



**TNS Nipo**  
Grote Bickersstraat 74 1013 KS Amsterdam  
t 020 5225 444  
e info@tns-nipo.com www.tns-nipo.com

## Definitief rapport

# De hybride ambtenaar: kansen voor groei

Over de drempel naar een hybride arbeidsrelatie

Eline Steenhuisen en Sibolt Mulder

G4072 | september 2012

Dit document is uitsluitend voor deze opdrachtgever opgesteld. Alle in het document vermelde gegevens zijn strikt vertrouwelijk. Publicatie en inzage aan derden, geheel of gedeeltelijk, is zonder schriftelijke toestemming van TNS NIPO beslist niet toegestaan. Door ons lidmaatschap zijn wij gehouden de gedragsregels na te leven van Esomar en de MarktOnderzoekAssociatie (MOA).

© TNS NIPO | ISO 9001, ISO 20252, ISO 26362, ISO 14001 en ISO 27001 gecertificeerd | rapport  
nederlands.dotm

# Inhoud

	<b>Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>4</b>
	<b>Inleiding</b>	<b>7</b>
<b>1</b>	<b>Voordelen van hybride arbeidsrelaties voor werknemer en werkgever</b>	<b>8</b>
1.1	De keuze voor een hybride leefstijl biedt veel voordelen voor de ambtenaar	8
1.1.1	De hybride ambtenaar neemt zijn professionele ontwikkeling in eigen hand	8
1.1.2	De hybride ambtenaar is geen zekerheidszoeker...	8
1.1.3	...maar maakt wel een bewuste keuze om ook de baan bij het Rijk aan te houden	9
1.1.4	Hybride werken levert afwisseling, vrijheid en energie op	9
1.2	De voordelen van de hybride arbeidsrelatie voor de werkgever	10
1.2.1	Hybride ambtenaren bouwen bruggen en werken efficiënter	10
1.2.2	Hybride werken draagt bij aan bewustwording over efficiënt werken binnen de overheid.	11
1.2.3	De hybride arbeidsrelatie als HR instrument	12
<b>2</b>	<b>Nadelen van hybride arbeidsrelaties voor werknemer en werkgever</b>	<b>13</b>
2.1	Nadelen en randvoorwaarden voor de hybride werknemer	13
2.1.1	Persoonlijke knelpunten	13
2.1.2	Knelpunt op arbeidsvoorwaardelijk gebied: het wordt de ambtenaar niet heel makkelijk gemaakt om flexibel te zijn	14
2.1.3	Knelpunt op arbeidsrechtelijk gebied: hybride ambtenaren lopen het risico meer uren te gaan werken	15
2.1.4	Knelpunt op het gebied van de organisatiecultuur	15
2.1.5	Niet iedere functie leent zich voor het hybride concept	16
2.2	Nadelen en randvoorwaarden voor de hybride werkgever	16
2.2.1	Hybride werken vraagt om een andere vorm van leiderschap...	16
2.2.2	...en een creatieve omgang met procedures en regels	17
<b>3</b>	<b>Groei van hybride arbeidsrelaties: aanbevelingen</b>	<b>18</b>
3.1	Aanbevelingen voor de ambtenaar	18
3.2	Aanbevelingen voor werkgevers	18
3.2.1	Meedenkende werkgevers helpen de ambtenaar die hybride wil gaan werken	19
3.2.2	Vang de pieken en dalen goed op	19
3.2.3	Maak goede afspraken met de hybride ambtenaar	19
3.3	Aanbevelingen voor het Programma Beter Werken in het Openbaar Bestuur	20
3.3.1	Zorg voor verbeelding over de hybride arbeidsrelatie en laat voorbeeldgedrag zien	20
3.3.2	Maak hybride werken gemakkelijker en ruim barrières op	21

## Conclusies en aanbevelingen

Wat betekent het fenomeen 'hybride werken' in de praktijk en wat zijn de mogelijkheden om meer ambtenaren hybride<sup>1</sup> te laten werken in de toekomst? Die vraag stond centraal in het onderzoek dat TNS NIPO heeft uitgevoerd in opdracht van het Programma Beter Werken in het Openbaar Bestuur van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Hiervoor zijn drie discussiegroepen georganiseerd met werknemers die hybride werken of overwegen dit te gaan doen en werkgevers die ervaring hebben met hybride arbeidsrelaties of dit kansrijk achten. Dit waren voornamelijk beleidsambtenaren die bij Rijk of gemeente werkzaam zijn.

### **Voordelen van de hybride arbeidsrelatie: gemotiveerde medewerkers, creativiteit, verbinding en innovatie**

De ondervraagde hybride ambtenaren zien veel voordelen van zijn hybride arbeidsrelatie. Tegelijkertijd zal niet iedereen zich prettig voelen bij deze manier van werken. Een bepaald type mens ziet dat echter wel.

Wie is deze hybride ambtenaar die veel voordelen ziet van de hybride arbeidsrelatie? De hybride ambtenaar neemt zijn professionele ontwikkeling in eigen hand en is daardoor bezig met een zoektocht naar wat echt bij hem past en energie geeft. Hij is ondernemend en is baas over zijn eigen leven en de carrière. Als hij praat over zijn eigen loopbaan gaat dit eerder over het uitvoeren van inhoudelijk interessante klussen dan over verticale stappen om manager te worden of veel geld te verdienen. De hybride ambtenaar durft ook risico te nemen. Hij is in staat om een deel van de vaste aanstelling als ambtenaar los te laten en hiermee een stuk zekerheid in te leveren. Tegelijkertijd maakt hij wel de bewuste keuze om de baan bij het Rijk aan te houden. Het levert hem namelijk nog heel veel op. Het geeft hem inhoudelijke uitdaging en de voordelen van een professionele werkomgeving (collega's en faciliteiten).

Voor mensen die zich in de hybride werkstijl herkennen, levert de hybride arbeidsrelatie veel op. Het levert namelijk afwisseling van werkzaamheden op, waardoor ambtenaren met meer energie en motivatie hun werk uitvoeren. Deze energie helpt om beter weerbaar te zijn tegen de bureaucratie die het werk bij de overheid soms met zich meebrengt. Doordat hybride ambtenaren zich bevinden in meerdere werelden maken ze sneller verbindingen en werken ze efficiënter. De ervaringen uit andere projecten of de eigen onderneming leiden volgens hen tot meer creativiteit.

Voor werkgevers heeft de hybride arbeidsrelatie ook voordelen. Hybride werken draagt bij aan een bewustwording over efficiënt werken binnen de overheid doordat hybride ambtenaren op meerdere plekken werkzaam zijn en zich daardoor afvragen of de overheid niet efficiënter werken kan. Dit kan mogelijk bijdragen aan innovatie van werkprocessen zeggen werkgevers. Tot slot wordt de hybride arbeidsrelatie ingezet als HR instrument om medewerkers weer met nieuwe energie naar het werk te laten gaan.

### **Nadelen van de hybride arbeidsrelatie: lastiger om balans tussen werk en privé te vinden**

Ook stelt hybride werken een aantal eisen aan de hybride ambtenaar. Op persoonlijk gebied geldt dat hybride werken een bepaalde mate van flexibiliteit verlangt van mensen. De hybride ambtenaar moet zijn aandacht kunnen verdelen tussen meerdere werkplekken. Hij moet zich bovendien bewust zijn wanneer werkzaamheden door elkaar heen lopen en wat de consequenties daarvan kunnen zijn, bijvoorbeeld op het gebied van integriteit. Belangrijk hierbij is om duidelijke afspraken hierover te maken met de werkgever: in welke vijver mag je als ondernemer vissen bijvoorbeeld? Wanneer de hybride ambtenaar ervoor kiest te gaan ondernemen, vereist dit bovendien andere competenties die niet per sé nodig zijn voor het werken bij de overheid. Hybride ambtenaren ervaren knelpunten op de volgende gebieden:

---

<sup>1</sup> Hybride werken betekent dat een werknemer een deel van zijn tijd bij een overheidsorganisatie werkt en een deel van zijn tijd andere werkzaamheden heeft, bijvoorbeeld een eigen onderneming of een andere baan in loondienst.

- **Arbeidsvoorwaardelijk:** de hybride ambtenaar vindt het lastig om flexibel te werken doordat hij onvoldoende ondersteund wordt door randvoorwaarden zoals telefoons, laptops etc.
- **Arbeidsrechtelijk:** de hybride ambtenaar loopt het risico te veel uren te werken omdat hij het moeilijk vindt de aandacht tussen beide banen te verdelen. Huidige uurcontracten ondersteunen hem hierbij onvoldoende.
- **Organisatiecultuur:** Soms loopt de ambtenaar aan tegen een werkgever die beren op de weg ziet of bepaalde vooroordelen heeft ten aanzien van hybride werken of het ondernemerschap.

Hybride werken vraagt ook wat van de werkgever. De leidinggevende kan enerzijds minder sturen op aanwezigheid van de ambtenaar omdat hij minder aanwezig is. Hij weet daardoor ook minder goed wat de ambtenaar aan het doen is waardoor de beoordeling moeilijker wordt. Daarom is het belangrijk om goede afspraken te maken over het resultaat van een opdracht en een werknemer – wanneer deze in gebreke blijft – daar ook op durven aanspreken. Anderzijds moet de werkgever creatief omgaan met de soms starre procedures en regelgeving binnen de overheid.

### **Aanbevelingen om hybride arbeidsrelaties te laten groeien**

#### *Voor de ambtenaar*

Een ambtenaar die de stap naar hybride werken wil maken, heeft allereerst verbeelding over het concept nodig en vervolgens een realistisch beeld over de consequenties. Hij heeft hierbij baat bij een overzicht van alle voordelen van hybride arbeidsrelaties maar ook de mogelijke knelpunten. Het kan hem bovendien helpen om aansprekende voorbeelden te hebben van ambtenaren die hem zijn voorgegaan om zo te bepalen of de hybride werkstijl voor hem of haar is weggelegd. Bij de overstap naar hybride werken is het belangrijk om goede afspraken te maken met de werkgever, bijvoorbeeld over de combinatie van werkzaamheden en hoe om te gaan met integriteitsissues en eventuele arbeidsongeschiktheid.

#### *Voor de werkgever*

Voor de groei van hybride arbeidsrelaties binnen de overheid zijn enthousiaste werkgevers nodig die geloven in de voordelen van deze vernieuwende arbeidsrelatie. Zij kunnen op die manier ook een rol spelen als ambassadeur van het concept. Echter, er bestaat ook nog veel weerstand bij werkgevers over het hybride concept. Men weet dan bijvoorbeeld onvoldoende wat de hybride arbeidsrelatie kan opleveren.

Hybride ambtenaren geven aan vooral behoefte te hebben aan werkgevers die mee denken om de hybride arbeidsrelatie te laten slagen. Hybride ambtenaren geven hierbij aan behoefte te hebben aan goede afspraken met hun werkgever (zie aanbevelingen ambtenaar).

Hybride ambtenaren geven aan beter ondersteund te kunnen worden bij hun werk als het gaat om telefoons, laptops, vervoerskaarten, toegang tot overheidsgebouwen etc. Het gaat hier vooral om de wens om flexibeler en gemakkelijker te kunnen werken, bijvoorbeeld vanuit huis<sup>2</sup>.

Werkgevers kunnen ook nadenken hoe zij de wisselende werk pieken en dalen kunnen opvangen voor de hybride ambtenaar. Een mogelijkheid hiervoor is het aanbieden van contracten die mee ademen met de hoeveelheid werk die er op dat moment is. De ambtenaar spreekt dan met zijn werkgever bijvoorbeeld een aantal uren af op jaarbasis in plaats van per week.

De flexibele inzet van medewerkers met wisselende uren, komt niet overeen met het systeem van vaste medewerkers in een formatie. Werkgevers zouden kunnen bekijken in hoeverre deze procedure nog aansluit bij de hybride manier van werken, bijvoorbeeld door leidinggevenden minder af te rekenen op het aantal medewerkers onder hem en meer op de kwaliteit en efficiency waarmee hij een doelstelling behaalt.

---

<sup>2</sup> Het concept van de hybride arbeidsrelatie sluit ook aan bij grotere ontwikkelingen die zich afspelen binnen het Rijk: plaats en tijd onafhankelijk werken, meer sturen op resultaat en flexibeler omgaan met arbeid.

*Voor het programma Beter Werken in het Openbaar Bestuur*

Wanneer het programma de groei van hybride arbeidsrelaties binnen de overheid wil faciliteren, kan zij verschillende zaken ondernemen. Het programma kan vervolgens bekijken op welk niveau bepaalde punten worden opgepakt. Allereerst kan het programma ervoor zorgen dat ambtenaren bekend zijn met het concept en weten wat de hybride arbeidsrelatie voor hen kan betekenen. Zorg hierbij voor verbeelding over het concept. Vervolgens hebben ambtenaren en hun werkgevers er baat bij wanneer zij geïnspireerd worden door andere ambtenaren die hen zijn voorgegaan. BZK laat in dit kader een korte film maken met portretten van enthousiaste werkgevers en werknemers. BZK kan hierbij bovendien voorbeeldgedrag laten zien door bijvoorbeeld een hybride pilot uit te voeren op het eigen ministerie.

Het programma kan het ambtenaren nog gemakkelijker maken door enerzijds bijvoorbeeld een hybride handboek aan te bieden voor de startende hybride werknemer en anderzijds barrières weg te nemen door te bekijken in hoeverre wet & regelgeving aansluit bij de hybride werksituatie op ICT, fiscaal of juridisch gebied. Tot slot kan het programma nadenken over de volgende zaken:

- De opbouw van het pensioen is een thema waar veel onduidelijkheid en desinteresse over bestaat. Echter, het is een onderwerp dat belangrijk is voor de ambtenaar zeker als hij ervoor kiest om een eigen onderneming te starten. Hier zou het programma een bewustwordingsrol op zich kunnen nemen.
- Het programma zou kunnen bekijken in hoeverre huidige arbeidsongeschiktheidsverzekeringen geschikt zijn voor de hybride situatie.
- Wanneer ambtenaren regelmatig wisselen van urencontracten kan dit ook als draaideurconstructie worden gezien met onvoldoende rechtszekerheid voor medewerkers. De anti-draaideurregeling kan ambtenaren beperken die een eigen onderneming willen starten. Het programma kan bekijken of deze regeling opgerekt zou kunnen worden.

# Inleiding

Werken bij de overheid is aan snelle veranderingen onderhevig. Soms is er ergens krimp gewenst terwijl er op andere plekken versterking in kwantiteit en kwaliteit gewenst is. Er wordt nu stevig bezuinigd op het openbaar bestuur, wat op diverse plekken tot boventaligheid leidt. Echter, het is te voorzien dat het over enkele jaren voor de overheid lastig wordt om voldoende gekwalificeerde mensen aan te trekken. Bovendien vraagt ruimte voor maatschappelijke- en burgerinitiatieven om een andere rol van de overheid. Op zich is dit fenomeen niet nieuw, maar de omvang van deze trend groeit wel sterk.

Hybride arbeidsrelaties zouden een antwoord kunnen zijn op de uitdagingen die de overheid nu op zich af ziet komen. Waardevol is daarom om te leren van de bestaande praktijk van hybride werken: Wat zijn de huidige ervaringen van hybride werknemers en werkgevers? Wat levert hybride werken hen op? Zowel voor de ambtenaar als voor de organisatie. Welke hobbels komen zij tegen? En wat hebben deze hybride ambtenaren gedaan om deze hobbels te overkomen? De antwoorden op deze vragen helpen om kansen voor groei van hybride arbeidsrelaties inzichtelijk te maken. Met dit inzicht kunnen mogelijke kansrijke vormen gestimuleerd worden en ook mogelijke barrières bij potentiële werknemers en werkgevers weggenomen worden.

## *Methodie van onderzoek*

Vanuit het Programma Beter Werken in het Openbaar Bestuur van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties zijn drie discussiegroepen georganiseerd over de hybride arbeidsrelatie. Deelnemers aan de discussie waren ambtenaren die op dit moment hybride werken of dit overwegen en werkgevers die ervaring hebben met hybride arbeidsrelaties of deze kansrijk achten. Werkgevers hebben we gesproken in de rol van (ex) leidinggevende en HR professional. De discussiegroepen zijn uitgevoerd in mei 2012 door TNS NIPO. In totaal heeft TNS NIPO 19 ambtenaren gesproken in het kader van dit onderzoek. Dit waren voornamelijk beleidsambtenaren die bij het Rijk of een gemeente werkzaam zijn. Ambtenaren bij uitvoerende diensten, de zorg of het onderwijs ontbreken in dit onderzoek. De onderzoeksresultaten zijn gebruikt om aanbevelingen te doen over hoe hybride arbeidsrelaties binnen de overheid kunnen groeien.

Onder een hybride arbeidsrelatie verstaan wij in dit onderzoek dat een werknemer allereerst een deel van zijn tijd bij een overheidspartij in dienst is en daarnaast deels andere activiteiten uitvoert. De activiteiten die ambtenaren hebben naast hun aanstelling bij de overheid verschillen. Zo spraken we tijdens de discussiegroepen met ambtenaren die naast hun baan bij de overheid een eigen onderneming hebben of dat willen opstarten, bijvoorbeeld in de toeristenbranche of als organisatieadviseur. Maar ook hebben we hybride ambtenaren gesproken die als vrijwilliger werken of meerdere functies hebben bij verschillende overheidsorganisaties, bijvoorbeeld 20 uur bij gemeente X en 10 uur bij gemeente Y.

## *Leeswijzer*

In hoofdstuk 1 leest u wat een hybride arbeidsrelatie kan opleveren voor een ambtenaar en zijn werkgever. Dit hoofdstuk schetst vooral wat de hybride ambtenaar drijft in zijn werk en op welke manier hij in het leven staat. Dit zou 'hybride twijfelaars' inspiratie kunnen geven om de stap naar hybride werken te maken. In hoofdstuk 2 staan we stil bij de nadelen van een hybride arbeidsrelatie. In hoofdstuk 3 beschrijven we de aanbevelingen die in het onderzoek naar voren komen om hybride arbeidsrelaties te laten groeien: voor de ambtenaar, voor de werkgever en voor het Programma Beter Werken in het Openbaar Bestuur. Het programma kan vervolgens bepalen op welk niveau bepaalde punten moeten worden opgepakt.

Om het concept van de hybride arbeidsrelatie uit te bouwen in de toekomst, is verbeelding bij het hybride fenomeen belangrijk. Om die reden is ervoor gekozen om de hybride ambtenaren veel aan het woord te laten in dit rapport. Sommige citaten zijn herschreven om de anonimiteit van de deelnemers aan de discussie te waarborgen.

# 1 Voordelen van hybride arbeidsrelaties voor werknemer en werkgever

In dit eerste hoofdstuk leest u wat de hybride arbeidsrelatie oplevert: voor de ambtenaar die hybride werkt en voor zijn werkgever. Hybride werken betekent dat een werknemer een deel van zijn tijd bij een overheidsorganisatie werkt en een deel van zijn tijd andere werkzaamheden heeft, bijvoorbeeld een eigen onderneming of een andere baan in loondienst.

Dit hoofdstuk start met een beschrijving van de wijze waarop de hybride ambtenaar in het leven staat. Juist voor mensen die zich herkennen in deze leefstijl, biedt de hybride arbeidsrelatie veel voordelen. Vervolgens leest u wat de voordelen zijn voor de werkgever.

## 1.1 De keuze voor een hybride leefstijl biedt veel voordelen voor de ambtenaar

### 1.1.1 De hybride ambtenaar neemt zijn professionele ontwikkeling in eigen hand

De hybride ambtenaar is een ondernemende werknemer die baas is over het eigen leven en de carrière. Hij neemt zijn professionele ontwikkeling in eigen hand en is daardoor bezig met een zoektocht naar wat echt bij hem past en hem energie geeft. De hybride arbeidsrelatie ondersteunt hem daarbij om precies die werkzaamheden te kunnen doen die hem inspireren en bij zijn talenten passen.

*"Ik kan mijn ontwikkeling in een richting duwen die ik mooi vind. Daar heeft mijn baas dan even niets mee te maken."*

*"Hybride werken zorgt ervoor dat je dichter blijft bij je eigen kwaliteiten en talenten."*

Wanneer de hybride ambtenaar praat over zijn eigen carrière, doelt hij op een ontwikkeling in de brede zin, bijvoorbeeld door een inhoudelijk interessante klus uit te voeren. Het gaat dan niet over het zetten van verticale stappen om manager te worden.

*"Als je doel is om carrière te maken in termen van hogerop komen, zou ik niet hybride gaan werken. Maar ik zie carrière ook meer in de brede zin: dan heb ik het dus meer over de mogelijkheid om bepaalde klussen te kunnen doen die inhoudelijk interessant zijn voor mij als professional."*

De hybride ambtenaar wordt in eerste instantie niet gemotiveerd door financiële prikkels.

*"Ik verdien veel meer als ik een klus uitvoer als eigen ondernemer maar dat is niet iets dat ik meeneem in mijn keuzes. Het gaat er meer om dat ik een mooie klus uitvoer."*

*"Als je echt geld wil verdienen, werk je ook niet bij de overheid."*

### 1.1.2 De hybride ambtenaar is geen zekerheidszoeker...

De hybride ambtenaar durft ook risico te nemen in het leven. Hij durft en is in staat om een (groot) deel van de vaste aanstelling als ambtenaar los te laten en hiermee een stuk (financiële) zekerheid in te leveren.

*"Het vraagt wel van mij dat ik risico durf te nemen. En dat ik dus soms ook genoeg moet nemen met een werkweek van 24 uur. Dan moet ik natuurlijk ook niet gaan miepen bij een werkweek van meer dan 40 uur."*

Veel hybride ambtenaren combineren bovendien de vaste aanstelling bij de overheid met het eigen ondernemerschap dat op zichzelf al veel risico met zich meebrengt. In die situatie is het een groot voordeel om de zekerheid van de aanstelling bij de overheid er nog naast te hebben.

### **1.1.3 ...maar maakt wel een bewuste keuze om ook de baan bij het Rijk aan te houden**

De hybride ambtenaar kiest er bewust voor de baan bij de overheid (nog) niet helemaal op te zeggen. Deze (vaste) baan levert hem nog te veel op. Zeker in combinatie met zijn eigen onderneming of een andere baan bevalt werken voor de overheid goed.

*"Ik kan me niet voorstellen dat ik niet meer voor de overheid werk, ik ga deze hybride constructie zeker in stand houden."*

*"Uiteindelijk zou ik wel iets minder ambtenaar willen zijn en meer eigen bedrijf maar de combinatie bevalt juist prima."*

De hybride ambtenaar heeft hart voor de publieke zaak en het geeft hem voldoening om maatschappelijk te kunnen bijdragen door bij de overheid te werken. De hybride ambtenaren ervaren op dit moment ook dat de overheid hen van voldoende interessante klussen kan voorzien.

*"Ik vind het echt mooi om voor de publieke zaak te werken en bij te mogen dragen daaraan. Het is echt mijn roeping. Maar ik vind het ook zo leuk om voor mezelf bezig te zijn. Juist de combi, dat maakt het voor mij ideaal."*

*"Ik heb altijd gewerkt voor het Rijk en heb ik het altijd erg leuk gevonden. Dat wil ik ook niet zomaar opgeven, ik heb wel hart voor de zaak."*

*"De overheid is een interessante wereld. De onderwerpen zijn boeiend. Ik zou daarom niet 1 van de 2 dingen willen doen maar én én."*

Bovendien zorgt de combinatie met de aanstelling bij het Rijk ervoor dat de hybride werknemer toch de beschikking heeft over een professionele werkomgeving. Dat wil zeggen dat hij gebruik kan maken van faciliteiten van de overheid die het werk gemakkelijker maken. Maar ook dat hij collega's heeft en kan sparren met andere professionals. Zeker het hebben van een eigen onderneming kan soms eenzaamheid met zich meebrengen.

*"Beide banen samen geven een goede zekerheid. Niet eens zozeer in de vorm van geld maar meer in de vorm van alle randvoorwaarden om je werk goed uit te voeren. Ik maak bijvoorbeeld ook vaak gebruik van wetenschappelijke artikelen waar ik op mijn werk gemakkelijk bij kan, ik zou het vervelend vinden wanneer ik die luxe niet meer zou hebben."*

*"Toen ik startte, dacht ik wel dat ik zou moeten kiezen maar daar ben ik nu op teruggekomen. Het is soms best eenzaam en ik word gevoed door de gemeente. De gemeente is ook een goede werkgever, je krijgt vrijheid en flexibele werktijden."*

Bovendien geeft de combinatie tussen werken voor het Rijk en de eigen onderneming de kans om rustig aan te kijken of de eigen onderneming een succes wordt.

*"Ik heb grootse ondernemersplannen, daar zit een enorm financieel risico aan vast. Als ik me daar nu helemaal op zou gaan storten en mijn baan bij de gemeente zou loslaten, dan heb ik én een jaar geen inkomen én loop ik een enorm risico."*

*"Als ik ervoor zou kiezen om alleen met mijn eigen bedrijf verder te gaan, dan levert me dat wel stress op. Daar moet dan ook echt al het geld vandaan komen."*

### **1.1.4 Hybride werken levert afwisseling, vrijheid en energie op**

Twee of meer banen zorgen voor een betere afwisseling van de werkzaamheden.



*"Ik heb nu een grote klus lopen waar ik het ook wel eens wat minder leuk vind. Dan ben ik blij dat ik nog een andere leuke kleine klus erbij heb, voor de afwisseling."*

Deze afwisseling zorgt voor inspiratie en motivatie bij de werknemer en het helpt om beter weerbaar te zijn tegen de bureaucratie die het werk bij de overheid (soms) met zich meebrengt. Hierdoor kunnen hybride werknemers met meer energie en motivatie hun werk voor het Rijk uitvoeren.

*"Ik ben veel gemotiveerder als ik drie dagen werk voor de overheid, dan als ik dat vijf dagen doe."*

*"Je gaat echt op een andere manier in je werk staan. Je wordt veel creatiever waardoor je ook makkelijker met de bureaucratie om kan gaan."*

*"Omdat ik mijn uitdagingen ook buiten het Rijk heb, kunnen ze me in het hok houden, anders zou ik er veel eerder uitkomen. Deze combinatie brengt me rust en daardoor kan ik veel langer blijven."*

*"Mijn werkgever ziet er echt de voordelen van in dat ik ook nog vrijwilligers werk naast mijn functie in loondienst heb. Ik moet soms even weg en dan kom ik weer helemaal herboren terug."*

Er heerst tijdens de discussiegroepen een bepaalde vermoeidheid rondom de bureaucratie bij het Rijk. Af en toe geen onderdeel van het Rijk te hoeven uitmaken, zorgt voor een gevoel van vrijheid en onafhankelijkheid bij de ambtenaren.

*"Het kost toch ergens ook wel veel energie de overheid. Dan is het fijn dat je even op je andere been kan leunen."*

*"Als je iets wil, dan moet je bij de overheid wel langs zes handtekeningen. Daar heb je niet altijd zin in. Als ik dan met mijn vrijwilligers werk bezig ben, dan krijg ik daar zoveel energie van. De volgende dag kan ik er dan weer helemaal tegen aan."*

*"Ik vind zelf dat je minder afhankelijk wordt als je hybride gaat werken. Mijn zelfstandigheid is toegenomen. Zeker nu door de slechte economie is dat prettig."*

*"Zonder dat je een gesprek met je baas hoeft te voeren, kun je een beslissing maken. Als ambtenaar loop je er nog wel eens tegen aan dat je iets moet uitvoeren waar je niet in gelooft. Dan kan je zeggen: ik ben nu mijn eigen baas. Dat geeft toch een extra stuk vrijheid."*

## **1.2 De voordelen van de hybride arbeidsrelatie voor de werkgever**

Ook voor de werkgever brengt hybride werken voordelen met zich mee.

### **1.2.1 Hybride ambtenaren bouwen bruggen en werken efficiënter**

Door twee of meer functies en/of werkplekken met elkaar af te wisselen, is het voor de hybride ambtenaar makkelijker om 'out of the box' te denken. De ervaringen uit andere projecten of de eigen onderneming zorgen voor een frisse blik en leiden daardoor tot meer creativiteit.

Soms werken hybride ambtenaren op meerdere plekken binnen de overheid. Het voordeel hiervan is dat deze werknemers beter op de hoogte zijn van wat er speelt waardoor het makkelijker is om verbindingen te maken tussen organisaties binnen de overheid.

De werkgever met hybride ambtenaren heeft professionals in dienst die creatief en innovatief zijn en kennis vanuit andere werelden delen binnen het Rijk, bijvoorbeeld de kennis die ze op doen uit hun eigen onderneming, een andere baan buiten de overheid, of andere trajecten binnen de overheid.

*"Je maakt kennis met meerdere werelden. Als je je maar in één wereld begeeft, is die wereld vrij dominant. Ik vind dat wanneer ik kennis van verschillende plekken en praktijken heb, dan word ik zelf ook beter in mijn vak."*

*"Ik denk dat het heel goed is als kenniswerkers kennis over en weer brengen. Waar ik mee bezig ben nu bij mijn eigen onderneming, dat neem ik weer mee naar de overheid. Je staat er dan een stuk frisser in."*

*"Soms zie je het gewoon niet meer helemaal scherp als je lang op 1 plek zit. Als je dan ergens ziet dat het veel efficiënter kan, dan neem ik dat weer mee naar mijn baan als ambtenaar."*

*"Leidinggevende: Je krijgt er hele frisse medewerkers voor terug. Het vraagt wel om goede afspraken en flexibiliteit maar dan heb je wel een medewerker die erg efficiënt werkt."*

### **1.2.2 Hybride werken draagt bij aan bewustwording over efficiënt werken binnen de overheid.**

Tijdens de discussiegroepen werd duidelijk dat hybride ambtenaren veel nadenken over resultaatgericht en efficiënt werken binnen de overheid. De hybride ambtenaar vraagt zich dan ook regelmatig af of werken binnen de overheid niet efficiënter kan, bijvoorbeeld door regionaal beter met elkaar samen te werken en zo niet het wiel steeds opnieuw te hoeven uitvinden. Ze laten hiermee zien zeer betrokken te zijn bij een slagvaardige overheid. De hybride arbeidsrelatie kan daarom bijdragen aan een beter omgevings- en kostenbewustzijn.

*"Het gekke is dat we in Nederland vaak 400 keer hetzelfde wiel gaan uitvinden, zeker in gemeente land zie ik dat. Je moet willen dat mensen gaan bellen met de burens: hoe doen jullie dat? Er zijn al wel ambtenaren die dat doen, maar ook nog heel veel niet."*

*"Al die procedures en regelgeving binnen de overheid nodigen niet uit tot innovatieve oplossingen. Dat moet en kan echt anders."*

*"Ik vind een urencontract achterhaald. Misschien is het een idee om te betalen per afgesproken resultaat."*

*"De overheid zou veel meer moeten denken: wat heb ik nodig om mijn werk goed te kunnen doen? Dan ben je af van de fte's maar dan ga je inhoudelijk kijken naar wat gedaan moet worden. Hoeveel mensen heb je nodig voor een klus? En dat een ambtenaar bijvoorbeeld zelf kan intekenen voor een klus."*

De hybride arbeidsrelatie is een stap op weg naar flexibele arbeidsrelaties. Het concept van de hybride arbeidsrelatie sluit daarom ook goed aan bij grotere ontwikkelingen die zich afspelen binnen het Rijk: plaats en tijd onafhankelijk werken, meer sturen op resultaat en flexibeler omgaan met arbeidsrelaties. Veel organisaties zijn daar al volop mee bezig.

*"HR professional: Bij onze organisatie zijn we aan het experimenteren met het schrijven van offertes voor iedere taak/opdracht die we doen. Het betekent dat je als werknemer veel bewuster bezig bent met wat de opdracht van je verlangt. Je moet de opdracht helder omschrijven en je moet ook nadenken over een planning en een budget. Dat zorgt voor meer verantwoordelijkheid en resultaatgerichtheid van de medewerker en daarmee ook voor een efficiëntere organisatie."*

*"HR professional: Binnen onze organisatie zijn we heel erg druk met het doorvoeren van bezuinigingen op allerlei innovatieve manieren. Vooral het thema 'met minder mensen hetzelfde werk doen' komt aan bod. Dan is het belangrijk dat mensen in de organisatie ook flexibeler worden. Wij zijn nu bezig om een database aan te leggen van de extra talenten van onze medewerkers. Stel dat iemand bijvoorbeeld goed kan filmen, dan komt dat in het systeem en als we die expertise dan nodig hebben, dan halen we die kennis vanuit de eigen organisatie in plaats van buiten."*

### **1.2.3 De hybride arbeidsrelatie als HR instrument**

De ambtenaren die op dit moment hybride werken of dat van plan zijn, gaven aan beter hun eigen talenten te kunnen benutten als zij hybride aan de slag zijn. Dit betekent dat de hybride arbeidsrelatie kansen biedt voor talentmanagement binnen de organisatie.

*"Ik heb op een gegeven moment tegen mezelf gezegd: ik doe alleen nog maar de dingen die ik leuk vind. Ik had ook 65 of 70 jaar kunnen worden in de functie die ik had, maar dat was niet meer gezond. Nu ben ik veel effectiever omdat ik mijn kwaliteiten helemaal kan inzetten."*

De hybride arbeidsrelatie kan ook uitkomst bieden wanneer een ambtenaar niet (meer) helemaal goed in zijn vel zit op het werk, bijvoorbeeld door een arbeidsconflict. Een hybride arbeidsrelatie kan er dan voor zorgen dat de ambtenaar niet de keuze maakt om helemaal de overheid te verlaten maar door een combinatie met andere werkzaamheden te maken weer nieuwe inhoudelijke prikkels krijgt. En daardoor weer met vernieuwde energie naar het werk gaat.

Ook de autonomie die het hybride werken met zich meebrengt, kan ervoor zorgen dat iemand weer met nieuwe energie naar het werk toegaat. In het verlengde hiervan kan de hybride arbeidsrelatie ook als HR instrument worden ingezet.

*"Ik heb een hoop gedoe achter de rug, er werden andere dingen van me verwacht dan die ik waar kon maken. Als ik straks alles rond heb en ook eigen baas ben, kan ik veel meer zelf bepalen waar ik mee bezig ben. Dat is een rooskleurig toekomstbeeld."*

*"Ik heb altijd facilitair werk gedaan maar op een gegeven moment zat ik er gewoon niet zo lekker meer in mijn vel en ben ik goed gaan nadenken: wat wil ik nu echt? "*

## 2 Nadelen van hybride arbeidsrelaties voor werknemer en werkgever

In dit tweede hoofdstuk staan de nadelen van de hybride arbeidsrelatie centraal. We starten met de nadelen voor de werknemer: waar loopt een ambtenaar tegen aan wanneer hij de stap naar hybride wil maken en wat zijn meer structurele nadelen van hybride werken voor de ambtenaar? We vervolgen het hoofdstuk met mogelijke knelpunten voor de werkgever.

### 2.1 Nadelen en randvoorwaarden voor de hybride werknemer

#### 2.1.1 Persoonlijke knelpunten

Hybride werken verlangt veel flexibiliteit van de ambtenaar...

Hybride werken vraagt wat van mensen: je moet flexibel zijn en gemakkelijk kunnen schakelen. Je moet het niet vervelend vinden wanneer de werkzaamheden enigszins door elkaar heen lopen. Dat is niet te voorkomen. Heldere afspraken met de werkgever hierover maken, zijn hierbij essentieel.

*"Voordat ik een hybride arbeidsrelatie aanging, werkte ik ook altijd al op heel veel verschillende locaties, je moet wel flexibel kunnen zijn en daar mee om kunnen gaan."*

*"Je moet wel kunnen focussen. Als ik op mijn werk ben, wil ik niet de hele tijd aan mijn eigen bedrijf hoeven nadenken. Je moet het kunnen splitsen en tegelijkertijd kunnen mengen."*

*"Als ik tussendoor met iets anders bezig ben, heb ik het gevoel dat ik spijbel bij de ander."*

#### **...en bewustzijn over wanneer werkzaamheden te veel door elkaar heen lopen**

Als hybride ambtenaar is het belangrijk bewust te zijn wanneer de werkzaamheden door elkaar heen lopen en wat de consequenties daarvan kunnen zijn, zeker op het gebied van integriteit.

Vragen die spelen bij hybride ambtenaren over dit thema zijn:

- Hoe combineer ik twee banen als deze letterlijk door elkaar heen lopen, bijvoorbeeld wanneer de telefoon gaat voor de eigen onderneming op het werk.
  - Welke netwerken uit de overheid kan ik aanspreken voor mijn eigen onderneming?
- Deelnemers uit de discussiegroep spraken in dit verband over de draaieurconstructie.

*"Ik heb zelf niet echt last van de anti-draaideurregeling omdat ik zelf heel veel klussen buiten het rijk kan doen. Maar stel dat het Rijk zegt wij willen deze hybride constructie gaan stimuleren, dan moet je hier wel iets mee doen. Ik kan me voorstellen dat mensen er uiteindelijk niet voor kiezen omdat ze al een heel groot gedeelte van de markt kwijt zijn."*

Belangrijk hierbij is om duidelijke afspraken te maken met de werkgever.

*"Ik heb heel veel netwerken en dan denk ik soms: dit zou wel leuk zijn voor mijn eigen bedrijf maar dat vind ik dan toch lastig en niet helemaal integer."*

*"Wij hadden iemand op het werk die ook een webshop had en die ging dat op kantoor zitten afhandelen. Dat werd wel een grote rel."*

*"Soms gaat de telefoon en dat is dan voor een andere klus dan waar ik dan mee bezig ben. Ik neem de telefoon dan wel op, dat compenseert wel weer als het een keer andersom is."*

*"Ik vind het ongemakkelijk als de dingen door elkaar gaan lopen. Je krijgt dan situaties dat een potentiële opdrachtgever gaat vragen hoe ik het wil hebben: via het eigen bedrijf of via het werk. Je zit dan ook met andere tarieven. Dat werkt verwarrend en vind ik zelf niet prettig."*

*"Voor mijn ondernemers plan heb ik subsidie nodig van de gemeente. Dat is wel gek. Er is dan een procedure voor waarbij je moet aangeven welke nevenactiviteiten je gaat verrichten. Uiteindelijk bepaalt de gemeentesecretaris of het mag of niet."*

*"Bij mij worden ze soms wel zenuwachtig. Dan vragen ze aan me: welke pet heb je nu op? Nou dan zeg ik, daar doe ik niet aan, ik heb krullen."*

Bovendien vraagt het van de ambtenaar net wat meer 'geregel', vooral doordat hij minder aanwezig is op het werk.

*"Ik zit met twee vakantieregelingen, dat vraagt net iets meer plannen."*

### **Ondernemen vereist andere competenties van de ambtenaar**

Zeker als een hybride ambtenaar de keuze maakt om een eigen onderneming te starten, vraagt dit bepaalde competenties van hem. Deze capaciteiten zijn niet per sé nodig voor het werk als ambtenaar. Ondernemen vraagt bijvoorbeeld het in de markt zetten van jezelf, het actief op zoek gaan naar klanten en opdrachten verkopen. Oftewel: je moet een bepaalde mate van ondernemingszin in je hebben.

*"Leidinggevende: mensen moeten wel voorbereid zijn op het ondernemerschap. Wat ik heel veel zie gebeuren, is dat ambtenaren die ondernemer worden één klus aannemen bij een voor hen bekende opdrachtgever. Als die opdracht dan eindigt, dan is gelijk de relatie weg en hebben ze een probleem. Ondernemen is veel meer dan één leuke opdracht."*

*"Ik heb twintig jaar alleen maar nee gezegd en nu moet ik op zoek naar werk, dat is wel even anders."*

In het verlengde hiervan geven hybride ambtenaren aan het lastig te vinden om bijvoorbeeld een uurtarief vast te stellen. Bijvoorbeeld als zij zich in de markt willen zetten als zelfstandig ondernemer maar ook als ze meerdere klussen tegelijkertijd voor de overheid uitvoeren.

*"Ik vind het wel lastig hoor met al die verschillende tarieven. Soms heb ik een lang lopende klus en dan reken ik een maandtarief, voor de wat kortere klussen een uurtarief."*

*"Ik vind het wel lastig hoe ik mijn uurtarief straks ga bepalen. Moet ik dat linken aan mijn loon?"*

### **2.1.2 Knelpunt op arbeidsvoorwaardelijk gebied: het wordt de ambtenaar niet heel makkelijk gemaakt om flexibel te zijn**

In de discussiegroepen bleek dat het binnen de overheid niet heel makkelijk is om flexibel te werken terwijl dat juist hard nodig is bij hybride werken. Hybride ambtenaren geven aan beter ondersteund te kunnen worden bij hun werk als het gaat om telefoons, laptops, vervoerskaarten, toegang tot overheidsgebouwen etc. Het gaat hier vooral om de wens om flexibeler en gemakkelijker te kunnen werken, bijvoorbeeld vanuit huis<sup>3</sup>.

*"Het zou allemaal wel iets makkelijker kunnen, ik loop nu bijvoorbeeld met 2 smartphones, dat is wel onhandig. Het is ook zo goed beveiligd, ik kan niet zomaar ergens sms'en of mailen."*

*"De ICT afdeling beperkt me wel. Thuiswerken is bijvoorbeeld niet makkelijk."*

---

<sup>3</sup> Het concept van de hybride arbeidsrelatie sluit ook goed aan bij grotere ontwikkelingen die zich afspelen binnen het Rijk: plaats en tijd onafhankelijk werken, meer sturen op resultaat en flexibeler omgaan met arbeid.

Veel deelnemers uit de discussie gaven aan dat er nog geen sprake is van één overheid. Dit belemmert de flexibiliteit van de hybride ambtenaren.

*"Als ik wegga bij overheidsclub X moet ik mijn OV jaarkaart inleveren en bij overheidsclub Y weer opnieuw aanvragen. Dat zijn dingen die makkelijker moeten kunnen."*

*"Het is ook binnen de overheid niet heel gemakkelijk om even een uurtje in een ander gebouw te werken. Voor ieder gebouw moet ik weer een aparte toegang hebben."*

*"Een eerste stap zou al zijn dat het tussen gemeentes al makkelijker zou zijn om medewerkers uit te wisselen. Dat is op dit moment ook nog zo'n gedoe."*

### **2.1.3 Knelpunt op arbeidsrechtelijk gebied: hybride ambtenaren lopen het risico meer uren te gaan werken**

De ondervraagde ambtenaren met twee (of meer) banen gaan over het algemeen meer uren werken. Er bestaat dan het risico dat het voor de ambtenaar moeilijker wordt om de balans tussen werk en privé te vinden.

*"Ik zit over het algemeen al rond 6.00 uur achter de computer. Gedurende de dag als ik aan het werk ben als ambtenaar, ben ik er ook nog wel mee bezig. Soms gaat de telefoon bijvoorbeeld voor mijn andere werk, dat kan lastig zijn. In de avonduren ga ik ook nog wel eens aan de slag."*

*"Het nadeel kan zijn dat je te veel uren gaat draaien, maar mijn inschatting is dat het werk dan zoveel leuker is dat het dan wel weer ok is."*

*"Ik zou heel graag hybride willen gaan werken maar waar ik tegenaan loop is dat mijn huidige functie al 60 uur per week eist en waar haal je dan de tijd voor andere banen vandaan?"*

De hybride ambtenaar vindt het hierbij vooral moeilijk om zijn aandacht en tijd te verdelen tussen beide werkplekken. Het gaat dan vooral om het opvangen van de pieken en de dalen die het werk vaak met zich meebrengt. Het risico bestaat dat 'de andere klus' (tijdelijk) in gevaar komt. De afspraak om vaste uren per week te werken maakt het de hybride ambtenaar niet gemakkelijker.

### **2.1.4 Knelpunt op het gebied van de organisatiecultuur**

Soms lijkt de organisatiecultuur er nog niet klaar voor wanneer de ambtenaar buiten het gebaande pad besluit te lopen. De werkgever lijkt dan vooral beren op de weg te zien. De hybride ambtenaar merkt dit doordat de leidinggevende bijvoorbeeld niet meedenkt om de hybride arbeidsrelatie te laten slagen. Of de werkgever heeft last van vooroordelen - bijvoorbeeld over het ondernemerschap - of angsten. De angsten hebben te maken met de geheimhouding van rijksinformatie en loyaliteit aan de organisatie ("deze ambtenaar zal toch wel weggaan bij onze organisatie"). Tot slot kan de werknemer ook bang zijn dat de werkgever de hybride aanvraag opvat als een vertraagd definitief vertrek. In tijden van gedwongen mobiliteit kan dit een knelpunt zijn om het gesprek over hybride werken niet in volledige openheid te voeren.

Dit alles kan ervoor zorgen dat de hybride ambtenaar zich niet gesteund voelt in zijn keuze terwijl hij dit juist hard nodig heeft, bijvoorbeeld door op een creatieve manier mee te denken over oplossingen. Een hybride arbeidsrelatie vraagt immers om flexibiliteit en goede afspraken. Van beide kanten.

*"In mijn organisatie heerst er nog een gedachte van 'ondernemen is vies'. Geen enkele klant moet bijvoorbeeld door hebben dat ik er nog iets anders naast doen."*

*"In de ogen van anderen heb ik toch een stap terug gedaan nu ik voor een deel voor mezelf ben begonnen."*

*"Toen ik voor het eerst vertelde dat ik voor mezelf ging beginnen als coach, werd me meteen verteld: denk maar niet dat je mensen van de organisatie gaat begeleiden. Ik vond het wel jammer dat ze niet konden zeggen wat leuk voor je maar meer even benadrukken dat het niet kon."*

*"Toen ik een voorstel deed voor een flexibel contract, toen had mijn HR adviseur het al heel snel door: ik was een bange ZZP-er die gewoon wilde cashen. Nou je kunt praten als brugman maar ik kreeg hem niet op andere gedachten, ik wilde gewoon iets anders proberen."*

*"Ik krijg wel eens te horen: waar ligt je loyaliteit?"*

*"Bij ons bestaan er nog wel wat angsten in de organisatie wat je met de informatie gaat doen die je elders hoort. Daar moet je wel goede afspraken over maken, je tekent dan ook voor geheimhouding."*

Ook geven ambtenaren die hybride werken aan het risico te lopen onzichtbaar te worden voor de organisatie. Omdat ze minder aanwezig zijn, zouden ze inhoudelijk interessante werkzaamheden kunnen mislopen.

*"Ik merk wel dat ik nu minder gevraagd wordt om mee te denken, ik heb nu toch het gevoel dat ik iets mis. Voor een manager ben ik nu een parttimer en ik werk ook nog op drie verschillende locaties. Mensen die gezien worden geef je ook sneller een leuke klus. Ik wil daar binnenkort wel het gesprek over aan gaan."*

### **2.1.5 Niet iedere functie leent zich voor het hybride concept**

Niet iedere functie binnen de overheid leent zich ervoor om te combineren met een andere baan of een eigen onderneming. Het is bijvoorbeeld lastiger voor een leidinggevende om er nog een andere baan naast te hebben. Dit heeft voornamelijk te maken met het feit dat de leidinggevende met een extra baan vaker afwezig is waardoor zijn functie lastiger uit te voeren is.

*"Ik ben een tijdje leidinggevende geweest maar nu niet meer. Ik vond vormgeving ook leuk dus ik heb een stap terug gedaan, ik vond het niet met elkaar te combineren."*

Door integriteitissues is het ook lastig om bepaalde beroepen met elkaar te combineren.

*"Als belastinginspecteur kan je moeilijk ook belastingadviseur zijn."*

## **2.2 Nadelen en randvoorwaarden voor de hybride werkgever**

Ook voor werkgevers kleven er een aantal nadelen aan de hybride arbeidsrelatie.

### **2.2.1 Hybride werken vraagt om een andere vorm van leiderschap...**

Hybride werken vraagt om andere kwaliteiten van leidinggevendens. De leidinggevende kan vooral minder sturen op aanwezigheid. Hij weet daardoor minder goed wat de ambtenaar aan het doen is waardoor de beoordeling van de medewerker moeilijker kan worden. Daarom is het (nog) belangrijker om goede afspraken te maken over het resultaat en een werknemer – wanneer deze in gebreke blijft - daar ook op durven aanspreken. De werknemer heeft hier ook een belangrijke verantwoordelijkheid in. Niet iedere werknemer zal dit overigens aankunnen.

*"Ik vind het heel belangrijk dat ik zichtbaar ben voor mijn collega's, dus ik reageer ook altijd via de mail. Op die manier ben ik altijd zichtbaar, ook als ik fysiek niet aanwezig ben."*

Ook moet de leidinggevende alert zijn of de hybride ambtenaar in staat is om zijn tijd en energie op een goede manier te verdelen over zijn werkzaamheden.

*"Leidinggevende: ik vond het als leidinggevende wel lastig hoe iemand zijn energie verdeelt. Soms gaat het fout. Ik heb bijvoorbeeld gezien bij een medewerker dat de andere werkzaamheden er voor zorgden dat het ten koste ging van de energie die deze medewerker overhield voor de werkzaamheden voor de gemeente. Dan moet je wel even een goed gesprek gaan voeren. "*

### **2.2.2 ...en een creatieve omgang met procedures en regels**

Voor een leidinggevende vraagt het ook een bepaalde mate van creativiteit om te kunnen gaan met de soms starre procedures en regels binnen de overheid. Een voorbeeld hiervan zijn de formatieplaatsen van ambtenaren: wanneer je ambtenaren flexibel inzet met wisselende uren, botst dit met het systeem van vaste medewerkers in een formatie. Dus wanneer een ambtenaar besluit minder te gaan werken, staat de leidinggevende voor de uitdaging om toch het werk gedaan te krijgen.

*"Leidinggevende: ik had een medewerker onder me die op termijn ondernemer wilde worden maar die wilde er naar toe groeien. Die tussentijd is een lastige tijd om te overbruggen."*

*"Hoeveel uur je mag werken als ondernemer en in loondienst, dat ligt ook vast, fiscaal gezien. Ik kan me wel voorstellen dat dit makkelijker geregeld kan worden."*



## 3 Groei van hybride arbeidsrelaties: aanbevelingen

Waar liggen kansen voor groei van hybride arbeidsrelaties? Deze vraag staat centraal in dit hoofdstuk. Deze vraag is opgesplitst in aanbevelingen specifiek voor ambtenaren die de hybride arbeidsrelatie overwegen, voor werkgevers die hybride ambtenaren in dienst hebben of krijgen en voor het ministerie van Binnenlandse Zaken.

### 3.1 Aanbevelingen voor de ambtenaar

Een ambtenaar die de stap naar hybride wilt maken, heeft allereerst verbeelding over het concept nodig. Dit betekent dat hij aansprekende voorbeelden nodig heeft van ambtenaren die hem zijn voorgegaan. Hij moet zich in ieder geval een voorstelling kunnen maken van deze vernieuwende arbeidsrelatie: Wat heeft zo'n arbeidsrelatie om het lijf? Wat zou het betekenen voor mij en voor mijn werkgever? En welke risico's loop ik eigenlijk? Waar moet ik beginnen? Een deelnemer aan de discussiegroep die zich op dit moment in een oriënterende fase bevindt, verwoordt dit als volgt:

*"De gedachte om werk op een andere manier vorm te geven, speelde altijd al wel in mijn gedachte. Een goede maand geleden werd er binnen onze organisatie een verhaal verteld over hybride werken en hoe dit er uit zou kunnen zien en toen werd het idee voor mij gelijk een stuk concreter en ben ik mijn gedachtes verder gaan uitwerken."*

Vervolgens kan de hybride 'overweger' bekijken in hoeverre hij zich herkent in de hybride leefstijl zoals beschreven in 1.1. Belangrijke vragen hierbij zijn:

- Hoe belangrijk vind ik het maken van carrière (verticale stappen maken)?
- Hoe belangrijk vind ik de zekerheid van een vaste baan?
- Hoe flexibel ben ik?
- Bij de keuze voor het ondernemerschap: hoeveel ondernemingszin heb ik in me?

Uit de discussies bleek dat hybride ambtenaren veel voordelen konden opnoemen van deze manier van werken en in eerste instantie soms weinig nadelen zien. Sommige hybride ambtenaren hebben namelijk in het verleden nooit barrières ervaren en zijn het 'gewoon' gaan doen of zijn er ingerold. Voor een goede verbeelding bij het concept is het echter ook belangrijk bij de mogelijke nadelen stil te staan (hoofdstuk 2).

Overigens valt op dat hybride ambtenaren de functie van leidinggevende niet of nauwelijks lijken te combineren met de hybride arbeidsrelatie. Dit komt voornamelijk doordat aanwezigheid op het werk als essentieel wordt gezien bij het uitvoeren van de functie als leidinggevende. Juist de brede ervaring die op wordt gedaan bij het hybride werken, zou ook als een voordeel gezien kunnen worden.

### 3.2 Aanbevelingen voor werkgevers

Op dit moment is een enthousiaste werkgever nog een toevaligheid. Werkgevers die vooral beren op de weg zien, behoren dus zeker nog bij de hybride realiteit. Deze werkgevers zullen nog een aantal barrières moeten overwinnen. Allereerst kunnen werkgevers nog onwennig zijn of zelfs wantrouwen hebben ten aanzien van het concept. Zij vinden het dan moeilijk om de voordelen voor zichzelf in te zien. Ze worden vervolgens ook afgerekend op de vaste medewerkers in een formatie. Een allereerste stap voor deze werkgevers is dat zij zien wat deze vernieuwende manier van werken kan opleveren.

### **3.2.1 Meedenkende werkgevers helpen de ambtenaar die hybride wil gaan werken**

Het is nog lang niet overal binnen de overheid zo dat ambtenaren met hybride plannen gemakkelijk naar hun werkgever toestappen. Ambtenaren geven echter aan een meedenkende werkgever hard nodig te hebben. Ook is het belangrijk om goede afspraken te maken met de werkgever om de hybride arbeidsrelatie te laten slagen. Hiervoor moet de werkgever in ieder geval achter het hybride concept staan.

Om hybride arbeidsrelaties uit te bouwen voor de toekomst zijn enthousiaste werkgevers nodig die ambtenaren ondersteunen. De enthousiaste werkgever weet wat hybride werken voor de organisatie kan betekenen. Zij kunnen een rol spelen als ambassadeur van het hybride concept maar ook helpen de beslissing van de werknemer die hybride wil werken, makkelijker te maken. Besef hierbij dat de ondersteuning vanuit de organisatie in de vorm van (ICT) faciliteiten goed moet zijn voor hybride ambtenaren. Flexibel kunnen werken is een randvoorwaarde.

*"Ik verwacht van mijn leidinggevende dat hij met me meedenkt en dat hij er voor open staat. Het is fijn als hij ook ziet dat het hem iets kan gaan opleveren, dat het niet meteen een bedreiging hoeft te zijn."*

*"Mijn leidinggevende heeft eigenlijk heel positief gereageerd. Hij is benieuwd wat ik nu precies wil gaan doen en denkt met me mee."*

*"<Leidinggevende> Ik juich het alleen maar toe als iemand er nog iets naast gaat doen. Ik ben niet bang voor motivatieproblemen. Als iemand het echt niet leuk meer vindt om als ambtenaar te werken, gaat hij toch wel weg. Je moet iemand wel de mogelijkheid geven om zichzelf te ontplooien. "*

Werkgevers kunnen nog een stap verder gaan. Help medewerkers die willen starten met ondernemen door aandacht te vragen voor de competenties die daarvoor nodig zijn. Investeer waar mogelijk door opleidingstrajecten voor ondernemen aan te bieden. Ambtenaren lijken vooral moeite te hebben met het opstellen van commerciële tarieven.

### **3.2.2 Vang de pieken en dalen goed op**

Het risico dat naar voren kwam in de discussiegroepen was dat de hybride ambtenaar lastig de balans tussen meerdere dienstbetrekkingen kan vinden. Doordat er vaste uren per week zijn afgesproken zijn pieken en dalen van uren lastig op te vangen. De hybride ambtenaar heeft behoefte aan een contract dat mee ademt met de hoeveelheid werk die er op dat moment is. De huidige contracten voorzien hier echter onvoldoende in. Een mogelijke oplossing voor dit probleem is het zogenaamde 'barbapappa' contract dat mee ademt met de hoeveelheid werk. De ambtenaar spreekt dan bijvoorbeeld een aantal uren af op jaarbasis of maakt hierover resultaat afspraken.

*"Het zou mooi zijn als die afspraken over uren een beetje kunnen ademen. Dat het ene contract kan toenemen en het andere een beetje kan afnemen. En als de werkgever dan halverwege zegt ik zou wel iets meer van je willen, dat dat ook geen probleem is."*

*"Ik zou het wel heel handig vinden als je de uren flexibel kan invullen. En dat je de drukte op beide plekken kan opvangen wanneer het nodig is."*

*"Ik ben toch al een hele tijd ambtenaar en ondernemer maar heb nog steeds geen contract dat ik groter of kleiner kan maken. Ik ben dan steeds aan het rommelen met vrije dagen. En je kunt niet continu je contract aanpassen [...] Ik zou idealiter een barbapappa contract hebben of een nul uren contract. In ieder geval iets dat mee ademt. Het is nu vaak te veel of te weinig en dat ga ik voor de toekomst niet volhouden."*

### **3.2.3 Maak goede afspraken met de hybride ambtenaar**

Voor het slagen van de hybride arbeidsrelatie is het belangrijk dat er tussen de werkgever en de hybride werknemer duidelijke afspraken worden gemaakt. Uit de discussies kwamen de volgende zaken naar voren:

- Maak goede afspraken over het combineren van werkzaamheden: wat doet de hybride ambtenaar bijvoorbeeld als de telefoon gaat voor de eigen onderneming?
- Spreek met elkaar door hoe om te gaan met de geheimhouding van informatie bij de overheid. Op welke manier mag je de Rijks informatie inzetten voor je eigen onderneming bijvoorbeeld?
- Denk met elkaar na over integriteitsissues – vooral wanneer iemand voor zichzelf wil beginnen en klanten binnen de overheid wil. Een belangrijke vraag hierbij is: in welke vijver mag ik vissen als ondernemer?
- Maak afspraken over aanwezigheid en bespreek het gewenste resultaat van de werkzaamheden
- Denk samen na over arbeidsongeschiktheid: Bij wie ligt het risico als er een ongeval gebeurt buiten de baas zijn tijd (bijvoorbeeld in de tijd dat de ambtenaar aan het werk is bij de eigen onderneming)?

### **3.3 Aanbevelingen voor het Programma Beter Werken in het Openbaar Bestuur**

In deze paragraaf volgen aanbevelingen voor het Programma Beter Werken in het openbaar Bestuur. Door het programma kan vervolgens bekeken worden op welk niveau de aanbevelingen worden opgepakt.

Wanneer het Programma Beter Werken in het Openbaar Bestuur de groei van hybride arbeidsrelaties binnen de overheid wil stimuleren, moet zij ervoor zorgen dat ambtenaren allereerst bekend zijn met het concept en weten wat de hybride arbeidsrelatie voor hen kan betekenen. Vervolgens hebben ambtenaren en hun werkgevers er baat bij wanneer zij geïnspireerd worden door andere ambtenaren die hen zijn voorgegaan. Het programma kan hierbij zorgen voor het enthousiasmeren van werknemers en werkgevers en BZK zou als ministerie voorbeeldgedrag kunnen laten zien. Daarnaast kan het programma het nog gemakkelijker maken voor ambtenaren met hybride plannen om de overstap te maken en tegelijkertijd barrières opruimen door bijvoorbeeld wet & regelgeving beter aan te laten sluiten bij de hybride situatie.

#### **3.3.1 Zorg voor verbeelding over de hybride arbeidsrelatie en laat voorbeeldgedrag zien**

Eén van de eerste stappen die het programma zou kunnen zetten, is het enthousiasmeren van werknemers en werkgevers over de hybride arbeidsrelatie. Hoe dan? Zoals u heeft gelezen in 3.1 hebben hybride 'overwegers' verbeelding nodig bij het hybride concept. Het programma kan hierin faciliteren. BZK laat een film maken met aansprekende voorbeelden van enthousiaste hybride werknemers en werkgevers. In deze film kunnen ambtenaren en hun werkgevers vertellen wat de hybride arbeidsrelatie voor hen betekent. Ook kan er aandacht worden besteed aan de voordelen van het werken op deze manier maar ook wat de nadelen zijn en hoe deze te overbruggen. Daarnaast kan het programma op andere manieren aandacht besteden aan het concept door andere mediakanalen op te zoeken, bijvoorbeeld op de eigen website of door een hybride pilot te draaien en daarover te communiceren.

Naast verbeelding is het ook nodig dat de ambtenaar die op de hybride drempel staat, het gevoel heeft dat dit concept wordt gestimuleerd door de overheid en dat anderen hem zijn voorgegaan. Voor een hybride ambtenaar uit de discussiegroep was het bijvoorbeeld makkelijker geweest als zij niet de eerste binnen de organisatie was geweest die met dit idee was gekomen:

*"Ik voelde me wel gekke henkie hoor toen ik net mijn ideeën had aangekondigd. Er werd wat onwennig gereageerd omdat er ook nog niemand binnen onze organisatie op deze manier zo werkt. Door er vandaag in deze discussiegroep met anderen over te praten, dat helpt mij al enorm. Er zijn blijkbaar meer mensen die hiervoor kiezen."*

BZK kan hierbij ook voorbeeldgedrag laten zien aan de rest van de overheid, bijvoorbeeld door het uitvoeren van een pilot binnen het eigen ministerie. Bovendien kan zij startende hybride werknemers een 'schouderklopje' geven om te laten zien dat BZK het fenomeen wilt stimuleren.

### **3.3.2 Maak hybride werken gemakkelijker en ruim barrières op**

Het programma Beter Werken in het Openbaar Bestuur kan het de hybride ambtenaar gemakkelijker maken door te bekijken in hoeverre huidige procedures en regelgeving aansluiten bij de hybride situatie (op ICT, fiscaal of juridisch gebied). In hoeverre is de arbeidstijdenwet, de nevenactiviteiten regeling of een arbeidsongeschiktheidsverzekering bijvoorbeeld (nog) van toepassing op de hybride werknemer? In hoeverre zou bijvoorbeeld de regeling versoepeld kunnen worden om ondernemers een minimaal aantal uren te moeten laten werken als ondernemer? Het Programma kan ook specifiek bekijken of er in de CAO specifieke rechten voor een hybride ambtenaar kunnen worden opgenomen.

Het programma kan er bovendien over nadenken om een hybride handboek op te stellen voor ambtenaren die de overstap willen maken. Dit zou ook in de vorm van een digitaal platform voor vragen kunnen zijn. Het handboek zou in ieder geval aandacht moeten besteden aan de voor- en nadelen van hybride werken maar ook aandacht vragen voor thema's als pensioensopbouw, de arbeidsongeschiktheidsverzekering en de draaideurconstructie. Dit zijn thema's die in de discussiegroepen voor onduidelijkheid zorgde maar belangrijk zijn voor de hybride ambtenaar om goed voorbereid te zijn op de toekomst. Dit zijn bovendien onderwerpen die het programma verder zou kunnen uitwerken in relatie tot het hybride concept.

#### *Aandacht voor opbouw pensioen, arbeidsongeschiktheidsverzekering en de anti-draaideurregeling*

De opbouw van het pensioen is een thema waar veel onduidelijkheid en desinteresse over bestaat. Echter, het is een onderwerp dat belangrijk is voor de ambtenaar zeker als hij ervoor kiest om een eigen onderneming te starten. Hier zou het programma een bewustwordingsrol op zich kunnen nemen.

*"Op zich is het vraagstuk over de opbouw van het pensioen niet uniek voor de hybride ambtenaar. Dat geldt ook voor iemand die parttime gaat werken door de komst van een kind bijvoorbeeld. Mensen zijn er gewoon niet zo mee bezig."*

*"Ik weet er niet zoveel van af en maak me er eigenlijk ook niet zo druk om."*

Als hybride ambtenaar is het belangrijk om na te denken over een goede arbeidsongeschiktheidsverzekering. Dit betekent dat je de risico's die je loopt moet vastleggen en goede afspraken moet maken met de werkgever. Het programma zou hier over mee kunnen denken.

*"De dingen worden net wat ingewikkelder als je hybride werkt. Wat als er iets met je gebeurt tijdens de werkzaamheden in je andere baan? En wie gaat er betalen bij ziekte of burn out? Daar moet je wel goed over nadenken."*

*"Je mag dan best een beetje bovenop je tarief rekenen om dit risico voor jezelf te dekken. Je moet daar dan wel een potje voor jezelf van maken. "*

*"Ik was een ondernemer met een arbeidsongeschiktheidsverzekering. Ik heb uiteindelijk mijn onderneming stop moeten zetten, anders kwam ik niet van mijn verzekering af. Ik heb me daar zo aan geïrriteerd hoe beperkt je dan bent als zelfstandig ondernemer."*

Wanneer ambtenaren regelmatig wisselen van urencontracten kan dit ook als draaideurconstructie worden gezien met onvoldoende rechtszekerheid voor medewerkers. De antidraaideurregeling kan ambtenaren beperken die een eigen onderneming willen starten. Het programma zou kunnen bekijken of deze regeling opgerekt zou kunnen worden.

*Maak het de werkgever gemakkelijker*

Zoals we gezien hebben in hoofdstuk 2 vraagt de hybride arbeidsrelatie veel creativiteit van de leidinggevende. Wanneer je ambtenaren flexibel inzet met wisselende uren, botst dit namelijk met het systeem van vaste medewerkers in een formatie. Het programma zou kunnen bekijken in hoeverre deze procedure nog aansluit bij deze vernieuwende manier van werken, bijvoorbeeld door leidinggevenden minder af te rekenen op het aantal medewerkers onder hem en meer op de kwaliteit en efficiency waarmee hij een doelstelling behaalt.

*Tot slot*

Behalve beleidsambtenaren bij rijk en gemeenten zijn er natuurlijk tal van ambtenaren bij uitvoerende diensten, onderwijs en de zorg die in dit onderzoek buiten beschouwing zijn gelaten. In sommige kringen is het pad naar hybride al gewoon, zoals bij specialisten en bepaalde typen docenten. Bij anderen nog nauwelijks. Verder onderzoek onder deze doelgroep is nodig voor een vollediger beeld.