



E-WORKING

Duurzaam HR: Hoe een team aansturen op afstand?

Inhoudsopgave.

Inhoudsopgave.....	2
Inleiding.....	4
Methodologie.....	5
Leidinggeven.....	6
Wetenschappelijke literatuur	6
Populaire literatuur/ Onderzoeken.....	8
Input uit interviews	11
Bronnen	13
Individuele verschillen.....	14
Wetenschappelijke literatuur	14
Populaire literatuur/ Onderzoeken.....	16
Input uit interviews	19
Bronnen	21
Rekrutering.....	22
Wetenschappelijke literatuur	22
Populaire literatuur/ Onderzoeken.....	22
Input uit interviews	24
Bronnen	26
Employer branding.....	27
Wetenschappelijke literatuur	27
Populaire literatuur/ Onderzoeken.....	27
Bronnen	30
Communicatie.....	31
Wetenschappelijke literatuur	31
Populaire literatuur/ Onderzoeken.....	31
Input uit interviews.....	33
Bronnen	35
Productiviteit.....	36
Wetenschappelijke literatuur	36
Populaire literatuur/ Onderzoeken.....	38
Input uit interviews	40
Bronnen	41
Verbondenheid.....	43
Wetenschappelijke literatuur	43
Populaire literatuur/ Onderzoeken.....	43

Input uit interviews	46
Bronnen	47
Welzijn.	48
Wetenschappelijke literatuur	48
Populaire literatuur/ Onderzoeken.....	50
Input uit interviews	52
Bronnen	56
Scheiding werk/prive.	57
Wetenschappelijke literatuur	57
Populaire literatuur/ Onderzoeken.....	58
Input uit interviews	60
Bronnen:	60
Milieu.....	61
Wetenschappelijke literatuur	61
Populaire literatuur/ Onderzoeken.....	63
Input uit interviews	64
Bronnen	65
Nawoord.....	66

Inleiding.

E-working: het nieuwe buzzword sinds de start van de Covid-pandemie? En hoe moet het nu verder?

De voorbije 2 jaren kwamen in sneltrein enkele nieuwe arbeidsvormen op ons af: telewerken, thuiswerken, hybride werken. Hoe proberen KMO's dit in te passen in een duurzaam HR beleid?

Proefondervindelijk gingen we aan de slag in onze eigen werkomgeving van het hoger onderwijs en hoorden we bij de Vlaamse KMO's dezelfde vragen.

Met deze whitepaper willen we de Vlaamse KMO snel inzicht geven in enkele topics en hen enkele werkbare tips en tools aanreiken. We zochten naar evidencebased gegevens uit de wetenschap, de populaire literatuur én we zochten naar best practices in de praktijk.

De rode draad doorheen de verschillende topics kan je bundelen onder de vraag:

'Duurzaam HR: hoe een team aansturen op afstand?'

We clusterden onze inzichten rond verschillende topics zoals de leidinggevende als sleutelfiguur in een bedrijf, individuele verschillen bij werknemers, rekrutering van offline naar online en vergeet onboarding niet, employer branding en het uitvergroten van de 'war for talent', communicatie met telewerkende medewerkers, productiviteit en het herkennen van verschillende soorten taken, verbondenheid van de werkvloer naar de thuisplek, welzijn, scheiding werk/privé en de impact op het milieu. Regelmatig merken we op dat de verschillende topics elkaar beïnvloeden.

Deze whitepaper is een momentopname maar de veranderingen staan niet stil. Door als Vlaamse KMO deze inzichten te gebruiken en zelf best practices te realiseren wordt de nieuwe werkomgeving van de toekomst gecreëerd.

Gerd Jacobs

Opleidingshoofd KMO- Retail en Logistiek Management, Departement Bedrijf en Organisatie

Methodologie.

Voor dit onderzoek dat plaatsvond tijdens academiejaar 2020-2021 gingen we enerzijds op zoek naar reeds bestaand wetenschappelijk onderzoek rond de gedefinieerde thema's. Aan de hand van desk research trachtten we alle relevante wetenschappelijke inzichten hier rond in kaart te brengen en op te nemen in deze whitepaper.

Daarnaast volgden we ook nauwlettend de populaire media en onderzoeken om ook de conclusies en inzichten hieruit mee te kunnen nemen in dit document.

Ten derde voerden we een kwalitatief onderzoek uit bij een 20-tal bereidwillige bedrijven. Het betreft hier online interviews afgenomen door de onderzoekers in de periode maart-april 2021, de geïnterviewden waren steeds personen die binnen hun onderneming verantwoordelijk waren voor het beleid rond e-working op dat moment, of hier een goed zicht op hadden.

Deze whitepaper kwam tot stand met medewerking van:



Leidinggeven.

Over leidinggeven zijn al ontelbare boeken en artikels verschenen, het is en blijft een hot topic binnen HR, want leidinggevendenden zijn sleutelfiguren binnen een bedrijf. Zij zijn de lijm tussen het management en de werknemers. Ze hebben een grote invloed op het functioneren en het werkgeluk van hun team en ze spelen een belangrijke rol bij het doorgeven van de kernwaarden en de visie van het bedrijf. Maar leidinggeven aan een team dat niet fysiek aanwezig is op de werkvloer brengt bepaalde uitdagingen met zich mee. Alhoewel hiernaar specifiek nog niet zo veel onderzoek gebeurde geven we in deze whitepaper al enkele belangrijke aspecten en bevindingen mee.

Wetenschappelijke literatuur

Relaties op het werk zijn een complex gegeven bij telewerkers. Eerder onderzoek toont aan dat relaties tussen collega's die elkaar al persoonlijk kenden voor het telewerken niet lijden onder telewerk. Voor collega's die men niet "in het echt" kent ligt dit vaak complexer. Mensen die langdurig voltijds van thuis uit werken kunnen merken dat de sociale steun van collega's over de tijd vermindert en de relaties met collega's verslechteren. De relatie met de leidinggevende is heel belangrijk bij alle werknemers, aangezien een goede relatie met de leidinggevende invloed heeft op werkgeluk, verbondenheid met het bedrijf, werkprestaties, minder verloop en een positief carrièrepad. Een gebrek aan face-to-face contact met de leidinggevende kan dan weer leiden tot een slechtere onderlinge verstandhouding en minder voldoening halen uit de job, en uiteindelijk zelfs tot meer verloop. Het is dus belangrijk om als leidinggevende voor **voldoende contactmomenten** te zorgen met telewerkende werknemers, en dan bij voorkeur voor **regelmatige fysieke ontmoetingen**. Het kan als leidinggevende moeilijker zijn om de situatie van een telewerker in te schatten omdat men geen zicht heeft op wat er zich afspeelt in de thuissituatie. Bij bijvoorbeeld persoonlijke problemen die zich voordoen tijdens de thuiswerkuren ziet de leidinggevende vermoedelijk enkel dat de werknemer minder productief is op dat moment, zonder te weten wat er zich afspeelt. Daarom is het heel belangrijk om zich hier als leidinggevende bewust van te zijn en de vinger aan de pols te houden bij alle werknemers: thuis, op kantoor en op andere locaties.

Werknemers die op een andere locatie dan hun eigen bedrijf werken verwachten van hun leidinggevende dat deze **regelmatig contact** met hen **opneemt**. Dit wordt duidelijk gezien als de **verantwoordelijkheid van de leidinggevende**, niet van de werknemer. Dit contact is essentieel voor de leidinggevende om op de hoogte te blijven van de vooruitgang die werknemers maken binnen hun takenpakket, en is een belangrijk moment om te polsen naar het **welbevinden van de werknemer**. Ook **communicatie** vanuit de leidinggevende, zij het persoonlijk zij het via nieuwsbrieven of andere communicatievormen wordt door werknemers als belangrijk ervaren. Het zorgt voor een gevoel van verbondenheid en is belangrijk om up to date te blijven over het reilen en zeilen binnen het bedrijf, zeker in een context van thuiswerk. Daarnaast verwachten werknemers van hun leidinggevende dat ze instaat voor het **opstellen van een goeie planning**: om ervoor te zorgen dat het werk onderling op elkaar afgestemd wordt, zonder overlap tussen werknemers, met taken zodat werknemers kunnen groeien in hun job en zodat projecten kunnen evolueren en goed opgevolgd worden, zonder negatieve effecten van gelijktijdige projecten. Tot slot is ook **feedback** voor werknemers van groot belang.



Een leidinggevende op afstand moet eerst en vooral **duidelijk** zijn over de **prestaties en verwachtingen** naar zijn team toe, **luisteren** naar hun behoeften, **vertrouwen geven** en de omstandigheden waarin werknemers hun job moeten uitvoeren begrijpen. Wanneer leidinggevende en werknemer elkaar niet zien is het belangrijk duidelijk te communiceren over de prestaties en verwachtingen, aangezien dit de enige manier is waarop de werknemer weet of hij zijn job goed doet en wat van hem verwacht wordt. Duidelijk en rechtuit communiceren maakt het voor werknemers ook makkelijker om zelf duidelijk en eerlijk te zijn over de problemen die ze ervaren. Ook vertrouwen krijgen om zelf beslissingen te nemen is essentieel bij thuiswerk. Thuiswerkers belanden vaak in een situatie waar een beslissing moet worden genomen en ze dit niet telkens met hun leidinggevende kunnen bespreken (waar dat bij fysieke aanwezigheid vaker gebeurt). Het is belangrijk dat de leidinggevende hier vertrouwen geeft en zich niet te controlerend opstelt. **Wederzijds vertrouwen** zorgt voor een sterkere relatie tussen beiden en voor gelukkigere werknemers. Ook **begrip** opbrengen voor de werkomstandigheden is heel belangrijk. Een leidinggevende hoort zich te kunnen inleven in zijn team en zich begripvol op te stellen voor onvoorziene omstandigheden die zich kunnen voordoen.

De skills die een leidinggevende in normale omstandigheden nodig heeft, zoals effectieve face-to-face gesprekstechnieken, volstaan mogelijks niet in een wereld waar de communicatie grotendeels digitaal verloopt. In deze context wordt vaak gesproken over **e-leiderschap skills** die nodig zijn, zoals vertrouwen opbouwen, een virtuele aanwezigheid en band creëren, geschikte communicatietools kiezen naargelang het type contact, relevante en contextuele communicatie voeren rekening houdend met mogelijke culturele verschillen, positieve feedback geven en voldoen aan de socio-emotionele noden van het team. Ook moeten e-leidinggevers niet enkel up to date zijn met alle technologische toepassingen die binnen hun organisatie worden gebruikt, ze moeten ook het nodige bewustzijn hierrond creëren bij hun werknemers en ervoor zorgen dat deze technologieën juist worden ingezet. Hierbij is vertrouwen een belangrijk basiselement. Een competente leidinggevende slaagt erin om de potentiële nadelen van thuiswerk, zoals minder sociale interactie met de collega's tot een minimum te herleiden.

Tot slot is het naast emotionele en technologische ondersteuning ook belangrijk dat de leidinggevende erop toeziet dat thuiswerkers hun thuishkantoor in de meest optimale omstandigheden kunnen inrichten en dus op een **ergonomische en gezonde** manier hun job kunnen uitoefenen om fysieke problemen en uitval te vermijden.

Populaire literatuur/ Onderzoeken

5 essenties die bijdragen tot het succes van een gezond team:

- **Vertrouwen:** blijf kwetsbaar met elkaar, vermijd het om te functioneel te communiceren maar laat ook ruimte voor het menselijke aspect.
- **Conflict:** durf ook bij digitale meetings ruimte laten voor discussies, laat iedereen zijn zegje doen, zelfs al lijkt dat in een digitale meeting minder efficiënt.
- **Betrokkenheid:** zorg dat alle teamleden zich betrokken voelen en dat iedereen mee wordt genomen in het verhaal.
- **Verantwoording:** ook digitaal mag je werknemers verantwoordelijk blijven houden voor hun taken en toewijding, maar doe het dan wel via een video call, een mail is hiervoor niet het goede kanaal en biedt te weinig ruimte voor nuance. Ga een open gesprek aan.
- **Resultaten:** een gemeenschappelijk doel die iedereen begrijpt.

Telewerk werkt het beste wanneer er met een **outputcontrole** wordt gewerkt: werknemers krijgen het vertrouwen zolang de output er is of bijvoorbeeld de klanten tevreden zijn. We merken echter dat het bij veel ondernemingen momenteel nog zoeken is. Zo durven ze uurroosters nog niet loslaten bij thuiswerk, of zijn ze bang dat werknemers zorgtaken op zich nemen tijdens het thuiswerken. Dat kan zijn om de werknemers te beschermen, maar het kan ook een teken zijn dat je het vertrouwen nog niet volledig durft te geven aan werknemers.

Essentieel als leidinggevende is om je aanpak aan te passen **aan individuele verschillen**: introverte en extraverte werknemers gaan anders reageren op thuiswerk. Voor introverten is dit ideaal omdat ze minder energie kwijtraken aan voor hen vermoeiende interacties terwijl extraverten het moeilijk hebben met langere tijd zonder sociaal contact. Daarnaast heb je ook segmenteerders die hun werk- en privé liefst gescheiden houden en integreerders die productiever zijn als alles in elkaar overvloeit. Je kan niet iedereen over dezelfde kam scheren. Bedrijven met een lossere beleid (minder controlerend) kunnen sneller schakelen en overstappen op thuiswerk, maar hebben meer moeite om alle werknemers op een lijn te krijgen. Ze hebben immers veelal kritische ietwat rebelse werknemers. Op dat vlak fungeert thuiswerken als een spiegel voor bedrijven.

Leidinggevende moeten kost wat kost waken over het behoud van het menselijke aspect en ervoor zorgen dat teams elkaar regelmatig fysiek kunnen ontmoeten anders zal **het groepsgevoel** verloren gaan. Digitaal samenwerken lukt veel beter met mensen die je tevoren al kende, dus we moeten ervoor zorgen dat ook nieuwe startende werknemers voldoende fysieke contacten hebben met hun collega's, zelfs al is thuiswerk de norm. Het is daarnaast ook essentieel voldoende aandacht te hebben voor **onboarding**, thuiswerken is zeker niet evident voor nieuwe starters! Zij moeten voldoende begeleid worden.

Praktische tips

- Wees duidelijk in je **doelstellingen en verwachtingen** van werknemers tijdens hun thuiswerkdagen. Maak goede afspraken en **communiceer transparant**.
- Zorg voor voldoende ruimte voor **informele babbels**, fysiek of digitaal.
- Geef je werknemers **vertrouwen** en kijk eerder naar de resultaten dan naar de werkuren die men presteert. Thuiswerk lukt het best als je **resultaatgericht** werkt.
- Breng **begrip** op voor onvoorziene omstandigheden, net zoals op kantoor kunnen er ook thuis al eens dingen mislopen, en help zoeken naar constructieve oplossingen.
- Pas je **communicatie** aan aan de persoon en kies het **juiste medium** wanneer je digitaal communiceert. Informatie of een takenlijst kan je delen via een mail of een Teamskanaal, voor feedback of zaken waarbij je in overleg moet gaan kies je beter voor een video chat of een interactief kanaal.
- Hou de **vinger aan de pols** en praat met je team, vraag hen feedback: hoe ervaren zij het? Wat loopt goed en wat minder? Waar hebben ze nood aan op hun thuiswerkdagen? Willen ze meer of minder communicatie? **LUISTER naar je werknemers!**
- Laat **buffertijd** tussen verschillende online meetings, wanneer de fysieke verplaatsingstijd wegvalt is men vaak geneigd de ene online meeting te laten aansluiten op de andere. Dit is echter nefast.
- Denk goed na over welke taken op thuiswerkdagen kunnen gebeuren en voor welke zaken fysieke aanwezigheid vereist is. Zorg dat de dagen waarop het volledige team fysiek aanwezig is ook gebruikt worden voor **interactie** en niet voor het uitvoeren van dingen die thuis kunnen gebeuren.
- Trek voldoende tijd uit voor de **onboarding van nieuwe werknemers** zodat zij ook een volwaardig lid van het team worden.
- Zorg dat iedereen thuis op een **ergonomische manier** aan de slag kan.
- **Begin als leidinggevende bij je eigen team**, ook als de bedrijfscultuur of de directie nog niet helemaal mee is in het verhaal. Durf als teamleider een voortrekkersrol opnemen en een voorbeeld zijn, naar je eigen team maar ook naar het bedrijf toe.

Input uit interviews

Er wordt soms gezegd dat leidinggevendenden strenger zijn voor thuiswerkers, maar soms lijkt het ook net andersom, klinkt het bij **Appelblauwzeegroen**, die zich focussen op het integreren van Het Nieuwe Werken. Op kantoor kan een leidinggevende heel goed opvolgen wat iemand doet op een dag, maar bij thuiswerk is er soms enige schroom om daarnaar te vragen aangezien leidinggevendenden vooral horen dat ze hun werknemers moeten vertrouwen. Sommigen slaan dan te veel door naar helemaal loslaten, wat uiteraard ook niet altijd optimaal is. Het blijft in Vlaanderen vaak moeilijk voor leidinggevendenden om feedback te geven. Feedback geven voelt alsof het soms wat ingaat tegen onze mentaliteit, dus wordt er soms te veel losgelaten zelfs wanneer men aanvoelt dat er iets niet klopt of de cijfers duidelijk tonen dat er een probleem is. Langs de andere kant slaan sommige leidinggevendenden dan weer door naar een te controlerende houding, omdat ze niet goed weten hoe het aan te pakken bij thuiswerk. Ook dat is nefast voor het welzijn van de werknemers. Hans Abbeloos van Appelblauwzeegroen gebruikt in zijn opleidingen bij bedrijven hiervoor vaak het “Smart Trust” model van Stephen Covey om uit te leggen hoe vertrouwen, loslaten en ondersteunen aan elkaar gelinkt zijn. Vooral situational leadership en smart trust zijn hier relevant. “We vragen niet aan leidinggevendenden de ogen te sluiten en te hopen dat alles goedkomt, maar wel om juist in te schatten wat iedereen kan en vertrouwen te geven waar het kan. Volg van nabij op wie je geen vertrouwen kan geven, dat is de boodschap” vult hij aan.

Ook bij **Footsteps**, een HR-dienstverlener die zich focust op Kmo's, merkt men soms een terughoudendheid bij leidinggevendenden om op een goede manier aan telewerk te doen. De meesten vonden het moeilijk om de afgelopen tijd leiding te geven en lieten hun medewerkers dan ook vrij snel terug naar kantoor komen. Dit is jammer omdat telewerk indien goed ingevoerd en met wat vertrouwen vanuit leidinggevendenden en bestuur een echte opportuniteit kan zijn voor elk bedrijf. Ook kan het concurrentieel nadeel zijn om het niet aan te bieden. In september 2021 merkt Katrien Lootvoet, de oprichtster van Footsteps, op dat Kmo's ondertussen heel wat hebben bijgeleerd en dat de terughoudendheid van het begin wat is weggevallen. Ook bij Kmo's is afstandswerk nu een optie voor heel wat medewerkers.

Duidelijke doelstellingen afspreken, meermaals kort afstemmen rond verwachtingen en meermaals per week online scrums en stand ups organiseren, dat zijn de tips die Olivier Gustin van **RecruitmentLab**, een HR-dienstverlener, meegeeft als het gaat over leidinggeven op afstand. Dus duidelijker en frequenter afstemmen dan je normaal zou doen, en als dat lukt komt er vanzelf meer vertrouwen en minder controle. Veel bedrijven hebben het vaak nog moeilijk om de controle los te laten. Het industriële denken in gepresteerde uren is nog vaak aanwezig, maar we zijn ondertussen als maatschappij toch al verder gevorderd. Het is tijd om over te stappen op iets anders. De beste aanpak daarbij verschilt van persoon tot persoon. Bij RecruitmentLab gebruiken ze in dit kader het framework “Management Drives”, dit is een framework dat aan de hand van 25 vragen in kaart brengt hoe iemand als persoon communiceert en in actie komt. Het kan erg handig zijn om als leidinggevende een zicht te krijgen op hoe je elke werknemer best aanstuurt.

Veel bedrijven waren ook pre-corona al bezig met de stap te zetten naar een nieuwe manier van leidinggeven. Christelle Deblon van Belfius vertelt: “Bij **Belfius** werden de leidinggevendenden al in 2018 en 2019 meegenomen op een meerdaagse studiereis die volledig draaide rond leiderschap met meer innovatie, verantwoordelijkheid en psychologische veiligheid. Dat was een grote stap, want we komen in het verleden bij Belfius van een sterke “command and control” cultuur en gaan stapsgewijs steeds meer naar een cultuur van vertrouwen. Het feit dat we hier reeds mee bezig waren heeft gemaakt dat de overstap naar fulltime thuiswerk tijdens de pandemie vrij vlot is verlopen. Ondertussen organiseren we ook vormingen rond “managing by output”, waarbij leidinggevendenden worden aangezet om

de criteria, de achterliggende redenen en de uitkomsten te bespreken met medewerkers en hun verder hun eigen ding te laten doen. Het plan is ook verder te evolueren in deze richting.” “Leidinggeven is ook een kwestie van vertrouwen”, zegt ze, “niet enkel binnen telewerk maar altijd. Wat we met het thuiswerken wel missen is het informele gedeelte, daarvoor zijn we nog op zoek naar goede oplossingen. Want ook dat is essentieel!”

Bronnen

Wetenschappelijke literatuur:

- **Collins et al. (2016).** Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 161–175.
- **Contreras F., Baykal E., Abid G, (2020)** E-leadership and teleworking in times of covid19 and beyond: what we know and where do we go, *Frontiers in psychology*, 2020
- **Poulsen & Ipsen (2017)** In times of change: how distance managers can ensure employees' wellbeing and organisational performance, *Safety Science* vol 100 (A), 37-45

Populaire literatuur/onderzoeken:

- Sascha Klenke (SkillbuilderS), 2020: [Hoe zorg je ook in virtuele tijden voor een hechte teamdynamiek](#), verschenen op zigzaghr.be, 20/09/2020
- HR.square, 2020: [Thuiswerk: hybride is de toekomst](#), verschenen op hrsquare.be, 13/10/2020
- Officient, 2020: [Hoe Covid-19 onze werkplek voorgoed zal veranderen](#), verschenen op blog.officient.io op 24/09/2020
- De Smedt Stephanie, 2020: [Hoe leiden in coronatijden?](#) Verschenen op detijd.be op 18/11/2020

Geïnterviewde bedrijven:

- Appelblauwzeegroen
- RecruitmentLab
- Belfius
- Footsteps

Genoemde tips in interviews:

- *Slim vertrouwen – principes en vaardigheden om vertrouwen te creëren – Stephen M.R. Covey, 2012, Business Contact*
- *Managementdrives: www.managementdrives.com*

Individuele verschillen.

Net zoals in andere facetten van het leven zijn er ook individuele verschillen op het werk. Dit niet enkel in de **persoonlijkheid** van mensen maar ook in hun **voorkeuren** en **behoeften**. We merkten dit tijdens de coronacrisis: bij de ene ging het thuiswerken al wat vlotter dan bij de andere. Sommige collega's stonden te popelen om terug naar kantoor te mogen komen, maar anderen zagen enkel nadelen in deze terugkeer. Wat weet de wetenschap over deze verschillen tussen mensen?

Wetenschappelijke literatuur

Door middel van een vragenlijstonderzoek afgenomen door van Veldhoven en van Gelder (2020) bij ongeveer 5000 Europese kenniswerkers uit negen landen is onderzocht hoe zij in de vroege fase van de lockdown de **voor- en nadelen van het thuiswerken** hebben ervaren. In dit project zagen de onderzoekers dat er zes verschillende clusters waren van mogelijke voor- en nadelen voor medewerkers. Niet iedereen gaf aan dat ze dezelfde voor- en nadelen ervaarden. Hieronder kan je de meest genoemde vinden, ernaast vind je het percentage van deelnemers die in Nederland of in de hele Europese Unie dit benoemden.

Betere fit met eigen sociale voorkeuren	NL	EU
Ik vind de sfeer bij mij thuis beter dan op mijn werk	15,70%	17,70%
Het is makkelijker om met mensen in contact te komen dan normaal	11,40%	18,70%
Ik bespaar reistijd van en naar mijn werk	85,60%	88,10%
Ik krijg een kans mijn oude gewoontes te doorbreken en mijn routines te veranderen	43,20%	46,90%
Ik kan dicht bij mijn familie en vrienden zijn	56,80%	56,80%
Meer efficiënt werken	NL	EU
Ik krijg een mogelijkheid om eens ander werk te doen waarvoor ik normaliter geen tijd heb	38,60%	41,60%
Ik hoef geen tijd te besteden aan lange vergaderingen	43,20%	38,70%
Ik krijg tijd te focussen op mijn werk zonder onderbrekingen door andere mensen	53,80%	57,70%
Meer eigen regie over de werkdag	NL	EU
Ik heb niemand die me op de vingers kijkt	32,20%	23,50%
Ik kan pauze nemen wanneer ik maar wil	59,70%	65,10%
Ik kan mijn eigen eten en drinken nuttigen	65,30%	67,00%
Virtualisering	NL	EU
Ik mis dat ik het huis uit kan gaan	74,60%	68,10%
Ik kan mijn collega's en andere mensen niet zoveel zien als ik zou willen	81,40%	72,60%
Ik krijg niet genoeg beweging als ik niet op mijn werkplek ben	49,20%	46,70%
De fysieke omstandigheden in mijn huis maken geen goede werkomgeving mogelijk	42,40%	47,70%
Ik mis het eten en andere voorzieningen die we op mijn werkplek hebben	14,00%	21,00%

Het kost mij meer moeite dat ik mijn normale routines niet kan gebruiken	28,00%	25,50%
Ik voel me meer 'vastzitten aan mijn computer' dan op mijn werkplek	66,50%	49,00%
Ik word afgeleid door andere mensen thuis	32,60%	30,00%
Minder (zinnigheid van het) werk	NL	EU
Ik ben bang dat er niet genoeg werk zal zijn dat ik thuis kan doen	11,90%	10,90%
Ik weet niet wat voor werk ik zou moeten doen	3,00%	4,90%
Het werk dat ik thuis doe is niet zo interessant als dat wat ik op mijn werkplek doe	19,90%	16,00%
Ik vind het moeilijk om gefocust te blijven op werk wanneer ik alleen ben	23,70%	14,70%
Het is een financieel probleem voor mijn werk dat ik niet op mijn werkplek kan zijn	5,90%	5,50%
Inadequate werkmiddelen	NL	EU
Ik heb (fysieke) apparatuur nodig om mijn werk te doen waar ik thuis geen toegang tot heb	14,00%	34,00%
Ik heb data of documenten nodig om mijn werk te doen waar ik thuis geen toegang tot heb	10,20%	18,90%
Ik maak me zorgen over werktaken die ik zou willen doen maar vanuit thuis niet kan doen	19,90%	23,90%

Uit deze studie blijkt duidelijk **dat niet elke medewerker dezelfde voor- en nadelen** bij telewerken **ervaart**. Over het algemeen tonen de resultaten dat bij veel van de items zich net zoveel personen links als rechts van het midden bevinden. De uitzonderingen hierop worden gevormd door het besparen op reistijd en het niet zoveel kunnen zien van collega's en andere mensen als men zou willen. Dit zijn de enige twee items waarvoor wel een redelijk eenduidig patroon wordt gevonden, namelijk circa 80% van de deelnemers vindt dit een respectievelijk voor- of nadeel. Dit betekent wel dat nog steeds ongeveer 20% van de deelnemers dit niet per se als voor- of nadeel ziet.

Wat we zeker kunnen besluiten uit dit onderzoek, is dat er **geen universele reactie** bestaat op thuiswerken. Er zijn **nauwelijks universele voor- of nadelen** gevonden die gelden voor nagenoeg alle betrokken kenniswerkers. De kenniswerkers in deze zeer uitgebreide studie vonden hun nieuwe werkcondities (het thuiswerken) vooral positief. Ze hebben relatief meer positieve dan negatieve ervaringen. **Kenniswerkers** beschikken waarschijnlijk over de best mogelijke voorwaarden om in de door de lockdown ontstane situatie door te kunnen werken en waar mogelijk hun werkcondities zelfs te verbeteren. We moeten de positieve resultaten wel kaderen. Naarmate de periode van verplicht telewerken langer duurt, kunnen er verschuivingen zijn in de beleving van telewerk. Na een tijdje zullen andere voor- of nadelen op de voorgrond treden.

Een goed telewerkbeleid kan aan **de noden van elke medewerker** voldoen. Idealiter sluit een telewerkbeleid nauw aan bij individuele voorkeuren en de persoonlijke situatie van medewerkers, of geeft ze de medewerkers de ruimte om hun eigen telewerk zo te organiseren dat de voor- en nadelen voor hen optimaal zijn. Er is jammer genoeg **geen 'one size fits all'** beleid dat werkt in elke organisatie en voor elke medewerker. Denk na over de situatie en vooral over de medewerkers in jouw bedrijf. Hoe kan telewerk voor hen het best georganiseerd worden? Om dit goed in kaart te brengen, bevraag je best je medewerkers. Je kan dit natuurlijk mondeling doen, of je kan ook gebruik maken van **HR analytics**.

Wat zijn HR analytics?

Meten is weten. Het klinkt als een cliché, maar er zit een grote kern van waarheid in. Ook binnen HR probeert men meer data te verzamelen om beslissingen op te baseren of mee te staven. Je kan allerlei verschillende soorten data verzamelen: over het verloop in jouw organisatie, over de opleidingen die je organiseert en welke resultaat ze hebben, over het welzijn bij de medewerkers,... De mogelijkheden zijn talrijk.

Ook voor het opstellen van een inclusief en volledig telewerkbeleid kan je gebruik maken van HR analytics. Je kan, aan de hand van de items die hierboven staan, bevroegen welke voor- en nadelen jouw medewerkers ervaren. Je kan hiervoor een anonieme enquête uitsturen, bijvoorbeeld via Google Forms (gratis) en de resultaten later gebruiken bij het opbouwen van een telewerkbeleid. Ook kan je via deze weg onderzoeken hoe je medewerkers het telewerkbeleid het liefst vormgegeven zien. Willen ze een bepaald aantal dagen per week telewerken, voor welke taken is men liefst aanwezig, welke ondersteuning moet er voorzien worden... zijn allemaal vragen die je ook kan stellen via de online vragenlijst. Later kan je met deze informatie aan de slag en op die manier bouw je een beleid uit die past bij jouw eigen werknemers en hun voorkeuren.

Populaire literatuur/ Onderzoeken

Er werd in 2020 ook onderzoek gedaan naar **algemene trends** in de verschillen tussen mensen op het vlak van telewerk. Een belangrijke kanttekening die hierbij moet gemaakt worden is dat dit telkens om een trend gaat, dit betekent niet dat elke individu die in een bepaalde categorie valt ook de gemiddelde kenmerken van deze categorie heeft. Om een (niet gerelateerd) voorbeeld te geven: de gemiddelde achtjarige jongen houdt van voetbal, maar dit betekent niet dat elke jongen van acht jaar automatisch van voetbal houdt.

Volgens Frederik Anseel (Professor of Management en Senior Deputy Dean Research & Enterprise bij de UNSW Business School, Sydney) is er **geen geheim recept** voor een perfect telewerkbeleid. Er zijn grote individuele verschillen in hoe mensen met de situatie omgaan en ook **persoonlijkheidskenmerken** spelen een rol. **Introverten** en **extraverten** reageren anders op thuiswerk. Natuurlijk betekent dit niet dat introverten of extraverten niet kunnen of willen telewerken, ze zullen dit enkel anders willen organiseren (bv. minder dagen in de week, anders opgesplitst, een apart bureau voorzien, ...)

De **individuele omgeving** waarin medewerkers telewerken, kan ook een invloed hebben op het succes van telewerk. Onderzoekers van de Boston Consulting Group bevroegden meer dan 3000 mensen in de VS en Europa tijdens de coronapandemie over de balans tussen werk en privé. Uit hun bevindingen bleek dat **vrouwen** in 2020 gemiddeld 15u per week meer dan **mannen** spendeerden aan **onbetaald huishoudelijk werk**. Dit patroon vinden we overal terug, onafhankelijk van het inkomen. Uit een onderzoek van de Radboud Universiteit Nijmegen, Universiteit Amsterdam en Universiteit Utrecht werd dan weer besloten dat corona geen invloed had op de taakverdeling tussen mannen en vrouwen. Hun eerste meting wees uit dat vaders significant meer zorgtaken op zich namen dan voor corona. In de tweede meting (juli 2020) daalde het engagement van de mannen licht. In september 2020 daalde het nog meer en in november 2020 was het terug naar het niveau van voor de coronaperiode. Het lijkt er dus op dat vrouwen zowel voor de coronapandemie als tijdens het verplicht telewerk meer tijd besteedden aan onbetaald huishoudelijk werk. Toch zijn er ook positieve signalen die de werkbalans van moeders kunnen verbeteren. Marketingbureau Fluent vond in hun onderzoek dat 2/3de van de mannen thuis wil blijven werken, met als belangrijkste reden meer tijd met

hun familie. Wat ook positief is, is de **stijging van flexibiliteit** die bedrijven aanbieden. Dit kan een echte opportuniteit zijn voor moeders om hun work-life balance te optimaliseren.

Er werden ook vragenlijsten uitgestuurd om de **relatie tussen leeftijd en de perceptie op telewerk** in kaart te brengen. Een kleinschalige enquête van CEMS (The Global Alliance in Management Education) suggereert dat **twintigers** niet altijd zo enthousiast zijn over virtueel werken, ook al groeiden ze op in een 'virtuele wereld'. De jonge respondenten gaven de voorkeur aan **sociale interactie** en **live samenwerking**. Van de deelnemers aan de rondvraag vreesde 72% dat het niet fysiek kunnen samenwerken met de collega's een negatieve invloed zal hebben op hun carrièremogelijkheden. Minder zorgen voor hun carrière maakten ze zich over de arbeidsmarkt, digitalisering en flexibel werken. Uit een Brits onderzoek waar 2.500 werknemers aan deelnamen, bleek dat **oudere** (55-plussers) en **beter verdienende** werknemers **hybride werken vaker verkiezen** dan andere groepen. Jongere medewerkers en starters (18-24 jaar) gaven, in lijn met het onderzoek van CEMS, vaker de voorkeur aan voltijds werken op kantoor. Wat ook opvallend is, is dat 80% van de jongeren en 71% van de oudere groep verkoos dat de integratie van nieuw aangeworven medewerkers op kantoor doorgaat. Dit is toch een grote meerderheid.

In een bevraging van **Liantis** bij meer dan 3000 zelfstandigen in 2020 gaf iets minder dan 30% van de ondervraagden aan dat hun werknemers het voorbije jaar **andere skills en competenties** nodig hadden dan normaal. Ook meer dan 1 op 3 van de ondervraagden zelf gaven aan andere skills nodig te hebben gehad tijdens deze periode.

Zijn er dan bepaalde **vaardigheden** die je kan aanleren en die medewerkers helpen om ook post-corona te kunnen functioneren bij het (tele)werk? Volgens Wim Adriaens, gedelegeerd bestuurder van de VDAB, alleszins wel.

21^e-eeuwse vaardigheden volgens VDAB:

Zelfregulering

- Zelfsturing
- Zelfontwikkeling
- Plannen & organiseren
- Verantwoordelijkheid

Sociale vaardigheden

- Samenwerken
- Communiceren
- Sociaal-culturele vaardigheden

Denkkracht

- Creativiteit
- Kritisch denken
- Probleemoplossend denken

Digitale geletterdheid

- Mediawijsheid
- ICT-basisvaardigheden
- Digitaal denken
- Informatieverwerking

We kunnen enkele van deze vaardigheden linken aan **telewerk**. **Digitale geletterdheid** is essentieel om vanop afstand te kunnen werken, zeker als dit het gebruik van internet en multimedia vereist. Ook **zelfregulering** wint belang bij telewerken. Zonder sociale controle van collega's moeten medewerkers immers zelf hun dag indelen en sturen. Natuurlijk blijven

sociale vaardigheden (ook specifiek online) en denkkracht belangrijke eigenschappen. **Pro-activiteit** kan ook een rol spelen bij het vlot verlopen van telewerk. Tot slot zullen **aanpasbaarheid en veerkracht**, twee vaardigheden die zich nog niet op de lijst bevinden, nuttig zijn in deze veranderende en onvoorspelbare tijden. De coronacrisis was een voorbeeld van de enorme aanpasbaarheid die vele bedrijven getoond hebben. Gelukkig kunnen alle genoemde vaardigheden ook verder worden ontwikkeld of aangeleerd bij medewerkers. Je kan deze als bedrijf eventueel opnemen in het **competentiemanagement**.

Wat doe je dan met **medewerkers die niet kunnen thuiswerken**? Zoek eerst en vooral naar opties om toch **flexibiliteit** te kunnen geven. Misschien heeft die ene medewerker wel wat administratieve taken die samengenomen kunnen worden en **occasioneel** thuis worden uitgevoerd. Of de medewerker dan effectief occasioneel thuiswerk wil, kan je later samen bespreken. Het feit dat je de flexibiliteit al aanbiedt, zal de medewerkers een fijn gevoel geven. Er zijn mensen die effectief niet kunnen thuiswerken, zoals uitvoerend personeel. Het is vooral belangrijk om hierin **heel duidelijk** te zijn als werkgever. Kies voor **één algemeen personeelsbeleid** waar je goed aangeeft wat wel en niet mogelijk is. Zorg dat binnen jouw bedrijf thuiswerk **niet als een competitief voordeel** wordt gezien. **Wees transparant** naar medewerkers toe en leg uit waarom de ene wel en de andere niet kan thuiswerken. Niet elke medewerker zal thuiswerk ook zien als een competitief voordeel en geef **de nodige flexibiliteit om keuzes te maken**. Indien iemand niet wil thuiswerken, verplicht dit dan ook niet.



Input uit interviews

De individuele verschillen tussen mensen werden tijdens de coronaperiode en het verplicht thuiswerk erg duidelijk. Bij **Showpad**, een softwarebedrijf, merkten ze **een groot verschil tussen werknemers**. Iedereen zijn dag is dan ook anders: de ene sport graag 's ochtends, de andere mediteert graag 's avonds. Showpad probeerde dan ook een **veilige omgeving** te creëren waarbij medewerkers hun agenda zelf durfden inplannen afhankelijk van hun eigen ritme. Er werd ruimte gemaakt zodat iedereen zijn eigen balans kon vinden. Bij **Kixx**, een strategisch marketing en communicatie agentschap, werken verschillende soorten medewerkers. De ene heeft het soms helemaal gehad met de kinderen, de andere is eenzaam thuis en nog iemand anders voelt zich dan weer beter bij telewerk. Kixx probeerde zich dan ook **flexibel op te stellen** in de coronaperiode, om op die manier aan iedereen zijn voorkeuren te voldoen. Ook Wouter Van Eetvelde van **Waylay**, een softwarebedrijf, merkte tijdens de verplichte thuiswerkperiode heel veel verschillen op tussen werknemers. Een deel van de developers functioneerde bijvoorbeeld heel goed zonder al te veel sociaal contact met de collega's, terwijl dat bij anderen echt leidde tot verlies aan connectie en demotivatie.

Bij **Belfius** bekeken ze ook de telewerkcijfers van voor de coronaperiode. Het was toen opvallend dat de **jongere mensen** minder aan thuiswerk deden. De over-representativiteit van thuiswerk was bij vrouwen tussen 36 en 45 jaar. Dit zijn typisch moeders met kleine kinderen die moeten zorgen voor een andere work-life balance. Telewerk kwam minder voor bij de jonge of juist oudere werknemers en minder bij mannen.

Ook **de werkomstandigheden** hebben een grote invloed op de voor- en nadelen die telewerken met zich meebrengt. Bij **Stad Brugge** zijn er een aantal grote landschapskantoren waar tot 120 mensen samenzitten. Tijdens het verplicht thuiswerk konden deze medewerkers zich veel **beter concentreren**. Stad Brugge gaat aan de slag met deze informatie: sommige mensen gaan na de coronaperiode veel meer thuiswerken, zeker als thuiswerken voor de medewerker beter is, hun taken dit toelaten en dit goedgekeurd wordt door de leidinggevenden.

Ondanks **de verschillen** tussen individuen en werkomstandigheden, merkt Hans Abbeloos van **Appelblauwzeegroen** op dat veel mensen toch kiezen om een redelijk strikt en **klassiek schema** aan te houden. De meeste medewerkers kiezen voor een ongeveer 9 to 5 en voor één ononderbroken werkdag. Er zijn daarin **minder individuele verschillen** dan hij zelf had gedacht. Hij merkt wel op dat als je een veilige omgeving creëert medewerkers vaker durven zeggen dat ze andere voorkeuren hebben en bijvoorbeeld liever in de namiddag niet bereikbaar zijn maar wel 's avonds. Je kan ook tussen collega's afspreken wanneer iedereen werkt en wanneer mensen bijvoorbeeld beschikbaar zijn om de telefoon op te nemen. **Bedrijven houden vaak vast aan bepaalde procedures** en taakverdelingen. Op die manier blijven mensen thuis hetzelfde doen als op kantoor. Dat is niet erg, dat je blijft doen wat je doet als je dit goed vindt. De nieuwe generaties gaan dan wel telkens blijven herhalen wat de anderen doen (alhoewel ze dat misschien niet willen) en **zo kom je niet vooruit**. Op de duur zit je in een stramien of keurslijf waar iedereen maar blijft doen wat ze deden en er geen verandering is. Als iedereen om 7 u aankomt op kantoor voel je je verplicht om dat ook te doen, terwijl dat misschien helemaal niet past bij wat jij wil. Je mag 9 to 5 werken, maar dat moet andere opties niet uitsluiten.

Om op een **flexibele manier** met telewerk om te gaan en rekening te houden met de **individuele verschillen**, voert **Telenet** een nieuwe policy in. Deze houdt in dat iedereen 40% vanop kantoor zal werken en 60% thuis. Deze percentages worden **per kwartaal** berekend, omdat dit ook de periodes zijn waarmee ze werken. Indien de functie dit toelaat, mogen medewerkers dus gerust drie weken volledig remote werken waarna ze twee weken volledig op kantoor werken. Maar ook de 'traditionele' verdeling van twee dagen per week op kantoor is steeds mogelijk en alle combinaties ertussenin. De verdeling van 60/40 is een advies, er is

steeds voldoende plaats voor alle medewerkers op kantoor. Ook **Stad Brugge** wil zich graag flexibel opstellen: **elke dienst heeft al een dienstcharter opgemaakt** met een luik rond thuiswerk. Hierin komt wat kan en wat niet kan binnen de dienst, waarvoor medewerkers fysiek aanwezig dienen te zijn en een stuk rond flexwerk. Elke dienst gaat een eigen versie van dit charter maken maar er is wel nog een **algemene thuiswerkpolicy** die voor iedereen geldig is. Fulltime thuiswerk kan maar wel met de afspraak dat medewerkers aanwezig zijn indien dit van hen wordt gevraagd. Het is nooit een verworven recht, als de aanwezigheid van een medewerker is vereist bij een overleg of activiteit dan wordt die verwacht aanwezig te zijn. Dit dienstcharter wordt nu nog verder verdiept en verfijnd met betrekking tot telewerken.

Het telewerken tijdens corona was natuurlijk niet altijd evident. Zeker tijdens de sluiting van de scholen, merkten heel wat organisaties dat hun medewerkers het moeilijk hadden bij de organisatie van hun werk. Er werd telkens ook heel wat begrip getoond hiervoor. Bij een **meer hybride vorm** van telewerk zullen bepaalde stoorzenders (zoals joelende kinderen of een gefrustreerde partner) wegvallen. Pin je dus zeker niet te veel vast op **nadelen van telewerk** die **tijdens corona** naar boven kwamen. Door **Divergent**, een autonome organisatie binnen de Universiteit Gent die zich richt op het versterken van mensen op het werk, wordt er gewezen op **het belang van de persoonlijke draagkracht en persoonlijke draaglast** van medewerkers. Ook de tijd die ze hebben om aan hun **draagkracht en energie** te werken is belangrijk. Stel dat je een gezin hebt met hele jonge kindjes, dan blijft er soms heel weinig tijd over om aan je energiegevers aandacht te geven. Het is dan ook belangrijk om hier ook bij het hybride werken aandacht aan te geven. Vraag na hoe het met **de energiebalans** van jouw medewerkers gaat.

Er zijn **enkele vaardigheden** waar bedrijven in willen (of moeten) investeren bij medewerkers door telewerk. Volgens **RecruitmentLab**, een HR-dienstverlener, is dit bijvoorbeeld het **zelfstandig plannen en organiseren van taken**. Ook **direct en correct kunnen communiceren** lijkt belangrijk. De momenten waarop je kan communiceren worden minder talrijk, dus is het ook belangrijk dat je deze goed gebruikt. **Als leidinggevende** dien je **rekening te houden met de verschillen in de communicatie** die medewerkers verkiezen. Sommigen willen graag heel wat informatie op voorhand, anderen willen liever vier keer per week vragen kunnen stellen en nog anderen werken liever resultaatgericht. Probeer als leidinggevende rekening te houden met deze verschillen. Ook bij **Bleckmann**, een grote logistieke speler, werd er al aan **'telewerk-skills'** gedacht. Zo is **discipline** een belangrijke langs beide kanten: doen wat er in je agenda staat maar ook de laptop dicht doen of een middagpauze nemen. Net als bij RecruitmentLab wordt ook het belang van **communicatie** erkend. Hiermee samenhangend is ook de **pro-activiteit** belangrijk: het zelf durven vragen stellen bij problemen.

In sommige bedrijven zoals **Gandae vzw**, een maatwerkbedrijf in het Gentse, is voorzien in mogelijkheid tot telewerken een moeilijk gegeven. Voor de arbeiders is dit sowieso een moeilijk gegeven omwille van de aard van hun functie. Maar ook voor **het omkaderend personeel** is fysieke aanwezigheid op het bedrijf noodzakelijk. Begeleiding op de werkvloer kan niet ontbreken binnen een Maatwerkbedrijf. Ook de personeelsdienst en de sociale dienst moeten steeds vlot bereikbaar zijn voor de maatwerkers (specifieke doelgroep binnen een Maatwerkbedrijf). Bij zaken zoals problemen met scholen die dicht gingen, een loonbrief of conflicten op de werkvloer kunnen werknemers telefonisch moeilijk verder geholpen worden. Voor de maatwerkers is het belangrijk dat er fysieke interactie is met dienst sociaal beleid. Er zijn wel een aantal medewerkers die puur administratieve taken thuis hebben uitgevoerd tijdens de eerste lockdown. Bij Gandae werd opgemerkt dat dit binnen de huidige werking als weinig efficiënt werd gezien. De nabijheid van de verschillende actoren binnen de organisatie is belangrijk voor de flexibele werking die wordt gehanteerd. Alle medewerkers werken terug fysiek op het de beide vestingen. Gandae heeft telewerk voor een gering aantal

functies dus wel een kans gegeven, maar jammer genoeg blijkt dit momenteel nog weinig positieve resultaten met zich mee te brengen.

Bronnen

Wetenschappelijke literatuur:

- **Ipsen, C., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2020).** *Experiences of working from home in times of covid-19 International survey conducted the first months of the national lockdowns March-May 2020.* <https://doi.org/10.11581/dtu:00000085>
- **van Veldhoven, M., & van Gelder, M. (2020).** De voor- en nadelen van verplicht thuiswerken tijdens de lockdown. *Tijdschrift voor HRM*, 23(3), 66–90. <https://doi.org/10.5117/thrm2020.3.veld>

Populaire literatuur/onderzoeken

- BBC, 2020, [How covid-19 is changing womans lives](#), verschenen op [bbc.com](#), 1/07/2020
- De Tijd, 2020, [Het corona-effect: welke competenties hebt u nodig op de postcorona arbeidsmarkt](#), verschenen op [detijd.be](#) op 04/11/2020
- HR.Square, 2020, [Recent afgestudeerde masters houden niet van virtueel werken](#), verschenen op [HRSquare.be](#) op 26/10/2020
- HR.Square, 2021, [Hybride werken: vooral oudere en beter verdienende werknemers zien het zitten](#), verschenen op [hrsquare.be](#) op 01/06/2021
- Liantis, Online onderzoek uitgevoerd door onderzoeksbureau iVOX in opdracht van Wyngs- Liantis tussen 10 november 2020 en 16 november 2020 bij 3194 zelfstandigen uit het klantenbestand van Liantis
- Officient, 2020, [Hoe covid-19 onze werkplek voorgoed zal veranderen](#), verschenen op [blog.officient.io](#), 24/09/2020
- Radboud Universiteit Nijmegen, 2021, [corona = meer werkdruk, minder vrije tijd en geen verschil voor gender-rollen](#), verschenen op [hrsquare.be](#), 23/04/2021.

Geïnterviewde bedrijven:

- Appelblauwzeegroen
- Belfius
- Bleckmann
- Divergent
- Gandae
- Kixx
- RecruitmentLab
- Showpad
- Stad Brugge
- Telenet
- Volvo Cars
- Waylay

Rekrutering.



Wetenschappelijke literatuur

Voor de COVID-19 crisis gingen bijna alle selectieprocessen **offline** door. Er is dan ook **weinig wetenschappelijke literatuur** te vinden over volledig **online selecteren**. Wel werd er al onderzoek gedaan naar specifieke aspecten van het online selectieproces zoals interactieve rekruteringswebsites, digitale assessments en het inschakelen van artificiële intelligentie voor data-analyse, benchmarking en matching. Er wordt verwacht dat er door **het groeiend gebruik van online selecties**, ook meer onderzoek hiernaar zal gebeuren.

Wie meer wil weten over hoe op een wetenschappelijk gefundeerde manier selecteren verwijzen we graag door naar **eerder HOGENT-onderzoek** hierrond. De resultaten zijn terug te vinden in het boek "Vind de ware...medewerker: juist selecteren in theorie en praktijk" door Schollaert, Van Theemsche en Jacobs, Academia press, 2019.

Populaire literatuur/ Onderzoeken

In 2020 werden veel bedrijven gedwongen om over te schakelen naar een (quasi volledig) online rekruteringsproces. De Nederlandse expert in arbeidsmarktdata Intelligence Group voerde een onderzoek uit naar rekrutering tijdens de coronaperiode. Sinds corona vindt rekrutering **steeds meer online en via video** plaats. Dit heeft tot gevolg dat **vacatures** bij werkgevers gemiddeld **15 dagen minder lang** open staan. Video-solliciteren heeft immers als voordeel dat een gesprek **veel sneller en eenvoudiger** ingepland kan worden. Bij alle beroepsgroepen was de **doorlooptijd van vacatures** sterk gedaald **met als uitzondering de beroepsgroep 'ambachtslieden'**. Bij hen is het een stuk moeilijker om online selecties te gebruiken.

Hudson stelde voor 2021 enkele verwachte HR-trends op. De eerste: **minder vacatures bij bedrijven** maar de war for talent gaat door. Mensen waren gedurende de COVID 19-periode eerder **risicoavers** en minder geneigd om van werkgever te veranderen wanneer ze werden benaderd met een nieuw jobaanbod. Er blijft echter wel dynamiek op de arbeidsmarkt: Hudson kreeg tot 20% meer spontane sollicitaties binnen. Dit voornamelijk van mensen die getroffen waren door herstructureringen of die vreesden voor hun job. Voor een aantal profielen blijft de vraag groter dan het aanbod. **Overheid en publieke instellingen** worden een nog aantrekkelijkere werkgever. Enerzijds worden overheden en publieke instellingen in crisistijden gezien als organisaties met een **hogere garantie op werkzekerheid**. Anderzijds beschouwen kandidaten de publieke sector vandaag meer dan vroeger als een **dynamische werkgever**, onder meer omwille van de **mogelijkheden tot thuiswerk** en de **groeïende investeringen in opleiding en coaching**.

Of online selectieprocedures een blijver zijn, valt nog af te wachten. Het brengt alvast een **significante tijdsbesparing** met zich mee, zeker in de eerste stappen van het selectieproces. Uit een bevraging bij Nederlandse HR-professionals bleek wel dat 72% van deze professionals een hekel heeft aan virtuele sollicitatiegesprekken. Dit komt mede doordat men **de non-verbale communicatie** mist tijdens een onlinegesprek, aldus ruim negen op tien HR-medewerkers. Ook geven ze aan dat het **beoordelen van sollicitanten** digitaal lastiger is dan wanneer gesprekken fysiek gevoerd worden (88 procent). Als het van deze professionals zou afhangen, zouden we dus waarschijnlijk **teruggaan naar het volledig offline rekruteren**.

Het beoordelen van kandidaten kan lastiger zijn online. Een manier om dit op te vangen is het **gebruiken van valide, gestandaardiseerde selectiemethoden** zoals een gestructureerd interview of een assessment center. Meer informatie hierover kan je vinden in het boek 'Vind de ware medewerker' van Eveline Schollaert, Bart Van Theemsche en Gerd Jacobs.



Input uit interviews

Het aanbieden van telewerk kan **de kandidatenpool** voor openstaande functies ook **vergroten**. Bij **Kixx**, een strategisch marketing en communicatie agentschap, werken een aantal medewerkers die een klein uurtje moeten rijden om te komen werken op kantoor. Voor hen zorgt het telewerken voor een **tijdswinst** van bijna twee uur per dag, een belangrijke factor bij het zoeken naar en behouden van een job. **RecruitmentLab**, een HR-dienstverlener, raadt al hun klanten aan om de mogelijkheid tot telewerk zeker **te vermelden in de vacature**. Zij hebben klanten uit het Brussels die er nu in slagen om kandidaten uit West-Vlaanderen aan te trekken, die anders nooit gesolliciteerd zouden hebben. Het potentieel in de kandidaten wordt veel groter, omdat **mobilititeit** een minder belangrijke factor wordt. Ook in de IT-sector kunnen Brusselse bedrijven die 3 à 4 dagen per week telewerk invoerden rekenen op meer kandidaten. De IT-sector heeft de **middelen en platformen die telewerk goed mogelijk maken** en het is ook vrij ingeburgerd. Bij **Showpad**, een softwarebedrijf, kozen ze ervoor om binnen het engineering departement ook **'fully remote'** mogelijk te maken. Ze konden ook al enkele voltijds telewerkers aanwerven. Voorlopig geldt deze regel wel enkel in de landen waar Showpad al een entiteit heeft en enkel in Europa. Maar binnen het land mogen de medewerkers dus overal wonen, zonder naar kantoor te hoeven komen. Deze nieuwe manier van rekrutering levert beduidend **meer sollicitanten** op. Bij **Teamleader**, die work management software ontwikkelt, moet je **in de buurt van een kantoor** zijn maar maakt het niet uit in de buurt van welk kantoor. Er zijn twee fysieke kantoren in Gent en Amsterdam, waar ze de medewerkers graag een aangename werkomgeving aanbieden. Teamleader is ook flexibel naar thuiswerk toe. De meeste vacatures staan open voor zowel Nederland als België. Bij **Telenet** laat de policy zelfs toe om onder bepaalde voorwaarden ook **buiten België** te gaan werken, tot volledig Europa. Dat is een bewuste stap die Telenet zet: er is het **volledig vertrouwen** dat medewerkers ook in een tweede verblijf of tijdens een **'workation'**¹ kunnen werken. De policy laat dit ook perfect toe: 60% van de totale werktijd per kwartaal mag er op een andere locatie gewerkt worden (thuis of een aantal weken op een zonnige bestemming). Er wordt natuurlijk wel gevraagd om tijdens de kantooruren te werken: anywhere is mogelijk maar niet anytime. Ook moeten er enkele **afspraken** gemaakt worden in het team en mag er geen misbruik van gemaakt worden.

Digitale selecties vormden voor veel bedrijven **een uitdaging**. Bij **Bleckmann** misten ze het gevoel dat je tijdens een 'echt' gesprek krijgt en bij de selecties werd er **nog meer afgewogen** dan anders. Toch kiezen ze ervoor om **de eerste gesprekken**, die vroeger telefonisch gebeurden, **virtueel én met camera** te houden. **De finale gesprekken gaan altijd face to face door**. Bij **Stad Gent** worden de finale gesprekken ook meestal **op kantoor** afgenomen. Voor hen is het belangrijk dat kandidaten even ter plaatse komen, zodat ze ook **de cultuur** kunnen proeven en hun mogelijke werkplek zien. Ook Stad Gent wil in de toekomst **blijven inzetten op digitaal rekruteren**. Zo zal de eerste mondelinge screening vooral online verlopen, dat is **praktisch** voor kandidaten en ook externe juryleden hoeven zich dan niet te verplaatsen. Bij bepaalde **profielen** (zoals arbeiders) wordt er bewust voor een **fysieke strategie** gekozen. Ook **Volvo Cars** kiest hiervoor. Voor de **arbeidersfuncties** zijn er enkele praktische testen in de tweede selectieronde die onmogelijk via pc kunnen afgenomen worden. Ze hebben wel geëxperimenteerd met interviews via een online platform, maar dit bleek niet altijd evident te zijn voor hun doelgroep. Daardoor hebben ze besloten om 50% van de interviews fysiek te laten doorgaan op de Volvo site, de andere helft – die wel vertrouwd is met technologie - nemen ze online af. Bij bediendevacatures werd er al zoveel mogelijk online gewerkt. Volvo Cars merkt wel dat je **bepaalde aspecten** in de **online** selectiecontext **niet kan waarnemen** (zoals gedragsuitdrukkingen of lichaamstaal). Soms zijn ze aangenaam of onaangenaam verrast als ze de kandidaten zien in de twee ronde. In dat opzicht blijven ze voor de arbeiderspopulatie heel sterk geloven in het fysiek elkaar ontmoeten. Bij arbeidersprofielen draait het vaker om attitude, ingesteldheid, ... en dat is moeilijker om online te zien.

Onboarding in tijden van verplicht telewerk is **niet altijd evident**. Bij **Belfius** verliep dit moeilijk, al hing veel ook af van de functie van de nieuwe medewerker. Als nieuwe medewerkers in een echt team terechtkomen, dan hebben ze veel steun van dit team. Voor functies waar een netwerk van belang is (zoals een HR Business Partner) is starten in fulltime telewerk erg moeilijk. Het verder **ontwikkelen** van dit **netwerk** is bijna onmogelijk als je niemand in het echt kan zien. Ook bij **Showpad** verliep de onboarding anders. In het kantoor leer je normaal snel nieuwe mensen kennen, door ontmoetingen aan de koffiezetmachine of in het restaurant. Nu kon dit natuurlijk niet, waardoor medewerkers ook soms een **connectie met collega's en het bedrijf missen**. Toch zijn de medewerkers heel tevreden over het onboardingsproces, die ook voor een deel bij het team ligt.

Bronnen

Populaire literatuur/onderzoeken

- HR.Square, 2021, "Sinds corona werven werkgevers bijna 14 dagen sneller (en doen ze het meer zelf)", verschenen op hrsquare.be op 19/05/2021
- ZigZagHR, 2020, "7 trends voor een futureproof HR", verschenen op zigzagHR.be, 30/09/2020
- HR.Square, 2021, "Online sollicitatiegesprekken: bent u ze ook zo beu als koude pap?", verschenen op hrsquare.be, 08/06/2021

Genoemde bedrijven:

- Belfius
- Bleckmann
- Kixx
- RecruitmentLab
- Stad Gent
- Teamleader
- Telenet
- Volvo Cars

Tip:

'Vind de ware...medewerker: juist selecteren in theorie en praktijk' door Eveline Schollaert, Bart Van Theemsche en Gerd Jacobs (Academia press, 2019).



Employer branding.

Over Employer branding is al veel geschreven en verteld, maar hoe zit het wanneer je als bedrijf besluit om structureel thuiswerk te implementeren in je beleid? Is je huidige employer brand dan nog relevant? Loont het wel hier nog op in te zetten? Moet je het aanpassen en waar moet je dan rekening mee houden?

Wetenschappelijke literatuur

Over de impact van thuiswerken op het employer brand is **nog niet veel onderzoek** verschenen, dit zal ongetwijfeld in de komende maanden en jaren wel nog toenemen.

Uit een kwalitatief onderzoek van Nelke (2021) kwam naar voren dat veel bedrijven tijdens de corona-epidemie **weinig** hebben **ingezet** op hun employer brand, omdat er **andere prioriteiten** waren en omdat klassieke evenementen zoals jobbeurzen niet door konden gaan. Bedrijven zijn er zich wel van bewust dat ze nu, **meer dan ooit**, moeten **inzetten op online visibiliteit** voor hun bedrijf. Er is zowel voor **interne communicatie** als voor het **rekruteren** van nieuwe werknemers nood aan **meer gepersonaliseerde virtuele formats**. Het zal nog belangrijker worden om in te zetten op de “**candidate journey**”, met ruimte voor bijvoorbeeld online events en persoonlijke chatsessies met mogelijke kandidaten en een constant aanbod op social media. Om consistent te zijn moet al deze communicatie in **dezelfde stijl** gebeuren en **aangestuurd worden vanuit het corporate brand**. Ook in het selectieproces zal meer blijvend digitaal moeten gebeuren (**zie hoofdstuk Rekrutering**).

Over employer branding zelf, los van thuiswerken, bestaat natuurlijk genoeg wetenschappelijk onderzoek, wie hier graag meer over leert verwijzen we graag naar het **boek “De strijd om talent: employer branding in theorie en praktijk”** (Schollaert, Van Hoyer, Van Theemsche & Jacobs, 2021, Academia Press).

Populaire literatuur/ Onderzoeken

De voorbije coronacrisis heeft er alvast niet voor gezorgd dat employer branding aan belang heeft ingeboet, maar wel dat **de focus is verschoven** naar een **meer creatieve en digitale aanpak**. Denk bijvoorbeeld aan werknemers die via Instagram-stories een dagje een take-over doen van het bedrijfsaccount. Verder ligt de focus ook op **andere waarden en beloften** naar de werknemer toe. Zoals meer focus leggen op verbondenheid, en in veel gevallen structureel thuiswerk opnemen in de arbeidsvoorwaarden.

Aangezien de coronacrisis **de prioriteiten van werknemers** (al dan niet tijdelijk) heeft laten verschuiven zal dit ongetwijfeld ook een effect hebben op hoe werkgevers zichzelf in de markt zetten. Waar de nadruk tot voor kort lag op flexibiliteit en werkgeluk, hechten werknemers nu opnieuw meer belang aan **werkzekerheid**. Toch is inzetten op werkzekerheid in je employer brand niet de beste keuze, het loont meer om in te zetten op **connectie**, zowel intern als extern.

Loon blijkt in tijden van thuiswerken **een belangrijker rol** te gaan innemen als motivator bij werknemers. Uit een bevraging van Acerta in 2020 bleek dat ongeveer de helft van de respondenten het loon noemde als belangrijkste geluksfactor tijdens een periode waarin telewerken de norm was. Meer dan 1 op 3 gaf aan dat ze voor een beter loon van werkgever zouden willen veranderen. Meer dan driekwart van de werknemers zou liefst zelf een invulling

geven aan een deel van het loonpakket en de eventuele voordelen. Dit besef blijkt bij de werkgevers nog niet helemaal door te zijn gesijpeld aangezien slechts 43% van hen denkt dat werknemers dit belangrijk vinden. Dus op dit vlak zijn er nog opties om onderscheidend te zijn als werkgever.

Door het aanbieden van **flexibele verloning** en **cafetariaplannen** hebben werknemers zelf vrijheid in het samenstellen van hun loonpakket en kunnen ze bijvoorbeeld kiezen voor materiaal om de thuiswerkplek in te richten of voor extra vakantiedagen of een leasefiets.

De voorbije crisis kan ook gebruikt worden om jezelf als werkgever extra in de verf te zetten. Hoe zijn jullie hiermee omgegaan? Denk eens goed na **welke initiatieven** er genomen zijn binnen jullie bedrijf en **durf deze ook gebruiken** om aan te tonen wie je bent als werkgever. Zijn er tijdens de crisis bijvoorbeeld leden van de directie bijgesprongen in het dagelijkse werk, dan is dat een uitstekend voorbeeld om aan te tonen dat je als werkgever begaan bent met je werknemers en dat iedereen gelijkwaardig is. Hebben jullie op bepaalde momenten heel snel moeten schakelen of tijdelijk andere diensten aangeboden, dan kan je dat gebruiken als voorbeeld voor jullie flexibiliteit.

Praktische tips

- Employer branding is geen eenmalige actie maar een voortdurend proces! Check regelmatig of jullie employer brand nog wel overeenstemt met wie je bent als bedrijf en waar je naartoe wil.
- Zorg voor een authentiek employer brand, gedragen door je eigen werknemers. Betrek hen hier ook bij en luister naar hun mening en visie.
- Wanneer er vaak wordt thuisgewerkt is het als bedrijf nog belangrijker duidelijkheid te scheppen over je waarden, missie, visie en employee value proposition.
- Zet op een rijtje hoe jullie omgegaan zijn met de corona-epidemie: welke zaken zijn hieruit gekomen die typisch zijn voor jullie bedrijf? Hoe zijn jullie werknemers ermee omgegaan? Waren er kleine succesverhalen die je kan delen? Mooie initiatieven die ontstaan zijn en die jullie willen behouden?
- Wees je ervan bewust dat veel bedrijven structureel thuiswerk zullen aanbieden en dat dit dus niet persé een onderscheidend kenmerk zal zijn in de toekomst, maar eerder een basisvereiste die werknemers verwachten bij bepaalde functies.
- Als je dit nog niet doet is het nu hoogtijd om in te zetten op social media-kanalen. Laat bijvoorbeeld je werknemers je Instagram een dagje overnemen zodat derden kunnen zien hoe het is om bij jullie te werken.

Bij de meerderheid van de bedrijven die we spraken in de voorbije periode hoorden we reeds dat **thuiswerk “here to stay”** is. Zowel werknemers als werkgevers ontdekten de voordelen van thuiswerk, en zelfs de grootste sceptici moeten toegeven dat het op sommige momenten en voor sommige taken geen slecht idee is om een werkgever van thuis uit te laten werken. Niet enkel zijn werknemers thuis **vaak productiever** bij taken die concentratie vereisen, ook vormt het een oplossing voor bepaalde situaties waarbij het **praktisch moeilijk** is om naar het werk te komen, denk maar aan een dag met hevige sneeuwval of veel fileleed waarbij je anders uren verliest. We zijn ervan overtuigd dat thuiswerk niet mogelijk maken in bepaalde functies

op termijn zal leiden tot een **negatief bedrijfsimago**. Werknemers die een positieve ervaring hebben met thuiswerk zullen niet staan springen om te werken voor een bedrijf waar dit niet (meer) mogelijk is in de toekomst. Is het dan iets wat je moet **uitspelen in je employer brand**? Niet persé, het zal op termijn **eerder een basisvoorwaarde** worden die de meerderheid van de werknemers verwacht te krijgen, zoals een marktconform loon of een vergoeding voor woon-werkverkeer. De kunst zal dus eerder zijn op zoek te gaan naar **goede manieren om dit in je bedrijf te integreren** op een manier waar iedereen zich comfortabel bij voelt, zowel werkgever als werknemer.

Bronnen

Wetenschappelijke literatuur

- **Nelke Astrid**, 2021, "Impact of the covid-19 pandemic on corporate employer branding", Technium vol 16, 2021

Populaire literatuur/onderzoeken

- Hanne Janssens (Cevora), 2020, "Employer branding in crisistijd: terug naar de basis", verschenen op lerenmetresultaat.be op 24/08/2020
- HR.Square, 2021, "Steeds meer werknemers kiezen bureaustoel, fietslease of extra vakantiedagen", verschenen op hrsquare.be op 28/04/2021
- ZigZagHr, 2020, "whitepaper : Employer Branding, de heilige graal om talent aan te trekken en te behouden?" ZigZagHR en Indeed, november 2020

Tip:

"De strijd om talent: employer branding in theorie en praktijk", Schollaert, Van Hoye, Van Theemsche & Jacobs, (Academia Press, 2021)



Communicatie.

Wetenschappelijke literatuur

De **gouden tip** bij telewerken die we van veel bedrijven krijgen, is dat je moet **blijven communiceren** met telewerkende medewerkers. Maar wat zegt de wetenschap over die communicatie?

Telewerken zorgt ervoor dat **communicatie anders** moet verlopen. Veranderingen in ICT helpen wel bij de communicatie met telewerkers. De expansie van thuiswerk (ook voor de Coronacrisis) kunnen we dan ook een stuk verklaren door de **stijging in het gebruik van internet**, de mogelijkheid om overal e-mails te lezen en thuis op werkervers te kunnen werken. Natuurlijk ligt hierin ook een **valkuil**. Bedrijven die niet inzetten op het gebruik van online communicatie ervoeren meer communicatieproblemen tijdens de coronacrisis dan bedrijven die klaar stonden om 'fully online' te werken. Om telewerk in de toekomst te blijven faciliteren, lijkt het dan ook **noodzakelijk om actief te blijven inzetten op online (communicatie)tools**.

Uit eerder onderzoek, gedaan bij telewerkers in een telewerk-initiatief in het Verenigd Koninkrijk, bleek dat **telewerkers voornamelijk communiceren met andere telewerkers**. Ze doen dit omdat ze vooral daar **sociale steun** vinden. Sociale steunnetwerken worden gevormd vooraleer er wordt thuisgewerkt. Het is dan ook belangrijk om hieraan **voldoende aandacht** te besteden, alvorens iedereen thuis mag werken. Door het thuiswerken kunnen telewerkers met sommige collega's (vaak dus diegene die ook thuiswerken) een betere relatie ontwikkelen terwijl ze zich kunnen distantiëren van negatieve relaties op de werkvloer. Hierdoor ontwikkelt er zich wel een **sociale disconnectie** tussen telewerkers en medewerkers die altijd op kantoor werken. Het lijkt dan ook opportuun om **elke medewerker** de kans te geven om aan telewerken te doen. Hoe langer medewerkers immers telewerken, hoe groter de afstand tussen hen en medewerkers die enkel op kantoor werken. Tot slot, telewerkers rekenden in het onderzoek op andere telewerkers voor **instrumentele en informationele jobsteun**, alhoewel de organisatie benadrukte dat ze teamleiders of leidinggevenden moesten contacteren indien ze problemen hadden met hun job. Het blijft dus essentieel om **een goede informatiestroom** naar de telewerkers te voorzien.

Populaire literatuur/ Onderzoeken

2020 was het jaar bij uitstek om onderzoek te doen naar communicatie met telewerkers. Zo voerde Microsoft een studie uit bij wel 6.000 respondenten. Eén van de belangrijke bevindingen uit deze studie is dat er gedurende 2020 **meer online communicatie** was. Het blijkt dat zes maanden na de start van de pandemie werknemers aanzienlijk meer in **vergaderingen** zaten, meer **ad hoc gesprekken** voerden en meer **inkomende chats** hadden dan tevoren het geval was. **Chats na de werkuren**, tussen 17.00 uur en middernacht, waren ook fors toegenomen. Hierdoor **vervaagt de grens tussen werk en privé**. Het is echter wel goed om te weten dat **de communicatie tussen (noodgedwongen) telewerkers niet stilvalt**.



Ook was er **geen sprake van minder feedback** in 2020. In tegendeel, uit een analyse bij ongeveer 29.000 gebruikers van een online platform in Nederland blijkt dat 8 procent van de werknemers gedurende hun 'intelligente lockdown' **meer feedback** ontvangen hebben dan in de periode daarvoor. Waar feedback voorheen **vooral offline** plaatsvond, heeft zich dit nu naar **het online platform** verplaatst. Dit is natuurlijk ook een **iets formelere manier** om feedback te geven. Net zoals bij het vorig onderzoek geldt hier dat deze bevindingen nog verder onderzocht moeten worden. Zoals we allemaal weten, zorgden de (intelligente) lockdowns voor een zeer specifieke werksituatie. We kunnen de bevindingen uit deze periode dan ook niet altijd zomaar doortrekken naar een meer hybride situatie.

Er werd dus **niet minder online gecommuniceerd**. Wat bedrijven wel merkten, is dat een deel van de **informele contacten** wegviel. Even bijpraten aan de koffiezetmachine zat er tijdens 2020 niet echt in. Mensen blijven echter sociale wezens: ook op de werkvloer zijn informele contacten en fysieke aanwezigheid broodnodig. Dit komt niet enkel de **verbondenheid** tussen medewerkers ten goede maar ook het **delen van formele en informele informatie**. Videogesprekken zorgen voor een deeltje wel voor deze verbondenheid en het delen van informatie, maar **digitaal contact is geen volledige vervanger voor fysiek contact**. Sommige medewerkers verkiezen nu eenmaal fysiek contact boven online contact en voelen zich ook beter bij het eerste. Probeer hier dan ook rekening mee te houden bij het uitwerken van een **telewerkbeleid**: zet in op zowel informeel als formeel contact en dit zowel fysiek als online.

Hoe zorg je ervoor dat je als leidinggevende blijft communiceren met telewerkers?

Regelmatige check-ins (al dan niet virtueel) zijn belangrijk om de connectie hoog te houden en ook te polsen naar hoe jouw werknemers zich voelen. Zijn er bepaalde problemen? Zijn er bepaalde successen behaald? Hoe gaat het met het team? Hoe voelt de werknemer zich? Allerlei vragen die aan bod kunnen komen in zo'n gesprek. Hoe je dan precies zo'n check-ins organiseert, hangt zowel van jouw medewerkers, team als organisatie af. Misschien maken jullie wel gebruik van tevredenheidsenquêtes waarvan je kan vertrekken? Of is er een vast moment waarop iedereen steeds aanwezig is op kantoor? Je kan deze check-in inrichten zoals je wilt (en je mag hier out-of-the-box denken), maar vergeet zeker niet je medewerkers te betrekken bij de vormgeving hiervan. Vraag na hoe zij dit moment zien! Naast een individuele check-in is het ook altijd een goed idee om een vaste teammeeting te organiseren, waarbij iedereen aanwezig dient te zijn. Zo ondersteun je ook de groepsdynamieken binnen jouw team. Hier komen natuurlijk werkgerelateerde onderwerpen aan bod, maar maak ook zeker ruimte voor iets informelere gesprekken.

Input uit interviews.

Communicatie werd samen met **vertrouwen** door verschillende bedrijven zoals **Showpad**, een sales-platform, genoemd **als één van de belangrijkste zaken bij telewerk**. Met te veel communicatie kan je volgens Showpad weinig verkeer doen. Het is altijd beter om één keer te veel dan één keer te weinig te communiceren naar je medewerkers.

'Je kan bij telewerken **niet op dezelfde manier** communiceren als we op kantoor deden,' merkt Hans Abbeloos van **Appelblauwzeegroen** op. 'Je moet als bedrijf nadenken over een **meer asynchrone vorm van communiceren**. Je kan dit doen met bijvoorbeeld Teams, een chat, een OneNote of met een wiki. Op die manier kan het team **de informatie** die ze nodig hebben, **lezen op het moment** die voor hen **relevant** is. **Denk goed na over hoe je wilt communiceren** en hoe je dit het beste aanpakt. Continu de telefoon nemen is hier niet de beste manier.'

Asynchrone communicatie is duidelijk een belangrijk kenmerk van telewerken. Bij **Belfius** willen ze hier door het gebruik van kanalen op **Teams en SharePoint**-sites verder op inzetten. Natuurlijk hoef je hiervoor niet noodzakelijk deze kanalen te gebruiken. Bij **Teamleader** (die work management software ontwikkelt) hebben ze naast de tweewekelijkse fold-ups en de leadershipteams ook **een blog** opgesteld. Zij hebben op een bepaald moment voor de blog gekozen omdat communiceren via mail soms niet efficiënt was. Iemand die nieuw in dienst komt heeft immers geen **toegang tot de vorige informatie** die via e-mail werd verstuurd. Bij een blog kan je terug scrollen en alles lezen.

Communicatie kan op **verschillende fronten** lopen. Bij **Volvo Cars** verloopt de bedrijfsgebonden communicatie via **de normale communicatiekanalen** (bv. de weekberichten, specifieke HR-communicatie, ...).

Bij de communicatie op teamniveau is het aan **de leidinggevende** bij Volvo Cars om in het team ervoor te zorgen dat alle informatie terechtkomt waar ze moet terechtkomen. Dit kan via de online platformen, op een meeting met het hele team of op een andere manier. Ook bij **Belfius** zetten ze zowel in op **communicatie op teamniveau** (via de leidinggevende) en op **organisatieniveau** (via intranet).

Tijdens de coronacrisis (én dus ook het massale telewerken) hebben zowat alle bedrijven die we spraken volop ingezet op **het verhogen van de frequentie van communicatie**. Bij Stad Brugge werd er een tweewekelijkse mail verstuurd van de algemeen directeur naar alle medewerkers. Deze was altijd erg persoonlijk en zorgde daardoor ook voor een **extra gevoel van verbondenheid**. Communicatie en verbondenheid gaan trouwens hand in hand, zonder correcte en voldoende communicatie is er vaak geen goede link tussen de organisatie en de werknemers.

Het is ook belangrijk om **rekening te houden met het doelpubliek** van de communicatie. Bij **Bleckmann**, een grote logistieke speler, worden bepaalde communicaties nog steeds **uitgehangen in het bedrijf**, omdat dit bij hen werkt. Bij **Gandae**, een maatwerkbedrijf in het Gentse, wordt gewerkt met **affiches**. Om hun doelgroep te bereiken, werkt Gandae met **duidelijke en gerichte boodschappen** (al dan niet voorzien van pictogrammen) die vaak worden herhaald aan de maatwerkers. Daarnaast werd ook voorzien in korte opleidingsmomenten (toolboxes) en demo's, bv. over hoe je correct een mondkmasker moet dragen.

Het lijkt een goed idee om als zaakvoerder of HR-dienst **een communicatieplan op te stellen**, waarin ook **voldoende aandacht** naar **telewerkers** gaat. **Zorg ervoor dat al jouw medewerkers op de hoogte blijven**, op een manier die bij hen als doelgroep past en bij de aard van de informatie (organisatieniveau, teamniveau of individueel). Tot slot nog een laatste tip van **Teamleader**: **zorg dat wat je communiceert vanuit HR ook gedragen wordt door het managementteam** van jouw organisatie. Zo communiceer je niet uit een silo, maar als een geheel vanuit de organisatie.

Bronnen

Wetenschappelijke literatuur

- **Collins et al.** (2016). Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 161–175.
- **Vilhelmson, B., & Thulin, E.** (2016). Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden. *New Technology, Work and Employment*, 31(1), 77–96.

Populaire literatuur/onderzoeken

- HR.Square, 2020, "[Is thuiswerken goed voor de feedbackcultuur?](#)", verschenen op hrsquare.be, 11/09/2020
- ZigZagHR, 2020, "[Team-out op de loer: hoe sterk is de eenzame thuiswerker?](#)", verschenen op zigzaghr.be, 29/09/2020
- HR.Square, 2020, "[Woon-werkverkeer toch niet zo slecht voor de mentale gezondheid?](#)", verschenen op hrsquare.be, 07/10/2020

Geïnterviewde bedrijven:

- Appelblauwzeegroen
- Bleckmann
- Gandae
- Volvo Cars
- Showpad
- Stad Brugge
- Belfius
- Teamleader

Productiviteit.

Wetenschappelijke literatuur

Als het gaat over **productiviteit** kunnen we een **onderscheid maken** tussen verschillende **taken** die tijdens een werkdag voorvallen. Sommige taken lukken beter of minder goed indien er wordt thuisgewerkt. **De complexiteit van het werk, de diversiteit van de werkactiviteiten en de manier waarop ICT kan gebruikt worden** hebben telkens **een effect op de uitkomsten en implicaties van telewerk**. Taken met een **hogere interdependentie** (= onderlinge afhankelijkheid of samenwerking) verlopen bijvoorbeeld vaak **moeilijker** bij telewerk. Sommige dingen doe je efficiënter thuis en sommige efficiënter op kantoor: de efficiëntie van hybride werken zit vooral in **het evenwicht en de balans** die je kan maken. Hieronder geven we een kort overzicht van mogelijke werktaken en wat het effect van telewerk hierop is.

Operationele taken

Bij de uitrol van telewerk voor de Coronacrisis zagen bedrijven vaak **initieel een stijging in de productiviteit van thuiswerkers**. Mensen wilden bewijzen dat ze thuiswerk aankonden en werkten vaak harder. Op week- of maandbasis is er een iets minder duidelijk resultaat: medewerkers **focussen zich thuis enkel op operationeel werk** dus **al het sociaal contact verschuift** naar dagen dat ze op kantoor zijn. Er is toch nog **een positief effect** op het einde van de week. **Na enkele jaren** valt het privilege van thuiswerken weg en **wordt het iets normaal**. Bedrijven zien dan **dat mensen beginnen kalibreren**: ze kijken hoeveel ze doen op kantoor en doen ongeveer hetzelfde thuis. **Op lange termijn** blijkt er in de praktijk **niet persé een productiviteitsstijging** voor deze taken, maar er is zeker **ook geen productiviteitsdaling**. In 2015 is er een onderzoek uitgevoerd bij Chinese call-center medewerkers. Daar vonden ze dat thuiswerkers effectief **productiever** waren. Ongeveer 1/3 van deze stijging kwam door de **rustigere thuisomgeving**. De rest kwam door het feit dat mensen **meer werkuren** draaien en doordat de **ziektedagen sterk daalden**. Andere studies vonden ook gelijkaardige resultaten. Grootschalig onderzoek naar de werksituatie tijdens de COVID-19 crisis (in 16 stedelijke gebieden in Noord-Amerika, Europa en het Midden-Oosten) toonde wel aan dat er een **stijging was in het aantal (online) meetings** en dat het aantal deelnemers aan deze meetings ook steeg. De **gemiddelde duurtijd van meetings daalde** dan weer, waardoor medewerkers minder tijd besteden hieraan. Dit kan dus wel degelijk voor een stijging in de productiviteit zorgen. Er is een **verhoging van het mailverkeer** geweest op korte termijn en een **verhoging van het aantal werkuren** met een duurzaam effect. Het kan dus zijn dat de productiviteitsstijging die sommigen het afgelopen jaar voelden, ook grotendeels te verklaren is door een stijging van het aantal werkuren. Bij het ontwikkelen van **een hybride systeem** moeten we ons dus ook niet blindstaren op de situatie die we het voorbije jaar hebben gehad met een stijging in het aantal werkuren. **Probeer ook in dialoog te gaan met jouw medewerkers**: welke taken doen zij liever thuis en voor welke andere zijn ze productiever op kantoor.

Projectwerk

Voor medewerkers die in **projecten** zitten is het anders. Die hebben zoveel op hun bord dat de vraag is: krijg ik meer gedaan van mijn to do list? Daar lijkt er **wel een positieve invloed op productiviteit van telewerk**, vooral in de mensen hun 'perceived efficiency' of wat ze dus denken te doen op een dag. Dit zien we ook in onderzoek, waar mensen zich productiever vonden tijdens het verplicht telewerk dan ervoor. Zo kunnen medewerkers die **hoge jobeisen** ervaren zich **beter concentreren** op thuisdagen dan op kantoordagen. Bij mensen die een **hoog niveau van controle over hun werktijd** hebben (zoals bij puur

operationele taken, waarbij de werktijd stopt wanneer de taken zijn afgewerkt) lijkt een thuiswerkdag meer op een kantoor dag en is er een **sterker verband tussen hun jobeisen en de nood voor herstel**. Deze medewerkers ervaren misschien een **té hoog niveau van controle**, waardoor dit een last kan worden. In het algemeen kunnen we wel stellen dat **de concentratie hoger** en de **nood voor herstel lager** is bij thuiswerkdagen.

Teamwerk/samenwerken

Samenwerken op afstand kan moeilijk zijn. In 2017 werd er in een onderzoek een positieve relatie gevonden tussen de nabijheid van medewerkers van MIT en hun collaboratie onderling. Maar wanneer de onderzoekers effectief keken naar de gebouwen waar de medewerkers zaten, vonden ze geen bewijs voor hun hypothese dat iedereen samen en centraal moet zitten in een kantoorgebouw. Met andere woorden, **nabijheid kan samenwerken gaan stimuleren maar een kantoorgebouw is hierbij niet noodzakelijk**. Je kan ook op **andere manieren** naar samenwerken kijken of gebruik maken van samenwerkingstools zoals Teams of Slack.

Diep denkwerk

Voor werkzaamheden die **diep denkwerk** vereisen, zouden **werkprestaties** significant **achteruitgaan** bij online werk. Onderzoekers aan Nederlandse universiteiten vergeleken de cognitieve prestaties van dezelfde professionele schakers op online en offline tornooien. Zij vonden geen significante verschillen voor fouten, maar stelden wel vast dat de omvang van een fout online toenam met 16,8 procent. Door de beperking van de dataset, kunnen ze geen verklaring geven voor een onderliggend mechanisme. De resultaten suggereren dat het **volledig online doen van taken die diep denkwerk vereisen negatieve gevolgen heeft voor prestaties**. Verder onderzoek moet nog nagaan of deze gevolgen permanent of tijdelijk zijn.

Creatieve en innovatieve taken

Uit eerder onderzoek bleek dat er een **positieve relatie is tussen telewerken en innovatief gedrag** op individueel en dagelijks niveau. De **moeilijkheid** hier ligt bij het **creatief of innovatief werken in groep**. Onderzoek bij congresdeelname in bepaalde sectoren toont dan ook aan dat indien de deelnemers niet fysiek kunnen samenkomen er **minder innovatie** is. In 2012 werd een congres van de American Political Science Association geannuleerd door een orkaan. Het wegvallen van deze fysieke ontmoetingen zorgde voor een daling van 16% in het aantal samenwerkingen. Ook werden studies die normaal op het congres werden voorgesteld, na vier jaar 5% minder geciteerd. Ander onderzoek vond dat het bijwonen van een congres leidt tot 9,4% meer samenwerkingen tussen onderzoekers. Bij het Apple's Worldwide Developers Conference (WWDC) vond men in 2016 een gelijkaardig effect. **Fysieke deelname** aan het congres leidde tot een **stijging** van 13 in **innovatieve updates** voor een app en een stijging van bijna 4 procent in **positieve feedback** van klanten. **Innovatie gebeurt daar waar mensen elkaar ontmoeten** en (soms informeel) informatie en ideeën uitwisselen. Dat is iets waar er bij telewerken geen plek of alternatief voor is.

Taak	Invloed telewerk
Operationele taken	+/- (initiële stijging, vlakt later af)
Projectwerk	+ (zeker in eigen perceptie)
Teamwerk/samenwerk	+/-
Diep denkwerk	-
Creatieve taken (individueel)	+
Creatieve taken (in groep)	-



Populaire literatuur/ Onderzoeken

Zoals al eerder vermeld, kan thuiswerk tijdens COVID-19 en thuiswerk tijdens eerdere studies niet aan elkaar gelijkgesteld worden. De oudere studies gaan vaak over **occasioneel thuiswerken** en over thuiswerken uit eigen beweging en keuze. Nu was telewerk **verplicht** en zag je dat veel mensen niet gewoon zijn om thuis te werken. Vroegere studies kunnen daarom niet klakkeloos worden toegepast op de nieuwe situatie. Hieronder worden dan ook **enkele nieuwe studies** of bevragingen tijdens de COVID-19 pandemie aangehaald.

Toch hebben ook deze studies nadelen. Sowieso waren **de werkomstandigheden** het voorbije jaar **helemaal anders** dan voordien. In de meeste landen rapporteert de gemiddelde medewerker wel dat hij/zij **meer gedaan kreeg** thuis tijdens de lockdown dan op kantoor. Maar in de omstandigheden van het afgelopen jaar is het moeilijk om hier een definitief besluit over te maken. Veel mensen, vooral vrouwen, hebben **gewerkt terwijl ze ook voor kinderen zorgden**. Daardoor lijkt voor hen de laatste thuiswerkperiode misschien minder productief, maar dit komt dus vooral door de werkomstandigheden. Er zijn ook lockdown-effecten die de omgekeerde bias creëren. Tijdens de lockdown hebben sommige medewerkers **veel harder gewerkt** omdat ze bang waren om hun job te verliezen. Studies uit de V.S. tonen aan dat meer dan de helft van de werkende bevolking bang was om hun job te verliezen door de pandemie. Een ander probleem is dat studies die tijdens de lockdown zijn uitgevoerd, vaak werken met **zelf-rapportages**. De uitkomsten zijn dan ook minder betrouwbaar.

In een bevraging uitgevoerd door **Liantis** in november 2020, gaf de helft van de meer dan 3000 bevroegde zelfstandigen aan dat de productiviteit van de werknemers het voorbije jaar hetzelfde bleef als normaal, iets minder dan 20% gaf aan dat de productiviteit zelfs hoger lag tijdens deze periode.

In 2020 werden door een onderzoeksbureau maar liefst 130.000 werknemers in 83 landen bevraagd over telewerk. 82% van de ondervraagden was **het eens** met de stelling dat ze **thuis productief kunnen werken**. Voor het kantoor was dat gemiddeld slechts 63%. Toch zijn er bepaalde taken die slechter worden gescoord thuis dan op kantoor. Het gaat hier over klanten ontvangen, het onboardingproces, sociale contacten onderhouden, leren van anderen en brainstormen. Het onderzoek 'We Werken Thuis' van het Center for People and Buildings (CfPB), Aestate/Ontrafelexperts, TU Delft en TU Eindhoven vond gelijkaardige resultaten. In de periode april-december 2020 werden door hen ruim 40.000 thuiswerkers bevraagd. Meer dan de helft van de respondenten (55%) zei **thuis productiever** te zijn dan op kantoor. Gemiddeld gaven thuiswerkers hun eigen productiviteit een score van 7,7/10. De productiviteit op kantoor, voor de COVID-19 crisis, werd met een 6,7/10 beoordeeld. De ervaren productiviteit van thuiswerkers hangt onder meer samen met **het evenwicht tussen werk-privé, de mate waarin men in staat is tot zelfmotivatie en het enthousiasme over het werk**. Het valt daarenboven op dat **medewerkers die meer tevreden zijn over thuiswerk zichzelf ook productiever vinden**. In 70 procent van de gevallen konden thuiswerkers zich beter concentreren, wat leidt tot meer ervaren productiviteit. Slack, een online collaboratietool, voerde een onderzoek uit bij meer dan 9.000 kenniswerkers in de V.S., UK, Frankrijk, Duitsland, Japan en Australië. Hieruit bleek dat **de flexibiliteit van het werkschema** één van de grootste factoren was die zorgde voor een aangename thuiswerkperiode. Indien kenniswerkers een flexibel werkschema hadden, scoorden ze bijna twee keer zo hoog op productiviteit dan diegene die een strikte 9-to-5 aanhouden. **Werk-privé balans en de flexibiliteit** hierin lijken dan ook belangrijke **factoren voor een hogere productiviteit bij thuiswerk**.

Microsoft voerde een studie uit bij 6.000 respondenten over het werklevens tijdens de pandemie aan de hand van een bevraging en met behulp van kwalitatieve klantengesprekken. Een belangrijke bevinding hieruit is dat het **niet hoeven pendelen** een **negatieve impact** kan hebben op **de productiviteit** van de telewerker. Het woon-werkverkeer zorgt voor blokken van ononderbroken tijd voor **de mentale overgang** van en naar het werk, **een belangrijk aspect** van het **welzijn** en de **productiviteit**. Mensen zullen zeggen: "Ik ben blij dat ik niet meer hoeft te pendelen. Ik bespaar tijd." Maar **zonder een routine** om naar het werk te gaan en dan af te sluiten, zijn ze aan het eind van de dag **emotioneel uitgeput**. Dit betekent niet dat iedereen opnieuw moet gaan pendelen, maar het kan nuttig zijn om **ook bij telewerk een soort 'ritueel' in te bouwen** voor en na het werk. Zo kan je medewerkers aansporen om in een aparte ruimte te werken, om steeds de laptop op te bergen of om bijvoorbeeld elke dag na het werk een korte wandeling te maken.

Uit eerder onderzoek blijkt dat we 'productiviteit' kunnen bekijken als een **combinatie** van de **kwantiteit** en de **kwaliteit van het werk**. Onderzoekers van de Erasmus Universiteit Rotterdam bevroegen 851 Nederlanders naar deze factoren voor én tijdens de COVID 19-periode. Bij de personen die hun baan behielden, was zowel de kwantiteit als de kwaliteit van het werk afgenomen, waarbij het kwantiteitsverlies beduidend groter was dan het kwaliteitsverlies. Het gemiddelde aantal gewerkte uren daalde immers in de coronacrisis van 35,2 naar 32,7 uur per week. Daarbij verzette per gewerkt uur 43 procent van de respondenten nog steeds evenveel werk, terwijl er door 35 procent minder gedaan werd en door 22 procent meer. De kwaliteit van het werk heeft iets minder onder de crisis geleden. Bijna driekwart van de respondenten leverde in de gewerkte uren dezelfde kwaliteit als normaal en zestien procent zei een hogere kwaliteit te leveren. Er zijn een aantal zaken die een invloed hadden op de productiviteit: het hebben van **een aparte werkplek** én **een partner thuis** bleek het grootste positief effect te hebben.

Wat denken **werkgevers** over de productiviteit van hun telewerkende medewerkers? Uit een enquête van de Economic Risk Management Group (ERMG) in 2020, met 3.798 deelnemende ondernemingen en zelfstandigen, trad naar voren dat iets minder dan de helft van de

werkgevers (46 procent) weet, denkt of denkt te weten dat telewerk **een negatieve invloed** heeft **op de productiviteit**. 10 procent van de deelnemende werkgevers rapporteerde zelf een sterk negatieve impact. Ongeveer 46% van de werkgevers denkt dan weer dat er geen impact is van telewerken op productiviteit. Opmerkelijk is dat het grootste scepticisme te vinden is bij **‘financiële activiteiten en verzekeringen’**, die vaak al jaren inzetten op telewerk en digitalisering. Bij de sector **‘informatie en communicatie’** merken ongeveer 20% van de werkgevers een **stijging** van de productiviteit op, dit is de meest positieve sector. In het Verenigd Koninkrijk werd er een gelijkaardige enquête uitgestuurd in 2021. Een derde van de Britse werkgevers denkt dat **thuiswerken de productiviteit** heeft **opgedreven** (tegenover 28 procent in juni vorig jaar). Slechts 23 procent observeerde een daling (tegenover 28 procent in juni vorig jaar). Voor de overige respondenten maakt het **geen verschil**. De werkgevers die **een opleiding** aanboden **voor het managen van thuiswerk** rapporteerden een duidelijk grotere productiviteitsstijging (43 procent). Het lijkt er dus op dat werkgevers in 2021 iets positiever naar telewerk en productiviteit keken.

We kunnen concluderen dat er vanuit het onderzoek in 2020-2021 **gemengde signalen** komen. Telewerk geeft de meeste medewerkers wel **het gevoel dat ze productiever zijn**, maar dit misschien tijdens minder werkuren per dag. **Werkgevers** staan nog steeds **sceptisch** ten opzichte van productiviteit en telewerk, al lijkt er wel een **positieve beweging** in hun perceptie. Het blijft belangrijk om hier met enkele zaken rekening te houden: de **werkomstandigheden** tijdens telewerk, de **werk-privé balans** (met een lijn tussen de twee) en de verschillende taken die werknemers uitvoeren.

Input uit interviews

Sommige bedrijven merkten **een grote stijging** in hun productiviteit tijdens het verplichte thuiswerk. Maar soms lijkt dit ook een **gevolg van een andere werk-privé balans** te zijn. Bij **Bleckmann**, een groot distributiebedrijf, werden er tijdens de pandemie **meer uren gewerkt dan normaal**. Het loskoppelen van het werk was een stuk moeilijker nu de meesten letterlijk vanuit hun woonkamer aan de slag gingen. Hierdoor **steeg de productiviteit** binnen de supportafdelingen. Het magazijn bleef de standaarduren werken, waardoor er een kleinere impact was. Bij **Waylay**, een softwarebedrijf, zag men ook eerder een productiviteitsstijging en leek de kwaliteit van het werk er soms zelf op vooruit te gaan door het vele thuiswerk. Dit is vooral te danken aan de focus die de werknemers thuis hebben. De open kantoorruimte waar ze normaal werken zorgt soms voor veel afleiding, tijdens kantoorwerk gebruiken werknemers dan ook regelmatig koptelefoons om zich beter te kunnen focussen, maar dit vraagt een maturiteit van de werknemers. Ook bij **Belfius** merken ze dat medewerkers zichzelf een stuk **productiever** vinden, mede doordat ze meer uren werken. De tijd die normaal werd ingenomen door de **verplaatsingen** naar en van het werk wordt nu gebruikt om verder te **werken**. De medewerkers hebben het ook moeilijker tijdens telewerk om te stoppen met werken. Dit is dan ook een werkpunt waar Belfius mee aan de slag is gegaan in de tips & tricks bij thuiswerk die ze meegeven aan medewerkers. Bij **Volvo Cars** merken ze hetzelfde: als er wordt thuisgewerkt wordt **de pendeltijd** gebruikt om **extra uren te werken**. Doordat de grens tussen werk en privé vervaagt, zijn medewerkers ook sneller geneigd om langer door te werken. Aangezien je laptop toch in de woonkamer staat, ga je die 's avonds sneller nemen om nog wat door te werken.

Om in de toekomst zo efficiënt mogelijk te werken, maken bedrijven de keuze om **een aantal taken online** te laten doorgaan. Bij Bleckmann is het de bedoeling **om alles wat virtueel kan ook virtueel** te laten doorgaan, zeker indien de **reistijd** naar de werkplek **langer is dan het overleg of de taak**. Bepaalde thema's worden wel nog steeds **face-to-face** besproken, zoals **een exitgesprek** of een **contractondertekening**. Bij **Stad Brugge** is digitaal vergaderen ook zeker een blijver omdat er heel wat tijd wordt gewonnen door het wegvallen

van de verplaatsingen. Ook **Stad Gent** plant een grote uitbreiding van telewerkbare taken zoals vergaderingen en korte overleggen. Bij **Telenet** merken ze ook een stijging van de efficiëntie van hun vergaderingen: je kan direct starten, je komt niet meer te laat doordat je het hele gebouw moet doorkruisen, ... Wel geven ze mee dat om de productiviteit hoog te houden, het ook belangrijk is om **de motivatie hoog te houden**. Zo geven ze de tip mee om **meetings** standaard **50 minuten** in de plaats van 1 uur te maken. Op die manier behouden medewerkers een **kleine pauze tussen meetings** (die anders voor de verplaatsing werd gebruikt) en dit komt ook de concentratie en motivatie ten goede. **RecruitmentLab**, een HR-dienstverlener, geeft aan dat sommige taken toch beter **offline** kunnen doorgaan. De **creativiteit** van mensen in groep is kleiner online: een online brainstorm is (zoals velen hebben kunnen merken) niet altijd een goed idee. Ook voor personen met een **coördinerende of managersfunctie** blijkt het **moeilijk** te zijn om de productiviteit hoog te houden. Het kost dan ook meer moeite om deze uit te voeren als iedereen thuiswerkt: je kan niet zomaar eens binnenlopen bij de medewerkers of bellen met elkaar.

Er is, zoals eerder aangegeven, ook een invloed van **de werkomstandigheden** op productiviteit tijdens telewerk. Bij **Showpad**, een softwarebedrijf, kunnen ze geen algemene conclusie over de productiviteit bij telewerkers geven. Situaties bij medewerkers zijn erg verschillend: de ene medewerker woont nog bij de ouders en de andere werkt thuis samen met kindjes en een partner. Ook qua **rol** is er een verschil: sommige medewerkers werken **vaak alleen** en zijn dan weer iets productiever, anderen hoppen van de ene meeting naar de andere en krijgen misschien minder taken gedaan tijdens hun werkuren. Wat er wel met zekerheid kan gezegd worden, is dat **de efficiëntie of productiviteit** als bedrijf zeker **niet gedaald** is bij Showpad. Bij **Stad Brugge** merken ze ook **individuele verschillen** tussen medewerkers. Er zijn mensen die minder werken thuis, omdat ze nu eenmaal meer controle of druk nodig hebben. Bij **Telenet** voelden ze ook een invloed van de **werkomstandigheden** op de productiviteit van medewerkers. Sommigen geraakten in een isolement of zaten net in een hectische thuissituatie met jonge kindjes. Telenet organiseerde daarom korte **pulse-checks** om de vinger aan de pols te houden, snel in te grijpen en terug te koppelen. Het is voor hen veel leren en aanpassen geweest, maar dat is ook het agile werken waar Telenet sterk op inzet.

Bronnen

Wetenschappelijke literatuur

- **Biron, M., & van Veldhoven, M.** (2016). When control becomes a liability rather than an asset: Comparing home and office days among part-time teleworkers. *Journal of Organizational Behavior*, 37(8), 1317–1337.
- **Bloom, Nicholas & Liang, James & Roberts, John & Ying, Zhichun.** (2013). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*. 130. 10.1093/qje/qju032.
- **Boell et al.** (2016). Telework paradoxes and practices: the importance of the nature of work. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 114–131.
- **DeFillipis et al** (2020). Collaborating During Coronavirus: The Impact of COVID-19 on the Nature of Work. Working paper.
- **Geenens, B., & Anseel, F.** (2017). *De relatie tussen telewerk en innovatief gedrag in organisaties: Een toetsing van de construal level theory*.
- **Ipsen et al.** (2020). EXPERIENCES OF WORKING FROM HOME IN TIMES OF COVID-19 International survey conducted the first months of the national lockdowns.
- **Steffen Künn, Christian Seel, Dainis Zegners:** Cognitive Performance in the Home Office – Evidence from Professional Chess. IZA Institute of Labor Economics Discussion Paper 13491.

Populaire literatuur/onderzoeken

- Anseel Frederik, 2020, [De waarde van de ontmoeting](#), in De Tijd, verschenen op detijd.be 17/09/2020
- HR.Square, 2020, [Telewerk en productiviteit: hoger of lager?](#), verschenen op hrsquare.be 16/12/2020
- HR.Square, 2020, [Tijdens lockdown kloppen werkenden minder uren en krijgen ze minder gedaan](#), verschenen op hrsquare.be, 29/01/2021
- HR.Square, 2020, [Woon-werkverkeer: toch niet zo slecht voor de mentale gezondheid?](#) Verschenen op hrsquare.be, 01/10/2020
- HR.Square, 2021, [Thuiswerk productiever dan kantoorwerk](#), verschenen op hrsquare.be 19/03/2021
- HR.Square, 2021, [Thuiswerk verhoogt productiviteit \(volgens veel werkgevers\)](#), verschenen op hrsquare.be 09/04/2021
- Liantis, Online onderzoek uitgevoerd door onderzoeksbureau iVOX in opdracht van Wyngs-Liantis tussen 10 november 2020 en 16 november 2020 bij 3194 zelfstandigen uit het klantenbestand van Liantis
- Officient, 2020, [Hoe Covid-19 onze werkplek voorgoed zal veranderen](#), verschenen op blog.officient.io op 24/09/2020
- The economist, 2020, [Covid-19 has forced a radical shift in working habits](#), economist.com 10/09/2020
- World Economic forum, 2020, [Slack put 5 remote-working myths under the microscope. Here's what it found](#), weforum.org, 19/10/2020
- ZigZagHR, 2020, [Terug naar kantoor? Overtuig je medewerkers met een betere werkplekbeleving](#), verschenen op zigzaghr.be 20/12/2020

Geïnterviewde bedrijven

- Bleckmann
- Belfius
- Showpad
- Stad Gent
- Stad Brugge
- Volvo Cars
- Telenet
- RecruitmentLab
- Waylay

Verbondenheid.

Verbondenheid op de werkvloer is een belangrijk aspect van werknemersgeluk. **Werknemers die zich verbonden voelen** met de organisatie waarvoor ze werken en met hun collega's voelen zich **gelukkiger** in hun job en zijn **trouwer aan het bedrijf** waarvoor ze werken. We kunnen verbondenheid het best omschrijven als **het gevoel om ergens bij te horen**, het gevoel als werknemer om bij de organisatie te horen waarvoor je werkt en om samen met je collega's **deel uit te maken van een groter geheel**.

In een context waar alle werknemers fysiek op de werkvloer aanwezig zijn komt verbondenheid vaak spontaan tot stand, maar welk effect heeft thuiswerken hierop? Hoe kan je verbondenheid creëren of in stand houden in een context waar regelmatig of zelfs volledig wordt thuisgewerkt door een deel van de werknemers?

Wetenschappelijke literatuur

Het beschikbare wetenschappelijke onderzoek naar de effecten van thuiswerken op verbondenheid is momenteel nog beperkt en vaak sterk context gebonden, dus de wetenschappelijke bevindingen laten zeker nog ruimte voor nuance.

De studies die reeds plaatsvonden lijken aan te geven dat **van thuis uit werken** en **flexibiliteit in werkrelaties** op zich **geen grote impact** lijkt te hebben **op het engagement** van werknemers, andere factoren zoals de **leiderschapsstijl** en de **mate van autonomie** blijken veel meer doorslaggevend. **Sociale interactie** blijkt wel steeds een belangrijk aspect van de werkmotivatie. Een onderzoek van Felstead & Henseke uit 2017 vindt een **positief effect** terug tussen **van thuis uit werken** en **betrokkenheid**, al legt het meteen ook de pijnpunten van te veel uren presteren en het bewaken van de grens tussen werk en privé bloot.

Bij telewerkers zijn **relaties op het werk** complex en worden sociale steunnetwerken gevormd vooraleer er thuis wordt gewerkt. **Door het thuiswerken** konden telewerkers met sommige collega's (vooral diegene die ook thuiswerken) **een betere relatie ontwikkelen** terwijl ze zich kunnen distantiëren van negatieve werkrelaties. Er ontwikkelt zich wel een **sociale disconnectie** tussen telewerkers en de medewerkers op kantoor. **Sociale steun** is belangrijker voor medewerkers op kantoor omdat die meer waarde hechten aan relaties met collega's. Een onderzoek van **Bloom, Liang et al (2013)** waarbij de helft van de werknemers in een afdeling van een Chinees bedrijf, bij wijze van experiment gedurende 9 maanden volledig van thuis uit moesten werken, toonde aan dat het **verloop** bij thuiswerkers **sterk daalde** en hun **tevredenheid toenam**. Het effect van thuiswerk hoeft dus zeker niet negatief te zijn. Verbondenheid werd echter niet specifiek bevraagd in dit onderzoek, de positieve effecten blijken grotendeels toe te wijzen aan de **beter work/life balance**.

Populaire literatuur/ Onderzoeken

Wanneer werknemers **langdurig** en **frequent thuiswerken** kan dat leiden tot een **minder sterke verbinding tussen werknemers en organisatie**, en op termijn tot een **verlies van de kernwaarden van de organisatie**. Het is daarom bij thuiswerk extra belangrijk dat leidinggevendenden hier voldoende aandacht aan blijven besteden.

Om verbinding te creëren is het als bedrijf in de eerste plaats belangrijk om **duidelijke regels** voorop te stellen (bijv.: hoe gaan we om met de COVID-pandemie als bedrijf, wat wordt van je verwacht als werknemer in welke situatie). Het is essentieel te **investeren in een verbindend**

klimaat, waarin werknemers zich psychologisch veilig voelen. Dit kan je doen door **empathisch** te zijn als werkgever, en ook **rekening te houden** met hoe **de werknemers** zich voelen. **Vertrek steeds vanuit de goede bedoelingen** van je werknemers en **zet in op sterke teams**. Ook **inspraak** is essentieel, inspraak creëert een draagvlak en werkt veel beter dan het van bovenaf opleggen van dwingende regels.

Een van de zaken die bij thuiswerk **wegvallen** is de mogelijkheid om over werkgerelateerde problemen of dilemma's even **informeel te overleggen** met een collega of leidinggevende. Dit is via het scherm niet altijd even evident, aangezien het een extra handeling en dus ook een soort formalisering vergt, wat een drempel kan zijn voor sommigen. Een ander aspect die we verliezen bij thuiswerk is **voorbeeldgedrag**. Werknemers zien of horen hun leidinggevende nauwelijks bij thuiswerk en kunnen daarom ook niet profiteren van de voordelen van **“leading by example”** (bijvoorbeeld meeluisteren hoe de leidinggevende een klantengesprek aanpakt). Het is belangrijk hierbij stil te staan en na te denken over hoe dit kan worden opgevangen.

Om deze zaken te counteren is het belangrijk om ook bij thuiswerkers te zorgen voor **communicatieplatformen** waar men informeel kan overleggen buiten de meetings om (bijv. een chatfunctie, een WhatsApp groep of iets dergelijks) en om goed na te denken over de **verdeling tussen thuiswerk en fysieke aanwezigheid**. Bij een regime waar men meerdere dagen per week thuiswerkt is het belangrijk om tijdens de fysieke momenten op het werk ruimte te voorzien voor **verbinding tussen collega's** onderling en leidinggevend, en voor leermomenten. Het is essentieel hier goed over na te denken, zodat de fysieke kantoordagen ook optimaal kunnen worden benut.

In 2020 legde Simon Sinek in een online uiteenzetting uit dat een virtueel bedrijf runnen veel complexer is dan een fysiek omdat **vertrouwen iets is dat niet online ontstaat**, maar tussen mensen tijdens fysieke ontmoetingen, tijdens informele momenten waar je samen gaat lunchen of een koffie drinken. Volgens hem gaat het om **de kleine dingen tussen mensen**, en is **menselijk contact onontbeerlijk** en onmogelijk te vervangen door digitaal contact.



David Burkus somt op zijn blog vier manieren op om te zorgen dat thuiswerkers zich even betrokken en gewaardeerd voelen als hun fysiek aanwezige collega's. Ten eerste haalt hij het belang aan van **een gelijke behandeling voor iedereen**, daar valt bijvoorbeeld onder dat een meeting voor iedereen op dezelfde manier zou moeten doorgaan, dus zelfs is er slechts 1 werknemer die niet fysiek aanwezig kan zijn, dan nog is het beter dat alle deelnemers individueel online deelnemen, zodat iedereen op gelijke voet staat. Ook bij telewerk zou er ruimte moeten worden gemaakt voor kleine individuele gesprekjes, zelfs al moet je die dan inplannen. Een 2^{de} tip is om **rekening te houden met ieders persoonlijke agenda** bij het inplannen van meetings. Heb je bijvoorbeeld collega's in een andere tijdzone of vroege vogels en werknemers die liever langer werken, zorg dan dat de meetings afwisselend worden ingepland, zodat het niet steeds voor dezelfde mensen een moeilijker tijdstip is. Ook is het essentieel **tijd in te plannen voor "koffiepauzes" met ruimte voor informele conversaties**, dit kan ook digitaal! Tot slot is het essentieel een **informeel platform** te voorzien waar werknemers met elkaar kunnen praten, ook online, waar iedereen welkom is, maar niemand verplicht is om aanwezig te zijn (bijv. een slack kanaal).

Videogesprekken kunnen tot op een zeker niveau de behoefte aan verbondenheid invullen, maar het blijft een substituuut voor echt fysiek contact. Het is essentieel om naast online contactmomenten en check-ins ook **ruimte te blijven maken voor fysieke ontmoetingen** tussen collega's en leidinggevendenden. De **werkomgeving** evolueert zo naar een **ontmoetingsplaats**. Het is een goed idee op die momenten te zorgen voor een goeie sfeer en bijvoorbeeld drankjes of koffiekoeken, de groepsdynamiek zal zorgen voor de rest.

Tips voor meer verbondenheid bij thuiswerk:

- Investeer in een verbindend klimaat waar werknemers zich psychologisch veilig voelen
- Stel duidelijke regels op (wat wordt er van de werknemers verwacht bij thuiswerk, wat kan en wat niet)
- Wees empathisch als werkgever
- Ga steeds uit van de goede bedoelingen van je werknemers
- Zet in op sterke teams
- Geef je werknemers inspraak
- Voorzie voldoende ruimte en mogelijkheden voor informele contacten
- Zorg voor de juiste communicatieplatformen
- Behandel iedereen gelijk
- Hou rekening met iedereen's persoonlijke agenda en voorkeuren, in de mate van het mogelijke
- Plan momenten waarop teams gelijktijdig fysiek aanwezig zijn zorgvuldig in en zorg dat deze momenten besteed worden aan onderlinge connectie
- Maak van je kantoor een ontmoetingsplaats

Input uit interviews

Uit de interviews die we in het kader van dit onderzoek zelf afnamen kwam rond het thema verbondenheid in de eerste plaats naar voor dat hieraan bijzondere aandacht besteed moet worden bij nieuwkomers. **Verbondenheid is iets wat normaal spontaan ontstaat en groeit**, zonder dat je daar concrete acties rond moet ondernemen, stelt Hans Abbeloos van **Appelblauwzeegroen**, echter **bij nieuwe starters moet dit bewust worden opgebouwd**. Het risico bestaat dat er **een kloof** ontstaat tussen werknemers die al langer voor de organisatie werken en elkaar al goed kennen en nieuwkomers die door het telewerken minder contact hebben en die verbondenheid niet ervaren. Ook Olivier Gustin van **RecruitmentLab** stelt dat een bedrijf voor een nieuwe werknemer die fulltime thuiswerkt in se niet veel meer is dan een loonbrief en een hoop taken en verantwoordelijkheden. **Zonder verbondenheid** zijn deze nieuwe medewerkers dan ook **niet gebonden aan het bedrijf** en veranderen ze makkelijk van job als een nieuwe kans zich elders voordoet. Het is dus essentieel hier als werkgever op in te zetten bij nieuwe en bestaande werkrachten.

Bij **Thinkedge**, een storytelling-bureau uit Kortrijk, wordt normaal hard ingezet op humor. Echter bleek dit deels weg te vallen tijdens het verplichte thuiswerken. Digitaal ligt dat toch anders, en er mochten nooit te veel werknemers tegelijk aanwezig zijn op kantoor. Normaal heeft het bedrijf de gewoonte om bijna wekelijks samen te gaan lunchen met alle werknemers. Als dergelijke mogelijkheden wegvallen heeft dat duidelijk een impact op de onderlinge verbondenheid, geeft bestuurder Pieter-Jan Mollie aan. Online initiatieven die ze namen, zoals digitale aperitieven of de werknemers eens een pakje opsturen hielden het wel wat levendig en zorgden voor ontspanning. Bij **Waylay** trachtte men de verbondenheid tijdens de coronacrisis te behouden door het inlassen van wandelmeetings met de teams, zodat er toch ruimte bleef voor fysieke ontmoetingen en connectie onderling. Daarnaast organiseerden ze tweewekelijks een meeting waarop alle werknemers digitaal aanwezig waren om de stand van zaken te bespreken, die meeting eindigde met een company drink, waarbij iedereen dan thuis zelf iets kon drinken, maar toch digitaal samen was.

Stad Brugge kwam tijdens de coronacrisis met enkele **toffe initiatieven** op de proppen om de verbondenheid tussen werknemers te stimuleren, zoals “GIE ZIE BEIRE” een podcast waarbij de successen van werknemers ruim aan bod kwamen, ter vervanging van de jaarlijkse nieuwjaarsreceptie maakten ze zelfs live radio, waarbij uiteraard ook de werknemers aan het woord kwamen en verzoeknummers konden kiezen.

Een ander leuk voorbeeld vinden we bij **Teamleader**: de CEO besloot om in tijden van lockdown met een koffietruck naar alle werknemers te rijden voor een persoonlijk bezoekje. Daarnaast organiseerden ze veel online initiatieven zoals bijvoorbeeld een online voorleesuur voor de kinderen zodat de ouders even konden uitrusten (of doorwerken?), een quiz, een eigen radionamiddag waar zelf radio werd gemaakt, een estafette-race tussen alle collega's en wekelijkse call om theorieën over het lopende tv-programma “de mol” te bespreken. Ook werd er een virtueel event georganiseerd vanuit een echte tv-studio.

Bronnen

Wetenschappelijke literatuur

- **Bloom, Nicholas & Liang, James & Roberts, John & Ying, Zhichun.** (2013). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. The Quarterly Journal of Economics. 130.
- **Collins et al.** (2016). Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. New Technology, Work and Employment, 31(2), 161–175.
- **Felstead, A., & Henseke, G.** (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. New Technology, Work and Employment, 32(3), 195–212.
- **Gerards et al.** (2018). Do new ways of working increase work engagement?, Personnel Review

Populaire literatuur/onderzoeken

- Bart Vriesacker, 2020, Team-out op de loer, hoe sterk is de eenzame thuiswerker, op ZigZagHR.be, 29 september 2020
- David Burkus, 2020, Making remote workers feel included, op nexxworks.com, 23/11/2020
- MT.be, 2020, de ethische valkuilen van werken op afstand, verschenen op mt.be 25/11/2020
- Simon Sinek, 2020, online uiteenzetting over verbondenheid, via Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=jVSysINdMSo>
- ZigZagHR, 2020, In verbinding naar een veilig 2021, verschenen op zigzaghr.be 08/11/2020

Geïnterviewde bedrijven

- Appelblauwzeegroen
- RecruitmentLab
- Stad Brugge
- Teamleader
- Thinkedge
- Waylay

Welzijn.

Wetenschappelijke literatuur

De laatste jaren groeide de focus van welzijn op het werk binnen HR. Ook de COVID-19 pandemie droeg bij aan deze stijging en in 2021 bleek dan ook dat 4 op 5 kmo's de komende tijd willen inzetten op het welzijn van hun medewerkers (bron: Securex/Profacts). Voor velen is deze trend een belangrijk en positief signaal binnen HR. Maar wat bedoelen we nu eigenlijk met welzijn op het werk? En wat is de impact van telewerken op dit welzijn?

Welzijn op het werk

Welzijn op het werk kan beschreven worden als **de algehele kwaliteit van de ervaring en het functioneren op het werk van een individu** (Warr, 1987). Het welzijn van medewerkers kan op verschillend niveaus gedefinieerd worden (Klein & Kozlowski, 2000). De drie dimensies van welzijn op het werk die het meest worden genoemd zijn **geluk** (psychologisch welzijn), **gezondheid** (fysiek welzijn) en **sociaal welzijn** (Grant et al., 2007).



Er zijn **niet enkel commerciële redenen** (zoals jouw imago als werkgever) **om het welzijn van medewerkers te gaan verhogen** maar ook de kost van afwezigheid door ziekte, vervanging van medewerkers, ...wordt op deze manier verlaagd. Veranderingen in de natuur en de context van het werk zorgen de laatste jaren voor een **grotere nood aan focus op welzijn**. **Informatietechnologie** kan bijvoorbeeld **de vraag naar werk doen stijgen** en voor een overbelasting zorgen, **leiden tot werk-thuis interferentie, de kwaliteit van hersteltijd beïnvloeden en bijdragen tot jobonzekerheid**. Allemaal factoren die het welzijn van medewerkers verminderen. Ook het **gebrek aan optimisme** in de toekomst duidt op een probleem. Onderzoekers stelden al eerder vast dat een gevoel van vooruitgang en een aantrekkelijke toekomst essentieel zijn voor individueel welzijn. Steeds weer komen **nieuwe bedreigingen** tevoorschijn: van **vastgelopen economische groei en stijgende internationale competitie** tot **veiligheidsdreigingen, pandemieën en klimaatopwarming**. Onderzoek duidt aan dat er minder optimistische vooruitzichten zijn voor jongeren nu dan voor hun ouders toen zij jong waren (Elliot, 2016). Op het werk reflecteert dit in **gevaar voor beperkte carrièrevooruitzichten, weinig jobzekerheid en onzekerheid omtrent het pensioen**. Dit zijn geen goede signalen voor het welzijn van medewerkers. Het **versterken van dit welzijn** wordt **cruciaal** om menselijke en financiële drama's te vermijden. Ten slotte zijn we het grootste deel van onze tijd en ons leven aan het werk en dan lijkt het beter om deze tijd gelukkig én gemotiveerd door te kunnen brengen.

E-werken is geassocieerd met heel wat aspecten van het werkleven waaronder jobtevredenheid, relaties en de carrièrevooruitgang. Er is dan ook **sterk bewijs dat er een impact is van e-werken op het welzijn op het werk**. Werken op afstand werd in een onderzoek voor de COVID-19 periode geassocieerd met een **hogere organisationele betrokkenheid, hogere jobtevredenheid en meer welzijn** op het werk. Wel is er ook een **hogere intensivering** van het werk en zijn er meer problemen voor

telewerkers bij het 'uitschakelen' na het werk. In een grootschalige meta-analyse¹ uit 2018 werden voornamelijk positieve invloeden gevonden van telewerken op het welzijn van medewerkers. E-werken is geassocieerd met de **positieve gevoelens van medewerkers** en zorgde voor een **stijging in de jobtevredenheid en betrokkenheid**, zoals gevonden in het eerdergenoemde onderzoek, en verbeterde daarenboven ook nog eens de gevoelens van emotionele uitputting. Toch zijn er ook enkele **negatieve aspecten**: er is een **risico op sociale en professionele isolatie** en telewerkers vrezen ook voor **een bedreiging van hun professionele vooruitgang**. Sociale isolatie is veruit het meest genoemde nadeel van telewerken, al kunnen telewerkers hier zelf proactief in optreden door actief sociale contacten te onderhouden.

Het gebruik van meerdere **communicatiekanalen**, wat bij e-werken vaak voorkomt, **vermindert de concentratie**. Bovendien heerst er momenteel een 'altijd online' cultuur, die vooral telewerkers negatief beïnvloedt. Dit komt ook voor een stuk door het **vervagen van de grenzen tussen werk en privé**. Zo blijkt dat telewerkers die veel ICT gebruiken voor hun werk, zich ook minder goed kunnen losmaken van het werk na de werkuren. Een onderzoek, die tot nu toe enkel in Brazilië werd uitgevoerd, vond een positief verband tussen het welzijn van telewerkers en hoe goed voorbereid ze waren om met collaboratietools (Teams, Slack, ...) te werken. In bedrijven waar deze tools al goed ingeburgerd waren, was het welzijn van de medewerkers groter tijdens de COVID-19 periode en het verplichte telewerk.

In 2016 werd er een grootschalig onderzoek uitgevoerd bij tele- en kenniswerkers in Nieuw-Zeeland. Hieruit bleek dat indien telewerkers **meer steun** kregen **vanuit de organisatie** (zoals sociale steun van leidinggevenden, collega's en de organisatie zelf) ze **meer tevreden** zijn en er een **daling** is in hun **psychologische druk**. **Sociale isolatie** zorgde op zijn beurt dan weer voor een **daling van de tevredenheid** en een **stijging van de psychologische druk**. Het onderzoek indiceert dat **de mogelijkheid tot sociale interactie met collega's belangrijk is voor het verminderen van de isolatie** die telewerkers ervaren. Negatieve uitkomsten zoals isolatie en job-gerelateerde stress zijn een risico bij hybride werken, en zowel sociale als technische steun zijn belangrijk om deze gevolgen tegen te gaan. Het advies van de onderzoekers is dan ook om als organisatie voldoende steun te bieden aan de telewerkende medewerkers. **Hoe meer iemand aan e-werken doet, hoe meer steun je zou moeten bieden als werkgever**. Dit kan gereflecteerd worden in bepaalde policies of praktijken die de organisatie kan invoeren. Het is vooral belangrijk om de **vinger aan de pols te houden** bij telewerkers: welke steun hebben telewerkers precies nodig? Waar kan je als bedrijf iets doen? Aarzel niet om dit regelmatig te gaan bevragen.

Denk ook aan het **ABC van werkmotivatie** en zet hierop in, om op die manier het welzijn van telewerkers hoog te houden. Om de **Autonomie** te verhogen, kan je medewerkers inspraak geven in hun werkomgeving of werkregime tijdens telewerk. Voor de **verbondenheid** is het belangrijk om in te zetten op de eerdergenoemde sociale steun en sociale contacten. Tot slot kan je het gevoel van **Competentie** verhogen door medewerkers voldoende vaak (constructieve) feedback te geven.

Er zijn bepaalde aspecten van het werklevens waarvoor de invloed van telewerk nog niet werd onderzocht: jobambities, cognitieve moeheid en ergonomie. Alhoewel telewerkers waarschijnlijk blootgesteld worden aan dezelfde ergonomische risico's als hun collega's die wel op kantoor werken, spendeert niet elke organisatie evenveel aandacht aan **de ergonomie van telewerkers**. Bij telewerkers wordt er ook **meer sedentair gedrag** gerapporteerd, **minder beweging** en soms een **daling in de kwaliteit van de voeding**. Deze factoren kunnen natuurlijk ook een **negatief effect** hebben **op het welzijn** van medewerkers. Hierover is er momenteel nog te weinig onderzoek gedaan om volledige conclusies te formuleren. Bovenstaande onderzoeken gaan meestal over telewerken voor de COVID-19 pandemie. Zoals we weten stelde deze ons voor enkele specifieke uitdagingen, ook op het vlak van

welzijn. In het volgend onderdeel vind je dan ook de resultaten van enkele studies die de afgelopen periode werden uitgevoerd.

Populaire literatuur/ Onderzoeken

Uit een onderzoek van Tempo-Team en prof. dr. Anja Van den Broeck van KU Leuven blijkt dat verschillende aspecten van het welzijn van Belgische werknemers het afgelopen jaar daalden. Ze zijn **minder gelukkig**, hebben **meer stress**, hun **mentaal en fysiek welzijn verslechterd** en **de motivatie op het werk daalde**. Sinds de uitbraak van COVID-19 gaf één op de vijf werknemers aan zich minder goed en positief te voelen over hun werk. Ook uit een studie van Microsoft bleek dat mensen zich in 2020 minder goed voelden op hun werk. Er was een stijging in het aantal burn outs (in sommige landen meer dan andere) en van de stress op het werk. De belangrijkste **stressfactor**, die wereldwijd gedeeld werd, was de **bezorgdheid om besmet te geraken** met COVID-19. Een tweede factor was het **gebrek aan een scheiding tussen werk en privéleven**. Het **gevoel van vervreemding** van de collega's was een derde factor die stress veroorzaakte onder werknemers. De vierde factor was tenslotte de **onbeheersbare werkdruk** (of werkuren). Bij telewerkers speelde vooral het **gebrek aan een scheiding tussen hun werk en het privéleven**. Ook was er de perceptie dat **het management niet genoeg inspeelde op de veranderde werkomstandigheden**. In juni en juli 2020 voerden onderzoekers van de KU Leuven en de universiteiten van Frankfurt, Bergen (Noorwegen) en Manchester een onderzoek uit naar het werkleven tijdens de COVID-19 crisis. Vooral de werkdruk en het werk-privéconflict waren hoog in de eerste drie maanden van deze periode. Iets minder dan één vierde van de deelnemers aan de studie voelde zich opgebrand en hetzelfde aantal voelde zich energieloos. Gelukkig vond de helft van de deelnemers dat ze wel bruisten van energie en 35% voelde zich niet uitgeput. Slechts 44% van de deelnemende medewerkers vond dat het management in hun organisatie zich had ingezet om hun werkstress te verminderen in deze periode. Een vijfde voelde zich zelf extra gefrustreerd door hoe hun werkgever hen behandelde tijdens de crisis. Toch lijkt niet alles negatief te zijn. Volgens een studie van ABN Amro, uitgevoerd bij 2.000 werknemers in Nederland, ervaarden werknemers in 2020 toch **diverse verbeteringen in hun welzijn**. De verbeteringen zaten vooral in het feit dat **ouders dichter bij hun kinderen** waren, men tussendoor kon **sporten** in plaats van 's avonds en de **reistijd** voor andere zaken kon worden benut. Maar niet alleen het evenwicht tussen werk en privé was erop vooruitgegaan. **De stijging van de autonomie** van werknemers en de **verminderde blootstelling aan pesten en (seksuele) intimidatie** op de werkvloer zorgde ook voor een stijging van het welzijn.

Door de COVID-19 pandemie, werd onze werkomgeving nog meer **gedigitaliseerd**. Professor Claartje ter Hoeven van de Erasmus School of Social and Behavioural Sciences onderzoekt hoe deze digitalisering het werk van mensen beïnvloedt. **Een van de redenen dat mensen zich verplicht voelen om na werktijd bereikbaar te blijven, is omdat ze overdag ook werk en privé taken hebben gecombineerd**. In coronatijden of bij thuiswerk geldt dat al helemaal. **Al dat bereikbaar zijn heeft een negatief effect op het welzijn van mensen**. Ze zijn minder fit en voelen zich minder ontspannen, actief en opgewekt. Er werd al eerder gesproken over integrators (willen hun werk en privé liever mengen) en segmentators (willen een duidelijke afscheiding tussen werk en privé). Ook bij integrators heeft het continu bereikbaar zijn een negatief effect op hun welzijn. Het is dan ook van belang dat iedereen op het einde van de werkdag **afstand kan nemen** van het werk. Maar hoe kan je als leidinggevende ervoor zorgen dat medewerkers dit ook effectief doen? Je hebt eerst en vooral een **voorbeeldfunctie**. Als je **als leidinggevende** zelf niet in het weekend of na de werkuren mailt of communiceert, zullen medewerkers ook minder geneigd zijn om dit te doen. Je kan je medewerkers ook gaan stimuleren om na het werk iets anders te gaan doen,

zoals sporten of afspreken met vrienden. Op die manier kunnen ze een ‘afsluiting’ maken van hun werkdag.

Uit een enquête bij 1000 Belgen bleek dat de coronacrisis het land qua gezondheid in twee kampen heeft verdeeld. Ongeveer 30% van de Belgen spendeerde zijn tijd met in de zetel liggen en het eten van comfort food, terwijl een andere 30% volop aan sporten sloeg en het pad van de gezonde voeding koos. Bij de (verplichte) telewerkers ging **de mentale en fysieke gezondheid** het meeste achteruit. Zo’n 30 procent zegt ongezonder te eten sinds corona (tegenover 23% in de volledige populatie) en meer dan een derde klaagt ook over rug- en spierproblemen (tegenover 22 procent gemiddeld) en droge ogen (tegenover 26 procent gemiddeld). Dit lijkt vrij logisch als je hoort dat meer dan **30% van de telewerkers meer dan 8u schermtijd per dag** heeft en **10% meer dan 4u per dag besteed aan online meetings**. In de meeste gevallen gebeurde dit dan nog zonder goed aangepaste werkruimte: 45 procent werkte gewoon in de woonruimte zonder apart kantoor en liefst **62 procent had in maart 2021** (dus één jaar na de start van de crisis) **geen bureaustoel die geschikt is om lang op te werken**. Nog heel wat werk aan de winkel dus! Probeer als werkgever je werknemers te stimuleren om aandacht te hebben voor **alle aspecten van hun welzijn**, dus ook hun fysiek welzijn (ergonomie én gezondheid). Natuurlijk kan je hier **geen dwingende rol** in opnemen, dus **focus je vooral op tips en tricks, sensibilisatie en het aanbieden van vrijwillige programma’s**.

Veel bedrijven merkten dat het welzijn van hun medewerkers daalde tijdens de COVID-19 periode en zetten hier dan ook sterk op in. Naar aanleiding van een eigen Europese bevraging bij 5.800 mensen, waarvan zo’n 600 in ons land, ontwikkelde AXA een eigen videoconsultatiedienst met een psycholoog. Uit de bevraging bleek immers dat 18 procent van de respondenten een zeer slechte gemoedstoestand had. Dit aantal was met 300% gestegen ten opzichte van metingen voor de crisis en dit over heel Europa. Die resultaten zijn te linken aan **stress op het werk**, maar natuurlijk ook aan de crisis zelf en de immense impact die deze had op het dagelijks leven. AXA stelde een eigen platform open voor de medewerkers van zijn klanten waarbij ze 24/7 en tot drie keer beroep konden doen op een psycholoog via videoconsultatie. Voor veel mensen was dit het eerste contact met een psycholoog en **verlaagde het de drempel** om deze stap te maken. De psychologen kregen vooral vragen omtrent de coronacrisis en het thuiswerk, met voornamelijk veel onzekerheid, angst, ongerustheid... Uit een bevraging na het contact met een psycholoog, bleek dat de meeste medewerkers erg tevreden zijn van deze service en direct aan de slag konden met meegeleverde handvaten en tips. Ook bij Torfs namen ze heel wat initiatieven om het welzijn van thuiswerkende medewerkers te ondersteunen. In golf 1 schakelden ze snel over van live workshops naar digitale. In golf 2 lag de focus meer op het mentale, met bijvoorbeeld online ontmoetingsgroepen die als klankbord fungeren voor elkaar. Torfs legt de nadruk op bottom-up werken: zodra er een groepje medewerkers interesse toont in een bepaald onderwerp rond welzijn, organiseert Torfs hier **vrijblijvende workshops en activiteiten** over. Ook leggen ze de nadruk op verbindende groepsactiviteiten om de verbondenheid tussen medewerkers te stimuleren.

Telewerken leek de afgelopen periode niet de meest positieve gevolgen voor ons welzijn te creëren. Al moeten we toegeven dat de meeste van deze negatieve gevolgen waarschijnlijk ook een resultaat zijn van de ongekende situatie waarin we belandden. Tine Daeseleire, CEO van **The Human Link**: ‘De maatregelen om de pandemie in te dammen hebben niet alleen tot gevolg dat er vervelende dingen bijkomen, zoals eenzaamheid en onzekerheid maar vooral dat leuke dingen wegvallen. **De verschillen tussen mensen** waren ook groot: in sommige sectoren zoals de zorg werden de mensen overbevraagd, andere mensen werden te weinig gestimuleerd. Te weinig te doen hebben creëert ook stressreacties.’ Een moeilijke situatie dus, met een grote impact op ons welzijn. Hybride werken in een maatschappij die zich niet midden in een pandemie bevindt, zal dan ook andere (én betere) gevolgen hebben voor het welzijn van medewerkers. Hoe we de afgelopen

periode hebben gewerkt, dat kunnen we eigenlijk niet thuiswerk of telewerk noemen. We zaten gedwongen thuis, zonder goeie afspraken, de omgeving leent zich er niet toe, IT-materiaal is niet in orde en de kinderen of partner zijn ook thuis. Deze situatie is nu is heel zwaar voor veel mensen, maar als je kan kiezen hoe vaak je zelf naar kantoor gaat en hoe vaak je thuiswerkt (en als je afsprekt hoe je thuiswerkt, als je enkel taken doet die thuis efficiënt zijn, als je jouw privéleven daarnaar kan organiseren) dan kan thuiswerk een gigantische booster zijn voor de manier waarop je met je welzijn omgaat.



Input uit interviews

Heel wat organisaties werden geconfronteerd met het belang van welzijn tijdens de afgelopen periode. Bij **Kixx**, een strategisch marketing en communicatie agentschap, merkten ze een daling in het welzijn van medewerkers tijdens de coronapandemie. Vooral het sociale contact met collega's werd erg gemist. Normaal wordt er bij Kixx viermaal per jaar een teambuilding georganiseerd en deze kon nu telkens niet doorgaan. Ook verjaardagen van medewerkers werden allemaal online georganiseerd, wat toch anders is dan op kantoor. Ook bij **Stad Gent** was er een grote bezorgdheid om het welzijn van de medewerkers, alhoewel dit nog niet te zien was in verzuimcijfers met betrekking tot "korte afwezigheden". Voor leidinggevendenden was het een zoektocht in hun leiderschapsstijl rond het online werken. **RecruitmentLab**, een HR-dienstverlener, kreeg heel wat vragen van zijn klanten over welzijn. Ze merken ook dat werkgevers enorm begaan zijn met het welzijn van de medewerkers, maar vaak niet weten hoe ze hiermee aan de slag moeten gaan. Zowel mentaal als fysiek (ergonomisch thuiswerken) welzijn zijn aandachtspunten in het HR-beleid van de toekomst. Anders krijg je

enkel nog ergere situaties dan we vandaag al zien. De uitdaging ligt voor werkgevers vooral in het mentaal welzijn, voor fysieke ergonomie bestaan er immers wel algemene richtlijnen. Maar op mentaal vlak ligt dit moeilijker: mensen blijven individuen en hebben maatwerk en specifieke handvaten nodig. Er moet hier dan ook sterk worden ingezet op het personaliseren van het welzijnsbeleid. Bij **Belfius** zagen ze een groot verschil tussen de zomerperiode en de winter tijdens de COVID-19 crisis. Medewerkers hadden het duidelijk moeilijker tijdens de laatste periode. Dit was volgens hen vooral een combinatie van drie elementen. Ten eerste een gebrek aan perspectief: in de winterperiode van 2020 was er erg weinig perspectief voor een terugkeer naar kantoor. Ten tweede waren er minder mogelijkheden tot ontspanning: de dagen zijn korter en het is slechter weer dus er wordt minder gesport en naar buiten gegaan. Ten derde duurde de pandemie op dat moment al erg lang. De meeste medewerkers hadden hun collega's al bijna een jaar niet gezien. Daarbovenop komt dan nog eens dat een aantal mensen van functie is veranderd, waardoor er leidinggevendenden waren die hun team nog nooit in het echt hadden gezien. Bij Belfius zijn ze wel enorm onder de indruk van de veerkracht die de meeste mensen hebben kunnen ontwikkelen of hebben getoond. Het welzijn verslechterde wel, maar was op zich niet dramatisch voor de grote meerderheid van de medewerkers. Ondanks de nadelen van telewerk die de medewerkers ervaarden, wil de grote meerderheid toch meer dan twee dagen per week blijven thuiswerken. Medewerkers hebben alle voordelen van thuiswerken ontdekt en als je dat kan combineren met de voordelen van toch af en toe naar het kantoor gaan en de collega's zien op een gezellige manier, dan is dit ideaal voor medewerkers.

Divergent, een autonome organisatie binnen UGent die mensen wilt versterken op het werk, kreeg signalen vanuit het werkveld dat het niet zo goed gaat met het welzijn van medewerkers. De voorbije periode lag de focus wel vooral op het operationele en ervoor zorgen dat bedrijven kunnen blijven draaien. Ze merkten ook dat het enthousiasme om rond welzijn aan de slag te gaan nog groter is bij bedrijven, omdat iedereen ziet dat het belangrijk is om dit niet uit het oog te verliezen. Wel merken ze dat de impact van telewerken op het welzijn van iemand ook persoonsafhankelijk is, al heeft iedereen het tijdens de COVID-19 crisis moeilijk gehad om de positiviteit en het perspectief te bewaren. Bij **Volvo Cars** konden sommige medewerkers nog naar het werk komen, waardoor telewerk voor hen vooral positieve effecten had op hun mentale en fysieke gezondheid. Dit is ook afhankelijk van de werkcondities thuis. Als deze suboptimaal zijn door bijvoorbeeld de aanwezigheid van kleine kinderen, dan is thuiswerk een stuk minder aangenaam. Medewerkers die enkel mochten thuiswerken ervaarden eerder negatieve effecten op hun welzijn: ze misten hun collega's en stoorden zich aan de hectiek thuis. Het lijkt dus dat zolang telewerk in balans is het een positief effect heeft maar van zodra de balans doorslaat de negatieve elementen beginnen doorwegen.

Bij **Showpad**, een softwarebedrijf, wordt er structureel ingezet op welzijn, ook bij jongere mensen. Uit studies blijkt immers dat de schoolverlaters die nu in het werkveld komen meer kans hebben op mentale problemen en burn-out. We leven ook in een 'online' maatschappij, waardoor het heel moeilijk is om je af te schakelen van het werk.

Hoe breng je het welzijn van medewerkers in kaart?

Bij **Belfius** beslisten ze om op regelmatige basis een welzijnsenquête uit te sturen met de toepasselijke naam 'Hoe gaat het?'. De structuur van deze enquête is steeds hetzelfde. De eerste vraag gaat altijd over hoe het nu gaat (emotioneel, mentaal en fysiek) en heeft vier antwoordmogelijkheden. Belfius koos er bewust voor om geen neutrale mogelijkheid mee te geven. De tweede vraag wordt veranderd afhankelijk van de situatie op dat moment zoals 'Wat zijn de dingen die je hebt ontdekt tijdens je thuiswerk die je wilt bewaren?' of 'Heb je voldoende ondersteuningsmiddelen om thuis aan de slag te gaan?'. Na het afnemen van de enquête worden de resultaten steeds gecommuniceerd naar de medewerkers en verschijnt er een intranet-post hierover. Ook bij **Stad Brugge** werd er een welzijnsbevraging uitgevoerd om de vinger aan de pols te houden. De resultaten hiervan werden teruggekoppeld naar het bestuur en directie. Uit de vorige enquête werd vooral geleerd dat mensen wilden blijven thuiswerken, maar dat dit heel verschillend was tussen individuen en diensten. Er werd beslist

om per dienst het dienstcharter te verdiepen op het vlak van telewerk, waarbij vanuit de directie flexibiliteit wordt toegestaan.

Bij **Poolstok**, een expertisecentrum voor Personeel en Organisatie (P&O), gingen ze aan de slag met een korte tweewekelijkse bevraging. Deze anonieme vragenlijst geeft een idee wat er leeft in de organisatie. Ongeveer 98% van de medewerkers vult de vragenlijst in en blijft dit ook doen, in zomer- of andere vakantieperiodes zien we een kleine dip. Verschillende thema's kunnen bevroegd worden zoals connectie met leidinggevend, welzijn, verloning, samenwerking ... Je kan hierbij zelf kiezen welke vragen al dan niet relevant zijn voor jouw organisatie en welke vragen je medewerkers dus krijgen voorgeschoteld. Als medewerker krijg je ook de mogelijkheid om duiding te geven bij je antwoorden. Iedere maand worden de resultaten toegelicht door de algemeen directeur aan het ganse team. Hierbij is er ook de mogelijkheid om ze te bespreken in groep. Met de resultaten probeert Poolstok ook effectief aan de slag te gaan. Zo werd er een preventieadviseur aangesteld met focus op welzijn. Tijdens de coronaperiode en het bijhorende veelvoudige thuiswerk kreeg Poolstok het signaal dat verschillende medewerkers het moeilijk hadden met het thuiswerk. Van zodra dit mogelijk was heeft Poolstok werken op kantoor mogelijk gemaakt zodat de medewerkers de mogelijkheid hadden om af en toe en op een veilige manier naar kantoor te komen. De tool wordt eveneens ingezet ter monitoring van de jaarlijkse feedbackgesprekken, het faciliteren van feedback... De tool is geschikt voor zowel kleine als grotere bedrijven. Zo kan er bijvoorbeeld op teamniveau gekeken worden naar de resultaten. De teamleider kan de resultaten bij mekaar leggen en eerlijk terugkoppelen naar de medewerkers en zo nodig acties koppelen aan de signalen die uit de bevraging naar boven komen. Een tool blijft echter een tool, een facilitator. Het is aan de leidinggevende/manager/teamcoördinator om ermee aan de slag te gaan en om de feedback ter harte te nemen. Binnen Poolstok is er een transparante cultuur en toch helpt de tool om feedback te geven en te krijgen op een constructieve manier. Bovendien krijgt de HR-dienst data en gegevens die als input kunnen dienen voor een HR-en/of preventiebeleid.

Ook **Wenite** creëerde een gepersonaliseerd platform om data te verzamelen rond welzijn en om welzijnsmanagement te organiseren. Ze willen bedrijven hiermee stimuleren om weg te stappen van het ad hoc of reactief welzijnsbeleid en gebruik te maken van de data die verzameld wordt door surveys. Op die manier krijgen HR en managementteams informatie die ze veel efficiënter laat werken en waarmee ze kunnen focussen op preventie. Het platform is **wetenschappelijk onderbouwd** en wil bedrijven grip laten krijgen op **de kosten die ze maken door het verminderd welzijn van hun medewerkers**. Traditioneel wordt er zeer reactief gewerkt, zegt Jasper Dezwaef, co-founder van Wenite, de rapportering van een klassieke vragenlijst belandt meestal ergens in een hoekje van de companydrive. De nieuwe manier waar iedereen naartoe wil is met die inzichten aan de slag gaan. Daarbij kan de app helpen. Er wordt gewerkt met korte vragenlijsten en een duidelijk dashboard. In de app worden de vragenlijsten leuk en relevant gemaakt door beloningen toe te kennen aan deelnemers en er wordt ook artificial intelligence gebruikt om de last van de surveys onder controle te houden. De beloning kan bijvoorbeeld korting zijn bij bedrijven die producten aanbieden die een impact hebben op de work-life balance. Als bedrijven veel advies nodig hebben, dan verwijst Wenite deze door naar gespecialiseerde partners, ze werken hiervoor samen met Attentia. Ook Pulso biedt tot slot een tool aan waarmee medewerkers hun welzijn kunnen monitoren.

Welzijnsinitiatieven tijdens het verplichte telewerk

Bij veel bedrijven zaten ze de afgelopen periode niet stil rond het welzijn van medewerkers. Bij **Showpad** kreeg elke medewerker een abonnement op een meditatieapp. Ook kreeg iedereen tijdens mei 2020 elke vrijdag vrij, om te bekomen van de crisissituatie en toch even rust en ontspanning te vinden. Hierna werden 'Focus Fridays' ingevoerd, waarbij de vrijdag wordt vrijgehouden om te focussen. Op die dag worden er geen interne Zoom-meetings ingepland. Ook werden medewerkers met kinderen gestimuleerd om elke dag een halfuur te

blokkeren in de agenda met 'Do not book – Kids'. Er werden optionele trainingen georganiseerd rond ergonomie, voeding en ontspanning. Bij Showpad was het niet enkel de HR-dienst die het initiatief nam. Een medewerkster van de afdeling in Chicago organiseerde online yogalessen. De initiatieven die het meeste succes hadden, waren diegene waar de medewerkers zelf mee op de proppen kwamen. Bij **Thinkedge**, een communicatieadviesbureau, werden er elke maand coachingcalls gevoerd door de bestuurder. Hierin peilde hij naar hoe het ging met zijn medewerkers. Deze calls zijn efficiënt, werknemers durven online vaak zelfs eerlijker zijn en meer zeggen omdat er een scherm tussen zit, maar toch werd het menselijk contact gemist. Daarom werden er ook coaching-walks georganiseerd toen de coronaregels dit opnieuw toelieten. **Teamleader**, een softwarebedrijf, zette tijdens de eerste lockdown sterk in op verbondenheid bij medewerkers. Zo was er een wekelijkse call waarbij updates werden gegeven voor het hele bedrijf. Door de lockdown zagen ze een verhoogde nood aan verbondenheid en communicatie waardoor de frequentie tijdelijk omhoog werd getrokken. Er werden ook allerlei acties georganiseerd: online yoga, het keukenteam las boekjes voor aan de kinderen zodat ouders ze een halfuur voor de laptop konden zetten, optredens, een quiz, e-apero momenten... Na een tijdje merkten ze wel, als het zwaarste van de eerste lockdown gedaan was, dat er een zoom-moeheid optrad. Ook is het opvallend dat medewerkers vaak zelf dingen organiseren.

Ook **Stad Brugge** rolde een groot aantal initiatieven uit. Ze hebben een hulplijn opgericht waarnaar medewerkers konden bellen met vragen, maar ook gewoon voor een babbel. Daarbovenop werden opbelronden georganiseerd naar alleenstaande thuiswerkende collega's, omdat ze merkten dat deze groep zich wat eenzaam voelde. Ook de diensthoofden werden opgebeld om te bevragen wat wel en wat niet goed ging. Op het intranet stond de 'gie zie beire' rubriek in de kijker. Dit is een vaste rubriek waar collega's in de kijker worden gezet, waardoor de organisatie ze leert kennen en de medewerkers het gevoel krijgen dat ze extra gewaardeerd worden. Tijdens maart complimentenmaand kon iedereen filmpjes inzenden om hun collega's te bedanken voor het werk die ze doen, waar dan een compilatie van werd gemaakt. In de plaats van het nieuwjaarsfeest werd er een hele dag liveradio gemaakt, waar collega's plaatjes konden aanvragen en waar ook de algemeen directeur aan deelnam. Dit sloeg erg aan bij alle medewerkers, die het leuk vonden om allemaal samen naar iets te luisteren en zich verbonden voelden met elkaar. Ook op ergonomisch vlak ondernam Stad Brugge enkele acties. Zo mocht iedereen tijdens het fulltime thuiswerk zijn eigen bureaumateriaal mee naar huis nemen en werd er ook een aanbod voorzien om ergonomisch materiaal aan te kopen aan een verminderde prijs. In april werd het thema 'rugvriendelijk werken' in de kijker gezet, met informatie en laagdrempelige beweegpauzes die werden georganiseerd. Bij **Teamleader** hebben medewerkers een vast budget per jaar die ze kunnen gebruiken om 'dingen te kopen die je (thuis)werk efficiënter en makkelijker maken'. Deze werd het voorbije jaar opvallend veel gebruikt voor ergonomische hulpmiddelen. Iedereen heeft bij hen een volledige set-up thuis. Ook werd er een netto-vergoeding toegekend om de kosten voor internet en elektriciteit te dekken.

Heel wat goede initiatieven dus, waarvan we hopen dat deze ook bij hybride thuiswerk worden verdergezet! Welzijn op het werk heeft de afgelopen tijd zijn belang als HR-thema zeker verkregen en blijft belangrijk om op in te zetten. Hopelijk konden we met bovenstaande voorbeelden jou inspireren tot nieuwe welzijnsacties.

Tips

Op zoek naar meer informatie of tips rond welzijn op het werk? Neem dan zeker een kijkje op onderstaande websites:

- <https://www.beswic.be/nl>
- <https://www.beswic.be/nl/kmo/welzijn-op-het-werk-helder-handig> = speciale gids gericht op Kmo's. Geeft een goed overzicht van wat welzijn op het werk inhoudt.
- <https://www.werkbaarwerk.be/werkbaarwerk/thema/werken-goesting>
- <https://www.gezondleven.be/settings/gezond-werken>
- <https://www.liantis.be/nl/welzijn-op-het-werk>
- <https://info.liantis.be/nl/telewerk/mentaal-sterk-aan-het-werk>

Bronnen

Wetenschappelijke literatuur

- **Bentley, et al.** (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207–215.
- **Caldeira et al** (2020) Remote workers' wellbeing in the age of covid-19
- **Charalampous et al.** (2018). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51–73.
- **Felstead, A., & Henseke, G.** (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195–212.

Populaire literatuur/onderzoeken

- De Tijd, 2020, [Hoe pak ik coronastress aan bij mezelf en in mijn team?](#), verschenen op [tijd.be](#) 14/10/2020
- HR.Square, 2020, [“Woon-werkverkeer toch niet zo slecht voor de mentale gezondheid?”](#), verschenen op [hrsquare.be](#), 07/10/2020
- HR.Square, 2021, [Voor al thuiswerkers verwaarlozen hun gezondheid](#), verschenen op [hrsquare.be](#) 15/03/2021
- HR.Square, 2021, [Mentale gezondheid: psychologische ondersteuning op afstand](#), verschenen op [hrsquare.be](#) 28/06/2021
- HR.Square, 2020, [Het werkleven tijdens corona: hoe gaat het ermee?](#), verschenen op [hrsquare.be](#) 11/09/2020
- HR.Square, 2021, [Constant bereikbaar zijn voor werk is slecht voor welzijn](#), verschenen op [hrsquare.be](#) 15/01/2021
- HR.Square, 2021, [Welzijn werknemers tijdens lockdown fors toegenomen](#), verschenen op [hrsquare.be](#) 09/07/2021
- ZigZagHr, 2021, [Belgische werknemers op zoek naar nieuwe job door corona. Belangrijkste drijfveer? Het loon!](#) verschenen op [zigzaghr.be](#), 18/02/2021
- Zigzaghr, 2020, [Thuiswerkende medewerkers ondersteunen: healthy work@home](#), verschenen op [zigzaghr.be](#) 20/12/20

Geïnterviewde bedrijven:

- Belfius
- Kixx
- Poolstok
- Stad Gent
- RecruitmentLab
- Showpad
- Stad Brugge
- UGent – Divergent
- Wenite
- Volvo Cars
- Teamleader

Scheiding werk/privé.

Dat thuiswerken de grens tussen werk en privé onder druk zet, moet zowat de meest gehoorde verzuchting zijn van het afgelopen anderhalf jaar. Daar zit de ongewone coronasituatie natuurlijk voor iets tussen, die veel mensen in een context duwde waar ze moesten werken in het gezelschap van al dan niet minderjarige huisgenoten. Maar ook als we het over “gewoon” thuiswerken hebben, blijkt het vaak **een uitdaging** om die **grens te bewaken**. Als we niet opletten wordt de normale **pendeltijd** van- en naar het werk en de tijd die we normaal voor onze lunchpauze met collega's uittrekken gewoon **ingevuld door meer werkuren**. En het blijkt ook soms verleidelijk om 's avonds toch maar snel de laptop er nog even bij te nemen en nog die ene mail te beantwoorden, of dat rapport na te lezen, of...

Wetenschappelijke literatuur

Telewerken werd oorspronkelijk gepromoot als **een instrument om een betere werk/privé balans te bekomen**. Zo kunnen thuiswerkers met **flexibele werktijden** bijvoorbeeld tussen twee vergaderingen door boodschappen doen of naar een doktersafspraak gaan, waardoor er na de werkuren meer tijd overblijft. **De pendeltijd** valt ook weg, onderzoek toont aan dat dit normaal gezien het moment van de dag is waarop werknemers het meest negatieve gevoelens ervaren. Ook omgekeerd zijn er voor de werkgever voor de hand liggende voordelen zoals **minder reiskosten** moeten vergoeden en **minder bureau ruimte** voorzien. De keerzijde is echter dat **de grens tussen werk en privé** al eens durft te vervagen omdat de werknemer **altijd bereikbaar** is voor werkgerelateerde zaken. Eerder onderzoek spitste zich voornamelijk toe op de voordelen van plaatsonafhankelijk werken, maar de laatste jaren is er ook meer aandacht voor de mogelijke nadelen. Uiteraard is het al dan niet ervaren van problemen met het bewaken van de scheiding tussen werk en privé **deels individueel bepaald**, maar er spelen ook **contextuele factoren een rol**, zoals het **type taken** en **de sector** waarin men werkt en het land waarin de bevrageden wonen. Mensen die vaak thuiswerken ervaren vaak **overlap van rollen en domeinen**, waardoor de kans op conflicten toeneemt. Bij fysiek werken op kantoor is er een **duidelijke aflijning**: wanneer je op kantoor bent, ben je aan het werk. Bij thuiswerken is het, **zowel voor jezelf als voor anderen**, minder afgelijnd wanneer je nu net aan het werk bent. Op individueel niveau tonen meerdere studies aan dat **vrouwen** vaker een werk/privé conflict ervaren dan mannen bij thuiswerk, wat vermoedelijk te maken heeft met het feit dat zij zich vaker verantwoordelijk voelen voor huishoudelijke taken. Ook het hebben van jonge kinderen kan een rol spelen in het al dan niet ervaren van een werk/privé conflict.

Alhoewel eerder onderzoek aantoonde dat **telewerken zorgt voor flexibiliteit** en zo bijdraagt aan een beter vervullen van de werk- en familierollen en tot minder inter-rolconflicten zou leiden wordt dit in latere studies genuanceerd. Belangrijk is het **onderscheid te maken tussen vrijwillig thuiswerken**, waarbij de werknemer zelf voor deze situatie kiest vanuit een bepaalde nood, en **onvrijwillig thuiswerk** waarbij dit van bovenaf wordt opgelegd. Bij werknemers die onvrijwillig (meer dan normaal) moeten thuiswerken is sprake van werk-familie-conflict bij werknemers met een lagere zelf-effectiviteit (de mate waarin de werknemer gelooft dat hij of zij deze rollen goed kan balanceren). Voor werknemers met een hogere zelf-effectiviteit werd hier geen significant effect teruggevonden.



Populaire literatuur/ Onderzoeken

Het hoeft niet te verbazen dat bevestigingen tijdens de eerste maanden van de corona-epidemie en bijhorende lockdown een **slechte work/life balance** aan het licht brachten, aangezien er in deze maanden uiteraard een uitzonderlijke situatie ontstond waarin bijna iedereen thuis moest blijven (ook partners en kinderen) en het bij veel bedrijven heel druk was en er een soort paniek heerste. Deze effecten kunnen we niet linken aan thuiswerken alleen en zijn op zich dus niet relevant.

Echter, alhoewel **woon-werkverkeer** door velen wordt beschouwd als tijdsverspilling, blijkt het **ook positieve effecten** te hebben. De fysieke afstand en tijd tussen werk en thuis blijken ook te zorgen voor een **mentale scheiding tussen werktijd en privétijd**. Wanneer dat wegvalt is het belangrijk om ook thuis bepaalde routines aan te houden en te zorgen voor een mentale overgang tussen werkuren en privéuren. Wanneer dit te veel door elkaar loopt raken mensen snel emotioneel uitgeput.

Een onderzoek uitgevoerd door Slack bij meer dan 9000 kenniswerkers in Europa, de Verenigde Staten, Japan en Australië toonde aan dat over alle landen heen bijna **driekwart van de werknemers het liefst zou kiezen voor een mix tussen thuiswerk en kantoorwerk**. Een van de hoofdredenen die ze daarvoor aangeven is de mogelijkheid om **minder 9 to 5** te werken en een **betere work/life balance**. Slechts rond de 10% zou het zien zitten om altijd thuis te werken, net als enkel op kantoor werken.

Pronet, een aanbieder van tijdsregistratiesoftware, geeft aan dat het registreren van de gewerkte uren thuiswerkers kan helpen om hun werk- en privébalans beter gescheiden te houden. Al gebeurt **tijdsregistratie** over het algemeen **minder bij thuiswerkers** dan bij kantoorwerkers, **het zou wel kunnen helpen** om een overzicht te houden op de gewerkte uren en te zorgen dat je niet te veel uren gaan werken, stelt Peter 's Jongers, CEO van Protime. Daartegenover staat wel dat bijna 2 op de 3 thuiswerkers aangeeft dat ze tijdsregistratie vooral

zien als een **controlemiddel** van de werkgever, wat uiteraard een eerder negatieve connotatie heeft.

Tips voor werkgevers

- Maak duidelijke en eerlijke afspraken met je werknemers naar bereikbaarheid en werkuren toe. Thuiswerken mag niet gelijkstaan aan 24/7 bereikbaar zijn!
- Spreek bijvoorbeeld af binnen welke uren er naar telefonische bereikbaarheid wordt verwacht.
- Wees duidelijk omtrent mail- en ander verkeer: het kan bijvoorbeeld niet de bedoeling zijn dat mails die 's avonds binnenkomen meteen moeten worden beantwoord.
- Wees je bewust van je voorbeeldfunctie: als een leidinggevende om 22u 's avonds een mail stuurt kan dat ertoe leiden dat werknemers zich verplicht voelen die ook meteen te beantwoorden.
- Waak erover dat werknemers niet constant werken, merk je signalen op dat het fout loopt bij een van je werknemers praat hier dan over.
- Ga in dialoog met je werknemers en luister naar hoe zij dit ervaren.
- Het invoeren van een bepaalde routine bij thuiswerk kan een positief effect hebben op het bewaken van de werk/privé scheiding. Bijvoorbeeld ook bij thuiswerk werkkledij aantrekken en in een aparte ruimte werken, een ochtendwandelingetje maken i.p.v. de normale verplaatsing naar het werk, een digitale startvergadering met het ganse team om de dag te beginnen of gewoon online even goeiemorgen zeggen. Het zijn allemaal kleine dingen die kunnen helpen zorgen voor een overgang tussen privé en werk.
- Heb aandacht voor individuele verschillen: sommige mensen houden werk en privé graag strikt gescheiden, anderen vinden het net een voordeel wanneer dit in elkaar overloopt. Wat voor de ene werkt doet dat niet voor de andere. Zorg voor een regeling waarbij alle werknemers zich goed voelen. Zo kan je bijvoorbeeld afpreken dat 's avonds laat mails versturen oké is voor de werknemers die graag 's avonds nog werken, maar dat antwoorden niet wordt verwacht tot de volgende voormiddag.

Input uit interviews

Hans van **Appelblauwzeegroen** geeft enkele concrete tips om de scheiding tussen werk en privé te bewaken bij thuiswerk. Het is een kwestie van **duidelijke afspraken die rekening houden met wat het bedrijf nodig heeft, wat de klanten verwachten en wat de werknemer nodig heeft als persoon**. Hij stelt voor daar een **team agreement sessie** rond te bouwen en zo met het volledige team tot afspraken te komen waar iedereen zich in kan vinden. Het is bijvoorbeeld belangrijk af te bakenen tijdens welke uren de werknemers voor de klant bereikbaar moeten zijn, op die uren moeten er geen kinderen op de achtergrond lopen of geen wasmachine staan draaien, dat moet echter wel kunnen op momenten dat je met je directe collega belt. Het is ook belangrijk dat iedereen voor zichzelf zoekt naar wat hem of haar helpt om de klik te maken tussen werk of privé. Voor de ene is dat in een andere ruimte gaan zitten terwijl dat voor de andere misschien niet nodig is.

Bronnen:

Wetenschappelijke literatuur

- **Kahneman et al.** (2004) A survey method for characterizing daily life experiences: The Day Reconstruction Method
- **Lapierre et al.** (2015). Juggling work and family responsibilities when involuntarily working more from home: A multiwave study of financial sales professionals. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 804–822.

Populaire literatuur/onderzoeken

- HR.Square, 2020, "[Woon-werkverkeer toch niet zo slecht voor de mentale gezondheid?](#)", verschenen op hrsquare.be, 07/10/2020
- HR.Square, 2020, "[Het werkleven tijdens corona: hoe gaat het ermee?](#)", verschenen op hrsquare.be 11/09/2020
- World Economic forum, 2020, "[Slack put 5 remote-working myths under the microscope. Here's what it found](#)", weforum.org, 19/10/2020
- ZigZagHR, 2021, "[Waarom tijdsregistratie GEEN controlemiddel is](#)", verschenen op zigzaghr.be, 08/04/2021

Geïnterviewde bedrijven

- **Appelblauwzeegroen**

Milieu.

Thuiswerken heeft niet enkel een impact op het leven van de werknemer zelf, maar zorgt ook voor een **verandering in transport en energieverbruik**. De dagelijkse verplaatsingen naar de werkplaats vallen (deels) weg. Zaken die normaal op kantoor gebeuren verschuiven naar de thuisomgeving, van lunch en koffie tot verwarming en elektriciteitsverbruik overdag. Hoe maken we daar nu de balans van op? Heeft regelmatig thuiswerken een positieve ecologisch impact of net niet? Hoe meet je dat eigenlijk en met welke factoren dien je rekening te houden?

Wie zich in dit thema verdiept komt al snel tot de conclusie dat er **geen pasklaar eenduidig antwoord** is op deze vragen. In de eerste plaats omdat het **erg situatie-afhankelijk** is, zo hangt er bijvoorbeeld veel af van hoe energiezuinig de woning van de werknemers is, of de beschikbare kantoorruimte al dan niet afgebouwd wordt voor het structurele thuiswerken en welke verplaatsingen de werknemers alsnog moeten maken (bijvoorbeeld om kinderen naar school te brengen of boodschappen te doen).

Wetenschappelijke literatuur

Een in 2014 gepubliceerd onderzoek naar de effecten van telewerken in Brussel wijst uit dat telewerken, en dan vooral een volledige dag thuiswerken, een positieve milieu impact heeft omwille van het wegvallen van de verplaatsing. Bij werken in decentrale satellietkantoren, wat ook onder de noemer telewerken valt, moeten we er echter voor opletten dat **de verplaatsingen die normaal met het openbaar vervoer gebeuren** (zoals vaak het geval is naar Brussel) **niet worden vervangen door kortere ritten met de wagen** naar kantoren dichterbij, wat het positieve effect deels tenietdoet. Het onderzoek concludeert dat telewerk **op grote schaal** structureel implementeren, **voor 1 à 2 dagen per week**, een significant positieve bijdrage zou leveren aan een **duurzamere mobiliteit**. Andere aspecten, zoals energieverbruik voor het thuiskantoor versus op het werk, werden in deze studie echter niet in rekening gebracht, de focus lag enkel op mobiliteit, waarbij het wegvallen van verplaatsingen uiteraard enkel maar positief kan zijn. Een Australische studie leert ons dat thuiswerken onder bepaalde omstandigheden zeker **ecologische voordelen** kan opleveren voor een bedrijf. Alhoewel telewerk in het algemeen wordt gezien als een goede manier om energiezuiniger te werken, zijn er ook wat onzekerheden en dubbelzinnigheden vooral omwille van de zogenaamde “**rebound-effecten**”, dat slaat onder andere op de extra verplaatsingen die je moet doen bij thuiswerk voor zaken die je normaal onderweg naar je werk zou doen zoals je kinderen afzetten of boodschappen doen. Deze hebben normaal een kleine impact omdat de meeste mensen dit integreren in de verplaatsing naar het werk. Wanneer je hiervoor echter een aparte verplaatsing moet maken (heen- en terug x 2 in het geval van kinderen naar school brengen en ophalen) wordt dit wel een significante verplaatsing. Daarnaast is er ook nog de **elektriciteit en energie** voor bijvoorbeeld verlichting en verwarming of airco die thuiswerkers extra verbruiken door de hele dag thuis te zijn.

Wat energieverbruik en verwarmingskosten betreft is thuiswerken enkel voordelig **indien bedrijven overgaan tot het inkrimpen van de beschikbare kantoorruimte** en het werken met flexibele bureaus waaraan de werknemers afwisselend plaats kunnen nemen wanneer ze op kantoor aanwezig zijn (dus geen individuele vaste plaatsen). Het heeft immers geen zin een kantoorruimte te verwarmen voor 100% van je werknemers als ze nooit gelijktijdig aanwezig zijn. Ook is het belangrijk **werknemers aan te sporen hun thuiskantoor zo energie-efficiënt mogelijk in te richten**. De werkgever kan hier tips voor voorzien en eventueel tussenkomen in de aankoop van energievriendelijke toestellen (bijv. verlichting).

Het positieve ecologische effect blijkt **het grootste bij werknemers die normaal gezien 30 kilometer of meer afleggen per werkdag**, logischerwijze is het effect kleiner bij werknemers die dichtbij het kantoor wonen aangezien het verplaatsingseffect daar kleiner is.

Een systematische review van de literatuur rond klimaatimpact van thuiswerk uit 2020 (studies bevattend van 1996 tot 2019) brengt aan het licht dat **de meerderheid van de betrokken studies suggereren dat thuiswerken leidt tot een verminderd energieverbruik**. Het grootste deel van deze vermindering kan worden toegeschreven aan de transportkosten en aan (verminderd) energieverbruik op kantoor. Een groot deel van de studies blijkt echter **enkel rekening te houden met woon-werkverkeer** en geen aandacht te hebben voor andere verplaatsingen die mensen ook maken als ze thuiswerken, hierdoor kan het zijn dat ze het effect van thuiswerk op verplaatsingen met de wagen overschatten. Er worden doorheen de studies variabele percentages van afstanden die bij thuiswerk minder worden afgelegd met de wagen gerapporteerd tussen de 1 en maximaal 20% op week/maand of jaarbasis. Alhoewel sommige studies concluderen dat thuiswerk voor een hogere energieconsumptie in het thuishkantoor zorgt, zijn er andere studies die aangeven dat er **op grotere schaal een daling van de energiebehoefte kan zijn doordat er minder kantoorruimte nodig is** en deze niet meer constant dient te worden verwarmd/gekoeld/gebruikt. We kunnen concluderen dat **het totale energieverbruik kan dalen op voorwaarde dat structureel thuiswerk ook een afbouwen van de kantoorruimtes met zich meebrengt**.



Populaire literatuur/ Onderzoeken

Uit een onderzoek van Acerta en Etion komt naar voor dat 8 op 10 bedrijfsleiders thuiswerk als **een belangrijke hefboom voor duurzaam ondernemen** beschouwt. Het wordt algemeen gezien als “het nieuwe normaal”. Ook blijken **sollicitanten** veel vaker dan vroeger nadrukkelijk te vragen naar de bedrijfsvisie op **duurzaamheid en circulariteit**. We kunnen circulariteit in dit opzicht ook als een HR-thema beschouwen: **ook talent is een schaars goed waar we voorzichtig mee om moeten springen**. Het is mogelijk om talent anders in te zetten of bijvoorbeeld te delen met andere organisaties zodat het zich optimaal kan ontwikkelen. Circulaire loopbanen zullen in de toekomst aan belang winnen. **Bedrijven missen op vandaag echter nog objectieve instrumenten om te weten en meten wat circulariteit hen opbrengt**, hierbij moet breder gekeken worden dan het financiële kostenplaatje.

Bij thuiswerk valt **de verplaatsing naar het werk** weg, maar ook daarnaast zijn er veel zaken waar je rekening mee kan houden om de ecologische voetafdruk van thuiswerkers zo klein mogelijk te houden. Ook als werkgever kan je je werknemers daarover informeren en in ondersteunen.

Enkele zaken om rekening mee te houden bij thuiswerk zijn:

- **Bewustzijn rond aankopen thuis:** stimuleer je werknemers om bij de aankoop van hun benodigdheden (van de koffie die ze thuis drinken tot het toiletpapier die ze gebruiken) bewuste keuzes te maken. Eens kritisch bekijken wat we kopen en van wie we het kopen is een grote eerste stap naar een ecologisch bewustzijn.
- **Maaltijden:** eten de werknemers thuis een huisbereide maaltijd of kiezen ze voor een voorverpakt slaatje uit de supermarkt?
- **Energie:** dit is uiteraard een belangrijke factor bij thuiswerken. Ook het thuishkantoor moet verlicht en verwarmd worden. Het kan interessant zijn voor werknemers om te bekijken hoe ze dat zo efficiënt mogelijk doen (aan de hand van tips) en hoe groen hun energieleverancier is.
- **Elektronica:** als thuiswerkers twee extra schermen op kantoor hebben en er daarnaast ook nu nog twee thuis installeren, kan dat leiden tot een hoop extra elektronica die we pre-thuiswerk niet bezaten. Het is belangrijk hier kritisch over na te denken: welke zaken heb je echt nodig? En welke kunnen gerecupereerd worden. Ga je bijvoorbeeld kantoorruimte schrappen door structureel thuiswerk dan is het misschien mogelijk een deel van de apparaten en het meubilair ter beschikking te stellen van je werknemers voor thuis? Zo hoeven er geen nieuwe onnodige aankopen te gebeuren. Het is ook niet voor alles persé nodig om het dubbel te voorzien.
- **Afvalbeleid:** in grotere bedrijven is dit meestal goed geregeld, indien je als bedrijf thuiswerkers in dienst hebt die bijvoorbeeld met veel verpakkingsmateriaal te maken krijgen, is het belangrijk er ook bij stil te staan hoe je dat bij hen thuis op een zo ecologisch mogelijke manier kan laten ophalen.
- **Dataopslag en verbruik:** alle data die we opslaan en verzenden dragen bij aan onze CO2-footprint. Door de mogelijkheden van digitale opslag worden er momenteel amper nog data gewist. Er zijn vandaag dan ook datacentra vol nutteloze opgeslagen data. Ook hier kunnen bedrijven een rol spelen in bewustmaking door middel van hun policy. Zet werknemers aan hun mailboxen regelmatig op te ruimen en om nutteloze data van voorbij projecten regelmatig te verwijderen. Dit helpt ook om overzicht te bewaren en de zaken die je wel nog nodig hebt makkelijker terug te vinden.

Alhoewel het niet evident is om op alle vlakken de meest ecologische keuze te maken omwille van praktische en financiële redenen, heb je hier als werkgever momenteel een unieke kans

om **een voortrekkersrol** te spelen en een echt verschil te maken. Elke groene keuze, hoe klein ook, genereert een impact en zet andere zaken in gang.

Uit onderzoek tijdens het coronajaar 2020 bleek dat de Belgische werknemers zich uiteraard veel minder naar het werk verplaatsten, maar de keren dat ze zich verplaatsten deden ze dat op dezelfde manier als gewoonlijk. Corona blijkt ook geen impact te hebben gehad op het stijgende aantal salarismotoren. Daarbij moeten we wel vermelden dat **de bedrijfsmotoren vaker groenere motoren** zijn dan vroeger. Het gebruik van het openbaar vervoer nam af in 2020, al kunnen we daaruit geen conclusies trekken aangezien de angst op besmettingsgevaar en de social distancing daar vermoedelijk de verklarende factor zijn.

Een onderzoek in het UK toonde aan dat **thuiswerk enkel in de zomermaanden ecologische voordelen** oplevert, met als verklarende factor dat **het verwarmen** van één kantoorgebouw ecologischer is dan alle aparte huizen van de werknemers verwarmen. Dit omdat in grote gebouwen de verwarming vaak efficiënter geregeld is, en omdat thuiswerkers de neiging hebben het volledige huis te verwarmen op de dagen dat ze thuiswerken. Hierdoor zou de impact van thuiswerk worden uitgewist, zelfs als je de wegvallende transport-impact meerekent. Aangezien er in het UK amper airco wordt gebruikt, heb je dit effect niet in de zomer. In landen waar het warmer is kan het omgekeerde effect dus optreden. Enkel de ruimte waar je werkt verwarmen of verkoelen bij thuiswerk zou dit probleem grotendeels oplossen.

Daarnaast is het van essentieel belang te weten **waar je elektriciteit vandaan komt**. De ene bron is uiteraard duurzamer dan de andere. Woon je in IJsland waar men met “propere” geothermische energie werkt dan heb je een ander verhaal dan wanneer je verwarmt op fossiele brandstoffen, of wanneer de werknemers in een energie-neutrale woning wonen en thuiswerk dus een geringe impact heeft op het energieverbruik.

Tip:

Jobat en Antwerp Management School ontwikkelden een mobiliteitskompas voor werknemers. Het is een korte vragenlijst die werknemers kan helpen inschatten hoe ze scoren op vlak van mobiliteit en op welke punten ze aanpassingen kunnen doen. <https://www.jobat.be/nl/mobiliteitskompas>

Input uit interviews

Naast bovengenoemde factoren is het ook mogelijk dat mensen wanneer ze minder vaak naar kantoor moeten, vaker de auto zullen nemen voor die verplaatsing, vreest Hans van **Appelblauwzeegroen**. De formules van het openbaar vervoer zijn immers vaak niet afgestemd op deeltijds werken en de coronacrisis heeft veel mensen wat angstig gemaakt voor het openbaar vervoer. Mocht dit gebeuren dan zou dat het positieve mobiliteitseffect helaas tenietdoen. De voorlopig conclusie is dat het moeilijk is te schatten wat de effecten hiervan zullen zijn op lange termijn. Vast staat wel dat meeste bedrijven van plan zijn om thuiswerk structureel mogelijk te maken. Bij sommigen zal dit sporadisch zijn, maar veel van de grotere werkgevers kiezen er nu al resoluut voor om, na de positieve ervaringen van de voorbije maanden, over te stappen op een ander soort werken, met aangepaste werkplekken. Zo zal **Belfius** bijvoorbeeld in de toekomst inzetten op kantoorgebouwen die eerder gericht zijn op samenkomen dan op ter plaatse aan een bureau zitten werken. Het zal dan eerder gaan om ontmoetingsruimtes waar kan worden gebrainstormd, vergaderd en gegeten/gedronken, en niet langer om open offices met lange rijen bureaus en werkplaatsen. De idee hierachter is dat werknemers die grotendeels thuiswerken andere noden hebben

wanneer ze fysiek naar het werk komen. Werknemers worden sowieso al gestimuleerd om zoveel mogelijk met het openbaar vervoer of de fiets te komen werken. Wanneer er sprake is van een nieuwe locatie wordt ook steevast gekozen voor een locatie die vlot bereikbaar is met het openbaar vervoer. Ook bij **Telenet**, in België goed voor meer dan 3400 vaste werknemers, zal thuiswerk in de toekomst de standaard blijven. Hier streeft men naar een verhouding van 40% op kantoor werken en 60% thuiswerken en zal de kantoorruimte omwille hiervan navenant langzaamaan afgebouwd worden, al blijft iedereen die dat wenst steeds welkom op kantoor. Thuiswerk zal, net zoals bij de meeste bedrijven, geen verplichting worden.

Uit een bevraging van **Liantis** in 2020 uitgevoerd bij meer dan 3000 zelfstandigen blijkt dat 20% van hen verwacht dat er in de toekomst meer thuisgewerkt zal worden in hun bedrijf, slechts 12.4% van hen overweegt op het moment van de bevraging om bedrijfspanden te verkopen of anders te gaan gebruiken.

Bronnen

Wetenschappelijke literatuur

- **Lier, T. van, Witte, A. de, & Macharis, C.** (2014). How worthwhile is teleworking from a sustainable mobility perspective? The case of Brussels Capital region. *European Journal of Transport and Infrastructure Research*, 14(3).
- **Turlough F. Guerin** (2021), Policies to minimise environmental and rebound effects from telework: a study for Australia. *Environmental Innovation and Societal transitions*, 39 (2021))
- **Andrew Hook et al** 2020 *Environ. Res. Lett.* 15 093003)

Populaire literatuur/onderzoeken

- Acerta, 2021, [woon-werkverkeer in tijden van thuiswerk](#), verschenen op [acerta.be](#) 25/02/2021
- BBC, 2020, [why working from home might be less sustainable](#), [bbc.com](#) 21/02/2020
- Etion, 2020, [crisis versnelt trend naar circulariteit](#), Etion ondernemen 2020, Oktober 2020.
- HR.Square, 2020, [Thuiswerk als hefboom voor duurzaam ondernemen?](#) Verschenen op [hrsquare.be](#) 26/08/2020
- Liantis, Online onderzoek uitgevoerd door onderzoeksbureau iVOX in opdracht van Wyngs- Liantis tussen 10 november 2020 en 16 november 2020 bij 3194 zelfstandigen uit het klantenbestand van Liantis
- The Homeworker, 2020, [How to be more sustainable when you work from home](#), [theworker.com](#), 03/11/2020

Geïnterviewde bedrijven

- Appelblauwzeegroen
- Belfius
- Telenet

Nawoord.

Met dit kortlopende onderzoek hebben we getracht enkele concrete en wetenschappelijk onderbouwde handvaten aan te reiken aan bedrijven die e-working op een succesvolle manier willen implementeren in hun beleid. We merken dat er over vele topics nog maar weinig wetenschappelijke publicaties terug te vinden zijn, maar dit verandert momenteel snel. Een wetenschappelijk onderzoek neemt immers tijd in beslag en vele onderzoeken zijn momenteel nog lopend. Met deze whitepaper hopen we bedrijven alvast tegemoet te komen met enkele praktische tips en inzichten, ongetwijfeld volgen er de komende maanden en jaren nog veel nieuwe inzichten naar aanleiding van de nieuwe realiteit waarin thuiswerken veel frequenter gebeurt dan voorheen.

Meer weten of vragen?

Contacteer ons!

<https://www.hogent.be/projecten/e-working/>

Charlotte.Malengier@hogent.be

Katrien.Cobbaut@hogent.be