



Hybride werken: productief thuis, verbonden op kantoor

Door: Titia Sietsma, Walter Huith

In opdracht van: Ministerie van Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties

Maart 2025

Thuis-en hybride werken

Tijdens de coronajaren 2020 en 2021 werd in Nederland voor een groot deel thuisgewerkt. In de jaren daarna bleef een groot deel van de werkenden (deels) thuiswerken. Zo werkte in 2023 52 procent van alle werkenden soms of meestal thuis. In 2024 bedroeg dit percentage 48 procent (CBS, 2024). In de jaren voor 2020 lag het percentage werkenden dat wel eens thuiswerkte rond de 10 procent (LISS, Work and Schooling module (2008-2024)).

Vanaf 2020 werd werken ook hybride, doordat vergaderingen en overleg veelal online plaatsvonden. Ten opzichte van een jaar eerder werden de mogelijkheden om online te vergaderen bijna verdubbeld en stegen deze van 52 procent naar 94 procent (Rijksoverheid, 2021).

Onder hybride werken verstaan we in navolging van CAO Rijk, de combinatie van in fysieke en digitale vorm (samen)werken op kantoor, op locatie, thuis of elders. Werknemers voeren hun werk uit op een plek die op een dag en per dag kan verschillen, en die afhankelijk is van: de aard van de werkzaamheden; het contact met collega's en anderen en de persoonlijke voorkeuren en omstandigheden van de werknemer.

Ook de tijdstippen waarop de werknemer werkt – het arbeidspatroon – kan door hybride werken meer variëren. De manier van hybride werken spreekt de werknemer af met de leidinggevende en met degenen waarmee wordt samengewerkt (caorijk.nl).

Het lijkt erop dat thuiswerken en hybride werken van blijvende aard zijn. Wat betekent dit voor het werk, de productiviteit en de binding met collega's en organisatie? En voor de functie van kantoorruimten en werkplek?

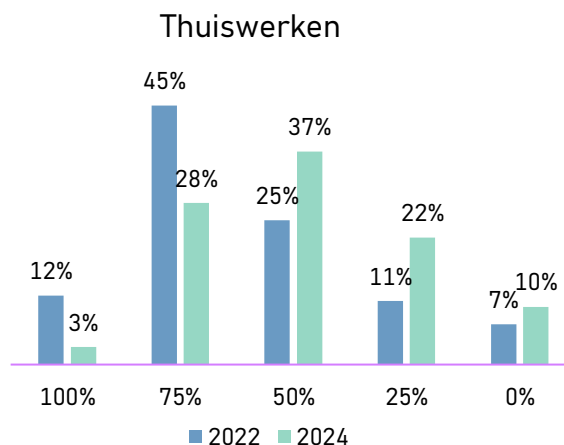
Venster zette een aantal bevindingen van onderzoek over thuiswerken, werken op kantoor en hybride werken van de afgelopen jaren op een rij.¹ Deze notitie gaat over de beleving van medewerkers die werkzaam zijn bij de Rijksoverheid.



Redenen om thuis of op kantoor te werken

Zoals veel werkenden, werken rijksmedewerkers regelmatig thuis. In onderstaande grafiek (figuur 1) zien we de percentages medewerkers die 100, 75, 50, 25 of 0 procent thuis of op kantoor werkten, in de jaren 2022 en 2024.

Figuur 1. Thuiswerken



Vergelijken we de percentages van 2024 met die van 2022 dan zien we dat er minder thuisgewerkt wordt. Werkte in 2022 nog 12 procent alleen maar thuis, in 2024 is dit gedaald naar 3 procent. De grootste verschuiving zien we in de groep die driekwart van de tijd thuiswerkt. In 2022 was dit 45 procent, in 2024 was dit 28 procent.

Bijeenkomst of ontmoeten van collega's meest genoemde redenen om naar kantoor te gaan.

Voor driekwart van de medewerkers is een specifieke afspraak of bijeenkomst een reden om naar kantoor te gaan en voor de helft om te werken met collega's in de buurt of om collega's (ongepland) te ontmoeten.

Productiever kunnen werken, reistijd, digitaal overleg en onzekerheid over werkplek op kantoor meest genoemde redenen om thuis te werken.

Een reden om thuis te werken is voor 6 van de 10 medewerkers productiever kunnen werken. De reistijd is eveneens voor 6 op de 10 medewerkers een reden om thuis te werken. Een vijfde geeft aan thuis te werken omdat ze niet van tevoren weten of ze een werkplek hebben op kantoor. En bijna de helft geeft aan dat digitaal overleg via bijvoorbeeld Webex of Teams gemakkelijker gaat vanuit huis.

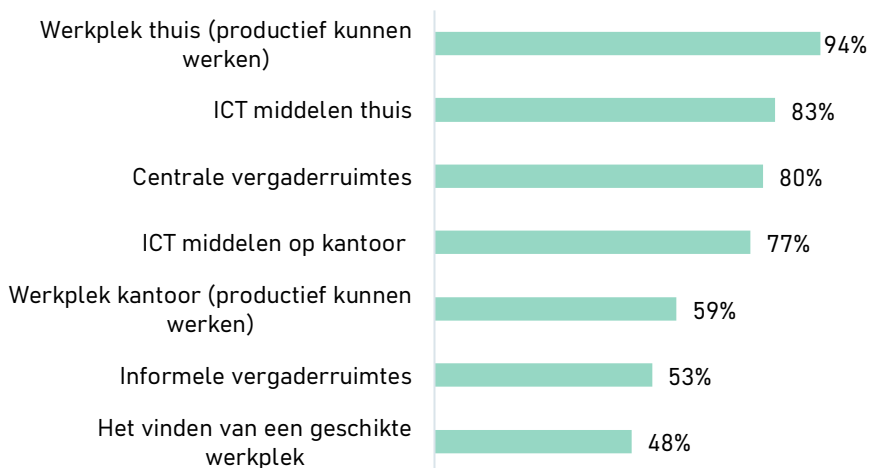


Hoe worden de werkplek thuis en op het werk ervaren en de voorzieningen ervaren?

Werkplek, vergaderruimten en ICT- middelen op de werkplek

Onderstaande grafiek (figuur 2) laat resultaten zien van ervaring met werkplek, vergaderruimtes en ICT-middelen. Het gaat hier steeds om het percentage medewerkers dat hier positief over is.

Figuur 2. Percentages positieve ervaring met werkplek, ICT-middelen en vergaderruimte



Het productief kunnen werken op de werkplek thuis wordt als meest positief gewaardeerd. Het minst positief zijn medewerkers over het productief kunnen werken op de kantoorwerkplek, de informele vergaderruimtes en het vinden van een geschikte werkplek.

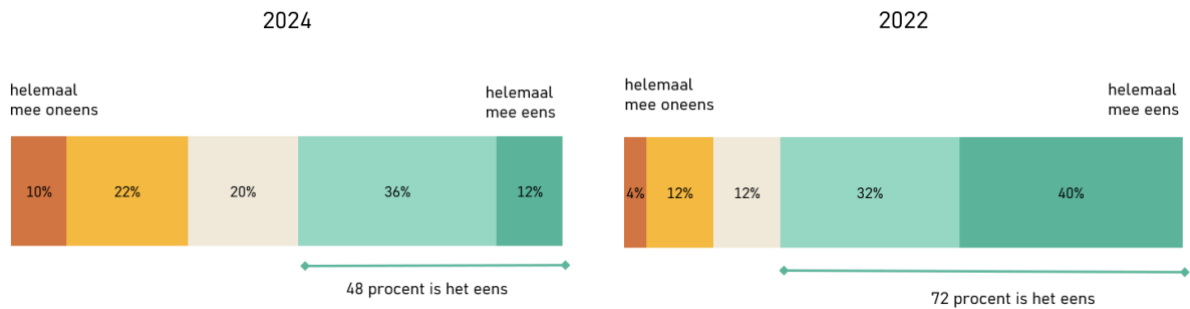
Hieronder gaan we meer in detail als het gaat om werkplek en vergaderruimtes.



Vinden van een geschikte werkplek op kantoor

Een van de aspecten die belangrijk zijn als het om de werkplek gaat is de ervaring met het kunnen vinden van een geschikte werkplek op kantoor. In figuur 3 zien we de ervaring van medewerkers hiermee.

Figuur 3. Ik kan op kantoor gemakkelijk een geschikte werkplek vinden voor de werkzaamheden die ik uit moet voeren.



Over het kunnen vinden van een geschikte werkplek is 48 procent positief, terwijl dat in 2022 nog 72 procent was.

Het vinden van een geschikte werkplek zal vooral lastig zijn op dinsdag en donderdag, omdat dan de meeste medewerkers op kantoor zijn. De bezettingsgraad is op deze dagen 70 tot 75 procent, dus ook op deze dagen zijn er nog ongebruikte plekken (Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk, 2023). Het gaat hier kennelijk echt om een werkplek die geschikt is voor het type werk dat medewerkers op dat moment willen verrichten.

Uit correlatieanalyses komt dat geconcentreerd kunnen werken op kantoor en het vinden van een werkplek een hoge impact hebben op de ervaringen met werken op kantoor en relatief laag scoren. Informeel ontmoeten op kantoor wordt juist als heel positief ervaren. Dit bevestigt dat drukte en te weinig geschikte werkplekken redenen zijn om thuis te werken, terwijl informeel ontmoeten een belangrijke reden is om naar kantoor te komen en ook als heel positief wordt ervaren.

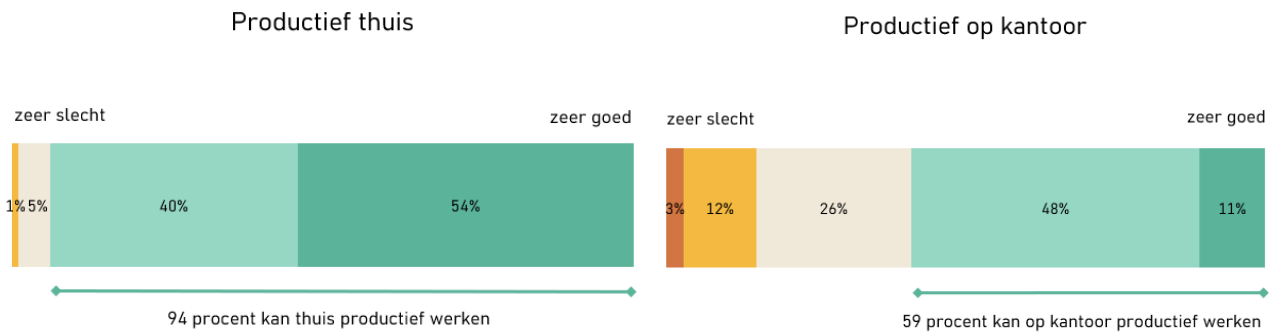
Geconcentreerd en productief werken gebeurt vaker thuis. Dat blijkt ook uit de volgende resultaten.



Productief kunnen werken thuis en op kantoor

Hoe productief zeggen medewerkers thuis en op kantoor te kunnen werken? Dat zien we in figuur 4.

Figuur 4. In hoeverre kunt u vanuit huis/op kantoor productief werken?



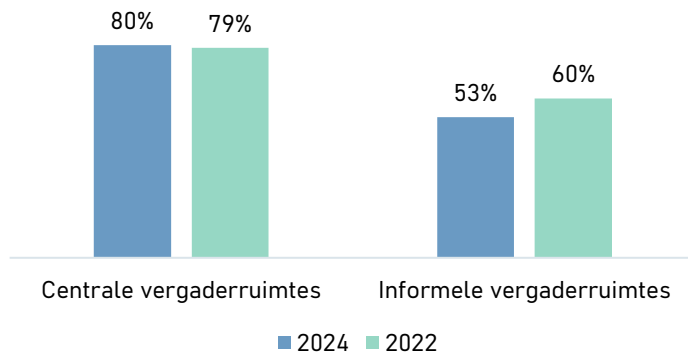
Ruim 9 op de 10 medewerkers kunnen thuis productief werken, op kantoor is dat 6 op de 10. Kantoor wordt vaak als druk ervaren, waardoor medewerkers zich minder goed kunnen concentreren en daardoor minder productief zijn.

Een correlatieanalyse laat zien dat ervaring met werken thuis vooral wordt beïnvloed door de mogelijkheid om goed te kunnen werken en de werkplek thuis. Ofwel door concentratie en productiviteit.

Centrale en informele vergaderruimtes

De centrale vergaderruimtes worden overwegend positief ervaren (figuur 5). De informele vergaderruimtes krijgen een minder goede waardering. In beide gevallen speelt beschikbaarheid hierin een rol. Dit kan ook te maken hebben met drukte op kantoor, waardoor veel informele ruimtes of zitjes om te overleggen bezet zijn.

Figuur 5. Positieve ervaringen met centrale en informele vergaderruimtes

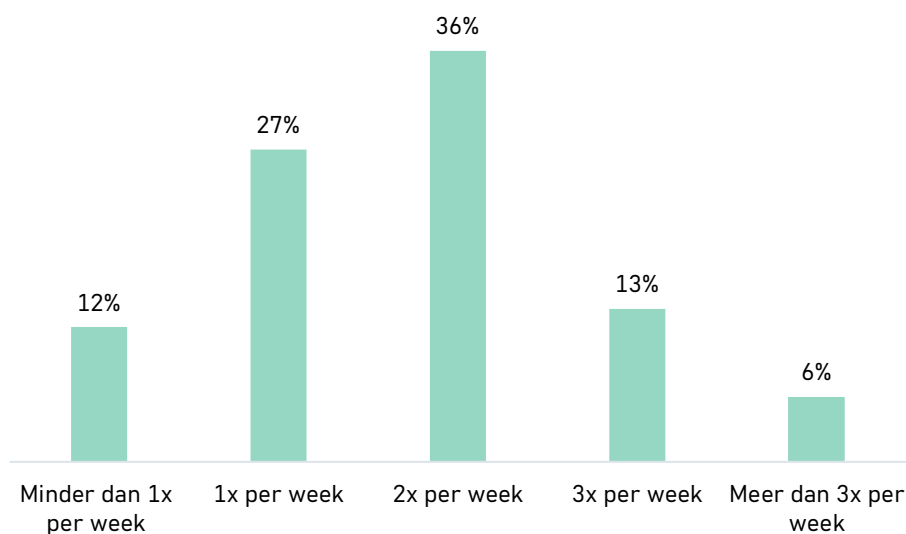


Hybride werken blijft populair

Er zijn veel goede redenen om thuis te werken en ook goede redenen om naar kantoor te gaan.

De meeste medewerkers (36 procent) willen gemiddeld 2 keer per week naar kantoor. Ruim een kwart zou het liefs 1 keer per week gaan (figuur 6). Deze percentages zijn vrijwel gelijk gebleven in de periode 2022 - 2024.

Figuur 6. Hoeveel keer per week zou je gemiddeld naar kantoor willen komen?



Ook deze cijfers wijzen erop dat hybride werken van blijvende aard is.

Ervaringen met hybride werken

Alles bijeengenomen is 84 procent van de medewerkers (zeer) positief over hybride werken (figuur 7).

Figuur 7. Ervaring met hybride werken

Hoe sta je, alles bijeengenomen, tegenover het hybride werken?

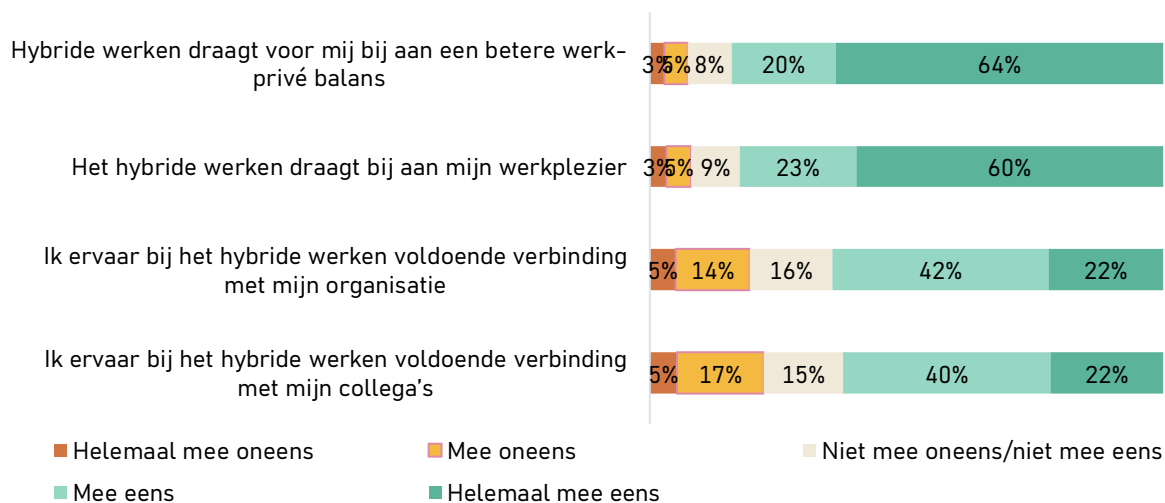


■ Zeer negatief ■ Negatief ■ Niet negatief en niet positief ■ Positief ■ Zeer positief



Wat hybride werken betekent voor werk-privé balans, werkplezier en de verbinding met organisatie en collega's zien we in figuur 8.

Figuur 8. Hybride werken, werk-privé balans, werkplezier en verbinding



Hybride werken draagt voor 84 procent bij aan een betere werk-privé balans en voor 83 procent aan werkplezier.

Bij het hybride werken is er voor 64 procent voldoende verbinding met de organisatie en voor 62 procent voldoende verbinding met collega's. 19 procent ervaart onvoldoende verbinding met de organisatie en 22 procent onvoldoende verbinding met collega's.



Conclusie en lessen voor beleid

Conclusie

Medewerkers zijn vergeleken met twee jaar geleden **minder thuis** gaan werken en **meer op kantoor**.

Hybride werken is blijvend en de meeste medewerkers zijn positief over hybride werken.

Redenen om naar kantoor te komen zijn bijeenkomsten en het ontmoeten van collega's.

Wel kan minder dan de helft op kantoor gemakkelijk een **geschikte werkplek** vinden voor de werkzaamheden die ze uit moeten voeren. Verder ervaren medewerkers een **hogere productiviteit** op de **thuiswerkplek** dan op **kantoor**, omdat het door drukte op kantoor lastig is om zich te concentreren.

Lessen voor beleid

Hybride werken vraagt om een gezamenlijke aanpak van Facilitair, HR en lijnmanagers

Wat kunnen we leren van deze ontwikkelingen? En wat zouden we moeten doen? Wellicht is het wenselijk om een aantal aanpassingen van facilitaire aard door te voeren, zoals stilteplekken en ontmoetingsruimten, als dat al niet gebeurd is. Kennis van hoe er gewerkt wordt en het maken van afspraken hierover zijn echter minstens zo belangrijk.

Maak duidelijke afspraken over wanneer en waarvoor fysieke aanwezigheid op kantoor gewenst is.

Het is belangrijk dat er afspraken zijn over wanneer en waarvoor fysieke aanwezigheid op kantoor gewenst is. Kantoor kan vooral een plek voor ontmoeten en verbinden zijn. Wie geconcentreerd wil werken doet dat op de thuiswerkplek maar er moeten hiervoor ook mogelijkheden zijn om op kantoor geconcentreerd te werken. Online vergaderen op kantoor gebeurt in een afgesloten ruimte.

Zorg voor duidelijke communicatie en een systeem waarmee medewerkers real-time beschikbare werkplekken kunnen vinden en reserveren.

Veel medewerkers vinden het moeilijk om een geschikte werkplek te vinden op kantoor. De gemiddelde bezetting is – ook op piekdagen – lang geen 100 procent. Medewerkers geven ook aan dat ze zich slecht kunnen concentreren. Dit zou erop kunnen wijzen dat er onvoldoende plekken zijn om rustig te kunnen werken óf dat medewerkers niet op de hoogte zijn van de beschikbaarheid ervan.

Dit vergt monitoren van het aantal en het type beschikbare werkplekken en de locatie van deze werkplekken. Deze worden dan actief gecommuniceerd naar medewerkers zodat zij op de



hoogte zijn van waar geschikte werkplekken zijn. Daarnaast zijn afspraken nodig over welke soort werkzaamheden waar worden verricht.

Er zijn systemen beschikbaar die real-time het aantal, het type en de locatie van beschikbare werkplekken laten zien zodat medewerkers altijd in staat zijn om een geschikte beschikbare plek te vinden. Dit is vanuit huis te zien en zelfs vanuit huis te reserveren. Van belang is dat medewerkers wel leren omgaan met deze nieuwe situatie, omdat het kan zijn dat de geschikte beschikbare werkplek op een andere plaats beschikbaar is dan dat ze gewend zijn.

Maak heldere afspraken over waar specifieke werkzaamheden op kantoor plaatsvinden, zodat iedereen een geschikte en rustige werkplek heeft.

Er zijn afspraken nodig over welke soort werkzaamheden waar worden verricht.

Wie collega's wil ontmoeten en spreken doet dat in de ontmoeting- of samenwerkruimten, zodat andere collega's niet worden gestoord. Als er ruimtes zijn om online te overleggen of te bellen, is het van belang dat deze alleen hiervoor worden gebruikt. Deze ruimtes zijn niet bedoeld om er een hele dag te werken, waardoor andere medewerkers die in een open ruimte werken niet kunnen uitwijken naar de overleg ruimtes als ze een online overleg hebben.

Verspreid kantoordagen en optimaliseer ruimtegebruik. Er zijn veel goede redenen om op dinsdag of donderdag naar kantoor te komen. Bij veel organisaties vinden op deze dagen bijeenkomsten plaats. De vraag is of bijeenkomsten alleen maar op deze dagen kunnen plaatsvinden, of wellicht ook op maandag, woensdag of vrijdag. Op een van deze drie dagen heeft een deel van de medewerkers hun vaste vrije dag, maar wellicht geldt dit niet voor betreffende collega's.

Kortom, accepteren we de drukte op bepaalde dagen en dat het voor medewerkers lastig is om een werk- of vergaderplek te vinden of gaan we naar een beleid waarbij ook op andere dagen naar kantoor wordt gegaan?

Ook van belang is het dat wanneer gereserveerde vergaderruimtes toch niet worden gebruikt, de reservering ongedaan wordt gedaan. Dit geeft andere medewerkers de mogelijkheid om gebruik te maken van deze ruimtes als dat nodig is.

Betrek medewerkers en peil regelmatig hun ervaringen en behoeften

Wat een organisatie ook besluit, het is belangrijk om medewerkers actief én vooraf te betrekken bij veranderingen als het gaat om de functie en inrichting van kantoor, naar meer samenwerk- of overleg ruimten of meer stilteplekken. Raadpleeg medewerkers regelmatig over hun wensen en behoeften. Dit zorgt er enerzijds voor dat er draagvlak is voor de afspraken als het gaat om hybride werken, werken op kantoor en thuiswerken. Anderzijds kan door het regelmatig peilen van de ervaringen en behoeften van medewerkers door organisaties ingespeeld worden op het creëren van een prettige werkomgeving waarin medewerkers optimaal kunnen functioneren en presteren.



ⁱ De onderzoeksresultaten zijn gebaseerd op een aantal rijksbrede onderzoeken die zijn verricht door of via het programma Venster.

Venster is het onderzoeks-/adviesteam én sparringpartner van, voor en door de overheid gericht op het beter laten presteren van organisaties. We bieden een leerplatform met inzichten, kennis, onderzoeken en vergelijkingen rondom een heldere bedrijfsvoering, goed werkgeverschap en werkgeluk van medewerkers. Voor meer informatie ga naar www.venster.nl. Venster is onderdeel van ICTU.

In 2024 heeft het rijksbrede WOBO (WerkOmgeving-BelevingsOnderzoek) plaatsgevonden. Dit onderzoek besteedt aandacht aan de fysieke, digitale en sociale werkomgeving. Het is uitgevoerd via InternetSpiegel medewerkeronderzoek van Venster. Ruim 47.000 rijksmedewerkers hebben de vragenlijst ingevuld. Deelname was anoniem. Er zijn vragen voorgelegd over ICT-middelen en dienstverlening, de werkplek en vergaderruimten. In 2022 is het WOBO ook uitgevoerd, waardoor er vergelijkingen van de resultaten mogelijk zijn.

De monitor Hybride werken heeft plaatsgevonden van 2022 t/m 2024. In deze periode hebben bijna 20.000 rijksambtenaren aan dit onderzoek deelgenomen. In de monitor Hybride werken zijn vragen opgenomen over thuis- en op kantoor werken en ervaringen met hybride werken.

Referenties:

<https://watwerktvooronsrijk.nl/onze-visie-voor-2027/>

Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2023

www.caorijk.nl, www.CBS.nl, www.Rijksoverheid.nl

