

NUMMER 25, 2 DECEMBER 2025

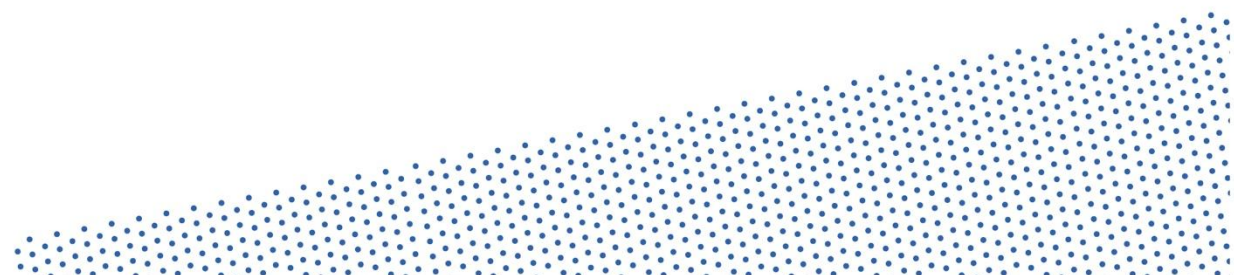
GENTSE ECONOMISCHE INZICHTEN



UNIVERSITEIT
GENT

HET BESTE VAN TWEE BUREAUS

Samen werk maken van succesvol telewerk.



Eline Moens, Stijn Baert, Luc Van Ootegem en Elsy
Verhofstadt | Vakgroep Economie, Universiteit Gent



FACULTEIT ECONOMIE
EN BEDRIJFSKUNDE

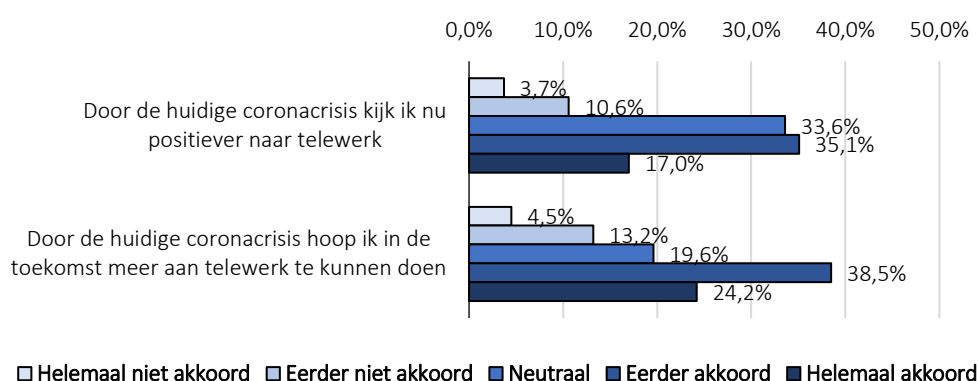
KERNINZICHTEN

- Dit GEI bundelt de **inzichten uit vijf jaar wetenschappelijk onderzoek naar telewerk** binnen UGent@Work en linkt ze aan internationaal studiewerk.
- Onderzoek maakt duidelijk dat telewerkers veel voordelen ervaren: verhoogde werktevredenheid, een verbeterde werk-privébalans, betere beheersing van stress en verhoogde performantie. De nadelen zijn dan weer: een verminderd gevoel van verbondenheid met de werkgever en slechtere relaties op de werkvloer.
- Vooral **bij een hoog aantal telewerkdagen is een zorgvuldige afweging nodig** van voor- en nadelen. Ons onderzoek geeft aan dat:
 1. werktevredenheid en werk-privébalans doorgaans het hoogst zijn als ongeveer de helft van de werktijd wordt getelewerkt;
 2. taakefficiëntie en concentratie pieken bij een telewerkintensiteit van circa 70%;
 3. de verbondenheid met de werkgever lineair afneemt naarmate telewerk toeneemt.
- Met een juiste dosering kan telewerk dus vaak een win-win betekenen voor zowel werknemers in telewerkbare jobs als voor hun werkgevers. Die dosering is echter niet voor elke werknemer op elk moment hetzelfde: **het win-win potentieel van telewerk hangt samen met voldoende flexibele afspraken.**
- Indien goed uitgewerkt, kan telewerk ook grotere maatschappelijke winsten opleveren. **Telewerk heeft het potentieel het aantal burn-outs terug te dringen en een vlottere terugkeer naar het werk mogelijk te maken alsook diversiteit op de arbeidsmarkt te verhogen.**
- Telewerk kan ook ingezet worden als troef in personeelsbeleid. Telewerkmogelijkheden maken vacatures aantrekkelijker. **De gemiddelde sollicitant is bereid een loonsverhoging van vijf procentpunt op te geven** in ruil voor de mogelijkheid om te telewerken.
- Omgekeerd kan **proactief een telewerkvoorkeur aangeven als sollicitant negatieve gevolgen hebben op interviewkansen**, zeker als het wordt gemotiveerd door werk-privébalans: dan zien rekruteerders de sollicitant als minder betrokken, minder ambitieus en minder beschikbaar.

INLEIDING

Sinds de COVID-19-pandemie hebben veel werknemers een positievere kijk op telewerk ontwikkeld, wat geleid heeft tot een grotere vraag naar mogelijkheden om vanop afstand te werken (Moens et al., 2022) (zie Figuur 1). Vandaag de dag willen veel werknemers in functies die geschikt zijn voor telewerk—en dat geldt voor steeds meer beroepen, omdat telewerk in een groeiend aantal beroepen toepasbaar is (Reboul et al., 2023; Urien, 2023)—graag blijven telewerken. Anderzijds vragen meer en meer werkgevers juist om terug te keren naar kantoor. Onderzoek naar telewerk is daarom relevanter dan ooit.

Figuur 1. Kijk en hoop op telewerk bij Vlaamse werknemers door de COVID-19-crisis



Noot. Deze resultaten zijn gebaseerd op Moens et al. (2022): in maart 2020 werd een steekproef bevestigd van Vlaamse werknemers (jonger dan 65 jaar, representatief naar geslacht, leeftijd en opleidingsniveau). De subgroep daarvan die 10% of meer kon telewerken, kreeg deze stellingen voorgelegd (n= 2.673).

Dit Gents Economisch Inzicht, gebaseerd op vijf jaar wetenschappelijk onderzoek naar telewerk binnen UGent@Work, gaat dieper in op twee belangrijke vragen rond telewerk. Ten eerste: wat zijn de (verwachte) gevolgen van telewerk voor werknemers, en wat is de optimale intensiteit? Als tweede wordt er gekeken naar hoe telewerk wordt ervaren in sollicitaties: vinden sollicitanten een job aantrekkelijker als telewerk mogelijk is en hoe kijken werkgevers naar sollicitanten die expliciet vragen om te mogen telewerken? Op basis hiervan worden aanbevelingen geformuleerd voor werknemers, werkgevers en de overheid om van telewerk een succes te maken.

WAT IS TELEWERK?

Telewerk, tegenwoordig een bekend begrip voor velen, was vóór de COVID-19-pandemie nog relatief onbekend in Vlaanderen. Hoewel telewerk al bestaat sinds de jaren zeventig, kende het vóór de crisis slechts een heel trage groei (Gajendran et al., 2024). Met de coronacrisis veranderde dat: plots telewerkte ongeveer de helft van de Vlaamse werknemers (Eurofound, 2020).

Telewerk kan worden gedefinieerd als werk dat normaal gezien op de werkplek van de werkgever zou gebeuren, maar in plaats daarvan elders (vooral thuis) wordt uitgevoerd, voor minstens een deel van het reguliere werkrooster, mogelijk gemaakt door informatietechnologie (European Social Partners,

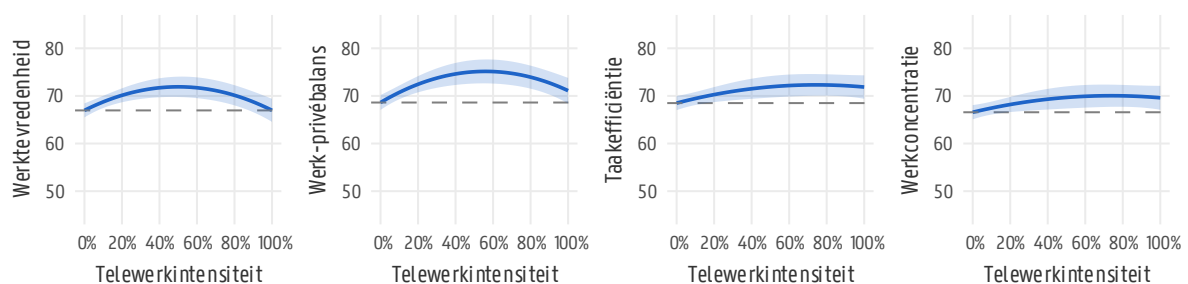
2006; Gajendran et al., 2024). Hoewel er verschillende definities bestaan, staat het idee van locatiegebonden flexibiliteit—de mogelijkheid om te kiezen waar men werkt—centraal (Allen et al., 2015). Het is belangrijk dit te onderscheiden van tijdsgebonden flexibiliteit (Allen et al., 2015). In tegenstelling tot locatiegebonden flexibiliteit is tijdsgebonden flexibiliteit niet automatisch verbonden met telewerk, aangezien telewerkers wel of geen zeggenschap kunnen hebben over wanneer ze hun werk uitvoeren (Allen et al., 2015).

DE TELEWERKBALANS IN DE HUIDIGE JOB

In dit eerste deel wordt er gekeken naar de (verwachte) gevolgen van telewerken voor werknemers in hun huidige job, en hoe de hoeveelheid tijd die men telewerkt daarin meespeelt.

Telewerk levert enkele belangrijke voordelen op. Veel werknemers geven aan dat telewerk een positief effect heeft op hun werktevredenheid, werk-privébalans, taakefficiëntie en werkconcentratie (Moens et al., 2022). Moens et al. (2025) tonen aan dat deze associaties een concaaf patroon vertonen naargelang de intensiteit van telewerk, zoals geïllustreerd in Figuur 2. Met andere woorden: deze werkaspecten scoren beter wanneer er deels wordt getelewerkt dan wanneer men uitsluitend op kantoor werkt. Voor werktevredenheid en werk-privébalans, wordt er een piek bereikt als er halftijds wordt getelewerkt en halftijds op kantoor wordt gewerkt. Taakefficiëntie en werkconcentratie pieken bij een nog hoger niveau van telewerk, namelijk rond de 70%—voor een voltijdse werknemer komt dit dus overeen met meer dan drie dagen per week telewerk. Deze voordelen nemen ook niet opnieuw af als de telewerkintensiteit verder toeneemt. Uit Moens et al. (2024a) blijkt zelfs dat werknemers de impact van telewerk op werk-privébalans, taakefficiëntie en werkconcentratie nog sterker inschatten na verloop van tijd—de studie beschouwde een periode van drie jaar—omdat ze dan beter aangepast zijn aan telewerk. Naast de eerder genoemde voordelen, rapporteren veel werknemers ook dat telewerk een positieve impact heeft (of zal hebben) op het verminderen van werkgerelateerde stress en op het verkleinen van de kans op een burn-out (Moens et al., 2022) (zie Figuur 3).

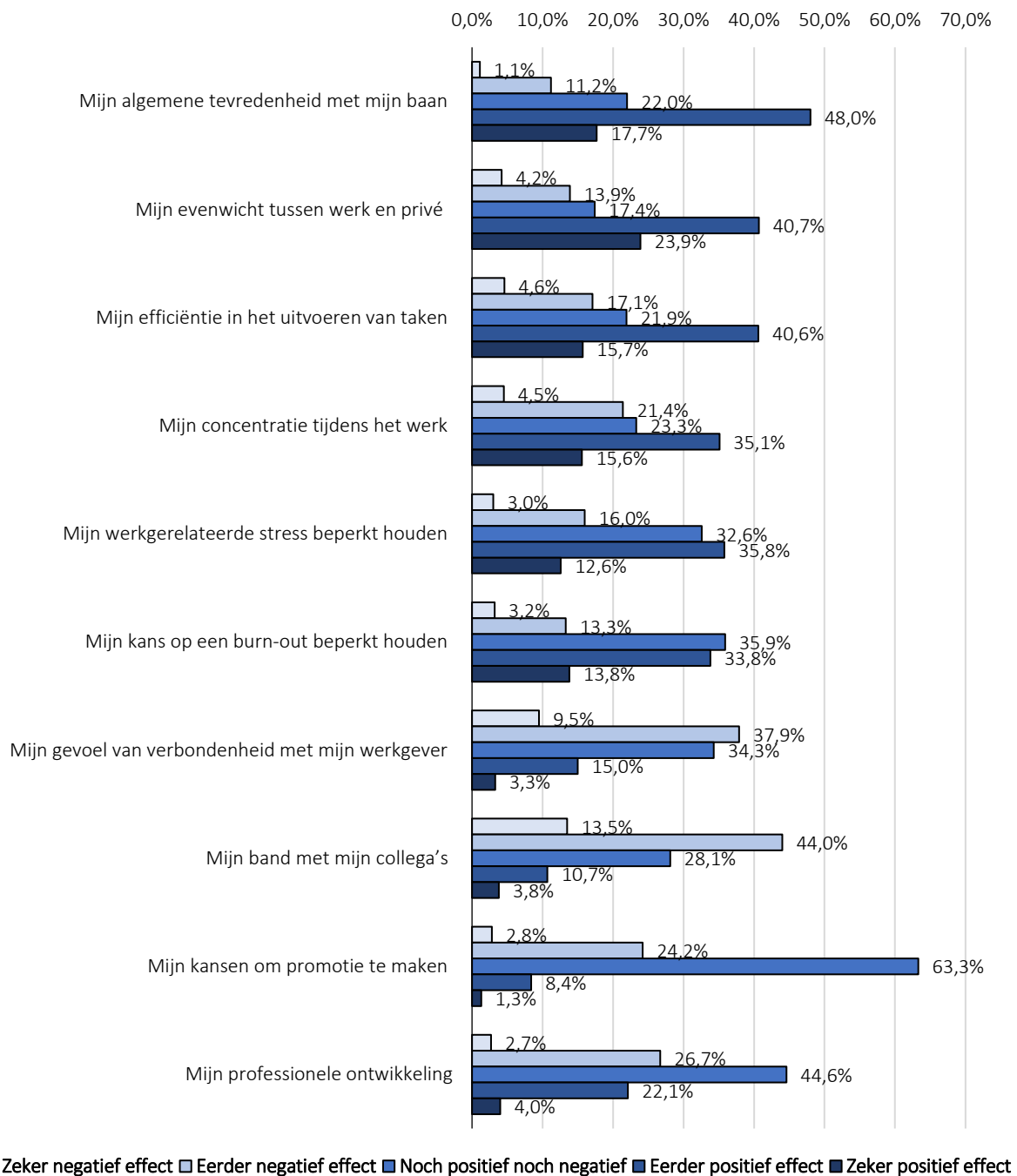
Figuur 2. Visualisatie van de associatie tussen telewerkintensiteit en verschillende werkaspecten



Noot. Deze resultaten zijn gebaseerd op Moens et al. (2025). De grafieken tonen de gemiddelde voorspellingen—marginale effecten op basis van fixed effects OLS-modellen op een longitudinale dataset van 1.397 respondenten die aan minstens twee waves deelnamen (in totaal 5.128 observaties)—voor elk werkaspect, en de bijhorende 95%-betrouwbaarheidsintervallen. De stippellijnen tonen de basiswaarden van de werkaspecten bij 0% telewerkintensiteit. De oorspronkelijke percepties zijn gemeten op een schaal van 1 tot 5 en herschaald met een factor 20 om de interpretatie te vergemakkelijken.

Figuur 3. Impact van telewerk op verschillende werkaspecten

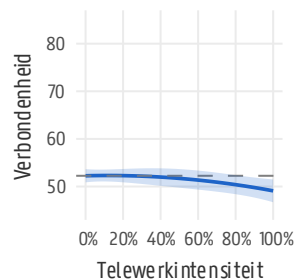
Denkt u dat telewerk in het algemeen een positief, dan wel negatief of neutraal effect heeft (of zou hebben) op de volgende kenmerken van uw beroepsleven?



Noot. Deze resultaten zijn gebaseerd op Moens et al. (2022): in maart 2020 werd een steekproef bevestigd van Vlaamse werknemers (jonger dan 65 jaar, representatief naar geslacht, leeftijd en opleidingsniveau). De subgroep daarvan die 10% of meer kon telewerken, kreeg deze stellingen voorgelegd (n= 2.673).

Toch associëren werknemers telewerk ook met enkele nadelen. Ten eerste kan telewerk hun gevoel van verbondenheid met de werkgever ondermijnen. Veel werknemers geven aan dat telewerk dit aspect negatief kan beïnvloeden (Moens et al., 2022) (zie Figuur 3), en het verband tussen de intensiteit van telewerk en de ervaren verbondenheid met de werkgever verloopt licht negatief lineair (Moens et al., 2025) (zie Figuur 4). Ten tweede zien veel werknemers telewerk als een mogelijke bedreiging voor de relaties op de werkvloer: velen zijn het ermee eens dat telewerk een negatieve impact heeft of zou hebben op de band met collega's (Moens et al., 2022) (zie Figuur 3).

Figuur 4. Visualisatie van de associatie tussen telewerkintensiteit en verbondenheid met de werkgever



Noot. Deze grafiek is gebaseerd op Moens et al. (2025) en toont de gemiddelde voorspellingen voor verbondenheid met de werkgever—marginale effecten op basis van fixed effects OLS-modellen op een longitudinale dataset van 1.397 respondenten die aan minstens twee waves deelnamen (in totaal 5.128 observaties)—en het bijhorende 95%-betrouwbaarheidsinterval. De stippellijnen tonen de basiswaarden bij 0% telewerkintensiteit. De oorspronkelijke perceptie is gemeten op een schaal van 1 tot 5 en herschaald met een factor 20 om de interpretatie te vergemakkelijken. De associatie tussen telewerkintensiteit en relaties met collega's is mogelijks concaaf, maar wegens beperktere empirische evidentie wordt dit als suggestief bestempeld in Moens et al. (2025) en wordt dit hier niet opgenomen.

Werknemers zijn over het algemeen minder uitgesproken over het effect van telewerk op hun professionele groei en promotiekansen (Moens et al., 2022). De meeste werknemers zijn noch positief, noch negatief over de (verwachte) impact van telewerk op deze aspecten, terwijl sommigen negatieve gevolgen vrezen voor professionele groei en promotiekansen (zie Figuur 3).

Het is duidelijk dat beslissingen rond telewerk gepaard gaan met afwegingen tussen voor- en nadelen. Deze **afwegingen zijn vooral belangrijk bij een hoge telewerkintensiteit**: hoewel de werkconcentratie en taakefficiëntie dan maximaal zijn, is de negatieve impact op de verbondenheid met de organisatie hier ook het grootst.

In het algemeen, valt de telewerkbalans voor veel werknemers positief uit, maar het is belangrijk te beseffen dat niet iedereen telewerk op dezelfde manier ervaart. Uit Moens et al. (2022) blijkt dat geslacht, aantal kinderen, leeftijd, opleidingsniveau, en ook migratieachtergrond een significante invloed hebben op hoe telewerk wordt geëvalueerd. Zo geven vrouwen vaker een positievere impact van telewerk op verschillende werkaspecten aan, behalve van het verhoogd telewerken tijdens corona, waarschijnlijk omdat ze het dan moesten combineren met het opvangen van kinderen. Met betrekking tot leeftijd valt op dat oudere werknemers vooral positief zijn over de verhoogde concentratie dankzij telewerk. Mensen met een migratieachtergrond zijn dan weer positiever over de impact van telewerk op relaties met de collega's en de verbondenheid met de werkgever. Dit zou mogelijks verklaard kunnen worden doordat minder discriminatie wordt ervaren als gevolg van minder face-to-

facecontact. Naast individuele kenmerken, spelen ook jobgerelateerde kenmerken zoals sector en job-karakteristieken een rol. Zo blijkt bijvoorbeeld dat werknemers die in hogere mate afhankelijk zijn van collega's de positieve impact van telewerk op bepaalde werkaspecten minder hoog inschatten.

WIN-WIN POTENTIEEL VOOR WERKNEMERS ÉN WERKGEVERS

Een belangrijke kanttekening bij bovenstaande uiteenzetting is dat het merendeel van deze studies vertrekt vanuit het perspectief van de werknemer, terwijl andere perspectieven—zoals dat van de werkgever of van directe collega's—eveneens relevant zijn. Zo vrezen veel ondernemingen voor een negatieve impact van telewerk op productiviteit. Bloom et al. (2024) toont echter aan, op basis van een experiment in reële bedrijfsomgevingen, dat hybride werken geen negatief effect heeft op objectief gemeten productiviteit en prestaties, die zorgvuldig geëvalueerd werden aan de hand van formele beoordelingen door leidinggevendenden, collega's, ondergeschikten en, indien relevant, klanten.

Het hierboven besproken wetenschappelijk onderzoek naar telewerk binnen UGent@Work toont bovendien aan dat telewerk voor vele werknemers de werktevredenheid en werk-privébalans versterkt, waardoor het ervoor kan zorgen dat werknemers tevredener worden. Het verhogen van de tevredenheid levert voordelen op voor de organisatie: tevreden werknemers blijven doorgaans langer bij hun werkgever, hebben minder kans op burn-out en melden zich minder vaak ziek (Hom et al., 2017; Ybema et al., 2010). Het creëren van een positieve werkervaring dankzij telewerk kan dus een belangrijke bijdrage leveren aan het succes van de organisatie (Oswald et al., 2015).

Als telewerk op een effectieve manier wordt ingezet, betekent het een win-win voor zowel werknemers als werkgevers.

Een belangrijke **voorwaarde voor geslaagd telewerken is wel dat telewerk op een effectieve manier wordt ingezet**. De hierboven besproken onderzoeksresultaten leiden tot enkele concrete aanbevelingen voor organisaties bij het vormgeven van hun telewerkbeleid: 1) zorg voor een telewerkbeleid met de nodige flexibiliteit, 2) maximaliseer zo veel mogelijk de voordelen, 3) zet actief in op het minimaliseren van mogelijke nadelen, en 4) ga in dialoog met de werknemer en wijs hierbij ook op de gedeelde verantwoordelijkheid om telewerk te doen slagen.

Ten eerste bouwen organisaties best flexibiliteit in in hun telewerkbeleid. De verschillen in de evaluatie van telewerk naargelang individuele en jobgerelateerde kenmerken zoals gerapporteerd in Moens et al. (2022) maken duidelijk dat er geen 'one-size-fits-all' telewerkbeleid is. Organisaties bepalen best zorgvuldig welke aspecten echt gelden voor alle werknemers—en deze die standaardisering vereisen op organisatieniveau kunnen dan opgenomen worden in een overkoepelend telewerk-kader—en welke elementen via overleg tussen leidinggevende en werknemer op maat kunnen worden afgestemd. Zo kan er zo goed mogelijk ingespeeld worden op de individuele omstandigheden van werknemers.

Ten tweede is het belangrijk de voordelen van telewerk te waarborgen en maximaal te benutten. In het kader van performantie kan het zinvol zijn voor organisaties om af te stappen van starre wekelijkse

telewerkschema's. Een vast schema van bijvoorbeeld twee telewerkdagen per week laat namelijk nog potentieel onbenut, aangezien de meeste werknemers pieken in werkconcentratie en taakefficiëntie bereiken bij meer dan 70% telewerk. Tijdens periodes waarin meer concentratie nodig is, zouden werknemers dus vaker kunnen telewerken, terwijl dit in andere weken teruggeschoefd kan worden. Naast voordelen op vlak van performantie, verhoogt telewerk ook de tevredenheid en het welzijn. Volgens Moens et al. (2024b) wordt de aantrekkelijkheid van telewerk in het bijzonder verklaard door verwachtingen van: (1) een betere werk-privébalans, (2) meer autonomie in werkplanning en (3) meer autonomie in werkmethoden bij jobs met meer telewerkmogelijkheden. Voor organisaties is de belangrijkste les: respecteer de autonomie door overmatige controle te vermijden, ook al zijn leidinggevenden bij telewerk vaker geneigd dit te doen (Samnani, 2024). De focus moet liggen op het bereiken en beoordelen van eindresultaten aan de hand van objectieve criteria, waarbij leidinggevenden hun verwachtingen duidelijk communiceren (Gajendran et al., 2024). Daarenboven kunnen organisaties die dit nog niet doen overwegen om, naast locatiegebonden flexibiliteit, ook flexibiliteit te bieden rond wanneer er wordt gewerkt ('tijdsgebonden flexibiliteit'). Dit vergroot de autonomie in het plannen van het werk en versterkt de voordelen voor de werk-privébalans. Naast het optimaal organiseren van locatie- en tijdsgebonden flexibiliteit, is het ook cruciaal om het werken op kantoor optimaal te organiseren. De voordelen van kantoorwerk moeten ook maximaal worden benut op kantoordagen. Daarbij is het belangrijk dat er adequate en aantrekkelijke faciliteiten op kantoor voorzien worden, zodat werknemers er graag naartoe komen en er efficiënt kunnen werken.

Ten derde moeten werkgevers actief de mogelijke nadelen van telewerk beperken. Eerst is het belangrijk om de verbondenheid met de organisatie en tussen de collega's actief te versterken. Dat kan via regelmatige teamactiviteiten, meetings en check-ins tussen leidinggevenden en werknemers. Ook het ontwerp van telewerkbeleid speelt een rol: vanuit het oogpunt van verbondenheid en werkrelaties is het beter om niet zomaar willekeurige telewerkdagen toe te laten, maar bv. één vaste kantoordag per week te voorzien. Flexibiliteit blijft daarbij cruciaal: meer aanwezigheid kan tijdelijk wenselijk zijn, zoals bij het onthaal van nieuwe collega's. Hierbij is het belangrijk dat de reden hiervoor duidelijk wordt gecommuniceerd. Naast sociale isolatie worden ook best de bezorgdheden rond professionele isolatie weggenomen: veel werknemers zijn onzeker of telewerk hun promotiekansen of loopbaanontwikkeling schaadt en sommigen vrezen een negatieve impact (Moens et al., 2022). Daarom is het ook in dit opzicht belangrijk om verwachtingen vooraf helder te communiceren aan de hand van meetbare criteria en hierop promotiekansen te baseren.

Duidelijke afspraken tussen werknemers en werkgevers kunnen voorkomen dat werkgevers ervan uitgaan dat hun werknemers sowieso thuiswerken met een kind op hun schoot en dat sommige werknemers ervan uitgaan dat het normaal is om thuiswerk systematisch te combineren met zorgtaken.

Ten vierde is het aan te raden om met werknemers in dialoog te gaan over welke telewerkregeling kan bijdragen aan hun welzijn en productiviteit, en tegelijk te benadrukken dat dit een gedeelde verantwoordelijkheid is. In dialoog gaan met werknemers is eveneens sterk aan te raden bij een zogenaamd 'return-to-office'-beleid. Veel organisaties die sinds de coronacrisis ruime

telewerkmogelijkheden aanboden, voeren nu een dergelijk beleid in, waarbij medewerkers opnieuw deels op kantoor worden verwacht. Het is daarbij cruciaal dat deze beslissing niet eenzijdig wordt genomen of opgelegd. Anders kan het aanleiding geven tot onvrede en misschien zelfs tot het vertrek van talentvolle werknemers naar werkgevers met ruimere telewerkmogelijkheden. Duidelijke communicatie is hierbij essentieel om draagvlak te creëren. Wat betreft gedeelde verantwoordelijkheid, is de combinatie van telewerk en actieve kinderzorg een belangrijk concreet aandachtspunt. Tijdens de COVID-19-crisis werd telewerk door ouders vaker negatief beoordeeld, waarschijnlijk omdat scholen en opvang gesloten waren (Moens et al., 2022). Het combineren van actieve kinderzorg met telewerk kan voordelen zoals werkconcentratie en taakefficiëntie ondermijnen (Loezar-Hernández et al., 2023). Werknemers moeten zelf kritisch inschatten of dit hun prestaties beïnvloedt en, indien dit het geval is, erkennen dat het beter is werk en zorg te scheiden. Tegelijk kunnen organisaties expliciet maken dat telewerk niet bedoeld is om actieve kinderzorg te combineren met werk, behalve in uitzonderlijke situaties. Bij een gebrek aan duidelijke afspraken nemen werkgevers vaker aan dat werknemers tijdens het telewerken bezig zijn met actieve kinderzorg, terwijl veel plichtsbewuste werknemers dat uit zichzelf juist vermijden. Duidelijke afspraken helpen misverstanden voorkomen en dragen bij aan effectiever telewerken.

DE TELEWERKBALANS BIJ SOLLICITATIES

In dit tweede deel wordt gekeken naar de signalen die telewerk afgeeft in een rekruteringscontext. Eerst wordt dieper ingegaan op de vraag hoe het aanbieden van telewerkmogelijkheden de perceptie van sollicitanten en de aantrekkelijkheid van een job beïnvloedt.

Moens et al. (2024b) gingen aan de hand van een vignettenexperiment—dat zijn experimenten ingebouwd in een survey—na of jobs met meer telewerkmogelijkheden aantrekkelijker zijn en waarom dat zo is. Het onderzoek toont aan dat telewerk overwegend met positieve verwachtingen wordt geassocieerd, waardoor meer telewerkmogelijkheden vacatures aantrekkelijker maken voor veel sollicitanten. **Velen zijn zelfs bereid een loonsverhoging op te geven in een nieuwe job in ruil voor de mogelijkheid om te telewerken.** Veel van de hierboven beschreven (verwachte) gevolgen die door werknemers worden gerapporteerd, komen ook naar voor bij de verwachtingen die sollicitanten hebben. De meeste sollicitanten verwachten een hogere werktevredenheid, productiviteit, een betere werk-privébalans en minder stress in functies met meer telewerkmogelijkheden. Daarnaast blijkt ook dat sollicitanten meer autonomie (zowel autonomie in de manier waarop het werk wordt uitgevoerd, als in het plannen van het werk en in het maken van beslissingen) verwachten in dergelijke functies. Ze anticiperen zelfs, dit wel in tegenstelling met de hierboven beschreven resultaten in een werknemerscontext, een licht positieve impact op hun professionele ontwikkeling en verbondenheid met de werkgever. Ze voorzien wel zwakkere relaties met collega's in functies met meer telewerkopties, net als werknemers. Ze verwachten een neutrale impact van het telewerken op promotiekansen, feedback of de relatie met de leidinggevende.

Als bij een nieuwe job het loon normaal 10% zou stijgen, dan vindt men het even goed om slechts 5% loonstijging te krijgen wanneer daar een extra telewerkdag tegenover staat.

Moens et al. (2024b) geven ook inzicht in de vorm van de relatie tussen het aantal telewerkmogelijkheden en de aantrekkelijkheid van de functie en of er een invloed is van individuele of jobgerelateerde eigenschappen. Het verband tussen telewerkmogelijkheden en jobaantrekkelijkheid blijkt min of meer lineair te zijn: elke (halve) dag meer telewerkmogelijkheid leidt tot extra aantrekkelijkheid van de job. Er is dus geen sprake van een plafond waarbij meer telewerkmogelijkheden vanaf een bepaald moment niet meer als extra aantrekkelijk wordt gezien. Bovendien is hier, in tegenstelling tot het gebruik van telewerk in bestaande functies, de invloed van individuele eigenschappen of jobeigenschappen zeer beperkt. Telewerkmogelijkheden worden dus in het algemeen als meer aantrekkelijk gezien, waarbij maar weinig individuele of jobgerelateerde kenmerken een rol spelen. Dit suggereert dat de mogelijkheid om te telewerken door de brede beroepsbevolking als een wenselijk jobkenmerk wordt beschouwd.

Het is niet alleen interessant om te kijken naar de signalen van het aanbieden van telewerk door de werkgever, maar eveneens naar de signalen van het vragen van telewerk door de werknemer. Daarom wordt ook gekeken naar hoe het expliciet vragen naar telewerkmogelijkheden door sollicitanten de perceptie van rekruteerders en de kans op een uitnodiging voor een sollicitatiegesprek beïnvloedt.

Moens et al. (2023) legden in een vignettenexperiment fictieve kandidaten voor aan echte rekruteerders. Sommige van deze kandidaten gaven aan graag te telewerken omdat ze dan productiever kunnen werken, anderen gaven aan te willen telewerken in het kader van hun werk-privébalans en anderen spraken geen voorkeur uit voor telewerk. Niet zo verrassend—gezien er wordt afgeweken van het beeld van de ideale werknemer die volledig toegewijd is en altijd beschikbaar voor het werk—blijkt dat het **vermelden van een wens om te telewerken om de werk-privébalans te verbeteren duidelijk negatieve gevolgen heeft** voor de kans op een sollicitatiegesprek. Het zendt signalen uit van een lagere ambitie, minder toewijding en lagere beschikbaarheid. Maar het actief benadrukken van een productiviteitsmotivatie—en dus van waarden gelinkt aan de ideale werknemer, wat positief zou moeten overkomen bij rekruteerders—blijkt het negatieve effect van het aangeven van een telewerkvoorkeur zelfs niet altijd te compenseren. Alles hangt af van de context. De impact van het vermelden van een door productiviteit gemotiveerde telewerkvoorkeur op de kans op een sollicitatiegesprek is namelijk afhankelijk van eigenschappen van de rekruteerder (meer specifiek: ervaring met aanwerven voor de specifieke job, het hebben van kinderen en de mate waarin deze zelf belang hecht aan telewerkmogelijkheden), van de kandidaat (meer specifiek: relevante werkervaring) en van de job (meer specifiek: de mate waarin fysieke activiteiten vereist zijn).

Sollicitanten staan dus voor nog een telewerkgerelateerd dilemma: geven ze proactief hun telewerkvoorkeur aan, of niet? Enerzijds kan openheid helpen om te zien of er een goede match is met de organisatie, anderzijds kan dit hun kans verkleinen om uitgenodigd te worden voor een interview (Moens et al., 2023).

TELEWERK ALS TROEF IN PERSONEELSBELEID

Organisaties hebben er baat bij grondig na te denken over telewerk als troef in hun personeelsbeleid: het aanbieden van telewerkmogelijkheden verhoogt de aantrekkelijkheid van een job en geeft organisaties een concurrentievoordeel bij het aantrekken van geschikte kandidaten. Organisaties die geen rekening houden met de wijdverspreide voorkeur voor telewerk—of die hun telewerkbeleid niet duidelijk communiceren—zullen meer moeite hebben om vacatures in te vullen met getalenteerde kandidaten, wat zeker in de huidige ‘war for talent’ bijzonder nadelig is. Bovendien kan het benadelen van sollicitanten die telewerk verkiezen als gevolg hebben dat mogelijk zeer competente kandidaten worden uitgesloten.

De sleutel tot succes voor het inzetten van telewerk als troef in personeelsbeleid ligt in proactieve communicatie over het telewerkbeleid tijdens het rekruteringsproces. Het is essentieel dat organisaties actief aangeven of telewerk mogelijk is en indien het wordt aangeboden lichten ze best ook de onderliggende redenen toe. Dan moet de sollicitant ook niet kiezen tussen het al dan niet vermelden van een voorkeur voor telewerk. Voor organisaties stijgt dankzij duidelijke communicatie de kans op het aantrekken van goed passende kandidaten en het zorgt voor een betere afstemming op vlak van waarden tussen sollicitanten en organisatie. Dit kan op zijn beurt negatieve gevolgen zoals vroegtijdig vertrek en de daaraan verbonden kosten voorkomen (Verquer et al., 2003; Vanderstukken et al., 2016). Wanneer telewerk wordt aangeboden, kan het bovendien nuttig zijn sollicitanten gerust te stellen dat er initiatieven worden genomen om de kwaliteit van de werkrelaties te behouden, aangezien dit vaak de grootste zorg is bij jobs waar meer telewerkmogelijkheden worden aangeboden (Moens et al., 2024b).

DE ROL VAN DE OVERHEID

Telewerk verdient de aandacht van de overheid om drie belangrijke redenen.

1. Het aantal jobs dat vanop afstand kan worden uitgevoerd, neemt toe, waardoor het relevanter wordt voor een steeds groter deel van de beroepsbevolking (Urien, 2023; Reboul et al., 2023).
2. Zoals hierboven aangetoond, hebben veel werknemers door de COVID-19-pandemie een positievere perceptie van telewerk ontwikkeld, wat resulteert in een grotere vraag naar telewerkmogelijkheden in de (post-pandemische) toekomst.
3. Telewerk kan, mits goed geïmplementeerd, niet alleen voordelen opleveren voor werknemers en werkgevers, maar ook voor de samenleving als geheel. Telewerk kent namelijk bredere maatschappelijke voordelen.
 - a. Een eerste voorbeeld zijn de lagere gezondheidszorgkosten die verband houden met burn-out. Mentale gezondheid en welzijn staan steeds hoger op de politieke agenda, gezien hun substantiële maatschappelijke kost, wat de nadruk vergroot op werkbaar

werk (Michiels & Dumarey, 2024). **Telewerk moet daarom erkend worden als een waardevol instrument, dankzij het potentieel om stress te verminderen, burn-out te voorkomen en de werk-privébalans te verbeteren.**

- b. Een tweede maatschappelijk voordeel is dat telewerk kan fungeren als een ‘levelling mechanism’, oftewel een middel om structurele ongelijkheden op de arbeidsmarkt te verkleinen. Het kan de arbeidsmarktparticipatie bevorderen van groepen die drem-pels ervaren bij traditionelere werkvormen en het kan meer inclusie op de werkvloer stimuleren (Elsamani & Kajikawa, 2024). Voorbeelden zijn mensen die herstellen van burn-out, voor wie telewerk een meer toegankelijke herintrede kan betekenen (Sterkens et al., 2024); werknemers die te maken krijgen met discriminatie of microagres-sies, zoals personen met een migratieachtergrond of vrouwen (Hsu & Tambe, 2025); of mensen met mobiliteitsuitdagingen, waaronder personen met een beperking (Elsa-mani & Kajikawa, 2024). **Mits zorgvuldig geïmplementeerd en ondersteund, kan te-lewerk dus een belangrijke rol spelen in het bevorderen van meer inclusie op de arbeidsmarkt.**

Omwille van deze bredere maatschappelijke voordelen, kan de overheid beslissen om in te zetten op telewerk. De overheid kan wel beter een ondersteunende dan een voorschrijvende rol opnemen op vlak van telewerkbeleid: aangezien niet iedereen telewerk op dezelfde manier ervaart, zijn algemene regels rond telewerk (een universeel toepasbaar of ‘one-size-fits-all’-beleid) niet wenselijk. De overheid kan wel helpen de kloof te overbruggen tussen werknemers, die steeds vaker telewerk wensen, en werkgevers, die vaak terughoudender zijn, en ondersteuning bieden bij het faciliteren van effectief telewerk om wederzijdse voordelen te realiseren en nadelen te beperken.

De overheid kan beter een ondersteunende dan een voorschrijvende rol opnemen in-zake telewerk.

Concreet kan de overheid werkgevers proberen overtuigen dat het in hun eigen voordeel is om hun telewerkregelingen expliciet te communiceren in het rekruteringsproces (bijvoorbeeld door het aan te moedigen in vacatures die via de VDAB worden gepubliceerd of door het goede voorbeeld te geven in publieke organisaties). Daarnaast kan de overheid ook programma’s financieren en promoten die bedrijven helpen te evalueren hoe telewerk in hun organisatie past en om een geschikt en doeltref-fend telewerkbeleid te ontwikkelen. Voor sommige organisaties kan de conclusie zijn dat telewerk niet compatibel is met hun cultuur. Maar telewerk bij voorbaat afwijzen omwille van een verouderd denkpatroon of weerstand tegen verandering kan leiden tot suboptimale resultaten voor werkne-mers, werkgevers en de samenleving in zijn geheel.

REFERENTIES

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <http://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630, 920–925. <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>
- Elsamani, Y., & Kajikawa, Y. (2024). How teleworking adoption is changing the labor market and workforce dynamics? *PLOS ONE*, 19(3), e0299051. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0299051>
- Eurofound (2020). Living, working and COVID-19 First findings – April 2020. Eurofound. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20058en.pdf. Accessed 1 July 2021
- European Social Partners (2006). Implementation of the European Framework Agreement on Telework. The European Social Partners. https://resourcecentre.etuc.org/sites/default/files/2019-09/Tel-work%202006_Final%20Joint%20Implementation%20Report%20-%20EN.pdf. Accessed 6 January 2025
- Gajendran, R. S., Ponnappalli, A. R., Wang, C., & Javalagi, A. A. (2024). A dual pathway model of remote work intensity: A meta-analysis of its simultaneous positive and negative effects. *Personnel Psychology*, 77(4), 1351–1386. <https://doi.org/10.1111/peps.12641>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Hsu, D. H., & Tambe, P. B. (2025). Remote work and job applicant diversity: Evidence from technology startups. *Management Science*, 71(1), 595–614. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2022.03391>
- Loezar-Hernández, M., Briones-Vozmediano, E., Ronda-Pérez, E., & Otero-García, L. (2023). Juggling during lockdown: Balancing telework and family life in pandemic times and its perceived consequences for the health and wellbeing of working women. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(6), 4781. <https://doi.org/10.3390/ijerph20064781>
- Michiels, C., & Dumarey, A. (2024). Record aantal langdurig zieken en lange wachtlijsten: Dit zijn de standpunten van de partijen over gezondheidszorg en welzijn. *Vrtnews*. <https://www.vrt.be/vrt-nws/nl/2024/05/21/hoe-houden-we-iedereen-gezond-gezondheidszorg-welzijn-standpunt/>. Accessed 9 April 2025
- Moens, E., Lippens, L., Sterkens, P., Weytjens, J., & Baert, S. (2022). The COVID-19 crisis and telework: A research survey on experiences, expectations and hopes. *European Journal of Health Economics*, 23(4), 729–753. <https://doi.org/10.1007/s10198-021-01392-z>
- Moens, E., Lippens, L., Vangronsveld, K., De Vos, A., & Baert, S. (2025). Too much of a good thing? Telework intensity and workplace experiences. *IZA Discussion Paper Series*, 17721.

- Moens, E., Verhofstadt, E., Van Ootegem, L., & Baert, S. (2023). So, dear applicant, do you mean working from home or shirking from home? IZA Discussion Paper Series, 16560.
- Moens, E., Lippens, L., D'hert, L., & Baert, S. (2024a). Speeding Up on the Learning Curve: The Evaluation of Telework Following a Surge in Telework Experience. IZA Discussion Paper Series, 16900.
- Moens, E., Verhofstadt, E., Van Ootegem, L., & Baert, S. (2024b). Disentangling the attractiveness of telework to employees: A factorial survey experiment. *International Labour Review*, 163(2), 325–348. <https://doi.org/10.1111/ilr.12424>
- Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789–822. <https://doi.org/10.1086/681096>
- Reboul, E., Pailhé, A., & Counil, É. (2023). Experience and intensity of telework: Links with well-being after a year of the COVID-19 pandemic in France? *Population*, 78(3), 479–514. <https://doi.org/10.3917/popu.2303.0523>
- Samnani, A. K. (2024). The potential dark side of remote work transformation: A social vulnerability and relational perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–30. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2416523>
- Sterkens, P., Baert, S., Moens, E., Wuyts, J., & Derous, E. (2024). I won't make the same mistake again: Burnout history and job preferences. *Journal of Population Economics*, 37(1). <https://doi.org/10.1007/s00148-024-00980-6>
- Urien, B. (2023). Teleworkability, preferences for telework, and well-being: A systematic review. *Sustainability*, 15(13), 10631. <https://doi.org/10.3390/su151310631>
- Vanderstukken, A., Van den Broeck, A., & Proost, K. (2016). For Love or for Money: Intrinsic and extrinsic value congruence in recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 24(1), 34–41. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12127>
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473–489. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00036-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00036-2)
- Ybema, J.F., Smulders, P. G. W., & Bongers, P. M. (2010). Antecedents and consequences of employee absenteeism: A longitudinal perspective on the role of job satisfaction and burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 102–124. <https://doi.org/10.1080/13594320902793691>



Dr. Eline Moens is postdoctoraal onderzoeker aan de Vakgroep Economie van de Universiteit Gent. Dit Gents Economisch Inzicht is gebaseerd op haar doctoraatsproefschrift dat zij onlangs met succes verdedigde (onder begeleiding van haar promotoren Prof. dr. Stijn Baert, Prof. dr. Luc Van Ootegem en Prof. dr. Elsy Verhofstadt). Meer informatie over haar onderzoek op www.elinemoens.be.



Prof. dr. Stijn Baert is professor empirische arbeidseconomie aan de Vakgroep Economie van de Universiteit Gent. Zijn onderzoek richt zich op (i) werkloosheid en inactiviteit, (ii) arbeidsmarktdiscriminatie en (iii) werk en gezondheid. Meer informatie over zijn onderzoek op www.stijnbaert.be.



Prof. dr. Luc Van Ootegem is professor aan de Vakgroep Economie van de Universiteit Gent, gespecialiseerd in welvaartseconomie en sociaaleconomisch beleid, met een focus op welzijn.



Prof. dr. Elsy Verhofstadt is professor aan de Vakgroep Economie van de Universiteit Gent, gespecialiseerd in welvaartseconomie en arbeidseconomie, met een focus op welzijn op het werk.

Gentse Economische Inzichten vormen een forum voor toegankelijk gecommuniceerde onderzoeksbevindingen en beleidsaanbevelingen door vorsers van de Universiteit Gent. De Inzichten vertolken alleen de visie van de auteur(s). Zij kunnen niet doorgaan als de visie van een onderzoeksgroep, de Vakgroep Economie of Universiteit Gent.

Voor meer onderzoek van de Vakgroep Economie verwijzen we naar <https://www.ugent.be/eb/economics/en>.

Gentse Economische Inzichten wordt mede mogelijk gemaakt door een gift van www.sustinvest.eu.

SUSTINVEST heeft geen inspraak over inhoud en beleidsaanbevelingen.

