



7 lessen uit de WiT Monitor



Augustus 2026



Werk in Transitie: Inzichten uit 5 jaar grootschalig onderzoek

De zeven lessen in deze compacte publicatie zijn gebaseerd op uitgebreid onderzoek naar hybride werken, met data die over een periode van vijf jaar zijn verzameld. Lees de volledige onderzoeksrapportage Werk in Transitie: Inzichten uit 5 jaar grootschalig onderzoek in de CFPB-kennisbank: <https://kennisbank.cfpb.nl>.

Weten wat werkt

Door de COVID-19-pandemie kwam de transitie van kenniswerk in een stroomversnelling. Voor de pandemie werkten Nederlandse kenniswerkers nog grotendeels op kantoor; tijdens de pandemie werkten zij vrijwel volledig thuis. Daarna werd het kantoor niet opnieuw de vanzelfsprekende werklocatie. Sinds 2022 verdelen kenniswerkers hun werktijd tussen kantoor, thuis en andere plekken.

Wat organisaties aanvankelijk niet goed doorzagen, is dat een verandering in de locatie van werk ook fundamentele veranderingen vraagt in de organisatie en ondersteuning van werk. De pandemie gaf een impuls aan digitale samenwerking, maar de werkwijzen, afspraken en voorzieningen veranderden niet vanzelf mee. Bovendien was nog weinig bekend over de houdbaarheid van deze nieuwe werkpraktijk op korte en lange termijn. Wat betekent zij voor mens en organisatie?

Om deze vraag te beantwoorden startte het CFPB in 2022, samen met de TU Eindhoven en de TU Delft, het collectieve onderzoeksprogramma Werk in Transitie. Onderdeel daarvan is de Werk in Transitie Monitor: een wetenschappelijk gevalideerde vragenlijst, met aandacht voor mens, werk en werkomgeving.

Na vijf onderzoeksjaren is de vragenlijst ingevuld door meer dan 35.000 medewerkers van tientallen (semi)publieke organisaties. Deze dataverzameling maakt het mogelijk om feiten van meningen te onderscheiden. De inzichten uit de Werk in Transitie Monitor zijn beschreven in de onderzoeksrapportage Werk in Transitie: Inzichten uit 5 jaar grootschalig onderzoek.

In deze compacte publicatie presenteren we zeven lessen voor organisaties op het gebied van:

- ▶ **Mens:** hoe bepaalt het individu het succes van hybride werken?
 - ▶ **Werk:** waar en hoe werkt de kenniswerker?
 - ▶ **Werkomgeving:** wat is de meerwaarde van het kantoor?
- 

7 lessen uit de WiT Monitor



- 1 Maak medewerkers zelfredzaam op afstand
- 2 Versterk de psychologische empowerment van medewerkers
- 3 Herijk de huisvestingsstrategie
- 4 Ondersteun fysieke en digitale samenwerking op kantoor
- 5 Faciliteer privacy en concentratie op kantoor
- 6 Maak afspraken over het gebruik van de werkomgeving
- 7 Herken en erken de waarde van het kantoor

1 Maak medewerkers zelfredzaam op afstand



Hybride werken brengt risico's met zich mee, zoals sociale en professionele isolatie, vervaging van werk-privégrenzen en het gevoel altijd 'aan' te moeten staan. Gezond en effectief hybride werken vraagt daarom niet alleen om technische digitale vaardigheden, maar ook zelfredzaamheid op afstand:

- ▶ **Zelfzorg:** het kunnen bewaken van de eigen grenzen tussen werk en privé.
- ▶ **Sociale zelfredzaamheid:** het kunnen onderhouden van sociale relaties op afstand.
- ▶ **Emotionele zelfredzaamheid:** het kunnen reguleren van emoties zoals stress en eenzaamheid.

Organisaties moeten niet alleen zorgen voor goede technologie en digitale middelen en hun medewerkers trainen in digitale vaardigheden, maar hen ook actief ondersteunen bij het ontwikkelen van zelfredzaamheid op afstand.



Wanneer medewerkers vertrouwen ervaren van hun leidinggevende, collega's gemakkelijk kunnen benaderen en heldere werkafspraken hebben, voelen zij zich beter in staat om op afstand te werken.

2 Versterk de psychologische empowerment van medewerkers



Medewerkers hebben veel vrijheid bij de keuze waar, hoe en wanneer zij hun werk uitvoeren. Die vrijheid brengt ook verantwoordelijkheid met zich mee. Medewerkers moeten gemotiveerd zijn en zich in staat voelen om zelfstandig richting te geven aan hun werk. Daarvoor is psychologische empowerment van belang. Psychologische empowerment gaat over het ervaren van betekenisvol werk, vertrouwen in de eigen competenties, voldoende autonomie en invloed. De data uit de Werk in Transitie Monitor laten zien dat dit geen 'nice to have' is, maar een belangrijke voorwaarde voor het welzijn en het effectief functioneren van medewerkers.

Organisaties versterken psychologische empowerment door medewerkers ruimte, verantwoordelijkheid en ondersteuning te bieden. Concreet betekent dit: autonomie geven, betekenisvol werk met impact mogelijk maken, toegang bieden tot informatie en middelen, duidelijke feedback geven en dienend leiderschap tonen.



Medewerkers die zich empowered voelen, beoordelen hun eigen prestaties, productiviteit en mentale gezondheid positiever.

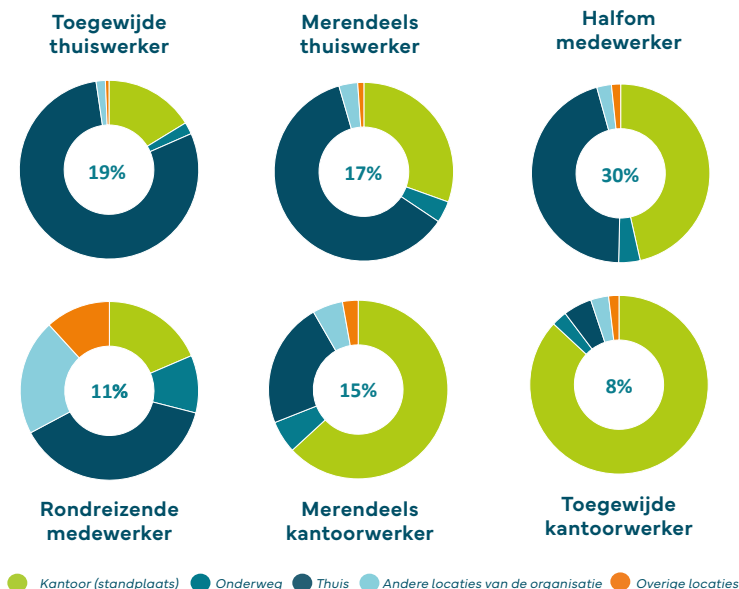
3 Herijk de huisvestingsstrategie



Medewerkers werken gemiddeld minder dan de helft van hun werktijd op kantoor. Zij komen daar vooral voor elkaar. Dinsdag en donderdag, en in mindere mate maandag, zijn de populairste kantoordagen.

De verdeling van de werktijd over de verschillende locaties – kantoor, thuis en elders – verschilt sterk tussen medewerkers. Hoe langer de reistijd naar kantoor, des te minder iemand op kantoor werkt. Medewerkers die voor hun werkzaamheden sterk afhankelijk zijn van collega's, minder werkervaring hebben of een functie vervullen die veel direct contact vraagt, zijn juist vaker op kantoor.

De veranderde manier van werken vraagt van organisaties om opnieuw te bepalen hoeveel kantoorruimte nodig is, waar en op welke schaal locaties wenselijk zijn en hoe piekdrukke kan worden opgevangen.



4 Ondersteun fysieke en digitale samenwerking op kantoor

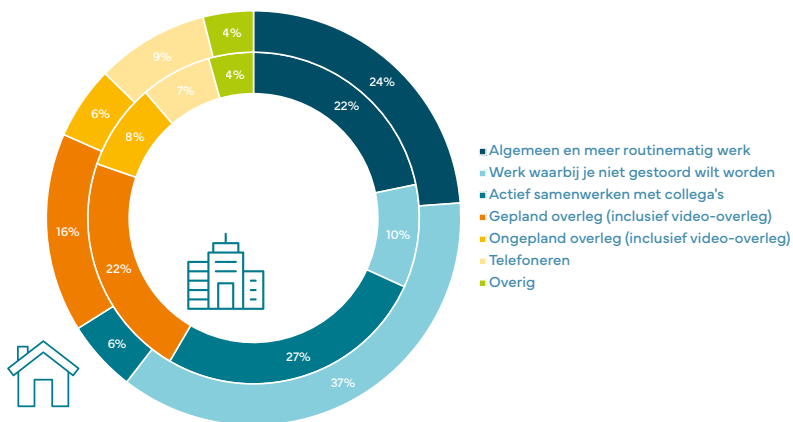


Medewerkers komen vooral naar kantoor om collega's te ontmoeten en samen te werken. Wie meer samenwerkingsactiviteiten heeft, is vaker op kantoor. Daardoor vindt op kantoor structureel minder individueel werk en meer samenwerking en overleg plaats dan vóór de COVID-19-pandemie. Veel van de interacties zijn kleinschalig: twee op de vijf overleggen bestaan uit individueel videobellen of fysiek overleg met twee personen.

Deze verschuiving in werkzaamheden heeft duidelijke gevolgen voor de inrichting van het kantoor. Die moet nadrukkelijker gericht zijn op het ondersteunen van samenwerking en (video)overleg, met voldoende ruimten voor kleinschalig en digitaal overleg.

Op kantoor werken we meer actief samen, thuis doen we meer werk waarbij we niet gestoord willen worden

Percentage tijdsbesteding aan activiteiten op kantoor en thuis



5 Faciliteer privacy en concentratie op kantoor



Het kantoor is steeds meer een ontmoetings- en samenwerkingsplek. Daarnaast moet het kantoor ook ruimte blijven bieden aan individueel werk. Kenniswerkers voeren nog veel concentratiewerk uit, een deel daarvan op kantoor. Onvoldoende privacy en concentratiemogelijkheden op kantoor kunnen ertoe leiden dat medewerkers vaker thuiswerken. Privacy en concentratie zijn steevast een knelpunt van kantoren. Ontevredenheid hangt onder meer samen met open kantoorindelingen, te weinig afscherming en een gebrek aan controle over de werkomgeving.

Voor organisaties is de uitdaging groot om zowel samenwerking als concentratiewerk goed te ondersteunen op kantoor. De werkomgeving moet voldoende ruimte bieden om samen te werken en collega's in verschillende samenstellingen te ontmoeten, maar ook voldoende afscherming en concentratiemogelijkheden bieden voor individueel werk.



6 Maak afspraken over het gebruik van de werkomgeving



Decennia aan onderzoek laten zien dat een goed functionerende kantooromgeving niet alleen vraagt om aandacht voor de fysieke inrichting, maar ook voor het gebruik ervan en het gedrag van medewerkers. De beleving van de werkomgeving komt voort uit een samenspel van allerlei individuele factoren en bredere organisatorische percepties. Zo ervaren medewerkers minder onaangename drukte wanneer zij gebruikersafspraken als duidelijk en effectief beoordelen, en hangt de werkplekbeleving samen met onder meer de aard van het werk, leeftijd en geslacht.

Organisaties doen er goed aan bij de inrichting van de werkomgeving niet alleen te kijken naar vierkante meters, plattegronden, werkplektypen en faciliteiten, maar ook naar afspraken, routines en gedrag.



Medewerkers zijn positiever over het kantoor als zij:

- 1) Tevreden zijn over de gebruikersafspraken***
- 2) Tevreden zijn over leidinggevende en management***
- 3) Zich niet verplicht voelen om er te komen***

7 Herken en erken de waarde van het kantoor



Met hybride werken is het kantoor niet meer de standaard werklocatie, maar slechts één van de mogelijke locaties die medewerkers kunnen kiezen voor het uitvoeren van hun werkzaamheden. De kracht van het kantoor ligt met name op het gebied van samenwerking, verbinding en welzijn. Het benutten van de sterke punten van het kantoor vraagt om meer dan alleen het faciliteren van werkzaamheden. Aspecten zoals sfeer, uitstraling, comfort en lay-out bepalen of het kantoor als aantrekkelijke en verbindende plek functioneert.

Organisaties zijn erbij gebaat niet alleen te kijken naar de functionele ondersteuning van werkzaamheden, maar ook de bredere waarde van het kantoor in acht te nemen. Wie dit niet doet, loopt het risico dat het kantoor te weinig meerwaarde biedt ten opzichte van thuiswerken en dat de potentiële bijdrage van het kantoor aan het behalen van organisatiedoelstellingen onderbenut blijft.



Medewerkers die tevreden zijn over kantoor ervaren betere samenwerking, meer gemeenschapsgevoel, sterkere sociale verbinding, meer bevologenheid en meer betekenisgeving in het werk.



CFPB

25 JAAR

WETEN WAT WERKT

Het Center for People and Buildings is het nationale kenniscentrum op het gebied van mens, werk en werkomgeving.

Met ons onderzoek vormen we de schakel tussen wetenschap en praktijk, met een focus op de publieke sector en dienstverleners.

We weten wat werkt en delen die kennis breed.

Lees het hele onderzoeksrapport:
www.cfpb.nl

