

Werk in Transitie Benchmark 2024



CENTER FOR
PEOPLE AND
BUILDINGS

Juni 2024

Colofon

De Werk in Transitie Benchmark 2024 is opgezet door de medewerkers van het CfPB

Dennis La Brijn, Gijs Brouwers, Anca Gosselink, Henk-Jan Hoekjen, Bartele Hoekstra, Sjors Houtveen, Maaïke Niekel, Katinka Ham-Meisner, Mathilda du Preez, Jacqueline Schlangen.

Auteurs van dit rapport

Dennis La Brijn
Mathilda du Preez
Bartele Hoekstra

Contact

Center for People and Buildings
015-2781271
info@cfpb.nl
www.cfpb.nl



© 2024 Stichting Kenniscentrum Center for People and Buildings

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

VOORWOORD

Hybride werken is sinds een paar jaar de norm voor veel kennis- en kantoorwerkers. Hybride werken is een vorm van telewerken, wat al gebeurt sinds de jaren '80. Het nieuwe in deze tijd is vooral gelegen in de massaliteit waarop we buiten kantoor werken en de opschaling van de digitale mogelijkheden voor samenwerken. Bovendien is hybride werken uniek door de keuzevrijheid die het individu heeft om zelf te bepalen waar gewerkt wordt.

Er is nog weinig (wetenschappelijk) onderzoek beschikbaar over hoe mensen het hybride werken ervaren en waar zij tegenaan lopen. In het collectieve onderzoeksprogramma Werk in Transitie haalt het CfPB (samen met de TU Eindhoven en de TU Delft) data en inzichten op over hybride werken. In dit rapport presenteert het CfPB de eerste Werk in Transitie Benchmark, gebaseerd op de data die in 2023 zijn opgehaald met de Werk in Transitie Monitor. De benchmark fungeert als een referentiepunt waarmee organisaties hun eigen situatie kunnen vergelijken. De Benchmark 2024 vormt daarmee de basis om ontwikkelingen in de komende jaren te duiden.

Momenteel zijn medewerkers blij met individueel verkregen voordelen als een verbeterde werk-privébalans of een vermindering van reistijd. Maar het is nog niet te zeggen dat er ook voor het team en de organisatie alleen maar voordelen zijn. Hoe zit het bijvoorbeeld met de afgeleverde kwaliteit van het werk, of het opbouwen en onderhouden van professionele netwerken? Met Werk in Transitie diept het CfPB samen met de deelnemende partijen deze en andere vragen verder uit. Naast deze benchmark heeft dat al geresulteerd in de volgende publicaties:

- › Zoeken naar verbinding in de hybride wereld (2022)¹
- › Gezondheid op het werk (2023)²
- › Druk op kantoor? Een kwestie van perspectief! (2024)³
- › Werk in Transitie Locatieprofielen. Waar werkt iedereen? (2024)⁴

Daarnaast werken we aan publicaties over leren van pilots, kwaliteit van werk en generatieverschillen in de hybride werkomgeving.

Kennis over de waardering van de werkplek, prestaties en samenwerking met collega's draagt bij aan het vinden van de juiste balans tussen de individuele behoeften van medewerkers en het realiseren van collectieve doelen van organisaties. Antwoorden helpen om beleid te toetsen en zo nodig bij te sturen. Wij zijn onze programmapartners (in 2024 Rijksoverheid, Nationale Politie, TU Delft, Radboud Universiteit) dankbaar voor hun inzet om het collectieve onderzoek Werk in Transitie mogelijk te maken.

*Jacqueline Schlangen, directeur Center for People and Buildings
Juli 2024*

SAMENVATTING WERK IN TRANSITIE BENCHMARK 2024

WAAR WERKEN WE...



6%

van de medewerkers
werkt elke dag op
kantoor



80%

werkt maximaal
twee dagen op
kantoor



10

Organisaties

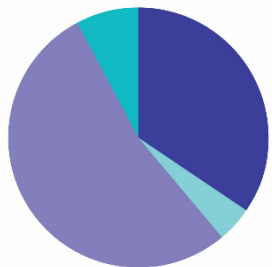


17250

Unieke respondenten

WAAROM WERKEN WE OP KANTOOR?

1. Treffen van collega's
2. Werken in nabijheid van collega's
3. Daar zijn de (project)overleggen



Gemiddeld percentage...

Op kantoor: 38%
Thuis: 49%

Minstens 1 dag thuiswerken...

82% van de medewerkers
doet het!

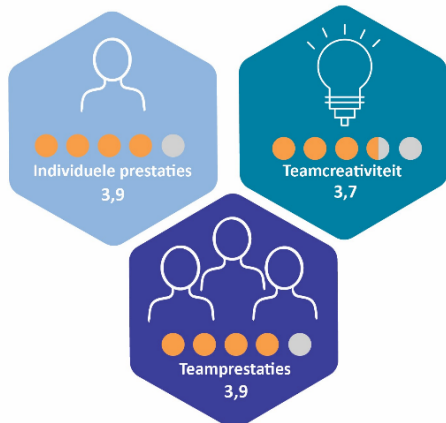


WAARDERING WERKPLEK



...EN HOE GAAT DAT?

WERKPRESTATIES



LEIDERSCHAP



Sociale steun
van leidinggevende
4,0

GEZONDHEID

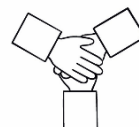


Werk-privé
conflict
1,8

SAMENWERKEN



Samenwerken
3,8



Sociale ondersteuning
van collega's
3,8



Mentale
gezondheid
3,6



Professionele
isolatie
2,0

WERK IN TRANSITIE IS OPGEZET DOOR:



CENTER FOR
PEOPLE AND
BUILDINGS

TU/e
EINDHOVEN
UNIVERSITY OF
TECHNOLOGY

TU Delft

INHOUDSOPGAVE

| | |
|---|-----------|
| Voorwoord | 3 |
| 1 Inleiding | 6 |
| 1.1 Doel van ons onderzoek | 6 |
| 1.2 Onze aanpak | 7 |
| 2 Hoofdpijnen Werk in Transitie Benchmark 2024 | 8 |
| 2.1 Impact van hybride werken op werkprocessen en overleg | 10 |
| 2.2 Variatie in uitkomsten tussen organisaties | 11 |
| 3 Werkprestaties | 12 |
| 3.1 Hoe waarden medewerkers werkprestaties? | 12 |
| 4 De werkplek thuis, op kantoor en digitaal | 13 |
| 4.1 Hoe waarden medewerkers hun thuiswerkplek? | 13 |
| 4.2 Hoe waarden medewerkers hun kantoorwerkplek? | 14 |
| 4.3 Hoe waarden medewerkers hun digitale werkplek? | 14 |
| 5 Samenwerken | 16 |
| 5.1 Hoe waarden medewerkers de inhoudelijke samenwerking? | 16 |
| 5.2 Hoe waarden medewerkers de sociale samenwerking? | 17 |
| 6 Leiderschap | 18 |
| 6.1 Hoe waarden medewerkers leiderschap? | 18 |
| 7 Gezondheid | 19 |
| 7.1 Hoe waarden medewerkers hun gezondheid? | 19 |
| 8 Conclusie en tips | 20 |
| 8.1 Beantwoording van de onderzoeksvraag | 20 |
| 8.2 De plaats van werk en de werkplek | 21 |
| 8.3 Het werken | 22 |
| 8.4 Identificatie met het werk en de organisatie | 23 |
| 8.5 Gezondheid en vitaliteit | 24 |
| 8.6 Hybride werken vanaf 2020 | 25 |
| 8.7 Tot slot | 26 |
| Bijlage 1: Verantwoording van het onderzoek | 27 |
| Bijlage 2: Betrouwbaarheid en representativiteit | 30 |
| Bijlage 3: Literatuurlijst | 31 |

1 INLEIDING

Na grootschalig onderzoek in 2020 naar de effecten van thuiswerken (We Werken Thuis), startte het CfpB samen met TU Eindhoven en TU Delft in 2022 het collectief onderzoeksprogramma Werk in Transitie. Dit programma richt zich op het gezamenlijk ontwikkelen van kennis over hybride werken en biedt inzichten voor strategische en tactische besluitvorming. De onderzoeksresultaten in dit rapport vormen een basis voor het in kaart brengen van de korte- en langetermijneffecten van ontwikkelingen op het gebied van organisatie, werkprocessen, werkomgeving, thuiswerken en de keuzes die mensen hierin maken.

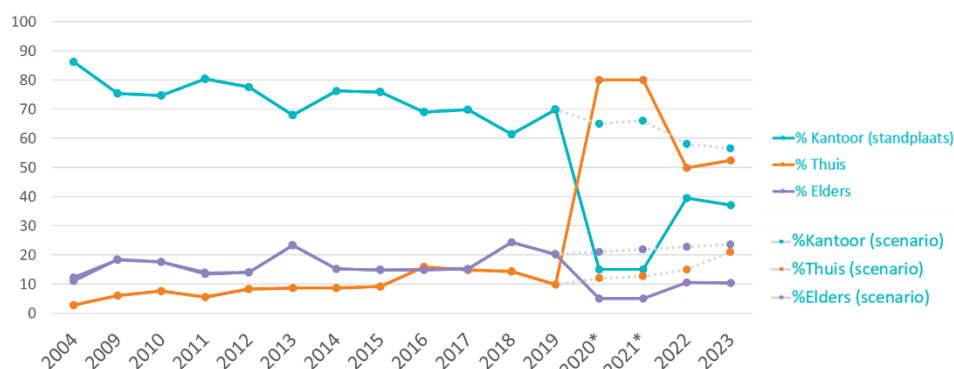
1.1 Doel van ons onderzoek

Werk vindt al lange tijd niet exclusief meer plaats op kantoor. Door de ervaringen met thuiswerken in de corona-tijd heeft een versnelling plaatsgevonden richting hybride werken. Medewerkers kunnen hun werkzaamheden nu makkelijker (deels) plaats- en tijdonafhankelijk uitvoeren. Dat zorgt ervoor dat medewerkers meer keuzes hebben in waar, wanneer en hoe ze willen werken. Hierbij wordt verwacht dat medewerkers bewuste keuzes maken voor de plaats waar zij hun werk uitvoeren^{5,6}.

Een definitie van hybride werken

Hybride werken is een manier van werken waarbij medewerkers de bewuste keuze en mogelijkheid hebben om hun kenniswerkzaamheden (deels) plaats- en tijdonafhankelijk uit te voeren waarbij de voor het werk noodzakelijke onderlinge communicatie (deels) plaatsvindt via digitale communicatiemiddelen.²

Het CfpB ziet hybride werken als een ontwikkeling binnen de jarenlange transitie van werk. Zo gelden veel principes van plaatsonafhankelijk werken en activiteitgerelateerd werken ook nu. Hybride werken leidt tot andere verhoudingen tussen werken thuis, op kantoor en op andere plaatsen (zie Figuur 1). Dat brengt vragen met zich mee. Welke werkplekken en faciliteiten moet je aanbieden op kantoor? Wat betekent het voor samenwerken als mensen op verschillende locaties werken? Hoe blijft de verbinding tussen medewerkers en teams in stand? Wat zijn de gevolgen van hybride werken op de gezondheid? Dergelijke vragen maken hybride werken uitdagend. Waar begin je met het zoeken naar oplossingen voor de uitdagingen die je tegenkomt? Het Werk in Transitie programma met de Monitor helpt ons om antwoorden te geven op dit soort vragen.



Figuur 1: Verhouding tussen werken op kantoor, thuis en elders tussen 2004 en 2023.

*Data voor 2020 en 2021 betreft een schatting, gebaseerd op wetenschappelijke bronnen.

Kennis over de waardering van de werkplek, prestaties en samenwerking met collega's draagt bij aan het vinden van de juiste balans tussen de individuele behoeften van medewerkers en het realiseren van collectieve doelen van organisaties. Antwoorden helpen om beleid te toetsen en zo nodig bij te sturen.

In dit rapport geven we antwoord op de hoofdvraag van de Werk in Transitie Monitor:

Hoe waarden medewerkers werkprestaties, werkplek, samenwerken, leiderschap en gezondheid?

1.2 Onze aanpak

De voor de WiT Benchmark 2024 gebruikte data zijn in 2023 opgehaald met de WiT Monitor. Dit is een zorgvuldig samengestelde en wetenschappelijk gevalideerde digitale vragenlijst. We hebben hiermee data verzameld over de thema's medewerker & organisatie, werkplek, samenwerken, leiderschap en gezondheid.

De resultaten worden weergegeven in de gemiddelde scores van een schaal. Voor de berekening van schaalcores zijn alleen de antwoorden meegenomen van respondenten die alle vragen binnen een schaal hebben beantwoord.

Het gebruik van schalen

Een schaal bestaat uit meerdere gerichte vragen over een specifiek onderwerp. De schaalcore reflecteert de prestatie of perceptie van een organisatie op dat onderwerp, weergegeven als een gemiddelde waarde tussen 1 en 5. Deze score kan betrekking hebben op tevredenheid, frequentie of mate van instemming met bepaalde stellingen, afhankelijk van de schaal.

Een score van 1 duidt doorgaans op een lage beoordeling, een 5 geeft een hoge beoordeling aan. Een gemiddelde score rond de 3 geeft aan dat medewerkers geen sterke positieve of negatieve gevoelens hebben bij het onderwerp.

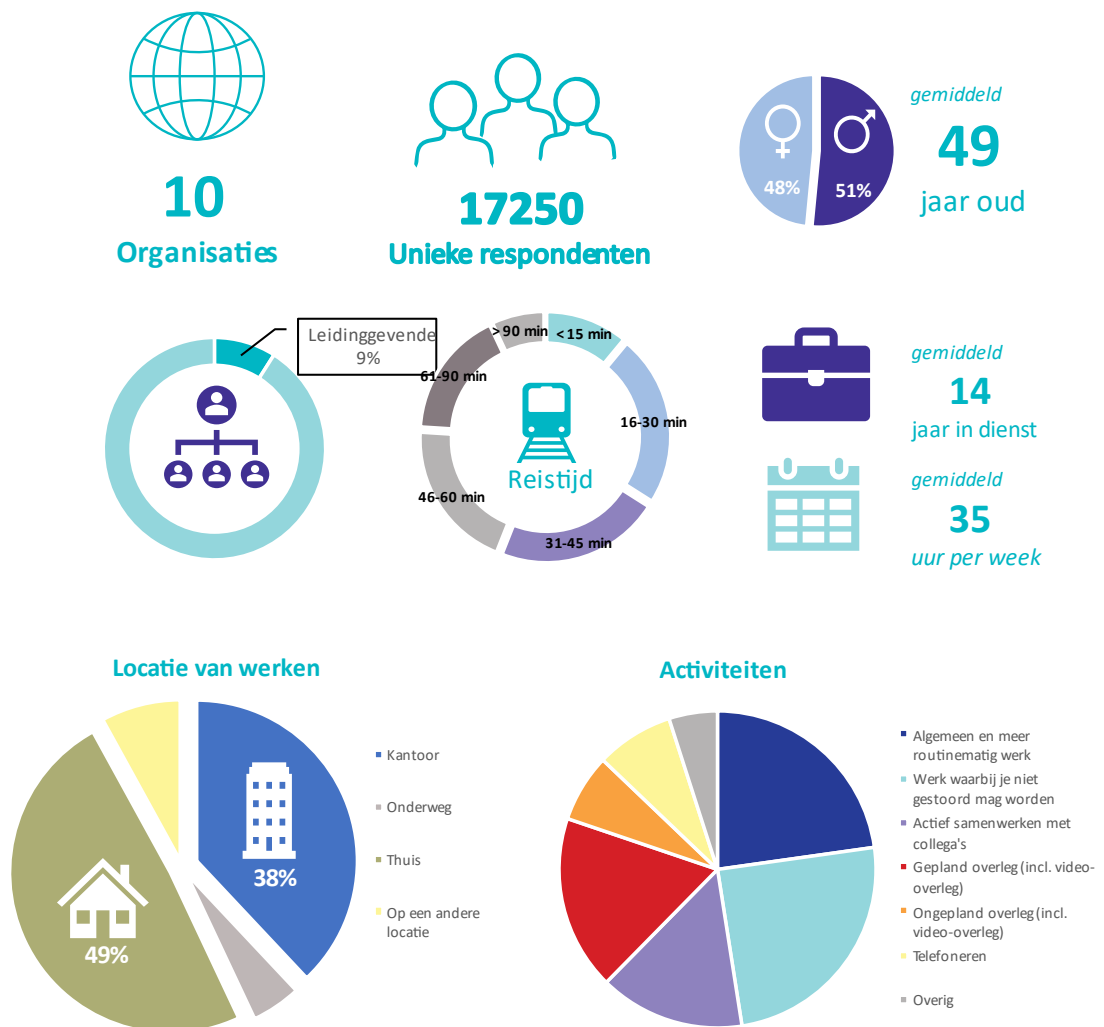
Een uitgebreide beschrijving van de opbouw van de WiT Monitor is te vinden in Bijlage 1: Verantwoording van het onderzoek). Hier staat ook een overzicht van alle uitgevraagde schalen en hun definities.

2 HOOFDLIJNEN WERK IN TRANSITIE BENCHMARK 2024

Met de Werk in Transitie Benchmark 2024 geven we inzicht in de stand van zaken van het hybride werken binnen de publieke sector. De benchmark fungeert als een referentiepunt, waarmee organisaties hun eigen situatie kunnen vergelijken met die van anderen. De WIT Benchmark 2024 geeft weer hoe medewerkers de werkprestaties, hun werkplek, het samenwerken, leiderschap en hun gezondheid ervaren en waarderen.

Aan dit onderzoek hebben 17.250 medewerkers van tien organisaties deelgenomen. Dit is de basis voor deze benchmark. De resultaten laten zien dat hybride werken over het algemeen goed verloopt. Medewerkers kunnen zowel individueel als in teamverband effectief werken, ze zijn tevreden met hun thuiswerkplek en ervaren sterke sociale ondersteuning van collega's en leidinggevenden. Bovendien waarderen ze de hoge mate van flexibiliteit in wanneer, hoe en waar ze hun werk kunnen uitvoeren.

Algemene kenmerken respondenten



Figuur 2: Algemene kenmerken van de respondenten in de Werk in Transitie Benchmark 2024.

Hybride werken verloopt voor de meeste medewerkers goed. Ze geven aan hun werk effectief te kunnen uitvoeren, zowel in samenwerking met collega's als individueel. Bij het werken op afstand worden weinig problemen ervaren. Medewerkers zijn zeer tevreden met hun thuiswerkplek, terwijl de kantoorwerkplek structureel lager wordt beoordeeld. Medewerkers voelen zich gesteund door collega's en hun leidinggevenden. Men weet elkaar te vinden en heeft ook vertrouwen in elkaar. Medewerkers ervaren flexibiliteit om op verschillende locaties en tijden te werken.

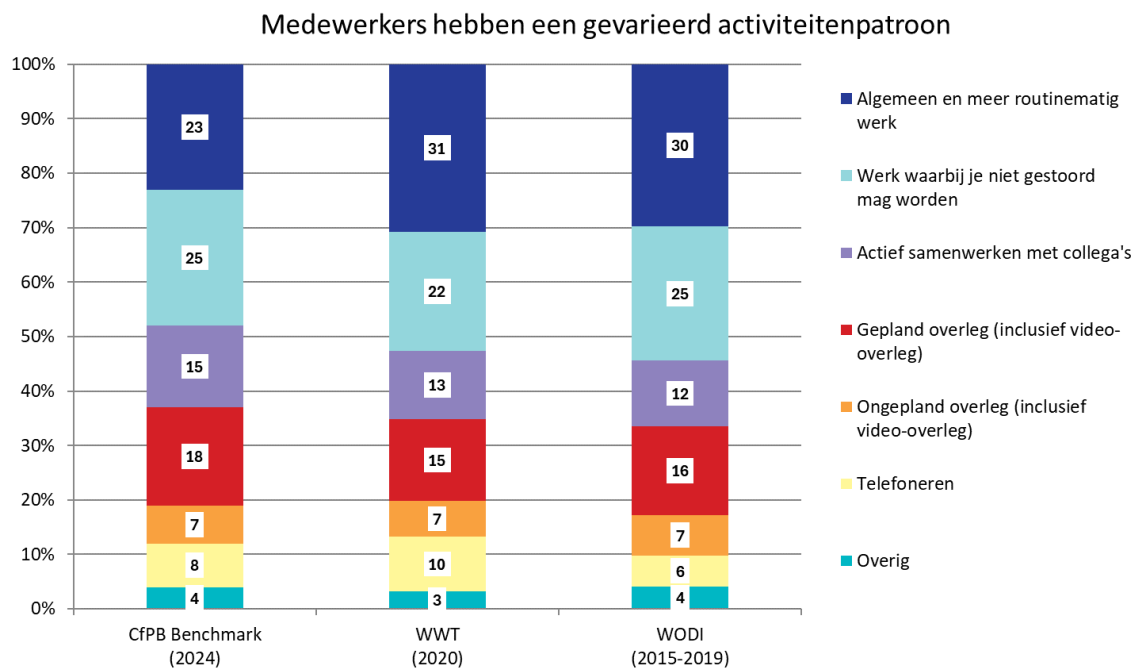
De hoofdvraag *Hoe waarderen medewerkers werkprestaties, werkplek, samenwerken, leiderschap en gezondheid?* kunnen we vanuit de Werk in Transitie Benchmark 2024 als volgt beantwoorden:

- › De eigen gepercipieerde werkprestaties krijgen een hoge beoordeling. Medewerkers achten zichzelf in staat het werk effectief te plannen en resultaten voor ogen te houden. Respondenten beoordelen het teamwerk net zo hoog. Over het werk van het team hebben ontvangers weinig klachten.
- › Medewerkers ervaren een hoge mate van flexibiliteit in waar, wanneer en hoe ze het werk kunnen uitvoeren. Wie uiteindelijk waar werkt verschilt sterk. Leidinggevenden zijn bijvoorbeeld vaker op kantoor (48%) dan medewerkers (37%). Zie hiervoor onze rapportage over de locatiegebruiksprofielen.⁴
- › De thuiswerkplek wordt zeer positief gewaardeerd. Medewerkers zijn het meest tevreden over de psychosociale factoren zoals concentratie- en communicatiemogelijkheden en privacy.
- › De kantoorwerkplek wordt altijd een stuk lager beoordeeld dan de thuiswerkplek. Medewerkers waarderen de voorzieningen op kantoor (vooral de functionaliteit en het comfort van de werkplekken) en de fysieke factoren (vooral de toetreding van daglicht en de verlichting op het werkvlak).
- › Medewerkers zijn over het algemeen positief over de wijze waarop wordt samengewerkt. Zowel de inhoudelijke samenwerking als de sociale componenten eromheen worden positief beoordeeld.
- › Medewerkers ervaren sociale steun van hun leidinggevende bij problemen die zich voordoen. Wel wordt er volgens medewerkers minder gesproken over hoe het werk wordt gedaan.
- › Het werk wordt als betekenisvol bestempeld. Er is veel vertrouwen in de eigen competenties en medewerkers hebben het idee dat ze zelf kunnen beslissen hoe ze het werk uitvoeren. Een kwart van de medewerkers heeft het idee geen impact te hebben op het team.
- › Hybride werken heeft geen directe negatieve invloed op de balans tussen werk en privé.
- › Over het algemeen voelen medewerkers zich niet professioneel geïsoleerd van hun collega's.
- › Over het algemeen komen de beleving van de werkomgeving door leidinggevenden overeen met die van medewerkers.

2.1 Impact van hybride werken op werkprocessen en overleg

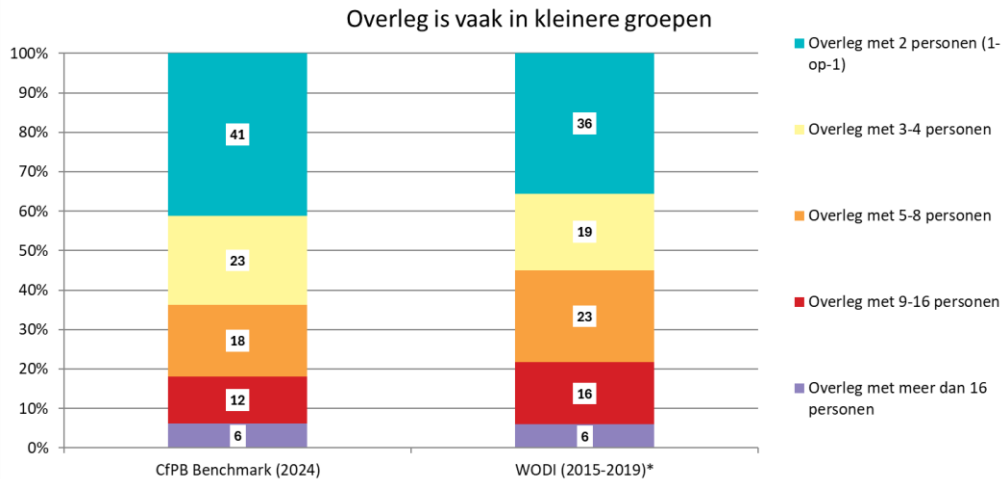
Het CFPB doet sinds 2007 onderzoek naar werkprocessen. De tijdsbesteding van medewerkers aan verschillende activiteiten tonen we in het activiteitenprofiel. De verhouding van groepsgroottes van overleggen tonen we in het overlegprofiel.

De tijdsbesteding van medewerkers aan diverse activiteiten is tussen 2015 en 2024 vooral verschoven van individueel werk naar overleg. We zien vooral een verschuiving van routinematige werkzaamheden naar gepland overleg en actief samenwerken. Medewerkers werken nog net zo veel tijd geconcentreerd en hebben evenveel ongeplande overleggen.



Figuur 3: Gemiddelde activiteitenprofielen (2024). Vergelijking met gemiddelde activiteitenprofiel uit Werk in Transitie (2023), We Werken Thuis (2020) en WODI (2015-2019).

Bij het overleg zien we na 2020 een grote verschuiving in de groepsgrootte van de overleggen. Vooral het overleg in kleine groepen tot vier personen is toegenomen (van 54% naar 64%). Hierdoor vermindert het overleg in grotere groepen. Het overleg met vijf tot zestien personen is voornamelijk afgenomen (van 39% naar 30%).



Figuur 4 Gemiddelde overlegprofiel (2024). Vergelijking met gemiddelde overlegprofiel uit Werk in Transitie (2023) en WODI (2015-2019).

* De getoonde resultaten voor de WODI zijn indicatief. In WODI-onderzoek is de kleinste categorie overleg tot vier personen. In deze grafiek is dit deel van het WODI-profiel verdeeld in twee categorieën: 1-op-1 overleg en overleg met 3-4 personen. Dit is gedaan op basis van de verhoudingen uit de CFPB Benchmark.

2.2 Variatie in uitkomsten tussen organisaties

Over het algemeen zijn er minimale verschillen in de onderzoeksresultaten bij de deelnemende organisaties. De grootste verschillen tussen deelnemende organisaties zien we in:

- › meningen over de ruimtelijke factoren op kantoor. De indeling en aantal/aanbod van werk- en overlegplekken op kantoor, met een spreiding tussen de 2,8 en 3,3.
- › meningen over de voorzieningen op kantoor. De functionaliteit en comfort van de werkplek hoeveelheid aanwezige groen, met een spreiding tussen 2,7 en 3,4.
- › de identificatie met de organisatie. De mate waarin waarden van medewerkers aansluiten op de organisatie en medewerkers trots zijn om voor hun organisatie te werken varieert van een 3,6 tot een 3,9.
- › de mate waarin medewerkers thuiswerken. Uit de monitor blijkt dat gemiddeld medewerkers van organisaties met beleidstaken wat vaker thuiswerken en dat medewerkers in organisaties met uitvoeringstaken vaker op kantoor werken. De mate van verschil blijft binnen de 10%.

3 WERKPRESTATIES

Waarom onderzoeken we werkprestaties?

Met de werkprestaties van medewerkers en teams behalen organisaties hun doelstellingen.⁷ Na de COVID-19-pandemie zijn veel organisaties abrupt en op grote schaal overgestapt op hybride werken, zonder voorafgaande planning of beoordeling van effectiviteit. De impact van hybride werken op werkprestaties op de lange en korte termijn is nog onduidelijk.

Om werkprestaties te meten, worden de volgende aspecten onderzocht: **gepercipieerde individuele werk**⁸- en **teamprestaties**⁹, beoordeelde **creativiteit**¹⁰ en **flexibiliteit in het werk**¹¹.

3.1 Hoe waarderen medewerkers werkprestaties?

| Werkprestaties | Score | |
|----------------------------|-------|-----------|
| Individuele werkprestaties | 3,9 | ● ● ● ● ○ |
| Teamprestaties | 3,9 | ● ● ● ● ○ |
| Teamcreativiteit | 3,7 | ● ● ● ● ○ |
| Werkflexibiliteit | 4,0 | ● ● ● ● ○ |

Figuur 5: Schaalscores module Medewerker & Organisatie.

Figuur 5 laat de scores van de verschillende schalen zien die gezamenlijk de werkprestaties in kaart brengen. Hieronder volgt de betekenis en een toelichting van deze scores.

Gepercipieerde individuele werkprestaties

De mate waarin iemand in staat is op een efficiënte manier het werk te plannen, resultaten voor ogen houdt en het werk tijdig weet uit te voeren krijgt een 3,9. Drie op de vier medewerkers geven aan hoge werkprestaties te hebben. Er zijn geen medewerkers die de eigen werkprestaties negatief beoordelen.

Gepercipieerde teamprestaties

De recent waargenomen kwaliteit van het werk, de afwezigheid van fouten die het team maakt en de afwezigheid van klachten over het werk van het team krijgt een 3,9. Een op de vijf medewerkers geeft aan dat het team in de loop van de tijd iets minder lijkt te presteren.

Teamcreativiteit

De mate waarin het team in staat is om nieuwe en bruikbare ideeën te ontwikkelen die van meerwaarde zijn voor de organisatie krijgt een 3,7. Voor driekwart van de medewerkers is creativiteit een belangrijk onderdeel binnen het team.

Werkflexibiliteit

De mate en mogelijkheid waarin iemand flexibel werkuren en werkplek kan bepalen krijgt een 4,0. Drie op de vier medewerkers ervaren veel flexibiliteit in het werk. Slechts 5% ervaart geen flexibiliteit.

4 DE WERKPLEK THUIS, OP KANTOOR EN DIGITAAL

Waarom onderzoeken we de werkplek?

De werkplek draagt bij aan effectief en tevreden werken.¹² Hybride werken omvat niet alleen de kantooromgeving, maar ook in toenemende mate de thuis- en digitale omgeving.

Om de werkplek te meten, worden de volgende aspecten onderzocht: de **thuis-**, **kantoor-** en **digitale werkplek**¹³.

4.1 Hoe waarderen medewerkers hun thuiswerkplek?

Drie op de vier medewerkers hebben thuis een ingerichte werkplek. Van deze ingerichte werkplekken zijn twee op de drie speciaal ingericht voor thuiswerken. De helft van alle medewerkers heeft dus een ingerichte, ergonomische werkplek. Een op de drie medewerkers werkt thuis niet in een afgesloten werkkamer. Medewerkers die een groot deel van de tijd thuis werken, waarderen de thuiswerkplek hoger dan medewerkers die een groot deel van de tijd op kantoor werken.

| Werkplek thuis | Score | |
|---------------------------|-------|-----------|
| Werkplek thuis (totaal) | 4,3 | ● ● ● ● ● |
| Psychosociale factoren | 4,5 | ● ● ● ● ● |
| Fysische factoren | 4,3 | ● ● ● ● ● |
| Architectonische factoren | 4,2 | ● ● ● ● ● |
| Voorzieningen | 4,1 | ● ● ● ● ● |

Figuur 6: Schaalscores Module Werkplek - Thuiswerkplek.

Figuur 6 laat zien hoe medewerkers verschillende aspecten van hun thuiswerkplek beoordelen. De thuiswerkplek krijgt met een gemiddelde score van een 4,3 een hoge waardering. Medewerkers zijn het meest tevreden met de psychosociale en fysische factoren. Hier zijn negen op de tien medewerkers tevreden over.

Hoe onderzoeken we de werkplek?

Om een beeld te krijgen van de werkplek thuis en op kantoor worden verschillende factoren uitgevraagd, namelijk:

- › *Psychosociale factoren*: concentratie- en communicatiemogelijkheden, privacy, de mogelijkheid om vertrouwelijke gesprekken te kunnen voeren & eigen controle over het binnenklimaat.
- › *Fysische factoren*: daglicht, verlichting, ventilatie, temperatuur & akoestiek.
- › *Architectonische factoren*: sfeer en uitstraling & uitzicht.
- › *Voorzieningen*: groen, functionaliteit & comfort.
- › *Ruimtelijke factoren (alleen op kantoor)*: indeling van de werkomgeving & het aantal en aanbod van zowel bureauwerkplekken en plekken voor ontmoeting en overleg.

4.2 Hoe waarden medewerkers hun kantoorwerkplek?

Negen op de tien medewerkers hebben geen vaste werkplek op kantoor. Gedurende een werkdag wordt weinig van plek gewisseld: 79% van de medewerkers zit (bijna) altijd op één werkplek gedurende een kantoor dag. Medewerkers die vaak op kantoor werken waarden de kantoorwerkplek hoger dan medewerkers die weinig op kantoor aanwezig zijn.

| Werkplek kantoor | Score | |
|---------------------------|-------|-----------|
| Werkplek kantoor (totaal) | 3,1 | ● ● ● ○ ○ |
| Psychosociale factoren | 3,0 | ● ● ● ○ ○ |
| Fysische factoren | 3,2 | ● ● ● ◐ ○ |
| Ruimtelijke factoren | 3,0 | ● ● ● ○ ○ |
| Architectonische factoren | 3,1 | ● ● ● ○ ○ |
| Voorzieningen | 3,3 | ● ● ● ◐ ○ |

Figuur 7: Schaalscores Module Werkplek - Kantoorwerkplek.

In Figuur 7 is weergegeven hoe de verschillende factoren op kantoor worden beoordeeld. Met een gemiddelde waardering van een 3,1 krijgt de kantoorwerkplek een aanzienlijk lagere beoordeling dan de thuiswerkplek.

Opvallend is dat medewerkers vaak wat neutraler zijn over de aspecten op kantoor. Medewerkers zijn het meest tevreden over de voorzieningen en fysische aspecten, met tevredenheidpercentages van respectievelijk 46% en 39%. Het meest ontevreden zijn ze over psychosociale en ruimtelijke factoren, met ontevredenheidspercentages van respectievelijk 20% en 29%. Vooral de beoordelingen van de privacy, concentratiemogelijkheden en het kunnen regelen van het binnenklimaat springen er negatief uit.

4.3 Hoe waarden medewerkers hun digitale werkplek?

In dit onderzoek is de digitale werkplek onderzocht door te vragen naar toegankelijkheid en de ondersteuning van digitaal samenwerken op kantoor en thuis. Er zijn geen schalen gebruikt om de digitale werkplek te meten.

Digitale toegankelijkheid

Medewerkers ervaren weinig problemen met het werken op afstand. Ze zijn tevreden met de mogelijkheden om op afstand in te loggen, en documenten te openen. Ook werkt een groot deel van de medewerkers naar tevredenheid samen in documenten. 15% van de medewerkers is ontevreden met het overal kunnen samenwerken in documenten, 22% is neutraal.

Digitale ondersteuning op kantoor

Op kantoor zijn medewerkers gemiddeld genomen neutraal over de ondersteuning van online en gemengd (gelijktijdig fysiek en online) samenwerken en overleggen. Ongeveer de helft van de medewerkers is tevreden, een kwart is ontevreden.

Digitale ondersteuning thuis

Thuis zijn medewerkers gemiddeld genomen tevreden met de ondersteuning voor online samenwerken en online overleggen. Negen op de tien medewerkers zijn tevreden met de ondersteuning van beide vormen.

5 SAMENWERKEN

Waarom onderzoeken we samenwerken?

Doelstellingen van de organisatie worden bereikt door samenwerking van medewerkers. Door hybride werken verandert de aard van samenwerken. Er is minder fysieke en spontane ontmoeting en meer digitale communicatie. Ten eerste kan dit invloed hebben op de inhoudelijke samenwerking; kennisuitwisseling kan een probleem vormen, vooral voor teams met een grote onderlinge afhankelijkheid.¹⁴ Ten tweede kan dit invloed hebben op het sociale aspect van samenwerking; het gevoel van verbinding tussen collega's kan een probleem vormen.¹⁵ Elkaar minder vaak zien kan invloed hebben op het onderlinge vertrouwen.¹⁶

Om samenwerken te meten, worden de volgende aspecten onderzocht: **onderlinge afhankelijkheden**¹⁷ binnen en tussen teams, de **wijze van samenwerking**¹⁸, **ondersteuning**¹⁹ en **horizontaal en verticaal vertrouwen**¹⁹.

5.1 Hoe waarderen medewerkers de inhoudelijke samenwerking?

Onderling hebben de meeste medewerkers concrete afspraken gemaakt over bereikbaarheid (68%), aanwezigheid op kantoor (68%), beschikbaarheid (76%) en gezamenlijke contactmomenten (80%). Met hun leidinggevende maken ze minder vaak afspraken over deze aspecten: bereikbaarheid (61%), aanwezigheid op kantoor (60%), beschikbaarheid (71%) en gezamenlijke contactmomenten (72%).

| Samenwerken (inhoudelijk) | Score | |
|---|-------|-----------|
| Onderlinge afhankelijkheid (team) | 3,3 | ● ● ● ● ○ |
| Onderlinge afhankelijkheid (tussen teams) | 3,8 | ● ● ● ● ● |
| Samenwerken | 3,8 | ● ● ● ● ● |

Figuur 8: Schaalscores Module Samenwerken - Inhoudelijk.

Figuur 8 toont de scores van de verschillende schalen die gezamenlijk de inhoudelijke samenwerking in kaart brengen. Dit verwijst naar de inhoudelijke kant van het werk, zoals het gezamenlijk werken aan taken en het delen van werk gerelateerde informatie.

Onderlinge afhankelijkheid binnen het team

De mate waarin teamleden van elkaar afhankelijk zijn om taken te voltooien, doelen te bereiken en prestaties te verbeteren krijgt een 3,3. Sommige medewerkers zijn sterker van elkaar afhankelijk dan anderen. 19% zegt niet afhankelijk te zijn, 47% is dat wel en 34% zit ertussenin.

Onderlinge afhankelijkheid tussen teams

De mate waarin teams onderling met elkaar communiceren en samenwerken krijgt een 3,8. Er is veel onderlinge kennisuitwisseling. Medewerkers spreken geregeld collega's buiten het team en werken samen met andere teams om werkzaamheden uit te kunnen voeren.

Wijze van samenwerking

De wijze waarop teamleden hun gedachten, acties en gevoelens samenbrengen om een gemeenschappelijk doel te bereiken, krijgt een 3,8. Dit wordt in kaart gebracht door te kijken naar de mate van communicatie, synchroniciteit, expliciete coördinatie en impliciete coördinatie. Medewerkers geven aan dat ze met collega's communiceren en gezamenlijk hun taken op tijd afronden. Ze zijn minder eensgezind over of informatie duidelijk wordt gedeeld en over hoe goed ze elkaar aanvoelen en inspelen op elkaars behoeftes.

5.2 Hoe waarderen medewerkers de sociale samenwerking?

| Samenwerken (sociaal) | Score | |
|-------------------------------------|-------|-------------|
| Sociale ondersteuning van collega's | 3,8 | ● ● ● ● ○ |
| Gemeenschapsgevoel op het werk | 4,2 | ● ● ● ● ● ○ |
| Verticaal vertrouwen | 3,9 | ● ● ● ● ○ |
| Horizontaal vertrouwen | 3,9 | ● ● ● ● ○ |

Figuur 9: Schaalscores Module Samenwerken - Sociaal.

Figuur 9 laat de scores van de verschillende schalen zien die gezamenlijk de sociale samenwerking in kaart brengen. Dit gaat om de sociale kant van het samenwerken, zoals de teamdynamiek, informele interacties en het onderling vertrouwen.

Sociale ondersteuning van collega's

De mate van verbale en non-verbale communicatie die helpt om onzekerheid over situaties, jezelf, anderen en relaties te verminderen krijgt een 3,8. Drie op de vier medewerkers hebben het gevoel dat ze voldoende ondersteuning krijgen van collega's. Opvallend is dat de helft van de medewerkers niet regelmatig met collega's spreekt over de wijze waarop het werk wordt gedaan.

Gemeenschapsgevoel op het werk

Het gevoel van erbij horen, evenals het belangrijk zijn voor elkaar en de overtuiging dat aan elkaars behoeftes wordt voldaan krijgt een 4,2. Voor negen op de tien medewerkers is dit gevoel aanwezig.

Verticaal vertrouwen

Het wederzijds vertrouwen tussen medewerkers en management krijgt een 3,9. Dit gaat vooral over informatie-uitwisseling en openheid.

Horizontaal vertrouwen

Het wederzijdse vertrouwen tussen collega's krijgt een 3,9. Acht op de tien medewerkers geven aan elkaar te vertrouwen.

6 LEIDERSCHAP

Waarom onderzoeken we leiderschap?

Leiderschap is belangrijk bij het behalen van doelstellingen.²⁰ Hybride werken vraagt om een nieuwe invulling van leidinggeven.²¹ In plaats van het traditionele *'managing by walking around'*, moeten leidinggevendenden nu actiever en meer ondersteunend zijn. Ze moeten minder sturen en meer gericht op het coachen en faciliteren van medewerkers. Medewerkers dragen meer verantwoordelijkheid voor het organiseren van hun eigen werk.

Om leiderschap te meten worden de volgende aspecten onderzocht: **identificatie**²², **ondersteuning**¹⁹, **empowerment**²³ en **digitale vaardigheden**²² van medewerkers.

6.1 Hoe waarderen medewerkers leiderschap?

| Leiderschap | Score | |
|--|-------|-----------|
| Identificatie met de organisatie | 3,6 | ● ● ● ● ○ |
| Sociale steun van leidinggevende | 4,0 | ● ● ● ● ○ |
| Psychologische empowerment | 4,0 | ● ● ● ● ○ |
| Digitale vaardigheden en ondersteuning | 3,9 | ● ● ● ● ○ |

Figuur 10: Schaalscores Module Leiderschap.

Figuur 10 laat de scores van de verschillende schalen zien die gezamenlijk het leiderschap in kaart brengen.

Identificatie met de organisatie

De mate waarin het individu gehecht is aan de organisatie, inclusief de overeenstemming van waarden en doelstellingen krijgt een 3,6.

Sociale ondersteuning van de leidinggevende

De mate waarin leidinggevendenden luisteren naar problemen van medewerkers, praten over het werk en hulp aanbieden waar nodig krijgt een 4,0. Drie op de vier medewerkers geven aan voldoende sociale ondersteuning te ervaren. Opvallend: medewerkers praten minder vaak met de leidinggevende over hoe er wordt gewerkt.

Psychologische empowerment

De intrinsieke motivatie van medewerkers wordt in kaart gebracht op basis van vier cognities: betekenisgeving, competentie, zelfbeschikking en impact. Dit onderwerp krijgt een 4,0. Medewerkers vinden hun werk betekenisvol, hebben vertrouwen in hun competenties en hebben het idee dat zij zelf kunnen beslissen over hoe zij het werk uitvoeren. Een op de vier medewerkers heeft het idee weinig impact te hebben op het team.

Digitale vaardigheden en ondersteuning

De mate waarin medewerkers training hebben gehad en ondersteuning ervaren van hun leidinggevende en de organisatie bij het werken op afstand krijgt een 3,9.

7 GEZONDHEID

Waarom onderzoeken we gezondheid?

De werkgever heeft de plicht om een veilige en gezonde werkomgeving te creëren. Hybride werken wordt geassocieerd met een betere werk-privébalans en verbeterde mentale gezondheid.²⁴ Veel thuiswerken kan de sociale en fysieke gezondheid van medewerkers verminderen.

Om gezondheid te meten worden de volgende aspecten onderzocht: **fysieke klachten**¹³, **werk-privé balans**¹⁹, mentaal **welzijn**²⁵, en **sociale gezondheid**²⁶.

7.1 Hoe waarderen medewerkers hun gezondheid?

| Gezondheid | Score | |
|--------------------------------|-------|-----------|
| Werk-privé conflict | 1,8 | ● ◐ ○ ○ ○ |
| Mentale gezondheid op het werk | 3,6 | ● ● ● ◐ ○ |
| Professionele isolatie | 2,0 | ● ● ○ ○ ○ |

Figuur 11: Schaalscores Module Gezondheid.

Figuur 11 laat de scores van de verschillende schalen zien die gezamenlijk gezondheid in kaart brengen. Fysieke gezondheid is niet uitgevraagd met een schaal.

Fysieke gezondheid

De helft van de medewerkers heeft soms of regelmatig fysieke klachten als gevolg van de thuiswerkomgeving. Bijna 60% van de medewerkers heeft soms of regelmatig fysieke klachten als gevolg van de kantoorwerkplek. Het binnenklimaat wordt op kantoor vaker aangewezen als mogelijke veroorzaker van klachten dan bij de thuiswerkplek.

Werk-privé conflict

De mate waarin het werk het privéleven van medewerkers negatief beïnvloedt krijgt een 1,8. Voor 83% van de medewerkers is er in 2023 nauwelijks of geen conflict tussen werk en privé. Voor 3% van de medewerkers is er wel een conflict, voor 14% soms.

Mentale gezondheid op het werk

Mentale gezondheid is in kaart gebracht door te kijken naar welzijn, werkgelek, slaapkwaliteit en gevoelens van stress en vermoeidheid. Mentale gezondheid krijgt een 3,6. Medewerkers kunnen zich goed concentreren, voelen zich gelukkig en slapen goed. Een kwart van de medewerkers voelt zich gestrest en bijna de helft voelt zich moe.

Professionele isolatie

Het gevoel of de overtuiging dat medewerkers **niet** in contact staan met anderen in het werk krijgt een 2,0. 78% van de medewerkers ervaart geen professionele isolatie. 20% heeft hier soms last van. Dat uit zich met name in het missen van face-to-face contacten, informele interactie met anderen en het idee niet op de hoogte te zijn van wat er gaande is.

8 CONCLUSIE EN TIPS

Voor deze eerste Werk in Transitie Benchmark heeft het CfPB in kaart gebracht hoe medewerkers het hybride werken het afgelopen jaar hebben beleefd. Deze inzichten vormen een basis voor de ontwikkeling van kennis over hybride werken als het gaat over de korte- en langetermijneffecten van ontwikkelingen op het gebied van organisatie, werkprocessen, werkomgeving, thuiswerken en de keuzes die mensen hierin maken. In dit hoofdstuk worden de inzichten uit de benchmark samengevat en worden tips voor de praktijk meegegeven.

8.1 Beantwoording van de onderzoeksvraag

Hoe waarderen medewerkers werkprestaties, werkplek, samenwerken, leiderschap en gezondheid? Op basis van de Werk in Transitie Benchmark 2024 concluderen we dat medewerkers hybride werken positief waarderen:

- › Medewerkers vinden dat zij effectief hun werk kunnen plannen en resultaten voor ogen houden. Over het teamwerk zijn medewerkers ook positief. Er zijn weinig klachten over het team en het teamwerk wordt hoog ingeschat.
- › De thuiswerkplek wordt beoordeeld met een 4,3. Het meest tevreden zijn medewerkers met aspecten als concentratie- en communicatiemogelijkheden en de privacy vanuit huis.
- › De kantoorwerkplek wordt met een 3,1 lager beoordeeld dan de thuiswerkplek. Medewerkers zijn tevreden over de voorzieningen op kantoor, maar zijn vaak ontevreden over concentratiemogelijkheden, de privacy en het kunnen regelen van het binnenklimaat.
- › Medewerkers zijn tevreden over de mogelijkheden om op afstand in te loggen en documenten te bewerken. Ze zijn ook van mening dat op kantoor het online samenwerken en online overleggen goed worden ondersteund. Over de gemengde ondersteuning op kantoor is men minder te spreken.
- › Over de samenwerking zijn medewerkers positief. Dit geldt voor de inhoudelijke samenwerking als de omgang tussen collega's.
- › Medewerkers voelen zich betrokken bij de organisatie, gesteund door hun leidinggevende en hebben het gevoel over voldoende vaardigheden te beschikken om het werk uit te voeren.
- › Professionele isolatie komt nauwelijks voor. Medewerkers slagen erin hun werk effectief te combineren met hun privéleven.

Het is positief dat medewerkers hybride werken als waardevol ervaren. Wanneer de keuze om al dan niet op kantoor te werken meer bij het individu komt te liggen, is het van belang om op verschillende vlakken als organisatie aandacht te hebben voor hybride werken. Bijvoorbeeld wanneer we ons richten op de kantoorwerkplek, de inrichting van het teamwerk, de verbinding met werk en organisatie en de gezondheid.

8.2 De plaats van werk en de werkplek

Medewerkers werken gemiddeld 35 uur per week, waarvan gemiddeld de helft van de tijd thuis en 38% van de tijd op kantoor. Het merendeel van de medewerkers (80%) werkt maximaal twee dagen op kantoor. Een kleine groep medewerkers (6%) werkt elke dag op kantoor. Medewerkers voelen zich flexibel in wanneer, hoe en waar ze hun werk kunnen uitvoeren en beschikken over de middelen om digitaal te werken. Het digitaal werken wordt goed ondersteund met de inlogmogelijkheden, toegankelijkheid van documenten en het digitaal samenwerken.

Een kwart van alle medewerkers heeft thuis geen ingerichte werkplek. De helft van de mensen heeft een speciaal ingerichte, ergonomische werkplek thuis. Alle medewerkers zijn zeer tevreden over hun werkplek thuis. Ze waarderen vooral de privacy, de concentratiemogelijkheden, het feit dat ze hun eigen binnenklimaat kunnen regelen en de ondersteuning van het online overleg en online samenwerken vanuit huis.

Op kantoor waarderen medewerkers vooral de communicatiemogelijkheden, de verlichting, en de functionaliteit en het comfort van de werkplek. Over de privacy, de concentratiemogelijkheden en het zelf kunnen regelen van het binnenklimaat zijn medewerkers ontevreden.

Tips voor de praktijk: een aantrekkelijk kantoor

Uit de beoordeling van de kantoorwerkplek (3,1) blijkt dat medewerkers geen uitgesproken mening hebben over hun kantoor. Het meest ontevreden zijn zij over: de mogelijkheden om geconcentreerd te kunnen werken (45%); de mogelijkheid om vertrouwelijke gesprekken te kunnen voeren (41%); het aantal beschikbare bureauwerkplekken (31%).

Werkplekbelevingsonderzoeken van het CFPB van de afgelopen tien jaren tonen dezelfde aspecten.

Het CFPB heeft de laatste jaren veel onderzoek gedaan in diverse pilots hybride werken. Op basis van die onderzoeken²⁷ geven we drie tips mee:

Diversiteit aan werk- en ontmoetingsplekken. De afgelopen jaren is er veel gedaan om ontmoeten op kantoor te faciliteren. De praktijk leert dat speciaal daarvoor bedoelde plekken vaak leeg blijven. Een overvloed aan ontmoetingsplekken kan de werkomgeving 'uit balans' doen voelen.

Privacy en concentratie. Zorg voor plekken waar medewerkers geconcentreerd aan het werk kunnen. Medewerkers werken vaak samen aan bureauwerkplekken. Zorg voor goede akoestiek en maatregelen om geluidsoverlast bij bureauwerkplekken te voorkomen.

Verbeter de ondersteuning voor online overleg. De nu aangeboden belcellen worden vaak als te open ervaren of houden onvoldoende het geluid tegen. Ook vinden medewerkers de ruimte voor een laptop en/of schrift vaak te beperkt.

8.3 Het werken

Medewerkers werken naar eigen zeggen effectief individueel en in teamverband. Er zijn weinig klachten over het team. Wel geeft 20% van de medewerkers aan dat ze het gevoel hebben dat het team in de loop van de tijd iets minder lijkt te presteren.

Wanneer medewerkers naar kantoor komen, willen ze daar in de nabijheid van collega's zitten en/of actief met hen samenwerken. Van collega's en hun leidinggevende ervaren medewerkers sociale ondersteuning. Men weet elkaar te vinden, heeft vertrouwen in elkaar en heeft vertrouwen in de eigen competenties.

Onderling maken medewerkers concrete afspraken over bereikbaarheid, aanwezigheid op kantoor, beschikbaarheid en gezamenlijke contactmomenten. Ze hebben het idee dat zij zelf kunnen beslissen over hoe zij het werk uitvoeren. Medewerkers communiceren met elkaar en ronden taken tijdig af. Wel wordt informatie niet altijd duidelijk gedeeld en is het niet altijd duidelijk of collega's elkaar voldoende goed aanvoelen en inspelen op elkaars behoeftes. Hoewel er veel onderling contact is, praten medewerkers relatief weinig over hoe het werk wordt gedaan met directe collega's en hun leidinggevende.

Ongeveer de helft van de mensen is naar eigen zeggen afhankelijk van elkaar om het werk te doen. Er is veel informatie- en kennisuitwisseling met collega's uit andere teams. Een op de vier medewerkers heeft het idee weinig impact te hebben op het team.

Tips voor de praktijk: samenwerken & de kwaliteit van het werk

Veel medewerkers maken met elkaar afspraken over aspecten van het werk. Nu meer op afstand van elkaar wordt gewerkt, is het belangrijk om binnen het team regelmatig te spreken over bijvoorbeeld wat de organisatieambitie en teamdoelen zijn; hoe het werk wordt gedaan; wat je van elkaar kan verwachten; of informatie duidelijk en voldoende gedeeld wordt; hoe men elkaar kan helpen; of de kwaliteit van het teamwerk op orde is; hoe nieuwe teamleden ingewerkt worden; over wanneer en hoe vaak de teamdagen zijn.

In de praktijk kan het lastig zijn hierover in gesprek te blijven. Mogelijke gevolgen hiervan zijn dat het team bestaat uit losse individuen die onvoldoende kennis- en kwaliteitsbewustzijn hebben en onbewust kansen missen voor begeleiding, ontwikkeling of innovatie. Uit ons onderzoek blijkt dat goede afspraken gepaard gaan met een verhoogde identificatie met de organisatie, een verbeterde kwaliteit van samenwerken, betere teamprestaties en een betere mentale gezondheid.

Om afspraken te maken binnen het team over een breed scala aan onderwerpen heeft het CFPB *The Workplace Game* ontwikkeld. Met behulp van deze serieus game kunnen teams spelenderwijs met elkaar in gesprek over de wijze van samenwerken, de plaats van werken en het gebruik van de werkomgeving. Kijk voor meer informatie op www.workplacegame.nl

8.4 Identificatie met het werk en de organisatie

Medewerkers identificeren zich met de doelen, waarden en normen van de organisatie. Zij vinden hun werk over het algemeen betekenisvol. Ze hebben het gevoel onderdeel uit te maken van hun team en ook belangrijk te zijn voor directe collega's. Medewerkers vinden dat de leidinggevende vaak luistert naar problemen, praat over het werk en hulp aanbiedt wanneer dat nodig is.

Tips voor de praktijk: identificatie met de organisatie

Medewerkers vinden hun werk betekenisvol. Nu iedereen de keuzevrijheid heeft om op verschillende locaties te werken, is het van belang aandacht te hebben voor de verbinding die men voelt bij het werk en de organisatie.

Het vormgeven van verbinding gaat verder dan structureel op kantoor werken. Eerder CFPB-onderzoek^{1,28} benadrukt vijf condities waar organisaties rekening mee moeten houden om verbinding en gemeenschappelijkheid te bevorderen:

Gereguleerde toegankelijkheid: er moet beleid ontwikkeld worden met betrekking tot de vraag wie wanneer en waar de toegang heeft tot informatie.

Mensbeeld: organisaties moeten zich bewust zijn van de impliciete wijze waarop binnen de organisatie wordt gedacht over de positie van de medewerker op het spectrum dat loopt van 'human capital' tot 'autonoom individu'.

Verbeelde gemeenschap: het handhaven van (het gevoel van) gemeenschappelijkheid binnen een hybride context is afhankelijk van de manier waarop gedeelde cultuur en symboliek wordt ingezet en geborgd ter bestendiging van het 'wij-gevoel'.

Fysieke gemeenschappelijkheid: voor het realiseren van verbinding in een hybride situatie is fysiek samenkomen een noodzakelijke voorwaarde. Er is behoefte aan heldere afspraken over hoe en wanneer medewerkers elkaar fysiek ontmoeten.

Juridische inkadering: een succesvolle implementatie van hybride werken veronderstelt tot slot kennis van en aandacht voor de formele basis zoals geformuleerd in (onder meer) de individuele arbeidscontracten en de Arbowetgeving.

8.5 Gezondheid en vitaliteit

Zeker de helft van de mensen ervaart soms of regelmatig fysieke klachten door de kantoor- of thuiswerkplek. Mentaal zijn er minder klachten. Medewerkers geven aan dat zij zich kunnen concentreren, zich gelukkig voelen en goed slapen. De meeste medewerkers ervaren geen professionele isolatie of een conflict tussen werk en privé.

Ongeveer een op de tien medewerkers (14%) ervaart wel een conflict tussen werk en privé. Een op de vijf medewerkers (20%) ervaart soms professionele isolatie. Dat laatste uit zich voornamelijk in het soms missen van face-to-face contacten en informele interactie met anderen en soms het idee hebben niet op de hoogte te zijn van wat er gaande is.

Tips voor de praktijk: gezondheid en vitaliteit

Aandacht voor de gezondheid blijft van belang, ook bij meer werken op afstand. Er zijn aanwijzingen dat gezonde medewerkers meer bevlogen, tevreden en zelfs productiever zijn. In 2023 publiceerde het CFPB binnen het Werk in Transitie-programma een paper over gezondheid.² Hierin formuleerden we een aantal tips:

› *Fysieke gezondheid*: dit op peil houden vraagt om afwisseling in zowel werkplek als werkinhoud. Een organisatie kan dit faciliteren door bijvoorbeeld zit-sta bureaus aan te bieden, voorlichting te geven over de gevolgen van (veel) zitten, of software aanbieden die beweging stimuleert. Een enkele oplossing is onvoldoende.

› *Mentale gezondheid*: het vinden van een balans in werktaken, de veranderende context en het vermogen om hiermee om te gaan, zijn uitdagend. Dit vraagt specifieke aandacht voor het bespreken van werkwijzen met collega's. Psychische klachten zijn moeilijk bespreekbaar. Met elkaar in gesprek gaan om vroegtijdig problemen te signaleren en buffers te creëren ter ondersteuning van medewerkers en collega's is een belangrijke voorwaarde voor de mentale gezondheid.

› *Sociale gezondheid*: organisaties kunnen zorgen voor een positieve sociale ervaring door positieve interacties te stimuleren, een gemeenschappelijke identiteit te creëren en te zorgen voor voldoende privacy op het werk.

8.6 Hybride werken vanaf 2020

In 2020 onderzochten we in het onderzoeksprogramma We Werken Thuis de effecten van verplicht thuiswerken. Uit dit onderzoek bleek dat veel mensen vonden dat ze hun werk vanuit huis net zo goed konden doen als op kantoor. Ze voelden zich productief en waardeerden het geconcentreerd kunnen werken thuis. Een kleine groep medewerkers wilde het liefst zo snel mogelijk weer naar kantoor. De resultaten van 2023 laten zien dat dit beeld niet is veranderd door de mogelijkheid die er is om weer op kantoor te werken.

De belangrijke elementen in de ervaring van thuiswerken waren in 2020 de sociale cohesie, professionele isolatie, werk-privé balans, samenwerken en kennisdelen. Voor al deze aspecten geldt in 2023 dat medewerker er tevreden over zijn. Ze kunnen de wijze waarop ze samenwerken, kennisdelen, de verdeling tussen werk en privé en de mate van betrokkenheid bij collega's en team goed met elkaar regelen en in balans brengen.

Medewerkers gaven in 2020 aan dat zij in de toekomst graag vaker wilden thuiswerken dan voorheen, gemiddeld de helft van hun werktijd²⁹. In 2023 blijken medewerkers dat ook te doen. Zij werken gemiddeld de helft van de tijd thuis. Dit is een grote verschuiving ten opzichte van voor 2020, toen mensen gemiddeld 15% van de tijd thuis werkten.

De in 2020 gegeven redenen om meer thuis te willen werken, waren het doen van concentratiewerk, besparen van reistijd en een betere werk-privébalans. Die redenen komen overeen met wat medewerkers in 2023 aangeven. Ook in de redenen om naar kantoor te (willen) gaan, zien we geen verschil tussen 2020 en 2023. De redenen om naar kantoor te gaan zijn collega's zien, samen werken met collega's en (informeel) kennis uitwisselen.

Het hybride werken laat een verschuiving in het gemiddelde activiteitenpatroon zien. Er is een grote stijging van het overleggen tot 4 -personen en totaal 80% van al het overleg heeft maximaal acht deelnemers.

Op kantoor doen medewerkers alle activiteiten. Twee derde van de tijd zijn medewerkers in overleg of actief aan het samenwerken. De resterende tijd besteden zij aan individueel werk als algemeen, routinematig werk en werk waarbij ze niet gestoord willen worden. Bij de deelnemende organisaties zien we vooral verschillen in het aandeel overleg (tot 10% verschil) en algemeen, routinematig werk (tot 6% verschil).

8.7 Tot slot

Met mij gaat het goed. Dat is de boodschap van medewerkers vanuit de Werk in Transitie Benchmark 2024. Hybride werken brengt hen veel gemak. Werk en privé laten zich beter balanceren en de reistijd per week wordt drastisch ingekort. Thuis blijkt het werk goed mogelijk. Er kan geconcentreerd aan taken worden gewerkt en de (digitale) ondersteuning is goed op orde. Op kantoor werken medewerkers samen met collega's en is er overleg maar op kantoor willen ze ook een goede plek voor individueel werk in de nabijheid van collega's.

Individueel verworven voordelen mogen echter niet ten koste gaan van de kwaliteit van het teamwerk of de doelstellingen van de organisatie. Werk doe je samen, niet alleen. Daarom is het belangrijk ervoor te waken dat medewerkers zich niet enkel richten op de primaire taak, maar ook aandacht hebben en tijd krijgen voor secundaire werkzaamheden. Anders kunnen bekende nadelen van werken op afstand optreden. Denk dan bijvoorbeeld aan vermindering van (spontane) kennisuitwisseling, de opbouw van een professioneel netwerk, leer- en mentormomenten, en de kwaliteit van het werk.^{24,30}

De Werk in Transitie Benchmark 2024 laat zien hoe medewerkers zelf het hybride werken ervaren. Deze basis dient als vertrekpunt om ontwikkelingen in de eigen organisatie en in de komende jaren te volgen en te duiden. De verdieping binnen het collectieve onderzoeksprogramma Werk in Transitie levert vanuit wetenschappelijk onderzoek en praktijkkennis waardevolle tips op over hybride werken voor het team en de organisatie. Kijk voor meer informatie over Werk in Transitie op onze website www.cfpb.nl.

BIJLAGE 1: VERANTWOORDING VAN HET ONDERZOEK

Het CfpB startte samen met de TU Eindhoven en de TU Delft in 2022 het collectieve onderzoeksprogramma Werk in Transitie. Het programma levert kennis voor het maken van de juiste strategische en tactische keuzes als het gaat om de ondersteuning van werk. De iteratieve aanpak van het onderzoek geeft inzicht in de korte- en langetermijneffecten van ontwikkelingen rondom hybride werken. Het onderzoek focust zich op meerdere onderwerpen, waaronder de organisatie, het werkproces, de werkomgeving, thuiswerken en de keuzes die mensen maken. Het onderzoek focust zich op meerdere onderwerpen, waaronder de organisatie, het werkproces, de werkomgeving, thuiswerken en de keuzes die mensen maken.

Het onderzoeksprogramma bestaat uit drie onderdelen:

1. De Werk in Transitie Monitor.
2. Verdiepende onderzoeken, bijvoorbeeld naar nieuwe generaties en de kwaliteit van werk.
3. Het Kennisplatform, met jaarlijks vier kenniskringen en een congres.

Opzet van de Werk in Transitie Monitor

De Werk in Transitie (WiT) Monitor is een digitale vragenlijst met een rapportage per organisatie, een benchmark en een gegevensbank als basis voor generieke kennisopbouw en conclusies. De WiT Monitor bestaat uit vijf modules, namelijk Medewerker & Organisatie, Werkplek, Samenwerken, Leiderschap en Gezondheid.

Er is in de vragenlijst waar mogelijk gebruik gemaakt van wetenschappelijk gevalideerde schalen. Een schaal is een verzameling van een aantal vragen op een specifiek onderwerp. De schaalscore geeft een gemiddelde score weer tussen de 1 en de 5. Deze score kan betrekking hebben op tevredenheid, frequentie of mate van instemming met bepaalde stellingen, afhankelijk van de schaal.

Een score van 1 duidt doorgaans op een lage beoordeling, een 5 geeft een hoge beoordeling aan. Een gemiddelde score rond de 3 geeft aan dat medewerkers geen sterke positieve of negatieve gevoelens hebben bij het onderwerp.

Voor de berekening van alle schaalscores zijn enkel respondenten meegenomen die alle vragen in een schaal hebben beantwoord. Tabel 1 geeft een overzicht van alle uitgevraagde schalen en hun definities.

Schaalconstructies in de Werk in Transitie Monitor

In de WiT Monitor zijn 25 schaalconstructies opgenomen. Hieronder alle schalen en de onderliggende constructen. De eindnoten verwijzen naar de bron van de schaal.

| Schalen en definities van de diverse onderwerpen binnen een schaal | |
|--|--|
| Medewerker & Organisatie | |
| Individuele werkprestaties | Gedragingen of acties van medewerkers die relevant zijn voor de doelstelling van de organisatie. ⁸ |
| Teamprestaties | Teamprestaties gaan over de waargenomen kwaliteit in het werk, fouten, klachten en prestaties in het team. ⁹ |
| Teamcreativiteit | (Team)creativiteit is het ontwikkelen van nieuwe en bruikbare ideeën door een team of door medewerkers die samenwerken. ¹⁰ |
| Werkflexibiliteit | Flexibiliteit in tijd en plek. Bij tijd is er de mogelijkheid werkuren te herschikken. Bij plek is er de mogelijkheid te bepalen waar te werken. ¹¹ |
| Werkplek | |
| Psychosociale factoren | Sociale aspecten binnen het werk die invloed uitoefenen op het gevoel van een individu. ¹³ |
| Fysische factoren | Alle omgevingsfactoren binnen een werkruimte die effect hebben op de gezondheid van medewerkers. ¹³ |
| Architectonische factoren | Alle elementen die invloed hebben op de beleving en <i>look & feel</i> van een werkruimte. ¹³ |
| Voorzieningen | Meegenomen voorzieningen zijn beplanting, comfort en functionaliteit van de werkplek. ¹³ |
| Ruimtelijke factoren | Factoren die de kwaliteit van de werkomgeving bepalen. ¹³ |
| Samenwerken | |
| Onderlinge afhankelijkheid (team) | De mate waarin teamleden van elkaar afhankelijk zijn om taken te voltooien en doelen te bereiken. ¹⁷ |
| Onderlinge afhankelijkheid (tussen teams) | We meten communicatie en samenwerking tussen groepen in de werkcontext. ¹⁷ |
| Samenwerken | Deze schaal bestaat uit vier onderdelen: 1) Communicatie, 2) Coördinatie, 3) Samenwerken & 4) Synchroniciteit. ¹⁸ |
| Sociale ondersteuning van collega's | (Non)-verbale communicatie tussen ontvanger en aanbieder die onzekerheid over een situatie of een relatie vermindert. ¹⁹ |
| Gemeenschapsgevoel op het werk | Een gevoel van erbij horen, belangrijk zijn voor elkaar. ¹⁹ |
| Leiderschap | |
| Verticaal vertrouwen | Wederzijds vertrouwen tussen medewerkers en management in termen van informatie-uitwisseling en openheid. ¹⁹ |
| Horizontaal vertrouwen | Wederzijds vertrouwen tussen medewerkers. ¹⁹ |
| Identificatie met de organisatie | Gehechtheid van een individu aan de organisatie, met inbegrip van haar waarden en doelstellingen. ²² |
| Sociale steun van leidinggevende | We kijken naar de mate waartoe leidinggevenden luisteren naar problemen, praten over werk en hulp aanbieden waar nodig. ¹⁹ |
| Psychologische empowerment | Meet intrinsieke motivatie. Er zijn vier onderdelen: 1) Betekenis geven, 2) Competentie, 3) Zelfbeschikking & 4) Impact. ²³ |
| Digitale vaardigheden en ondersteuning | We kijken naar de mate waarin men training heeft gehad om op afstand te werken. ²² |
| Gezondheid | |
| Werk-privé conflict | De mate waarin het privéleven van medewerkers negatief wordt beïnvloed door het werk. ¹⁹ |
| Mentale gezondheid op het werk | De mate waarin men mentaal gezond is met betrekking tot welzijn, werkgeuk, slaapkwaliteit, gevoelens van stress en vermoeidheid. ²⁵ |
| Professionele isolatie | Gemoedstoestand of overtuiging dat men niet in contact is met anderen in de werkomgeving. ²⁶ |
| Persoonlijkheidskenmerken | |
| Persoonlijkheidskenmerken | Persoonlijkheidskenmerken zijn openheid, emotionele stabiliteit, vriendelijkheid, gewetensvolheid en intro- en extravertie. ³¹ |

Tabel 1: Gehanteerde schaalconstructies en hun definities.

Uitgevraagde locaties en activiteiten

De WIT Monitor bevat een uitvraag naar het locatiegebruik en het werkpatroon van de respondent. Hiervoor worden een aantal locaties en een aantal activiteiten voorgelegd. Hieronder alle uitgevraagde locaties en activiteiten.

| Uitgevraagde locaties en hun definities | |
|--|--|
| Op het eigen kantoor (standplaats) | Werken op een werkplek op de toegewezen standplaats van de eigen organisatie. |
| Onderweg, reizende (niet woon-werkverkeer) | Werken tijdens het reizen tussen verschillende locaties die niet gerelateerd zijn aan woon-werkverkeer, zoals zakelijke reizen of verplaatsingen voor klantbezoeken. |
| Thuis | Werken vanuit de eigen woning. |
| Op een andere locatie van de organisatie | Werken vanuit een andere vestiging van dezelfde organisatie dan de toegewezen standplaats. |
| Op een andere locatie (bijvoorbeeld bij klanten op openbaar) | Werken vanaf een locatie buiten de organisatie, zoals bij klanten, in een café, of op een andere openbare plek. |

| Uitgevraagde activiteiten en hun definities | |
|---|--|
| Algemeen en meer routinematig werk | Dit zijn activiteiten die je alleen uitvoert en die geen extra concentratie vragen. Denk aan het lezen en versturen van e-mails, algemene documentenverzorging en administratie. |
| Werk waarbij je niet gestoord wilt worden | Dit zijn activiteiten waarbij concentratie belangrijk is en waarbij je eigenlijk niet gestoord wilt worden. Dit omvat ook geconcentreerd leeswerk. |
| Actief samenwerken met collega's | Dit zijn activiteiten waarbij je met één of meerdere personen actief samenwerkt aan hetzelfde bureau/achter hetzelfde scherm. |
| Gepland overleg (inclusief video-overleg) | Dit is overleg dat vooraf gepland is. Dit kan met één of meerdere personen. Dit overleg kan fysiek, digitaal of in een gecombineerde vorm voorkomen. |
| Ongepland overleg (inclusief video-overleg) | Dit is overleg dat vooraf niet gepland is. Dit kan met één of meerdere personen. Dit overleg kan fysiek, digitaal of in een gecombineerde vorm voorkomen. Denk aan een spontane discussie met een collega. |
| Overig | Dit zijn activiteiten waar je tijd aan besteedt, maar die niet onder de andere activiteiten vallen. |

Tabel 3: Uitgevraagde activiteiten en hun definities.

BIJLAGE 2: BETROUWBAARHEID EN REPRESENTATIVITEIT

De data van de Werk in Transitie Monitor voor 2023 zijn digitaal opgehaald vanaf maandag 5 juni 2023 tot maandag 6 november 2023. Alle medewerkers ontvingen digitaal een uitnodiging om vrijwillig deel te nemen. De opgehaalde data zijn anoniem en niet te herleiden tot individuen.

In totaal hebben 17.250 medewerkers deelgenomen aan het onderzoek. Hiervan vulden 12.882 medewerkers de vragenlijst volledig in.

In Tabel 4 is weergegeven hoe de respons is opgebouwd over de verschillende deelnemende organisaties.

| Onderdeel | Totale respons | % Respons |
|--|----------------|-------------|
| Totaal | 17250 | 100% |
| Ministerie van Financiën | 5668 | 33% |
| DCMR | 478 | 3% |
| Ministerie van Infrastructuur & Waterstaat | 1071 | 6% |
| Ministerie van Justitie & Veiligheid | 1552 | 9% |
| Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid | 539 | 3% |
| Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport | 333 | 2% |
| Ministerie van Economische Zaken en Klimaat | 735 | 4% |
| Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit | 441 | 3% |
| Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties | 2420 | 14% |
| Politie | 1927 | 11% |

Tabel 4: Opbouw van de respons per deelnemende organisatie.

In het gehele onderzoek is gestreefd naar een betrouwbaarheidsniveau van 95%. De gevonden resultaten zijn hiermee representatief voor de gehele onderzoekspopulatie. Een percentage van 95% is gangbaar in sociaal onderzoek.

BIJLAGE 3: LITERATUURLIJST

1. Brouwers, G. et al. ZOEKEN NAAR VERBINDING IN DE HYBRIDE WERELD Werk in Transitie. (2022).
2. Niekel, M. et al. GEZONDHEID OP HET WERK. www.cfpb.nl (2023).
3. Brouwers, G. G., Niekel, M., Gosselink, A., Hoekjen, H.-J. & Schlangen, J. Druk Op Kantoor? Een Kwestie van Perspectief! . (2024).
4. Brijn, D. La, Houtveen, S. & du Preez, M. Werk in Transitie Locatieprofielen. Waar Werkt Iedereen? (2024).
5. Miglioretti, M., Gragnano, A., Simbula, S. & Perugini, M. Telework quality and employee well-being: Lessons learned from the COVID-19 pandemic in Italy. *New Technol Work Employ* 38, 548–571 (2023).
6. Peñarroja, V. Are there differences in the perceived advantages and disadvantages of teleworking? The identification of distinct classes of teleworkers. *Int J Manpow* (2024) doi:10.1108/IJM-07-2023-0416.
7. Campbell, J. P. Leadership, the old, the new, and the timeless: A commentary. in *The Oxford handbook of leadership* (ed. Rumsey, G.) 401–419 (Oxford University Press, 2013).
8. Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., de Vet, R. & van der Beek, A. De Individuele Werkprestatie Vragenlijst (IWPV): interne consistentie, construct validiteit en normering. *Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen* 2014 92:6 92, 231–239 (2014).
9. Edmondson, A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. <https://doi.org/10.2307/2666999> 44, 350–383 (1999).
10. Shin, S. J. & Zhou, J. When Is Educational Specialization Heterogeneity Related to Creativity in Research and Development Teams? Transformational Leadership as a Moderator. *Journal of Applied Psychology* 92, 1709–1721 (2007).
11. Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M. & Weitzman, M. Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance. *Fam Relat* 50, 49–58 (2001).
12. Clements-Croome, D. J. *Creating the Productive Workplace*. (Taylor & Francis, New York, 2017).
13. Center for People and Buildings. *Werkomgeving Diagnose Instrument (WODI)*. <https://www.cfpb.nl/kennis/instrumentenoverzicht/werkomgevingsdiagnose-instrument-wodi/>.
14. van der Meulen, N., van Baalen, P., van Heck, E. & Mülder, S. No teleworker is an island: The impact of temporal and spatial separation along with media use on knowledge sharing networks. *Journal of Information Technology* 34, 243–262 (2019).
15. Cooper, C. D. & Kurland, N. B. Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *J Organ Behav* 23, 511–532 (2002).
16. Beauregard, T. A., Basile, K. A. & Canonico, E. Telework: Outcomes and facilitators for employees. *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior* 511–543 (2019) doi:10.1017/9781108649636.020.
17. Campion, M., Medsker, G. & Higgs, C. Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Pers Psychol* 46, 823–847 (1993).
18. Chiochio, F., Grenier, S., O’Neill, T. A., Savaria, K. & Willms, J. D. The effects of collaboration on performance: a multilevel validation in project teams. *International Journal of Project Organisation and Management* 4, 1–37 (2012).

19. Burr, H. et al. The Third Version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. (2019) doi:10.1016/j.shaw.2019.10.002.
20. Bass, B. & Bass, R. The Bass Handbook of Leadership Theory, Research and Managerial Implications. (Simon and Schuster, 2009).
21. Smit, W. Een verkenning van het hybride leiderschap. Van empathie tot empowerment. *Management & Organisatie* 2, 4–20 (2023).
22. Staples, D. S., Hulland, J. S. & Higgins, C. A. A Self-Efficacy Theory Explanation for the Management of Remote Workers in Virtual Organizations. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.758> 10, 758–776 (1999).
23. Spreitzer, G. M. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. <https://doi.org/10.5465/256865> 38, 1442–1465 (2017).
24. Allen, T. D., Golden, T. D. & Shockley, K. M. How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest* 16, 40–68 (2015).
25. Bergefurt, L. The Physical Workplace as a Resource for Mental Health; A Salutogenic Approach to a Healthy Workplace Design at Home and at the Office. (2023).
26. Golden, T. D., Veiga, J. F. & Dino, R. N. The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-to-Face, or Having Access to Communication-Enhancing Technology Matter? *Journal of Applied Psychology* 93, 1412–1421 (2008).
27. du Preez, M., La Brijn, D., Niekel, M. & Arkesteijn, M. The hybrid-work office: Exploring the changing knowledge work office in a living lab. in *Transdisciplinary Workplace Research Conference* (2024).
28. Brijn, D. La, Hoekjen, H.-J. & Pullen, W. Kennis verwerken in de virtuele agora : Thuiswerken en gemeenschappelijkheid na COVID-19. 2, 142–166 (2022).
29. Brijn, D. La et al. We Werken Thuis Eindrapport. *Gedrag & Organisatie* www.cfpb.nl (2021).
30. Van Breukelen, W. Telewerken en thuiswerken: de stand van zaken vóór het uitbreken van COVID-19. *Gedrag & Organisatie* 34, 425–459 (2021).
31. Gosling, S. D., Rentfrow, P. J. & Swann, W. B. A very brief measure of the Big-Five personality domains. *J Res Pers* 37, 504–528 (2003).