



Juridische en organisatorische vraagstukken bij hybride werken

Tussentijdse rapportage

Wieteke Conen en Niels van der Neut

Juridische en organisatorische vraagstukken bij hybride werken

Tussentijdse rapportage

Wieteke Conen

AIAS-HSI, Universiteit van Amsterdam

Niels van der Neut

AIAS-HSI, Universiteit van Amsterdam



Amsterdams Instituut voor
Arbeidsstudies – Hugo Sinzheimer
Instituut (AIAS-HSI)

Universiteit van Amsterdam

Amsterdam, januari 2025

Wieteke Conen & Niels van der Neut, Amsterdam

Contact: W.S.Conen@uva.nl

General contact: aias-hsi@uva.nl

Bibliografische gegevens:

Conen, W.S. en Neut, N. van der (2025). Juridische en organisatorische vraagstukken bij hybride werken. Tussentijdse rapportage. Amsterdam: AIAS-HSI

Met veel dank aan de leden van de begeleidingscommissie:

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



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

Inhoud

1.	Inleiding.....	4
1.1	Over dit onderzoek.....	5
1.2	Aanpak	7
1.3	Leeswijzer	9
2.	Kennisdossier hybride werken	10
2.1	Introductie.....	10
2.2	Hybride werken: trends en omvang.....	10
2.3	Werkenden en hybride werken.....	12
2.4	Werkgevers en hybride werken	15
2.5	Beleid, overleg en zeggenschap	17
2.6	Conclusie	20
3.	Juridische aspecten van hybride werken	22
3.1	Inleiding.....	22
3.2	Het recht op of de plicht tot plaatsonafhankelijke arbeid	22
3.3	Schade en aansprakelijkheid.....	25
3.4	Werkgebonden personenmobiliteit.....	34
3.5	Medezeggenschap: de rol van de ondernemingsraad of de personeelsvertegenwoordiging 35	
3.6	Conclusie	36
4.	Hybride werken en het welzijn van werkenden.....	38
4.1	Introductie.....	38
4.2	Vormen van hybride werken	39
4.3	Positieve en negatieve effecten van thuiswerken: het (veranderende) perspectief van werkenden	44
4.4	Hybride werken en de kwaliteit van werk.....	45
	Literatuur	47
	Bijlage A Werkgeverssurvey.....	50

1. Inleiding

Sinds de COVID-19 pandemie is hybride werken een breed geaccepteerde werkwijze geworden voor beroepen waarbij dat mogelijk is. Ongeveer twee jaar lang gold het advies om – indien mogelijk - thuis te werken om zo de verspreiding van het coronavirus tegen te gaan. Op 15 maart 2022 verviel het thuiswerkadvies van de rijksoverheid en startte een nieuwe fase waarin verschillende varianten van hybride werken werden toegepast. Minister Van Gennip, destijds minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, stelde in juni 2022 in de [kamerbrief voor de toekomst van hybride werken](#): ‘Hybride werken waar dat kan, is een positieve ontwikkeling. Het brengt voordelen mee voor werknemers en werkgevers, draagt bij aan het bereiken van maatschappelijke doelen en past in een moderne cultuur, waarbij we van een aanwezigheidscultuur gaan naar outputgericht werken en vertrouwen’. En ook: ‘Hybride werken biedt kansen om maatschappelijke doelen te realiseren, zoals vermindering van de CO2-uitstoot, tegengaan van piekbelasting in het openbaar vervoer, tegengaan van krapte op de huizenmarkt en bevordering van een goede werk-privé balans’. Met passende ondersteuning biedt hybride werken daarnaast ook mogelijkheden om mensen met een beperking aan het werk te krijgen. Veel werknemers én werkgevers zochten in de daarop volgende periode naar passende vormen van hybride werken, maar zagen ook nadelen en risico’s die aan hybride werken verbonden kunnen zijn.

In de zoektocht naar hoe hybride werken te organiseren, werden en worden organisaties gevoed door een groeiende hoeveelheid (ervarings)kennis. Om tot een goede balans en vormgeving van hybride werken te komen, voor werknemers, werkgevers en maatschappij, moet er volgens onder andere de SER (2022) aandacht zijn voor zaken als zeggenschap en maatwerk, vertrouwen en verantwoordelijkheid. Het kabinet kon zich vinden in dat advies en riep werkgevers op om met werknemers afspraken te maken om hybride werken blijvend te stimuleren.

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

Tegen deze achtergrond is onderzoeksinstituut AIAS-HSI in 2023 gestart met een onderzoek onder de titel ‘Juridische en organisatorische vraagstukken bij hybride werken’. In dit onderzoek analyseren we de juridische kaders in het arbeidsrecht rondom hybride werken; de relatie tussen hybride werken en de kwaliteit van werk; in hoeverre werkgevers en werknemers in onderling overleg tot afspraken weten te komen en op welke terreinen mogelijk verdere overheidsregulering gewenst is. Hiervoor hebben we juridische analyses uitgevoerd en een literatuurstudie uit over organisatorische vraagstukken met betrekking tot hybride werken en hebben we bestaande surveydata onder werknemers geanalyseerd. Over deze onderdelen rapporteren we in deze tussentijdse rapportage. Deze tussentijdse rapportage is enerzijds een zelfstandig te lezen *state of the art* overzicht over de kwaliteit en gevolgen van hybride werken, en dient anderzijds als input voor het werkgeverssurvey en case studies binnen organisaties die hierop volgen. De bevindingen van het werkgeverssurvey en case studies zullen worden opgenomen in de eindrapportage, die gepland staat voor het najaar van 2025.

1.1 Over dit onderzoek

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

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

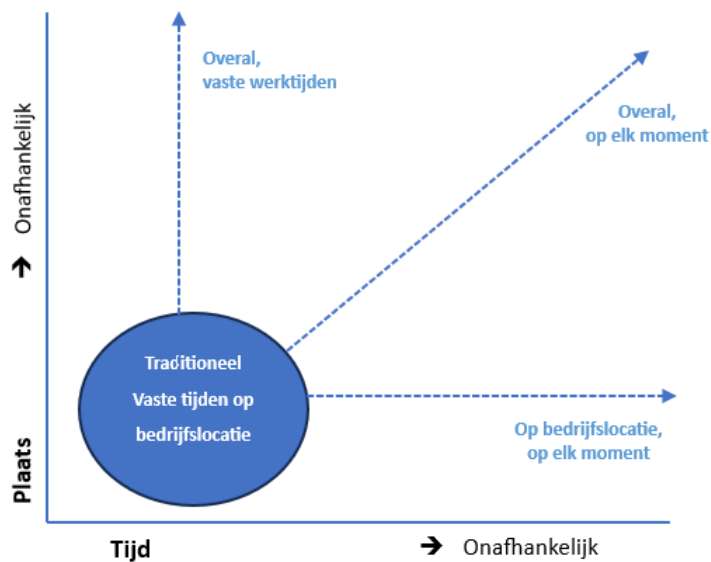
Tot slot spelen interessante vragen rondom **medezeggenschap bij hybride werken**. Individuele, directe werknemerszeggenschap is geregeld in de Wet flexibel werken, waarbij maatschappelijke en politieke discussie is in hoeverre verzoeken van werknemers om thuis te werken moeten worden ingewilligd door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

Definitie van hybride werken

Dit onderzoek richt zich op hybride werken, een breed begrip dat verder reikt dan thuiswerken. Hybride werken combineert plaats- en tijdsafhankelijk werken, waarbij werkenden kunnen kiezen waar zij werken: op kantoor, thuis, of elders, zoals in een werkhub. Dit biedt flexibiliteit om werktijden en locaties af te stemmen op persoonlijke behoeften. Hybride werken omvat ook de organisatie van

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

Figuur 1.1 Werkarrangementen naar plaats en tijd



Bron: Gebaseerd op Gratton, 2021

Onderzoeksvragen

In dit onderzoek stellen we de volgende centrale vraag: *Welke effecten heeft hybride werken op de kwaliteit van werk (voor de werknemer), de resultaten van de onderneming en het functioneren van arbeidsorganisaties en met welke juridische en organisatorische condities kan worden bevorderd dat deze effecten voor alle betrokken partijen positief zijn?*

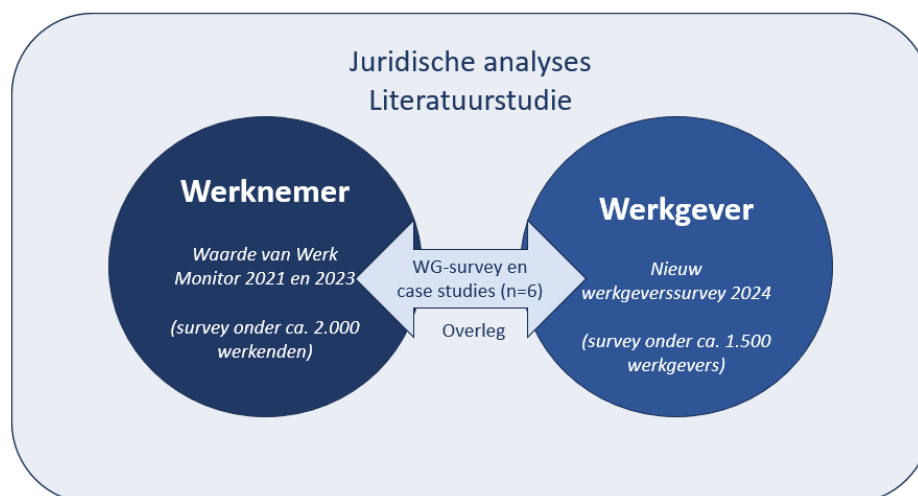
Deze centrale vraag is verder uitgewerkt via de volgende deelvragen:

1. Effecten voor de kwaliteit van de werknemer
 - Welke effecten hebben verschillende vormen van hybride werken op de kwaliteit van werk en hoe varieert dit tussen sectoren, soorten werk en categorieën werknemers?
 - Welke juridische waarborgen en welke tekortkomingen zijn er voor de kwaliteit van werk in geval van hybride werken?
2. Effecten voor de ondernemingsresultaten
 - Welke effecten hebben verschillende vormen van hybride werken op de ondernemingsresultaten en hoe varieert dit tussen sectoren en naar bedrijfs grootte?
 - Welke juridische plichten en mogelijkheden hebben werkgevers in geval van hybride werken?
3. Effecten voor de arbeidsorganisatie
 - Welke effecten hebben verschillende vormen van hybride werken op het functioneren van de arbeidsorganisatie (zoals interactie en samenwerking tussen collega's onderling, communicatie en sturing tussen leiding en ondergeschikten, bedrijfscultuur e.d.)
 - Op welke wijze maken betrokken partijen (werkgever, leidinggevenden, OR, vakbonden, individuele werknemers) afspraken om positieve effecten van hybride werken te bevorderen?

1.2 Aanpak

Om deze vragen te beantwoorden, is een literatuurstudie uitgevoerd, zijn juridische analyses uitgevoerd, en zijn bestaande surveydata onder werknemers geanalyseerd. In de tweede helft van het project wordt daarnaast een werkgeverssurvey opgezet en geanalyseerd en worden case studies verricht binnen organisaties – hierover wordt gerapporteerd in de eindrapportage die gepland staat voor het najaar van 2025.

Figuur 1.2 Aanpak onderzoek juridische en organisatorische vraagstukken



Literatuurstudie

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

Juridische analyses

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

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

Analyses werknemerssurvey

Vervolgens gaan we in op de complexe relatie tussen hybride werken en de kwaliteit van werk van werknemers. Welke varianten van hybride werken zijn er, welke ervaring hebben werknemers hiermee en hoe beïnvloedt hybride werken de kwaliteit van werk? Aan de hand van unieke survey data uit de

Waarde van Werk Monitor 2021 en 2023 kunnen we dergelijke vragen in samenhang onderzoeken. Beide jaren bevatten antwoorden van ruim 2.000 werkenden (representatief voor de Nederlandse beroepsbevolking naar leeftijd, geslacht, opleiding en arbeidsrelatie). Zo weten we van hen of zij plaats- en/of tijdsafhankelijk (kunnen) werken, wat zij als positieve en negatieve effecten van thuiswerken beschouwen, of zij gemonitord worden door hun werkgever als zij niet op de bedrijfslocatie werkzaam zijn en of zij altijd bereikbaar moeten zijn. Dit kunnen we bovendien relateren aan de kwaliteit van hun werk (arbeidstevredenheid, bevlogenheid, werkdruk). Ook kunnen we nagaan of er verschillen zijn tussen organisaties (sector, organisatiegrootte, soort werk, onderlinge relaties op het werk, organisatiecultuur) of verschillende groepen werkenden (bijvoorbeeld naar demografische en socio-economische kenmerken).

1.3 Leeswijzer

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

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

In hoofdstuk 4 bespreken we de resultaten van de analyses van het werknemerssurvey. We geven achtergronden bij de gehanteerde methode, en gaan achtereenvolgens in op de verschillende vormen van hybride werken, de positieve en negatieve effecten van thuiswerken en de relatie tussen verschillende werkarrangementen en de kwaliteit van werk.

2. Kennisdossier hybride werken

2.1 Introductie

Dit kennisdossier omvat een overzicht van de bestaande literatuur en kennis over hybride werken. We vatten hybride werken daarbij op als het combineren van verschillende vormen van plaats- en tijdsafhankelijk werk (zie hoofdstuk 1). We bespreken de bevindingen uit de literatuurstudie, waarin we bestaande nationale en internationale literatuur en onderzoeken over organisatorische vraagstukken met betrekking tot hybride werken hebben geanalyseerd. We gaan achtereenvolgens in op de omvang en trends in hybride werken in Nederland; sociaaleconomische kenmerken, sectoren en percepties en ervaringen van werkenden ten aanzien van hybride werken; de percepties en ervaringen van werkgevers ten aanzien van hybride werken; en tenslotte wat we weten over hoe beleid, overleg en zeggenschap georganiseerd wordt. Per onderdeel gaan we in op de vragen die die onbeantwoord blijven. In de conclusie gaan we in op vervolgvragen en bevindingen die we meenemen in het latere hoofdstukken.

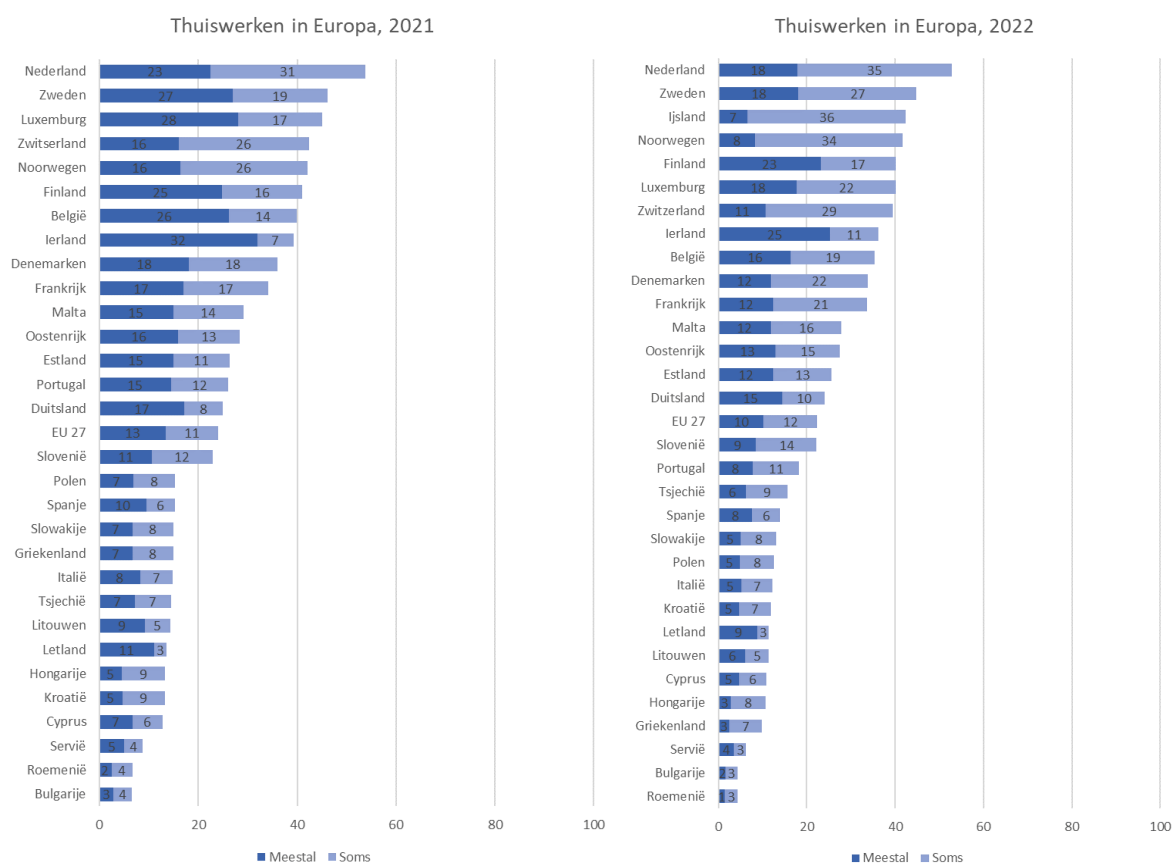
2.2 Hybride werken: trends en omvang

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

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

Trends in werktijden tonen aan dat flexibiliteit met betrekking tot werklocatie niet enkel voordelen met zich meebrengt. Al vóór de pandemie werkten thuiswerkers vaker langere dagen en hadden ze meer onregelmatige werktijden dan werknemers op locatie; een patroon dat tijdens de pandemie en daarna lijkt te zijn blijven bestaan (Eurofound, 2022).

Figuur 2.1 Thuiswerken in Europa, 2021 en 2022

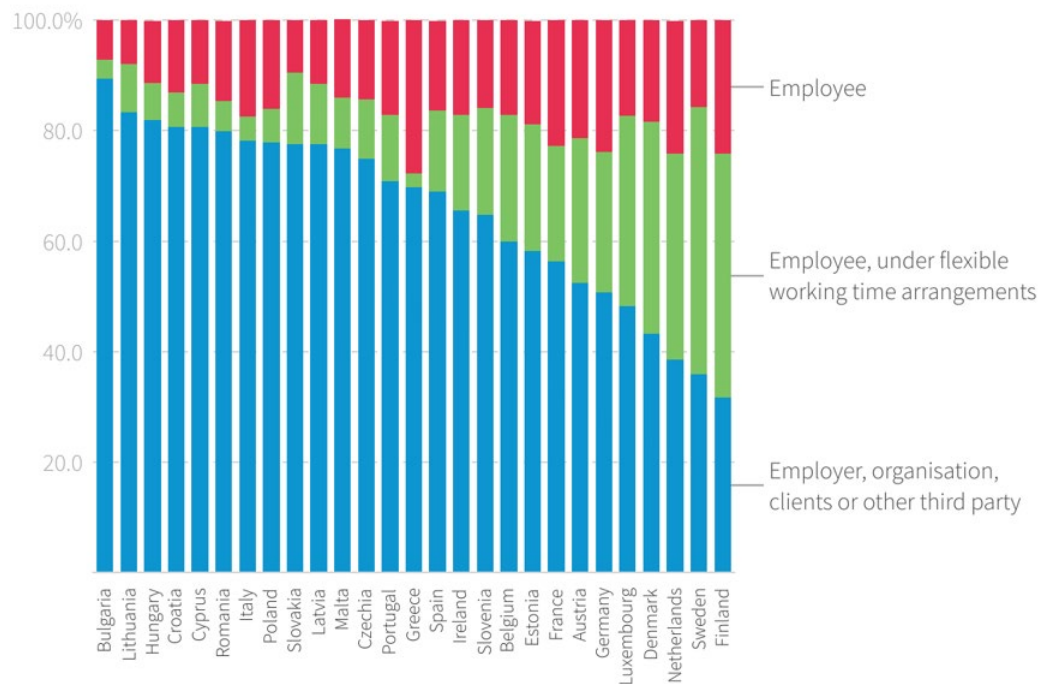


Bron: Eurostat

Sinds de pandemie is de vraag naar flexibeler werktijden en autonomie in werktijden toegenomen. Volgens Zucconi et al. (2024) is in sommige landen, zoals Duitsland, Luxemburg, Litouwen, Griekenland, Malta, Cyprus, Portugal, België, Tsjechië, Nederland, Slowakije, Zweden, Estland en Ierland, de flexibiliteit in relatie tot de werkplek sterker toegenomen dan de flexibiliteit in werkuren. In andere landen, zoals Italië, Spanje, Frankrijk, Tsjechië, Kroatië en Polen, is er weinig discussie over flexibele werktijden, waar de focus ligt op werken op afstand. In deze landen blijven de traditionele werktijden de norm. In 2022 had 36% van de EU-werknemers volledige of gedeeltelijke autonomie over de werktijd en kon zelf bepalen hoe laat ze begonnen en stopten met werken. Zoals te zien is in figuur 2.2, zijn hierin grote verschillen tussen landen. In Scandinavische landen, maar ook in Nederland, hadden werknemers in 2022 meer autonomie over hun werktijden dan werknemers in landen in Oost- en Zuid-Europa.

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

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



Bron: Zucconi et al (2024)

2.3 Werkenden en hybride werken

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

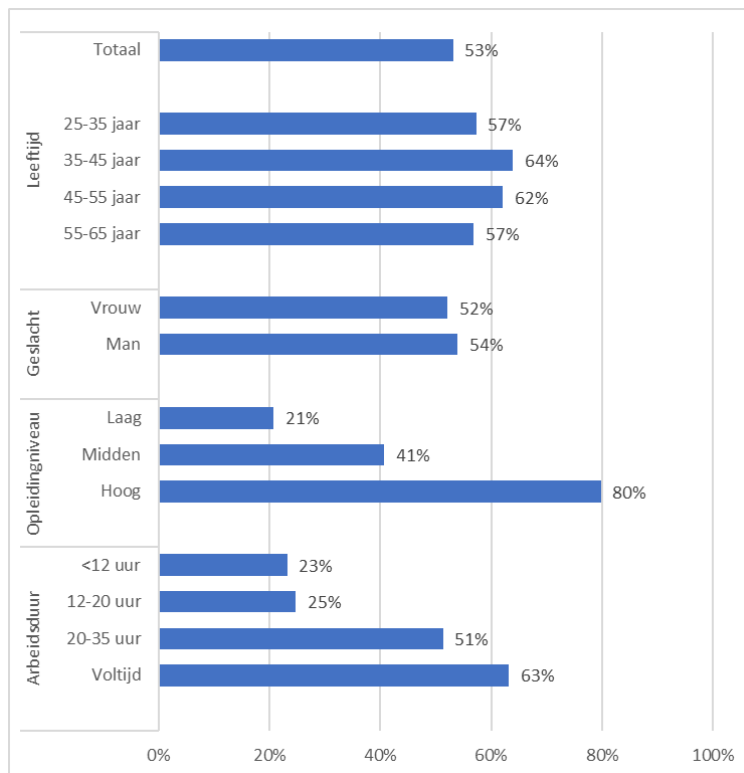
Sociaaleconomische kenmerken

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

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

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

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



Bron: CBS/ Statline, 2024

Percepties en ervaringen

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

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

- **Voordelen:** minder reistijd; meer flexibiliteit in wanneer en waar je werkt; meer mogelijkheden op de arbeidsmarkt (onder andere omdat afstand tot de bedrijfslocatie of persoonlijke beperkingen minder van belang zijn); verbeterde werk-privé balans; de mogelijkheid om tijdens werk te sporten/boodschappen te doen/naar de huisarts te gaan of de kinderen goed thuis op te vangen; hogere productiviteit; minder afleiding/ meer focus; efficiënter gebruik van mijn tijd gedurende de dag/ week; minder vermoeidheid; meer motivatie; meer mogelijkheden voor actieve pauze; betere samenwerking met collega’s in het buitenland omdat meer mensen “op afstand” zitten; besparing kosten (zoals reiskosten en bedrijfsrestaurant).

- *Nadelen*: een afname van sociale contacten; vervagende grenzen tussen werk en privé kunnen leiden tot stress, gebrek aan rust en overwerk; minder verbondenheid met de organisatie; minder samenwerken; moeilijker afstemmen met collega's; minder beweging; minder mogelijkheden tot ontwikkeling op het werk en leren van collega's; leidinggeven op afstand is lastiger; minder zichtbaarheid of waardering; minder toegang tot middelen en apparatuur; thuis geen geschikte of gezonde werkplek/ werkomgeving; toename kosten vanwege gebruik persoonlijke middelen. Het percentage werknemers dat nadelen benoemt is doorgaans lager dan het percentage dat voordelen bevestigt.

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

Hoewel plaats- en tijdsafhankelijk werken 'gemiddeld' een positieve samenhang met tevredenheid met verschillende aspecten van werk en met welzijn lijkt te hebben (Charalampous et al., 2019; Felstead, 2022; George et al., 2022; CIPD, 2023; Josten et al., 2023; De Beer en Conen, 2024), is er nog veel onbekend over factoren die welzijn van het personeel ondersteunen en belemmeren (Felstead & Henseke, 2017; Crawford, 2022; Hall et al., 2024). Deels komt dit doordat nog veel onderzoek betrekking heeft op de periode van voor of rondom de pandemie. Overzichtsstudies laten zien dat dit vaak tegenstrijdige bevindingen oplevert, die mogelijk het product zijn van een samensmelting van pandemie-gerelateerde effecten en zelfstandige effecten van hybride werken.

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

2.4 Werkgevers en hybride werken

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

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

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

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

Een aspect dat we hierbij noch bij voordelen, noch bij nadelen hebben geplaatst, betreft de samenhang tussen hybride werken en productiviteit; met name als het gaat om productiviteit zijn de houding en ervaringen nogal ‘verdeeld’ tussen werkgevers (Bloom et al, 2023). Sommigen geven aan dat de productiviteit en efficiëntie juist toeneemt door hybride werken, terwijl anderen de tegenovergestelde houding aannemen (SER, 2022; CIPD, 2023). Vanuit theoretisch perspectief kunnen beiden ook het geval zijn. Felstead (2022) zegt hierover: “In tegenstelling tot andere productiefactoren, zoals machines en grondstoffen, kan de hoeveelheid werk die werknemers doen niet van tevoren worden vastgesteld. Werknemers verkopen hun *capaciteit* om te werken aan werkgevers. Hieruit volgt dat de precieze aard van de arbeidsinput, of specifiek de taken die de werknemer geacht wordt uit te voeren, vaak lastig

perfect van tevoren kan worden gespecificeerd. In de economie wordt dit het principaal-agentprobleem genoemd. Het doet zich voor wanneer één partij (de agent) namens de andere (principaal) actie onderneemt. In de werkcontext wordt de werknemer gecontracteerd om werk voor de werkgever uit te voeren, maar de inspanning die hij levert, is niet vooraf bepaald en kan niet altijd worden gemeten. Om deze reden worden disciplinaire procedures, financiële beloningen en straffen en/of de dreiging van ontslag ingesteld om werknemers ervan te weerhouden om te ontsnappen of niet te voldoen aan de vereiste normen... Om deze redenen zijn werkgevers traditioneel bang geweest voor werken op afstand, waardoor werknemers niet direct in beeld zijn.”(p.60-61). De bottom-line is dus dat managers vooral bezorgd zijn dat werknemers op hun thuiswerkdagen ondermaats zouden presteren. Onderzoek laat verschillende bevindingen zien, al naar gelang de randvoorwaarden, maar hybride werken lijkt de productiviteit van werknemers eerder te vergroten dan te verkleinen - blijkens zowel subjectieve als objectieve studies (Gajendran & Harrison, 2007; Harker Martin & MacDonnell, 2012; Bloom et al., 2015; Cramer et al., 2022, 2023; SER, 2022).

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

Thuis kunnen werken: over sectoren, banen en taken

Zoals eerder aangegeven, verschillen mogelijkheden tot hybride werken sterk tussen sectoren en beroepen. Vooral werknemers in ICT-functies, creatieve of taalkundige beroepen en managementrollen werken soms of meestal vanuit huis. Werknemers in dienstverlenende of logistieke beroepen werken het minst vanuit huis (Dirven, 2023). In het verlengde hiervan geven Barrero et al (2023) aan dat traditionele werkarrangementen de overhand blijven houden in de detailhandel, restaurants en bars, hotels, transport, bouw, fabrieken, veel banen in de gezondheidszorg, schoonmaakdiensten, beveiligingsdiensten op locatie en andere banen die persoonlijk contact met klanten, cliënten en collega's vereisen of het gebruik van gespecialiseerde apparatuur en speciale faciliteiten. Ook tijdens de lockdowns in 2020 werkten mensen in dit soort banen doorgaans op de bedrijfslocatie of helemaal niet. In sommige banen worden mogelijkheden voor werken op afstand dus sterk beperkt door taakvereisten en productietechnologieën.

Steeds vaker wordt echter opgemerkt dat een bepaalde baan een bundel *taken* bevat die verschillen in hun geschiktheid voor werken op afstand. Barrero et al (2023) benoemen bijvoorbeeld de hoogleraren; hun pakket omvat taken die aanwezigheid op de werkplek van de werkgever vereisen (zoals (praktijk)les geven in de klas) en andere taken die dit niet vereisen (colleges voorbereiden, opdrachten beoordelen). Meer in het algemeen vallen de taken die bij een bepaalde baan horen in een spectrum van minder tot meer geschikt voor werken op afstand. Adams-Prassl et al. (2022) laten in dat kader zien dat het aandeel taken dat vanuit huis gedaan *kan* worden aanzienlijk verschilt zowel *tussen* als *binnen* sectoren en beroepen.

Daarnaast zijn er ook duidelijke verschillen in de *mate* waarin werkgevers (in dezelfde sector) het wenselijk vinden dat 'hun' werknemers hybride te werken. Hansen et al (2023) bijvoorbeeld analyseerden in hun studie miljoenen vacatureteksten, en daarin vinden ze dat er grote verschillen zitten in het aanbieden van thuiswerken - ook wanneer ingezoomd wordt op werkgevers in dezelfde sector die talent zoeken voor dezelfde soort banen. Dit illustreert dat organisaties hierin verschillende keuzes maken.

2.5 Beleid, overleg en zeggenschap

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

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

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

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

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

een vergoeding voor of verstrekking van een thuiswerkplek (52 CAO's) of werkafspraken (26 CAO's) (Smulders, 2023).

Uit onderzoek van de Nederlandse Arbeidsinspectie (2023) komt verder naar voren dat informatie over maatregelen in ongeveer een derde van de gevallen de werknemer niet bereikt. Er is dus een verschil tussen de door de werkgever gerapporteerde maatregelen en de mate waarin werknemers op de hoogte zijn van zulke maatregelen (en ze in hun praktijk toepassen).

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

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

Bron: Nederlandse Arbeidsinspectie, 2023, p. 19

In Nederland is een werkgever wettelijk verplicht om – zowel op de bedrijfslocatie als thuis – zorg te dragen voor het gezond en veilig werken van de werknemer (zie ook hoofdstuk 3 met de juridische analyses). De Nederlandse Arbeidsinspectie (2023) geeft dan ook aan dat het belangrijk is dat werkgevers actief toezien op gezond en veilig thuiswerken. Dat kan door bijvoorbeeld werknemers regelmatig te vragen hoe ze erbij zitten, ze een checklist met ergonomische maatregelen op de thuiswerkplek te laten invullen en te bespreken, of met ze te bespreken wanneer ze wel en niet werken of bereikbaar zijn (zie ook kader 1).

Kader 1

Voorbeelden hoe de werkgever toezicht kan houden op de werkplek

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

Bron: Nederlandse Arbeidsinspectie, 2023, p. 22

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

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

Werkgevers dienen overigens aandacht te hebben voor zowel de fysieke belasting als de psychosociale arbeidsbelasting van werkenden. In Nederland zijn we Europees kampioen zitten. Lang zitten is echter niet gezond en elke dag te lang zitten kan ook niet gecompenseerd worden door een paar keer per week te sporten. Werkgevers hebben ook hier een verantwoordelijkheid om samen met werknemers fysieke overbelasting te voorkomen. Zoals ook aangegeven in de vorige paragraaf, kan Electronic Performance Monitoring hier een positieve rol in spelen, bijvoorbeeld door het te gebruiken als ondersteuning bij het beschermen van de gezondheid van werkenden (bijvoorbeeld door (teveel) overwerk te registreren en bespreken).

2.6 Conclusie

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

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

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

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

Op basis van de bevindingen in paragraaf 2.4 (b) lijkt het vooralsnog onduidelijk in welke mate, en bij welke organisaties, hybride werken 'blijft' als het aan werkgevers ligt. Op basis van bovenstaande willen we in de analyses van werkgeversdata (hoofdstuk 5) en case studies (hoofdstuk 6) in ieder geval rekening houden met de volgende zaken:

- De **verschillende vormen** van hybride werken.
Veel studies hebben betrekking op plaats-onafhankelijk werken (en dan vooral thuiswerken) in samenhang met percepties en ervaringen van werkgevers. Ook in studies waar ingegaan wordt op hybride werken, is dat doorgaans in de zin van 'meerdere locaties' (dus bijvoorbeeld soms op kantoor, soms thuis), maar niet het hybride in de zin van plaats- en tijds-onafhankelijk werken.

- **Verschillen tussen werkgevers.**

Hoe verschillen werkgevers in hun percepties en toepassingen van hybride werken? Wie ziet hybride werken als functioneel in bijvoorbeeld werving, welzijn van werknemers, betrokkenheid, productiviteit of duurzaamheidsdoelen? En wie ziet vooral risico's, bijvoorbeeld in de vorm van een negatief effect op creativiteit, innovatie, productiviteit en bedrijfscultuur? Hoe hangen percepties (bijvoorbeeld over productiviteit) en inzet voor verschillende doeleinden (zoals werving) samen met kenmerken (zoals sector)? Hoe kijken werkgevers aan tegen monitoring?

- Is er sprake van een **'terugtrekkende beweging'** van werkgevers?

Recent zijn er regelmatig geluiden van (grote) organisaties die het hybride werken aan banden willen leggen (Economist, 2023). Zien we dat ook bij Nederlandse organisaties, en zo ja: welke organisaties zijn dit?

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

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

3. Juridische aspecten van hybride werken

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de huidige wet- en regelgeving op het terrein van hybride werken in kaart gebracht.¹ Daarbij wordt ook acht geslagen op de wetsvoorstellen en de knelpunten die in de rechtsliteratuur zijn geïdentificeerd. De huidige stand van zaken en de geïdentificeerde knelpunten liggen deels ten grondslag aan de enquête die onder werkgevers is uitgevraagd (zie hoofdstuk 5).

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

3.2 Het recht op of de plicht tot plaatsonafhankelijke arbeid

Een arbeidsvoorwaarde

In de arbeidsovereenkomst staat de arbeidsplaats vaak aangegeven. Dit kan op verschillende manieren zijn geformuleerd, zoals: 'De werkgever wijst de plaats waar de arbeid wordt verricht aan' of 'Bij het aangaan van de arbeidsovereenkomst is de arbeidsplaats in beginsel adres X'. In die laatste situatie is werken op adres X een arbeidsvoorwaarde. Het is ook mogelijk dat in de arbeidsovereenkomst, het bedrijfsreglement of een collectieve regeling is opgenomen dat de werknemer bijvoorbeeld ten minste twee dagen per week op de bedrijfslocatie aanwezig moet zijn of juist twee dagen elders de werkzaamheden mag verrichten. In beide gevallen mag de werknemer een aantal dagen hybride werken; ook dat is een arbeidsvoorwaarde. Naast contractuele afspraken kan het recht op hybride werken ontstaan als uit een bepaalde tijd gevolgde gedragslijn voortvloeit dat sprake is van een tussen partijen geldende arbeidsvoorwaarde die de arbeidsovereenkomst aanvult.² De relevantie van de vraag of een bepaalde afspraak (zoals de arbeidsplaats) een arbeidsvoorwaarde is, is gelegen in het

¹ In deze analyse ga ik ervan uit dat Nederland recht van toepassing is.

² HR 22 juni 2018, ECLI:NL:HR:2018:976 (*FNV/PontMeyer*). Of sprake is van zo'n bestendige gedragslijn, hangt af van de zin die partijen aan elkaars gedragingen (en in verband daarmee staande verklaringen) hebben toegekend en in de gegeven omstandigheden daaraan redelijkerwijs mochten toekennen. In dit verband komt betekenis toe aan gezichtspunten als (i) de inhoud van de gedragslijn, (ii) de aard van de arbeidsovereenkomst en de positie die de werkgever en de werknemer tegenover elkaar innemen, (iii) de lengte van de periode gedurende welke de werkgever de desbetreffende gedragslijn heeft gevolgd, (iv) hetgeen de werkgever en de werknemer in verband met deze gedragslijn jegens elkaar hebben verklaard of juist niet hebben verklaard, (v) de aard van de voor- en nadelen die voor de werkgever en de werknemer uit de gedragslijn voortvloeien, en (vi) de aard en de omvang van de kring van werknemers jegens wie de gedragslijn is gevolgd.

feit dat arbeidsvoorwaarden zonder overeenstemming tussen de werkgever en de werknemer niet zomaar door één van de partijen kan worden gewijzigd.³

De huidige wetgeving

De werknemer kan een verzoek bij de werkgever indienen tot aanpassing van de arbeidsplaats, de arbeidsduur en de werktijd (art. 2 lid 1 Wfw).⁴ Het recht om zo'n verzoek in te dienen heeft de werknemer als hij minimaal een half jaar voorafgaand aan de beoogde ingangsdatum in dienst is en bij de werkgever ten minste tien werknemers werkzaam zijn (art. 2 lid 1 jo. lid 18 Wfw). Het verzoek tot aanpassing van de arbeidsduur of de werktijd moet de werkgever inwilligen, tenzij zwaarwegende bedrijfs- of dienstbelangen zich daartegen verzetten (art. 2 lid 5 Wfw). De rechtspositie van de werknemer is aanzienlijk zwakker ten aanzien van het verzoek tot aanpassing van de arbeidsplaats, nu de werkgever zo'n verzoek slechts hoeft te overwegen en – bij afwijzing – daarover moet overleggen met de werknemer (art. 2 lid 6 Wfw).

In het SER-advies en de rechtsliteratuur zijn kritische geluiden te horen dat de Wfw onvoldoende aansluit bij de (toenemende) wens van werknemers om hybride te werken en de bereidwilligheid van werkgevers om hieraan (deels) tegemoet te komen.⁵ Die geluiden hangen vooral samen met de zwakke positie van de werknemer als hij zijn arbeidsplaats wil laten aanpassen en het feit dat het recht op een verzoek tot aanpassing van de arbeidsplaats, de arbeidsduur en de werktijd pas geldt als de werkgever minimaal tien werknemers in dienst heeft.

Het verworpen wetsvoorstel Werken waar je wilt

In het kader van plaatsonafhankelijk werken werd op 27 januari 2021 het initiatiefwetsvoorstel Werken waar je wilt ingediend.⁶ Dit wetsvoorstel voorziet in een recht van de werknemer op (i) thuiswerken of (ii) een bestaande (andere) arbeidsplaats waar de werkgever over beschikt, mits de thuiswerkplek of de (andere) arbeidsplaats van de werkgever binnen de Europese Unie is gelegen én de werkgever ten minste tien werknemers in dienst heeft. De werkgever zou voortaan een verzoek tot aanpassing van de arbeidsplaats 'slechts' kunnen afwijzen op basis van de redelijkheid en billijkheid.⁷ Voorbeelden van omstandigheden die kunnen leiden tot zo'n afwijzing, zijn de sociale cohesie, het welzijn en de persoonlijke situatie van werknemers, de samenwerking binnen teams en de administratieve of financiële lasten voor de werkgever.⁸ Oftewel: per geval en afhankelijk van de omstandigheden van het geval moet worden bepaald wat redelijk en billijk is. De gedachte achter dit wetsvoorstel is om de dialoog tussen de werkgever en de werknemer over de werkplek te structureren; het doel is niet om harde grenzen over de arbeidsplaats aan te geven.⁹

³ Zie voor de bespreking van verschillende wijzigingsmogelijkheden (art. 7:613, 7:611, 6:258 en 6:248 BW) W.H.A.C.M. Bouwens & D.M.A. Bij de Vaate, *Arbeidsovereenkomstenrecht*, Deventer: Wolters Kluwer 2023, par. 2.4.

⁴ Ter volledigheid merk ik op dat zo'n verzoek ook kan worden gebaseerd op het goed werkgeverschap (art. 7:611 BW), dé arbeidsrechtelijke invulling van de redelijkheid en billijkheid (*Kamerstukken II 2020/21*, 35 714, nr. 3, p. 6). In de rechtsliteratuur wordt wel bepleit dat een verzoek tot aanpassing van de arbeidsplaats, de arbeidsduur en de werktijd op basis van goed werkgeverschap (art. 7:611 BW), moet worden beoordeeld in het licht van de normen van de Wfw (M. ten Broeke & I. Baijens, 'Noot bij rb. Gelderland 16 juni 2020, ECLI:NL:RBGEL:2020:2954', *JAR 2020/169*, p. 1672).

⁵ SER, *Hybride werken* (advies 22/03), maart 2022, p. 41-42; C.B.G. Derks & T.E. van der Toorn, 'Te land, ter zee en in de lucht; hybride werken... werkelijkheid of risicovolle klucht?', *ArbeidsRecht 2021/34*, p. 4.

⁶ Wetsvoorstel 35.714.

⁷ In het oorspronkelijke voorstel was de maatstaf voor afwijzing 'zwaarwegende bedrijfs- of dienstbelangen'. Het criterium 'redelijk en billijkheid' maakt expliciet duidelijk dat de belangen van de werkgever en de werknemer op evenredige wijze tegen elkaar (moeten) worden afgewogen.

⁸ SER, *Hybride werken* (advies 22/03), maart 2022, p. 139.

⁹ *Kamerstukken II 2020/21*, 35 714, nr. 6, p. 2, 8 en 10. Deze gedachte sluit aan bij Vegter, die stelt dat thuis of op locatie werken vooralsnog zou moeten plaatsvinden in overleg tussen partijen door middel van een afweging van beide belangen (M.S.A. Vegter, 'Werken waar je wil(t)', *TAC 2021/1*, p. 17).

Het wetsvoorstel ‘Werken waar je wilt’ werd door de Tweede Kamer op 5 juli 2022 aangenomen.¹⁰ Op 26 september 2023 verwierp de Eerste Kamer dit voorstel vanwege – kort gezegd – de twijfels over het nut en de noodzaak daarvan.¹¹ Ook in de rechtsliteratuur is op dit voorstel kritiek geuit. Ten eerste zijn vraagtekens gezet bij het doel van het wetsvoorstel: is het dialoog (en het ontbreken daarvan) tussen partijen daadwerkelijk hét springende punt?¹² Ten tweede is het vanuit werknemersoogpunt de vraag of dit wetsvoorstel wel voorziet in de toenemende behoefte van werknemers om buitenshuis te werken, zoals in een koffietent of een (warm) land buiten de Europese Unie.¹³ Ten derde kan vanuit de werkgever bezien nog worden gewezen op het feit dat hij minder gemakkelijk aan zijn (verlichte) zorgplicht kan voldoen als de werknemer buitenshuis werkt (zie paragraaf 3.3.2.1).¹⁴ Ten vierde is het aan de werkgever om de arbeid te organiseren, waardoor het instructierecht (art. 7:660 BW) kan worden uitgehold als de werkgever niet zelf kan bepalen waar de arbeid wordt verricht.¹⁵

In de rechtsliteratuur is niet iedereen overtuigd van de voorgaande vier kritiekpunten.¹⁶ Zo wijzen werkgevers relatief vaak verzoeken om aanpassing van de arbeidsplaats af.¹⁷ Ook bestaan er grote verschillen in de manier waarop werkgevers met dergelijke verzoeken omgaan.¹⁸ Bovendien kan de werknemer een drempel voelen om überhaupt met hun werkgever te spreken over (vaker) hybride werken.¹⁹ Op basis van deze argumenten wordt wel gesteld dat de Wet werken waar je wilt juist een belangrijke facilitator had kunnen zijn in het versterken van de (vertrouwens)relaties tussen de werkgever en de werknemer.²⁰

Plicht tot hybride werken

In de paragrafen 2.2 en 2.3 stond het recht van de werknemer op hybride werken centraal. Het is echter ook mogelijk dat de werkgever de werknemer verbiedt (bepaalde dagen) op de bedrijfslocatie te werken. Als de werkgever dit (gedeeltelijk) verbiedt vanwege de goede orde in de onderneming, dan is een werknemer doorgaans verplicht hier (binnen de grenzen van de redelijkheid en billijkheid) gehoor aan te geven (art. 7:660 BW). Hierbij kan worden gedacht aan de coronacrisis, waarin veel werkgevers werknemers opriepen (of verplichtten) niet naar de bedrijfslocatie te komen in verband met het overheidsadvies. In de toekomst kan mogelijk worden gedacht aan de CO₂-reductie in het kader van de werkgebonden personenmobiliteit (zie paragraaf 3.5). Of het afstoten van bedrijfsruimte daar ook onder valt, bijvoorbeeld vanwege bezuinigingen, is in zijn algemeenheid niet te zeggen.

¹⁰ *Kamerstukken II 2020/21*, 35 714, nr. 17; TK 5 juli 2022, 100-13-1.

¹¹ *Kamerstukken I 2023/24*, 35 714, nr. 1, item 7.

¹² Zie bijv. S. Drost & W. Bosman, ‘De werkplek thuis, bezien in het licht van COVID-19’, *TvO* 2021/3, p. 84; C.B.G. Derks & T.E. van der Toorn, ‘Te land, ter zee en in de lucht; hybride werken... werkelijkheid of risicovolle klucht?’, *ArbeidsRecht* 2021/34, p. 4.

¹³ Zie bijv. S. Drost & W. Bosman, ‘De werkplek thuis, bezien in het licht van COVID-19’, *TvO* 2021/3, p. 84; C.B.G. Derks & T.E. van der Toorn, ‘Te land, ter zee en in de lucht; hybride werken... werkelijkheid of risicovolle klucht?’, *ArbeidsRecht* 2021/34, p. 4-5.

¹⁴ Zie bijv. S. Drost & W. Bosman, ‘De werkplek thuis, bezien in het licht van COVID-19’, *TvO* 2021/3, p. 84; P.A. Nabben & A.M.W. Peterse, ‘Gluurapparatuur voor thuiswerkers: juridisch kader’, *Internetrecht* 2021/4, p. 137.

¹⁵ *Kamerstukken II 2020/21*, 35 714, nr. 4, p. 6 (Raad van State); B. Schröder & W.W. van Tol, ‘Minder flexibiliteit voor de werkgever, meer flexibiliteit voor de werknemer. Slaat de werkgever door?’, *TAP* 2021/257, p. 23; M.S.A. Vegter, ‘Werken waar je wil(t)’, *TAC* 2021/1, p. 17; S. Drost & W. Bosman, ‘De werkplek thuis, bezien in het licht van COVID-19’, *TvO* 2021/3, p. 84; P.A. Nabben & A.M.W. Peterse, ‘Gluurapparatuur voor thuiswerkers: juridisch kader’, *Internetrecht* 2021/4, p. 136-137. Deze opmerking is gemaakt in het kader van de afwijzingsgrond ‘zwaarwegende bedrijfs- of dienstbelangen’ en ziet in mindere mate op het criterium ‘redelijk en billijkheid’.

¹⁶ Zie bijv. M.M. Cornax, ‘De Wet werken waar je wilt is van de baan: een stok in het wiel van goed werkgeverschap’, *AA* 2024/0316, p. 318.

¹⁷ De Beleidsonderzoekers, *Evaluatie Wet flexibel werken*, Leiden: De beleidsonderzoekers 2021, p. 102.

¹⁸ De Beleidsonderzoekers, *Evaluatie Wet flexibel werken*, Leiden: De beleidsonderzoekers 2021, p. 70.

¹⁹ De Beleidsonderzoekers, *Evaluatie Wet flexibel werken*, Leiden: De beleidsonderzoekers 2021, p. 58.

²⁰ M.M. Cornax, ‘De Wet werken waar je wilt is van de baan: een stok in het wiel van goed werkgeverschap’, *AA* 2024/0316, p. 319.

3.3 Schade en aansprakelijkheid

De zorgplicht van de werkgever: een algemene introductie

De werkgever zorgt voor de veiligheid en de gezondheid van de werknemers ten aanzien van alle met de arbeid verbonden aspecten en voert daartoe een beleid dat is gericht op zo goed mogelijke arbeidsomstandigheden (art. 3 lid 1 Arbowet). Daarbij geldt een zekere 'normenhiërarchie': de werkgever moet eerst de gevaren en risico's in kaart brengen en vervolgens deze proberen weg te nemen. Pas als wegnemen niet in redelijkheid mogelijk blijkt, moet hij afdoende maatregelen treffen. Als die maatregelen er niet voor zorgen dat het gevaar (geheel) weg is, dient de werkgever de werknemers te instrueren en te waarschuwen. Op die instructies en waarschuwingen moet de werkgever toezicht houden.²¹

De zorgplicht van de werkgever neemt niet weg dat een werknemer schade kan lijden.²² Als dat gebeurt, kent het arbeidsrecht een slachtoffervriendelijk regime (art. 7:658 BW); wanneer komt vast te staan dat de werknemer schade heeft geleden in de uitoefening van zijn werkzaamheden, dan is de werkgever daarvoor aansprakelijk (art. 7:658 lid 2 jo. lid 1 BW). Dat is slechts anders als (i) de werkgever aan zijn zorgplicht heeft voldaan, (ii) de schade in belangrijke mate het gevolg is van opzet of bewuste roekeloosheid van de werknemer (art. 7:658 lid 2 BW) of (iii) de schade ook zou zijn ingetreden als de werkgever aan zijn zorgplicht had voldaan.²³ Gezien het doel van deze analyse ga ik hierna uitsluitend in op de eerste uitzonderingssituatie: de zorgplicht van de werkgever.

De werkgever heeft de plicht om de werkomgeving op zodanige wijze in te richten en te onderhouden én voor het verrichten van de arbeid zodanige maatregelen te treffen en aanwijzingen te verstrekken als redelijkerwijs nodig is om te voorkomen dat de werknemer in de uitoefening van zijn werkzaamheden schade lijdt (art. 7:658 lid 1 BW). De zorgplicht van de werkgever ziet op zowel arbeidsongevallen als beroepsziekten²⁴ en wordt begrensd door wat redelijkerwijs van hem kan worden verwacht (art. 7:658 lid 1 BW).²⁵ Uit het woord 'redelijkerwijs' is op te maken dat deze aansprakelijkheid een schuldaansprakelijkheid is en geen risicoaansprakelijkheid;²⁶ de werkgever moet een verwijt kunnen worden gemaakt, namelijk dat hij verwijtbaar tekort is geschoten in de op hem rustende zorgplicht. Wat redelijkerwijs van de werkgever kan worden verwacht met het oog op veiligheidsmaatregelen, veiligheidsinstructies, waarschuwingen en toezicht op de naleving daarvan, is telkens afhankelijk van de omstandigheden van het geval. De zorg die in de gegeven omstandigheden van de werkgever redelijkerwijs mag worden verwacht, kan worden ingekleurd door geschreven (zorgvuldigheids- of veiligheids)normen, zoals de arboregels.²⁷ Ook ongeschreven (zorgvuldigheids- of

²¹ R. Huijsmans-Zwijnenburg & Y. Bos-Bremmer, 'Thuiswerken en werkgeversaansprakelijkheid: voorkomen is beter dan genezen', *TAP* 2021/130, p. 18; H. de Hek, 'Thuis, maar ver van huis', *AP* 2022/3, p. 50.

²² Als dat gebeurt en het arbeidsongeval of de beroepsziekte leidt tot de dood, blijvend letsel of een ziekenhuisopname, moet de werkgever hiervan melding doen bij de Nederlandse Arbeidsinspectie (art. 9 lid 1 Arbowet). De werkgever moet vervolgens een verbeterplan opstellen. Deze wordt gecontroleerd door de Nederlandse Arbeidsinspectie. Bij een ontoereikende rapportage of het niet (juist) uitvoeren van het verbeterplan kan de Nederlandse Arbeidsinspectie een boete opleggen (art. 33 Arbowet).

²³ Hoewel de derde uitzondering niet expliciet uit de wettekst volgt, ligt deze mogelijkheid wel voor de hand, nu art. 7:658 BW een schuldaansprakelijkheid is. Dit valt ook op te maken uit HR 12 september 2003, ECLI:NL:HR:2003:AF8254 (*Peters/Hofkens*), r.o. 3.7.

²⁴ Hieronder valt ook psychisch letsel (HR 11 maart 2005, ECLI:NL:HR:2005:AR6657 (*ABN AMRO/Nieuwenhuys*)), zoals een burn-out.

²⁵ De werkgever is niet aansprakelijk voor huis-, tuin- en keukenongevallen, alledaagse gevaren, algemeen bekende gevaren en ongelukkige samenloop van omstandigheden (zie bijv. HR 4 oktober 2002, ECLI:NL:HR:2002:AE4090 (*Laudy/Fair Play*)).

²⁶ De Hoge Raad heeft in dit licht meerdere malen overwogen dat art. 7:658 BW geen absolute waarborg beoogt te scheppen, ook niet als de werkzaamheden bijzondere risico's meebrengen (HR 4 oktober 2002, ECLI:NL:HR:2002:AE4090 (*Laudy/Fair Play*); HR 12 september 2003, ECLI:NL:HR:2003:AF8254 (*Peters/Hofkens*); HR 5 november 2004, ECLI:NL:HR:2004:AP1463 (*De Lozerhof/Van Duyvenbode*); HR 11 november 2005, ECLI:NL:HR:2005:AU3313 (*Bayar/Wijnen*); HR 8 februari 2008, ECLI:NL:HR:2008:BB7423 (*Lagraauw/Van Schie*); HR 11 november 2011, ECLI:NL:HR:2011:BR5223 (*De Rooyse Wissel*); HR 5 december 2014, ECLI:NL:HR:2014:3519 (*Pelowski/Vernooy Transport en BTS*)). Zelfs als in theorie volledige bescherming mogelijk is, wordt dit in de praktijk dus niet gevegd.

²⁷ HR 13 juli 2007, ECLI:NL:HR:2007:BA7355 (*Van Veghel/Hendriks*).

veiligheids)normen kunnen de zorgplicht van de werkgever invullen.²⁸ In de rechtspraak zijn in dit kader veel (strengere) normen ontwikkeld over (de omvang van) die zorgplicht.²⁹ De gedachte achter deze normen en – meer in algemene zin – de bescherming die art. 7:658 BW de werknemer biedt, moet vooral worden gevonden in het feit dat sprake is van een ongelijke positie; het is immers de werkgever die zeggenschap heeft over de werkomstandigheden.³⁰

Naast de werkgever heeft de werknemer verschillende arbo-verplichtingen. De werknemer dient in zijn doen en laten op de arbeidsplaats, overeenkomstig zijn opleiding en de door de werkgever gegeven instructies, naar vermogen zorg te dragen voor zijn eigen veiligheid en gezondheid en die van de andere betrokken personen (art. 11 Arbowet). Meer specifiek is de werknemer onder andere verplicht de arbeidsmiddelen (art. 11 sub a Arbowet) en persoonlijke beschermingsmiddelen (art. 11 sub d jo. 8 lid 3 Arbowet) op de juiste wijze te gebruiken. Bij de uitvoering van het arbobeleid werken de werkgevers en de werknemers samen (art. 12 lid 1 Arbowet). Ook voert de werkgever overleg met de ondernemingsraad of de personeelsvertegenwoordiging over aangelegenheden die het arbobeleid en de uitvoering van dit beleid betreffen (art. 12 lid 2 Arbowet). De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het arbobeleid ligt dus niet uitsluitend bij de werkgever.

De zorgplicht van de werkgever bij plaatsonafhankelijke arbeid

Bij bijvoorbeeld thuiswerken geldt de thuiswerkplek als arbeidsplaats (art. 1 lid 3 sub g Arbowet). Om die reden zijn de uitgangspunten uit paragraaf 3.3.1 in beginsel ook van toepassing op plaatsonafhankelijke arbeid, zoals thuiswerken. Het aantonen dat de schade is ontstaan tijdens de uitoefening van de werkzaamheden (zie paragraaf 3.3.1), is voor de schadelijdende werknemer bij plaatsonafhankelijke arbeid een complicerende factor.³¹ Voor de werkgever vormt het uitvoeren van de zorgplicht een extra uitdaging. Wel is het zo dat (de omvang van) de zorgplicht van de werkgever nauw verband houdt met zijn zeggenschap over de arbeidsplaats en met zijn bevoegdheid

²⁸ Hierbij gaat het in het bijzonder om (de weging van) de zogenoemde Kelderluik-factoren: de te verwachten oplettendheid en voorzichtigheid van de werknemer, de hoegrootheid kans dat daaruit ongevallen ontstaan, de ernst die de gevolgen daarvan kunnen hebben en de mate van bezwaarlijkheid van de te nemen veiligheidsmaatregelen (HR 11 november 2005, ECLI:NL:HR:2005:AU3313 (*Bayar/Wijnen*), waarin de Hoge Raad aanknoopte bij HR 5 november 1965, ECLI:NL:HR:1965:AB7079 (*Kelderluik*)). De Hoge Raad voegde aan deze factoren één gezichtspunt toe: de mate waarin het treffen van een veiligheidsmaatregel al voor de hand lag voordat het ongeval zich had voorgedaan. Zie over deze factoren in relatie tot art. 7:658 BW uitgebreid J.P. Quist, 'De werkgever en het kelderluik. Over toepassing van de Kelderluik-criteria bij artikel 6:162 en artikel 7:658 BW', *ArA* 2010/1.1; S.D. Lindenbergh, *Arbeidsongevallen en beroepsziekten (Monografieën Privaatrecht nr. 13)*, Deventer: Wolters Kluwer 2021, par. 26.

²⁹ Hoewel strikt genomen dus geen sprake is van een risicoaansprakelijkheid, wordt relatief snel aangenomen dat de werkgever in zijn zorgplicht is tekortgeschoten (*Kamerstukken II* 1997/98, 25 263, 14, p. 6; W.D.H. Asser, 'De bewijslastverdeling in verband met art. 7:658 lid 2 BW', in: C.J.M. Klaassen (red.), *Aansprakelijkheid in beroep, bedrijf of ambt*, Deventer: Kluwer 2003, p. 67; T. Hartlief, 'Vergoeding van arbeidsgerelateerde schade op andere leest geschoeid', in: C.J.M. Klaassen (red.), *Aansprakelijkheid in beroep, bedrijf of ambt*, Deventer: Kluwer 2003, p. 151; Y.R.K. Waterman, *De aansprakelijkheid van de werkgever voor arbeidsongevallen en beroepsziekten* (diss. Rotterdam), 2009, p. 82 en 164; S.D. Lindenbergh, *Arbeidsongevallen en beroepsziekten (Monografieën Privaatrecht nr. 13)*, Deventer: Wolters Kluwer 2021, par. 23; concl. A-G Hartlief, ECLI:NL:PHR:2023:348 voor HR 9 juni 2023, ECLI:NL:HR:2023:872 (*Hydrauision Systems*); N.M.Q. van der Neut, *De verbintenisrechtelijke bescherming van de kleine opdrachtnemer (Monografieën Sociaal Recht nr. 85)*, Deventer: Wolters Kluwer 2023, par. 3.3).

³⁰ Zie bijv. HR 22 januari 1999, ECLI:NL:HR:1999:AD2996 (*Stichting Reclassering Nederland/X*); HR 17 december 2004, ECLI:NL:HR:2004:AR3290 (*Hertel/Van der Lugt*); HR 11 maart 2005, ECLI:NL:HR:2005:AR6657 (*ABN Amro/Nieuwenhuys*). Zie ook Y.R.K. Waterman, *De aansprakelijkheid van de werkgever voor arbeidsongevallen en beroepsziekten* (diss. Rotterdam), 2009, p. 81 e.v., die schrijft dat de beschermingsfunctie het meest treffende kenmerk van art. 7:658 BW vormt.

³¹ Zie voor een voorbeeld waarin een thuiswerkende werknemer met succes aanspraak maakte op art. 7:658 BW hof Amsterdam 7 september 2006, ECLI:NL:GHAMS:2006:AZ5431. In dit arrest had de werknemer RSI-klachten aan beide armen, waarbij de werknemer voorafgaand aan de werkzaamheden altijd gezond was, zij met toestemming thuiswerkte, zij de werkdruk als te hoog ervaarde, zij de werkzaamheden op een niet-ergonomische werkplek verrichtten (het bureaublad was gemaakt van een oude deur) en de werkgever geen instructie had gegeven over de risico's van beeldschermwerk.

de werknemer aanwijzingen te geven over (de wijze van) het verrichten van de werkzaamheden.³² Daarbij is ook van belang of de werknemer slechts incidenteel of veelvuldig plaatsonafhankelijk werkt. De zorgplicht van de werkgever wordt immers begrensd door wat redelijkerwijs van hem kan worden verwacht (art. 7:658 lid 1 BW). Bij incidenteel plaatsonafhankelijk werken wordt minder van de werkgever verlangd dan in de situatie waarin de werknemer veelvuldig plaatsonafhankelijk werkt. In dat kader speelt de bekendheid met en de risico's van plaatsonafhankelijke arbeid ook een rol, meer specifiek de kennis die de werkgever in dit opzicht heeft of van hem mag worden verwacht.³³ Hierna zal ik ingaan op verschillende onderdelen die betrekking hebben op de verplichtingen van de werkgever bij plaatsonafhankelijke arbeid. Schiet de werkgever in een van deze verplichtingen tekort met de schade bij de werknemer als gevolg, dan is de werkgever daarvoor in beginsel aansprakelijk als de werknemer kan aantonen dat de schade is ontstaan in de uitoefening van zijn werkzaamheden (art. 7:658 lid 2 jo. lid 1 BW).³⁴

Het verlichte arbo-regime

In het kader van de normen die invulling geven aan de zorgplicht van de werkgever, is essentieel dat bijvoorbeeld thuiswerken of werken vanuit een koffietent, valt onder 'plaatsonafhankelijke arbeid' (art. 1.43 Arbobesluit).³⁵ Op plaatsonafhankelijke arbeid is een verlicht arbo-regime van toepassing, waardoor bepaalde arboregels in zo'n geval niet gelden (afdeling 1.10 en art. 9.2 Arbobesluit). Een deel van de arboregels is bij plaatsonafhankelijke arbeid wel van toepassing, strikt genomen dus ook als de werknemer bijvoorbeeld elke vrijdag vanuit een koffietent werkt (zie volgende alinea voor de nuanceverschillen tussen thuiswerken en werken vanuit een koffietent). Hierbij moet niet worden vergeten dat de zorgplicht van de werkgever niet verdergaat dan wat redelijkerwijs van hem kan worden verwacht (art. 7:658 lid 1 BW) (zie paragraaf 3.3.1).³⁶

Voorbeelden van arboregels die niet van toepassing zijn bij plaatsonafhankelijke arbeid, zijn brandgevaar, vluchtwegen, de grootte van de werkruimte en de aanwezigheid van toiletten (hoofdstuk 3 Arbobesluit). Van de werkgever kan in redelijkheid niet worden gevergd dat hij dergelijke zaken bij de werknemer thuis of in een koffietent aanlegt of daarop controleert.³⁷ Werkgeversverplichtingen die wel onder het verlichte arbo-regime vallen, zien onder andere op de fysieke belasting van werknemers (afdeling 5.1 Arbobesluit) en beeldschermwerk (afdeling 5.2 Arbobesluit). Het verlichte arbo-regime maakt in dit kader twee verschillen tussen thuiswerken en werken vanuit bijvoorbeeld een koffietent. Zo is de werkgever in principe verantwoordelijk voor een ergonomisch ingerichte *thuiswerkplek* (art. 5.4 jo. 1.47 lid 2 Arbobesluit), zoals een ergonomische stoel en bureau. Ook moet de *thuiswerkplek* beschikken over voldoende (kunst)licht (art. 6.3 lid 2 jo. 1.48 Arbobesluit). Deze twee verplichtingen betreffende het ter beschikking stellen van de inrichting van de werkplek heeft de werkgever niet ten

³² HR 22 januari 1999, ECLI:NL:HR:1999:AD2996 (*Stichting Reclassering Nederland/X*); HR 9 augustus 2002, ECLI:NL:HR:2002:AE2113 (*De Bont/Oudenallen Betonbouw*); HR 30 november 2007, ECLI:NL:HR:2007:BB6178 (*NCM Eurocollect Detachering*); HR 12 december 2008, ECLI:NL:HR:2008:BD3129 (*Maatzorg/Van der Graaf*).

³³ S.D. Lindenbergh, *Arbeidsongevallen en beroepsziekten (Monografieën Privaatrecht nr. 13)*, Deventer: Wolters Kluwer 2021, par. 26.

³⁴ Het moeten stellen en bewijzen dat de schade is ontstaan in de uitoefening van de werkzaamheden, vormt een complicerende factor bij plaatsonafhankelijke arbeid (zie uitgebreider M. ten Broeke & I. Baijens, 'Werken vanuit huis: het juridisch kader', *ArbeidsRecht* 2019/28, p. 18; H. de Hek, 'Thuis, maar ver van huis', *AP* 2022/3, p. 58; B.M.G. Bijnen & L. Boor, 'De betekenis van onzekerheid over de toedracht bij werkgeversaansprakelijkheid voor arbeidsongevallen', *TVP* 2023/3, p. 77-88). Deze stelplicht en bewijslast van de werknemer is in algemene zin lastig t.a.v. beroepsziekten vanwege het multicausale – en soms sluipende – karakter (zie uitgebreider S.D. Lindenbergh, *Arbeidsongevallen en beroepsziekten (Monografieën Privaatrecht nr. 13)*, Deventer: Wolters Kluwer 2021, par. 18).

³⁵ NvT bij besluit van 13 juni 2012, *Stb.* 2012, 270, p. 16.

³⁶ In deze context lijkt overigens de mogelijkheid van het uitoefenen van (enige) invloed op de veiligheid belangrijker dan het ontbreken van volledige zeggenschap over de werkplek (T. Hartlief, 'Werkgeversaansprakelijkheid: het bereik van en de verhouding tussen art. 7:658 dn 7:611 BW', *RMThemis* 2002/2, p. 69).

³⁷ M. Snoep, 'Arbeidsomstandighedenwetgeving voor diverse werkenden', *ArbeidsRecht* 2017/42, p. 3.

aanzien van de 'koffietentwerkplek' (art. 1.47 lid 2, respectievelijk 1.48 Arbobesluit).³⁸ Anders gezegd: de arboregels op het gebied van de werkplek zijn op beide varianten van toepassing, maar de werkgever is slechts ten aanzien van de *thuiswerkplek* verplicht de werknemer in de conditie stellen dat hij een ergonomisch verantwoorde *thuiswerkplek* heeft. Hierbij kan worden gedacht aan het inrichten van die werkplek door de werkgever, maar ook aan het geven van adequaat advies³⁹ en het verschaffen van financiële middelen om die werkplek zelf in te richten (zie ook paragraaf 3.3.2.2).

Afgezien van de terbeschikkingstelling van een ergonomische werkplek en de voorzieningen voor kunstverlichting maakt de wet geen onderscheid tussen thuiswerken en werken vanuit een koffietent. Zo is de werkgever in beide situaties gehouden beeldschermwerk zodanig te organiseren dat deze arbeid op gezette tijden wordt afgewisseld door andersoortige arbeid of door een rusttijd (art. 5.10 jo. 1.47 lid 1 Arbobesluit). Daarbij is ook van belang dat de werknemer niet te lang in één houding werkt, voldoende pauzes neemt en niet te lang werkt.⁴⁰ Op die manier wordt het risico van RSI-klachten en burn-outs vermindert.

Naast de werkplek en beeldschermwerk heeft de werkgever verplichtingen ten aanzien van de psychosociale arbeidsbelasting van de werknemer (art. 2.15 jo. 1.45 Arbobesluit), zoals de werkdruk. De verplichting van de werkgever om binnen zijn algemene arbobeleid specifiek beleid te voeren op het voorkomen en – indien dat niet mogelijk is – beperken van psychosociale arbeidsbelasting (art. 3 lid 2 Arbowet), geldt ook ten aanzien van plaatsonafhankelijke arbeid. Het bewaken van het psychisch welzijn van de werknemer is op afstand (nog) ingewikkelder dan als de werknemer op locatie werkt (zie ook paragraaf 3.4). Misschien kan de werkgever dit gedeeltelijk ondervangen door op regelmatige basis voortgangsgesprekken met de werknemer te houden, maar dan moet de werknemer wel bereid zijn openheid van zaken te geven over zijn psychische welzijn.⁴¹

Uit deze paragraaf blijkt dat het verlichte arbo-regime bij thuiswerken en werken vanuit een koffietent nagenoeg gelijk is.⁴² In dit verband wordt in de rechtsliteratuur wel opgemerkt dat het verlichte arbo-regime met betrekking tot de 'koffietent'-gevallen, niet licht genoeg is.⁴³ Dit kan ertoe leiden dat werkgevers terughoudend (moeten) zijn in het meebewegen van de trend op het terrein van plaatsonafhankelijke arbeid. Om die reden is zowel in de rechtsliteratuur als door de SER voorgesteld een verdergaand onderscheid in de arbowetgeving te maken tussen de thuiswerkplek en de (variërende) andere plaatsonafhankelijke werkplekken.⁴⁴

Kosten plaatsonafhankelijke werkplek

De kosten voor de naleving van de zorgplicht van de werkgever kunnen niet ten laste van de werknemer worden gebracht (art. 44 Arbowet). Dat geldt ook voor de inrichting van bijvoorbeeld de thuiswerkplek.⁴⁵ De mate waarin de werkgever daar invulling aan moet geven, hangt af van wat redelijkerwijs van hem kan worden gevergd (art. 7:658 lid 1 BW). Daarbij speelt onder andere een rol hoe vaak de werknemer plaatsonafhankelijk werkt, oftewel: hoe vaker een werknemer thuiswerkt, hoe

³⁸ Ter volledigheid merk ik op dat ook de aansluiting van elektrische apparatuur of de aanleg van leidingen of kabels in verband met de veiligheid, niet van toepassing is op de 'koffietentwerkplek' (art. 1.49 lid 6 Arbobesluit).

³⁹ De informatieverplichting is een voortdurende verplichting. Een eenmalige instructie is doorgaans dus onvoldoende.

⁴⁰ H. de Hek, 'Thuis, maar ver van huis', *AP* 2022/3, p. 54.

⁴¹ M.S.A. Vegter, 'Werken waar je wil(t)', *TAC* 2021/1, p. 15.

⁴² Zie voor een schematisch overzicht van de toepasselijke arboregels bij plaatsonafhankelijke arbeid C.B.G. Derks & T.E. van der Toorn, 'Te land, ter zee en in de lucht; hybride werken... werkelijkheid of risicovolle klucht?', *ArbeidsRecht* 2021/34, p. 6.

⁴³ C.B.G. Derks & T.E. van der Toorn, 'Te land, ter zee en in de lucht; hybride werken... werkelijkheid of risicovolle klucht?', *ArbeidsRecht* 2021/34, p. 5 en 7.

⁴⁴ C.B.G. Derks & T.E. van der Toorn, 'Te land, ter zee en in de lucht; hybride werken... werkelijkheid of risicovolle klucht?', *ArbeidsRecht* 2021/34, p. 5 en 7; K. Hakvoort, 'Hybride werken anno 2022', *TRA* 2022/37, p. 1; SER, *Hybride werken* (advies 22/03), maart 2022, p. 120.

⁴⁵ Fiscale werkkostenregelingen, het vergoeden van reiskosten en thuiswerkvergoedingen blijven in deze analyse buiten beschouwing.

meer van een werkgever kan worden verwacht (zie paragraaf 3.3.2). Zo is een werkgever niet verplicht een ergonomoom te raadplegen, maar kan dit onder omstandigheden wel redelijk zijn.⁴⁶

Arbeidstijdenwetgeving en plaatsonafhankelijke arbeid.

Op plaatsonafhankelijke arbeid geldt de arbeidstijdenwetgeving onverkort.⁴⁷ Naast verplichtingen op het terrein van de maximale arbeidstijd (art. 5:7 Atw), pauzes (art. 5:4 Atw), en dagelijkse en wekelijkse onafgebroken rusttijd (art. 5:3 en 5:5 Atw) dient de werkgever een zo goed mogelijk beleid te voeren op het terrein van arbeids- en rusttijden (art. 4:1 lid 1 Atw). Daarbij moet de werkgever redelijkerwijs rekening houden met de persoonlijke omstandigheden van de werknemers, waaronder de zorg(taken) voor kinderen, (afhankelijke) familieleden, verwanten en naasten (art. 4:1a Atw). In deze context voert de werkgever een deugdelijke registratie ten aanzien van de arbeids- en rusttijden, die hem mogelijk maakt toezicht te houden op de naleving van de Arbeidstijdenwet en de daarop berustende bepalingen (art. 4:3 Atw). De verantwoordelijkheid tot naleving van de arbeidstijdnormen ligt in beginsel bij de werkgever.⁴⁸ Als de werknemer de Arbeidstijdenwet niet naleeft en vervolgens uitvalt met bijvoorbeeld een burn-out, dan kan de werkgever aansprakelijk zijn (art. 7:658 BW).⁴⁹ Of de werkgever daadwerkelijk aansprakelijk is, zal onder andere afhangen van de inspanningen die hij heeft gedaan om schending van de Arbeidstijdenwet te voorkomen (zie paragraaf 3.3.2.5).

Risico's van plaatsonafhankelijke arbeid inventariseren, evalueren en aanpakken

Bij het voeren van het arbobeleid moet de werkgever in een inventarisatie en evaluatie schriftelijk vastleggen welke risico's de arbeid voor de werknemers meebrengt en welk plan van aanpak hij omtrent deze risico's heeft (art. 5 lid 1 en 3 Arbowet). Het ontbreken van zo'n risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) kan een boete opleveren (art. 33 Arbowet) en (sneller) leiden tot werkgeversaansprakelijkheid (art. 7:658 lid 2 jo. lid 1 BW).⁵⁰ In een RI&E moet de werkgever aandacht besteden aan de risico's die spelen voor bijzondere categorieën werknemers. Daaronder kunnen werknemers vallen die bijvoorbeeld (veel) plaatsonafhankelijk beeldschermwerk verrichten. In zo'n situatie zal de werkgever onder meer moeten onderzoeken op welke wijze de werkplek van de werknemer is ingericht en of die werkplek voldoet aan de eisen die de wet daaraan stelt (zie paragraaf 3.3.2.1).

Als werknemers worden of kunnen worden blootgesteld aan psychosociale arbeidsbelasting, moet de werkgever daar in de RI&E acht op slaan (art. 2.15 lid 1 Arbobesluit). In deze context is de werkgever gehouden voorlichting te geven over de risico's van psychosociale arbeidsbelasting en de maatregelen die hij in dit verband heeft genomen (art. 2.15 lid 2 Arbobesluit). Dit kan bijvoorbeeld zien op de arbeidstijden (zie paragraaf 3.3.2.2) of op de bereikbaarheid buiten werktijd (zie paragraaf 3.4).

⁴⁶ Kamerstukken I 2022/23, 35 714, nr. F, p. 8.

⁴⁷ Uitzonderingen op de Arbeidstijdenrichtlijn (2003/88/EG) worden immers strikt uitgelegd (HvJ EG 7 september 2006, C-484/04, ECLI:EU:C:2006:526 (*Commissie/ Verenigd Koninkrijk*); HvJ EU 14 oktober 2010, C-428/09, ECLI:EU:C:2010:612 (*Isère*); HvJ EU 26 juli 2017, C-175/16, ECLI:EU:C:2017:617 (*Hälvå*). Zie hierover uitgebreider M.A.N. van Schadewijk, 'Digitalisering en arbeidstijd: een moeizame combinatie', *TRA* 2024/58, p. 17-20.

⁴⁸ HvJ EG 7 september 2006, C-484/04, ECLI:EU:C:2006:526 (*Commissie/ Verenigd Koninkrijk*). Zie hierover uitgebreider M.A.N. van Schadewijk, 'Digitalisering en arbeidstijd: een moeizame combinatie', *TRA* 2024/58, p. 20-21.

⁴⁹ De werkgever kan proberen aansprakelijkheid te ontlopen door zich te beroepen op één van de drie uitzonderingssituaties (zie par. 3.3.1). Zo kan de werkgever stellen dat hij aan zijn zorgplicht heeft voldaan, omdat hij de werknemer heeft gewaarschuwd en op de risico's heeft gewezen van te lang werken.

⁵⁰ Zie voor verschillende voorbeelden uit de rechtspraak t.a.v. de waarde van de RI&E in het kader van werkgeversaansprakelijkheid A. Dagistan, 'Van plicht naar profijt: de waarde van de RI&E', *ArbeidsRecht* 2024/48, p. 25-26.

Het controleren van de plaatsafhankelijke werkplek en de arbeidstijden

Om aan zijn zorgplicht te kunnen voldoen, moet de werkgever kennis nemen van de plaatsafhankelijke werkplek van de werknemer en de manier waarop de werknemer werkt. Zo mag de werkgever er niet van uitgaan dat deze werkplek voldoet aan de wettelijke vereisten (zie paragraaf 3.3.2.1) en dat de werknemer voldoende pauzeert (zie paragraaf 3.3.2.3), ook niet als de werknemer aangeeft dat beide het geval is.⁵¹ In dit voorbeeld zal de werkgever over die werkplek en het nemen van pauzes (pro)actief informatie moeten inwinnen.⁵² De werknemer wordt op zijn beurt geacht deze informatie te verstrekken, al is in de rechtsliteratuur discussie over de wijze waarop de werknemer dit moet doen. Zo kan een controle van de thuiswerkplek plaatsvinden door een bezichtiging van de werkgever,⁵³ door een bezoek van een arbo-deskundige,⁵⁴ of door foto- of filmmateriaal.⁵⁵

Het is ook mogelijk dat de werkgever en de werknemer afspraken hebben gemaakt over plaatsafhankelijke arbeid, bijvoorbeeld in een thuiswerkregeling of -overeenkomst. Als de werknemer die afspraken niet nakomt (door bijvoorbeeld op de bank te werken in plaats van achter het ergonomische bureau) en vervolgens schade lijdt, kan in algemene zin niet worden gezegd of de werkgever daarvoor wel of niet aansprakelijk is.⁵⁶ Ook dit hangt nog altijd af van de omstandigheden van het geval, waarbij de werkgever in ieder geval aansprakelijkheid ontloopt als hij aan zijn zorgplicht heeft voldaan (art. 7:658 lid 2 jo. lid 1 BW). In dat laatste kader is relevant of de werkgever de werknemer er (periodiek) op heeft gewezen wat de risico's zijn van een slechte werkhouding en heeft gewaarschuwd voor de eventuele gevolgen bij de vaststelling dat de werknemer zich niet aan de afspraken houdt.⁵⁷

De situatie kan zich voordoen dat de werknemer weigert de plaatsafhankelijke werkplek te laten controleren. In een thuiswerkovereenkomst of een soortgelijke regeling kan zijn opgenomen dat het recht op hybride werken in een dergelijke situatie vervalt.⁵⁸ In het geval dat werknemers niet zijn gebonden aan zo'n overeenkomst of zo'n overeenkomst ontbreekt, is onduidelijk of de werkgever het recht op hybride werken (eenzijdig) kan wijzigen als de werknemer weigert de plaatsafhankelijke werkplek te laten controleren (zie paragraaf 3.2.1).⁵⁹ Ook is onduidelijk of de weigerende werknemer die vervolgens uitvalt met bijvoorbeeld RSI-klachten, zijn schadevergoedingsclaim (art. 7:658 BW) heeft verspeeld vanwege zijn weigering (art. 11 lid 1 sub f Arbwet) (zie paragraaf 3.3.1). Gezien de

⁵¹ H. de Hek, 'Thuis, maar ver van huis', *AP* 2022/3, p. 53.

⁵² Bij hybride werken bestaat een verhoogde kans op een datalek. Om die reden moet de werkgever passende maatregelen nemen om de bescherming van persoonsgegevens te waarborgen (art. 24 AVG), bijv. in een apart privacybeleid, DPIA (data protection impact assessment) of algemene thuiswerkregeling.

⁵³ M. ten Broeke & I. Baijens, 'Werken vanuit huis: het juridisch kader', *ArbeidsRecht* 2019/28, p. 17; S. Drost & W. Bosman, 'De werkplek thuis, bezien in het licht van COVID-19', *TvO* 2021/3, p. 88.

⁵⁴ M. ten Broeke & I. Baijens, 'Werken vanuit huis: het juridisch kader', *ArbeidsRecht* 2019/28, p. 17; C.B.G. Derks & T.E. van der Toorn, 'Te land, ter zee en in de lucht; hybride werken... werkelijkheid of risicovolle klucht?', *ArbeidsRecht* 2021/34, p. 7; P.A. Nabben & A.M.W. Peterse, 'Gluurapparatuur voor thuiswerkers: juridisch kader', *Internetrecht* 2021/4, p. 135.

⁵⁵ M. ten Broeke & I. Baijens, 'Werken vanuit huis: het juridisch kader', *ArbeidsRecht* 2019/28, p. 17; C.B.G. Derks & T.E. van der Toorn, 'Te land, ter zee en in de lucht; hybride werken... werkelijkheid of risicovolle klucht?', *ArbeidsRecht* 2021/34, p. 7; S. Drost & W. Bosman, 'De werkplek thuis, bezien in het licht van COVID-19', *TvO* 2021/3, p. 84; P.A. Nabben & A.M.W. Peterse, 'Gluurapparatuur voor thuiswerkers: juridisch kader', *Internetrecht* 2021/4, p. 135.

⁵⁶ *Kamerstukken I* 2022/23, 35 714, nr. F, p. 8.

⁵⁷ H. de Hek, 'Thuis, maar ver van huis', *AP* 2022/3, p. 54.

⁵⁸ Bovendien kan de werknemer bijv. een meldingsplicht hebben als hij de werkplek wil aanpassen (op eventuele straffe van de intrekking van de mogelijkheid tot thuiswerken) (M. ten Broeke & I. Baijens, 'Werken vanuit huis: het juridisch kader', *ArbeidsRecht* 2019/28, p. 21).

⁵⁹ Naast een potentiële wijzigingsbevoegdheid kan de werkgever de werknemer mogelijk ontslaan vanwege verwijtbaar handelen (art. 7:669 lid 3 sub e BW). Ik denk dan aan de situatie waarin de werknemer na een (eenzijdige) wijziging van de arbeidsplaats hardnekkig weigert weer op kantoor te komen werken. Hoewel een ontslag vanwege verwijtbaar handelen (art. 7:669 lid 3 sub e BW) geen subsidiariteitsvereiste kent in die zin dat minder ingrijpende middelen niet voorhanden hoeven te zijn (zoals het wijzigen van de arbeidsplaats) (HR 28 mei 2021, ECLI:NL:HR:2021:781 (InvestInFuture Holding B.V.), r.o. 3.4), lijkt mij dat de werkgever bij de weigering van het laten controleren van de plaatsafhankelijke werkplek, eerst tegen de werknemer moet zeggen "dan kom je weer volledig op de bedrijfslocatie werken" voordat hij kan overgaan tot een ontslag. Dat die weigering leidt tot een (toerekenbare) tekortkoming in de nakoming van de arbeidsovereenkomst (schending van art. 11 lid 1 sub f Arbwet), maakt dat in mijn ogen niet anders, aangezien deze tekortkoming waarschijnlijk van onvoldoende gewicht is om (de gevolgen van) de ontbinding te rechtvaardigen (art. 7:686 BW).

beschermende gedachte achter de werkgeversaansprakelijkheid (art. 7:658 BW) verspeelt de werknemer in mijn ogen een dergelijk recht pas als de werkgever de werknemer verschillende keren heeft gewezen op het belang van een ergonomische werkplek en de gevolgen die het weigeren van een controle kan hebben.⁶⁰ In dat geval kan naar mijn mening namelijk niet worden gezegd dat de werkgever zijn zorgplicht heeft geschonden (zie paragraaf 3.3.1).⁶¹ Dat zou pas anders zijn als van de werkgever redelijkerwijs kan worden gevergd (andere) maatregelen te nemen om de kans op schade te voorkomen, zoals het intrekken van het recht op hybride werken.

Naast de arbeidsomstandigheden moeten de arbeidstijden worden gecontroleerd, in welk kader de werkgever een deugdelijke registratie moet bijhouden (art. 4:3 Atw) (zie paragraaf 3.3.2.3). De werkgever heeft in dit verband verschillende registratiemogelijkheden voor de digitale arbeidstijden die op afstand worden verricht.⁶² Hierbij kan worden gedacht aan het bijhouden van in- en uitlogtijden en het gebruik van e-mail in de digitale bedrijfsinfrastructuur.⁶³ Tegelijkertijd kan bepaalde ICT-software worden ingezet ter voorkoming van fysieke klachten, zoals RSI.⁶⁴ Nu de werkgever met een dergelijke registratie beoogt te voldoen aan de wettelijke verplichtingen uit de arbeidstijdenwetgeving of de arbeidsomstandighedenwetgeving, is sprake van een rechtmatige verwerking (art. 6 lid 1 sub c AVG). In zo'n geval gelden verschillende wettelijke vereisten.⁶⁵ Ten eerste moet de werknemer vooraf worden geïnformeerd over de wijze waarop de controle van zijn activiteiten wordt uitgevoerd (art. 12-14 AVG). Ten tweede moet de werkgever een legitiem doel hebben. Het registreren van bijvoorbeeld in- en uitloggen en het gebruik van e-mail dient daadwerkelijk te worden ingezet om te voldoen aan de wettelijke verplichtingen uit de arbeidstijdenwetgeving of de arbeidsomstandighedenwetgeving. Ten derde moet het doel niet op een minder ingrijpende manier kunnen worden bereikt.

3.4 Het recht op onbereikbaarheid

De huidige wetgeving

Werknemers hebben in Nederland geen expliciet wettelijk recht op onbereikbaarheid.⁶⁶ Wel kent de wet verschillende (publiekrechtelijke) bepalingen die impliciet raken aan een dergelijk recht.⁶⁷ Zo is de werkgever verantwoordelijk voor de veiligheid en gezondheid van zijn werknemers en moet hij daartoe een beleid voeren (art. 3 lid 1 Arboret). Die verplichting ziet ook op het voorkomen of, als dat

⁶⁰ Zie voor een ietwat minder genuanceerde stelling R. Huijsmans-Zwijnenburg & Y. Bos-Bremmer, 'Thuiswerken en werkgeversaansprakelijkheid: voorkomen is beter dan genezen', *TAP* 2021/130, p. 20-21.

⁶¹ Van opzet of bewuste roekeloosheid aan de zijde van de werknemer is waarschijnlijk geen sprake (art. 7:658 lid 2 BW) (zie par. 3.3.1), aangezien rechters deze uitzondering terughoudend toepassen (zie o.a. T. Hartlief, 'Van art. 7A:1638x naar art. 7:658 BW', in: S.C.J.J. Kortmann e.a. (red.), *Onderneming en 5 jaar Nieuw Burgerlijk Recht*, Deventer: Tjeenk Willink 1997, p. 498-499; C.J.M. Klaassen, *Schadeveroorzakend handelen in functie* (oratie Nijmegen), 2000, p. 59 en 98; A.R. Houweling, 'Arbeid en loon' en 'Schade tijdens de arbeidsovereenkomst', in: A.R. Houweling (red.), *Arbeidsrechtelijke thema's I*, Den Haag: Boom juridisch 2020, p. 702; A. Kolder, 'Over de grenzen van werkgeversaansprakelijkheid', *AV&S* 2023/14, p. 75).

⁶² De ondernemingsraad heeft instemmingsrecht in de situatie waarin de werkgever een digitale app wil inzetten om te voldoen aan zijn registratieplicht (art. 27 lid 1 sub b, k en l WOR).

⁶³ B. Schouten & Y.L. Smit, 'Werken in overgang naar het 'nieuwe' oude normaal', *Bb* 2021/61, p. 254; C.B.G. Derks & T.E. van der Toorn, 'Te land, ter zee en in de lucht; hybride werken... werkelijkheid of risicovolle klucht?', *ArbeidsRecht* 2021/34, p. 9; M.A.N. van Schadewijk, 'Digitalisering en arbeidstijd: een moeizame combinatie', *TRA* 2024/58, p. 22. Overigens gaat de Atw niet zover dat alle arbeidstijd moet worden bijgehouden (HvJ EU 14 mei 2019, C-55/18, ECLI:EU:C:2019:402 (CCOO), r.o. 59). Hierbij kan worden gedacht aan de werknemer die in de avonduren een WhatsApp-bericht van een collega of een klant op de privételefoon beantwoordt.

⁶⁴ Als een werknemer te lang achter zijn scherm zit, kan de software bijv. de online werkomgeving voor een bepaalde periode blokkeren (*Kamerstukken II* 2004/05, 25883, nr. 37).

⁶⁵ M. Jansen, 'Privacy en corona vanuit het perspectief van de ondernemer', *Ondernemingsrecht* 2020/77, p. 421-422; C.B.G. Derks & T.E. van der Toorn, 'Te land, ter zee en in de lucht; hybride werken... werkelijkheid of risicovolle klucht?', *ArbeidsRecht* 2021/34, p. 9; P.A. Nabben & A.M.W. Peterse, 'Gluurapparatuur voor thuiswerkers: juridisch kader', *Internetrecht* 2021/4, p. 139-140.

⁶⁶ Zo'n recht kan uit de cao voortvloeien (zie bijv. art. 3.2 CAO Rijk 2024-2025). Een zodanig recht kan in theorie ook uit de individuele arbeidsovereenkomst volgen, maar daar ken ik geen voorbeelden van.

⁶⁷ Ook werknemers kunnen (via de civielrechtelijke weg) nakoming (art. 3:296 BW) en schadevergoeding (art. 6:162 of 6:74 BW) vorderen.

niet mogelijk is, beperken van de psychosociale arbeidsbelasting, waar werkdruk onder valt (art. 3 lid 2 Arbowet). Daarnaast moeten de risico's worden vastgelegd in een RI&E en een plan van aanpak (art. 5 Arbowet) (zie paragraaf 3.3.2.4), en dienen de werknemers te worden ingelicht over de risico's van de werkzaamheden en de maatregelen ter voorkoming of beperking daarvan (art. 8 Arbowet). Ook moet de werkgever een beleid voeren over de arbeids- en rusttijden en, waar mogelijk, rekening houden met de persoonlijke omstandigheden van de werknemers (art. 4:1 en 4:1a Atw) (zie paragraaf 3.3.2.3). Verder geniet de werknemer bescherming ten aanzien van onder andere de maximale arbeidstijd (art. 5:7 Atw), pauzes (art. 5:4 Atw), en dagelijkse en wekelijkse onafgebroken rusttijd (art. 5:3 en 5:5 Atw).⁶⁸

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

Op 21 juli 2020 is het wetsvoorstel 'Aangaan gesprek tussen werkgever en werknemers over bereikbaarheid buiten werktijd' ingediend. Door de opkomst van de informatiesamenleving en de mogelijkheid om haast overal bereikbaar te zijn, is de ruimte om zowel fysiek als psychisch volledig te kunnen ontspannen, onder druk komen te staan.⁶⁹ In dit kader beoogt het wetsvoorstel te regelen dat partijen, als onderdeel van het arbobeleid, het gesprek voeren over de bereikbaarheid buiten werktijd.⁷⁰ Het wetsvoorstel heeft het recht op een *gesprek* over de bereikbaarheid buiten werktijd voor ogen, en kan dus niet worden gezien als een daadwerkelijk *recht* op onbereikbaarheid. Als uit het gesprek tussen partijen blijkt dat de bereikbaarheid buiten werktijd als belastend wordt ervaren, dan moet dit risico in de RI&E worden opgenomen en dienen er maatregelen te worden getroffen om de daaruit voortvloeiende werkdruk zoveel mogelijk tegen te gaan. De uitkomst van het gesprek kan echter ook zijn dat de bereikbaarheid buiten werktijd niet als belastend wordt ervaren, waardoor de RI&E ongewijzigd kan blijven.⁷¹ De verplichting die werkgevers in deze context altijd hebben, is om het gesprek met werknemers aan te gaan en schriftelijk vast te leggen op straffe van een waarschuwing of een boete.⁷² De Nederlandse Arbeidsinspectie controleert slechts of het gesprek heeft plaatsgevonden; de inhoud van het gesprek of eventuele afspraken worden niet door de Nederlandse Arbeidsinspectie beoordeeld.⁷³

Het wetsvoorstel is ten tijde van schrijven nog altijd in behandeling in de Tweede Kamer. In de tussentijd is uit verschillende hoeken kritiek geuit. Ik noem – zonder volledigheid te beogen – vier bezwaren. In de eerste plaats worden vraagtekens gezet bij de geschiktheid en noodzakelijkheid van het wettelijk voorschrijven van een gesprek over de bereikbaarheid buiten werktijd.⁷⁴ In dat verband

⁶⁸ De Atw is grotendeels n.v.t. op werknemers die jaarlijks ten minste drie maal het minimumloon verdienen (art. 2.1:1 lid 1 sub a Atb). In de rechtsliteratuur wordt betwijfeld of deze uitzondering in overeenstemming is met de Arbeidstijdenrichtlijn (art. 17 Richtlijn 2003/88/EG). Zie over de (on)mogelijkheden tot richtlijnconforme uitleg M.A.N. van Schadewijk, 'Digitalisering en arbeidstijd: een moeizame combinatie', *TRA* 2024/58; D. Herfst, 'Artikel 2.1:1 onder a Arbeidstijdenbesluit – driemaal het minimumloon maakt je vogelvrij?', *TAP* 2024/312. Ook in de rechtspraak passeerde deze vraag de revue. Het hof Amsterdam wierp ambtshalve de vraag op of art. 2.1:1 Atb verenigbaar is met art. 17 lid 1 sub a Richtlijn 2003/88/EG (hof Amsterdam 16 november 2021, ECLI:NL:GHAMS:2021:3519, r.o. 3.5.9). Het hof heeft deze zaak aangehouden om partijen de gelegenheid te geven zich uit te laten over de vraag of de werknemer (een executive assistant) een autonome beslissingsbevoegdheid had t.a.v. de werktijden, dan wel dat haar werkzaamheden niet konden worden gemeten of vooraf worden bepaald vanwege de bijzondere kenmerken. Het vervolg van de procedure is niet te vinden, wat kan betekenen dat het vervolg niet is gepubliceerd of dat de procedure is ingetrokken.

⁶⁹ Eurofound, 'Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age, New forms of employment series', Luxemburg: Publications Office of the European Union 2020, p. 54; *Kamerstukken II* 2020/21, 35 536, nr. 6, p. 1-2.

⁷⁰ *Kamerstukken II* 2020/21, 35 536, nr. 6, p. 9.

⁷¹ *Kamerstukken II* 2020/21, 35 536, nr. 6, p. 9.

⁷² Een boete komt pas in beeld als na een waarschuwing nog steeds niet kan worden aangetoond dat een gesprek over de bereikbaarheid buiten werktijd heeft plaatsgevonden.

⁷³ *Kamerstukken II* 2020/21, 35 536, nr. 6, p. 11.

⁷⁴ *Kamerstukken II* 2020/21, 35 536, nr. 4, p. 1 (Raad van State); S.S.M. Peters, 'Baas over eigen tijd: onbereikbaarheid als werknemersrecht', *TRA* 2020/21, p. 1-2; B. Schröder & W.W. van Tol, 'Minder flexibiliteit voor de werkgever, meer flexibiliteit voor de werknemer. Slaat de werkgever door?', *TAP* 2021/257, p. 25.

wordt gewezen op de Arbeidstijdenwet, de Arbowet en het Arbobesluit,⁷⁵ die werknemers al in staat zouden moeten stellen om ongestoord te kunnen genieten van hun vrije tijd.⁷⁶ Als de huidige wetgeving onvoldoende werkt, is het maar de vraag of nieuwe wetgeving daarin verandering zal brengen. In de tweede plaats sluit een verplicht gesprek over de bereikbaarheid buiten werktijd niet aan bij het systeem en de uitgangspunten van de Arbowet.⁷⁷ Deze wet berust namelijk op (gedeeltelijke) zelfregulering en maatwerk.⁷⁸ In de derde plaats is het wettelijk verplichten van een gesprek tussen de werkgever en de werknemer over de bereikbaarheid buiten werktijd geen garantie voor een positief resultaat ten opzichte van de burn-outklachten van werknemers.⁷⁹ Het wetsvoorstel zou onder omstandigheden zelfs averechts kunnen werken. Daarvan kan sprake zijn als de door de werkgever te nemen maatregelen leiden tot de inperking (van een gedeelte) van de autonomie van de werknemer.⁸⁰ In de vierde plaats kunnen ook andere oorzaken dan een voortdurende bereikbaarheid, leiden tot een burn-out.⁸¹ Werknemers staan onder druk door een combinatie van onder andere technologisering, flexibilisering en intensivering van werk.⁸² Bovendien is de werknemer niet alleen continu bereikbaar *buiten* werktijd voor 'werk', maar *binnen* werktijd ook voor 'privé'.⁸³ Oftewel: werk en privé overlappen elkaar in beide richtingen steeds meer.

Aangedragen alternatieven

In de rechtsliteratuur worden alternatieven aangedragen voor het verplichte gesprek over de bereikbaarheid buiten werktijd. Verschillende auteurs onderschrijven het belang van duidelijkheid omtrent de (on)bereikbaarheid van de werknemer (telefonisch en per e-mail) voor de werkgever, collega's, opdrachtgevers en andere relaties van de werkgever.⁸⁴ Daarbij is ook relevant dat de werknemer (meer) inzicht krijgt in het eigen 'smartphone-gedrag' en de mogelijke gevolgen daarvan, zowel voor zichzelf als voor zijn collega's.⁸⁵ Enerzijds wordt door het Adviescollege toetsing regeldruk (ATR) en in de rechtsliteratuur het standpunt ingenomen dat daar geen wet voor nodig, aangezien de overheid samen met de sociale partners (SER en STAR) de problematiek onder de aandacht kan brengen en als werkgever het goede voorbeeld kan geven.⁸⁶ Anderzijds wordt juist gesteld dat het 'gesprek over bereikbaarheid' moet worden omgezet in een daadwerkelijk wettelijk 'recht op onbereikbaarheid'.⁸⁷ Hierdoor zou voor alle partijen duidelijk zijn dat werknemers niet bereikbaar

⁷⁵ Om nog maar te zwijgen over art. 2 ESH, art. 24 UVRM en art. 31 lid 2 Handvest van de grondrechten van de EU.

⁷⁶ Bovendien sluiten 'arbeidstijd' (art. 2 lid 1 Richtlijn 2003/88/EG) en 'rusttijd' (art. 2 lid 2 Richtlijn 2003/88/EG) elkaar uit, waardoor alles wat buiten de arbeidstijd valt, moet worden aangemerkt als rusttijd. Een extra ingewikkelde factor doet zich voor bij zgn. wachtdiensten of aanwezigheidsdiensten (zie voor een bespreking daarvan W.L. Roozendaal, 'Het recht op ononderbroken rust in de Europese Arbeidstijdenrichtlijn', *ArA* 2022/1.3; M.A. Goldschmidt & N. Nypels, 'Rusttijd of arbeidstijd; waarom het van belang is of er gebarbecued kan worden', *ArbeidsRecht* 2024/33).

⁷⁷ *Kamerstukken II* 2020/21, 35 536, nr. 4, p. 2 (Raad van State).

⁷⁸ *Kamerstukken II* 1997/98, 25 879, nr. 3, p. 2 en 7.

⁷⁹ *Kamerstukken II* 2021/22, 35 536, nr. 11, p. 5-6 (ATR); B. Schröder & W.W. van Tol, 'Minder flexibiliteit voor de werkgever, meer flexibiliteit voor de werknemer. Slaat de werkgever door?', *TAP* 2021/257, p. 25; K. Hakvoort, 'Hybride werken anno 2022', *TRA* 2022/37, p. 2.

⁸⁰ S.S.M. Peters, 'Baas over eigen tijd: onbereikbaarheid als werknemersrecht', *TRA* 2020/21, p. 2, onder verwijzing naar Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, *Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht* (WRR-Rapport 102), Den Haag: WRR 2020, p. 66. In het WRR-rapport is te lezen dat de combinatie van geringe autonomie en hoge werkeisen moeten worden gezien als een giftige combinatie voor hoge werkstress en uitval.

⁸¹ S.S.M. Peters, 'Baas over eigen tijd: onbereikbaarheid als werknemersrecht', *TRA* 2020/21, p. 1; C.B.G. Derks & T.E. van der Toorn, 'Te land, ter zee en in de lucht; hybride werken... werkelijkheid of risicovolle klucht?', *ArbeidsRecht* 2021/34, p. 9.

⁸² Dat is ook terug te zien in de stijgende burn-outcijfers (TNO, 'Generatieverschillen in werkgerelateerde behoeften, waarde van werk en mentale gezondheid', 22 januari 2024, p. 9 e.v.). Bij mij roept dat de (politieke) vraag op: wie moet verantwoordelijk zijn en de kosten dragen als deze trend zich (op grote schaal) voortzet?

⁸³ *Kamerstukken II* 2020/21, 35 536, nr. 4, p. 2 (Raad van State); S.S.M. Peters, 'Baas over eigen tijd: onbereikbaarheid als werknemersrecht', *TRA* 2020/21, p. 1.

⁸⁴ S.S.M. Peters, 'Baas over eigen tijd: onbereikbaarheid als werknemersrecht', *TRA* 2020/21, p. 2; C.B.G. Derks & T.E. van der Toorn, 'Te land, ter zee en in de lucht; hybride werken... werkelijkheid of risicovolle klucht?', *ArbeidsRecht* 2021/34, p. 9-10.

⁸⁵ S.S.M. Peters, 'Baas over eigen tijd: onbereikbaarheid als werknemersrecht', *TRA* 2020/21, p. 2.

⁸⁶ *Kamerstukken II* 2021/22, 35 536, nr. 11, p. 5-6 (ATR); S.S.M. Peters, 'Baas over eigen tijd: onbereikbaarheid als werknemersrecht', *TRA* 2020/21, p. 2.

⁸⁷ N. Zekić, 'Setting boundaries: Do we need a right to disconnect when we have a fundamental right to rest', 2025, die deze mening heeft vanwege het feit dat het HvJ EU momenteel accepteert dat werkgevers werknemers tijdens hun rusttijd verplichtingen kunnen opleggen in

hoeven te zijn buiten de (afgesproken) arbeidstijd. Op die manier behouden werknemers voldoende vrije tijd. Dat is niet alleen belangrijk vanuit het oogpunt van veiligheid en gezondheid, maar ook om te voorkomen dat werknemers (verder) worden herleid tot ‘human resources’.

Europa

Het onderwerp ‘recht op onbereikbaarheid’ houdt niet alleen Nederland bezig. Het Europees Parlement heeft op 21 januari 2021 een resolutie aangenomen waarin de Europese Commissie wordt aanbevolen een recht om offline te (kunnen) zijn, in Europese wetgeving vast te leggen.⁸⁸ De Europese Commissie kwam op 26 januari 2022 met een duidelijke boodschap: iedereen moet in een digitale omgeving de mogelijkheid hebben onbereikbaar te zijn, zodat een balans kan worden gezocht tussen werk en privéleven.⁸⁹ In een gezamenlijke verklaring van het Europees Parlement, de Raad van de Europese Unie en de Europese Commissie is deze boodschap herhaald.⁹⁰ Ten tijde van schrijven zijn deze verklaringen (nog) niet omgezet in een richtlijn(voorstel).

3.4 Werkgebonden personenmobiliteit

De werkgever kan een mobiliteitsregeling hebben. Daarin staan bijvoorbeeld afspraken over de reiskostenvergoeding, een OV-abonnement of een leaseauto. Mobiliteitsregelingen zijn onderdeel van de arbeidsvoorwaarden, die zonder overeenstemming tussen partijen niet zomaar door één van de partijen kan worden gewijzigd (zie paragraaf 3.2.1).

De werkgever met ten minste 100 werknemers heeft sinds 1 juli 2024 de rapportageverplichting werkgebonden personenmobiliteit.⁹¹ Het doel daarvan is het beperken van CO2-emissies (art. 18.3 Besluit activiteiten leefomgeving (hierna: Bal)).⁹² De werkgever is verplicht te rapporteren over onder andere twee aspecten. Ten eerste heeft de rapportageverplichting betrekking op het totale aantal kilometers dat werknemers in een kalenderjaar binnen Nederland voor zakelijk en woon-werkverkeer hebben afgelegd, waarvoor de werknemer (i) een vergoeding ontvangt of (ii) een vervoerbewijs voor het openbaar vervoer, een fiets, een bromfiets, een scooter of een motorvoertuig ter beschikking krijgt gesteld (art. 18.15 Bal).⁹³ Ten tweede ziet de rapportageverplichting op het jaartotaal aan kilometers verdeeld in soort vervoermiddel en brandstoftype (art. 18.15 Bal).⁹⁴

De werkgever met ten minste 100 werknemers moet de gegevens omtrent de werkgebonden personenmobiliteit uiterlijk op 30 juni van ieder jaar doorgeven aan de Rijksdienst voor ondernemend Nederland (RVO). De verplichting van de werkgever bestaat in principe uitsluitend uit deze rapportage. In 2026 evalueert het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat de CO2-reductie die in 2024 en 2025 is behaald. Afhankelijk van die uitkomst treedt vanaf 2027 een wettelijke norm voor zakelijke mobiliteit in werking, die de CO2-uitstoot per (zakelijke en woon-werk) kilometer maximeert.⁹⁵ Mocht zo’n wettelijke norm worden ingevoerd, dan kan dat de werkgever de mogelijkheid bieden – of soms zelfs

de vorm van een zekere bereikbaarheid, mits de beperkingen die uit deze bereikbaarheidsverplichting voortvloeien, van geringe intensiteit zijn. Ook volgens Van Schadewijk kan het recht op onbereikbaarheid een waardevolle invulling van het arbeidstijdenbeleid van de werkgever zijn, alhoewel hij deze opmerking maakt in het kader van een individuele arbeidsovereenkomst of cao, en dus niet specifiek t.a.v. een wettelijk recht (M.A.N. van Schadewijk, ‘Digitalisering en arbeidstijd: een moeizame combinatie’, *TRA* 2024/58, p. 21).

⁸⁸ 2019/2181 (INL).

⁸⁹ COM/2022/28 (final).

⁹⁰ PUB/2023/89.

⁹¹ *Stb.* 2023, 472. Het peilmoment of een werkgever minstens 100 werknemers in dienst heeft, is telkens 1 januari. Werknemers met een arbeidsduur van minder dan 20 uur per week, gedetacheerde werknemers en uitzendkrachten tellen niet mee bij de berekening van minstens 100 werknemers (art. 18.1 Bal).

⁹² *Kamerstukken II* 2021/22, 33 118, nr. 231, p. 2.

⁹³ De rapportageverplichting ziet dus niet op het vervoer met vliegtuigen, helikopters, vaartuigen of werktuigen (art. 18.11 lid 2 Bal).

⁹⁴ Zie ook RVO, ‘Gegevensverzameling werkgebonden personenmobiliteit’, december 2023, p. 26.

⁹⁵ *Kamerstukken II* 2021/22, 33 118, nr. 231, p. 2.

verplichten – bepaalde arbeidsvoorwaarden te wijzigen,⁹⁶ zoals de mobiliteitsregeling en het aanwijzen van een of meerdere ‘thuiswerkdagen’.

3.5 Medezeggenschap: de rol van de ondernemingsraad of de personeelsvertegenwoordiging

De werkgever met ten minste 50 medewerkers is verplicht een ondernemingsraad in te stellen (art. 2 lid 1 WOR). De werkgever waarbij tussen de 10 en 49 medewerkers werkzaam zijn, moet een personeelsvertegenwoordiging hebben (art. 35b lid 1 WOR). De ondernemingsraad of de personeelsvertegenwoordiging kunnen een belangrijke rol spelen bij de wijze waarop een onderneming plaatsafhankelijk werk inricht. Hieronder is een schematisch overzicht te vinden met de mogelijke bevoegdheden van de ondernemingsraad en de personeelsvertegenwoordiging met betrekking tot hybride werken (Tabel 3.1 ‘Mogelijke bevoegdheden ondernemingsraad en personeelsvertegenwoordiging ten aanzien van hybride werken’). In dit overzicht zijn uitsluitend de bevoegdheden van de ondernemingsraad en de personeelsvertegenwoordiging opgenomen die specifiek zien (i) op hybride werken en (ii) op een onderwerp dat al eerder in de juridische analyse (hoofdstuk 3) aan bod is gekomen. De algemene bevoegdheden van bijvoorbeeld de ondernemingsraad blijven buiten beschouwing, zoals het recht op overleg (art. 23-24 WOR) en het informatierecht (art. 31-31^e WOR).⁹⁷ Dat geldt ook voor de mogelijkheid dat in een cao de bevoegdheden van de ondernemingsraad of de personeelsvertegenwoordiging expliciet zijn uitgebreid.⁹⁸

Tabel 3.1 Mogelijke bevoegdheden ondernemingsraad en personeelsvertegenwoordiging ten aanzien van hybride werken

	Ondernemingsraad	Personeels-vertegenwoordiging
Invoering of wijziging beleid t.a.v. hybride werken	Instemmingsrecht (art. 27 lid 1 sub b, d, g, i, k en l WOR) en adviesrecht (art. 25 lid 1 sub e of l WOR)	Instemmingsrecht (art. 35c lid 3 WOR)
Het afstoten van bedrijfsruimte	Adviesrecht (art. 25 lid 1 sub f of l WOR)	/
Uitvoering arbobeleid	Overleg (art. 12-14 Arbowet)	Overleg (art. 12-14 Arbowet)
Inrichting thuiswerkplek werknemers	Adviesrecht (art. 25 lid 1 sub h of k WOR)	/
Arbeids- en rusttijden-beleid, waaronder bereikbaarheid buiten werktijd	Instemmingsrecht (art. 27 lid 1 sub b en d WOR)	Instemmingsrecht (art. 35c lid 3 WOR)
RI&E	Instemmingsrecht (art. 27 lid 1 sub d WOR)	Instemmingsrecht (art. 35c lid 3 WOR)
Wijze van controle plaatsafhankelijke werkplek	Instemmingsrecht (art. 27 lid 1 sub k en l WOR) en adviesrecht (art. 25 lid 1 sub e en k WOR)	/

⁹⁶ In zo'n geval heeft de werkgever vermoedelijk eerder een grond om de arbeidsvoorwaarden te kunnen wijzigen. Ik doel met name op art. 7:613 en 7:611 BW.

⁹⁷ Zo kan de ondernemingsraad zelfstandig voorstellen doen t.a.v. de invoering of wijziging van een thuiswerkregeling (art. 23 WOR).

⁹⁸ Hierbij kan worden gedacht aan een instemmingsrecht dat expliciet is toegekend voor de implementatie van een thuiswerkregeling (zie bijv. art. 6.9 cao Kinderopvang 2023-2024).

Inzet ICT-software voor registratieplicht arbeids- en rusttijden of het voorkomen van fysieke klachten	Instemmingsrecht (art. 27 lid 1 sub k en l WOR) en adviesrecht (art. 25 lid 1 sub k WOR)	/
Inzet digitale personeelscontrolesysteem	Instemmingsrecht (art. 27 lid 1 sub k en l WOR) en adviesrecht (art. 25 lid 1 sub k WOR)	/
Aanpassing personeelsbeoordeling door hybride werken	Instemmingsrecht (art. 27 lid 1 sub c of g WOR)	/
Invoering of wijziging mobiliteitsregeling	Adviesrecht (art. 25 lid 1 sub e, f, h of l WOR)	/

3.6 Conclusie

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

De rechtspositie van de werknemer om de arbeidsplaats te laten aanpassen, is niet bepaald sterk te noemen. De werkgever is slechts gehouden zo'n verzoek te overwegen en – bij afwijzing – te overleggen met de werknemer (art. 2 lid 6 Wfw). Zowel de SER als een aantal juridische auteurs heeft op die rechtspositie kritiek geuit, omdat deze rechtspositie niet langer lijkt aan te sluiten bij de wijze waarop de werkgever en de werknemer met elkaar (willen) samenwerken. Toch sneuvelde het wetsvoorstel 'Werken waar je wilt' in de Eerste Kamer, mede vanwege de twijfels over het nut en de noodzaak daarvan. In dit kader is onder andere relevant of werknemers veel wijzigingsverzoeken van de arbeidsplaats indienen, hoe vaak deze worden gehonoreerd, en of zo'n verzoek wel eens heeft geleid tot een conflict (zie vragen 12, 15 en 17 in de werkgeversenquête in bijlage A). Daarbij is ook van belang hoe werkgevers met dergelijke verzoeken omgaan en hoe zij überhaupt tegen hybride werken aankijken (zie vragen 7, 8, 9, 10, 11, 14, 15, 16 en 18 in de werkgeversenquête in bijlage A). Met deze vragen wordt het nut en de noodzaak van een versterking van de rechtspositie van de werknemer tot wijziging van de arbeidsplaats onderzocht.

De zorgplicht van de werkgever is geen 'one size fits all', maar afhankelijk van de omstandigheden van het geval. De werkgever kent bij plaatsonafhankelijke arbeid een minder vergaande zorgplicht in de vorm van het verlichte arbo-regime (afdeling 1.10 en art. 9.2 Arbobesluit). Dit regime maakt echter nagenoeg geen onderscheid tussen thuiswerken en werken vanuit een koffietent. Volgens de SER en een deel van de rechtsliteratuur zou een verdergaand onderscheid niet misstaan, mede omdat de huidige zorgplicht van de werkgever hem er bijna toe dwingt terughoudend om te gaan met plaatsonafhankelijke arbeid. Of werkgevers dat ook zo ervaren, is nog geen gegeven (zie vraag 16, in het bijzonder sub b en h werkgeversenquête). Waar plaatsonafhankelijke arbeid een verlicht arbo-regime kent, geldt de arbeidstijdenwetgeving volledig. De aanwezigheid van een RI&E (zie vraag 20 in de werkgeversenquête in bijlage A) en de specifieke aandacht die daarin wordt besteed aan plaatsonafhankelijk werken in algemene zin, beeldschermwerk en psychosociale arbeidsbelasting (zie vraag 21 werkgeversenquête), nemen bij het voeren van zowel een arbobeleid als een arbeids- en

rusttijdenbeleid een belangrijke plaats in. De arbeidsomstandigheden en de arbeidstijden moeten door de werkgever worden gecontroleerd. Dat kan op verschillende manieren gebeuren, zoals een bezoek van een arbo-deskundige, fotomateriaal of ICT-software. Of, en zo ja, hoe werkgevers deze controle uitvoeren, en of zij daarbij hinder ondervinden van bepaalde wettelijke regels, is van belang om te bezien of de huidige wet- en regelgeving aansluit bij de wijze waarop plaatsonafhankelijk werken momenteel wordt vormgegeven (zie vragen 22 en 23 in de werkgeversenquête in bijlage A).

De huidige wet- en regelgeving kent geen expliciet recht op onbereikbaarheid buiten werktijd. Het wetsvoorstel dat in dit verband aanhangig is, regelt ook slechts een recht op een gesprek over de bereikbaarheid buiten werktijd en dus niet een daadwerkelijk recht op onbereikbaarheid. In de rechtsliteratuur is op dit wetsvoorstel kritiek geuit, maar de gevolgen die daaraan worden verbonden, verschillen nogal. Een deel van de rechtsliteratuur stelt dat een wetswijziging niet nodig is, omdat het belang van de (on)bereikbaarheid van de werknemer nu al door de overheid en sociale partners onder de aandacht kan worden gebracht. Een ander deel van de rechtsliteratuur betoogt juist dat een wettelijk recht op onbereikbaarheid de onduidelijkheid over de bereikbaarheid direct zou doen verdwijnen. In dit kader is interessant om onder meer te bekijken of werknemers flexibele werktijden hebben, hoe werkgevers aankijken tegen de verhouding tussen plaatsonafhankelijk en de werk-privébalans, en de risico's in deze context (zie vragen 11, 14, 21, 23 en 32 in de werkgeversenquête in bijlage A).

Werkgevers met minimaal 100 werknemers moeten rapporteren over de werkgebonden personenmobiliteit (art. 18.15 Bal). Op dit moment ziet die verplichting nog uitsluitend op de rapportage. Afhankelijk van de CO₂-reductie in 2024 en 2025 komt er een wettelijke norm die de CO₂-uitstoot per (zakelijke en woon-werk) kilometer maximaliseert. Een belangwekkende vraag is of werkgevers ook zonder wettelijke verplichting een plaats geven aan CO₂-reductie binnen hun thuiswerkbeleid (zie vragen 15 en 23, in het bijzonder sub c werkgeversenquête).

De ondernemingsraad kan op ieder thema dat in dit hoofdstuk aan bod is gekomen, een bepaalde bevoegdheid hebben. Vaak zal dit gaan om een adviesrecht (art. 25 WOR) of een instemmingrecht (art. 27 WOR). De personeelsvertegenwoordiging kan een bevoegdheid hebben ten aanzien van de invoering of wijziging van het beleid ten aanzien van hybride werken, de uitvoering van het arbobeleid, de inrichting van de thuiswerkplek van werknemers, het arbeids- en rusttijdenbeleid en de RI&E (art. 35c lid 3 WOR). Door een combinatie van vragen over enerzijds het aantal medewerkers (zie vraag 3 werkgeversenquête) en anderzijds de aanwezigheid van beleid ten aanzien van hybride werken en flexibele begin- en eindtijden, het hebben van een RI&E en het monitoren van thuiswerkers via technologie (zie vragen 10, 11, 20 en 22 werkgeversenquête) kan worden bestudeerd of het (juiste) medezeggenschapsorgaan is ingesteld (zie vraag 29 werkgeversenquête) en, zo ja, of de bevoegdheden van dit orgaan worden gerespecteerd (zie vragen 30-31 werkgeversenquête).

In algemene zin concluderen we dat op alle onderzochte thema's, bepaalde wet- en regelgeving van toepassing is. Of die wet- en regelgeving ook daadwerkelijk (voldoende) is toegerust op de snelle ontwikkeling van hybride werken, is een vraag die in de volgende hoofdstukken centraal staat. Daarbij worden de in de rechtsliteratuur geïdentificeerde hiaten en knelpunten verder geanalyseerd aan de hand van de surveydata onder werknemers (hoofdstuk 4), de werkgeverssurvey (hoofdstuk 5) en de case studies die binnen organisaties zijn verricht (hoofdstuk 6).

4. Hybride werken en het welzijn van werkenden

4.1 Introductie

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

Methode

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

Het veldwerk voor de Waarde van Werk Monitor 2023 bestond uit twee delen: een deel dat de waarde(ring) van werk naging onder de Nederlandse bevolking (werkend en niet-werkend) en een deel dat zich richtte op werkenden. Dit hoofdstuk maakt gebruik van deel 2 van het survey, waarin ook de vragen waren opgenomen over thuiswerken en autonomie in het werk. Het veldwerk van dit deel startte op 15 mei 2023, waarbij alleen de werkenden die deel 1 hadden ingevuld opnieuw zijn benaderd. Gezien de hogere respons op deel 1 dan vooraf werd verwacht, is de groep werkenden die opnieuw benaderd kon worden voor deel 2 random uitgedund tot 2.500 personen. Op 19 mei is een herinnering gestuurd naar deze groep. Het veldwerk van deel 2 is afgesloten op 22 mei. In totaal hebben 2.006 respondenten opnieuw meegedaan.

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

Bij de analyses geven we steeds aan of ze betrekking hebben op alle werkenden (N=2,006), of alleen op werknemers (N=1,572) - dat wil zeggen dat we zelfstandigen in de betreffende analyses buiten beschouwing laten. Dit omdat vragen over 'thuiswerken' of 'autonomie in het bepalen van werktijden' niet altijd goed te interpreteren zijn in de context van zelfstandigen.

4.2 Vormen van hybride werken

We beginnen dit hoofdstuk met het in kaart brengen van welke varianten van hybride werken er zijn. Ook gaan we na *of* werkenden, en *welke* werkenden, plaats- en/of tijdsafhankelijk werken.

Het is belangrijk om hierbij op te merken dat plaats-onafhankelijk in dit hoofdstuk (alleen) betrekking heeft op ‘thuiswerken’ of ‘niet thuiswerken’, dus niet op andere locaties zoals een werkhub of iets dergelijks. De tijdsafhankelijke component wordt gemeten door mensen te vragen of zij autonomie hebben in wanneer ze hun werk uitvoeren. In toekomstig onderzoek onder werknemers zou dit scherper geoperationaliseerd kunnen worden, en in het voor dit project ontworpen werkgeverssurvey (hoofdstuk 5) is dit ook meegenomen.

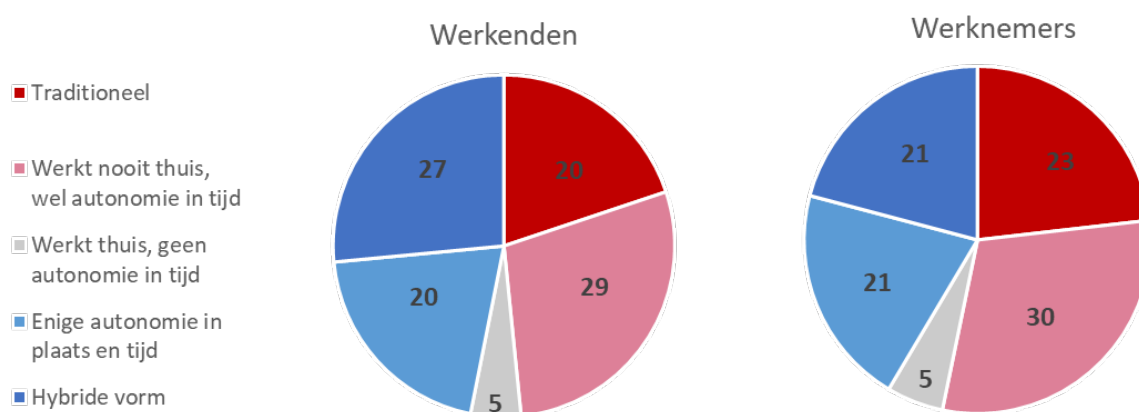
Omvang

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

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

In de rechterfiguur is weergegeven hoe deze verdeling verandert wanneer je alleen *werknemers* meeneemt. Met andere woorden: wanneer je de zelfstandigen niet meeneemt. De reden kan zijn dat zelfstandigen relatief vaak vanuit huis werken (zeker zzp'ers) en autonomie zullen hebben over wanneer ze werken. Als je de analyses beperkt tot werknemers, zie je inderdaad dat de groep ‘hybride werkenden’ terugloopt van 27 naar 21 procent, en vooral het aandeel werkenden in de traditionele vorm iets oploopt naar 23 procent van de werknemers.

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



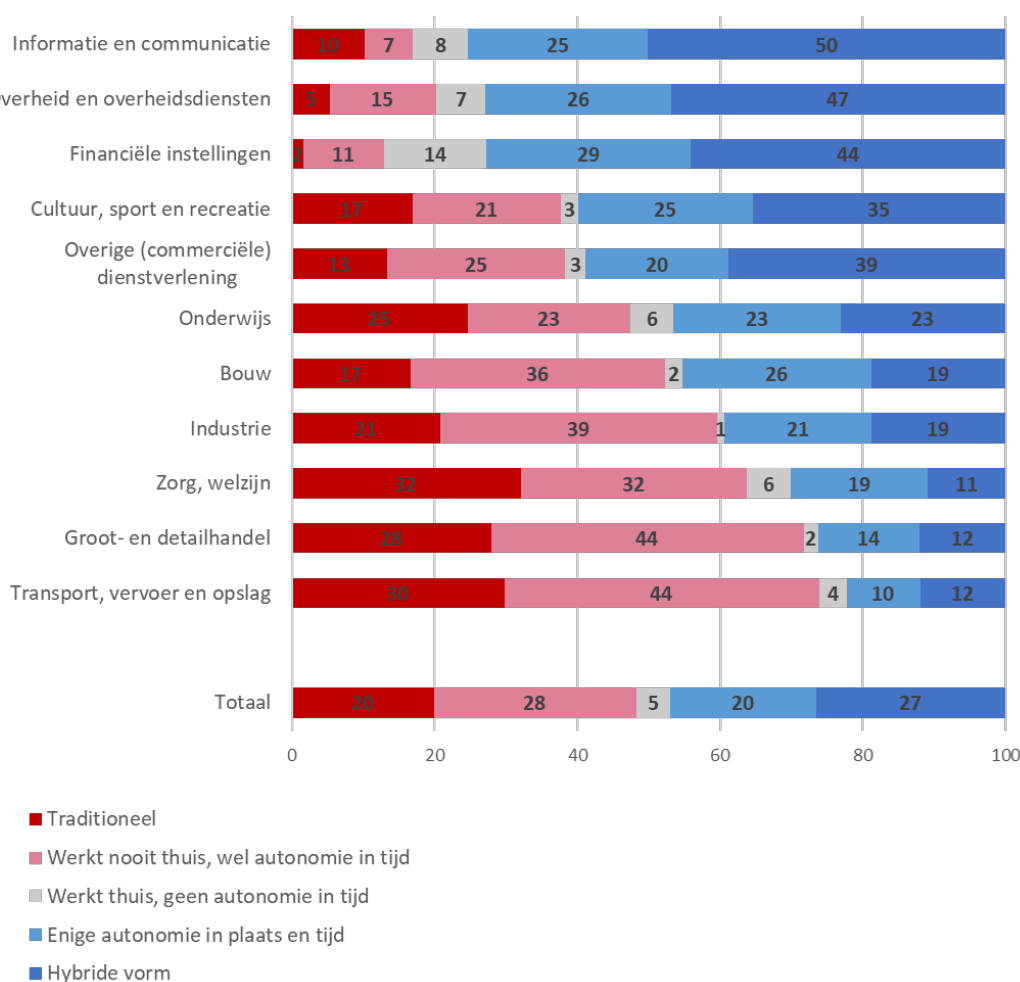
Bron: Waarde van Werk Monitor 2023

Kenmerken

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

De verschillen in vormen van hybride werken naar bedrijfstak zijn weergegeven in figuur 4.2. Hieruit komt naar voren dat hybride werken vooral veel voorkomt in bedrijfstakken als 'informatie en communicatie', 'overheid en overheidsdiensten' en 'financiële instellingen'. Traditionele vormen, maar ook werk waarbij men niet kan thuiswerken, maar wel enige autonomie heeft in wanneer men werkt, komt vooral voor in sectoren als 'transport, vervoer en opslag', 'groot- en detailhandel', 'zorg en welzijn' en 'industrie'.

Figuur 4.2 Vormen van hybride werken naar bedrijfstak*



* Alleen bedrijfstakken met N>50

Bron: Waarde van Werk Monitor 2023

De traditionele vorm komt verder het meest voor bij organisaties met 10-49 werknemers. Nooit thuiswerken, maar wel autonomie in tijd bij zowel 1-9 als 10-49 werknemers. Enige autonomie in plaats en tijd en de hybride vorm komen het meest voor bij organisaties met 250 werknemers of meer, gevolgd door organisaties met 50-249 werknemers.

In tabel 4.1 zijn de kenmerken van werkenden (paneel a) en werknemers (paneel b) weergegeven in verschillende arrangementen. Hieruit komt naar voren dat als we naar de verschillende leeftijdscategorieën kijken, werkenden tussen de 25 en 35 jaar relatief werkzaam zijn in traditionele arrangementen en relatief weinig in hybride vormen. Echter, zelfstandigen zijn vaker werkzaam in hybride vormen en doorgaans wat ouder. Wanneer we alleen naar *werknemers* kijken (paneel b), dan zien we dat de verschillen tussen leeftijdsgroepen niet langer significant zijn.

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

Zoals we al verwachtten op basis van de literatuurstudie in hoofdstuk 2, is zeker opleidingsniveau een belangrijke factor in verschillen in werkarrangementen. Hoogopgeleiden zijn relatief weinig werkzaam in traditionele arrangementen of arrangementen waarin ze nooit thuiswerken, maar wel enige autonomie in tijd hebben. Daarentegen zijn ze beduidend minder vaak werkzaam in arrangementen met enige autonomie in tijd en plaats of hybride vormen.

Bij arbeidsduur zien we dezelfde verdeling: werkenden die 35 uur per week of meer werkzaam zijn, zijn beduidend minder vaak werkzaam in traditionele arrangementen of arrangementen waarin ze nooit thuiswerken, maar wel enige autonomie in tijd hebben. Daarentegen zijn ze beduidend vaker werkzaam in arrangementen met enige autonomie in tijd en plaats of hybride vormen.

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

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

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

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

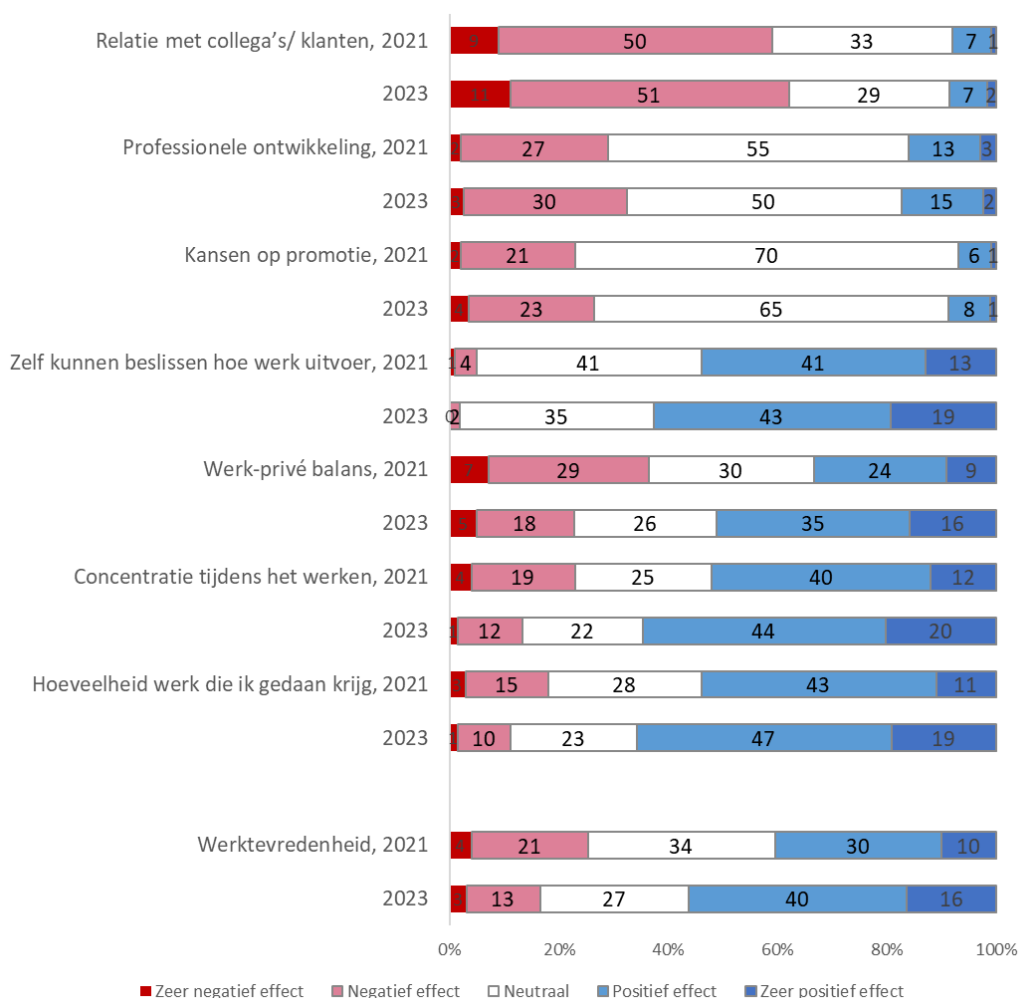
	Totaal	Traditioneel	Werkt nooit thuis, wel autonomie in tijd	Werkt thuis, geen autonomie in tijd	Enige autonomie in plaats en tijd	Hybride vorm
Leeftijd						
25-35 jaar	29	31	26	31	31	27
35-45 jaar	23	21	20	31	25	26
45-55 jaar	21	20	24	16	19	20
55-65 jaar	28	28	30	22	25	28
Geslacht						
Man	54	50	56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

Bron: Waarde van Werk Monitor 2023

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

In 2023 hebben we, net als in 2021, respondenten gevraagd of zij denken dat vanuit huis werken in het algemeen een positief of negatief effect heeft op verschillende aspecten van het eigen werk. De bevindingen hiervan zijn weergegeven in figuur 4.3. Bij sommige aspecten werd zowel de groep die negatieve effecten als die positieve effecten verwacht iets groter (en de groep die 'neutraal' was nam dus af): dit was het geval bij de verwachte effecten van thuiswerken op de relatie met collega's/klanten, de professionele ontwikkeling en kansen op promotie. Over andere aspecten waren respondenten in 2023 positiever dan in 2021: men ziet vaker een positief effect van het zelf kunnen beslissen over hoe het werk uitgevoerd wordt, de werk-privé balans, concentratie tijdens het werken en de hoeveelheid werk die ze gedaan krijgen. Ook zijn meer respondenten '(zeer) positief' over het effect op de arbeidstevredenheid in het algemeen.

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



Bron: Waarde van Werk Monitor 2021 en 2023

In tabel 4.2 is weergegeven in hoeverre verwachte effecten van thuiswerken verschillen naar leeftijd, geslacht en opleidingsniveau. Hieruit komen vooral veel verschillen naar voren als het gaat om de

concentratie tijdens het werken en de hoeveelheid werk die men gedaan krijgt: deze effecten zijn relatief laag voor laagopgeleiden en voor mannen (met andere woorden: vrouwen geven vaker aan dat thuiswerken een (zeer) positief effect op hun concentratie tijdens het werken en hoeveelheid werk die ze gedaan krijgen). Ook nemen de verwachte positieve effecten toe met leeftijd, maar tot een bepaalde leeftijd: bij de ‘concentratie tijdens het werken’ ligt dit omslagpunt rond de 63 jaar, bij ‘de hoeveelheid werk die ik gedaan krijg’ rond de 54 jaar. Verder verwachten vooral hoogopgeleiden dat thuiswerken een negatief effect heeft op de relatie met collega’s/ klanten.

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

	Leeftijd	Omslag-punt	Geslacht	Opleidingsniveau		
			(man=ref. groep)	(Laag=ref.groep)	Midden	Hoog
Relatie met collega’s/ klanten						-
Professionele ontwikkeling						
Kansen op promotie						
Zelf kunnen beslissen hoe werk uitvoer						
Werk-privé balans						
Concentratie tijdens het werken	++	ca. 63 jaar	++			
Hoeveelheid werk die ik gedaan krijg	+	ca. 54 jaar	++	++		++
Werktevredenheid						

Bron: Waarde van Werk Monitor 2023

4.4 Hybride werken en de kwaliteit van werk

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

De eerste kolom heeft betrekking op de ‘arbeidstevredenheid’. Hier kunnen respondenten op een tienpuntschaal antwoord geven op de vraag ‘Hoe tevreden of ontevreden bent u, alles bij elkaar genomen, met uw huidige werk?’. Hieruit komt naar voren dat werkenden in traditionele arrangementen, of respondenten die thuiswerken maar geen autonomie in tijd hebben, een relatief lage arbeidstevredenheid hebben. Tussen het werkarrangement en de werkbevlogenheid is geen duidelijke samenhang te zien. Werkenden in traditionele werkarrangementen en die thuiswerken maar geen autonomie in tijd hebben, voelen zich relatief vaak uitgeput na een werkdag. Met name werkenden in traditionele arrangementen moeten vaker zwaar lichamelijk werk doen of onder gevaarlijke omstandigheden werken. Daarentegen zijn werkenden die thuiswerken, maar geen autonomie in tijd hebben, en werkenden in meer of minder hybride vormen, vaker werkzaam in beroepen waarin zij zich vaak zorgen maken over hun werk terwijl zij niet (meer) aan het werk zijn.

In aanvullende analyses zijn we ook nagegaan hoe deze uitkomsten veranderen als je in plaats van vijf categorieën negen categorieën hanteert. Op die manier geven we meer invulling aan de *intensiteit* van het thuiswerken en de autonomie van het zelf kunnen bepalen wanneer je werkt. De bevindingen zijn weergegeven in het onderste deel van tabel 4.3. Hieruit komt naar voren dat vooral respondenten die ‘vaak’ of ‘altijd’ autonomie ervaren in wanneer ze werken, een positieve relatie met bijvoorbeeld de arbeidstevredenheid vertonen en zich minder vaak uitgeput voelen aan het eind van een werkdruk. Deze bevindingen wekken enigszins de indruk dat werkenden het wellicht vooral heel prettig vinden dat ze zelf invulling kunnen geven aan wanneer ze hun werk uitvoeren, en dat het minder belangrijk is op welke locatie dat is. Thuiswerken maakt dit echter wel vaker mogelijk.

Tabel 4.3 Arbeidstevredenheid, bevlogenheid en werkdruk (werkzame beroepsbevolking, 18 jaar en ouder)(regressieanalyse)

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

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

Bron: Waarde van Werk Monitor 2023

Literatuur

- Aksoy, C.G., Barrero, J.M., Bloom, N., Davis, S.J., Dolls, M. and Zarate, P., 2023. Working from Home Around the Globe: 2023 Report< <https://wfhresearch.com/wpcontent/uploads/2023/06.GSWA-2023.pdf>.
- Allen, T.D., Golden, T.D. and Shockley, K.M., 2015. How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological science in the public interest*, 16(2), pp.40-68.
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2021). Why working from home will stick. *National Bureau of Economic Research Working Paper*, 28731.
- Barrero, J.M., Bloom, N. and Davis, S.J., 2023. The evolution of work from home. *Journal of Economic Perspectives*, 37(4), pp.23-49.
- Beer, P.T. de, & Conen, W.S. (2022). *De waarde van werk in Nederland: resultaten van de Waarde van Werk Monitor 2021*. Amsterdam: AIAS-HSI.
- Beer, P.T. de, & Conen, W.S. (2024). *De waarde van werk in Nederland: resultaten van de Waarde van Werk Monitor 2019-2023*. Amsterdam: AIAS-HSI.
- Bloom et al. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218.
- Bloom, N., Barrero, J.M., Davis, S.J., Meyer, B. and Mihaylov, E., 2023a. Research: Where managers and employees disagree about remote work. *Harvard Business Review*, 5.
- Bloom, N., Barrero, J.M., Davis, S.J., Meyer, B. and Mihaylov, E., 2023b. Survey: Remote Work Isn't Going Away—And Executives Know It. *Harvard Business Review*, 28.
- Boyon, N. (2021). Workers want more flexibility from their employers after COVID. IPSOS. <https://www.ipsos.com/en/return-to-the-workplace-global-survey>
- Cappgemini (2022). Experimenteren met het werken thuis en op kantoor. Inspiratie en lessen uit de praktijk. Utrecht: Cappgemini.
- CBS (2023, 2024). Statline data. Beschikbaar via: <https://opendata.cbs.nl/statline>
- Charalampous, M., Grant, C.A., Tramontano, C. and Michailidis, E., 2019. Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European journal of work and organizational psychology*, 28(1), pp.51-73.
- Choudhury, P., Khanna, T., Makridis, C. A., & Schirmann, K. (2024). Is hybrid work the best of both worlds? Evidence from a field experiment. *Review of Economics and Statistics*, 1-24.
- CIPD - Chartered Institute of Personnel and Development (2023). Flexible and hybrid working practices In 2023. Employer and employee perspectives. London: CIPD. Beschikbaar via: <https://www.cipd.org/en/knowledge/reports/flexible-hybrid-working-2023/>
- Conen, W., & de Beer, P. (2021). Oudere werkenden waarderen thuiswerken. *Demos*, 37(9), 1-4.
- Cramer, A. O. J., Beckers, D., Geurts, S., Griep, Y., & Van Hooff, M. (2023). *Wanneer thuiswerken werkt. Voordelen, valkuilen en aandachtspunten met betrekking tot werk-privé balans, productiviteit en sociale aspecten van werk*. Kennisdossier, onderdeel van onderzoeksproject Toekomstbestendig Hybride Werken. Radboud Universiteit, Nijmegen.
- Cramer, A., Beekman, E., van Hooff, M., Geurts, S. and Beckers, D., 2023. Het nieuwe normaal? Een visie op toekomstbestendig hybride werken ten gunste van de werk-privébalans en productiviteit. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 39(2), pp.219-240.
- Crawford, J. (2022). Working from home, telework, and psychological wellbeing? A systematic review. *Sustainability*, 14(19), 11874.
- Dirven, H. J. (2023). Statistieken over thuiswerken voor, tijdens en na corona. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 39(2), 142-154.
- Erdziek, D. (2021). Working from home during COVID-19 and beyond: survey evidence from employers. *ZEW-Centre for European Economic Research Discussion Paper*, (21-051).

- Eurofound (2022). *The rise in telework: Impact on working conditions and regulations*. Publications Office of the European Union: Luxembourg.
- Fan, W. and Moen, P., 2023. Ongoing Remote work, returning to working at work, or in between during COVID-19: what promotes subjective well-being?. *Journal of health and social behavior*, 64(1), pp.152-171.
- Felstead, A. (2022). *Remote working: A research overview*. New York: Routledge.
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195-212.
- Gajendran, R.S. & D.A. Harrison (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6): 1524-1541.
- Gallup (2023). Indicators Hybrid Work. Beschikbaar via: <https://www.gallup.com/401384/indicator-hybrid-work.aspx#ite-510908>
- George, T.J., Atwater, L.E., Maneethai, D. and Madera, J.M., 2022. Supporting the productivity and wellbeing of remote workers: Lessons from COVID-19. *Organizational Dynamics*, 51(2), p.100869.
- Gratton, L. (2021). How to do hybrid right. *Harvard Business Review*, 99(3), 65-74.
- Hall, C.E., Brooks, S.K., Mills, F., Greenberg, N. and Weston, D., 2024. Experiences of working from home: umbrella review. *Journal of Occupational Health*, 66(1), p.uiad013.
- Hamersma, M., De Haas, M en Faber, R. (2020). *Thuiswerken en de coronacrisis. Een overzicht van studies naar de omvang, beleving en toekomstverwachting van thuiswerken in coronatijd*. Den Haag: KiM.
- Harker Martin, B. & MacDonnell, R. (2012), "Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes", *Management Research Review*, Vol. 35 No. 7, pp. 602-616.SER
- Huijsmans-Zwijenburg, R. & Bos-Bremmer, S. (2021). Thuiswerken en werkgevers- aansprakelijkheid: voorkomen is beter dan genezen. *Tijdschrift Arbeidsrecht Praktijk*, nr. 4: 17-23.
- Josten, E., Merens, A. (2021) *Thuis of terug naar kantoor. Plus- en minpunten van thuiswerken voor het welbevinden van werknemers*. Den Haag: SCP.
- Van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2019). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, 35, 60-79.
- Nederlandse Arbeidsinspectie (2023). Arbo in Bedrijf Special: Thuiswerken. Onderzoek naar de risico's van thuiswerken en de effectiviteit van genomen maatregelen. Den Haag: Nederlandse Arbeidsinspectie.
- Parker, S. K., Knight, C., & Keller, A. (2020). Remote managers are having trust issues. *Harvard Business Review*, 30, 6-20.
- Santillan, E.G., Santillan, E.T., Doringo, J.B., Pigao, K.J.F. and Von Francis, C.M., 2023. Assessing the Impact of a Hybrid Work Model on Job Execution, Work-Life Balance, and Employee Satisfaction in a Technology Company. *Journal of Business and Management Studies*, 5(6), pp.13-38.
- SER (2022). *Hybide werken*. Advies aan de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Den Haag: SER.
- Smite, D., Moe, N.B., Hildrum, J., Gonzalez-Huerta, J. and Mendez, D., 2023. Work-from-home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies. *Journal of Systems and Software*, 195, p.111552.
- Smite, D., Tkalic, A., Moe, N.B., Papatheocharous, E., Klotins, E. and Buvik, M.P., (2022b). Changes in perceived productivity of software engineers during COVID-19 pandemic: The voice of evidence. *Journal of Systems and Software*, 186, p.111197.
- Smulders, S., 2023. Hybride werkt, maar is het glas halfvol of halfleeg?. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 39(2), pp.180-192.

SZW (2023). Cao-afspraken 2023. Beschikbaar via:

<https://www.uitvoeringarbeidsvoorwaardenwetgeving.nl/mozard/document/docnr/1368565>

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

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

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

Zucconi, A., Vargas Llave, O. en Consolini, M. (2024). Flexible work increases post-pandemic, but not for everyone. Beschikbaar via:

<https://www.eurofound.europa.eu/en/resources/article/2024/flexible-work-increases-post-pandemic-not-everyone>

Bijlage A Werkgeverssurvey



UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

Personeelsbeleid in een veranderende arbeidsmarkt

Een enquête uitgevoerd door
het Amsterdams Instituut voor ArbeidsStudies - Hugo Sinzheimer Instituut (AIAS-HSI)
van de Universiteit van Amsterdam

Conceptversie – mei 2024

Contactpersoon

Heeft u nog vragen, dan kunt u contact opnemen met mw. dr. Wieteke Conen, AIAS-HSI,
Telefoonnummer: 06-39359634, E-mailadres: W.S.Conen@uva.nl



instituut gak

A. ORGANISATIEGEGEVENS

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

1. Binnen welke van onderstaande bedrijfstakken valt uw organisatie?

.Bij voorkeur één hokje aankruisen, maar bij twijfel kunt u meerdere bedrijfstakken aangeven

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> ₁ Delfstofwinning | <input type="checkbox"/> ₁₂ Specialistische zakelijke dienstverlening (advies, onderzoek etc.) |
| <input type="checkbox"/> ₂ Industrie | <input type="checkbox"/> ₁₃ Overige zakelijke dienstverlening |
| <input type="checkbox"/> ₃ Energie (productie en distributie) | <input type="checkbox"/> ₁₄ Openbaar bestuur, overheidsdiensten |
| <input type="checkbox"/> ₄ Water (winning en distributie) | <input type="checkbox"/> ₁₅ Onderwijs |
| <input type="checkbox"/> ₅ Bouwnijverheid | <input type="checkbox"/> ₁₆ Gezondheids- en welzijnszorg |
| <input type="checkbox"/> ₆ Groot- en detailhandel | <input type="checkbox"/> ₁₇ Cultuur, sport en recreatie |
| <input type="checkbox"/> ₇ Vervoer en opslag | <input type="checkbox"/> ₁₈ Anders |
| <input type="checkbox"/> ₈ Horeca | |
| <input type="checkbox"/> ₉ Informatie en communicatie | |
| <input type="checkbox"/> ₁₀ Financiële instellingen | <input type="checkbox"/> ₋₉₉ Weet niet/wil niet zeggen |
| <input type="checkbox"/> ₁₁ Onroerend goed | |

2. Is uw organisatie...

- | | Ja | Nee |
|---|------------------------------------|------------------------------------|
| a. Een op zichzelf staande organisatie? | <input type="radio"/> ₁ | <input type="radio"/> ₀ |
| b. Deel van een grotere nationale organisatie? | <input type="radio"/> ₁ | <input type="radio"/> ₀ |
| c. Deel van een grotere internationale organisatie? | <input type="radio"/> ₁ | <input type="radio"/> ₀ |

B. PERSONEEL IN DEZE ORGANISATIE

3. Ongeveer hoeveel medewerkers zijn momenteel in dienst bij deze organisatie?

(Een ruwe schatting is prima)

Als u bij een bedrijf werkt dat uit meerdere vestigingen bestaat of onderdeel uitmaakt van een grotere organisatie, vul deze vraag dan in voor het bedrijf als geheel. Stel u werkt bij een filiaal van Albert Heijn, ABN Amro of een andere grote organisatie, dan vult u '250 werknemers of meer' in.

Als er binnen uw organisatie uitzendkrachten en ingehuurd zelfstandigen of freelancers werkzaam zijn, mag u deze meerekenen

- ₁ 1-9 werknemers: **EINDE VRAGENLIJST**
- ₂ 10-49 werknemers
- ₃ 50-249 werknemers
- ₄ 250 werknemers of meer
- ₋₉₉ Weet niet

Tonen als 2b=1 | 2c=1

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

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

- ₁ Ja, die is gegroeid
- ₂ Nee, die is (ongeveer) gelijk gebleven
- ₃ Ja, die is gekrompen

5. Wat is de verdeling van het personeelsbestand naar leeftijdscategorie?

(Een ruwe schatting is prima)

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

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

Weet niet

6. Ongeveer welk deel van uw werknemers...

(Een ruwe schatting is prima)

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

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

C. HYBRIDE WERKEN

Nu willen we u graag enkele vragen stellen over hybride werken* in uw organisatie.

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

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

7. Hebben werknemers in uw organisatie de mogelijkheid om...

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

* Dus bijvoorbeeld in een werkhub, café of vakantiehuis

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

8. Ongeveer hoeveel procent van uw werknemers...

(Een ruwe schatting is prima)

	(Bijna) niemand	Ongeveer 10%	Ongeveer 20-40%	Ongeveer 50%	Ongeveer 60-80%	(Bijna) iedereen	Weet niet/ nvt
a. ... werkt minstens een paar uur per week thuis?	<input type="radio"/> O ₁	<input type="radio"/> O ₂	<input type="radio"/> O ₃	<input type="radio"/> O ₄	<input type="radio"/> O ₅	<input type="radio"/> O ₆	<input type="radio"/> O ₋₉₉
b. ... werkt minstens een paar uur per week op een andere locatie dan thuis of op de bedrijfslocatie*	<input type="radio"/> O ₁	<input type="radio"/> O ₂	<input type="radio"/> O ₃	<input type="radio"/> O ₄	<input type="radio"/> O ₅	<input type="radio"/> O ₆	<input type="radio"/> O ₋₉₉

- c. ... heeft flexibele begin- en eindtijden O₁ O₂ O₃ O₄ O₅ O₆ O₋₉₉
- d. ... kan werken wanneer ze willen (bv. in de (vroeg) ochtend, avond of in het weekend) O₁ O₂ O₃ O₄ O₅ O₆ O₋₉₉

* Dus bijvoorbeeld in een werkhub, café of vakantiehuis

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

9. Ongeveer hoeveel dagen per week werken medewerkers gemiddeld op de volgende locatie(s)? Stel dat medewerkers in de regel 3 dagen in de week op de bedrijfslocatie werken en 2 dagen thuis, dan vult u bij de bedrijfslocatie de antwoordcategorie '3-4 dagen in de week' in en bij thuis '1-2 dagen in de week'.

Ga bij deze vraag uit van een voltijd werkweek. Als veel werknemers in deeltijd werken, wilt u dan proberen een schatting te maken van de voltijdverdeling, of uitgaan van de voltijd-medewerkers in uw organisatie?

Een ruwe schatting is prima

- | | (Bijna) nooit | Ongeveer een halve dag in de week | Ongeveer 1-2 dagen in de week | Ongeveer 2,5 dag in de week | Ongeveer 3-4 dagen in de week | (Bijna) altijd | Weet niet/nvt |
|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--|
| a. Op de bedrijfslocatie | <input type="radio"/> O ₁ | <input type="radio"/> O ₂ | <input type="radio"/> O ₃ | <input type="radio"/> O ₄ | <input type="radio"/> O ₅ | <input type="radio"/> O ₆ | <input type="radio"/> O ₋₉₉ |
| b. Thuis | <input type="radio"/> O ₁ | <input type="radio"/> O ₂ | <input type="radio"/> O ₃ | <input type="radio"/> O ₄ | <input type="radio"/> O ₅ | <input type="radio"/> O ₆ | <input type="radio"/> O ₋₉₉ |
| c. Elders | <input type="radio"/> O ₁ | <input type="radio"/> O ₂ | <input type="radio"/> O ₃ | <input type="radio"/> O ₄ | <input type="radio"/> O ₅ | <input type="radio"/> O ₆ | <input type="radio"/> O ₋₉₉ |

Als 7a=1 | 2

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

- O₁ Ja, een thuiswerkregeling is formeel vastgelegd
- O₂ Een thuiswerkregeling is in de maak, maar nog niet formeel vastgelegd
- O₃ Nee, thuiswerken wordt in onze organisatie informeel geregeld
- O₋₉₉ Weet niet/niet van toepassing

Als 7e=1 | 2

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

- O₁ Ja, flexibele begin- en eindtijden zijn formeel vastgelegd
- O₂ Een regeling is in de maak, maar nog niet formeel vastgelegd
- O₃ Nee, flexibele begin- en eindtijden worden in onze organisatie informeel geregeld
- O₋₉₉ Weet niet/niet van toepassing

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

Meerdere antwoorden mogelijk

- ₁ Ja, op individueel niveau (één-op-één met de werknemer)
- ₂ Ja, op team-niveau
- ₃ Ja, op organisatieniveau
- ₄ Nee, we voeren geen periodiek overleg hierover
- ₅ Nee, want hybride werken komt (te) weinig voor in onze organisatie
- O₋₉₉ Weet niet/niet van toepassing

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

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

Meerdere antwoorden mogelijk

- ₁ Medewerkers mogen voornamelijk zelf bepalen waar en/of wanneer ze werken

- ₂ Leidinggevenden voeren de regie en komen tot afspraken
- ₃ Afspraken worden in overleg gemaakt, bijvoorbeeld binnen teams of afdelingen
- ₄ Er is een formele procedure met centrale normen waarbinnen alle medewerkers hun verzoeken over hybride werken* kunnen indienen
- ₅ Anders, namelijk...
- ₆ Niet
- ₋₉₉ Weet niet/niet van toepassing

* Zoals over meer of minder thuiswerken

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

* Bijvoorbeeld als werknemers de wens hebben om thuis te werken

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

- | | | |
|---|--------------------------------------|---------------|
| 1. verzoeken om de arbeidsplaats aan te passen | <input type="radio"/> ₋₉₉ | Weet niet/nvt |
| 2. verzoeken om de arbeidsduur aan te passen | <input type="radio"/> ₋₉₉ | Weet niet/nvt |
| 3. verzoeken om werktijden aan te passen | <input type="radio"/> ₋₉₉ | Weet niet/nvt |

Alleen tonen als verzoek onder 14a>0 | weet niet

Op zelfde pagina tonen (zodat waarden onder 14a nog te zien zijn)

b. En hoeveel verzoeken zijn er afgewezen?

- | | | |
|---|--------------------------------------|---------------|
| 1. verzoeken om de arbeidsplaats aan te passen | <input type="radio"/> ₋₉₉ | Weet niet/nvt |
| 2. verzoeken om de arbeidsduur aan te passen | <input type="radio"/> ₋₉₉ | Weet niet/nvt |
| 3. verzoeken om werktijden aan te passen | <input type="radio"/> ₋₉₉ | Weet niet/nvt |

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

Meerdere antwoorden mogelijk

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

Selectie: NIET tonen als 7a,b,c EN d=4

(dwz: de aard van de werkzaamheden laat het niet toe om ergens anders te werken dan op de bedrijfslocatie)

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

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

- ... % volledig op de bedrijfslocatie
- ... % deels op de bedrijfslocatie, deels op afstand*
- ... % volledig op afstand
- ₋₉₉ Weet niet

* Bijvoorbeeld vanuit huis, een werkhub, café of vakantiehuis

Als (7a=1 / 2) |(7b=1 / 2) |(7c=1 / 2) |(7d=1 / 2) |(7e=1 / 2) |(7f=1 / 2) (m.a.w.: niet tonen als geen enkele vorm uit vraag 7 voorkomt). **De volgende stellingen gaan over mogelijke voor- en nadelen van hybride werken***.

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

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

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

D. THUISWERKEN

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

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

	Ja, structureel	Ja, incidenteel	Nee	Weet niet
a. Voor de coronapandemie	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> -99
b. Tijdens de pandemie	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> -99

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

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

	Zeer positief effect	Positief effect	Neutraal	Negatief effect	Zeer negatief effect	Weet niet/geen antwoord/nvt
a. Iemands kansen op promotie	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> -99

b. De professionele ontwikkeling van werknemers	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> -99
c. De hoeveelheid werk die werknemers gedaan krijgen	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> -99
d. De kwaliteit van het werk	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> -99
e. Concentratie tijdens het werken	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> -99
f. De relatie met collega's/klanten	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> -99
g. Werk-privé balans	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> -99
h. Autonomie van werknemers/zelf kunnen beslissen hoe zij hun werk uitvoeren	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> -99
i. Werktevredenheid in het algemeen	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> -99

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

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

De houding ten aanzien van thuiswerken is ...

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

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

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

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

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

Als 21=1|2

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

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

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

- ₁ Ja, er is formeel vastgelegd hoeveel dagen werknemers aanwezig moeten zijn, maar er is niet vastgelegd welke dagen dit zijn (organisatie-breed)
- ₂ Ja, er is formeel vastgelegd op welke vaste dagen/ dagdelen werknemers aanwezig moeten zijn (organisatie-breed)
- ₃ Ja, er zijn formele afspraken over dagen/ momenten waarop werknemers aanwezig moeten zijn, maar deze kunnen wel verschillen per afdeling/ team
- ₃ Nee, dit is niet vastgelegd/ komt informeel tot stand
- ₋₉₉ Weet niet/niet van toepassing

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

- ₁ Ja
- ₂ Nog niet, maar dat zijn we wel van plan
- ₃ Nee
- ₋₉₉ Weet niet/niet van toepassing

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

	Helemaal mee eens	Eens	Niet mee eens, niet mee oneens	Oneens	Helemaal mee oneens	Weet niet/ geen antwoord/ nvt
a. Leidinggevend in onze organisatie zien er actief op toe dat de thuiswerkplek van medewerkers in orde is	<input type="radio"/> ₅	<input type="radio"/> ₄	<input type="radio"/> ₃	<input type="radio"/> ₂	<input type="radio"/> ₁	<input type="radio"/> ₋₉₉
b. In onze organisatie helpen coaches bij het ergonomisch instellen van thuiswerkspullen	<input type="radio"/> ₅	<input type="radio"/> ₄	<input type="radio"/> ₃	<input type="radio"/> ₂	<input type="radio"/> ₁	<input type="radio"/> ₋₉₉
c. Thuiswerken speelt een rol in ons beleid om CO2-emissie te beperken	<input type="radio"/> ₅	<input type="radio"/> ₄	<input type="radio"/> ₃	<input type="radio"/> ₂	<input type="radio"/> ₁	<input type="radio"/> ₋₉₉
d. In onze organisatie weten we hoe de werkplek van thuiswerkers eruit ziet*	<input type="radio"/> ₅	<input type="radio"/> ₄	<input type="radio"/> ₃	<input type="radio"/> ₂	<input type="radio"/> ₁	<input type="radio"/> ₋₉₉
e. Werknemers die thuiswerken werken per saldo meer uren	<input type="radio"/> ₅	<input type="radio"/> ₄	<input type="radio"/> ₃	<input type="radio"/> ₂	<input type="radio"/> ₁	<input type="radio"/> ₋₉₉
f. Binnen onze organisatie leidt thuiswerken in de regel tot een hogere productiviteit van werknemers	<input type="radio"/> ₅	<input type="radio"/> ₄	<input type="radio"/> ₃	<input type="radio"/> ₂	<input type="radio"/> ₁	<input type="radio"/> ₋₉₉
g. In onze organisatie is het voorgekomen dat werknemers weigerden om de thuiswerkplek te laten controleren of informatie erover te geven	<input type="radio"/> ₅	<input type="radio"/> ₄	<input type="radio"/> ₃	<input type="radio"/> ₂	<input type="radio"/> ₁	<input type="radio"/> ₋₉₉
h. Ook zonder monitoring zijn er voldoende mogelijkheden om te weten of een werknemer op afstand zijn of haar werk behoorlijk doet	<input type="radio"/> ₅	<input type="radio"/> ₄	<input type="radio"/> ₃	<input type="radio"/> ₂	<input type="radio"/> ₁	<input type="radio"/> ₋₉₉

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

E. WERVING EN BEHOUD VAN PERSONEEL

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

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

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

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

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

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

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

	Meer	Gelijk gebleven	Minder	Weet niet/ wil niet zeggen
a. Vrouwen	<input type="radio"/> O ₁	<input type="radio"/> O ₂	<input type="radio"/> O ₃	<input type="radio"/> O ₋₉₉
b. Arbeidsgehandicapten	<input type="radio"/> O ₁	<input type="radio"/> O ₂	<input type="radio"/> O ₃	<input type="radio"/> O ₋₉₉
c. Ouderen	<input type="radio"/> O ₁	<input type="radio"/> O ₂	<input type="radio"/> O ₃	<input type="radio"/> O ₋₉₉
d. Personeel uit het buitenland	<input type="radio"/> O ₁	<input type="radio"/> O ₂	<input type="radio"/> O ₃	<input type="radio"/> O ₋₉₉
e. Schoolverlaters	<input type="radio"/> O ₁	<input type="radio"/> O ₂	<input type="radio"/> O ₃	<input type="radio"/> O ₋₉₉
f. Mensen die op meer dan 30 minuten reisafstand wonen	<input type="radio"/> O ₁	<input type="radio"/> O ₂	<input type="radio"/> O ₃	<input type="radio"/> O ₋₉₉
g. Mensen die op meer dan 60 minuten reisafstand wonen	<input type="radio"/> O ₁	<input type="radio"/> O ₂	<input type="radio"/> O ₃	<input type="radio"/> O ₋₉₉

F. ZEGGENSCHAP EN OVERLEG

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

- O₁ Ja, onze werknemers vallen onder een bedrijfstak-cao
 O₂ Ja, onze werknemers vallen onder de ondernemings-cao
 O₃ Nee, onze werknemers vallen niet onder een cao
 O₋₉₉ Weet ik niet

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

- O₁ Ja
 O₂ Nee
 O₋₉₉ Weet ik niet

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

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

Meerdere antwoorden mogelijk

- O₁ Ja, er zijn informele gesprekken geweest met de OR/ pvt over hybride werken
 O₂ Ja, de organisatie heeft de OR/pvt informatie gegeven hoe wij omgaan met hybride werken, maar hebben niet overlegd
 O₃ Ja, de OR/pvt is om advies gevraagd over hybride werken

- ₄ Ja, de OR/pvt is om instemming gevraagd over het beleid/regeling over hybride werken
₅ Nee, nooit
₋₉₉ Weet ik niet

* Hier valt ook overleg over thuiswerken onder

Als 31=2 |3

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

Meerdere antwoorden mogelijk

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

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

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

* dit kan telefonisch zijn, maar ook dat u verwacht dat ze hun mail beantwoorden

** hierbij kunt u denken aan het niet meer kunnen sturen of ontvangen van mails, of niet meer kunnen werken in een gezamenlijke digitale werkomgeving

G. TOT SLOT

34. Wat is uw functie?

- ₁ Directeur/Directielid/Bestuurslid/Eigenaar
₂ Bedrijfsleider
₃ Afdelingshoofd
₄ Algemeen manager

- 05 Hoofd personeelszaken/P&O
- 06 Stafmedewerker personeelszaken/ HR-adviseur
- 07 Administratief medewerker
- 08 Anders

35. Wat is uw leeftijd?

..... jaar

36. Bent u?

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

Vraag 37 alleen in de main dataverzameling tonen

1. Na afloop van de dataverzameling maakt de Universiteit van Amsterdam een (geanonimiseerd) overzicht van de uitkomsten. Vindt u het interessant om dit overzicht te ontvangen?

U ontvangt het overzicht binnen enkele maanden per e-mail via onderzoeksbureau Ipsos I&O

- 1 Ja
- 2 Nee

Vraag 38 alleen in de main dataverzameling tonen

We zouden nog graag met een aantal mensen in gesprek willen gaan over hoe thuiswerken en hybride werken vorm krijgt in organisaties, en waar organisaties tegenaanlopen in juridische en organisatorische zin. Deze gesprekken worden uitgevoerd door onderzoekers van de Universiteit van Amsterdam.

2. Mogen we contact met u opnemen voor deelname aan dit vervolgonderzoek?

- 1 Ja
- 2 Nee

<nieuw scherm>

Vraag 38 alleen in de main dataverzameling tonen

Indien v1=ja en/of v2=ja

U heeft aangegeven dat u graag een overzicht van de uitkomsten ontvangt en/of dat we contact met u mogen opnemen voor deelname aan vervolgonderzoek.

3. Zou u hiervoor hieronder uw contactgegevens willen invullen? Als u dit niet wilt, druk dan op het rechter pijltje om naar de volgende vraag te gaan.

- 1 Ja:

Naam:

Organisatie/bedrijf

Email:

Telefoonnummer

Dit is het einde van de enquête. Indien u opmerkingen heeft over de vragenlijst of andere opmerkingen wilt maken die met uw werksituatie of organisatie samenhangen, wilt u die dan hieronder weergeven?

Opmerkingen

Meenemen op basis van steekproefgegevens:

- Informatie over bedrijfstak en omvang