

Lessen uit Werk in Transitie



8 maart 2024

1

Agenda

9:15-9:30	Inloop en welkom
9:30-9:45	Introductie
9:45-10:00	Wat leren we uit de WiT Monitor – Anca Gosselink
10:00-10:15	Wie werkt waar? – Sjors Houtveen
10:15-10:30	<i>Pauze</i>
10:30-11:15	Ervaringen vanuit de Belastingdienst
11:15-12:15	Aan de slag met de locatiegebruiksprofielen – Dennis La Brijn
12:15-12:30	Wrap up
12:30	Netwerklunch



2

Collectief onderzoek Werk in Transitie

Initiatiefnemers



Deelnemende partijen



Rijksoverheid



Radboud Universiteit

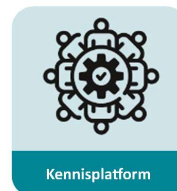


3

Kennisprogramma 2023 in het kort

› Kennisplatform

- › Kenniskring Gezondheid – 10 februari 2023
- › Kenniskring Leiderschap – 21 april 2023
- › Kenniskring Living Labs & Pilots – 22 september 2023
- › Kenniskring Data & Tech – 24 november 2023
- › Congres 'Iedereen vrij, allemaal blij' – 31 augustus 2023
- › CfPB Impuls 2024 – Januari 2024



› Werk in Transitie Monitor

- › 10 organisaties & 17.250 respondenten



› Verdiepende onderzoeken

- › Nieuwe Generatie Medewerkers
- › Kwaliteit van Werk



4

CfPB Werk in Transitie Monitor

- › Collectieve kennisontwikkeling op het gebied van (hybride) werken.
- › Kennis voor het maken van de juiste strategische en tactische keuzes.
- › Voortbouwend op We Werken Thuis en meer dan 22 jaar onderzoek naar mens, werk en werkomgeving.



5

Werk in Transitie Monitor

- › Inzicht op 25 onderwerpen over hybride werken
- › Jaarlijkse benchmark
- › Realistisch en betrouwbaar beeld van mens, werk en werkomgeving



6

Werk in Transitie Monitor 2023

Data uit CfPB WiT Monitor 2023

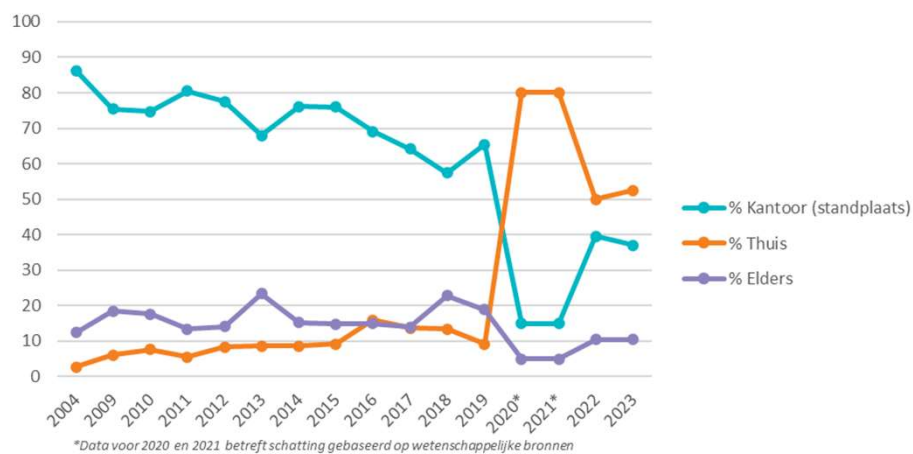
- › 17.250 respondenten, 10 organisaties
- › Looptijd van januari & juni t/m november
- › Publieke sector
- › Gemiddelde leeftijd van 49 jaar
- › Gemiddeld 14 jaar werkzaam voor de organisatie
- › Basisrapportages en verdiepende rapportages



7

Wijziging in werklocatie

20 jaar Hybride Werken



Bron: CfPB WODI (2004 t/m 2019), CfPB Werk in Transitie Monitor data (2022-2023)



8

6% werkt altijd op kantoor

94% werkt (vaak) elders

Bron: CfPB Werk in Transitie Monitor data (2023)



9

Invloed van keuzes werklocatie

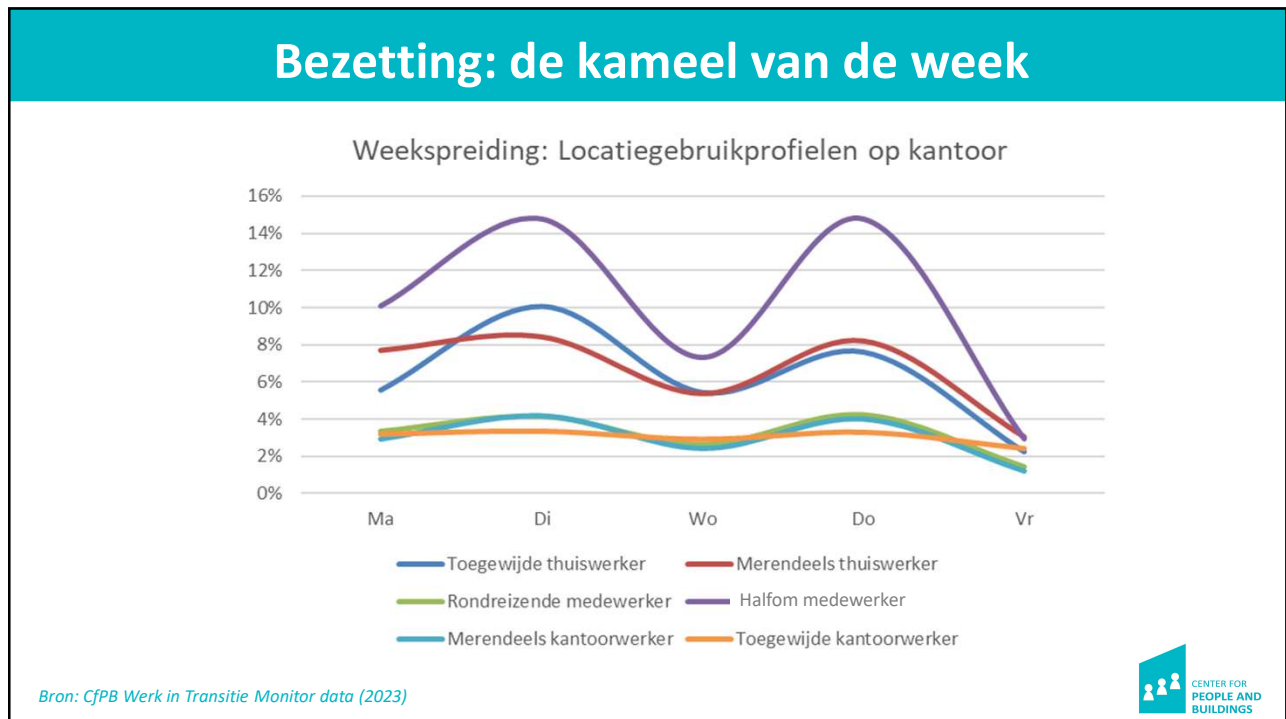
- 1. Bezetting op kantoor**
2. Team en samenwerking
3. Beleving werkomgeving



10



11



12

Bezetting op kantoor

- › Mensen komen naar kantoor voor werken in nabijheid van, en interactie met collega's¹
- › Piekbelasting werkplekbezetting op dinsdag en donderdag¹
- › Ervaring van drukte: afhankelijk van meerdere aspecten²
- › Gevoel "er is geen plek" hangt ook samen met voorkeursplek – samen met team / collega's³

Bron: 1. Werk in Transitie Monitor data (2023); 2. diverse CfPB onderzoeken en 3. Pitchforth et al. (2020)



13

Hoe druk is het op kantoor?

“
Vertrouwelijke telefoongesprekken en deelname aan MS Teams vinden in de open ruimte plaats. Hier is weinig privacy en veel geluid om je heen.
 ”

Deelnemer in onderzoek locatie Westraven

- › Bezettingsgraadmetingen: piekbezetting is niet hoger dan pre-COVID-19

Beleving van drukte:

- › Lijkt wel hoger op di-do
- › Mede afhankelijk van inrichting en beschikbaarheid type plekken
- › Afhankelijk van verschillende psychosociale factoren

→ Bezetting is niet gelijk aan beleving van drukte

Bron: CfPB Rijkswaterstaat Drukte Onderzoek (2023)



14

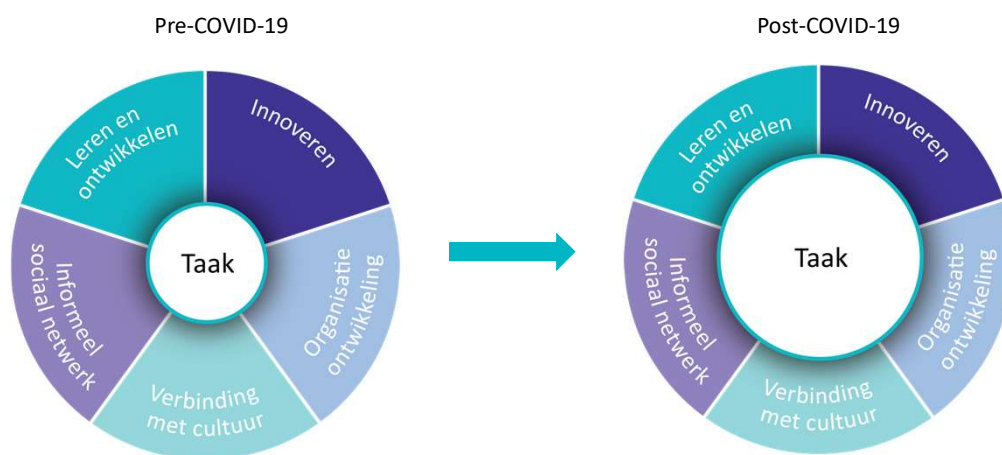
Invloed van keuzes werklocaties

1. Bezetting op kantoor
2. Team en samenwerking
3. Beleving werkomgeving



15

Individu thuis meer taakgericht aan de slag



Bron: Colliers (2023); Van der Meulen, Van Baalen, Van Heck & Müller (2019)



16

Effecten van werken op afstand

- › Minder innovatie¹
- › Begeleiding nieuwe medewerkers onder druk¹
- › Minder onderlinge/synchrone communicatie²
- › Minder identificatie met gemeenschappelijke doelen³
- › Nadelig voor kennisoverdracht^{1, 2 & 4}
- › Nadelig voor kennisbewustzijn⁴

Bron: 1. Allen, Golden & Shockley (2015), 2. Yang et al. (2022), 3. Taskin & Bridoux (2010), 4. Van der Meulen, Van Baalen, Van Heck, Müller (2019)



17

Thuis werken is meer taakgericht werken

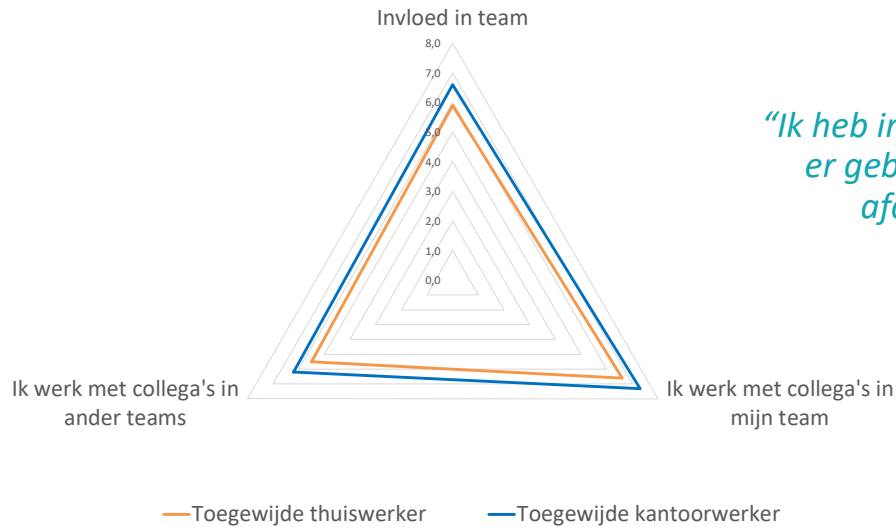


Bron: CfPB Werk in Transitie (2023)



18

Interactie, invloed en samenwerken



“Ik heb invloed op wat er gebeurt op de afdeling”

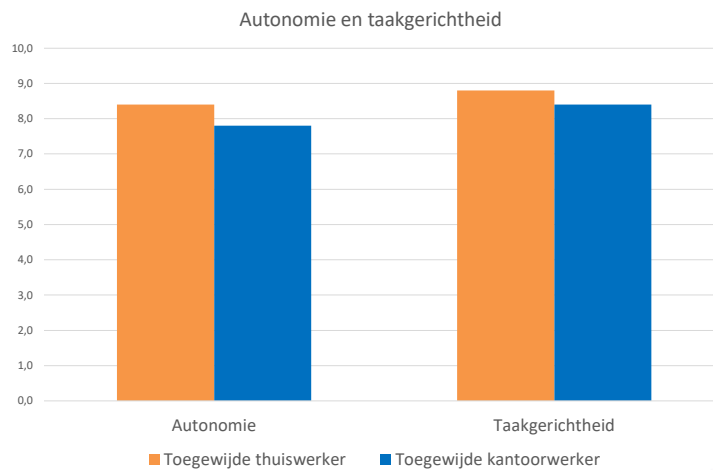
Bron: CfpB Werk in Transitie Monitor data (2023)



19

Autonomie en taakgerichtheid van thuiswerkers

“Ik bepaal zelf hoe ik mijn werk doe.”



Bron: CfpB Werk in Transitie Monitor data (2023)



20

Thuiswerkers vs kantoorwerkers



Bron: CfpB Werk in Transitie Monitor data (2023)



21

Conclusies literatuur over fysiek samenzijn

- › Face-to-face contact verbetert humeur en productiviteit¹
- › Eenzaamheid ondermijnt werkprestaties²
- › Een praatje op kantoor geeft energie³
- › Mensen gaan naar kantoor om collega's te ontmoeten⁴

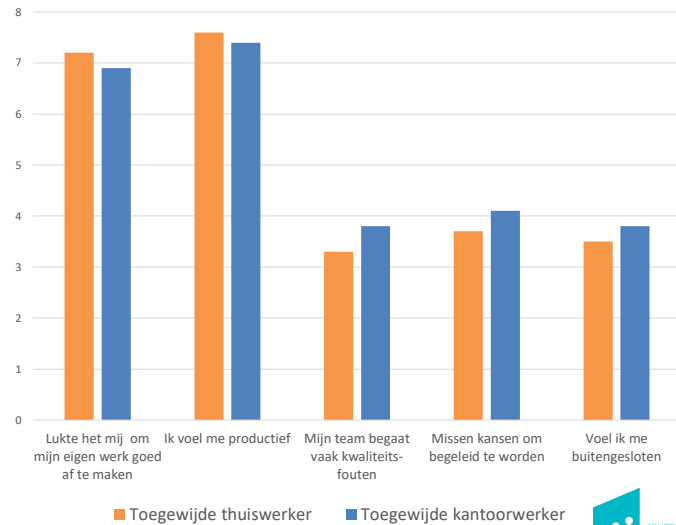
1. Pinker (2014); 2. Ozcelik & Barsade (2018); 3. Methot et al. (2020); 4. CfpB Werk in Transitie Monitor data (2023)



22

Thuiswerker schat eigen productiviteit hoger in

- › Thuiswerkers voelen zich **meer** effectief en productief
 - › Thuiswerkers rapporteren **minder**
 - » kwaliteitsfouten in team
 - » gemiste kansen begeleiding
 - » buitengesloten gevoelens
- ...dan kantoorwerkers



Bron: CfpB Werk in Transitie Monitor data (2023)



23

Blinde vlek bij thuiswerkers?



- › Inschatting thuiswerkers over eigen prestaties is hoog
- › Kennis- en kwaliteitsbewustzijn?
 - › Bewustzijn van:
 - » gemiste kansen qua begeleiding
 - » mogelijkheden voor ontwikkeling en innovatie



24

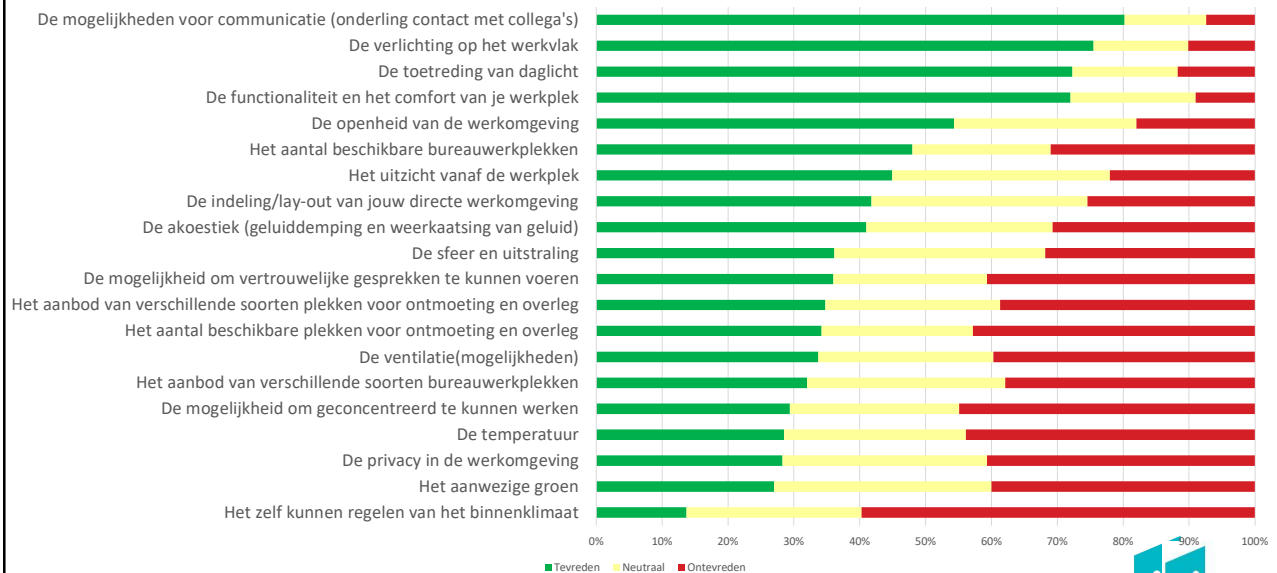
Invloed van keuzes werklocaties

1. Bezetting op kantoor
2. Team en samenwerking
3. Beleving werkomgeving



25

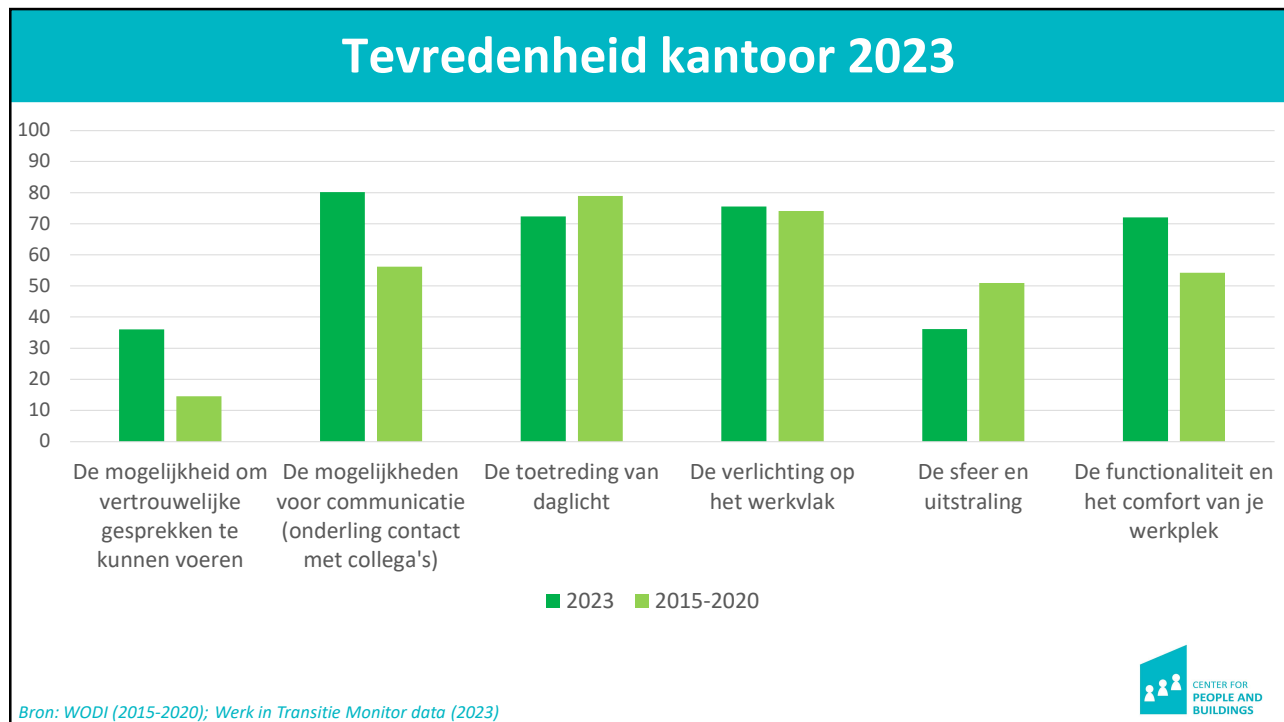
Beleving van de werkomgeving op kantoor(2023)



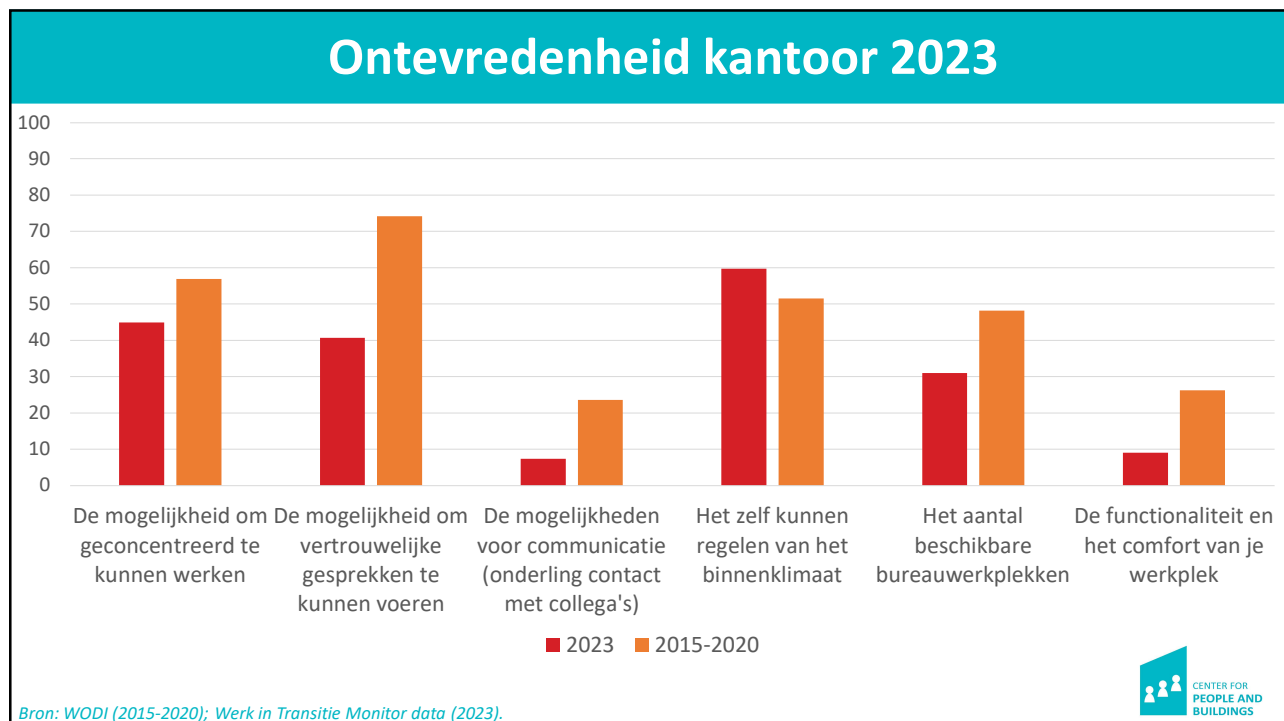
Bron: Werk in Transitie Monitor data (2023)



26



27



28

Invloed van keuzes werklocaties

1. Bezetting op kantoor
2. Team en samenwerking
3. Beleving werkomgeving



29

Bezetting op kantoor

- › Beleving drukte op kantoor
 - » Werken in de buurt van collega's faciliteren
 - » Diversiteit aan (werk)plekken aanbieden op kantoor
 - » Inrichting toetsen en zo nodig aanpassen (co-creatie) op uitkomsten 'ervaren drukte'
- › Kameel van de week
 - » Aanhaken bij de redenen waarom mensen naar kantoor komen: collega's.



30

Team en samenwerking

- › Bewustwording
 - » Medewerkers bewust maken van de (mogelijk onbedoelde) gevolgen van de thuiswerk keuze (taak, invloed, kennisontwikkeling, carrière)
- › Taakverdeling binnen team
 - » Thuiswerkers: meer taakgericht werken
- › Kennisontwikkeling
 - » Thuiswerkers meer bewust leren via training / opleiding
- › Kwaliteit van werk
 - » Heldere afspraken maken over op te leveren kwaliteit
 - » Monitoren van kwaliteit ivm lagere kennis- en kwaliteitsbewustzijn



31

Beleving werkomgeving

- › Tevredenheid kantooromgeving is gestegen
 - » Communicatiemogelijkheden, vertrouwelijke gesprekken, functionaliteiten en comfort
- › Constanten
 - » Binnenklimaat, daglicht en concentratie
- › Aandachtspunten
 - » Faciliteren van kleinere overleggen



32

Nader onderzoeken: efficiëntie vs effectiviteit

Bedrijfsmatige **efficiëntie / kostenbesparing**
d.m.v. focus op bezettingsgraden en flexibiliteit



Team- en organisatie-effectiviteit door samen
werken in de nabijheid van collega's en andere teams



33

“...More important than the cost savings... is the fact that people find it comfortable to work.”

- Allen & Gerstberger, 1973

Bron: Allen & Gerstberger (1973)

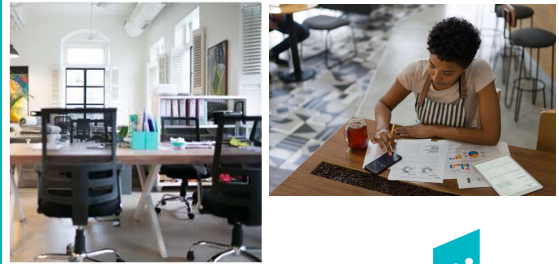
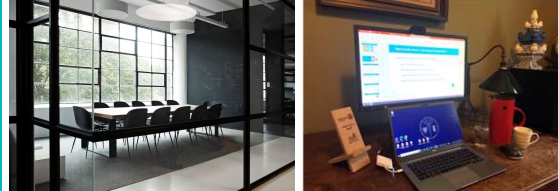


34

Wie werkt waar?

Welke keuzes maken mensen?

Wat zijn de onderscheidende kenmerken?



35

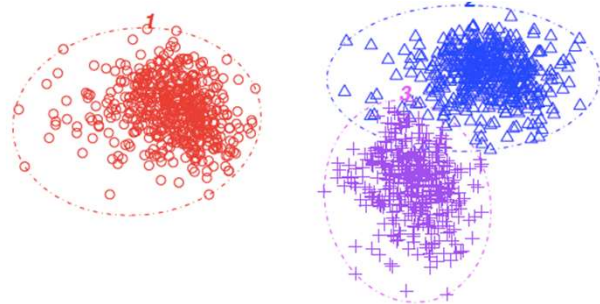
Keuzes voor locatie van werk

Clusteranalyse op basis van:



Locatiegebruik

- Kantoor (eigen standplaats)
- Onderweg (reizende)
- Thuis
- Kantoor (andere locatie organisatie)
- Andere locatie (klant of een openbare locatie)



36

De 6 locatiegebruiksprofielen



Toegewijde
Thuiswerker



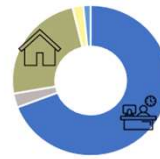
Merendeels
thuiswerker



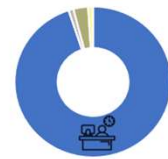
Rondreizende
medewerker



Half om
medewerker



Merendeels
kantoorwerker



Toegewijde
kantoorwerker

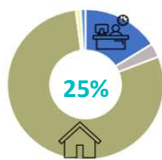
Bron: CfpB Werk in Transitie Monitor data (2023)



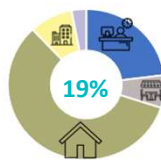
37

Welke locatiekeuzes maken mensen?

Hoeveel procent van de respondenten valt binnen welk profiel?



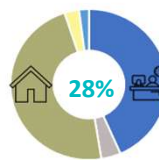
Toegewijde
Thuiswerker



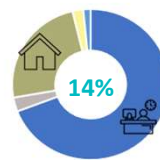
Merendeels
thuiswerker



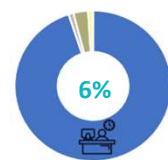
Rondreizende
medewerker



Half om
medewerker



Merendeels
kantoorwerker



Toegewijde
kantoorwerker

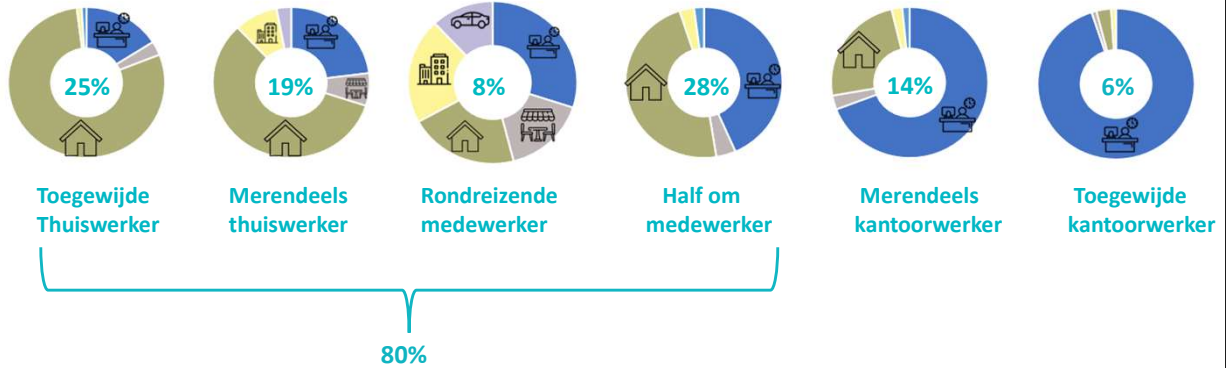
Bron: CfpB Werk in Transitie Monitor data (2023)



38

Welke locatiekeuzes maken mensen?

Hoeveel procent van de respondenten valt binnen welk profiel?



Bron: CfpB Werk in Transitie Monitor data (2023)



39

Wat zijn de onderscheidende kenmerken?



Activiteiten

- Algemeen en routinematig werk
- Werk waarbij concentratie nodig is
- Interactief bureauwerk
- Gepland overleg
- Ongepland overleg
- Telefoneren



Beleving werkomgeving

- Psychosociale factoren
- Fysische factoren
- Architectonische factoren
- Voorzieningen
- Ruimtelijke factoren



Demografie

- Leeftijd
- Geslacht
- Persoonlijkheid
- Samenstelling huishouden
- Opleiding

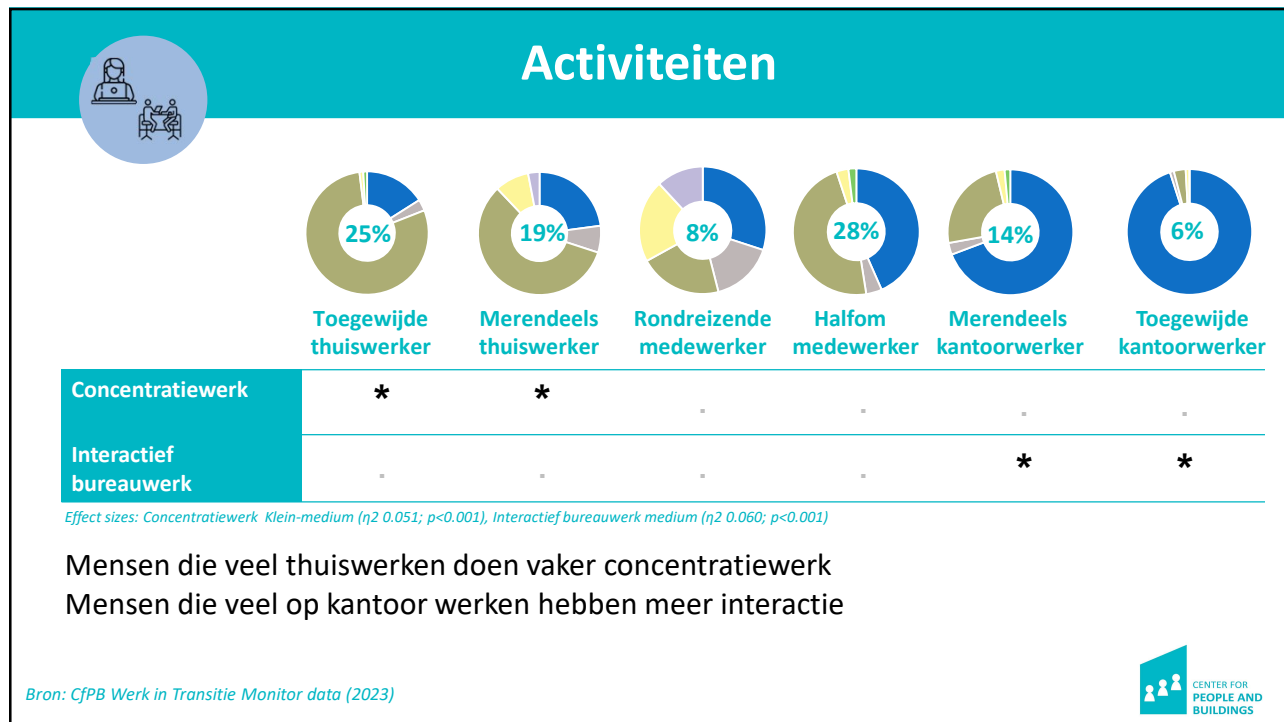


Kenmerken werk

- Aantal werkuren
- Dienstverband
- Reistijd woon-werkverkeer
- Afhankelijkheid van team
- Rol in de organisatie (manager)



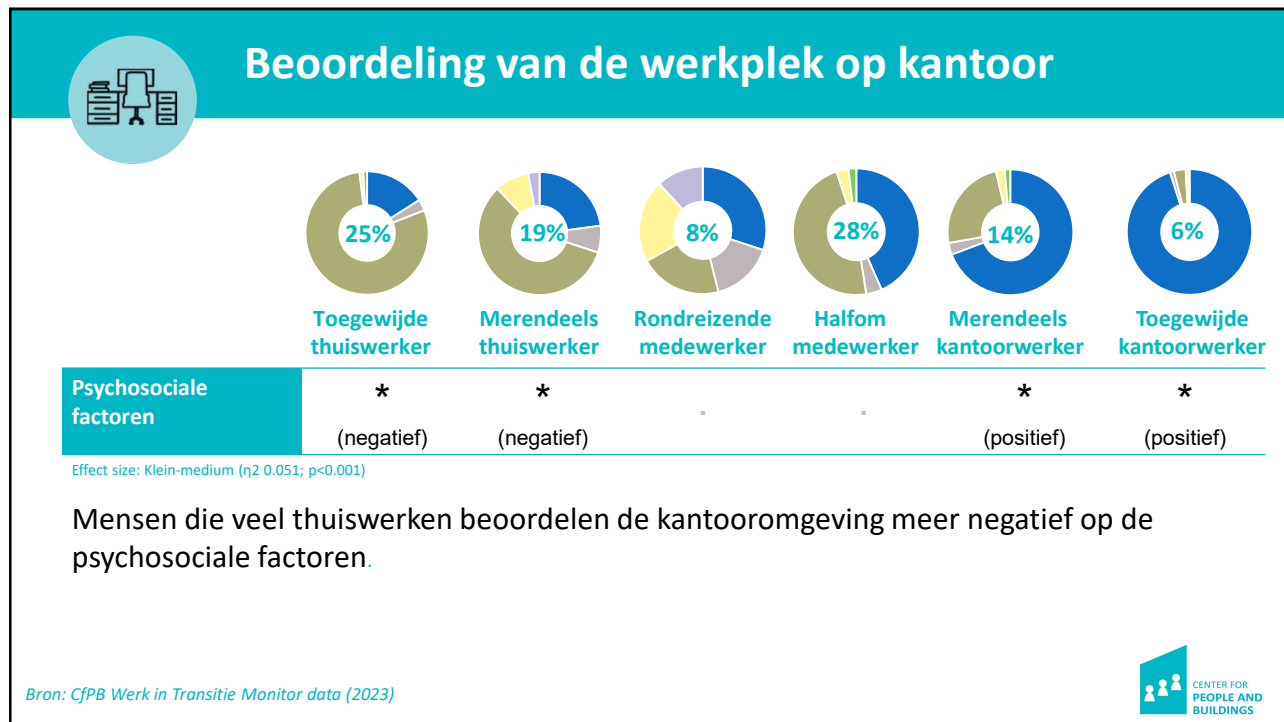
40



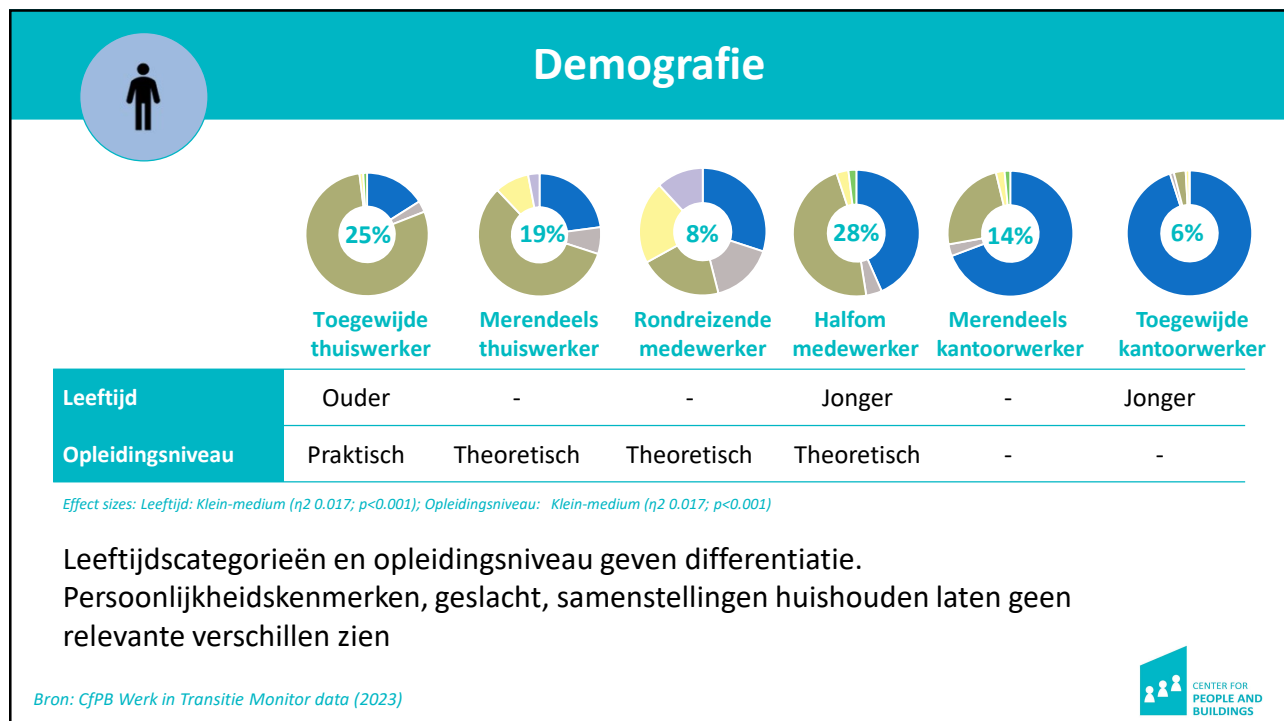
41



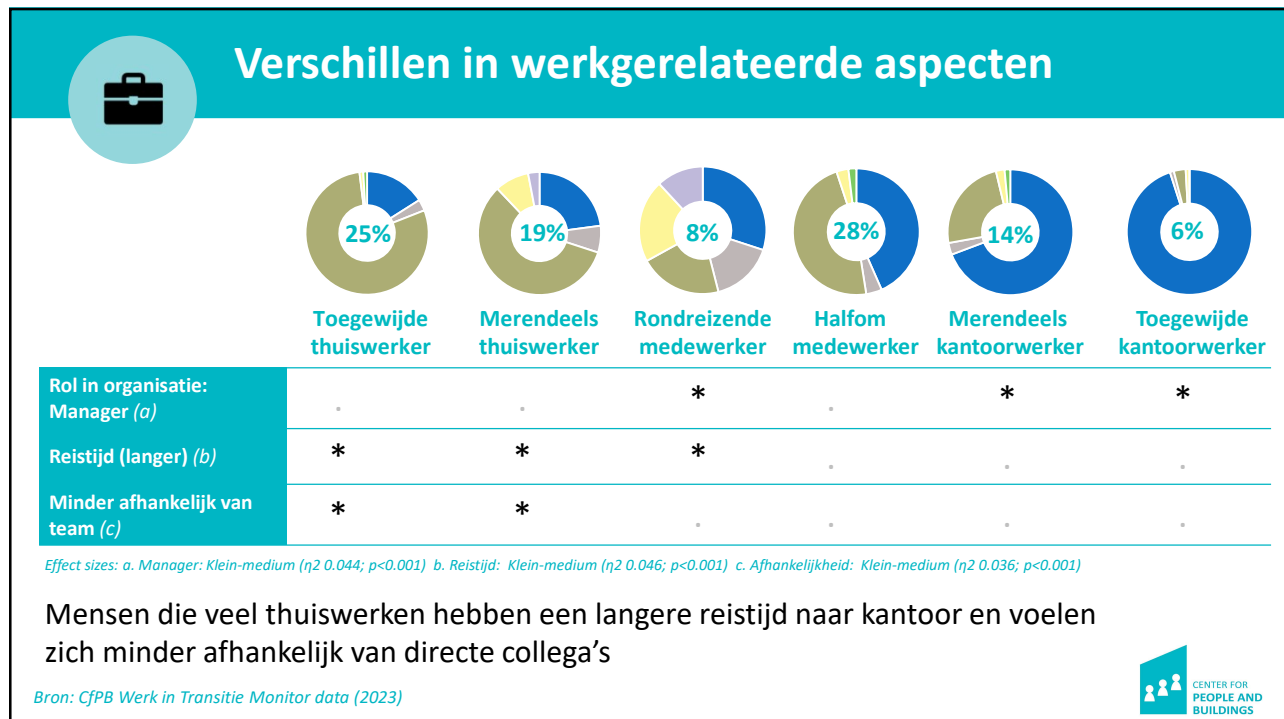
42



43



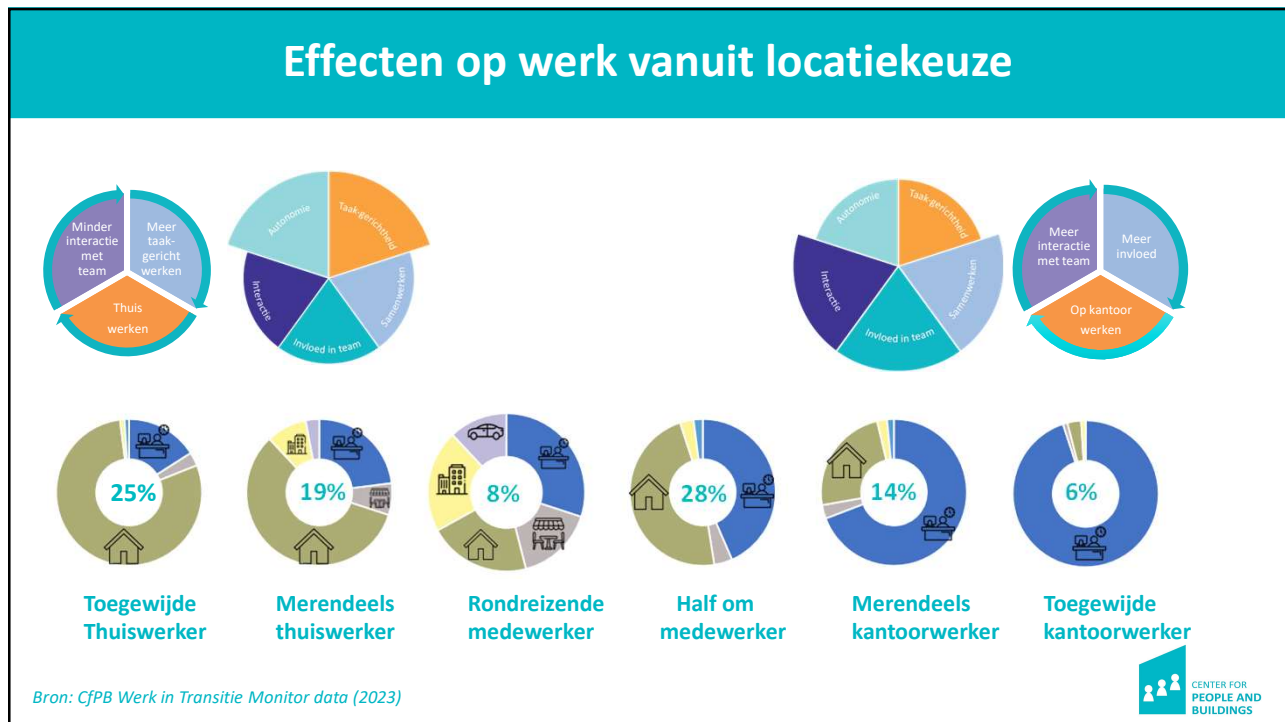
44



45



46



47



48



Werk in Transitie

Bij het Ministerie van Financiën
(kerndepartement,
Belastingdienst, Douane en
Toeslagen)

WiT Kenniskring
8 maart 2024

Sandra Brunia

49



De context van werken verandert in de tijd ...



2002

2024 e.v.

OGH

Werkomgeving

OrganisatieGericht

Rijkskantoor

AGW

FWR

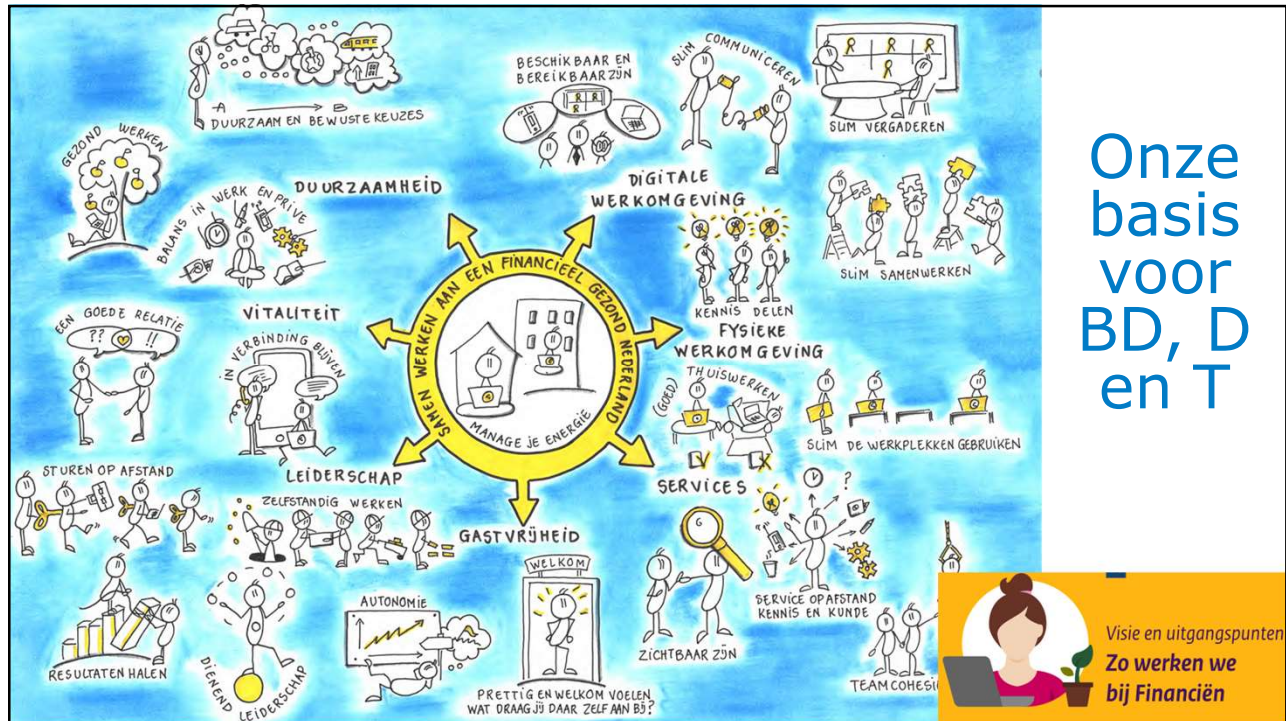
Hybride werken

Digitaal

TPAW

Investering

50



51

Waarom WiT

- › Integraliteit in het onderzoek
- › Samenwerking met mede-dienstverleners (HR en IT)
- › Trends goed kunnen volgen (nog 2 jaar uitzetten)
- › Klopten verwachtingen die we hadden n.a.v. "We Werken Thuis" (2020)?



52



1e monitor WiT bij Financiën

- › Alle medewerkers benaderd
- › Invulperiode: 5 juni t/m 3 juli 2023
- › Respons N = 7790 (goede doorsnede populatie)

	Aantal respondenten (N)	Benodigde N voor 95% betrouwbaarheid
DG Belastingdienst	5837	380
DG Douane	711	362
DG Dienst Toeslagen	486	342
Beleidsdepartement	360	326
Totaal Ministerie van Financiën	7790	381



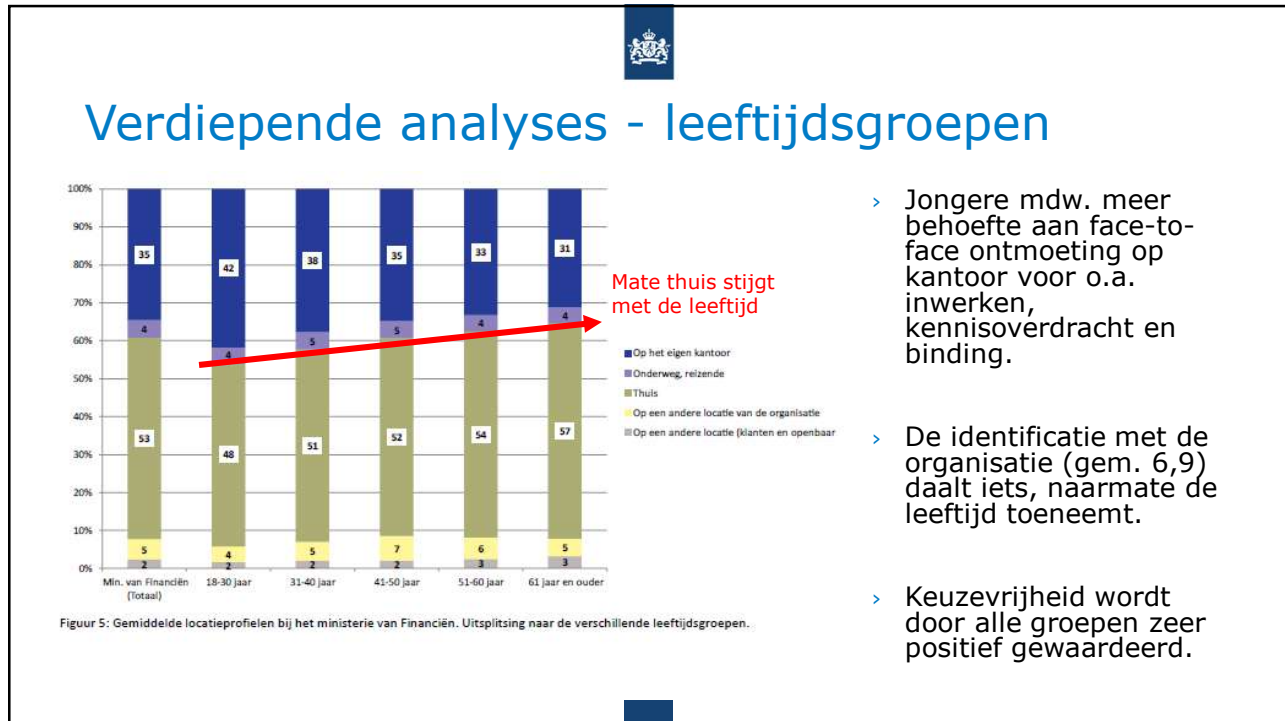
53



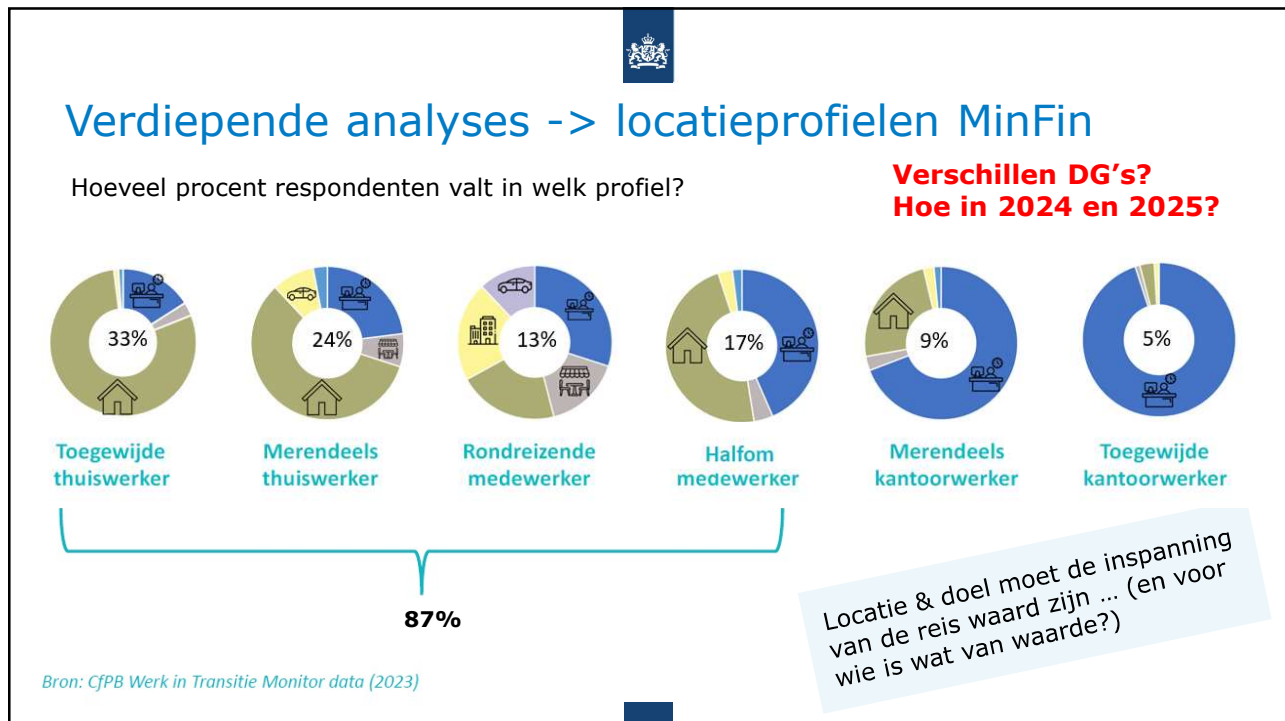
Overall beeld = gemiddelde

- › Er lijkt een basis te zijn in het werkpatroon (locatiekeuzes en wat doen we waar).
- › Op kantoor werken vooral gekoppeld aan samenwerking en ontmoeten van elkaar.
- › Echter, veel activiteiten worden *zowel* hybride, fysiek als online gedaan!
- › Thuiswerkmiddelen (fysiek en digitaal) goed op orde.
- › Samenwerking, sociale cohesie, onderling vertrouwen en steun voor elkaar positief.
- › *Flexibiliteit in maken keuzes wat, waar, wanneer heel positief gewaardeerd.*
- › Aandachtspunten:
 - Kantoor: met name privacy en concentratie, controle over het klimaat, het aantal en de soorten overleg- en werkplekken -> *videobellen drukt zijn stempel*;
 - Tekorten aan faciliteiten op kantoor vooral ervaren op piekmomenten in de week;
 - Sociale gezondheid: ca. 11% mist in contact staan met collega's, wat kan leiden tot professionele of sociale isolatie;

54



55



56



Terug de organisatie in

- › Specifieker per DG geeft een completer beeld & meer gevoel van herkenning.
- › Terugkoppeling op diverse lagen:
 - Medewerkers (via Intranet)
 - Medezeggenschapsorganen
 - MT CFD
 - DG's BD, D en T
 - Bedrijfsvoeringsberaad MinFin
- › Gespreksstof:
 - Meetmoment -> trendontwikkeling?
 - Aandachtspunten voor dienstverleners, als ook voor leidinggevenden en medewerkers
 - Herijking visie en uitgangspunten op manier van werken en werkomgeving
- › Samenwerking met IV (IT-dienstverlener) en O&P (HR):
 - Waarop en hoe kunnen we de mdw en hun werkprocessen nog beter ondersteunen?



57



Onderzoek roept ook nieuwe vragen op

- › Sommige knelpunten blijven:
 - (Sociale) cohesie / verbinding lange termijn
 - Kameel van de week -> zoekend in hoe daarmee om te gaan
 - Ervaren tekort aan vergaderzalen op populaire dagen
 - Nog te weinig kennis van invloed op lange termijn van en op systemen om de werkomgeving heen
 - Wie draait aan de knoppen?
- › Dilemma's uiteten zich vaak fysiek, oplossingen liggen daar niet per se ...
 - Waar en hoe kunnen we beter hand in hand gaan?



58



“We ask for data, but believe in stories”



59

**Aan de slag met de
locatiegebruiksprofielen**



60

Aan de slag - deel 1 (+/- 30 minuten)

Op je badge staat:

- › een kleur (groen, blauw en rood) en
- › een nummer (1 t/m 9)
 - » Op de tafels achterin de zaal liggen de formulieren met de corresponderende kleur en nummer
 - » De opdracht staat op het bordje. Vul de antwoorden in op het formulier.
 - » Na tien minuten wissel je van tafel.
 - » Formulier neem je mee naar de volgende tafel. Bij de volgende tafel ga je naar het volgende blad van het formulier.

In totaal zijn er 3 rondes



61

Instructies deel 2 (10 minuten)

Blijf staan bij de laatste tafel

- » Je krijgt het ingevulde formulier van een ander kleur.
- » Per persoon krijg je vijf stickers
- » Lees de antwoorden per perspectief
- » Plak je stickertjes op de voor jou meest relevante antwoorden
- » Hierna neem je weer plaats op een stoel

Hier krijg je tien minuten de tijd voor



62

Wrap up

Helpen de locatiegebruiksprofielen?



63

Volg ons op LinkedIn en blijf op de hoogte van ons kennis- en onderzoekswerk.



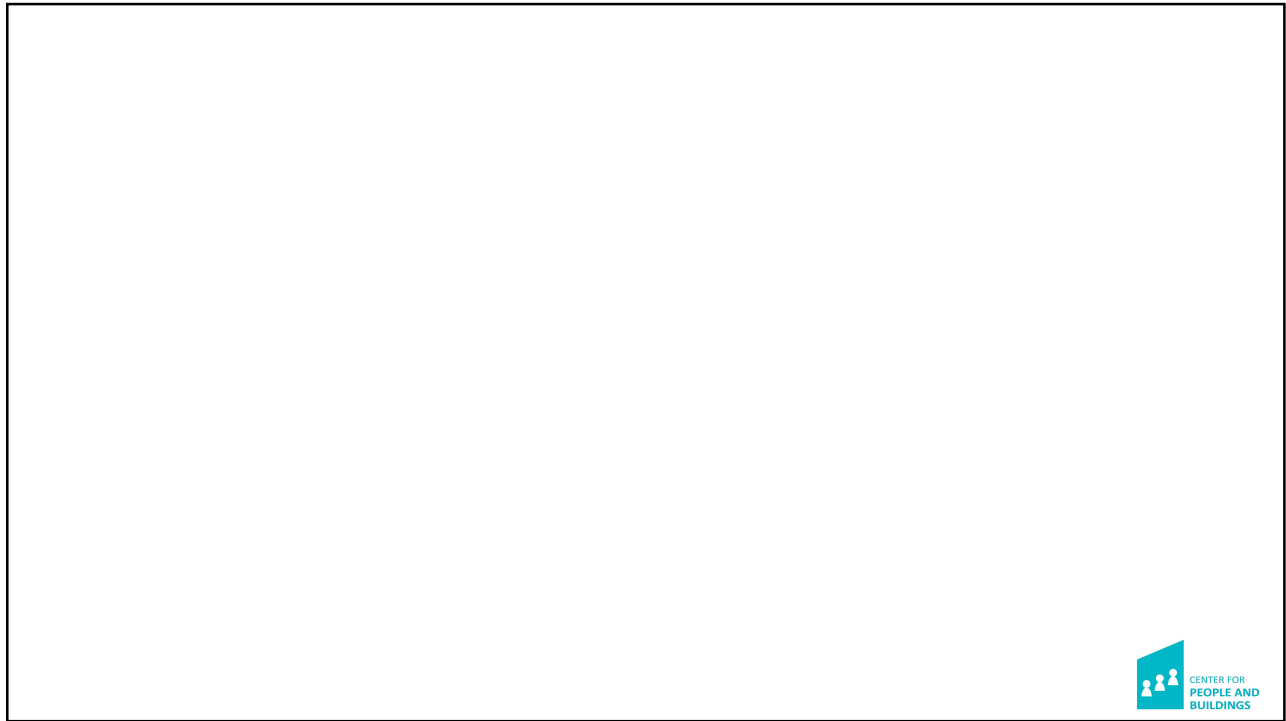
Save the Date!

**Volgende Kenniskring:
Vrijdag 26 april 2024**

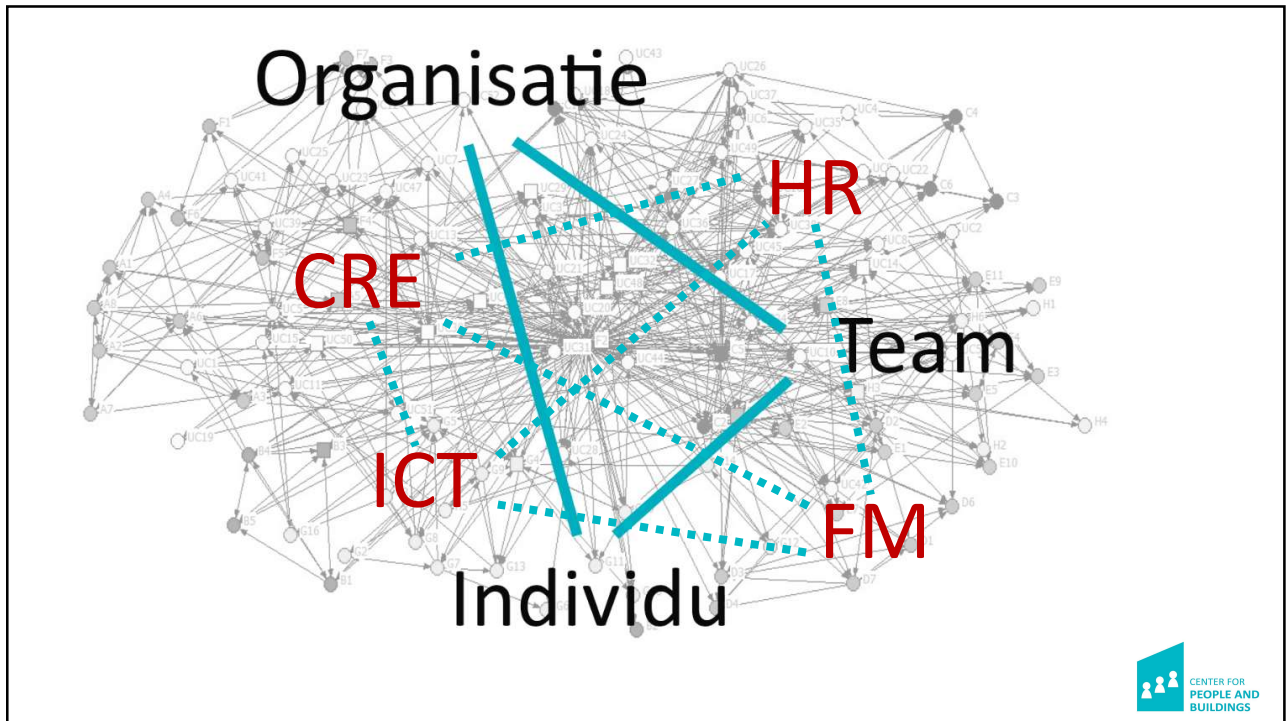
**CfPB Congres 2024:
Dinsdag 25 juni 2024**



64

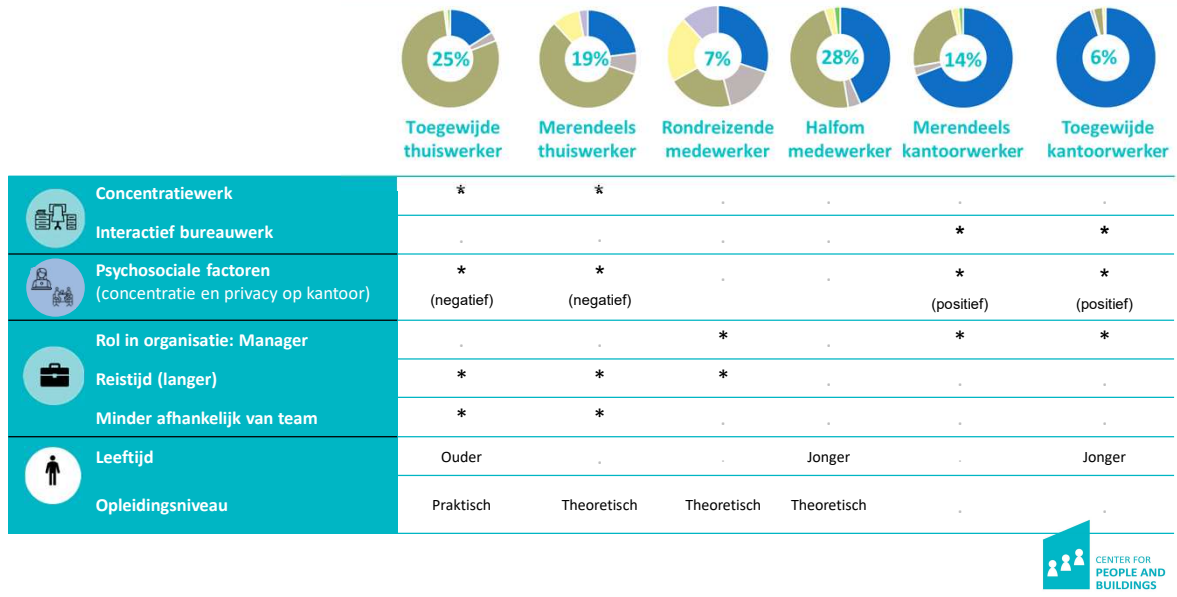


65



66

Samenvatting

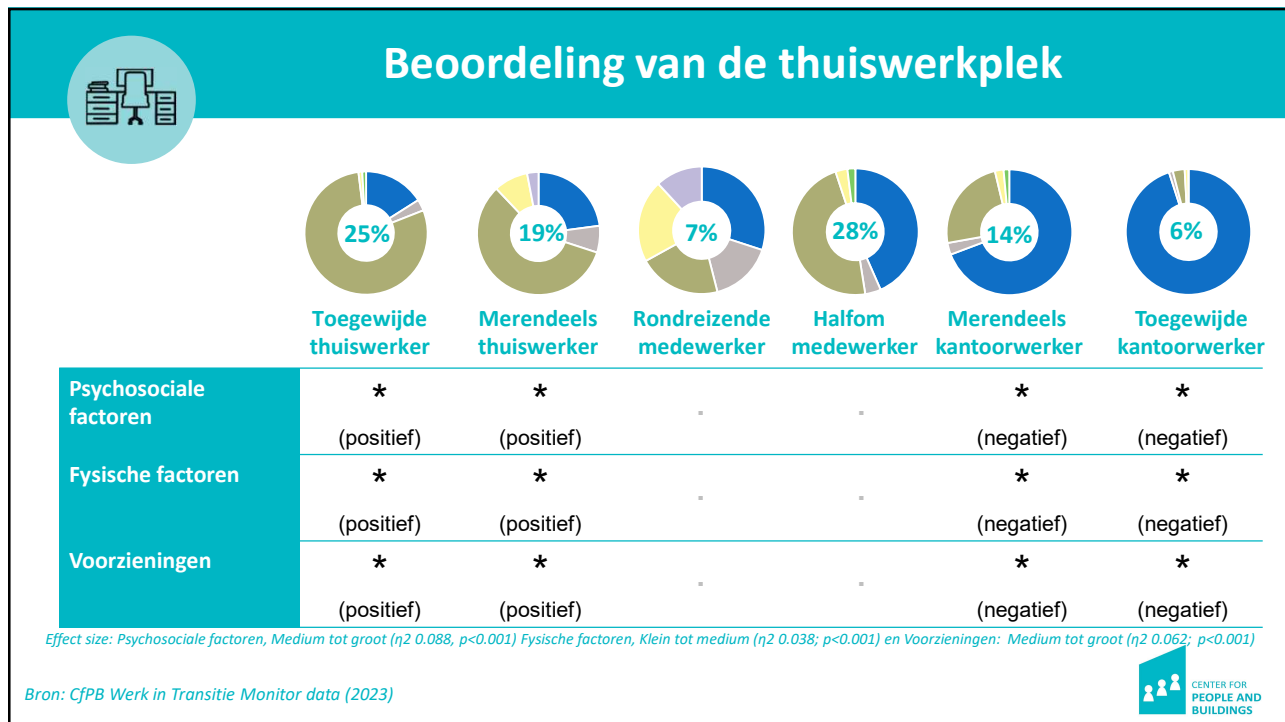


67

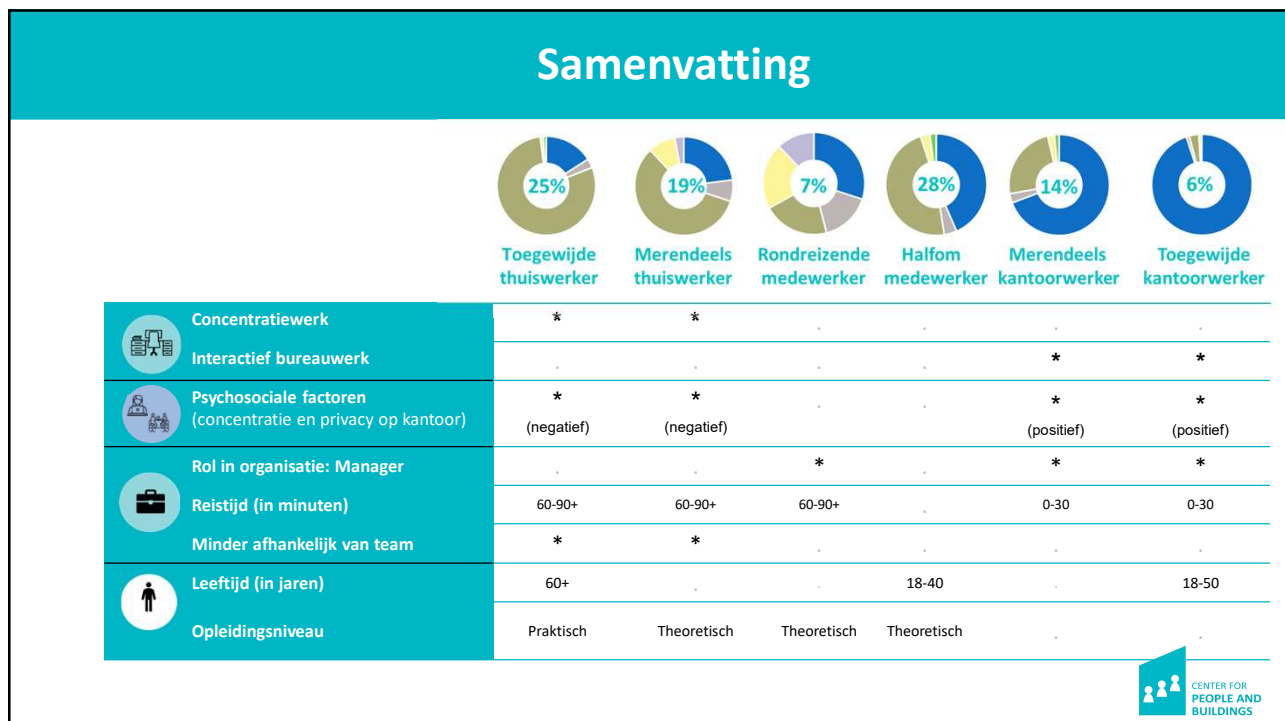
Referenties

- › CFPB (2015-2020). Werkomgeving diagnose Instrument. [WODI | Center for People and Buildings \(cfpb.nl\)](#)
- › CFPB (2023). Gezondheid op het werk. [Gezondheid op het werk | Center for People and Buildings \(cfpb.nl\)](#)
- › CFPB (2022). Zoeken naar verbinding in de hybride wereld. [Zoeken naar verbinding in de hybride wereld | Center for People and Buildings \(cfpb.nl\)](#)
- › Barrero, J.M., Bloom, N. & Davis, S.J. (2023). The Evolution of Working from Home. Institute for Economic Policy Research (SIEPR). [The Evolution of Working from Home | Stanford Institute for Economic Policy Research \(SIEPR\)](#)
- › UK Office for National Statistics (2021). [Homeworking hours, rewards and opportunities in the UK: 2011 to 2020 - Office for National Statistics \(ons.gov.uk\)](#)
- › CFPB WODI (2015-2020);
- › Leesman (2022)
- › MillerKnoll (2024) Global Workplace assessment
- › Burr (2019);
- › Colenberg, Jylhä & Arkesteijn (2020);
- › Bergefurt (2023);
- › Golden, Veiga, & Dino (2008);
- › World Health Organisation. Health and Well-Being. <https://www.who.int/data/gho/data/major-themes/health-and-well-being>.
- › Edmondson (1999);
- › Shin & Zhou (2007);
- › Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, de Vet & van der Beek (2014).
- › Burr (2019);

68



69



70