



Juridische en organisatorische vraagstukken bij  
**hybride werken**



# Programma

- 13.00-13.10 uur    Opening
- 13.10-14.10 uur    Hybride werken vanuit sociaalwetenschappelijk perspectief  
(Wieteke Conen en Eva Knies)
- 14.10-14.40        Pauze
- 14.40-15.40        Hybride werken vanuit juridisch perspectief  
(Niels van der Neut en Danny Vesters)
- 15.40-16.10        Panelgesprek  
(Jena de Wit en René Hampsink)
- 16.10-16.15        Afsluiting
- 16.15-17.00        Borrel



# SAMENWERKEN EN HET KANTOOR NÁ CORONA

Dr. Kilian W. Wawoe, Vrije Universiteit Amsterdam



UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM



Juridische en organisatorische vraagstukken bij

## hybride werken

Wieteke Conen en Niels van der Neut

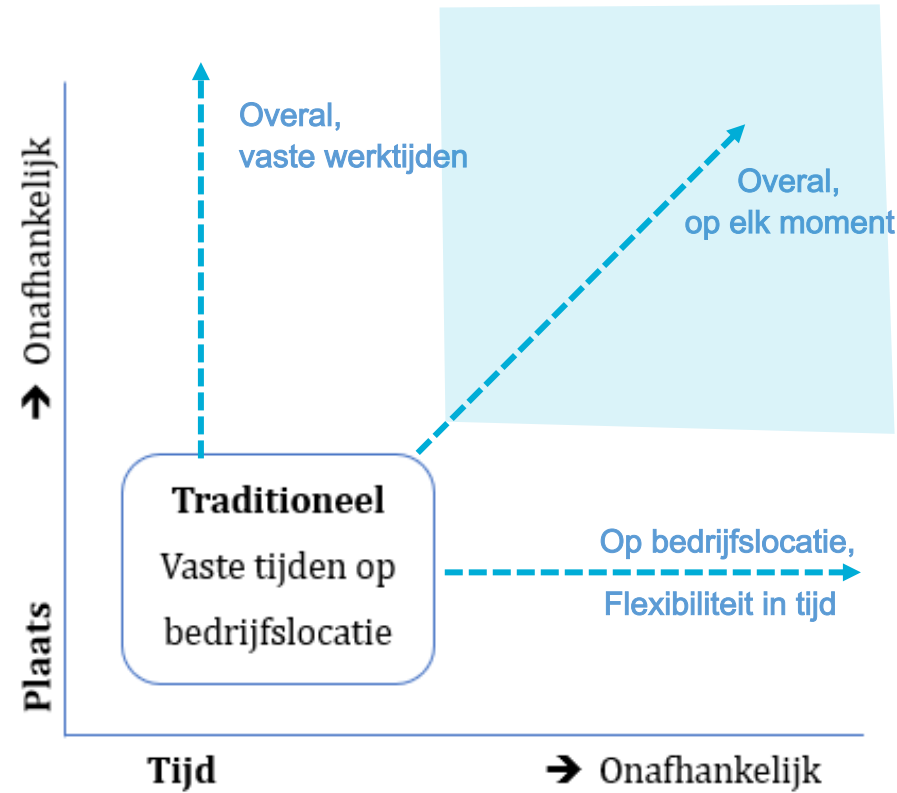


Juridische en organisatorische vraagstukken bij  
**hybride werken**

## Onderzoek naar hybride werken

Dr. Wieteke Conen  
Mr. Dr. Niels van der Neut

# Wat is 'hybride werken'?



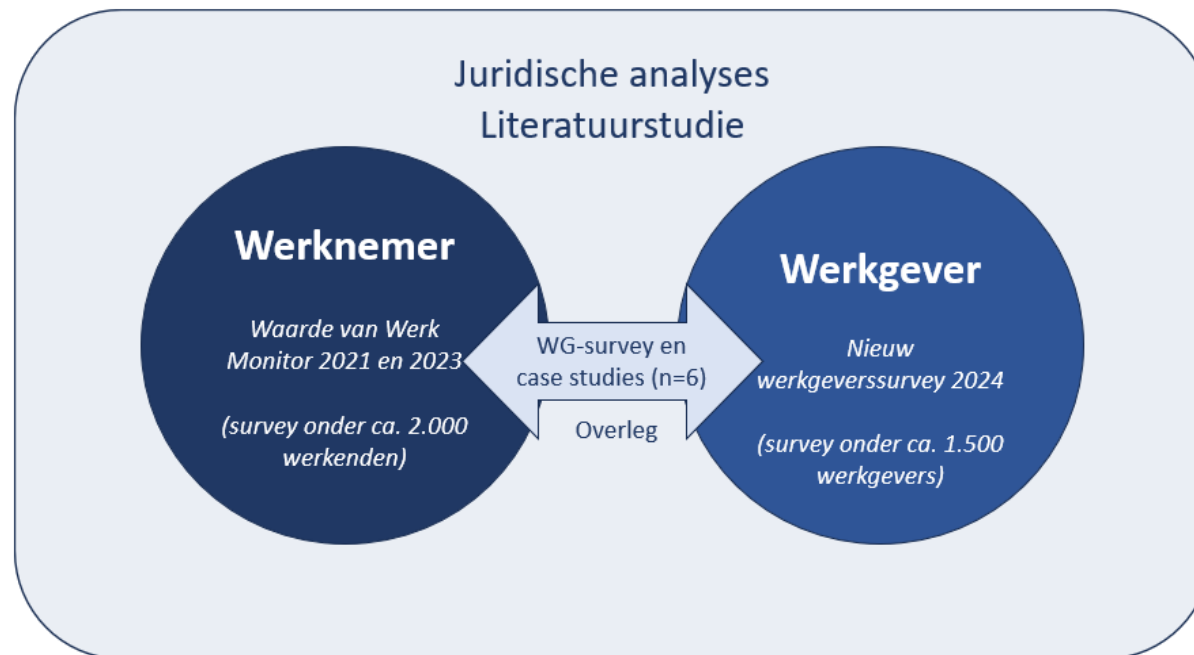
Sluiten aan bij definitie van o.a. SER:

Combineren van verschillende vormen van plaats- en tijdsonafhankelijk werk

# Onderzoek in het kort

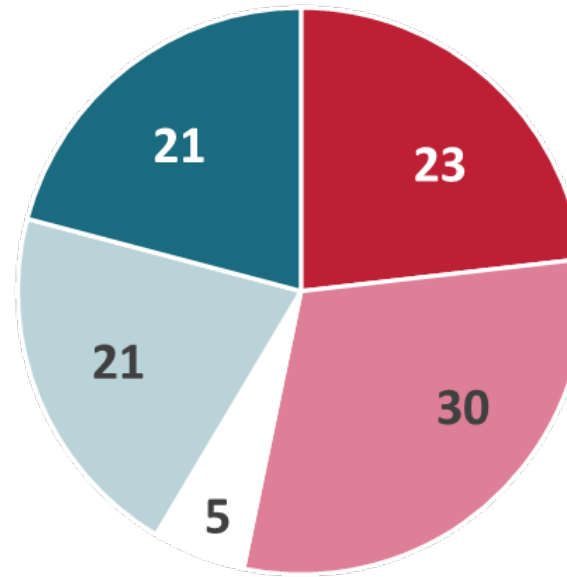
Dit onderzoek gaat in op vragen als:

- Hoe hangt hybride werken samen met **de werktevredenheid** van werknemers?
- Hoe kijken **werkgevers** aan tegen hybride werken?
- In hoeverre komen werkgevers en werknemers in onderling overleg tot **afspraken** over hybride werken?



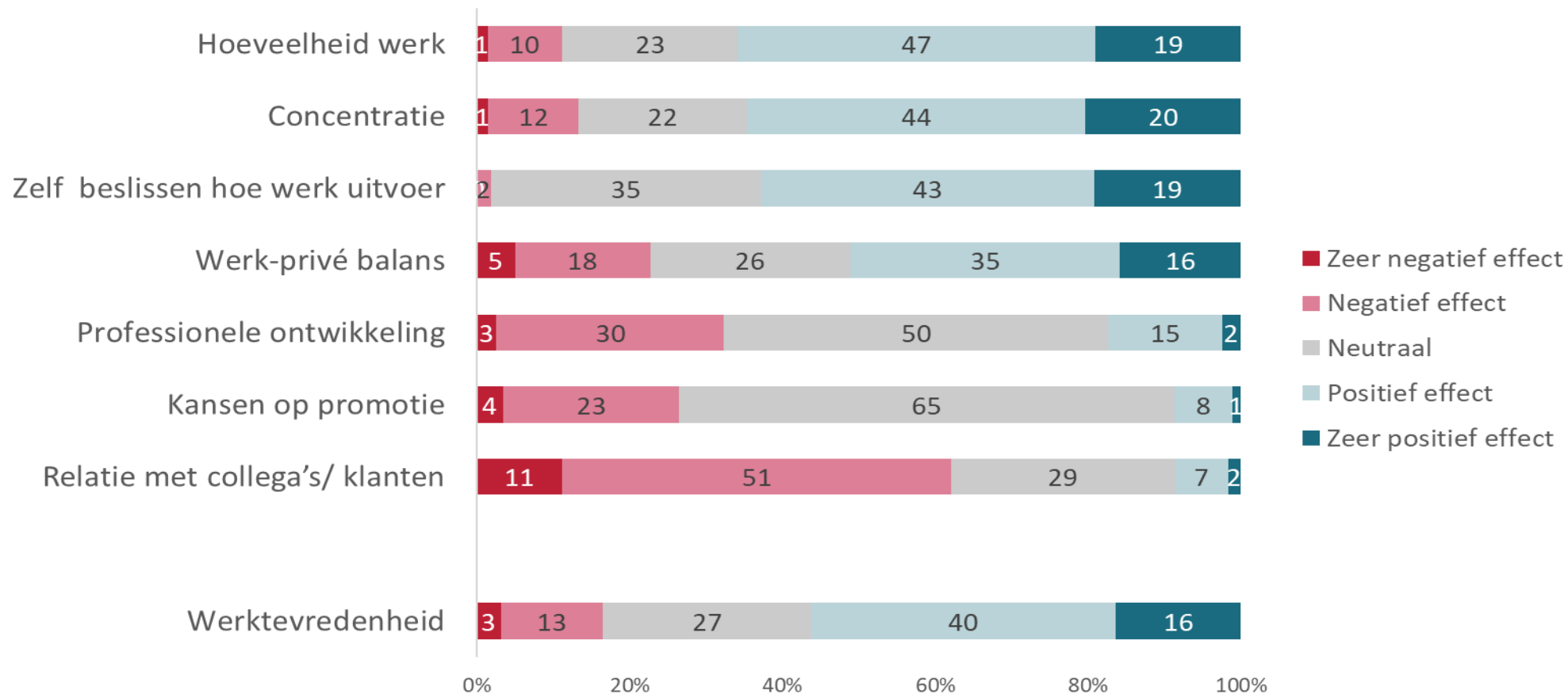
# Werknemers in verschillende arrangementen

- Traditioneel
- Werkt nooit thuis, wel autonomie in tijd
- Werkt thuis, geen autonomie in tijd
- Enige autonomie in plaats en tijd
- Hybride vorm



Bron: Waarde van Werk Monitor 2023

# Positieve en negatieve effecten van thuiswerken



Bron: Waarde van Werk Monitor 2023



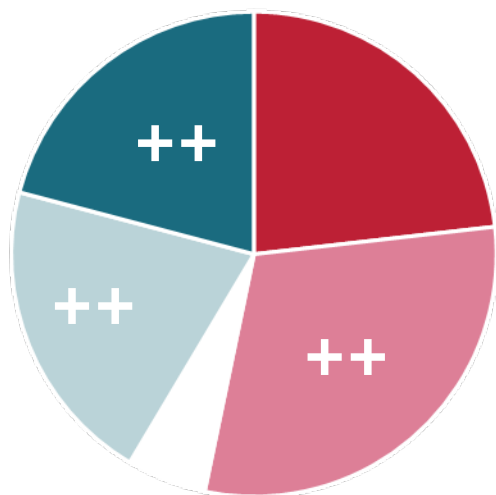
UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM



# Hebben thuiswerkers een hogere arbeidstevredenheid?

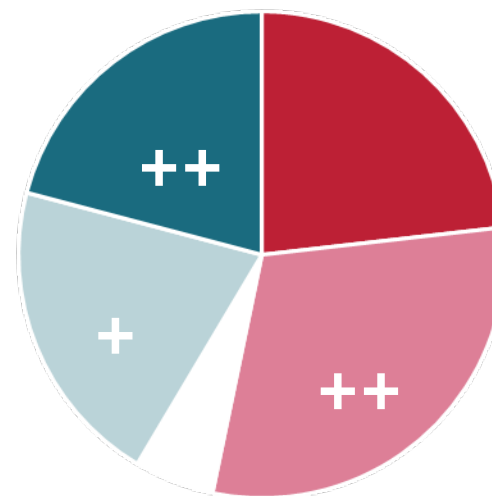
## Tijdsonafhankelijk werken met name bepalend

Arbeidstevredenheid

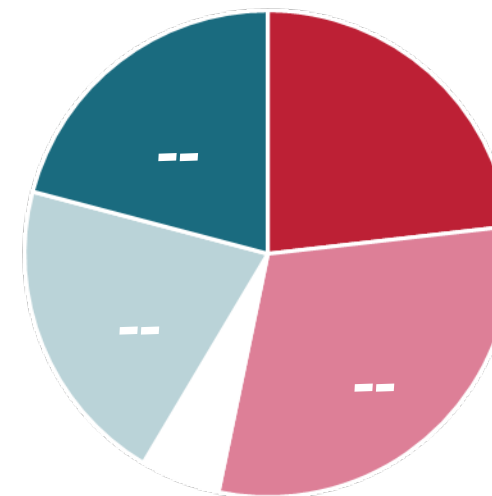


- Traditioneel
- Werkt nooit thuis, wel autonomie in tijd
- Werkt thuis, geen autonomie in tijd
- Enige autonomie in plaats en tijd
- Hybride vorm

Motivatie



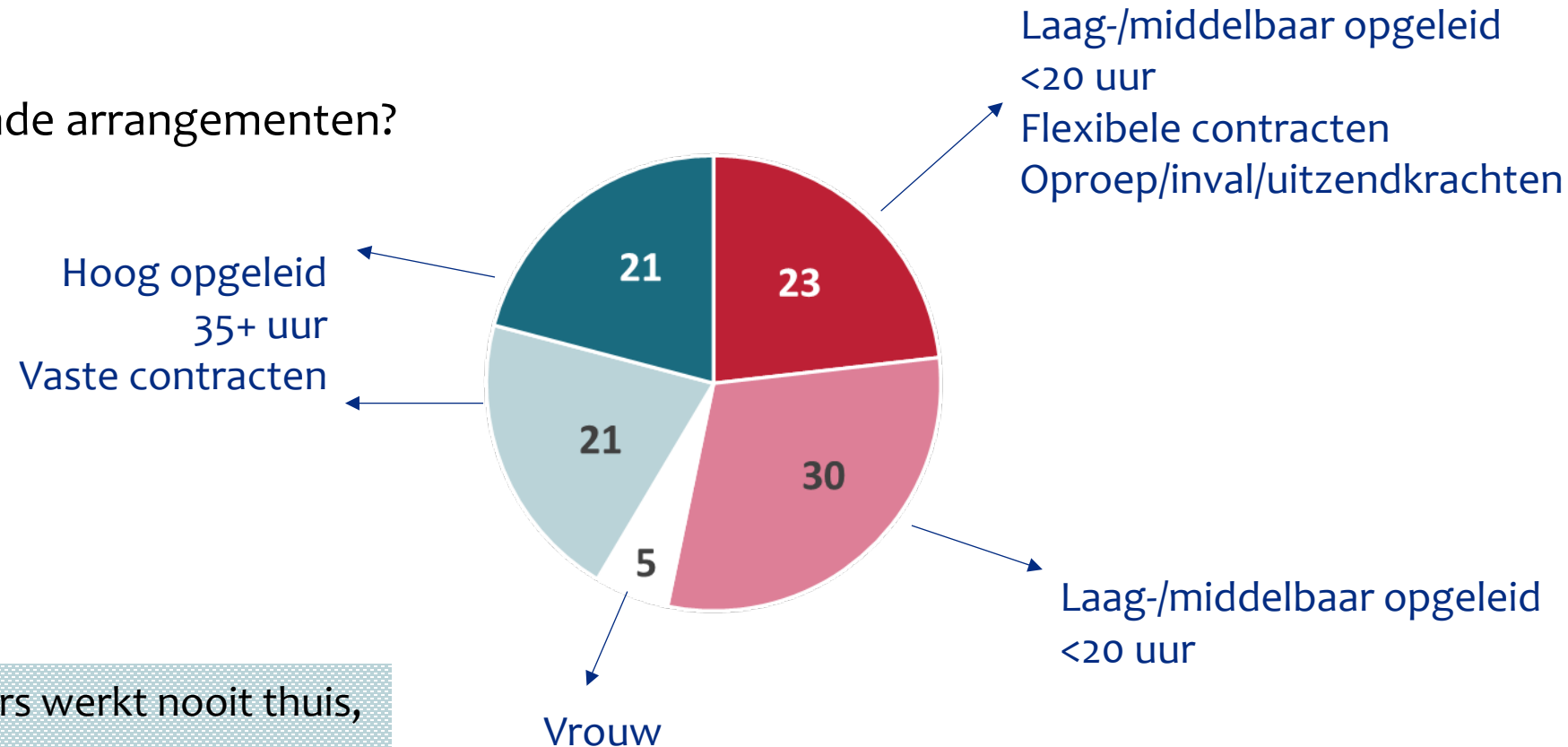
Uitgeput na werkdag



Bron: Waarde van Werk Monitor 2023

# Versterkt hybride werken bestaande scheidslijnen op de arbeidsmarkt?

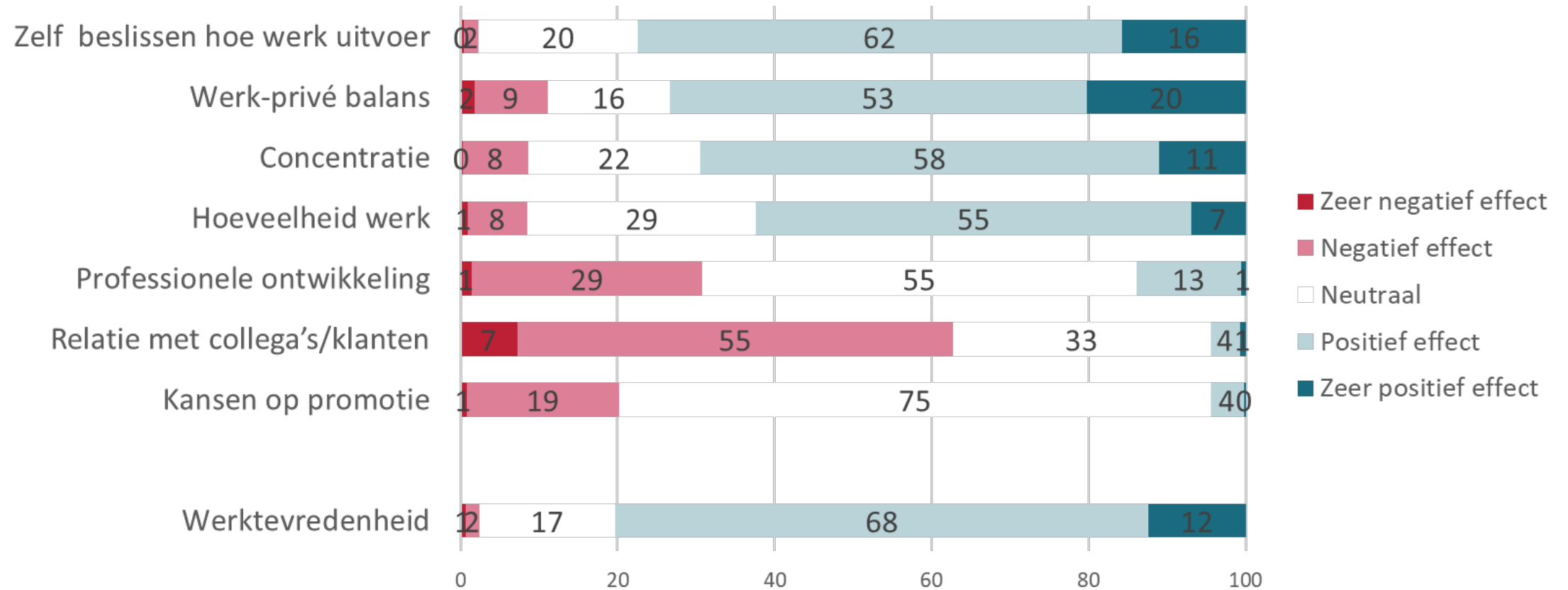
Wie werken er in verschillende arrangementen?



Ongeveer 1 op de 10 werknemers werkt nooit thuis, maar zou dat wel willen:

- Laag- en middelbaar opgeleiden
- Jonger (tot 35 jaar)
- Flex-contracten, vooral tijdelijke contracten

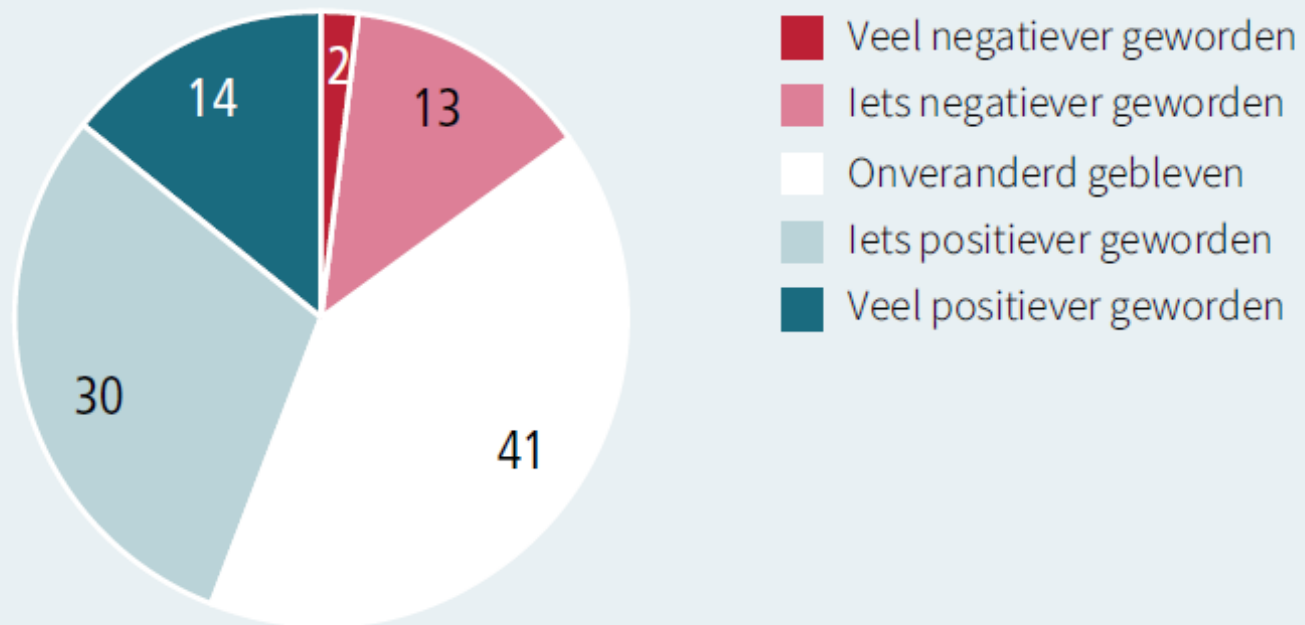
# Zijn werkgevers minder positief dan werknemers?



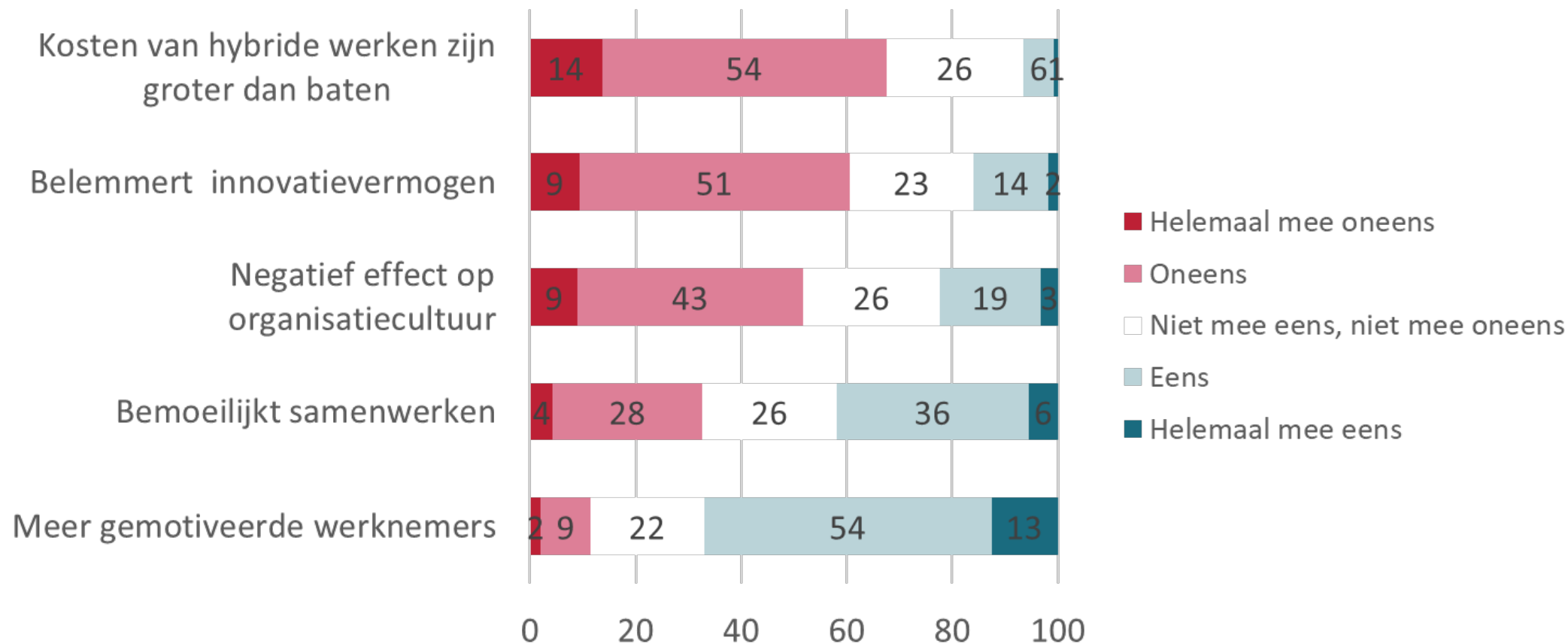
# Houding management ten aanzien van thuiswerken

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 ...



# Hybride werken vanuit werkgevers



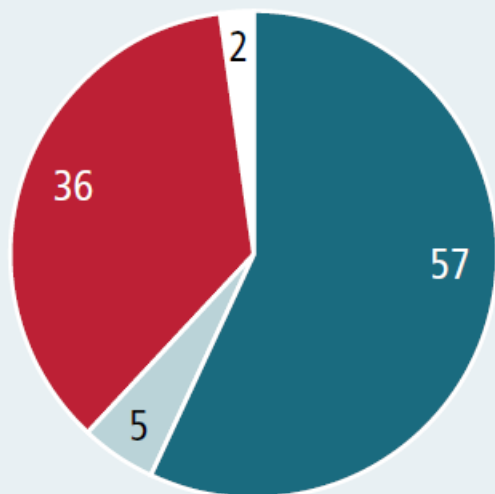
# Maakt het uit of een organisatie deel uitmaakt van een grotere internationale organisaties?

- Plaats- en tijdsonafhankelijk werken komen vaker voor in organisaties die deel uitmaken van een grotere internationale organisatie, maar dit verschil verdwijnt als gecorrigeerd wordt voor grootte
- Geen significante verschillen in houding ten opzichte van hybride werken (zoals productiviteit, kosten, organisatiecultuur)



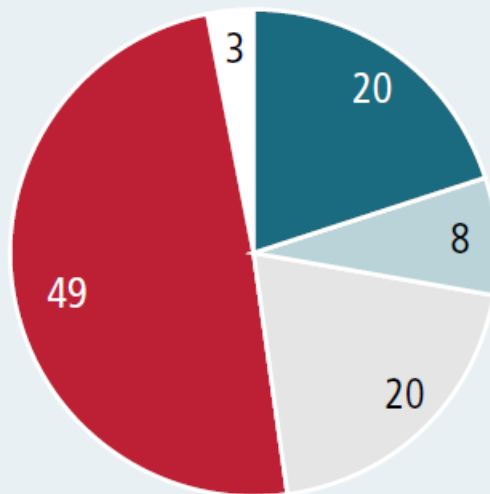
# Hoge mate van informaliteit in organisaties

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



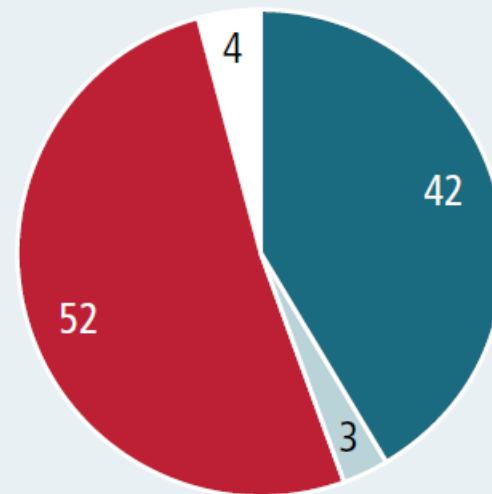
- Ja, thuiswerkregeling formeel vastgelegd
- Thuiswerkregeling in de maak, maar nog niet formeel vastgelegd
- Nee, thuiswerken wordt informeel geregeld
- Weet niet

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

# Overleg en medezeggenschap

- Weinig (periodiek) overleg over hybride werken
- Informeel karakter, ook met OR/ pvt
- OR/pvt vaak niet in beeld
- Besproken onderwerpen:
  - Hoe afspraken tot stand komen met medewerkers (71%)
  - Financiële voorwaarden (65%)
  - Gezonde arbeidsomstandigheden en werk-privébalans (55%)

# Conclusie

## Werknemers

- Positief, nadruk op tijdsafhankelijk
- Versterking van scheidslijnen?

## Werkgevers

- (ook) overwegend positief
- Veel informeel beleid/ kaders

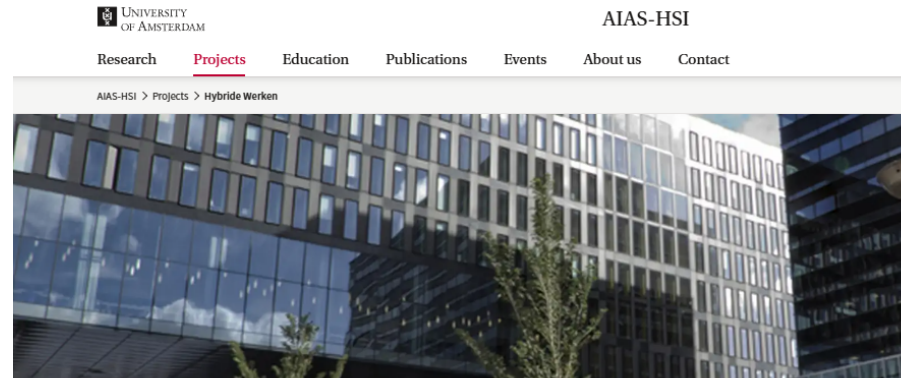
## Overleg en medezeggenschap

- Is het tijd voor een update?



# Rapport vanaf vandaag online

[aias-hsi.uva.nl/en/projects-a-z/hybride-werken/hybride-werken.html](https://aias-hsi.uva.nl/en/projects-a-z/hybride-werken/hybride-werken.html)



## Hybride Werken

Juridische en organisatorische vraagstukken bij hybride werken

Hybride werken, ofwel het combineren van vormen van plaats- en tijdsafhankelijk werk, is in korte tijd een breed geaccepteerde werkwijze geworden. Veel werknemers én werkgevers streven inmiddels naar een vorm van hybride werken, hoewel ook ongeveer de helft van de Nederlandse werkenden een baan heeft die alleen op de bedrijfslocatie kan worden gedaan.

Hybride werken biedt voordelen en kansen, maar brengt ook nadelen en risico's met zich mee - voor zowel werknemers als werkgevers. Hoe wordt hybride werken ervaren door werknemers en werkgevers en welke factoren (op het niveau van individu, organisatie en wetgeving) zijn hierop van invloed? We analyseren 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

Hybride Werken

> Tussentijdse Rapportage

> Eindrapportage



Juridische en organisatorische vraagstukken bij  
**hybride werken**

**Dank voor uw aandacht**  
**Tijd voor vragen**



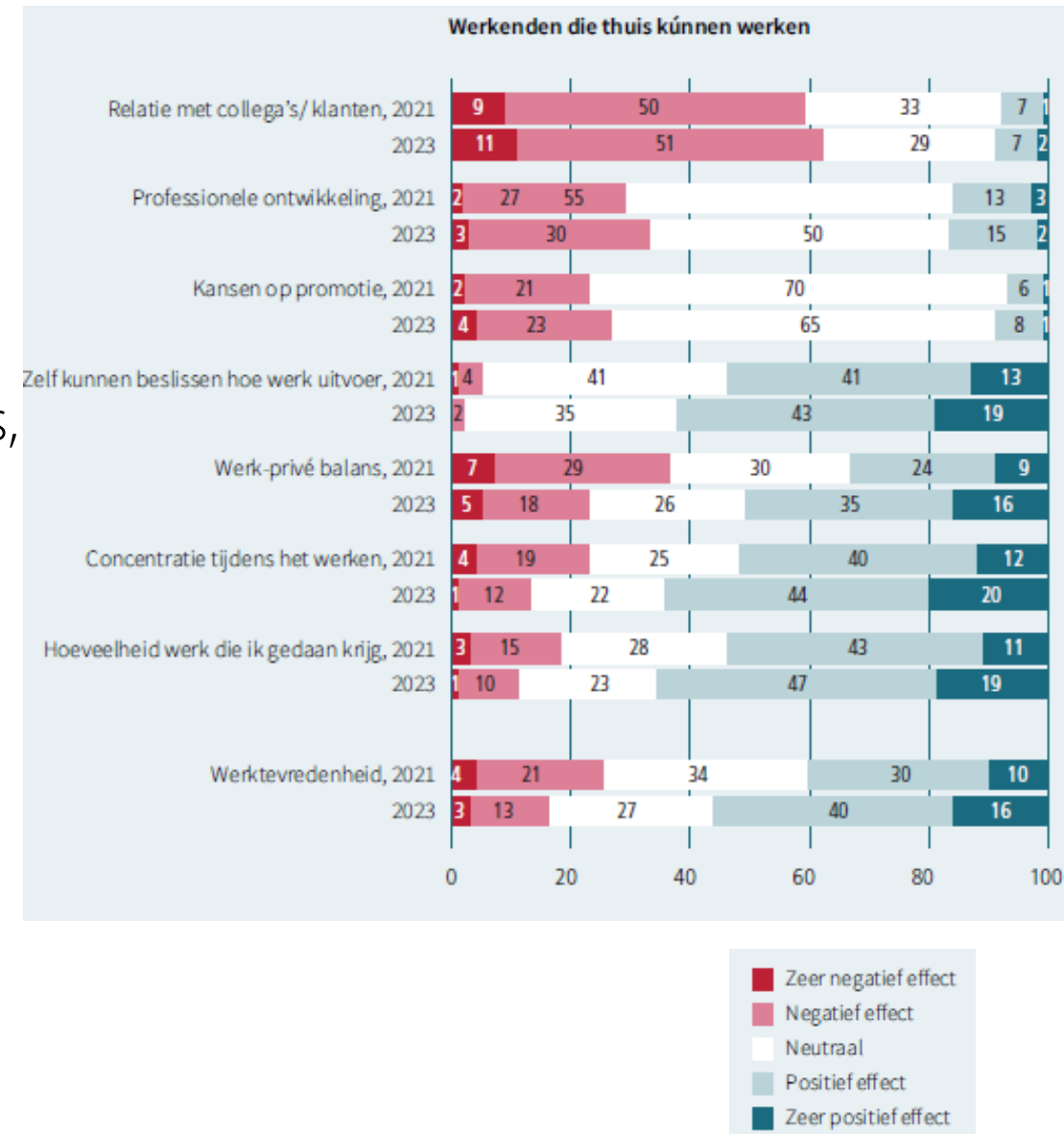
# *Organisatorische vraagstukken bij hybride werken: reflecties*

**Eva Knies**

Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap  
Platform 'Future of Work'

## Waardevol onderzoek!

- Relevant en rijk onderzoek
- Zowel perspectief werkgevers als werknemers, mooie respons
- Goede timing – na pandemie (andere perceptie dan tijdens)
- Eerste keer inzichtelijk gemaakt hoeveel er hybride wordt gewerkt (ook onderscheid wel/niet mogelijk)



## Plaats- en tijdonafhankelijk werken

- Eye opener: medewerkers vinden *tijdonafhankelijk* werken belangrijker dan *plaatsonafhankelijk* werken
- Er lijkt een mismatch met beleid van sommige werkgevers (35%) die er bewust voor kiezen om medewerkers niet te laten werken wanneer ze willen
- Wat betekent tijdonafhankelijk werken voor samenwerking en dienstverlening (synchroon vs. asynchroon)? Is dat een achterliggende motivatie?

## Achterliggende motieven werkgevers?

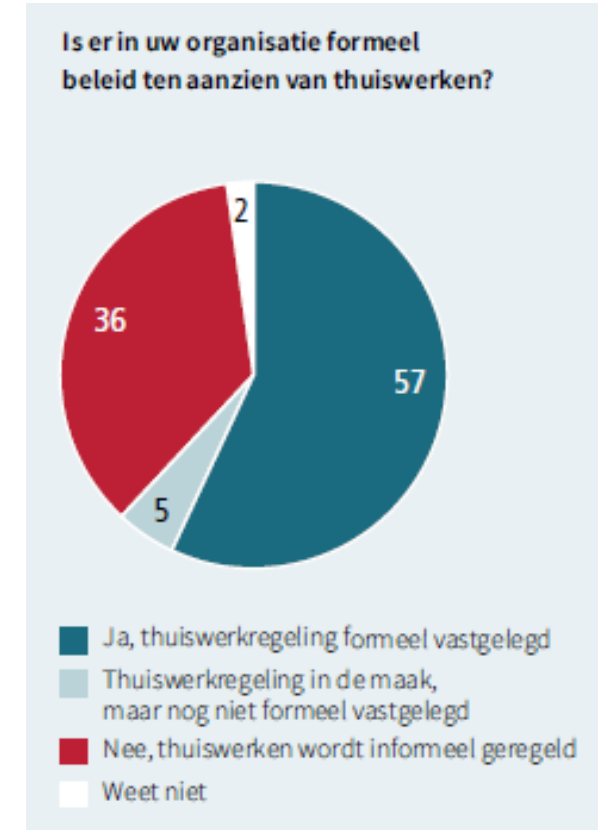
- “Bij 8 procent van de organisaties wordt aangegeven dat de aard van de werkzaamheden het niet toelaat dat werknemers thuiswerken. Opvallend is daarbij dat een aanzienlijk deel van deze organisaties (60%) later in de enquête aangeeft dat tijdens de pandemie wél structureel of incidenteel thuis werd gewerkt”
- Onder druk wordt alles vloeibaar?
- Wat zijn motieven werkgevers om thuiswerken niet te faciliteren en hoe wordt daarover gecommuniceerd? (bv medewerker welzijn)

## Cyclische beleidsvorming

- “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”
- Vanuit PDCA-logica focus op P&D, veel minder C&A
- Hetzelfde patroon zien we bij HRM-beleid in het algemeen; verhoogt ook risico op top-down benadering

## “The truth is in the eye of the beholder”

- Werkgevers, leidinggevenden en medewerkers beoordelen hybride werken verschillend (Arbeidsinspectie)  
*“Er worden gesprekken gevoerd met medewerkers om te zien wat er leeft en ervaren wordt” (W: 81%; L: 67%; M: 58%)*
- Dit onderzoek: werkgevers en werknemers  
Daarnaast: cruciale rol voor leidinggevenden
- In 61% organisaties worden afspraken in team/afdeling gemaakt, in 26% organisaties voert leidinggevende regie



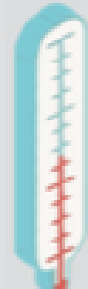
# Onderzoek naar leidinggeven aan hybride teams - 1



**T1**

Medewerkers en leidinggevenden zijn gevraagd naar hun welzijn en functioneren in hybride werksituatie

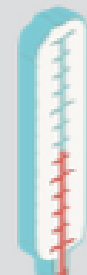
**September  
2021**



**T2**

Eerste groep leidinggevenden ontvangt training 'hoe geef ik leiding aan hybride teams?'

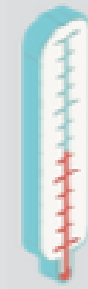
**November  
2021**



**T3**

Medewerkers en leidinggevenden zijn opnieuw gevraagd naar welzijn en functioneren in hybride werksituatie (effectmeting)

**Maart  
2022**



**T4**

Tweede groep leidinggevenden (controlegroep) ontvangt training 'hoe geef ik leiding aan hybride teams?'

**April  
2022**



## Onderzoek naar leidinggeven aan hybride teams - 2





*Dank voor uw aandacht*

*Tijd voor vragen*