



## TAFELDISCUSSIE

# DE (ON)MOGELIJKHEDEN VAN HYBRIDE WERKEN

Vóór maart 2020 waren nog maar weinig bedrijven bezig met hybride werken. Anno 2022 lijkt deze manier van werken verankerd binnen veel organisaties. Toch lopen we na drie jaar ervaring nog af en toe tegen uitdagingen aan. Noord-Limburg Business nodigde enkele specialisten uit voor een tafeldiscussie bij Martin Cuypers BV in Venray.

Hybride werken lijkt inmiddels gemeengoed te zijn geworden bij de meeste bedrijven waar dit ook mogelijk is. “Hybride werken gaat nooit meer weg”, knikt Julian Hendriks. “Binnen ons vakgebied was dat ook vóór de coronapandemie al gebruikelijk bij zowel collega’s als klanten. Met de nieuwe automatisering is er nog meer mogelijk en werkt je laptop op kantoor en thuis exact hetzelfde. Persoonlijk geef ik de voorkeur aan werken op kantoor en vóór de pandemie was ik sceptisch ten opzichte van thuiswerken, maar ik ben nu voorbij dat punt. Een aantal van mijn

werknemers werkt drie dagen op kantoor en twee dagen thuis. Dat vertrouwen krijgen ze van mij.”

Rob van Leersum heeft in de afgelopen periode het aantal standaard werkplekken zien afnemen. “Bedrijven willen een andere werkomgeving creëren. Bij grotere bedrijven zie ik vaker de verhouding twee dagen op kantoor en drie dagen thuis. Dat heeft natuurlijk wel invloed op de affiniteit met het bedrijf en de collega’s.”

Eric Arts denkt dat het aan het type bedrijf ligt. “Bij het mkb zie je dat thuiswerken veel minder een rol speelt. Dat wordt

vooral gedaan bij overmacht. Maar het gaat zeker niet weg en ook bij onze klanten zie ik dat zij de voorkeur geven aan een Teams-overleg vanwege de efficiency en de tijdswinst. Verder heb ik het idee dat bij grotere bedrijven het kostenaspect meespeelt. Met wisselende werkplekken kun je wellicht van twee naar één verdieping.”

### VERBINDING

Jeroen Hutjens hoort van veel werkgevers en leidinggevenden dat zij hun medewerkers het liefst op kantoor zien. “Zij lopen

## DE DEELNEMERS:

- Sander Oudenhoven, advocaat bij Voor de Zaak arbeidsrecht en ondernemersrecht
- Jeroen Hutjens, i-vitality en O3 arbodienst
- Eric Arts, mede-eigenaar bij Martin Cuypers BV
- Rob van Leersum, accountmanager bij Vepa the furniture company
- Julian Hendriks, directeur-eigenaar bij JDS bedrijfsautomatisering

tegen het feit aan dat de verbinding met de thuiswerkers anders is. Kijk bijvoorbeeld maar naar een Teams-meeting met een grote groep. Effectief overleggen lukt niet. De crux zit 'm in hoe jij daar als organisatie mee omgaat, hoe je dit uitlegt aan je mensen en hoe je hen erin meeneemt en bepaalt waar en bij wie je verantwoordelijkheden neerlegt. Ook het faciliteren van materiaal zoals een bureaustoel is lastig. Je kunt het wel beschikbaar stellen, maar gebruiken je medewerkers het ook zoals het is bedoeld? Hoe ga je daar als werkgever mee om? Het is lastig om die vertaalslag te maken. Het niet faciliteren van hybride werken is echter not done, gezien de uitdagingen met personele bezetting.”

## WETGEVING

Ook vanuit de wetgeving kun je concluderen dat hybride werken gewoon is

geworden. “De wetgeving voorziet hier al in met de Wet flexibel werken”, legt Sander Oudenhoven uit. “Die wet bestaat uit een aantal onderdelen, waaronder het bepalen van de werktijden en de werkplek (thuis of op kantoor) voor mensen die in loondienst zijn. De werknemer mag bij de werkgever een verzoek doen tot het wijzigen van de werkplaats. Een werkgever mag dit verzoek wel vrij eenvoudig afwijzen, mits hij dit motiveert. Op dit moment ligt er een nieuw wetsvoorstel bij de Eerste Kamer: de Wet werken waar je wilt. In dit wetsvoorstel wordt iets meer gezegd over hybride werken. Wanneer een werknemer dan een verzoek tot thuiswerken indient, moet de werkgever in alle redelijkheid en billijkheid de belangen van werknemer en werkgever afwegen. Een wat zwaardere maatstaf dus om een verzoek om thuiswerken af te wijzen. In de praktijk is er natuurlijk wel een groot verschil tussen een kleiner bedrijf waar thuiswerken nauwelijks een rol speelt en grotere bedrijven. En het hangt ook samen met het type functie en de mate van zelfstandigheid.”

De huidige Arbowetgeving biedt ook enig houvast voor hybride werken. Sander: “Voor wat betreft het thuiswerken gaat het vooral om de ergonomie van de werkplek en moet je als werkgever voorkomen dat

er problemen ontstaan. Maar de wet vermeldt niet precies waar een thuiswerkplek aan moet voldoen. Wel is elke werkgever verplicht om een Risico-Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) te hebben, waarbij alle arbeidsrisico's binnen een bedrijf of organisatie in kaart zijn gebracht met als doel om deze risico's te verkleinen en/of weg te nemen. Maar in de praktijk is het voor werkgevers lastig om invulling te geven aan deze zorgplicht. Zo kun je als werkgever wel een gecertificeerde stoel bij de werknemer thuis plaatsen, maar wanneer deze er scheef in zit ligt dat niet aan de stoel. Je kunt wel adviseren hoe een werknemer zijn werk goed kan doen. Nog lastiger is hoe de werkgever de werknemer kan beschermen tegen bijvoorbeeld psychische (over)belasting.”

## LEIDINGGEVEN

Hoe slaag je erin om een hybride team bij elkaar te houden en op de hoogte te blijven van de situatie per werknemer? “Op het moment dat je hybride werken gaat faciliteren, moet je goed kijken waar je als organisatie voor staat en hoe je dit gaat vormgeven”, benadrukt Jeroen. “Welke werknemers kunnen hiermee omgaan? Wie lopen de kantjes ervan af? Wie mist thuis juist een sociale rem, slaat de pauzemomenten over en overschrijdt de eigen grenzen? Zijn sleutelfiguren



Julian Hendriks

zoals leidinggevend en managers in staat om de verbinding te leggen met de werknemers? Afscheid nemen van je personeel doe je nu niet zo snel, dus je zult van tevoren het gesprek aan moeten gaan en keuzes moeten maken. Tegelijkertijd zit het grootste verzuim op dit moment op psychosociaal vlak, mede vanwege de verschuiving van de werk-privébalans. Ik merk dat veel werkgevers niet goed weten hoe ze met deze situatie moeten omgaan. "Op technisch vlak is het hybride werken allemaal prima in te regelen, maar het psychosociale aspect vind ik als werkgever veel zwaarder wegen", knikt Julian. "Iemand die thuiswerkt, gaat ineens op een andere manier werken en gaat soms langer door. Deze werknemer denkt goed bezig te zijn, maar uiteindelijk 'verkloot' die zichzelf. Ik heb ook begrepen dat de toekomstige burn-outs veel vaker zullen voorkomen en langer zullen duren. Op kantoor kom je sneller bij elkaar, deel je dingen en kun je je aan elkaar spiegelen. Bij hybride werken mis je dat onderlinge contact. Daarom heb ik bepaald dat ik mijn hele team een paar keer per week op kantoor wil zien."

Jeroen: "Dat heeft te maken met de soft skills en de persoonlijkheidskenmerken van een werknemer. De een floreert bij 12 uur werken, de ander zeker niet. Ergens moet je inzichtelijk maken wat bij een individu past en waar diens grenzen liggen. Wat ook meespeelt, is de snelheid van de maatschappij, de continue stroom aan informatie en hoe de generatie van nu erin staat. Veel twintigers van nu zijn hoogopgeleid en willen met minder werken toch goed verdienen. Dat gaat op den duur toch ergens schuren met de maatschappij. De jonge generatie heeft bij tegenwind soms de neiging om sneller te knakken en loopt zo sneller risico op een burn-out."

"Kan de werkgever daar dan niet méér op controleren?"; vraagt Rob zich af. "Als werkgever geeft je het vertrouwen dat een werknemer met thuiswerken functioneert. Maar als het te veel wordt, moet deze pas

op de plaats kunnen maken." Sander geeft aan dat dat genuanceerd ligt. "Wanneer een werknemer bijvoorbeeld een kantoorbaan heeft, kun je sturen op output of hoe je in de lead met elkaar omgaat. Controle mag tot een bepaalde hoogte, maar daar moeten werkgever en werknemer samen afspraken over maken. Als een werknemer niet goed functioneert of ziek is, hanteer je een ander controlemechanisme. Dan wil je als werkgever inzage in wat er gebeurt, of zelfs iets verder gaan en kijken wat een werknemer doet en hoe lang die dit doet. Monitoring kan niet zomaar, dat moet je vanwege de AVG-belangen duidelijk motiveren. Wanneer een werknemer

ziek is, is er echter sprake van een groter belang en moet je als werkgever inbreken op de privacy vanuit je wettelijke verplichting, ook op het gebied van preventie. Uiteindelijk kan het in sommige gevallen verstandig of zelfs noodzakelijk zijn om vaker op kantoor te zijn, bijvoorbeeld wanneer de werknemer gaat re-integreren. Daarom is het belangrijk dat je duidelijke afspraken maakt rond hybride werken en het monitoren van werk en deze vastlegt, bijvoorbeeld in een clausule in het arbeidscontract, een aparte regeling of in het huishoudelijk reglement." Dat monitoren is in de praktijk overigens nog niet zo eenvoudig. Julian: "Je kunt contro-





Sander Oudenhoven

leren wanneer iemand in- en uitlogt, maar je kunt niet beoordelen of het typen van letters hetzelfde is als werken. Iemand moet bijvoorbeeld tussendoor misschien ook even nadenken.”

Jeroen: “Juist bij werken in een kantooromgeving in combinatie met hybride werken en waar psychosociale belasting heeft plaatsgevonden, zie je dat de beperkingen groot kunnen zijn. Daarom is het juist veel krachtiger en effectiever wanneer werkgever en werknemer vooraf inzichtelijk maken wat wel en niet past en hoe je dit gaat vormgeven. Dit inzicht heb je nodig om in de toekomst te kunnen blijven functioneren. Je moet gewoon als werkgever en werknemer in gesprek kunnen gaan om iets voor elkaar te krijgen. Nu is het helaas vaak nodig om de Arbowetgeving of Wet poortwachter te gebruiken en wordt er steeds meer afgeschoven op de werkgever. Eigenlijk zou je de discussie moeten voeren waar het eigenaarschap ligt van verzuim en hoe je daarmee om zou moeten gaan. En dat geldt dan zowel voor een versleten knie als een burn-out.”

## INRICHTING

Wanneer bedrijven hybride werken faciliteren, dienen zij goed te kijken naar hun kantoorinrichting en de werkplekken. In de praktijk blijkt namelijk dat het lastig is om tot een effectief interieurontwerp te komen dat de nieuwe manier van werken van de organisatie faciliteert en ondersteunt. Eric: “Vaak wordt er vooral naar de werkplek thuis gekeken en niet op kantoor. Terwijl je thuisomgeving misschien veel minder inspiratie biedt dan een zogenoemd clubhuis of een kantoor.”

“Hybride werken begint met werken op kantoor”, knikt Rob. “Zelf zien wij dat de productie van standaard bureaus afneemt en dat er heel andere werkvormen worden gecreëerd. Wat voor meubilair bij een inrichting past, hangt niet alleen af van ergonomie maar ook van factoren zoals intern en extern overleg en de behoefte aan scrummen en hospitality. Net als bij de omgang met de personeel moet je bij de kantoorinrichting vooraf afwegen of en hoe hybride werken bij een organisatie past en dan pas kijken hoe je dat thuis inregelt. Vervolgens komt daar vanzelf de juiste werkplek met de juiste stoel en bijvoorbeeld één of twee beeldschermen uit voort. Het kan zijn dat je dan minder bureaus op kantoor nodig hebt en een werknemer bijvoorbeeld een werkplek moet reserveren als die naar kantoor komt.”



Rob van Leersum



Lounge



Meeting rooms

## NIEUW GEOPEND

Op zoek naar een centraal gelegen locatie voor een meeting, brainstormsessie of bijeenkomst? Check dan **Greenport Center Sevenum** voor een arrangement in één van de 5 moderne zalen.

GRATIS parkeren voor de deur.

[GREENPORTCENTER.NL](http://GREENPORTCENTER.NL)

MEETINGS • WERKPLEKKEN • BRAINSTORMEN

Greenport Center Sevenum  
Erik de Rodeweg 3  
5975 SW SEVENUM

088 523 7255  
[info@greenportcenter.nl](mailto:info@greenportcenter.nl)  
[GREENPORTCENTER.NL](http://GREENPORTCENTER.NL)



Locatie

# Dé notaris voor elke fase in uw leven

Wonen, Relatie & erven, Ondernemen en Internationaal privaatrecht. Wij hebben voor elk rechtsgebied een specialist in huis. Doen waar je goed in bent, dát is volgens ons het fundament voor een gedegen advies.

### Metis altijd dichtbij!

**METIS GELEEN**  
Hofdarsweg 49a  
6161 DE Geleen

**METIS GULPEN**  
Looierstraat 2  
6271 BB Gulpen

**METIS ROERMOND**  
Boven de Wolfskuil 3 (BC Roerpoort)  
6049 LX Herten

**METIS MAASTRICHT-AIRPORT**  
Australielaan 90  
6199 AA Maastricht Airport, Beek

**METIS SITTARD**  
Parklaan 9  
6131 KE Sittard



**METIS**  
NOTARISSEN

088 304 0 304 | [info@metisnotarissen.nl](mailto:info@metisnotarissen.nl) | [metisnotarissen.nl](http://metisnotarissen.nl)



## Hybride werken?

Een betrouwbare, veilige, stabiele en flexibele ICT-oplossing?

Met de Moderne Werkplek van JDS bedrijfsautomatisering bent u verzekerd van een werkplek gericht op de toekomst.

0478-531443

[contact@jds.nl](mailto:contact@jds.nl)

✓ Volledige controle    ✓ Optimale beveiliging    ✓ Automatische back-up



Jeroen Hutjens

### PERSOONLIJK ASPECT

“Bij inrichting komt ook een persoonlijk aspect om de hoek kijken”, merkt Julian op. “Ik heb als werkgever mijn kantoor professioneel en ergonomisch verantwoord laten inrichten en alle bureaus volgens de normen op de juiste hoogte laten zetten. Inmiddels staan de bureaus op hele andere hoogtes omdat de werknemers dit zelf prettiger vinden. Uiteindelijk wil iedereen het anders, maar je kunt ook niet 24 verschillende werkplekken met 24 verschillende typen stoelen inrichten.”

Eric: “Wij merken dat steeds meer bedrijven willen investeren in het binnenhalen en behouden van hun mensen en daar hoort ook een inspirerende kantoorinrichting bij. We kijken dan altijd goed naar de situatie en de wensen van de klant en kiezen dan een interieurarchitect die ervaring heeft met de betreffende sector. Naast een mooie, sfeervolle inrichting zijn de praktische en ergonomische aspecten natuurlijk belangrijk, zoals zit-sta tafels en geluidsabsorberende schermen. De inrichting kan soms een uitdaging zijn, bijvoorbeeld wanneer kantoortuinen en -panden lichtpanelen hebben, waarmee ze overal de juiste lichtintensiteit volgens Arbo hebben. Dit geeft echter een overkill aan licht. Onze voorkeur gaat uit naar een kwalitatief lichtplan, waarbij de juiste verdeling tussen werklucht en sfeerlicht kan worden toegepast. Of een callcenterbedrijf heeft akoestische problemen omdat het

kantoor bestaat uit een betondek, een betonnen gietvloer en glazen wanden.”

### INSPRAAK

Sander is benieuwd of de werknemer ook inspraak heeft gedurende het proces. “Mensen zijn immers eigenwijs en werknemers bepalen vaak zelf hoe ze prettig werken.”

Eric: “We geven altijd bij opdrachtgevers aan dat ze moeten zorgen voor draagvlak, door een aantal mensen tot een bepaalde hoogte in het proces te betrekken. We willen juist graag weten wat mensen belangrijk vinden en dit vertalen naar een kwalitatief en technisch correct ingericht concept. Maar dan is het ook zaak dat werknemers goede instructies krijgen over hoe ze het meubilair moeten gebruiken. Vaak zijn ze niet goed op de hoogte van de instelmogelijkheden en klagen ze dat de stoel niet fijn zit.”

Rob: “Een goede inrichting staat of valt met de eerste inventarisatie onder de werknemers. Wat verwachten zij van hun werkgever en het kantoor? Willen ze meer overlegplekken, kunnen scrummen of juist ontmoeten? Of meer ruimtes voor Teams-overleg? Is er behoefte aan meer prikkelarme werkruimtes? Hetzelfde geldt voor het maken van afspraken rondom hybride werken. Op die manier maak je ze deelgenoot, wat zorgt voor binding aan je bedrijf.”