

De zorgplicht op de proef: de weigerende werknemer in het hybride tijdperk

ArbeidsRecht 2026/27

Hybride werken is als werkvorm niet meer weg te denken, maar wat als de werknemer weigert zijn hybride werkplek te laten controleren? In dit artikel analyseer ik de juridische gevolgen van die weigering voor de schadevergoedingsclaim van de werknemer (art. 7:658 BW), zijn recht op hybride werken, en zijn ontslagbescherming. Uit die analyse volgt dat de werkgever kan – en misschien zelfs wel moet – ingrijpen in verband met zijn zorgplicht.

1. Here to stay

De coronapandemie heeft als een katalysator gewerkt voor een inmiddels breed geaccepteerde werkwijze: hybride werken. Daarbij worden verschillende vormen van plaats- en tijdsafhankelijk werk gecombineerd.² De combinatie van werken op kantoor en thuis valt daaronder, maar bijvoorbeeld ook werken vanuit een koffietent of een warm land buiten de Europese Unie.

De werknemer kan een recht op hybride werken hebben. In de arbeidsovereenkomst staat de arbeidsplaats vaak aangegeven. Deze 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 de 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,³ 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, een zogenoemd verworven recht.⁴ Een veelvoorkomend voorbeeld is de werknemer die ook na de coronacrisis jarenlang hybride is blijven werken zonder dat de arbeidsovereenkomst expliciet is aangepast. Het is relevant om te bepalen of een bepaalde afspraak (zoals de arbeidsplaats) een arbeidsvoorwaarde vormt, omdat

arbeidsvoorwaarden niet zomaar door een van de partijen kunnen worden gewijzigd.⁵ In deze bijdrage ga ik ervan uit dat hybride werken een arbeidsvoorwaarde is.⁶

Hoewel inmiddels de nodige aandacht is besteed aan de rechtspositie van werknemers die hybride werken,⁷ is de situatie waarin de werkgever uitvoering wil geven aan zijn zorgplicht (art. 3 lid 1 Arbowet; art. 7:658 lid 1 BW), maar de werknemer hem daartoe niet in de gelegenheid stelt, tot op heden onvoldoende belicht. Dit heeft geresulteerd in de volgende onderzoeksvraag: wat zijn de mogelijke gevolgen wanneer een werknemer zijn medewerking aan de controle van de hybride werkplek weigert?⁸

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, beschrijf ik eerst enkele verplichtingen van zowel de werkgever als de werknemer in het kader van het arbobeleid, waaronder het verlichte arboregime bij plaatsafhankelijke arbeid (paragraaf 2). Een uitwerking van deze verplichtingen en het verlichte regime heb ik nodig om deze te kunnen afzetten tegen de weigering van de werknemer om zijn hybride werkplek te laten controleren (paragraaf 3). Daarbij besteed ik in het bijzonder aandacht aan de gevolgen van die weigering voor de schadevergoedingsclaim van de werknemer als bedoeld in artikel 7:658 BW (paragraaf 3.1), de wijzigingsbevoegdheid van de werkgever (paragraaf 3.2), en de ontslagbescherming van de werknemer (paragraaf 3.3). Deze bijdrage sluit ik af met een conclusie (paragraaf 4). Het antwoord op de centrale onderzoeksvraag laat zich in hoofdlijnen als volgt samenvatten. De werknemer die weigert zijn hybride werkplek te laten controleren, verspeelt in principe niet zijn aanspraak op schadevergoeding. Wel komt de werkgever de bevoegdheid toe – en mogelijk zelfs de plicht – om het recht op hybride werken tijdelijk aan te passen, terwijl die enkele weigering op zichzelf nog geen

1 Mr. dr. N.M.Q. (Niels) van der Neut is universitair docent arbeidsrecht aan de Universiteit van Amsterdam. Deze bijdrage is een bewerking en verdieping van W.S. Conen & N.M.Q. van der Neut, *Juridische en organisatorische vraagstukken bij hybride werken*, Eindrapportage, Amsterdam: AIAS-HSI 2026, i.h.b. par. 3.3. Dit artikel is mede tot stand gekomen met behulp van subsidie van Instituut Gak.

2 SER, *Hybride werken* (advies 22/03), maart 2022, p. 13.

3 Gemakshalve neem ik aan dat de werknemer voltijds werkt.

4 HR 22 juni 2018, ECLI:NL:HR:2018:976 (FNV/PontMeyer).

5 Ik doel op de verschillende (strengere) wijzigingsmogelijkheden (zie par. 3.2). Zie bijv. Rb. Midden-Nederland 28 november 2025, ECLI:NL:RBMNE:2025:6719, waarin een werknemer vanuit Ecuador werkte en mocht blijven werken.

6 Mocht hybride werken geen arbeidsvoorwaarde zijn, dan kan de werkgever gebruikmaken van zijn instructiebevoegdheid (art. 7:660 BW) en de werknemer instrueren de werkzaamheden op de bedrijfslocatie te verrichten.

7 Zie bijv. M. ten Broeke & I. Baijens, 'Werken vanuit huis: het juridisch kader', *ArbeidsRecht* 2019/28; 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; R. Huijsmans-Zwijenburg & 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; SER, *Hybride werken* (advies 22/03), maart 2022; M.M. Cornax, 'De Wet werken waar je wilt is van de baan: een stok in het wiel van goed werkgeverschap', *AA* 2024/0316 en W.S. Conen & N.M.Q. van der Neut, *Juridische en organisatorische vraagstukken bij hybride werken*, Eindrapportage, Amsterdam: AIAS-HSI 2026, i.h.b. hfst. 3.

8 Vanwege de gekozen invalshoek wordt een aantal onderwerpen buiten beschouwing gelaten, zoals het verzoek tot aanpassing van de arbeidsplaats (art. 2 lid 1, 6 en 18 Wfw), de arbeids- en rusttijden (art. 4:1, 4:1a, 4:3, 5:4 en 5:7 Atw), het recht op onbereikbaarheid (*Kamerstukken II* 2020/21, 35536, nr. 6), privacy, en de mogelijke rol van medezeggenschap t.a.v. hybride werken (art. 23, 24, 25, 27, 31-31e en 35c WOR en art. 12 lid 2 Arbowet).

ontslaggrond oplevert. Daarmee dient zich een bredere vraag aan die de juridische analyse overstijgt. Werkgevers lijken voornog weinig systematische aandacht te hebben voor de randvoorwaarden van hybride werken, ondanks het feit dat zij deze werkvorm actief faciliteren. De vraag is dan ook of werkgevers tijdig bijsturen, of pas in actie komen wanneer een deel van hun werknemers al fysieke of mentale klachten ondervindt.

2. Het arbobeleid en het verlichte arboregime: enkele uitgangspunten

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; art. 7:658 lid 1 BW).⁹ Deze zorgplicht neemt niet weg dat een werknemer schade kan lijden. 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,¹⁰ dan is de werkgever daarvoor aansprakelijk (art. 7:658 lid 2 jo. lid 1 BW).¹¹ Dat is slechts anders als de werkgever aan toont dat: (i) hij aan zijn zorgplicht heeft voldaan (of geen zorgplicht had) (art. 7:658 lid 2 jo. lid 1 BW); (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.¹² Gezien de invalshoek van deze bijdrage ga ik hierna uitsluitend in op de eerste uitzonderings-situatie: de zorgplicht van de werkgever.¹³

De zorgplicht van de werkgever ziet op zowel arbeidsongevallen als beroepsziekten¹⁴ en wordt begrensd door wat redelijkerwijs van hem kan worden verwacht (art. 7:658 lid 1 BW).¹⁵ Wat in de gegeven omstandigheden redelijkerwijs van de werkgever mag worden verwacht, kan worden ingekleurd

door geschreven zorgvuldigheids- of veiligheidsnormen, zoals de arboregels.¹⁶ Ook ongeschreven zorgvuldigheids- of veiligheidsnormen kunnen de zorgplicht van de werkgever invullen.¹⁷ In de rechtspraak zijn in dit kader veel (strengere) normen ontwikkeld over (de omvang van) die zorgplicht.¹⁸ De gedachte achter deze normen en de bescherming die artikel 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.¹⁹ Op plaatsafhankelijke arbeid is dan ook een verlicht arboregime van toepassing, waardoor in zo'n geval bepaalde arboregels wel en bepaalde arboregels niet gelden (afd. 1.10 en art. 9.2 Arbobesluit).²⁰ Voor een uitgebreide uiteenzetting van dit regime verwijs ik naar de bijdrage van Derks en Van der Toorn in deze thuiswerkspecial.²¹ Daaruit volgt onder andere dat de werkgever verantwoordelijk is voor een hybride werkplek die aan de wettelijke eisen voldoet.²² Dat brengt mee dat de werkgever moet controleren hoe die werkplek is ingericht zodra de werknemer meer dan incidenteel hybride werkt.²³

Hoewel het zwaartepunt van de zorg voor veilige en gezonde arbeidsomstandigheden bij de werkgever ligt, is hij niet als enige verantwoordelijk voor het arbobeleid. De werknemer dient namelijk in zijn doen en laten op de arbeidsplaats, overeenkomstig zijn opleiding en de door

9 De norm van art. 3 lid 1 Arbowet verschilt in materieel opzicht niet van de norm ex art. 7:658 lid 1 BW (*Kamerstukken II* 2005/06, 30552, nr. 3, p. 30).

10 Het moeten stellen en bewijzen dat de schade is ontstaan in de uitoefening van de werkzaamheden (art. 7:658 lid 2 BW), is voor de werknemer een complicerende factor als de schade (gedeeltelijk) is ontstaan buiten de bedrijfslocatie. 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 werknemster RSI-klachten aan beide armen, waarbij de werknemster 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 verrichtte (het bureaublad was gemaakt van een oude deur) en de werkgever geen instructie had gegeven over de risico's van beeldschermwerk.

11 *Kamerstukken II* 1993/94, 23438, nr. 3, p. 39.

12 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, r.o. 3.7 (*Peters/Hofkens*).

13 Zie voetnoot 32 voor de toepassing van de tweede en derde uitzondering op de situatie waarin de werknemer weigert de hybride werkplek te laten controleren en vervolgens schade oploopt.

14 Hieronder valt ook psychisch letsel (HR 11 maart 2005, ECLI:NL:HR:2005:AR6657 (*ABN AMRO/Nieuwenhuys*)).

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

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

17 HR 11 november 2005, ECLI:NL:HR:2005:AU3313 (*Bayar/Wijnen*).

18 Hoewel strikt genomen geen sprake is van een risicoaansprakelijkheid, wordt relatief snel aangenomen dat de werkgever in zijn zorgplicht is tekortgeschoten (*Kamerstukken II* 1997/98, 25263, nr. 14, p. 6; Y.R.K. Waterman, *De aansprakelijkheid van de werkgever voor arbeidsongevallen en beroepsziekten* (diss. Rotterdam), Den Haag: Boom Juridische uitgevers 2009, p. 82 en 164; S.D. Lindenbergh, *Arbidsongevallen en beroepsziekten* (Monografieën Privaatrecht nr. 13), Deventer: Wolters Kluwer 2021/23 en N.M.Q. van der Neut, *De verbintenissenrechtelijke bescherming van de kleine opdrachtnemer* (Monografieën Sociaal Recht nr. 85), Deventer: Wolters Kluwer 2023/3.3).

19 Zie bijv. HR 22 januari 1999, ECLI:NL:HR:1999:AD2996 (*Stichting Reclasering Nederland/X*); HR 17 december 2004, ECLI:NL:HR:2004:AR3290 (*Hertel/Van der Lugt*) en 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), Den Haag: Boom Juridische uitgevers 2009, p. 81 e.v., die schrijft dat de beschermingsfunctie het meest treffende kenmerk van art. 7:658 BW vormt.

20 Het verlichte arboregime maakt in dit kader drie verschillen tussen enerzijds thuiswerken en anderzijds werken vanuit een koffietent of het vakantieadres (zie uitgebreider W.S. Conen & N.M.Q. van der Neut, *Juridische en organisatorische vraagstukken bij hybride werken, Eindrapportage*, Amsterdam: AIAS-HSI 2026, p. 37).

21 Zie in dit kader ook W.S. Conen & N.M.Q. van der Neut, *Juridische en organisatorische vraagstukken bij hybride werken, Eindrapportage*, Amsterdam: AIAS-HSI 2026, p. 33-46.

22 Daarbij ga ik ervan uit dat de werkgever zo'n zorgplicht heeft. De vraag of op de werkgever überhaupt een zorgplicht rust t.a.v. de hybride werkplek en, zo ja, wat de reikwijdte daarvan is, wordt o.a. bepaald door de mate waarin de werknemer buiten de bedrijfslocatie werkt. Als de werknemer bijv. slechts enkele uren per maand thuiswerkt, zal van de werkgever minder worden verlangd dan wanneer de werknemer een aantal vaste dag(del)en thuiswerkt.

23 In dit kader is opvallend dat uit onderzoek van Conen en mij blijkt dat 57% van de organisaties niet weet hoe de hybride werkplek van de werknemers eruitziet, tegenover 15% die aangeeft dit wel te weten. Het actieve toezicht door leidinggevenden op de hybride werkplek scoort eveneens laag: 55% is het (helemaal) oneens met de stelling dat leidinggevenden hier actief op toezien, versus 14% die het (helemaal) eens is. Zie W.S. Conen & N.M.Q. van der Neut, *Juridische en organisatorische vraagstukken bij hybride werken, Eindrapportage*, Amsterdam: AIAS-HSI 2026, p. 97.

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 bijvoorbeeld verplicht de werkgever, de arbodeskundige en de arbodienst indien nodig te ondersteunen bij de uitvoering van hun wettelijke taken en verplichtingen (art. 11 sub f Arbowet). De vraag wat de werknemer te wachten staat als hij die medewerking weigert, komt in de volgende paragraaf aan bod.

3. De gevolgen van het weigeren de hybride werkplek te laten controleren

Om aan zijn zorgplicht te kunnen voldoen, moet de werkgever kennismaken van de hybride werkplek van de werknemer en de manier waarop de werknemer werkt (zie paragraaf 2). De werkgever mag er bijvoorbeeld niet zonder meer van uitgaan dat deze werkplek voldoet aan de wettelijke vereisten en dat de werknemer voldoende pauzeert, ook niet als de werknemer aangeeft dat beide het geval zijn.²⁴ In dit voorbeeld zal de werkgever over die werkplek en het nemen van pauzes (pro)actief informatie moeten inwinnen.²⁵ De werknemer wordt op zijn beurt geacht deze informatie te verstrekken (art. 11 sub f Arbowet) (zie paragraaf 2).

De medewerkingsverplichting van de werknemer kent echter haar grenzen. De gekozen controlewijze moet immers redelijk en proportioneel zijn: van de werknemer kan niet worden verlangd dat hij meewerkt aan controlevormen die een onevenredige inbreuk op zijn privacyrecht maken. Dat recht weegt zwaar, zeker wanneer de hybride werkplek zich in de woning van de werknemer bevindt. Een huisbezoek van de directe leidinggevende aan een werkplek in de hoek van de slaapkamer zal daarom in beginsel te ver gaan, nu er minder ingrijpende alternatieven beschikbaar zijn.²⁶ Het verdient dan ook aanbeveling dat de werkgever de werknemer laat kiezen uit verschillende (redelijke) controlemogelijkheden, zoals een bezoek van een arbodeskundige,²⁷ of het aanleveren van foto- of filmmateriaal.²⁸

Het niet-meewerken aan een onredelijke instructie kan een werknemer niet worden aangerekend. Dat ligt anders wanneer de werknemer weigert mee te werken aan een controle die wél redelijk en proportioneel is.²⁹ In een thuiswerkovereenkomst of een soortgelijke regeling kan zijn bepaald dat het recht op hybride werken in zo'n geval vervalt. Als zo'n (bepaling in de) thuiswerkovereenkomst ontbreekt, als de werknemer niet aan die overeenkomst is gebonden, of als de invulling van die controleplicht onredelijk is, is onduidelijk wat de gevolgen van een weigering zijn voor zijn schadevergoedingsclaim (paragraaf 3.1), zijn recht op hybride werken (paragraaf 3.2), en zijn ontslagbescherming (paragraaf 3.3).

3.1 Het al dan niet verspelen van het recht op schadevergoeding

Het is onduidelijk of de werknemer die een controle van zijn hybride werkplek weigert en vervolgens, na hybride te hebben gewerkt, uitvalt met bijvoorbeeld RSI-klachten,³⁰ vanwege die weigering zijn aanspraak op schadevergoeding (art. 7:658 BW) heeft verspeeld (art. 11 lid 1 sub f Arbowet).³¹ In deze context bespreek ik hierna: (i) de verhouding tussen de zorgplichtschending van de werkgever en de schending van de werknemer van een arboverplichting; en (ii) hoever de zorgplicht van de werkgever bij zo'n weigering van de werknemer strekt.³²

De vraag die allereerst moet worden beantwoord, is of de werknemer, door zijn arboverplichting om de hybride werkplek te laten controleren te schenden (art. 11 lid 1 sub f Arbowet), de zorgplicht van de werkgever volledig doet vervallen

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

25 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 thuiswerkregering. Zie uitgebreider over dergelijke privacyrechtelijke aspecten de bijdrage van Vesters & Zwiñnepoel in deze thuiswerkspecial (*ArbeidsRecht* 2026/30).

26 Tegelijkertijd kan ik me ook voorstellen dat een werknemer er de voorkeur aan geeft om de leidinggevende thuis te ontvangen in plaats van een onbekende arbodeskundige. Daarom lijkt het mij niet onverstandig om ook deze vorm van controle in de lijst met mogelijkheden op te nemen.

27 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 en P.A. Nabben & A.M.W. Peterse, 'Gluurapparatuur voor thuiswerkers: juridisch kader', *Internetrecht* 2021/4, p. 135.

28 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 en P.A. Nabben & A.M.W. Peterse, 'Gluurapparatuur voor thuiswerkers: juridisch kader', *Internetrecht* 2021/4, p. 135.

29 Onderzoek van Conen en mij toont dat 53% van de organisaties waar hybride wordt gewerkt, het (helemaal) oneens is met de stelling dat werknemers weigerden om de hybride werkplek te laten controleren, terwijl 41% aangeeft dit niet te weten of geen antwoord te kunnen geven (W.S. Conen & N.M.Q. van der Neut, *Juridische en organisatorische vraagstukken bij hybride werken*, *Eindrapportage*, Amsterdam: AIAS-HSI 2026, p. 97-98). Het ontbreken van weigeringen hoeft dus niet te betekenen dat werknemers bereid zijn hun hybride werkplek te laten controleren; het kan ook wijzen op het ontbreken van een controlebeleid door de organisatie. Indien organisaties geen inspanningen leveren om hybride werkplekken te inspecteren, speelt de vraag naar eventuele weigeringen immers niet. Dit wordt versterkt door het feit dat meer dan de helft van de organisaties aangeeft niet te weten hoe de hybride werkplek van hun werknemers is ingericht.

30 In dit voorbeeld neem ik aan dat de werknemer de schade heeft opgelopen in de uitoefening van zijn werkzaamheden (zie in dit kader ook voetnoot 10).

31 Daarbij ga ik ervan uit dat de werknemer in ieder geval in aanmerking komt voor loon (art. 7:629 lid 1 BW), aangezien de drempel dat de ziekte door zijn opzet is veroorzaakt, niet wordt behaald (art. 7:629 lid 3 sub a BW). Dat is namelijk slechts het geval als de opzet was gericht op het ziek worden; opzettelijk risicovol gedrag kan niet leiden tot de loonsanctie (*Kamerstukken II* 1995/96, 24439, nr. 6, p. 74). Ook de andere uitzonderingen zijn duidelijk niet van toepassing (art. 7:629 lid 3 sub b-f BW).

32 Van de uitzonderingssituaties 'opzettelijk of bewust roekeloos handelen' of 'het ontbreken van causaal verband' zal in mijn ogen doorgaans geen sprake zijn (zie par. 2). Het criterium 'opzet of bewuste roekeloosheid van de werknemer' wordt restrictief uitgelegd en lijkt ook in deze situatie niet te worden behaald, mede omdat de werknemer zich direct voorafgaand aan zijn gedraging daadwerkelijk bewust moet zijn van de aanmerkelijke kans op schade (zie uitgebreider N.M.Q. van der Neut, *De verbintenissenrechtelijke bescherming van de kleine opdrachtnemer* (Monografieën Sociaal Recht nr. 85), Deventer: Wolters Kluwer 2023/3.3.2.2). Zodra wordt aangenomen dat de schade is ontstaan 'in' de uitoefening van de werkzaamheden (bewijslast werknemer), moet de werkgever het ontbreken van causaal verband tussen de zorgplichtschending en de schade stellen en bewijzen. De werkgever zal in de meeste gevallen niet slagen in deze bewijslast.

(art. 7:658 lid 1 BW). Naar mijn overtuiging luidt het antwoord op die vraag om twee redenen ontkennend. Ten eerste is de vergaande zorgplicht van de werkgever geobjectiveerd. Daardoor heeft het enkele feit dat de werknemer onzorgvuldig handelt en hierdoor schade lijdt, in beginsel geen invloed op de aansprakelijkheid van de werkgever. Dat geldt in mijn ogen evengoed als de werknemer zelf een arboverplichting schendt. Een andere opvatting zou namelijk betekenen dat de werkgever die in feite in zijn zorgplicht tekortschiet, wordt bevrijd van zijn aansprakelijkheid, alleen omdat hij het 'geluk' heeft dat ook de werknemer tekort is geschoten in een arboverplichting. Daarmee zou afbreuk worden gedaan aan de ratio van de zorgplicht van de werkgever (zie paragraaf 2). Ten tweede kan de niet-naleving van de arboverplichtingen door de werknemer (art. 11 Arbowet) leiden tot een bestuurlijke boete (art. 33 lid 1 Arbowet). Daarbij lijkt minder goed te passen dat de werknemer ook civielrechtelijk wordt gesanctioneerd in de vorm van het verspelen van zijn schadevergoedingsclaim (art. 7:658 BW).³³

Of de weigerende werknemer aanspraak kan maken op schadevergoeding (art. 7:658 BW), hangt naar mijn opvatting af van de vraag of de werkgever aan zijn zorgplicht heeft voldaan (art. 7:658 lid 2 jo. lid 1 BW). Gezien de beschermende gedachte achter de zorgplicht van de werkgever (zie paragraaf 2) zou de werknemer een dergelijk recht mogelijk pas kunnen verspelen 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.³⁴ Maar zelfs als de werkgever op dat belang en die gevolgen heeft gewezen, betwijfel ik of de werkgever daarmee aan zijn zorgplicht voldoet. Naar mijn oordeel kan van een werkgever onder bepaalde omstandigheden redelijkerwijs worden verwacht dat hij (andere) maatregelen treft om de kans op schade te voorkomen of beperken, zoals het (tijdelijk) intrekken van het recht op hybride werken (zie volgende paragraaf).

3.2 De wijzigingsbevoegdheid van de werkgever

De werkgever en de werknemer kunnen afspraken hebben gemaakt over plaatsonafhankelijke arbeid, bijvoorbeeld in een thuiswerkregeling of -overeenkomst. Zulke afspraken kunnen gaan over het moment en de omstandigheden waaronder de werknemer hybride mag werken, en dus ook over het vervallen van dat recht. Daarnaast kan contractueel worden geregeld dat de werknemer verplicht is een wijziging van de werkplek te melden, eventueel op straffe van de intrekking van de mogelijkheid tot hybride werken.³⁵ De vraag is of de werkgever het recht op hybride werken ook kan wijzigen zonder een specifieke contractuele bevoegdheid

daartoe.³⁶ Meer concreet rijst de vraag of het feit dat de werkgever niet kan beoordelen of hij aan zijn zorgplicht voldoet doordat de werknemer weigert de werkplek te laten controleren, ertoe kan leiden dat de werkgever de arbeidsvoorwaarde hybride werken (tijdelijk) mag aanpassen naar volledig werken op de bedrijfslocatie. De wijzigingsgrondslagen die het meest voor de hand liggen en die ik hierna zal uitwerken, zijn het wijzigingsbeding (art. 7:613 BW) en wijziging op grond van goed werkgever-/werknemerschap (art. 7:611 BW).³⁷

De werkgever kan een arbeidsvoorwaarde wijzigen als (i) in de arbeidsovereenkomst een beding is opgenomen dat hem de bevoegdheid geeft (ii) een arbeidsvoorwaarde te wijzigen,³⁸ en (iii) hij bij de wijziging een zodanig zwaarwichtig belang heeft dat het belang van de werknemer dat door de wijziging zou worden geschaad, daarvoor naar maatstaven van redelijkheid en billijkheid moet wijken (art. 7:613 BW). Het laatste vereiste impliceert een belangenafweging, waarbij alle omstandigheden van het geval moeten worden beoordeeld en waarbij het zwaarwichtige belang van de werkgever mede wordt bepaald door de zwaarte van de belangen van de werknemer.³⁹ In de situatie waarin de werkgever het recht op hybride werken van de weigerende werknemer (tijdelijk) wil wijzigen, valt de afweging in beginsel in het voordeel van de werkgever uit (vereiste iii). De werkgever heeft er namelijk belang bij zijn zorgplicht na te komen, terwijl het belang van de werknemer bij het behouden van de arbeidsvoorwaarde vooral voortkomt uit zijn weigering de hybride werkplek te laten controleren, en niet zozeer uit het recht op hybride werken zelf.⁴⁰ Een werknemer kan als reden voor zijn weigering aanvoeren dat hij zijn recht op privacy wenst te beschermen. Dit is een legitiem belang, maar zal in de afweging doorgaans het onderspit delven: de werkgever is immers wettelijk verplicht de arbeidsomstandigheden te bewaken en heeft de werknemer de keuze gelaten uit minder ingrijpende controlemogelijkheden. Sterker nog, ook de werknemer heeft daar belang bij met het oog op zijn veiligheid en gezondheid, zoals

33 Dit maak ik ook op uit *Kamerstukken II* 2005/06, 30552, nr. 3, p. 8, meer specifiek uit de woorden dat voor "beoetbare feiten uitsluitend afdoening mogelijk is met bestuurlijke boeten".

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

35 M. ten Broeke & I. Baijens, 'Werken vanuit huis: het juridisch kader', *ArbeidsRecht* 2019/28, p. 21.

36 Als de werknemer een verzoek heeft ingediend om hybride te werken (bijv. een workation) en de werkgever dit verzoek heeft ingewilligd (art. 2 lid 1 jo. lid 8 Wfw), beschikt de werkgever t.a.v. deze arbeidsplaats over een herzieningsbevoegdheid (art. 2 lid 13 Wfw). Die bevoegdheid bestaat als na de honorering van het verzoek van de werknemer belangen zijn ontstaan die op een eerder moment niet konden worden meegewogen (*Kamerstukken II* 2014/15, 32889, nr. 25, p. 2). Het weigeren van de controle van de hybride werkplek, terwijl de werkgever geen redenen had eraan te twijfelen dat de werknemer geen medewerking zou verlenen, valt daar in mijn ogen onder.

37 Hoewel de Hoge Raad dit alleen expliciet heeft overwogen t.a.v. art. 7:611 BW (HR 25 november 2022, ECLI:NL:HR:2022:1759, r.o. 3.2.2 (IFF)), ga ik ervan uit dat beide wijzigingsmogelijkheden van toepassing kunnen zijn op zowel collectieve als individuele gevallen (vgl. L.G. Verburg, 'Het beding van artikel 7:613 BW: toepassingsgebied, de relatieve zwaarte van de "613"-maatstaf en het vereiste van schriftelijkheid', *ArA* 2012/1.2, p. 31; S.F. Sagel, 'Van Stoof/Mammoet naar IFF: zit er bij wijziging van arbeidsvoorwaarden nog licht tussen art. 7:611 en 7:613 BW? (I)', *ArbeidsRecht* 2023/11, p. 34 en J.M. van Slooten, 'Het IFF-arrest: het onderscheid tussen artikel 7:611 BW en artikel 7:613 BW is en blijft relevant', *ArA* 2024/1.2, p. 32).

38 Voor de zekerheid breng ik in herinnering dat ik er in deze bijdrage van uitga dat hybride werken een arbeidsvoorwaarde is (zie par. 1).

39 HR 29 november 2019, ECLI:NL:HR:2019:1864, r.o. 3.1.3 (*Fair Play Centers*).

40 Het belang van de werknemer bestaat daarmee uit een schending van een arboverplichting (art. 11 sub f Arbowet) (zie par. 2).

RSI-klachten die kunnen ontstaan door een onvolwaardige ergonomische werkplek. De belangenafweging valt nog eerder in het voordeel van de werkgever uit wanneer de werknemer zelf mag kiezen hoe de controle van de hybride werkplek plaatsvindt (bijvoorbeeld via een arbodeskundige of filmmateriaal), de werknemer hiervoor een redelijke termijn krijgt, en de wijziging tijdelijk van aard is; het recht op hybride werken wordt dan hersteld zodra de werknemer zijn werkplek alsnog laat controleren en deze voldoet aan de wettelijke vereisten.⁴¹ Bovendien is geen minder verstrekende maatregel voorhanden dan het (tijdelijk) intrekken van het recht op hybride werken, nu de werknemer weigert de hybride werkplek te laten controleren.⁴²

Ook zonder wijzigingsbeding kan de werkgever tot aanpassing overgaan indien: (1) de werkgever in de gewijzigde omstandigheden als goed werkgever aanleiding heeft kunnen vinden om een voorstel tot wijziging van de arbeidsvoorwaarde te doen; (2) het een redelijk voorstel is; en (3) van de werknemer in redelijkheid kan worden verlangd dat hij het redelijke voorstel van de werkgever aanvaardt (art. 7:611 BW).⁴³ De gewijzigde feiten en omstandigheden zijn niet beperkt tot de werkgeverszijde (vereiste 1). Een wijzigingsvoorstel kan ook zijn oorsprong vinden in het handelen van een werknemer.⁴⁴ Door de weigering van de werknemer om zijn hybride werkplek te laten controleren, kan de werkgever zijn zorgplicht niet (langer) volledig uitoefenen; daarmee is sprake van gewijzigde omstandigheden. Of het voorstel van de werkgever redelijk is (vereiste 2), hangt af van alle omstandigheden van het geval.⁴⁵ Ik volsta met een verwijzing naar de uitwerking van het zwaarwichtige belang van de werkgever bij een wijzigingsbeding (art. 7:613 BW) (vereiste iii), omdat die uitwerking mutatis mutandis geldt ten aanzien van het redelijke voorstel van de werkgever (art. 7:611

BW) (vereiste 2).⁴⁶ Partijen moeten nog wel overeenstemming bereiken over de (tijdelijke) wijziging (vereiste 3). Of van de werknemer in redelijkheid kan worden verlangd in te stemmen met het redelijke voorstel van de werkgever, hangt vooral af van subjectieve feiten en omstandigheden met betrekking tot zijn persoonlijke situatie.⁴⁷ Die feiten en omstandigheden kunnen ertoe leiden dat de werknemer in zijn algemeenheid 'ja' moet zeggen tegen het redelijke voorstel van de werkgever, maar in dit specifieke geval toch 'nee' mag zeggen. De weigerende werknemer die thuis of vanuit een koffietent werkt, kan in deze context het redelijke voorstel vermoedelijk minder snel afwijzen dan de weigerende werknemer die duizenden kilometers verderop geniet van zijn *workation*.⁴⁸ Wanneer de werknemer het redelijke voorstel afwijst, terwijl aanvaarding in redelijkheid van hem kan worden gevergd, heeft de werkgever verschillende opties de wijziging toch door te voeren.⁴⁹

Al met al heeft de werkgever in mijn ogen de bevoegdheid – en met het oog op zijn zorgplicht misschien zelfs wel de plicht – het recht op hybride werken te wijzigen voor de tijd dat de werknemer zijn hybride werkplek niet laat controleren. Naar mijn mening geldt dezelfde conclusie wanneer die controle wel plaatsvindt en blijkt dat de werkplek niet aan de wettelijke vereisten voldoet, terwijl de werknemer weigert mee te werken om dit alsnog te verhelpen.⁵⁰ Waar het in deze paragraaf ging om de wijzigingsbevoegdheid

41 Het zou pas discutabel worden als de werknemer toestemming heeft voor een workation van bijv. drie maanden, de werkgever het nooit heeft gehad over een ergonomische werkplek, de werknemer zijn werkplek (die niet voldoet aan de wettelijke vereisten) laat controleren via bijv. een videoverbinding en de werkgever op basis daarvan een wijziging in de vorm van intrekking van het recht op workation wil bewerkstelligen. In dat geval is een minder ingrijpende maatregel mogelijk: de werknemer de kans geven binnen een redelijke termijn te zorgen voor een ergonomische werkplek.

42 Daarbij ga ik ervan uit dat de werkgever de werknemer meerdere malen heeft gewezen op het belang van een ergonomische werkplek en de gevolgen die het weigeren van een controle kan hebben.

43 HR 11 juli 2008, ECLI:NL:HR:2008:BD1847, r.o. 3.3.2 (*Stoof/Mammoet*).

44 S.F. Sagel, 'Van Stoof/Mammoet naar IFF: zit er bij wijziging van arbeidsvoorwaarden nog licht tussen art. 7:611 en 7:613 BW? (II)', *ArbeidsRecht* 2023/16, p. 22.

45 De Hoge Raad heeft zes gezichtspunten geformuleerd die daarbij van belang kunnen zijn, te weten: (a) de aard van de gewijzigde omstandigheden die tot het voorstel aanleiding hebben gegeven; (b) de aard en ingrijpendheid van het gedane voorstel; (c) het belang van de werkgever; (d) het belang van de door de werkgever gedreven onderneming; (e) de positie van de werknemer; en (f) het belang van de werknemer bij het ongewijzigd blijven van de arbeidsvoorwaarde (HR 11 juli 2008, ECLI:NL:HR:2008:BD1847, r.o. 3.3.2 (*Stoof/Mammoet*)).

46 Tussen art. 7:613 en 7:611 BW is in materieel opzicht hooguit sprake van een subtiel verschil; Sagel stelt dat er materieel geen verschil bestaat tussen art. 7:613 en 7:611 BW (S.F. Sagel, 'Van Stoof/Mammoet naar IFF: zit er bij wijziging van arbeidsvoorwaarden nog licht tussen art. 7:611 en 7:613 BW? (II)', *ArbeidsRecht* 2023/16, p. 24-25), terwijl Van Slooten in dit kader opmerkt dat sprake is van een subtiel verschil (J.M. van Slooten, 'Het IFF-arrest: het onderscheid tussen artikel 7:611 BW en artikel 7:613 BW is en blijft relevant', *ArA* 2024/1.2, p. 39). Wel bestaat een belangrijk verschil t.a.v. het omslagmoment: bij art. 7:611 BW ligt dat pas ná het bereiken van overeenstemming, terwijl een wijziging o.g.v. art. 7:613 BW werking heeft vanaf het moment van doorvoering.

47 S.F. Sagel, 'Van Stoof/Mammoet naar IFF: zit er bij wijziging van arbeidsvoorwaarden nog licht tussen art. 7:611 en 7:613 BW? (II)', *ArbeidsRecht* 2023/16, p. 22.

48 Bij workation zijn de praktische en persoonlijke gevolgen van instemming met het voorstel doorgaans ingrijpend, nu de werknemer daardoor het verblijf in het buitenland voortijdig moet beëindigen. Daarmee raken de gevolgen van instemming niet alleen de inrichting van de werkplek, maar ook de privésfeer en de al gemaakte (financiële en organisatorische) keuzes van de werknemer.

49 Hierbij kan worden gedacht aan het afdwingen van de wijziging bij de rechter (art. 3:296 of 3:300 BW), of het toepassen van de wijziging en wachten op een eventuele procedure van de werknemer, waarna de werkgever zich kan beroepen op de beperkende werking van de redelijkheid en billijkheid (art. 6:248 lid 2 BW) (zie bijv. Rb. Zeeland-West-Brabant 30 januari 2017, ECLI:NL:RBZWB:2017:932). Het risico voor de werkgever is dat de derogerende werking van de redelijkheid en billijkheid (art. 6:248 lid 2 BW) een momentopname is en daarom zuiver juridisch gezien geen structurele wijziging teweegbrengt, maar slechts een buiten toepassing verklaring voor dat moment. Naast de wijzigingsopties kan de werkgever mogelijk de werknemer dwingen tot dooronderhandelen (HR 12 augustus 2005, ECLI:NL:HR:2005:AT7337 (*CBB//PO*)), schadevergoeding vorderen (art. 6:74 jo. 7:611 BW), of ontbinding van de arbeidsovereenkomst verzoeken (art. 7:669 lid 3 sub e of g, resp. 7:686 BW). Wel ga ik ervan uit dat zolang de werknemer zijn werkzaamheden volledig verricht, hij in aanmerking komt voor het volle loon, ongeacht de plaats waar de arbeid wordt verricht.

50 De kosten voor de naleving van de zorgplicht van de werkgever kunnen niet ten laste van de werknemer worden gebracht (art. 44 Arbowet).

van de werkgever ten aanzien van de arbeidsvoorwaarde hybride werken, staat in de volgende paragraaf een ander sanctiemechanisme centraal: ontslag vanwege het niet laten controleren van de hybride werkplek.

3.3 De ontslagbevoegdheid van de werkgever

De vraag die ik in deze paragraaf zal beantwoorden, is of de weigering van de werknemer tot het laten controleren van zijn hybride werkplek, de werkgever een ontslagbevoegdheid geeft. Het niet-meewerken aan een dergelijke controle lijkt op het eerste gezicht misschien te kunnen leiden tot ontbinding vanwege verwijtbaar handelen (art. 7:669 lid 3 sub e BW). De arbeidsovereenkomst van een zieke werknemer die na een schriftelijke waarschuwing (art. 7:629 lid 7 BW) en het stopzetten van het loon (art. 7:629 lid 3 BW) blijft weigeren om mee te werken aan zijn re-integratieverplichtingen (herstel van arbeidsongeschiktheid), kan onder omstandigheden op de e-grond worden ontbonden. Een analoge toepassing van het niet-meewerken aan het herstel van arbeidsongeschiktheid op het niet-meewerken aan het voorkomen van arbeidsongeschiktheid is gauw gemaakt. Toch gaat deze analoge vlieger naar mijn overtuiging niet op. Het systeem van re-integratie legt zowel de werkgever als de werknemer extra verplichtingen op (respectievelijk art. 7:658a en 7:660a BW). Dergelijke bijzondere verplichtingen ontbreken ten aanzien van het voorkomen van arbeidsongeschiktheid. Bovendien kan de weigering van de werknemer om zijn hybride werkplek te laten controleren (art. 11 sub f Arbowet), worden bestraft met een bestuurlijke boete (art. 33 lid 1 Arbowet). Doordat aan deze arboverplichting een bestuursrechtelijke sanctie is verbonden, ligt het minder voor de hand dat een schending van die verplichting ook tot ontslag kan leiden.⁵¹

De weigering om controle van de hybride werkplek toe te staan, lijkt op zichzelf niet tot ontslag te kunnen leiden. Toch zijn omstandigheden denkbaar waarin dat anders ligt. Een discussie over (de controle op) hybride werken kan bijvoorbeeld resulteren in een verstoorde arbeidsverhouding (art. 7:669 lid 3 sub g BW).⁵² Ook valt te denken aan de situatie waarin de werkgever de arbeidsplaats (tijdelijk) heeft gewijzigd (zie paragraaf 3.2)⁵³ en de werknemer vervolgens hardnekkig weigert weer volledig op kantoor te werken. Hoewel de ontslaggrond verwijtbaar handelen (art. 7:669 lid 3 sub e BW) geen subsidiariteitsvereiste kent in die zin dat minder ingrijpende maatregelen vooraf moeten worden uitgeput (zoals het wijzigen van de arbeidsplaats),⁵⁴ ligt het in de rede dat de werkgever de werknemer in zo'n geval eerst voorhoudt dat hij weer volledig op de bedrijfslocatie moet werken. Pas wanneer de werknemer

ook daaraan geen gehoor geeft, lijkt ontslag in beeld te komen.⁵⁵ Dat de weigering om controle van de hybride werkplek toe te staan, kan worden aangemerkt als een (toerekenbare) tekortkoming in de nakoming van de arbeidsovereenkomst (vanwege schending van art. 11 lid 1 sub f Arbowet), maakt dat in mijn ogen niet anders, aangezien deze tekortkoming vermoedelijk van onvoldoende gewicht is om (de gevolgen van) de ontbinding te rechtvaardigen (art. 7:686 BW).

4. Wakker worden voor het te laat is: bevindingen en vooruitblik

In deze bijdrage stond de volgende onderzoeksvraag centraal: wat zijn de mogelijke gevolgen wanneer een werknemer zijn medewerking aan de controle van de hybride werkplek weigert?

In het kort luidt het antwoord op deze vraag als volgt. De werknemer die weigert zijn hybride werkplek te laten controleren en vervolgens schade lijdt, verspeelt naar mijn opvatting in principe niet zijn aanspraak op schadevergoeding (art. 7:658 BW). Wel kan de werkgever in zo'n geval het recht op hybride werken (tijdelijk) wijzigen op grond van een wijzigingsbeding (art. 7:613 BW) of op basis van goed werkgever- en werknemerschap (art. 7:611 BW). De enkele weigering om controle van de hybride werkplek toe te staan, vormt op zichzelf *nog* geen grond voor ontslag.

Uit het voorgaande rijst een bredere vraag die de juridische analyse overstijgt. Werkgevers lijken momenteel nog weinig systematische aandacht te besteden aan de randvoorwaarden van hybride werken,⁵⁶ terwijl zij hybride werken wel actief faciliteren. Deze passieve houding is zorgelijk. De fysieke en mentale langetermijneffecten van structureel hybride werken zijn nog nauwelijks zichtbaar. De vraag dringt zich op of werkgevers tijdig het roer omgooien, of dat de omslag van passief naar actief pas plaatsvindt wanneer een deel van de werknemers al fysiek of mentaal de gevolgen ondervindt.

Ik hoop dat niet alleen mijn bijdrage, maar ook de thuiswerkspecial als geheel, organisaties aanzet tot nadenken over de lange termijn. Hybride werken is namelijk, zoals de titel van de openingsparagraaf al stelde, *here to stay*. Dat verdient niet alleen een juridisch raamwerk, maar ook een cultuur van actieve zorg: voor de werkplek, voor de werknemer, en voor een duurzame, inclusieve en gezonde toekomst van het werk.

51 Dit maak ik ook op uit *Kamerstukken II* 2005/06, 30552, nr. 3, p. 8, meer specifiek uit de woorden dat voor "beoetbare feiten uitsluitend afdoening mogelijk is met bestuurlijke boeten".

52 Zie voor een verstoorde arbeidsverhouding door een discussie over (de omvang van) thuiswerken bijv. Hof 's-Hertogenbosch 18 januari 2024, ECLI:NL:GHSHE:2024:113 en Rb. Midden-Nederland 22 juli 2024, ECLI:NL:RBMNE:2024:5717.

53 Om onnodige complexiteit te voorkomen, maak ik hier geen verschil tussen wijziging o.g.v. art. 7:613 en 7:611 BW (zie par. 3.2).

54 HR 28 mei 2021, ECLI:NL:HR:2021:781, r.o. 3.4 (*InvestInFuture Holding B.V.*).

55 Dit zou mogelijk zelfs een dringende reden kunnen opleveren: het hardnekkig weigeren te voldoen aan redelijke bevelen of opdrachten die door de werkgever zijn verstrekt (art. 7:678 lid 2 sub j BW) (zie uitgebreider J. Dietz & M. Opdam, 'Ontslag op staande voet na schending re-integratieverplichtingen: mission impossible?', *ArbeidsRecht* 2019/14).

56 Ik doel op de volgende data: 57% van de organisaties weet niet hoe de hybride werkplek van de werknemers eruitziet, tegenover 15% die aangeeft dit wel te weten. Het actieve toezicht door leidinggevendenden op de hybride werkplek scoort eveneens laag: 55% is het (helemaal) oneens met de stelling dat leidinggevendenden hier actief op toezien, versus 14% die het (helemaal) eens is. Zie W.S. Conen & N.M.Q. van der Neut, *Juridische en organisatorische vraagstukken bij hybride werken*, Eindrapportage, Amsterdam: AIAS-HSI 2026, p. 97.