

Hybride werken of terug naar kantoor?

Feiten vs. fictie

**Siel Vervalle,
Preventieadviseur ergonomie intern en extern**

Wat is hybride werken?

Vaste locatie, vaste
tijd (al dan niet flex)

Tijds- en
plaatsonafhankelijk
werken

Landschaps-
kantoor

Het
nieuwe
werken

verschillende
ruimtes voor
verschillende taken

Activiteits-
gerelateerd
werken

Verschillende
locaties voor
verschillende taken

Hybride
werken

Hybride werken: deel thuis, deels op kantoor werken

Kenmerken:

- **Locatie flexibiliteit**
- **Tijd flexibiliteit**
- **Structuur: vaste kantoordagen**
- **Digitale ondersteuning**

Enkele vragen voor jullie...



Voordelen hybride werken?

Werknemers	Werkgevers
Flexibiliteit	Tevreden medewerkers
Minder pendeltijd	Lagere kosten
Beter werk-privé balans	Grotere talentpool
Hogere productiviteit	Duurzaamheid
Meer autonomie	

Nadelen hybride werken?

Werknemers	Werkgevers
Minder sociale interactie	Moeilijkere teamcohesie
Vervaging grens tussen werk en privé	Complexere communicatie
Thuiswerkplek niet altijd ergonomisch	Beheer van prestaties en vertrouwen
Minder zichtbaarheid	IT-veiligheid en infrastructuur

Taakanalyse: welke taken voeren beeldschermwerkers uit?

Voorbeeld uit de praktijk

Concentreren



Communiceren



Samenwerken



Opladen en deconnecteren





Concentreren



- Gaat beter **thuis** voor de meerderheid:
 - Denken/ creatief denken
 - Lezen
 - Concentratie
 - Efficiëntie

Thuis	Kantoor
98,9%	69,6%

	Thuis	Kantoor
Ik werk alleen	93,73%	16,18%
Concentratie verstoord	15,83%	52,61%



- Gaat beter **thuis** voor de meerderheid:
 - Vertrouwelijke en private gesprekken

Thuis	Kantoor
87,9%	87,5%

Communiceren



- Gaat beter op **kantoor** voor de meerderheid:
 - Ontvangen van mensen

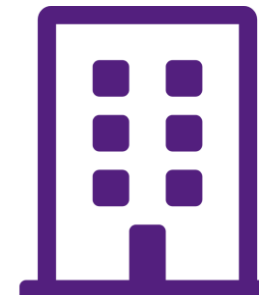
Samenwerken



- Gaat beter op **kantoor** voor de meerderheid:
 - Leren van anderen
 - Connectie met collega's en werkgever

Thuis	Kantoor
69,9%	87,8%

Opladen en deconnecteren



- **Gaat iets beter thuis.**
Zowel thuis als op kantoor
werk aan de winkel

Thuis	Kantoor
55,4%	50,0%

	Thuis	Kantoor
Korte pauzes	27,8%	19,5%
Lang zitten	79,6%	83,1%
Bewegen	37,8%	28,1%
Rechtstaand werken	5,20%	4,12%

- Leesman index
- The covid-19 crisis and telework, aresearch survey on experiences, expectations and hopes, Baert et al, Ugent)

Wat zegt de literatuur?

Doctoraatsonderzoek: wat is voor werknemers de optimale verhouding tussen kantoor en thuiswerk? Eline Moens

Optimale intensiteit van telewerk en samenhang met:

- **werktevredenheid**
- **werk-privébalans**
- **relaties met collega's**
- **professionele ontwikkeling**
- **taakgerichtheid en concentratie**
- **verbondenheid met de werkgever**

Link: Research Brief 119. Doctoraatsonderzoek: wat is voor werknemers de optimale verhouding tussen kantoor en thuiswerk? — UGent@Work — Universiteit Gent

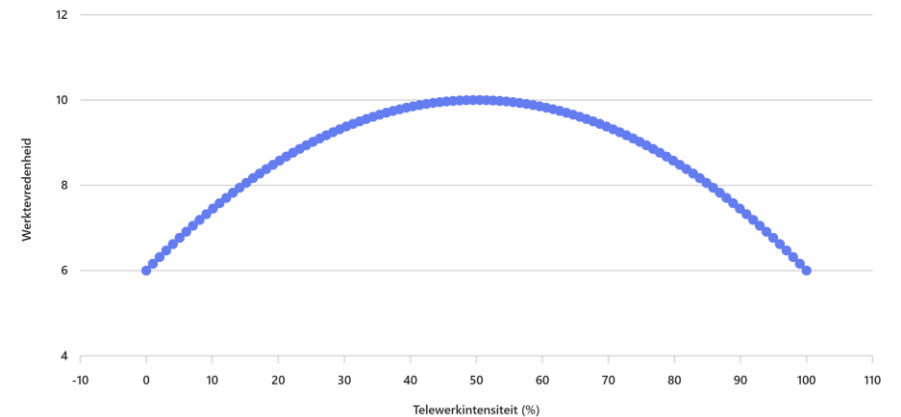


Belangrijkste bevindingen

Inverted U-vormige relatie (omgekeerde U) tussen telewerkintensiteit en:

- Jobtevredenheid
- Werk-privébalans
- Relaties met collega's
- Professionele groei

👉 Optimaal niveau: $\pm 50\%$ telewerk





Belangrijkste bevindingen

Taakefficiëntie en concentratie:

- Verband is **concaaf** met een plateau.
- Stabiliseert bij **meer dan 70% telewerk**.

Verbondenheid met de werkgever:

- Enige aspect met een **licht negatief lineair verband** bij toenemende telewerkintensiteit.

Leesman : the hybrid future

Doel van het rapport

Het rapport onderzoekt de impact van hybride werken op drie niveaus:

- **Werknemers**
- **Organisaties**
- **Samenleving**

Het is gebaseerd op data van 3.988 werknemers uit 8 campagnes tussen juli 2023 en oktober 2024.

Link: [THF-Report-Q4-2024.pdf](#)



1. Impact op werknemers

- **91% van de werknemers vindt hybride werken positief.**
- **Redenen om naar kantoor te gaan: samenwerking (59%), verplichte aanwezigheid (53%), sociaal contact (50%).**
- **Redenen om thuis te werken: betere werk-privébalans (59%), focus (45%), vermijden van pendelen (40%).**
- **Productiviteit: 83% ervaart een positieve impact.**

Uitdagingen:

- Moeilijke hybride vergaderingen (40% ervaart moeite met betrokkenheid).
- Videomeetings veroorzaken vermoeidheid (30%).
- Spontane interacties en informeel leren ontbreken vaak.
- 42% voelt zich soms sociaal geïsoleerd bij thuiswerk.



2. Impact op organisaties

Talent aantrekken en behouden:

- 74% zegt dat hybride werken hun keuze voor een job beïnvloedt.
- 94% noemt werk-privébalans als topfactor bij jobkeuze.

Leiderschap:

- Leiders hebben het moeilijker met hybride werken dan werknemers.
- 33% van de leiders voelt zich uitgesloten van beslissingen.

Bedrijfscultuur:

- 62% ziet een positieve impact van hybride werken op cultuur.
- Toch blijft onboarding en verbinding een uitdaging.

Kantoorruimte:

- Veel organisaties herdenken hun kantoorindeling.
- 67% van vastgoedleiders plant een verkleining van hun vastgoedportfolio.

3. Impact op de samenleving

- **Steden:** Minder pendelaars → minder economische activiteit in stadscentra.
- **Milieu:** Minder pendelen = minder uitstoot, maar grotere huizen en meer energieverbruik kunnen dit compenseren.
- **Inclusie:** Hybride werken maakt werk toegankelijker voor mensen met beperkingen, zorgtaken of lange pendelafstanden.
- **Sociale dynamiek:** Meer flexibiliteit bevordert welzijn, maar digitale ongelijkheid blijft een risico.

One size does not fit all

- **Hybride werken biedt maatwerk en versterkt de autonomie van werknemers.**
- **Toch roepen sommige bedrijven op tot volledige terugkeer naar kantoor.**
- **91% van de werknemers blijft hybride werken verkiezen.**
- **Succesvolle implementatie vereist maatwerk, dialoog en voortdurende optimalisatie.**

Bloom: Hybrid working from home improves retention without damaging performance

Doel van het onderzoek

Effecten van hybride thuiswerk op werknemers

Opzet van het experiment

Deelnemers: 1.612 universitair geschoolde werknemers (IT, marketing, finance)

Groepen:

- Hybride groep: 2 dagen thuiswerk (woensdag en vrijdag)
- Controle groep: 5 dagen op kantoor

Doel: meten van effecten op retentie, tevredenheid, prestaties en promoties

Link: [Hybrid working from home improves retention without damaging performance | Nature](#)



Belangrijkste bevindingen



Voordelen van hybride werken

33% minder verloop (vooral bij vrouwen, niet-managers en mensen met lange pendeltijd)

Hogere werktevredenheid en betere werk-privébalans

Managers veranderden hun mening: van negatief naar positief over productiviteit



Geen negatieve impact op prestaties

Geen verschil in prestatiebeoordelingen over 2 jaar

Geen verschil in promotiekansen

Geen verschil in productiviteit (bv. aantal geschreven code-regels bij IT'ers)

Geen negatieve impact op innovatie, samenwerking of leiderschap

Subgroepanalyse

Vrouwen profiteerden het meest (54% minder verloop)

Werknemers met lange pendel: sterkere daling in verloop

Managers: aanvankelijk sceptisch, maar na ervaring positiever

Perceptie en cultuur

Vooraf: managers verwachtten -2.6% productiviteitsverlies

Achteraf: managers rapporteerden +1.0% winst

Werknemers waardeerden de flexibiliteit en tijdswinst

Conclusie

Hybride werken (2 dagen thuis) verhoogt retentie zonder prestaties te schaden.

Aanbeveling: bedrijven kunnen hybride werkmodellen inzetten als strategisch voordeel.

Let op: vrijwilligheid kan negatieve signalen geven (vooral bij vrouwen), dus volledige implementatie is belangrijk.

Uitdagingen bij hybride werken?

Wat met medewerkers die toch dagelijks naar kantoor willen of moeten komen?

Meer samenwerkruimtes?

Wat met nieuwe collega's?

Wat doe je thuis en wat op kantoor?

(nog) Meer flexwerkplekken?

Minder werkplekken op kantoor?

Ergonomie op kantoor en thuis?

Praktijkrichtlijn kantoorinrichting



Een uitgave van de Vlaamse Ergonomie Vereniging



1

Elke medewerker heeft het recht op een verstelbare werkplek en op de keuze tussen rechtstaand en zittend werken.

Dit principe komt neer op een zit-statafel als standaard voor elke bureelwerker. Daarbij geldt de aanbeveling dat men elke 30 min de zittende houding dient te onderbreken.

2

Bij geconcentreerd werk moet er steeds de mogelijkheid zijn om in een stille zone te werken.

Geconcentreerd werk dient te gebeuren in een afgesloten ruimte voor één persoon of in een stiltezone voor meerdere mensen waar overleg en telefonie niet toegestaan zijn.

3

Wie 4 dagen per week op dezelfde locatie aanwezig is, heeft recht op een eigen werkplek.

Deze richtlijn gaat in tegen het flexwerken als standaard. Mensen zoeken hun eigen plekje op. Gebrek aan privacy is naast lawaai de grootste ergernis in een open kantoor. Voor wie bijna elke dag op kantoor zit, is een eigen basiswerkplek de aanbeveling.

4

Elke medewerker moet minsten 45 min per dag kunnen bewegen tijdens de werkuren.

Zitten afwisselen met staan is een goed idee. Nog beter is af te wisselen met beweging. Daarom werd de "dynamics ratio" geïntroduceerd. Per 8 werkplekken dient er één dynamisch te zitten door middel van bureau-fiets, zitbal, balance board, enz... Ook staand overleggen valt hieronder.

5

Telewerk is ook beeldschermwerk. Ergonomie thuis is een gedeelde verantwoordelijkheid.

Wie op systematische basis van thuis uit telewerkt, heeft een ergonomische werkplek nodig. De werkgever voorziet hiertoe de nodige uitrusting, maar ook de medewerker draagt bij door een afgezonderde ruimte en degelijk meubilair te voorzien en te variëren in taken en houding.

**Vragen of
opmerkingen?**