de overeengekomen datum. Een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd is een vast contract dat afloopt wanneer de werknemer ontslag neemt of wanneer de werkgever de overeenkomst beëindigt.⁸⁷

4.4 Aanvullingen op de arbeidsovereenkomst

Voor het beantwoorden van de eerste deelvraag en dus om te bepalen welke elementen van het leerstuk goed werkgeverschap worden meegewogen bij aanvullingen op arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd, is het van belang om verder te kijken dan wat een arbeidsovereenkomst is zoals weergegeven in paragraaf 4.3. Het is ook van belang om te kijken naar welke aanvullingen op arbeidsovereenkomsten er zijn.

Om een duidelijk overzicht te creëren van welke aanvullingen er op arbeidsovereenkomsten (mogelijk) zijn, zal eerst worden ingegaan op welke plekken arbeidsvoorwaarden nog meer kunnen worden vastgelegd en voor werknemers kunnen gelden naast hun arbeidsovereenkomst.

Nadat de verschillende plekken voor en verschillende soorten arbeidsvoorwaarden zijn toegelicht zal worden toegelicht of en hoe een werkgever deze arbeidsvoorwaarden mag en kan wijzigen.

4.4.1 Arbeidsvoorwaarden

Arbeidsvoorwaarden zijn voorwaarden waarop een werknemer werkt. Arbeidsvoorwaarden spreken de werkgever en werknemer samen af en worden vastgelegd in de arbeidsovereenkomst. Naast een arbeidsovereenkomst kunnen arbeidsvoorwaarden ook worden vastgelegd in een cao of in de wet.⁸⁸ Een cao is een collectieve arbeidsovereenkomst. In de cao staan afspraken tussen werkgevers(organisaties) en werknemers(organisaties) over bijvoorbeeld loon, werktijden, opzegtermijn of pensioen. In de individuele arbeidsovereenkomst dient te worden vermeld of een cao van toepassing is. Wanneer de arbeidsovereenkomst en de cao niet hetzelfde zeggen, gaat de cao voor.⁸⁹

Bedrijven hebben in de praktijk gezocht naar andere wegen om arbeidsvoorwaarden die niet bij wet of cao zijn geregeld te laten gelden binnen een onderneming. Dit is de collectieve arbeidsvoorwaardenregeling geworden.⁹⁰ De arbeidsvoorwaarden worden dan vaak vastgelegd in bedrijfsregelingen zoals een personeelsgids/personeelshandboek.⁹¹ In een arbeidsovereenkomst kan een werkgever verwijzen naar dit handboek.⁹²

Bij het personeelshandboek, dat is opgenomen als geldend in een arbeidsovereenkomst, wordt uitgegaan van een dergelijke uniformerende werking (net als op grotere schaal van een cao) en dat

⁸⁶ "Wat staat er in een arbeidsovereenkomst?", rijksoverheid.nl.

⁸⁷ "Wat is het verschil tussen een tijdelijk contract en een vast contract?", rijksoverheid.nl.

⁸⁸ "Wat zijn arbeidsvoorwaarden?", rijksoverheid.nl.

⁸⁹ 'Collectieve arbeidsovereenkomst (cao) volgen', ondernemersplein.kvk.nl.

⁹⁰ Loonstra 2015, p. 97.

⁹¹ *Kamerstukken II 1995/96*, 24615, nr. 3 p.21.

⁹² 'Personeelshandboek: alle afspraken in 1 document', kvk.nl.

een handboek geen voorwerp van individuele onderhandelingen tussen werkgever en werknemers kan zijn.⁹³

Arbeidsvoorwaarden kunnen worden onderverdeeld in primaire, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden.⁹⁴ Primaire arbeidsvoorwaarden zijn zaken waarover de werknemer en werkgever bijna altijd afspraken maken. Dit zijn bijvoorbeeld zaken als het salaris dat de werknemer zal gaan verdienen of het aantal uren dat de werknemer werkt. Secundaire arbeidsvoorwaarden zijn de voorwaarden die boven op de primaire arbeidsvoorwaarden komen. Voorbeelden van secundaire arbeidsvoorwaarden zijn een reiskostenvergoeding, verlofdagen of een auto van de zaak.⁹⁵ Onder tertiaire arbeidsvoorwaarden vallen de onkosten- en vergoedingsregelingen.⁹⁶ Ook kerstpakketten en bedrijfsuitjes vallen onder tertiaire arbeidsvoorwaarden.⁹⁷

4.4.2 Wijzigen arbeidsvoorwaarden

Eerder is besproken wat een arbeidsovereenkomst is en wat arbeidsvoorwaarden zijn. In deze paragraaf zal worden toegelicht wanneer en hoe arbeidsvoorwaarden kunnen worden gewijzigd.

Een wijziging van een primaire arbeidsvoorwaarde heeft in het algemeen verdergaande gevolgen dan een wijziging van een secundaire of tertiaire arbeidsvoorwaarde en zal dan ook lastiger te bewerkstelligen zijn dan een wijziging van een secundaire of tertiaire arbeidsvoorwaarde. Zowel primaire arbeidsvoorwaarden als secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden kunnen (eenzijdig) gewijzigd worden.⁹⁸

Uitgangspunt is dat voor het wijzigen van arbeidsvoorwaarden instemming van de werknemer is vereist. Wanneer een werknemer niet instemt met een wijziging van de arbeidsvoorwaarden, komt het leerstuk van de eenzijdige wijziging in beeld.⁹⁹ Het eenzijdige wijzigingsbeding kan worden opgenomen in de arbeidsovereenkomst.¹⁰⁰

4.4.2.1 Individuele wijziging

Bij een individuele wijziging, een eenzijdige wijziging van de arbeidsovereenkomst, is artikel 7:611 BW de wettelijke grondslag. In dit artikel wordt bepaald dat een werkgever en werknemer verplicht zijn om zich als goed werkgever en goed werknemer tegenover elkaar te gedragen. Door de Hoge Raad is dit artikel ten aanzien van het wijzigen van arbeidsvoorwaarden uitgelegd in het arrest Van der Lely/Taxi Hofman.¹⁰¹ Uit het arrest Van der Lely/Taxi Hofman kan worden afgeleid dat de werkgever én werknemer zich in de contractuele verhouding tot elkaar redelijk dienen op te stellen. Dat houdt in dat wanneer de werkgever een redelijk voorstel heeft gedaan dat verband houdt met de gewijzigde omstandigheden op het werk, mag het voorstel alleen geweigerd worden door de werknemer als aanvaarding redelijkerwijs niet van hem kan worden gevergd.

De Hoge Raad bevestigt in het arrest Stoof/Mammoet¹⁰² wat er in het arrest Van der Lely/Taxi Hofman is uitgesproken. De Hoge Raad geeft in het arrest Stoof/Mammoet nog een aanvulling, namelijk dat in de eerste plaats onderzocht dient te worden of de werkgever als goed werkgever

⁹³ HR 8 januari 2021, ECLI:NL:PHR:2021:51.

⁹⁴ HR 25 oktober 2013, ECLI:NL:PHR:2013:1106.

⁹⁵ 'Wat zijn arbeidsvoorwaarden?', rijksoverheid.nl.

⁹⁶ HR 25 oktober 2013, ECLI:NL:PHR:2013:1106.

⁹⁷ Kamerstukken II 2018/19, 35026, nr. 60, p.2.

⁹⁸ Filippo & van Vliet 2018, p. 110.

⁹⁹ Filippo & van Vliet 2018, p. 113.

¹⁰⁰ Bouwens & Roozendaal 2010, p. 2.

¹⁰¹ HR 26 juni 1998, ECLI:NL:HR:1998:ZC2688.

¹⁰² HR 11 juli 2008, ECLI:NL:HR:2008:BD1847.

aanleiding heeft gehad tot het doen van een wijzigingsvoorstel en of het door hem gedane voorstel redelijk is. Op deze manier wordt de werknemer beschermd tegen onredelijke voorstellen van de werkgever.¹⁰³ Op het moment dat een werknemer op grond van artikel 7:611 BW gehouden is akkoord te gaan met het wijzigingsvoorstel, betekent dit nog niet dat de werkgever de bevoegdheid heeft om de overeenkomst eenzijdig te wijzigen. Nog steeds zal hierover overeenstemming te moeten worden bereikt tussen werkgever en werknemer. Zolang de werknemer niet instemt met de wijziging, treedt de juridische wijziging niet in. Wel kan een werkgever dan rechtspositionele maatregelen kunnen treffen zoals het stop zetten van de loondoorbetaling of ontslag.¹⁰⁴

4.4.2.2 Collectieve wijziging

Bij een collectieve wijziging is artikel 7:613 BW van toepassing. Met een collectieve wijziging wordt bedoeld de wijziging van de arbeidsovereenkomst van verscheidenen werknemers.¹⁰⁵ Artikel 7:613 BW geeft aan dat de werkgever slechts een beroep kan doen op een eenzijdig wijzigingsbeding als hij bij de wijziging een zodanig zwaarwichtig belang heeft dat het belang van de werknemer door wijziging zou worden geschaad, daarvoor naar maatstaven van redelijkheid en billijkheid moet wijken en het beding schriftelijk is vastgesteld. Volgens een uitspraak van de Hoge Raad¹⁰⁶ is een eenzijdige (functie)wijziging slechts geoorloofd als aan de volgende criteria is voldaan:

- De werkgever moet aanleiding hebben om het voorstel te doen;
- Het voorstel moet redelijk zijn;
- De aanvaarding van de wijziging moet van de werknemer kunnen worden gevergd;

De Hoge Raad heeft in een arrest¹⁰⁷ benoemd dat wanneer de werkgever zich beroept op een eenzijdig wijzigingsbeding de rechter, met inachtneming van alle omstandigheden van het geval, moet beoordelen of het belang van de werkgever bij de wijziging van de arbeidsvoorwaarden ten opzichte van het belang van de werknemer bij instandhouding van de ongewijzigde arbeidsvoorwaarden, zodanig zwaarwichtig is dat het belang van de werknemer op gronden van redelijkheid en billijkheid moet wijken voor het belang van de werkgever. Het gaat bij artikel 7:613 BW dus om een belangenafweging.¹⁰⁸ Een zwaarwichtig belang is bijvoorbeeld de noodzaak tot grootschalige bezuinigingen¹⁰⁹ of bedrijfseconomische noodzaak.¹¹⁰

Er mag niet ten nadele van de werknemer worden afgeweken wanneer dit in strijd is met een bepaling uit de van toepassing zijnde cao.¹¹¹ Artikel 27 WOR beschrijft wanneer er instemming van de ondernemingsraad is vereist bij onder andere het wijzigen van een regeling.

Bij de invoering van artikel 7:613 BW heeft de wetgever het belang van de werknemer en het belang van de werkgever willen verenigen. Enerzijds het belang van de werknemer om beschermd te worden tegen de mogelijkheid dat de werkgever zonder instemming de arbeidsvoorwaarden wijzigt. Anderzijds het belang van de werkgever om de arbeidsvoorwaarden collectief te kunnen ordenen. De werkgever hoeft niet met iedere werknemer apart om tafel over de arbeidsvoorwaarden en zo kunnen de arbeidsvoorwaarden ook niet per werknemer uiteindelijk verschillend zijn.¹¹²

¹⁰³ Filippo & van Vliet 2018, p. 116.

¹⁰⁴ Filippo & van Vliet 2018, p. 117.

¹⁰⁵ Filippo & van Vliet 2018, p. 118.

¹⁰⁶ HR 25 juni 2020, ECLI:NL:HR:2020:3162.

¹⁰⁷ HR 29 november 2019, ECLI:NL:HR:2019:1864.

¹⁰⁸ HR 14 juni 2019, ECLI:NL:PHR:2019:645.

¹⁰⁹ Gerechtshof Arnhem 28 januari 2010, ECLI:NL:GHARN:2009:BL1049.

¹¹⁰ HR 14 juni 2019, ECLI:NL:PHR:2019:645.

¹¹¹ T&C BW, commentaar op artikel 7:613 BW.

¹¹² *Kamerstukken II 1996/97*, 24615 nr.9, p. 31.

4.5 Het leerstuk goed werkgeverschap

4.5.1 Definitie

In de wet staat goed werkgeverschap gedefinieerd in artikel 7:611 van het Burgerlijk Wetboek. In het artikel staat het volgende vermeld: 'De werkgever en de werknemer zijn verplicht zich als een goed werkgever en een goed werknemer te gedragen.'

De vage open normen van goed werkgeverschap en goed werknemerschap zijn verder uitgewerkt in de jurisprudentie. Soms gebruikt de rechter daarbij de algemene term van het overeenkomstenrecht, namelijk de 'redelijkheid en billijkheid'. Goed werkgeverschap en goed werknemerschap zijn de arbeidsrechtelijke vertaling van 'redelijkheid en billijkheid'. Redelijkheid en billijkheid is dat wat in het maatschappelijk verkeer aanvaardbaar wordt geacht: Een algemeen gevoel dat iets hoort, rekening houdend met algemeen erkende rechtsbeginselen zoals respect voor anderen en het waarborgen van de menselijke vrijheid.¹¹³

4.5.2 Beginselen goedwerkgeverschap

De werkgever dient zich, als goed werkgever, te houden aan een aantal beginselen. Zo eist de rechter vaak dat de werkgever eerst zorgvuldig onderzoek pleegt, de werknemer hoort en hem de gelegenheid geeft zich te weren tegen aantijgingen. Ook eist de rechter dikwijls dat de werkgever zich inspant om de werksfeer goed te houden en in het algemeen zorgvuldig belangen afweegt. Hij zal ook kijken of de werkgever geen misbruik maakt van zijn bevoegdheden, ingrijpende besluiten motiveert en gewekt vertrouwen respecteert. Zo moeten ook sancties in verhouding staan tot de ernst van het vergrijp en zullen gelijke gevallen als gelijk moeten worden behandeld.¹¹⁴ Ook dient de werkgever beslissingen te nemen met de zuiverheid van oogmerk.¹¹⁵

Dit kan worden samengevat in de volgende beginselen¹¹⁶:

- Zorgvuldigheidsbeginsel;
- > Dit is uitgebreid met de onderzoek plicht, hoor plicht/recht op verweer, waarschuwingsplicht
- Zuiverheid van oogmerk;
- Motiveringsbeginsel;
- Vertrouwensbeginsel;
- Evenredigheidsbeginsel;
- Gelijkheidsbeginsel;

4.5.3 Verplichtingen werkgever

Wet voorspelbare en transparante arbeidsvoorwaarden

Een werkgever heeft een informatieplicht naar de werknemer toe als het gaat om de arbeidsovereenkomst. Een werkgever dient de werknemer informatie te verstrekken over belangrijke zaken met betrekking tot de arbeidsovereenkomst. De Wet voorspelbare en transparante arbeidsvoorwaarden zal in augustus 2022 in werking treden. De informatieplicht van de werkgever wordt hiermee uitgebreid. Zo heeft een werknemer dan ook de verplichting om de werknemer te informeren over¹¹⁷:

- Duur en voorwaarden van (een eventuele) proeftijd;
- De gebruikelijke werkplek;
- De normale arbeids- en rusttijden;
- Het scholingsbeleid;

¹¹³ Huiskamp e.a., *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 2005-21, nr. 3, p. 211.

¹¹⁴ Plessen & Massuger 2018, p. 88.

¹¹⁵ Van de Ven, *Literatuurstudie: Goed werkgeverschap en goed werknemerschap*, 19 maart 2003, p.7.

¹¹⁶ Van Voss, 2011.

¹¹⁷ 'De transparante en voorspelbare arbeidsvoorwaarden', pwnet.nl.

- Toepasselijke procedures bij ontslag;
- Duur van het betaald verlof;
- De salariscomponenten en de momenten van uitbetaling van het salaris;

Zorgplicht

Artikel 7:658 BW stelt dat de werkgever een zorgplicht heeft voor de veiligheid van de werkomgeving van de werknemer. Wanneer de werkgever tekortschiet in zijn zorgplicht, dan is hij tegenover de werknemer aansprakelijk voor de schade die deze in de uitoefening van zijn werkzaamheden lijdt.¹¹⁸

¹¹⁸ 'Aansprakelijkheid van de werkgever', arboportaal.nl.

4.6 Tussenconclusie

Om de eerste deelvraag te kunnen beantwoorden, en dus om te bepalen welke elementen van het leerstuk goed werkgeverschap worden meegewogen bij aanvullingen op arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd, zijn er verschillende begrippen uitgelegd in dit hoofdstuk.

Er is sprake van een arbeidsovereenkomst wanneer de overeenkomst voldoet aan de elementen uit artikel 7:610 lid 1 BW. Een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd is een vast contract dat afloopt wanneer de werknemer ontslag neemt of wanneer de werkgever de overeenkomst beëindigt.¹¹⁹

Wanneer een werkgever en werknemer een arbeidsovereenkomst met elkaar aangaan, gelden er arbeidsvoorwaarden. Arbeidsvoorwaarden zijn voorwaarden waarop een werknemer werkt en worden vastgelegd in de arbeidsovereenkomst. Naast een arbeidsovereenkomst kunnen arbeidsvoorwaarden ook worden vastgelegd in een cao en in de wet¹²⁰, maar ook in bedrijfsregelingen zoals een personeelshandboek.¹²¹ Deze bedrijfsregelingen zijn aanvullingen die ook gelden naast de vastgestelde arbeidsovereenkomst, cao en de wet. Een werkgever kan de arbeidsvoorwaarden (eenzijdig)wijzigen. Uitgangspunt is dat voor het wijzigen van arbeidsvoorwaarden instemming van de werknemer is vereist. Wanneer een werknemer niet instemt met een wijziging van de arbeidsvoorwaarden, komt het leerstuk van de eenzijdige wijziging in beeld.¹²² Het eenzijdige wijzigingsbeding kan worden opgenomen in de arbeidsovereenkomst.¹²³

Op het moment dat het gaat om een individuele wijziging in een arbeidsovereenkomst of de arbeidsvoorwaarden, ligt de grondslag in artikel 7:611 BW. Wanneer het een collectieve wijziging in een arbeidsovereenkomst en/of andere arbeidsvoorwaarden vastgelegd in bijvoorbeeld een personeelshandboek betreft, ligt de grondslag in artikel 7:613 BW. De Hoge Raad heeft in een arrest¹²⁴ benoemd dat wanneer de werkgever zich beroept op een eenzijdig wijzigingsbeding de rechter, met inachtneming van alle omstandigheden van het geval, moet beoordelen of het belang van de werkgever bij de wijziging van de arbeidsvoorwaarden ten opzichte van het belang van de werknemer bij instandhouding van de ongewijzigde arbeidsvoorwaarden, zodanig zwaarwichtig is dat het belang van de werknemer op gronden van redelijkheid en billijkheid moet wijken voor het belang van de werkgever. Het gaat bij artikel 7:613 BW dus om een belangenafweging.¹²⁵ Artikel 27 WOR beschrijft wanneer er instemming van de ondernemingsraad is vereist bij onder andere het wijzigen van een regeling.

De werkgever heeft aanvullingen op de arbeidsovereenkomst vaak vastgelegd in een personeelshandboek. Op het moment dat de werkgever hierin een wijziging wil aanbrengen is hij niet alleen gehouden aan artikel 7:613, maar ook aan het goed werkgeverschap dat is neergelegd in artikel 7:611.

Zo zal de werkgever als goed werkgever bij het doen van aanvullingen op arbeidsovereenkomsten ingrijpende beslissingen moeten motiveren (het motiveringsbeginsel), zal hij zorgvuldig belangen moeten afwegen (zorgvuldigheidsbeginsel), de werknemers over veranderingen dienen te informeren (informatieplicht) en gelijke gevallen gelijk te behandelen (gelijkheidsbeginsel).

¹¹⁹ 'Wat is het verschil tussen een tijdelijk contract en een vast contract?', rijksoverheid.nl.

¹²⁰ 'Wat zijn arbeidsvoorwaarden?', rijksoverheid.nl.

¹²¹ *Kamerstukken II 1995/96*, 24615, nr. 3 p.21.

¹²² Filippo & van Vliet 2018, p. 113.

¹²³ Bouwens & Roozendaal 2010, p. 2.

¹²⁴ HR 29 november 2019, ECLI:NL:HR:2019:1864.

¹²⁵ HR 14 juni 2019, ECLI:NL:PHR:2019:645.

H5 Werkwijze van geselecteerde overheidsorganisaties

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal worden gezocht naar een antwoord op de tweede deelvraag: 'Wat is de huidige werkwijze van de geselecteerde overheidsorganisaties bij aanvullingen op arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd met betrekking tot hybride werken?'. De deelvraag gaat in op het onderzoek naar de praktijk.

Voor beantwoording van deze deelvraag zullen diverse interne documenten van de geselecteerde overheidsorganisaties worden besproken. Dit gebeurt door middel van een documentenanalyse. Ook zijn er interviews afgenomen binnen de geselecteerde overheidsorganisaties. De interviewresultaten geven een goed beeld van de werkwijze binnen de organisaties met betrekking tot hybride werken en de afspraken die hierover zijn gemaakt en/of vastgelegd. De interviews zijn getranscribeerd en terug te lezen in de bijlagen 2 t/m 16. Ook is er een analysetabel toegevoegd in bijlagen 17 t/m 19, waarin de interviews zijn gecodeerd.

5.2 Interne documenten

Binnen de geselecteerde overheidsorganisaties is er gekeken naar een aantal interne documenten die relevant zijn voor dit onderzoek. Zo is er gekeken naar een arbeidsovereenkomst, een personeelshandboek en overige informatie met betrekking tot het hybride werken. Een arbeidsovereenkomst is van belang voor het onderzoek om te kijken of er nu al mogelijk zaken met betrekking tot hybride werken in zijn opgenomen en welke afspraken erin zouden kunnen worden opgenomen. Het personeelshandboek is van belang voor dit onderzoek, omdat in het personeelshandboek vaak aanvullingen worden gedaan op de arbeidsovereenkomst en in het personeelshandboek daarom ook mogelijk informatie en/of regelingen (kunnen) staan met betrekking tot het hybride werken. Overige informatie met betrekking tot het hybride werken is van belang om vast te kunnen stellen wat de visie is van de organisaties op hybride werken en wat de werkwijze van de organisaties is met betrekking tot hybride werken.

5.2.1 De provincie Zuid-Holland

Arbeidsovereenkomst (voor onbepaalde tijd)

Vraagstuk	Ja	Nee	Wat?
Wordt er binnen d provincie Zuid-Holland gebruikt gemaakt van (schriftelijke) arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd?	X		n.v.t.
Staat er iets opgenomen over hybride werken in de arbeidsovereenkomst (voor onbepaalde tijd)?		X	n.v.t.
Staat er iets opgenomen over aanvullingen of wijzigingen met betrekking tot de arbeidsovereenkomst?	X		Er is een eenzijdig wijzigingsbeding opgenomen in de arbeidsovereenkomst.
Wordt er een werkplek en/of werklocatie in de arbeidsovereenkomst genoemd?	X		Onder het kopje functie wordt een standplaats benoemd.
Wordt er verwezen naar een personeelshandboek in de arbeidsovereenkomst?	X		Er wordt verwezen naar het personeelshandboek, namelijk dat het personeelshandboek op de arbeidsovereenkomst van toepassing is zoals die nu luidt en in de toekomst zal luiden.

Wordt er verwezen naar een cao?	X		De cao provinciale sector is van toepassing op de arbeidsovereenkomst zoals die nu luidt en in de toekomst zal luiden.
---------------------------------	---	--	--

Personeelshandboek

Vraagstuk	Ja	Nee	Wat?
Bestaat er binnen de organisatie een personeelshandboek?	X		n.v.t.
Staan er in het personeelshandboek afspraken over hybride werken?		X	n.v.t.
Staan er in het personeelshandboek afspraken over thuiswerken?		X	n.v.t.
Staan er in het personeelshandboek taken en of verantwoordelijkheden van de werkgever?	X		-Arbeidsomstandighedenwet, uitgangspunt bij regelgeving over ongewenst gedrag is de verantwoordelijkheid van de werkgever voor een veilige werkomgeving en de plicht om werknemers te beschermen tegen discriminatie, seksuele intimidatie, geweld, agressie en pesten. ¹²⁶

Overige documenten en/of informatieplatform over hybride werken

Vraagstuk	Ja	Nee	Wat?
Is er een website binnen de organisatie waar informatie is terug te vinden over het hybride werken?	X		Intranet oftewel 'Binnenplein' genoemd
Is er op de website een afspraak terug te vinden over hybride werken?	X		Er zijn spelregels terug te vinden over het hybride werken.
Is er informatie terug te vinden over de thuiswerkplek op het informatieplatform?	X		-Er is terug te vinden door 'thuiswerkplek' in te tikken op Intranet; wat er kan worden aangevraagd/aangeschaft en eventueel waar/hoe.
Zijn er overige documenten die ingaan op het hybride werken en/of hier informatie over geven?	X		-Routekaart -Terugkeerstrategie, vooruit naar kantoor -Hoe ziet onze werkgemeenschap eruit -Spelregels

Document 1: Routekaart

Binnen de organisatie zijn er geen afspraken vastgelegd, maar zijn er wel een aantal documenten waarin aandacht wordt besteed aan het hybride werken. Zo is er een routekaart waarin schematisch is weergegeven wat per periode (vanaf de lockdown tot de visie voor 2023) de verwachtingen en mogelijkheden zijn voor ontmoeten, overleggen, geconcentreerd werken, teams en bellen, bijeenkomsten, webinars, parkeren, lunchen/koffie drinken, reizen, trainingen en vaccineren. Het perspectief vanuit de routekaart voor het jaar 2023 is dat iedereen altijd welkom is om naar kantoor te komen.¹²⁷

¹²⁶ Personeelshandboek, januari 2020.

¹²⁷ Ons perspectief 2022.

Document 2: Terugkeerstrategie

Ook is er een terugkeerstrategie 'Vooruit naar kantoor', waarin wordt beschreven hoe de organisatie aankijkt tegen het teruggaan naar kantoor. De kern van de terugkeerstrategie is:

“Geen centrale richtlijn over aan- of afwezigheid, maar een beroep op eigen verantwoordelijkheid: samen met je team en in overleg met je leidinggevende bepaal je waar, hoe en wanneer je je werk doet. Het teamniveau is het belangrijkste afwegingskader. Het gaat daarbij niet alleen om je eigen wensen en behoeften, maar ook om die van je collega.

Herinrichting van het provinciehuis (inclusief Y-gebouw) gericht op ontmoeting en samenwerking, en minder op individueel werken; daarmee ook vasthoudend aan de lijn om afdelingsvlekken te verlaten in ruil voor een inrichting naar type activiteit.”¹²⁸

In de terugkeerstrategie staan ook uitgangspunten beschreven. Zo staat er beschreven dat de organisatie hybride wil gaan werken en onder hybride werken verstaat: een deel van het werk vanaf het provinciehuis, een deel thuis en een deel elders. Het deel elders is nog niet uitgewerkt. De verhouding op kantoor en thuiswerken is de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer en het team. Niemand wordt verplicht om op kantoor, thuis of elders te werken. Het is de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de werkgever en werknemer om te zorgen voor een veilige en gezonde thuiswerkplek.¹²⁹

Document 3: Hoe ziet onze werkgemeenschap eruit

In het document 'De visie in wording', wordt ingegaan op de visie die de organisatie heeft voor het jaar 2023. In het document wordt ook aandacht besteed aan het gezond en goed werkgeverschap. Zo draagt de organisatie niet alleen steeds intensiever bij aan de diverse duurzaamheidsopgaven, maar sturen zij ook op diversiteit en inclusiviteit. Daarmee wordt gezorgd voor een toekomstbestendige organisatie.¹³⁰

Ook wordt aandacht besteed aan de thuiswerkplek in relatie tot goed werkgeverschap. Zo geeft de organisatie aan dat zij de thuiswerkplek goed op (Arbo) orde hebben en activiteiten organiseren om in beweging te blijven.¹³¹

Document 4: Spelregels

In het document 'Spelregels' wordt onder andere ingegaan op een aantal algemene afspraken over hybride werken.¹³² De algemene afspraken zijn:

- Waar, hoe en wanneer we ons werk doen bepalen we samen met ons team en in overleg met onze leidinggevende;
- De kernwaarden – (eigen) verantwoordelijkheid, flexibiliteit, autonomie, vertrouwen, respect en inclusiviteit – houden we hierbij in gedachten;
- We zorgen goed voor elkaar, blijven in gesprek over de afwegingen die iedereen maakt en respecteren ieders behoeften;
- We investeren in onze werkrelaties;

¹²⁸ Terugkeerstrategie, oktober 2021.

¹²⁹ Terugkeerstrategie, oktober 2021.

¹³⁰ Visie in wording, 2020.

¹³¹ Visie in wording, 2020.

¹³² Spelregels, 2021.

5.2.2 De gemeente Opmeer

Arbeidsovereenkomst (voor onbepaalde tijd)

Vraagstuk	Ja	Nee	Wat?
Wordt er binnen de gemeente Opmeer gebruikt gemaakt van (schriftelijke) arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd?	X		n.v.t.
Staat er iets opgenomen over hybride werken in de arbeidsovereenkomst (voor onbepaalde tijd)?	X		Een woon-werkverkeer vergoeding van €0,19 per kilometer. Vergoeding voor thuiswerken van €2,- netto per thuisgewerkte dag. Vergoeding inrichting werkplek van €300,- netto. Bij vertrek binnen één jaar na de datum van indiensttreding geldt een terugbetalingsverplichting.
Staat er iets opgenomen over aanvullingen of wijzigingen met betrekking tot de arbeidsovereenkomst?	X		De werkgever heeft het recht om de arbeidsvoorwaarden eenzijdig te wijzigen indien en sprake is van een zwaarwichtig belang. De werkgever zal een eenzijdige wijziging van de arbeidsovereenkomst twee maanden voorafgaand aan de ingang van de wijziging schriftelijk aan de werknemer mededelen.
Wordt er een werkplek en/of werklocatie in de arbeidsovereenkomst genoemd?	X		De werknemer verricht zijn werkzaamheden in Opmeer.
Wordt er verwezen naar een personeelshandboek in de arbeidsovereenkomst?	X		Het personeelshandboek van de werkgever is van toepassing op de arbeidsovereenkomst zoals hij nu luidt inclusief toekomstige wijzigingen.
Wordt er verwezen naar een cao?	X		Op de arbeidsovereenkomst is de Cao Gemeenten integraal van toepassing zoals hij op dit moment luidt inclusief toekomstige wijzigingen en nadien opvolgende cao's die daarvoor in de plaats treden. Door de arbeidsovereenkomst te ondertekenen verklaard de werknemer daarmee akkoord te zijn.

Personeelshandboek

Vraagstuk	Ja	Nee	Wat?
Bestaat er binnen de organisatie een personeelshandboek?	X		n.v.t.
Staan er in het personeelshandboek afspraken over hybride werken?		X	n.v.t.
Staan er in het personeelshandboek afspraken over thuiswerken?	X		Thuiswerken is mogelijk mits ¹³³ : -Vooraf toestemming verleend door afdelingshoofd; -er vooraf, over de te verrichten werkzaamheden, prestatieafspraken zijn gemaakt; -de in- en externe dienstverlening van de gemeente Opmeer gewaarborgd blijft;
Staan er in het personeelshandboek taken en of verantwoordelijkheden van de werkgever?		X	n.v.t.
Staat er opgenomen binnen welke tijden een werknemer dient te werken?	X		De werktijd vangt op zijn vroegst aan om 7:00 en eindigt uiterlijk 18:30.

¹³³ Personeelshandboek, januari 2020.

Overige documenten en/of informatieplatform over hybride werken

Vraagstuk	Ja	Nee	Wat?
Is er een website binnen de organisatie waar informatie is terug te vinden over het hybride werken?	X		-Intranet
Is er op de website een afspraak terug te vinden over hybride werken?	X		-Berichten wanneer er een verandering heeft plaatsgevonden met betrekking tot het hybride werken; -Het thuiswerkbeleid: hybride werken in Opmeer
Zijn er overige documenten die ingaan op het hybride werken en/of hier informatie over geven?	X		-Het thuiswerkbeleid: hybride werken in Opmeer;

Document 1: Het thuiswerkbeleid: hybride werken in Opmeer

In het thuiswerkbeleid van de gemeente Opmeer wordt de richtlijn voor het thuiswerkbeleid samengevat als:

“In Opmeer kan iedere medewerker, voor zover dit past binnen diens functie, hybride werken: thuis en op kantoor.

De medewerker stemt dit af met de leidinggevende: in overleg wordt afgesproken hoe vaak er thuis wordt gewerkt en wanneer op kantoor. Er wordt rekening gehouden met de inhoud van de functie, de omstandigheden van de medewerker en het belang van de werkgever.

Iedere leidinggevende bepaalt voor de eigen afdeling en medewerkers welke afspraken er gelden. Hierover gelden geen organisatie brede afspraken of regels. De leidinggevende bepaalt zelf, in overleg met de medewerkers wat de meest passende manier van werken is. Hiervoor gelden wel organisatie brede uitgangspunten.”¹³⁴

Ook staat in het thuiswerkbeleid benoemd dat er een vergoeding wordt verstrekt van eenmalig €300,- netto voor de thuiswerkplek. Daarnaast ontvangen de medewerkers sinds 1 januari 2022 een thuiswerkvergoeding van €2,- netto per dag.¹³⁵

¹³⁴ Thuiswerkbeleid: hybride werken Opmeer, maart 2022.

¹³⁵ Thuiswerkbeleid: hybride werken Opmeer, maart 2022.

5.2.3 De Geschillencommissie in Den Haag

Arbeidsovereenkomst (voor onbepaalde tijd)

Vraagstuk	Ja	Nee	Wat?
Wordt er binnen de Geschillencommissie gebruikt gemaakt van (schriftelijke) arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd?	X		n.v.t.
Staat er iets opgenomen over hybride werken in de arbeidsovereenkomst (voor onbepaalde tijd)?		X	n.v.t.
Staat er iets opgenomen over aanvullingen of wijzigingen met betrekking tot de arbeidsovereenkomst?	X		-Er staat opgenomen dat de werknemer instemt met eventuele toekomstige wijzigingen in de arbeidsvoorwaarden van de Geschillencommissie.
Wordt er een werkplek en/of werklocatie in de arbeidsovereenkomst genoemd?	X		De Geschillencommissie heeft flexibele werkplekken, derhalve kunnen er geen verworven rechten ontstaan omtrent de opeisbaarheid van een werkplek. Er wordt geen locatie benoemd waar de werkzaamheden verricht dienen te worden.
Wordt er verwezen naar een personeelshandboek in de arbeidsovereenkomst?		X	Er wordt wel verwezen naar de arbeidsvoorwaarden van de Geschillencommissie.

Personeelshandboek

Vraagstuk	Ja	Nee	Wat?
Bestaat er binnen de organisatie en personeelshandboek?		X	Momenteel wordt deze herschreven en bestaat het personeelshandboek voor nu uit losse documenten. In de losse documenten die het personeelshandboek zouden moeten vormen is niets opgenomen over hybride werken. Wel staat er in de arbeidsvoorwaarden een eenzijdig wijzigingsbeding opgenomen.

Overige documenten en/of informatieplatform over hybride werken

Vraagstuk	Ja	Nee	Wat?
Is er een website binnen de organisatie waar informatie is terug te vinden over het hybride werken?	X		Intranet. Hier worden berichten geplaatst op het moment dat er iets veranderd met betrekking tot hybride werken. Ook zijn alle documenten die hier iets over zeggen terug te vinden op het intranet.
Is er op de website een afspraak terug te vinden over hybride werken?	X		Elke werknemer wordt minimaal één dag in de week op kantoor verwacht.

5.3 Interviews

Binnen de geselecteerde overheidsorganisaties zijn een aantal respondenten geïnterviewd, zoals behandeld in de methodologie. Per organisatie zal worden weergegeven in welke functie er respondenten zijn geïnterviewd en wordt beschreven welke relevante informatie uit de interviews naar voren is gekomen.

5.3.1 De provincie Zuid-Holland

Bij De provincie Zuid-Holland zijn er zes respondenten geïnterviewd in de volgende functies:

- Directeur van een afdeling;
- Leidinggevende;
- Hoofd personeel en organisatie;
- OR lid;
- Programma manager 'Werkgemeenschap van de toekomst (hybride werken)';
- Junior jurist arbeidsrecht;

Uitkomsten interviews

In het interview met de programmamanager van de 'Werkgemeenschap van de Toekomst' kwam naar voren dat er geen centrale richtlijn is of officieel is vastgelegd over de aan of afwezigheid op kantoor, maar er een beroep wordt gedaan op de eigenverantwoordelijkheid van werknemers. In overleg met de leidinggevende bepaal je waar, hoe en wanneer je je werk doet. Het team niveau is daarin het belangrijkste afwegingskader. In het interview met het hoofd P&O werd deze visie als volgt verwoordt:

"Wij hebben in ons beleid en in onze strategie opgenomen dat je de werkplek kiest bij het werk wat je te doen hebt en het team is het afwegingskader."

Volgens het hoofd P&O is er niet gekozen voor een centrale richtlijn waarin wordt gesteld hoeveel dagen iemand aanwezig dient te zijn op kantoor, omdat medewerkers binnen veel verschillende teams werkzaamheden uitvoeren. Op het moment dat de werknemer bij elk team een keer aanwezig dient te zijn, zit een werknemer mogelijk de volle vijf dagen op kantoor. De afweging wordt daarom in eerste instantie bij de medewerker gelaten. De programmamanager van de 'Werkgemeenschap van de Toekomst' geeft hierover aan dat de provincie ook wil voorkomen dat iedereen dezelfde dagen naar kantoor toe komt, omdat het dan veel te vol is. Er is nagedacht over roosters maken, maar voor ongeveer 2000 werknemers die werkzaam zijn binnen verschillende teams wordt dat een lastige opgave en daar is dan ook niet voor gekozen.

Uit de interviews met de zes respondenten kwam naar voren dat er geen concrete afspraken zijn gemaakt over de verdeling thuiswerken en het werken op kantoor, maar dat er vrijheid is om dit zelf en in overleg met je team en leidinggevende in te vullen. Het hoofd P&O gaf aan dat het begrip elders nog niet is uitgewerkt en wat de organisatie daaronder verstaat, maar voor nu wordt dit vaak met de leidinggevende besproken.

Over de thuiswerkplek komt in het interview met de directeur naar voren dat er schermen en bureaustoelen door de werkgever gefaciliteerd worden wanneer hiernaar wordt gevraagd door de werknemer. Ook wordt benoemd dat er weinig aandacht wordt besteed aan het gelijk behandelen van gelijke gevallen, wel wordt er soms een teamleidersoverleg gehouden waar zulke zaken in besproken kunnen worden. Volgens het hoofd P&O is er momenteel nog geen sprake van een thuiswerkvergoeding. Het hoofd P&O geeft ook aan dat er bij de thuiswerkplek en het inrichten van het kantoor een visie is met betrekking tot het goed werkgeverschap. Als het gaat om de onderwerpen als het welzijn van de medewerkers is hier nog geen visie op gemaakt.

Tot slot geeft de jurist aan dat het personeelshandboek de meest voor de hand liggende plek is om uiteindelijk iets over het hybride werken in op te gaan nemen. Op het moment dat dit het geval zou zijn dan moet er worden gekeken of het gaat om instructierecht zoals gedragsregels, dan wordt het ter info aan de medezeggenschap voorgelegd. Medewerkers zijn dan door middel van de arbeidsovereenkomst aan het personeelshandboek gebonden, doordat er een bepaling in de arbeidsovereenkomst is opgenomen dat het personeelshandboek geldt. Daarnaast geeft de jurist het volgende aan:

“Maar eigenlijk willen we het niet allemaal hebben in een document als het personeelshandboek, want dan moet, als het weer aangepast moet worden, het naar de Gedeputeerde Staten toe en een politiek besluitvormingsproces. Dus mocht het echt instructie zijn dan is het praktischer om het door de provinciesecretaris te laten vaststellen, die heeft bij ons het mandaat om in kader van het instructierecht dingen vast te leggen.”

5.3.2 De gemeente Opmeer

Bij de gemeente Opmeer zijn er drie respondenten geïnterviewd in de volgende functies:

- HR-adviseur;
- Medewerker juridische zaken;
- Afdelingshoofd (leidinggevende);

Uitkomsten interviews

Binnen de gemeente Opmeer is de visie op hybride werken door de HR-adviseur verwoord als:

“We gaan uit van taakvolwassenheid, en het lijkt dan misschien vrijheid blijheid, maar er ziet een manager op toe dat wel alles goed gedaan wordt en als dat niet gaat dan moet die ingrijpen en dat doet die vooral door in gesprek te gaan met de medewerker. Is het bijvoorbeeld voor een medewerker beter om naar kantoor te komen dan om thuis te werken, dan kan een manager ook van een medewerker verlangen om naar kantoor te komen. Dat is een beetje in grote lijn onze visie op dat hybride werken en dat sluit dus aan op organisatie visie en wat wij als organisatie zien als modern of goed werkgeverschap”

“Iets wat wij als organisatie heel belangrijk vinden is dat medewerkers taakvolwassen zijn. Je bent dus zelf verantwoordelijk en zelfstandig om je eigen taken uit te kunnen voeren. Dat betekent ook dat wij vragen van mensen dat je ook zelfstandig je werk kan organiseren. Je kan dus ook dan zelf bepalen wanneer je werkt en waar, zolang je zorgt dat je taken goed worden uitgevoerd en je opdrachten af komen.”

De HR-adviseur geeft aan het hybride werken officieus te hebben vastgelegd binnen de organisatie. Er is een beleid geschreven door de HR-adviseur dat nu bij de OR ligt met de vraag of zij ermee instemmen. Ook een leidinggevende geeft aan dat dit beleid nu bij de OR ligt. Vooralsnog wordt nu dat beleid al toegepast/uitgevoerd volgens de HR-adviseur. Ook geeft deze respondent aan dat er binnen de organisatie een personeelshandboek bestaat waarin dit soort regelingen van de gemeente zelf in komen te staan zodra deze zijn goedgekeurd door de OR.

Over de thuiswerkplek zegt de HR-adviseur het volgende:

“We hebben sowieso op enig moment ervoor gekozen dat alle medewerkers een laptop en telefoon kregen. Eerder was dat een beperkte groep, dus alleen voor mensen die veel onderweg waren. Op enig moment hebben we gezegd dat iedereen een laptop en telefoon kreeg om thuis te kunnen werken. Mensen kregen ook een thuiswerkvergoeding van €2,- netto, zoals voor je extra stroom en koffie bijvoorbeeld. Voor de thuiswerkplek kregen ze eenmalig een bedrag, €300,-, en daarmee konden ze doen wat ze wilden en dus ook gebruiken voor de thuiswerkplek.”

Volgens de HR-adviseur is het naast de thuiswerkplek belangrijk om als goed werkgever te blijven kijken naar wat er in de maatschappij gebeurt en wat hoort bij modern werkgeverschap. Zo valt daar, volgens de HR-adviseur, bijvoorbeeld onder dat je niet te strenge regels stelt voor je medewerkers met het oog op het naar kantoor moeten komen en het kantoor anders inrichten naar het werken van deze tijd.

5.3.3 De Geschillencommissie in Den Haag

Bij de Geschillencommissie in Den Haag zijn er zes respondenten geïnterviewd in de volgende functies:

- Directeur;
- Twee teamleiders;
- Jurist
- OR voorzitter;
- Medewerker facilitaire zaken;

Uitkomsten interviews

Binnen de Geschillencommissie is de visie op hybride werken door de directeur verwoord als:

“Er zijn uitzonderingen, maar uitgangspunt is iedereen werkt thuis of op kantoor.”

Naast deze visie is er een afspraak gemaakt dat er van iedereen wordt verwacht minimaal één dag per week op kantoor aanwezig te zijn. Dit zeggen de zes respondenten die zijn geïnterviewd. De zes respondenten geven ook aan dat deze afspraak onderling is besproken en op intranet is verschenen, maar niet is vastgelegd. De directeur en medewerker van facilitaire zaken geven aan dat het vastleggen uiteindelijk wel de bedoeling is in het personeelshandboek of in de arbeidsvoorwaarden. Ook de jurist die is geïnterviewd geeft aan dat het vanuit juridisch oogpunt handig is om iets vast te leggen of iets over het hybride werken op te nemen in de arbeidsvoorwaarden.

Volgens de directeur is het belangrijk om als goede werkgever contact te houden met je werknemers. Dit wordt als lastig ervaren op het moment dat mensen minder naar kantoor toe komen. De thuiswerkplek wordt, volgens de directeur, gefaciliteerd zodat een werknemer gezond en veilig thuis aan het werk kan. Wel is het voor een groot deel de verantwoordelijkheid van de werknemer om hierin actie te ondernemen, zodat de werkgever kan faciliteren waar nodig. De medewerker van facilitaire zaken geeft aan dat een goede werkgever rekening dient te houden met minder goede werkplekken en ook met vereenzaming. De medewerker van facilitaire zaken geeft ook aan dat het belangrijk is dat de werkgever de werknemers zelf benaderd om gewoon even een praatje te maken en te kijken hoe het met diegene gaat.

Op het moment dat er arbeidsvoorwaarden gewijzigd zullen gaan worden is de werkwijze volgens de directeur en medewerker facilitaire zaken als volgt:

“De OR wordt altijd eerst geïnformeerd en is het een onderwerp waar hij ook iets over te zeggen heeft dan zal dat in samenspraak gaan. Ons bestuur zal ook worden geïnformeerd. Daarna krijgt het personeel het te horen en ontvangen zij de nieuwe versie van bijvoorbeeld het personeelshandboek”

5.4 Tussenconclusie

Na een documentenanalyse en het houden van interviews binnen de geselecteerde overheidsorganisaties kan worden geconcludeerd dat er momenteel geen werkwijze wordt toegepast op het vastleggen van afspraken in arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd met betrekking tot hybride werken. Er staat niets opgenomen in arbeidsovereenkomsten met betrekking tot hybride werken en deze gedachte speelt ook niet binnen de geselecteerde overheidsorganisaties.

Wel kan worden geconcludeerd dat er momenteel per geselecteerde overheidsorganisatie verschillende ideeën bestaan over de plek waar afspraken over hybride werken vastgelegd zouden kunnen worden. Zo ziet de Geschillencommissie dit het liefst terug in een personeelshandboek, de gemeente Opmeer in een los beleidsstuk en de provincie Zuid-Holland wil het liefst niets opnemen en uitgaan van eigen verantwoordelijkheid of een los document wijden aan hybride werken. Momenteel is er binnen de drie organisaties nog niets officieel vastgelegd of opgenomen over het hybride werken.

H6 Werkwijze in verhouding tot goed werkgeverschap

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal worden gezocht naar een antwoord op de derde deelvraag: 'In hoeverre stemt de huidige werkwijze van de geselecteerde overheidsorganisaties, met betrekking tot hybride werken, overeen met het leerstuk goed werkgeverschap?'.

In de volgende paragraaf zal aandacht worden besteed aan het goed werkgeverschap in relatie tot hybride werken, om vervolgens tot beantwoording van de derde deelvraag te komen.

6.2 Goed werkgeverschap bij hybride werken

In hoofdstuk vier is onder andere aandacht besteed aan het leerstuk goed werkgeverschap. Hieruit is naar voren gekomen dat de werkgever zich als goed werkgever dient te houden aan artikel 7:611 BW. In de literatuur wordt gesproken over een aantal beginselen waaraan de werkgever zich dient te houden. Deze beginselen zijn ook beschreven in hoofdstuk vier. Aan de hand van die beginselen in combinatie met de zorgplicht uit artikel 7:658 BW, zal worden getoetst of de huidige werkwijze, zoals beschreven in hoofdstuk vijf, aan de beginselen en de zorgplicht wordt voldaan.

Artikel 7:658 BW stelt dat de werkgever een zorgplicht heeft voor de veiligheid van de werkomgeving van de werknemer. Aan de zorgplicht in relatie tot hybride werken wordt voldaan door alle drie de geselecteerde overheidsorganisaties, omdat er is gezorgd en/of de mogelijkheid wordt geboden voor een gezonde en veilige thuiswerkplek.

Binnen de organisaties is veel verantwoordelijkheid en daarmee vrijheid gegeven aan de werknemers zelf als het gaat om de verhouding van het op kantoor en thuiswerken. In zowel de interne stukken als in de interviews komt naar voren dat er vooral op teamniveau of onderling tussen werknemers afspraken worden gemaakt. Ook werd aangegeven dat binnen de organisaties niet structureel met de teamleiders wordt gecommuniceerd over welke beslissingen in welke situaties zijn gemaakt. Dit maakt het lastig in kaart te brengen of in gelijke gevallen werknemers gelijk worden behandeld en of er wordt voldaan aan het gelijkheidsbeginsel in relatie tot het hybride werken.

Aan de afspraken die zijn gemaakt is zorgvuldig aandacht besteed. Zo zijn er enquêtes gehouden binnen de organisaties en is er overleg gepleegd met de OR. Ook zijn werknemers op de hoogte gehouden en geïnformeerd door middel van Intranet en/of de leidinggevende. Daarmee is voldaan aan het zorgvuldigheidsbeginsel en de informatieplicht wat betreft het hybride werken.

De zuiverheid van oogmerk wordt niet verder uitgewerkt, omdat er geen sprake is geweest van misbruik van bevoegdheid van de werkgever binnen de geselecteerde organisaties en hier is dus aan voldaan. Aan het vertrouwensbeginsel is ook voldaan met betrekking tot het hybride werken. De werkgevers hebben het gewekte vertrouwen gerespecteerd door wijzigingen pas door te voeren als deze zorgvuldig zijn nagelopen en voorgelegd aan bijvoorbeeld de OR. Ook hebben de werkgevers geen gebruik gemaakt van het eenzijdige wijzigingsbeding in de arbeidsovereenkomsten met betrekking tot de afspraken omtrent hybride werken.

Het motiveringsbeginsel en het evenredigheidsbeginsel zijn niet van belang bij hybride werken zoals het nu binnen de organisaties wordt vormgegeven, omdat er nog geen sprake is geweest van een ingrijpende beslissing of een sanctie worden deze beginselen niet verder uitgewerkt.

6.3 Tussenconclusie

Binnen de geselecteerde overheidsorganisaties wordt voldaan aan de zorgplicht in artikel 7:658 BW in relatie tot hybride werken. Lastig vast te stellen is of gelijke gevallen gelijk behandeld worden als het gaat om de afspraken en invullingen van het hybride werken, omdat deze afspraken op verschillende niveaus worden gemaakt en hier weinig over wordt gecommuniceerd binnen de organisatie. Het gelijkheidsbeginsel is een punt van aandacht om te voorkomen dat het gelijkheidsbeginsel wordt geschonden.

Er is door alle geselecteerde de organisaties voldaan aan het zorgvuldigheidsbeginsel en de informatieplicht met betrekking tot hybride werken, omdat de afspraken die zijn gemaakt en/of ideeën hierover, zorgvuldig zijn voorgelegd aan de OR en zijn gecommuniceerd naar de werknemers. Ook is er voldaan aan het vertrouwensbeginsel en aan de zuiverheid van oogmerk, doordat het gewekte vertrouwen is gerespecteerd en er geen misbruik is gemaakt van een bevoegdheid.

Het motiveringsbeginsel en evenredigheidsbeginsel worden niet van belang geacht bij het hybride werken.

De geselecteerde overheidsorganisaties voldoen, voor zover kan worden bepaald met betrekking tot de werkwijze van hybride werken, aan de beginselen die van toepassing zijn verklaard.

H7 Conclusie

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen conclusies gegeven worden naar aanleiding van de onderzoeksresultaten. Dit wordt gedaan door middel van het opsommen van de deelconclusies uit de voorgaande hoofdstukken. De antwoorden op de deelvragen hebben de basis opgeleverd van de conclusie. Ook wordt in dit hoofdstuk een conclusie gegeven op de hoofdvraag.

7.2 Conclusies deelvragen

De deelvragen in dit onderzoek luiden:

1. Welke elementen van het leerstuk goed werkgeverschap worden meegewogen bij aanvullingen op arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd?
2. Wat is de huidige werkwijze van de geselecteerde overheidsorganisaties bij aanvullingen op arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd met betrekking tot hybride werken?
3. In hoeverre stemt de huidige werkwijze van de geselecteerde overheidsorganisaties, met betrekking tot hybride werken, overeen met het leerstuk goed werkgeverschap?

Uit het onderzoek voor de eerste deelvraag kwam de volgende conclusie:

De werkgever heeft aanvullingen op de arbeidsovereenkomst vaak vastgelegd in een personeelshandboek. Op het moment dat de werkgever hierin een wijziging wil aanbrengen is hij niet alleen gehouden aan artikel 7:613, maar ook aan het goed werkgeverschap dat is neergelegd in artikel 7:611.

Zo zal de werkgever als goed werkgever bij het doen van aanvullingen op arbeidsovereenkomsten ingrijpende beslissingen moeten motiveren (het motiveringsbeginsel), zal hij zorgvuldig belangen moeten afwegen (zorgvuldigheidsbeginsel), de werknemers over veranderingen dienen te informeren (informatieplicht) en gelijke gevallen gelijk te behandelen (gelijkheidsbeginsel).

Uit het onderzoek voor de tweede deelvraag kwam de volgende conclusie:

Na een documentenanalyse en het houden van interviews binnen de geselecteerde overheidsorganisaties kan worden geconcludeerd dat er momenteel geen werkwijze wordt toegepast op het vastleggen van afspraken in arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd. Er staat niets opgenomen in arbeidsovereenkomsten met betrekking tot hybride werken en deze gedachte speelt ook niet binnen de geselecteerde overheidsorganisaties.

Wel kan worden geconcludeerd dat er per geselecteerde overheidsorganisatie momenteel verschillende ideeën bestaan over de plek waar afspraken over hybride werken vastgelegd zouden kunnen worden. Zo ziet de Geschillencommissie dit het liefst terug in een personeelshandboek, de gemeente Opmeer in een los beleidsstuk en de provincie Zuid-Holland wil het liefst niets opnemen en uitgaan van eigen verantwoordelijkheid.

Uit het onderzoek voor de derde deelvraag kwam de volgende conclusie:

Binnen de geselecteerde overheidsorganisaties wordt voldaan aan de zorgplicht in artikel 7:658 BW in relatie tot hybride werken. Lastig vast te stellen is of gelijke gevallen gelijk behandeld worden als het gaat om de afspraken en invullingen van het hybride werken, omdat deze afspraken op verschillende niveaus worden gemaakt en hier weinig over wordt gecommuniceerd binnen de organisatie. Het gelijkheidsbeginsel is een punt van aandacht om te voorkomen dat het gelijkheidsbeginsel wordt geschonden.

Er is door alle drie de organisaties voldaan aan het zorgvuldigheidsbeginsel en de informatieplicht met betrekking tot hybride werken, omdat de afspraken die zijn gemaakt zorgvuldig zijn voorgelegd aan de OR en zijn gecommuniceerd naar de werknemers. Ook is er voldaan aan het

vertrouwensbeginsel en aan de zuiverheid van oogmerk, doordat het gewekte vertrouwen is gerespecteerd en er geen misbruik is gemaakt van een bevoegdheid. Het motiveringsbeginsel en evenredigheidsbeginsel worden niet van belang geacht bij het hybride werken.

De geselecteerde overheidsorganisaties voldoen, voor zover kan worden bepaald met betrekking tot de werkwijze van hybride werken, aan de beginselen die van toepassing zijn verklaard.

7.3 Conclusie hoofdvraag

De hoofdvraag in dit onderzoek luidt:

‘Welke aanbevelingen, gelet op het leerstuk van goed werkgeverschap, kunnen aan de geselecteerde overheidsorganisaties worden gegeven met betrekking tot het vastleggen van aanvullende afspraken over hybride werken in arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd?’

De aanbevelingen, gelet op het leerstuk van goed werkgeverschap, die aan de geselecteerde overheidsorganisaties kunnen worden gegeven met betrekking tot het vastleggen van aanvullende afspraken over hybride werken in arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd zullen één voor één worden benoemd. De eerste twee aanbevelingen zullen antwoord geven op de hoofdvraag. Daarnaast worden er twee extra aanbevelingen gedaan omtrent het hybride werken, omdat het onderzoek onder begeleiding van het Lectoraat groter was dan het juridische gedeelte wat vereist was voor de opleiding. De aanbevelingen zullen in hoofdstuk acht worden toegelicht.

1. De Wet voorspelbare en transparante arbeidsvoorwaarden;
2. Het opstellen van een thuiswerkregeling;
3. Organiseren van een informatieavond over het vastleggen van afspraken over hybride werken;
4. Nader onderzoek doen naar de visie op het hybride werken;

H8 Aanbevelingen

8.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen een aantal aanbevelingen worden gegeven aan de geselecteerde overheidsorganisaties. De aanbevelingen vormen het beroepsproduct. Per aanbeveling zal een korte toelichting worden gegeven.

8.2 Aanbevelingen

8.2.1 Aanbeveling 1

In de arbeidsovereenkomst kan het volgende worden opgenomen:

- Duur en voorwaarden van (een eventuele) proeftijd;
- De gebruikelijke werkplek;
- De normale arbeids- en rusttijden;
- Het scholingsbeleid;
- Toepasselijke procedures bij ontslag;
- Duur van het betaald verlof;
- De salariscomponenten en de momenten van uitbetaling van het salaris;

Deze aanbeveling is van belang, omdat de Wet voorspelbare en transparante arbeidsvoorwaarden stelt dat de werkgever dit dient toe te passen om te voldoen aan de informatieplicht. De wet treedt in augustus 2022 in werking. Deze aanbeveling kan worden gerealiseerd door de opgesomde punten in te vullen en het door HR-medewerkers op te laten nemen in de arbeidsovereenkomst. Het hoeft niet langs de OR of medezeggenschap, omdat het gaat om grotendeels al vastgelegde afspraken en om instructies.

Deze aanbeveling zal leiden tot haalbare verbeteringen in de beroepspraktijk, omdat dit voor meer transparantie en duidelijkheid zal zorgen voor de werknemers. Vooral door een gebruikelijke werkplek op te nemen, kan in het kader van hybride werken meer duidelijkheid worden gecreëerd voor zowel de werknemer als werkgever.

8.2.2 Aanbeveling 2

Er kan een thuiswerkregeling worden opgesteld en deze kan als los document worden beschouwd of worden toegevoegd in het personeelshandboek. Deze aanbeveling is van belang, omdat de thuiswerkregeling meer houvast en duidelijkheid biedt wat er wordt verwacht met betrekking tot het thuiswerken voor zowel de werknemer als de werkgever. Deze aanbeveling kan worden gerealiseerd door bijvoorbeeld het volgende op te laten nemen in de arbeidsovereenkomst: 'De thuiswerkregeling zoals deze luidt en in de toekomst zal luiden wordt van toepassing verklaard op de arbeidsovereenkomst na ondertekening van de overeenkomst.'

In de thuiswerkregeling kan worden opgenomen:

- Welke functies of functiegroepen voor thuiswerken in aanmerking komen;
- Hoeveel dagen er per periode thuisgewerkt mag worden;
- Welke activiteiten op de werkplek/locatie moeten plaatsvinden;
- Wat de regels zijn voor flexibele werktijden en het maken van overuren;
- Hoe de communicatie binnen het team/de afdeling en met leidinggevenden geregeld is;
- Op welke manier medewerkers gezond en veilig kunnen thuiswerken;

Een HR-medewerker kan dit realiseren. Het hoeft niet langs de OR of medezeggenschap, omdat het gaat om grotendeels al vastgelegde afspraken en om instructies. Deze aanbeveling zal leiden tot haalbare verbeteringen in de beroepspraktijk, omdat het meer duidelijkheid verschaft voor werknemers en werkgevers in wanneer en hoe er thuisgewerkt kan worden, maar het zorgt ook voor

een gelijke (algemene) lijn die wordt getrokken voor alle werknemers waardoor het gelijkheidsbeginsel wordt gewaarborgd.

8.2.3 Aanbeveling 3

Het organiseren van een informatieavond voor leidinggevenden over het vastleggen van afspraken over hybride werken is een aanbeveling, omdat van belang is dat leidinggevenden meedenken over afspraken gezien zij het hybride werken uitvoeren en van dichtbij meemaken in de praktijk. Ook is het van belang om de afspraken die worden gemaakt mogelijk nog extra toe te lichten door middel van een informatieavond. Dit is belangrijk, omdat leidinggevenden dan bij de invulling van eigen verantwoordelijkheden van werknemers, in dezelfde gevallen dezelfde lijnen zullen worden getrokken die zijn gesteld en/of besproken tijdens de informatieavond. Dit waarborgt het gelijkheidsbeginsel, maar het meenemen van de leidinggevenden in het maken van afspraken zorgt ook voor meer transparantie en helderheid wat betreft de waarom vraag achter de afspraken. Daarin komt het motiveringsbeginsel tot uiting.

Het managementteam kan een informatieavond organiseren waar leidinggevenden aan deel kunnen nemen.

Deze aanbeveling zal leiden tot haalbare verbeteringen in de beroepspraktijk, omdat het voor meer duidelijkheid en transparantie zorgt voor zowel de werkgever, leidinggevenden en werknemers.

8.2.4 Aanbeveling 4

Nader onderzoek doen naar de visie op hybride werken is een aanbeveling, omdat is gebleken dat de organisaties nog weinig tot geen beeld hebben van het werken 'elders'. Belangrijk is om vast te stellen of onder hybride werken wordt verstaan: thuiswerken, op kantoor of elders. Of dat er onder hybride werken wordt verstaan: thuiswerken en op kantoor.

Door deze visie helder te formuleren is voor medewerkers duidelijk wat de invulling is van hybride werken en wat de mogelijkheden zijn. Ook is het van belang om een duidelijke visie te formuleren, omdat hybride werken de toekomst is en nieuwe medewerkers geïnteresseerd zijn in de visie op hybride werken. Zij beslissen mogelijk aan de hand van de visie op hybride werken, of dat iets voor hen is.

Deze visie kan in eerste instantie worden onderzocht en geformuleerd door de HR-medewerkers.

Deze aanbeveling zal leiden tot haalbare verbeteringen in de beroepspraktijk, omdat het voor meer duidelijkheid en transparantie zorgt voor zowel de werkgever, leidinggevenden en werknemers.

Literatuurlijst

Bouwens e.a. 2021

L. Bouwens e.a., *Thuiswerken. Risico's, gezondheidseffecten en maatregelen*, 2021.

Bouwens & Roozendaal 2010

W.H.A.C.M Bouwens & W.L. Roozendaal, 'De toegezegde ontslagvergoeding en kredietcrisis', aflevering 2010-3.

Filippo & van Vliet 2018

B. Filippo & E. van Vliet, *Arbeidsrecht & Reorganisatie*, Den Haag: Boom Juridisch 2018.

Huiskamp e.a 2005-21

R. Huiskamp e.a., 'Goed werkgeverschap en goed werknemerschap: een bijzondere arbeidsrelatie', *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 2005-21, nr. 3.

Jongen, Verstraten & Zimpelmann 2021

E. Jongen, P. Verstraten & C. Zimpelmann, *Thuiswerken vóór, tijdens en na de coronacrisis*, cpb.nl, januari 2021.

Kager, fnv.nl, 29 juni 2021

J. Kager, 'Thuiswerken blijft, slechts één op tien werknemers wil helemaal terug naar kantoor', fnv.nl, 29 juni 2021.

Kolar, Mazor & Vermeeren 2021

C. Kolar, L. Mazor & B. Vermeeren, *Hybride werken in het rijk; Hoe dan?*, fnv.nl, 25 mei 2021.

Loonstra 2015

Prof C.J. Loonstra, *Praktisch Arbeidsrecht*, Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv 2015.

Ons perspectief 2022

Ons perspectief, 'Routekaart-ons perspectief', Provincie Zuid-Holland 2022.

Personeelshandboek januari 2020

Personeelshandboek, gemeente Opmeer 2020.

Personeelshandboek 2020

Personeelshandboek, Provincie Zuid-Holland 2020.

Plessen & Massuger 2018

W.G.M Plessen & P.M.M Massuger, 'Boek-op-maat, Arbeidsovereenkomstenrecht', Groningen/Utrecht: Noordhof Uitgevers bv 2018.

Sociaal-Economische Raad 2022

Sociaal-Economische Raad, 'Advies hybride werken', maart 2022

Spelregels 2021

Spelregels, 'Samen Hybride Werken', Provincie Zuid-Holland 2021.

Terugkeerstrategie 2021

Terugkeerstrategie, 'Vooruit naar kantoor', Provincie Zuid-Holland 2021.

Van de Ven 2021

C. van de Ven, 'Literatuurstudie: *Goed werkgeverschap en goed werknemerschap*', 19 maart 2021.

Van Schaaik 2019

G.A.F.M. van Schaaik, *Praktijkgericht juridisch onderzoek*, Den Haag: Boom juridisch 2019.

Visie in wording 2020

Visie in wording, 'Hoe ziet onze werkgemeenschap er in 2023 uit', Provincie Zuid-Holland 2022.

Van Voss 2011

H. van Voss, 'De dynamiek van het goed werkgeverschap', *Tijdschrift Recht En Arbeid*, 10(77), 5-10

Wetgeving

Kaderrichtlijn 89/391/EEG.

Richtlijn 89/654/EEG

Richtlijn 89/654/EEG van de Raad van 30 november 1989 betreffende minimumvoorschriften inzake veiligheid en gezondheid voor arbeidsplaatsen

Richtlijn 90/270/EEG

Richtlijn 90/270/EEG van de Raad van 29 mei 1990 betreffende minimumvoorschriften inzake veiligheid en gezondheid met betrekking tot het werken met beeldschermapparatuur

Jurisprudentie

Rb Noord-Holland 21 maart 2018, ECLI:NL:RBNHO:2018:1971.

Rb Rotterdam 16 juni 2021, ECLI:NL:RBROT:2021:5605.

Rb Gelderland 16 juni 2020, ECLI:NL:RBGEL:2020:2954.

HR 26 juni 1998, ECLI:NL:HR:1998:ZC2688.

HR 10 oktober 2003, ECLI:NL:HR:2003:AF9444.

HR 11 juli 2008, ECLI:NL:HR:2008:BD1847.

HR 25 maart 2011, ECLI:NL:HR:2011:BP3887.

HR 22 maart 2013, ECLI:NL:HR:2013:BY9295.

HR 25 oktober 2013, ECLI:NL:PHR:2013:1106.

HR 14 juni 2019, ECLI:NL:PHR:2019:645.

HR 29 november 2019, ECLI:NL:HR:2019:1864.

HR 25 juni 2020, ECLI:NL:HR:2020:3162.

HR 8 januari 2021, ECLI:NL:PHR:2021:51.

Gerechtshof Amsterdam 25 januari 1965, ECLI:NL:GHAMS:1965:AX7597.

Gerechtshof Arnhem 28 januari 2010, ECLI:NL:GHARN:2009:BL1049.

Gerechtshof 's-Hertogenbosch 25 augustus 2015, ECLI:NL:GHSHE:2015:3303.

Parlementaire stukken

Kamerstukken II 1995/96, 24615, nr. 3 p.21.

Kamerstukken II 1996/97, 24615 nr.9, p. 31.

Kamerstukken II 2018/19, 35026, nr. 60, p.2.

Kamerstukken II 2020/21, 35714, nr. 2.

Kamerstukken II 2020/21, 2150131, nr. 620, p.26.

Kamerstukken II 2020/21, 26448, nr. 655, p. 52 en 53.

Websites

Arboportaal.nl

Belastingdienst.nl

Cbs.nl

Degeschillencommissie.nl

Ecer.minbuza.nl

Fnv.nl

Kvk.nl

Opmeer.nl

Ondernemersplein.kvk.nl

Pwnet.nl

Randstad.nl

Rijksoverheid.nl

Vandale.nl

Zuid-holland.nl