B·Tonic

Baloise Insurance

Hybride werken 4.0

Verkennen, experimenteren, leren

Wellbeing works.

INHOUD

De nieuwe werkcultuur is here to stay, en nu? p. 5

Zo wordt het een klinkend succes p. 8

Strategische, operationele
en juridische gevolgen p. 16

Ontdek de kracht van B-Tonic p. 32

Programma's p. 40

Epiloog p. 46

Bronnenlijst p. 47

[1] Spataro, Jared, Microsoft and LinkedIn share latest data and innovation for hybrid work, Official Microsoft Blog, 9 september 2021

DE NIEUWE WERKCULTUUR IS HERE TO STAY, EN NU?

Een uitweg uit de paradox van het hybride werk

- Welzijn staat centraal
- 5 niveaus van autonomie
- Working apart together

Hybride werken is here to stay en dat is goed nieuws, zowel voor de onderneming als de medewerker. Belangrijk is echter dat we hybride werken niet gewoon mogen herleiden tot telewerken, zonder aandacht voor ieders welzijn. Want zo'n kans om de werkcultuur nieuw leven in te blazen en duurzaam te transformeren doet zich maar één keer in een generatie voor.
The time is now.

Meer dan twee jaar na de uitbraak heeft België de COVID-19-crisis vrij goed onder controle en zijn zo goed als alle bedrijven en organisaties terug operationeel. En meteen duikt een ernstig probleem op: de zogenaamde kantoortijgers willen niets liever dan terug voltijds naar kantoor, terwijl de huismussen 100 % telewerk verkiezen. De restgroep wil een oplossing ergens tussenin. De argumenten van tijgers en mussen lopen grotendeels gelijk: nood aan focustijd, samenwerking, werk-privébalans. Satya Nadella, de CEO van Microsoft, gaf het fenomeen een naam: de 'Hybrid Work Paradox'. In deze whitepaper zoeken we een uitweg uit deze paradox.

WELZIJN STAAT CENTRAAL

Er ligt geen blauwdruk klaar voor het nieuwe, hybride werken. Zelfs de meest vooruitstrevende en innovatieve bedrijven zijn er nog niet helemaal achter wat werkt, en wat niet. Het succes van een hybride model zal namelijk grotendeels worden bepaald door de eigenheid van de sector, de bedrijfsdemografie, de beschikbare talentpool, de cultuur en het DNA van de organisatie en de verwachtingen van de klant. Wel staat vast dat het welzijn, zowel de fysieke als mentale ergonomie, van de medewerkers en de leidinggevenden een centrale rol speelt.

Onderzoek toont aan dat medewerkers met een hoge mate van hybride werk minder risico lopen op een burn-out en meer plezier in het werk ervaren. Betekent dat dan dat bedrijven die overschakelen naar hybride werken automatisch het welzijn van hun medewerkers zullen zien groeien? Neen. Wel dat een hybride werkomgeving een goed kader biedt om het welzijn te verbeteren. Factoren als werk-privébalans, werkintensifiëring en technologie-overload verschillen nauwelijks tussen bedrijven die in hoge of lage mate hybride werken toepassen. De belangrijkste hefboom om te komen tot bevlogen en productieve (hybride) medewerkers is en blijft vertrouwen. Geen kinderlijk en naïef vertrouwen, maar een vertrouwen dat rust op een stevige fundering van goede afspraken en een duidelijk en psychologisch veilig kader binnen de organisatie.

5 NIVEAUS VAN AUTONOMIE

Ann Cattelain, CEO van Federgon

Joris Vandersteene, HR-expert bij het VBO en ondervoorzitter bij HRPro.be

Wetenschappers vonden dat elke mens drie psychologische basisbehoeften heeft: autonomie, competentiebenutting en verbondenheid[2]. Wanneer ze worden vervuld, zijn medewerkers van nature kwalitatief goed gemotiveerd en presteren ze beter. **De Amerikaanse ondernemer en oprichter van Automattic**[3] , **Matt Mullenweg**, ontwikkelde een model met vijf niveaus van autonomie. Eigenlijk zijn het er zes, maar het eerste niveau is niveau 0, waarop je een taak alleen kunt uitvoeren als je fysiek op locatie aanwezig bent. Niveau 5 is het nirwana.

Op dat niveau presteert het virtuele team beter dan welk fysiek team ooit zou kunnen. Alles, zowel de cultuur van de organisatie, als de fysieke en technologische omgeving waarin de medewerker werkt, ondersteunt hem in al zijn facetten. Mullenweg omschrijft zijn summum, vrij vertaald, als volgt: 'Het is wanneer iedereen in het bedrijf tijd heeft voor welzijn en mentale gezondheid, wanneer mensen hun best doen en het hoogste niveau van creativiteit gebruiken om het beste werk uit hun carrière te halen, en gewoon plezier hebben.'

Van dat ideale niveau kunnen bedrijven en organisaties alleen maar dromen, toch? 'Het nirwana is nooit helemaal haalbaar, maar wel goed om na te streven. Vandaag staan we op zo'n kantelpunt en stellen we de manier waarop we ons arbeidsmodel organiseren, fundamenteel in vraag', aldus **Ann Cattelain, CEO van Federgon** (de Federatie van de HR-dienstverleners) en **Joris Vandersteene, HR-expert bij het Verbond van Belgische Ondernemingen en ondervoorzitter bij HRPro.be** (de associatie van HR-professionals).

Uit een rist onderzoeken, webinars en conferenties blijkt dat bedrijven sowieso een of andere vorm van hybride werken invoerden. Ze hadden weinig keuze. De COVID-19-pandemie veranderde de mindset van de werkgevers en medewerkers zodanig dat terugplooien op het oude patroon geen optie meer is – lees ook onze whitepaper 'Het nieuwe denken over het hybride werken'. Met dien verstande dat de werkgevers het werken in hybride modus niet mogen herleiden tot structureel thuis- of telewerk. 'We mogen niet in de val trappen dat we het verplichte telewerken zoals

[2] Deci, Edward L. en Ryan, Richard M., De Zelf-Determinatie Theorie, 2000

[3] De Amerikaanse ondernemer en oprichter van Automattic, Matt Mullenweg, spreekt van distributed work. Hij kan het weten. Sinds de oprichting in 2005 werken de 1.439 medewerkers van Automattic verspreid over 80 landen zonder kantoor.

Bron: https://ma.tt/2020/04/five-levels-of-autonomy/

in tijden van lockdown als de nieuwe default invoeren', waarschuwt Ann Cattelain. 'Noch de negatieve gevolgen van dat verplicht telewerken uitvergroten en die als uitgangspunt gebruiken voor de blauwdruk van het nieuwe model', vult Joris Vandersteene aan.

Blijf zoeken naar flexibiliteit

Als we spreken van 'massaal, langdurig, opgelegd thuiswerken' moeten we uitgaan van 20 tot 25 % van de integrale bevolking. 60 % van de fabrieksarbeiders en personeel met uitvoerende functies (winkelmedewerkers, zorgkundigen, politieagenten, vuilnisophalers, …) ging in 2020 meestal of altijd naar hun fysieke werkomgeving [4]. Voor die doelgroep kan digitale communicatie én ook samenwerking relevant zijn. Zoek als werkgever naar opties om toch meer flexibiliteit, het juiste niveau van autonomie en verantwoordelijkheid te bieden. Misschien heeft een bepaalde medewerker wel wat administratieve taken die gebundeld thuis kunnen worden uitgevoerd. Het feit dat je als werkgever de flexibiliteit al aanbiedt, zal de medewerkers een fijn gevoel geven. Focus niet op de functie, maar zoek naar de taken die in aanmerking komen voor telewerk. Zo gaf de NMBS onder druk van de COVID-19-crisis behalve haar administratieve en kadermedewerkers ook de operationele collega's – planning, callcenter, … – de kans om te telewerken. En vergrootte zo de doelgroep die kan telewerken van 9 % tot 25 % [5].

Het is vooral belangrijk om heel duidelijk te zijn. Leg transparant uit waarom de ene wel en de andere niet kan thuiswerken. Bovenal, zorg dat tele- of thuiswerk niet als een competitief voordeel wordt beschouwd en vergeet niemand!

WORKING APART TOGETHER

'Het nieuwe (thuis)werken werkt niet. De ideeën drogen op, de creativiteit verdwijnt en we worden doodmoe van al die digitale efficiëntie.' Met die forse uitspraak legt **Rik Vera, businessfilosoof en oprichter en partner van nexxworks**, de vinger op de wonde [6]. Hybride werken is veel meer dan veredeld telewerken, laat staan een samenraapsel van losse ideeën en processen. Het is ook geen alleenzaligmakende oplossing voor alle *workforce ills*. Hybride werken overbrugt de digitale en fysieke wereld en verenigt het beste van twee werelden tot een vloeiend model van *working apart together*. Een model dat op een evenwichtige manier de nood aan verbondenheid tussen collega's onderling en tussen mens en organisatie combineert met de aandacht voor de unieke, persoonlijke situatie en het wellbeing van de medewerker. Hybride werken linkt dat welbevinden ten slotte aan de creatie van toegevoegde waarde voor de klant.

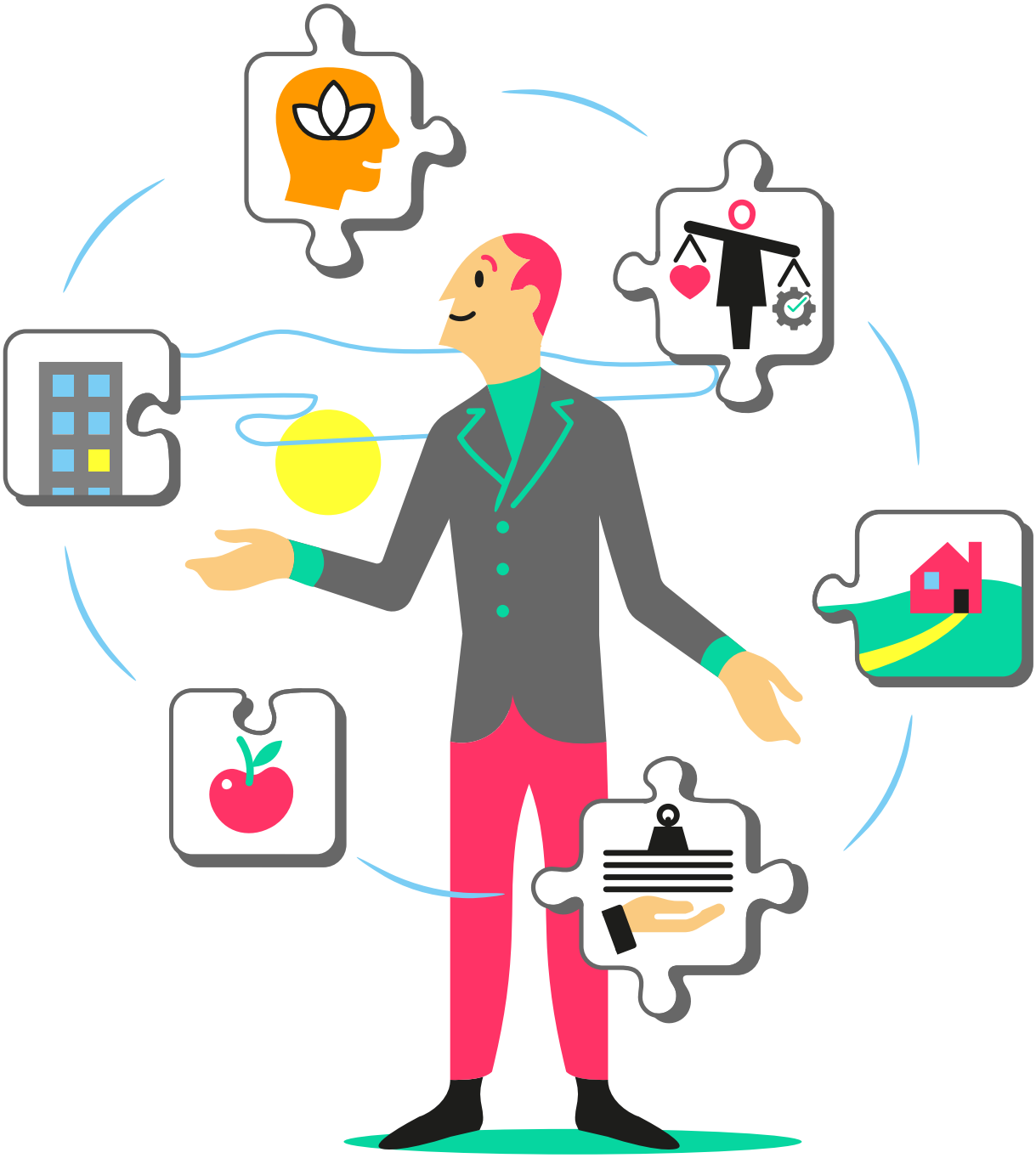
(…) Er heerst grote eensgezindheid dat het nieuwe werken hybride zal zijn en asynchroon en dat we zelf moeten kunnen bepalen waar we het beste functioneren, en wanneer. Omdat het kan. (…) Wat 'men' vergeet bij dat nieuwe werken is dat wij, de geprivilegieerde kaste, maar een kwart van de werkende bevolking uitmaken (dat is een schatting) en we dus bij dat nieuwe werken een overgrote meerderheid van onze medemensen gewoon vergeten. We maken nonchalant abstractie van iedereen die een beroep uitoefent waarbij je nu eenmaal 'ter plekke' moet zijn. (…) Ik daag de alwetende specialisten van het nieuwe werken uit om ook aan dat andere deel van de werkende bevolking te denken in hun grootse plannen en om een holistische oplossing te bedenken, in plaats van zomaar de eigen wensen te extrapoleren als de nieuwe norm. Het is een veelomvattend maatschappelijk vraagstuk dat veel verder reikt dan het hybride werken."

Rik Vera, businessfilosoof en oprichter en partner van nexxworks [7]

4. Konings, Herman, Trendrapport 2022 – Wellbeing & connectiviteit, B-Tonic, 2021
5. VBO, Telewerk in het Nieuwe Werken, Nationale TelewerkConferentie editie 2, 09-12-2021, case NMBS - Vinciane Tomezzoli
6. Vera, Rik, Het nieuwe werken werkt (nog) niet, De Tijd, 31 mei 2021
7. Lees Rik Vera's volledige post op LinkedIn (20-01-2022): www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6889822012999655424/

ZO WORDT HET EEN KLINKEND SUCCES

- Geen efficiënt hybride werk zonder welzijn
- Leidinggevende speelt cruciale rol
- Doe de SWOT



Hybride werken is lang niet zo nieuw als je zou denken. Ook vóór de coronapandemie uitbarstte, werkten veel bedrijven al binnen een hybride arbeidsmodel, zij het vaak in de primaire vorm van telewerk. Zelfstandige professionals of digital nomads waren voortrekkers. En voor kenniswerkers was enkele dagen per week vanop afstand werken de normaalste zaak van de wereld. Volgens Joris Vandersteene, HR-expert bij het VBO, komt de grootste postcoronaverandering in essentie neer 'op het feit dat hybride werken voor meer mensen mogelijk zal worden binnen meer bedrijven. De klok terugdraaien is geen optie'.

Het experiment rond telewerk start nu pas

Jan Denys, arbeidsmarktdeskundige bij Randstad Group [8], stelt dat we vandaag overstappen naar de derde telewerkgolf. De eerste golf startte rond de eeuwwisseling. Voordien varieerde het aandeel medewerkers die vormen van thuiswerk verrichtten tussen de 5 en de 10 %. Het is pas sinds 2000 dat het aandeel stijgt (van zo'n 10 naar bijna 20 % tussen 2000 en 2019). Het ging om hoofdzakelijk hooggeschoolden en het gebeurde per definitie vrijwillig, meestal occasioneel en deeltijds. Het initiatief kwam meestal van de medewerker zelf. Dat veranderde in 2020. Tijdens de lockdown werd telewerk plots verplicht, structureel en voltijds. Bovendien betrof het een veel ruimere groep dan de hooggeschoolden (stijging van 20 naar 40 %). 'De derde en vierde golf combineerden de kenmerken uit de eerste en de tweede golf. Zo kwam de vrijwilligheid uit de eerste golf terug, maar bleef het structureel element uit de tweede golf behouden. We zullen de komende jaren veel leren over het fenomeen. Pas binnen enkele jaren kunnen we meer gefundeerde uitspraken doen en is een betere basis voor eventuele regulering.'

Ondanks alle opgebouwde ervaring met telewerk, weten we veel minder over hybride werken dan we denken. De tijd noch de geesten zijn al voldoende rijp om een hybride werkstrategie of een mainstream hybride model te copy-pasten. 'De grootste fout die leiders vandaag kunnen maken bij het opstellen van een hybride arbeidsorganisatie is kiezen voor een standaardaanpak', benadrukt **Nate Dvorak van het Amerikaanse onderzoeksbureau Gallup** [9].

Hybride werken zal voor meer mensen mogelijk worden binnen meer bedrijven. De klok terugdraaien is geen optie.

8. Denys, Jan, Het experiment rond telework start pas nu, Nationale TelewerkConferentie editie 1, VBO, 26-08-2021
9. Dvorak, Nate, Create your hybrid workplace strategy, Gallup, 13 juli 2021

Zelfs de meest vooruitstrevende en innovatieve bedrijven zijn er immers nog niet helemaal achter wat werkt, en wat niet. Volgens Dvorak zal het succes van een hybride model grotendeels worden bepaald door de eigenheid van de sector, de bedrijfsdemografie, de beschikbare talentpool, de cultuur en het DNA van de organisatie en de verwachtingen van de klant. ‘Het beste wat werkgevers en leidinggevenden vandaag kunnen doen, is de juiste vragen stellen en antwoorden zoeken die rekening houden met de behoeften en doelstellingen van hun organisatie.’ Kortom, er ligt geen blauwdruk klaar voor het nieuwe, hybride werken. Maar het staat wel vast dat het welzijn, zowel de fysieke als mentale ergonomie, van de medewerkers en de leidinggevenden een centrale rol speelt.

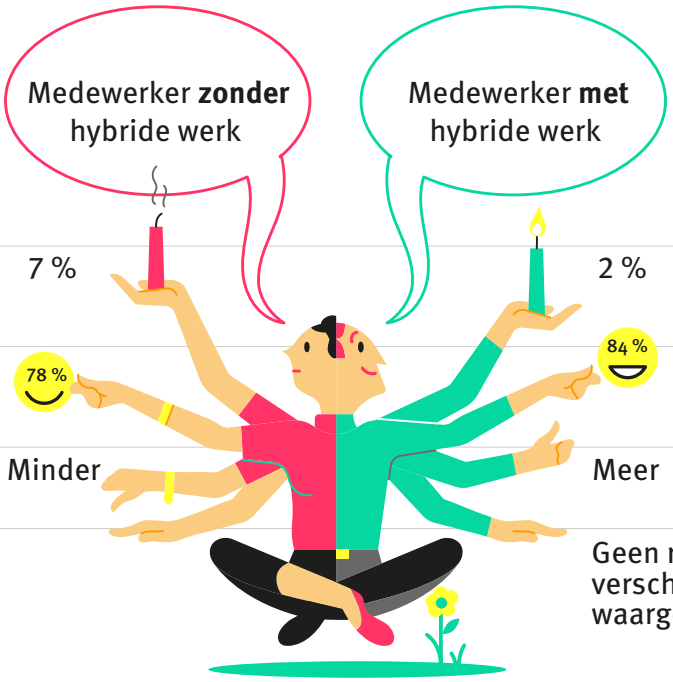
Naar een hybride werkorganisatie in 7 vragen

1. Waarom is hybride werken de juiste weg voor onze organisatie?
2. Hoe zal de stem van onze medewerkers onze aanpak sturen?
3. Gaan we stapsgewijs te werk of in één beweging?
4. Wat bepaalt flexibele tijd in onze organisatie?
5. Hoe zullen we onze leidinggevenden ondersteunen bij de shift naar hybride werken?
6. Waar zullen kosten stijgen, dalen of verschuiven?
7. Hoe gaan we evalueren wat werkt (en wat niet werkt)?

GEEN EFFICIËNT HYBRIDE WERK ZONDER WELZIJN

Onderzoek [10] toont aan dat medewerkers met een hoge mate van hybride werk minder risico lopen op een burn-out en meer plezier in het werk ervaren. Betekent dat dan dat bedrijven die overschakelen naar hybride werken automatisch het welzijn van hun medewerkers zullen zien groeien? Neen. Wel dat een hybride werkomgeving een goed kader biedt om het welzijn te verbeteren. Factoren als werk-privébalans, werkintensifiëring en technologie-overload verschillen nauwelijks tussen bedrijven die in hoge of lage mate hybride werken toepassen. De belangrijkste hefboom om te komen tot bevlogen en productieve (hybride) medewerkers is en blijft vertrouwen. Geen kinderlijk en naïef vertrouwen, maar een vertrouwen dat rust op een stevige fundering van goede afspraken en een duidelijk en psychologisch veilig kader binnen de organisatie.

Relatie hybride werken en welzijn



	Medewerker **zonder** hybride werk	Medewerker **met** hybride werk
Verhoogd burn-outrisico	7 %	2 %
Werkplezier	78 %	84 %
Gevoel van autonomie en verbondenheid	Minder	Meer
Work-life balance Werkintensifiëring Techno-overlading		Geen relevante verschillen waargenomen

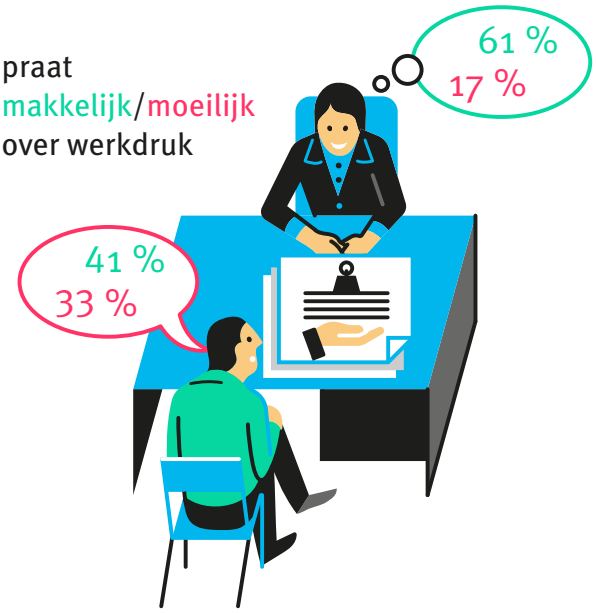
[10] IDEWE, NWOW en werknemerswelzijn, juni 2021

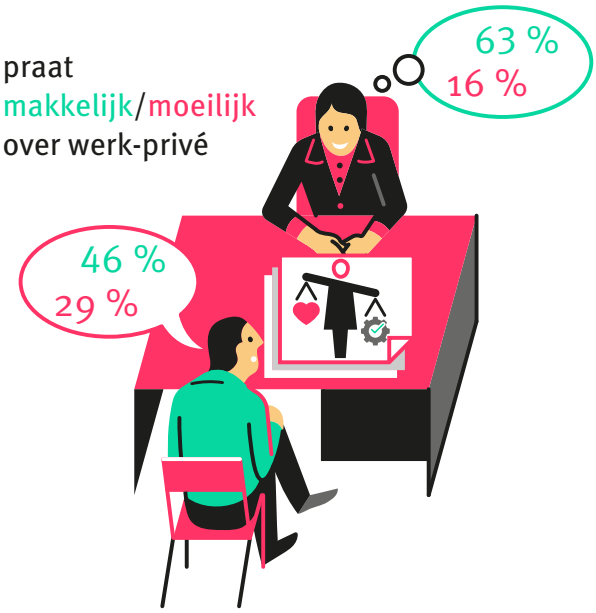
LEIDINGGEVENDE SPEELT CRUCIALE ROL

Alleen blijkt uit het langetermijnonderzoek van de Antwerp Management School (AMS) dat een derde van de medewerkers moeilijk of onmogelijk met hun werkgever of leidinggevende kunnen spreken over mentale gezondheid, werkdruk of werk-privébalans. 'Aan de basis daarvan ligt net dat gebrek aan psychologische veiligheid', verklaart **dr. Kathleen Vangronsvelt**, 'terwijl vrijuit over die thema's kunnen spreken een belangrijk ingrediënt is voor engagement, performantie, tevredenheid en inzet bij medewerkers.'

Medewerkers praten moeilijk ...

... met de werkgever over mentale gezondheid (36 %), werkdruk (33 %) of balans werk/privé (29 %). De medewerkers bij wie dat wel lukt (respectievelijk. 38 %, 41 % en 46 %) kunnen getuigen hoe dergelijke gesprekken de connectie en het vertrouwen tussen medewerker en werkgever kunnen versterken. De werkgevers op hun beurt zijn positiever en denken dat er in hun organisatie wel gemakkelijk kan worden gepraat over mentaal welzijn (53 %), werkdruk (61 %) en balans werk/privé (63 %) [11].





Bron: Impact COVID-19 op menselijk kapitaal in organisaties, Antwerp Management School, 2022

Goed nieuws is dat het vertrouwen van medewerkers in hun leidinggevenden geen deuk kreeg door de coronapandemie. Wel integendeel, het vertrouwen groeit. Minder goed nieuws is dat niet alle leidinggevenden even sterk zijn toegerust om die verbindende rol goed op te nemen. En dat ze van de organisatie niet de ondersteuning krijgen waar ze nood aan hebben. Dr. Kathleen Vangronsvelt: 'Praten werkt, maar je mag er niet van uitgaan dat elke leidinggevende dat uit zichzelf kan. Gezien de belangrijke rol die leidinggevenden spelen in het creëren van psychologische veiligheid, is het geen overbodige luxe om hen als organisatie te ondersteunen en op te leiden in het voeren van zinvolle, connecterende gesprekken met hun medewerkers.'

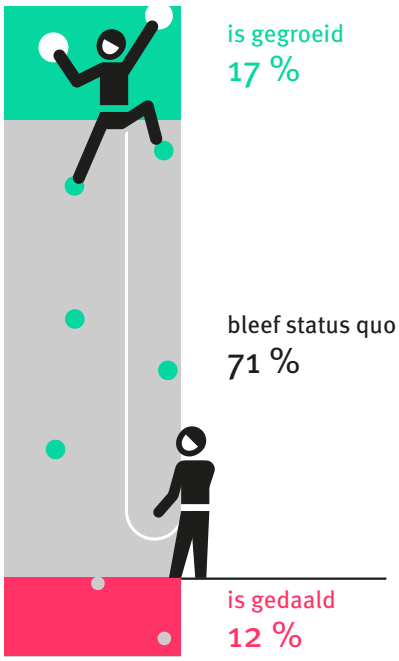
Tip! Werken aan verbinding blijft fundamenteel. Cultiveer het echte gesprek waarin je verhalen deelt met elkaar, over elkaar en de organisatie. Wie zijn we als team, waar gaan we heen, hoe gaan we dat doen? In haar boek "Werk heeft het gebouw verlaten", ontrafelt **Corporate antropologe Jitske Kramer** de kracht van dit soort kampvuurgesprekken. Een aanrader.

DOE DE SWOT

We kunnen het niet genoeg herhalen, hybride werken herleiden tot (thuis)telewerk gebetonneerd in regeltjes trekt volgens **Isabel de Clercq (oprichtster van connect/share/lead)** de aandacht weg van de essentie van hybride werken: het individu stimuleren om na te denken over werkgeluk en productiviteit. Medewerkers aansporen zich te blijven ontwikkelen omdat leren onafhankelijkheid en inzetbaarheid bevordert. Of nog: teams aanmoedigen een dialoog te voeren over de taken waarmee ze hoge toegevoegde waarde creëren voor de klant. Scherpe krijtlijnen geven waarbinnen teams zelf mogen bepalen hoe ze willen interageren, fysiek en digitaal, synchroon en asynchroon. 'Past hybride werken niet bij de waarden van je organisatie, doe dan ook niet alsof[12].'

De pandemie duurde lang genoeg om het oude af te leren en tegelijk lang genoeg om te beseffen dat dat oude al bij al ook wel zijn goede kanten had, en het nieuwe niet zo geweldig was als we eerst wel dachten. Het zijn de woorden van businessfilosoof Rik Vera. Vrij vertaald: weet waar je aan begint. Maak, samen met de medewerkers(!), de SWOT-analyse. Kijk kritisch naar de afgelopen periode. Breng in kaart waar je overal buiten de lijntjes kleurde, wat werkte goed en wat wil je behouden? Wat is nieuw, maar moet verder worden ontwikkeld? Wat laat je best gewoon weer los of stoot je beter af? Maak die oefening op alle niveaus van de organisatie.

Het vertrouwen van de medewerkers in hun leidinggevenden tijdens de coronapandemie



Bron: Impact COVID-19 op menselijk kapitaal in organisaties, Antwerp Management School, 2022

[11] De bevraagde medewerkers en werkgevers zijn niet noodzakelijk van dezelfde organisaties.
[12] de Clercq, Isabel, Hybride werken als circusattractie, De Tijd, 27 juli 2021

Luister naar het team

Het oplossen van de hybride-werkparadox wordt volgens Joris Vandersteene (VBO) en Ann Cattelain (CEO Federgon) de grote uitdaging. Technologie en beleid moeten voldoende flexibiliteit bieden, maar volstaan op zich niet. Elke leidinggevende moet zich ook afvragen: hoe breng ik het sociale kapitaal en de verbinding met de missie, de cultuur en het team opnieuw in evenwicht? Hoe help ik mensen om prioriteit te geven aan individueel welzijn en duurzaam te werken? 'Er bestaat geen *one size fits all*-benadering voor hybride werk, omdat de verwachtingen van medewerkers nu eenmaal voortdurend veranderen. De enige manier voor organisaties om de complexe paradox op te lossen is door flexibiliteit te omarmen in hun hele bedrijfsmodel, vertrekkend vanuit het team. 'Het team bepaalt de formule voor hybride werken, rekening houdend met drie componenten: de individuele medewerker, het team en de klant.'

JUIST

Ga bewust voor een efficiënte mix van synchroon en asynchroon werken. In een hybride werkcultuur worden de locatie en het tijdstip bepaald door het type werk, het doel van de activiteit, de gewenste mate van interactie, de efficiëntie van de communicatie en de persoonlijke voorkeuren van de medewerkers en interne en externe klanten. Dr. Kathleen Vangronsvelt brengt dat alles samen in een kwadrant waarin ze een typologie van taken koppelt aan tijd en plaats. Een meeting met als voornaamste doel de teamgeest van je medewerkers versterken, doe je best fysiek samen op dezelfde locatie. Vraag je de collega's feedback op een werkdocument, dan kan dat idealiter ieder op zijn moment, los van de werkplek (*focus on diversity of input*) zodat we elkaars input niet besmetten (*multiple layers, angles of information*).

Bron: Kathleen Vangronsvelt, Antwerp Management School

TIJD \ RUIMTE	=	≠
=	• Focus op het uitbouwen van relaties • Uitbreiding en integratie van informatie / creativiteit en innovatie • Onderling afhankelijke taken die fysieke aanwezigheid vragen	• Focus op het resultaat • Uitwisseling van informatie • Onderling afhankelijke taken die interactie vragen
≠	• Focus op continuïteit • Informatie moet beschikbaar zijn • Taken vragen specifiek materiaal	• Focus op de verscheidenheid aan input • Verschillende lagen en invalshoeken (zonder beïnvloeding) /verdieping van eigen idee • Taken die verschillende deelnemers vragen

FOUT

Hybride werken draait dus om keuzes maken. Voor de beste vorm, tools, communicatie en soort van samenwerking. Die afspraken kunnen verschillen per projectgroep of team. Maar wat op het eerste gezicht een prima afspraak lijkt, is in de praktijk soms onhaalbaar. Een voorbeeld: wil je met vijf mensen samenwerken die allemaal twee dagen per week op kantoor zijn, dan is de kans dat je een geschikte dag en tijd vindt om elkaar samen te treffen, slechts 5 %![13]

Meeting met 5 personen	5	4	3	2	1	0
5	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
4	0 %	0 %	0 %	2 %	7 %	20 %
3	0 %	0 %	0 %	3 %	13 %	40 %
2	0 %	0 %	1 %	5 %	20 %	60 %
1	0 %	0 %	1 %	6 %	26 %	80 %
0	0 %	0 %	1 %	8 %	33 %	100 %

De dagen dat je thuiswerkt vs. de kans dat je contact (X5) er zal zijn voor een fysieke meeting.

Tip! Het beste beleid is er eentje met draagkracht. Bottomline hebben de medewerkers de beste kijk wat er werkt op het terrein. Een evenwichtig hybride werkmodel bepalen doe je als leidinggevende dus best in overleg met je team, met oog voor wat realistisch is binnen de organisatie.

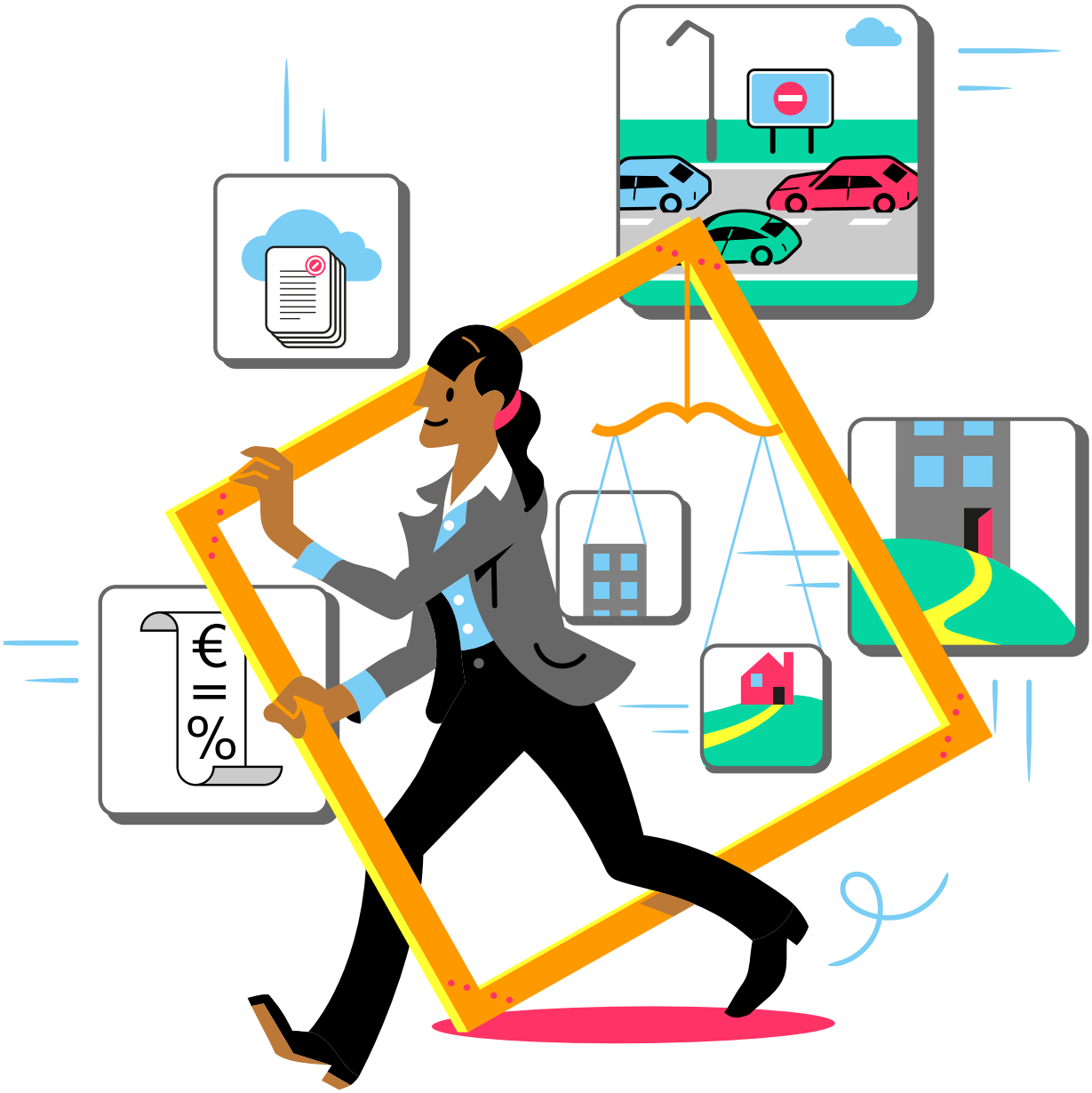
[13] Tubb, Chris, www.linkedin.com/pulse/every-meeting-now-online-chris-tubb/

Bedrijfscultuur is maakbaar. Het is een kwestie van de juiste context te creëren om je talenten te laten excelleren. Uiteraard speelt het welzijn van je medewerkers daarbij een grote rol. Opteer daarbij voor een holistische aanpak, zowel op fysiek, mentaal en sociaal vlak als qua voeding. Daarbij is de scheiding tussen werk en privé niet langer relevant. Pas wel op dat je telewerken niet gaat verheerlijken. Thuiswerk mag dan wel wonderen doen voor je concentratie, de koffiepauzes of brainstormsessies op kantoor zijn minstens even belangrijk voor het teamgevoel als voor je eigen carrièrekansen."

Klaus Lommatzsch, founding partner van Duval Union en **Inge Van Belle**, co-founder Herculean Alliance.

STRATEGISCHE, OPERATIONELE EN JURIDISCHE GEVOLGEN

- Telewerk is (nog) geen recht
- Wat met arbeidsongevallen tijdens thuiswerk?
- Gezocht: on-demand mobiliteit
- Kantoor wordt energiebron
- 10 do's-and-don'ts



In het trendrapport Wellbeing & connectiviteit titelt trendwatcher Herman Konings een hoofdstuk 'Strategische kans voor je bedrijfscultuur'. Daarin stelt hij dat door de COVID-19-pandemie gezondheid en welzijn een hogere prioriteit verwierven op de werkplek en raadt hij bedrijven die nieuwe initiatieven en welzijnsvoordelen willen introduceren aan, 'om rekening te houden met de nieuwe uitdagingen waarmee de werkplek vandaag te maken krijgt'. Aan de werkgevers om welzijnsinstrumenten in de dagelijkse activiteiten te integreren om de verschillende behoeften van medewerkers te ondersteunen. Waarom niet samenwerken met gezondheidswerkers en welzijnscoaches om een externe kijk te krijgen op hoe teams het best kunnen worden ondersteund? Huur een consultant op het gebied van geestelijke gezondheid in. Experimenteer met flexibele werktijden en langdurig werken op afstand. Bied kantooromgevingen aan die het gevoel van veerkracht versterken. 'Dat alles biedt een strategische kans om je positieve bedrijfscultuur te behouden en te versterken.'

TELEWERK IS (NOG) GEEN RECHT

Hybride werken overstijgt het telewerk, maar in de wetten en de regels heeft dat inzicht zijn weg (nog) niet gevonden. Die focussen op het concept telewerk waarbij de telewerker wordt beschouwd als een gewone medewerker die een aantal dagen op een andere plek werkt. Hij of zij geniet dezelfde rechten als de niet-telewerker.

Als werkgever moet je akkoord gaan met het telewerk en de locatie, ook vanuit het buitenland (lees de inzet Adders onder het buitenlandse gras op p. 20). Daarnaast moet hij de telewerker uitrusten met de juiste apparatuur en informatietechnologie. Telewerk kan occasioneel zijn of op regelmatige basis. Structureel (dus niet-occasioneel) telewerk kan enkel als beide partijen akkoord gaan. Ook dan moeten werkgever en medewerker een aantal verplichte afspraken op papier vastleggen (lees de inzet Afspraken in de arbeidsovereenkomst op p. 18). Voor occasioneel telewerken gelden geen verplichte afspraken, maar de werkgever kan de regeling wel opnemen in een bedrijfs-cao of in het arbeidsreglement.

Zowel in het geval van structureel als occasioneel telewerk organiseert de medewerker zelf zijn werk binnen het kader van de in de onderneming geldende arbeidsduur. Dat betekent in de praktijk dat hij het aantal uren dat het werkrooster voorziet, moet presteren, maar dat hij het werkrooster niet strikt moet naleven (een uur onderbreking in de voormiddag kan bijvoorbeeld 's avonds worden ingehaald). Als werkgever kun je de periodes waarop de medewerker al dan niet mag telewerken in het arbeidsreglement opnemen.

Tip! Thuiswerken bij extreme weersomstandigheden kan een oplossing zijn om economisch én menselijk leed te voorkomen. Wanneer het KMI code oranje of rood afkondigt, wordt het thuiswerkalarm geactiveerd. Maak daarover afspraken in je telewerkpolicy.

Telewerk gebeurt dus altijd op vrijwillige basis en kun je als werkgever nooit opleggen. Anderzijds is telewerk ook geen recht, ook niet bij thuiswerkalarm. In geval van overmacht of om persoonlijke redenen die het onmogelijk maken om het werk op de bedrijfslocatie uit te voeren, kan de medewerker vragen om te telewerken. De werkgever kan dat weigeren, maar moet die beslissing (schriftelijk) motiveren.

Afspraken in de arbeidsovereenkomst

Structureel telewerken is deel van de arbeidsovereenkomst.
De cao 85 bepaalt welke afspraken je verplicht moet maken:

- Waar en wanneer kunnen medewerkers telewerken?
  Je kunt ook afspreken wanneer medewerkers aanwezig moeten zijn op het bedrijf.
- Wanneer zijn telewerkers bereikbaar?
- Hoe kunnen telewerkers een beroep doen op technische ondersteuning?
- Welke kosten worden vergoed? Houd er rekening mee dat de fiscus en RSZ maximumbedragen vastlegden. Ga je daar boven, dan wordt de vergoeding beschouwd als voordeel in natura. Er is een onderscheid tussen een vergoeding voor de apparatuur/internetverbinding en de zogenaamde bureaukosten.
- Is er een telewerkuitkering (niet verplicht)?
- In welke mate mag de uitrusting die je als bedrijf ter beschikking stelt privé worden gebruikt?
- Hoe kun je telewerken opschorten of stoppen?

Door de fundamentele evolutie in het hybride (tele)werken vroeg de federale minister van Werk en Economie aan de sociale partners in de Nationale Arbeidsraad om de bestaande telewerkomkadering te evalueren en, waar nodig, te actualiseren. Ook op EU- en internationaal vlak zijn er initiatieven in ontwikkeling.

Tip! Als werkgever kun je de huur voor een coworking space of elke andere werkplek 100 % inbrengen als kost in de boekhouding.

De bestaande cao's, wetten en regels[14] bieden een juridisch kader waarbinnen elke organisatie haar eigen concrete afspraken moet vastleggen. De operationele invulling heb je zelf in handen. Hoe en wanneer organiseer je vergaderingen? Hoe communiceer je binnen het team? Wie is wanneer aanwezig op kantoor en volgens de beschikbare ruimte en de doelstellingen van het team, de organisatie? Specifieke afspraken voor een kleine 'cel' (lees een team van minder dan 50 medewerkers) zijn praktischer en werkbaarder en hoeven niet te worden bekrachtigd door de sociale partners[15]. En bieden het hybride werken meer kans op succes. 'Een bijkomende interprofessionele cao om nog meer regels op te leggen, kan alleen maar contraproductief werken en ondermijnt het flexibel zoeken naar de optimale formule', benadrukken Joris Vandersteene (VBO) en Ann Cattelain (CEO Federgon) in koor. 'De bestaande regels bieden alle handvatten nodig om een hybride werkmodel op maat te creëren waarin medewerkers op een duurzame manier resultaten halen. Met aandacht voor de productiviteit en het welzijn van het bedrijf enerzijds, en de motivatie, betrokkenheid en het welzijn van de medewerkers anderzijds.'

Naar de vierdagenweek?

Steeds meer werkgevers en medewerkers vragen meer flexibiliteit. Bijvoorbeeld door meer uren te mogen werken op minder dagen. De vierdaagse werkweek uit de arbeidsdeal van de federale regering komt tegemoet aan die vraag.
De medewerker heeft het recht om het arbeidsschema (38-uren presteren op vier dagen van 9,5 werkuren) te vragen.
De werkgever kan het (gemotiveerd) weigeren.
De regering verwacht begin mei 2022 het advies van de sociale partners in de Nationale Arbeidsraad over de vierdagenweek als deel van de arbeidsdeal.

[14] Een duidelijk overzicht van wat wettelijk kan en moet, vind je op www.telewerken.be/ werkgever/wettelijk-kader/
[15] BDO Belgium, Maak van hybride werken een businessopportuniteit, p. 6

Adders onder het buitenlandse gras

Een buitenbeetje is het werken vanuit het buitenland. Het kan voor de werkgever zelfs een manier zijn om talent aan te trekken zonder ze te verplichten om veel te reizen. Of voor de medewerker om vanuit zijn vakantiehuis te telewerken. Dat is minder evident dan het lijkt, want er gelden specifieke regels op het vlak van sociale zekerheid, belastingen en verzekering. Ga dus als HR-dienst zeker niet over één nacht ijs. Enkele insteken als stof tot nadenken:

- In principe kunnen beide partijen vrij kiezen welk **arbeidsrecht van toepassing** is op hun arbeidsovereenkomst. Los van de keuze blijft de medewerker beschermd door dwingende bepalingen van het recht van het land waar hij telewerkt.
- Welke **sociale zekerheid van toepassing** is wanneer een medewerker telewerkt vanuit meerdere landen (dat noemt men gelijktijdige tewerkstelling) hangt af van verschillende factoren en moet je altijd geval per geval bekijken. In normale omstandigheden, en binnen Europa, is de medewerker onderworpen aan de sociale zekerheid in één enkele lidstaat: de werkstaat. Wil een medewerker telewerken vanuit een land buiten Europa, dan ga je best na of er tussen België en dat land een verdrag bestaat over de toepasselijke sociale zekerheid.
- Telewerkt een medewerker vanuit het buitenland, ga dan na of hij geen **arbeidskaart of verblijfskaart** moet hebben. Voor EU-burgers binnen Europa stelt dat probleem zich niet.
- De duur van het telewerken bepaalt de **belastingheffing** in hoofde van de medewerker. Zo is het van belang dat de medewerker tijdens de telewerkperiode zijn fiscale woonplaats in België behoudt. Telewerkt hij korte periodes dan wordt het Belgisch fiscaal inwonerschap in principe niet doorbroken. Telewerkt hij echter voor een lange periode, al dan niet regelmatig, ga je best na of de medewerker door het telewerkland wordt beschouwd als een fiscaal inwoner.
- Door het langdurig of regelmatig telewerken van medewerkers in het buitenland loop je als werkgever het risico dat er in dat land een zgn. **‘vaste inrichting’** van jouw Belgische onderneming ontstaat. Check dat risico vooraleer je een medewerker de toestemming geeft om vanuit een buitenlands ‘thuiskantoor’ te telewerken.

WAT MET ARBEIDSONGEVALLEN TIJDENS THUISWERK?

Een goede balans tussen werk en privéleven is voor alle medewerkers van belang. Maar wat als je medewerker van de trap valt tijdens het thuiswerken? Of hij van zijn bureaustoel schuift als hij een document wilt nemen? Is dat dan een arbeidsongeval?

Bescherming van jouw werknemers

'De arbeidsongevallenverzekering beschermt je medewerkers voor ongevallen op het werk en tijdens het woon-werkverkeer. Ze verzekert al je medewerkers voor alle activiteiten die ze in jouw opdracht uitvoeren en dat overal ter wereld', zegt **Kris Van de Vijver, Lead Underwriter Arbeidsongevallen Baloise Insurance**.

Deze verzekering neemt de medische kosten ten laste en betaalt voor het loonverlies bij tijdelijke of blijvende arbeidsongeschiktheid. In geval van een dodelijk arbeidsongeval betaalt ze voor de begrafeniskosten en keert ze een vervangingsinkomen uit aan de personen die economisch afhankelijk zijn van het loon van het slachtoffer.

De arbeidsongevallenverzekering is een verplichte verzekering en onderdeel van verplichte sociale zekerheid in België. De regelgeving sanctioneert de werkgevers die deze verzekering niet nemen.

Om te kunnen spreken van een arbeidsongeval moeten vier elementen bewezen zijn:

1. er is sprake van een arbeidsrelatie die onder de toepassing van de arbeidsongevallenwet valt;
2. er is sprake van een ongeval;
3. er is sprake van een letsel;
4. het ongeval gebeurde tijdens en door het feit van de uitvoering van de arbeidsovereenkomst.

Ook als medewerkers thuiswerken, gelden die voorwaarden. Vooral de 4e voorwaarde is van belang om te kunnen bewijzen dat het om een arbeidsongeval gaat: het ongeval gebeurt op het moment dat je medewerker de arbeidsovereenkomst aan het uitvoeren is. Bovendien moet het ongeval verband houden met de professionele risico's van het werk of van de werkomgeving.

De arbeidsongevallen-verzekering beschermt je medewerkers voor ongevallen op het werk en tijdens het woon-werkverkeer. Ze verzekert al je medewerkers voor alle activiteiten die ze in jouw opdracht uitvoeren en dat overal ter wereld.

Voor telewerkers bevat de arbeidsongevallenwet een versoepelde bewijsregeling die hen helpt bij het bewijzen van een arbeidsongeval.

Versoepelde bewijsregeling voor telewerkers

Een telewerker is iemand die werkt vanop een andere plaats dan het bedrijf en hiervoor gebruikmaakt van internet of een computernetwerk. De afspraken hierover liggen schriftelijk vast in het arbeidscontract of een bedrijfsdocument. Die afspraken gaan over de dagen waarop de medewerker telewerkt, op welke plaats en hoe hij dan bereikbaar is. Ook de technische ondersteuning en de kosten (bijvoorbeeld van de internetverbinding) kunnen hierin opgenomen worden.

Voor telewerkers bevat de arbeidsongevallenwet een versoepelde bewijsregeling die hen helpt bij het bewijzen van een arbeidsongeval. Heb je als werkgever de afspraken rond telewerk opgenomen in de individuele arbeidsovereenkomst (structureel telewerk) of in een bedrijfsdocument (occasioneel telewerk, bv. tijdens een treinstaking)? Dan vermoedt de arbeidsongevallenwet dat een ongeval een arbeidsongeval is wanneer het gebeurt op de plaats en tijdens de uren die vermeld zijn in die schriftelijke afspraken. Zijn de plaats en/of de uren niet schriftelijk vastgelegd? Dan geldt het vermoeden voor de ongevallen in de woonplaats waar het telewerk gewoonlijk wordt uitgevoerd en tijdens de uren waarop de medewerker gewoonlijk aan het werk is in het bedrijf.

Het is dus belangrijk de afspraken voor telewerk op voorhand (en schriftelijk) te maken. Want als het structureel telewerk niet is opgenomen in de arbeidsovereenkomst of het occasioneel telewerk niet geldig werd aangevraagd conform het bedrijfsdocument, dan geldt dat wettelijk vermoeden niet. In dat geval moet de medewerker bewijzen dat het ongeval gebeurde tijdens de uitvoering van de arbeidsovereenkomst.

Staat het bedrijf toe dat medewerkers telewerken vanuit verschillende locaties of een vakantieadres? Neem dat dan op in de schriftelijke afspraak.
Ook bij telewerk vanuit het buitenland is het wettelijk vermoeden van toepassing als die mogelijkheid is opgenomen in de schriftelijke afspraak.
Let op: een ongeval tijdens de verplaatsing tussen de verblijfplaats in België en het adres in het buitenland is geen arbeidsongeval.

Volgens de arbeidsongevallenwet is de medewerker wel verzekerd tijdens zijn verplaatsing om ’s middags eten te halen of te gaan eten en wanneer hij de kinderen naar en van school of opvang brengt.

Let op!

- De telewerker moet het ongeval en het letsel bewijzen.

- De arbeidsongevallenverzekeraar mag aantonen dat het ongeval van de telewerker geen verband houdt met het uitvoeren van de arbeidsovereenkomst. Bijvoorbeeld: een telewerker valt op het tuinpad wanneer hij of zij privépost uit de brievenbus haalt of een telewerker verbrandt zijn of haar hand bij het strijken tijdens de middagpauze. In dat geval zal de arbeidsongevallen-verzekeraar het ongeval weigeren als arbeidsongeval.

- Thuiswerken op een laptop, zonder mogelijkheid van verbinding met het bedrijf via internet of computernetwerk, of werken vanuit een satellietkantoor is geen telewerk. Dan geldt het wettelijk vermoeden niet en moet de medewerker bewijzen dat het ongeval gebeurde tijdens de uitvoering van de arbeidsovereenkomst.

- Een ongeval tijdens de verplaatsing tussen twee telewerkplaatsen is geen arbeidsongeval.

GEZOCHT: ON-DEMAND MOBILITEIT

Het telewerk boomt en toch blijven de wegen dichtslibben. De congestie neemt zelfs nog toe. Het Mobiliteitskompas[16] van Jobat, AMS en De Lijn leert dat in 2020 zowat zes op de tien medewerkers in Vlaanderen de auto gebruikten voor het woon-werkverkeer. Een jaar later klom dat aantal tot 67 %.

Van een grote comeback van het openbaar vervoer is alsnog weinig sprake in de nieuwe hybride werkwereld. Ook projecties van het Federaal Planbureau[17] tonen dat telewerk meer mensen uit de trein dan uit de wagen haalt. Veel heeft onderliggend te maken met het standaardtreinabonnement voor woon-werkverkeer dat financieel niet aantrekkelijk is noch voor de medewerker, noch voor de werkgever. Daarom lanceert de NMBS in het derde kwartaal van 2022 het zgn. Flex Abonnement[18].

Het hybride werken heeft de trend naar een meer flexibele invulling van de mobiliteit trouwens alleen maar versterkt. Oplossingen als het mobiliteitsbudget gaven de werkgevers de kans om medewerkers een mobiliteitsoplossing op maat aan te reiken en dat bovendien als troef uit te spelen in hun employer branding.

Nieuwe vormen van werken (en wonen) veranderen dus duidelijk ook de mobiliteitswensen. Medewerkers zoeken ondemandmaatwerk. Ze willen meer keuze. Een fiets of step voor korte ritjes, de trein naar de stad, de auto voor moeilijk te bereiken locaties. Of als er veel bagage is. Ze verwachten dat mobiliteit gemakkelijk, efficiënt, toegankelijk en vooral snel is. Mobiliteit staat met andere woorden gelijk aan flexibiliteit.

Hoe dan ook willen we de impact van het hybride werken op de mobiliteit nuanceren. Immers, veel medewerkers die voor hun job naar het bedrijf moeten, zijn aangewezen op de auto voor hun woon-werkverkeer. Dat blijkt ook uit de cijfers van de Federale diagnostiek[19]. Louter en alleen inzetten op telewerk maakt voor die groep medewerkers niet het verschil op het vlak van mobiliteit en verkeersveiligheid. Dat leert dat we de trend naar meer telewerk vooral moeten inroepen om medewerkers te stimuleren zich anders te verplaatsen. ‘Een sterk HR-beleid binnen de onderneming dat inzet op hybride werken gaat daarom best hand in hand met een breder mobiliteitsbeleid dat ruimte biedt voor flexibelere en meer duurzame vormen van vervoer’, spreekt de CEO van Federgon, Ann Cattelain, uit ervaring.

Tip! Laat je medewerkers eerst enkele nieuwe mobiliteitsoplossingen uitproberen. Evalueer de evolutie samen met de ondernemingsraad en breng zo stapsgewijs je mobiliteitsbeleid in lijn met het nieuwe hybride werken.

Het nieuwe kantoor van ERP-softwarebouwer AFAS wordt een clubhuis. Het is onvermijdelijk dat de architectuur, maar ook de akoestiek, het materiaal, de lucht, het licht … een impact hebben op ons welbevinden. (…) We kunnen alvast heel veel opsteken van WELL Building, een wereldwijd erkende standaard die focust op gezondheid op de werkvloer. (…) Met de nieuwste snufjes wordt ook bij AFAS gezorgd voor een aangename werkomgeving. (…) Tussen het groen werken heeft een positieve impact op de creativiteit, maar ook op de concentratie en dus op de productiviteit.”

Marie-Lynn Hens,
Clubhuis Manager AFAS

16. Bereken zelf je persoonlijke mobiliteitsscore op www.jobat.be/nl/mobiliteitskompas
17. Planbureau, Telewerk en transportvraag: een evaluatie in het PLANET-model, plan.be, 20-11-2020
18. Meer info over de modaliteiten van het Flex Abonnement vind je op www.belgiantrain.be/nl/mobility-for-business
19. FOD Mobiliteit, Federale diagnostiek woon-werkverkeer, https://mobilit.belgium.be/nl/mobiliteit/mobiliteit_cijfers/enquete_woon_werkverkeer

KANTOOR WORDT ENERGIEBRON

‘Hoe zinvol is het om naar kantoor te gaan om daar achter een computer mails te beantwoorden of rapporten te schrijven?’ vraagt redacteur **Simon Kuper** zich af. De man werkt al sinds 1998 vanuit Parijs voor de Financial Times. ‘Dat kun je elders ook doen.’ Trek de lijn door en kantoorruimtes zullen een ander aanzien krijgen: meer gemeenschappelijke ruimtes en minder bureaus. Taken die thuis kunnen, worden ook thuis of vanuit een andere werkplek gedaan. ‘Een groot bedrijf kan straks een kleiner en gezelliger kantoor hebben, waar bijvoorbeeld de afdeling marketing op maandag samenkomt, de afdeling verkoop of op dinsdag, enzovoort. En waar mensen af en toe afspreken met collega’s van andere afdelingen. In die context zal het zaak zijn om erover te waken dat de bedrijfsidentiteit en het gevoel tot een bedrijf te behoren gevrijwaard blijft.’

Ons zoogdiereninstinct zorgt ervoor dat mensen elkaar willen voelen, ruiken en zien. Het is cruciaal dat ze elkaar ontmoeten op de werkplek en met evenveel of méér energie naar huis gaan. Anders zit de bedrijfscultuur niet goed. Onderzoek van consultant BDO [20] bevestigt dat 72 % van de mensen die willen terugkomen naar kantoor dat doet om collega’s te ontmoeten. Ondanks de operationele en technische vooruitgang die veel ondernemingen op korte tijd boekten om telewerk mogelijk te maken, heeft die technologisering immers ook een keerzijde: de fysieke (sociale) afstand wordt niet volledig gecompenseerd door sociale netwerken, webinars of telemeetings. ‘Alle generaties voelen een nieuwe behoefte ontstaan aan echte, authentieke ontmoetingen’, schrijft **Herman Konings** in zijn trendrapport.

In de toekomst trekt een medewerker naar kantoor om creatief werk te doen, te brainstormen of ideeën en informatie uit te wisselen. Terwijl individueel, asynchroon werk meer en meer van thuis zal worden uitgevoerd. ‘Cocreatieve processen hebben meer kans van slagen in een fysieke setting dan in een virtueel vacuüm’, alsnog de trendwatcher.

Tip! Lijst op welk werk thuis kan en welk werk op kantoor moet. En stem er dan jouw kantoorinrichting op af.

[20] www.bdo.be/nl-be/nieuws/2021/8-op-10-belgen-is-telewerk-nog-lang-niet-moe

72% van de mensen die willen terugkomen naar kantoor doet dat om collega's te ontmoeten.

Flexibel vs. onbereikbaar[21]

'Af en toe onbereikbaar zijn, zeker na de werkuren, is belangrijk', twitterde **federaal minister van Ambtenarenzaken Petra De Sutter**. Sinds februari 2022 mogen federale ambtenaren niet meer worden opgebeld na de normale werkuren. Ze hoopt dat de regeling voor ambtenaren ook de privésector kan inspireren. Volgens **arbeidspsycholoog Hans De Witte** (KU Leuven) is 'de werkuren beperken zinvol: niet alleen voor de mentale gezondheid van medewerkers, frisse medewerkers zijn ook productiever en hebben meer ideeën'. In nieuwe cao's voor thuiswerk nemen steeds meer bedrijven alvast een 'recht op deconnectie' op. **Arbeidssocioloog Christophe Vanroelen (VUB)** waarschuwt dan weer dat een te strak kader haaks zou kunnen komen te staan op de vraag naar meer flexibiliteit en autonomie. Hij wordt daarin gevolgd door zijn collega **Ignace Glorieux (VUB)**: 'Werkgevers en leidinggevenden kunnen niet eisen dat medewerkers in het weekend of 's avonds hun e-mails beantwoorden. Maar als je ze echt digitaal afsluit buiten de werkuren, dwing je mensen van *nine to five* te werken. Dat kan ook niet de bedoeling zijn.'

Alle cijfers en onderzoeken wijzen in de richting van het nieuwe kantoor dat de brug slaat tussen de fysieke en digitale wereld van werk en tegemoetkomt aan zowel de individuele als collectieve noden van het individu en de organisatie. Volgens Herman Konings wordt het ideale kantoor in tijden van hybride werken een werkplek die voor ons zorgt, in plaats van andersom. Concreet? 'De kantoorruimte zal in staat zijn om zaken als luchtonzuiverheid, verontreinigende stoffen en allergenen te begrijpen en intelligent genoeg zijn om frisse lucht binnen te laten. Als een medewerker te lang heeft gezeten of gezondheidsproblemen krijgt, zal de technologie op kantoor dat oppikken, dat oplossen of hem of haar desnoods in contact brengen met zorgapparaten of welzijnsdiensten.'

Landschapskantoren op de schop?

Landschapskantoren als een muurloze optelsom van individuele werkplekken voelt zo 2010. En draagt aldus een sterk groeiend aantal gedragsbiologen, architecten, ergonomen en psychologen niet bij tot de rust en concentratie, nodig voor ons mentale welzijn.
Het kantoorinrichtingsbedrijf Haworth besloot na een wereldwijd onderzoek bij ruim 2.000 kantoorwerkers dat het design van de werkruimte en de mogelijkheid om gefocust te werken, een consistente impact hebben op het werkplezier en de motivatie van het personeel.

Trendwatcher Herman Konings: 'Wanneer concentratie en creativiteit centraal staan, heb je vooral een ruimte nodig die geen aandacht vraagt, maar waar rust heerst, met gezonde ontspanningsmogelijkheden en XL-werktafels die functioneren als een groot, wit canvas.'

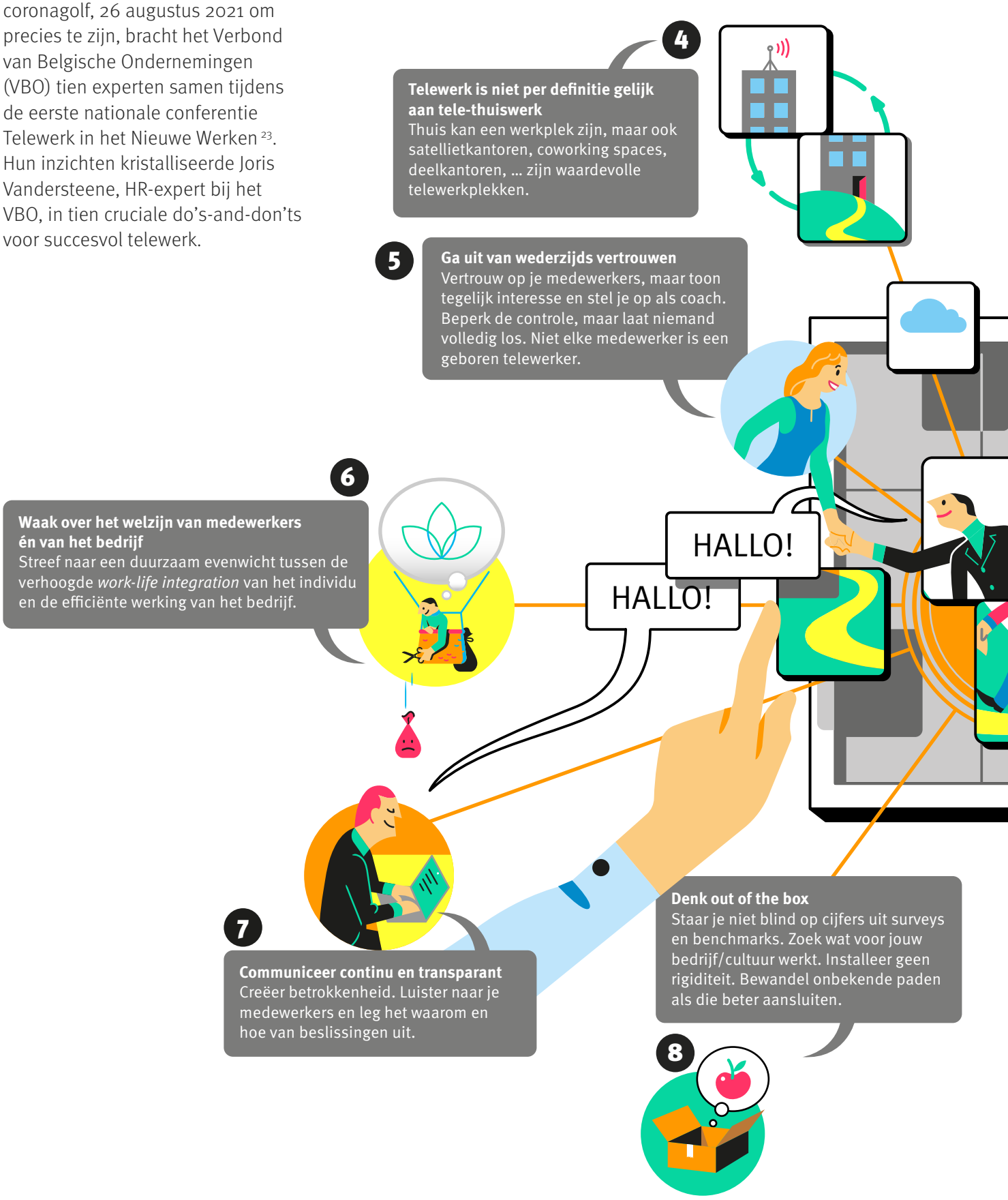
Het succes van de invoering van een hybride arbeidsmodel schuilt in het partnership tussen de organisatie en de medewerkers. Het bedrijf zorgt voor de juiste context en de nodige faciliteiten en de leidinggevenden en teams nemen hun persoonlijke verantwoordelijkheid op en maken onderling duidelijke en haalbare afspraken. Hybride werken is dus een en-en-verhaal: door als organisatie tegemoet te komen aan de veranderende verwachtingen van zowel de markt als van (potentiële) medewerkers, creëer je een dynamisch evenwicht tussen de service en continuïteit voor de klant en makelaar enerzijds en de persoonlijke voorkeuren binnen de teams anderzijds."

Marc L'Ortye,
Lid van het Directiecomité en CHRO Baloise Insurance

21. Delbeke, Korneel, We willen flexibel zijn, maar tegelijk ook onbereikbaar, De Standaard, 5/01/2022
22. Haworth, Why We Can't Focus At Work, 2019

10 DO'S-AND-DON'TS

Ergens tussen de derde en de vierde coronagolf, 26 augustus 2021 om precies te zijn, bracht het Verbond van Belgische Ondernemingen (VBO) tien experten samen tijdens de eerste nationale conferentie Telewerk in het Nieuwe Werken [23]. Hun inzichten kristalliseerde Joris Vandersteene, HR-expert bij het VBO, in tien cruciale do's-and-don'ts voor succesvol telewerk.

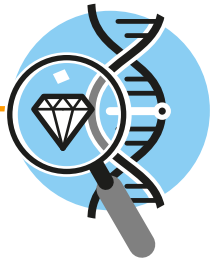


Geef autonomie aan de leidinggevenden
Leidinggevenden kennen hun team het best en weten wat haalbaar is en wat niet. Zorg dat principes coherent in alle teams worden toegepast.

3

2

Leiderschap is key
Zorg dat leidinggevenden de ideale mix nastreven tussen resultaten, empathie en flexibiliteit. Reik ze hiervoor de nodige tools aan. Telewerk als leidinggevende ook zelf.



Eenheidsworst is niet mogelijk, maatwerk wel
Er bestaat geen *one size fits all*-telewerkoplossing. Elk bedrijf heeft zijn eigenheid, zijn cultuur.

1

10

Giet alles in het passende juridische kader
Structureel of occasioneel telewerken?
Cao, arbeidsreglement, individuele akkoorden of policy's?
Wat is de impact op de arbeidstijd?

9

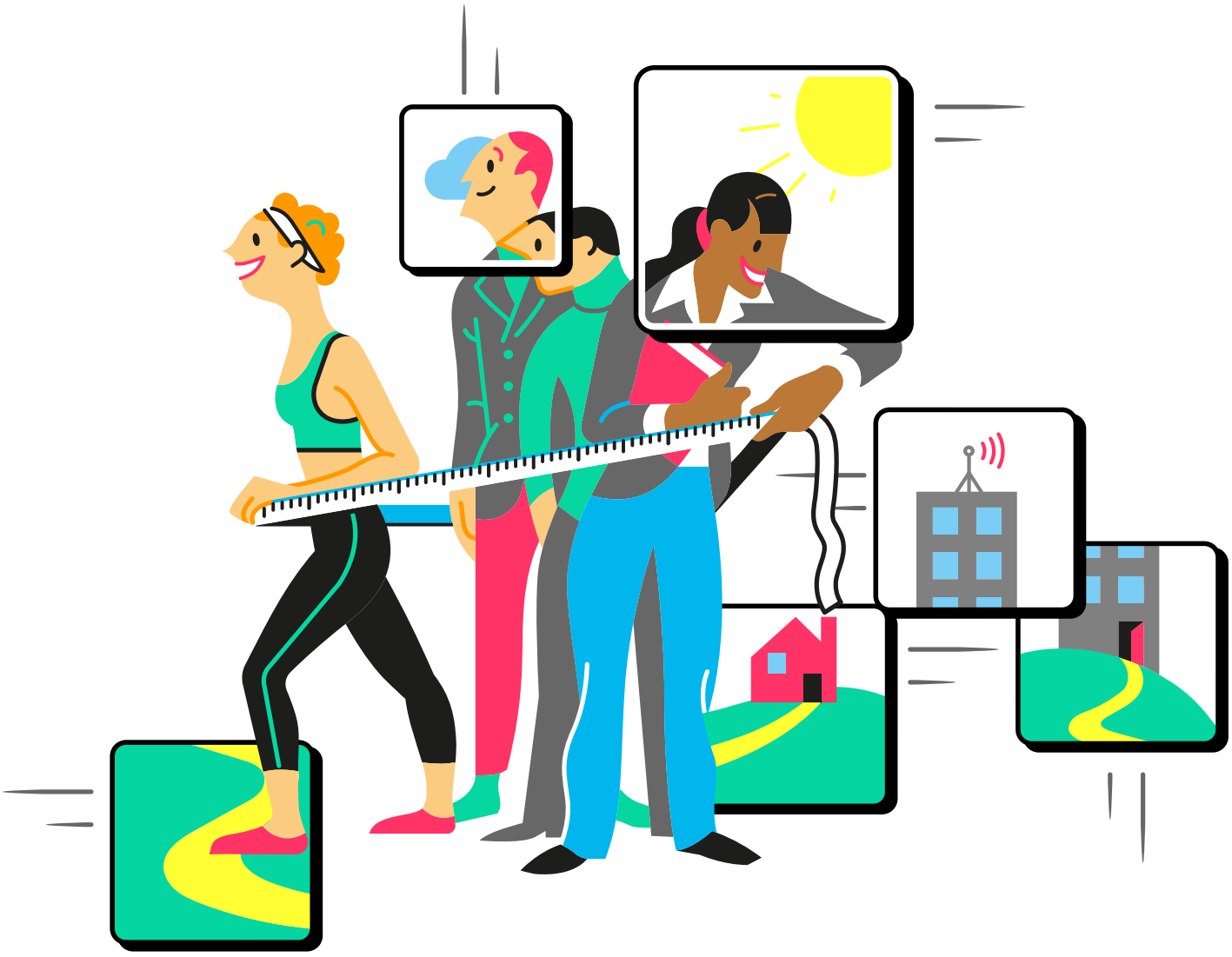
Geef het tijd
Beitel niet overhaast regels in steen. Experimenteer, kijk wat voor jouw bedrijf, team, activiteit, ... haalbaar is. Monitor en stuur tijdig bij.

[23] Herbekijk het verhaal van de tien experten via www.vbo.be/actiedomeinen/hr--personeel/arbeidsorganisatie/telewerkconferentie-telewerk-in-het-nieuwe-werken-monica-de-jonghe/

ONTDEK DE KRACHT VAN B-TONIC

Welzijn werkt, echt!

B-Tonic helpt organisaties om het welzijn op het werk te verhogen. We doen dat door middel van advies, opleidingen en een hele set aan wetenschappelijk onderbouwde tests en scans. B-Tonic is de *trusted advisor* in het optimaliseren van werkbaar werk binnen elke organisatie. Dankzij een strategisch en duurzaam welzijnsbeleid verbeteren we de mentale en fysieke gezondheid van ondernemers en hun medewerkers.



Als strategische wellbeing partner werken we zowel preventief als oplossingsgericht. Zo wordt welzijn de hefboom voor het verhogen van de motivatie, connectiviteit en ook de productiviteit van de medewerkers. Want een medewerker die gemotiveerd is en goed in zijn vel zit, duwt een onderneming automatisch mee richting succes.

Centraal in de B-Tonic-filosofie staat onze integrale aanpak. Een mens is tenslotte een complex wezen en organisaties moeten oog hebben voor zowel zijn fysiek, mentaal als sociaal welzijn. We werken dan ook graag trajecten uit op maat van de specifieke vragen en noden van een onderneming.

Een gezonde levensstijl is de beste verzekering

B-Tonic is een dochteronderneming en initiatief van Baloise Insurance. Als key speler op de Belgische verzekeringsmarkt zet Baloise Insurance in op een duurzame toekomst. Het houdt daarvoor de vinger aan de pols van alles wat er leeft binnen de maatschappij. Want verzekeren gaat in de eerste plaats om mensen. Het was ook binnen die filosofie dat Baloise Insurance het gezondheidsplatform B-Tonic oprichtte. 'Als verzekeraar moet je meegaan met je tijd: dat betekent niet alleen materiële zaken beschermen, maar ook het welzijn van individuen', vertelt **Noël Pauwels, Chief Distribution Officer en Lid van het Directiecomité van Baloise Insurance**. 'Naast een klassieke verzekeringsmaatschappij willen we vooral ook een welzijnsmaatschappij zijn, met een groot engagement voor ieders lichamelijke en mentale gezondheid.'

Met B-Tonic wil Baloise dichter bij haar klanten komen te staan en een actieve rol opnemen. Het welzijnsplatform engageert zich om bedrijven gezonder te maken, zowel op fysiek als mentaal gebied en liefst in combinatie met voeding. Het gaat om programma's, waarbij gedragsverandering op lange termijn de doelstelling is. Want medewerkers die zowel lichamelijk als mentaal goed in hun vel zitten, zijn gemotiveerder en productiever en duwen de organisatie mee richting succes.

'Ik vergelijk Baloise Insurance graag met een paraplu. Mensen klappen die open om zich te beschermen tegen brand, schade aan het huis, hun leven, … Maar onder die paraplu sta je vooral zelf. En zolang jijzelf niet sterk in je schoenen staat, is die paraplu gevoelig voor stevige winden of hevige regenbuien. Alle verzekeringen zijn dan van ondergeschikt belang. Daarom is de beste verzekering jezelf goed in je vel voelen. Dat kunnen we nu eenmaal niet in een verzekeringspakket gieten, maar wel faciliteren met behulp van een gezondheidsplatform zoals B-Tonic. En het is die rol die Baloise Insurance als verzekeraar ook wil vervullen', aldus Noël Pauwels.

ONZE WELLBEING-OPLOSSINGEN

Wellbeing works.

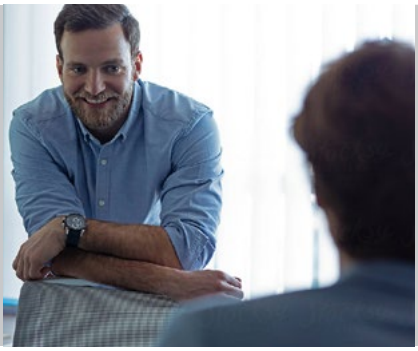
Medewerkers die goed in hun vel en in hun hoofd zitten, zijn betere medewerkers en duwen de onderneming mee richting succes. Deze wetenschap is de drive van Wellbeing works.

Wellbeing coaching.

Onze gecertificeerde coaches in verschillende domeinen kunnen zowel jou als ondernemer, alsook je medewerkers ondersteunen via een onlinespreekuur.

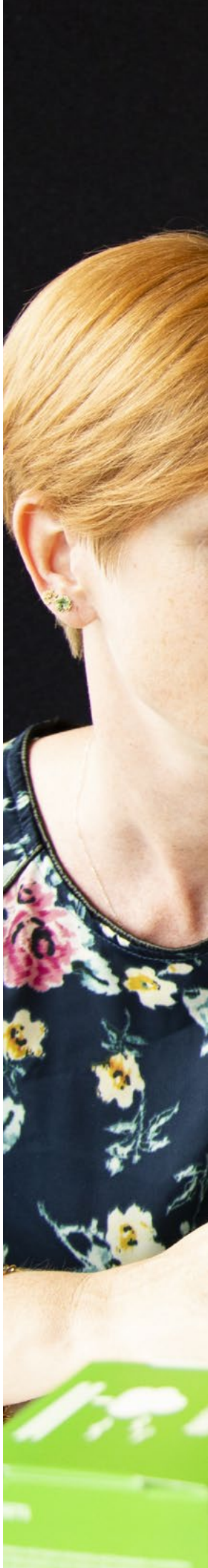
Wellbeing assistance.

Wellbeing assistance draagt zorg voor de mens in zijn moeilijkste dagen. We helpen en ondersteunen bedrijven en hun medewerkers wanneer die geconfronteerd worden met een ingrijpende gebeurtenis.



Bedrijfsadvies & -scans.

Meten is weten. Om een juist zicht te krijgen op de lichamelijk, mentale en professionele conditie van je team en/of organisatie vind je hier snelle en handige tests.



TARGETS
TARGETS
TARGETS
13

Wellbeing works

Als HR-professional of leidinggevende zul je het ongetwijfeld met ons eens zijn: mensen zijn het allerbelangrijkste kapitaal van een onderneming. Zonder goede medewerkers geen succes, zo eenvoudig is dat. Minder eenvoudig is het om die medewerkers een kader te bieden dat hen elke dag opnieuw weer motiveert om het beste van zichzelf te geven. Maar laat nu net dat onze *superpower* zijn: met Wellbeing works zorgen wij ervoor dat mensen zich goed voelen op hun werk, zowel mentaal als lichamelijk.

Wellbeing coaching

Onze gecertificeerde coaches in verschillende domeinen kunnen zowel jou als ondernemer, alsook je medewerkers ondersteunen via een onlinespreekuur. Laat je adviseren, inspireren en ondersteunen door ons team van coaches, experts met hun wetenschappelijke expertise in hun vakdomein. Zo hebben we o.a. veranderingspsychologen, stress- en burn-outexperten, voedingsdeskundigen, (sport)diëtisten, bewegingsexperts en arbeidspsychologen in ons netwerk van gecertificeerde coaches die als schakel kunnen worden ingezet tussen werkgever en medewerker.

Wellbeing assistance

Wellbeing assistance draagt zorg voor de mens in zijn moeilijkste dagen. We helpen en ondersteunen bedrijven en hun medewerkers wanneer die geconfronteerd worden met een ingrijpende gebeurtenis.

Concreet bieden we deze diensten aan:

- Burn-outbegeleiding: begeleiding bij burn-out preventie en werkhervatting na langdurige afwezigheid
- Psychosociale begeleiding: ondersteuning bij stress, angst, burn-out, COVID-19-gerelateerde problemen en werkhervatting na langdurige afwezigheid
- Rouwbegeleiding: hulp bij het verwerken van het overlijden van een dierbaar iemand
- Traumabegeleiding: bijstand bij klachten, negatieve gevoelens of stressreacties als gevolg van een schokkende of traumatische gebeurtenis

Bedrijfsadvies en -scans

Meten is weten. We willen allemaal dat onze medewerkers de meest gezonde en energieke versie van zichzelf zijn. Het is echter niet zo eenvoudig om te weten waar nu net de 'groeimarge' zit, zowel op het niveau van het individu als op het niveau van de organisatie. Om een juist zicht te krijgen op de lichamelijke, mentale en professionele conditie van je team en/of organisatie reiken we je hier snelle en handige tests of scans die je daar een heel eind mee op weg helpen. We hebben een team dat jouw bedrijf kan begeleiden om een duurzaam welzijnsbeleid uit te bouwen, van analyse tot implementatie.

Op de volgende pagina's ontdek je alvast twee van onze topprogramma's. Weet ook dat B-Tonic geregistreerd dienstverlener is van de kmo-portefeuille voor advies en opleidingen. Zet in op een duurzaam welzijnsbeleid en laat je hierin ondersteunen door de Vlaamse Overheid (tot liefst € 10.000!).

Daarnaast kun je bij B-Tonic ook terecht met werkbaarheidscheques. Met die cheque kun je als eenmanszaak, kmo, grote onderneming of social-profitorganisatie met minstens 1 medewerker op de loonlijst steun ontvangen om knelpunten rond werkbaar werk binnen je organisatie in kaart te brengen. Via de cheques financiert Vlaanderen tot 60 % van je project, met een plafond van € 10.000.

WERKBAARHEIDSCHEQUE
ERKEND DIENSTVERLENER

KMO-PORTEFEUILLE
ERKEND DIENSTVERLENER

WELLBEING EN DUURZAAMHEID GAAN HAND IN HAND.

B-Tonic helpt bedrijven om de SDG's (Sustainable Development Goals) van de Verenigde Naties tegen 2030 te implementeren en een duurzaam welzijnsbeleid uit te rollen met het oog op een grotere betrokkenheid tussen de verschillende stakeholders, ondernemers, management en medewerkers.

De 10 Good work goals volgen het VN-standpunt dat goed werk een cruciale voorwaarde is voor het bereiken van veel van de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's).

B-Tonic gebruikt met zijn online-welzijnsplatform wellbeingworks.be de Good work goals als kapstok voor de wellbeing-programma's die het op maat maakt.

Met de 10 Good work goals adviseren we bedrijven in het creëren van werkomgevingen die goede medewerkers waarderen en goede samenlevingen ondersteunen. We dragen de boodschap uit dat het centraal stellen van de mens essentieel is voor de gezondheid van economie, maatschappij en milieu. De doelstellingen benadrukken dat het zorgen voor goede werkomgevingen een aantoonbare verantwoordelijkheid is, niet alleen in tijden van stabiliteit en welvaart, maar ook in tijden van crisis en herstel zoals deze die de wereld nu doormaakt als gevolg van de COVID-19-pandemie.

WAT ZIJN DE GOOD WORK GOALS?

Binnen het thema van de Welzijnseconomie is een belangrijke plaats weggelegd voor de Good work goals. Het gaat om het creëren van werkomgevingen die levenskwaliteit, geluk en andere welzijnsindicatoren vooropzetten. Maar wat zijn nu precies die Good work goals?

01 VEILIG WERK

voorkomen van ongevallen en vermijden van arbeidsomstandigheden die de fysieke gezondheid van werknemers in het gedrang kunnen brengen

02 GEZOND WERK

zowel fysiek als mentaal

03 VEERKRACHTIG WERK

medewerkers helpen om stress op een positieve manier te managen en aan te passen aan onverwachte en/of belangrijke veranderingen

04 INCLUSIEF WERK

diversiteit onder de medewerkers ondersteunen

05 GELUKKIG WERK

focus op werknemerstevredenheid en teamgeest

06 EVENWICHTIG WERK

een goede balans tussen werktijd en niet-werktijd en positieve relaties binnen het bedrijf en daarbuiten

07 DUURZAAM WERK

de werkomgeving moet milieubewustzijn en initiatieven om de impact op natuurlijke bronnen en ecosystemen te beperken, faciliteren

08 ONDERSTEUNEND WERK

de werkomgeving ondersteunt de persoonlijke en professionele ontwikkeling van medewerkers en staat garant voor een correcte vergoeding van werknemers

09 BETEKENISVOL WERK

werknemers hebben het gevoel dat ze een positieve bijdrage leveren aan een breder maatschappelijk doel en de behoeften van alle stakeholders

10 VERANTWOORDELIJK WERK

de werkomgeving biedt de mogelijkheid aan werknemers om initiatieven te nemen voor een betere maatschappij en klimaat, bijvoorbeeld via vrijwilligersprogramma's

PROGRAMMA'S

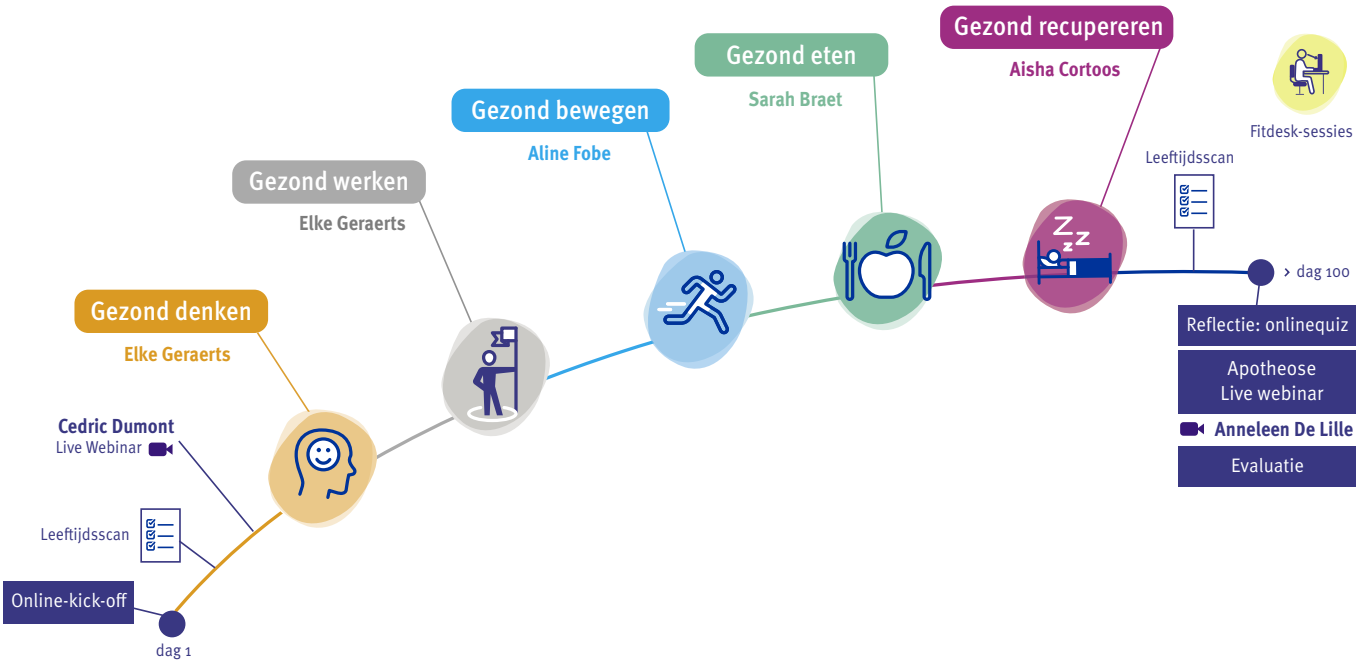
PROGRAMMA 1

IN 100 DAGEN NAAR EEN ENERGIEKE WERKVLOER

Met dit volledig vernieuwde onlinewelzijnsprogramma helpen we je om in 100 dagen energieker te leven en te werken. Samen met zeven experts en coaches dagen we je week na week uit om je fysieke en mentale gezondheid in eigen handen te nemen.

- Een volledig vernieuwd onlinewelzijnsprogramma dat je helpt om in 100 dagen energieker te leven en te werken.
- Zeven experts en coaches die je week na week uitdagen om je fysieke en mentale gezondheid in eigen handen te nemen.
- Een integrale aanpak, gebaseerd op onze vijf pijlers: gezond werken, gezond denken, gezond eten, gezond bewegen en gezond slapen.
- Elke module bestaat uit video's en doe-opdrachten, afgewisseld met Fitdesk-sessies die je ook gewoon van thuis uit kunt volgen.

- **Eerstvolgende datum: oktober 2022**
  Inschrijven kan via www.wellbeingworks.be



Onze topexperts

Cedric Dumont
TEDx-spreker,
High Performance-
psycholoog en
avonturier

Elke Geraerts
Human capital
expert,
doctor in de
psychologie

Aline Fobe
Ex-hockey
sportvrouw
en corporate
wellbeing
consulente

Sarah Braet
Specialist in de
behandeling van
een verstoord
eetpatroon,
emo-eten
en eetstoornissen

Aisha Cortoos
Doctor in de
psychologie, slaap/
stressexpert en
psychotherapeut

Anneleen De lille
Coach
gespecialiseerd
in gewoonte-
veranderingen

Peter Duyck
Master lichamelijke
opvoeding en
hoofdtrainer
bij Trace

PROGRAMMA 2

5-DAAGS AVONTUUR ‘ENERGY BOOST CHALLENGE’

'Energy Boost Challenge' is een 5-daags ‘back to basic’ avontuur rond de Mont Blanc. Fiets (per e-mountainbike) en stap op een grensverleggende manier door het drielandenpunt, in een hecht team van 20 deelnemers, van 10 tot 14 juni 2022.

Op inspirerende plekken brengen we je in contact met professionals zoals jij, gepassioneerd voor wat ze doen. Mensen die graag uitgedaagd worden in hun denken, zichzelf graag ontwikkelen door de confrontatie aan te gaan met fysieke uitdagingen in een unieke omgeving, willen deze challenge niet uit de weg gaan!

Wat haal je uit dit programma?

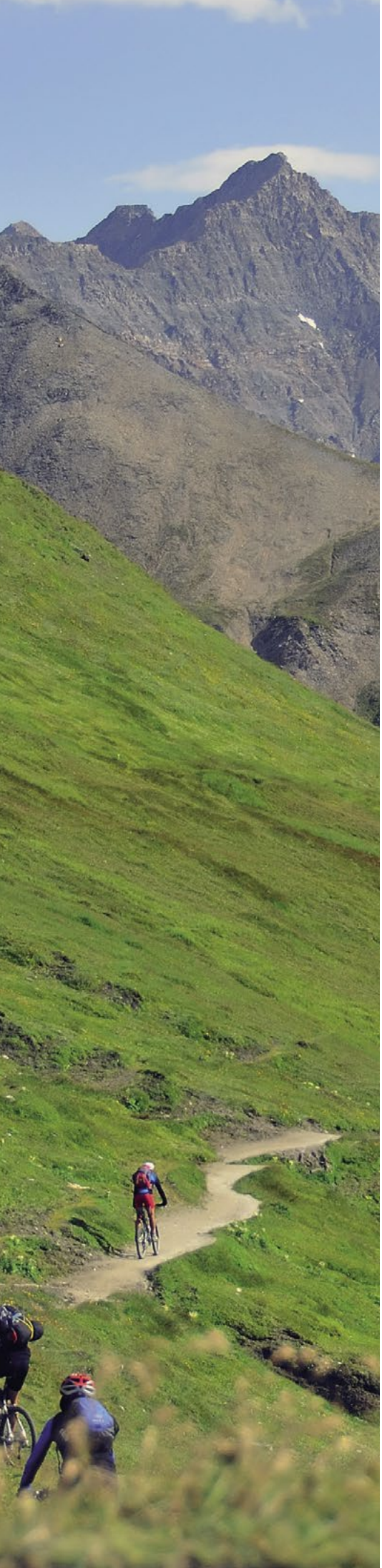
- De weg naar *high performance* ontdekken
- Grensverleggend werken
- Transformerend leiden
- Verandering managen
- Effectiever communiceren

Onze experts

Cedric Dumont
TEDx-spreker, High Performance-psycholoog en avonturier

Julie Brown
CEO Polar Experience

Siviglia Berto
Managing Director B-Tonic en avonturier



ZELFDE PROGRAMMA NIEUWE DATUM

23-27 JUNI 2023

Programma

DAG 1: 10 juni 2022
E-mountainbike parcours Orsières – La Peule (Zwitserland)
Inspiratiesessie met Siviglia Berto
“De kracht van resonantie & authentiek ondernemen”

DAG 2: 11 juni 2022
Trekking La Peule (Zwitserland) – Val Veny (Italië)
Inspiratiesessie met Cedric Dumont
“Cognitief herkaderen door te durven”

DAG 3: 12 juni 2022
E-mountainbike parcours Val Veny – Pointe Helbronner (Italië)
Inspiratiesessie met Julie Brown
“Aanpassingsvermogen in ondernemerschap”

DAG 4: 13 juni 2022
Oversteek van Italië door Frankrijk langs de Mont Blanc

DAG 5: 14 juni 2022
Ontbijtsessie met Siviglia Berto & afsluitmoment

▶ Jaarlijks in juni

▶ Wil je dit jaar nog mee?

Schrijf je dan snel in, er zijn nog enkele plaatsen vrij voor de Energy Boost Challenge van 10 tot 14 juni.

TEAMWORK MAKES WELLBEING WORKS

Het dedicated B-Tonic team is er om jou en je medewerkers te begeleiden naar een gezonde en gelukkige levensstijl, zowel preventief als oplossingsgericht. Zo wordt welzijn de hefboom voor het verhogen van de motivatie, connectiviteit en productiviteit van de medewerkers. Want een medewerker die gemotiveerd is en goed in zijn vel zit, duwt een onderneming automatisch mee richting succes.

Wij nemen welzijn op het werk zeer ernstig. Daarom laten we ons dagelijks adviseren, inspireren en ondersteunen door organisaties waarvan we weten dat ze autoriteiten zijn in hun vakdomein. Die structurele partnerships zorgen voor de wetenschappelijke grond waarop onze programma's kunnen groeien en bloeien.

▶ **Ook interesse in een duurzame samenwerking?**
Neem contact op met **Siviglia Berto: siviglia.berto@baloise.be**

Antwerp Management School

Baloise Insurance

Better Minds AT WORK

Destination

energy lab

pobos
adviescentrum voor welzijnszorg
bureau-conseil en matière de bien-être

EPILOOG

Een ‘voor’ en een ‘na’

‘Binnen 30 jaar zullen we spreken van een voor en een na.’ Aan het woord is **Frederik Anseel, organisatiepsycholoog en professor management** verbonden aan de Australische UNSW Business School[24]. De COVID-19-pandemie schudde onze wereld van werk grondig door elkaar en is een niet te onderschatten katalysator die onze manier van werken de komende decennia opnieuw vorm zal geven. ‘We staan aan het begin van een keerpunt. Ik gok dat we over 30 jaar op deze periode zullen terugkijken als een versnelling richting een nieuwe wereld van digitaal werken. Een versnelling die niet-lineair zal zijn.’

Hoe dan ook zijn alle experten het erover eens dat we ons in die evolutie naar het (nieuwe) hybride werken niet mogen laten (af)leiden door dogma’s of vooroordelen. Of een hunkering naar hoe veel beter het vroeger wel niet was. We bevinden ons vandaag grotendeels op onbekend terrein – de een al meer dan de ander – en de beste manier om richting die nieuwe hybride wereld van werk te bewegen, is met een open geest, gestuurd door data en gedragen door alle stakeholders binnen en buiten de organisatie of onderneming. Stap voor stap en bovenal uiterst flexibel. Durven terugkomen op een beslissing en bijsturen als nieuwe data ons nieuwe inzichten brengen.

Investeren in wellbeing is niet louter een kostenpost, maar integendeel een hefboom voor groei.

Tussen al dat zoeken en experimenteren door moeten we blijven waken over de gezondheid van de onderneming zelf. Over het welzijn en werkgeluk van de medewerkers – vergeet de leidinggevenden niet! – en hoe dat welbevinden kan bijdragen tot de efficiëntie en rendabiliteit van de organisatie. Over hoe je investeren in wellbeing niet louter mag benaderen als een kostenpost, maar integendeel als een hefboom voor groei. Die boodschap vormt de kern van het verhaal in onze volgende whitepaper.

[24] Anseel, Frederik en Felps, Will, How has COVID changed the way we need to collaborate and innovate?, UNSW Business School, BusinessThink, 29-09-2021

BRONNEN

- Vangronsvelt, Kathleen en De Vos, Ans, Impact COVID-19 op menselijke kapitaal in organisaties, Next Generation Work, Antwerp Management School i.s.m. HRPro.be en VBO, 2021
- Konings, Herman, Trendrapport 2022 – Wellbeing & connectiviteit, B-Tonic, 2021
- Vandersteene, Joris (VBO/HRPro.be), Cattelain, Ann (Federgon), diepte-dubbelinterview, Brussel, 24-11-2021
- BDO Belgium, Employee Engagement: fijn staaltje puur vakmanschap, To The Point, november 2021
- De Clercq, Isabel, Het hybride werken. Een manifest, die Keure, 2021
- VBO, Telewerk in het Nieuwe Werken, Nationale TelewerkConferentie editie 1, 26-08-2021 en editie 2, 09-12-2021
- B-Tonic, Het nieuwe denken over het hybride werken … en hoe daar slim mee omgaan, september 2021
- Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV) en de Stichting Innovatie & Arbeid, www.werkbaarwerk.be
- Bright Plus, Aan de slag binnen het nieuwe normaal. Reboardinggids, 2021
- Jobat, Baanbrekende werkgever '21, Baanbrekende werkgevers over het nieuwe normaal, november 2020
- Research Centre for Sustainable Organizations, HOGENT, E-Working. Duurzaam HR: hoe een team aansturen op afstand, november 2021
- Jobat, Go for Happy Magazine nr. 4, Met plezier (opnieuw) naar je werk, november 2021
- Vias institute en de FOD Mobiliteit en Vervoer, www.telewerken.be
- Vias institute, position paper, Thuis- en telewerk post-covid: kansen voor een meer duurzame mobiliteit, 2021
- BDO Belgium, Maak van hybride werken een businessopportuniteit, mei 2021
- ZigZagHR, jaargang 3, editie 20, oktober 2021

Een whitepaper van B-Tonic

©2022, B-Tonic

Research en redactie:
Johan Van Praet
Met de waardevolle medewerking van Joris Vandersteene en Ann Cattelain
Verantwoordelijke uitgever:
Siviglia Berto, Managing Director B-Tonic
Vormgeving: Studio Beshart
Foto's: #ZigZagHR, Stocksy, Shutterstock, Studio Beshart en © Caroline Dupont
Illustraties: Peter Willems (Vec-star)
Druk/Print: Group Joos
Publicatiedatum: mei 2022

Cette publication est également disponible en français.
This publication is also available in English.

Niets uit deze whitepaper mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, elektronische drager of op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de publicatieverantwoordelijke.

Volg B-Tonic op

B-Tonic NV - Posthofbrug 16, 2600 Berchem, België – BE0725.847.436 - RPR Antwerpen
Tel. +32 (0)3 247 28 88 - info@b-tonic.be - www.wellbeingworks.be - www.b-tonic.be
VU: Siviglia Berto, Managing Director B-Tonic