UNIVERSITY OF AMSTERDAM

UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Juridische en organisatorische vraagstukken bij hybride werken

Eindrapportage

Conen, W.; van der Neut, N.

Publication date
2026

Document Version
Final published version

Link to publication

Citation for published version (APA):
Conen, W., & van der Neut, N. (2026). *Juridische en organisatorische vraagstukken bij hybride werken: Eindrapportage*. Amsterdams Instituut voor Arbeidsstudies - Hugo Sinzheimer Instituut (AIAS-HSI), Universiteit van Amsterdam. https://aias-hsi.uva.nl/en/projects-a-z/hybride-werken/eindrapportage/eindrapportage.html

General rights
It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations
If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: https://uba.uva.nl/en/contact, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, P.O. Box 19185, 1000 GD Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

UvA-DARE is a service provided by the library of the University of Amsterdam (https://dare.uva.nl)

Download date:06 10月 2026

Universiteit van Amsterdam

Juridische en organisatorische vraagstukken bij

hybride werken

Wieteke Conen en Niels van der Neut

Juridische en organisatorische vraagstukken bij

hybride werken

Eindrapportage

Wieteke Conen
Niels van der Neut

M.m.v.

Hannah Geraads
Nicky Timmerman
Laura Nordhausen

Universiteit van Amsterdam

Met veel dank aan de leden van de begeleidingscommissie:

- Drs. Peter Koppe – Sociaal-Economische Raad
- Drs. Mathijs Roodenburg – Werkgeversvereniging AWVN
- Drs. Ellen Kok – Werkgeversvereniging AWVN
- Mr. Daphne de Wild – CNV
- Prof. dr. Maarten Keune – Universiteit van Amsterdam
- Prof. mr. Evert Verhulp – Universiteit van Amsterdam

Amsterdams Instituut voor Arbeidsstudies – Hugo Sinzheimer Instituut (AIAS-HSI),
Universiteit van Amsterdam

Amsterdam, januari 2026
Wieteke Conen & Niels van der Neut, Amsterdam
Contact: W.S.Conen@uva.nl
General contact: aias-hsi@uva.nl

Bibliografische gegevens:
Conen, W.S. en Neut, N.M.Q. van der (2026). Juridische en organisatorische vraagstukken bij hybride werken. Eindrapportage. Amsterdam: AIAS-HSI

Deze rapportage is tot stand gekomen met behulp van subsidie van Instituut Gak, dossiernummer 2023-398, en maakt onderdeel uit van een onderzoeksproject met de titel “Juridische en organisatorische vraagstukken bij hybride werken”. Instituut Gak wil een bijdrage leveren aan de kwaliteit van de sociale zekerheid in Nederland door financiële ondersteuning van onderzoek, projecten en leerstoelen. Meer informatie is te vinden op http://instituutgak.nl.

Inhoud

Voorwoord 1

1 Inleiding 3

1.1 Over dit onderzoek 5
1.2 Aanpak 8
1.3 Leeswijzer 11

2 Kennisdossier hybride werken 12

2.1 Introductie 13
2.2 Hybride werken: trends en omvang 13
2.3 Werkenden en hybride werken 16
2.4 Werkgevers en hybride werken 19
2.5 Beleid, overleg en zeggenschap 22
2.6 Conclusie 26

3 Juridische aspecten van hybride werken 28

3.1 Inleiding 29
3.2 Het recht op of de plicht tot plaatsonafhankelijke arbeid 30
3.3 Schade en aansprakelijkheid 33
3.4 Het recht op onbereikbaarheid 43
3.5 Werkgebonden personenmobiliteit 46
3.6 Medezeggenschap: de rol van de ondernemingsraad of de personeelsvertegenwoordiging 47
3.7 Conclusie 49

4 Hybride werken en het welzijn van werkenden 52

4.1 Introductie 53
4.2 Vormen van hybride werken 54
4.3 Positieve en negatieve effecten van thuiswerken: het (veranderende) perspectief van werkenden 61
4.4 Hybride werken en de kwaliteit van werk 64
4.5 Conclusie 68

5 Hybride werken: het perspectief van de werkgever 70

5.1 Introductie 71
5.2 Het werkgeverssurvey 71
5.3 Vormen van hybride werken 75
5.4 Positieve en negatieve effecten van hybride werken: het (veranderende) perspectief van werkgevers 80
5.5 Beleid rondom hybride werken 87
5.6 Overleg en medezeggenschap 100
5.7 Conclusie 106

6 De vormgeving van hybride werken in organisaties: verleden, heden en toekomst 110

6.1 Introductie 111
6.2 Het vormgeven van beleid 113
6.3 Ervaringen met hybride werken 116
6.4 Overleg en medezeggenschap in organisaties 118
6.5 De toekomst van hybride werken 121
6.6 Conclusie 122

7 Conclusies 124

Literatuur 129

Werkgeverssurvey 131

Vragenlijst casestudies 147

Voorwoord

Sinds de COVID-19-pandemie heeft hybride werken zich ontwikkeld tot een breed geaccepteerde en blijvende vorm van werken voor veel beroepen. Wat begon als een noodoplossing om de verspreiding van het coronavirus te beperken, groeide in korte tijd uit tot een structureel onderdeel van de organisatie van werk. Na de pandemie brak een nieuwe fase aan, waarin werkgevers en werknemers op zoek gingen naar duurzame en passende vormen van hybride werken. Daarbij werd al snel duidelijk dat hybride werken kansen biedt, maar ook nieuwe vragen en spanningen oproept. Voor miljoenen Nederlandse werknemers is hybride werken inmiddels de nieuwe realiteit.

In het onderzoek *Juridische en organisatorische vraagstukken bij hybride werken* richten we ons op deze periode na de pandemie en beogen wij een bijdrage te leveren aan het dichten van de kennislacune rond de voorwaarden waaronder hybride werken op een evenwichtige en duurzame manier kan worden vormgegeven. Hybride werken raakt aan juridische, organisatorische en sociale vraagstukken, zoals zeggenschap, bereikbaarheid, privacy, arbeidsomstandigheden en de balans tussen flexibiliteit en verbondenheid. Deze thema's bepalen niet alleen de kwaliteit van het dagelijks werk, maar ook de toekomstbestendigheid van onze arbeidsmarkt. In het onderzoek analyseren wij de juridische kaders rond hybride werken, verkennen wij de relatie met de kwaliteit van arbeid en onderzoeken wij hoe werkgevers en werknemers in de praktijk tot afspraken komen. Dit doen we vanuit een multidisciplinair perspectief, waarbij juridische, economische en sociologische inzichten worden gecombineerd.

Het onderzoek *Juridische en organisatorische vraagstukken bij hybride werken* wordt uitgevoerd met financiële steun van Instituut Gak, die we hiervoor zeer erkentelijk zijn. We danken in het bijzonder Judith van der Veer, Harriet Vinke en Danny Taufik voor de prettige samenwerking bij de voorbereiding en uitvoering van het onderzoek. Daarnaast zijn wij de leden van de begeleidingscommissie zeer dankbaar voor hun waardevolle inzichten en adviezen voor de richting van het onderzoek en de ontwikkeling van de vragenlijsten. Ook danken wij Hannah Geraads, Nicky Timmerman en Laura Nordhausen hartelijk voor al hun inspanningen rondom het veldwerk en de rapportage van het casestudieonderzoek. Dit rapport is gebaseerd op de antwoorden van ruim 4.500 werkenden en 1.500 organisaties die hebben deelgenomen aan survey- of casestudie onderzoek. Zonder de bereidheid van deze respondenten om hun

ervaringen te delen, had dit rapport niet tot stand kunnen komen. Wij danken alle respondenten hartelijk voor hun bijdrage. De verantwoordelijkheid voor de inhoud van dit rapport berust uitsluitend bij de auteurs.

Wieteke Conen en Niels van der Neut
Amsterdam, januari 2026

Hoofdstuk 1

Inleiding

Sinds de COVID-19 pandemie is hybride werken een breed geaccepteerde werkwijze geworden voor beroepen waarbij dat mogelijk is. Ongeveer twee jaar lang gold het advies om – indien mogelijk – thuis te werken om zo de verspreiding van het coronavirus tegen te gaan. Op 15 maart 2022 verviel het thuiswerkadvies van de rijksoverheid en startte een nieuwe fase waarin verschillende varianten van hybride werken werden toegepast. Minister Van Gennip, destijds minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, stelde in juni 2022 in de kamerbrief voor de toekomst van hybride werken: "Hybride werken waar dat kan, is een positieve ontwikkeling. Het brengt voordelen mee voor werknemers en werkgevers, draagt bij aan het bereiken van maatschappelijke doelen en past in een moderne cultuur, waarbij we van een aanwezigheidscultuur gaan naar outputgericht werken en vertrouwen." En ook: "Hybride werken biedt kansen om maatschappelijke doelen te realiseren, zoals vermindering van de CO_2-uitstoot, tegengaan van piekbelasting in het openbaar vervoer, tegengaan van krapte op de huizenmarkt en bevordering van een goede werk-privé balans." Met passende ondersteuning biedt hybride werken daarnaast mogelijkheden om mensen met een beperking aan het werk te krijgen. Veel werknemers én werkgevers zochten in de daarop volgende periode naar passende vormen van hybride werken, maar zagen ook nadelen en risico's die aan hybride werken verbonden kunnen zijn.

In de zoektocht naar hoe hybride werken te organiseren, werden en worden organisaties gevoed door een groeiende hoeveelheid (ervarings)kennis. Om hybride werken op een evenwichtige manier vorm te geven voor werknemers, werkgevers en maatschappij, is volgens onder andere de SER (2022) aandacht nodig voor aspecten als zeggenschap, maatwerk, vertrouwen en verantwoordelijkheid. Het kabinet kon zich vinden in dat advies en riep werkgevers op om met werknemers afspraken te maken om hybride werken blijvend te stimuleren.

Maar wat zijn in deze goede afspraken? Dat is geen eenvoudige vraag, en één met verschillende juridische en organisatorische aspecten. Als meer werk plaats- en tijdsonafhankelijk wordt, dan kan dit bijvoorbeeld schuren met meer traditionele aanwezigheidscriteria en het werken op vaststaande werktijden. Het vraagt om vertrouwen tussen werkgever en werknemer, maar ook tussen werkenden onderling. Daarnaast is de privacy van werkenden een aandachtspunt, evenals een verduidelijking van de rechten en plichten omtrent onbereikbaarheid. Als hybride werken onderdeel blijft van het nieuwe werken, dan is het van belang om dergelijke vragen nader te onderzoeken.

Tegen deze achtergrond is onderzoeksinstituut AIAS-HSI in 2023 gestart met een onderzoek onder de titel 'Juridische en organisatorische vraagstukken bij hybride werken'. In dit onderzoek analyseren we de juridische kaders in het arbeidsrecht rondom hybride werken; de relatie tussen hybride werken en de kwaliteit van werk; in hoeverre werkgevers en werknemers in onderling overleg tot afspraken weten te komen, en op welke terreinen mogelijk verdere overheidsregulering gewenst is. Voor dit onderzoek hebben we een literatuurstudie verricht naar organisatorische vraagstukken rondom hybride werken, juridische analyses uitgevoerd, bestaande surveydata van

werknemers geanalyseerd, en zowel een werkgeverssurvey opgezet als casestudies uitgevoerd binnen organisaties. Alle bevindingen en reflecties hierop zijn opgenomen in deze eindrapportage.

1.1 Over dit onderzoek

Aan het begin van het onderzoek hebben wij, op basis van de destijds beschikbare literatuur en binnen de geschetste context, drie hoofdthema's vastgesteld. Deze thema's vormen de focus van het onderzoek. Daarbij gaat het om: (i) het welzijn en de werktevredenheid van werknemers; (ii) de houding, ervaringen en het gedrag van werkgevers; en (iii) de rol van medezeggenschap bij hybride werken.

Een eerste vraagstuk betreft de gevolgen van hybride werken voor ***het welzijn en de werktevredenheid*** van werknemers (SER, 2022). Uit verschillende studies blijkt dat, als het aan werknemers ligt, hybride werken een 'blijvende' werkvorm is (Barrero et al., 2021; Boyon, 2021; De Beer en Conen, 2022; Felstead, 2022; Allen et al, 2024). Hoewel hybride werken 'gemiddeld' een positieve samenhang met welzijn lijkt te hebben, is er nog veel onbekend over factoren die welzijn van het personeel ondersteunen en belemmeren (Felstead & Henseke, 2017; Crawford, 2022). Deels komt dit doordat veel onderzoek betrekking heeft op de periode van gedwongen thuiswerken. Overzichtsstudies laten zien dat dit vaak tegenstrijdige bevindingen oplevert, die mogelijk het product zijn van een samensmelting van lockdown-effecten en zelfstandige effecten van hybride werken. Een gecombineerd organisatorisch-juridisch onderdeel van dit vraagstuk betreft de sturing en (digitale) controle van de werkgever op de activiteiten van werknemers. In hoeverre mag een werkgever in het kader van de privacy zijn thuiswerkende medewerkers monitoren, en wat doet dat met de kwaliteit van het werk en de vertrouwensrelatie tussen de organisatie en de werkende? Ook neemt het belang toe om afspraken te maken over de bereikbaarheid van werknemers buiten werktijd. Hybride werken raakt dus aan fundamentele vraagstukken over de organisatie van het werk.

Ten tweede spelen voor organisaties financiële en productiviteits-vraagstukken. Enerzijds kunnen er arbeidsplaats- en vervoerskosten worden bespaard doordat werknemers meer thuiswerken. Anderzijds kunnen organisatorische baten afnemen. Over de ***houding, ervaringen en het gedrag van werkgevers*** ten opzichte van hybride werken is aanzienlijk minder bekend dan over die van werknemers. Verwachten of ervaren werkgevers dat hybride werken een negatief effect heeft op productiviteit en innovatie, bijvoorbeeld omdat ze minder zicht hebben op hun werknemers wanneer zij plaats- en tijdsonafhankelijk werken? Ook dit vraagstuk heeft een duidelijk juridische component, bijvoorbeeld op het terrein van privacywetgeving, Arbowetgeving en de aansprakelijkheid bij plaatsonafhankelijk werk voor eventuele gezondheidsschade (SER, 2022; Huijsmans-Zwijnenburg & Bos-Bremmer, 2021). Het werkgeversperspectief op hybride werken, zeker ook in relatie tot wetgeving, vormt een interessant onderzoeksgebied (Parker et al., 2020; Erdziek, 2021).

Tot slot spelen interessante vragen rondom *medezeggenschap bij hybride werken*. Individuele, directe werknemerszeggenschap is geregeld in de Wet flexibel werken, waarbij er een maatschappelijke en politieke discussie gaande is over de vraag in hoeverre werkgevers de verzoeken van werknemers om thuis te werken moeten honoreren. Interessant is dat van de Wet flexibel werken kan worden afgeweken bij cao of schriftelijke overeenstemming met de ondernemingsraad (OR). Vertegenwoordigende, collectieve medezeggenschap kan dus de directe, individuele werknemerszeggenschap versterken of juist inperken. Op basis van de WOR kan de OR een advies- of instemmingsrecht hebben bij regelingen over thuiswerken en hybride werken. De OR speelt daarnaast een bredere rol in het bedrijfsbeleid, zowel bij het stimuleren als het mogelijk beperken van hybride werken. Ondernemingsraden kunnen ook nieuwe vormen van medezeggenschap op het terrein van thuiswerken introduceren door regie te voeren op maatwerkafspraken binnen afdelingen en/of de directe individuele werknemerszeggenschap versterken (Tros, 2020).

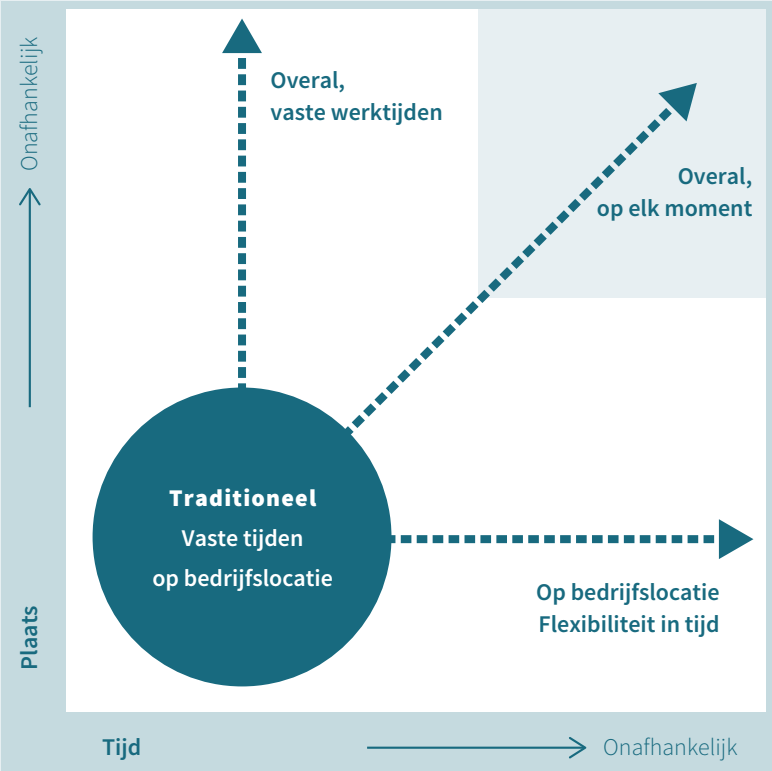
In dit onderzoek stellen we de volgende centrale vraag:

Welke effecten heeft hybride werken op de kwaliteit van werk (voor de werknemer), de resultaten van de onderneming en het functioneren van arbeidsorganisaties, en met welke juridische en organisatorische condities kan worden bevorderd dat deze effecten voor alle betrokken partijen positief zijn?

Definitie van hybride werken

Dit onderzoek richt zich op hybride werken, een breed begrip dat verder reikt dan thuiswerken. Hybride werken combineert plaats- en tijdsonafhankelijk werken, waarbij werkenden kunnen kiezen waar zij werken: op kantoor, thuis, of elders, zoals in een werkhub. Dit biedt flexibiliteit om werktijden en locaties af te stemmen op persoonlijke behoeften. Hybride werken omvat ook de organisatie van samenwerking op afstand, waarbij goede afstemming met leidinggevenden en collega's essentieel is. Het doel is een flexibele en effectieve werkvorm die zowel individuen als teams ondersteunt. In dit onderzoek sluiten we aan bij de definitie van hybride werken zoals onder andere uitgewerkt in het SER-advies: "Hybride werken is het combineren van verschillende vormen van plaats- en tijdsonafhankelijk werk" (SER, 2022, p. 13). Hybride werken kent dus twee assen: plaats en tijd (zie figuur 1.1, naar het Nederlands vertaald en bewerkt op basis van Gratton, 2021). Vóór Covid-19 boden de meeste bedrijven beperkte flexibiliteit langs beide dimensies. Dit plaatste hen doorgaans in het kwadrant linksonder, met werknemers die op de bedrijfslocatie werkten met hoofdzakelijke vaste werktijden. Sommige bedrijven hadden zich bewogen over de horizontale as, door flexibelere werktijden toe te staan; anderen experimenteerden in het kwadrant linksboven, door werknemers meer flexibiliteit te bieden in waar ze werkten, meestal vanuit huis of via werkhubs en deelkantoren. Het kwadrant rechtsboven representeert de combinatie van plaats- en tijdsonafhankelijk werk. Helemaal rechtsboven zou men bijvoorbeeld de zogenaamde 'digitale nomaden' kunnen plaatsen.

Figuur 1.1 Werkarrangementen naar plaats en tijd

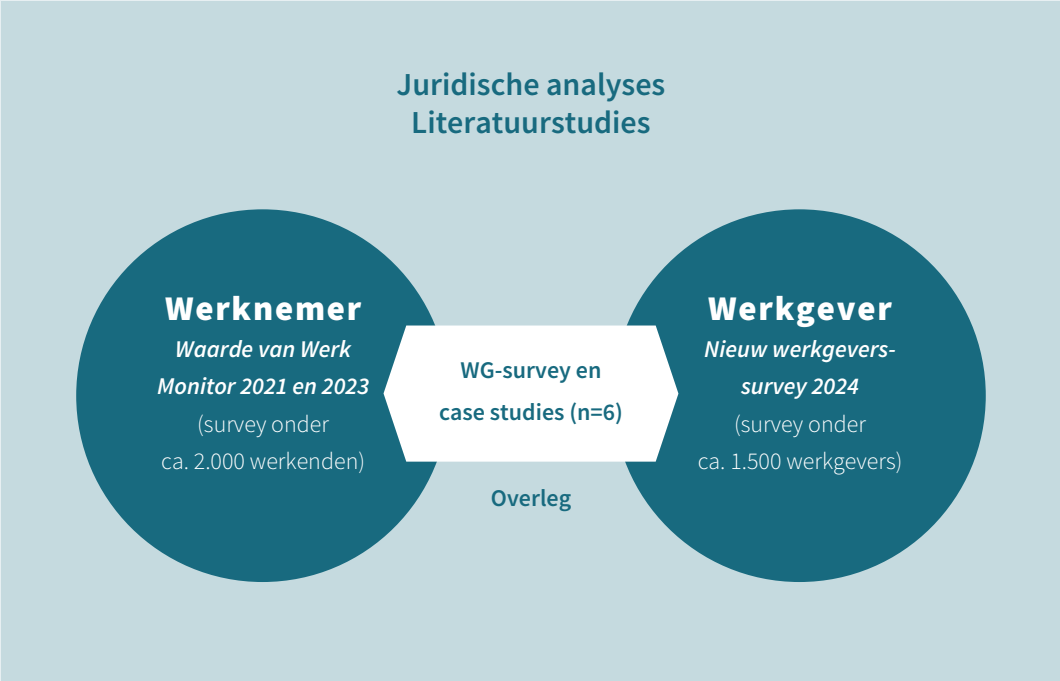


Bron: Gebaseerd op Gratton, 2021

1.2 Aanpak

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden, is een literatuurstudie uitgevoerd, zijn juridische analyses verricht, en zijn bestaande surveydata onder werknemers bestudeerd. Daarnaast is een werkgeverssurvey opgezet en geanalyseerd, en zijn case-studies verricht binnen organisaties.

Figuur 1.2 Aanpak onderzoek juridische en organisatorische vraagstukken



Literatuurstudie

In de beginfase van het project is een literatuurstudie uitgevoerd naar de bestaande nationale en internationale literatuur en onderzoeken over organisatorische vraagstukken met betrekking tot hybride werken. We rapporteren een samenvatting van deze literatuurstudie in hoofdstuk 2 in de vorm van een kennisdossier. Later in het rapport bouwen we op deze kennis voort in de analyses van de surveydata onder werknemers, het werkgeverssurvey en de casestudies.

Juridische analyses

Via deskresearch wordt nagegaan welke juridische vraagstukken met betrekking tot hybride werken momenteel spelen. Bepaalde juridische vraagstukken ten aanzien van hybride werken zijn duidelijker dan anderen. Toch resteert ook bij de vraagstukken die al redelijk duidelijk zijn en goed toegespitst op hybride werken de vraag of werkgevers zich hiervan bewust zijn, hoe werkgevers hiermee omgaan, en of zij in de praktijk moeite hebben invulling te geven aan die regels. De bevindingen hiervan zijn opgenomen in hoofdstuk 3.

Een voorbeeld hiervan betreft de privacywetging: de meeste regels omtrent privacy en monitoring zijn op dit moment wel duidelijk, maar in hoeverre hebben werkgevers hier daadwerkelijk kennis van, en hoe gaan zij hier in de praktijk mee om? Daarnaast spelen arboverplichtingen en de werkgeversaansprakelijkheid voor werknemers die niet op kantoor werken een rol. De werkgever kan zich bijvoorbeeld van zijn zorgplicht (als bedoeld in art. 7:658 BW) vergewissen door de 'plaatsonafhankelijke' werkplek (in de zin van art. 1.43 Arbobesluit) op afstand te laten controleren door een arbodeskundige of door de werknemer een foto of video te laten maken van zijn thuiswerkplek. Maar wat als de werknemer zo'n verzoek weigert? Kan de werkgever in zo'n situatie alsnog aansprakelijk worden gehouden, zelfs als blijkt dat de werknemer RSI heeft opgelopen door een niet-ergonomische thuiswerkplek of doordat de werknemer in een koffietent de werkzaamheden verricht? (Hoe) heeft dit effect op de bereidheid van werkgevers om plaatsonafhankelijke arbeid te faciliteren? En is het 'verlichte' arboregime wel licht genoeg, nu wettelijk gezien nagenoeg geen onderscheid wordt gemaakt tussen verschillende plaatsonafhankelijke werkplekken? Een ander aspect betreft de psychosociale arbeidsbelasting. In deze context is een wetsvoorstel ingediend om het recht op een gesprek rondom bereikbaarheid te introduceren. De werkgever draagt reeds de verantwoordelijkheid voor de veiligheid en gezondheid van zijn werknemers en moet daartoe een beleid voeren (art. 3 lid 1 Arbowet), waaronder ten aanzien van de beperking van de psychosociale arbeidsbelasting (art. 3 lid 2 Arbowet). De werkgever moet de werkgerelateerde risico's vastleggen in een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) en een plan van aanpak hebben (art. 5 Arbowet). Deze wetgeving bestaat al geruime tijd en lijkt duidelijk, maar of werkgevers hier ook daadwerkelijk veel mee doen in het kader van hybride werken, is de vraag. Daarbij gaat het niet alleen om het eventueel monitoren van deze grens, maar ook bijvoorbeeld of hij hulpbronnen aanbiedt om emotionele uitputting en uitval te voorkomen (WRR, 2020). In de juridische analyses wordt nagegaan in hoeverre huidige wettelijke kaders voldoende toegerust zijn op de (snelle ontwikkeling naar) het hybride werken. Naast het juridische spanningsveld is van belang om na te gaan of werkgevers zich hiervan bewust zijn, en hoe zij in de praktijk hieraan invulling geven. Ook deze juridische analyses dienen als input voor de analyses van de surveydata onder werknemers, het werkgeverssurvey en de casestudies.

Werknemerssurvey

Na de literatuurstudie en juridische analyses gaan we in hoofdstuk 4 in op de complexe relatie tussen hybride werken en de kwaliteit van werk van werknemers. Welke varianten van hybride werken zijn er, welke ervaring hebben werknemers hiermee en hoe beïnvloedt hybride werken de kwaliteit van werk? Aan de hand van unieke survey data uit de Waarde van Werk Monitor 2021 en 2023 kunnen we dergelijke vragen in samenhang onderzoeken. Beide jaren bevatten antwoorden van ruim 2.000 werkenden (representatief voor de Nederlandse beroepsbevolking naar leeftijd, geslacht, opleiding en arbeidsrelatie). Zo weten we van hen of zij plaats- en/of tijdsonafhankelijk (kunnen) werken, wat zij als positieve en negatieve effecten van thuiswerken beschouwen, of zij gemonitord worden door hun werkgever als zij niet op de bedrijfslocatie werkzaam zijn, en of zij altijd bereikbaar moeten zijn. Dit kunnen we bovendien relateren aan de kwaliteit van hun werk (arbeidstevredenheid, bevlogenheid, werkdruk). Ook kunnen we nagaan of er verschillen zijn tussen organisaties (sector, organisatiegrootte, soort werk, onderlinge relaties op het werk, organisatiecultuur) of verschillende groepen werkenden (bijvoorbeeld naar demografische en socio-economische kenmerken).

Werkgeverssurvey

Daarna verdiepen we ons in vragen als: welke ervaringen hebben directeurs en managers met hybride werken, wat zien zij als kansen en bedreigingen in zowel financiële als niet-financiële zin en vanuit juridische perspectief, en (hoe) vindt overleg tussen werknemers en werkgever plaats? Om dergelijke vragen te beantwoorden, is op basis van een voorbereidende literatuurstudie en juridische analyse een surveyonderzoek onder werkgevers opgezet en bestudeerd. Het veldwerk van dit surveyonderzoek is verzorgd door Ipsos I&O. Op basis van kennis van en ervaring met eerder onderzoek onder werkgevers (zie bv Conen, 2013) hebben we organisaties met ten minste 10 werknemers of meer geselecteerd uit het LISA register. Daarbij zijn alleen sectoren geselecteerd waarin hybride werk in de regel (veel) voorkomt. De organisaties zijn per brief benaderd (met link en/of survey). In totaal hebben 1.487 organisaties de vragenlijst volledig ingevuld. In hoofdstuk 5 presenteren we de belangrijkste bevindingen uit dit surveyonderzoek.

Casestudies

Ten slotte gaan we via casestudies van organisaties dieper in op zowel juridische als organisatorisch vraagstukken. Voor elke casestudie zijn de daar aanwezige bedrijfsregelingen rond hybride werken juridisch en beleidsmatig geanalyseerd en zijn diepte-interviews gehouden met een topmanager/directeur, de HR-manager, OR-voorzitter en een of twee medewerkers van een afdeling waar hybride werken een issue is. Hiertoe zijn zes casestudies geselecteerd, dat wil zeggen: zes bedrijven met

van elkaar onderscheiden varianten van hybride werken, in verschillende bedrijfstakken in zowel de publieke als private sector. Ook hebben we bekeken of organisaties al langer bezig zijn met de vormgeving van hybride werken binnen hun organisatie. In totaal zijn 21 interviews afgenomen. De bevindingen van de casestudies zijn uitgewerkt in hoofdstuk 6.

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 bespreken we de bevindingen uit de literatuurstudie, waarin we bestaande nationale en internationale literatuur en onderzoeken over organisatorische vraagstukken met betrekking tot hybride werken hebben geanalyseerd. We gaan achtereenvolgens in op de omvang en trends in hybride werken in Nederland; de sociaaleconomische kenmerken, percepties en ervaringen van werkenden ten aanzien van hybride werken; de percepties en ervaringen van werkgevers ten aanzien van hybride werken; en ten slotte wat we weten over hoe beleid, overleg en zeggenschap georganiseerd wordt. In de conclusie gaan we in op hieruit voortvloeiende vervolgvragen.

In hoofdstuk 3 bespreken we de huidige wet- en regelgeving op het terrein van hybride werken. Daarbij wordt ook acht geslagen op de wetsvoorstellen en de knelpunten die in de rechtsliteratuur zijn geïdentificeerd. De huidige stand van zaken en de geïdentificeerde knelpunten liggen deels ten grondslag aan de enquête die onder werkgevers is uitgevraagd (zie hoofdstuk 5).

Hoofdstuk 4 gaat in op de resultaten die voortkomen uit de analyses van het werknemerssurvey. Na een toelichting op de gehanteerde onderzoeksmethode wordt ingegaan op de verschillende vormen van hybride werken, de positieve en negatieve effecten van thuiswerken en de relatie tussen diverse werkarrangementen en de kwaliteit van werk.

In hoofdstuk 5 worden de resultaten van de analyses van het werkgeverssurvey behandeld. Ook hier wordt eerst de gebruikte methode toegelicht. Vervolgens komen de verschillende vormen van hybride werken aan bod, de door werkgevers ervaren positieve en negatieve effecten, het beleid rondom hybride werken, en de wijze waarop overleg en medezeggenschap hierover zijn georganiseerd.

In hoofdstuk 6 staan de bevindingen uit de casestudies centraal. Na een beschrijving van de methodologische aanpak wordt besproken hoe het beleid rondom hybride werken is vormgegeven, welke ervaringen organisaties hiermee hebben, hoe overleg en medezeggenschap zijn ingericht, en hoe men binnen deze organisaties naar de toekomst van hybride werken kijkt.

In hoofdstuk 7 worden tot slot de belangrijkste conclusies van het onderzoek gepresenteerd.

Hoofdstuk 2

Kennisdossier hybride werken

2.1 Introductie

Dit kennisdossier omvat een overzicht van de voor dit onderzoek relevante literatuur en bestaande kennis over hybride werken. Dit kennisdossier is opgesteld in de loop van 2024, voorafgaand aan en (mede) als inhoudelijke input voor het werkgeverssurvey (hoofdstuk 5) en de casestudies (hoofdstuk 6). We vatten hybride werken daarbij op als het combineren van verschillende vormen van plaats- en tijdsonafhankelijk werk (zie paragraaf 1.1). We analyseren bestaande nationale en internationale literatuur en onderzoek naar organisatorische vraagstukken rond hybride werken. We gaan achtereenvolgens in op de omvang en trends in hybride werken in Nederland (paragraaf 2.2); sociaaleconomische kenmerken, sectoren en percepties en ervaringen van werkenden ten aanzien van hybride werken (paragraaf 2.3); de percepties en ervaringen van werkgevers ten aanzien van hybride werken (paragraaf 2.4); en ten slotte wat we weten over hoe beleid, overleg en zeggenschap georganiseerd wordt (paragraaf 2.5). Per onderdeel gaan we in op de vragen die die onbeantwoord blijven. In de conclusie gaan we in op vervolgvragen en bevindingen die we meenemen in het latere hoofdstukken (paragraaf 2.6).

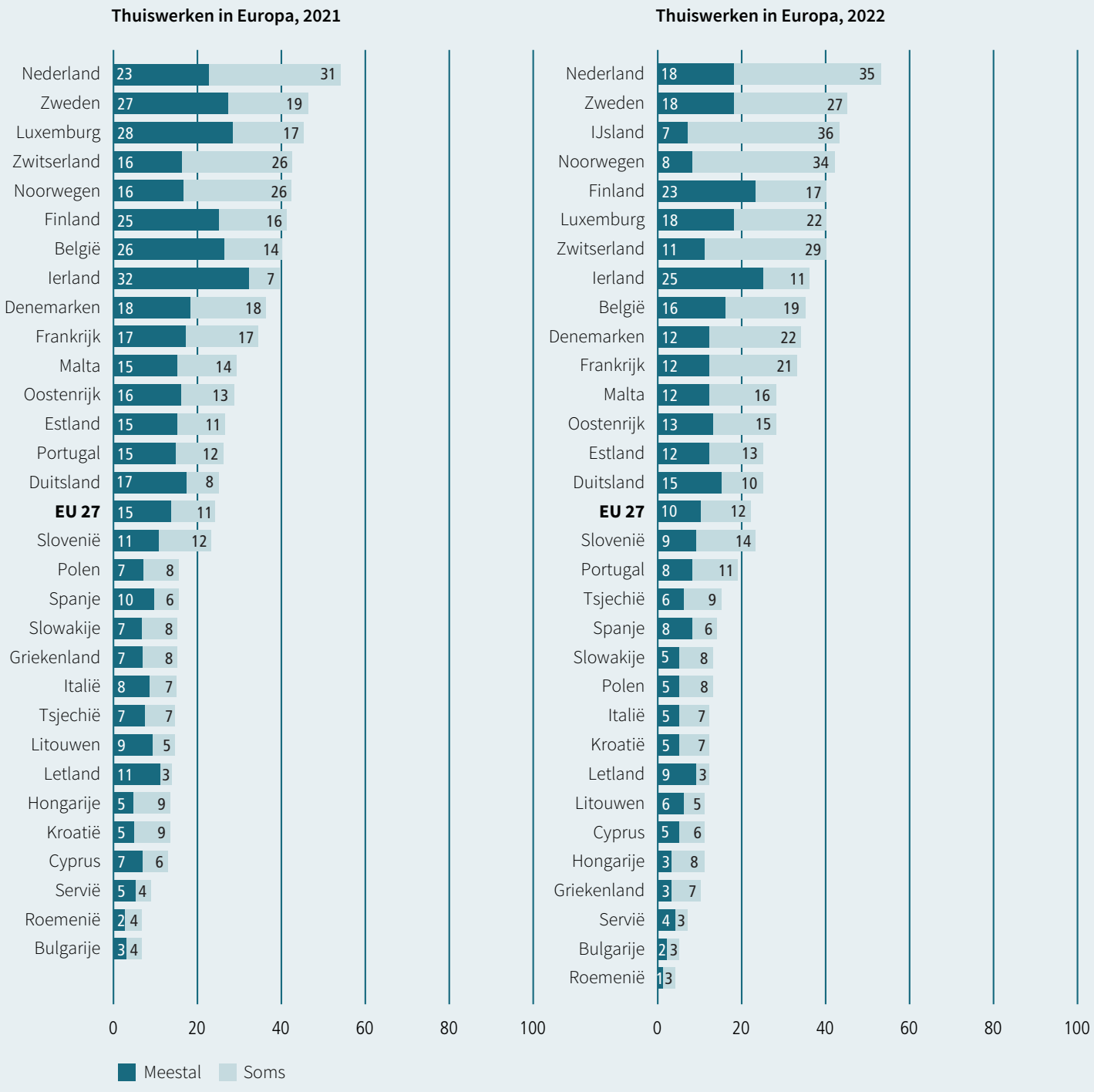
2.2 Hybride werken: trends en omvang

Hoewel we in deze studie geïnteresseerd zijn in de omvang en trends in zowel plaats- als tijds-onafhankelijk werken, hebben verreweg de meeste statistieken en studies betrekking op plaatsonafhankelijk werken, en dan meer specifiek op thuiswerken. Over thuiswerken weten we dat in de loop van 2020, het eerste jaar van de coronapandemie, het aantal thuiswerkers in Nederland relatief snel toenam en dat zich een verschuiving voordeed van incidenteel naar structureel thuiswerken (Dirven, 2023). Sinds de coronacrisis ging 44% van de werknemers meer thuiswerken (Hamersma et al., 2020). Tussen 2021 en 2023 nam het percentage thuiswerkers weer wat af en daalde ook de intensiteit van het thuiswerken: het aantal structurele thuiswerkers kromp en het aantal incidentele thuiswerkers nam toe (Dirven, 2023). De meeste werknemers werken nadien gemiddeld 2 dagen per week thuis, waarbij dinsdag en donderdag de meest voorkomende dagen op de werklocatie zijn (CBS, 2023; Van der Velde et al., 2023).

In 2023 werkten in Nederland ruim 5 miljoen mensen in meer of mindere mate thuis. Daarmee heeft Nederland de meeste thuiswerkers van Europa (Figuur 2.1; Aksoy et al., 2023). Dit hangt overigens samen met het relatief hoge percentage werkenden die aangeven ‘soms’ thuis te werken. In andere landen, zoals Finland en Ierland, is het thuiswerken structureler van aard en geven relatief veel werknemers aan dat zij ‘meestal’ thuiswerken (Zie figuur 2.1). Vooral werknemers in ICT-functies, creatieve of taalkundige beroepen en managementrollen werken soms of meestal vanuit huis. Werknemers in dienstverlenende of logistieke beroepen werken het minst vanuit huis (Dirven, 2023).

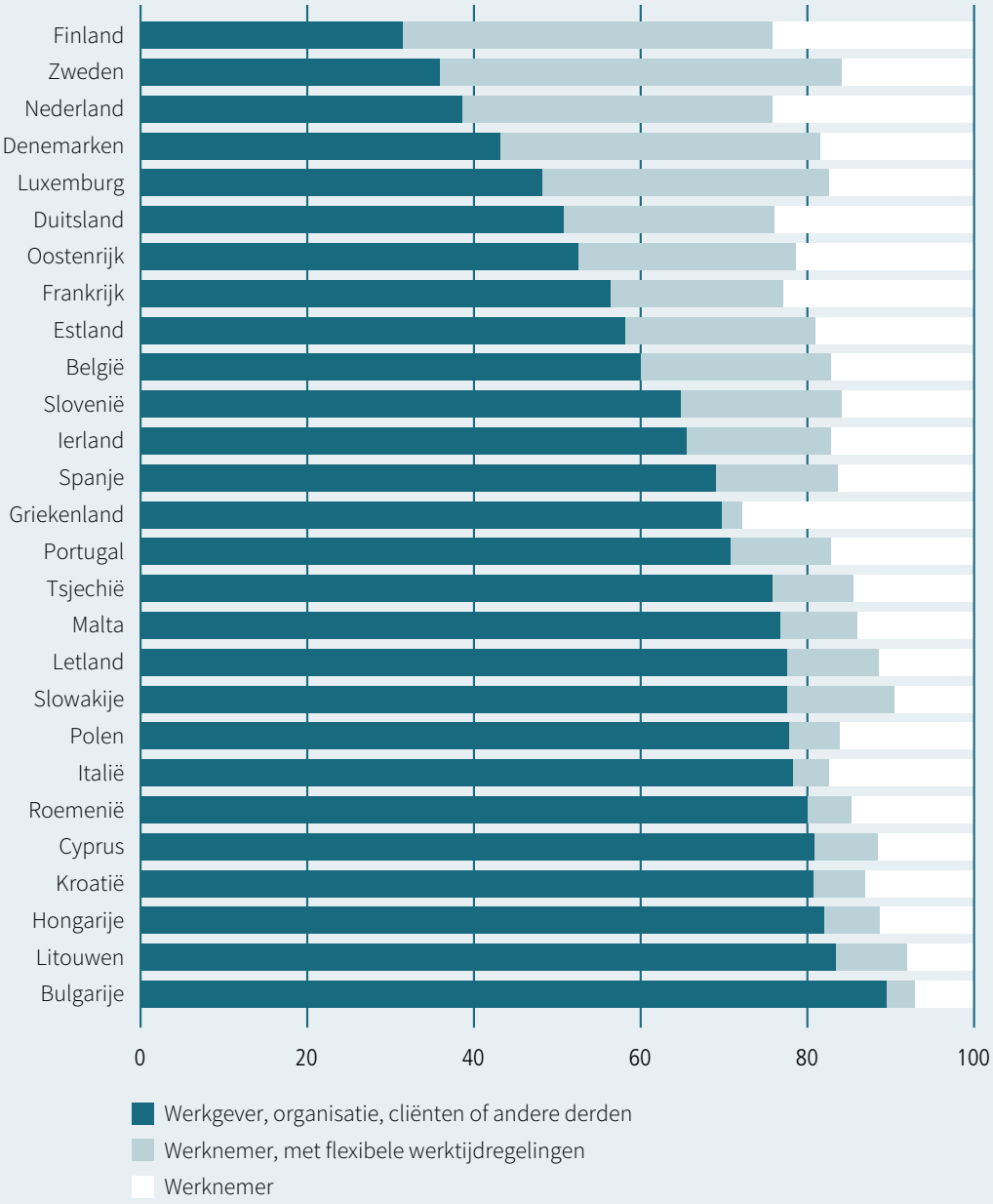
Trends in werktijden tonen aan dat flexibiliteit met betrekking tot werklocatie niet enkel voordelen meebrengt. Al vóór de pandemie werkten thuiswerkers vaker langere dagen en hadden ze meer onregelmatige werktijden dan werknemers op locatie; dit patroon lijkt zowel tijdens als na de pandemie behouden gebleven (Eurofound, 2022).

Figuur 2.1 Thuiswerken in Europa, 2021 en 2022



Bron: Eurostat, 2024

Figuur 2.2 Autonomie over flexibele werktijden, 2022, EU 27 (in procenten)



Bron: Zucconi et al (2024)

Sinds de pandemie is de vraag naar flexibele werktijden en autonomie in werktijden toegenomen. Volgens Zucconi et al. (2024) is de flexibiliteit in relatie tot de werkplek in sommige landen sterker toegenomen dan de flexibiliteit in werkuren, zoals in Duitsland, Luxemburg, Litouwen, Griekenland, Malta, Cyprus, Portugal, België, Tsjechië, Nederland, Slowakije, Zweden, Estland en Ierland. In andere landen is er weinig discussie over flexibele werktijden, zoals Italië, Spanje, Frankrijk, Tsjechië, Kroatië en Polen. Daar ligt de focus op werken op afstand; traditionele werktijden blijven de

norm. In 2022 had 36% van de EU-werknemers volledige of gedeeltelijke autonomie over hun werktijd, waarbij zij zelf konden bepalen wanneer ze begonnen en eindigden met werken. Zoals te zien is in figuur 2.2, zijn hierin grote verschillen tussen landen. In Scandinavische landen, maar ook in Nederland, hadden werknemers in 2022 meer autonomie over hun werktijden dan werknemers in landen in Oost- en Zuid-Europa.

Het CIPD heeft in het Verenigd Koninkrijk onderzoek gedaan naar hybride werken in bredere zin, en daaruit komt naar voren dat naast thuiswerken een aanzienlijk deel van de werkgevers informele flexibiliteit (53%) en flexibele werktijden (34%) aanbiedt (CIPD, 2023).

2.3 Werkenden en hybride werken

In deze paragraaf gaan we achtereenvolgens in op de sociaaleconomische kenmerken, en de percepties en ervaringen van werkenden ten aanzien van hybride werken.

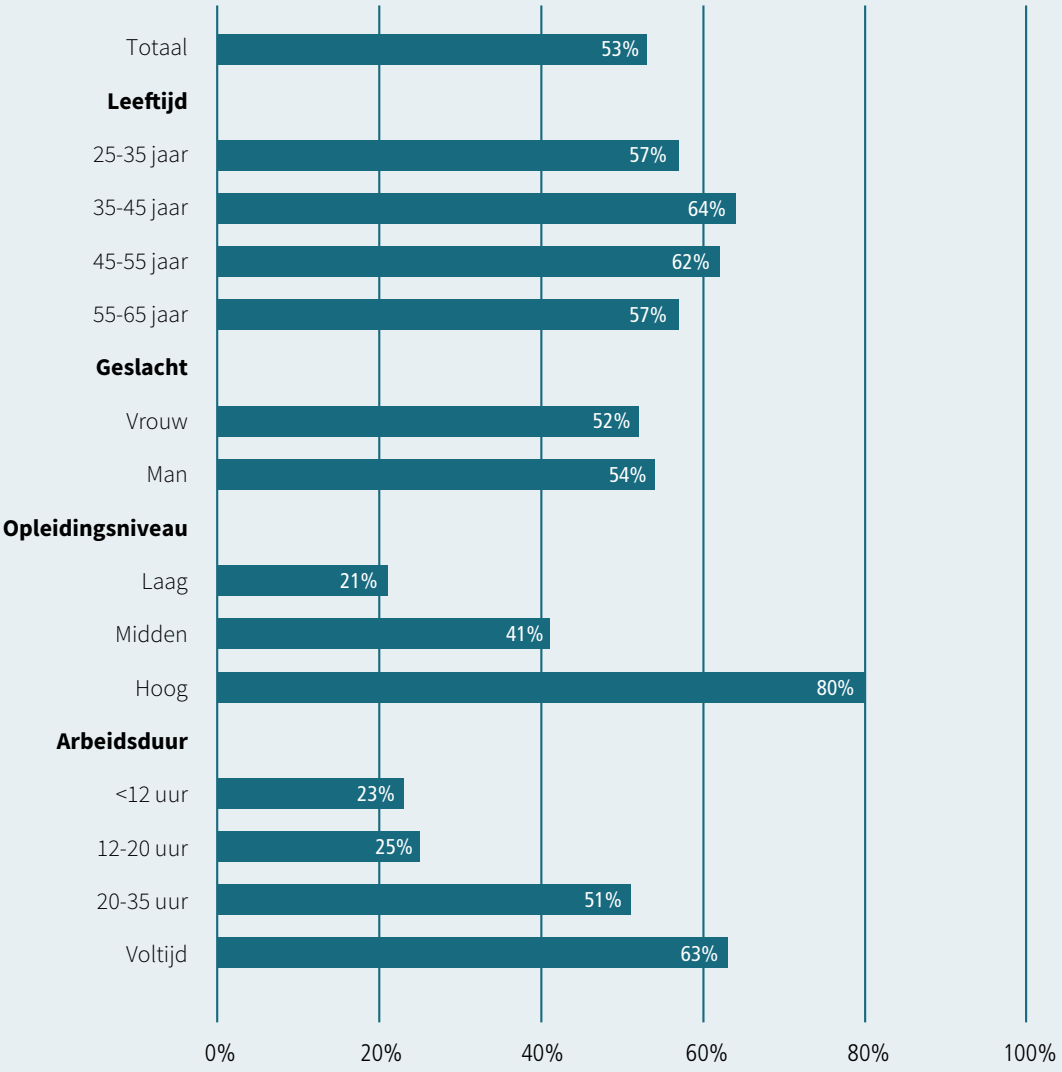
Sociaaleconomische kenmerken

Zijn er verschillen in *wie* er hybride werken? Uit figuur 2.3 komt naar voren dat met name werkenden in de leeftijdsgroep tussen de 35 en 45 jaar 'soms' of 'meestal' thuiswerken (64 procent). Barrero et al (2023) hypothetiseren hierover dat mensen van in de 20 meer baat hebben bij professioneel netwerken, training op het werk en mentorschap – activiteiten die meer persoonlijke interacties vereisen. Jonge werknemers hechten mogelijk ook meer aan sociale contacten via het werk. Ze wonen vaker in kleine of gedeelde appartementen, wat thuiswerken minder aantrekkelijk maakt. Mensen van in de 30 en begin 40 hebben vaker kinderen en wonen vaak verder van de bedrijfslocatie, waardoor thuiswerken aantrekkelijker wordt. Oudere werknemers willen misschien minder graag thuiswerken, omdat ze geen zorgtaken meer hebben, of gewoon omdat ze graag sociale contacten onderhouden op het werk.

Wat vooral opvalt in figuur 2.3, is dat opleidingsniveau een duidelijke 'scheidslijn' vormt: van alle hoogopgeleiden werkt 80 procent 'soms' of 'meestal' thuis, onder laagopgeleiden is dit met 21 procent beduidend lager. Dit is niet alleen in Nederland het geval, maar ook elders hebben hoogopgeleiden de meest significante toename in thuiswerken laten zien, en bovendien hebben hoogopgeleiden veel vaker mogelijkheden om flexibel om te gaan met hun werktijden (Barrero et al., 2023; Zucconi et al., 2024).

Ten slotte werken voltijders vaker thuis dan werkenden met een kortere arbeidsduur en werken mannen vaker thuis dan vrouwen.

Figuur 2.3 Thuiswerken naar leeftijd, geslacht, opleidingsniveau en arbeidsduur (% 'soms' en 'meestal'), 2022



Bron: CBS/Statline, 2024

Percepties en ervaringen

Niet alleen de infrastructuur, tools en software om hybride te werken zijn sterk verbeterd door de pandemie, maar in dit enorme sociale experiment in werkarrangementen bleken ook ervaringen met en percepties rondom hybride werken op veel vlakken positief te verrassen (Barrero et al, 2021; 2023). Uit recente studies komt naar voren dat, als het aan werknemers zelf ligt, hybride werken dan ook 'blijft': een groot deel van de werkenden kan en wil (deels) hybride (blijven) werken (Barrero et al., 2021; Boyon, 2021; De Beer en Conen, 2022, 2024; Felstead, 2022; SER, 2022; CIPD, 2023; Gallup, 2023; Santillan et al. 2023; Smite et al., 2023).

Studies die de (gepercipieerde) voor- en nadelen van hybride werken in kaart brengen, benoemen bijvoorbeeld de volgende aspecten (TNO, 2021; Chafi et al. 2019; Capgemini, 2022; SER, 2022; De Beer en Conen, 2022, 2024; Gallup, 2023; Smulders, 2023; Nederlandse Arbeidsinspectie, 2023; Bloom et al., 2023):

- *Voordelen*: minder reistijd; meer flexibiliteit in wanneer en waar je werkt; meer mogelijkheden op de arbeidsmarkt (onder andere omdat afstand tot de bedrijfslocatie of persoonlijke beperkingen minder van belang zijn); verbeterde werk-privé balans; de mogelijkheid om tijdens werk te sporten/boodschappen te doen/naar de huisarts te gaan of de kinderen goed thuis op te vangen; hogere productiviteit; minder afleiding/meer focus; efficiënter gebruik van mijn tijd gedurende de dag/week; minder vermoeidheid; meer motivatie; meer mogelijkheden voor actieve pauze; betere samenwerking met collega's in het buitenland, omdat meer mensen "op afstand" zitten; besparing kosten (zoals reiskosten en bedrijfsrestaurant).
- *Nadelen*: een afname van sociale contacten; vervangende grenzen tussen werk en privé kunnen leiden tot stress, gebrek aan rust en overwerk; minder verbondenheid met de organisatie; minder samenwerken; moeilijker afstemmen met collega's; minder beweging; minder mogelijkheden tot ontwikkeling op het werk en leren van collega's; leidinggeven op afstand is lastiger; minder zichtbaarheid of waardering; minder toegang tot middelen en apparatuur; thuis geen geschikte of gezonde werkplek/werkomgeving; toename kosten vanwege gebruik persoonlijke middelen. Het percentage werknemers dat nadelen benoemt, is doorgaans lager dan het percentage dat voordelen bevestigd.

Hybride werken lijkt vooral de autonomie, concentratie en productiviteit van werknemers te vergroten (Gajendran & Harrison, 2007; Harker Martin & MacDonnell, 2012; Bloom et al., 2015; Cramer et al., 2022, 2023; SER, 2022). De productiviteit en werkprestaties hangen daarbij onder andere samen met het aantal dagen dat mensen thuiswerken en de baanzekerheid die werkenden ervaren (Cramer et al., 2022), en verandert ook in de tijd, bijvoorbeeld omdat werkenden een betere werkomgeving creëren en hun organisatie van werk aanpassen (Smite et al. 2022b). Het effect van hybride werken op de werk-privé balans van werknemers is minder eenduidig; het biedt enerzijds mogelijkheden om werk en privé beter te kunnen combineren, anderzijds kan het ook zorgen voor vervagende grenzen tussen werk en privé, meer stress door de 'aanwezigheid' van werk, het willen bewijzen/overcompenseren dat je 'echt' werkt en meer overwerk (Mirchandani, 2000; De Beer en Conen, 2022; Felstead, 2022; SZW, 2023). Werkenden verwachten en ervaren eerder negatieve dan positieve effecten van thuiswerken als het gaat om de sociale relaties op het werk. Daarnaast zijn er zorgen dat hybride werken bijdraagt aan professionele isolatie door de (gepercipieerde) afstand tot de organisatie en belangrijk informatie te vergroten (Conen en De Beer, 2021; Josten & Merens, 2021; Cramer et al., 2022). Deze zorgen en ervaringen spelen minder wanneer er sprake is van beperkt thuiswerken.

Hoewel plaats- en tijdsonafhankelijk werken 'gemiddeld' een positieve samenhang met tevredenheid met verschillende aspecten van werk en met welzijn lijkt te hebben (Charalampous et al., 2019; Felstead, 2022; George et al., 2022; CIPD, 2023; Josten et

al., 2023; De Beer en Conen, 2024), is er nog veel onbekend over de factoren die welzijn van het personeel ondersteunen en belemmeren (Felstead & Henseke, 2017; Crawford, 2022; Hall et al., 2024). Deels komt dit doordat nog veel onderzoek betrekking heeft op de periode van voor of rondom de pandemie. Overzichtsstudies laten zien dat dit vaak tegenstrijdige bevindingen oplevert, die mogelijk het product zijn van een samensmelting van pandemie-gerelateerde effecten en zelfstandige effecten van hybride werken.

Uit de literatuur komt naar voren dat het belangrijk is om aandacht te hebben voor de intensiteit van thuiswerken in relatie tot de kwaliteit van werk en welzijn (Allen et al., 2015). Uit Choudhury et al (2024) blijft bijvoorbeeld dat werknemers die gemiddeld twee dagen per week op kantoor doorbrachten, zelf een groter evenwicht rapporteerden tussen werk en privéleven, meer werkplezier en minder isolatie ten opzichte van collega's vergeleken met werknemers die meer of minder dagen op kantoor doorbrachten. Werknemers in de zogenaamde 'intermediaire hybride conditie' kregen geen andere prestatiebeoordelingen dan collega's die meer of minder dagen op kantoor doorbrachten. Ook gegevens van Gallup (2023) tonen dat twee tot drie dagen op de bedrijfslocatie doorbrengen tijdens een normale werkweek, vaak leidt tot de hoogste betrokkenheid van werknemers en tegelijkertijd tot minder burn-outs en minder plannen om de organisatie te verlaten. Fan en Moen (2023) laten zien dat een algehele terugkeer naar de bedrijfslocatie in het algemeen stress verhoogt en leidt tot een significant lagere kans op een optimale verhouding van lage stress in combinatie met hoge tevredenheid.

2.4 Werkgevers en hybride werken

Eerder beschreven we dat een groot deel van de werknemers hybride werken omarmd. De mogelijkheden voor thuiswerken zijn overal doorgedrongen – ook in banen die eerder gezien werden als minder geschikt. Barrero et al (2023) stellen daarbij: "de keerzijde van deze uitgebreide keuze-set voor werknemers is een nieuwe reeks kansen en uitdagingen voor werkgevers. Sommige organisaties hebben thuiswerken omarmd als een manier om werving en behoud te verbeteren, loongroei te matigen, ruimtebehoeften te verminderen en overheadkosten te verlagen. Anderen hebben zich verzet tegen thuiswerken, omdat ze het zien als schadelijk voor productiviteit, innovatie en vaardigheidsontwikkeling of als antithetisch voor hun werkplekculturen" (p. 26).

Werkgevers lijken minder enthousiast dan werkenden. In de media verschijnen regelmatig berichten over werkgevers die hun werknemers weer (volledig) terug op kantoor verwachten en speculeren over hoe 'de waan van het thuiswerken langzaamaan verdwijnt' (Bloom et al., 2023a, b; Economist, 2023). Aksoy et al. (2023) laten zien dat er inderdaad een kloof lijkt te zijn tussen het aantal dagen per week dat werknemers wensen thuis te werken en dat werkgevers plannen. Terwijl werknemers gemiddeld 2,0 dagen per week willen thuiswerken, plannen werkgevers slechts 1,1 dagen per week. Deze kloof is aanwezig in alle 34 onderzochte landen, maar wel opvallend is dat Nederland daarbij behoort tot de landen met de kleinste kloof (0,3 dagen).

Over de houding, ervaringen en het gedrag van werkgevers ten opzichte van hybride werken is minder bekend dan bij werknemers, maar studies die de (gepercipieerde) voor- en nadelen van hybride werken volgens werkgevers in kaart brengen, benoemen bijvoorbeeld de volgende aspecten (Capgemini, 2022; Felstead, 2022; SER, 2022; TNO, 2021; CIPD, 2023; Gallup, 2023; Barrero et al., 2023; Smulders, 2023):

- *Voordelen en kansen*: Aantrekken en behouden van talent; mogelijkheden om verder weg te werven; mogelijkheid om een meer divers personeelsbestand te werven; vergroten van de duurzame inzetbaarheid van werkenden; betere samenwerking met collega's in het buitenland, omdat meer mensen "op afstand" zitten; hoger welzijn van werkenden; grotere bedrijfsflexibiliteit; biedt mogelijkheid om loongroei te matigen; minder ruimte nodig op de bedrijfslocatie en lagere overheadkosten; grotere betrokkenheid van werknemers/loyaliteit (social exchange theory); kan helpen bij het nastreven van duurzaamheidsdoelstellingen en -ambities.
- *Nadelen en risico's:* Verbinding van de werknemers met organisatiedoelen; effectief leiden van teams; invloed op de organisatiecultuur; mensen terugkrijgen op de bedrijfslocatie als dat nodig is; invloed op samenwerking, creativiteit en innovatie; problemen met technologie; gezondheid (zoals door onduidelijker werktijden, overslaan van pauze-momenten, minder afwisseling van houding); schadelijk voor ontwikkeling van vaardigheden van werkenden zelf en collega's.

Een aspect dat we hierbij noch bij voordelen, noch bij nadelen hebben geplaatst, betreft de samenhang tussen hybride werken en productiviteit; met name als het gaat om productiviteit zijn de houding en ervaringen nogal 'verdeeld' tussen werkgevers (Bloom et al, 2023). Sommigen geven aan dat de productiviteit en efficiëntie juist toeneemt door hybride werken, terwijl anderen de tegenovergestelde houding aannemen (SER, 2022; CIPD, 2023). Vanuit theoretisch perspectief kúnnen beiden ook het geval zijn. Felstead (2022) zegt hierover: "In tegenstelling tot andere productiefactoren, zoals machines en grondstoffen, kan de hoeveelheid werk die werknemers doen niet van tevoren worden vastgesteld. Werknemers verkopen hun *capaciteit* om te werken aan werkgevers. Hieruit volgt dat de precieze aard van de arbeidsinput, of specifieker de taken die de werknemer geacht wordt uit te voeren, vaak lastig perfect van tevoren kan worden gespecificeerd. In de economie wordt dit het principaal-agentprobleem genoemd. Het doet zich voor wanneer één partij (de agent) namens de andere (principaal) actie onderneemt. In de werkcontext wordt de werknemer gecontracteerd om werk voor de werkgever uit te voeren, maar de inspanning die hij levert, is niet vooraf bepaald en kan niet altijd worden gemeten. Om deze reden worden disciplinaire procedures, financiële beloningen en straffen en/of de dreiging van ontslag ingesteld om werknemers ervan te weerhouden om te ontduiken of niet te voldoen aan de vereiste normen… Om deze redenen zijn werkgevers traditioneel bang geweest voor werken op afstand, waardoor werknemers niet direct in beeld zijn" (p. 60-61). De bottom-line is dus dat managers vooral bezorgd zijn dat werknemers op hun thuiswerkdagen ondermaats zouden presteren. Onderzoek laat verschillende bevindingen zien, al naar gelang de randvoorwaarden, maar hybride werken lijkt de productiviteit van werknemers eerder te vergroten dan te verkleinen – blijkens zowel subjectieve als objectieve studies (Gajendran & Harrison, 2007; Harker Martin & MacDonnell, 2012; Bloom et al., 2015; Cramer et al., 2022, 2023; SER, 2022).

Werkgevers kunnen verschillend omgaan met onzekerheid over de productiviteit van thuiswerkers. Zo kunnen managers met werknemers omgaan op basis van vertrouwen en output in plaats van input monitoren. Managers kunnen bijvoorbeeld een reeks korte- tot middellange-termijndoelen stellen, waarvan de voltooiing een beeld van de werknemersprestaties vertegenwoordigd (Felstead, 2022). Maar werkgevers kunnen er ook voor kiezen om de activiteiten van hun thuiswerkende personeel zichtbaar te maken door het verzamelen van prestatiegegevens en/of het gebruik van technologie. Dit kan bijvoorbeeld door thuiswerkers te verplichten om tijd te schrijven. Een risico is echter dat werknemers bijvoorbeeld gemakkelijk de geschreven tijd kunnen manipuleren, waardoor de indruk ontstaat dat hun activiteiten gelijkmatig over de week zijn verdeeld. Een andere aanpak is om nieuwe bewakingsapparaten te introduceren en/of de bewakingsmogelijkheden van apparaten die al in gebruik zijn te activeren. Hierbij kan worden gedacht aan het gebruik van computers om individuele toetsaanslagen te tellen; de tijden te registreren waarop het toetsenbord gebruikt wordt; te controleren wat voor soort werk er wordt gedaan en om te beoordelen hoe snel medewerkers hun taken uitvoeren (bijv. Huws, 1984; Ford, 1999; Lankshear et al., 2001; Felstead, Jewson et al., 2005; Felstead, 2022; Nederlandse Arbeidsinspectie, 2023). In deze gevallen weten thuiswerkers dat ze bekeken kunnen worden, maar ze weten niet wanneer ze bekeken worden en hoe vaak. Electronic Performance Monitoring kan positieve gevolgen hebben (bijvoorbeeld een verhoogde productiviteit, of het beschermen van de gezondheid van werkenden door (teveel) overwerk te registreren en bespreken), maar ook negatieve gevolgen (zoals een verhoogde werkdruk, lage werktevredenheid en gevoelens van laag vertrouwen) (Nederlandse Arbeidsinspectie, 2023).

Thuis kúnnen werken: over sectoren, banen en taken

Mogelijkheden tot hybride werken verschillen sterk tussen sectoren en beroepen (zie paragraaf 2.2). Vooral werknemers in ICT-functies, creatieve of taalkundige beroepen en managementrollen werken soms of meestal vanuit huis. Werknemers in dienstverlenende of logistieke beroepen werken het minst vanuit huis (Dirven, 2023). In dit verband stellen Barrero et al (2023) dat traditionele werkarrangementen nog steeds de overhand hebben in sectoren zoals de detailhandel, horeca, transport, bouw, fabrieken, gezondheidszorg, schoonmaak, beveiliging en andere banen die persoonlijk contact met klanten, cliënten en collega's vereisen, of het gebruik van gespecialiseerde apparatuur en faciliteiten. Ook tijdens de lockdowns in 2020 werkten mensen in dit soort banen doorgaans op de bedrijfslocatie of helemaal niet. In sommige banen worden mogelijkheden voor werken op afstand dus sterk beperkt door taakvereisten en productietechnologieën.

Steeds vaker wordt echter opgemerkt dat een bepaalde baan een bundel *taken* bevat die verschillen in hun geschiktheid voor werken op afstand. Barrero et al (2023) benoemen bijvoorbeeld de hoogleraren; hun pakket omvat taken die aanwezigheid op de werkplek van de werkgever vereisen (zoals (praktijk)les geven in de klas) en andere taken die dit niet vereisen (colleges voorbereiden, opdrachten beoordelen). Meer in

het algemeen vallen de taken die bij een bepaalde baan horen in een spectrum van minder tot meer geschikt voor werken op afstand. Adams-Prassl et al. (2022) laten in dat kader zien dat het aandeel taken dat vanuit huis gedaan *kan* worden, aanzienlijk verschilt zowel *tussen* als *binnen* sectoren en beroepen.

Daarnaast zijn er duidelijke verschillen in de *mate* waarin werkgevers (in dezelfde sector) het wenselijk vinden dat 'hun' werknemers hybride werken. Zo analyseerden Hansen et al (2023) miljoenen vacatureteksten en ontdekten zij grote verschillen in het aanbieden van thuiswerken, zelfs wanneer men zich richt op werkgevers in dezelfde sector die zoeken naar talent voor vergelijkbare functies. Dit illustreert dat organisaties hierin verschillende keuzes maken.

2.5 Beleid, overleg en zeggenschap

Uit voorgaande analyses maken we op dat hybride werken in enigerlei vorm zal blijven (zie paragrafen 2.2-2.5). De vormgeving daarvan zal per organisatie verschillen, en gebaseerd zijn op overwegingen van werkenden en werkgevers. Maar hoe komen werkgevers en werknemers in onderling overleg tot afspraken? Een werkgever in een onderzoek van Capgemini zegt hierover: "We hebben de harde kant van hybride werken nu ontwikkeld, maar nu begint het pas, nu begint de uitdaging pas echt, hoe ga je dat nu echt met elkaar doen en invulling geven?" (Capgemini, 2022, p. 19).

Zowel werkgevers als werknemers geven aan dat een nieuwe manier van werken vraagt om een aangepast beleid. Maar: welke afspraken zijn al gemaakt? Welke regelingen zijn nog meer nodig? En op welk niveau moeten zaken worden geregeld (individueel, cao, arbeidsvoorwaardenregeling of in de wet)?

Uit onderzoek in het Verenigd Koninkrijk blijkt dat 83 procent van de organisaties hybride werkt (CIPD, 2023). Van deze organisaties heeft 45 procent formeel beleid, 24 procent een informele benadering en 13 procent is bezig met de ontwikkeling van beleid door middel van leren/experimenteren. Formele afspraken komen hier relatief vaak voor bij organisaties in de publieke sector. Uit onderzoek van TNO blijkt dat eind 2021 in Nederland bijna een kwart van de thuiswerkers formele afspraken zijn over hybride werken, terwijl bijna de helft informele afspraken hebben (TNO, 2021). In het onderzoek van Capgemini (2022) wordt benoemd dat "de meeste van de gesproken organisaties ervoor [hebben] gekozen een beleid op te stellen met kaders en richtlijnen die verdere invulling nodig hebben vanuit de teams en het individu" (p. 7).

Afspraken hebben onder andere betrekking op de tijd die wordt doorgebracht op de bedrijfslocatie. In het onderzoek van CIPD (2023) gaf 52 procent van de organisaties aan dat ze hybride werkenden verplichten om een minimum aantal dagen per week/maand aanwezig te zin op de bedrijfslocatie. Werkgevers in de private sector hebben vaker een vereist minimum. De meeste werknemers moeten twee of drie dagen per week op de bedrijfslocatie zijn.

Uit onderzoek van AWVN blijkt dat in 2020 en 2021 in 155 cao-akkoorden afspraken zijn opgenomen over hybride werken (AWVN, 2022). Dat is ongeveer 20 procent van het totaal aantal afgesloten cao's (Smulders, 2023). De meeste afspraken gingen over een thuiswerkvergoeding (90 cao's), gevolgd door een vergoeding voor of verstrekking van een thuiswerkplek (52 cao's) of werkafspraken (26 cao's) (Smulders, 2023).

Tabel 2.1 Genomen maatregelen volgens de werkgever, leidinggevende en niet-leidinggevende

	Maatregel genomen volgens:		
	Werkgever	Leiding-gevende	Niet-leiding-gevende
Medewerkers krijgen de beschikking over een ergonomische bureaustoel en bureau	76%	62%	55%
Medewerkers krijgen de beschikking over middelen noodzakelijk voor het inrichten van een ergonomische werkplek	87%	58%	56%
Medewerkers krijgen voorlichting, instructie en ondersteuning in het ergonomisch inrichten van de thuiswerkplek	79%	57%	52%
Er wordt actief gestimuleerd om pauzes te nemen	75%	54%	47%
Er wordt gestimuleerd om in de pauze te bewegen	71%	54%	47%
Er wordt gestimuleerd om in de pauzes naar buiten te gaan	68%	51%	40%
Er worden gesprekken gevoerd met medewerkers om te zien wat er leeft en ervaren word	81%	67%	58%
Er zijn afspraken gemaakt over bereikbaarheid	52%	44%	36%
Er zijn afspraken gemaakt over werktijden	57%	45%	36%
Er worden momenten ingepland om de sociale contacten te bevorderen	63%	53%	50%
Leidinggevenden worden getraind in het "leiding-geven op afstand"	31%	29%	7%
Er wordt nadrukkelijk gesproken met de medewerkers over doelen en taken	46%	44%	30%
Er wordt voorlichting gegeven over werkstress bij thuiswerken	40%	38%	27%
Leidinggevenden hebben regelmatig contact met hun medewerkers	80%	69%	56%
Ook op afstand geven leidinggevenden feedback op het functioneren van hun medewerkers	55%	53%	34%

Bron: Nederlandse Arbeidsinspectie, 2023, p. 19

Uit onderzoek van de Nederlandse Arbeidsinspectie (2023) blijkt verder dat informatie over maatregelen in ongeveer een derde van de gevallen de werknemer niet bereikt. Er is dus een verschil tussen de maatregelen die door de werkgever worden gerapporteerd en de mate waarin werknemers daadwerkelijk op de hoogte zijn van deze maatregelen en ze (dus) in hun praktijk kunnen toepassen.

In Nederland is een werkgever wettelijk verplicht om – zowel op de bedrijfslocatie als thuis – zorg te dragen voor het gezond en veilig werken van de werknemer (zie paragraaf 3.3 voor de juridische analyses op dit gebied). De Nederlandse Arbeidsinspectie (2023) geeft dan ook aan dat het belangrijk is dat werkgevers actief toezien op gezond en veilig thuiswerken. Dat kan bijvoorbeeld door werknemers regelmatig te vragen hoe ze erbij zitten, ze een checklist met ergonomische maatregelen op de thuiswerkplek te laten invullen en te bespreken, of met ze te bespreken wanneer ze wel en niet werken of bereikbaar zijn (zie ook kader 1).

Kader 1
Voorbeelden hoe de werkgever toezicht kan houden op de werkplek

Ook als werknemers thuiswerken, is de werkgever verantwoordelijk voor goede en veilige arbeidsomstandigheden voor de werknemers. Dat staat als zorgplicht in de wet. Ook hoort de werkgever ervoor te zorgen dat werknemers gezond en veilig werken. Maar dat is natuurlijk een uitdaging als deze werkplek thuis is. Inspecteurs zagen hoe bedrijven op verschillende manieren toezicht houden bij thuiswerken zonder de werkplek daadwerkelijk te bezoeken. Er zijn bedrijven die thuiswerkers een ergonomische checklist laten invullen, bijvoorbeeld BAS (beter achter je schermen) van TNO, of checklists die door de arbodienst worden aangeleverd. De resultaten van deze checks worden daarna met de leidinggevende besproken. Er zijn ook werkgevers die de thuiswerker vragen een foto in te sturen van de thuiswerkplek. Die wordt dan bijvoorbeeld met de leidinggevende of een ergonoom besproken. Om dit te onderzoeken is het natuurlijk belangrijk om rekening te houden met de AVG. Hierbij is het nodig werknemers te informeren over waarvoor de informatie verzameld wordt en hen te vertellen over het recht om de informatie in te zien, hoe alles wordt opgeslagen en hoe lang de informatie bewaard wordt (zie overweging 39, artikel 5 van de AVG). Werknemers hebben natuurlijk ook het recht deze informatie niet te delen met de werkgever.

Bron: Uit Nederlandse Arbeidsinspectie 2023, p. 22

Werkgevers moeten risico's in kaart brengen en een plan van aanpak opstellen (zie ook paragraaf 3.3). Toch is het vooralsnog in hoge mate onduidelijk hoe Nederlandse werkgevers hiermee omgaan. Uit het SER-rapport (2022) blijkt dat onderzoek tijdens de pandemie aantoonde dat de helft van de thuiswerkers in Nederland niet over alle benodigde middelen beschikte voor een ergonomisch verantwoorde thuiswerkplek. Hoewel het creëren van een ergonomisch geschikte thuiswerkplek voor de hand lijkt te liggen, is dit in de praktijk blijkbaar nog geen vanzelfsprekendheid in Nederland (Peijen et al., 2022).

In het rapport van Capgemini (2022) wordt ook aangegeven dat leidinggevenden daar echt een rol in moeten pakken, en sturend moeten optreden om het thuis goed in te richten, omdat anders sommige werknemers dit niet doen. Uit dat onderzoek komt ook naar voren dat er grote verschillen bestaan tussen de gesproken organisaties "in de manier waarop de thuiswerkplek wordt gefaciliteerd. Dit varieert van een vrij te besteden budget van 5.000 euro per drie jaar tot het kunnen lenen van materiaal wanneer de medewerker hier expliciet om vraagt. Sommige van de kleinere organisaties gaven aan het gevoel beperktere mogelijkheden te hebben wat betreft het faciliteren van de thuiswerkplek vergeleken met grote bedrijven" (p. 8).

Werkgevers dienen overigens aandacht te hebben voor zowel de fysieke belasting als de psychosociale arbeidsbelasting van werkenden (zie ook paragraaf 3.3). In Nederland zijn we Europees kampioen zitten. Lang zitten is echter niet gezond en elke dag te lang zitten kan ook niet gecompenseerd worden door een paar keer per week te sporten. Werkgevers hebben ook hier een verantwoordelijkheid om samen met werknemers fysieke overbelasting te voorkomen. Zoals ook aangegeven in de vorige paragraaf, kan Electronic Performance Monitoring hier een positieve rol in spelen, bijvoorbeeld door het te gebruiken als ondersteuning bij het beschermen van de gezondheid van werkenden (bijvoorbeeld door (teveel) overwerk te registreren en bespreken). De cijfers over psychosociale arbeidsbelasting zijn eveneens verontrustend (TNO, 2025, p. 1). In 2023 ervaarden 1,7 miljoen werknemers in Nederland stressklachten. In totaal vielen ruim 300.000 werknemers (3,3% van alle werknemers) daadwerkelijk uit met overspannenheid of burn-out als beroepsziekte. Het aantal burn-outs lijkt toe te nemen, in het bijzonder in de leeftijdsgroep 25-35 jaar (TNO, 2024, p. 9 e.v.). Een te hoge psychosociale arbeidsbelasting leidde in 2023 tot 14,3 miljoen verzuimdagen, wat uitkwam op zo'n 4,9 miljard euro voor werkgevers (TNO, 2025, p. 1). Die kosten kunnen bestaan uit loondoorbetaling bij ziekte, re-integratie en een vervangende arbeidskracht. Bepaalde 'kosten' kunnen ook voor rekening van de werknemer komen, zoals 30% van het loon[1] of de psycholoog. Bovendien raken deze verzuimdagen ook de samenleving, waarbij kan worden gedacht aan economische impact, arbeidsmarktkrapte en maatschappelijke kosten.

[1] De loondoorbetalingsverplichting van de werkgever is minstens 70% van het loon. Het kan dus zo zijn dat de werknemer tot 30% minder loon ontvangt.

2.6 Conclusie

In dit tweede hoofdstuk hebben we een overzicht geschetst van de bestaande literatuur en kennis over hybride werken. We vatten hybride werken daarbij op als het combineren van verschillende vormen van plaats- en tijdsonafhankelijk werk. Wat zijn daarbij nu belangrijke bevindingen en vervolgvragen, die we kunnen meenemen in de empirische studies in hoofdstuk 4 (analyses van surveydata onder werknemers), hoofdstuk 5 (analyses van surveydata onder werkgevers) en hoofdstuk 6 (casestudies)?

Meer in het algemeen valt op dat er relatief weinig bekend is over de *combinatie* van plaats- en tijdsonafhankelijk werken. Veel statistieken en studies belichten ofwel de ene dimensie, ofwel de andere, maar doorgaans niet in samenhang. Met name in de analyses van de werknemerssurvey (hoofdstuk 4) in het werkgeverssurvey (hoofdstuk 5) zal hier in het bijzonder aandacht aan besteed worden.

Uitgaande van de bevindingen in paragraaf 2.2 en 2.3 willen we in de analyses van werknemersdata (hoofdstuk 4) in ieder geval rekening houden met de volgende aspecten:

- De **verschillende vormen** van hybride werken.
  Veel studies hebben betrekking op plaatsonafhankelijk werken (en dan vooral thuiswerken) in samenhang met de kwaliteit van werk en welzijn. Ook in studies waar ingegaan wordt op hybride werken, is dat doorgaans in de zin van 'meerdere locaties' (dus bijvoorbeeld soms op kantoor, soms thuis), maar niet het hybride in de zin van plaats- en tijdsonafhankelijk werken.
- De **intensiteit** van hybride werken.
  Hoewel uit studies niet direct duidelijk wordt *hoe* de intensiteit van hybride werken samenhangt met de kwaliteit van werk en welzijn, is het wel duidelijk dat het belangrijk is hier rekening mee te houden. Sommige studies geven aan dat er een soort optimum is (zoals in de studie van Choudhury et al (2024), rond de twee dagen per week), terwijl andere studies aangeven dat bijvoorbeeld thuiswerken vanaf meer dan 2 dagen per week een positieve invloed heeft op productiviteit; bij minder dan 2 dagen kan thuiswerken juist samenhangen met verminderde productiviteit (Van der Lippe & Lippényi, 2019).
- **Verschillen tussen werkenden**.
  Hoe verschilt hybride werken tussen werkenden en wat betekent dit voor de kwaliteit van werk en welzijn? Daarbij bedoelen we niet alleen 'of' mensen hybride werken, maar ook in welke vormen. We zagen bijvoorbeeld al dat thuiswerken veel meer voorkomt onder hoogopgeleiden. Ook blijkt dat met name werkenden die meer baanzekerheid ervaren, vooral productiever zijn als ze thuiswerken.

Op basis van de bevindingen in paragraaf 2.4 (b)lijkt het vooralsnog onduidelijk in welke mate, en bij welke organisaties, hybride werken 'blijft' als het aan werkgevers

ligt. In de analyses van werkgeversdata (hoofdstuk 5) en casestudies (hoofdstuk 6) willen we in ieder geval rekening houden met de volgende factoren:

- De **verschillende vormen** van hybride werken.
  Veel studies hebben betrekking op plaatsonafhankelijk werken (en dan vooral thuiswerken) in samenhang met percepties en ervaringen van werkgevers. Ook in studies waar ingegaan wordt op hybride werken, is dat doorgaans in de zin van 'meerdere locaties' (dus bijvoorbeeld soms op kantoor, soms thuis), maar niet het hybride in de zin van plaats- en tijdsonafhankelijk werken.
- **Verschillen tussen werkgevers**.
  Hoe verschillen werkgevers in hun percepties en toepassingen van hybride werken? Wie ziet hybride werken als functioneel in bijvoorbeeld werving, welzijn van werknemers, betrokkenheid, productiviteit of duurzaamheidsdoelen? En wie ziet vooral risico's, bijvoorbeeld in de vorm van een negatief effect op creativiteit, innovatie, productiviteit en bedrijfscultuur? Hoe hangen percepties (bijvoorbeeld over productiviteit) en inzet voor verschillende doeleinden (zoals werving) samen met kenmerken (zoals sector)? Hoe kijken werkgevers aan tegen monitoring?
- De al dan niet **'terugtrekkende beweging'** van werkgevers.
  Recent zijn er regelmatig geluiden van (grote) organisaties die het hybride werken aan banden willen leggen (Economist, 2023). Zien we dat ook bij Nederlandse organisaties en, zo ja, wat voor type organisaties zijn dit?

Tot slot constateren we dat er nog weinig empirische studies betrekking hebben op het beleid, overleg en zeggenschap in organisaties op het terrein van hybride werken. Zowel in het werkgeverssurvey (hoofdstuk 5) als in de casestudies (hoofdstuk 6) zullen we hier nader op ingaan. Vragen die daarbij aan de orde komen, zijn bijvoorbeeld:

- Is er in uw organisatie formeel beleid ten aanzien van thuiswerken?
- Is er in uw organisatie formeel beleid ten aanzien van flexibele begin- en eindtijden?
- Wordt er in uw organisatie periodiek (minstens een keer per jaar) overleg gevoerd over hybride werken? Zo ja, hoe?
- Hoe worden er in uw organisatie afspraken gemaakt ten aanzien van hybride werken?
- Hoeveel verzoeken om de arbeidsplaats, arbeidsduur en/of werktijden aan te passen heeft u ontvangen, hoeveel verzoeken zijn afgewezen en is er wel eens een conflict over geweest?
- Is er in uw organisatie wel eens overleg met de ondernemingsraad (OR) of personeelsvertegenwoordiging (pvt) over het thema 'hybride werken'? En over welke aspecten?
- Zet het bedrijf technologie in om de activiteiten/productiviteit van thuiswerkers te monitoren (electronic performance monitoring)? Zijn er maatregelen genomen om digitale hulpmiddelen *uit* te schakelen? Is er beleid over op welke tijdstippen werknemers elkaar mogen contacten (bellen, mail, WhatsApp)?

Hoofdstuk 3

Juridische aspecten van hybride werken

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de huidige wet- en regelgeving op het terrein van hybride werken in kaart gebracht.[2] Daarbij wordt ook acht geslagen op de wetsvoorstellen en de knelpunten die in de rechtsliteratuur zijn geïdentificeerd. De huidige stand van zaken en de geïdentificeerde knelpunten liggen deels ten grondslag aan de enquête die onder werkgevers is uitgevraagd (zie hoofdstuk 5).

Dit hoofdstuk kent een thematische benadering. Eerst wordt het recht op of de plicht tot plaatsonafhankelijke arbeid geanalyseerd (paragraaf 3.2). Vervolgens worden de schade- en aansprakelijkheidsregels bij hybride werken onder de loep genomen (paragraaf 3.3). Daarna staat het recht op onbereikbaarheid centraal (paragraaf 3.4). Aansluitend wordt ingezoomd op de werkgebonden personenmobiliteit (paragraaf 3.5). Een breuk met de thematische benadering vormt de rol van medezeggenschap ten aanzien van hybride werken (paragraaf 3.6). De reden van deze stijlbreuk is gelegen in het feit dat de invloed van de ondernemingsraad of de personeelsvertegenwoordiging bij hybride werken nu in één oogopslag is te zien in de vorm van een schematisch overzicht in plaats van per thema afzonderlijk. Dat komt de overzichtelijkheid van de daadwerkelijke betekenis van medezeggenschap bij hybride werken ten goede en voorkomt bovendien onnodige herhalingen. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie, waarbij de bevindingen worden gekoppeld aan de resterende hoofdstukken (paragraaf 3.7).

In dit hoofdstuk hanteren wij de juridisch-dogmatische onderzoeksmethode. Deze benadering is aangewezen, omdat dit onderdeel van het onderzoek zich richt op het geldende juridische kader, inclusief de interpretatie en systematiek daarvan. Dit onderdeel bestaat uit een beschrijvende en analyserende studie van de voor juristen gebruikelijke bronnen: wetgeving, parlementaire stukken, jurisprudentie en literatuur,[3] alsook de daaruit af te leiden begrippen en beginselen. Doctrinair onderzoek houdt in dat het recht systematisch wordt beschreven. Meer concreet gaan wij opzoek naar tegenstrijdige meningen en onduidelijke rechtspraak, bekijken wij of de uitkomsten overeenkomen met de bedoeling van de wetgeving, en brengen wij de gevolgen daarvan voor de praktijk in kaart.

2 In deze analyse gaan we ervan uit dat Nederlands recht van toepassing is.
3 Daaronder wordt mede verstaan onderzoeken van beleidsmatige aard, de zgn. 'grijze literatuur'.

3.2 Het recht op of de plicht tot plaatsonafhankelijke arbeid

Een arbeidsvoorwaarde

In de arbeidsovereenkomst staat de arbeidsplaats vaak aangegeven. Dit kan op verschillende manieren zijn geformuleerd, zoals: ''De werkgever wijst de plaats waar de arbeid wordt verricht aan'' of ''Bij het aangaan van de arbeidsovereenkomst is de arbeidsplaats in beginsel adres X''. In de laatste situatie is werken op adres X een arbeidsvoorwaarde. Het is ook mogelijk dat in de arbeidsovereenkomst, het bedrijfsreglement of een collectieve regeling is opgenomen dat de werknemer bijvoorbeeld ten minste twee dagen per week op de bedrijfslocatie aanwezig moet zijn of juist twee dagen elders de werkzaamheden mag verrichten. In beide gevallen mag de werknemer een aantal dagen hybride werken;[4] ook dat is een arbeidsvoorwaarde. Naast contractuele afspraken kan het recht op hybride werken ontstaan als uit een bepaalde tijd gevolgde gedragslijn voortvloeit dat sprake is van een tussen partijen geldende arbeidsvoorwaarde die de arbeidsovereenkomst aanvult, een zogenoemd verworven recht.[5] Een veelvoorkomend voorbeeld is de werknemer die ook na de coronacrisis jarenlang hybride is blijven werken zonder dat de arbeidsovereenkomst expliciet is aangepast. Met andere woorden: zelfs als hybride werken niet contractueel is vastgelegd, kan dit een arbeidsvoorwaarde zijn doordat werknemers er langdurig en regelmatig een beroep op hebben kunnen doen. De relevantie van de vraag of een bepaalde afspraak (zoals de arbeidsplaats) een arbeidsvoorwaarde is, is gelegen in het feit dat arbeidsvoorwaarden zonder overeenstemming tussen de werkgever en de werknemer niet zomaar door een van de partijen kan worden gewijzigd.[6]

4 Gemakshalve nemen we aan dat de werknemer voltijds werkt.

5 Of sprake is van zo'n bestendige gedragslijn, hangt af van de zin die partijen aan elkaars gedragingen (en in verband daarmee staande verklaringen) hebben toegekend en in de gegeven omstandigheden daaraan redelijkerwijs mochten toekennen. In dit verband komt betekenis toe aan gezichtspunten als (i) de inhoud van de gedragslijn, (ii) de aard van de arbeidsovereenkomst en de positie die de werkgever en de werknemer tegenover elkaar innemen, (iii) de lengte van de periode gedurende welke de werkgever de desbetreffende gedragslijn heeft gevolgd, (iv) hetgeen de werkgever en de werknemer in verband met deze gedragslijn jegens elkaar hebben verklaard of juist niet hebben verklaard, (v) de aard van de voor- en nadelen die voor de werkgever en de werknemer uit de gedragslijn voortvloeien, en (vi) de aard en de omvang van de kring van werknemers jegens wie de gedragslijn is gevolgd.

6 Zie voor de bespreking van verschillende wijzigingsmogelijkheden (art. 7:613, 7:611, 6:258 en 6:248 BW) W.H.A.C.M. Bouwens & D.M.A. Bij de Vaate, *Arbeidsovereenkomstenrecht*, Deventer: Wolters Kluwer 2023, par. 2.4.

Het verzoek tot aanpassen van de arbeidsplaats, -duur en -tijd: de huidige stand van zaken

De werknemer kan een verzoek bij de werkgever indienen tot aanpassing van de arbeidsplaats, de arbeidsduur en de werktijd (art. 2 lid 1 Wfw).[7] Het recht om zo'n verzoek in te dienen heeft de werknemer als hij minimaal een half jaar voorafgaand aan de beoogde ingangsdatum in dienst is en bij de werkgever ten minste tien werknemers werkzaam zijn (art. 2 lid 1 jo. lid 18 Wfw). Het verzoek tot aanpassing van de arbeidsduur of de werktijd moet de werkgever inwilligen, tenzij zwaarwegende bedrijfs- of dienstbelangen zich daartegen verzetten (art. 2 lid 5 Wfw). De rechtspositie van de werknemer is aanzienlijk zwakker ten aanzien van het verzoek tot aanpassing van de arbeidsplaats, nu de werkgever zo'n verzoek slechts hoeft te overwegen en – bij afwijzing – daarover moet overleggen met de werknemer (art. 2 lid 6 Wfw).

In het SER-advies en de rechtsliteratuur zijn kritische geluiden te horen dat de Wfw onvoldoende aansluit bij de (toenemende) wens van werknemers om hybride te werken en de bereidwilligheid van werkgevers om hieraan (deels) tegemoet te komen.[8] Die geluiden hangen vooral samen met de zwakke positie van de werknemer als hij zijn arbeidsplaats wil laten aanpassen en het feit dat het recht op een verzoek tot aanpassing van de arbeidsplaats, de arbeidsduur en de werktijd pas geldt als de werkgever minimaal tien werknemers in dienst heeft.

Het verworpen wetsvoorstel 'Werken waar je wilt'

In het kader van plaatsonafhankelijk werken werd op 27 januari 2021 het initiatiefwetsvoorstel 'Werken waar je wilt' ingediend.[9] Dit wetsvoorstel voorziet in een recht van de werknemer op (i) thuiswerken of (ii) een bestaande (andere) arbeidsplaats waar de werkgever over beschikt, mits de thuiswerkplek of de (andere) arbeidsplaats van de werkgever binnen de Europese Unie is gelegen én de werkgever ten minste tien werknemers in dienst heeft. Op basis van dit wetsvoorstel zou de werkgever voortaan een verzoek tot aanpassing van de arbeidsplaats 'slechts' kunnen afwijzen op basis van de redelijkheid en billijkheid.[10] Voorbeelden van omstandigheden die *kunnen* leiden tot zo'n afwijzing, zijn de sociale cohesie, het welzijn en de persoonlijke situatie

7 Ter volledigheid merken we op dat zo'n verzoek ook kan worden gebaseerd op het goed werkgeverschap (art. 7:611 BW), dé arbeidsrechtelijke invulling van de redelijkheid en billijkheid (*Kamerstukken II* 2020/21, 35 714, nr. 3, p. 6). In de rechtsliteratuur wordt wel bepleit dat een verzoek tot aanpassing van de arbeidsplaats, de arbeidsduur en de werktijd op basis van goed werkgeverschap (art. 7:611 BW), moet worden beoordeeld in het licht van de normen van de Wfw (M. ten Broeke & I. Baijens, 'Noot bij rb. Gelderland 16 juni 2020, ECLI:NL:RBGEL:2020:2954', *JAR* 2020/169, p. 1672).

8 SER, *Hybride werken* (advies 22/03), maart 2022, p. 41-42; C.B.G. Derks & T.E. van der Toorn, 'Te land, ter zee en in de lucht; hybride werken… werkelijkheid of risicovolle klucht?', *ArbeidsRecht* 2021/34, p. 4.

9 Wetsvoorstel 35.714.

10 In het oorspronkelijke voorstel was de maatstaf voor afwijzing 'zwaarwegende bedrijfs- of dienstbelangen'. Het criterium 'redelijk en billijkheid' maakt expliciet duidelijk dat de belangen van de werkgever en de werknemer op evenredige wijze tegen elkaar (moeten) worden afgewogen.

van werknemers, de samenwerking binnen teams, en de administratieve of financiële lasten voor de werkgever.[11] Oftewel: per geval en afhankelijk van de omstandigheden van het geval moet worden bepaald wat redelijk en billijk is. De gedachte achter dit wetsvoorstel is om de dialoog tussen de werkgever en de werknemer over de werkplek te structureren; het doel is niet om harde grenzen over de arbeidsplaats aan te geven.[12]

Het wetsvoorstel 'Werken waar je wilt' werd door de Tweede Kamer op 5 juli 2022 aangenomen.[13] Op 26 september 2023 verwierp de Eerste Kamer dit voorstel vanwege – kort gezegd – de twijfels over het nut en de noodzaak daarvan.[14] Ook in de rechtsliteratuur is kritiek geuit op dit voorstel. Ten eerste is er twijfel over het doel ervan: is het gebrek aan dialoog tussen partijen daadwerkelijk de kern van het probleem?[15] Ten tweede rijst vanuit werknemersperspectief de vraag of het voorstel wel voldoende inspeelt op de groeiende behoefte van werknemers om buiten de traditionele werkplek te werken, bijvoorbeeld thuis, in een koffietent of in een (warm) land buiten de Europese Unie.[16] Ten derde kan vanuit het werkgeversperspectief worden aangevoerd dat het moeilijker is om aan de zorgplicht te voldoen wanneer werknemers buiten de gebruikelijke werkplek werken (zie paragraaf 3.3).[17] Ten slotte kan het instructierecht van de werkgever (art. 7:660 BW) worden uitgehold als de werkgever niet zelf kan bepalen waar de arbeid wordt verricht.[18]

In de rechtsliteratuur is niet iedereen overtuigd van de voorgaande vier kritiekpunten.[19] Zo wijzen werkgevers relatief vaak verzoeken om aanpassing van de arbeidsplaats af.[20] Ook bestaan er grote verschillen in de manier waarop werkgevers met

11 SER, *Hybride werken* (advies 22/03), maart 2022, p. 139.

12 *Kamerstukken II* 2020/21, 35 714, nr. 6, p. 2, 8 en 10. Deze gedachte sluit aan bij Vegter, die stelt dat thuis of op locatie werken vooralsnog zou moeten plaatsvinden in overleg tussen partijen door middel van een afweging van beide belangen (M.S.A. Vegter, 'Werken waar je wil(t)', *TAC* 2021/1, p. 17).

13 *Kamerstukken II* 2020/21, 35 714, nr. 17; TK 5 juli 2022, 100-13-1.

14 *Kamerstukken I* 2023/24, 35 714, nr. 1, item 7.

15 Zie bijv. S. Drost & W. Bosman, 'De werkplek thuis, bezien in het licht van COVID-19', *TvO* 2021/3, p. 84; C.B.G. Derks & T.E. van der Toorn, 'Te land, ter zee en in de lucht; hybride werken… werkelijkheid of risicovolle klucht?', *ArbeidsRecht* 2021/34, p. 4.

16 Zie bijv. S. Drost & W. Bosman, 'De werkplek thuis, bezien in het licht van COVID-19', *TvO* 2021/3, p. 84; C.B.G. Derks & T.E. van der Toorn, 'Te land, ter zee en in de lucht; hybride werken… werkelijkheid of risicovolle klucht?', *ArbeidsRecht* 2021/34, p. 4-5.

17 Zie bijv. S. Drost & W. Bosman, 'De werkplek thuis, bezien in het licht van COVID-19', *TvO* 2021/3, p. 84; P.A. Nabben & A.M.W. Peterse, 'Gluurapparatuur voor thuiswerkers: juridisch kader', *Internetrecht* 2021/4, p. 137.

18 *Kamerstukken II* 2020/21, 35 714, nr. 4, p. 6 (Raad van State); B. Schröder & W.W. van Tol, 'Minder flexibiliteit voor de werkgever, meer flexibiliteit voor de werknemer. Slaat de werkgever door?', *TAP* 2021/257, p. 23; M.S.A. Vegter, 'Werken waar je wil(t)', *TAC* 2021/1, p. 17; S. Drost & W. Bosman, 'De werkplek thuis, bezien in het licht van COVID-19', *TvO* 2021/3, p. 84; P.A. Nabben & A.M.W. Peterse, 'Gluurapparatuur voor thuiswerkers: juridisch kader', *Internetrecht* 2021/4, p. 136-137. Deze opmerking is gemaakt in het kader van de afwijzingsgrond 'zwaarwegende bedrijfs- of dienstbelangen' en ziet in mindere mate op het criterium 'redelijk en billijkheid'.

19 Zie bijv. M.M. Cornax, 'De Wet werken waar je wilt is van de baan: een stok in het wiel van goed werkgeverschap', *AA* 2024/0316, p. 318.

20 De Beleidsonderzoekers, *Evaluatie Wet flexibel werken,* Leiden: De beleidsonderzoekers 2021, p. 102.

dergelijke verzoeken omgaan.[21] Bovendien kan de werknemer een drempel voelen om überhaupt met hun werkgever te spreken over (vaker) hybride werken.[22] Op basis van deze argumenten wordt wel gesteld dat de wet 'Werken waar je wilt' juist een belangrijke facilitator had kunnen zijn in het versterken van de (vertrouwens)relaties tussen de werkgever en de werknemer.[23]

Plicht tot hybride werken

In de vorige subparagrafen stond het recht van de werknemer op hybride werken centraal. Het is echter ook mogelijk dat de werkgever de werknemer verbiedt (bepaalde dagen) op de bedrijfslocatie te werken. Als de werkgever dit (gedeeltelijk) verbiedt vanwege de goede orde in de onderneming, dan is een werknemer doorgaans verplicht hier (binnen de grenzen van de redelijkheid en billijkheid) gehoor aan te geven (art. 7:660 BW). Hierbij kan worden gedacht aan de coronacrisis, waarin veel werkgevers werknemers opriepen (of verplichtten) niet naar de bedrijfslocatie te komen in verband met het overheidsadvies. In de toekomst kan mogelijk worden gedacht aan de CO_2-reductie in het kader van de werkgebonden personenmobiliteit (zie paragraaf 3.5). Of het afstoten van bedrijfsruimte daar ook onder valt, bijvoorbeeld vanwege bezuinigingen, is in zijn algemeenheid niet te zeggen. In dat soort gevallen komt het aan op de vraag of de werkgever de arbeidsplaats (arbeidsvoorwaarde) eenzijdig kan wijzigen (zie onder kopje 'Een arbeidsvoorwaarde').

3.3 Schade en aansprakelijkheid

De zorgplicht van de werkgever: een algemene introductie

De werkgever zorgt voor de veiligheid en de gezondheid van de werknemers ten aanzien van alle met de arbeid verbonden aspecten en voert daartoe een beleid dat is gericht op zo goed mogelijke arbeidsomstandigheden (art. 3 lid 1 Arbowet). Hij heeft de plicht om de werkomgeving op zodanige wijze in te richten en te onderhouden én voor het verrichten van de arbeid zodanige maatregelen te treffen en aanwijzingen te verstrekken als redelijkerwijs nodig is om te voorkomen dat de werknemer in de uitoefening van zijn werkzaamheden schade lijdt (art. 7:658 lid 1 BW).[24] Daarbij geldt een zekere 'normenhiërarchie': de werkgever moet eerst de gevaren en risico's in kaart brengen en vervolgens deze proberen weg te nemen. Pas als wegnemen niet in redelijkheid mogelijk blijkt, moet hij afdoende maatregelen treffen. Als die maatregelen er

21 De Beleidsonderzoekers, *Evaluatie Wet flexibel werken,* Leiden: De beleidsonderzoekers 2021, p. 70.
22 De Beleidsonderzoekers, *Evaluatie Wet flexibel werken,* Leiden: De beleidsonderzoekers 2021, p. 58.
23 M.M. Cornax, 'De Wet werken waar je wilt is van de baan: een stok in het wiel van goed werkgeverschap', *AA* 2024/0316, p. 319.
24 De norm van art. 3 lid 1 Arbowet verschilt in materieel opzicht niet van de norm ex art. 7:658 lid 1 BW (*Kamerstukken II* 2005/06, 30 552, nr. 3, p. 30).

niet voor zorgen dat het gevaar (geheel) weg is, dient de werkgever de werknemers te instrueren en te waarschuwen. Op die instructies en waarschuwingen moet de werkgever toezicht houden.[25]

De zorgplicht van de werkgever neemt niet weg dat een werknemer schade kan lijden.[26] Als dat gebeurt, kent het arbeidsrecht een slachtoffervriendelijk regime (art. 7:658 BW); wanneer komt vast te staan dat de werknemer schade heeft geleden in de uitoefening van zijn werkzaamheden,[27] dan is de werkgever daarvoor aansprakelijk (art. 7:658 lid 2 jo. lid 1 BW). Dat is slechts anders als de werkgever aantoont dat (i) hij ten aanzien van deze situatie geen zorgplicht had of aan zijn zorgplicht heeft voldaan (art. 7:658 lid 2 BW), (ii) de schade in belangrijke mate het gevolg is van opzet of bewuste roekeloosheid van de werknemer (art. 7:658 lid 2 BW), of (iii) de schade ook zou zijn ingetreden als de werkgever aan zijn zorgplicht had voldaan.[28] Gezien de scope van dit onderzoek gaan wij hierna uitsluitend in op de eerste uitzonderingssituatie: de zorgplicht van de werkgever.

De zorgplicht van de werkgever ziet op zowel arbeidsongevallen als beroepsziekten[29] en wordt begrensd door wat redelijkerwijs van hem kan worden verwacht (art. 7:658 lid 1 BW).[30] Uit het woord 'redelijkerwijs' is op te maken dat deze aansprakelijkheid een schuldaansprakelijkheid is en geen risicoaansprakelijkheid;[31] de werkgever moet een verwijt kunnen worden gemaakt, namelijk dat hij verwijtbaar tekort is geschoten

25 R. Huijsmans-Zwijnenburg & Y. Bos-Bremmer, 'Thuiswerken en werkgeversaansprakelijkheid: voorkomen is beter dan genezen', *TAP* 2021/130, p. 18; H. de Hek, 'Thuis, maar ver van huis', *AP* 2022/3, p. 50.

26 Als dat gebeurt en het arbeidsongeval of de beroepsziekte leidt tot de dood, blijvend letsel of een ziekenhuisopname, moet de werkgever hiervan melding doen bij de Nederlandse Arbeidsinspectie (art. 9 lid 1 Arbowet). De werkgever moet vervolgens een verbeterplan opstellen. Deze wordt gecontroleerd door de Nederlandse Arbeidsinspectie. Bij een ontoereikende rapportage of het niet (juist) uitvoeren van het verbeterplan kan de Nederlandse Arbeidsinspectie een boete opleggen (art. 33 Arbowet).

27 Het criterium 'in de uitoefening van de werkzaamheden' moet ruim worden opgevat. Hieronder wordt in ieder geval verstaan elke plaats die in verband met het verrichten van arbeid wordt of pleegt te worden gebruikt (HR 22 januari 1999, ECLI:NL:HR:1999:AD2996 (*Stichting Reclassering Nederland/X*); HR 9 augustus 2002, ECLI:NL:HR:2002:AE2113 (*De Bont/Oudenallen Betonbouw*); HR 30 november 2007, ECLI:NL:HR:2007:BB6178 (*NCM Eurocollect Detachering*)).

28 Hoewel de derde uitzondering niet expliciet uit de wettekst volgt, ligt deze mogelijkheid wel voor de hand, nu art. 7:658 BW een schuldaansprakelijkheid is. Dit valt ook op te maken uit HR 12 september 2003, ECLI:NL:HR:2003:AF8254 (*Peters/Hofkens*), r.o. 3.7.

29 Hieronder valt ook psychisch letsel (HR 11 maart 2005, ECLI:NL:HR:2005:AR6657 (*ABN AMRO/Nieuwenhuys*)), zoals een burn-out.

30 De werkgever is niet aansprakelijk voor huis-, tuin- en keukenongevallen, alledaagse gevaren, algemeen bekende gevaren en ongelukkige samenloop van omstandigheden (zie bijv. HR 4 oktober 2002, ECLI:NL:HR:2002:AE4090 (*Laudy/Fair Play*)).

31 De Hoge Raad heeft in dit licht meerdere malen overwogen dat art. 7:658 BW geen absolute waarborg beoogt te scheppen, ook niet als de werkzaamheden bijzondere risico's meebrengen (HR 4 oktober 2002, ECLI:NL:HR:2002:AE4090 (*Laudy/Fair Play*); HR 12 september 2003, ECLI:NL:HR:2003:AF8254 (*Peters/Hofkens*); HR 5 november 2004, ECLI:NL:HR:2004:AP1463 (*De Lozerhof/Van Duyvenbode*); HR 11 november 2005, ECLI:NL:HR:2005:AU3313 (*Bayar/Wijnen*); HR 8 februari 2008, ECLI:NL:HR:2008:BB7423 (*Lagraauw/Van Schie*); HR 11 november 2011, ECLI:NL:HR:2011:BR5223 (*De Rooyse Wissel*); HR 5 december 2014, ECLI:NL:HR:2014:3519 (*Pelowski/Vernooy Transport en BTS*)). Zelfs als in theorie volledige bescherming mogelijk is, wordt dit in de praktijk dus niet gevergd.

in de op hem rustende zorgplicht. Wat redelijkerwijs van de werkgever kan worden verwacht met het oog op veiligheidsmaatregelen, veiligheidsinstructies, waarschuwingen en toezicht op de naleving daarvan, is telkens afhankelijk van de omstandigheden van het geval. De zorg die in de gegeven omstandigheden van de werkgever redelijkerwijs mag worden verwacht, kan worden ingekleurd door geschreven (zorgvuldigheids- of veiligheids)normen, zoals de arboregels.[32] Ook ongeschreven (zorgvuldigheids- of veiligheids)normen kunnen de zorgplicht van de werkgever invullen.[33] In de rechtspraak zijn in dit kader veel (strenge) normen ontwikkeld over (de omvang van) die zorgplicht.[34] De gedachte achter deze normen en de bescherming die art. 7:658 BW de werknemer biedt, moet vooral worden gevonden in het feit dat sprake is van een ongelijke positie; het is immers de werkgever die zeggenschap heeft over de werkomstandigheden.[35]

Naast de werkgever heeft de werknemer verschillende arboverplichtingen. De werknemer dient in zijn doen en laten op de arbeidsplaats, overeenkomstig zijn opleiding en de door de werkgever gegeven instructies, naar vermogen zorg te dragen voor zijn eigen veiligheid en gezondheid en die van de andere betrokken personen (art. 11 Arbowet). Meer specifiek is de werknemer onder andere verplicht de arbeidsmiddelen (art. 11 sub a Arbowet) en persoonlijke beschermingsmiddelen (art. 11 sub d jo. 8 lid 3 Arbowet) op de juiste wijze te gebruiken. Bij de uitvoering van het arbobeleid werken de werkgevers en de werknemers samen (art. 12 lid 1 Arbowet). Ook voert de werkgever overleg met de ondernemingsraad of de personeelsvertegenwoordiging over

32 HR 13 juli 2007, ECLI:NL:HR:2007:BA7355 (*Van Veghel/Hendriks*).

33 Hierbij gaat het in het bijzonder om (de weging van) de zogenoemde Kelderluik-factoren: de te verwachten oplettendheid en voorzichtigheid van de werknemer, de hoegrootheid kans dat daaruit ongevallen ontstaan, de ernst die de gevolgen daarvan kunnen hebben en de mate van bezwaarlijkheid van de te nemen veiligheidsmaatregelen (HR 11 november 2005, ECLI:NL:HR:2005:AU3313 (*Bayar/Wijnen*), waarin de Hoge Raad aanknoopte bij HR 5 november 1965, ECLI:NL:HR:1965:AB7079 (*Kelderluik*)). De Hoge Raad voegde aan deze factoren één gezichtspunt toe: de mate waarin het treffen van een veiligheidsmaatregel al voor de hand lag voordat het ongeval zich had voorgedaan. Zie over deze factoren in relatie tot art. 7:658 BW uitgebreid J.P. Quist, 'De werkgever en het kelderluik. Over toepassing van de Kelderluik-criteria bij artikel 6:162 en artikel 7:658 BW', *ArA* 2010/1.1; S.D. Lindenbergh, *Arbeidsongevallen en beroepsziekten (Monografieën Privaatrecht nr. 13)*, Deventer: Wolters Kluwer 2021, par. 26.

34 Hoewel strikt genomen dus geen sprake is van een risicoaansprakelijkheid, wordt relatief snel aangenomen dat de werkgever in zijn zorgplicht is tekortgeschoten (*Kamerstukken II* 1997/98, 25 263, nr. 14, p. 6; W.D.H. Asser, 'De bewijslastverdeling in verband met art. 7:658 lid 2 BW', in: C.J.M. Klaassen (red.), *Aansprakelijkheid in beroep, bedrijf of ambt*, Deventer: Kluwer 2003, p. 67; T. Hartlief, 'Vergoeding van arbeidsgerelateerde schade op andere leest geschoeid', in: C.J.M. Klaassen (red.), *Aansprakelijkheid in beroep, bedrijf of ambt*, Deventer: Kluwer 2003, p. 151; Y.R.K. Waterman, *De aansprakelijkheid van de werkgever voor arbeidsongevallen en beroepsziekten* (diss. Rotterdam), Den Haag: Boom Juridisch 2009, p. 82 en 164; S.D. Lindenbergh, *Arbeidsongevallen en beroepsziekten (Monografieën Privaatrecht nr. 13)*, Deventer: Wolters Kluwer 2021, par. 23; concl. A-G Hartlief, ECLI:NL:PHR:2023:348 voor HR 9 juni 2023, ECLI:NL:HR:2023:872 (*Hydrauvision Systems*); N.M.Q. van der Neut, *De verbintenisrechtelijke bescherming van de kleine opdrachtnemer (Monografieën Sociaal Recht nr. 85)*, Deventer: Wolters Kluwer 2023, par. 3.3).

35 Zie bijv. HR 22 januari 1999, ECLI:NL:HR:1999:AD2996 (*Stichting Reclassering Nederland/X*); HR 17 december 2004, ECLI:NL:HR:2004:AR3290 (*Hertel/Van der Lugt*); HR 11 maart 2005, ECLI:NL:HR:2005:AR6657 (*ABN Amro/Nieuwenhuys*). Zie ook Y.R.K. Waterman, *De aansprakelijkheid van de werkgever voor arbeidsongevallen en beroepsziekten* (diss. Rotterdam), Den Haag: Boom Juridisch 2009, p. 81 e.v., die schrijft dat de beschermingsfunctie het meest treffende kenmerk van art. 7:658 BW vormt.

aangelegenheden die het arbobeleid en de uitvoering van dit beleid betreffen (art. 12 lid 2 Arbowet). De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het arbobeleid ligt dus niet uitsluitend bij de werkgever.

De zorgplicht van de werkgever bij plaatsonafhankelijke arbeid

Bij bijvoorbeeld thuiswerken geldt de thuiswerkplek als arbeidsplaats (art. 1 lid 3 sub g Arbowet). Om die reden zijn de uitgangspunten uit de vorige subparagraaf in beginsel ook van toepassing op plaatsonafhankelijke arbeid, zoals thuiswerken. Het moeten aantonen dat de schade tijdens de uitoefening van de werkzaamheden is ontstaan, vormt voor de schadelijdende werknemer bij plaatsonafhankelijke arbeid een complicerende factor.[36] Voor de werkgever vormt het uitvoering geven aan de zorgplicht een extra uitdaging. Wel is het zo dat (de omvang van) de zorgplicht van de werkgever nauw verband houdt met zijn zeggenschap over de arbeidsplaats en met zijn bevoegdheid de werknemer aanwijzingen te geven over (de wijze van) het verrichten van de werkzaamheden.[37] Daarbij is ook van belang of de werknemer slechts incidenteel of veelvuldig plaatsonafhankelijk werkt. De zorgplicht van de werkgever wordt immers begrensd door wat redelijkerwijs van hem kan worden verwacht (art. 7:658 lid 1 BW) (zie vorige subparagraaf). Bij incidenteel plaatsonafhankelijk werken wordt minder van de werkgever verlangd dan in de situatie waarin de werknemer veelvuldig plaatsonafhankelijk werkt. In dat kader speelt de bekendheid met en de risico's van plaatsonafhankelijke arbeid ook een rol, meer specifiek de kennis die de werkgever in dit opzicht heeft of van hem mag worden verwacht.[38] Hierna zullen wij ingaan op verschillende onderdelen die betrekking hebben op de verplichtingen van de werkgever bij plaatsonafhankelijke arbeid. Schiet de werkgever in een van deze verplichtingen tekort, terwijl de werknemer schade heeft geleden, dan is de werkgever daarvoor in beginsel aansprakelijk, mits de werknemer kan aantonen dat de schade is ontstaan in de uitoefening van zijn werkzaamheden (art. 7:658 lid 2 jo. lid 1 BW).

[36] Zie uitgebreider M. ten Broeke & I. Baijens, 'Werken vanuit huis: het juridisch kader', *ArbeidsRecht* 2019/28, p. 18; H. de Hek, 'Thuis, maar ver van huis', *AP* 2022/3, p. 58; B.M.G. Bijnen & L. Boor, 'De betekenis van onzekerheid over de toedracht bij werkgeversaansprakelijkheid voor arbeidsongevallen', *TVP* 2023/3, p. 77-88). Deze stelplicht en bewijslast van de werknemer is in algemene zin lastig t.a.v. beroepsziekten vanwege het multicausale – en soms sluipende – karakter (zie uitgebreider S.D. Lindenbergh, *Arbeidsongevallen en beroepsziekten (Monografieën Privaatrecht nr. 13)*, Deventer: Wolters Kluwer 2021, par. 18). Zie voor een voorbeeld waarin een thuiswerkende werknemer met succes aanspraak maakte op art. 7:658 BW hof Amsterdam 7 september 2006, ECLI:NL:GHAMS:2006:AZ5431. In dit arrest had de werknemer RSI-klachten aan beide armen, terwijl (i) zij vóór de werkzaamheden gezond was, (ii) zij met toestemming thuiswerkte, (iii) zij de werkdruk als te hoog ervoer, (iv) zij werkte op een niet-ergonomische werkplek (het bureaublad bestond uit een oude deur), en (v) de werkgever haar niet had geïnstrueerd over de risico's van beeldschermwerk.

[37] HR 22 januari 1999, ECLI:NL:HR:1999:AD2996 (*Stichting Reclassering Nederland/X*); HR 9 augustus 2002, ECLI:NL:HR:2002:AE2113 (*De Bont/Oudenallen Betonbouw*); HR 30 november 2007, ECLI:NL:HR:2007:BB6178 (*NCM Eurocollect Detachering*); HR 12 december 2008, ECLI:NL:HR:2008:BD3129 (*Maatzorg/Van der Graaf*).

[38] S.D. Lindenbergh, *Arbeidsongevallen en beroepsziekten (Monografieën Privaatrecht nr. 13)*, Deventer: Wolters Kluwer 2021, par. 26.

Het verlichte arbo-regime

In het kader van de normen die invulling geven aan de zorgplicht van de werkgever, is essentieel dat bijvoorbeeld thuiswerken, werken vanuit een koffietent of hangmat in een warm land, valt onder 'plaatsonafhankelijke arbeid' (art. 1.43 Arbobesluit).[39] Op plaatsonafhankelijke arbeid is een verlicht arboregime van toepassing, waardoor bepaalde arboregels in deze situatie niet gelden (afdeling 1.10 en art. 9.2 Arbobesluit). Een deel van de arboregels is bij plaatsonafhankelijke arbeid wel van toepassing, strikt genomen dus ook als de werknemer bijvoorbeeld elke vrijdag vanuit een koffietent werkt (zie volgende alinea voor de nuanceverschillen tussen thuiswerken en werken vanuit een koffietent). Hierbij moet niet worden vergeten dat de zorgplicht van de werkgever niet verdergaat dan wat redelijkerwijs van hem kan worden verwacht (art. 7:658 lid 1 BW) (zie vorige subparagraaf).[40]

Voorbeelden van arboregels die niet van toepassing zijn bij plaatsonafhankelijke arbeid, zijn brandgevaar, vluchtwegen, de grootte van de werkruimte en de aanwezigheid van toiletten (hoofdstuk 3 Arbobesluit). Van de werkgever kan in redelijkheid niet worden gevergd dat hij dergelijke zaken bij de werknemer thuis of in een koffietent aanlegt of daarop controleert.[41] Werkgeversverplichtingen die wel onder het verlichte arboregime vallen, zien onder andere op de fysieke belasting van werknemers (afdeling 5.1 Arbobesluit) en beeldschermwerk (afdeling 5.2 Arbobesluit). Het verlichte arboregime maakt in dit kader drie verschillen tussen thuiswerken en werken vanuit bijvoorbeeld een koffietent of een hangmat (hierna: 'koffietentwerkplek'). Ten eerste is de werkgever in principe verantwoordelijk voor een ergonomisch ingerichte *thuis*werkplek (art. 5.4 jo. 1.47 lid 2 Arbobesluit), zoals een ergonomische stoel en bureau. Ten tweede moet de *thuis*werkplek beschikken over voldoende (kunst)licht (art. 6.3 lid 2 jo. 1.48 Arbobesluit). Ten derde dient de werkgever ervoor te zorgen dat de aansluiting van elektrische apparatuur of de aanleg van leidingen en kabels in de woning van de werknemer op een juiste en veilige wijze gebeurt, mits dit nodig is om *thuis* te kunnen werken (art. 1.49 lid 6 Arbobesluit). Deze drie verplichtingen betreffende het ter beschikking stellen van de inrichting van de werkplek heeft de werkgever niet ten aanzien van de '*koffietent*werkplek' (art. 1.47 lid 2, respectievelijk 1.48 Arbobesluit). Anders gezegd: het verlichte arboregime is op beide varianten van toepassing, maar de werkgever is slechts ten aanzien van de *thuis*werkplek verplicht de werknemer in de conditie stellen dat hij een ergonomisch verantwoorde *thuis*werkplek heeft. Hierbij kan worden gedacht aan het inrichten van die werkplek door de werkgever, maar ook aan het geven van adequaat advies[42] of het verschaffen van financiële middelen om die werkplek zelf in te richten.

39 NvT bij besluit van 13 juni 2012, *Stb.* 2012, 270, p. 16.

40 In deze context lijkt overigens de mogelijkheid van het uitoefenen van (enige) invloed op de veiligheid belangrijker dan het ontbreken van volledige zeggenschap over de werkplek (T. Hartlief, 'Werkgeversaansprakelijkheid: het bereik van en de verhouding tussen art. 7:658 dn 7:611 BW', *RMThemis* 2002/2, p. 69).

41 M. Snoep, 'Arbeidsomstandighedenwetgeving voor diverse werkenden', *ArbeidsRecht* 2017/42, p. 3.

42 De informatieverplichting is een voortdurende verplichting. Een eenmalige instructie is doorgaans dus onvoldoende.

Afgezien van de drie verschillende die in de vorige alinea zijn uitgewerkt, maakt de wet geen onderscheid tussen thuiswerken en werken vanuit een koffietent of hangmat. Zo is de werkgever in beide situaties gehouden beeldschermwerk zodanig te organiseren dat deze arbeid op gezette tijden wordt afgewisseld door andersoortige arbeid of door een rusttijd (art. 5.10 jo. 1.47 lid 1 Arbobesluit). Daarbij is ook van belang dat de werknemer niet te lang in één houding werkt, voldoende pauzes neemt en niet te lang werkt.[43] Op die manier wordt het risico van RSI-klachten en burn-outs verminderd.

Naast de verplichtingen op het terrein van fysieke belasting, beeldschermwerk en de inrichting van de werkplek werkplek moet de werkgever zorg dragen voor de psychosociale arbeidsbelasting van de werknemer (art. 2.15 jo. 1.45 Arbobesluit), zoals de werkdruk. De verplichting van de werkgever om binnen zijn algemene arbobeleid specifiek beleid te voeren ter voorkoming en – indien voorkoming niet mogelijk is – beperking van psychosociale arbeidsbelasting (art. 3 lid 2 Arbowet), geldt ook voor plaatsonafhankelijke arbeid. Het bewaken van het psychisch welzijn van de werknemer is op afstand (nog) ingewikkelder dan als de werknemer op locatie werkt (zie ook paragraaf 3.4). Misschien kan de werkgever dit gedeeltelijk ondervangen door op regelmatige basis voortgangsgesprekken met de werknemer te houden, maar dan moet de werknemer wel bereid zijn openheid van zaken te geven over zijn psychische welzijn.[44]

Uit deze paragraaf blijkt dat het verlichte arboregime bij thuiswerken en werken vanuit een koffietent nagenoeg gelijk is.[45] In dit verband wordt in de rechtsliteratuur wel opgemerkt dat het verlichte arboregime met betrekking tot de 'koffietent'-gevallen, niet licht genoeg is.[46] Dit kan ertoe leiden dat werkgevers terughoudend optreden bij het faciliteren van plaatsonafhankelijke arbeid. Om die reden is zowel in de rechtsliteratuur als door de SER voorgesteld een verdergaand onderscheid in de arbowetgeving te maken tussen de thuiswerkplek en de (variërende) andere plaatsonafhankelijke werkplekken.[47]

43 H. de Hek, 'Thuis, maar ver van huis', *AP* 2022/3, p. 54.
44 M.S.A. Vegter, 'Werken waar je wil(t)', *TAC* 2021/1, p. 15.
45 Zie voor een schematisch overzicht van de toepasselijke arboregels bij plaatsonafhankelijke arbeid C.B.G. Derks & T.E. van der Toorn, 'Te land, ter zee en in de lucht; hybride werken… werkelijkheid of risicovolle klucht?', *ArbeidsRecht* 2021/34, p. 6.
46 C.B.G. Derks & T.E. van der Toorn, 'Te land, ter zee en in de lucht; hybride werken… werkelijkheid of risicovolle klucht?', *ArbeidsRecht* 2021/34, p. 5 en 7.
47 C.B.G. Derks & T.E. van der Toorn, 'Te land, ter zee en in de lucht; hybride werken… werkelijkheid of risicovolle klucht?', *ArbeidsRecht* 2021/34, p. 5 en 7; K. Hakvoort, 'Hybride werken anno 2022', *TRA* 2022/37, p. 1; SER, *Hybride werken* (advies 22/03), maart 2022, p. 120.

Kosten plaatsonafhankelijke werkplek

De kosten voor de naleving van de zorgplicht van de werkgever kunnen niet ten laste van de werknemer worden gebracht (art. 44 Arbowet). Dat geldt ook voor de inrichting van bijvoorbeeld de thuiswerkplek.[48] De mate waarin de werkgever daar invulling aan moet geven, hangt af van wat redelijkerwijs van hem kan worden gevergd (art. 7:658 lid 1 BW). Daarbij speelt onder andere een rol hoe vaak de werknemer plaatsonafhankelijk werkt, oftewel: hoe vaker een werknemer thuiswerkt, hoe meer van een werkgever kan worden verwacht (zie vorige subparagraaf). Zo is een werkgever niet verplicht een ergonoom te raadplegen, maar kan dit onder omstandigheden wel redelijk zijn.[49]

Arbeidstijdenwetgeving en plaatsonafhankelijke arbeid

Op plaatsonafhankelijke arbeid geldt de arbeidstijdenwetgeving onverkort.[50] Naast verplichtingen op het terrein van de maximale arbeidstijd (art. 5:7 Atw), pauzes (art. 5:4 Atw), en dagelijkse en wekelijkse onafgebroken rusttijd (art. 5:3 en 5:5 Atw) dient de werkgever een zo goed mogelijk beleid te voeren op het terrein van arbeids- en rusttijden (art. 4:1 lid 1 Atw). Daarbij moet de werkgever redelijkerwijs rekening houden met de persoonlijke omstandigheden van de werknemers, waaronder de zorg(taken) voor kinderen, (afhankelijke) familieleden, verwanten en naasten (art. 4:1a Atw). In deze context voert de werkgever een deugdelijke registratie ten aanzien van de arbeids- en rusttijden, die hem mogelijk maakt toezicht te houden op de naleving van de Arbeidstijdenwet en de daarop berustende bepalingen (art. 4:3 Atw). De verantwoordelijkheid tot naleving van de arbeidstijdnormen ligt in beginsel bij de werkgever.[51] Als de werknemer de Arbeidstijdenwet niet naleeft en vervolgens uitvalt, bijvoorbeeld door een burn-out, *kan* de werkgever aansprakelijk zijn (art. 7:658 BW).[52] Of de werkgever daadwerkelijk aansprakelijk is, zal onder andere afhangen van de inspanningen die hij heeft gedaan om schending van de Arbeidstijdenwet te voorkomen (zie onder het kopje 'Het controleren van de plaatsonafhankelijke werkplek en de arbeidstijden').

48 Fiscale werkkostenregelingen, het vergoeden van reiskosten en thuiswerkvergoedingen blijven in deze analyse buiten beschouwing.

49 *Kamerstukken I* 2022/23, 35 714, nr. F, p. 8.

50 Uitzonderingen op de Arbeidstijdenrichtlijn (2003/88/EG) worden immers strikt uitgelegd (HvJ EG 7 september 2006, C-484/04, ECLI:EU:C:2006:526 (*Commissie/Verenigd Koninkrijk*); HvJ EU 14 oktober 2010, C-428/09, ECLI:EU:C:2010:612 (*Isère*); HvJ EU 26 juli 2017, C-175/16, ECLI:EU:C:2017:617 (*Hälvä*). Zie hierover uitgebreider M.A.N. van Schadewijk, 'Digitalisering en arbeidstijd: een moeizame combinatie', *TRA* 2024/58, p. 17-20.

51 HvJ EG 7 september 2006, C-484/04, ECLI:EU:C:2006:526 (*Commissie/Verenigd Koninkrijk*). Zie hierover uitgebreider M.A.N. van Schadewijk, 'Digitalisering en arbeidstijd: een moeizame combinatie', *TRA* 2024/58, p. 20-21.

52 De werkgever kan proberen aansprakelijkheid te ontlopen door zich te beroepen op één van de drie uitzonderingssituaties. Zo kan de werkgever stellen dat hij aan zijn zorgplicht heeft voldaan, omdat hij de werknemer heeft gewaarschuwd en op de risico's heeft gewezen van te lang werken.

Risico's van plaatsonafhankelijke arbeid inventariseren, evalueren en aanpakken

Bij het voeren van het arbobeleid moet de werkgever in een inventarisatie en evaluatie schriftelijk vastleggen welke risico's de arbeid voor de werknemers meebrengt en welk plan van aanpak hij omtrent deze risico's heeft (art. 5 lid 1 en 3 Arbowet). Het ontbreken van zo'n risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) kan een boete opleveren (art. 33 Arbowet) en (sneller) leiden tot werkgeversaansprakelijkheid (art. 7:658 lid 2 jo. lid 1 BW).[53] In een RI&E moet de werkgever aandacht besteden aan de risico's die spelen voor bijzondere categorieën werknemers. Daaronder kunnen werknemers vallen die bijvoorbeeld (veel) plaatsonafhankelijk beeldschermwerk verrichten. In zo'n situatie zal de werkgever onder meer moeten onderzoeken op welke wijze de werkplek van de werknemer is ingericht en of die werkplek voldoet aan de eisen die de wet daaraan stelt.

Als werknemers (kunnen) worden blootgesteld aan psychosociale arbeidsbelasting, moet de werkgever daar in de RI&E acht op slaan (art. 2.15 lid 1 Arbobesluit). In deze context is de werkgever gehouden voorlichting te geven over de risico's van psychosociale arbeidsbelasting en de maatregelen die hij in dit verband heeft genomen (art. 2.15 lid 2 Arbobesluit). Dit kan bijvoorbeeld zien op de arbeidstijden (zie onder het kopje 'Arbeidstijdenwetgeving en plaatsonafhankelijke arbeid') of op de bereikbaarheid buiten werktijd (zie paragraaf 3.4).

Het controleren van de plaatsonafhankelijke werkplek en de arbeidstijden

Om aan zijn zorgplicht te kunnen voldoen, moet de werkgever kennis nemen van de plaatsonafhankelijke werkplek van de werknemer en de manier waarop de werknemer werkt. Zo mag de werkgever er niet van uitgaan dat deze werkplek voldoet aan de wettelijke vereisten en dat de werknemer voldoende pauzeert, ook niet als de werknemer aangeeft dat beide het geval is.[54] In dit voorbeeld zal de werkgever over die werkplek en het nemen van pauzes (pro)actief informatie moeten inwinnen.[55] De werknemer wordt op zijn beurt geacht deze informatie te verstrekken, al is in de rechtsliteratuur discussie over de wijze waarop de werknemer dit moet doen. Zo kan een

[53] Zie voor verschillende voorbeelden uit de rechtspraak t.a.v. de waarde van de RI&E in het kader van werkgeversaansprakelijkheid A. Dagistan, 'Van plicht naar profijt: de waarde van de RI&E', *Arbeids-Recht* 2024/48, p. 25-26. Zie voor een recent voorbeeld rb. Limburg 26 februari 2025, ECLI:NL:RBLIM:2025:1947.

[54] H. de Hek, 'Thuis, maar ver van huis', *AP* 2022/3, p. 53.

[55] Bij hybride werken bestaat een verhoogde kans op een datalek. Om die reden moet de werkgever passende maatregelen nemen om de bescherming van persoonsgegevens te waarborgen (art. 24 AVG), bijv. in een apart privacybeleid, DPIA (data protection impact assessment) of algemene thuiswerkregeling.

controle van de thuiswerkplek plaatsvinden door een bezichtiging van de werkgever,[56] door een bezoek van een arbodeskundige,[57] of door foto- of filmmateriaal.[58]

Het is mogelijk dat de werkgever en de werknemer afspraken hebben gemaakt over plaatsonafhankelijke arbeid,[59] bijvoorbeeld in een thuiswerkregeling of -overeenkomst. Als de werknemer die afspraken niet nakomt (door bijvoorbeeld op de bank te werken in plaats van achter het ergonomische bureau) en vervolgens schade lijdt, kan in algemene zin niet worden gezegd of de werkgever daarvoor wel of niet aansprakelijk is.[60] Ook dit hangt nog altijd af van de omstandigheden van het geval, waarbij de werkgever in ieder geval aansprakelijkheid ontloopt als hij aan zijn zorgplicht heeft voldaan (art. 7:658 lid 2 jo. lid 1 BW). In dat laatste kader is relevant of de werkgever de werknemer er (periodiek) op heeft gewezen wat de risico's zijn van een slechte werkhouding en heeft gewaarschuwd voor de eventuele gevolgen bij de vaststelling dat de werknemer zich niet aan de afspraken houdt.[61]

De situatie kan zich voordoen dat de werknemer weigert de plaatsonafhankelijke werkplek te laten controleren. In een thuiswerkovereenkomst of vergelijkbare regeling kan zijn vastgelegd dat in een dergelijke situatie het recht op hybride werken vervalt. Als werknemers niet aan zo'n overeenkomst zijn gebonden of zo'n overeenkomst ontbreekt, is het onduidelijk of de werkgever het recht op hybride werken (eenzijdig) kan wijzigen wanneer de werknemer weigert de plaatsonafhankelijke werkplek te laten controleren (zie paragraaf 3.2).[62] Ook is onduidelijk of een werknemer die weigert

56 M. ten Broeke & I. Baijens, 'Werken vanuit huis: het juridisch kader', *ArbeidsRecht* 2019/28, p. 17; S. Drost & W. Bosman, 'De werkplek thuis, bezien in het licht van COVID-19', *TvO* 2021/3, p. 88.

57 M. ten Broeke & I. Baijens, 'Werken vanuit huis: het juridisch kader', *ArbeidsRecht* 2019/28, p. 17; C.B.G. Derks & T.E. van der Toorn, 'Te land, ter zee en in de lucht; hybride werken… werkelijkheid of risicovolle klucht?', *ArbeidsRecht* 2021/34, p. 7; P.A. Nabben & A.M.W. Peterse, 'Gluurapparatuur voor thuiswerkers: juridisch kader', *Internetrecht* 2021/4, p. 135.

58 M. ten Broeke & I. Baijens, 'Werken vanuit huis: het juridisch kader', *ArbeidsRecht* 2019/28, p. 17; C.B.G. Derks & T.E. van der Toorn, 'Te land, ter zee en in de lucht; hybride werken… werkelijkheid of risicovolle klucht?', *ArbeidsRecht* 2021/34, p, 7; S. Drost & W. Bosman, 'De werkplek thuis, bezien in het licht van COVID-19', *TvO* 2021/3, p. 84; P.A. Nabben & A.M.W. Peterse, 'Gluurapparatuur voor thuiswerkers: juridisch kader', *Internetrecht* 2021/4, p. 135.

59 Die afspraken kunnen betrekking hebben op wanneer en onder welke omstandigheden de werknemer hybride mag werken, maar kunnen bijv. ook een meldingsplicht meebrengen voor de gevallen waarin de werknemer de werkplek wil aanpassen (op eventuele straffe van de intrekking van de mogelijkheid tot hybride werken) (M. ten Broeke & I. Baijens, 'Werken vanuit huis: het juridisch kader', *ArbeidsRecht* 2019/28, p. 21).

60 *Kamerstukken I* 2022/23, 35 714, nr. F, p. 8.

61 H. de Hek, 'Thuis, maar ver van huis', *AP* 2022/3, p. 54.

62 Naast een potentiële wijzigingsbevoegdheid kan de werkgever de werknemer mogelijk ontslaan wegens verwijtbaar handelen (art. 7:669 lid 3 sub e BW). Denk bijvoorbeeld aan de situatie waarin de werknemer na een (eenzijdige) wijziging van de arbeidsplaats hardnekkig weigert weer op kantoor te komen werken. Hoewel een ontslag wegens verwijtbaar handelen (art. 7:669 lid 3 sub e BW) geen subsidiariteitsvereiste kent – er hoeft dus niet eerst naar minder ingrijpende middelen te worden gekeken, zoals het wijzigen van de arbeidsplaats (HR 28 mei 2021, ECLI:NL:HR:2021:781 (*InvestInFuture Holding B.V.*), r.o. 3.4) – lijkt het mij dat de werkgever bij weigering van controle van de plaatsonafhankelijke werkplek eerst duidelijk moet stellen dat de werknemer volledig op de bedrijfslocatie moet komen werken voordat tot ontslag kan worden overgegaan. Dat deze weigering een toerekenbare tekortkoming in de nakoming van de arbeidsovereenkomst oplevert (schending van art. 11 lid 1 sub f Arbowet), maakt dat naar ons oordeel niet anders, aangezien deze tekortkoming vermoedelijk onvoldoende gewicht heeft om een ontbinding van de arbeidsovereenkomst te rechtvaardigen (art. 7:686 BW). Een discussie over (de omvang van) thuiswerken

en vervolgens uitvalt met bijvoorbeeld RSI-klachten, zijn schadevergoedingsclaim (art. 7:658 BW) heeft verspeeld vanwege zijn weigering (art. 11 lid 1 sub f Arbowet). Gezien de beschermende gedachte achter de werkgeversaansprakelijkheid (art. 7:658 BW) zou de werknemer in onze ogen een dergelijk recht pas verliezen als de werkgever hem herhaaldelijk heeft gewezen op het belang van een ergonomische werkplek en de mogelijke gevolgen van het weigeren van een controle.[63] In dat geval kan naar onze mening namelijk niet worden gezegd dat de werkgever zijn zorgplicht heeft geschonden.[64] Dit zou pas anders zijn als van de werkgever redelijkerwijs kan worden verlangd dat hij aanvullende maatregelen neemt om de kans op schade te beperken, zoals het intrekken van het recht op hybride werken.

Naast de arbeidsomstandigheden moeten de arbeidstijden worden gecontroleerd, in welk kader de werkgever een deugdelijke registratie moet bijhouden (art. 4:3 Atw). De werkgever heeft in dit verband verschillende registratiemogelijkheden voor de digitale arbeidstijden die op afstand worden verricht. Hierbij kan worden gedacht aan het bijhouden van in- en uitlogtijden en het gebruik van e-mail in de digitale bedrijfsinfrastructuur.[65] Nu de werkgever met een dergelijke registratie beoogt te voldoen aan de wettelijke verplichtingen uit de arbeidstijdenwetgeving of de arbeidsomstandighedenwetgeving, kan sprake zijn van een rechtmatige verwerking (art. 5 en 6 lid 1 sub c AVG). Daarvoor gelden verschillende vereisten.[66] Zo moet de werknemer vooraf worden geïnformeerd over de wijze waarop de controle van zijn activiteiten wordt uitgevoerd (art. 5, 12 en 13 AVG). Verder moet de werkgever een legitiem doel hebben (art. 5 AVG). Het registeren van bijvoorbeeld in- en uitloggen en het gebruik van e-mail dient daadwerkelijk te worden ingezet om te voldoen aan de wettelijke verplichtingen uit de arbeidstijdenwetgeving of de arbeidsomstandighedenwetgeving. Tot slot moet het doel niet op een minder ingrijpende manier kunnen worden bereikt (art. 5 AVG).

---

kan ook leiden tot een verstoorde arbeidsverhouding (art. 7:669 lid 3 sub g BW) (zie bijv. hof 's-Hertogenbosch 18 januari 2024, ECLI:NL:GHSHE:2024:113; rb. Midden-Nederland 22 juli 2024, ECLI:NL:RBMNE:2024:5717).

63 Zie voor een ietwat minder genuanceerde stelling R. Huijsmans-Zwijnenburg & Y. Bos-Bremmer, 'Thuiswerken en werkgeversaansprakelijkheid: voorkomen is beter dan genezen', *TAP* 2021/130, p. 20-21.

64 Van opzet of bewuste roekeloosheid aan de zijde van de werknemer is waarschijnlijk geen sprake (art. 7:658 lid 2 BW), aangezien rechters deze uitzondering terughoudend toepassen (zie o.a. T. Hartlief, 'Van art. 7A:1638x naar art. 7:658 BW', in: S.C.J.J. Kortmann e.a. (red.), *Onderneming en 5 jaar Nieuw Burgerlijk Recht*, Deventer: Tjeenk Willink 1997, p. 498-499; C.J.M. Klaassen, *Schadeveroorzakend handelen in functie* (oratie Nijmegen), 2000, p. 59 en 98; A.R. Houweling, 'Arbeid en loon' en 'Schade tijdens de arbeidsovereenkomst', in: A.R. Houweling (red.), *Arbeidsrechtelijke themata I*, Den Haag: Boom juridisch 2020, p. 702; A. Kolder, 'Over de grenzen van werkgeversaansprakelijkheid', *AV&S* 2023/14, p. 75).

65 B. Schouten & Y.L. Smit, 'Werken in overgang naar het 'nieuwe' oude normaal', *Bb* 2021/61, p. 254; C.B.G. Derks & T.E. van der Toorn, 'Te land, ter zee en in de lucht; hybride werken… werkelijkheid of risicovolle klucht?', *ArbeidsRecht* 2021/34, p. 9; M.A.N. van Schadewijk, 'Digitalisering en arbeidstijd: een moeizame combinatie', *TRA* 2024/58, p. 22. Overigens gaat de Atw niet zover dat alle arbeidstijd moet worden bijgehouden (HvJ EU 14 mei 2019, C-55/18, ECLI:EU:C:2019:402 (*CCOO*), r.o. 59). Hierbij kan worden gedacht aan de werknemer die in de avonduren een WhatsAppbericht van een collega of een klant op de privételefoon beantwoordt.

66 M. Jansen, 'Privacy en corona vanuit het perspectief van de ondernemer', *Ondernemingsrecht* 2020/77, p. 421-422; C.B.G. Derks & T.E. van der Toorn, 'Te land, ter zee en in de lucht; hybride werken… werkelijkheid of risicovolle klucht?', *ArbeidsRecht* 2021/34, p. 9; P.A. Nabben & A.M.W. Peterse, 'Gluurapparatuur voor thuiswerkers: juridisch kader', *Internetrecht* 2021/4, p. 139-140.

3.4 Het recht op onbereikbaarheid

Het recht om onbereikbaar te zijn: de huidige stand van zaken

Werknemers hebben in Nederland geen expliciet wettelijk recht op onbereikbaarheid.[67] Wel kent de wet verschillende (publiekrechtelijke) bepalingen die impliciet raken aan een dergelijk recht.[68] Zo is de werkgever verantwoordelijkheid voor de veiligheid en gezondheid van zijn werknemers en moet hij daartoe een beleid voeren (art. 3 lid 1 Arbowet). Deze verplichting betreft ook het voorkomen of, indien dat niet mogelijk is, het beperken van psychosociale arbeidsbelasting, waaronder werkdruk valt (art. 3 lid 2 Arbowet). Daarnaast moeten de risico's worden vastgelegd in een RI&E en een plan van aanpak (art. 5 Arbowet) (zie paragraaf 3.3), en dienen de werknemers te worden ingelicht over de risico's van de werkzaamheden en de maatregelen ter voorkoming of beperking daarvan (art. 8 Arbowet). Ook moet de werkgever een beleid voeren over de arbeids- en rusttijden en, waar mogelijk, rekening houden met de persoonlijke omstandigheden van de werknemers (art. 4:1 en 4:1a Atw) (zie paragraaf 3.3). Verder geniet de werknemer bescherming ten aanzien van onder andere de maximale arbeidstijd (art. 5:7 Atw), pauzes (art. 5:4 Atw), en dagelijkse en wekelijkse onafgebroken rusttijd (art. 5:3 en 5:5 Atw).[69]

Het wetsvoorstel 'Aangaan gesprek tussen werkgever en werknemers over bereikbaarheid buiten werktijd'

Op 21 juli 2020 is het wetsvoorstel 'Aangaan gesprek tussen werkgever en werknemers over bereikbaarheid buiten werktijd' ingediend. Door de opkomst van de informatiesamenleving en de mogelijkheid om haast overal bereikbaar te zijn, is de ruimte om zowel fysiek als psychisch volledig te kunnen ontspannen onder druk komen te

67 Zo'n recht kan uit een cao voortvloeien (zie bijv. art. 3.2 CAO Rijk 2024-2025). Een zodanig recht kan in theorie ook uit de individuele arbeidsovereenkomst volgen, maar daar kennen we geen voorbeelden van.

68 Ook werknemers kunnen (via de civielrechtelijke weg) nakoming (art. 3:296 BW) en schadevergoeding (art. 6:162 of 6:74 BW) vorderen.

69 De Atw is grotendeels n.v.t. op werknemers die jaarlijks ten minste drie maal het minimumloon verdienen (art. 2.1:1 lid 1 sub a Atb). In de rechtsliteratuur wordt betwijfeld of deze uitzondering in overeenstemming is met de Arbeidstijdenrichtlijn (art. 17 Richtlijn 2003/88/EG). Zie over de (on) mogelijkheden tot richtlijnconforme uitleg M.A.N. van Schadewijk, 'Digitalisering en arbeidstijd: een moeizame combinatie', *TRA* 2024/58; D. Herfst, 'Artikel 2.1:1 onder a Arbeidstijdenbesluit – driemaal het minimumloon maakt je vogelvrij?', *TAP* 2024/312. Ook in de rechtspraak passeerde deze vraag de revue. Het hof Amsterdam wierp ambtshalve de vraag op of art. 2.1:1 Atb verenigbaar is met art. 17 lid 1 sub a Richtlijn 2003/88/EG (hof Amsterdam 16 november 2021, ECLI:NL:GHAMS:2021:3519, r.o. 3.5.9). Het hof heeft de zaak aangehouden om partijen de gelegenheid te geven zich uit te laten over de vraag of de werknemer (een executive assistant) een autonome beslissingsbevoegdheid had t.a.v. haar werktijden, of dat haar werkzaamheden door hun bijzondere aard niet vooraf konden worden bepaald of gemeten. Het vervolg van de procedure is niet te vinden, wat kan duiden op een niet-gepubliceerde uitspraak of op intrekking van de procedure, bijv. omdat partijen er gezamenlijk uit zijn gekomen.

staan.[70] In dit kader beoogt het wetsvoorstel te regelen dat partijen, als onderdeel van het arbobeleid, het gesprek voeren over de bereikbaarheid buiten werktijd.[71] Het wetsvoorstel heeft het recht op een *gesprek* over de bereikbaarheid buiten werktijd voor ogen, en kan dus niet worden gezien als een daadwerkelijk *recht* op onbereikbaarheid. Als uit het gesprek tussen partijen blijkt dat de bereikbaarheid buiten werktijd als belastend wordt ervaren, dan moet dit risico in de RI&E worden opgenomen en dienen er maatregelen te worden getroffen om de daaruit voortvloeiende werkdruk zoveel mogelijk tegen te gaan. De uitkomst van het gesprek kan echter ook zijn dat de bereikbaarheid buiten werktijd niet als belastend wordt ervaren, waardoor de RI&E ongewijzigd kan blijven.[72] De verplichting die werkgevers in deze context altijd hebben, is om het gesprek met werknemers aan te gaan en schriftelijk vast te leggen op straffe van een waarschuwing of een boete.[73] De Nederlandse Arbeidsinspectie controleert slechts of het gesprek heeft plaatsgevonden; de inhoud van het gesprek of eventuele afspraken worden niet door de Nederlandse Arbeidsinspectie beoordeeld.[74]

Het wetsvoorstel is ten tijde van schrijven nog altijd in behandeling in de Tweede Kamer. In de tussentijd is uit verschillende hoeken kritiek geuit. Wij noemen – zonder volledigheid te beogen – vier bezwaren. In de eerste plaats worden vraagtekens gezet bij de geschiktheid en noodzakelijkheid van het wettelijk voorschrijven van een gesprek over de bereikbaarheid buiten werktijd.[75] In dat verband wordt gewezen op de Arbeidstijdenwet, de Arbowet en het Arbobesluit,[76] die werknemers al in staat zouden moeten stellen om ongestoord te kunnen genieten van hun vrije tijd.[77] Als de huidige wetgeving onvoldoende werkt, is het maar de vraag of nieuwe wetgeving daarin verandering zal brengen. In de tweede plaats sluit een verplicht gesprek over de bereikbaarheid buiten werktijd niet aan bij het systeem en de uitgangspunten van de Arbowet.[78] Deze wet berust namelijk op (gedeeltelijke) zelfregulering en maatwerk.[79] In de derde plaats is het wettelijk verplichten van een gesprek tussen de werkgever en de werknemer over de bereikbaarheid buiten werktijd geen garantie voor een positief resultaat

70 Eurofound, 'Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age, New forms of employment series', Luxemburg: Publications Office of the European Union 2020, p. 54; *Kamerstukken II* 2020/21, 35 536, nr. 6, p. 1-2.
71 *Kamerstukken II* 2020/21, 35 536, nr. 6, p. 9.
72 *Kamerstukken II* 2020/21, 35 536, nr. 6, p. 9.
73 Een boete komt pas in beeld als na een waarschuwing nog steeds niet kan worden aangetoond dat een gesprek over de bereikbaarheid buiten werktijd heeft plaatsgevonden.
74 *Kamerstukken II* 2020/21, 35 536, nr. 6, p. 11.
75 *Kamerstukken II* 2020/21, 35 536, nr. 4, p. 1 (Raad van State); S.S.M. Peters, 'Baas over eigen tijd: onbereikbaarheid als werknemersrecht', *TRA* 2020/21, p. 1-2; B. Schröder & W.W. van Tol, 'Minder flexibiliteit voor de werkgever, meer flexibiliteit voor de werknemer. Slaat de werkgever door?', *TAP* 2021/257, p. 25.
76 Om nog maar te zwijgen over art. 2 ESH, art. 24 UVRM en art. 31 lid 2 Handvest van de grondrechten van de EU.
77 Bovendien sluiten 'arbeidstijd' (art. 2 lid 1 Richtlijn 2003/88/EG) en 'rusttijd' (art. 2 lid 2 Richtlijn 2003/88/EG) elkaar uit, waardoor alles wat buiten de arbeidstijd valt, moet worden aangemerkt als rusttijd. Een extra ingewikkelde factor doet zich voor bij zgn. wachtdiensten of aanwezigheidsdiensten (zie voor een bespreking daarvan W.L. Roozendaal, 'Het recht op ononderbroken rust in de Europese Arbeidstijdenrichtlijn', *ArA* 2022/1.3; M.A. Goldschmidt & N. Nypels, 'Rusttijd of arbeidstijd; waarom het van belang is of er gebarbecued kan worden', *ArbeidsRecht* 2024/33.
78 *Kamerstukken II* 2020/21, 35 536, nr. 4, p. 2 (Raad van State).
79 *Kamerstukken II* 1997/98, 25 879, nr. 3, p. 2 en 7.

ten opzichte van de burn-outklachten van werknemers.[80] Het wetsvoorstel zou onder omstandigheden zelfs averechts kunnen werken. Daarvan kan sprake zijn als de door de werkgever te nemen maatregelen leiden tot de inperking (van een gedeelte) van de autonomie van de werknemer.[81] In de vierde plaats kunnen ook andere oorzaken dan een voortdurende bereikbaarheid leiden tot een burn-out.[82] Werknemers staan onder druk door een combinatie van onder andere technologisering, flexibilisering en intensivering van werk.[83] Bovendien is de werknemer niet alleen continu bereikbaar *buiten* werktijd voor 'werk', maar *binnen* werktijd ook voor 'privé'.[84] Oftewel: werk en privé overlappen elkaar in beide richtingen steeds meer.

Aangedragen alternatieven

In de rechtsliteratuur worden alternatieven aangedragen voor het verplichte gesprek over de bereikbaarheid buiten werktijd. Verschillende auteurs benadrukken het belang van duidelijke afspraken over de (on)bereikbaarheid van de werknemer (zowel telefonisch als per e-mail) voor de werkgever, collega's, opdrachtgevers en andere relaties.[85] Daarbij is ook relevant dat de werknemer (meer) inzicht krijgt in het eigen 'smartphone-gedrag' en de mogelijke gevolgen daarvan, zowel voor zichzelf als voor zijn collega's.[86] Enerzijds wordt door het Adviescollege toetsing regeldruk (ATR) en in de rechtsliteratuur het standpunt ingenomen dat daar geen wet voor nodig, aangezien de overheid samen met de sociale partners de problematiek onder de aandacht kan brengen en als werkgever het goede voorbeeld kan geven.[87] Anderzijds wordt juist gesteld dat het '*gesprek* over bereikbaarheid' moet worden omgezet in een

80 *Kamerstukken II* 2021/22, 35 536, nr. 11, p. 5-6 (ATR); B. Schröder & W.W. van Tol, 'Minder flexibiliteit voor de werkgever, meer flexibiliteit voor de werknemer. Slaat de werkgever door?', *TAP* 2021/257, p. 25; K. Hakvoort, 'Hybride werken anno 2022', *TRA* 2022/37, p. 2.

81 S.S.M. Peters, 'Baas over eigen tijd: onbereikbaarheid als werknemersrecht', *TRA* 2020/21, p. 2, onder verwijzing naar Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, *Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht* (WRR-Rapport 102), Den Haag: WRR 2020, p. 66. In het WRR-rapport is te lezen dat de combinatie van geringe autonomie en hoge werkeisen moeten worden gezien als een giftige combinatie voor hoge werkstress en uitval.

82 S.S.M. Peters, 'Baas over eigen tijd: onbereikbaarheid als werknemersrecht', *TRA* 2020/21, p. 1; C.B.G. Derks & T.E. van der Toorn, 'Te land, ter zee en in de lucht; hybride werken… werkelijkheid of risicovolle klucht?', *ArbeidsRecht* 2021/34, p. 9.

83 Dat is ook terug te zien in de stijgende burn-outcijfers (TNO, 'Generatieverschillen in werkgerelateerde behoeften, waarde van werk en mentale gezondheid', 22 januari 2024, p. 9 e.v.; TNO, 'Factsheet week van de werkstress 2025', 10 november 2025). Bij mij roept dat de (politieke) vraag op: wie moet verantwoordelijk zijn en de kosten dragen als deze trend zich (op grote schaal) voortzet?

84 *Kamerstukken II* 2020/21, 35 536, nr. 4, p. 2 (Raad van State); S.S.M. Peters, 'Baas over eigen tijd: onbereikbaarheid als werknemersrecht', *TRA* 2020/21, p. 1.

85 S.S.M. Peters, 'Baas over eigen tijd: onbereikbaarheid als werknemersrecht', *TRA* 2020/21, p. 2; C.B.G. Derks & T.E. van der Toorn, 'Te land, ter zee en in de lucht; hybride werken… werkelijkheid of risicovolle klucht?', *ArbeidsRecht* 2021/34, p. 9-10.

86 S.S.M. Peters, 'Baas over eigen tijd: onbereikbaarheid als werknemersrecht', *TRA* 2020/21, p. 2.

87 *Kamerstukken II* 2021/22, 35 536, nr. 11, p. 5-6 (ATR); S.S.M. Peters, 'Baas over eigen tijd: onbereikbaarheid als werknemersrecht', *TRA* 2020/21, p. 2.

daadwerkelijk wettelijk '*recht* op onbereikbaarheid'.[88] Hierdoor zou voor alle partijen duidelijk zijn dat werknemers niet bereikbaar hoeven te zijn buiten de (afgesproken) arbeidstijd. Op die manier behouden werknemers voldoende vrije tijd. Dat is niet alleen belangrijk vanuit het oogpunt van veiligheid en gezondheid, maar ook om te voorkomen dat werknemers (verder) worden herleid tot 'human resources'.

Europa

Het onderwerp 'recht op onbereikbaarheid' houdt niet alleen Nederland bezig. Het Europees Parlement heeft op 21 januari 2021 een resolutie aangenomen waarin de Europese Commissie wordt aanbevolen een recht om offline te (kunnen) zijn, in Europese wetgeving vast te leggen.[89] De Europese Commissie kwam op 26 januari 2022 met een duidelijke boodschap: iedereen moet in een digitale omgeving de mogelijkheid hebben onbereikbaar te zijn, zodat een balans kan worden gezocht tussen werk en privéleven.[90] In een gezamenlijke verklaring van het Europees Parlement, de Raad van de Europese Unie en de Europese Commissie is deze boodschap herhaald.[91] Ten tijde van schrijven zijn deze verklaringen (nog) niet omgezet in een richtlijn(voorstel).

3.5 Werkgebonden personenmobiliteit

De werkgever kan een mobiliteitsregeling hebben. Daarin staan bijvoorbeeld afspraken over de reiskostenvergoeding, een OV-abonnement of een leaseauto. Mobiliteitsregelingen zijn onderdeel van de arbeidsvoorwaarden, die zonder overeenstemming tussen partijen niet zomaar door een van de partijen kan worden gewijzigd (zie paragraaf 3.2).

De werkgever met ten minste 100 werknemers heeft sinds 1 juli 2024 de rapportageverplichting werkgebonden personenmobiliteit.[92] Het doel daarvan is het beperken van

88 N. Zekić, 'Setting boundaries: Do we need a right to disconnect when we have a fundamental right to rest', *European Law Review* 2026 (verschijnt binnenkort), die deze mening baseert op het feit dat het HvJ EU momenteel accepteert dat werkgevers werknemers tijdens hun rusttijd kunnen verplichten tot een zekere bereikbaarheid, mits de beperkingen van deze verplichting van geringe intensiteit zijn. Ook volgens Van Schadewijk kan het recht op onbereikbaarheid een waardevolle invulling van het arbeidstijdenbeleid van de werkgever zijn, alhoewel hij deze opmerking maakt in het kader van een individuele arbeidsovereenkomst of cao, en dus niet specifiek t.a.v. een wettelijk recht (M.A.N. van Schadewijk, 'Digitalisering en arbeidstijd: een moeizame combinatie', *TRA* 2024/58, p. 21).

89 2019/2181 (INL).

90 COM/2022/28 (final).

91 PUB/2023/89.

92 *Stb.* 2023, 472. Het peilmoment of een werkgever minstens 100 werknemers in dienst heeft, is telkens 1 januari. Werknemers met een arbeidsduur van minder dan 20 uur per week, gedetacheerde werknemers en uitzendkrachten tellen niet mee bij de berekening van minstens 100 werknemers (art. 18.1 Bal).

CO_2-emissies (art. 18.3 Besluit activiteiten leefomgeving (hierna: Bal)).[93] De werkgever is verplicht te rapporteren over onder andere twee aspecten. Ten eerste heeft de rapportageverplichting betrekking op het totale aantal kilometers dat werknemers in een kalenderjaar binnen Nederland voor zakelijk en woon-werkverkeer hebben afgelegd, waarvoor de werknemer (i) een vergoeding ontvangt of (ii) een vervoerbewijs voor het openbaar vervoer, een fiets, een bromfiets, een scooter of een motorvoertuig ter beschikking krijgt gesteld (art. 18.15 Bal).[94] Ten tweede ziet de rapportageverplichting op het jaartotaal aan kilometers verdeeld in soort vervoermiddel en brandstoftype (art. 18.15 Bal).[95]

De werkgever met ten minste 100 werknemers moet de gegevens omtrent de werkgebonden personenmobiliteit uiterlijk op 30 juni van ieder jaar doorgeven aan de Rijksdienst voor ondernemend Nederland (RVO). De verplichting van de werkgever bestaat in principe uitsluitend uit deze rapportage. In 2026 evalueert het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat de CO_2-reductie die in 2024 en 2025 is behaald. Afhankelijk van die reductie treedt vanaf 2027 een wettelijke norm voor zakelijke mobiliteit in werking, die de CO_2-uitstoot per (zakelijke en woon-werk) kilometer maximeert.[96] Mocht zo'n wettelijke norm worden ingevoerd, dan kan dat de werkgever de mogelijkheid bieden – of soms zelfs verplichten – bepaalde arbeidsvoorwaarden te wijzigen,[97] zoals de mobiliteitsregeling en het aanwijzen van een of meerdere 'thuiswerkdagen'.

3.6 Medezeggenschap: de rol van de ondernemingsraad of de personeelsvertegenwoordiging

De werkgever met ten minste 50 medewerkers is verplicht een ondernemingsraad (OR) in te stellen (art. 2 lid 1 WOR). De werkgever waarbij tussen de 10 en 49 medewerkers werkzaam zijn, moet een personeelsvertegenwoordiging (pvt) hebben (art. 35b lid 1 WOR). De OR of de pvt kunnen een belangrijke rol spelen bij de wijze waarop een onderneming plaatsonafhankelijk werk inricht. Hieronder is een schematisch overzicht te vinden met de *mogelijke* bevoegdheden van de OR en de pvt met betrekking tot hybride werken (Tabel 3.1 'Mogelijke bevoegdheden OR en pvt ten aanzien van hybride werken'). In dit overzicht zijn uitsluitend de bevoegdheden van de OR en de pvt opgenomen die specifiek zien (i) op hybride werken, en (ii) op een onderwerp dat al eerder in de juridische analyse (hoofdstuk 3) aan bod is gekomen. De algemene

93 *Kamerstukken II* 2021/22, 33 118, nr. 231, p. 2.
94 De rapportageverplichting ziet dus o.a. niet op het laten reizen met vliegtuigen, helikopters, vaartuigen of werktuigen (art. 18.11 lid 2 Bal).
95 Zie ook RVO, 'Gegevensverzameling werkgebonden personenmobiliteit', december 2023, p. 26.
96 *Kamerstukken II* 2021/22, 33 118, nr. 231, p. 2.
97 In zo'n geval heeft de werkgever vermoedelijk eerder een grond om de arbeidsvoorwaarden te kunnen wijzigen. We doelen met name op art. 7:613 en 7:611 BW.

bevoegdheden van bijvoorbeeld de OR blijven buiten beschouwing, zoals het recht op overleg (art. 23-24 WOR) en het informatierecht (art. 31-31e WOR).[98] Dat geldt ook voor de mogelijkheid dat in een cao de bevoegdheden van de OR of de pvt expliciet zijn uitgebreid.[99]

Tabel 3.1 Mogelijke bevoegdheden OR en pvt ten aanzien van hybride werken

	OR	Pvt
Vaststelling, intrekking of wijziging beleid t.a.v. hybride werken	Instemmingsrecht (art. 27 lid 1 sub b, d, g, i, k en l WOR)[100] en adviesrecht (art. 25 lid 1 sub e of l WOR)	Instemmingsrecht (art. 35c lid 3 WOR)
Het afstoten van bedrijfsruimte	Adviesrecht (art. 25 lid 1 sub f of l WOR)	/
Uitvoering arbobeleid	Overleg (art. 12-14 Arbowet)	Overleg (art. 12-14 Arbowet)
Inrichting thuiswerkplek werknemers	Adviesrecht (art. 25 lid 1 sub h of k WOR)	/
Arbeids- en rusttijden-beleid, waaronder bereikbaarheid buiten werktijd	Instemmingsrecht (art. 27 lid 1 sub b en d WOR)	Instemmingsrecht (art. 35c lid 3 WOR)
RI&E	Instemmingsrecht (art. 27 lid 1 sub d WOR)	Instemmingsrecht (art. 35c lid 3 WOR)
Wijze van controle plaatsonafhankelijke werkplek	Instemmingsrecht (art. 27 lid 1 sub k en l WOR) en adviesrecht (art. 25 lid 1 sub e en k WOR)	/
Inzet ICT-software voor registratieplicht arbeids- en rusttijden of het voorkomen van fysieke klachten	Instemmingsrecht (art. 27 lid 1 sub k en l WOR) en adviesrecht (art. 25 lid 1 sub k WOR)	/
Inzet digitale personeelscontrolesysteem	Instemmingsrecht (art. 27 lid 1 sub k en l WOR) en adviesrecht (art. 25 lid 1 sub k WOR)	/
Aanpassing personeelsbeoordeling door hybride werken	Instemmingsrecht (art. 27 lid 1 sub c of g WOR)	/
Invoering of wijziging mobiliteitsregeling	Adviesrecht (art. 25 lid 1 sub e, f, h of l WOR)	/

98 Zo kan de OR zelfstandig voorstellen doen t.a.v. de vaststelling, intrekking of wijziging van een thuiswerkregeling (art. 23 WOR).

99 Hierbij kan worden gedacht aan een instemmingsrecht dat expliciet is toegekend voor de implementatie van een thuiswerkregeling (zie bijv. art. 6.9 cao Kinderopvang 2025-2026).

100 Zie bijv. Rb. Amsterdam 3 juni 2025, ECLI:NL:RBAMS:2025:3782; rb. Oost-Brabant 15 september 2025, ECLI:NL:RBOBR:2025:5758, beide o.g.v. art. 27 lid 1 sub d WOR.

3.7 Conclusie

In dit hoofdstuk is de juridische balans opgemaakt van de huidige wet- en regelgeving, wetsvoorstellen en knelpunten ten aanzien van hybride werken. Achtereenvolgens is stilgestaan bij de thema's arbeidsplaats (paragraaf 3.2), arbeidsomstandigheden en arbeidstijden (paragraaf 3.3), onbereikbaarheid buiten werktijd (paragraaf 3.4), werkgebonden personenmobiliteit (paragraaf 3.5), en medezeggenschap (paragraaf 3.6). Hierna volgen zowel algemene bevindingen als enkele bevindingen die aan de basis hebben gestaan van een of meerdere vragen uit de werkgeversenquête (zie hoofdstuk 5). Daarmee wordt inzichtelijk gemaakt hoe de juridische analyses zich verhouden tot de resterende hoofdstukken.

De rechtspositie van de werknemer om de arbeidsplaats te laten aanpassen, is niet bepaald sterk te noemen. De werkgever is slechts gehouden zo'n verzoek te overwegen en – bij afwijzing – te overleggen met de werknemer (art. 2 lid 6 Wfw). Zowel de SER als een aantal juridische auteurs heeft op die rechtspositie kritiek geuit, omdat deze rechtspositie niet langer lijkt aan te sluiten bij de wijze waarop de werkgever en de werknemer met elkaar (willen) samenwerken. Toch sneuvelde het wetsvoorstel 'Werken waar je wilt' in de Eerste Kamer, mede vanwege de twijfels over het nut en de noodzaak daarvan. In dit kader is onder andere relevant of werknemers veel wijzigingsverzoeken van de arbeidsplaats indienen, hoe vaak deze worden gehonoreerd, en of zo'n verzoek wel eens heeft geleid tot een conflict (zie vragen 14 en 15 werkgeversenquête). Daarbij is ook van belang hoe werkgevers met dergelijke verzoeken omgaan en hoe zij überhaupt tegen hybride werken aankijken (zie vragen 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 18 en 19 werkgeversenquête). Met deze vragen wordt het nut en de noodzaak van een versterking van de rechtspositie van de werknemer tot wijziging van de arbeidsplaats onderzocht.

De zorgplicht van de werkgever is geen *'one size fits all'*, maar afhankelijk van de omstandigheden van het geval. De werkgever kent bij plaatsonafhankelijke arbeid een minder vergaande zorgplicht in de vorm van het verlichte arboregime (afdeling 1.10 en art. 9.2 Arbobesluit). Dit regime is 'verlicht', maar niet per definitie 'licht'. Bovendien maakt het nagenoeg geen onderscheid tussen thuiswerken en werken vanuit bijvoorbeeld een koffietent of hangmat. Volgens de SER en een deel van de rechtsliteratuur zou een verdergaand onderscheid niet misstaan, mede omdat de huidige zorgplicht van de werkgever hem er haast toe dwingt terughoudend om te gaan met plaatsonafhankelijke arbeid. Of werkgevers zich überhaupt bewust zijn van de juridische risico's rondom hybride werken, is nog geen gegeven (zie vraag 16, in het bijzonder sub a en h werkgeversenquête). Waar plaatsonafhankelijke arbeid een verlicht arboregime kent, geldt de arbeidstijdenwetgeving volledig. De aanwezigheid van een RI&E (zie vraag 21 werkgeversenquête) en de specifieke aandacht die daarin wordt besteed aan plaatsonafhankelijk werken, beeldschermwerk en psychosociale arbeidsbelasting (zie vraag 22 werkgeversenquête), nemen een belangrijke plaats in bij het voeren van zowel het arbobeleid als het arbeids- en rusttijdenbeleid. De arbeidsomstandigheden en de

arbeidstijden moeten door de werkgever worden gecontroleerd. Dat kan op verschillende manieren gebeuren, zoals een bezoek van een arbodeskundige, fotomateriaal of ICT-software. Of, en zo ja, hoe werkgevers deze controle uitvoeren, en of zij daarbij hinder ondervinden van bepaalde wettelijke regels, is van belang om te bezien of de huidige wet- en regelgeving aansluit bij de wijze waarop plaatsonafhankelijk werken momenteel wordt vormgegeven (zie vragen 24 en 25 werkgeversenquête).

De huidige wet- en regelgeving kent geen expliciet recht op onbereikbaarheid buiten werktijd. Het wetsvoorstel dat in dit verband aanhangig is, regelt ook slechts een recht op een *gesprek* over de bereikbaarheid buiten werktijd en dus niet een daadwerkelijk *recht* op onbereikbaarheid. In de rechtsliteratuur is op dit wetsvoorstel kritiek geuit, maar de gevolgen die daaraan worden verbonden, verschillen nogal. Een deel van de rechtsliteratuur stelt dat een wetswijziging niet nodig is, omdat het belang van de (on) bereikbaarheid van de werknemer nu al door de overheid en sociale partners onder de aandacht kan worden gebracht. Een ander deel van de rechtsliteratuur betoogt juist dat een wettelijk *recht* op onbereikbaarheid de onduidelijkheid over de bereikbaarheid direct zou doen verdwijnen. In dit kader is interessant om onder meer te bekijken of werknemers flexibele werktijden hebben, hoe werkgevers aankijken tegen de verhouding tussen plaatsonafhankelijk en de werk-privébalans, en de risico's in deze context (zie vragen 11, 18, 22, 25 en 33 werkgeversenquête).

Werkgevers met minimaal 100 werknemers moeten rapporteren over de werkgebonden personenmobiliteit (art. 18.15 Bal). Op dit moment ziet die verplichting nog uitsluitend op de rapportage. Afhankelijk van de CO_2-reductie in 2024 en 2025 komt er een wettelijke norm die de CO_2-uitstoot per (zakelijke en woon-werk) kilometer maximaliseert. Een belangwekkende vraag is of werkgevers ook zonder wettelijke verplichting een plaats geven aan CO_2-reductie binnen hun thuiswerkbeleid (zie vragen 15 en 25, in het bijzonder sub c werkgeversenquête).

De OR kan op ieder thema dat in dit hoofdstuk aan bod is gekomen, een bepaalde bevoegdheid hebben. Vaak zal dit gaan om een adviesrecht (art. 25 WOR) of een instemmingrecht (art. 27 WOR). Zo bestaat een instemmingsrecht als de werkgever (ondernemer) een hybride werkbeleid wil vaststellen, intrekken of wijzigen. De pvt kan een bevoegdheid hebben ten aanzien van de vaststelling, intrekking of wijziging van het beleid ten aanzien van hybride werken, de uitvoering van het arbobeleid, de inrichting van de thuiswerkplek van werknemers, het arbeids- en rusttijdenbeleid en de RI&E (art. 35c lid 3 WOR). Door een combinatie van vragen over enerzijds het aantal medewerkers (zie vraag 3 werkgeversenquête) en anderzijds de aanwezigheid van beleid ten aanzien van hybride werken en flexibele begin- en eindtijden, het hebben van een RI&E en het monitoren van thuiswerkers via technologie (zie vragen 10, 11, 21 en 24 werkgeversenquête), kan worden bestudeerd of het (juiste) medezeggenschapsorgaan is ingesteld (zie vraag 30 werkgeversenquête) en, zo ja, of de bevoegdheden van dit orgaan worden gerespecteerd (zie vragen 31-32 werkgeversenquête).

Al met al stellen wij het volgende vast. De onderzochte thema's vallen onder bestaande wet- en regelgeving. Het blijft echter de vraag of zowel dit juridisch kader als de werkgevers voldoende zijn toegerust voor de snelle ontwikkeling van hybride werken. Die vraag vormt het uitgangspunt voor de analyse in de volgende hoofdstukken. Daarbij worden de in de rechtsliteratuur geïdentificeerde hiaten en knelpunten verder geanalyseerd aan de hand van de surveydata onder werknemers (hoofdstuk 4), de werkgeverssurvey (hoofdstuk 5) en de casestudies die binnen zes organisaties zijn verricht (hoofdstuk 6).

Hoofdstuk 4

Hybride werken en het welzijn van werkenden

4.1 Introductie

Welke effecten hebben verschillende vormen van hybride werken op de kwaliteit van werk en hoe varieert dit tussen sectoren en verschillende groepen werkenden? In dit hoofdstuk gaan we in op de (complexe) relatie tussen hybride werken en de kwaliteit van werk en welzijn van werkenden. Welke varianten van hybride werken zijn er en hoe beïnvloedt hybride werken de kwaliteit van werk en het welzijn van werkenden? Aan de hand van unieke survey data uit de Waarde van Werk Monitor 2021 en 2023 kunnen we dergelijke vragen in samenhang onderzoeken. Beide jaren bevatten antwoorden van een omvangrijke groep werkenden, representatief voor de Nederlandse beroepsbevolking naar leeftijd, geslacht, opleiding en arbeidsrelatie. Zo weten we van hen of zij plaats- en/of tijdsonafhankelijk (kunnen) werken, wat zij als positieve en negatieve effecten van thuiswerken beschouwen[101], of zij gemonitord worden door hun werkgever als zij niet op de bedrijfslocatie werkzaam zijn en of zij altijd bereikbaar moeten zijn. Dit kunnen we bovendien relateren aan de kwaliteit van hun werk (arbeidstevredenheid, bevlogenheid, werkdruk). Ook gaan we na of er verschillen zijn tussen organisaties (sector, organisatiegrootte, soort werk, onderlinge relaties op het werk, organisatiecultuur) of verschillende groepen werkenden (bijvoorbeeld naar demografische en socio-economische kenmerken).

Methode

De Waarde van Werk Monitor is een periodiek (tweejaarlijks) onderzoek onder de Nederlandse bevolking dat beoogt een representatief beeld te geven van de waarden en waardering van werk onder de bevolking van 18 tot en met 69 jaar. De meeste analyses in dit hoofdstuk zijn gebaseerd op de survey data uit de Waarde van Werk Monitor 2023. Meer informatie over de Waarde van Werk Monitor 2023 is te vinden in De Beer en Conen (2024) en op www.waardevanwerk.eu. Voor een beschouwing over de theoretische achtergronden van de monitor verwijzen we naar Conen en De Beer (2020).

Het veldwerk voor de Waarde van Werk Monitor 2023 bestond uit twee delen: een deel dat de waarde(ring) van werk naging onder de Nederlandse bevolking (werkend en niet-werkend) en een deel dat zich richtte op werkenden. Dit hoofdstuk maakt gebruik van deel 2 van het survey, waarin ook de vragen waren opgenomen over thuiswerken en autonomie in het werk. Het veldwerk van dit deel startte op 15 mei 2023, waarbij alleen de werkenden die deel 1 hadden ingevuld, opnieuw zijn benaderd. Gezien de hoge respons op deel 1, is de groep werkenden die opnieuw benaderd kon worden voor deel 2 random uitgedund tot 2.500 personen. Op 19 mei 2023 is een herinnering

[101] Sommige vragen hebben alleen betrekking op thuiswerken (en dus niet op hybride werken in de zin van het combineren van verschillende vormen van plaats- en tijdsonafhankelijk werk). Wanneer dit het geval is, is dit expliciet aangegeven.

gestuurd naar deze groep. Het veldwerk van deel 2 is afgesloten op 22 mei 2023. In totaal hebben 2.006 respondenten opnieuw meegedaan. Deze respondenten vormen de basis van dit hoofdstuk.

Na weging is de steekproef representatief voor de Nederlandse werkzame beroepsbevolking. De weging is uitgevoerd op basis van gegevens uit de Enquête Beroepsbevolking (EBB) van het CBS voor het eerste kwartaal van 2023. Er is gewogen naar de combinatie van leeftijd (4 categorieën), geslacht, opleidingsniveau (3 categorieën) en arbeidsrelatie (11 categorieën).

Bij de analyses geven we steeds aan of ze betrekking hebben op alle werkenden, of alleen op werknemers – dat wil zeggen dat we zelfstandigen in de betreffende analyses buiten beschouwing laten. Dit omdat vragen over 'thuiswerken' of 'autonomie in het bepalen van werktijden' niet altijd goed te interpreteren zijn in de context van zelfstandigen. Ook geven we aan wanneer analyses betrekking hebben op alle werkenden of alleen werkenden die kúnnen thuiswerken.

4.2 Vormen van hybride werken

Dit hoofdstuk begint met het in kaart brengen van verschillende varianten van hybride werken. Ook gaan we na *of* werkenden, en *welke* werkenden, plaats- en/of tijdsonafhankelijk werken.

Hierbij past de opmerking dat plaatsonafhankelijk in dit hoofdstuk (alleen) betrekking heeft op 'thuiswerken' of 'niet thuiswerken'; werken op andere locaties, zoals werkhubs, wordt dus niet meegenomen. Thuiswerken wordt gemeten met de vraag "Hoe vaak werkt u momenteel vanuit huis?" ('1' is nooit, '5' is (bijna) iedere dag). Deze vraag is gesteld als onderdeel van een aantal items, waaronder ook hoe vaak men thuiswerkte 'vóór de coronacrisis' en 'tijdens de coronacrisis'. De tijdsonafhankelijke component wordt gemeten door mensen te vragen in welke mate zij zelf kunnen bepalen *wanneer* ze hun werk uitvoeren. Dit is vastgesteld aan de hand van de vraag: "De volgende vraag heeft betrekking op de mate van vrijheid die u heeft bij het uitvoeren van uw werk. Hoe vaak bent u vrij om te bepalen: Wanneer u uw werk uitvoert" ('1' is nooit, '5' is altijd).[102]

[102] Voor toekomstig onderzoek geldt dat beide componenten nauwkeuriger geoperationaliseerd kunnen worden. Dit aandachtspunt is meegenomen in de voor dit project ontwikkelde werkgeverssurvey (zie ook hoofdstuk 5) en de Waarde van Werk Monitor 2025.

Omvang

In Figuur 4.1 is weergegeven welk aandeel werkenden (links) werkzaam is in verschillende arrangementen. Hierbij hebben we onderscheid gemaakt tussen vijf arrangementen:

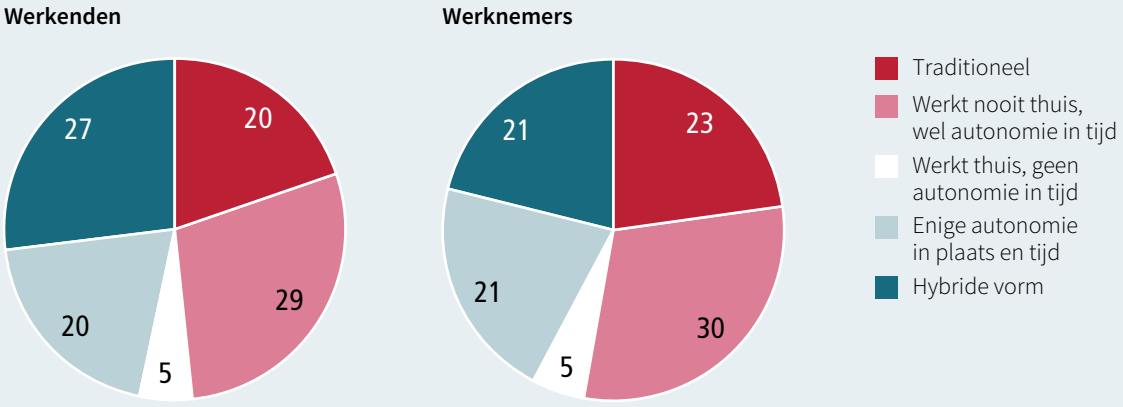
1. De traditionele vorm (deze groep werkt nooit thuis, en heeft geen autonomie in tijd) (20%);
2. De groep die **nooit** thuiswerkt, maar wel autonomie in tijd heeft (29%);
3. De groep die (wel eens) thuiswerkt, maar geen autonomie in tijd heeft (5%);
4. De groep die (wel eens) thuiswerkt, en (enige) autonomie in tijd heeft (20%);
5. Hybride werkenden (de groep die 'een aantal keer per week' of '(bijna) iedere dag' thuiswerkt, en 'vaak' of 'altijd' autonomie heeft in tijd) (27%).

Uit Figuur 4.1 blijkt dat in 2023 bijna de helft van alle werkenden nooit vanuit huis werkt (paneel a, linker-figuur). Een aanzienlijk deel van hen, namelijk 29 procent van alle werkenden, kan daarbij wel zelf bepalen wanneer zij hun werk uitvoeren. Ruim een kwart van de werkenden kan worden geclassificeerd als *hybride werkend*, wat betekent dat zij zowel plaats- als tijdsonafhankelijk in ruime mate vrijheid ervaren.

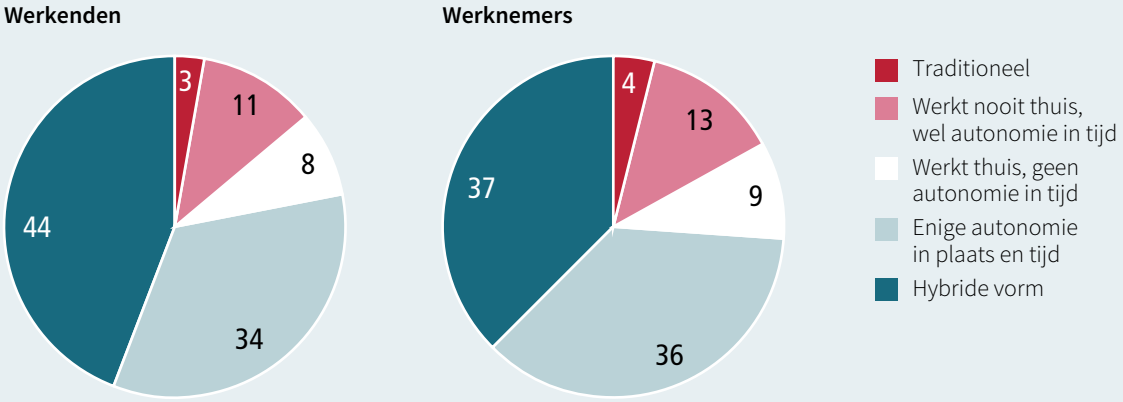
De rechterfiguur laat zien hoe deze verdeling verandert wanneer uitsluitend werknemers worden beschouwd, en zelfstandigen dus buiten beschouwing blijven. Dit onderscheid is relevant, omdat zelfstandigen – en met name zzp'ers – relatief vaak vanuit huis werken en doorgaans meer autonomie hebben over hun werktijden. Wanneer de analyse wordt beperkt tot werknemers, daalt het aandeel hybride werkenden van 27 naar 21 procent. Tegelijkertijd neemt het aandeel werknemers dat traditioneel werkt enigszins toe, tot 23 procent.

Een deel van de werkenden die aangeven nooit thuis te werken, en daarmee automatisch in de categorie 'traditioneel' of 'werkt nooit thuis, wel autonomie' vallen, heeft een functie waarin thuiswerken door de aard van de werkzaamheden niet mogelijk is. Aan respondenten die 'nooit' thuiswerken is daarom een vervolgvraag voorgelegd: "U heeft aangegeven momenteel niet vanuit huis te werken. Is het in uw (huidige) werk wel mogelijk om vanuit huis te werken?" ('1' = ja; '0' = nee, mijn werk kan niet vanuit huis worden gedaan). In paneel b zijn de werkenden uitgesloten voor wie thuiswerken volgens deze vraag niet mogelijk is.

Figuur 4.1.a Aandeel werkenden (links) en werknemers (rechts) dat werkzaam is in verschillende arrangementen (in procenten)



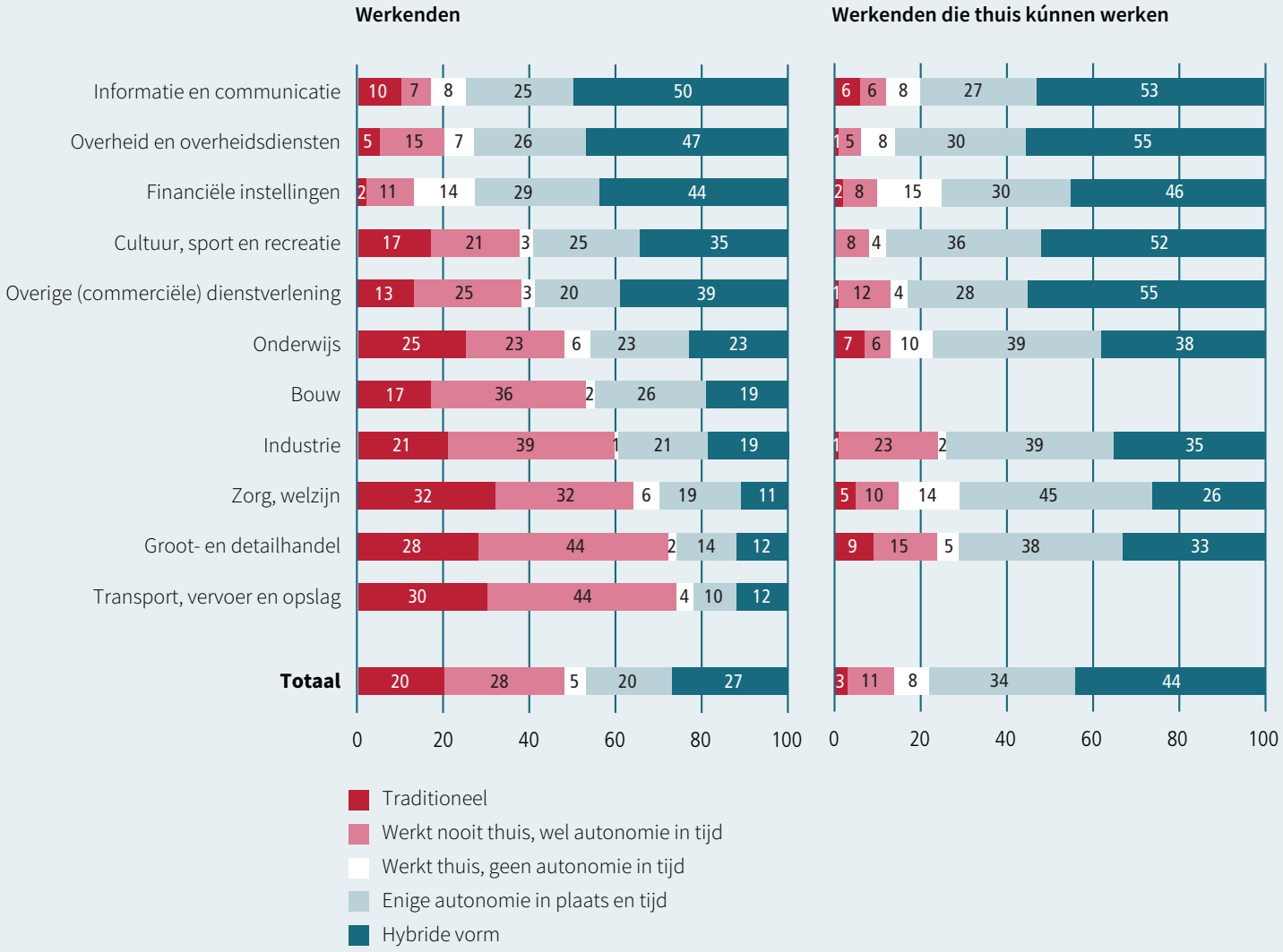
Figuur 4.1.b Aandeel werkenden (links) en werknemers (rechts) dat kán thuiswerken en werkzaam is in verschillende arrangementen (in procenten)



Bron: Waarde van Werk Monitor 2023

Uit paneel b (links) blijkt dat in 2023 van alle werkenden die vanuit huis kúnnen werken, 14 procent nooit thuiswerkt. Ruim driekwart van de werkenden kent tenminste enige vrijheid in plaats en tijd. Wanneer de analyse wordt beperkt tot werknemers, daalt het aandeel hybride werkenden enigszins en neemt het aandeel werknemers dat traditioneel werkt enigszins toe.

Figuur 4.2 Vormen van hybride werken naar bedrijfstak*, werkenden (links) en werkenden die thuis kúnnen werken (rechts)



* Alleen bedrijfstakken met N>50. 'Bouw' en 'Transport, vervoer en opslag' komen onder N>50 als alleen werkenden die thuis kúnnen werken, geselecteerd worden (rechterfiguur).

Bron: Waarde van Werk Monitor 2023

Kenmerken

Wie werken er nu in welk type werkarrangement? Naast omvang kunnen we nagaan of er verschillen zijn tussen organisaties (sector, organisatiegrootte) of verschillende groepen werkenden (bijvoorbeeld naar demografische en socio-economische kenmerken).

De verschillen in vormen van hybride werken onder alle werkenden naar bedrijfstak zijn weergegeven in Figuur 4.2 (links). Hieruit komt naar voren dat hybride werken vooral veel voorkomt in bedrijfstakken als 'informatie en communicatie', 'overheid en overheidsdiensten' en 'financiële instellingen'. Traditionele vormen en werk waarbij men niet thuiswerkt, maar wel enige autonomie heeft in wanneer men werkt, komt met name voor in sectoren als 'transport, vervoer en opslag', 'groot- en detailhandel', 'zorg en welzijn' en 'industrie'. Dit betreft deels sectoren waar te verwachten is dat een deel van de werkenden niet vanuit huis kán werken. Daarom is rechts opnieuw de verdeling naar bedrijfstak opgenomen, maar nu uitsluitend voor werkenden voor wie thuiswerken wel mogelijk is. Hieruit blijkt dat traditionele werkvormen en functies waarbij men niet thuiswerkt, maar wel enige autonomie heeft in wanneer men werkt, vooral voorkomen in sectoren zoals 'groot- en detailhandel' en 'industrie'.

Wanneer wordt gekeken naar de organisatiegrootte, blijkt dat de 'traditionele vorm' het meest voorkomt bij organisaties met 10-49 werknemers. De werkvorm waarbij men nooit thuiswerkt, maar wel tijdsautonomie ervaart, komt relatief vaak voor bij organisaties met 1-9 en 10-49 werknemers. De werkvormen waarbij werknemers enige autonomie in plaats en tijd hebben, evenals de 'hybride vorm', worden het vaakst aangetroffen in organisaties met 250 werknemers of meer, gevolgd door organisaties met 50-249 werknemers.

In Tabel 4.1 worden de kenmerken van werkenden (paneel a) en werknemers (paneel b) weergegeven voor de verschillende arrangementen. Uit deze tabel blijkt dat werkenden tussen 25 en 35 jaar relatief vaak werkzaam zijn in traditionele arrangementen en relatief weinig in hybride vormen. Echter, zelfstandigen zijn vaker werkzaam in hybride vormen. Zelfstandigen zijn doorgaans ook wat ouder (niet getoond in de tabel). Wanneer we alleen naar *werknemers* kijken (paneel b), dan zien we dat de verschillen tussen leeftijdsgroepen niet langer significant zijn.

Als er wordt gekeken naar de verschillen tussen mannen en vrouwen, dan valt vooral op dat vrouwen relatief vaak werkzaam zijn in arrangementen waarin zij wel thuis kunnen werken, maar geen autonomie in tijd hebben.

Zoals op basis van de literatuurstudie in hoofdstuk 2 te verwachten was, blijkt opleidingsniveau een belangrijke factor in de verschillen in arrangementen. Hoogopgeleiden zijn relatief weinig vertegenwoordigd in traditionele arrangementen of arrangementen waarin ze nooit thuiswerken, maar wel enige autonomie in tijd hebben. Daarentegen zijn ze aanzienlijk vaker werkzaam in arrangementen met 'enige' autonomie in tijd en plaats, of hybride vormen.

Een vergelijkbaar patroon is zichtbaar ten aanzien van de arbeidsduur. Werkenden met een werkweek van 35 uur per week of meer zijn beduidend minder vaak werkzaam in traditionele arrangementen of in arrangementen waarin ze nooit thuiswerken, maar wel enige autonomie in tijd hebben. Daarentegen zijn ze juist vaker werkzaam in arrangementen met enige autonomie in tijd en plaats of hybride vormen.

De uitsplitsing naar arbeidsrelatie toont duidelijke en verwachte verschillen: zelfstandigen zijn inderdaad vaker werkzaam in meer hybride arrangementen (paneel a), en als we alleen kijken naar verschillen tussen werknemers , dan zijn het vooral de werknemers met vaste contracten die relatief vaak werkzaam zijn in meer hybride arrangementen (paneel b).

Tabel 4.1.a Kenmerken van **werkenden** in verschillende arrangementen (in procenten)

	Totaal	Traditioneel	Werkt nooit thuis, wel autonomie in tijd	Werkt thuis, geen autonomie in tijd	Enige autonomie in plaats en tijd	Hybride vorm
Leeftijd						
25-35 jaar	26	32 ↑	24	32	29	21 ↓
35-45 jaar	23	21	21	29	25	24
45-55 jaar	22	20	24	14 ↓	20	24
55-65 jaar	29	28	31	25	26	30
Geslacht						
Man	54	51	55	31 ↓	58 ↑	55
Vrouw	46	49	44	69 ↑	41 ↓	44
Opleidingsniveau						
Laag	14	23 ↑	19 ↑	15	6 ↓	8 ↓
Midden	41	52 ↑	56 ↑	38	31 ↓	25 ↓
Hoog	45	25 ↓	25 ↓	47	64 ↑	67 ↑
Arbeidsduur						
<12 uur	9	15 ↑	12 ↑	3 ↓	3 ↓	7
12-19 uur	8	12 ↑	11 ↑	6	3 ↓	3 ↓
20-34 uur	32	35	30	33	29	34
35 uur en meer	52	38 ↓	47 ↓	58 ↑	64 ↑	56 ↑
Arbeidsrelatie						
Werknemer, vast contract	56	54	57	56	63 ↑	52 ↓
Werknemer, flexibel contract	20	31 ↑	21	27 ↑	17	11 ↓
Oproep/inval/uitzendkracht	5	10 ↑	7	8	1 ↓	2 ↓
Zzp	14	4 ↓	9 ↓	9	13	29 ↑
Zmp	4	-	5	-	5	6 ↑

Tabel 4.1.b Kenmerken van **werknemers** in verschillende arrangementen (in procenten)

	Totaal	Traditioneel	Werkt nooit thuis, wel autonomie in tijd	Werkt thuis, geen autonomie in tijd	Enige autonomie in plaats en tijd	Hybride vorm
Leeftijd						
25-35 jaar	29	31	26	31	31	27
35-45 jaar	23	21	20	31	25	26
45-55 jaar	21	20	24	16	19	20
55-65 jaar	28	28	30	22	25	28
Geslacht						
Man	54	50	56	32 ↓	57	57
Vrouw	46	50	44	68 ↑	43	43
Opleidingsniveau						
Laag	14	22 ↑	21 ↑	15	4 ↓	4 ↓
Midden	43	53 ↑	56 ↑	37	31 ↓	24 ↓
Hoog	44	25 ↓	23 ↓	48	65 ↑	72 ↑
Arbeidsduur						
<12 uur	9	15 ↑	12 ↑	3 ↓	2 ↓	5 ↓
12-19 uur	7	13 ↑	11 ↑	4	4 ↓	1 ↓
20-34 uur	32	34	33	33	30	31
35 uur en meer	52	38 ↓	45 ↓	59	65 ↑	63 ↑
Arbeidsrelatie						
Werknemer, vast contract	69	57	67	62	77 ↑	81 ↑
Werknemer, flexibel contract	24	32 ↑	25	29	21	17 ↓
Oproep/inval/uitzendkracht	6	11 ↑	8	8	1 ↓	2 ↓

Noot: ↓/↑ $p < 0.01$ ten opzichte van totaal.

Bron: Waarde van Werk Monitor 2023

4.3 Positieve en negatieve effecten van thuiswerken: het (veranderende) perspectief van werkenden

In hoofdstuk 2 bleek uit eerder onderzoek dat hybride werken vooral de autonomie, concentratie en productiviteit van werknemers lijkt te bevorderen. Het effect van hybride werken op de werk-privé balans van werknemers is niet eenduidig; het biedt mogelijkheden om werk en privé beter te kunnen combineren, maar kan ook zorgen voor vervagende grenzen tussen werk en privé, meer stress door de 'aanwezigheid' van werk, het verlangen om te bewijzen of overcompenseren dat je daadwerkelijk werkt, en meer overwerk. Ook zagen we dat werkenden eerder negatieve dan positieve effecten van thuiswerken verwachten als het gaat om de sociale relaties op het werk.

In zowel 2021 als 2023 hebben we respondenten gevraagd of zij denken dat vanuit huis werken in het algemeen een positief of negatief effect heeft op verschillende aspecten van het eigen werk. De bevindingen hiervan zijn weergegeven in Figuur 4.3.

Deze figuur laat zien dat in 2021, tijdens de periode van de coronamaatregelen, een meerderheid van de werkenden (59 procent) (zeer) negatieve effecten van thuiswerken op de relatie met collega's of klanten verwachtte. Daarnaast maakte een aanzienlijk kleiner – maar nog steeds substantieel – deel van de Nederlandse werkenden zich zorgen over de effecten van thuiswerken op de professionele ontwikkeling (29%) of kansen op promotie (23%). Hierbij viel destijds op dat de spreiding tussen leeftijdsgroepen substantieel was: ouderen verwachtten relatief weinig (negatieve) effecten van thuiswerken op ontwikkeling en promotie, terwijl met name onder de 18-34-jarigen een kwart tot een derde dacht dat thuiswerken negatieve gevolgen zou hebben voor respectievelijk promotie en ontwikkeling (Conen & De Beer, 2021).

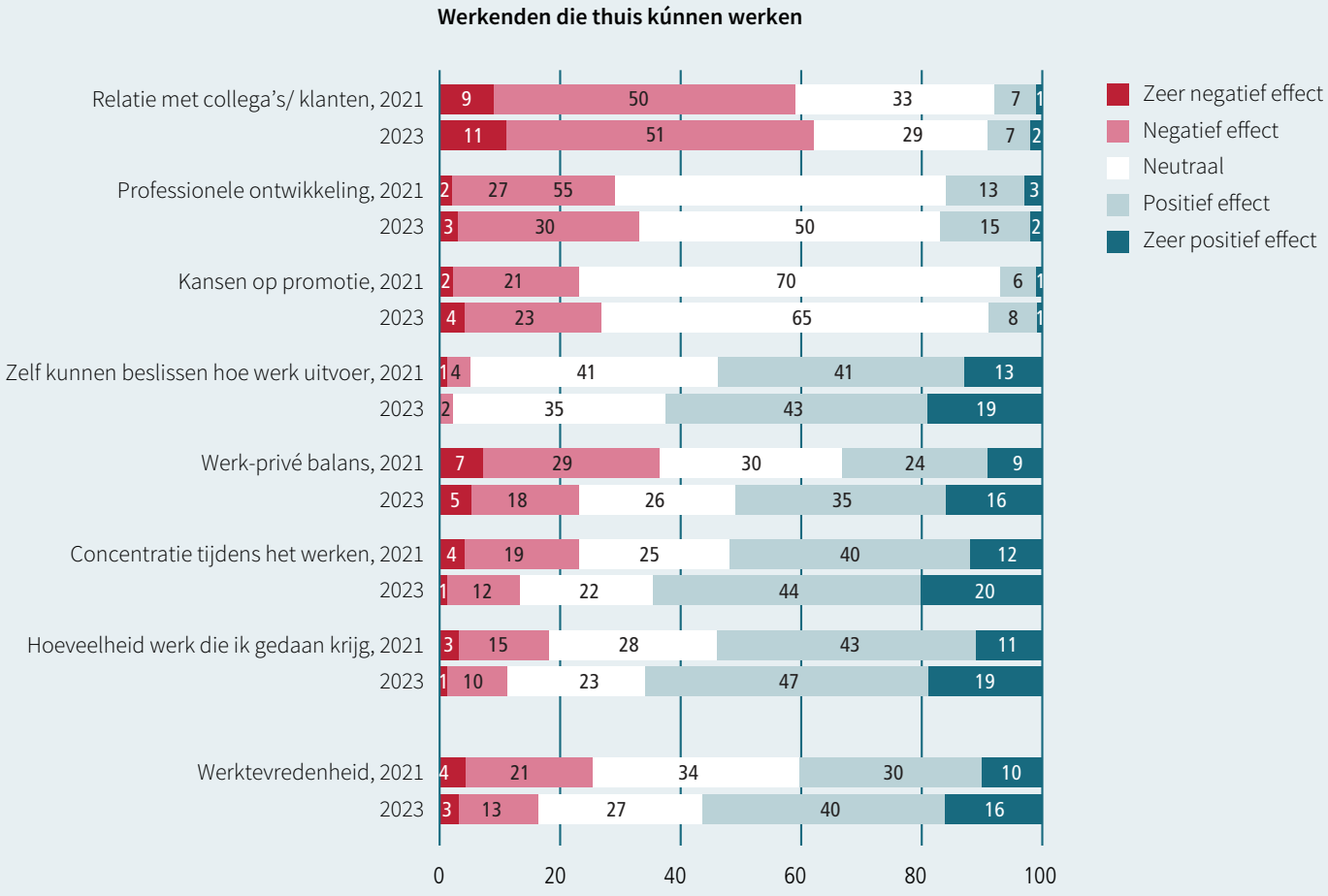
Eerder onderzoek leverde al duidelijke aanwijzingen op dat thuiswerken de autonomie van werkenden vergroot. Ook voor de Nederlandse werkenden zagen we in 2021 dat een groot deel van de werkenden (54%) (zeer) positieve effecten van thuiswerken verwacht op het zelf kunnen beslissen over hoe men het werk uitvoert. Van jongere werkenden (18-34 jaar) verwachtte zelfs 63 procent een (zeer) positief effect; dit is beduidend meer dan van de ouderen. Iets meer dan de helft van de oudere werknemers (50-64 jaar) verwachtte geen effecten van thuiswerken op de eigen autonomie, wat mogelijk samenhangt met ervaring en positie (Conen & De Beer, 2021).

Over de verwachte gevolgen van thuiswerken voor de werk-privé balans was men zeker in 2021 nog erg verdeeld: 36 procent verwachtte (zeer) negatieve effecten, en 33 procent juist (zeer) positieve effecten. Aan de ene kant zagen we destijds dat vooral relatief veel 35-49-jarigen een positief effect van thuiswerken op de werk-privébalans verwachtten. Het is aannemelijk dat thuiswerken voor hen de combinatie van werk en gezin vergemakkelijkt. Aan de andere kant was er een grote groep jongere werkenden (18-34 jaar) die negatieve effecten voor hun werk-privébalans verwachtten. Mogelijk hebben zij meer moeite met vervagende grenzen tussen werk en privé (Conen & De Beer, 2021).

Ten slotte bleek ook dat een (ruime) meerderheid van de werkenden in 2021 verwachtte dat thuiswerken een positief effect heeft op de eigen productiviteit en concentratie, of dat het geen verschil maakt (neutraal). Van de jongere werkenden verwachtte niettemin een kwart dat thuiswerken een negatief effect heeft op de productiviteit. Dit percentage was beduidend lager onder ouderen (Conen & De Beer, 2021).

Over sommige aspecten waren respondenten in 2023 positiever dan in 2021: zo zagen meer werkenden in 2023 een positief effect van het zelf kunnen beslissen over hoe het werk uitgevoerd wordt; nam het aandeel werkenden toe dat een positief effect verwacht op de werk-privé balans; en was men ook positiever over de concentratie tijdens het werken en de hoeveelheid werk die ze gedaan krijgen. Het is niet onwaarschijnlijk dat met het wegvallen van het verplichte thuiswerken en de toenemende ervaring met thuiswerken, de positieve effecten van thuiswerken duidelijk in beeld zijn gekomen. Alles bij elkaar zijn in 2023 dan ook meer respondenten '(zeer) positief' over het effect op de arbeidstevredenheid dan in 2021.

Figuur 4.3 Verwachte effecten van thuiswerken (in procenten, alleen werkenden die thuis kunnen werken)



Bron: Waarde van Werk Monitor 2021 en 2023

Er zijn echter ook aspecten waarbij zowel de groep die negatieve effecten als de groep die positieve effecten verwacht iets groter werd, waardoor de 'neutrale' groep afnam. Dit was het geval bij de verwachtte effecten van thuiswerken op de relatie met collega's/klanten, de professionele ontwikkeling en kansen op promotie.

In Tabel 4.2 is weergeven in hoeverre verwachte effecten van thuiswerken verschillen naar leeftijd, geslacht en opleidingsniveau. Hieruit komen vooral duidelijke verschillen naar voren als het gaat om de 'concentratie tijdens het werken' en 'de hoeveelheid werk die men gedaan krijgt': deze effecten zijn relatief laag voor laagopgeleiden en voor mannen (met andere woorden: middelbaar en hoger opgeleiden en vrouwen geven vaker aan dat thuiswerken een (zeer) positief effect heeft op hun concentratie tijdens het werken en de hoeveelheid werk die ze gedaan krijgen). Ook zijn er verschillen tussen leeftijdsgroepen: werkenden tussen de 18 en 34 jaar verwachten vooral positieve effecten in het zelf kunnen beslissen hoe zij hun werk uitvoeren en negatieve effecten op hun professionele ontwikkeling. Als het gaat om de concentratie tijdens het werken en de hoeveelheid werk die wordt verricht, verwachten vooral oudere werkenden positieve effecten. Het is waarschijnlijk dat leeftijdseffecten samenhangen met ervaring en positie. Verder verwachten vooral hoogopgeleiden dat thuiswerken een negatief effect heeft op de relatie met collega's/klanten.

Tabel 4.2 Verwachte effecten van thuiswerken, naar leeftijd, geslacht en opleidingsniveau

	18-34 jaar	**35-49 jaar**	**50 jaar en ouder** (= ref. groep)	**Geslacht** (man=ref. groep)	**Opleidings-niveau** (Laag=ref.groep) Midden	**Hoog**
Relatie met collega's/klanten						-
Professionele ontwikkeling	-					
Kansen op promotie						
Zelf kunnen beslissen hoe werk uitvoer	+					
Werk-privé balans						
Concentratie tijdens het werken	--	--		++		
Hoeveelheid werk die ik gedaan krijg	--			++	++	++
Werktevredenheid						

Bron: Waarde van Werk Monitor 2023

4.4 Hybride werken en de kwaliteit van werk

Hoe hangen de verschillende vormen van hybride werken samen met de kwaliteit van werk? In dit hoofdstuk gaan we in op de (complexe) relatie tussen hybride werken en de kwaliteit van werk en welzijn van werkenden.

Tabel 4.3 illustreert hoe verschillende typen werkarrangementen samenhangen met de kwaliteit van werk, zoals de arbeidstevredenheid, werkbevlogenheid en werkdruk. Hierbij hebben we gecontroleerd voor leeftijd, geslacht en opleidingsniveau.

De eerste kolom heeft betrekking op de 'arbeidstevredenheid'. Hier kunnen respondenten op een tienpuntschaal antwoord geven op de vraag: 'Hoe tevreden of ontevreden bent u, alles bij elkaar genomen, met uw huidige werk?'. Hieruit komt naar voren dat werkenden in traditionele arrangementen, of respondenten die thuiswerken maar geen autonomie in tijd hebben, een relatief lage arbeidstevredenheid hebben.

In de tweede kolom is de relatie tussen hybride werken en werkbevlogenheid[103] bekeken. Dit is gemeten op basis van drie items die samen de UWES-3 vormen (Cronbachs α=0,82): 'Op het werk zit ik vol energie', 'Ik ben enthousiast over mijn baan' en 'De tijd vliegt voorbij als ik aan het werk ben' – '1' = nooit; '5' = altijd). Er is geen duidelijke samenhang tussen het type werkarrangement en de werkbevlogenheid, met uitzondering van werknemers die nooit thuiswerken, maar wel autonomie in tijd hebben; zij vertonen een iets hogere mate van werkbevlogenheid.

In de overige kolommen is te zien dat werkenden in traditionele werkarrangementen en werkenden die thuiswerken zonder autonomie in tijd, zich relatief vaak uitgeput voelen na een werkdag. Met name werkenden in traditionele arrangementen moeten vaker zwaar lichamelijk werk doen of onder gevaarlijke omstandigheden werken. Daarentegen zijn werkenden die thuiswerken, zonder autonomie in tijd, en werkenden in meer of minder hybride vormen, vaker werkzaam in beroepen waarin zij zich vaak zorgen maken over hun werk, terwijl zij niet (meer) aan het werk zijn.

In aanvullende analyses zijn we ook nagegaan hoe deze uitkomsten veranderen als je in plaats van vijf categorieën negen categorieën hanteert. Op die manier geven we meer invulling aan de *intensiteit* van het thuiswerken en de autonomie van het zelf kunnen bepalen wanneer je werkt. De bevindingen zijn weergegeven in het onderste deel van Tabel 4.3. Hieruit komt naar voren dat vooral respondenten die 'vaak' of 'altijd' autonomie ervaren in wanneer ze werken, een positieve relatie met bijvoorbeeld de arbeidstevredenheid vertonen en zich minder vaak uitgeput voelen aan het

[103] 'Bevlogenheid' duidt net als werktevredenheid op een positieve gemoedstoestand met betrekking tot werk, maar bevlogenheid heeft een meer actieve betekenis: "Bevlogenheid is een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie" (Schaufeli en Bakker, 2001, p. 245).

Tabel 4.3 Relatie tussen hybride werken en arbeidstevredenheid, bevlogenheid en werkdruk (werkzame beroepsbevolking, 18 jaar en ouder) (regressieanalyse)

	Arbeids-tevredenheid		Werk-bevlogenheid		Voelt zich uitgeput na een werkdag		Moet zwaar lichamelijk werk doen		Onder gevaar-lijke omstan-digheden		Zorgen terwijl niet (meer) aan het werk	
Arrangement (5 categorieën)												
(Traditioneel = ref)												
Werkt nooit thuis, wel autonomie in tijd	,328**	(,088)	,103*	(,044)	-,178**	(,060)	-,244**	(,065)	-,097	(,053)	-,031	(,065)
Werkt thuis, geen autonomie in tijd	,008	(,143)	-,081	(,072)	-,032	(,097)	-,791**	(,107)	-,337**	(,086)	,318**	(,105)
Enige autonomie in plaats en tijd	,333**	(,092)	,051	(,047)	-,204**	(,063)	-,848**	(,069)	-,360**	(,056)	,320**	(,068)
Hybride vorm	,385**	(,089)	,075	(,045)	-,416**	(,060)	-1,018**	(,066)	-,518**	(,053)	,231**	(,066)
Adj. R2	0,04		0,06		0,08		0,23		0,11		0,08	
N	1.999		1.999		1.999		1.999		1.999		1.999	
Arrangement (9 categorieën)												
(Traditioneel = ref)												
Werkt nooit thuis, soms autonomie in tijd	,070	(,107)	-,037	(,054)	-,052	(,073)	-,050	(,080)	-,015	(,065)	,028	(,080)
Werkt nooit thuis, vaak/altijd autonomie in tijd	,538**	(,100)	,217**	(,050)	-,280**	(,069)	-,400**	(,075)	-,164**	(,061)	-,079	(,075)
Soms thuiswerken, geen autono-mie in tijd	,103	(,194)	,064	(,097)	-,046	(,133)	-,566**	(,145)	-,189	(,118)	,491**	(,144)
Vaak/altijd thuiswerken, geen autonomie in tijd	-,076	(,184)	-,211*	(,092)	-,019	(,126)	-,988**	(,138)	-,468**	(,111)	,166	(,137)
Soms thuiswerken, soms autonomie in tijd	,286*	(,143)	,042	(,072)	-,184	(,098)	-,758**	(,107)	-,223**	(,086)	,338**	(,106)
Soms thuiswerken, vaak/altijd autonomie in tijd	,604**	(,111)	,220**	(,056)	-,249**	(,076)	-,783**	(,083)	-,360**	(,067)	,261**	(,083)
Vaak/altijd thuiswerken, soms autonomie in tijd	-,023	(,127)	-,187**	(,064)	-,157	(,087)	-,102**	(,095)	-,461**	(,077)	,394**	(,094)
Vaak/altijd thuiswerken, vaak/altijd autonomie in tijd	,395**	(,088)	,080	(,044)	-,420**	(,060)	-,102**	(,066)	-,520**	(,053)	,229**	(,065)
Adj. R2	0,06		0,08		0,08		0,24		0,11		0,08	
N	1.999		1.999		1.999		1.999		1.999		1.999	

* Asterisken geven significantie aan (*p<0,05, **p<0,01) standaardfouten staan tussen haakjes. Gecontroleerd voor leeftijd, geslacht en opleiding. Wanneer ook gecontroleerd wordt voor bijvoorbeeld bedrijfstak of wel/niet kunnen thuiswerken (analyses hier niet weergegeven), blijven deze significanties bestaan (of worden ze sterker).

Bron: Waarde van Werk Monitor 2023

eind van een werkdag. Deze bevindingen wekken enigszins de indruk dat werkenden het wellicht vooral waarderen dat ze zelf invulling kunnen geven aan *wanneer* ze hun werk uitvoeren, en dat het minder belangrijk is op welke locatie dat is. Oftewel: het lijkt met name te gaan om de vrijheid om zelf te bepalen wanneer men werkt (tijdsonafhankelijk), en minder om de plek van waaruit dat gebeurt (plaatsonafhankelijk). Thuiswerken maakt tijdsonafhankelijk werken echter wel vaker mogelijk.

Daarnaast hebben we de relatie onderzocht tussen hybride werken en verschillende vormen van affect[104], namelijk hoe vaak respondenten zich in de afgelopen week energiek of gemotiveerd voelden. Dit werd gemeten met de vraag: 'Terugdenkend aan de afgelopen week, hoe vaak of zelden heeft u elk van de volgende gevoelens ervaren op uw werk?' (1 = nooit; 5 = altijd). In de analyses is gecontroleerd voor geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en bedrijfstak. De resultaten zijn weergegeven in Tabel 4.4. Hieruit blijkt dat werkenden die wel eens thuiswerken maar geen autonomie in tijd ervaren, minder vaak aangeven zich energiek te voelen. Werkenden die nooit thuiswerken maar wél autonomie in tijd hebben, voelen zich daarentegen iets vaker energiek. Daarnaast rapporteren werkenden in traditionele arbeidsarrangementen, evenals respondenten die thuiswerken zonder autonomie in tijd, een relatief lage mate van motivatie.

Ook hier hebben we weer aanvullende analyses gedaan hoe deze uitkomsten veranderen als je in plaats van vijf categorieën negen categorieën hanteert. Deze bevindingen zijn te zien in het onderste deel van Tabel 4.4. Hieruit komt naar voren dat vooral respondenten die 'vaak' of 'altijd' autonomie ervaren in wanneer ze werken, een positieve relatie vertonen met de motivatie.

In de meting van 2023 gaf 6% van de respondenten aan dat hun werkzaamheden (elektronisch) worden gemonitord door hun leidinggevende als zij niet op de bedrijfslocatie zijn. Tabel 4.5 toont de resultaten van de analyses naar de relatie tussen monitoring en welzijn op het werk. Daarbij hebben we gecontroleerd voor geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en bedrijfstak. In deze tabel is te zien dat monitoring samengaat met een significant lagere arbeidstevredenheid. Ook geven respondenten die (elektronisch) gemonitord worden door hun leidinggevenden, vaker aan dat zij in de afgelopen week 'gespannen' en 'verveeld' waren.

Daarnaast gaf 20 procent van de respondenten aan dat van hen werd verwacht dat zij ook buiten werktijd bereikbaar zijn voor werk. Uit Tabel 4.5 blijkt dat deze verwachting samenhangt met een lagere werktevredenheid. Bovendien rapporteren deze respondenten vaker gevoelens van spanning en ergernis in de afgelopen week, en geven zij minder vaak aan zich kalm te hebben gevoeld.

[104] 'Affect' betreft een onderliggend gevoel of emotie, in dit geval met betrekking tot werk. Affect kent een hedonistische toon of valentie van de emotie (bijvoorbeeld hoe positief of negatief het is) en een mate van intensiteit van de emotie (zie bijvoorbeeld Russell & Daniels, 2018 voor meer achtergrond).

Tabel 4.4 Relatie tussen hybride werken en affect (werkzame beroepsbevolking, 18 jaar en ouder) (regressieanalyse)

	Energiek		Gemotiveerd	
Arrangement (5 categorieën)				
(Traditioneel = ref)				
Werkt nooit thuis, wel autonomie in tijd	,118*	(,050)	,207**	(,053)
Werkt thuis, geen autonomie in tijd	-,167*	(,083)	,073	(,087)
Enige autonomie in plaats en tijd	,060	(,054)	,134*	(,057)
Hybride vorm	,082	(,054)	,202**	(,057)
Adj. R2	0,04		0,09	
N	1.999		1.999	
Arrangement (9 categorieën)				
(Traditioneel = ref)				
Werkt nooit thuis, soms autonomie in tijd	-,026	(,061)	,040	(,064)
Werkt nooit thuis, vaak/altijd autonomie in tijd	,237**	(,058)	,346**	(,061)
Soms thuiswerken, geen autonomie in tijd	-,143	(,111)	,155	(,117)
Vaak/altijd thuiswerken, geen autonomie in tijd	-,201	(,106)	-,018	(,112)
Soms thuiswerken, soms autonomie in tijd	-,004	(,082)	,149	(,086)
Soms thuiswerken, vaak/altijd autonomie in tijd	,237**	(,064)	,297**	(,068)
Vaak/altijd thuiswerken, soms autonomie in tijd	-,163*	(,075)	-,128	(,079)
Vaak/altijd thuiswerken, vaak/altijd autonomie in tijd	,083	(,053)	,200**	(,057)
Adj. R2	0,06		0,11	
N	1.999		1.999	

* Asterisken geven significantie aan (*p<0,05, **p<0,01) standaardfouten staan tussen haakjes. Gecontroleerd voor leeftijd, geslacht, opleiding en bedrijfstak.

Bron: Waarde van Werk Monitor 2023

Tabel 4.5 Relatie tussen (elektronische) monitoring en bereikbaarheid, en welzijn op het werk (werkzame beroepsbevolking, 18 jaar en ouder)

	Monitoring	Bereikbaarheid
Arbeidstevredenheid	--	--
Affect		
Gespannen	+	++
Geërgerd		++
Kalm		--
Energiek		
Verveeld	++	
Gemotiveerd		
Bevlogenheid		

Gecontroleerd voor geslacht, leeftijd, ppleidingsniveau, bedrijfstak.
Significantie: -/+ p<0,05; --/++ p<0,01.

Bron: Waarde van Werk Monitor 2023

4.5 Conclusie

In dit hoofdstuk is de omvang, kenmerken en gevolgen van verschillende vormen van hybride werken voor werkenden in Nederland in 2023 onderzocht. Uit de analyses blijkt dat ongeveer een kwart van alle werkenden kan worden geclassificeerd als hybride werkend. Bijna de helft van de werkenden werkt nooit vanuit huis, hoewel een aanzienlijk deel van hen wel autonomie heeft over werktijden. Wanneer uitsluitend wordt gekeken naar werkenden voor wie thuiswerken mogelijk is, blijkt dat driekwart in enige mate plaats- en tijdsonafhankelijk werkt.

Hybride werken komt vooral voor in sectoren als informatie en communicatie, overheid en financiële dienstverlening, en vaker in grotere organisaties. Traditionele werkvormen zijn relatief gebruikelijk in sectoren waar thuiswerken minder goed mogelijk is, zoals industrie, zorg, handel en transport. Daarnaast blijken hoger opgeleiden, voltijdswerkenden, zelfstandigen en werknemers met een vast contract vaker in hybride of deels hybride arrangementen te werken.

De resultaten met betrekking tot de ervaren effecten van thuiswerken laten zien dat werkenden in 2023 overwegend positief zijn, en positiever dan in 2021, met name ten aanzien van autonomie, werk-privébalans, concentratie en productiviteit.

Tegelijkertijd blijven zorgen bestaan over sociale relaties op het werk, professionele ontwikkeling en promotiekansen.

De relatie tussen hybride werken en kwaliteit van werk is complex. Traditionele werkarrangementen en thuiswerken zonder tijdsautonomie (b)lijken samen te hangen met een lagere arbeidstevredenheid, meer uitputting en lagere motivatie. Daarentegen blijkt vooral tijdsonafhankelijkheid – en minder de werkplek zelf – positief samen te hangen met arbeidstevredenheid, energie en motivatie, en met minder gevoelens van uitputting. Dit suggereert dat autonomie over werktijden een cruciale factor is in de kwaliteit van werk, waarbij thuiswerken mogelijk vooral faciliterend werkt.

Tot slot blijkt dat (elektronische) monitoring tijdens het thuiswerken en de verwachting om buiten werktijd bereikbaar te zijn, samenhangen met lagere arbeidstevredenheid en meer negatieve affectieve gevoelens, zoals spanning, verveling en ergernis. Dit onderstreept het belang van duidelijke grenzen en vertrouwen bij hybride werkvormen.

Hoofdstuk 5

Hybride werken: het perspectief van de werkgever

5.1 Introductie

In dit hoofdstuk onderzoeken we welke effecten hybride werken – volgens werkgevers – heeft op de organisatie. Wat betekent hybride werken bijvoorbeeld voor de productiviteit, het innovatievermogen en de ruimtebehoefte? Wat zien werkgevers als kansen en wat als bedreigingen, in zowel financiële als niet-financiële zin en vanuit juridische perspectief? En op welke wijze geven organisaties afspraken rondom hybride werken vorm? Daarnaast onderzoeken we in hoeverre deze effecten variëren tussen organisaties, bijvoorbeeld wanneer we rekening houden met sectorverschillen, bedrijfsgrootte en het dan niet deel uitmaken van een internationale organisatie. Ter beantwoording van zulke vragen is een surveyonderzoek onder werkgevers opgezet en uitgevoerd. In de volgende paragraaf lichten we eerst de gehanteerde onderzoeksaanpak toe. Vervolgens worden in de resterende delen van dit hoofdstuk de belangrijkste uitkomsten van het onderzoek gepresenteerd.

5.2 Het werkgeverssurvey

De gebruikte data in dit hoofdstuk is afkomstig uit een onderzoek onder werkgevers (met ten minste tien werkzame personen) in sectoren waar werknemers hybride (kunnen) werken. Onderzoeksbureau Ipsos I&O heeft de dataverzameling uitgevoerd.

Vragenlijst

Op basis van de literatuurstudie (hoofdstuk 2), de juridische analyses (hoofdstuk 3) en de input van de begeleidingscommissie en overige experts is in de eerste maanden van 2024 de vragenlijst voor het werkgeverssurvey ontwikkeld.
Het werkgeverssurvey telt circa 40 vragen die georganiseerd zijn langs de lijnen van 7 modules (A-G):

Modules	Type vragen
A. Organisatiegegevens	Sector, onderdeel grotere organisatie
B. Personeel in deze organisatie	Omvang, verandering, kenmerken personeelsbestand
C. Hybride werken	Vorm en mate, beleid, gepercipieerde effecten, overleg
D. Thuiswerken	Effecten, houding, beleid
E. Werving en behoud van personeel	Krapte, maatregelen, doelgroepen
F. Zeggenschap en overleg	Cao, OR of pvt, overleg
G. Tot slot	Kenmerken respondent, afsluiting

De vragenlijst bevat vragen over de kenmerken van de organisatie en het personeelsbestand (zoals sector, omvang en samenstelling van het personeelsbestand) en de vorm en mate van tijds- en plaatsonafhankelijk werken (modules A en B). Daarnaast bevat het survey vragen over de ervaringen en het beleid met betrekking tot hybride werken, en meer specifiek ook over thuiswerken, waarbij ook onderwerpen als monitoring, privacy en bereikbaarheid aan de orde komen (modules C en D). Tevens is gevraagd naar de door werkgevers ervaren kansen en bedreigingen, zowel financieel als niet-financieel en vanuit juridisch perspectief. Omdat hybride werken een rol kan spelen bij het tegengaan van personeelstekorten of het bevorderen van een inclusiever personeelsbestand, zijn hierover aanvullende vragen opgenomen (module E). Verder wordt aandacht besteed aan de manier waarop medezeggenschap en overleg tussen werkgevers en werknemers zijn georganiseerd (module F), al komen aspecten daarvan ook aan de orde in eerdere modules. Tot slot bevat de vragenlijst enkele vragen over de achtergrond van de respondent (module G). Het grootste deel van de vragenlijst bestaat uit gridvragen en gesloten vragen.

Voorafgaand aan het veldwerk is de vragenlijst getest op onder meer structuur en validiteit. Ipsos I&O heeft hiervoor cognitieve interview-sessies gehouden met testrespondenten (N = 7), en daarnaast is de vragenlijst voorzien van feedback door diverse inhoudelijke experts en het veldwerkbureau. Op basis van deze bevindingen zijn een aantal vragen en items herzien. De definitieve vragenlijst is opgenomen in bijlage A.

Steekproef

Voor de dataverzameling is gebruikgemaakt van één steekproefbron: Het Landelijk Informatiesysteem Arbeidsplaatsen (LISA). LISA is een landsdekkend register van betaalde arbeid in Nederland. Voor de dataverzameling van het werkgeversonderzoek is een adressensteekproef uit het LISA-register gebruikt. Daarbij is rekening gehouden met de volgende criteria:

- Vestigingen met 10 werkzame personen of meer.
- Voor grootte van vestigingen is de volgende indeling gebruikt:
  - 10-49 werkzame personen (klein);
  - 50-199 werkzame personen (middelgroot);
  - 200 of meer werkzame personen (groot).
- Maximaal 1 vestiging per organisatie.
- Sectoren waar werknemers hybride (kunnen) werken. Dit zijn:
  - **C.** Industrie;
  - **D.** Productie, distributie, handel in elektriciteit en aardgas;
  - **E.** Winning/distributie van water; afval(water)beheer, sanering;
  - **F.** Bouwnijverheid;
  - **J.** Informatie en communicatie;
  - **K.** Financiële instellingen;
  - **L.** Verhuur van en handel in onroerend goed;
  - **M.** Advisering, onderzoek, special. zakelijke dienstverlening;

N. Verhuur van roerende goederen, overige zakelijke dienstverlening;
O. Openbaar bestuur, overheidsdiensten, sociale verzekeringen;
P. Onderwijs;
Q. Gezondheids- en welzijnszorg.

Binnen deze sectoren is een selectie gemaakt van specifieke afdelingen waar werknemers hybride (kunnen) werken. De geselecteerde sectoren, en de daarbinnen gekozen afdelingen, zijn bepaald op basis van bevindingen uit eerder onderzoek (zoals Kanne et al., 2021; Alipour et al., 2023) en beschikbare statistieken (onder meer op basis van de Waarde van Werk Monitor 2023; CBS, 2024). Uit deze bronnen blijkt dat hybride werken, thuiswerken en/of telewerken binnen deze sectoren en/of afdelingen in relevante mate voorkomt. De steekproef binnen deze sectoren is zodanig samengesteld dat de omvang en samenstelling zoveel mogelijk overeenkomen met de verdeling in de totale populatie. Dit betekent dat respondenten evenwichtig zijn verspreid over de industrie en bouw (sectoren C–F, ongeveer 20 procent), de private dienstverlening (sectoren J–N, circa 55 procent) en de publieke dienstverlening (sectoren O–Q, circa 25 procent). Daarnaast zijn relatief meer kleine dan grote bedrijven opgenomen. In totaal zijn de volgende organisaties aangeschreven:

	SBI-code: C-F 19-21; 26-28; 35; 36-39; 41-43	SBI-code: J-N 58-63; 64-66; 68; 69-75; 77-82	SBI-code: O-Q 84; 85; 86	Totaal
Klein: 10-49 werkzame personen	1.070	5.406	2.003	**8.479**
Middelgroot: 50-199 werkzame personen	1.368	2.123	764	**4.255**
Groot: ≥ 200 werkzame personen	262	471	533	**1.266**
Totaal	**2.700**	**8.000**	**3.300**	**14.000**

Veldwerk

In de periode mei-juli 2024 ontvingen de geselecteerde organisaties een uitnodigingsbrief met daarin een link naar de online vragenlijst en een unieke QR-code voor directe toegang. De brief was gericht aan de directie van de organisatie, en bevatte informatie over het onderzoeksdoel, de verwachte invultijd, de waarborgen rond vertrouwelijke gegevensverwerking en de contactgegevens van de door Ipsos I&O beheerde helpdesk. Ook werd expliciet vermeld wie de beoogde respondent was: een persoon binnen de vestiging met voldoende kennis van zowel het algemene organisatiebeleid als het personeelsbeleid. Voorafgaand aan de vragenlijst is, via een informed-consentprocedure, toestemming gevraagd voor deelname aan het onderzoek en voor de verwerking van de verzamelde gegevens.

Als incentive kregen deelnemers de mogelijkheid om na afloop de algemene onderzoeksresultaten per e-mail te ontvangen. De uitnodigingsbrieven zijn in UvA-huisstijl opgesteld en verzonden in enveloppen voorzien van het logo van de Universiteit van Amsterdam/AIAS-HSI. Tijdens de verschillende fasen van de dataverzameling zijn rappelbrieven verstuurd naar non-respondenten, dat wil zeggen organisaties waarvoor nog geen (volledige) vragenlijst was ontvangen. Alle non-respondenten ontvingen ten minste één rappelbrief; organisaties die in de eerste uitnodigingsronde waren benaderd, ontvingen twee rappelbrieven.

Respons

In de periode mei-augustus 2024 hebben in totaal 1.487 organisaties met ten minste tien werkzame personen de vragenlijst volledig ingevuld. 154 respondenten hebben geen toestemming gegeven om deel te nemen aan het onderzoek en 89 respondenten hebben bij vraag 3 1 tot 9 werknemers ingevuld. In totaal hebben 39 respondenten deelname geweigerd en de envelop retour gestuurd. Daarnaast zijn 424 brieven retour gestuurd om een andere reden, waaronder ongeldig adres, verhuisd, opgeheven vestiging, en geen brievenbus. De respons bedraagt daarmee ongeveer 11%. Grote bedrijven (16%) hebben daarbij een relatief hoge respons ten opzichte van kleine (9%) en middelgrote bedrijven (13%). Hiermee was in de steekproef rekening gehouden, waardoor de uiteindelijke verdeling in het sample dichtbij de populatieverdeling van organisaties met 10 of meer medewerkers uitkomt. Ook de verdeling naar sectoren komt goed overeen met populatiegegevens (sectoren C-F circa 17%, J-N circa 57% en sectoren O-Q circa 26%). De mediaan van de invulduur van de online vragenlijst bedroeg ongeveer 19 minuten. Van de respondenten waren de meesten directeur/directielid (29%), hoofd personeelszaken (26%), stafmedewerker personeelszaken/HR-adviseur (26%) of hoger management (bedrijfsleider, afdelingshoofd, algemeen manager) (10%).

Data en analyses

Voorafgaand aan de analyses in de volgende paragrafen is nagegaan in hoeverre de organisaties die de vragenlijst volledig hebben ingevuld, daadwerkelijk organisaties zijn waar werknemers hybride (kunnen) werken. Dit is vastgesteld op basis van de antwoorden in de vragenlijst over de mogelijkheid om op andere locaties dan de bedrijfslocatie te werken en/of flexibiliteit in werktijden. Wanneer werkgevers aangaven dat geen van deze aspecten mogelijk was vanwege de aard van de werkzaamheden (“Nee, de aard van de werkzaamheden laat dit niet toe/dit kan niet”), zijn deze organisaties uit de steekproef verwijderd. Dit resulteert in een databestand van 1.379 organisaties.

5.3 Vormen van hybride werken

Werknemers hebben in organisaties verschillende mogelijkheden om plaats- of tijdsonafhankelijk te werken. Tabel 5.1 geeft een overzicht van deze mogelijkheden, verdeeld over verschillende dimensies van plaats- en tijdsonafhankelijk werken.

In 39 procent van de ondervraagde organisaties is thuiswerken in principe voor alle medewerkers mogelijk. Bij 46 procent geldt dat thuiswerken beperkt is tot bepaalde functies of afdelingen. In totaal is thuiswerken dus bij 85 procent van de organisaties tot op zekere hoogte mogelijk. Bij 1 procent is thuiswerken op dit moment niet mogelijk, maar wordt dit wel overwogen. Tot slot kiest 5 procent van de organisaties er bewust voor om geen thuiswerkmogelijkheden aan te bieden. Bij 8 procent van de organisaties wordt aangegeven dat de aard van de werkzaamheden het niet toelaat dat werknemers thuiswerken. Opvallend is daarbij dat een aanzienlijk deel van deze organisaties (60%) later in de enquête aangeeft dat tijdens de pandemie wél structureel of incidenteel thuis werd gewerkt.

Tabel 5.1 Mogelijkheden in organisaties om plaats- of tijdsonafhankelijk te werken, in procenten

Vraag: "Hebben werknemers in uw organisatie de mogelijkheid om…"

	Ja (in principe iedereen)	Ja, in sommige functies/voor bepaalde afdelingen	Nee, maar wordt overwogen	Nee, onze organisatie kiest ervoor dit niet te doen	Nee, de aard van de werkzaamheden laat dit niet toe/dit kan niet	Weet niet/ anders/nvt
Thuis te werken	**39**	**46**	1	5	8	1
Elders te werken dan thuis of op de bedrijfslocatie, maar wel binnen Nederland	**21**	**31**	2	26	16	4
Elders te werken dan thuis of op de bedrijfslocatie, zolang het binnen de Europese Unie is	**13**	**22**	5	35	17	8
Elders te werken dan thuis of op de bedrijfslocatie, ook buiten de Europese Unie	**8**	**15**	5	43	19	10
Flexibele begin- en eindtijden aan te houden	**34**	**43**	1	10	10	1
Te werken wanneer ze willen	**12**	**26**	2	35	21	3

Bron: Werkgeverssurvey 2024

Bij 21 procent van de organisaties is het in principe voor iedereen mogelijk om op een andere locatie dan thuis of de bedrijfslocatie te werken,[105] als het maar wel binnen Nederland is. Bij 31 procent geldt dat dit beperkt is tot bepaalde functies of afdelingen. In totaal is werken op een andere locatie dan thuis of op de bedrijfslocatie dus bij 52 procent van de organisaties tot op zekere hoogte mogelijk. Bij 35 procent van de organisaties is dit ook tot op zekere hoogte mogelijk zolang de werkplek binnen de Europese Unie is, en bij bijna een kwart van de organisaties ook buiten de Europese Unie.

Met betrekking tot tijdsonafhankelijk werken geeft 77 procent van de organisaties aan dat werknemers flexibele begin- en eindtijden kunnen hanteren. Bij 38 procent is het mogelijk om te werken op momenten naar keuze (bijvoorbeeld ook in het weekend). Een aanzienlijk deel van de organisaties kiest er echter ook bewust voor om dergelijke vormen van tijdsautonomie niet aan te bieden. 35 procent van de werkgevers geeft aan dat hun organisatie er bewust voor kiest om werknemers niet te laten werken wanneer ze willen. Daarnaast meldt 21 procent van de werkgevers dat de aard van de werkzaamheden het niet toestaat dat werknemers volledig vrij zijn in het bepalen van wanneer ze hun werk doen.

Wanneer sectoren met elkaar vergeleken worden, blijkt dat thuiswerken vooral mogelijk is in sectoren zoals de overheid, de specialistische zakelijke dienstverlening, financiële instellingen en de informatie- en communicatiesector.[106] Daarbij bieden middelgrote en grote organisaties vaker de mogelijkheid tot thuiswerken dan kleine organisaties. Organisaties die deel uitmaken van een grotere internationale organisatie, geven eveneens vaker aan dat thuiswerken mogelijk is, al verdwijnt dit effect wanneer er gecorrigeerd wordt voor de grootte van de organisatie.

Organisaties die medewerkers de mogelijkheid bieden om op andere locaties te werken dan thuis of op de bedrijfslocatie, komen aanzienlijk minder vaak voor in de industrie, de bouwnijverheid en de gezondheids- en welzijnssector. Organisaties die onderdeel zijn van een grotere internationale organisatie, bieden deze mogelijkheid juist vaker. Voorgaande geldt zowel binnen Nederland als daarbuiten (in Europa en buiten Europa). Daarnaast geldt dat grote organisaties, evenals organisaties in de overheid en de informatie- en communicatiesector, (alleen) binnen Nederland relatief vaak de optie bieden om elders te werken dan thuis of op de bedrijfslocatie.

Wanneer het gaat om tijdsonafhankelijk werken, bieden organisaties in de bouw en in de sector vervoer en opslag aanzienlijk minder vaak de mogelijkheid om flexibele begin- en eindtijden te hanteren, terwijl dit binnen de overheid juist vaker voorkomt. Middelgrote en grote organisaties bieden bovendien vaker flexibiliteit in werktijden dan kleine organisaties. Ook organisaties die deel uitmaken van een grotere internationale organisatie, rapporteren vaker dat flexibele werktijden mogelijk zijn, al verdwijnt dit effect wanneer er rekening wordt gehouden met de grootte van de organisatie.

[105] In de enquête werden als voorbeelden werkhubs, cafés en vakantiehuizen genoemd.
[106] Deze en volgende specificerende uitkomsten zijn niet getoond in de tabel.

Daarnaast is het binnen organisaties in de bouw en industrie aanzienlijk minder vaak mogelijk voor medewerkers om zelf te bepalen wanneer zij werken. In de overheid en de specialistische zakelijke dienstverlening komt deze vorm van flexibiliteit juist vaker voor. Hierbij zijn geen wezenlijke verschillen zichtbaar tussen organisaties van verschillende grootte, noch tussen organisaties die wel of geen onderdeel zijn van een grotere nationale of internationale organisatie.

Uit Tabel 5.1 blijkt dat ook een deel van de organisaties ervoor kiest bepaalde vormen van plaats- en tijdsonafhankelijk werken niet aan te bieden. Organisaties die hun werknemers geen mogelijkheid bieden om thuis te werken, op een andere locatie dan de bedrijfslocatie, of op de bedrijfslocatie te werken, en/of geen flexibele begin- en eindtijden aanbieden, zijn vooral kleine organisaties (10-49 werknemers). Wat betreft bedrijfstakken zijn er geen duidelijke afwijkingen ten opzichte van het eerder geschetste beeld van waar verschillende vormen van plaats- en tijdsonafhankelijk werken wel of niet worden toegepast.

Hoewel uit Tabel 5.1 kan worden afgeleid in hoeveel organisaties plaats- of tijdsonafhankelijk werken mogelijk is, geeft het geen inzicht in *hoeveel* werknemers in deze organisaties plaats- of tijdsonafhankelijk werken, noch *in welke mate* zij plaatsonafhankelijk werken. Deze informatie is nader uitgewerkt in Tabel 5.2. Let op: deze vragen of items zijn alleen voorgelegd aan organisaties waar de verschillende vormen van plaats- of tijdsonafhankelijk werken mogelijk zijn.

Uit paneel A van Tabel 5.2 blijkt dat in een kwart van de organisaties (waar thuiswerken mogelijk is) (bijna) alle medewerkers minimaal enkele uren per week thuiswerken. In 24 procent van de organisaties werkt ongeveer 60 tot 80 procent van de werknemers wekelijks ten minste enkele uren vanuit huis. Daarnaast geeft circa 20 procent van de organisaties aan dat ongeveer de helft van de medewerkers regelmatig enkele uren per week op een andere locatie werkt dan thuis of de bedrijfslocatie. Een aanzienlijk deel van de respondenten (12 procent) geeft bovendien aan niet te weten welk aandeel van de werknemers incidenteel op een alternatieve locatie werkzaam is. Als het gaat om tijdsonafhankelijk werken, blijkt uit paneel A van Tabel 5.2 dat in 29 procent van de organisaties (bijna) iedereen flexibele begin- en eindtijden heeft en 25 procent kan werken wanneer ze willen.

Paneel B geeft daarbij een overzicht van de mate waarin werknemers op verschillende werkplekken werkzaam zijn. Aan respondenten is gevraagd op hoeveel dagen per week medewerkers gemiddeld op de bedrijfslocatie, thuis of op een andere locatie werken.[107] Uit de resultaten blijkt dat in 52 procent van de organisaties werknemers gemiddeld 1 à 2 dagen per week thuiswerken, terwijl dit in 15 procent van de organisaties

[107] Hierbij was de volgende toelichting gegeven: "Stel dat medewerkers in de regel 3 dagen in de week op de bedrijfslocatie werken en 2 dagen thuis, dan vult u bij de bedrijfslocatie de antwoordcategorie '3-4 dagen in de week' in en bij thuis '1-2 dagen in de week'. Ga bij deze vraag uit van een voltijd werkweek. Als veel werknemers in deeltijd werken, wilt u dan proberen een schatting te maken van de voltijdverdeling, of uitgaan van de voltijd-medewerkers in uw organisatie?"

gemiddeld ongeveer 2,5 dag per week bedraagt. Daarnaast geeft 41 procent van de organisaties aan dat medewerkers gemiddeld 3 à 4 dagen per week op de bedrijfslocatie werken. Wat betreft werken op andere locaties dan thuis of de bedrijfslocatie, geeft 45 procent van de organisaties (waar elders werken mogelijk is) aan dat medewerkers (bijna) nooit elders werken. In organisaties waar dit wel voorkomt, gaat het in 18 procent van de gevallen om ongeveer een halve dag per week, en in 13 procent om ongeveer 1 à 2 dagen per week.

Tabel 5.2.a Aandeel werknemers dat plaats- of tijdsonafhankelijk werkt*, in procenten

Ongeveer hoeveel procent van uw werknemers…	(Bijna) niemand	Ongeveer 10%	Ongeveer 20-40%	Ongeveer 50%	Ongeveer 60-80%	(Bijna) iedereen	Weet niet
… werkt minstens een paar uur per week thuis?	7	17	18	9	24	25	0
… werkt minstens een paar uur per week op een andere locatie dan thuis of op de bedrijfslocatie*	25	29	14	7	7	6	12
… heeft flexibele begin- en eindtijden	7	15	17	13	17	29	1
… kan werken wanneer ze willen (bv. in de (vroege) ochtend, avond of in het weekend)	8	16	17	11	22	25	2

Tabel 5.2.b De mate waarin werknemers plaatsonafhankelijk werken*, in procenten

Ongeveer hoeveel dagen per week werken medewerkers gemiddeld op de volgende locatie(s)?	(Bijna) nooit	Ongeveer een halve dag in de week	Ongeveer 1-2 dagen in de week	Ongeveer 2,5 dag in de week	Ongeveer 3-4 dagen in de week	(Bijna) altijd	Weet niet
Op de bedrijfslocatie	1	1	10	17	41	27	1
Thuis	11	14	52	15	7	1	1
Elders	45	18	13	3	2	2	17

* Deze vragen/items zijn alleen voorgelegd aan organisaties waar de verschillende vormen van plaats- of tijdsonafhankelijk werken mogelijk zijn.

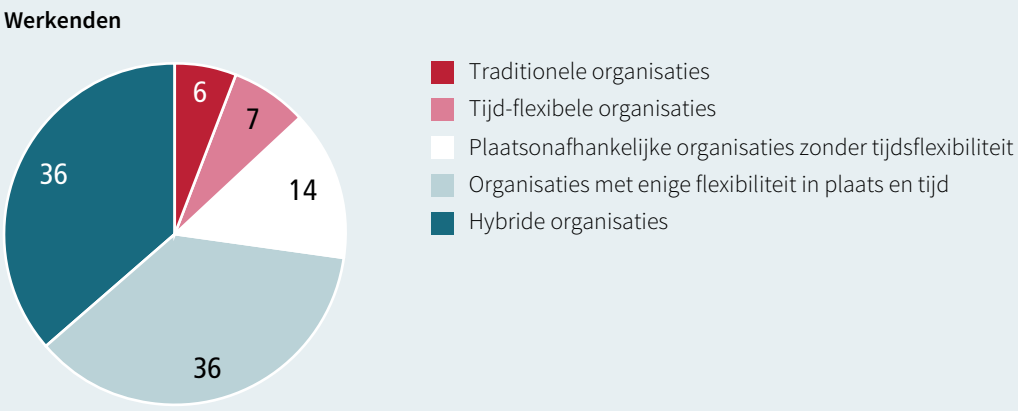
Bron: Werkgeverssurvey 2024

Net zoals in hoofdstuk 4 is ook hier onderzocht welk aandeel organisaties verschillende arrangementen toepast. Dit is weergeven in Figuur 5.1. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen vijf categorieën:

1. **Traditionele organisaties** – werk is volledig plaats- en tijdsgebonden georganiseerd (6%);
2. **Tijd-flexibele organisaties** – er wordt plaatsgebonden gewerkt, maar werknemers beschikken over ten minste enige flexibiliteit in tijd (7%);
3. **Plaatsonafhankelijke organisaties zonder tijdsflexibiliteit** – werknemers kunnen (deels) plaatsonafhankelijk werken, maar zonder flexibiliteit in tijd (14%);
4. **Organisaties met enige flexibiliteit in plaats en tijd** – zowel plaats- als tijdsonafhankelijk werken komt voor, maar minder dan de helft van de werknemers werkt minstens enkele uren per week plaatsonafhankelijk en/of tijdsonafhankelijk (36%);
5. **Hybride organisaties** – meer dan de helft van de werknemers werkt minstens enkele uren per week zowel plaatsonafhankelijk én kan tijdsonafhankelijk werken (36%).

Uit Figuur 5.1 blijkt dat in 2024 6 procent van de ondervraagde organisaties volledig plaats- en tijdsgebonden is georganiseerd. Dit zijn organisaties waar de aard van het werk wel een vorm van plaats- of tijdsgebonden werk toelaat, maar waar men er ofwel voor kiest om dit niet aan te bieden, ofwel overwogen wordt om dit mogelijk te maken. In 7 procent van de organisaties wordt eveneens plaatsgebonden gewerkt, maar beschikken werknemers wel over flexibiliteit in tijd (dat wil zeggen dat werknemers flexibele begin- en eindtijden kunnen aanhouden en/of kunnen werken wanneer ze willen). 36 procent van de organisaties classificeren we als *hybride organisaties*. Dit zijn organisaties waar meer dan de helft van de werknemers minstens enkele uren per week plaatsonafhankelijk kan werken (bijvoorbeeld vanuit huis, een werkhub, een café of een vakantiehuis) én waar meer dan de helft van de werknemers over flexibiliteit in werktijden beschikt.

Figuur 5.1 Verschillende arrangementen in organisaties, in procenten



Bron: Werkgeverssurvey 2024

Net als in hoofdstuk 4 blijkt dat hybride organisaties vooral voorkomen in de bedrijfstakken 'overheid', 'informatie en communicatie' en diverse vormen van zakelijke dienstverlening. Daarnaast zien we dat dit type arrangement vaker wordt toegepast in grotere organisaties en in organisaties die onderdeel uitmaken van een grotere internationale onderneming.

5.4 Positieve en negatieve effecten van hybride werken: het (veranderende) perspectief van werkgevers

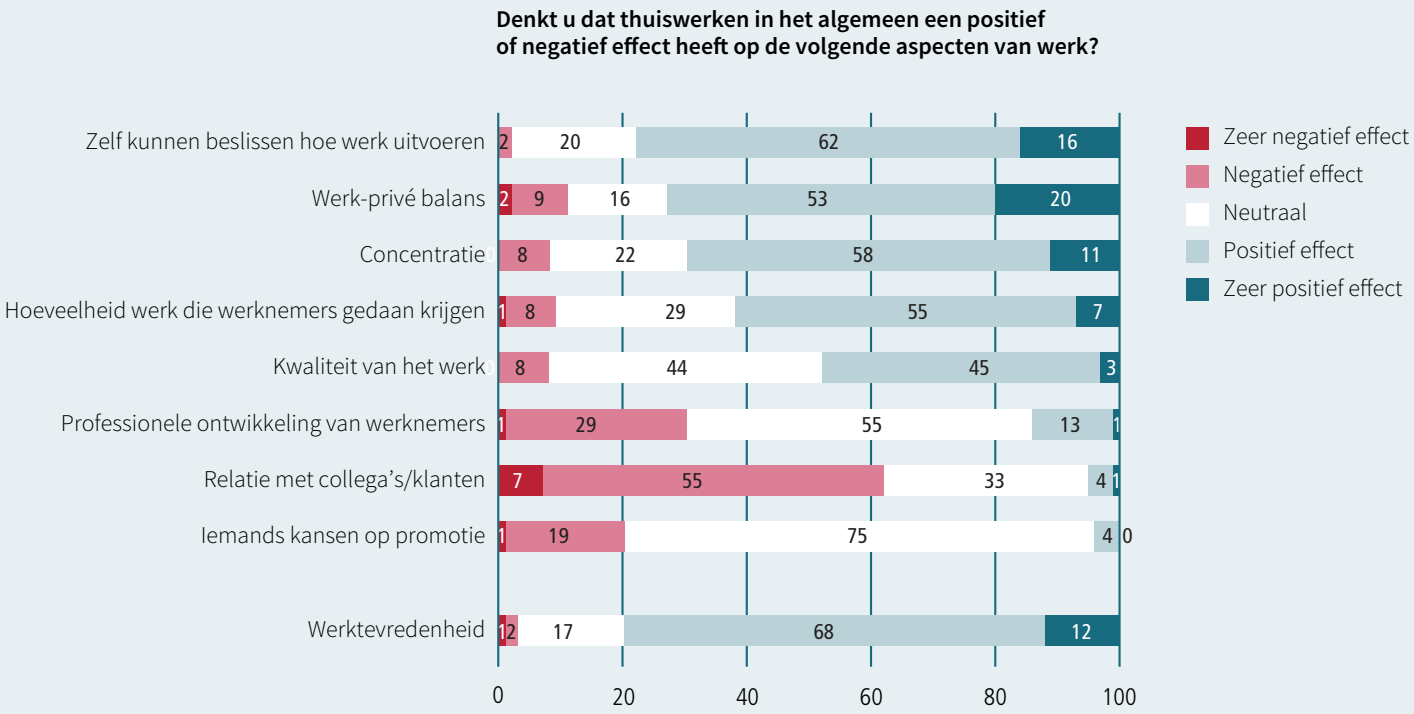
In hoofdstuk 4 zagen we dat werknemers overwegend positieve effecten van hybride werken ervaren, en dat deze ervaringen sinds de coronacrisis zelfs nog iets positiever zijn geworden. Uit de literatuurstudie in hoofdstuk 2 bleek echter dat werkgevers minder enthousiast lijken dan werknemers. In recente mediaberichten wordt bovendien regelmatig gerefereerd aan werkgevers die hun personeel weer (bijna) volledig op kantoor verwachten en wordt soms zelfs gesuggereerd dat "de waan van het thuiswerken langzaamaan verdwijnt". Tegelijkertijd is er aanzienlijk minder bekend over de houding, ervaringen en het gedrag van werkgevers ten opzichte van hybride werken dan over die van werknemers. Bovendien is de beschikbare kennis vaak gebaseerd op internationaal onderzoek. Dit roept de vraag op welke effecten Nederlandse werkgevers verwachten van hybride werken, welke kansen en risico's zij zien, en in hoeverre deze verwachtingen tussen werkgevers verschillen. In deze paragraaf gaan we op deze vragen nader in.

Thuiswerken

Net als bij werknemers hebben we aan werkgevers gevraagd of zij verwachten dat vanuit huis werken in het algemeen een positief of negatief effect heeft op verschillende aspecten van werk. De bevindingen hiervan zijn weergegeven in Figuur 5.2. Hieruit komt naar voren dat (ook) werkgevers overwegend positieve effecten van thuiswerken verwachten. Zo verwacht 78 procent een (zeer) positief effect op de autonomie van werknemers, 73 procent op de werk-privébalans, 69 procent op concentratie tijdens het werk en 63 procent op de hoeveelheid werk die werknemers kunnen verzetten.

Tegelijkertijd verwachten werkgevers – net als werknemers – vooral negatieve effecten op de relatie met collega's en klanten (63%) en op de professionele ontwikkeling van werknemers (30%). Opvallend is dat 75 procent van de werkgevers ervan uitgaat dat thuiswerken geen invloed heeft op iemands promotiekansen. In totaal verwacht 80 procent van de werkgevers dat thuiswerken een positief effect heeft op de algemene werktevredenheid.

Figuur 5.2 Verwachte effecten van thuiswerken*, in procenten



* Deze vraag is alleen voorgelegd aan organisaties waar werkenden thuis kunnen werken.

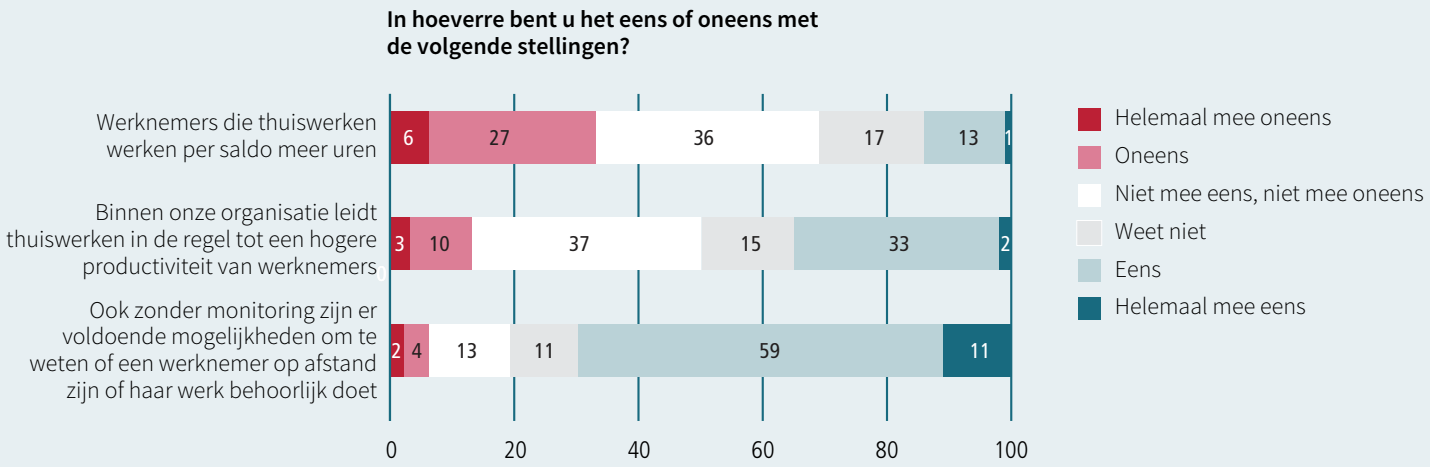
Bron: Werkgeverssurvey 2024

Daarnaast hebben we werkgevers enkele stellingen over thuiswerken voorgelegd. De resultaten, weergegeven in Figuur 5.3, laten zien dat de meningen verdeeld zijn over de stelling "Werknemers die thuiswerken werken per saldo meer uren". Van de respondenten is 33 procent het hiermee (helemaal) oneens, 36 procent neutraal, en 30 procent (helemaal) eens.

Verder is 35 procent van de werkgevers het (helemaal) eens met de stelling dat thuiswerken binnen hun organisatie in de regel tot hogere productiviteit leidt. Een relatief grote groep (15%) geeft aan dit niet te weten, terwijl 37 procent neutraal blijft. Hierdoor blijft 13 procent over dat expliciet aangeeft het (helemaal) oneens te zijn met deze stelling.

Als het gaat om de samenhang tussen thuiswerken en productiviteit is de houding van werkgevers minder verdeeld dan we op basis van de (internationale) literatuur (zie hoofdstuk 2) zouden verwachten. Het beeld dat veel managers bezorgd zouden zijn dat werknemers op hun thuiswerkdagen ondermaats zouden presteren, worden door Figuur 5.2 en 5.3 dan ook nauwelijks ondersteund. Dit komt eveneens tot uiting in de antwoorden op vragen over hoe organisaties omgaan met eventuele onzekerheid rondom de productiviteit van thuiswerkers. Op de stelling "Ook zonder monitoring zijn er voldoende mogelijkheden om te weten of een werknemer op afstand zijn of haar

Figuur 5.3 Stellingen over thuiswerken*, in procenten



* Deze vraag is alleen voorgelegd aan organisaties waar werkenden thuiswerken.

Bron: Werkgeverssurvey 2024

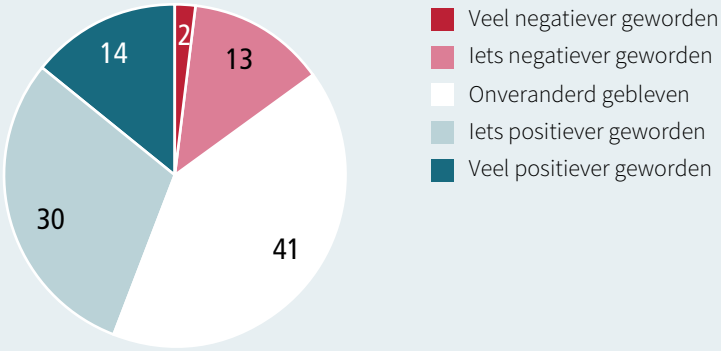
werk behoorlijk doet" geeft 70 procent van de werkgevers aan het hiermee (helemaal) eens te zijn. 24 procent is neutraal of weet het niet, en slechts 6 procent is (helemaal) oneens. Ook uit andere vragen (niet weergegeven) ontstaat geen beeld van werkgevers die zich sterk zorgen maken over de productiviteit van thuiswerkende medewerkers. Slechts 5 procent van de organisaties geeft aan technologie in te zetten om activiteiten of productiviteit van thuiswerkers te monitoren. Voor de toekomst lijken dergelijke praktijken evenmin breed in overweging te zijn: slechts 2 procent van de organisaties die dit nog niet doet, is van plan dit in de toekomst wel te gaan doen.

Figuur 5.4 laat zien in hoeverre de houding van het management ten opzichte van thuiswerken in het afgelopen jaar is veranderd. In 44 procent van de organisaties is deze houding (veel) positiever geworden, terwijl in 41 procent geen verandering heeft plaatsgevonden. In 15 procent van de organisaties is het management juist (veel) negatiever geworden over thuiswerken. Verdere analyses naar achtergrondkenmerken van zowel de respondent als de organisatie (niet weergegeven) laten geen eenduidig patroon zien: de houding ten opzichte van thuiswerken verschilt niet wezenlijk tussen sectoren of organisatiegroottes. Wel blijken organisaties die onderdeel zijn van een grotere nationale organisatie vaker een positievere houding te hebben gekregen. Voor organisaties die behoren tot een internationale organisatie wordt geen duidelijk positiever of negatiever houding gevonden.

Figuur 5.5 presenteert een vooruitblik op de verwachte werkplekverdeling over vijf jaar. Uit de resultaten blijkt dat 8 procent van de organisaties verwacht dat het gehele personeelsbestand over vijf jaar volledig op de bedrijfslocatie werkzaam zal zijn, 9 procent verwacht dat iedereen deels op locatie en deels op afstand zal werken, en minder dan 1 procent verwacht dat het gehele personeelsbestand volledig op afstand werkzaam zal zijn.

Figuur 5.4 Houding management ten aanzien van thuiswerken*, in procenten

Is er bij het management van deze vestiging in het afgelopen jaar een positievere of een negatievere houding ten aanzien van thuiswerken ontstaan?
De houding ten aanzien van thuiswerken is …

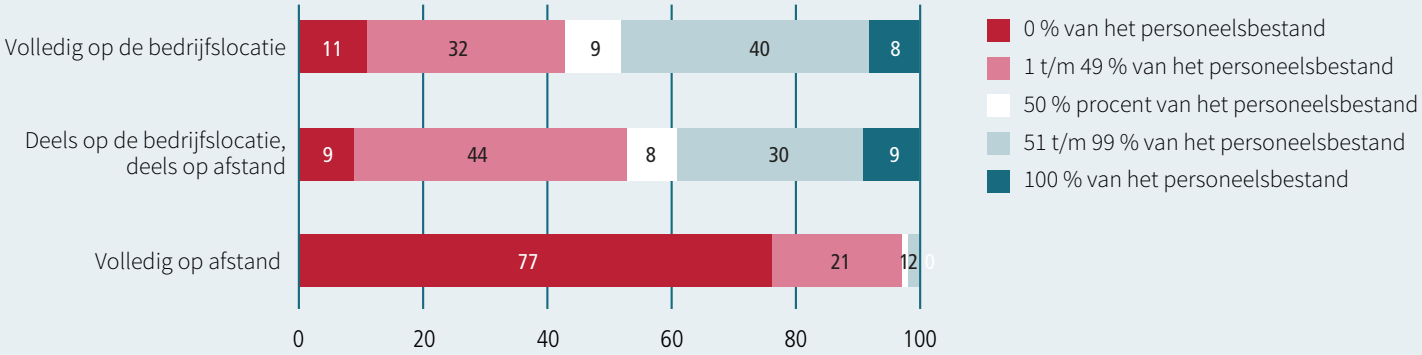


* Deze vraag is alleen voorgelegd aan organisaties waar werkenden thuiswerken.

Bron: Werkgeverssurvey 2024

Figuur 5.5 Verwachting plaatsonafhankelijk werken over vijf jaar*, in procenten

Welk deel van uw personeelsbestand verwacht u dat over vijf jaar op de volgende plaatsen werkt?



* Deze vraag is alleen voorgelegd aan organisaties waar werkenden thuis of elders werken of kunnen werken. Als de aard van de werkzaamheden het niet toelaat om ergens anders te werken dan op de bedrijfslocatie, hebben organisaties deze vraag niet gekregen.

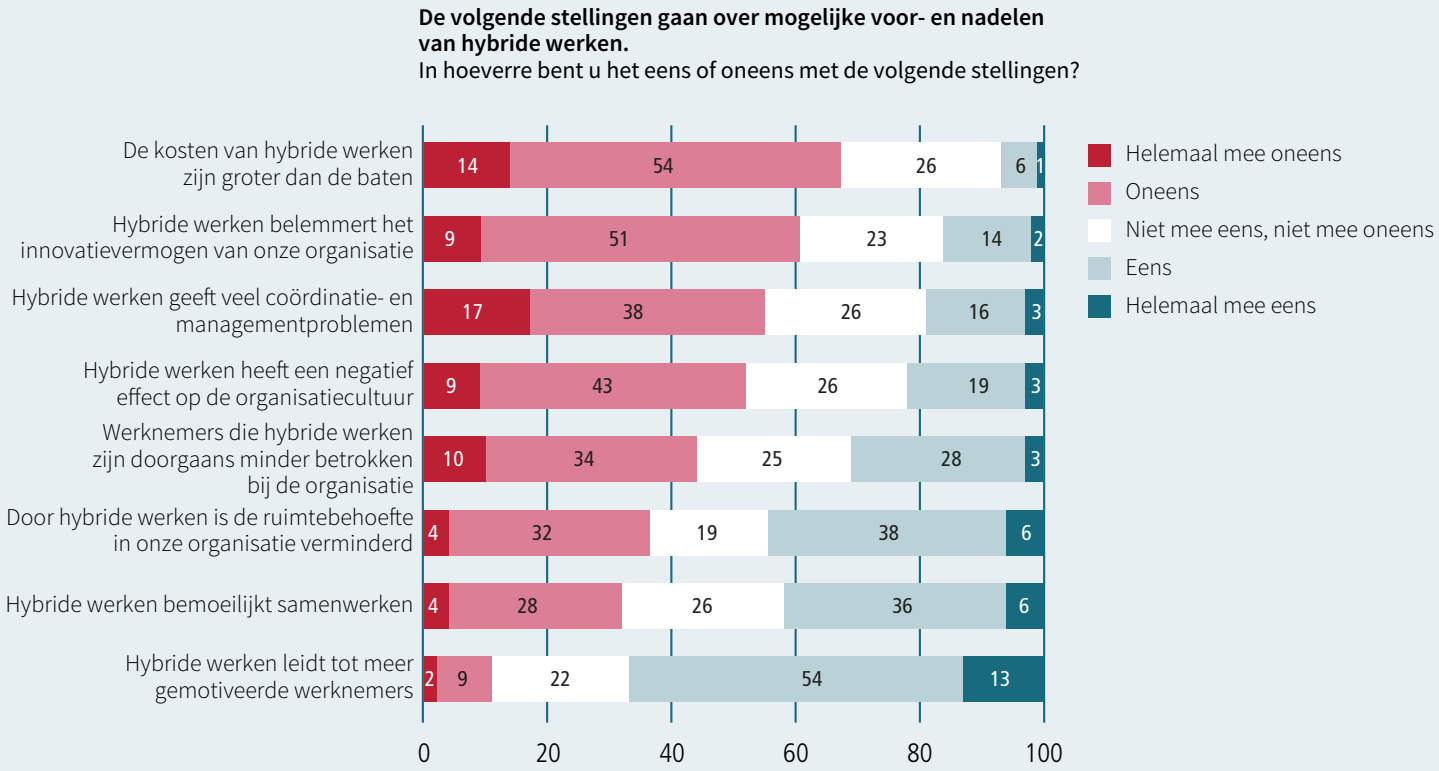
Bron: Werkgeverssurvey 2024

Het merendeel van de organisaties gaat echter uit van een gemengde situatie, waarin een deel van de werknemers volledig op de bedrijfslocatie werkt, en een ander deel gedeeltelijk op locatie en gedeeltelijk op afstand. Gemiddeld verwachten organisaties dat 51 procent van de medewerkers over vijf jaar volledig op de bedrijfslocatie zal werken, 45 procent gedeeltelijk op locatie en gedeeltelijk op afstand, en 4 procent volledig op afstand.

Hybride werken

Zoals eerder beschreven omvat hybride werken meer dan uitsluitend thuiswerken of, breder, plaatsonafhankelijk werken. Hybride werken verwijst naar een combinatie van verschillende vormen van plaats- en tijdsonafhankelijk werken. Naast vragen over thuiswerken zijn werkgevers daarom bevraagd over hun ervaringen en opvattingen omtrent hybride werkvormen. Een van deze vragen bestond uit een reeks stellingen over mogelijke voor- en nadelen van hybride werken. Figuur 5.6 presenteert de mate waarin werkgevers het met deze stellingen eens of oneens zijn.

Figuur 5.6 Stellingen over hybride werken*, in procenten



* Deze vraag is alleen voorgelegd aan organisaties waar werkenden plaats- en/of tijdsonafhankelijk (kunnen) werken.

Bron: Werkgeverssurvey 2024

Hybride werken brengt veranderingen in zowel kosten als baten mee. Zo kan het leiden tot een afname van de benodigde fysieke werkruimte, lagere overheadkosten en minder vervoerskosten. Tegelijkertijd kunnen nieuwe kosten ontstaan, bijvoorbeeld door het inrichten en ondersteunen van meerdere werkplekken. Ook de opbrengsten kunnen verschuiven, zoals veranderingen in productiviteit, samenwerking en innovatievermogen.

Uit de resultaten in Figuur 5.6 blijkt dat werkgevers overwegend positief zijn over hybride werken. Slechts 7 procent van de werkgevers vindt dat de kosten van hybride werken groter zijn dan de baten. Daarnaast geeft 26 procent aan dat de kosten-batenverhouding niet verandert, terwijl 68 procent het oneens is met de stelling dat de kosten zwaarder wegen dan de baten. Ook is 60 procent het oneens met de stelling dat hybride werken het innovatievermogen van de eigen organisatie belemmert; 16 procent denkt dat dit wél het geval is. Deze laatste groep bestaat relatief vaak uit kleine organisaties en organisaties in de sectoren 'industrie', 'bouw' en 'groot- en detailhandel'.

Daarnaast blijkt dat de meerderheid van de werkgevers (55%) het oneens is met de stelling dat hybride werken veel coördinatie- en managementproblemen geeft. Ongeveer een kwart (26%) neemt hierbij een neutrale positie in, terwijl 19 procent van de werkgevers wél vindt dat het dergelijke problemen geeft. Opvallend is dat ook een meerderheid het niet eens is met de stelling dat hybride werken een negatief effect heeft op de organisatiecultuur (52%), terwijl ongeveer een kwart (26%) neutraal staat (niet eens, niet oneens).

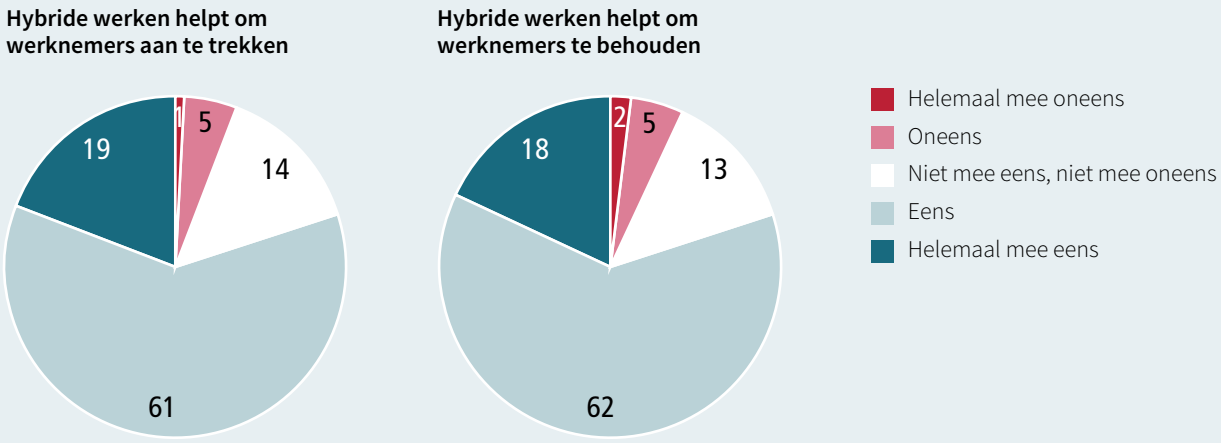
Over de stelling dat werknemers die hybride werken, doorgaans minder betrokken zijn bij de organisatie, zijn de meningen iets verdeelder: 44 procent van de werkgevers is het hiermee oneens, terwijl 31 procent het hier juist wel mee eens is. Verder geeft 44 procent van de werkgevers aan dat de ruimtebehoefte binnen de organisatie is afgenomen door de invoering van hybride werken en 42 procent vindt dat hybride werken de samenwerking binnen teams bemoeilijkt. Tot slot wordt breed gedeeld dat hybride werken bijdraagt aan meer gemotiveerde medewerkers. Deze bevinding sluit aan bij de resultaten onder werknemers, zoals besproken in hoofdstuk 4.

Werving en behoud

In hoofdstuk 2 kwam al aan de orde dat hybride werken ook wel wordt gezien als een manier om werving en behoud te verbeteren. In de vragenlijst onder werkgevers is daarom een aantal aanvullende vragen opgenomen over dit thema. Allereerst zijn twee stellingen voorgelegd over de relatie tussen hybride werken en het aantrekken en behouden van werknemers. De resultaten hiervan zijn weergegeven in Figuur 5.7. Hieruit komt naar voren dat 80 procent van de werkgevers het (helemaal) eens is met de stellingen dat hybride werken helpt om werknemers aan te trekken (figuur links) en te behouden (figuur rechts).

Figuur 5.7 Stellingen over hybride werken in relatie tot het aantrekken en behouden van werknemers*, in procenten

De volgende stellingen gaan over mogelijke voor- en nadelen van hybride werken.
In hoeverre bent u het eens of oneens met de volgende stellingen?



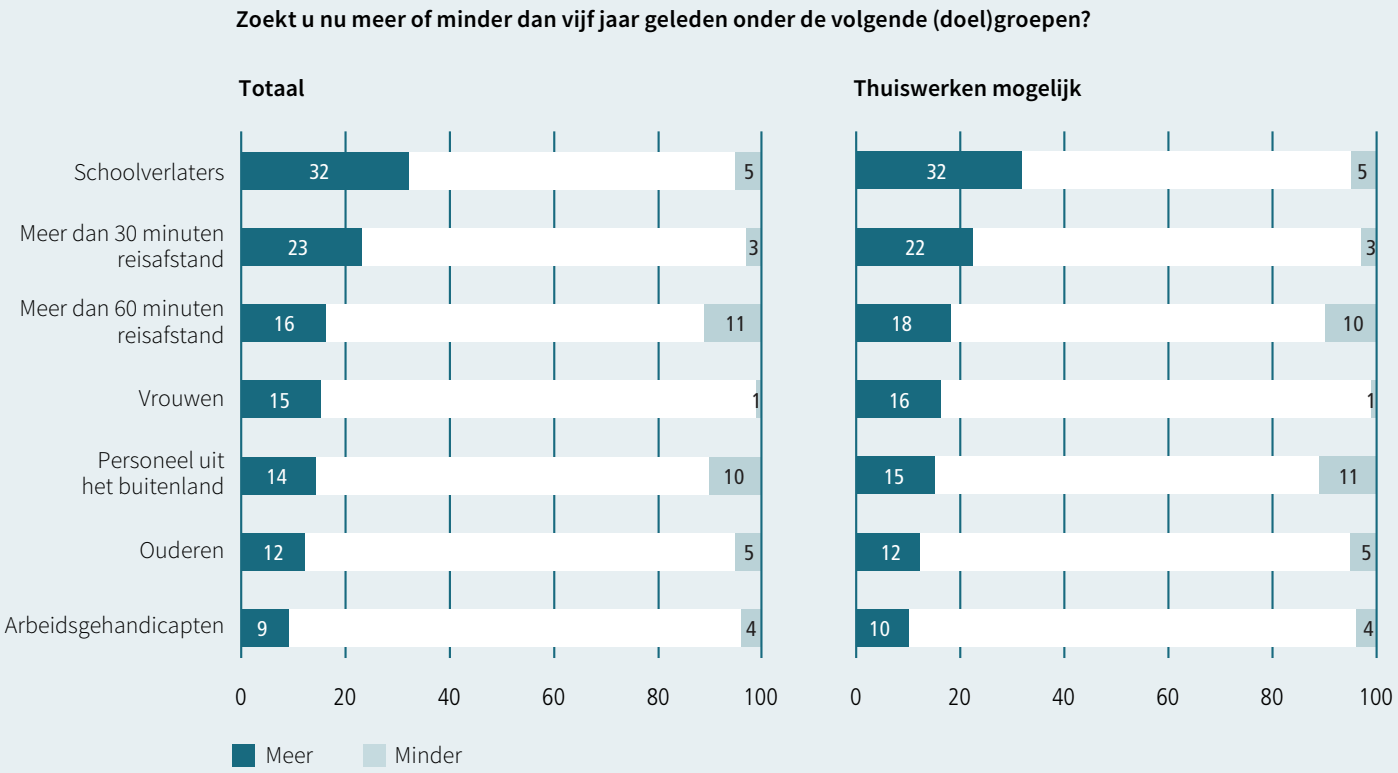
* Deze vraag is alleen voorgelegd aan organisaties waar werkenden plaats- en/of tijdsonafhankelijk (kunnen) werken.

Bron: Werkgeverssurvey 2024

Daarnaast is aan werkgevers gevraagd of zij, vergeleken met vijf jaar geleden, vaker of minder vaak zoeken binnen verschillende (doel)groepen. Figuur 5.8 toont deze resultaten voor alle organisaties tezamen, dat wil zeggen organisaties waar een vorm van plaats- en/of tijdsonafhankelijk werken mogelijk is (links) en voor organisaties waar thuiswerken mogelijk is (rechts). Hoewel de bevindingen niet uitsluitend zijn toe te schrijven aan de opkomst van hybride werken en thuiswerken, ligt het voor de hand dat deze werkvormen deels van invloed zijn geweest op het zoekgedrag van werkgevers.

Werkgevers geven aan dat zij nu vaker werven onder met name schoolverlaters (32%), personen die op meer dan 30 minuten (23%) of meer dan 60 minuten (17%) reisafstand wonen, vrouwen (15%), en buitenlandse werknemers (14%). Opvallend is dat arbeidsgehandicapten als laatste doelgroep worden genoemd. Hoewel regelmatig wordt gesuggereerd dat hybride werken juist voor deze groep meer mogelijkheden creëert om werk en beperking te combineren, blijkt uit de resultaten dat werkgevers bij het verbreden van hun wervingsinspanningen eerder naar andere (doel)groepen kijken.

Figuur 5.8 Verandering in zoekgedrag onder verschillende (doel)groepen, in procenten



Bron: Werkgeverssurvey 2024

5.5 Beleid rondom hybride werken

Uit de voorgaande bevindingen kan worden geconcludeerd dat zowel werknemers als werkgevers er (nog steeds) van uitgaan dat hybride werken, in enigerlei vorm, een blijvend karakter heeft. De uiteindelijke invulling hiervan zal per organisatie verschillen en voortkomen uit een combinatie van afwegingen aan de kant van zowel werkenden als werkgevers. Maar hoe is het beleid tot nu toe vormgegeven, en welke aanvullingen zijn vanuit juridisch perspectief wellicht wenselijk of zelfs noodzakelijk? In deze paragraaf worden deze vragen nader onderzocht.

Formeel of informeel beleid

In hoofdstuk 2 werd vastgesteld dat eerder onderzoek laat zien dat beleid binnen organisaties veelal informeel wordt vormgegeven. Figuur 5.9 geeft inzicht in de mate waarin organisaties in 2024 formeel beleid hebben ontwikkeld rondom thuiswerken, verplichte aanwezigheid op de bedrijfslocatie en flexibele begin- en eindtijden.

Uit deze figuur blijkt dat de manier waarop organisaties hybride werken formaliseren sterk uiteenloopt.

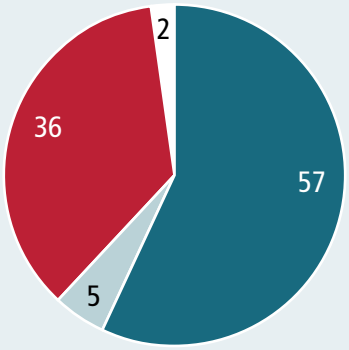
Bij thuiswerken valt op dat relatief veel organisaties dit formeel hebben vastgelegd: 57 procent beschikt over een formele thuiswerkregeling en 5 procent bevindt zich in de ontwikkelfase daarvan. Toch regelt nog altijd 36 procent van de ondervraagde organisaties het thuiswerken informeel. De aanwezigheid op de bedrijfslocatie wordt iets vaker informeel geregeld. In 49 procent van de organisaties is dit niet vastgelegd of komt het informeel tot stand. Indien er wél formele afspraken bestaan, zijn er verschillende niveaus van sturing zichtbaar: 20 procent schrijft een verplicht aantal dagen voor zonder deze te specificeren, 8 procent hanteert organisatiebrede vaste dagen, en nog eens 20 procent regelt dit op afdelings- of teamniveau. Deze diversiteit in aanpak weerspiegelt mogelijk de zoektocht van organisaties naar een balans tussen enerzijds de behoefte aan flexibiliteit en autonomie voor werknemers, en anderzijds de noodzaak van coördinatie en samenwerking. Tot slot zijn flexibele begin- en eindtijden nog iets informeler geregeld: 42 procent van de organisaties beschikt over formeel beleid op dit vlak, terwijl 52 procent dit informeel regelt.

Vanuit juridisch perspectief is de manier van vastleggen relevant, omdat deze gevolgen kan hebben voor zowel de rechten van werknemers als de sturingsmogelijkheden van werkgevers (zie ook paragraaf 3.2). Bij thuiswerken en flexibele begin- en eindtijden is deze vastlegging belangrijk, omdat informele (thuis)werkpraktijken na verloop van tijd kunnen leiden tot verworven rechten. Anders gezegd: werkgevers die na de pandemie jarenlang informeel thuiswerken hebben toegestaan, kunnen worden geconfronteerd met werknemers die aanspraak maken op een verworven recht op thuiswerken, zelfs zonder expliciete contractuele afspraken (zie paragraaf 3.2). Ook bij flexibele begin- en eindtijden speelt de mogelijkheid tot verworven rechten; de werkgever die informele praktijken voor langere tijd toestaat, kan onbedoeld gebonden raken aan werkwijzen die zij later mogelijk niet (zomaar) kunnen aanpassen.

Bij flexibele begin- en eindtijden vormt daarnaast de informele praktijk vanuit juridisch perspectief een risico, gezien de onevenwichtigheid in de Wet flexibel werken: waar werknemers een relatief sterke positie hebben bij verzoeken tot aanpassing van werktijden (die alleen geweigerd kunnen worden bij zwaarwegende bedrijfs- of dienstbelangen), hebben zij een zwakkere positie bij verzoeken tot aanpassing van de arbeidsplaats (zie paragraaf 3.2). Het ontbreken van formeel beleid kan leiden tot onduidelijkheid over het al dan niet hebben van het recht op hybride werken.

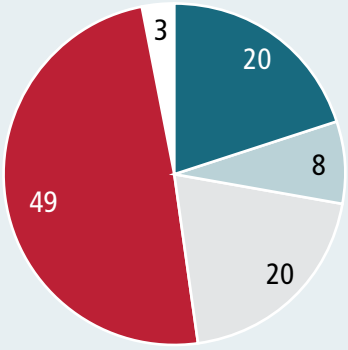
Figuur 5.9 Formeel en informeel beleid ten aanzien van thuiswerken, aanwezigheid op de bedrijfslocatie en flexibele begin- en eindtijden*, in procenten

Is er in uw organisatie formeel beleid ten aanzien van thuiswerken?



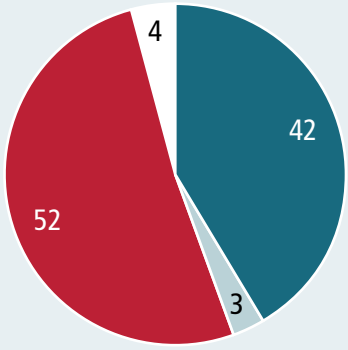
- Ja, thuiswerkregeling formeel vastgelegd
- Thuiswerkregeling in de maak, maar nog niet formeel vastgelegd
- Nee, thuiswerken wordt informeel geregeld
- Weet niet

Zijn er in uw organisatie formele afspraken over dagen/momenten waarop werknemers op de bedrijfslocatie moeten zijn?



- Ja, formeel vastgelegd hoeveel dagen aanwezig, maar niet vastgelegd welke dagen
- Ja, formeel vastgelegd op welke vaste dagen/ dagdelen aanwezig (organisatie-breed)
- Ja, formele afspraken over dagen/momenten aanwezig,maar kan verschillen per afdeling/team
- Nee, dit is niet vastgelegd/komt informeel tot stand
- Weet niet/niet van toepassing

Is er in uw organisatie formeel beleid ten aanzien van flexibele begin- en eindtijden?



- Ja, flexibele begin- en eindtijden zijn formeel vastgelegd
- Regeling is in de maak, maar nog niet formeel vastgelegd
- Nee, flexibele begin- en eindtijden worden informeel geregeld
- Weet niet

* Deze vragen zijn alleen voorgelegd aan organisaties waar thuiswerken respectievelijk flexibele begin- en eindtijden voorkomen.

Bron: Werkgeverssurvey 2024

Verzoeken tot aanpassing van de arbeidsplaats, arbeidsduur of werktijd

Afspraken over hybride werken kunnen op verschillende manieren tot stand komen. Zo kan op meer informele wijze een overeenkomst ontstaan, maar werknemers kunnen bij hun werkgever ook een verzoek indienen tot aanpassing van de arbeidsplaats, arbeidsduur of werktijd (zie ook hoofdstuk 3). Voor verzoeken tot wijziging van de arbeidsduur of werktijd geldt dat de werkgever deze moet honoreren, tenzij sprake is van zwaarwegende bedrijfs- of dienstbelangen die een inwilliging in de weg staan. De rechtspositie van werknemers is echter aanzienlijk minder sterk wanneer het gaat om een verzoek tot aanpassing van de arbeidsplaats. In dat geval hoeft de werkgever het verzoek slechts in overweging te nemen en – bij een eventuele afwijzing – het besluit met de werknemer te bespreken. Wat echter onvoldoende duidelijk is,

is het aantal van dergelijke verzoeken dat organisaties in de praktijk ontvangen en in hoeverre deze verzoeken worden afgewezen. In Tabel 5.3 is in paneel A het aantal ontvangen verzoeken tot aanpassing van arbeidsvoorwaarden weergegeven voor het jaar 2023. In paneel B is weergegeven welk percentage hiervan werd afgewezen.

Uit paneel A komt naar voren dat 50 procent van de organisaties geen enkel verzoek heeft ontvangen met betrekking tot de aanpassing van de *arbeidsplaats*, terwijl 13 procent minstens één verzoek heeft ontvangen. Daarnaast geeft een aanzienlijk deel van de respondenten (37 procent) aan niet te weten of, en zo ja, hoeveel verzoeken binnen hun organisatie zijn ingediend. Uit paneel B blijkt dat 10 procent van de ingediende verzoeken werd afgewezen, met afwijzingspercentages van 16 procent bij 1-2 verzoeken, en 9 procent bij zowel 3-10 als meer dan 10 verzoeken.

De arbeidsduur laat een ander beeld zien: slechts 24 procent van de organisaties ontving geen enkel verzoek om de arbeidsduur aan te passen, terwijl 49 procent minstens één verzoek kreeg. Het afwijzingspercentage is met gemiddeld 3 procent aanzienlijk lager, variërend van 4 procent bij 1-2 verzoeken tot 2 procent bij meer dan 10 verzoeken.

In 2023 ontving 42 procent van de organisaties geen enkel verzoek voor een aanpassing van de werktijden, en 22 procent minstens één verzoek. Het totale afwijzingspercentage bedraagt gemiddeld 5 procent, met 12 procent afwijzing bij 1-2 verzoeken, 9 procent bij 3-10 verzoeken, en 2 procent bij meer dan 10 verzoeken.

Tabel 5.3 laat zien dat er duidelijke verschillen bestaan in zowel de frequentie van verzoeken als in de mate waarin organisaties deze verzoeken honoreren. Verzoeken tot aanpassing van de arbeidsduur komen veruit het meest voor en kennen een relatief laag afwijzingspercentage (3%). Dit contrasteert met verzoeken tot aanpassing van de arbeidsplaats, die minder vaak worden ingediend, maar aanzienlijk vaker worden afgewezen (10%). Verzoeken met betrekking tot werktijden nemen, zowel in frequentie als in afwijzingspercentage, een middenpositie in ten opzichte van de arbeidsplaats- en arbeidsduurverzoeken.

Uit tabel 5.3 kunnen we niet op te maken *waarom* er relatief weinig verzoeken worden ingediend tot aanpassing van de arbeidsplaats. Mogelijk zijn werknemers tevreden met bestaande (formele of informele) arrangementen en dienen zij daarom geen formele verzoeken in. Het is ook mogelijk dat werknemers hier anticiperen op meer weerstand vanuit de werkgever. Het juridische onderscheid tussen enerzijds arbeidsduur- en werktijdverzoeken (die alleen bij zwaarwegende bedrijfsbelangen mogen worden afgewezen) en anderzijds arbeidsplaatsverzoeken (die slechts hoeven te worden overwogen) zou hierbij een rol kunnen spelen.

Tabel 5.3.a Ontvangen verzoeken om de arbeidsplaats, arbeidsduur en/of werktijden aan te passen, in aantallen en procenten

Vraag: "Medewerkers kunnen in het kader van de 'Wet flexibel werken' de werkgever verzoeken om de arbeidsplaats, arbeidsduur en/of werktijden aan te passen. Hoeveel van deze verzoeken heeft uw vestiging in 2023 ontvangen?"

	Aantal ontvangen verzoeken						% organisaties met 1 of meer verzoeken
	0	1-2	3-10	>10	Weet niet	Totaal	
Aanpassing arbeidsplaats	689	105	58	20	507	1379	
Aanpassing arbeidsduur	330	275	297	93	384	1379	
Aanpassing werktijden	574	169	117	33	486	1379	
	% ontvangen verzoeken						
Aanpassing arbeidsplaats	50%	8%	4%	1%	37%		13%
Aanpassing arbeidsduur	24%	20%	22%	7%	28%		48%
Aanpassing werktijden	42%	12%	8%	2%	35%		23%

Tabel 5.3.b Afgewezen verzoeken om de arbeidsplaats, arbeidsduur en/of werktijden aan te passen*, in procenten

Vraag: "En hoeveel verzoeken zijn er afgewezen?"

	% afgewezen verzoeken			% afgewezen verzoeken (totaal)
	1-2	3-10	>10	
Arbeidsplaats	16%	9%	9%	10%
Arbeidsduur	4%	3%	2%	3%
Werktijden	12%	9%	2%	5%

* Dit is dus conditioneel op de vraag of er überhaupt verzoeken ontvangen zijn (zoals weergegeven in paneel A).

Bron: Werkgeverssurvey 2024

Daarnaast is aan werkgevers gevraagd of er binnen de organisatie ooit een conflict is ontstaan naar aanleiding van een verzoek tot aanpassing (niet opgenomen in tabel 5.3). Uit de resultaten blijkt dat dergelijke conflicten rond aanpassingen van de arbeidsplaats bij 4 procent van de organisaties zijn voorgekomen. Voor verzoeken betreffende aanpassing van de arbeidsduur en werktijden ligt dit aandeel op 5 procent.

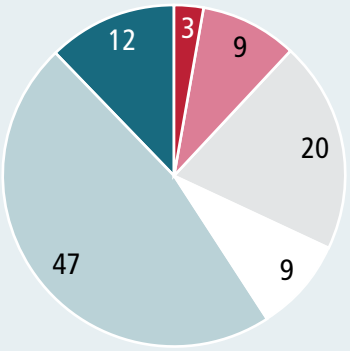
Bewust omgaan met (veranderde) risico's

Zoals beschreven in hoofdstuk 3 draagt de werkgever verantwoordelijkheid om de veiligheid en gezondheid van werknemers te beschermen in alle aspecten die met de arbeid samenhangen. Hiervoor dient de werkgever een beleid te voeren dat gericht is op het realiseren van zo optimaal mogelijke arbeidsomstandigheden. Gezien de recente toename van hybride werken is het van belang te onderzoeken in hoeverre organisaties wet- en regelgeving bijhouden en bewust omgaan met de mogelijk veranderde risico's die met hybride werken gepaard gaan.

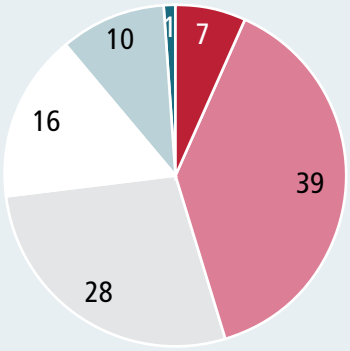
Figuur 5.10 Risico's rondom hybride werken*, in procenten

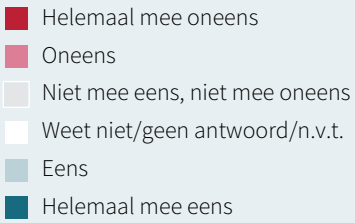
In hoeverre bent u het eens of oneens met de volgende stellingen?

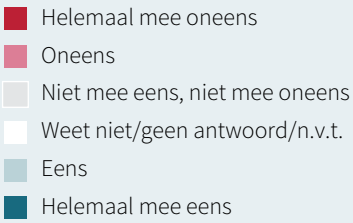
Ons bedrijf houdt wet- en regelgeving rond hybride werken goed bij



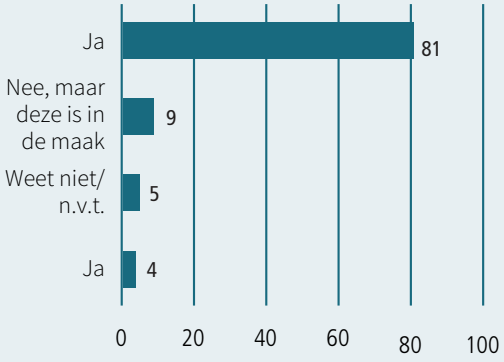
Hybride werken brengt aanzienlijke juridische risico's mee







Heeft uw organisatie en/of vestiging een risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E)?



* Deze vraag is alleen voorgelegd aan organisaties waar werkenden hybride werken en/of thuiswerken.

Bron: Werkgeverssurvey 2024

Tegen deze achtergrond hebben we werkgevers in de eerste plaats een aantal stellingen voorgelegd (zie Figuur 5.10, links en in het midden). Daaruit komt naar voren dat 58 procent van de organisaties aangeeft de wet- en regelgeving rond hybride werken goed bij te houden; 13 procent doet dit niet. Het is belangrijk daarbij op te merken dat werkgevers die de regelgeving niet bijhouden, zich niet kunnen beroepen op onwetendheid wanneer zij niet voldoen aan hun verplichtingen. Daarnaast is ongeveer één op de tien organisaties het 'eens' of 'helemaal eens' met de stelling dat hybride werken

aanzienlijke juridische risico's meebrengt; 45 procent denkt dat dit niet het geval is. Dit staat enigszins in contrast met de complexe juridische werkelijkheid (zie ook paragraaf 3.3): werkgevers blijven aansprakelijk voor de veiligheid en gezondheid van werknemers bij plaatsonafhankelijke arbeid, moeten voldoen aan het verlichte arbo-regime (waaronder verplichtingen rondom beeldschermwerk en psychosociale arbeidsbelasting), en dienen de arbeidstijdenwetgeving te handhaven. Het feit dat 45 procent van de organisaties meent dat hybride werken geen (extra) juridische risico's meebrengt, suggereert mogelijk een onderschatting van de zorgplicht, met name omdat de werkgever moet aantonen aan zijn verplichtingen te hebben voldaan wanneer een werknemer schade lijdt tijdens thuiswerken.

Hybride werken vereist niet alleen praktische afspraken over waar en wanneer wordt gewerkt, maar ook een grondige analyse van de risico's die deze werkvormen meebrengen. De Arbowet verplicht werkgevers om in een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) schriftelijk vast te leggen welke risico's de arbeid voor werknemers inhoudt (zie paragraaf 3.3). In Figuur 5.10 (rechts) is te zien dat 4 procent van de organisaties geen risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E) heeft; bij 9 procent is deze er niet, maar is deze wel in de maak. Het feit dat 4 procent van de organisaties geen RI&E heeft en 9 procent deze nog in ontwikkeling heeft, betekent dat 13 procent niet voldoet aan een fundamentele wettelijke verplichting uit de arbowetgeving (zie paragraaf 3.3). Deze overtredingen zijn bijzonder problematisch in de context van hybride werken, omdat de RI&E juist moet inventariseren welke specifieke risico's plaatsonafhankelijke arbeid meebrengt, zoals ergonomische risico's bij beeldschermwerk thuis en psychosociale arbeidsbelasting door grensvervaging tussen werk en privé. Het ontbreken van een RI&E kan niet alleen leiden tot boetes, maar vergroot ook het aansprakelijkheidsrisico van werkgevers aanzienlijk.

Figuur 5.11 laat vervolgens zien in hoeverre organisaties in hun RI&E aandacht besteden aan verschillende aspecten van hybride werken. De resultaten tonen een gemengd beeld van de mate waarin werkgevers de wettelijke verplichtingen rondom plaatsonafhankelijke arbeid invullen. Het meest opvallende is wellicht dat 23% van de organisaties aangeeft geen aandacht te besteden aan enig aspect van hybride werken in hun RI&E. Gezien het feit dat 85 procent van de organisaties thuiswerken in enige vorm mogelijk maakt (zie paragraaf 5.3), is deze lacune in de risicoanalyse van werkgevers (juridisch) problematisch, omdat het mogelijk de kans op schade bij de werknemer als de kans dat de werkgever hiervoor aansprakelijk wordt gesteld verhoogd.

Figuur 5.11 Aandacht in RI&E aan verschillende aspecten, in procenten

* Alleen organisaties met een RI&E

Bron: Werkgeverssurvey 2024

Van de organisaties die in hun RI&E aandacht besteden aan hybride werken, richt 49 procent zich op beeldschermwerk bij hybride werken, gevolgd door 41 procent die plaatsonafhankelijk werken of thuiswerken als zodanig opneemt. De focus op beeldschermwerk is begrijpelijk vanuit de expliciete wettelijke verplichting op dit gebied (zie paragraaf 3.3). Werkgevers moeten onderzoeken of de werkplek voldoet aan de ergonomische eisen voor beeldschermwerk, ongeacht waar deze werkplek zich bevindt.

De psychosociale arbeidsbelasting bij hybride werken lijkt minder aandacht te krijgen van werkgevers: 34 procent van de organisaties heeft dit in hun RI&E opgenomen. Het bewaken van het psychisch welzijn van werknemers is op afstand nog ingewikkelder dan wanneer werknemers op locatie werken (zie paragraaf 3.3). De werkgever blijft echter verantwoordelijk voor het voeren van beleid ter voorkoming en beperking van psychosociale arbeidsbelasting, ook bij plaatsonafhankelijke arbeid. Het beperkte aandeel organisaties dat dit in de RI&E verwerkt, suggereert dat veel organisaties onvoldoende voorbereid zijn op de specifieke uitdagingen die hybride werken kan stellen aan het mentale welzijn van werknemers. Dit geldt overigens ook voor de aandacht voor arbeids- en rusttijden bij hybride werken: slechts 31 procent van de organisaties besteedt in hun RI&E aandacht hieraan. Dit gebrek aan aandacht kan niet alleen leiden tot overtredingen van de Arbeidstijdenwet, maar draagt ook bij aan de eerdergenoemde psychosociale risico's wanneer werknemers onvoldoende duidelijke grenzen ervaren tussen werk- en rusttijd.

Beleid rondom thuiswerken

Zoals eerder is uiteengezet, geldt de thuiswerkplek bij thuiswerken als de arbeidsplaats. Dit betekent dat de kosten die samenhangen met de naleving van de zorgplicht, niet ten laste van de werknemer gebracht mogen worden. Zo is de werkgever in beginsel verantwoordelijk voor een ergonomisch ingerichte thuiswerkplek, waaronder een ergonomische bureaustoel en tafel, evenals adequate (kunst)verlichting. De mate waarin de werkgever hierin moet voorzien, is afhankelijk van wat redelijkerwijs van hem kan worden verwacht. Daarbij speelt onder meer mee hoe vaak een werknemer plaatsonafhankelijk werkt: hoe frequenter thuis wordt gewerkt, hoe meer van een werkgever kan worden verwacht.

Figuur 5.12 toont de antwoorden op de vraag: "Wie draagt in uw organisatie de kosten van de thuiswerkplek?" De linkerfiguur toont de resultaten voor alle organisaties waarin werknemers thuiswerken. De middelste figuur specificeert deze resultaten voor organisaties waar werknemers minimaal 1 tot 2 dagen per week thuiswerken, terwijl de rechterfiguur betrekking heeft op organisaties waarin werknemers ten minste 2,5 dag per week thuiswerken.

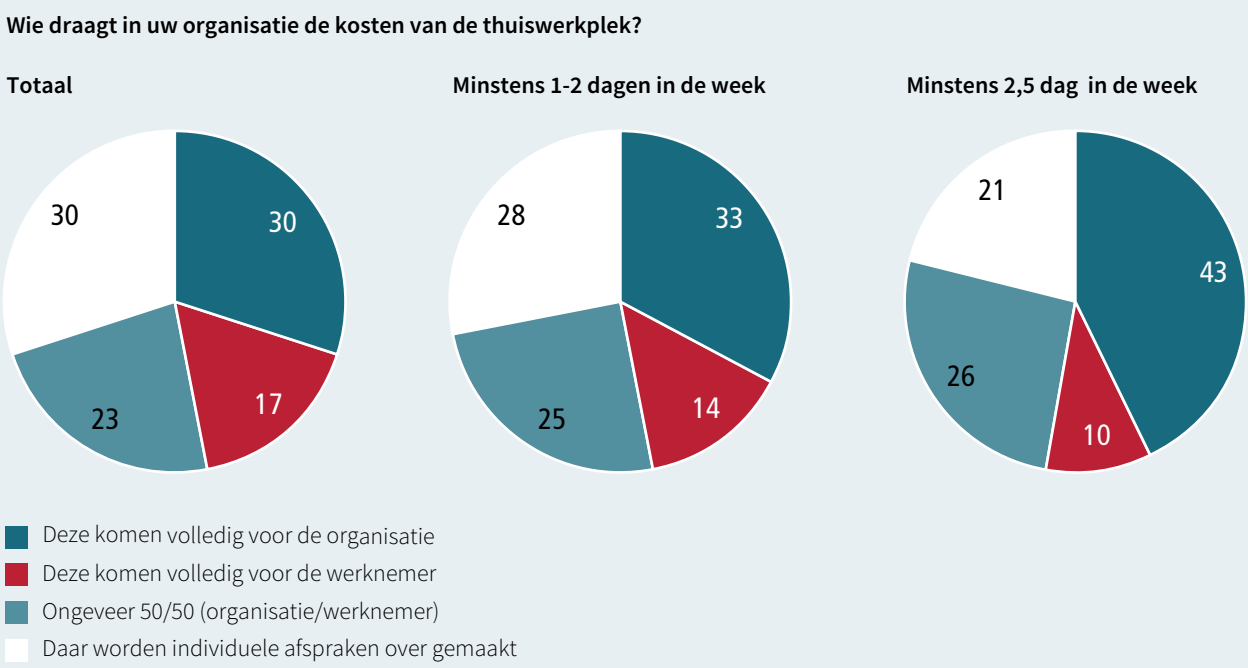
Figuur 5.12 laat een aanzienlijke variatie zien in de wijze waarop organisaties de kosten voor de inrichting van de thuiswerkplek verdelen. Slechts 30 procent van alle organisaties waarin werknemers thuiswerken, neemt deze kosten – conform de geldende wet- en regelgeving – volledig voor eigen rekening. Dit aandeel stijgt naar 33 procent in organisaties waar gemiddeld ten minste 1 tot 2 dagen per week thuis wordt gewerkt, en naar 43 procent in organisaties waar werknemers minimaal 2,5 dag per week thuiswerken.

Opvallend is dat 17 procent van de organisaties de kosten voor de inrichting van de thuiswerkplek volledig bij de werknemer legt. Dit percentage neemt iets af naarmate werknemers meer thuiswerken: 14 procent in organisaties met gemiddeld 1 tot 2 thuiswerkdagen per week en 10 procent in organisaties met minimaal 2,5 thuiswerkdag per week. Deze discrepantie tussen de wettelijke verplichtingen en de feitelijke praktijk suggereert een beperkt bewustzijn van de juridische kaders of een bewuste keuze om deze niet volledig na te leven. Een kostenverdeling van 50/50 komt voor bij ongeveer een kwart van de organisaties. Hoewel deze aanpak op het eerste gezicht redelijk lijkt, is ook deze constructie in principe niet in overeenstemming met de wet wanneer het gaat om kosten die voortvloeien uit de zorgplicht van de werkgever.

Daarnaast geeft circa 30 procent van de organisaties aan dat zij individuele afspraken maken over de kosten van de thuiswerkplek. Deze benadering creëert ruimte voor maatwerk en kan beter aansluiten bij verschillen in thuiswerkfrequentie tussen werknemers. Bij organisaties waar gemiddeld ten minste 1 tot 2 dagen per week thuis wordt gewerkt, hanteert 28 procent deze aanpak, tegenover 21 procent in organisaties met minimaal 2,5 thuiswerkdag per week. Zoals eerder toegelicht (zie ook paragraaf 3.3), neemt de verantwoordelijkheid van de werkgever toe naarmate werknemers

vaker thuiswerken. Individuele afspraken kunnen deze graduele verantwoordelijkheid weerspiegelen, mits de kosten die voortvloeien uit de zorgplicht volledig door de werkgever worden gedragen. Het risico van deze aanpak is echter niet alleen dat kosten voor rekening van de werknemer komen, terwijl deze bij de werkgever behoren te liggen, maar ook dat zij kan leiden tot rechtsongelijkheid binnen organisaties en dat werknemers met een zwakkere onderhandelingspositie mogelijk genoegen nemen met ongunstige regelingen die niet voldoen aan de wettelijke normen.

Figuur 5.12 Wie draagt de kosten van de thuiswerkplek?, in procenten

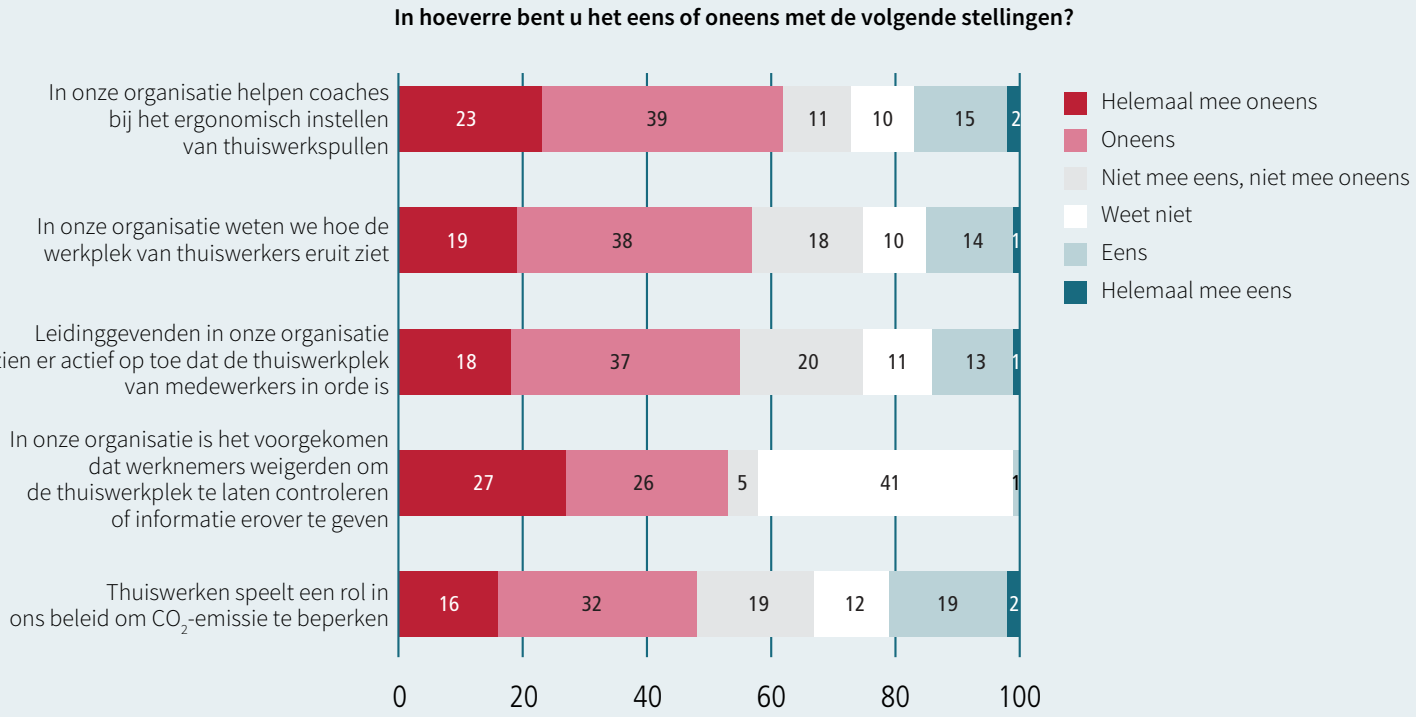


* Deze vraag is alleen voorgelegd aan organisaties waar werkenden thuiswerken.

Bron: Werkgeverssurvey 2024

Wanneer we de kostenverdeling voor de thuiswerkplek relateren aan de aanwezigheid van formeel of informeel thuiswerkbeleid, blijkt dat organisaties met een informeel geregelde thuiswerkpraktijk vaker aangeven dat de kosten volledig door de werknemer worden gedragen of dat hierover individuele afspraken worden gemaakt. In organisaties waar formeel thuiswerkbeleid is vastgesteld, worden de kosten daarentegen vaker volledig door de werkgever gedragen of gelijk verdeeld tussen werkgever en werknemer (analyses niet getoond).

Figuur 5.13 Stellingen over beleid rondom thuiswerken*, in procenten



* Deze vraag is alleen voorgelegd aan organisaties waar werkenden thuiswerken.

Bron: Werkgeverssurvey 2024

Figuur 5.13 toont de mate waarin organisaties invulling geven aan verschillende aspecten van hun verantwoordelijkheid voor de thuiswerkplek. Bij de stelling dat coaches helpen bij het ergonomisch instellen van thuiswerkspullen, is 62 procent het (helemaal) oneens, terwijl slechts 17 procent het (helemaal) eens is. Een vergelijkbaar beeld ontstaat bij de kennis over de thuiswerkplek: 57 procent van de organisaties geeft aan niet te weten hoe de werkplek van thuiswerkers eruitziet (helemaal oneens/oneens),[108] tegenover 15 procent die aangeeft dit wel te weten. Het actieve toezicht door leidinggevenden op de thuiswerkplek scoort eveneens laag: 55 procent is het (helemaal) oneens met de stelling dat leidinggevenden hier actief op toezien, versus 14 procent die het (helemaal) eens is. Deze uitkomsten duiden op een consistent patroon van beperkte organisatorische betrokkenheid bij de inrichting en controle van thuiswerkplekken. Opvallend is bovendien de respons op de stelling over weigeringen van werknemers om hun thuiswerkplek te laten controleren. Hoewel 53 procent het (helemaal) oneens is met deze stelling, geeft een aanzienlijk deel (41%) aan dit niet te weten of geen antwoord te kunnen geven. Het ontbreken van weigeringen hoeft dus niet te betekenen dat werknemers bereid zijn hun thuiswerkplek te laten controleren; het kan ook wijzen

[108] Dit kan bijvoorbeeld door de thuiswerker een checklist te laten invullen over de thuiswerkplek, of een foto te laten sturen van de thuiswerkplek

op het ontbreken van een controlebeleid door de organisatie. Indien organisaties geen inspanningen leveren om thuiswerkplekken te inspecteren, speelt de vraag naar eventuele weigeringen immers niet. Dit wordt versterkt door het feit dat meer dan de helft van de organisaties aangeeft niet te weten hoe de thuiswerkplek van hun werknemers is ingericht.

Tot slot blijkt thuiswerken bij veel organisaties geen expliciete rol te spelen in het beleid gericht op CO_2-reductie. Bijna de helft (48%) is het (helemaal) oneens met de stelling dat thuiswerken onderdeel vormt van het emissiereductiebeleid, terwijl 21 procent aangeeft dat dit wel het geval is.

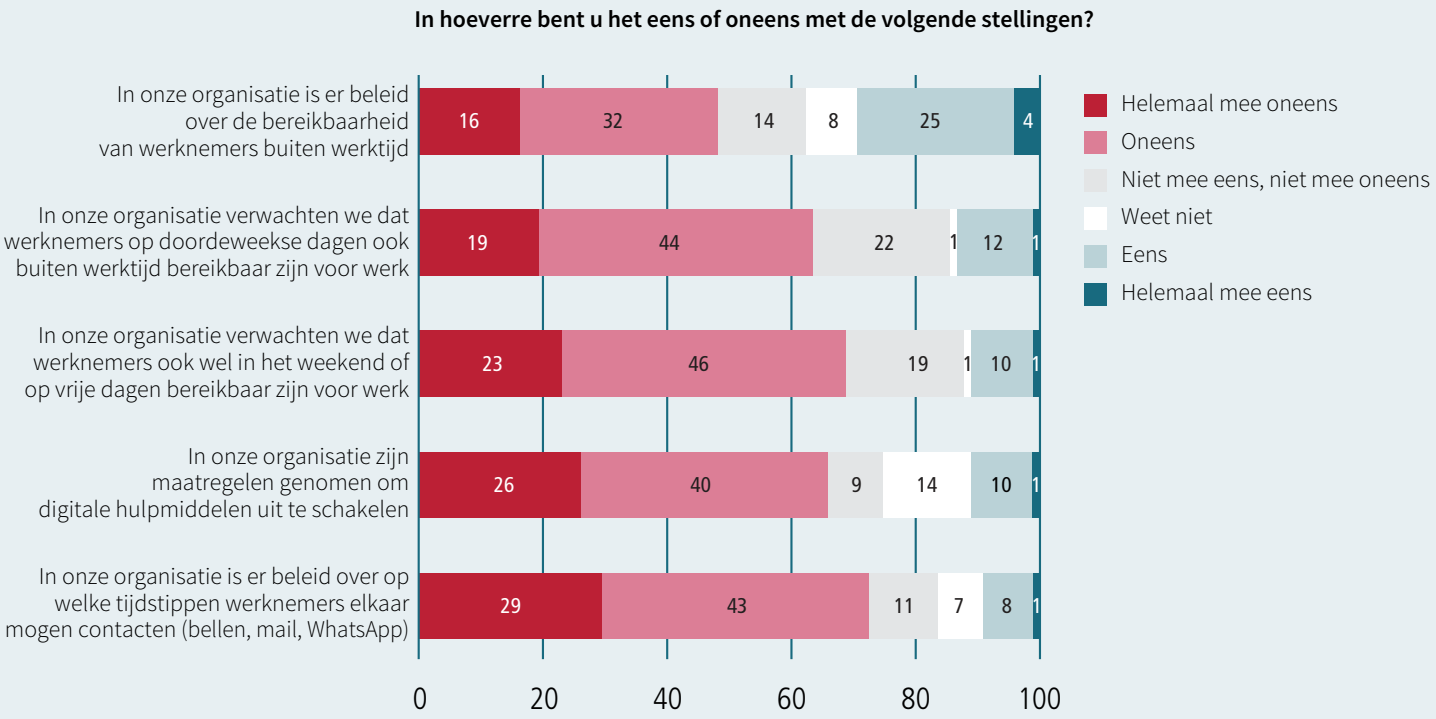
Meer in het algemeen schetsen voorgaande resultaten een beeld van organisaties die op grote schaal hybride werken hebben geïmplementeerd, maar tegelijkertijd weinig systematische aandacht besteden aan de randvoorwaarden daarvan. De meerderheid van de organisaties heeft geen zicht op de thuiswerkplekken van hun medewerkers, biedt geen ondersteuning bij de ergonomische inrichting ervan, en laat leidinggevenden niet actief toezien op de arbeidsomstandigheden thuis. Deze passieve houding steekt af tegen de actieve facilitering van het thuiswerken zelf.

Vanuit juridisch perspectief zijn de bevindingen in Figuur 5.13 dan ook zorgwekkend. Op de werkgever rust een actieve zorgplicht die vereist dat hij kennis neemt van de plaatsonafhankelijke werkplek en de wijze waarop de werknemer werkt (zie paragraaf 3.3). De werkgever mag er expliciet niet van uitgaan dat de thuiswerkplek voldoet aan de wettelijke vereisten, ook niet wanneer de werknemer dit bevestigt. Het feit dat 57 procent van de organisaties aangeeft niet te weten hoe de thuiswerkplek eruitziet, duidt op een structurele schending van deze zorgplicht. De afwezigheid van ergonomische ondersteuning (62% biedt geen coaching) en het gebrek aan actief toezicht door leidinggevenden (55% doet dit niet) versterken het beeld dat werkgevers hun wettelijke verplichtingen onvoldoende naleven. Deze passiviteit is juridisch problematisch, omdat de werkgever moet kunnen aantonen dat hij aan zijn zorgplicht heeft voldaan (zie paragraaf 3.3). Dit vereist minimaal dat de werkgever proactief informatie inwint over de werkplek, werknemers periodiek wijst op de risico's van een ongezonde werkhouding, en waarschuwt voor de gevolgen van het niet naleven van ergonomische richtlijnen.

Recht op onbereikbaarheid

In hoofdstuk 3 kwam aan de orde dat werknemers in Nederland geen expliciet wettelijk recht op onbereikbaarheid hebben. Wel kent de wet verschillende (publiekrechtelijke) bepalingen die impliciet raken aan een dergelijk recht. Zo is de werkgever verantwoordelijkheid voor de veiligheid en gezondheid van zijn werknemers en moet hij daartoe een beleid voeren. Deze verplichting omvat tevens het voorkomen of, wanneer dat niet mogelijk is, het beperken van psychosociale arbeidsbelasting, waaronder onder meer werkdruk valt.

Figuur 5.14 Stellingen over bereikbaarheid, in procenten



Bron: Werkgeverssurvey 2024

Figuur 5.14 presenteert de antwoorden van werkgevers op verschillende stellingen over het bereikbaarheidsbeleid binnen Nederlandse organisaties. Uit de resultaten blijkt dat 29 procent van de organisaties beleid heeft ten aanzien van de bereikbaarheid van werknemers buiten werktijd (25% eens, 4% helemaal eens). Daartegenover staat dat 48 procent aangeeft geen dergelijk beleid te hanteren. Met betrekking tot de verwachting dat werknemers buiten werktijd op doordeweekse dagen bereikbaar zijn, geeft 63 procent aan dat dit niet wordt verwacht, terwijl 13 procent aangeeft dergelijke bereikbaarheid wel te verwachten. Voor weekenden en vrije dagen ligt dit percentage nog lager: 69 procent verwacht geen bereikbaarheid, tegenover 11 procent die aangeeft dit wel te verwachten.

Maatregelen om digitale middelen buiten werktijd uit te schakelen worden weinig toegepast. Zo stelt 66 procent van de organisaties geen dergelijke maatregelen te hebben genomen, terwijl 11 procent aangeeft dit wel te hebben gedaan. Tot slot meldt 72 procent geen beleid te hebben over de momenten waarop werknemers elkaar via verschillende communicatiekanalen mogen benaderen, tegenover 9 procent dat wel dergelijk beleid heeft vastgesteld.

Hoewel hybride werken breed is ingevoerd, besteden organisaties weinig aandacht aan het bewaken van de grenzen tussen werk en privé. Slechts 29 procent beschikt over bereikbaarheidsbeleid, 11 procent heeft maatregelen om digitale hulpmiddelen buiten

werktijd uit te schakelen en 9 procent hanteert protocollen voor contactmomenten. Hierdoor ontstaat een grijs gebied waarin informele verwachtingen kunnen ontstaan, ondanks het formele standpunt dat bereikbaarheid buiten werktijd niet wordt verwacht. Het ontbreken van concrete maatregelen betekent bovendien dat organisaties onvoldoende invulling geven aan hun verplichting om risico's vast te leggen en passende preventieve maatregelen te treffen. Daarmee komt ook de bescherming van dagelijkse en wekelijkse rusttijd onder druk te staan (zie paragraaf 3.3). Zonder duidelijke afspraken en technische waarborgen rust de verantwoordelijkheid voor het bewaken van grenzen volledig bij de werknemer, wat het risico vergroot dat rusttijden feitelijk worden ondermijnd door impliciete bereikbaarheidsdruk.

5.6 Overleg en medezeggenschap

In hoofdstuk 2 constateerden we dat er nog weinig onderzoek is naar overleg en zeggenschap binnen organisaties over hybride werken. In deze paragraaf gaan we daarom in op vragen als: wordt er periodiek overleg gevoerd over hybride werken, vindt er overleg plaats met de ondernemingsraad (OR) of personeelsvertegenwoordiging (pvt), en zo ja, over welke aspecten?

Figuur 5.15 Periodiek overleg over hybride werken, in procenten

Bron: Werkgeverssurvey 2024

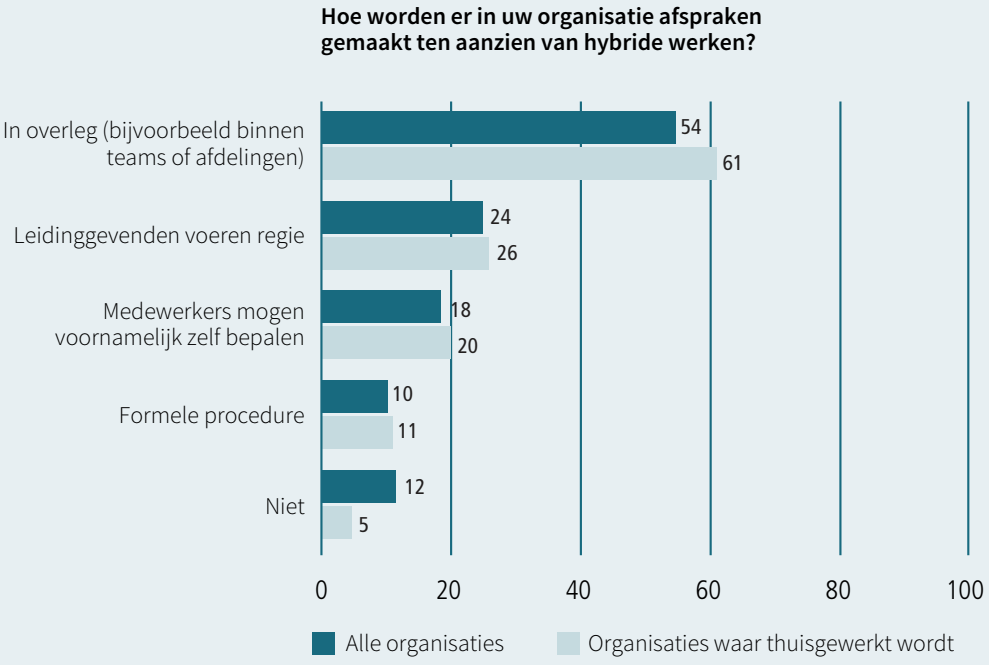
Figuur 5.15 laat zien in hoeverre organisaties periodiek overleg voeren over hybride werken, waarbij meerdere overlegvormen tegelijk kunnen voorkomen.

Van alle organisaties overlegt 30 procent op organisatieniveau, 22 procent op individueel niveau en 16 procent op teamniveau. Tegelijkertijd geeft 33 procent aan helemaal geen periodiek overleg te voeren, terwijl 17 procent dit achterwege laat omdat hybride werken binnen hun organisatie nauwelijks voorkomt.

Bij organisaties waar (deels) thuis wordt gewerkt, liggen de percentages iets hoger: 33 procent overlegt op organisatieniveau, 25 procent op individueel niveau en 18 procent op teamniveau. Toch geeft ook in deze groep 34 procent aan geen periodiek overleg te voeren, terwijl 11 procent dit niet doet vanwege de geringe omvang van hybride werken binnen de organisatie.

In Figuur 5.16 is vervolgens weergegeven op welke manier in organisaties afspraken worden gemaakt over hybride werken. De meeste organisaties geven aan dat bij hen afspraken in overleg worden gemaakt, bijvoorbeeld binnen teams of afdelingen (54%). Bij circa een kwart van de organisaties voeren leidinggevenden de regie om tot afspraken te komen. Bij ongeveer een vijfde van de organisaties mogen medewerkers voornamelijk zelf bepalen waar en/of wanneer ze werken, en 10 procent van de organisaties kent een formele procedure met centrale normen waarbinnen alle medewerkers hun verzoeken over hybride werken kunnen indienen.

Figuur 5.16 Manier waarop afspraken over hybride werken gemaakt worden, in procenten



Bron: Werkgeverssurvey 2024

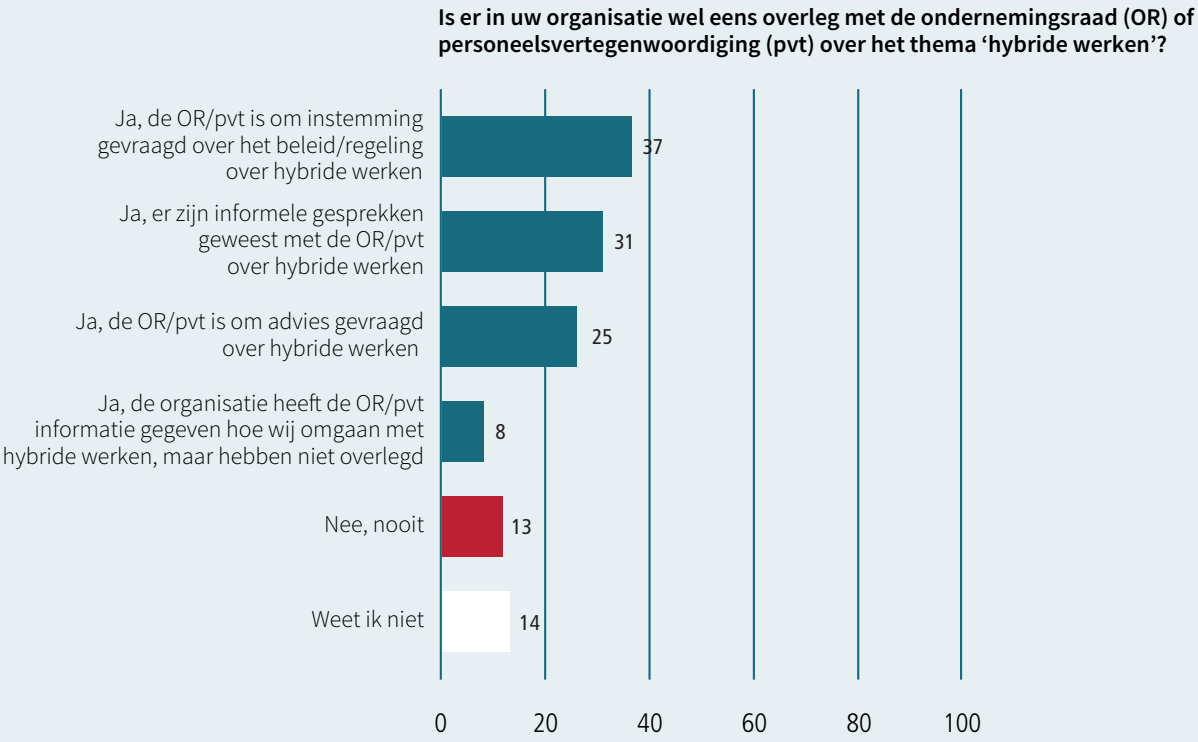
Naast de wijze waarop het overleg wordt vormgegeven, zijn in het werkgeverssurvey vragen gesteld over de betrokkenheid van de ondernemingsraad (OR) of personeelsvertegenwoordiging (pvt) bij hybride werken, en de manier waarop deze betrokkenheid heeft plaatsgevonden. Een aanzienlijk deel van de ondervraagde organisaties geeft aan geen OR of pvt te hebben (45 procent). Dit aandeel is vooral hoog onder organisaties met 10 tot 49 medewerkers (86 procent), maar komt ook voor bij middelgrote (27 procent) en grote organisaties (11 procent). Binnen de private dienstverlening is het aandeel organisaties zonder OR of pvt relatief hoog.

Organisaties met een OR of pvt en waar een vorm van plaats- en/of tijdsonafhankelijk werken voorkomt, is gevraagd of er binnen de organisatie overleg heeft plaatsgevonden met de OR/pvt over hybride werken. Figuur 5.17 toont de verschillende vormen van betrokkenheid van de OR/pvt bij hybride werken, waarbij meerdere antwoorden mogelijk waren. De meest voorkomende vorm van medezeggenschap is het formele instemmingstraject: 37 procent van de organisaties heeft de OR/pvt om instemming gevraagd over het beleid of de regeling rondom hybride werken. Daarnaast geeft 31 procent aan dat hierover informele gesprekken zijn gevoerd, terwijl 25 procent de OR/pvt om advies heeft gevraagd. Acht procent van de organisaties heeft de OR/pvt geïnformeerd over de wijze waarop hybride werken wordt vormgegeven. Tot slot geeft 13 procent van de organisaties aan dat er geen overleg met de OR/pvt over hybride werken heeft plaatsgevonden. Het aandeel organisaties dat nooit heeft overlegd met de OR/pvt over hybride werken, of de OR/pvt uitsluitend heeft geïnformeerd (zonder één van de andere antwoorden te geven), bedraagt 17 procent (niet weergegeven in de figuur).

De cijfers schetsen een gemengd beeld van medezeggenschap bij hybride werken. Enerzijds heeft ruim een derde van de organisaties het formele instemmingstraject gevolgd, wat duidt op erkenning van de medezeggenschap bij dit onderwerp. Anderzijds betekent dit dat bijna twee derde geen formele instemming heeft gevraagd. Deze discrepantie is mogelijk deels te verklaren door de bijzondere ontstaansgeschiedenis van het huidige hybride werken: tijdens de coronapandemie werd thuiswerken van overheidswege opgelegd, waarna veel organisaties deze praktijk informeel hebben voortgezet zonder formele beleidswijziging.

Het relatief hoge aandeel organisaties dat instemming of advies vraagt, in combinatie met organisaties die informele gesprekken voeren, suggereert dat hybride werken wel degelijk onderwerp van gesprek is (geweest) tussen werkgever en medezeggenschap, ook al verloopt deze dialoog niet altijd via formele besluitvorming. Dit beeld past bij een situatie waarin bestaande werkpraktijken worden voortgezet zonder expliciete beleidsmatige herziening.

Figuur 5.17 Overleg met ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging*, in procenten



* Deze vraag is alleen voorgelegd aan organisaties met een OR of pvt waar een vorm van hybride werken voorkomt.

Bron: Werkgeverssurvey 2024

Daartegenover roept het aandeel van 17 procent van de organisaties dat nooit overleg heeft gevoerd of de OR/pvt uitsluitend heeft geïnformeerd, vragen op over de naleving van medezeggenschapsrechten. Dit percentage is substantieel, vooral omdat hybride werken raakt aan meerdere onderwerpen waarop de OR/pvt bevoegdheden heeft, zoals arbeidsomstandigheden, werktijden en werklocatie. Het volledig negeren van de medezeggenschap bij een zo ingrijpende verandering in de arbeidsorganisatie suggereert een structureel gebrek aan aandacht voor formele overlegstructuren.

Vanuit juridisch perspectief heeft zowel de OR als de pvt instemmingsrecht bij de vaststelling, intrekking of wijziging van beleid ten aanzien van hybride werken (zie paragraaf 3.6) Het feit dat slechts 37 procent om instemming heeft gevraagd, duidt op een substantiële implementatiekloof. Deze kloof is waarschijnlijk maar gedeeltelijk te rechtvaardigen door de bijzondere context van de coronapandemie. Weliswaar was thuiswerken tijdens deze pandemie verplicht en gold dit als noodmaatregel, maar zodra organisaties na de pandemie hybride werken formaliseren in beleid, kunnen zij de medezeggenschap niet passeren.[109]

[109] Sterker nog, strikt genomen gold het instemmingsrecht ook ten aanzien van de coronamaatregelen van organisaties om thuis te werken.

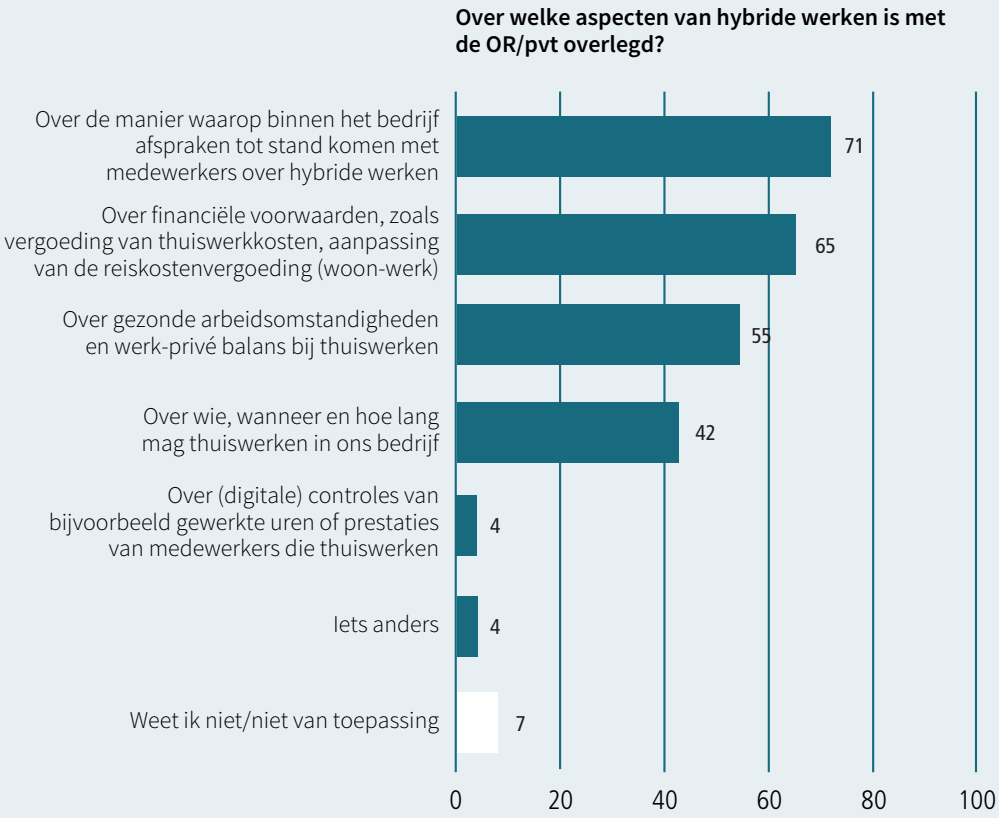
Het voortbestaan van informele praktijken zonder de vastlegging in formeel beleid creëert een juridisch grijs gebied: hoewel technisch gezien geen nieuwe instemming nodig is zolang het informele beleid niet wordt geformaliseerd, ontstaat wel een situatie waarin werknemersrechten op medezeggenschap in feite worden uitgehold. Bovendien heeft de OR/pvt bepaalde bevoegdheden voor aanpalende onderwerpen, zoals de RI&E, arbeids- en rusttijdenbeleid, mogelijke controle van thuiswerkplekken, de inrichting van thuiswerkplekken en de inzet van ICT-software voor registratie of controle (zie paragraf 3.6). Het gebrek aan overleg betekent dat deze rechten systematisch niet worden geëffectueerd. Dit is niet alleen juridisch problematisch, maar gebrek aan overleg kan ook het draagvlak voor hybridewerkbeleid binnen organisaties ondermijnen.

Figuur 5.18 laat zien waarover organisaties met de OR/pvt hebben overlegd inzake hybride werken. Het meest besproken onderwerp is de manier waarop binnen het bedrijf afspraken tot stand komen met medewerkers over hybride werken (71%), gevolgd door financiële voorwaarden zoals vergoedingen van thuiswerkkosten en aanpassingen van reiskostenvergoedingen (65%). Gezonde arbeidsomstandigheden en werk-privébalans bij thuiswerken staan op de derde plaats met 55 procent, terwijl de vraag wie, wanneer en hoe lang mag thuiswerken bij 42 procent van de organisaties is besproken. Opvallend laag scoren digitale controles van gewerkte uren of prestaties (4%) en overige onderwerpen (4%).

De verdeling van overlegonderwerpen toont een duidelijke prioritering waarbij procedurele en financiële aspecten domineren boven inhoudelijke werkafspraken. Het feit dat 71 procent overlegt over hoe afspraken tot stand komen, maar slechts 42 procent over de concrete invulling (wie, wanneer, hoelang), suggereert een focus op het proces boven de inhoud. Deze procesgerichtheid kan duiden op voorzichtigheid van werkgevers om zich niet te zeer vast te leggen op specifieke afspraken, of op een bewuste strategie om flexibiliteit te behouden door kaders te creëren waarbinnen individueel maatwerk mogelijk blijft.

De hoge aandacht voor financiële voorwaarden (65%) weerspiegelt de praktische urgentie van kostenverdelingsvraagstukken bij hybride werken. Dit komt overeen met de complexiteit rondom thuiswerkvergoedingen en de aanpassing van reiskostenregelingen wanneer werknemers minder vaak naar kantoor komen. Dat arbeidsomstandigheden en werk-privébalans bij 55 procent aan bod komen, is enerzijds positief maar anderzijds opvallend laag gezien de in eerdere hoofdstukken gesignaleerde risico's op dit gebied.

Figuur 5.18 Overleg met ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging*, in procenten



* Deze vraag is alleen voorgelegd aan organisaties met een OR of pvt waar een vorm van hybride werken voorkomt en waar overleg heeft plaatsgevonden.

Bron: Werkgeverssurvey 2024

Het vrijwel ontbreken van overleg over digitale controles (4%) is opvallend. Dit kan betekenen dat organisaties ofwel geen digitale controlesystemen implementeren, ofwel deze invoeren zonder de vereiste medezeggenschap te raadplegen. Gezien de technologische mogelijkheden voor monitoring bij thuiswerken en de eerder geconstateerde gebrekkige kennis over thuiswerkplekken, lijkt de eerste verklaring waarschijnlijker, wat vragen oproept over hoe organisaties toezicht houden op naleving van arbeidstijden en productiviteit. Het ontbreken van overleg hierover betekent dat organisaties ofwel geen controlesystemen gebruiken (wat problematisch is gezien hun registratieplicht onder de Arbeidstijdenwet), ofwel deze systemen implementeren zonder de wettelijk vereiste medezeggenschap. Beide scenario's duiden op juridische tekortkomingen.

Figuur 5.18 lijkt grotendeels te corresponderen met de bevoegdheden van de OR/pvt (zie paragraaf 3.6). De mate van aandacht varieert echter sterk. Het overleg over de totstandkoming van afspraken (71%) raakt direct aan het instemmingsrecht voor de vaststelling van beleid ten aanzien van hybride werken. De aandacht voor financiële

voorwaarden (65%) valt eveneens onder dit instemmingsrecht. Relatief laag scoort het overleg over gezonde arbeidsomstandigheden (55%), terwijl de OR/pvt in dit kader een instemmingsrecht heeft (zie paragraaf 3.6), en een overlegrecht bij de uitvoering van het arbobeleid (zie paragraaf 3.3). Dit percentage is inconsistent met de wettelijke verplichting om de medezeggenschap te betrekken bij alle arbogerelateerde beslissingen. Het suggereert dat organisaties de arbeidsomstandigheden bij hybride werken niet als een belangrijk medezeggenschapsonderwerp zien, ondanks de risico's die dit meebrengt.

5.7 Conclusie

In dit hoofdstuk stond centraal hoe Nederlandse werkgevers hybride werken vormgeven en welke effecten zij hiervan verwachten voor de organisatie. De analyses zijn gebaseerd op een survey onder 1.487 organisaties in sectoren waar werknemers hybride (kunnen) werken met ten minste tien werkzame personen, uitgevoerd in 2024.

Uit het onderzoek blijkt dat hybride werken in Nederland breed is ingebed. In 85 procent van de organisaties is thuiswerken in enige mate mogelijk. Daarnaast biedt ruim de helft van de organisaties de mogelijkheid om op andere locaties dan thuis of de bedrijfslocatie te werken, mits het binnen Nederland is. Tijdsonafhankelijk werken komt eveneens veel voor: 77 procent van de organisaties staat flexibele begin- en eindtijden toe, en bij 38 procent kunnen werknemers (in enige mate) zelf bepalen wanneer zij werken. Tegelijkertijd kiest een substantieel deel van de organisaties er bewust voor om dergelijke flexibiliteit niet aan te bieden, vaak vanwege de aard van het werk of organisatorische overwegingen.

De mate waarin hybride werken wordt toegepast, verschilt sterk naar sector en organisatiekenmerken. Thuiswerken en tijdsflexibiliteit komen vooral voor in de overheid, financiële dienstverlening, informatie en communicatie en specialistische zakelijke dienstverlening, en vaker in middelgrote en grote organisaties. Kleine organisaties en sectoren zoals bouw, industrie, vervoer en zorg bieden deze mogelijkheden minder vaak. Organisaties die onderdeel zijn van een grotere (internationale) organisatie, bieden gemiddeld meer vormen van plaats- en tijdsonafhankelijk werken, al blijkt dit deels samen te hangen met organisatiegrootte.

Wanneer wordt gekeken naar de feitelijke invulling van hybride werken, blijkt dat in een kwart van de organisaties (waar thuiswerken mogelijk is) vrijwel alle medewerkers minstens een paar uur per week vanuit huis werken. In de meeste organisaties gaat het om één à twee thuiswerkdagen per week, gecombineerd met drie à vier dagen werken op de bedrijfslocatie. Werken op andere locaties dan thuis of kantoor komt relatief weinig voor. Op organisatieniveau kan ruim een derde van de organisaties worden geclassificeerd als hybride organisatie, waarin meer dan de helft van de werknemers zowel plaats- als tijdsonafhankelijk werkt.

Werkgevers verwachten, net als werknemers (zie hoofdstuk 4), overwegend positieve effecten van thuiswerken en hybride werken. Een ruime meerderheid ziet positieve gevolgen voor de autonomie van werknemers, werk-privébalans, concentratie, productiviteit en algemene werktevredenheid. Tegelijkertijd verwachten werkgevers – net als werknemers – vooral negatieve effecten op sociale relaties en in mindere mate op professionele ontwikkeling. Over promotiekansen verwacht het merendeel van de werkgevers geen effect.

In tegenstelling tot het beeld dat in het publieke debat soms wordt geschetst, lijken werkgevers zich dus relatief weinig zorgen te maken over de productiviteit van thuiswerkers. Daarbij monitort een klein deel van de organisaties werknemers elektronisch, terwijl het merendeel vindt dat monitoring niet noodzakelijk is om prestaties te beoordelen. De houding van het management ten opzichte van thuiswerken is in het afgelopen jaar in veel organisaties positiever geworden, terwijl dit bij een minderheid negatiever is geworden.

Ook ten aanzien van hybride werken in bredere zin zijn werkgevers grotendeels positief. De meeste organisaties ervaren de baten als groter dan de kosten en zien hybride werken niet als een belemmering voor innovatie, organisatiecultuur of betrokkenheid, al leven deze zorgen wel sterker bij kleinere organisaties en in sectoren als industrie, bouw en handel. Daarnaast geeft een aanzienlijk deel van de werkgevers aan dat hybride werken heeft geleid tot een afname van de ruimtebehoefte en bijdraagt aan gemotiveerdere medewerkers.

Ten slotte blijkt dat hybride werken een belangrijk instrument kan zijn voor werving en behoud. Vier op de vijf werkgevers zijn van mening dat hybride werken helpt bij het aantrekken en vasthouden van personeel. Werkgevers geven aan hun werving in de afgelopen vijf jaar te hebben verbreed onder met name schoolverlaters, werknemers op grotere reisafstand, vrouwen en buitenlandse werknemers. Arbeidsgehandicapten worden daarbij relatief weinig genoemd, ondanks de potentiële kansen die hybride werken voor deze groep biedt.

Al met al laat dit hoofdstuk zien dat hybride werken voor veel Nederlandse organisaties een structureel en geaccepteerd onderdeel van de arbeidsorganisatie is geworden, waarbij werkgevers de voordelen doorgaans zwaarder laten wegen dan de nadelen, hoewel de mate van toepassing afhankelijk blijft van de sector en de organisatiecontext.

Uit dit hoofdstuk blijkt verder dat hybride werken door zowel werknemers als werkgevers lijkt te worden omarmd als een blijvend onderdeel van de arbeidsorganisatie, maar dat de beleidsmatige en juridische verankering daarvan in veel organisaties nog onvolledig en fragmentarisch is. Thuiswerken is het vaakst formeel vastgelegd, maar wordt ook in ruim een derde van de organisaties informeel geregeld. Verplichte aanwezigheid op de bedrijfslocatie en flexibele begin- en eindtijden zijn bij bijna de helft van de organisaties onderwerp van informele afspraken. Vanuit juridisch perspectief

is deze informalisering problematisch, omdat langdurig gedoogde praktijken kunnen uitgroeien tot verworven rechten en omdat het ontbreken van formeel beleid kan leiden tot onduidelijkheid, rechtsongelijkheid en beperktere sturingsmogelijkheden voor werkgevers.

Formele verzoeken tot aanpassing van arbeidsvoorwaarden komen vooral voor bij arbeidsduur en werktijd, en worden relatief weinig afgewezen. Verzoeken tot aanpassing van de arbeidsplaats (zoals thuiswerken) worden minder vaak ingediend, maar kennen een aanzienlijk hoger afwijzingspercentage. Dit verschil weerspiegelt mogelijk het juridische onderscheid tussen deze typen verzoeken.

Hoewel werkgevers wettelijk verantwoordelijk zijn voor de veiligheid en gezondheid van werknemers, ook bij hybride werken, blijkt dat een aanzienlijk deel van de organisaties de bijbehorende risico's vaak onderschat of onvoldoende systematisch aanpakt. Zo houdt niet iedereen de relevante wet- en regelgeving bij en ontbreekt bij een deel van de organisaties een (actuele) risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E). Bovendien besteedt bijna een kwart van de organisaties in de RI&E geen aandacht aan aspecten die relevant zijn voor hybride werken, ondanks het feit dat thuiswerken breed is ingevoerd. Waar hybride werken wel wordt meegenomen, ligt de nadruk vooral op beeldschermwerk, terwijl psychosociale arbeidsbelasting en arbeids- en rusttijden beduidend minder aandacht krijgen.

Ook het beleid rondom de thuiswerkplek laat zien dat wettelijke verplichtingen niet altijd worden nageleefd. Slechts ongeveer een derde van de organisaties draagt de kosten voor de thuiswerkplek volledig zelf, terwijl een substantieel deel deze volledig of deels bij werknemers neerlegt of via individuele afspraken regelt. Daarnaast blijkt de betrokkenheid van organisaties bij de inrichting en controle van thuiswerkplekken beperkt: veel werkgevers hebben geen zicht op de thuissituatie van werknemers, bieden geen ergonomische ondersteuning en laten leidinggevenden niet actief toezien op arbeidsomstandigheden. Deze passieve houding staat op gespannen voet met de zorgplicht die op werkgevers rust.

Ten aanzien van bereikbaarheid buiten werktijd ontbreekt in de meeste organisaties expliciet beleid. Hoewel werkgevers doorgaans aangeven dat bereikbaarheid buiten werktijd niet wordt verwacht, zijn concrete maatregelen om digitale bereikbaarheid te beperken schaars. Het ontbreken van duidelijke afspraken en technische waarborgen vergroot het risico op grensvervaging tussen werk en privé en ondermijnt de bescherming van rusttijden.

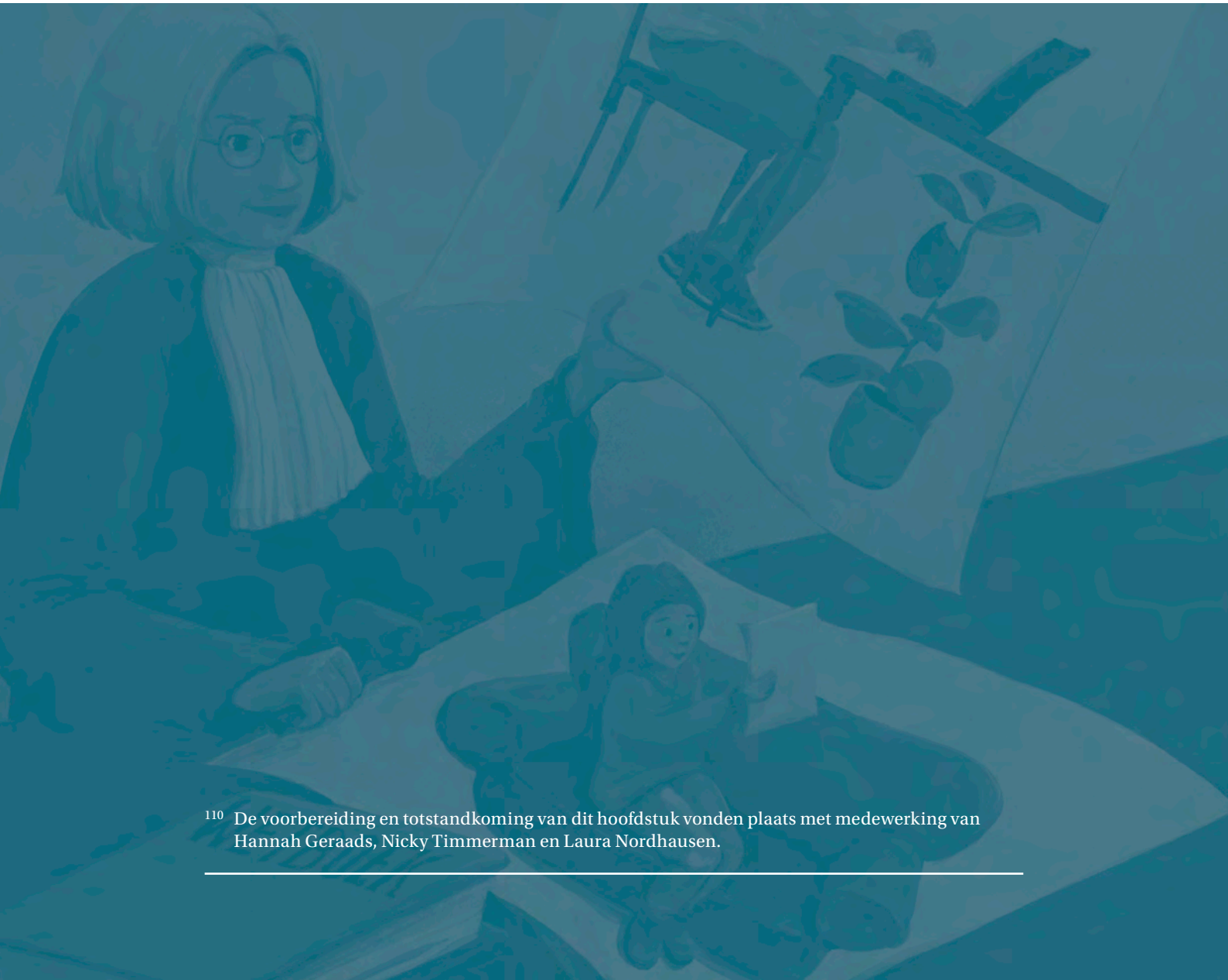
Tot slot laat dit hoofdstuk zien dat overleg en medezeggenschap rond hybride werken slechts gedeeltelijk worden benut. Een aanzienlijk deel van de organisaties voert geen periodiek overleg over hybride werken en vraagt de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging niet formeel om instemming. Waar overleg plaatsvindt, ligt de nadruk vooral op procedurele en financiële aspecten, terwijl inhoudelijke onderwerpen zoals arbeidsomstandigheden, werk-privébalans en toezicht relatief weinig

aandacht krijgen. Dit wijst op een implementatiekloof tussen de wettelijke medezeggenschapsrechten en de feitelijke praktijk.

Alles overziend schetst dit hoofdstuk het beeld van organisaties die hybride werken breed hebben ingevoerd, maar waarbij beleid, risicobeheersing en medezeggenschap achterblijven. Vanuit juridisch perspectief creëert dit een kwetsbare situatie, waarin werkgevers onvoldoende grip hebben op hun verplichtingen en werknemers onvoldoende worden beschermd tegen de risico's die hybride werken meebrengt.

Hoofdstuk 6

De vormgeving van hybride werken in organisaties: verleden, heden en toekomst[110]



[110] De voorbereiding en totstandkoming van dit hoofdstuk vonden plaats met medewerking van Hannah Geraads, Nicky Timmerman en Laura Nordhausen.

6.1 Introductie

Het beleid rondom hybride werken in organisaties komt op een uiteenlopende manier tot stand. Werkgevers en werknemers komen in wisselende mate tot afspraken via onderling overleg. Om de uiteenlopende manier en wijze waarop afspraken tot stand komen te onderzoeken, is binnen zes Nederlandse organisaties een casestudie-onderzoek opgezet en uitgevoerd, waarmee we nog dieper in kunnen gaan op zowel juridische als organisatorisch vraagstukken. In de volgende paragraaf lichten we eerst de gehanteerde onderzoeksaanpak toe. Vervolgens worden in de resterende delen van dit hoofdstuk de belangrijkste bevindingen gepresenteerd.

Methode

In ons onderzoek verwijst een casestudie naar een onderzoek dat is uitgevoerd binnen een bedrijfsomgeving, met als doel een holistisch begrip te krijgen ten aanzien van de vormgeving van hybride werken in organisaties. Voor elke casestudie zijn de daar aanwezige bedrijfsregelingen rond hybride werken juridisch en beleidsmatig geanalyseerd, en zijn semigestructureerde interviews gehouden met verschillende sleutelfiguren binnen één organisatie (zoals een topmanager/directeur, HR-manager, OR-voorzitter en/of medewerkers van een afdeling waar hybride gewerkt wordt)en deskresearch).

Tabel 6.1 Geselecteerde organisaties

	Naam organisatie	Juridische vorm	Sector	Omvang Medewerkers
01	Gemeente Arnhem	Publiek	Lokaal bestuur/politiek	± 1.350
02	Maastricht Universitair Medisch Centrum (MUMC+)	Publiek	Zorg instelling/Universiteit	8.799
03	CSU Total Care B.V.	Privaat	Facilitaire dienstverlener, schoonmaakdiensten	± 30.000 (12.000 kantoor, 18.000 schoonmaak & thuiszorg medewerkers)
04	Openbaar Ministerie (OM)	Publiek	Overheid: Ministerie van Justitie en Veiligheid	± 6.700
05	Sodexo Nederland B.V.	Privaat	Food & Facility Management	2.200 (± 80 kantoormedewerkers)
06	VodafoneZiggo Group Holding B.V.	Privaat	Telecommunicatie	6.500

In totaal zijn er zes organisaties in verschillende sectoren geselecteerd, waarvan drie in de publieke en drie in de private sector (zie Tabel 6.1). Omdat het belangrijk is dat er in de organisatie overleg wordt gevoerd over hybride werken, hebben we geselecteerd onder organisaties met een wat grotere omvang. Daarnaast hebben we gelet op

de mate waarin organisaties al langer bezig zijn met de vormgeving van hybride werken. Dit blijkt bijvoorbeeld uit eerder onderzoek of berichtgeving over hybride werken, of uit het netwerk van de onderzoekers binnen deze organisaties.

Er zijn in totaal 21 interviews afgenomen, verdeeld over de zes organisaties (zie Tabel 6.1): zes met OR-leden, zes met HR-managers, vijf met directieleden of topmanagers, en vier met medewerkers. Het veldwerk is, in overleg met de projectleider, uitgevoerd door drie onderzoeksassistenten in de periode van februari 2025 tot en met juni 2025. Voorafgaand aan het veldwerk is door de projectleider een handleiding voor het casestudieonderzoek opgesteld, en heeft het onderzoeksteam een semigestructureerde vragenlijst opgesteld aan de hand van eerder kwantitatief en literatuuronderzoek. Bij de totstandkoming van die vragenlijst is ook input gevraagd van verschillende experts (zie bijlage B). Gedurende het veldwerk vond regelmatig overleg plaats tussen de onderzoekers om consistentie en afstemming te waarborgen.

De vragenlijst was thematisch opgebouwd en behandelde achtereenvolgens: de context van de organisatie, het ontstaan van hybride werken, beleid rondom hybride werken, medezeggenschap, ervaringen met hybride werken, en toekomstverwachtingen. De vragenlijsten werden afgestemd op de functie van de geïnterviewde, om inhoudelijke diepgang en relevantie te garanderen. De interviews duurden gemiddeld 45 minuten, met een minimum van 30 en een maximum van 60 minuten.

Bij drie organisaties vonden de gesprekken plaats op locatie; de overige interviews zijn online afgenomen via Microsoft Teams. Voor de op locatie afgenomen interviews is gebruikgemaakt van een Olympus VN-541PC recorder. In de online gesprekken is gebruikgemaakt van de ingebouwde opname- en transcriptiefunctie van Microsoft Teams. Deze transcripties zijn vervolgens handmatig gecontroleerd en geanonimiseerd. De audiofragmenten zijn met het offline werkende programma NoScribe getranscribeerd, waarna ook deze transcripties handmatig zijn gecontroleerd en geanonimiseerd. Alle transcripties en ruwe data zijn direct opgeslagen in de beveiligde UvA Research Drive en verwijderd van de opnameapparaten. De verwerking van data en het schrijven van inhoudelijke verslagen heeft uitsluitend plaatsgevonden binnen deze beveiligde onderzoeksomgeving.

Naast de interviews zijn per organisatie cao's en beleidsdocumenten omtrent hybride werken verzameld en geanalyseerd. De interviews en documenten zijn gecodeerd en geanalyseerd op basis van de volgende centrale thema's: beleid, medezeggenschap, ervaringen en meningen, en toekomstvisies op hybride werken.

Na afronding van de casestudies is voor elke organisatie afzonderlijk een casestudierapport opgesteld volgens een vooraf vastgelegde template. Deze rapporten zijn aan de organisaties teruggekoppeld, inclusief de waarnemingen en analyses. De organisaties kregen de gelegenheid om hierop feedback te geven. In het onderhavige rapport zijn de zes casestudies in samenhang geanalyseerd.

6.2 Het vormgeven van beleid

Ontstaan

Bij het merendeel van de organisaties die als casestudie hebben deelgenomen aan dit onderzoek, werd vóór de coronapandemie in 2020 nauwelijks tot geen gebruikgemaakt van hybride werken. Slechts één organisatie gaf aan dat hybride werken al structureel was ingebed in de werkwijze voor de coronapandemie. Bij twee andere organisaties werd incidenteel hybride gewerkt. In deze gevallen leek de aanwezigheid van meerdere (hoofd)kantoren een bepalende factor voor het al dan niet toepassen van hybride werkvormen.

De organisatie waar hybride werken al structureel was ingevoerd vóór de pandemie, leek zijn tijd al ver vooruit qua hybride werken omdat zij toetertijd niet alleen bezig waren met het ergonomisch inrichten van een thuiswerkplek voor hun medewerkers, maar zich ook al bezig hielden met wifi-optimalisatie, veiligheidschecks en klimaatondersteuning in de thuiswerkomgeving. Daarmee werd een kwalitatieve, veilige en productieve werkomgeving gecreëerd, los van de locatie waar medewerkers zich bevonden.

Ongeacht of er vóór 2020 al hybride werd gewerkt, bracht de coronapandemie een stroomversnelling teweeg in de ontwikkeling van hybride werkvormen binnen alle onderzochte organisaties. Het gros van het beleid werd opgesteld tijdens of direct na de fase van verplicht thuiswerken, toen bleek dat een terugkeer naar het traditionele 9-tot-5-kantoorritme onwaarschijnlijk was. In één geval begon de organisatie direct aan het begin van de eerste lockdown met de voorbereidingen. “We dachten, dit gaat zo ongelooflijk goed en soepel, dat we straks moeten zorgen dat we het goede van thuiswerken gaan combineren met het goede van op kantoor werken.”

In meer dan de helft van de organisaties zijn specifieke werkgroepen opgericht om het hybride werken op te zetten en beleid te ontwikkelen. Bij sommige organisaties richtten de werkgroepen zich op de psychosociale aspecten van hybride werken, anderen op de inrichting van de thuiswerkplek, en weer anderen op de herinrichting van kantoorlocaties, zoals het creëren van meer flexplekken, belcellen en vergaderruimtes met de mogelijkheid om online in te bellen, die essentieel werden beschouwd vanwege de toename van hybride werken. Nadat de beleidsdocumenten waren opgesteld werden deze doorgaans eerst toegelicht aan leidinggevenden, die vervolgens verantwoordelijk waren voor de verdere verspreiding binnen hun teams. Daarnaast werden de richtlijnen gepubliceerd op de interne systemen van de organisaties.

Over het algemeen is er bij de meeste organisaties sprake van een combinatie van plaatsonafhankelijk en tijdsonafhankelijk werken, waarbij geen van beide werkvormen dominant is. Wel werd tijdens interviews de indruk gewekt dat thuiswerken enigszins de overhand heeft. Zoals een HR-medewerker het verwoord: “Dus qua tijd. Daar zitten we nog wat strakker in ons jasje denk ik dan de locatie.” De ontvangen

beleidsdocumenten ondersteunen dit beeld: in meer dan de helft van de organisaties lijkt de nadruk sterker te liggen op plaatsonafhankelijk werken dan op tijdsonafhankelijk werken.

Formeel beleid

Alle deelnemende organisaties beschikken over beleid voor hybride werken, al varieert de beleidsmatige benadering sterk. Sommige organisaties hanteren duidelijke kaders en voorschriften, terwijl andere zich vooral richten op facilitaire ondersteuning en de gezamenlijke verantwoordelijkheid van medewerkers en hun leidinggevenden om hybride werken vorm te geven, vertrouwend op goede communicatie binnen de teams. In veel gevallen besteedt het beleid daarnaast expliciet aandacht aan de psychosociale aspecten van hybride werken, zoals de werk-privé-balans en vitaliteit, met als ondersteuning bijvoorbeeld e-learningmodules.

Uit de interviews en de beleidsanalyse blijkt dat hybride werken bij de deelnemende organisaties over het algemeen is gebaseerd op vertrouwen en wederzijdse communicatie, waarbij de nadruk ligt op output in plaats van op wie waar en wanneer werkt. Zoals een leidinggevende het verwoordde: “Voor mij werkt dat omdat ik met mijn team denk, jongens, output is belangrijk, maar hoe en waar vind ik niet belangrijk.” Een andere leidinggevende gaf aan veel vrijheid aan het team te geven. “Doe je werk op een manier, dat jij gewoon het meest effectief je resultaat kan halen.” Ook andere medewerkers delen deze ervaring. Een van hen zei bijvoorbeeld: “Ik denk persoonlijk dat het niet uitmaakt waar je werkt. Uiteindelijk gaat het om de output die je levert, wat je hebt afgesproken, en of je dat nou op kantoor doet of niet.”

Formeel beleid ten aanzien van hybride werken

Ruim de helft van de organisaties heeft hybride werken beleid met concrete richtlijnen. Een terugkerend uitgangspunt is dat medewerkers gemiddeld de helft van hun werktijd op kantoor aanwezig moeten zijn, doorgaans uitgedrukt als percentage. Eén organisatie wijzigde dit later van een percentage naar een minimum van twee kantoordagen per week, waardoor ook deeltijdmedewerkers structureel vaker op kantoor aanwezig moesten zijn.

De mate waarin deze aanwezigheidseis wordt gehandhaafd verschilt per organisatie. In één organisatie gelden relatief strikte aanwezigheidseisen, waarbij slechts in uitzonderlijke gevallen incidenteel wordt afgeweken van de richtlijn. De meeste organisaties bieden echter ruimte voor individuele of team-specifieke afspraken, wat leidt tot aanzienlijke verschillen in de toepassing van hybride werken. Zo mogen werknemers in het ene team soms meer of minder dan in het andere. Een HR-medewerker illustreert dit als volgt: “Bij onderdeel 1 werd aangegeven door mensen die in de administratie werken, dat het onmogelijk was om hun werk hybride te doen. Terwijl

bij een ander organisatieonderdeel werd aangegeven dat de administratie bij uitstek een plek was om hybride te werken."

Twee van de zes deelnemende organisaties hebben er dan ook bewust voor gekozen om geen expliciete richtlijnen op te nemen over fysieke aanwezigheid. In plaats daarvan wordt in het beleid benadrukt dat afspraken hierover in overleg met leidinggevenden en teamleden worden gemaakt. Deze benadering is pragmatisch van aard en gebaseerd op onderling vertrouwen en collegiale communicatie.

Een terugkerend punt in alle beleidsstukken is het belang van periodieke teamdagen op kantoor. Slechts één organisatie noemt daarbij expliciet een vaste frequentie. De overige organisaties stimuleren fysieke ontmoetingen tussen medewerkers, maar laten het aan de teams zelf om hier invulling aan te geven.

Wat hiernaast een veelvoorkomend uitgangspunt is in de beleidsstukken is het principe dat de uit te voeren activiteit bepalend is voor de plek waar de medewerker werkt. Zo vinden vergaderingen en brainstormsessies bij voorkeur op kantoor plaats, terwijl individuele werkzaamheden en taken die veel concentratie vergen doorgaans vanuit huis worden verricht.

Een aspect dat in de beleidsstukken van alle organisaties wordt benadrukt, is dat thuiswerken optioneel blijft. Werknemers mogen dan ook vaker naar kantoor komen dan het vastgestelde aanwezigheidsminimum, als zij dat prettig vinden. Dit leidt echter af en toe tot knelpunten, aangezien veel kantoren zijn verkleind en ingericht met flexplekken. Op drukke dagen ontstaan daardoor soms tekorten aan werkplekken en vergaderruimtes.

> "Vanuit huisvesting is op verschillende plekken bezettingsonderzoek gedaan, om te kijken, van, goh, hè, […] dan kun je dus ook je kantoorruimte verminderen. En de vraag bij ons was, ja, is dat ook echt zo of niet? Nou, volgens mij is dat inmiddels voor een paar dagen in de week zeker zo, maar voor de andere dagen niet," aldus een HR-medewerker.

Belangrijk om te vermelden is dat volledig thuiswerken, zonder nog op kantoor te verschijnen, bij geen van de deelnemende organisaties is toegestaan.

Een ander onderdeel waar alle organisaties in hun beleid aandacht aan besteden, is de inrichting van de thuiswerkplek. Zo stellen organisaties meubels in bruikleen beschikbaar en bieden ondersteuning bij het ergonomisch inrichten van de thuiswerkplek. Een HR-medewerker zegt hier bijvoorbeeld over dat "alles kan, werkplek onderzoek, er kan iemand bij wijze van spreken thuis komen om te kijken hoe je erbij zit en, weet je, alle faciliteiten daarin zijn wel georganiseerd." Een leidinggevende van een andere organisatie bevestigd dat dit ook bij zijn/haar/hun organisatie mogelijk is, maar verteld dat zij dat overigens bijna niet benut ziet worden.

Verder zijn er organisaties die aangeven dat medewerkers geacht worden een verklaring of checklist te ondertekenen waarin zij bevestigen dat de inrichting voldoet aan de normen uit de Arbowetgeving. Onduidelijk is of hier structurele controles plaatsvinden of dat dit meer gezien wordt als de verantwoordelijkheid van de werknemer. “Er wordt wel aandacht aan besteed maar controle, dus dat er iemand thuis langs komt om te controleren of jouw werkplek wel arbo-technisch verantwoord is, dat is niet het geval. Althans, ik heb er nog nooit iets van gemerkt”, aldus een OR-lid.

In vijf van de zes organisaties is thuiswerken verankerd in de cao. Meestal beperkt dit zich tot een thuiswerkvergoeding, maar enkele cao’s bevatten ook bepalingen over arbovoorzieningen of thuiswerkafspraken. Voor de interne cao van de zesde organisatie was geen inzage beschikbaar.

Formeel beleid ten aanzien van flexibele begin- en eindtijden

Uit de interviews is naar voren gekomen dat tijdsonafhankelijk werken bij alle organisaties in meer of mindere mate mogelijk is, hoewel dit in de beleidsstukken van twee organisaties niet expliciet wordt benoemd. Binnen alle organisaties wordt tijdsonafhankelijk werken dus gefaciliteerd, maar in de praktijk wordt bij de meerderheid wel verwacht dat medewerkers grotendeels binnen reguliere kantoortijden beschikbaar zijn om collegiaal overleg en samenwerking te bevorderen. Hiernaast geeft een HR-medewerker aan dat collega’s zich, in haar ervaring, nog wel “enigszins conformeren” aan kantoortijden: “Dat is er gewoon zo ingeslopen. Dat doe ik zelf ook.” Afspraken over bereikbaarheid worden doorgaans gemaakt in overleg met leidinggevenden en binnen teams. Er vindt geen actieve monitoring plaats van de werktijden, organisaties vertrouwen er op dat medewerkers zich houden aan de overeengekomen arbeidsduur per week.

6.3 Ervaringen met hybride werken

Over het algemeen zijn medewerkers, HR, OR-leden, leidinggevenden en directieleden positief over de flexibiliteit die hybride werken hen biedt, al bestaan er nog wel enige zorgen over het behoud van verbondenheid met collega’s zoals eerder aangegeven. Zo geeft een medewerker aan dat hybride werken hun leven een stuk makkelijker heeft gemaakt, “Het biedt me in mijn werk veel meer kansen, maar het biedt me ook op persoonlijk vlak veel mogelijkheden.” Verder noemt een OR-lid dat de flexibiliteit en regie over hun eigen agenda heel prettig is maar “De interactie met collega’s is minder geworden, daar is een duidelijke verandering in gekomen en dat zie ik dan wel als een nadeel omdat je de connectie mist met elkaar.” Ook een directielid beaamt dit:

> "Daarnaast vind ik het wel super belangrijk dat je elkaar regelmatig ziet dat je daar ook moeite voor doet in het team, want dat vind ik de keerzijde van hybride werken. De cohesie in het team, daar moet je echt heel bewust aan werken."

Of hoe een HR-medewerker het verwoord:

> "Waar het een beetje kan wrijven, is aan de ene kant de wens van mensen om autonoom te kunnen zijn en de reistijd niet te hebben [...] Maar aan de andere kant zijn er ook veel mensen die wel de wens hebben om uit hun werk ook een sociale connectie met elkaar te halen. Die autonomie en die verbinding leven soms op gespannen voet."

Een ander terugkerend punt in de interviews is dat sinds de invoering van hybride werken de gesprekken en interacties sterk zijn verschoven naar werkgerelateerde onderwerpen. Zowel online als op kantoor zijn ontmoetingen doelgerichter geworden, waardoor er minder ruimte lijkt te zijn voor informele, spontane gesprekken over zaken buiten het werk terwijl "dat ook wel gewoon nodig is voor de afwisseling." Door sommigen wordt deze informele uitwisseling gemist, omdat het bijdroeg aan de sociale verbondenheid en werksfeer. Een HR-medewerker drukt dit als volgt uit:

> "We waren al best een afdeling die heel serieus met elkaar de hele tijd aan het werk was [...] Dat is nog wel sterker geworden nu, omdat iedereen dingen te cheffen en te regelen hebben als ze op kantoor zijn. Dus dan is er weinig ruimte voor lucht, voor iets wat niet met werk te maken heeft. Ja, dat is zeker versterkt, ja. En dat vind ik wel echt zonde. Door die coronatijd hebben mensen, dat is natuurlijk op zich heel goed, hè, die effectiviteit in het vergaderen en doelgerichtheid, maar dat hebben we eigenlijk wel vastgehouden. Alleen, je hebt ook af en toe even een geintje nodig, of even iets anders dan alleen werk. En die ruimte is er, vind ik, nog minder sinds hybride werken."

Wat dus opviel tijdens de interviews was het thema verbondenheid en sociale cohesie als cruciaal onderdeel op de werkvloer, ook als deze werkvloer een digitale vorm heeft. Het kan een punt van vertrek zijn voor toekomstig onderzoek naar de effecten van hybride werken en op werkmotivatie en productiviteit. Een HR medewerker haalt hierbij aan dat sociaal contact ook een vorm van leren is, wat mogelijk verloren gaat in digitale werkvormen:

> "We hebben wel aandacht gevraagd voor een zorg die ik heb rondom het informele leren, het leren van elkaar op de werkplek, bij het koffiezetapparaat, dat je dat een beetje uit het oog verliest met de mate van hybride werken die wij hebben."

6.4 Overleg en medezeggenschap in organisaties

Periodiek overleg over hybride werken

Uit de casestudies blijkt dat de organisaties die een beleid hanteren voor hybride werken dit doorgaans rond 2020 hebben opgesteld en sindsdien nauwelijks of niet hebben herzien. Een uitzondering is een organisatie die het oorspronkelijke beleid als een tweejarige, organisatie brede pilot beschouwde. Na afloop van deze periode werd een evaluatie uitgevoerd, op basis waarvan onder andere het minimale aantal kantoordagen en het budget voor de thuiswerkplek enigszins zijn aangepast. De kern van het beleid bleef echter ongewijzigd. Een andere organisatie voerde na het eerste jaar een uitgebreid medewerkerstevredenheidsonderzoek uit, gericht op hybride werken. Dit had als doel de verschillen tussen organisatieonderdelen in kaart te brengen en te bepalen of herziening van het beleid nodig was. Aangezien uit het onderzoek bleek dat aanpassing niet noodzakelijk was, is het oorspronkelijke beleid ongewijzigd gebleven.

De overige deelnemende organisaties gaven aan hun beleid sinds de invoering niet (periodiek) te hebben geëvalueerd of aangepast. Het uitblijven van herziening, in ieder geval in de afgelopen jaren, wekt de indruk dat het thema hybride werken sinds de coronapandemie naar de achtergrond is verdwenen, een constatering die ook tijdens de gesprekken meermaals door de geïnterviewden werd genoemd. Zoals een OR-lid opmerkte: “De aandacht voor hybride werken is gaandeweg wel naar de achtergrond geraakt.” Ook een HR-medewerker vertelde: “Ik kan me voorstellen dat dit zo’n topic is wat eventjes wegzakt, daar zitten we nu dan een beetje in, en dan weer belangrijk wordt en dan weer zo’n cyclus doormaakt.”

Afspraken maken over hybride werken

Over het algemeen worden afspraken over hybride werken binnen teams en in overleg met leidinggevenden gemaakt. Formele verzoeken blijken in de meeste organisaties niet nodig en worden doorgaans informeel afgehandeld, op basis van onderlinge communicatie en wederzijds vertrouwen. Slechts in twee organisaties is wél sprake van een formele procedure. Bij één daarvan worden de rechten en plichten rond thuiswerken contractueel vastgelegd in een thuiswerkovereenkomst, die als voorwaarde geldt voor het structureel thuiswerken. De andere organisatie kent geen formele overeenkomst, maar hanteert wel een vastgelegd stappenplan waarin de procedure bij zowel instemming als afwijzing van een verzoek wordt beschreven. Deze organisatie benoemt hiernaast ook expliciet in het beleid dat wanneer individuele wensen of omstandigheden botsen met het beleid, er een formele procedure beschikbaar is inclusief een eventuele escalatieroute. De desbetreffende HR-adviseur legt uit: “Waar het schuurt hebben we een escalatie methode richting je P&O’er die kan uitleggen wat mag van de wet en van ons beleid [...] En als je dan denkt het beleid past niet

op mij, dan is er een escalatieroute naar een stuurgroep, die als een escalatiemodel werkt." Deze werkgroep beoordeelt of het beleid van toepassing is op de medewerker, of dat er redenen zijn om het beleid te herzien.

Medezeggenschap

In dit onderdeel wordt verkend in hoeverre de ondernemingsraad (OR) of personeelsvertegenwoordiging (pvt) betrokken is geweest bij het opstellen en bespreken van beleid rondom hybride werken. Aan de hand van gesprekken met de zes organisaties is gekeken of, wanneer en over welke aspecten er overleg heeft plaatsgevonden. Daarbij is specifiek aandacht besteed aan de rol en invloed van de medezeggenschap in de verschillende fasen van beleidsvorming en -uitvoering.

Binnen alle onderzochte organisaties is een OR aanwezig, en in vrijwel alle gevallen heeft deze in meer of mindere mate een rol gespeeld bij de totstandkoming van het hybride werkbeleid. De mate van betrokkenheid verschilde echter per organisatie. Soms fungeerde de OR als klankbord, in andere gevallen was er sprake van actieve participatie in het beleidsproces. In vrijwel alle gevallen is sprake van een goede relatie tussen de OR en directie, HR, of andere relevante beleidsafdelingen, wat bijdraagt aan een constructief overlegklimaat.

Opvallend is dat het hybride werkbeleid in veel gevallen top-down is vormgegeven. Beleidsstukken werden meestal opgesteld door HR, de directie of een speciaal aangestelde werkgroep en pas daarna ter advisering voorgelegd aan de OR. In één geval is de OR in een vroeg stadium betrokken geweest bij het ontwikkelen van het beleid, waarbij zij concreet input leverde op thema's zoals de thuiswerkplek en de verhouding tussen werken op kantoor en thuis. Een belangrijk discussiepunt voor deze organisatie betrof de overgang van de pilotfase – waarin medewerkers volgens een 60/40-verdeling thuis en op kantoor werkten – naar het huidige beleid, waarbij iedereen ongeacht het aantal gewerkte dagen minimaal twee dagen per week op kantoor moet zijn. Dit leidde tot klachten van parttimers, met name van medewerkers die twee of drie dagen per week werken. "We hebben daar veel discussies over gehad in de OR" aldus het OR-lid. De OR heeft toen geïnventariseerd om hoeveel medewerkers het precies ging: "dit bleek om een klein percentage te gaan." Op basis daarvan heeft de OR uiteindelijk ingestemd met het nieuwe beleid. De OR speelde hier een meer bemiddelende rol door klachten te inventariseren en een afweging te maken in het belang van medewerkers en organisatie.

Ook zijn er voorbeelden waarin de OR toezag op de implementatie van het beleid, zonder directe invloed te hebben op de inhoud. In een enkele organisatie heeft de formele zeggenschap over hybride werken zich inmiddels verplaatst van de OR naar cao-tafels, waardoor de OR vooral een toezichthoudende functie heeft gekregen wat betreft naleving en praktische uitwerking: "die totstandkoming en de faciliteiten die nu in het cao

zitten, kan de OR wel toetsen of de naleving daarvan goed gaat, maar de regeling an sich niet." Aldus een OR-lid.

Sommige organisaties hebben hybride werken in een bredere context aangepakt, bijvoorbeeld via projectgroepen of taskforces. Hierin werd hybride werken als onderdeel van bredere strategische thema's opgepakt, zoals 'Connected Working' of 'activity based working'. Hier werden discussies gevoerd over thema's rondom de mogelijkheden, verwachtingen, en wantrouwen dat komt kijken bij hybride werkvormen en bovenal hoe men teams kan leiden hierin. De OR was in zulke trajecten vaak actief betrokken, zij het meer adviserend dan bepalend.

Inhoudelijke thema's die binnen de medezeggenschap veelvuldig aan bod kwamen zijn onder andere: inrichting van de thuiswerkplek, flexibiliteit in werktijden en -locatie, aansturing van hybride teams, productiviteit bij thuiswerken, en het behouden van sociale cohesie. Een HR-manager zegt hierover: "Er is een evaluatie geweest van tijd en plaatsonafhankelijk werken. En dat is uiteindelijk denk ik wel de voorganger geweest van het hybride werken, althans het formaliseren en creëren van de kaders. Tijds- en plaatsonafhankelijk werken is ook vaak besproken in de OR. En daar hebben wij ook advies op gegeven." Uit dit onderzoek blijkt wel dat er daarbij zelden sprake geweest van structureel medewerkeronderzoek (zoals enquêtes) als input voor het beleid, dit wordt bij sommige OR's wel als een gemis ervaren.

Hoewel de intensiteit van het overleg per organisatie verschilt en in de meeste gevallen inmiddels is afgenomen is hybride werken zowaar volledig opgenomen in de verschillende organisatie, zoals een organisatie duidelijk aangeeft tijdens het interview:

> het is in ieder geval zo dat er tussen het bestuur en de OR al zeker 1,5 jaar niet meer over [hybride werken] gesproken is. Dus dat kan heel veel dingen betekenen: of het functioneert allemaal nog wel goed of het is minder belangrijk geworden en het gaat allemaal wel zijn gangetje, mensen doen hun werk en ik vind het prima.

De algemene indruk binnen de OR'en is dat het hybride werkbeleid goed functioneert en grotendeels aansluit bij de behoeften van medewerkers. Daarmee lijkt het ook geen thema te zijn die in de toekomst veel meer besproken zal worden, tenzij er duidelijk nieuwe behoeftes komen vanuit medewerkers of technologie veranderingen daarom vragen.

6.5 De toekomst van hybride werken

Werkgevers en werknemers staan op een kantelpunt: hybride werken is inmiddels ingebed in veel organisaties, maar hoe ziet de toekomst eruit? In deze paragraaf gaan we in op de vraag of deze manier van werken – volgens de sleutelfiguren in deze organisaties – behouden blijft, welke verbeteringen mogelijk zijn en welke uitdagingen nog spelen. Ook komt aan bod welke stappen organisaties overwegen, welke doelen zij stellen en wat er nodig is, en door wie, om hybride werken verder te ontwikkelen en toekomstbestendig te maken.

Naar de toekomst kijkende vallen er een aantal patronen op. Ten eerste geven alle zes de organisaties aan dat hybride werken inmiddels zo verweven is met de werkcultuur, dat het onderwerp minder prominent op de agenda staat. Er is weinig visie op verder veranderend beleid; het huidige model functioneert en er lijkt weinig behoefte aan ingrijpende aanpassingen. “We houden gewoon eigenlijk nog steeds de koers aan die we in het begin hadden” geeft een leidinggevende aan. Een ander geeft aan dat “als er iets veranderd gaat worden, dan zal het fine-tuning zijn. Echt, grote veranderingen verwacht ik eigenlijk niet.” Tegelijkertijd wordt breed gehoopt dat een terugkeer naar het oude, kantoorgerichte werken uitgesloten blijft. Zoals één deelnemer verwoordde: “Ik hoop en ik verwacht dat we het beleid blijven hanteren zoals we dat nu hebben, want dat geeft voldoende vrijheid om het in te richten zoals het voor de organisatie en voor jezelf prettig is.” Deze uitspraken onderstrepen dat hybride werken niet meer wordt gezien als experiment, maar als een blijvend onderdeel van de werkwijze. Als we kijken naar tijdsonafhankelijk werken, wordt dit vaak gezien als verworvenheid, en geven sommige organisaties aan dat hierin weinig verandering te verwachten is. Operationele omstandigheden of een bestaande cultuur maken grootschalige flexibilisering soms niet wenselijk of haalbaar.

Tegelijkertijd blijft het vraagstuk rond verbondenheid en cultuur actueel. Veel organisaties geven aan dat het lastig blijft om in hybride teams de onderlinge relaties te versterken en de bedrijfscultuur levend te houden. Met name het ontbreken van informele ontmoetingen, zoals bij het koffiezetapparaat, wordt als gemis ervaren. Eén deelnemer uitte dit met de volgende vragen: “ik ben benieuwd hoe andere organisaties hierin staan […] hoe maak je online teams? Dat vind ik wel interessant. Maar ik zou nu echt niet weten hoe je dat moet aanpakken.” De onzekerheid over hoe digitale verbondenheid te realiseren, leeft breder. De fysieke afstand kan leiden tot gevoelens van vervreemding zoals aangegeven tijdens een aantal interviews. “Er is ook wel echt een behoorlijke afstand ontstaan tussen medewerkers en de organisatie, maar ook tussen medewerkers onderling. En dan kom je steeds meer op afstand te staan. […] Hoor ik er nog wel bij?” Deze reflectie benadrukt dat toekomstbestendig hybride werken niet alleen een kwestie is van beleid, maar ook van sociale binding en bewust relatiebeheer. Tegelijkertijd zien sommigen hier ook kansen: “ik denk wel dat het voor de toekomst nodig is om bewust vast te houden aan bijvoorbeeld rituelen of nieuwe rituelen te implementeren, ook in je digitale samenkomsten, waardoor je je verbonden voelt

met je werkgever, met je collega's of met de cultuur die je samenhoudt." Voorbeelden hiervan zijn incheck momenten, leuke en oprechte vragen of ijsbrekers. "Of dat nou natuurlijk gaat of gekunsteld, ik denk dat dat echt een mega impact kan hebben" geeft een medewerker aan.

Een terugkerend aandachtspunt is de rol van leidinggevenden hierin. Verschillende respondenten benoemen dat leidinggeven in hybride context extra inspanning vraagt, bijvoorbeeld om teams goed te laten functioneren en verbinding te behouden. Zoals één geïnterviewde opmerkt: "je moet zorgen dat je als leiding dezelfde gemene deler hebt hoe je teams zo optimaal mogelijk laat presteren. Met hybride werken heb je gewoon af en toe een extra handicap om dat optimaal te doen. [...] Gevoelsmatig is dat iets waar je eigenlijk meer aandacht aan moet besteden." Hieruit blijkt dat leiderschap en teamdynamiek thema's zijn waar mogelijk in de toekomst meer richting en ondersteuning op gewenst is.

6.6 Conclusie

Dit hoofdstuk biedt een verdere verdieping in de vormgeving van hybride werken, aan de hand van zes casestudies binnen zowel publieke als private organisaties in Nederland. Door een combinatie van documentanalyse en semigestructureerde interviews met sleutelfiguren (directie, HR, ondernemingsraad en medewerkers) is onderzocht hoe beleid rondom hybride werken tot stand komt, hoe dit in de praktijk wordt toegepast en ervaren, en welke rol overleg en medezeggenschap daarbij spelen.

In vrijwel alle onderzochte organisaties kwam hybride werken vóór de coronapandemie nauwelijks voor; de pandemie fungeerde als katalysator voor beleidsvorming hieromtrent. In meerdere organisaties werden speciale werkgroepen opgericht om beleid te ontwikkelen, waarbij (enige) aandacht uitging naar onder meer psychosociale aspecten, de inrichting van de thuiswerkplek en de herinrichting van kantoorlocaties. Hoewel alle organisaties inmiddels formeel beleid hebben, verschilt de mate van detaillering en sturing. Veel beleid is gebaseerd op vertrouwen, communicatie en outputgericht werken, met ruimte voor maatwerk op team- of individueel niveau.

In de beleidsstukken ligt doorgaans meer nadruk op plaatsonafhankelijk werken dan op tijdsonafhankelijk werken. Thuiswerken wordt gefaciliteerd en expliciet als optioneel gepresenteerd, terwijl volledig thuiswerken nergens is toegestaan. Veel organisaties hanteren richtlijnen voor minimale kantooraanwezigheid, maar de handhaving daarvan varieert en laat ruimte voor afwijking. Activiteitgerelateerd werken vormt een belangrijk uitgangspunt: samenwerking en overleg vinden bij voorkeur op kantoor plaats, terwijl concentratiewerk vaak vanuit huis wordt verricht. Tegelijkertijd leidt de verkleining en flexibilisering van kantoorruimte soms tot praktische knelpunten, zoals een tekort aan werkplekken op drukke dagen.

Alle organisaties besteden in hun beleid aandacht aan de thuiswerkplek en bieden faciliteiten en ondersteuning bij ergonomische inrichting. In de praktijk wordt deze ondersteuning echter beperkt benut en lijkt controle of structureel toezicht op de thuiswerkplek te ontbreken. Thuiswerken is in de meeste organisaties verankerd in de cao, zij het vaak beperkt tot financiële vergoedingen. Tijdsonafhankelijk werken is overal in zekere mate mogelijk, maar impliciete normen rond reguliere kantoortijden blijven dominant en expliciet beleid hierover ontbreekt soms.

De ervaringen met hybride werken zijn overwegend positief. Respondenten waarderen vooral de toegenomen flexibiliteit en autonomie. Tegelijkertijd wordt in alle organisaties gewezen op spanningen tussen autonomie en verbondenheid.

Wat betreft overleg en medezeggenschap laten de casestudies zien dat hybride werkbeleid meestal in 2020 is vastgesteld en daarna nauwelijks is herzien. Periodieke evaluatie ontbreekt veelal, wat erop wijst dat hybride werken in veel organisaties naar de achtergrond is verdwenen als expliciet beleidsthema. Afspraken over hybride werken worden doorgaans informeel en in overleg binnen teams gemaakt; formele procedures bestaan slechts in enkele organisaties en lijken vooral te worden ingezet bij conflicten of uitzonderingssituaties.

In alle onderzochte organisaties is de ondernemingsraad betrokken geweest bij hybride werken, zij het in uiteenlopende rollen. De beleidsvorming verliep vaak top-down, waarbij de OR vooral adviserend of toetsend optrad. Slechts in enkele gevallen was sprake van vroege en inhoudelijke betrokkenheid. Waar hybride werken via cao-afspraken is geregeld, verschuift de rol van de OR naar toezicht op naleving. Overleg richtte zich vooral op praktische en organisatorische thema's, zoals thuiswerkfaciliteiten, aanwezigheid op kantoor en aansturing van teams. Structureel medewerkeronderzoek als input voor beleid werd zelden ingezet.

Ten aanzien van de toekomst van hybride werken blijkt dat organisaties het huidige model grotendeels willen continueren. Hybride werken wordt niet langer gezien als experiment, maar als een verworven en stabiele werkvorm. Grote beleidswijzigingen worden niet verwacht; eventuele aanpassingen zullen vooral bestaan uit finetuning. Tegelijkertijd blijft de uitdaging bestaan om verbondenheid, cultuur en informele interactie in hybride teams te versterken. Respondenten benadrukken het belang van bewust leiderschap, nieuwe (digitale) rituelen en extra aandacht voor teamdynamiek om hybride werken duurzaam en toekomstbestendig te maken.

Hoofdstuk 7

Conclusies

In dit onderzoek is hybride werken benaderd als de combinatie van plaats- en tijdsonafhankelijk werken, en is op basis van literatuuronderzoek, juridische analyse, analyse van surveydata onder werknemers en werkgevers, en casestudies inzicht verkregen in de omvang, vormgeving, effecten en regulering van hybride werken in Nederland. Gezamenlijk schetsen deze hoofdstukken het beeld van hybride werken als een structureel en breed geaccepteerd onderdeel van de hedendaagse arbeidsorganisatie, maar ook als een werkvorm die nieuwe ongelijkheden, spanningen en reguleringsvraagstukken meebrengt.

Wat opvalt, is dat hybride werken in de praktijk zeer divers wordt ingevuld. Zowel onder werknemers als onder werkgevers blijkt dat plaats- en tijdsonafhankelijk werken niet altijd in samenhang worden onderzocht of toegepast. De empirische analyses laten zien dat juist deze combinatie relevant is: niet zozeer de werkplek op zichzelf (plaatsonafhankelijk), maar vooral de mate van autonomie over werktijden (tijdsonafhankelijk) hangt samen met arbeidstevredenheid, motivatie, energie en uitputting. Thuiswerken zonder tijdsautonomie blijkt daarentegen eerder samen te gaan met minder gunstige uitkomsten. Dit onderstreept dat hybride werken geen eenduidig fenomeen is, maar een verzamelterm voor uiteenlopende arrangementen met verschillende gevolgen voor de kwaliteit van werk en welzijn. Deze bevinding is cruciaal voor gezond hybride werken: het gaat niet alleen om wáár men werkt, maar misschien nog wel meer om de controle die werknemers hebben over wanneer en hoe zij werken.

Tegelijkertijd laat het onderzoek zien dat hybride werken ongelijk is verdeeld. Het komt vaker voor bij hoger opgeleiden, werknemers met vaste contracten en in grotere organisaties en specifieke sectoren. Werknemers in sectoren waar thuiswerken minder goed mogelijk is, lager opgeleiden en werknemers met flexibele contracten, profiteren minder van de voordelen van hybride werken. Dit roept de vraag op of hybride werken ongelijkheden op de arbeidsmarkt vergroot en of aanvullend beleid nodig is om te voorkomen dat flexibiliteit een privilege blijft voor specifieke groepen.

Aan de werkgeverskant blijkt hybride werken in brede kring te zijn ingebed en overwegend positief te worden beoordeeld. Werkgevers zien voordelen voor autonomie, werk-privébalans, productiviteit en werving en behoud van personeel, en maken zich minder zorgen over productiviteit dan het publieke debat soms suggereert. Tegelijkertijd varieert de mate waarin hybride werken wordt gefaciliteerd sterk naar sector, organisatiegrootte en aard van het werk. Veel organisaties kiezen bewust voor begrenzing van flexibiliteit, wat erop wijst dat hybride werken geen universele oplossing is, maar altijd contextafhankelijk blijft.

Opvallend is dat de beleidsmatige en juridische verankering van hybride werken binnen organisaties vaak achterblijft bij de feitelijke praktijk. In veel organisaties zijn afspraken over thuiswerken, aanwezigheid op kantoor en flexibele werktijden (deels) informeel geregeld. Vanuit juridisch perspectief is deze informalisering kwetsbaar, omdat zij kan leiden tot onduidelijkheid, rechtsongelijkheid en een gebrek aan sturing,

zowel voor werkgevers als voor werknemers. Dit geldt temeer nu hybride werken geen tijdelijk experiment is, maar een blijvende werkvorm.

De juridische analyse en de empirische bevindingen wijzen bovendien op een aantal structurele knelpunten. De rechtspositie van werknemers bij verzoeken tot aanpassing van de arbeidsplaats is relatief zwak, terwijl verzoeken om thuiswerken vaker worden afgewezen dan verzoeken over werktijden of arbeidsduur. Tegelijkertijd lijkt een aanzienlijk deel van de werkgevers de reikwijdte van hun zorgplicht bij hybride werken te onderschatten. Risico's rond arbeidsomstandigheden, arbeidstijden en psychosociale arbeidsbelasting worden niet altijd systematisch geïnventariseerd en beheerst. Dit is zorgwekkend vanuit het perspectief van gezond hybride werken: zonder adequate risico-inventarisaties en preventieve maatregelen kunnen de potentiële gezondheidsvoordelen van flexibel werken omslaan in nieuwe gezondheidsrisico's, zoals fysieke klachten, mentale overbelasting, technostress, en een verstoorde werk-privébalans. Ook de inzet van medezeggenschap blijft in de praktijk vaak beperkt tot procedurele of financiële aspecten, terwijl inhoudelijke thema's als werkdruk, werk-privébalans en toezicht onderbelicht blijven.

De casestudies laten zien dat hybride werkbeleid in veel organisaties tot stand is gekomen onder hoge tijdsdruk tijdens de coronapandemie en sindsdien nauwelijks is herijkt. Hoewel dit beleid over het algemeen goed functioneert en breed wordt geaccepteerd, is hybride werken daardoor naar de achtergrond verdwenen als expliciet onderwerp van strategisch beleid en overleg. Tegelijkertijd blijven vragen rond verbondenheid, informele interactie, leiderschap en organisatiecultuur actueel en vragen zij om blijvende aandacht.

Deze bevindingen brengen ons bij de vraag of – en zo ja, op welke terreinen – overheidsregulering van hybride werken wenselijk is. Op basis van dit onderzoek lijkt een generieke, vergaande regulering van hybride werken als zodanig niet noodzakelijk en mogelijk zelfs onwenselijk, gezien de grote diversiteit aan functies, sectoren en organisatiecontexten. Tegelijkertijd wijzen de resultaten wel duidelijk op specifieke terreinen waar nadere normering, verduidelijking of stimulering door de overheid verdedigbaar is.

Ten eerste betreft dit de rechtspositie van werknemers bij verzoeken tot aanpassing van de arbeidsplaats. Nu hybride werken breed is ingebed, lijkt de huidige wettelijke balans onvoldoende aan te sluiten bij de praktijk van wederzijdse verwachtingen tussen werkgever en werknemer. Een versterking of verduidelijking van deze rechtspositie kan bijdragen aan transparantie en rechtszekerheid, zonder de noodzakelijke ruimte voor maatwerk volledig weg te nemen.

Ten tweede is nadere regulering of concretisering wenselijk op het terrein van arbeidsomstandigheden en psychosociale arbeidsbelasting bij plaatsonafhankelijk werken. Een deel van de werkgevers lijkt de verantwoordelijkheden en risico's van hybride werken onvoldoende te onderkennen. Meer expliciete richtsnoeren, bijvoorbeeld via

lagere regelgeving, handreikingen of sectorale afspraken, kunnen werkgevers ondersteunen bij het invullen van hun zorgplicht zonder hybride werken te ontmoedigen. Daarbij kan worden gedacht aan de preventie van digitale overbelasting, het waarborgen van herstel en ontspanning, en het actief bevorderen van sociale cohesie binnen hybride teams.

Ten derde verdient het vraagstuk van bereikbaarheid buiten werktijd nadere aandacht. Het ontbreken van expliciet beleid en technische waarborgen vergroot het risico op grensvervaging en ondermijning van rusttijden. Of dit vraagt om een wettelijk recht op onbereikbaarheid of om een versterking van bestaande instrumenten, is een normatieve keuze, maar de empirische bevindingen wijzen erop dat het huidige kader in de praktijk onvoldoende houvast biedt.

Tot slot kan de overheid een rol spelen in het versterken van medezeggenschap en periodieke evaluatie van hybride werkbeleid, bijvoorbeeld door het belang hiervan explicieter te benadrukken in toezicht of beleidscommunicatie. Dit zou kunnen bijdragen aan een meer evenwichtige en duurzame inrichting van hybride werken, waarin flexibiliteit, bescherming en collectieve zeggenschap beter met elkaar in balans zijn.

De toekomst van hybride werken zal zich minder richten op de vraag óf deze werkvorm wenselijk is, en steeds meer op de vraag hóe zij duurzaam en evenwichtig kan worden vormgegeven. In veel organisaties is hybride werken inmiddels gemeengoed, maar de wijze waarop dit gebeurt verschilt. Daarmee verschuift de aandacht naar de kwaliteit van hybride werken en naar de vraag hoe deze werkvorm optimaal kan aansluiten bij verschillende functies, sectoren en groepen werknemers. Dit vraagt om voortdurende aandacht en periodieke bijstelling, op basis van nieuwe inzichten over gezondheid, productiviteit en welzijn. Daarbij vormt een belangrijke uitdaging het voorkomen van een tweedeling tussen ‘hybride insiders’ en ‘hybride outsiders’. Dit onderzoek toont immers aan dat hybride werken nu al ongelijk is verdeeld: het concentreert zich bij hoger opgeleiden, werknemers met vaste contracten en in grotere organisaties, terwijl lager opgeleiden, flexwerkers en werknemers in kleinere bedrijven achterblijven. Zonder expliciete aandacht of gerichte interventies is het onwaarschijnlijk dat deze ongelijkheid in de toekomst (vanzelf) zal afnemen.

Daarnaast ligt er een belangrijke opgave voor werkgevers om structureel aandacht te besteden aan preventie, bijvoorbeeld door werkdruk en bereikbaarheid periodiek te evalueren, ergonomisch verantwoord werken actief te ondersteunen, en herstel en grenzen expliciet te agenderen in het dagelijkse werkproces. Tegelijkertijd lijken veel organisaties behoefte te hebben aan houvast bij het vormgeven van dergelijk beleid, zowel inhoudelijk als juridisch. Voor beleidsmakers betekent dit dat de toekomst van gezond hybride werken niet uitsluitend aan individuele organisaties kan worden overgelaten. Zonder te streven naar uniforme oplossingen kunnen zij een belangrijke rol spelen door kaders te verduidelijken, goede praktijken te stimuleren en – waar nodig – minimale normen te formuleren voor gezond en duurzaam hybride werken. Dit geldt in het bijzonder voor psychosociale arbeidsbelasting, bereikbaarheid buiten werktijd

en de verantwoordelijkheid voor een gezonde thuiswerkomgeving. Een dergelijke benadering kan bijdragen aan het voorkomen van nieuwe gezondheidsrisico's en aan een duurzame inrichting van hybride werk.

Alles overziend laat dit onderzoek zien dat hybride werken in Nederland geen voorbijgaande trend is, maar een structurele verandering van werk. De uitdaging voor beleid en regelgeving ligt niet in het sturen op één ideaalmodel, maar in het creëren van randvoorwaarden die recht doen aan diversiteit, bescherming bieden tegen nieuwe risico's en ruimte laten voor maatwerk en gezamenlijke afspraken binnen organisaties. De toekomst van werk is hybride, maar het succes daarvan hangt af van onze collectieve inspanning om deze werkvorm gezond, inclusief en duurzaam vorm te geven.

Literatuur

Aksoy, C.G., Barrero, J.M., Bloom, N., Davis, S.J., Dolls, M. & Zarate, P. (2023). Working from Home Around the Globe: 2023 Report. Beschikbaar via: https://wfhresearch. com/wpcontent/uploads/2023/06. GSWA-2023. pdf.

Alipour, J. V., Falck, O., & Schüller, S. (2023). Germany's capacity to work from home. *European Economic Review*, 151, 104354.

Allen, T.D., Golden, T.D. & Shockley, K.M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological science in the public interest*, 16(2), pp. 40-68.

Allen, K. S., Grelle, D., Lazarus, E. M., Popp, E., & Gutierrez, S. L. (2024). Hybrid is here to stay: Critical behaviors for success in the new world of work. *Personality and Individual Differences*, *217*, 112459.

Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2021). Why working from home will stick. *National Bureau of Economic Research Working Paper*, 28731.

Barrero, J.M., Bloom, N. & Davis, S.J. (2023). The evolution of work from home. *Journal of Economic Perspectives*, 37(4), pp. 23-49.

Beer, P.T. de, & Conen, W.S. (2022). *De waarde van werk in Nederland: resultaten van de Waarde van Werk Monitor 2021*. Amsterdam: AIAS-HSI.

Beer, P.T. de, & Conen, W.S. (2024). *De waarde van werk in Nederland: resultaten van de Waarde van Werk Monitor 2019-2023*. Amsterdam: AIAS-HSI.

Bloom et al. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218.

Bloom, N., Barrero, J.M., Davis, S.J., Meyer, B. & Mihaylov, E. (2023a). Research: Where managers and employees disagree about remote work. *Harvard Business Review*, 5.

Bloom, N., Barrero, J.M., Davis, S.J., Meyer, B. & Mihaylov, E. (2023b). Survey: Remote Work Isn't Going Away–And Executives Know It. *Harvard Business Review*, 28.

Boyon, N. (2021). Workers want more flexibility from their employers after COVID. IPSOS. https://www.ipsos.com/en/return-to-the-workplace-global-survey

Capgemini (2022). Experimenteren met het werken thuis en op kantoor. Inspiratie en lessen uit de praktijk. Utrecht: Capgemini.

CBS (2023, 2024). Statline data. Beschikbaar via: https://opendata.cbs.nl/statline

Charalampous, M., Grant, C.A., Tramontano, C. & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European journal of work and organizational psychology*, 28(1), pp. 51-73.

Choudhury, P., Khanna, T., Makridis, C. A., & Schirmann, K. (2024). Is hybrid work the best of both worlds? Evidence from a field experiment. *Review of Economics and Statistics*, 1-24.

CIPD – Chartered Institute of Personnel and Development (2023). Flexible and hybrid working practices In 2023. Employer and employee perspectives. London: CIPD. Beschikbaar via: https://www.cipd.org/en/knowledge/reports/flexible-hybrid-working-2023/

Conen, W., & de Beer, P. (2021). Oudere werkenden waarderen thuiswerken. *Demos*, 37(9), 1-4.

Cramer, A. O. J., Beckers, D., Geurts, S., Griep, Y., & Van Hooff, M. (2022). *Wanneer thuiswerken werkt. Voordelen, valkuilen en aandachtspunten met betrekking tot werk-privé balans, productiviteit en sociale aspecten van werk*. Kennisdossier, onderdeel van onderzoeksproject Toekomstbestendig Hybride Werken. Radboud Universiteit, Nijmegen.

Cramer, A., Beekman, E., van Hooff, M., Geurts, S. & Beckers, D. (2023). Het nieuwe normaal? Een visie op toekomstbestendig hybride werken ten gunste van de werk-privébalans en productiviteit. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 39(2), pp. 219-240.

Crawford, J. (2022). Working from home, telework, and psychological wellbeing? A systematic review. *Sustainability*, 14(19), 11874.

Dirven, H.J. (2023). Statistieken over thuiswerken voor, tijdens en na corona. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 39(2), 142-154.

Erdsiek, D. (2021). Working from home during COVID-19 and beyond: survey evidence from employers. *ZEW-Centre for European Economic Research Discussion Paper*, (21-051).

Eurofound (2022). *The rise in telework: Impact on working conditions and regulations.* Publications Office of the European Union: Luxembourg.

Eurostat (2024). *Labour Force Survey*. Luxemburg: Eurostat Database

Fan, W. & Moen, P. (2023). Ongoing Remote work, returning to working at work, or in between during COVID-19: what promotes subjective well-being?. *Journal of health and social behavior*, 64(1), pp. 152-171.

Felstead, A. (2022). *Remote working: A research overview*. New York: Routledge.

Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195-212.

Gajendran, R.S. & D.A. Harrison (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6): 1524-1541.

Gallup (2023). Indicators Hybrid Work. Beschikbaar via: https://www.gallup.com/401384/indicator-hybrid-work.aspx#ite-510908

George, T.J., Atwater, L.E., Maneethai, D. & Madera, J.M. (2022). Supporting the productivity and wellbeing of remote workers: Lessons from COVID-19. *Organizational Dynamics*, 51(2), p.100869.

Gratton, L. (2021). How to do hybrid right. *Harvard Business Review*, 99(3), 65-74.

Hall, C.E., Brooks, S.K., Mills, F., Greenberg, N. & Weston, D. (2024). Experiences of working from home: umbrella review. *Journal of Occupational Health*, 66(1).

Hamersma, M., De Haas, M & Faber, R. (2020). *Thuiswerken en de coronacrisis. Een overzicht van studies naar de omvang, beleving en toekomstverwachting van thuiswerken in coronatijd*. Den Haag: KiM.

Harker Martin, B. & MacDonnell, R. (2012). "Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes", *Management Research Review*, Vol. 35 No. 7, pp. 602-616.

Huijsmans-Zwijnenburg, R. & Bos-Bremmer, S. (2021). Thuiswerken en werkgevers- aansprakelijkheid: voorkomen is beter dan genezen. *Tijdschrift Arbeidsrecht Praktijk*, nr. 4: 17-23.

Josten, E. & Merens, A. (2021). *Thuis of terug naar kantoor. Plus- en minpunten van thuiswerken voor het welbevinden van werknemers*. Den Haag: SCP.

Kanne, P., Marée, L., Driessen, M. & Koomen, M. (2021). *Thuiswerken en minder reizen: een blijvende wens van werkend NL*. Amsterdam: I&O Research.

Van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2019). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment,* 35, 60-79.

Nederlandse Arbeidsinspectie (2023). Arbo in Bedrijf Special: Thuiswerken. Onderzoek naar de risico's van thuiswerken en de effectiviteit van genomen maatregelen. Den Haag: Nederlandse Arbeidsinspectie.

Parker, S. K., Knight, C., & Keller, A. (2020). Remote managers are having trust issues. *Harvard Business Review*, 30, 6-20.

Santillan, E.G., Santillan, E.T., Doringo, J.B., Pigao, K.J.F. & Von Francis, C.M. (2023). Assessing the Impact of a Hybrid Work Model on Job Execution, Work-Life Balance, and Employee Satisfaction in a Technology Company. *Journal of Business and Management Studies*, 5(6), pp. 13-38.

SER (2022). *Hybide werken.* Advies aan de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Den Haag: SER.

Smite, D., Moe, N.B., Hildrum, J., Gonzalez-Huerta, J. & Mendez, D. (2023). Work-from-home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies. *Journal of Systems and Software*, 195, p.111552.

Smite, D., Tkalich, A., Moe, N.B., Papatheocharous, E., Klotins, E. & Buvik, M.P. (2022). Changes in perceived productivity of software engineers during COVID-19 pandemic: The voice of evidence. Journal of Systems and Software, 186, p.111197.

Smulders, S. (2023). Hybride werkt, maar is het glas halfvol of halfleeg?. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken,* 39(2), pp. 180-192.

SZW (2023). Cao-afspraken 2023. Beschikbaar via: https://www.uitvoeringarbeidsvoorwaarden wetgeving.nl/mozard/document/docnr/1368565

TNO (2021). Thuiswerken. Risico's, gezondheidseffecten en maatregelen. Leiden: TNO.

Tros, F. (2020). Vernieuwing en hybridisering van medezeggenschap in bedrijven. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 36(3), 327-343.

Van der Velde, J., Roodenburg, M. & Brul, E. (2023). *Uitdagingen van het hybride werken. Mogelijkheden volgens werkgevers voor spreiding.* Den Haag: AWVN.

Zucconi, A., Vargas Llave, O. & Consolini, M. (2024). Flexible work increases post-pandemic, but not for everyone. Beschikbaar via: https://www.eurofound.europa.eu/en/resources/article/2024/flexible-work-increases-post-pandemic-not-everyone

Bijlage A

Werkgeverssurvey

A. Organisatiegegevens

We willen graag beginnen met het stellen van een paar algemene vragen over uw organisatie.

1. Binnen welke van onderstaande bedrijfstakken valt uw organisatie?
Bij voorkeur één hokje aankruisen, maar bij twijfel kunt u meerdere bedrijfstakken aangeven

- ○ 1 Delfstofwinning
- ○ 2 Industrie
- ○ 3 Energie (productie en distributie)
- ○ 4 Water (winning en distributie)
- ○ 5 Bouwnijverheid
- ○ 6 Groot- en detailhandel
- ○ 7 Vervoer en opslag
- ○ 8 Horeca
- ○ 9 Informatie en communicatie
- ○ 10 Financiële instellingen
- ○ 11 Onroerend goed
- ○ 12 Specialistische zakelijke dienstverlening (advies, onderzoek etc.)
- ○ 13 Overige zakelijke dienstverlening
- ○ 14 Openbaar bestuur, overheidsdiensten
- ○ 15 Onderwijs
- ○ 16 Gezondheids- en welzijnszorg
- ○ 17 Cultuur, sport en recreatie
- ○ 18 Anders

- ○ 99 Weet niet / wil niet zeggen

2. Is uw organisatie...

	Ja	Nee
a. Een op zichzelf staande organisatie?	○ 1	○ 0
b. Deel van een grotere nationale organisatie?	○ 1	○ 0
c. Deel van een grotere internationale organisatie?	○ 1	○ 0

B. Personeel in deze organisatie

3. Ongeveer hoeveel medewerkers zijn momenteel in dienst bij deze organisatie?
(Een ruwe schatting is prima)
Als u bij een bedrijf werkt dat uit meerdere vestigingen bestaat of onderdeel uitmaakt van een grotere organisatie, vul deze vraag dan in voor het bedrijf als geheel. Stel u werkt bij een filiaal van Albert Heijn, ABN Amro of een andere grote organisatie, dan vult u '250 werknemers of meer' in.
Als er binnen uw organisatie uitzendkrachten en ingehuurde zelfstandigen of freelancers werkzaam zijn, mag u deze meerekenen

- ○$_1$ 1-9 werknemers: *EINDE VRAGENLIJST*
- ○$_2$ 10-49 werknemers
- ○$_3$ 50-249 werknemers
- ○$_4$ 250 werknemers of meer
- ○$_{-99}$ Weet niet

Tonen als 2b=1 | 2c=1
Indien uw organisatie uit meerdere vestigingen bestaat of onderdeel uitmaakt van een grotere organisatie, dan willen we u vragen om de rest van deze vragenlijst in te vullen voor dat onderdeel waar u zelf werkt, of waar u het meeste zicht op hebt (dit kan bijvoorbeeld uw eigen vestiging of locatie zijn).

4. Is de omvang van uw personeelsbestand de laatste jaren veranderd? Zo ja, op welke manier?

- ○$_1$ Ja, die is gegroeid
- ○$_2$ Nee, die is (ongeveer) gelijk gebleven
- ○$_3$ Ja, die is gekrompen

5. Wat is de verdeling van het personeelsbestand naar leeftijdscategorie?
(Een ruwe schatting is prima)
(Als u geen schatting kunt maken, kunt u op het rechter pijltje klikken om naar de volgende vraag te gaan)

... % jonger dan 35 jaar
... % 35 tot 50 jaar
... % ouder dan 50 jaar

○$_{-99}$ Weet niet

6. Ongeveer welk deel van uw werknemers…
(Een ruwe schatting is prima)

	(Bijna) geen	Minder dan de helft	Ongeveer de helft	Meer dan de helft	(Bijna) iedereen)	Weet niet
a. … is vrouw?	○1	○2	○3	○4	○5	○-99
b. … heeft een vast contract?	○1	○2	○3	○4	○5	○-99
c. … werkt in deeltijd?	○1	○2	○3	○4	○5	○-99
d. … doet (vooral) bureauwerk?	○1	○2	○3	○4	○5	○-99
e. … werkt (vooral) met zijn/haar handen?	○1	○2	○3	○4	○5	○-99
f. … doet laaggeschoold* werk?	○1	○2	○3	○4	○5	○-99
g. … doet hooggeschoold* werk?	○1	○2	○3	○4	○5	○-99

** 'Laaggeschoold werk' is werk waarvoor doorgaans een VMBO/MBO1-opleiding, basisonderwijs of geen opleiding nodig is. Voor 'hooggeschoold werk' is doorgaans een HBO- (bachelor) of WO-opleiding nodig.*

C. Hybride werken

Nu willen we u graag enkele vragen stellen over hybride werken in uw organisatie. Ook als hybride werken in uw organisatie weinig of niet voorkomt, zou u dan toch zo vriendelijk willen zijn om dit deel in te vullen? Deze antwoorden zijn net zo belangrijk voor ons.*

** Met hybride werken bedoelen we meer dan (alleen) thuiswerken. Het betreft zowel werken vanaf een andere locatie (bv. vanuit huis, een werkhub of café) als de mogelijkheid om te werken op andere tijden dan reguliere arbeidstijden (bijvoorbeeld met flexibele begin- en eindtijden of in het weekend).*

7. Hebben werknemers in uw organisatie de mogelijkheid om…

	Ja (in principe iedereen)	Ja, in sommige functies/ voor bepaalde afdelingen	Nee, maar wordt overwogen	Nee, de aard van de werkzaamhedenlaat dit niet toe/dit kan niet	Nee, onze organisatie kiest ervoor dit niet te doen	Weet niet/anders/nvt
a. Thuis te werken	○ 1	○ 2	○ 3	○ 4	○ 5	○ -99
b. Elders te werken dan thuis of op de bedrijfslocatie (dus bv. in een werkhub, café of vakantiehuis), maar wel binnen Nederland	○ 1	○ 2	○ 3	○ 4	○ 5	○ -99
c. Elders te werken dan thuis of op de bedrijfslocatie*, zolang het binnen de Europese Unie is	○ 1	○ 2	○ 3	○ 4	○ 5	○ -99
d. Elders te werken dan thuis of op de bedrijfslocatie*, ook buiten de Europese Unie	○ 1	○ 2	○ 3	○ 4	○ 5	○ -99
e. Flexibele begin- en eindtijden aan te houden	○ 1	○ 2	○ 3	○ 4	○ 5	○ -99
f. Te werken wanneer ze willen (bv. ook in het weekend)	○ 1	○ 2	○ 3	○ 4	○ 5	○ -99

** Dus bijvoorbeeld in een werkhub, café of vakantiehuis*

Opties alleen tonen als: 7a=1|2 (a), 7b|c|d=1|2 (b), 7e=1|2 (c), 7f=1|2 (d)

8. Ongeveer hoeveel procent van uw werknemers...

(Een ruwe schatting is prima)

	(Bijna) niemand	Onge-veer 10%	Onge-veer 20-40%	Onge-veer 50%	Onge-veer 60-80%	(Bijna) iedereen	Weet niet
a. ... werkt minstens een paar uur per week thuis?	○1	○2	○3	○4	○5	○6	○-99
b. ... werkt minstens een paar uur per week op een andere locatie dan thuis of op de bedrijfslocatie*	○1	○2	○3	○4	○5	○6	○-99
c. ... heeft flexibele begin- en eindtijden?	○1	○2	○3	○4	○5	○6	○-99
d. ... kan werken wanneer ze willen (bv. in de (vroege) ochtend, avond of in het weekend)	○1	○2	○3	○4	○5	○6	○-99

** Dus bijvoorbeeld in een werkhub, café of vakantiehuis*

Optie b alleen tonen als 7a=1|2, optie c alleen tonen als 7b|c|d=1|2

9. Ongeveer hoeveel dagen per week werken medewerkers gemiddeld op de volgende locatie(s)? *Stel dat medewerkers in de regel 3 dagen in de week op de bedrijfslocatie werken en 2 dagen thuis, dan vult u bij de bedrijfslocatie de antwoordcategorie '3-4 dagen in de week 'in en bij thuis '1-2 dagen in de week'.*
Ga bij deze vraag uit van een voltijd werkweek. Als veel werknemers in deeltijd werken, wilt u dan proberen een schatting te maken van de voltijdverdeling, of uitgaan van de voltijd-medewerkers in uw organisatie?
Een ruwe schatting is prima.

	(Bijna) nooit	Ongeveer een halve dag in de week	Ongeveer 1-2 dagen in de week	Ongeveer 2,5 dag in de week	Ongeveer 3-4 dagen in de week	(Bijna) altijd	Weet niet/ nvt
a. Op de bedrijfslocatie	○1	○2	○3	○4	○5	○6	○-99
b. Thuis	○1	○2	○3	○4	○5	○6	○-99
c. Elders	○1	○2	○3	○4	○5	○6	○-99

Als 7a=1 | 2

10. Is er in uw organisatie formeel beleid ten aanzien van thuiswerken?

○1 Ja, een thuiswerkregeling is formeel vastgelegd
○2 Een thuiswerkregeling is in de maak, maar nog niet formeel vastgelegd
○3 Nee, thuiswerken wordt in onze organisatie informeel geregeld
○-99 Weet niet/niet van toepassing

Als 7e=1 | 2

11. Is er in uw organisatie formeel beleid ten aanzien van flexibele begin- en eindtijden?

- ○$_1$ Ja, flexibele begin- en eindtijden zijn formeel vastgelegd
- ○$_2$ Een regeling is in de maak, maar nog niet formeel vastgelegd
- ○$_3$ Nee, flexibele begin- en eindtijden worden in onze organisatie informeel geregeld
- ○$_{-99}$ Weet niet/niet van toepassing

12. Wordt er in uw organisatie periodiek (minstens een keer per jaar) overleg gevoerd over hybride werken*? Zo ja, hoe? *Meerdere antwoorden mogelijk*

- ○$_1$ Ja, op individueel niveau (één-op-één met de werknemer)
- ○$_2$ Ja, op team-niveau
- ○$_3$ Ja, op organisatieniveau
- ○$_4$ Nee, we voeren geen periodiek overleg hierover
- ○$_5$ Nee, want hybride werken komt (te) weinig voor in onze organisatie
- ○$_{-99}$ Weet niet/niet van toepassing

** Met hybride werken bedoelen we meer dan (alleen) thuiswerken. Het betreft zowel werken vanaf een andere locatie (bv. vanuit huis, een werkhub of café) als de mogelijkheid om te werken op andere tijden dan reguliere arbeidstijden (bijvoorbeeld met flexibele begin- en eindtijden of in het weekend).*

13. Hoe worden er in uw organisatie afspraken gemaakt ten aanzien van hybride werken? *Meerdere antwoorden mogelijk*

- ○$_1$ Medewerkers mogen voornamelijk zelf bepalen waar en/of wanneer ze werken
- ○$_2$ Leidinggevenden voeren de regie en komen tot afspraken
- ○$_3$ Afspraken worden in overleg gemaakt, bijvoorbeeld binnen teams of afdelingen
- ○$_4$ Er is een formele procedure met centrale normen waarbinnen alle medewerkers hun verzoeken over hybride werken* kunnen indienen
- ○$_5$ Anders, namelijk…
- ○$_6$ Niet
- ○$_{-99}$ Weet niet/niet van toepassing

** Zoals over meer of minder thuiswerken*

14.

a. Medewerkers kunnen in het kader van de 'Wet flexibel werken' de werkgever verzoeken om de arbeidsplaats*, arbeidsduur en/of werktijden aan te passen. Hoeveel van deze verzoeken heeft uw vestiging in 2023 ontvangen?

* Bijvoorbeeld als werknemers de wens hebben om thuis te werken

Een ruwe schatting is prima. U kunt '0' invullen als er geen verzoeken zijn geweest

1. ..... verzoeken om de arbeidsplaats aan te passen ○ -99 Weet niet/nvt
2. ..... verzoeken om de arbeidsduur aan te passen ○ -99 Weet niet/nvt
3. ..... verzoeken om werktijden aan te passen ○ -99 Weet niet/nvt

Alleen tonen als verzoek onder 14a>0 | weet niet
Op zelfde pagina tonen (zodat waarden onder 14a nog te zien zijn)

b. En hoeveel verzoeken zijn er afgewezen?

1. ..... verzoeken om de arbeidsplaats aan te passen ○ -99 Weet niet/nvt
2. ..... verzoeken om de arbeidsduur aan te passen ○ -99 Weet niet/nvt
3. ..... verzoeken om werktijden aan te passen ○ -99 Weet niet/nvt

c. Is er wel eens een conflict geweest tussen de organisatie en werknemer over een verzoek tot aanpassing?

Meerdere antwoorden mogelijk

○ 1 Ja, over een verzoek om de arbeidsplaats aan te passen
○ 2 Ja, over een verzoek om de arbeidsduur aan te passen
○ 3 Ja, over een verzoek om werktijden aan te passen
○ 4 Nee, nog nooit
○ -99 Weet niet/niet van toepassing

Selectie: NIET tonen als 7a,b,c EN d=4
(dwz: de aard van de werkzaamheden laat het niet toe om ergens anders te werken dan op de bedrijfslocatie)

15. Welk deel van uw personeelsbestand verwacht u dat over vijf jaar op de volgende plaatsen werkt? (*Een ruwe schatting is prima)*

(Als u geen schatting kunt maken, kunt u op het rechter pijltje klikken om naar de volgende vraag te gaan)

... % volledig op de bedrijfslocatie
... % deels op de bedrijfslocatie, deels op afstand*
... % volledig op afstand

○ -99 Weet niet

** Bijvoorbeeld vanuit huis, een werkhub, café of vakantiehuis*

Als (7a=1 | 2) |(7b=1 | 2) |(7c=1 | 2) |(7d=1 | 2) |(7e=1 | 2) |(7f=1 | 2) (m.a.w.: niet tonen als geen enkele vorm uit vraag 7 voorkomt).

De volgende stellingen gaan over mogelijke voor- en nadelen van hybride werken*.

16. In hoeverre bent u het eens of oneens met de volgende stellingen?

** Met hybride werken bedoelen we meer dan (alleen) thuiswerken – het gaat om de ruimte die werknemers in organisaties hebben om te bepalen wáár ze werken en wannéér ze werken. Ook als die ruimte er in uw organisatie niet of nauwelijks is, is het voor ons belangrijk dat u deze vragen invult. U kunt overigens altijd voor de optie 'geen antwoord/niet van toepassing' kiezen als een stelling voor uw organisatie niet te beantwoorden is.*

	Helemaal mee eens	Eens	Niet mee eens, niet mee oneens	Oneens	Helemaal mee oneens	Weet niet/geen antwoord/nvt
a. Hybride werken geeft veel coördinatie- en managementproblemen	○ 5	○ 4	○ 3	○ 2	○ 1	○ -99
b. Hybride werken leidt tot meer gemotiveerde werknemers	○ 5	○ 4	○ 3	○ 2	○ 1	○ -99
c. Werknemers die hybride werken zijn doorgaans minder betrokken bij de organisatie	○ 5	○ 4	○ 3	○ 2	○ 1	○ -99
d. Ons bedrijf houdt wet- en regelgeving rond hybride werken goed bij	○ 5	○ 4	○ 3	○ 2	○ 1	○ -99
e. Hybride werken bemoeilijkt samenwerken	○ 5	○ 4	○ 3	○ 2	○ 1	○ -99
f. Hybride werken helpt om werknemers aan te trekken	○ 5	○ 4	○ 3	○ 2	○ 1	○ -99
g. Hybride werken helpt om werknemers te behouden	○ 5	○ 4	○ 3	○ 2	○ 1	○ -99
h. Hybride werken brengt aanzienlijke juridische risico's met zich mee	○ 5	○ 4	○ 3	○ 2	○ 1	○ -99
i. Hybride werken belemmert het innovatievermogen van onze organisatie	○ 5	○ 4	○ 3	○ 2	○ 1	○ -99
j. Door hybride werken is de ruimtebehoefte in onze organisatie verminderd	○ 5	○ 4	○ 3	○ 2	○ 1	○ -99
k. De kosten van hybride werken zijn groter dan de baten	○ 5	○ 4	○ 3	○ 2	○ 1	○ -99
l. Hybride werken heeft een negatief effect op de organisatiecultuur	○ 5	○ 4	○ 3	○ 2	○ 1	○ -99

D. Thuiswerken

De volgende vragen gaan over thuiswerken. Dit gaat dus om het thuis uitvoeren van werk dat normaal gesproken vanuit de bedrijfslocatie of een andere werkplek plaatsvindt. Thuiswerken kan in zowel voltijd- als deeltijd-vorm voorkomen, en een structureel of incidenteel karakter hebben.

17. Kunt u aangeven of er werd thuisgewerkt in uw organisatie vóór en tijdens de coronapandemie (maart 2020)?

	Ja, structureel	Ja, incidenteel	Nee	Weet niet
a. Voor de coronapandemie	○ 1	○ 2	○ 3	○ -99
b. Tijdens de pandemie	○ 1	○ 2	○ 3	○ -99

Selectie: 7a=1|2 | 17b=1|2 (als werknemers nu thuiswerken en/of tijdens de pandemie hebben thuisgewerkt)
(dwz: thuiswerken is mogelijk/er is ervaring met thuiswerken)

18. Denkt u dat thuiswerken in het algemeen een positief of negatief effect heeft op de volgende aspecten van werk? *Ga hierbij uit van vrijwillig thuiswerken, met een omvang die past bij uw organisatie. Dus niet van een situatie waarin werknemers verplicht zijn (altijd) vanuit huis te werken – zoals tijdens de pandemie. Ook wanneer thuiswerken niet (meer) voorkomt in uw organisatie zijn we geïnteresseerd in uw visie hierop.*

	Zeer positief effect	Positief effect	Neutraal	Negatief effect	Zeer negatief effect	Weet niet/geen antwoord/nvt
a. Iemands kansen op promotie	○ 5	○ 4	○ 3	○ 2	○ 1	○ -99
b. De professionele ontwikkeling van werknemers	○ 5	○ 4	○ 3	○ 2	○ 1	○ -99
c. De hoeveelheid werk die werknemers gedaan krijgen	○ 5	○ 4	○ 3	○ 2	○ 1	○ -99
d. De kwaliteit van het werk	○ 5	○ 4	○ 3	○ 2	○ 1	○ -99
e. Concentratie tijdens het werken	○ 5	○ 4	○ 3	○ 2	○ 1	○ -99
f. De relatie met collega's/klanten	○ 5	○ 4	○ 3	○ 2	○ 1	○ -99
g. Werk-privé balans	○ 5	○ 4	○ 3	○ 2	○ 1	○ -99
h. Autonomie van werknemers/zelf kunnen beslissen hoe zij hun werk uitvoeren	○ 5	○ 4	○ 3	○ 2	○ 1	○ -99
i. Werktevredenheid in het algemeen	○ 5	○ 4	○ 3	○ 2	○ 1	○ -99

Voor de rest van blok D. Thuiswerken: Selectie: 7a=1|2

19. Is er bij het management van deze vestiging in het afgelopen jaar een positievere of een negatievere houding ten aanzien van thuiswerken ontstaan?
De houding ten aanzien van thuiswerken is ...

- ○1 Veel positiever geworden
- ○2 Iets positiever geworden
- ○3 Onveranderd gebleven
- ○4 Iets negatiever geworden
- ○5 Veel negatiever geworden
- ○-99 Weet niet/niet van toepassing

20. Wie draagt in uw organisatie de kosten van de thuiswerkplek?

- ○1 Deze komen volledig voor de organisatie
- ○2 Deze komen volledig voor de werknemer
- ○3 Ongeveer 50/50 (organisatie/werknemer)
- ○4 Daar worden individuele afspraken over gemaakt (maatwerk)
- ○-99 Weet niet/niet van toepassing

21. Heeft uw organisatie en/of vestiging een risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E)?

- ○1 Ja
- ○2 Nee, maar deze is in de maak
- ○3 Nee
- ○-99 Weet niet/niet van toepassing

Als 21=1|2

22. Wordt in de risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E) specifiek aandacht besteed aan de volgende aspecten?

- ○1 Plaatsonafhankelijk werken/thuiswerken
- ○2 Beeldschermwerk bij hybride werken
- ○3 Psychosociale arbeidsbelasting bij hybride werken
- ○4 Arbeids- en rusttijden bij hybride werken
- ○5 Geen van bovenstaande
- ○-99 Weet niet/niet van toepassing

23. Zijn er in uw organisatie formele afspraken over dagen/momenten waarop werknemers op de bedrijfslocatie moeten zijn?

- ○$_1$ Ja, er is formeel vastgelegd hoeveel dagen werknemers aanwezig moeten zijn, maar er is niet vastgelegd welke dagen dit zijn (organisatie-breed)
- ○$_2$ Ja, er is formeel vastgelegd op welke vaste dagen/dagdelen werknemers aanwezig moeten zijn (organisatie-breed)
- ○$_3$ Ja, er zijn formele afspraken over dagen/momenten waarop werknemers aanwezig moeten zijn, maar deze kunnen wel verschillen per afdeling/team
- ○$_3$ Nee, dit is niet vastgelegd/komt informeel tot stand
- ○$_{-99}$ Weet niet/niet van toepassing

24. Zet het bedrijf technologie in om de activiteiten/productiviteit van thuiswerkers te monitoren (electronic performance monitoring)?

- ○$_1$ Ja
- ○$_2$ Nog niet, maar dat zijn we wel van plan
- ○$_3$ Nee
- ○$_{-99}$ Weet niet/niet van toepassing

25. In hoeverre bent u het eens of oneens met de volgende stellingen?

	Helemaal mee eens	Eens	Niet mee eens, niet mee oneens	Oneens	Helemaal mee oneens	Weet niet/geen antwoord/nvt
a. Leidinggevenden in onze organisatie zien er actief op toe dat de thuiswerkplek van medewerkers in orde is	○$_5$	○$_4$	○$_3$	○$_2$	○$_1$	○$_{-99}$
b. In onze organisatie helpen coaches bij het ergonomisch instellen van thuiswerkspullen	○$_5$	○$_4$	○$_3$	○$_2$	○$_1$	○$_{-99}$
c. Thuiswerken speelt een rol in ons beleid om CO_2-emissie te beperken	○$_5$	○$_4$	○$_3$	○$_2$	○$_1$	○$_{-99}$
d. In onze organisatie weten we hoe de werkplek van thuiswerkers eruit ziet*	○$_5$	○$_4$	○$_3$	○$_2$	○$_1$	○$_{-99}$
e. Werknemers die thuiswerken werken per saldo meer uren	○$_5$	○$_4$	○$_3$	○$_2$	○$_1$	○$_{-99}$
f. Binnen onze organisatie leidt thuiswerken in de regel tot een hogere productiviteit van werknemers	○$_5$	○$_4$	○$_3$	○$_2$	○$_1$	○$_{-99}$
g. In onze organisatie is het voorgekomen dat werknemers weigerden om de thuiswerkplek te laten controleren of informatie erover te geven	○$_5$	○$_4$	○$_3$	○$_2$	○$_1$	○$_{-99}$
h. Ook zonder monitoring zijn er voldoende mogelijkheden om te weten of een werknemer op afstand zijn of haar werk behoorlijk doet	○$_5$	○$_4$	○$_3$	○$_2$	○$_1$	○$_{-99}$

** Bijvoorbeeld door de thuiswerker een checklist te laten invullen over de thuiswerkplek, of een foto te laten sturen van de thuiswerkplek*

E. Werving en behoud van personeel

In het volgende willen we graag een paar vragen voorleggen over werving en behoud van personeel.

26. Ondervindt uw organisatie de laatste tijd moeilijkheden bij het vinden van personeel?

- ○1 Ja, bij relatief veel functies
- ○2 Ja, bij enkele functies
- ○3 Nee, in de regel niet

27. Indien u nu of in de nabije toekomst met schaarste aan personeel wordt geconfronteerd, welke maatregelen overweegt u dan?

	Wordt momenteel al toegepast	Wordt/ zal worden overwogen	Zal niet worden overwogen
a. Een hoger loon bieden	○1	○2	○3
b. Inhuren van meer flexibele krachten, zoals zelfstandigen en uitzendkrachten	○1	○2	○3
c. Werving van personeel uit het buitenland	○1	○2	○3
d. Werving van personeel op grotere reisafstand van de bedrijfslocatie (binnen Nederland)	○1	○2	○3
e. Outsourcen van werk naar het buitenland*	○1	○2	○3
f. Vervangen van arbeid door technologie	○1	○2	○3
g. Meer ruimte voor hybride werken	○1	○2	○3
h. Stimuleren dat medewerkers tot 67 jaar werken	○1	○2	○3
i. Stimuleren dat medewerkers ná 67 jaar blijven werken	○1	○2	○3
j. Re-integratie van (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten van buiten de eigen organisatie	○1	○2	○3

**Het gaat hier om het laten doen van werk door mensen/organisaties in het buitenland*

28. Zoekt u nu meer of minder dan vijf jaar geleden onder de volgende (doel)groepen?

	Meer	Gelijk gebleven	Minder	Weet niet/wil niet zeggen
a. Vrouwen	○ 1	○ 2	○ 3	○ -99
b. Arbeidsgehandicapten	○ 1	○ 2	○ 3	○ -99
c. Ouderen	○ 1	○ 2	○ 3	○ -99
d. Personeel uit het buitenland	○ 1	○ 2	○ 3	○ -99
e. Schoolverlaters	○ 1	○ 2	○ 3	○ -99
f. Mensen die op meer dan 30 minuten reisafstand wonen	○ 1	○ 2	○ 3	○ -99
g. Mensen die op meer dan 60 minuten reisafstand wonen	○ 1	○ 2	○ 3	○ -99

F. Zeggenschap en overleg

29. Vallen uw werknemers onder een collectieve arbeidsovereenkomst (cao)?

- ○1 Ja, onze werknemers vallen onder een bedrijfstak-cao
- ○2 Ja, onze werknemers vallen onder de ondernemings-cao
- ○3 Nee, onze werknemers vallen niet onder een cao
- ○-99 Weet ik niet

30. Is er in uw organisatie een ondernemingsraad (OR) of personeelsvertegenwoordiging (pvt)?

- ○1 Ja
- ○2 Nee
- ○-99 Weet ik niet

Als 30=1 en (7a=1 | 2) | (7b=1 | 2) | (7c=1 | 2) | (7d=1 | 2) |(7e=1 | 2) | (7f=1 | 2)

31. Is er in uw organisatie wel eens overleg met de ondernemingsraad (OR) of personeelsvertegenwoordiging (pvt) over het thema 'hybride werken'*?
Meerdere antwoorden mogelijk

- ○1 Ja, er zijn informele gesprekken geweest met de OR/pvt over hybride werken
- ○2 Ja, de organisatie heeft de OR/pvt informatie gegeven hoe wij omgaan met hybride werken, maar hebben niet overlegd
- ○3 Ja, de OR/pvt is om advies gevraagd over hybride werken
- ○4 Ja, de OR/pvt is om instemming gevraagd over het beleid/regeling over hybride werken
- ○5 Nee, nooit
- ○-99 Weet ik niet

** Hier valt ook overleg over thuiswerken onder*

Als 31=1 |3 |4

32. Over welke aspecten van hybride werken is met de OR/pvt overlegd?
Meerdere antwoorden mogelijk

- ○1 Over de manier waarop binnen het bedrijf afspraken tot stand komen met medewerkers over hybride werken
- ○2 Over wie, wanneer en hoe lang mag thuiswerken in ons bedrijf
- ○3 Over financiële voorwaarden, zoals vergoeding van thuiswerkkosten, aanpassing van de reiskostenvergoeding (woon-werk)
- ○4 Over gezonde arbeidsomstandigheden en werk-privé balans bij thuiswerken
- ○5 Over (digitale) controles van bijvoorbeeld gewerkte uren of prestaties van medewerkers die thuiswerken
- ○7 Iets anders
- ○-99 Weet ik niet/niet van toepassing

33. In hoeverre bent u het eens of oneens met de volgende stellingen?

	Helemaal mee eens	Eens	Niet mee eens, niet mee oneens	Oneens	Helemaal mee oneens	Weet niet/geen antwoord/nvt
a. In onze organisatie besteden we voldoende aandacht aan de mentale gezondheid van werknemers	○ 5	○ 4	○ 3	○ 2	○ 1	○ -99
b. In onze organisatie verwachten we dat werknemers op doordeweekse dagen ook buiten werktijd bereikbaar* zijn voor werk	○ 5	○ 4	○ 3	○ 2	○ 1	○ -99
c. In onze organisatie verwachten we dat werknemers ook wel in het weekend of op vrije dagen bereikbaar* zijn voor werk	○ 5	○ 4	○ 3	○ 2	○ 1	○ -99
d. In onze organisatie is er beleid over de bereikbaarheid van werknemers buiten werktijd	○ 5	○ 4	○ 3	○ 2	○ 1	○ -99
e. In onze organisatie zijn maatregelen genomen om digitale hulpmiddelen uit te schakelen**	○ 5	○ 4	○ 3	○ 2	○ 1	○ -99
f. In onze organisatie is er beleid over op welke tijdstippen werknemers elkaar mogen contacten (bellen, mail, WhatsApp)	○ 5	○ 4	○ 3	○ 2	○ 1	○ -99

** dit kan telefonisch zijn, maar ook dat u verwacht dat ze hun mail beantwoorden*
*** hierbij kunt u denken aan het niet meer kunnen sturen of ontvangen van mails, of niet meer kunnen werken in een gezamenlijke digitale werkomgeving*

G. Tot slot

34. Wat is uw functie?

- ○1 Directeur/Directielid/Bestuurslid/Eigenaar
- ○2 Bedrijfsleider
- ○3 Afdelingshoofd
- ○4 Algemeen manager
- ○5 Hoofd personeelszaken/P&O
- ○6 Stafmedewerker personeelszaken/HR-adviseur
- ○7 Administratief medewerker
- ○8 Anders

35. Wat is uw leeftijd?

..... jaar

36. Bent u?

- ○1 Man
- ○2 Vrouw
- ○3 x (genderneutraal)

Bijlage B

Vragenlijst casestudies

Handleiding interviews

Voorbereiding

- Opnameapparatuur
- Pen en papier
- Adres en contact informatie respondent
- Lijst met onderwerpen en administratief formulier

Inleiding

- Voorstellen interviewer, introductie van het project en het doel van de interviews
- Tijdens het interview zou ik de volgende onderwerpen met u willen bespreken:
  - Relevante achtergrondinformatie van de organisatie
  - Geschiedenis en huidige praktijk en beleid rondom hybride werken
  - Of/hoe overleg en medezeggenschap rondom hybride werken georganiseerd is
  - Toekomst van hybride werken
- Informed consent: aantal interviews, waarom de respondent gevraagd is om mee te doen, de (verwachte) lengte van een interview (circa 45 minuten), hoe de transcripten gebruikt zullen worden, geef aan dat de naam van de deelnemer en andere unieke kenmerken niet gekoppeld worden aan de data (vertrouwelijkheid en anonimiteit), geef aan dat wanneer – om welke reden dan ook – de deelnemer zich oncomfortabel voelt bij een bepaald onderwerp of vraag, hij of zij altijd mag aangeven daar geen antwoord op te willen geven. Gesprek wordt opgenomen.
- Heeft u nog vragen voordat we beginnen?

<start tape>
<vul starttijd in>

1. Achtergrond en kenmerken van de organisatie

Doel: Dit gedeelte heeft als doel om relevante achtergrondinformatie te verzamelen over het bedrijf, het personeelsbestand en de omgeving waarin de organisatie opereert. Het is eerder bedoeld om de *dynamiek* in organisatorische ontwikkeling vast te leggen dan om een *statisch* beeld te schetsen.

Aanvullende informatie over de organisatie, zoals uit bijvoorbeeld jaarverslagen en beleidsdocumenten, kan nuttig zijn bij het voorbereiden en het schrijven van de casestudie. Vraag hier op verschillende momenten actief naar. Je kunt hier bijvoorbeeld vooraf naar vragen bij je contactpersoon, op zoek gaan naar stukken via de website van de organisatie en tijdens de interviews kun je hier indien nodig nogmaals naar vragen.

Onderwerpenlijst

1. **Bedrijfsgegevens**
   - Naam, jaar van oprichting, locatie (vestiging, onderdeel van groter geheel), juridische vorm;
   - Omvang (aantal werknemers in lokale eenheid, landelijk en internationaal, indien van toepassing) en hoe dit zich verhoudt tot een paar jaar geleden);
   - Sector en heel korte omschrijving van soort goederen of diensten;
   - Hoe gaat het met het bedrijf? (bijvoorbeeld omzet, of bedrijfsvolume, en hoe zich dat verhoudt tot een aantal jaar geleden)

2. **Personeelsopbouw**
   - Samenstelling: leeftijd, geslacht, afstand tot de organisatie, (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten – en mogelijke veranderingen daarin (gaat mogelijkheid van hybride werken samen met veranderingen in werving/samenstelling?);
   - Structuur in termen van opleidingsniveau of blue/white collar workers;
   - Percentage fulltime/parttime;
   - Verloop;
   - Personeelstekorten of problemen met arbeidsaanbod (zo ja, welke groepen werknemers/waarom)

3. **Belangrijke organisatorische uitdagingen waar het bedrijf momenteel mee te maken heeft (bijvoorbeeld economische neergang, krappe arbeidsmarkt, vergrijzing of technologische ontwikkeling)**

4. **Rol van sociaal overleg**
   - Is er een (sterke/zwakke) vertegenwoordiging van vakbond/OR/pvt binnen de organisatie?;
   - Welke CAO is van toepassing?;
   - Details over bepalingen in CAO op het gebied van hybride werken ((inhoud, datum van inwerkingtreding, overeengekomen tussen welke partijen)

2. Hybride werken in de organisatie

Doel: Dit gedeelte heeft als doel om een algemeen beeld te krijgen van de praktijk en het beleid rondom hybride werken in de organisatie, hoe dit zich in de loop der jaren heeft ontwikkeld, en wat hier belangrijke momenten in zijn geweest.

Aanvullende informatie kan ook hier heel behulpzaam zijn; vraag hier actief naar. Je kunt bijvoorbeeld vragen naar beleidsdocumenten over hybride werken, en of ze een RI&E hebben (dan kun je wellicht voorafgaand al voorbereiden welke onderdelen daar wel/niet in voorkomen).

Onderwerpenlijst

- Welke vorm en omvang van hybride werken (is dominant) in de organisatie? Vooral plaats-onafhankelijk/thuiswerken? Of ook tijdsonafhankelijk/flexibele werktijden? Mogelijk een mix (deze kan bijvoorbeeld afhankelijk zijn van het type functie of afdeling)

- Veranderingen in de algemene benadering ten opzichte van hybride werken door de jaren heen en wat hierop van invloed is (geweest), zoals de rol van:
  - De pandemie;
  - Veranderende arbeidsmarktomstandigheden;
  - De houding die andere organisaties of leiders aannemen en uitdragen;
  - Economische prestaties van de organisatie;
  - Bredere maatschappelijke factoren (zoals de discussie over CO_2)

- Bestaand (formeel/informeel) beleid, maatregelen en praktijken op het gebied van hybride werken.
  Bespreek onderstaande, vraag om korte toelichtingen. Als er veel maatregelen zijn, concentreer dan op bijvoorbeeld een paar belangrijke of opvallende maatregelen.
  - Plaats-onafhankelijk werken, inclusief thuiswerken
    - Kosten van de thuiswerkplek
    - Thuiswerkvergoeding
    - Toezicht en hulp bij inrichten thuiswerkplek
    - Werkafspraken
    - (Formele) afspraken over dagen/momenten waarop werknemers op de bedrijfslocatie moeten zijn
    - Weet de organisatie waar de werknemer werkt als hij niet op kantoor werkt (thuis, in een koffietent, etc.)?
    - Mag een werknemer alleen thuiswerken, of bijvoorbeeld ook in een koffietent?
    - Als ook in bijvoorbeeld een koffietent mag worden gewerkt, maakt de organisatie dan een onderscheid in het beleid?

- Tijdsonafhankelijk werken, inclusief flexibele begin- en eindtijden
  - In hoeverre mogen werknemers zelf bepalen wanneer ze hun werk doen, en hoe laat ze beginnen/stoppen met werken?
  - Mogen werknemers buiten de reguliere werkuren werkzaamheden verrichten?
  - Zijn er afspraken gemaakt over de responsietijd buiten de reguliere werkuren, bijvoorbeeld of van de werknemer wordt verwacht dat hij in de avond/weekend zijn mail leest, belletjes opneemt, etc.?
- Hoe wordt omgegaan met de plicht om – zowel op de bedrijfslocatie als bijvoorbeeld thuis – zorg te dragen voor gezond en veilig werken van de werknemer?
  - Hulp bij inrichten thuiswerkplek
  - Toezicht op thuiswerkplek (bv checklist ergonomische maatregelen)
  - Actief stimuleren van pauzes en bewegen
  - Afspraken over werktijden en bereikbaarheid
  - Hoe kijkt geïnterviewde zelf aan tegen monitoring/(digitale) controles van bijvoorbeeld gewerkte uren of prestaties van medewerkers die thuiswerken? *Je kunt hier wellicht toelichten waarom deze controle nodig is, en positief of negatief kan uitwerken*
    En hoe verwacht hij/zij dat anderen hier tegenaan kijken?
- Kansen op promotie bij plaats-onafhankelijk werken.
  (Er bestaan zorgen dat werknemers op locatie beter zichtbaar zijn en daardoor een grotere kans hebben op promotie. Dit kan zeker voor bepaalde groepen extra relevant zijn (zoals voor vrouwen, die zeker in bepaalde beroepen al een beperkter doorstroom kennen naar hogere posities). Hybride werken, met name op het gebied van locatie, zou ongelijkheden kunnen versterken doordat deze groepen minder zichtbaar worden). Hoe kijkt u hier tegenaan? In hoeverre is deze organisatie zich hiervan bewust, en welke maatregelen nemen jullie om dit te voorkomen?
- Is er een risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E) en (hoe) wordt daarin aandacht besteed aan hybride werken? *(bijvoorbeeld aan plaats-onafhankelijk werken/thuiswerken, beeldschermwerk bij hybride werken, psychosociale arbeidsbelasting, arbeids- en rusttijden bij hybride werken)*
  - Wordt in de RI&E apart ingegaan op plaatsonafhankelijk werken/hybride werken/thuiswerken?
  - Zo ja, staat er iets over (i) de werkplek, (ii) beeldschermwerk en/of (iii) de psychosociale arbeidsbelasting? Zo ja, wat staat daar?
  - Wordt tijdens bijvoorbeeld een jaargesprek de psychosociale arbeidsbelasting van de werknemer besproken?
- Formele verzoeken en wet- en regelgeving
  - Is er weleens een verzoek tot (meer) hybride werken ingediend?
  - Zo ja, hoe gaat de organisatie hiermee om? Zijn er bijvoorbeeld richtlijnen wanneer dit wordt toe-/afgewezen? En is zo'n verzoek vaak toegewezen?
  - In hoeverre houdt de organisatie wet- en regelgeving rond hybride werken goed bij?
  - In hoeverre zijn respondenten/anderen in de organisatie mogelijk terughoudend om hybride werken toe te staan vanwege onbekendheid met wet- en regelgeving en mogelijke consequenties? Of speelt dat eigenlijk geen rol?

3. Informatie, overleg en medezeggenschap over hybride werken

Doel: Dit gedeelte heeft als doel om een beeld te krijgen bij het type informatie waarop organisaties hun maatregelen en beleid baseren, en hoe zij in overleg met hun werknemers tot afspraken komen.

Onderwerpenlijst

- Hoe zijn bestaand (formeel/informeel) beleid, maatregelen en praktijken op het gebied van hybride werken ontstaan?
- Op basis waarvan is dit (destijds) opgesteld? Is er gebruik gemaakt van onderzoek, conferenties, interne raadpleging (hoe dan), trial and error etc?
- Met wie is er overlegd (vooral binnen 'eigen laag'/top-down, bottom-up) en hoe is dit overleg georganiseerd?
- Hoe worden in uw organisatie afspraken gemaakt ten aanzien van hybride werken?
  - Medewerkers mogen voornamelijk zelf bepalen waar/wanneer ze werken
  - Leidinggevende voeren de regie/komen tot afspraken
  - Afspraken worden in overleg gemaakt, bijvoorbeeld binnen teams of afdelingen
  - Er zijn formele procedures met centrale normen waarbinnen alle medewerkers hun verzoeken over hybride werken kunnen indienen
- Is er wel eens overleg met de OR/pvt over het thema hybride werken (geweest)? Hoe gaat dat? (informeel, advies, informatie, instemming) En over welke aspecten gaat het dan?
  Mogelijk zijn hier documenten van? Zou je die mogen inzien?

4. De toekomst

Doel: Dit gedeelte heeft als doel om na te gaan hoe werkgevers en werknemers de toekomst van hybride werken zien, of zij verwachten dat het in deze vorm zal blijven bestaan (of (waarom) niet) en wat nodig zou zijn in aanpassingen in beleid om het toekomstbestendig te laten zijn.

Onderwerpenlijst

Beoogde toekomstige benaderingen van hybride werken:

- Wat gaat goed, wat kan beter? Zijn er onderdelen waar minder grip op is of uitdagingen gezien worden?
- Zijn er volgende stappen, toekomstige plannen en/of doelstellingen?;
- Wat er moet worden gedaan en door wie om (beleid rond) hybride werken te bestendigen/verbeteren?

5. Afronding van het interview

We naderen het einde van het interview.

- Is er nog iets waar u op terug zou willen komen?
- Of iets dat niet ter sprake is gekomen maar waarvan u denkt dat het belangrijk zou kunnen zijn voor ons onderzoek?

Uitwerkingen van de casestudie:

- Stem af hoe het casestudie-rapport naar de geïnterviewde kan worden gestuurd voor commentaar (naam, emailadres) en hoeveel tijd hiervoor nodig.

Hartelijk dank voor dit interview!