



Resultaten onderzoek



‘Hybride werken in het Rijk; Hoe dan?’



Inhoudsopgave

1. Aanleiding en doel.....	3
2. Leeswijzer	4
3. Kenmerken van de rijksmedewerkers die hebben deelgenomen aan het onderzoek	5
4. In welke mate hebben rijksmedewerkers thuisgewerkt tijdens corona en hoe hebben zij dit ervaren?	7
5. Hoe kijken rijksmedewerkers aan tegen hybride werken?	9
6. Wat zien rijksmedewerkers als voordelen van het hybride werken?	12
7. Wat zien rijksmedewerkers als nadelen van het hybride werken?	15
8. Wat hebben de rijksmedewerkers nodig van hun organisatie om hybride te kunnen werken?.....	18
9. Hoe belangrijk vinden rijksmedewerkers om zelf te kunnen beslissen over waar en wanneer men werkt?.....	21
10. Reflectie op de resultaten van dit onderzoek.....	23
Bijlage 1: Onderzoeksverantwoording	25
Bijlage 2: Vragenlijst	28

1. Aanleiding en doel

Het is alweer meer dan een jaar geleden dat de coronacrisis en de daaruit volgende intelligente lockdown ervoor zorgden dat veel medewerkers ineens vanuit huis moesten gaan werken. De verwachting is dat het 'oude normaal' als het gaat om werken op kantoor niet meer terugkomt. We zijn op een punt beland dat er vanuit werkgevers gekeken wordt naar een nieuwe vorm van werken met elkaar: niet meer óf-óf (óf op kantoor óf vanuit huis, virtueel of fysiek) maar én-én (hybride werken). Binnen de sector Rijk zal, net als in vele andere sectoren, het hybride werken de nieuwe norm worden.

Door sociale partners die betrokken zijn bij de CAO Rijk is afgesproken om, in samenspraak met rijksmedewerkers, te kijken naar de (on)mogelijkheden van hybride werken. Deze afspraak uit het cao-akkoord strekt breder dan alleen vergoedingen en werktijden. Het gaat partijen om de thema's, waar rijksmedewerkers en werkgevers binnen het Rijk zich mee geconfronteerd zien, te verkennen en waar mogelijk te vertalen naar eventuele cao-afspraken.

Om te weten te komen hoe rijksmedewerkers denken over het hybride werken heeft ICTU hier, in opdracht van BZK en de vakbonden, onderzoek naar gedaan. Centrale vraag bij dit onderzoek is: *Hoe kijken rijksmedewerkers aan tegen hybride werken als men straks weer naar kantoor kan?*

Deze vraag hebben we opgesplitst in verschillende deelvragen, namelijk:

- *In welke mate hebben rijksmedewerkers thuisgewerkt tijdens corona en hoe hebben zij dit ervaren?*
- *Hoe kijken rijksmedewerkers aan tegen hybride werken?*
- *Wat zien rijksmedewerkers als de voordelen van hybride werken?*
- *Wat zien rijksmedewerkers als de nadelen van hybride werken?*
- *Wat hebben rijksmedewerkers nodig van hun organisatie om hybride te kunnen werken?*
- *Hoe belangrijk vinden rijksmedewerkers het om zelf te kunnen beslissen waar en wanneer men werkt?*

De uitkomsten van het onderzoek worden gebruikt om te bezien of de huidige regelingen in de CAO Rijk voldoende aansluiten op het hybride werken en welke nieuwe afspraken mogelijk nodig zijn.

In het onderzoek heeft de volgende definitie van hybride werken centraal gestaan: *Hybride werken is een combinatie van werken op kantoor, thuis en elders. Het hybride werken geeft rijksmedewerkers de ruimte om bewuste keuzes te maken in waar en wanneer men zijn/haar werk doet.*

In dit onderzoek is geen expliciet onderscheid gemaakt tussen aspecten van het hybride werken, gericht op het zo goed mogelijk kunnen verrichten van het werk, en aspecten van het hybride werken als zijnde een arbeidsvoorwaarde. Voor de nadere invulling van het hybride werken is het relevant om een onderscheid te maken tussen de manier waarop het werk het meest effectief vormgegeven wordt en hoe dat vervolgens arbeidsvoorwaardelijk vormgegeven kan worden.

2. Leeswijzer

In deze rapportage leest u de bevindingen van het onderzoek onder rijksmedewerkers over hoe rijksmedewerkers aankijken tegen hybride werken als zij straks weer naar kantoor kunnen.

We starten in hoofdstuk 3 met een beschrijving van de kenmerken van de rijksmedewerkers die hebben deelgenomen aan het onderzoek. Daarna zoomen we per hoofdstuk in op één van de onderliggende onderzoeksvragen. In hoofdstuk 4 bekijken we in welke mate de rijksmedewerkers tijdens de coronaperiode thuis hebben gewerkt en hoe zij dit hebben ervaren. In hoofdstuk 5 gaan we in op hoe rijksmedewerkers tegen het hybride werken aankijken. Daarna gaan we dieper in op de voordelen (hoofdstuk 6) en de nadelen (hoofdstuk 7) van het hybride werken volgens de rijksmedewerkers. In hoofdstuk 8 beschrijven we wat rijksmedewerkers nodig hebben van hun werkgever bij het hybride werken, maar ook (in hoofdstuk 9) wat zij zelf belangrijk vinden bij het kunnen beslissen over waar en wanneer men werkt. In hoofdstuk 10 geven wij een reflectie op de resultaten van het onderzoek. Een onderzoeksverantwoording en de vragenlijst zijn te vinden in de bijlagen 1 en 2.

Verschillen tussen groepen

Naast het beschrijven van de resultaten van het onderzoek over de rijksmedewerkers als totaalgroep, zijn we ook op zoek gegaan naar verschillen tussen de volgende (met de opdrachtgever afgestemde) groepen respondenten:

- Respondenten die volledig, gedeeltelijk of niet thuis hebben gewerkt in de afgelopen 12 maanden;
- Respondenten die volledig/gedeeltelijk of niet thuis hebben gewerkt in de afgelopen 12 maanden en die het thuiswerken in de coronaperiode (zeer) positief of (zeer) negatief hebben ervaren;
- Respondenten in de leeftijdsgroepen 'jonger dan 30', '30-39 jaar', '40-49 jaar' en '50 jaar of ouder';
- Respondenten die ingedeeld zijn in de salarisschaalgroepen '1 t/m 5', '6 t/m 9', '10 t/m 14' en '15 en hoger';
- Respondenten die werkzaam zijn in de functiefamiliegroepen 'Uitvoering/Toezicht' en 'Advisering/Beleid/Onderzoek';
- Respondenten die werkzaam zijn in de familiegroep 'Uitvoering/Toezicht' en die 'voornamelijk bureauwerk' en 'niet voornamelijk bureauwerk' hebben als baan kenmerk¹;
- Respondenten die een 'leidinggevende' functie (voert functioneringsgesprekken e.d. met de medewerkers) en die 'geen leidinggevende' functie hebben.

Op de antwoorden van deze groepen zijn significantietoetsen (T-toetsen en ANOVA's) uitgevoerd. Op basis van deze toetsen kan met 95% betrouwbaarheid worden gezegd of de gemeten verschillen echt bestaan. De resultaten van de toetsen zijn te vinden vanaf hoofdstuk 4 en zijn opgenomen in tabelvorm.






¹ Toezicht/uitvoering betekent niet per se direct klantcontact. Ook in kantoorwerk kan men deze functietaak hebben. Om meer grip te krijgen op deze groep hebben we bij de verdiepende analyses gekeken naar de rijksmedewerkers binnen Toezicht/Uitvoering met werk dat 1) vooral uit bureauwerk bestaat 2) waarbij het werk voornamelijk niet uit bureauwerk bestaat.

3. Kenmerken van de rijksmedewerkers die hebben deelgenomen aan het onderzoek

Om de resultaten van het onderzoek te kunnen duiden, is het van belang een beeld te hebben van de kenmerken van de respondenten die hebben deelgenomen aan dit onderzoek. In dit hoofdstuk geven we antwoord op de vraag 'Hoe is deze groep samengesteld?'. In totaal hebben 10.319 rijksmedewerkers deelgenomen aan het onderzoek 'Hybride werken in de sector Rijk; hoe dan?'.²


Eerst tonen we de demografische kenmerken en vervolgens geven we een omschrijving van de baan kenmerken. In de onderzoekverantwoording in bijlage 1 wordt ingegaan op de representativiteit van de groep rijksmedewerkers die heeft deelgenomen.²

Demografische kenmerken

	Geslacht	De groep respondenten bestaat uit 53% vrouwen en 46% mannen. De overige respondenten (1%) hebben gekozen voor de categorie 'anders'.
	Leeftijd	< 30 jaar (7%) 30 – 39 jaar (17%) 40 – 49 jaar (23%) >50 jaar (52%)
	Opleiding	Het merendeel van de respondenten (80%) is hoog opgeleid. De overige respondenten hebben een middelbaar (19%) of een laag (0,4%) opleidingsniveau. Van 1% van de respondenten is het niet bekend wat hun opleidingsniveau is.
	Salarisschaal	1 t/m 4 (2%) 6 t/m 9 (22%) 10 t/m 14 (69%) 15 of hoger (7%)
	Leidinggevend of niet	8% van de respondenten heeft een leidinggevende functie (d.w.z. dat men de functionerings-, voortgangsgesprekken e.d. voert met medewerkers)

² Bij de analyse van de resultaten viel op dat enkele rijksmedewerkers zich zorgen maakten over hun herleidbaarheid op basis van de vragen naar de achtergrondkenmerken. Zij gaven daarbij aan niet kloppende antwoorden op die vragen te hebben gegeven. Aangezien het enerzijds gaat om slechts enkele keren dat dit genoemd is en anderzijds dat we niet weten welke respondenten dit hebben gedaan, maar het niet gemeld hebben, hebben we besloten hier in de analyses en presentatie van de resultaten geen rekening mee te houden.

Baankenmerken

	<i>Baankenmerken</i>	<ul style="list-style-type: none">• Werk dat vooral bestaat uit bureauwerk (89%).• Werk dat zich vooral buiten afspeelt (6%)• Werk waarbij het noodzakelijk is dat men regelmatig face-to-face contact heeft met collega's (47%)• Werk waarbij het noodzakelijk is dat men regelmatig face-to-face contact heeft met externe klanten/relaties (30%)• Werk waarbij het noodzakelijk is dat men op locatie werkt (13%)• Werk dat vooral bestaat uit contact met externe klanten/relaties (30%)• Werk waarbij men regelmatig reist naar verschillende locaties (27%)• Werk waarbij men zelf kan bepalen hoe de tijd wordt ingedeeld (72%)
	<i>Werzaamheden</i>	<ul style="list-style-type: none">• Advisering (23%)• Uitvoering (18%)• Bedrijfsvoering (14%)• Beleid (11%)• Toezicht (9%)• Project- en Programmamangement (6%)• Lijnmanagement (5%)• Kennis en Onderzoek (4%)• Anders (7%)• Wil niet zeggen/onbekend (2%)
	<i>Rijkssectoren</i>	<ul style="list-style-type: none">• Uitvoeringsorganisaties/agentschappen (43%)• Kerndepartementen (42%)• Rijksinspecties (6%)• Zelfstandige bestuursorganen (3%)• Hoge Colleges van Staat (2%)• Overig (4%)

4. In welke mate hebben rijksmedewerkers thuisgewerkt tijdens corona en hoe hebben zij dit ervaren?

Door de coronacrisis werden rijksmedewerkers nagenoeg van de één op de andere dag gedwongen om vanuit huis te werken. Op het moment van het onderzoek 'Hybride werken; hoe dan?' werkten we al een jaar thuis. Met een antwoord op de vragen naar de mate waarin men thuis werkte en hoe men het deze coronaperiode heeft ervaren, wordt inzichtelijk met welke ervaring medewerkers straks de nieuwe fase (waarin er hybride gewerkt gaat worden) ingaan.

Mate van thuiswerken

- Nagenoeg *alle* rijksmedewerkers (99%) hebben de afgelopen 12 maanden volledig (83%) of gedeeltelijk (16%) vanuit huis gewerkt. Slechts één procent van de rijksmedewerkers heeft helemaal niet thuis gewerkt in deze periode³.

Redenen om niet (volledig) thuis te werken

- Zeventien procent van de groep rijksmedewerkers (n=1.735) heeft tijdens de coronaperiode slechts gedeeltelijk/helemaal niet thuis gewerkt.
- De redenen die men hiervoor had, zijn uiteenlopend, maar hebben veelal te maken met de aard van het werk/de werkzaamheden.
- Bijna één op de tien (9%) respondenten van deze groep werkte niet/niet volledig thuis vanwege (psychische) gezondheidsproblemen, persoonlijke omstandigheden of omdat de thuissituatie dat niet toeliet.

Ervaringen van medewerkers met het (thuis)werken in de coronaperiode

- 60% van de rijksmedewerkers die gedeeltelijk/volledig vanuit huis hebben gewerkt, heeft het thuiswerken in de coronaperiode als (zeer) positief ervaren.
- 18% is (zeer) negatief over het thuiswerken in de coronaperiode.
- Voor de overige rijksmedewerkers (22%) in deze groep (gedeeltelijk/deels thuisgewerkt) geldt dat zij geen uitgesproken mening hebben over het thuiswerken in de coronaperiode.
- De rijksmedewerkers die helemaal niet thuis hebben gewerkt tijdens corona (n=131) hebben het werken in deze periode wisselend ervaren: 36% (zeer) negatief, 30% niet positief/niet negatief, 34% (zeer) positief.

³ Deze groep bestaat een kleine groep van 131 respondenten, dit kan van invloed zijn op de resultaten.

Kwalitatieve analyse open antwoorden⁴

Gedeeltelijk/volledig thuisgewerkt (n=10.188)		Niet thuisgewerkt (n=131)	
(zeer) negatieve waardering t.a.v. thuiswerken in de coronaperiode	(zeer) positieve waardering t.a.v. thuiswerken in de coronaperiode	(zeer) negatieve waardering t.a.v. werken in de coronaperiode	(zeer) positieve waardering t.a.v. werken in de coronaperiode
<p>Moeite met een goede werk-privé balans zeker stellen, door geen grenzen te stellen, door gebrek aan een goede thuiswerkplek. Tegelijk in Corona-tijd in een leeg kantoor vertoeven, als negatieve punten van het thuiswerken.</p> <p>Illustrerende citaten</p> <p><i>"Ik werk afwisselend thuis en op kantoor omdat mijn werkzaamheden niet volledig vanuit huis kunnen. Hierdoor voelt het alsof ik overal een beetje ben. Ik werk om en om thuis en ben niets anders dan aan het uitpakken en weer inpakken van mijn spullen."</i></p> <p><i>Ik mis de dynamische omgeving, de reuring, de collega's. Eigenlijk alles waar je energie van krijgt."</i></p> <p><i>"Voor mij is het werken op kantoor met regelmaat, structuur en duidelijke scheiding tussen werk en privé noodzakelijk om goed te kunnen presteren en mentaal in balans te zijn."</i></p>	<p>Nadruk op een betere werk-privé balans en de gezondheidsvoordelen die dit meebrengt, als positief punt van het thuiswerken. Meer rust, meer tijd voor ontspanning, gezondere levensstijl.</p> <p>Illustrerende citaten</p> <p><i>"Ik kan ik mij hierdoor veel beter richten op een gezonde levensstijl, door gezonde lunches te maken, tijd over te hebben om (thuis) te sporten of te gaan wandelen. Dit lukte mij eerder niet door vermoeidheid van de lange dagen die ik maakte (door reistijd)."</i></p>	<p>Het valt op dat de respondenten die <i>niet</i> hebben thuisgewerkt en de coronaperiode als <i>negatief</i> hebben ervaren, juist (zeer) positief dan wel neutraal tegen hybride werken aankijken. Geen negatieve waardering dus.</p> <p>Dit wordt gevoed door de negatieve ervaring met op kantoor werken. Dit vanwege: angst voor besmettingen door het reizen met het OV en op kantoor.</p> <p>Nadruk op de positieve waardering voor thuiswerken ligt op de verwachting dat het meer rust en efficiëntie en vrijheid oplevert. Ook omdat het past bij deze tijd/het 'normaal' is.</p> <p>Illustrerende citaten</p> <p><i>"De kantooromgeving is ingericht op de 1,5 meter. Maar het zorgt voor spanningen en stress op de werkvloer op het moment dat de cijfers omhoog schieten en wanneer en besmettingen worden geconstateerd. Dit geeft een gevoel van onveiligheid."</i></p> <p><i>"Als ik thuis zou mogen werken ben ik productiever dan als ik op kantoor werk. Op kantoor ben ik heel vaak steun voor mijn collega's die dan met vragen komen en hierdoor kom ik vaak niet aan mijn werk toe."</i></p>	<p>Degenen die positief waren over de corona periode en negatief zijn over hybride werken, geven aan de rust op kantoor als pluspunt te ervaren.</p> <p>Illustrerende citaten</p> <p><i>"In mijn functie alleen op kantoor, af en toe zag ik iemand, vind ik niet erg, heerlijk rustig werken zonder afgeleid te worden."</i></p>

⁴ De antwoorden op alle open vragen zijn ter beschikking gesteld aan de sociale partners.

5. Hoe kijken rijksmedewerkers aan tegen hybride werken?

Door de coronacrisis en de ervaringen die in deze periode zijn opgedaan binnen het Rijk, is de ontwikkeling naar het hybride werken in een stroomversnelling gekomen. De verwachting is dat er na de coronaperiode binnen het Rijk meer hybride gewerkt gaat worden.

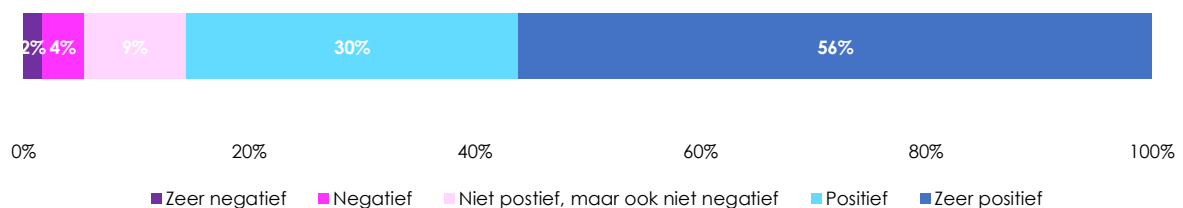
Onder hybride werken wordt verstaan: een combinatie van werken op kantoor, thuis of elders waardoor rijksmedewerkers de ruimte krijgen om bewuste keuzes te maken in waar en wanneer men zijn/haar werk doet.

Aan de respondenten die in de afgelopen 12 maanden gedeeltelijk of niet hebben thuisgewerkt, is gevraagd of men verwacht in de toekomst hybride te gaan werken. De respondenten die in de afgelopen 12 maanden niet/niet volledig thuis hebben gewerkt en die ook niet verwachten dat zij in de toekomst hybride gaan werken hebben de vragen aangaande de hoofdstukken 6 t/m 9 niet voorgelegd gekregen. Het gaat in totaal om 138 respondenten (54 die helemaal niet thuis hebben gewerkt en 84 die gedeeltelijk thuis hebben gewerkt).

De resultaten die worden beschreven in de volgende hoofdstukken zijn gebaseerd op **10.181 respondenten** (van de totale groep die bestaat uit 10.319 respondenten).

Aan de rijksmedewerkers die aan hebben gegeven dat zij verwachten in de toekomst hybride te werken, is gevraagd naar hoe men aankijkt tegen het hybride werken.

Grafiek 1 Hoe staat u, alles bijeengenomen, tegenover het hybride werken? (n=10.157)⁵



- Er bestaat zeker draagvlak voor het hybride werken binnen het Rijk: 86% staat alles bijeengenomen (zeer) positief tegenover het hybride werken.
- Wel is er ook een groep rijksmedewerkers (6%) die (zeer) negatief tegen het hybride werken aankijkt.

Illustrenderende citaten positief tegenover hybride werken

- *Voor mij zou persoonlijke hybride werken een ideale oplossing zijn. Ik kan op de dagen dat ik geconcentreerd moet werken thuis werken en voor de werkzaamheden waar ik met collega's mee moet sparren naar kantoor komen en samen daar interactief aan kunnen werken.*
- *Het huishouden drukt nagenoeg volledig op mijn schouders. Als ik 's avonds thuiskom van een dag werken op kantoor, kan ik moeilijk uitrusten, omdat het huishoudelijk werk meteen bij binnenkomst al op mij staat te wachten. Nu ik thuiswerk, kan ik door de dag heen alvast wat huishoudelijke klusjes doen (buiten werktijd), zodat ik het 's avonds rustiger heb.*

⁵ 24 respondenten hebben het antwoord 'Weet niet/geen mening' gegeven op de vraag 'Hoe staat u, alles bijeengenomen, tegenover het hybride werken?'. Deze respondenten zijn niet opgenomen in de analyses op de vraag.

Illustrenderende citaten negatief tegenover hybride werken

- *Het is te doen als je thuis de ruimte hebt om een kamer tot kantoorruimte in te richten. Heb je dat niet dan ga je in je woonruimte zitten werken en verdwijnt de scheidslijn tussen prive en zakelijk. Ik heb die ruimte niet, dus voor mij is hybride werken geen optie.*
- *Missen contact met collega's en moeite met concentreren thuis.*
- *Weinig sociaal contact, veel minder kansen om te leren van collega's, amper gelegenheid tot spontane ophoepjes, minder efficiënt werk.*

Verschillen in groepen en hun oordeel t.a.v. het hybride werken

De hier getoonde gemiddelde scores (op een schaal van 1 t/m 5) zijn gebaseerd op de door respondenten gegeven antwoorden, waarbij zeer negatief een score 1 krijgt en zeer positief een score 5. Hoe hoger de gemiddelde score, hoe positiever men, alles bijeengenomen, tegenover het hybride werken staat.

Indien de scores van de getoonde groepen niet significant van elkaar verschillen, wordt dit aangegeven. De getoonde gemiddelden zijn significant verschillend.

Gedeeltelijk/volledig thuisgewerkt (n=10.188)	
(Zeer) negatieve waardering t.a.v. thuiswerken in de coronaperiode	(Zeer) positieve waardering t.a.v. thuiswerken in de coronaperiode
2,37 Meest negatief t.a.v. het hybride werken	4,88 Meest positief t.a.v. het hybride werken

Niet thuisgewerkt (n=131)	
(Zeer) negatieve waardering t.a.v. thuiswerken in de coronaperiode	(Zeer) positieve waardering t.a.v. thuiswerken in de coronaperiode
Niet significant	Niet significant

Jonger dan 30 jaar (n=758)	30-39 jaar (n=1.767)	40-49 jaar (n=2.337)	50 jaar en ouder (n=5.295)
4,26 Meest negatief	4,39	4,44 Meest positief	4,31

Schalen 1 t/m 5 (n=173)	Schalen 6 t/m 9 (n=2.240)	Schalen 10 t/m 14 (n=7.050)	Schalen 15 en hoger (n=694)
4,35	4,40 Meest positief	4,35	4,20 Meest negatief

Advisering/Beleid/Onderzoek (n=4.603)	Uitvoering/Toezicht (n=2.714)
Niet significant	Niet significant

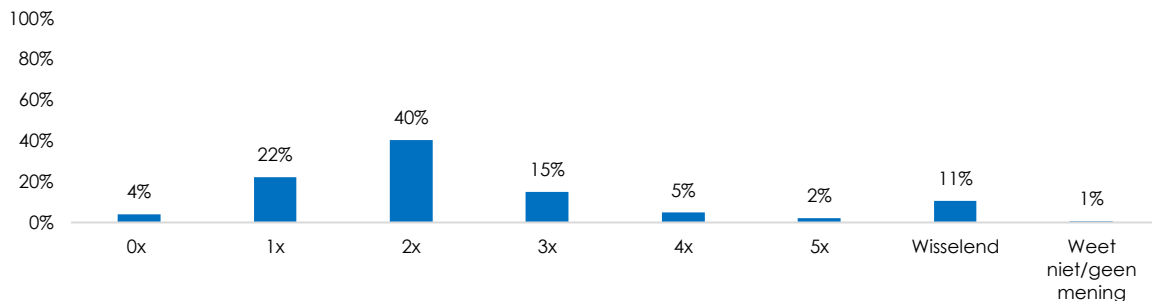
Uitvoering/Toezicht Niet voornamelijk bureauwerk (n=282)	Uitvoering/Toezicht Wel voornamelijk bureauwerk (n=2.432)
Niet significant	Niet significant

Leidinggevenden (n=854)	Niet-leidinggevenden (n=9.303)
4,22 Meest negatief	4,36 Meest positief

Hoe vaak gaat men (straks) werken op kantoor?

Aan de rijksmedewerkers is gevraagd om aan te geven hoe vaak men op kantoor denkt te gaan werken als het zo ver is dat hybride werken mogelijk is.

Grafiek 2 Hoeveel keer per week denkt u gemiddeld op kantoor te gaan werken als we straks hybride werken? (n=10.181)



- Bijna twee derde van de rijksmedewerkers (63%) verwacht één of twee keer per week naar kantoor te gaan.
- Eén op de tien rijksmedewerkers (11%) heeft geen vast aantal dagen in gedachten; zij verwachten wisselend naar kantoor te gaan.
- Voor 2% geldt dat zij fulltime op kantoor denken te gaan werken. En 4% geeft aan niet op kantoor te gaan werken.

Illustreerende citaten

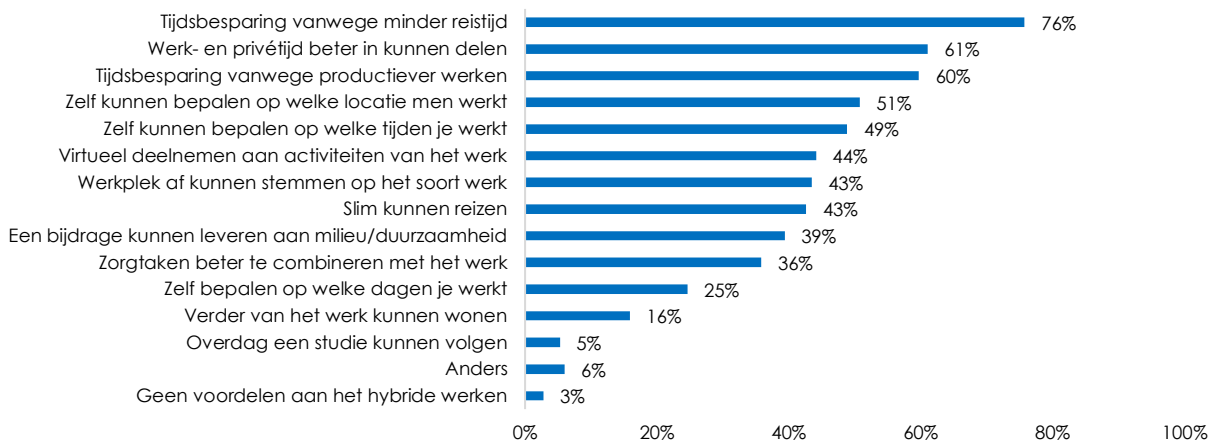
- *In de toekomst zou ik graag 1x per week met het hele team op kantoor komen, om het teamgevoel te behouden, zaken te printen en te weten wat er speelt bij collega's (en op kantoor in het algemeen).*
- *Collega's zijn voor mij belangrijk en ik zou zelf graag wel minimaal 4 dagen naar kantoor komen. Ik zou daarom graag zien dat mee wordt genomen dat, ondanks de vele voordelen van hybride werken, het ook mogelijk moet zijn om de meeste dagen op kantoor te werken. Dit voor diegene die geen (vrijstaand) huis hebben met aparte werkkamer, familie om hen heen of werkzaamheden uitvoeren die zij kunnen uitvoeren met vrienden van buiten de overheid erbij.*

6. Wat zien rijksmedewerkers als voordelen van het hybride werken?

Aan de rijksmedewerkers is een aantal mogelijke voordelen van het hybride werken voorgelegd. Men heeft aangegeven welke van deze voordelen voor hen het belangrijkste zijn.

- De belangrijkste voordelen van het hybride werken lijken voor de rijksmedewerkers te zitten in de tijdsbesparing die het naar hun idee gaat opleveren vanwege minder reistijd (76%), de mogelijkheid om werk- en privétijd beter in kunnen delen (61%) en/of het productiever kunnen werken (60%).
- Ook denkt men een bepaalde flexibiliteit te kunnen vinden doordat men zelf kan bepalen op welke locatie (51%) en/of welke tijden (49%) men werkt.
- Het verder van het werk kunnen wonen (16%) en overdag een studie kunnen volgen (5%) worden het minst vaak genoemd als voordeel.
- Drie procent van de rijksmedewerkers geeft aan geen voordelen te zien in het hybride werken.

Grafiek 3 Wat zijn voor u de belangrijkste voordelen van hybride werken (n=10.181, meerdere antwoorden mogelijk)



Verschillen tussen groepen

Hieronder is te zien welke significante verschillen er zijn tussen de diverse groepen rijksmedewerkers in de belangrijkste voordelen die men ziet in het hybride werken.

De resultaten in deze tabellen tonen de significante verschillen tussen groepen rijksmedewerkers; dit betekent dat de aspecten statistisch significant vaker genoemd zijn door de betreffende groep.

Jonger dan 30 jaar (n=760)	30-39 jaar (n=1.770)	40-49 jaar (n=2.344)	50 jaar en ouder (n=5.307)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dat ik kan verhuizen en verder van het werk kan gaan wonen. ▪ Dat ik de mogelijkheid heb om overdag een studie te volgen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dat ik mijn werk- en privé-tijd beter in kan delen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dat ik zelf kan bepalen op welke dagen ik werk Dat ik tijd kan besparen doordat ik productiever kan werken. ▪ Dat ik slim kan reizen (bijv. buiten de spits, alleen als het noodzakelijk is et cetera) ▪ Dat ik mijn werkplek af kan stemmen op het soort werkzaamheden Dat ik de zorgtaken die ik heb (bijv. zorg voor kinderen, familie) beter kan combineren met mijn werk. ▪ Dat ik virtueel kan deelnemen aan bepaalde activiteiten voor het werk waar ik anders niet bij zou kunnen zijn. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dat ik een bijdrage kan leveren aan het milieu/duurzaamheid doordat ik minder reis.

Schalen 1 t/m 5 (n=176)	Schalen 6 t/m 9 (n=2.249)	Schalen 10 t/m 14 (n=7.059)	Schalen 15 en hoger (n=697)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dat ik zelf kan bepalen op welke tijden ik werk. ▪ Dat ik zelf kan bepalen op welke dagen ik werk. ▪ Dat ik een bijdrage kan leveren aan het milieu/duurzaamheid doordat ik minder reis. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dat ik mijn werk- en privé-tijd beter in kan delen. ▪ Dat ik de mogelijkheid heb om overdag een studie te volgen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dat ik slim kan reizen (bijv. buiten de spits, alleen als het noodzakelijk is et cetera). ▪ Dat ik mijn werkplek af kan stemmen op het soort werkzaamheden. ▪ Dat ik virtueel kan deelnemen aan bepaalde activiteiten voor het werk waar ik anders niet bij zou kunnen zijn. 	Geen opvallende verschillen

Advisering/Beleid/Onderzoek (n=4.603)	Uitvoering/Toezicht (n=2.714)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dat ik zelf kan bepalen op welke locatie ik werk ▪ Dat ik slim kan reizen (bijv. buiten de spits, alleen als het noodzakelijk is et cetera). ▪ Dat ik kan verhuizen en verder van het werk kan wonen. ▪ Dat ik mijn werkplek af kan stemmen op het soort werkzaamheden. ▪ Dat ik virtueel kan deelnemen aan bepaalde activiteiten voor het werk waar ik anders niet bij zou kunnen zijn. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dat ik zelf kan bepalen op welke tijden ik werk. ▪ Dat ik zelf kan bepalen op welke dagen ik werk.

Uitvoering/Toezicht Niet voornamelijk bureauwerk (n=282)	Uitvoering/Toezicht Wel voornamelijk bureauwerk (n=2.432)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dat ik zelf kan bepalen op welke locatie ik werk. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dat ik tijd kan besparen doordat ik minder reistijd heb. ▪ Dat ik tijd kan besparen doordat ik productiever kan werken. ▪ Dat ik kan verhuizen en verder van het werk kan gaan wonen. ▪ Dat ik mijn werk- en privé-tijd beter in kan delen. ▪ Dat ik de zorgtaken die ik heb (bijv. zorg voor kinderen, familie) beter kan combineren met mijn werk

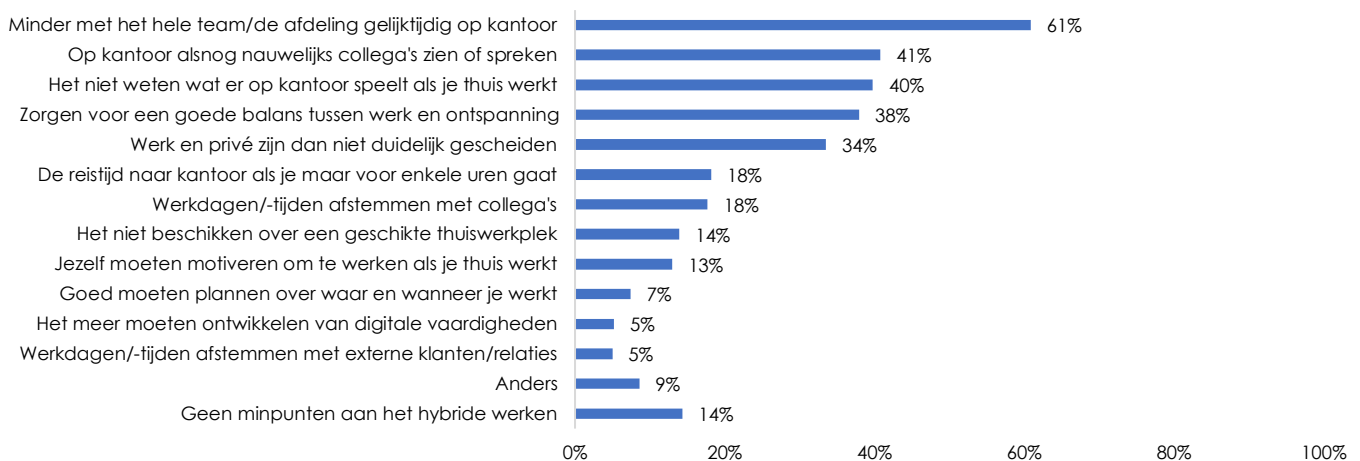
Leidinggevend (n=854)	Niet-leidinggevend (n=9.327)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dat ik slim kan reizen (bijv. buiten de spits, alleen als het noodzakelijk is et cetera). ▪ Dat ik mijn werkplek af kan stemmen op het soort werkzaamheden. ▪ Dat ik virtueel kan deelnemen aan bepaalde activiteiten voor het werk waar ik anders niet bij zou kunnen zijn. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dat ik zelf kan bepalen op welke tijden ik werk. ▪ Dat ik zelf kan bepalen op welke dagen ik werk. ▪ Dat ik zelf kan bepalen op welke locatie ik werk. ▪ Dat ik tijd kan besparen doordat ik minder reistijd heb. ▪ Dat ik tijd kan besparen doordat ik productiever kan werken. ▪ Dat ik een bijdrage kan leveren aan het milieu/duurzaamheid doordat ik minder reis ▪ Dat ik kan verhuizen en verder van het werk kan gaan wonen. ▪ Dat ik mijn werk- en privé-tijd beter in kan delen. ▪ Dat ik de zorgtaken die ik heb (bijv. zorg voor kinderen, familie) beter kan combineren met mijn werk.

7. Wat zien rijksmedewerkers als nadelen van het hybride werken?

Hoewel het erop lijkt dat men over het geheel gezien meer voordelen dan nadelen ziet aan het hybride werken, zijn er volgens de rijksmedewerkers ook minpunten aan het hybride werken.

- De belangrijkste minpunten van het hybride werken lijken volgens de rijksmedewerkers vooral te zitten in de gevolgen voor de binding/verbinding met collega's: het minder met het hele team/de afdeling gelijktijdig op kantoor wordt genoemd door 61 procent van de rijksmedewerkers. Daarnaast noemt men als nadeel dat collega's elkaar alsnog nauwelijks zullen zien of spreken (41%) en het gevoel dat je niet weet wat er op kantoor speelt als je thuis werkt (40%).
- Ook het moeten bewaken van een goede werk-privé balans (38%) en het niet goed kunnen scheiden van werk en privé (34%) ziet een belangrijk deel als minpunten.
- Veertien procent van de rijksmedewerkers ziet geen minpunten.

Grafiek 4 Wat zijn voor u de belangrijkste minpunten van hybride werken? (n=10.181, meerdere antwoorden mogelijk)



Verschillen tussen groepen

Hieronder is te zien welke significante verschillen er zijn tussen de diverse groepen rijksmedewerkers en de belangrijkste nadelen die men ziet aan het hybride werken.

De resultaten in deze tabellen tonen de significante verschillen tussen groepen rijksmedewerkers; dit betekent dat de aspecten statistisch significant vaker genoemd zijn door de betreffende groep.

Jonger dan 30 jaar (n=760)	30-39 jaar (n=1.770)	40-49 jaar (n=2.344)	50 jaar en ouder (n=5.307)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dat ik mezelf moet motiveren om te werken als ik thuis werk ▪ Dat ik mijn werkdagen/werktijden moet afstemmen met die van mijn collega's ▪ Dat ik mijn werkdagen/werktijden moet afstemmen met die van externe klanten/relaties ▪ Dat we minder met het hele team/de afdeling gelijktijdig op kantoor aanwezig zullen zijn ▪ Dat ik geen geschikte thuiswerkplek heb ▪ Dat ik de dagen op kantoor alsnog nauwelijks collega's zie of spreek ▪ Dat werk en privé niet duidelijk meer gescheiden zijn ▪ De reistijd naar kantoor als ik maar voor enkele uren kom ▪ Door thuis te werken weet ik niet wat er op kantoor speelt 	Geen opvallende verschillen	Geen opvallende verschillen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dat ik mijn digitale vaardigheden meer moet ontwikkelen

Schalen 1 t/m 5 (n=176)	Schalen 6 t/m 9 (n=2.249)	Schalen 10 t/m 14 (n=7.059)	Schalen 15 en hoger (n=697)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dat ik mijn digitale vaardigheden meer moet ontwikkelen ▪ De reistijd naar kantoor als ik maar voor enkele uren kom 	Geen opvallende verschillen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dat ik mezelf moet motiveren om te werken als ik thuis werk ▪ Dat we minder met het hele team/de afdeling gelijktijdig op kantoor aanwezig zullen zijn ▪ Dat ik de dagen op kantoor alsnog nauwelijks collega's zie of spreek ▪ Dat ik moet zorgen voor een goede balans tussen werk en ontspanning ▪ Dat werk en privé niet duidelijk meer gescheiden zijn ▪ Door thuis te werken weet ik niet wat er op kantoor speelt 	Geen opvallende verschillen

Advisering/Beleid/Onderzoek (n=4.603)	Uitvoering/Toezicht (n=2.714)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dat ik mijn werkdagen/werktijden moet afstemmen met die van mijn collega's ▪ Dat ik mijn werkdagen/werktijden moet afstemmen met die van externe klanten/relaties ▪ Dat we minder met het hele team/de afdeling gelijktijdig op kantoor aanwezig zullen zijn ▪ Dat ik de dagen op kantoor alsnog nauwelijks collega's zie of spreek ▪ Dat ik moet zorgen voor een goede balans tussen werk en ontspanning ▪ Dat werk en privé niet duidelijk meer gescheiden zijn ▪ De reistijd naar kantoor als ik maar voor enkele uren kom ▪ Door thuis te werken weet ik niet wat er op kantoor speelt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dat ik mijn digitale vaardigheden meer moet ontwikkelen

Uitvoering/Toezicht Niet voornamelijk bureauwerk (n=282)	Uitvoering/Toezicht Wel voornamelijk bureauwerk (n=2.432)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dat ik de dagen op kantoor alsnog nauwelijks collega's zie of spreek 	Geen opvallende verschillen

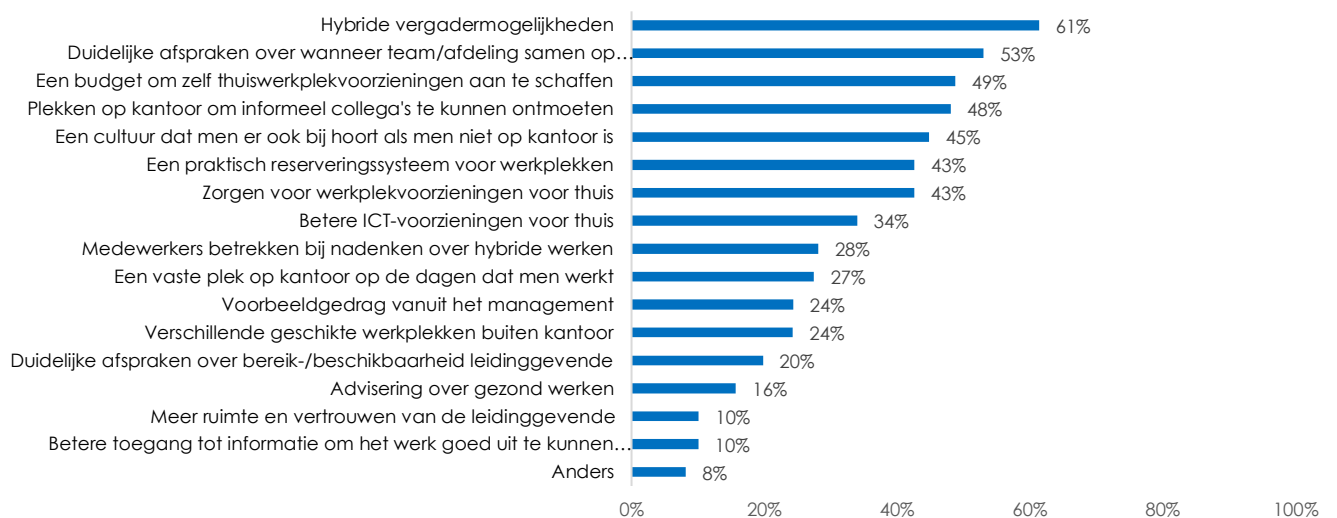
Leidinggevenden (n=854)	Niet-leidinggevenden (n=9.327)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dat we minder met het hele team/de afdeling gelijktijdig op kantoor aanwezig zullen zijn ▪ Dat ik moet zorgen voor een goede balans tussen werk en ontspanning ▪ Dat werk en privé niet duidelijk meer gescheiden zijn 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dat ik mezelf moet motiveren om te werken als ik thuis werk ▪ De reistijd naar kantoor als ik maar voor enkele uren kom

8. Wat hebben de rijksmedewerkers nodig van hun organisatie om hybride te kunnen werken?

Om het hybride werken succesvol te kunnen laten zijn voor de rijksmedewerkers (en hun werkgevers), zullen organisaties ervoor moeten zorgdragen dat bepaalde randvoorwaarden aanwezig zijn. De rijksmedewerkers hebben verschillende aspecten aangegeven waarvan zij vinden dat de eigen organisatie hiervoor moet zorgen om het hybride werken goed mogelijk te maken.

- Aan de aspecten die te maken hebben met contact tussen collega's/team/afdeling lijken rijksmedewerkers veel waarde te hechten: het mogelijk maken van hybride vergadermogelijkheden (combinatie van digitaal en fysiek) is daarbij het meest genoemde aspect (61%), maar duidelijke afspraken/regels over wanneer het team/afdeling samen kunnen komen (53%), plekken op kantoor voor informele ontmoetingen met collega's (48%) en een cultuur dat men er ook bij hoort als men niet op kantoor is (45%) worden regelmatig genoemd.
- De rijksmedewerkers vinden in belangrijke mate dat de organisatie ook zorg moet dragen voor de thuiswerkplek: 49% noemt dat de organisatie zou moeten zorgen voor een budget zodat rijksmedewerkers zelf thuiswerkplekvoorzieningen kunnen aanschaffen of dat de organisatie moet zorgen voor werkplekvoorzieningen (43%) of betere ICT-voorzieningen voor thuis (34%).

Grafiek 5 Waar moet uw organisatie voor zorgen om het hybride (samen)werken voor u goed mogelijk te maken? (n=10.181, meerdere antwoorden mogelijk)



Verschillen tussen groepen

Hieronder is te zien welke significante verschillen er zijn tussen de diverse groepen rijksmedewerkers in hetgeen zij van de organisatie nodig hebben om hybride te kunnen werken.

De resultaten in deze tabellen tonen de significante verschillen tussen groepen rijksmedewerkers; dit betekent dat de aspecten statistisch significant vaker genoemd zijn door de betreffende groep.

Jonger dan 30 jaar (n=760)	30-39 jaar (n=1.770)	40-49 jaar (n=2.344)	50 jaar en ouder (n=5.307)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medewerkers betrekken bij het bedenken wat ik nodig heb om hybride te werken. ▪ Zorgen voor werkplekvoorzieningen (bijv. bureau, stoel et cetera) voor thuis. ▪ Verschillende geschikte werkplekken buiten ons kantoor (bijv. bij andere rijksorganisaties). ▪ Advisering over gezond werken. ▪ Duidelijke regels/afspraken over bereikbaarheid en beschikbaarheid met mijn leidinggevende. ▪ Regels/afspraken over wanneer we als team tegelijkertijd op kantoor zijn. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Meer ruimte en vertrouwen van mijn leidinggevende. ▪ Een cultuur dat ik er ook bij hoor als ik niet op kantoor ben. ▪ Een budget waarmee ik zelf kan bepalen welke werkplekvoorzieningen ik aanschaf voor mijn thuiswerkplek. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Een praktisch reserveringssysteem voor werkplekken. ▪ Hybride vergadermogelijkheden (combinatie digitaal en fysiek). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dat ik de dagen dat ik op kantoor ben op een vaste plek kan zitten.

Schalen 1 t/m 5 (n=176)	Schalen 6 t/m 9 (n=2.249)	Schalen 10 t/m 14 (n=7.059)	Schalen 15 en hoger (n=697)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Meer ruimte en vertrouwen van mijn leidinggevende. ▪ Advisering over gezond werken. ▪ Dat ik de dagen dat ik op kantoor ben op een vaste plek kan zitten. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zorgen voor werkplekvoorzieningen (bijv. bureau, stoel et cetera) voor thuis. ▪ Een budget waarmee ik zelf kan bepalen welke werkplekvoorzieningen ik aanschaf voor mijn thuiswerkplek. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Een praktisch reserveringssysteem voor werkplekken. ▪ Verschillende geschikte werkplekken buiten ons kantoor (bijv. bij andere rijksorganisaties). ▪ Hybride vergadermogelijkheden (combinatie digitaal en fysiek). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voorbeeldgedrag vanuit het management ▪ Een cultuur dat ik er ook bij hoor als ik niet op kantoor ben. ▪ Betere toegang tot de informatie die ik nodig heb om mijn werk goed uit te kunnen voeren. ▪ Duidelijke regels/afspraken over wanneer we als team/afdeling tegelijkertijd op kantoor zijn.

Advisering/Beleid/Onderzoek (n=4.603)	Uitvoering/Toezicht (n=2.714)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hybride vergadermogelijkheden (combinatie digitaal en fysiek) ▪ Medewerkers betrekken bij het bedenken wat ik nodig heb om hybride te werken ▪ Een praktisch reserveringssysteem voor werkplekken ▪ Voorbeeldgedrag vanuit het management en cultuur dat ik er ook bij hoor als ik niet op kantoor ben 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Meer ruimte en vertrouwen van mijn leidinggevende ▪ Zorgen voor werkplekvoorzieningen (bijv. bureau, stoel et cetera) voor thuis ▪ Een budget waarmee ik zelf kan bepalen welke werkplekvoorzieningen ik aanschaf voor mijn thuiswerkplek ▪ Advisering over gezond werken

Advisering/Beleid/Onderzoek (n=4.603)	Uitvoering/Toezicht (n=2.714)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verschillende geschikte werkplekken buiten ons kantoor (bijv. bij andere rijksorganisaties) ▪ Duidelijke regels/afspraken over wanneer we als team/afdeling tegelijkertijd op kantoor zijn ▪ Plekken op kantoor om informeel collega's te kunnen ontmoeten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dat ik de dagen dat ik op kantoor ben op een vaste plek kan zitten

Uitvoering/Toezicht Niet voornamelijk bureauwerk (n=282)	Uitvoering/Toezicht Wel voornamelijk bureauwerk (n=2.432)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verschillende geschikte werkplekken buiten ons kantoor (bijv. bij andere rijksorganisaties) ▪ Plekken op kantoor om informeel collega's te kunnen ontmoeten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Een praktisch reserveringssysteem voor werkplekken ▪ Een cultuur dat ik er ook bij hoor als ik niet op kantoor ben ▪ Dat ik de dagen dat ik op kantoor ben op een vaste plek kan zitten

Leidinggevenden (n=854)	Niet-leidinggevenden (n=9.327)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plekken op kantoor om informeel collega's te kunnen ontmoeten ▪ Betere ICT-voorzieningen voor thuis (apparaten en middelen om digitaal te kunnen werken) ▪ Medewerkers betrekken bij het bedenken wat ik nodig heb om hybride te werken Voorbeeldgedrag vanuit het management ▪ Hybride vergadermogelijkheden (combinatie digitaal en fysiek) ▪ Duidelijke regels/afspraken over wanneer we als team/afdeling tegelijkertijd op kantoor zijn 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Meer ruimte en vertrouwen van mijn leidinggevende ▪ Dat ik de dagen dat ik op kantoor ben op een vaste

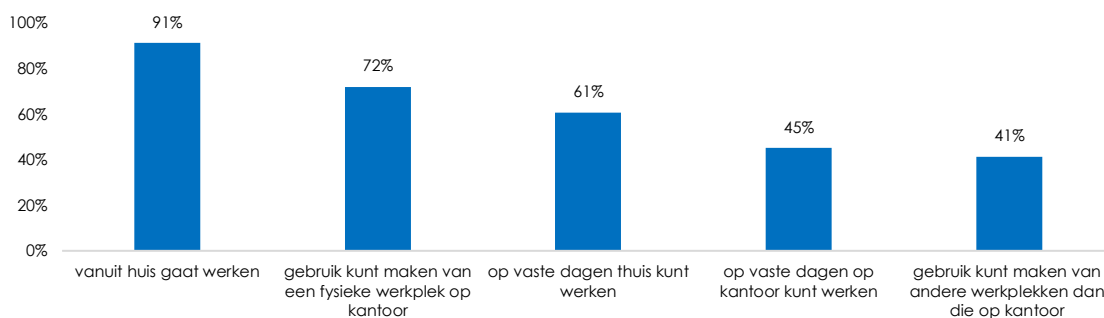
9. Hoe belangrijk vinden rijksmedewerkers om zelf te kunnen beslissen over waar en wanneer men werkt?

Om meer gevoel te krijgen bij hoe belangrijk rijksmedewerkers het vinden om zelf te kunnen bepalen waar en wanneer men werkt, is aan de rijksmedewerkers die in de toekomst hybride (verwachten te) gaan werken, gevraagd in welke mate zij belang hechten aan diverse aspecten rondom het zelf in kunnen richten van het werk.

Belang van het zelf kunnen bepalen waar men werkt

- Het lijkt erop dat rijksmedewerkers invloed willen hebben op hoe zij thuis werken: 91% wil zelf kunnen bepalen of zij vanuit huis gaan werken en 61% wil kunnen bepalen op welke vaste dagen men thuis werkt.
- Bijna driekwart van de rijksmedewerkers (72%) wil gebruik kunnen maken van een fysieke werkplek op kantoor.
- Iets minder belangrijk, maar toch nog steeds genoemd door circa vier op de tien rijksmedewerkers (45%) is het zelf kunnen bepalen op welke vaste dagen men op kantoor werkt en het gebruik kunnen maken van andere werkplekken dan de die op kantoor (denk aan flexplekken dicht bij huis of kantooruimte van andere rijksorganisaties).

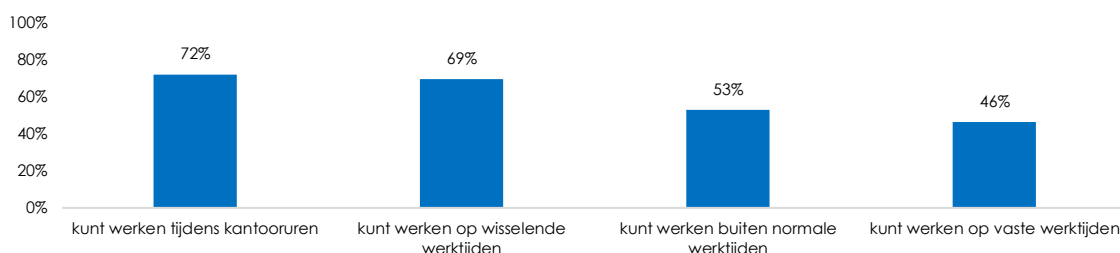
Grafiek 6 Hoe belangrijk is het voor u dat u zelf kunt bepalen... (n=10.181, percentage (zeer) belangrijk)



Belang van het zelf kunnen bepalen wanneer men werkt

- Het lijkt erop dat een groot deel van de rijksmedewerkers (72%) belang hechten aan het 'gewoon' kunnen werken tijdens kantooruren, maar dan wel op wisselende tijden waarover men zelf kan beslissen (69%).
- Ruim de helft van de rijksmedewerkers (53%) wil ook zelf kunnen bepalen of zij werken buiten de normale werktijden.
- Het werken op vaste werktijden wordt het minst vaak genoemd als iets waarover men zelf invloed wil hebben. Tegelijkertijd geeft alsnog 46% van de rijksmedewerkers aan dit belangrijk te vinden.

Grafiek 7 Hoe belangrijk is het voor u dat u zelf kunt bepalen... (n=10.181, percentage (zeer) belangrijk)



Verschillen tussen groepen

Hieronder is te zien waar significante verschillen optreden als er gekeken wordt naar diverse groepen rijksmedewerkers en het belang dat deze groepen hechten aan het zelf kunnen bepalen waar en/of wanneer men werkt.

De resultaten in deze tabellen tonen de significante verschillen tussen groepen rijksmedewerkers; dit betekent dat de aspecten statistisch significant vaker genoemd zijn door de betreffende groep.

Jonger dan 30 jaar (n=760)	30-39 jaar (n=1.770)	40-49 jaar (n=2.344)	50 jaar en ouder (n=5.307)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Het gebruik kunnen maken van een fysieke werkplek op kantoor ▪ Het gebruik kunnen maken van andere werkplekken dan die op kantoor (denk aan flexplekken dicht bij huis of kantoorruimte van andere rijksorganisaties) ▪ Op vaste dagen op kantoor kunnen werken ▪ Het kunnen werken tijdens kantooruren ▪ Het kunnen werken op vaste kantoor tijden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Op vaste dagen thuis kunnen werken 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Het vanuit huis gaan werken ▪ Het kunnen werken op wisselende werktijden ▪ Het kunnen werken buiten normale werktijden 	Geen opvallende verschillen

Schalen 1 t/m 5 (n=176)	Schalen 6 t/m 9 (n=2.249)	Schalen 10 t/m 14 (n=7.059)	Schalen 15 en hoger (n=697)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Op vaste dagen op kantoor kunnen werken ▪ Op vaste dagen thuis kunnen werken ▪ Het kunnen werken op vaste werktijden 	Geen opvallende verschillen	Geen opvallende verschillen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Het gebruik kunnen maken van een fysieke werkplek op kantoor

Advisering/Beleid/Onderzoek (n=4.603)	Uitvoering/Toezicht (n=2.714)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Het gebruik kunnen maken van een fysieke werkplek op kantoor ▪ Het gebruik kunnen maken van andere werkplekken dan die op kantoor (denk aan flexplekken dicht bij huis of kantoorruimte van andere rijksorganisaties) ▪ Het kunnen werken tijdens kantooruren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Op vaste dagen op kantoor kunnen werken ▪ Op vaste dagen thuis kunnen werken ▪ Het kunnen werken op wisselende werktijden ▪ Het kunnen werken op vaste werktijden

Uitvoering/Toezicht Niet voornamelijk bureauwerk (n=282)	Uitvoering/Toezicht Wel voornamelijk bureauwerk (n=2.432)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Het gebruik kunnen maken van andere werkplekken dan die op kantoor (denk aan flexplekken dicht bij huis of kantoorruimte van andere rijksorganisaties) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Het vanuit huis gaan werken ▪ Op vaste dagen op kantoor kunnen werken ▪ Op vaste dagen thuis kunnen werken ▪ Het kunnen werken tijdens kantooruren ▪ Het kunnen werken op vaste werktijden

Leidinggevend (n=854)	Niet-leidinggevend (n=9.327)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Het gebruik kunnen maken van een fysieke werkplek op kantoor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Op vaste dagen op kantoor kunnen werken ▪ Op vaste dagen thuis kunnen werken ▪ Het kunnen werken op vaste werktijden ▪ Het vanuit huis gaan werken

10. Reflectie op de resultaten van dit onderzoek

Tijdens het analyseren van de data van het onderzoek ten behoeve van het beantwoorden van de onderzoeksvragen vielen een aantal zaken op die het niveau van de individuele vragen oversteeeg. In dit hoofdstuk beschrijven we deze aspecten die input kunnen geven voor nadere discussie en richting kunnen bieden aan het handelen.

Invloed van ervaring met hybride werken op perceptie

In het onderzoek heeft een deel van de rijksmedewerkers al daadwerkelijk ervaring met hybride werken, omdat zij de afgelopen tijd zowel thuis als op een werklocatie gewerkt hebben. De respondenten die in de afgelopen 12 maanden *gedeeltelijk* hebben thuisgewerkt, dus hybride hebben gewerkt, staan (in vergelijking met de respondenten die volledig thuis hebben gewerkt) significant minder positief tegenover hybride werken. Hun gemiddelde score is nog steeds vrij hoog (4,18 op een 5-puntsschaal), maar is statistisch significant lager dan dat van de rijksmedewerkers die volledig thuis (4,38) gewerkt hebben. Overigens dient wel opgemerkt te worden dat de groep die volledig op locatie gewerkt heeft nog negatiever is ten aanzien van hybride werken (4,15), maar het betreft hier slechts 74 respondenten wat mogelijk de resultaten beïnvloed heeft. Daarbij zien we dat rijksmedewerkers die gedeeltelijk thuisgewerkt hebben significant meer nadelen benoemen van hybride werken dan de rijksmedewerkers die volledig thuis of volledig op locatie gewerkt hebben. Is het daadwerkelijk hebben van ervaring met hybride werken van invloed op de perceptie over hybride werken? Die vraag kunnen we met dit onderzoek niet met zekerheid beantwoorden, maar de resultaten geven wel een indicatie in die richting. Om hier meer zicht op te krijgen, kan het interessant zijn om de beoordeling van hybride werken te blijven monitoren zodra straks meer mensen de mogelijkheid krijgen om daadwerkelijk hybride te gaan werken.

Aandacht voor verschillende perspectieven in vormgeven van hybride werken

De onderzoeksresultaten laten zien dat er belangrijke verschillen zijn in de ervaringen en behoeften van leidinggevenden en niet-leidinggevenden ten aanzien van (hybride) werken. Vanwege deze verschillen kan het relevant zijn om zowel leidinggevenden als niet-leidinggevenden te betrekken bij het vormgeven van het hybride werken. De resultaten laten overigens zien dat 28 procent van de rijksmedewerkers heeft aangegeven dat ze er behoefte aan hebben dat medewerkers betrokken worden bij het bedenken wat men nodig heeft om hybride te werken. De resultaten laten zien dat leidinggevenden deze behoefte significant meer hebben dan niet-leidinggevenden (33% versus 28%).

Een behoeftepiramide ten aanzien van hybride werken

Een analyse van wat rijksmedewerkers nodig hebben om hybride te kunnen werken, laat zien dat rijksmedewerkers die thuiswerken tijdens corona (zeer) negatief ervaren hebben andere dingen aangegeven die ze nodig hebben dan rijksmedewerkers die thuiswerken tijdens corona (zeer) positief ervaren hebben. Rijksmedewerkers die thuiswerken in coronatijd (zeer) negatief ervaren hebben, hebben meer behoefte aan werkvoorzieningen (onder andere werkplekvoorzieningen en ICT-voorzieningen) en regels/afspraken over onder andere bereikbaarheid en beschikbaarheid. Rijksmedewerkers die thuiswerken in coronatijd (zeer) positief ervaren hebben, hebben meer behoefte aan een cultuur van vertrouwen, ruimte en het gevoel erbij te horen ook als men niet op kantoor is. Deze resultaten doen vermoeden dat er een zogenaamde behoeftepiramide is waarbij er eerst in bepaalde basisbehoeften voorzien moet worden (werkplekvoorzieningen en regels/afspraken) en als hierin voorzien is men positiever is over thuiswerken in coronatijd en er behoefte ontstaat aan meer cultuurgerichte aspecten.

De invloed van leeftijd

De analyses laten zien dat rijksmedewerkers jonger dan 30 jaar significant minder positief zijn over thuiswerken in coronatijd en significant minder positief staan tegenover hybride werken. Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat deze groep over het algemeen best positief oordeelt, maar vergeleken met de andere groepen is de score dus significant lager. Waar dit precies door verklaard wordt, is uit dit onderzoek niet af te leiden. Daarnaast lijken er

levensfase-gerelateerde aspecten waar te nemen te zijn. Zo geven rijksmedewerkers onder de 30 jaar als pluspunten van hybride werken significant vaker aan dat ze daardoor kunnen verhuizen en verder van het werk kunnen wonen en de mogelijkheid hebben om overdag een studie te volgen. Bij de leeftijdsgroep 30-39 jaar wordt significant vaker genoemd dat een pluspunt is dat ze werk- en privé-tijd beter kunnen indelen. Bij de leeftijdsgroep van 50 jaar en ouder wordt als pluspunt vaker genoemd dat men een bijdrage kan leveren aan het milieu/duurzaamheid doordat men minder reist en als minpunt vaker genoemd dat men digitale vaardigheden moet ontwikkelen. Ondanks dat voorzichtigheid geboden is om stigmatiserend te handelen, kan het een indicatie zijn dat verschillende levensfasen gepaard gaan met andere ervaringen en behoeften.

Bijlage 1: Onderzoeksverantwoording

In deze onderzoeksverantwoording beschrijven we de opzet en uitvoering van het onderzoek.

Method

In de periode 1 t/m 22 maart is een kwantitatief onderzoek verricht onder alle medewerkers binnen de sector Rijk. Dit met gebruik van het Flitspanel.⁶ De vragen(lijst) behorende bij dit onderzoek is in samenwerking met het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, de sociale partners en ICTU (Programma InternetSpiegel) ontwikkeld.

Doelgroep en werving van de doelgroep

De doelgroep van het onderzoek bestaat uit alle medewerkers binnen de sector Rijk. Om deze doelgroep te bereiken is gebruik gemaakt van het Flitspanel. Ook zijn er op het Rijkspitaal en op de digitale kanalen van de sociale partners berichten geplaatst om medewerkers attent te maken op het onderzoek inclusief een link naar de vragenlijst.

Respons

In totaal hebben 10.319 rijksmedewerkers deelgenomen aan het onderzoek 'Hybride werken in de sector Rijk; hoe dan?'. Halverwege de onderzoeksperiode is een herinneringsmail verzonden aan de Flitspanelleden. Ook zijn er op Rijkspitaal berichten geplaatst om medewerkers attent te maken op het onderzoek/te herinneren aan het onderzoek.

In onderstaande tabel is te zien via welk kanaal de respondenten bij het onderzoek terecht zijn gekomen.

	Aantal	%
Flitspanel	667	7%
Rijkspitaal	8.775	85%
Digitale kanalen sociale partners	877	9%
Totaal	10.319	100%

Representativiteit

De respons op de vragenlijst is vergeleken met de gegevens over geslacht, leeftijd en salarisschalen zoals bekend bij de personeelsadministratie van het Rijk (P-Direkt, onderdeel van het ministerie van BZK). Bij de vergelijking hebben we gekeken of er op bepaalde kenmerken binnen de respons een over- dan wel ondervertegenwoordiging (minimale grens 5%) te vinden is ten opzichte van de populatie (het gehele Rijk).

Geslacht

Ten opzichte van de populatie zien we in de groep respondenten een (lichte) ondervertegenwoordiging van mannen en een (lichte) oververtegenwoordiging van vrouwen. Overigens hebben 93 respondenten gekozen voor de categorie 'Anders' bij de vraag naar hun geslacht. Deze zijn niet meegenomen in onderstaande vergelijking.

⁶ Het Flitspanel is een panel waarvoor medewerkers uit de publieke sector zich hebben opgegeven om hun mening te kunnen geven in onderzoeken over het werken in de (semi)publieke sector, HRM en werkgeverschap. Het Programma InternetSpiegel (ICTU) stuurt onderzoek onder het Flitspanel aan. Dat doet InternetSpiegel in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Alle werkgevers in de (semi-)publieke sector kunnen gebruikmaken van het Flitspanel voor onderzoek.

Verdeling populatie en respons naar geslacht

	Populatie	Respons	Vershil populatie en respons
Mannen	51,7%	46,4%	-5,3%
Vrouwen	46,4%	53,5%	5,2%
Totaal	100%	100%	-

Leeftijd

Uitgaande van een verschil van 5% zien we op de onderstaande indeling geen opvallende over- dan wel ondervertegenwoordiging in de leeftijdscategorieën. Als we kijken naar de indeling die gebruikt is bij de verdiepende analyses (<30, 30-39,40-49,≥50) zien we een oververtegenwoordiging (7%) in de respons in de leeftijdscategorie 50 jaar en ouder.

Verdeling populatie en respons naar leeftijd

	Populatie	Respons	Vershil populatie en respons
tot 20 jaar	0,1%	0,1%	0,0%
20-24 jaar	2,3%	0,6%	-1,6%
25-29 jaar	8,1%	6,7%	-1,4%
30-34 jaar	10,1%	8,5%	-1,6%
35-39 jaar	10,2%	8,8%	-1,4%
40-44 jaar	11,1%	10,3%	-0,8%
45-49 jaar	12,8%	12,6%	-0,2%
50-54 jaar	14,0%	15,9%	1,9%
55-59 jaar	16,1%	17,0%	0,9%
60-64 jaar	12,8%	15,7%	2,9%
65-69 jaar	2,3%	3,2%	0,9%
70 en ouder	0,1%	0,5%	0,4%
Totaal	100%	100%	-

Salarisschalen

De groep respondenten laat ten opzichte van de populatie met name uitschieters zien in de salarisschalen 7 (ondervertegenwoordiging) en 12 (oververtegenwoordiging). Zoals wel vaker bij dit type onderzoek zien we een ondervertegenwoordiging van de lagere schalen en in de hogere schalen een oververtegenwoordiging.

Verdeling populatie en respons naar salarisschalen

	Populatie	Respons	Vershil populatie en respons
Schaal 01	0,3%	0,0%	-0,3%
Schaal 02	0,1%	0,3%	0,2%
Schaal 03	0,7%	0,0%	-0,7%
Schaal 04	2,2%	1,2%	-1,0%
Schaal 05	5,0%	0,4%	-4,6%
Schaal 06	7,9%	4,1%	-3,7%
Schaal 07	12,0%	3,9%	-8,1%
Schaal 08	8,3%	7,8%	-0,5%
Schaal 09	10,0%	7,6%	-2,4%
Schaal 10	12,9%	16,0%	3,1%
Schaal 11	15,4%	19,5%	4,1%
Schaal 12	11,2%	19,4%	8,2%
Schaal 13	8,1%	12,2%	4,1%
Schaal 14	3,7%	5,3%	1,6%
Schaal 15	1,3%	1,6%	0,3%
Schaal 16	0,5%	0,4%	-0,1%
Schaal 17 en hoger	0,4%	0,4%	0,0%
Totaal	100%	100%	100%

Bijlage 2: Vragenlijst

Welkom bij het Flitspanelonderzoek 'Hybride werken in de sector Rijk'

Deze vragenlijst is anoniem en duurt maximaal 10 minuten. De resultaten van dit onderzoek worden gebruikt voor het overleg tussen de werkgever Rijk en de vakbonden over de CAO Rijk. Bij het publiceren van de resultaten worden de gegevens zodanig gepresenteerd dat het niet mogelijk is individuele personen of organisaties te herleiden.

U kunt de vragen in deze vragenlijst beantwoorden door op het vakje met het juiste antwoord te klikken. Er zijn geen goede of foute antwoorden, kies het antwoord dat het dichtst bij uw mening komt. Als de vraag ingevuld is, klik dan op 'Volgende'. U gaat dan naar de volgende pagina. Als u een vraag vergeet in te vullen, dan wordt dit aangegeven.

Let op: voordat u begint willen wij u vragen de vragenlijst niet tussentijds af te sluiten. Uw antwoorden gaan dan verloren. Dit komt omdat u deze vragenlijst invult via een algemene link die niet gekoppeld is aan een e-mailadres.

Succes met het invullen en hartelijk dank voor uw medewerking. Het is inmiddels ongeveer een jaar geleden dat we te maken kregen met het coronavirus waardoor veel mensen plotseling vanuit huis moesten werken. We starten deze vragenlijst met een aantal vragen over uw ervaringen met het werken tijdens de coronaperiode.

1 Heeft u in de afgelopen 12 maanden vanwege corona thuisgewerkt?

- Nee, nooit
- Ja, gedeeltelijk
- Ja, volledig

2 Hoe heeft u het *thuiswerken/het werken* in deze coronaperiode ervaren?

- Zeer negatief
- Negatief
- Niet positief, maar ook niet negatief
- Positief
- Zeer positief

2a Kunt u uw antwoord toelichten? <open>

Indien vraag 1 = volledig ga naar vraag 8

Selectie niet thuisgewerkt

3 Wat is de belangrijkste reden dat u niet thuis heeft gewerkt?

- Mijn functie behoort tot de cruciale functies -> ga naar vraag 5
- Mijn werkzaamheden laten het niet toe om vanuit huis te werken -> ga naar vraag 5
- Mijn thuissituatie laat het niet toe om vanuit huis te werken -> ga naar vraag 5
- Mijn werkgever staat het niet toe dat ik thuiswerk
- Anders, namelijk..... -> ga naar vraag 5

4 Zijn uw werkzaamheden, volgens u, wel geschikt om vanuit huis te verrichten?

- Nee
- Deels
- Ja
- Weet niet

4a Kunt u uw antwoord toelichten? <open>

We willen u nu een aantal vragen voorleggen over hybride werken. Hybride werken is een combinatie van werken op kantoor, thuis en elders. Het hybride werken geeft u de ruimte om bewuste keuzes te maken in waar en wanneer u uw werk doet.

Door de ervaringen in de coronaperiode zien we dat de ontwikkeling naar het hybride werken in een stroomversnelling is gekomen. Na de coronaperiode zullen we waarschijnlijk meer hybride gaan werken.

5 Verwacht u dat uw werk/werkgever/thuissituatie het in de toekomst wel toelaat om hybride te werken?

- Nee, zeker niet
- Misschien -> ga naar vraag 8
- Ja, zeker wel -> ga naar vraag 8
- Weet niet

6 Ook als u niet thuiswerkt, beïnvloedt het hybride werken mogelijk ook uw werk in de toekomst. Hoe staat u tegenover de ontwikkelingen rondom het hybride werken?

- Zeer negatief
- Negatief
- Niet positief, maar ook niet negatief
- Positief
- Zeer positief

7 Kunt u hieronder uw antwoord toelichten. <open> -> ga naar 15

Indien vraag 1=ja, volledig/ja, gedeeltelijk:

Door de ervaringen in de coronaperiode zien we dat de ontwikkeling naar het hybride werken (wij definiëren dit als 'deels thuis en/of elders, deels op werklocatie(s)' werken) in een stroomversnelling komt. Na de coronaperiode zullen we waarschijnlijk op een andere manier gaan werken.

8 De volgende vragen gaan over hoe belangrijk het voor u is dat u zelf kunt bepalen waar u werkt. Hoe belangrijk is het voor u dat u zelf kunt bepalen...

	Ze er on be lang rij k	On be lang rij k	Niet be lang rij k, niet on be lang rij k	Be lang rij k	Ze er be lang rij k	We et niet/ geen me ning
dat u vanuit huis kunt werken						
dat u gebruik kunt maken van een fysieke werkplek op kantoor	o	o	o	o	o	o
dat u gebruik kunt maken van andere werkplekken dan die op kantoor (denk aan flexplekken dichtbij huis of kantoorruimte van andere rijksorganisaties)	o	o	o	o	o	o
dat u op vaste dagen op kantoor kunt werken	o	o	o	o	o	o
dat u op vaste dagen thuis kunt werken	o	o	o	o	o	o

9 De volgende vragen gaan over hoe belangrijk het voor u is dat u zelf kunt bepalen wanneer u werkt. Hoe belangrijk is het voor om zelf te bepalen...

	Ze er on be lang rij k	On be lang rij k	Niet be lang rij k, niet on be lang rij k	Be lang rij k	Ze er be lang rij k	We et niet/ geen me ning
dat u kunt werken op wisselende werktijden	o	o		o	o	o
dat u kunt werken buiten normale kantoor tijden	o	o	o	o	o	o
dat u kunt werken tijdens normale kantoor tijden	o	o	o	o	o	o
Dat u kunt werken op vaste werktijden	o	o	o	o	o	o

10 We zijn benieuwd hoe u tegen het hybride werken aankijkt. De volgende vragen gaan hierover. Wat zijn voor u de belangrijkste voordelen van hybride werken?

U kunt hier meerdere antwoorden selecteren.

- Dat ik zelf kan bepalen op welke tijden ik werk
- Dat ik zelf kan bepalen op welke dagen ik werk
- Dat ik zelf kan bepalen op welke locatie ik werk
- Dat ik tijd kan besparen doordat ik minder reistijd heb
- Dat ik tijd kan besparen doordat ik productiever kan werken
- Dat ik een bijdrage kan leveren aan het milieu/duurzaamheid doordat ik minder reis
- Dat ik slim kan reizen (bijv. buiten de spits, alleen als het noodzakelijk is etc.)
- Dat ik kan verhuizen en verder van het werk kan gaan wonen
- Dat ik mijn werkplek af kan stemmen op het soort werkzaamheden
- Dat ik mijn werk- en privétijd beter in kan delen
- Dat ik de mogelijkheid heb om overdag een studie te volgen
- Dat ik de zorgtaken die ik heb (bijv. zorg voor kinderen, familie) beter kan combineren met mijn werk
- Dat ik virtueel kan deelnemen aan bepaalde activiteiten voor het werk waar ik anders niet bij zou kunnen zijn
- Anders, namelijk..... <open>
- Ik zie geen voordelen aan het hybride werken
- Weet niet/geen mening

11 Wat zijn voor u de belangrijkste minpunten van hybride werken?

U kunt hier meerdere antwoorden selecteren.

- Dat ik zelf goed moet plannen over waar en wanneer werk
- Dat ik mezelf moet motiveren om te werken als ik thuis ben
- Dat ik mijn werkdagen/werktijden moet afstemmen met die van mijn collega's
- Dat ik mijn werkdagen/werktijden moet afstemmen met die van externe klanten/relaties
- Dat we minder met ons hele team gelijktijdig op kantoor aanwezig zullen zijn
- Dat ik mijn digitale vaardigheden meer moet ontwikkelen
- Dat ik geen geschikte thuiswerkplek heb
- Dat ik de dagen op kantoor alsnog nauwelijks collega's zie of spreek
- Dat ik moet zorgen voor een goede balans tussen werk en ontspanning
- Dat werk en privé niet duidelijk meer gescheiden zijn
- De reistijd naar kantoor als ik maar voor enkele uren kom
- Door thuis te werken weet je niet wat er op kantoor speelt
- Anders, namelijk.....<open>
- Ik zie geen nadelen aan het hybride werken
- Weet niet/geen mening

12 Om hybride werken in te zetten als duurzame werkwijze, vraagt dit van de organisatie, leidinggevend en medewerkers aanpassingen en inspanningen. Waar moet uw organisatie voor zorgen om het hybride (samen)werken voor u goed mogelijk te maken?

U kunt hier meerdere antwoorden selecteren.

- Betere ICT-voorzieningen voor thuis (apparaten en middelen om digitaal te kunnen werken)
- Medewerkers betrekken bij het bedenken wat nodig is om hybride te werken
- Een praktisch reserveringssysteem voor werkplekken
- Voorbeeldgedrag vanuit het management
- Meer ruimte en vertrouwen van mijn leidinggevende
- Een cultuur dat je er ook bij hoort als je niet op kantoor bent
- Betere toegang tot informatie die ik nodig heb om mijn werk goed uit te kunnen voeren
- Zorgen voor werkplekvoorzieningen (bijv. bureau, stoel, et cetera) voor thuis
- Een budget waarmee je zelf kunt beslissen welke werkplekvoorzieningen je aanschaft voor een thuiswerkplek
- Advisering over gezond werken
- Verschillende geschikte werkplekken buiten ons kantoor (bijv. bij andere rijksorganisaties)
- Hybride vergadermogelijkheden (combinatie digitaal en fysiek)
- Duidelijke regels/afspraken over bereikbaarheid en beschikbaarheid met mijn leidinggevende
- Duidelijke regels/afspraken over wanneer we als team/afdeling tegelijkertijd op kantoor zijn
- Dat ik de dagen dat ik op kantoor ben op een vaste plek kan zitten
- Plekken op kantoor om informeel collega's te kunnen ontmoeten
- Anders, namelijk.....<open>
- Weet niet/geen mening

13 Hoe staat u alles bijeengenomen tegenover het hybride werken?

- Zeer negatief
- Negatief
- Niet positief, maar ook niet negatief
- Positief
- Zeer positief

13a Kunt u hieronder uw antwoord toelichten. <open>

14 Hoeveel keer per week denkt u gemiddeld op kantoor te gaan werken als we straks hybride werken?

- 0x per week
- 1x per week
- 2x per week
- 3x per week
- 4x per week
- 5x per week
- Wisselend
- Weet niet/geen mening

15 Hieronder noemen we een aantal kenmerken van werk. Kunt u aangeven in hoeverre deze kenmerken op u van toepassing zijn?

	Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Neutraal	Van toepassing	Helemaal van toepassing
Mijn werk bestaat vooral uit bureauwerk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn werk speelt zich vooral buiten af	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn werk bestaat vooral uit contact met externe klanten/relaties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voor mijn werk reis ik regelmatig naar verschillende locaties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voor mijn werk is het noodzakelijk dat ik regelmatig face-to-face contact heb met collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voor mijn werk is het noodzakelijk dat ik regelmatig face-to-face contact heb met externe klanten/relaties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan in mijn werk zelf bepalen hoe ik mijn tijd indeel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voor mijn werk is het noodzakelijk dat ik binnen op locatie werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16 Tot slot willen wij u graag nog wat algemene vragen stellen. Bij welk onderdeel binnen de sector Rijk bent u werkzaam?

- Ministeries (alleen kerndepartementen en geen uitvoerende diensten)
- Hoge Colleges van Staat
- Uitvoeringsorganisaties/agentschappen (uitvoerende diensten van ministeries)
- Zelfstandige bestuursorganen
- Rijksinspecties
- Overleg- of Adviescommissies
- Overige

17 Welke omschrijving sluit het beste aan bij uw huidige werkzaamheden binnen het Rijk?

- Advisering
- Bedrijfsvoering
- Beleid
- Kennis en Onderzoek
- Lijnmanagement
- Project- en Programmamanagement
- Toezicht
- Uitvoering
- Anders, namelijk_____
- Dat wil ik niet zeggen
- Dat weet ik niet

18 Heeft u een leidinggevende functie?

In een leidinggevende functie voert u de functioneringsgesprekken, voortgangsgesprekken e.d. met de medewerkers.

- Ja
- Nee

19 Welke salarisschaal heeft u?

We bedoelen hiermee de functieschaal ofwel de salarisschaal waarin u uitbetaald wordt en niet de formatieve schaal.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12
- 13
- 14
- 15
- 16
- 17
- 18
- 19
- Groepsfunctie B
- Groepsfunctie C
- Groepsfunctie D
- Groepsfunctie E
- Groepsfunctie F
- Groepsfunctie I
- Dat wil ik niet zeggen
- Dat weet ik niet

20 Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw
- Anders

21 Wat is uw geboortejaar? <open>**22 Wat is uw hoogst voltooide opleiding?**

- Basisonderwijs
- Lager beroepsonderwijs (lbo/vmbo-praktijk)
- Mavo/vmbo-theorie/ten hoogste 3 jaar havo/vwo
- Havo/vwo
- Middelbaar beroepsonderwijs (mbo)
- Hoger beroepsonderwijs (hbo)
- Kandidaatsexamen/wo-bachelor/mo B (1e graads)
- Universitaire opleiding/KIM/KMA
- Universitaire opleiding: gepromoveerd (dr.)
- Anders

23 Heeft u tot slot nog opmerkingen, vragen of toevoegingen aan dit onderzoek? U kunt deze hieronder kwijt. <open>