

--BAAN BREKENDE-- WERKGEVER '21

Baanbrekende werkgevers over het nieuwe normaal:

Minder onderweg
Mensgericht hybride werken
Slimmer en groener onderweg

NOOIT MEER ELKE DAG NAAR KANTOOR!

(EN DAT IS MAAR GOED OOK)

EEN INITIATIEF VAN

Jobat
Go for happy.



AMC



Je woon-
werktraject is
even flexibel als
je werkuren

Wij blijven altijd in beweging, zodat jij

zorgeloos op je werk geraakt

INHOUD

BAANBREKENDE WERKGEVER

RONDE TAFEL

- 6** Groener onderweg
- 12** Hybride werken (deel 1)
- 18** Minder onderweg
- 24** Hybride werken (deel 2)

IN BEELD

- 5** Charter
- 9** Infografiek mobiliteit
- 38** Baanbrekende werkgevers

EXPERTS AAN HET WOORD

- 4** Peggy De Prins (AMS)
- 11** Kristof De Smet (Energy Lab)
- 23** Elke Geraerts (Better Minds at Work)

AMBASSADEURS AAN HET WOORD

- 8** De Lijn
- 10** Telenet
- 15** Aquafin
- 16** SD Worx
- 17** BASF
- 20** Arvesta
- 21** Mars
- 22** Mobly
- 26** Securex
- 27** Novartis
- 28** Fluvius
- 29** AXA
- 30** Infrabel
- 31** Pfizer
- 32** Touring
- 33** Elia
- 34** House of HR
- 35** Provincie West-Vlaanderen
- 36** Stad Antwerpen

COLOFON

Baanbrekende Werkgever '21 is een uitgave van
Jobat, The House of Recruitment Solutions,
Katwilgweg 2 2050 Antwerpen
Verantwoordelijke Uitgever
& **Algemeen Directeur** Mark Maldeghem
Marketing & Advertentie
Ruben Van Goethem, Kim Vergaelen
Coördinatie Elise Vandermaesen & William Visterin
Redactie Wieland De Hoon, Thomas Rosseel,
Matthias Van Milders, William Visterin
Eindredactie Robin Van den Bogaert
Fotografie Bart Dewaele
Vormgeving An Stevens





“De activiteit zal de plaats van je werk bepalen.”

ANTWERP MANAGEMENT SCHOOL

Drie vragen aan Prof. Dr. Peggy De Prins

“We beleven een ongelofelijk transitie moment”

De coronacrisis brengt bijzondere veranderingen teweeg. Hoe zal de werkvloer evolueren? En wat vinden werknemers daarvan? Professor HRM Peggy De Prins van Antwerp Management School (AMS) praat over hybride werken, mobiliteit en HR.

Telewerk is vandaag verplicht, maar hoeveel werknemers kunnen hier echt gebruik van maken?

“Moeilijk te zeggen. Op basis van diverse onderzoeken kun je stellen dat tot twee à vier jaar geleden ongeveer een kwart van de werknemers thuis kon werken. Dat waren dan vooral de kaderleden en kenniswerkers, die sowieso hun job al flexibel konden invullen. Vandaag zijn er indicaties dat op bepaalde momenten zowat de helft thuis kon werken, dus ook bijvoorbeeld bedienden. Vooral de evolutie hierbij is opmerkelijk.”

“Ik denk ook dat de trend rond het zogenaamde *activity based working* nog zal worden versterkt. Dit betekent dat de activiteit de plaats bepaalt van je werk. Bijvoorbeeld: thuis voor concentratiewerk, in een plaatselijk satellietkantoor met je provinciaal team én op het hoofdkantoor om je collega's te ontmoeten. Mobiliteit zal in functie hiervan verlopen. Er zullen veel meer mogelijkheden komen, vaak op maat van de werknemer.”

Hoe bepalend is woon-werkverkeer bij de keuze van een job voor een werknemer?

“Dat speelt altijd wel mee voor de meeste kandidaten. Uit ons vorig onderzoek van twee jaar geleden bleek dat zowel de

afstand naar hun werk als de flexibiliteit voor plaats- en tijdsafhankelijk werken een rol speelt voor 70 procent van de jobkandidaten. Weet ook dat afstand naar het werk een belangrijke subjectieve invulling heeft. Voor de ene is het een moment van ontspanning en vormt het een deugddoend overgangsritueel tussen werk en privé, voor de andere is het vooral een dood of zelfs enerverend moment.”

“Wat ons ook opviel bij dat onderzoek was dat slechts 37 procent van de HR-afdelingen mobiliteit op de agenda had staan volgens de werknemers. Vandaag ligt dit waarschijnlijk hoger. We beleven een ongelofelijk transitie moment met al die initiatieven rond plaats- en tijdsafhankelijk werken. Maar in het verlengde ervan bekijken werkgevers ook hoe ze in de toekomst hun mobiliteit (zoals de bedrijfswagens) en hun werkplek (zoals de landschapskantoren) zullen aanpakken.”

Welke impact heeft mobiliteit op het welzijn van de werknemer?

“Bij ons onderzoek merkten we dat een op de drie werknemers mobiliteit zag als bron van stress. En het droeg daarom in zekere zin ook bij tot het stijgend aantal burn-outs, de voorbije jaren een belangrijk thema binnen de HR-community. Dit jaar stellen we vast dat die stress door mobiliteit wegviel, wat deugd deed. Al zijn er ook andere aandachtspunten: hoe hou je je werknemers verbonden met je organisatie? En hoe ga je de vereenzaming tegen? Hoe bewaak je de grens tussen werk en privé? Weet ook dat andere elementen, zoals de jobinhoud, belangrijk blijven voor de werkmotivatie. Of om het met een boutade te zeggen: een saaie job blijft een saaie job, ook als je zelf kunt kiezen waar en wanneer je die uitvoert.”

DEZE* 113 WERKGEVERS ONDERTEKENDEN CHARTER BAANBREKENDE WERKGEVER

Baanbrekende Werkgevers verankeren het hybride werken en de nieuwe mobiliteit in hun beleid. Ze vertellen hun medewerkers op een heldere manier waarom ze dat doen. 113 werkgevers ondertekenden ondertussen het charter van De Lijn, Antwerp Management School en Jobat.

Corona of niet, de manier waarop bedrijven werk en mobiliteit organiseren, is grondig aan het veranderen. Het is nu hét moment voor organisaties om de werknemer centraal te zetten in het 'nieuwe normaal' en hybride werken een prominente plaats te geven in dat verhaal. Dit zijn de drie pijlers van het beleid van de Baanbrekende Werkgever.



1. Minder onderweg

De beste manier om files en alle bijhorende stress en inefficiënties te minimaliseren? Vermijd de verplaatsing. De Baanbrekende Werkgever zet daarom de medewerker centraal in zijn mobiliteitsbeleid, en niet de werkplek. Zo kiest de Baanbrekende Werkgever voor een optimaal niveau van thuiswerken.



2. Slimmer en groener onderweg

De Baanbrekende Werkgever stimuleert actief milieuvriendelijke vervoersmodi zoals de (e-)fiets, de step, het openbaar vervoer of een combinatie ervan. Als hij toch voor de wagen kiest, moedigt hij de keuze voor de meest milieuvriendelijke wagens aan: hybride, elektrische en deelwagens.



3. Mensgericht hybride werken

De Baanbrekende Werkgever streeft naar een mensgericht beleid. Daarin pakt hij de menselijke uitdagingen aan die gepaard gaan met hybride werken. Zo biedt hij een grotere autonomie voor individuen en teams om hun werk te organiseren. Hij zorgt voor nabijheid tussen collega's, waardoor er een sterke cultuur kan ontstaan. Ten slotte werkt hij proactief aan de mentale én fysieke gezondheid van zijn werknemers.

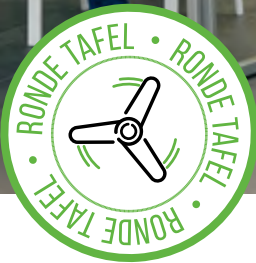
* Kijk voor alle namen op pagina 38-39



**Ontdek het charter en alle deelnemende organisaties
op www.baanbrekendewerkgever.be**

GROENER ONDERWEG

Mobiliteit zit op een kantelpunt. Woon-werkverkeer kan en moet groener om onze samenleving leefbaar te houden. Die gedachtegang deelde een handvol Baanbrekende Werkgevers tijdens het rondetafelgesprek over 'slimmer en groener onderweg'. Vooral de fiets kwam prominent naar voor als het transportmiddel van de toekomst.



KONING FIETS BESTIJGT DE TROON

TEKST

Thomas Rosseel

Elektrische steps, fietsen, de trein, elektrische en hybride wagens: het gamma aan groene transportmiddelen breidt uit. Bedrijven zetten er graag massaal op in. Met het mobiliteitsbudget, dat anderhalf jaar geleden een wettelijk kader kreeg, kunnen werknemers bovendien zelf een geldsom vrij verdelen over verschillende vervoersmiddelen. Vlotter en milieubewuster op het werk geraken is de opzet.

CEO Hans De Mondt van mobiliteitsbedrijf Mobly uit Antwerpen zet naar eigen zeggen bewust niet in op bedrijfs-wagens. "De gemiddelde leeftijd van de medewerkers bij Mobly is 28 jaar.

Jonge mensen kiezen zonder twijfelen voor deelmobiliteit. De helft gebruikt zijn budget voor een deelfiets of deelstep. Veel van onze mensen wonen op minder dan vier kilometer van het kantoor. Die nabijheid speelt een belangrijke rol. De andere helft van onze mensen, die van verder komen, kiest voor de trein. Het station van Berchem is vlakbij”, duidt De Mondt.

Mobiliteitsplan

Een ander geluid – gezien de locatie en schaalgrootte – klinkt bij chemiereus BASF uit het noorden van de Antwerpse haven. “Door onze ligging is er een gebrek aan openbaar vervoer”, zegt Facility Manager Peter Sterckx. “Wij zijn daarom destijds gestart met eigen collectief busvervoer voor onze medewerkers. We hebben al stappen gezet om die regeling nog flexibeler te maken, maar uiteindelijk bots je op grenzen. Elk kwartier een bus inleggen, is niet haalbaar. Toch zien wij het autogebruik dalen in onze organisatie. Wij bieden sinds drie jaar fietsleasing aan en het succes is enorm. Een op de twee werknemers leaset bij ons een fiets. Dat is goed voor ongeveer 1.700 fietsen. In een jaar tijd hebben we een miljoen euro geïnvesteerd in fietsinfrastructuur om dat

mee mogelijk te maken.”

Een sterk gedragen mobiliteitsplan is ook het stokpaardje van geneesmiddelenfabrikant Pfizer uit Puurs. “We hebben in vier jaar tijd enorme stappen gezet. Dat bleek nodig voor het welzijn van onze medewerkers. We hebben nu duizend leasefietsen in omloop. In 2019 waren alle Pfizer-collega’s goed voor 2,2 miljoen kilometer afgelegd per fiets. Dat is goed voor het milieu en voor het welzijn van onze mensen”, zegt directeur milieu, gezondheid en veiligheid Joris De Maeyer.

Openheid

Comp & Ben Manager Sven De Cremer van telecomreus Telenet geeft toe dat zijn organisatie, met hoofdzetel in Mechelen, een nog eerder klassiek mobiliteitsbeleid kent. “Onze kantoren zijn gemakkelijk bereikbaar met de wagen. Heel veel focus ligt op bedrijfswagens en beperkt op openbaar vervoer. Wij staan evenwel op een kantelpunt. Sinds corona is de openheid naar groenere mobiliteit veel groter. We stellen ons ernstige vragen bij de bedrijfswagen die op vele momenten van de dag stilstaat. De bedrijfswagen is ook almaar minder een statussymbool. Steeds meer medewerkers komen met de

fiets naar het werk. Daarvoor breiden we onze infrastructuur uit met meer douches en fietsparkings.”

Een eigen wagenpark blijft voor veel bedrijven een noodzaak. Alle ondernemingen rond de tafel blijken actief en innovatief bezig met de vergroening van de eigen wagenvloot of staan aan de vooravond van een groene (r) evolutie. Voedingsbedrijf Mars Belgium, bekend van onder meer dierenvoeding (Pedigree), chocoladerepen (Mars) en rijst (Ben’s Original), heeft al aardig wat stappen gezet. “Tegen eind dit jaar zal net geen 25 procent van het wagenpark zijn omgeschakeld naar elektrisch. Tegen eind 2023 zal dat minstens de helft zijn”, weet Corporate Affairs Director Kathy Heungens. “De voornaamste reden voor deze drastische verandering is vanzelfsprekend om de CO₂-uitstoot gevoelig naar beneden te krijgen. De eerste golf van medewerkers die de switch maken naar een plug-in-hybride of elektrische wagen zorgt meteen voor een fikse daling van net geen 40 procent in de CO₂-uitstoot van het totale wagenpark. Duurzaamheid op lange termijn maakt niet alleen deel uit van onze bedrijfsstrategie, het is een ambitie waar al onze werknemers voluit voor willen gaan.”



SVEN DE CREMER | TELENET



HANS DE MONDT | MOBLY



PETER STERCKX | BASF

DE LIJN

FILIP CLAES

Een betere mobiliteit maakt iedereen gelukkig. De Lijn wil daar elke dag aan meebouwen. Met duurzaam vervoer over heel Vlaanderen. Maar ook met een hedendaagse werkorganisatie. Zo krijgen bedienden bij De Lijn het vertrouwen om hun werk zelf te plannen, zegt HR-directeur Filip Claes.



“WE KUNNEN TALENT AANSPREKEN VAN DE KUST TOT HASSELT”

Vorig jaar rondde De Lijn een interne reorganisatie af. De provinciale entiteiten integreerden in een centrale organisatie. Maar dat betekent niet dat alle bedienden ook naar de hoofdzetel in Mechelen verhuisden. “Collega’s moeten niet permanent fysiek samenzitten”, aldus Filip. “Je kunt perfect werken voor een centraal aangestuurde dienst vanop een werkplek dicht bij huis. Daarom hebben we flexplekken op zestien referentielocaties over heel Vlaanderen. Elke bediende kan werken vanop zo’n locatie in de buurt. Daarnaast is ook occasioneel thuiswerk mogelijk. Dat laatste verder uitbreiden naar meer structureel thuiswerk is de volgende stap.”

Mentale omslag

Tegelijk met het plaatsafhankelijk werken kwam er meer vrijheid op vlak van tijdsindeling. “De prikklok werd afgeschaft voor alle functieniveaus waarvoor we dat konden

doen. In de toekomst hopen we het prikken nog verder te kunnen afbouwen. Maar we moeten natuurlijk rekening houden met het wettelijk kader op dat vlak. Een minuut later of vroeger beginnen, daar gaat het niet om. Zolang een medewerker maar resultaten haalt en betrokken is. Het is niet belangrijk waar en wanneer je werkt, wel wat je doet. Zo krijg je ook een cultuur van vertrouwen. Dat vraagt een mentale omslag voor wie dat niet gewoon is. Ook leidinggevenden moesten zich aanpassen. Dat heeft tijd gevraagd, maar we kunnen vandaag zeker zeggen dat het gelukt is.”

Cohesie bewaren

De leden van een team werken vaak verspreid over heel Vlaanderen. In zo’n situatie is de cohesie bewaren een belangrijk aandachtspunt. “Daarom ontwikkelden we een teamcharter. Daarin spreken alle leden af hoe ze willen samenwerken. Je kunt

bijvoorbeeld om de twee weken wél samen op dezelfde locatie werken. Af en toe moet je elkaar ook echt zien.”

“Voor onze eigen verplaatsingen werken we al langer volgens het STOP-principe (eerst Stappen, dan Trappen (fietsen) en Openbaar vervoer en pas als laatste Personenwagens). Maar ook door onze bedienden dicht bij huis te laten werken, bouwen we aan duurzame mobiliteit. Op die manier halen we veel mensen uit het verkeer.”

Werken in jouw buurt

Het plaats- en tijdsafhankelijk werken heeft grote troeven voor de rekrutering, stellen ze bij De Lijn vast. “We kunnen talent aanspreken van de kust tot Hasselt. Of je nu aan de slag wilt in HR, marketing en sales of finance: je kunt het allemaal doen op een plek in jouw buurt.”

HOE GA JIJ NAAR JE WERK?

EN HOE ORGANISEER JE HET?

Jobat ondervroeg voor zijn
Mobiliteitskompas
ongeveer

9.500

Vlamingen om een
duidelijker zicht te krijgen
op hun mobiliteit.

Dat leverde onder meer
deze resultaten op.

1



De auto blijft koning

Meer dan zes op de tien werknemers in Vlaanderen gebruiken de auto om (een deel van) zijn of haar woon-werkverplaatsing af te leggen. Het openbaar vervoer wordt (nog) maar door een op de tien gebruikt, en in grotere mate door 18- tot 24-jarigen, ambtenaren en academische masters.

2



3 op de 10 hebben stress

Die stress is sterk gecorreleerd met de files of storingsgevoeligheid van het afgelegde traject. 32 procent van de bedienden ervaart stress, bij ambtenaren is dat 28 procent. Hoger management doet meer kilometers en is langer onderweg. Toch hebben deze medewerkers minder stress.

3



Ons werk ligt op 23 kilometer

De gemiddelde werknemer legt 22,9 kilometer af om van en naar het werk te geraken. Arbeiders (18,7 kilometer) wonen dichterbij hun werkplek dan bedienden (24,1 kilometer). Gemiddeld leggen we 41 minuten af om op ons werk te geraken. Zowat een op de zeven is langer dan een uur onderweg.

4



1 op de 4 beslist zelf

Een op de vier kan onafhankelijk van leidinggevenden of collega's beslissen waar en wanneer hij of zij werkt. Die autonomie ligt hoger bij mannen, academische masters, bedienden en hogere functieniveaus.

5



1 op de 3 spreekt af met team

Gemiddeld bespreekt 34 procent met collega's hoe ze hun werk het best organiseren qua tijd en plaats, in functie van hun persoonlijke situatie. Overleggen hoe het werk te organiseren, wordt vaker gedaan door hoger opgeleiden en minder vaak bij uitvoerend en ondersteunend personeel.

TELENET

Telenet maakt van de nood een deugd. De coronacrisis zette honderden medewerkers van het telecombedrijf plots massaal aan het thuiswerk. Op die golf van hybride werken wil Telenet in de toekomst blijven surfen, met een evenwichtige en innovatieve insteek.



KRIS LEGROE / KIRSTEN FLORENTIE

“HET KANTOOR WORDT EEN ONTMOETINGSPLAATS”

De ambitieuze plannen rond hybride werken en nieuwe mobiliteit circuleren al langer bij Telenet. Het telecombedrijf hoopt volgend kalenderjaar zijn nieuwe telewerkbeleid te lanceren. “Hoe kunnen we op een hybride manier de teams zo goed mogelijk laten connecteren en samenwerken voor het bredere succes van Telenet? Dat is onze langetermijnvisie. De teams zullen zelf het evenwicht tussen werken op kantoor en thuiswerken kunnen invullen”, zegt Kris Legroe, Director Employee Services.

Koffiemoment

“De sociale cohesie is belangrijk, daarom is een minimale tijd samen op kantoor nodig. We zijn ervan overtuigd dat 40 procent op kantoor hiervoor het minimum is. We zien dit niet strikt in een weekformule, maar geven de teams de vrijheid om zich op kwartaalbasis te organiseren”, zegt Kirsten Florentie, Vice President People & Engagement. “We vinden het belangrijk

om die verbondenheid met elkaar en met de cultuur van Telenet te behouden. Een koffiemoment is ook relevant en draagt op lange termijn bij tot effectief en efficiënt samenwerken.”

“De teams zullen hun activiteiten invullen op basis van dat nieuwe evenwicht. We gaan niet op kantoor afspreken om er dan virtuele meetings te houden. Dan maken we tijd vrij voor elkaar als collega’s”, zegt Kris Legroe. “Tegelijk zullen we hiervoor onze kantoorruimtes aanpassen. Neem nu ons hoofdkantoor in Mechelen. Dat moet een ontmoetingsplaats worden met een combinatie van samenwerkingsruimtes en hier en daar enkele individuele werkplekken. Het omgekeerde van het klassieke kantoorbeeld dus.”

Sensibilisering

Kirsten Florentie legt ook de nadruk op sensibilisering. “Bij Telenet vinden we het

belangrijk dat alles wat we doen heel goed met elkaar in relatie staat. We streven naar een betere kwaliteit van leven, niet alleen voor onze klanten. Zeker ook voor onze medewerkers, in combinatie met vooruitstrevendheid voor onze organisatie. Dat is heel uitdagend, gezien de variëteit aan functies en locaties, maar we geloven dat het de juiste weg is.”

Elektrisch wagenpark

“Groene en slimme mobiliteit maakt daar ook een deel van uit”, zegt Kris Legroe nog. “We zullen ons kantorenpark onder de loep nemen. Zijn de kantoren goed gelegen voor het openbaar vervoer, bijvoorbeeld? Stelselmatig willen we ook naar een volledig elektrisch wagenpark evolueren. Die nieuwe mobiliteit willen we samen met de werknemer uitrollen. We menen dat er zo een breder draagvlak ontstaat voor alle medewerkers.”



ENERGY LAB

Drie vragen aan CEO Kristof De Smet

“Bedrijven die binnenkort kunnen besparen op hun tankkaarten, kunnen dat budget beter aanwenden om de energietank van hun medewerkers te vullen.”

“Bewegen heeft voordelen die geen enkel medicijn kan bieden”

Met zijn sportlaboratoria, Start 2 Run-app en gezondheidsadvies aan bedrijven probeert Energy Lab iedereen in beweging te krijgen. Bewegen, gezond eten en slapen zijn immers cruciaal voor ons welzijn. Maar zijn we door corona gezonder gaan leven of net niet?

Vanwaar de toenemende focus op bewegen de laatste jaren?

“Volwassenen zitten vandaag gemiddeld 8 uur per dag. Dat is veel te veel. Onderzoek toont aan dat wie te lang stilzit twee keer zo veel kans maakt om diabetes te ontwikkelen en hart- en vaatziekten op te lopen. Daarnaast krijg je door te veel zitten ook last van lage rugpijn, worden je hersenen minder productief en creatief en stijgt de kans op depressie.”

“Kortom, meer bewegen – gemiddeld zo’n 30 minuten per dag of 10.000 stappen – heeft voordelen die geen enkel medicijn je vandaag kan bieden. Bovendien versterkt voldoende bewegen je immuun- en afweersysteem, iets wat we vandaag in onze strijd tegen het COVID-19-virus meer dan ooit kunnen gebruiken.”

Komen bewegen, gezond eten en slapen – de pijlers van Energy Lab – tijdens de coronapandemie onder druk?

“Echt harde cijfers zijn hierover nog niet beschikbaar, maar mijn inschatting is dat er wel grotere verschillen zijn ontstaan. Sommigen zijn door de lockdown net veel gezonder gaan leven. Onze eigen Start 2 Run-app brak de voorbije maanden

bijvoorbeeld alle records. Anderen zijn net ongezonder gaan leven en zijn door hun ongezonde levensstijl enkele ‘coronakilo’s’ bijgekomen.”

“Ik ben wel heel bezorgd over slaap. Talloze studies tonen vandaag dat we onvoldoende slapen om goed te herstellen. Eén van de belangrijkste oorzaken daarvan is een overdosis beeldschermen – van smartphone tot Netflix – in de uren voorafgaand aan je slaap. Ook avondlijke apero’s zijn nefast voor je slaap. Een tekort aan slaap is een echte sluipmoordenaar, het put je beetje bij beetje helemaal uit. Mensen die te weinig slapen, neigen automatisch ook naar ongezondere voeding en minder beweging. Een gevaarlijke vicieuze cirkel dus.”

Hoe staan bedrijven hier tegenover? Volgen zij jullie holistische benadering rond bewegen, gezond eten en slapen?

“Bedrijven hebben de laatste jaren heel wat inspanningen geleverd om bijvoorbeeld zitten te onderbreken via zit-stabureaus of beweegchallenges. Maar de balans tussen deze drie pijlers is inderdaad erg belangrijk. Bedrijven moeten hierin meestappen. Gezonde medewerkers voelen zich beter in hun vel en zijn stukken productiever.”

“Weet je, een crisis als deze heeft één groot voordeel: we hebben de kans om het status quo uit het verleden te doorbreken op het vlak van gezondheidspromotie op de werkvloer. Er is heel wat woon-werkverplaatsingstijd weggevallen. Vul dat in met gezonde alternatieven. Alle bedrijven die binnenkort kunnen besparen op hun tankkaarten, kunnen dat budget nu veel beter aanwenden om de energietank van hun medewerkers te vullen.”

HYBRIDE WERKEN

De Baanbrekende Werkgever streeft naar een mensgericht beleid. Een hybride werkmethode is daarbij cruciaal en sijpelde de voorbije jaren zowat overal in de bedrijfscultuur binnen. Corona zorgde voor een heuse stroomversnelling. Zeven Baanbrekende Werkgevers deelden in een – toepasselijk virtueel – rondetafelgesprek hun visie op tijds- en plaatsafhankelijk werken.



VIRTUEEL GESPREK KAN FYSIEK CONTACT NOOIT VERVANGEN

Aan toekomstplannen en enthousiasme rond hybride werken geen gebrek bij Fluvius, Novartis, SD Worx, House of HR, AXA, Provincie West-Vlaanderen en Mars Belgium. Tegelijk klinken hun bezorgdheden unisono. Hybride werken gaat anno corona in overdrive. Een gezond evenwicht tussen kantoor- en telewerk is helemaal zoek. Werknemers verliezen stelselmatig voeling met de werkvloer, missen hun collega's en kampen steeds vaker met fysieke en mentale problemen.

TEKST

Thomas Rosseel



RIKA COPPENS | HOUSE OF HR

HYBRIDE WERKEN

Eigen verantwoordelijkheid

“De grens tussen werk en privé vervaagt. Medewerkers hebben de neiging om hun laptop altijd bij de hand te hebben. Ze kunnen het werk niet meer lossen. Wij zien tijdens de coronaperiode meer stress en burn-outklachten opduiken”, getuigt Lianne Lapidaire, P&O Business Partner bij Novartis. De andere gesprekspartners delen die ervaring en zien in de pijnpunten tegelijk nuttige handvatten om hun toekomstig beleid – lees: post corona – verder vorm te geven. “Onze thuiswerkpolicy is ... dat we er geen hebben”, zegt Rika Coppens, CEO van House of HR. “Wij willen de hoeveelheid thuiswerk niet uitdrukken in percentages en verhoudingen. De output van het team en de medewerker telt, niet zozeer waar en wanneer dat gebeurt. Dat ownership en die verantwoordelijkheid leggen we bij onze mensen zelf.”

“Leadership en communicatie zijn belangrijke factoren in de cultuur van onze organisatie”, zegt ook Ellen Claes, HR Manager Centre of Excellence bij SD Worx. “We zetten al langer in op flexibel werken. In de toekomst willen we onze medewerkers bijstaan om ook hun werkplek thuis zo optimaal mogelijk te organiseren”, duidt ze. Els Jans, HR-directeur bij verzekeraar AXA, schetst de recente evolutie van haar organisatie.

“Wij zijn in 2017 met onze hoofdzetel, goed voor 2.500 mensen, verhuisd naar het stadscentrum van Brussel. Op dat moment hebben we twee dagen structureel thuiswerk ingevoerd. Wij hebben een grote switch kunnen maken in onze bedrijfscultuur: van een zeer traditionele verzekeraar naar een moderne verzekeraar die flexibel werkt. Die werkwijze willen we verder uitbouwen”, zegt ze.

Eenzelfde drang naar vernieuwing zien we ook bij het provinciebestuur van West-Vlaanderen. “Wij hebben ongeveer 750 medewerkers. Voor corona maakten zo’n 50 mensen per week gebruik van telewerk. Nu zitten we aan 400. Dat momentum van corona willen we gebruiken voor de toekomst”, vertelt HR-directeur Karel Eeckhout.

Virtueel management

Autonomie en vertrouwen zijn dé kernwoorden om van toekomstplannen rond hybride werken een succes te maken. Een grote uitdaging die de bedrijfsvertegenwoordigers ervaren, is de bedrijfscultuur in stand houden. Geen evidentie als iedereen massaal van thuis uit werkt. “Wij hechten bij Mars veel belang aan de bedrijfscultuur. Verbondenheid en samenwerking als team is daarvan een inherent onderdeel. Om die cultuur in een digitale context effectief te blijven

doortrekken, zijn lijnverantwoordelijken cruciaal”, zegt Kathy Heungens, Corporate Affairs Director bij Mars Belgium. “We hebben dan ook onmiddellijk ingezet op het meegeven van de juiste tools en vaardigheden aan deze teamleiders. Een klein maar erg belangrijk voorbeeld daarvan is om bij de virtuele team-meetings genoeg tijd te besteden aan een ‘check-in’: tijd om even te praten over hoe het met je gaat in plaats van onmiddellijk naar de functionele agenda te springen. Het is belangrijk om digitaal te blijven doen én bewust in te plannen wat er in een offline situatie ook gewoon bij hoort. Bijpraten bij de koffie hoort daar ook bij. Dat draagt bij aan de cultuur van verbondenheid die wij in stand willen houden.”

Ilse Van Belle, HR-directeur bij Fluvius, vult aan: “Als we nieuwe medewerkers aanwerven, zijn er normaal gezien een aantal fysieke onthaalmomenten. Nu bellen de directieleden de nieuwelingen op voor een persoonlijke call ter verwelkoming. Onze jaarlijkse familiedag hebben we vervangen door een algemene quizdag die digitaal plaatsvond. Die creatieve ideeën om de verbondenheid te stimuleren, werken. Maar hoe je het wendt of keert, onze mensen geven aan dat ze verlangen naar een ‘echte’ bijeenkomst zodra het weer kan. Een



ILSE VAN BELLE | FLUVIUS



KAREL EECKHOUT | PROVINCIE WEST-VLAANDEREN



ELLEN CLAES | SD WORX

HYBRIDE WERKEN

hotdogkraam, een dj en een vat zouden al voldoende zijn (*lacht*). Het digitale kan het fysieke nooit vervangen, zoveel is duidelijk. De balans is zoek. Die keuzevrijheid voor onze mensen willen we voor de toekomst.”

Well-being

Ook de oefening rond well-being van het personeel houdt vele HR-diensten bezig. Er duiken almaar meer nek- en rugklachten op. Mensen werken thuis soms gewoon met hun laptop op de schoot in de zetel en bewegen te weinig in hun kot, luidt de bezorgdheid. Bedrijven investeren niet alleen in digitale tools of een tweede scherm om vlot vanop afstand te communiceren, maar ook in groepskortingen om medewerkers aan een – vaak niet zo goedkope – ergonomische stoel voor thuis te helpen.

Enquêtes, well-being-programma's, psychologen en burn-outcoaches worden dan weer steeds vaker ingeschakeld om de mentale gezondheid van de medewerkers op te volgen. “We werken ook met bepaalde richtlijnen. Plan de eerste meeting niet om 8 uur 's morgens en verwacht niet zomaar dat iedereen ook 's avonds wil werken. Vanuit het management proberen we daar het goede voorbeeld in te geven”, zegt Ilse Van Belle van Fluvius. Alle Baanbrekende



Werkgevers zullen in de toekomst ook de werkplek herschikken: minder individuele werkplekken, meer activity-based workplaces om de samenwerking te bevorderen.

Rika Coppens van House of HR vat tot slot het algemene gevoel in de virtuele chat samen: “Je mag nog zo'n goede werkstrategie hebben. Als je bedrijfscultuur er niet meer op afgestemd is en je informele en formele cultuur niet

Het is een grote uitdaging om de bedrijfscultuur in stand te houden.

meer met elkaar matchen, dan heb je als bedrijf een probleem. Fysiek contact op de werkvloer blijft nodig. We hebben allemaal behoefte aan een evenwicht om hybride werken in de toekomst efficiënt te laten verlopen.”



ELS JANS | AXA



KATHY HEUNGENS | MARS



LISANNE LAPIDAIRE | NOVARTIS

AQUAFIN

Bij Aquafin gebruikt de helft van de medewerkers de fiets om naar het werk te rijden. Het is een van de successen die voortvloeien uit het stimulerende mobiliteitsbeleid van het waterzuiveringsbedrijf.

“WE WILLEN EEN DUURZAME TOEKOMST OP ALLE VLAKKEN”



Aquafin wil maatschappelijk verantwoord ondernemen en dat uit zich ook op het vlak van mobiliteit en hybride werken. “Een van de pijlers in ons MVO-beleid noemen we groen doen”, zegt directeur HR & Organisatieontwikkeling Sabine Schellens. “Dat is uiteraard gebaseerd op onze visie: we willen een duurzame toekomst voor alles wat met water te maken heeft. Maar daar stopt het niet. Op het vlak van mobiliteit verminderen we onze CO₂-uitstoot. Vandaag is 25 procent van ons wagenpark groen. Als mensen een functievoertuig kiezen, bepalen de ecoscores mee hun budget en de mogelijkheden.”

Almaar meer medewerkers van Aquafin kiezen bovendien voor woon-werkverkeer op twee wielen. “Ongeveer een op de drie medewerkers is ingestapt op het fietsleaseplan dat we vorig jaar gelanceerd hebben. De helft van ons personeel gebruikt af en toe tot dagelijks de fiets om naar het werk te komen. Op een bedrijf van 1.100 werknemers is dat niet weinig. We hebben ook elektrische poolfietsen en poolwagens op CNG (samengeperst aardgas, n.v.d.r.) en elektriciteit in ons aanbod en stimuleren carpooling”, legt Sabine uit.

Nieuwe gebiedsindeling

Aquafin zorgt er bovendien voor dat de medewerkers minder onderweg zijn. “Sinds enkele jaren kunnen onze medewerkers van het hoofdkantoor terecht in satellietkantoren en op flexplekken. Zo kunnen ze dichterbij huis werken. Op 1 januari starten we met een nieuwe gebiedsindeling voor de samenstelling van teams in de waterzuiveringsstations. Minder tijd in de wagen doorbrengen was een van de belangrijke basisparameters. Op basis van die oefening zullen deze collega’s in totaal dagelijks ruim 500 kilometer minder woon-werkverkeer afleggen.”

“In deze tijden doen we volop aan thuiswerk. Dat wordt ook een belangrijke evenwichtsoefening voor de periode na corona. Daarbij willen we onze teams de vrijheid geven om zich te organiseren binnen de afspraken van een cao die het kader vastlegt. De combinatie tussen enerzijds de richting die je als organisatie wilt inslaan en anderzijds de keuzemogelijkheden die passen bij de wensen van alle individuen, is belangrijk om samen een groen beleid te kunnen realiseren”, besluit Sabine.

SABINE SCHELLENS

SD WORX

Flexibiliteit, mobiliteit en hybride werken zitten ingebakken in het HR-beleid van HR-dienstenleverancier SD Worx. “Plaats- en tijdsafhankelijk werken behoort al jaren tot onze cultuur. Daarom werken onze medewerkers hier graag”, zegt HR-manager Ellen Claes.



“MET HET BOOTJE NAAR HET WERK”

Op een innovatieve manier omgaan met mobiliteit en hybride werken. Dat is de essentie van het *Future of Work*-beleid van SD Worx. “Onze werkuren zijn flexibel in functie van de klant, de teamplanning en de individuele collega. We bieden nagenoeg iedereen de mogelijkheid om van thuis uit of in een satellietkantoor te werken. Vaste momenten om te connecteren met het team op een afgesproken locatie blijven echter noodzakelijk. Flexibiliteit en autonomie staan voorts in de top drie van redenen waarom medewerkers graag bij ons aan de slag zijn. Dat stimuleert ook onze creativiteit en innovatie als beleidsmakers”, zegt Ellen.

Well-being

“Tegelijk brengt dat ook uitdagingen met zich mee. We hebben tijdens de eerste coronagolf een well-being-programma uitgewerkt. Tot op vandaag zien we bij sommige collega’s door het vele thuiswerk ook mentale zorgen opduiken. Dan bieden

we naast de hulp vanuit HR ook individuele ondersteuning op maat door een externe coach. Daarnaast houdt het programma ludieke initiatieven in. Zo stappen we samen zo veel mogelijk kilometers vanop afstand om zo het traject tussen de verschillende internationale kantoren te overbruggen, van Mauritius tot het Verenigd Koninkrijk. Dat is goed voor de teamspirit in deze tijden”, gaat Ellen verder.

DeWaterbus

In de dagelijkse workflow van SD Worx zijn verplaatsingen naar klanten onvermijdelijk. Daarom is een wagenpark nog altijd noodzakelijk in het bedrijf. “We zetten wel steeds meer in op de aankoop van hybride en elektrische wagens. Medewerkers kunnen hun wagenbudget flexibel beheren in functie van hun noden en wensen. Ze kiezen bijvoorbeeld voor een kleinere wagen. Met wat overblijft van hun budget kunnen ze onder meer een abonnement

op het openbaar vervoer kiezen of gaan ze voor een fietsleasing.” De mogelijkheden zijn uiteenlopend. Individuele keuzes worden almaar belangrijker. “Zo zijn er medewerkers die met de elektrische fiets komen, in combinatie met een abonnement op DeWaterbus. Ik neem zelf dat traject. Met het bootje naar het werk, dat is heel ontspannend”, zegt Ellen met een glimlach.

Klanten inspireren

Die interne flexibele werkwijze neemt SD Worx ook mee naar het klantenbestand. “We stimuleren en inspireren onze klanten met het idee van minder onderweg zijn. Bij bepaalde opdrachten stellen we de vraag of we onze taak vanop afstand kunnen uitvoeren, waar we vroeger altijd ter plaatse gingen. Uiteraard staat de wens van onze klant centraal. Sommige klanten zien nog altijd liever iemand face to face, maar het is eigen aan de tijdsgeschiedenis om alternatieven voor te stellen”, besluit de HR-manager.

BASF



Ontdek alle Baanbrekende Werkgevers op
www.baanbrekendewerkgever.be

Koning fiets regeert het mobiliteitsbeleid van BASF. In een jaar tijd investeerde het bedrijf uit de Antwerpse haven een miljoen euro in fietsinfrastructuur. En het groene denken van BASF gaat nog veel verder. “Vanaf 2025 bestellen we geen enkele wagen meer die op fossiele brandstof rijdt”, zegt Kathleen Vanlaerhoven, senior buyer voor HR, Facility en Fleet.

In coronatijd werken zo’n 500 BASF-medewerkers bijna dagelijks van thuis uit, maar door de vele technische profielen die het chemiebedrijf tewerkstelt op de site zelf, blijft woon-werkverkeer een belangrijke pijler in het mobiliteitsbeleid. Slim en groen zijn daarbij de kernwoorden. Onder meer de dertig grote fietsstallingen op het uitgestrekte terrein zijn stille getuigen van het succesvolle fietsleaseplan van BASF, dat enkele jaren geleden het levenslicht zag. Meer dan de helft van de 3.000 BASF-werknemers op de site doet ondertussen aan fietsleasing.

“We zijn op dat vlak een voorloper voor veel bedrijven”, weet Kathleen Vanlaerhoven.

“Een andere stap die we zetten, is de stelselmatige vergroening van ons wagenpark. De transitie is vandaag al ingezet. Vandaag is een vierde van de wagens *full electric*, de helft hybride. Vanaf 2025 gaan we voor *zero emission* bij alle nieuwe wagens. Tegen 2030 moet het volledige wagenpark elektrisch rijden. Om aan die evolutie te kunnen beantwoorden, breiden we ook onze laadinfrastructuur uit.”



KATHELEN VANLAERHOVEN

“HELFT BASF-WERKNEMERS KIEST VOOR FIETSLEASING”

Busvervoer

BASF ligt ten noorden van de haven. Sinds jaar en dag legt het havenbedrijf daarom ook eigen busvervoer in. Een van de trouwe inzittenden is onderhoudstechniker Cedric De Pauw. “De bus is een troef om zonder eigen transport naar het werk te komen. Ik stap op in Boom en heb daarna nog even tijd voor een dutje. Als ik mijn ogen open,

ben ik op het werk. Dat is handig. Je krijgt ook een vergoeding om de bus te nemen. In de toekomst overweeg ik bovendien om in het fietsleaseplan van BASF te stappen om een deel van mijn woon-werktraject af te leggen. Er is daar een mooi budget voor. Het is fijn om deel uit te maken van een bedrijf dat zo groen denkt”, besluit Cedric.

MINDER ONDERWEG

Elk nadeel heeft z'n voordeel. COVID-19 verandert het woon-werkverkeer drastisch. Bedrijven en werknemers willen ook na de coronacrisis blijven inzetten op minder onderweg zijn. Plannen die al een tijdje bestaan, worden versneld uitgevoerd. Een nieuwe kijk op het belang van de werkplek speelt daarbij een cruciale rol.



EERST EEN NIEUWE WERKORGANISATIE, DAN DE AANGEPASTE MOBILITEIT

TEKST

Matthias Van Milders

Elke werkdag naar kantoor gaan: voor veel profielen blijkt dat echt niet nodig. "Het is aan teams om samen te bepalen waar ze werken", zegt Kris Legroe van Telenet. "Het is dus niet de leidinggevende, maar ook niet de individuele werknemer die dat alleen beslist."

"*One size fits all?* Zo werkt het niet meer", vindt Edith Jonkers van Infrabel. "We evolueren naar een afsprakenkader waarbinnen maatwerk mogelijk wordt." Zo bepaalt Telenet dat medewerkers 40 procent van hun werktijd op kantoor doorbrengen. Die verhouding wordt bekeken over een kwartaal, niet over één week. Ook bij Arvesta lijkt een gemiddelde van 60 procent thuiswerk in de toekomst realistisch, denkt Perihan Silay.



KIRSTEN FLORENTIE / KRIS LEGROE | TELENET

MINDER ONDERWEG

“Maar we gaan het aantal dagen niet tellen en afvinken.”

Grotere tevredenheid

Teruggaan naar hoe het vroeger was, is voor Edith Jonkers alleszins uitgesloten. Ook bij Infrabel ontdekken meer leidinggevenden en medewerkers de voordelen en uitdagingen van plaatsonafhankelijk werken. “De autonomie en het vertrouwen komen als grote voordelen uit een interne survey. De arbeidstevredenheid heeft baat bij het telewerken, vindt driekwart van mijn collega’s. Werkpunten zijn onder meer de informatiedoorstroming, de werklust, de grens werk-privé en het teamgevoel.”

Het hybride werken lijkt positieve effecten op het welzijn te hebben. “Sinds onze callcentermedewerkers van thuis uit werken, daalt het ziekteverzuim”, zegt Kris Legroe. Als het goed wordt toegepast, verbetert hybride werken ook het evenwicht tussen werk en privé. “Mobiliteit heeft daar een grote impact op”, weet Tim Blanckaert van Securex. Dat ontgaat ook nieuwe kandidaten niet. “Hybride werken heeft een positieve impact op lokaal rekruteren.”

Nieuwe rol voor leidinggevenden

Voor leidinggevenden betekent het

hybride werken niet minder dan een nieuwe rol. “Leidinggeven is nu nog meer een zaak van coachen”, ziet Perihan Silay. “Leidinggevendenden kijken nu veel meer naar de output dan de input. Hoe volg je de output samen met je medewerkers op, hoe stuur je een team aan? Het is zaak om heel goed te luisteren en ook te peilen naar het welzijn van medewerkers.” Het is ook aan leidinggevenden om de afspraken die teams maken in goede banen te leiden. Kris Legroe geeft een voorbeeld: “Beslist een team om een meeting op kantoor te houden? Dan kan de manager bijvoorbeeld de rest van de dag een-op-een-gesprekken organiseren. Virtuele meetings kunnen even goed op een andere dag.”

Roep naar sociale cohesie

Als medewerkers elkaar (veel) minder zien op kantoor, bestaat het gevaar dat de cultuur en de verbondenheid de rekening betalen. Dat heeft onder meer gevolgen voor het inwerken van nieuwe medewerkers. Kris Legroe verwacht dan ook dat onboarding na corona opnieuw op kantoor zal gebeuren.

Maar ook vanop afstand kun je contact tussen collega’s stimuleren, merkt Perihan Silay. “Ons team houdt elke ochtend een *Goodmorning! Call*. Eigenlijk ontmoet ik mijn collega’s zo vaker dan vroeger. De uitdaging is wel om die contacten ook

over teams heen te stimuleren.” Er is een duidelijke roep naar sociale cohesie. Naarmate de coronacrisis langer duurt, wordt die steeds groter.

Kwalitatief thuiswerk

Vlotte bereikbaarheid met het openbaar vervoer en andere groene vervoersmiddelen speelt meer mee dan vroeger bij de keuze van een kantoorlocatie. Voor de inrichting van een kantoor is *activity based working* steeds meer het uitgangspunt. Ruimtes worden ingericht voor activiteiten waarvoor het kantoor de geschikte locatie is. “We kijken ook naar businesscenters of coworkingplekken”, zegt Tim Blanckaert. “Ze kunnen dienen als hubs voor contacten met klanten en leveranciers.” Kwalitatief thuiswerk betekent dat medewerkers ook goed uitgerust zijn. Denk maar aan een stabiele internetverbinding, toegang tot de nodige hard- en software of een ergonomische en rustige werkplek. Bedrijven dragen daarin bij via onder meer flexibele benefits, kortingen en groepsaankopen.

Het is duidelijk: de omslag naar een mensgerichte, hybride werkorganisatie is volop bezig. Dat is de eerste stap. Daarna kunnen bedrijven daarop inspelen met de juiste mobiliteitsoplossingen, vindt Tim Blanckaert. Zijn gesprekspartners treden hem daarin volmondig bij.



PERIHAN SILAY | ARVESTA



EDITH JONKERS | INFRABEL



TIM BLANCKAERT | SECUREX

ARVESTA

Positieve ervaringen sterken Arvesta in de overtuiging dat hybride werken de toekomst is. Niet alleen ervaren de medewerkers een verhoogd welzijn. Ze kunnen ook een nog betere service leveren aan de klant. En de files, die worden er alleen maar korter door.

Perihan Silay (Reward Manager): “Welzijn en veiligheid gaan bij Arvesta voor alles. We werken daarom zo veel mogelijk van thuis uit sinds de start van de coronacrisis. Heldere communicatie en een voortdurende dialoog zijn daarbij heel belangrijk. Leidinggevenden coachen nu vanop afstand. Luisteren is daarom voor hen een hoofdpodricht. In onze zeswekelijkse survey kunnen medewerkers iets kwijt over het werk én hun privésituatie.”

“In opleidingen geven we tips voor efficiënt thuiswerken. Wie het nodig heeft, kan de klok rond externe psychologische hulp krijgen. Van mentaal en fysiek welzijn maken we werk met ons programma Fit@Arvesta. Om de betrokkenheid en het teamgevoel te vergroten, koppelen we daar groepsuitdagingen aan.”

“ONZE MEDEWERKERS HEBBEN MINDER STRESS EN ZIJN PRODUCTIEVER”

PERIHAN SILAY



Minder files

“We evolueren naar teams die autonomer werken. Het ownership ligt echt bij hen. We gaan resoluut voor flexibel, plaatsonafhankelijk werken. Door onnodige verplaatsingen te schrappen, dragen we bij tot minder files. Thuiswerk willen we daarom in de toekomst combineren met een netwerk van hubs, met ruimtes voor teamwerking en ontmoeting. Maar we creëren ook flexplekken, want wie op kantoor wil werken, kan hier na corona nog altijd terecht.”

Breed draagvlak

“We gaan niet nauwgezet vastleggen hoeveel dagen onze medewerkers mogen thuiswerken. Maar we bieden wel kaders, zodat de teams zelf afspraken kunnen maken. De ene persoon is al sneller mee met deze manier van werken dan de andere. Binnen Arvesta is er zeker zeker een breed draagvlak voor hybride werken.”

“Onze teams delen goede praktijken met elkaar. Zo kwam het idee om online meetings op te nemen voor collega’s die niet aanwezig kunnen zijn. In ons team houden we elke ochtend een *Goodmorning! Call*. Elke medewerker krijgt updates over onze prioriteiten en kan zaken delen, ook over het thuisfront.”

Win-winsituatie

“Onze keuze voor duurzaamheid zorgt voor een win-winsituatie. Medewerkers hebben meer tijd, voelen minder stress en kunnen werk en privé beter combineren. Tegelijk zijn ze productiever en kunnen een betere service leveren aan onze klanten.”

MARS

Voedingsbedrijf Mars Belgium speelt al jaren een voortrekkersrol op het gebied van mobiliteit en duurzaamheid.

“De beslissingen die je nu neemt, hebben een impact op de wereld van vandaag en morgen”, zegt Corporate Affairs Director Kathy Heungens.

Flexibel en telewerken, de omschakeling naar een groen wagenpark met plug-inhybride en elektrische auto's. De slogan van Mars – The world we want tomorrow, starts with how we do business today – slaat ook op hoe het bedrijf met de mobiliteit van het eigen personeel omgaat. “De beslissingen die je nu neemt, hebben een impact op de wereld van vandaag en morgen. Het is dus heel belangrijk om de juiste beslissingen te nemen. Wij werken volgens een drieluik: *people, planet en performance*. Wat we doen, moet goed zijn voor de mensen, de planeet en ons bedrijf”, zegt Kathy Heungens.



Ontdek alle Baanbrekende Werkgevers op www.baanbrekendewerkgever.be

Klimaatverdrag

Mars draagt op globaal vlak meer dan een steentje bij tot de realisatie van het Klimaatverdrag van Parijs uit 2015, dat de globale opwarming onder de 1,5 tot 2 graden Celsius wil houden. Hybride werken zorgt mee voor minder CO₂-uitstoot. Mars zet ook massaal in op hernieuwbare energie. “De coronacrisis heeft digitaal werken nog meer versterkt, maar eigenlijk werken wij al jaren op een ‘hybride’ manier. Onze bedrijfscultuur en manier van werken is gebaseerd op wederzijds vertrouwen. Bij Mars kijkt niemand mee over je schouder. Als werknemer ken je je opdracht en doel. De weg ernaartoe

“WERKNEMERS VRAGEN ZELF OOK ECOLOGISCHE INITIATIEVEN”

KATHY HEUNGENS



mag je voor een groot stuk zelf invullen. Het welzijn van onze medewerkers zit hier echt ingebed. We worden al meer dan tien jaar verkozen als Great Place to Work. Dat is geen toeval.”

Millennials

De werknemers van Mars dragen het duurzaamheidsverhaal ook zelf hoog in het vaandel, stelt Kathy Heungens. “Het personeel van de commerciële tak van Mars Belgium bestaat voor 70 procent uit millennials (geboren tussen 1980 en 1995, n.v.d.r.). Ecologisch denken is voor die generatie heel normaal. De directie moet de vernieuwing niet doorduwen. Meer nog, onze medewerkers komen zelf met almaar meer vragen rond ecologische initiatieven. Onze klanten appreciëren die werkwijze en delen die ook vaak. Aan service moeten we in ieder geval niet inboeten.”



“TWEË KEER PER WEEK DIGITALE KOFFIEKLETS”

Als mobiliteitsspecialist schotelt Mobly ook de eigen medewerkers een verfrissende werkwijze rond woon-werkverkeer voor. “Overbodige ritten naar het werk hebben een impact op hoe je je voelt. Wij bieden onze mensen een gezonde balans”, zegt CEO Hans De Mondt.

Mobly maakt mobiliteit gemakkelijker. De slogan van het innovatieve bedrijf dekt de lading. “Met al onze diensten en producten ondersteunen we klanten, ongeacht hoe ze zich verplaatsen: van auto’s tot deel-mobiliteit”, zegt CEO Hans De Mondt van Mobly. Het bedrijf trekt die ingesteldheid ook intern door. “Wij bieden ons personeel geen bedrijfswagens aan. Iedereen krijgt een vergoeding om verplaatsingskosten op te vangen, wat de keuze van mobiliteit ook is. De meeste mensen krijgen een fietsvergoeding, anderen een abonnement op het openbaar vervoer. En we geven een onkostenvergoeding om *remote work* werkbaar te maken.”

Efficiënte afspraken

De CEO benadrukt dat telewerken logischerwijs toegenomen is sinds de coronacrisis, maar dat die werkwijze voor het bedrijf al langer als normaal aanvoelt. “Veel van

onze mensen, of ze nu op kantoor zijn of niet, zitten sowieso al de hele dag in videomeetings en op Slack (app voor interne communicatie, n.v.d.r.). Een abonnement op dergelijke tools is standaard bij ons. Iedereen moet altijd verbinding kunnen maken met de rest van het team, waar die persoon zich ook bevindt. En als het niet nodig is om elkaar te zien, waarom zou je dan nutteloos gaan rondrijden? Een deel van hoe je werkt, heeft een impact op hoe je je voelt. Je verspilt je tijd in de file en dat weegt op je systeem. Als een betere balans mogelijk is, waarom zou je dat dan niet aanbieden als werkgever? Dat betekent trouwens niet dat we elkaar nooit zien, we spreken gewoon efficiënter af.”

Online babbelen

Het nadeel van frequent telewerk is volgens Hans De Mondt het gemis van de spontane babbelen aan de koffiemachine. Maar ook daar heeft Mobly een digitale oplossing voor. “Elke maandag- en woensdagmorgen houden we een halfuur koffieklets, waar iedereen op kan inbellen. Soms zit er niemand, soms zijn we met tien. Spontane ad-hocvergaderingen zijn vervangen door meer afgelijnde momenten. Zo werken we in het algemeen veel efficiënter dan vroeger.”



“De afgelopen maanden hebben aangetoond dat wij als mens in staat zijn om ons opnieuw uit te vinden.”

BETTER MINDS AT WORK

Drie vragen aan CEO Elke Geraerts

“Deze COVID-periode toont dat het niet meer wordt zoals vroeger”

Wat kunnen we leren uit de COVID-19-crisis en hoe werken mens en machine in de toekomst samen? We vroegen het aan Elke Geraerts, CEO van Better Minds at Work, een consultancybedrijf dat de veerkracht en mentale weerbaarheid van medewerkers wil verbeteren.

Hoe ziet u in een notendop de toekomst van werk?

“Door de digitale transformatie worden wij als mensen meer dan ooit uitgedaagd om op de werkvloer onze duurzame inzetbaarheid te bewerkstelligen. Aangezien steeds meer geautomatiseerde jobs worden overgenomen door artificiële intelligentie, is het zaak om als mens te kijken welke kenmerken ons uniek maken en dus niet kunnen vervangen worden door een robot. Denk aan ons vermogen tot verbeelding, creativiteit en abstract denken. Aan de andere kant hebben we het vermogen om duurzame, authentieke relaties aan te gaan met mensen. En we kunnen ons te allen tijde ‘herprogrammeren’ en met een schone lei beginnen. We hebben ook het vermogen om grenzen te stellen en prioriteiten te bepalen. We moeten als mens en organisatie vooral op dat soort kwaliteiten inzetten. Maar ik zie dat nog te weinig organisaties dat doen en dat ze vooral bezig zijn met de waan van de dag. Ze kijken te weinig vooruit en zijn dus ook niet klaar om die slag te maken.”

Welke veranderingen dienen zich aan en welke zullen het grootst zijn?

“Er wordt geschat dat tegen 2030 een derde van de jobs overgenomen is door artificiële intelligentie (AI). Het goede

nieuws is wel dat er minstens zoveel nieuwe banen zullen bijkomen, maar waarvan wij de inhoud nu nog niet weten. Dat betekent ook dat ons diploma, dat we indertijd haalden, niet de leidraad wordt voor onze hele carrière. Als Belg moeten we dus veel meer een mindset creëren van levenslang leren. Daar bengelen wij in de Europese Unie echt wel onderaan. Wij gaan ervan uit dat, vanaf wij ons diploma hebben, wij echt gebeiteld zitten in de comfortzone voor de rest van onze carrière. Maar niks is minder waar. Onderzoek toont aan dat wij elk decennium een reset moeten doen in de toekomst van werk.”

Wat heeft u zelf geleerd uit de turbulente COVID-19-periode?

“De COVID-19-crisis heeft deze digitale transformatie in een enorme versnelling gebracht. Ineens zaten zelfs digitale analfabeten online te vergaderen met tools zoals Zoom. De afgelopen maanden hebben aangetoond dat wij als mens in staat zijn om ons opnieuw uit te vinden. Net dat toont onze intelligentie aan: welke crisis er ook op ons afkomt, wij kunnen veranderen. Maar we waren eraan gewend geraakt om gezwind en gezapig door het leven te gaan. Ik denk dat wij als mens voorbereid moeten zijn op een aantal crisissen. Biologische, zoals de coronacrisis, maar ook geopolitieke, zoals een handelsoorlog tussen de VS en China, of ecologische, zoals het stijgen van het zeewater. Tijdens ons leven op deze aarde komen er sowieso nog crisissen aan. We moeten proactiever in het leven staan en niet denken over wanneer het weer wordt zoals vroeger. Deze periode toont ons dat het niet meer wordt zoals vroeger.”

HYBRIDE WERKEN

Voor, tijdens en na corona. We zullen ons dagelijks leven wellicht nog lang in die drie tijdsvakken onderverdelen. De aanpak van ondernemingen rond tijds- en plaatsafhankelijk werken is daar een duidelijke exponent van. Dat bleek ook tijdens een verhelderend rondetafelgesprek over hybride werken met Baanbrekende Werkgevers Aquafin en Touring.



VAN THUISWERK OPNIEUW EEN DEUGD MAKEN

TEKST

Thomas Rosseel

Thuiswerk. Tot begin dit jaar zagen werknemers het als een revolutionair moment in hun werkweek. Een dagje zonder pendelsleur, om vanuit de eigen woonkamer op een autonome manier ongestoord bergen werk te verzetten. Een ware luxe. Een goed halfjaar coronapandemie later mag dat droombeeld samen met het traditionele werkschema wellicht voorgoed de papierversnipperaar in. Thuiswerk is gezien de omstandigheden nog zeker voor eventjes een noodzaak. Het ideaalbeeld vertoont barstjes. De HR-diensten van Aquafin en Touring werken naarstig aan een evenwichtsoefening om van thuiswerk in een coronavrije toekomst opnieuw een deugd te maken, voor werkgever én werknemer.

200 laptops in een week

“Al onze bedienden werken vandaag voor bijna honderd procent thuis”, schetst HR-directeur Véronique Brasseur van reisbijstandsorganisatie Touring de recente evolutie binnen haar organisatie. “Voor corona experimenteerden we zachtjesaan met thuiswerk. Onze bijstandscentrale kwam bijvoorbeeld nog dagelijks naar kantoor. Na de uitbraak van corona hebben we heel snel moeten schakelen. Onze IT-dienst heeft 200 laptops besteld. Op een week tijd zat iedereen, inclusief de bijstandscentrale, in thuiswerk. Dan zie je: als het moet, gaat het. We hadden eerlijk gezegd niet verwacht dat het zo vlot zou verlopen”, zegt Brasseur.

“Voor corona was thuiswerk ook bij ons niet de norm”, zegt ook Sabine Schellens, Directeur HR & Organisatieontwikkeling bij waterzuiveringsbedrijf Aquafin. “Al onze 1.100 medewerkers beschikten gelukkig over een eigen laptop toen we in lockdown gingen. In het begin waren sommige mensen nog onzeker over de programma’s om op afstand te werken, maar na een week had quasi iedereen ze in de vingers.”

Vertrouwen en autonomie

De overstap naar thuiswerk bleek in de twee bedrijven dus een haalbare kaart op technisch vlak. De uitdagingen lagen elders. “We hebben nieuwe initiatieven moeten nemen rond verbinding en teamsamenwerking, met een centrale rol voor de leidinggevenden”, zegt Schellens. “Je zit als teamleader plots niet meer fysiek tussen je groep mensen. Leidinggevenden hadden nood aan nieuwe handvatten”, meent ook Brasseur. “Hoe doe je aan teambuilding vanop afstand, bijvoorbeeld? Nabijheid is daarin cruciaal. Een videochat is lang niet hetzelfde als elkaar fysiek zien”, aldus Brasseur.

Met stuurmannen vanop een afstand bleven de schepen in beide bedrijven opvallend goed de juiste koers varen. “Voor ons management was dat een eyeopener. Naarmate meer thuis werd

gewerkt, steeg de productiviteit zelfs”, zegt Brasseur. Schellens knikt. “Bij thuiswerk is het cruciaal om vertrouwen en autonomie te geven aan je mensen. Dat is de basis”, zegt Schellens, die meteen een kanttekening plaatst. “We stellen ons wel vragen bij de langere termijn. Je dagelijkse werking draait ook rond innovatie en blijven aanvoelen wat de stakeholders willen. Als we nog lang in deze situatie blijven, zal de productiviteit op het vlak van vernieuwing, samenwerking, kennis delen en klantenbeleving dalen. Je organisatie doen draaien vanop afstand lukt, maar maatschappelijke meerwaarde doen groeien vanop afstand is niet evident”, meent Schellens.

Brasseur vult aan: “Autonomie zonder duidelijke doelstellingen en duidelijk kader werkt niet. Mensen kunnen niet zomaar doen waar ze zin in hebben. Het moet geleid zijn binnen de visie van de organisatie. Als dat lukt, kun je heel autonoom werken. Hoe je die doelstelling dan behaalt, mag je als werknemer zelf invullen.” Dat vindt Schellens ook. “Het individu binnen het team is vooral belangrijk, niet het individu alleen. Het is belangrijk om als werknemer je doelstellingen en de afspraken binnen het team te kennen. Vertrouwen is cruciaal en dat moet je als werkgever en werknemer

samen opbouwen, in twee richtingen.”

Toekomst

Brasseur en haar team deden tijdens de coronacrisis onderzoek naar de fysieke en mentale gevolgen van voortdurend thuiswerken. “Je collega’s niet meer zien, vereenzaming en voortdurend thuis stilzitten: dat heeft gevolgen. Sommige van onze mensen hebben al afgezien in deze situatie, op mentaal en fysiek vlak. We hebben hen daarin bijgestaan. Op basis van de resultaten gaan we ook een aantal acties opzetten. Aan uitdagingen voor HR geen gebrek in deze tijden. Zeker is dat we niet meer terugkeren naar hoe het was. Er zal een nieuw evenwicht komen tussen naar kantoor komen en van thuis uit werken.”

Schellens en haar team hebben ook al enkele concrete plannen voor de toekomst. “Na corona willen we sowieso voor de meeste functies overstappen naar de mogelijkheid om twee dagen per week thuis te werken. We zullen de afspraken afstemmen afhankelijk van wat het team nodig heeft. Binnenkort gaan we verbouwen. Onze kantoorruimtes zullen we niet meer inrichten zoals vroeger. Zeker is dat we elkaar als collega’s in de toekomst nog willen zien, om de voeling niet te verliezen”, besluit ze.



VÉRONIQUE BRASSEUR | TOURING



SABINE SCHELLENS | AQUAFIN

SECUREX

GAELLE HOUYOUX

Securex experimenteert volop met mensgericht hybride werken.

Daar worden niet alleen de eigen medewerkers beter van.

Als dienstverlenend bedrijf in sociale administratie en HR deelt Securex de eigen ervaringen ook met zijn klanten.



“WE INNOVEREN MET OPTIMALE WERKVORMEN”

Gaëlle Houyoux (CSR Expert):

“In juni startte ons project *New Way of Working*. Daarmee zetten we in op meer thuiswerk en een betere ervaring wanneer je wel op kantoor werkt. De meeste medewerkers bij Securex zijn niet aan een fysieke locatie gebonden. Daar ligt dus een enorme opportuniteit.”

“We vroegen onze collega’s naar hun ervaringen met thuiswerk. Die blijken zeer positief. Wel zijn er twee aandachtspunten: de sociale cohesie en de opvolging en coaching. Daarom begeleiden we onze leidinggevenden op het vlak van remote management. We geven hen tips, zoals de organisatie van een wekelijkse teammeeting. Daarin kunnen ze ook polsen naar de thuis- en werksituatie van elk teamlid. Voelt een leidinggevende dat iemand ergens mee zit, dan kan een

individueel gesprek volgen.

Eigen ervaringen delen

“We innoveren met optimale werkvormen. Individueel werken kun je thuis, samenwerken doe je het best op kantoor. Enkele teams testen dat nieuwe kader begin 2021 uit. Na de coronacrisis kunnen we het lanceren voor iedereen. Ook dan gaan we niet allemaal voltijds op kantoor werken. We delen onze eigen ervaringen met onze klanten. Die kunnen ze aanpassen aan hun eigen organisatie. Onze experts delen al langer hun expertise van de HR-tendensen. Waar mogelijk voegen we daar ook onze eigen ervaringen aan toe.”

Impact via mobiliteit

“Als dienstverlenend bedrijf hebben we via mobiliteit de grootste impact op het milieu. Onze toekomstvisie bepaalt dat we effectief

inzetten op minder onderweg zijn. Daar liggen de opportuniteiten voor Securex. Maar het is niet altijd zo eenvoudig. Mobiliteit maakt immers deel uit van het loonpakket. Met 26 vestigingen in België zijn veel van onze collega’s ook erg mobiel. Daar ligt dus een grote uitdaging.”

“Ideaal is dat gebouwen vlot bereikbaar zijn met het openbaar vervoer of de fiets. Dat is niet altijd het geval. Maar als we een nieuw gebouw in gebruik nemen – zoals nu in Gent – dan speelt dat criterium zeker meer mee. Uiteraard houden we ook rekening met de bereikbaarheid voor onze klanten.”
“Minder autogebruik en een vlottere mobiliteit zijn alleszins voordelig voor onze medewerkers. Ze voelen minder stress en winnen tijd om iets anders te doen, wat vroeger te stoppen of aan een groot project te werken.”

NOVARTIS

Novartis kiest resoluut voor de omslag naar hybride werken met veel aandacht voor de mens.

Het charter Baanbrekende Werkgever strookt dan ook volledig met de cultuur van het farmabedrijf. Corona versnelt deze transformatie alleen maar.

Lisane Lapidaire (People & Organization Business Partner): "Bij Novartis maken we een echte shift door. *Choice with Responsibility*, dat is ons devies over onze manier van werken. We willen een *agile* organisatie zijn die kan terugvallen op veerkrachtige mensen. Medewerkers zitten zelf aan het stuur en kiezen waar, wanneer en hoe ze werken. Leidinggevend zijn op de hoogte, maar hun goedkeuring is niet vereist. Belangrijk is wel dat je binnen je team goede afspraken maakt. Maar elke medewerker zit zelf achter het stuur."

Zeer snelle transformatie

"Dit is een culturele reis die door corona

een enorme versnelling kent. In normale omstandigheden zou die transformatie jaren duren. Nu gaat het heel snel. De wereld verandert zienderogen, je kunt als bedrijf niet meer de tijd nemen om alles in detail uit te pluizen. Daarom zetten we experimenten op om zaken uit te proberen. En daarom zijn we ook zo blij met het charter Baanbrekende Werkgever. Het strookt helemaal met hoe wij kijken naar mobiliteit en de manier van werken. En het geeft ons de kans om goede ervaringen met andere bedrijven uit te wisselen."

Aandacht voor samenhang

"Medewerkers bij Novartis appreciëren deze omslag heel sterk. Ze voelen zich *empowered*. We moeten wel genoeg aandacht hebben voor een gevoel van nabijheid, samenhang en welzijn. Dat

doen we door heel goed te communiceren. Onze people managers spelen daarin een cruciale rol. Zij zijn de lijm die het team samenhoudt en krijgen daarvoor de nodige ondersteuning. We hebben voorts ook een sterk uitgebouwd netwerk van burn-out- en resiliencecoaches, maar ook van *mental first help aiders*. Zij staan in voor de eerste hulp op het vlak van mentale gezondheid."

CO₂-neutraal in 2025

"Qua mobiliteit hebben we al een sterke basis, maar we willen in de toekomst nog innovatiever zijn. Novartis wil CO₂-neutraal zijn in 2025, met een groener wagenpark en een frisse visie op mobiliteit. De wagen is daarin niet altijd het antwoord op de mobiliteitsnoden. Als gezondheidsbedrijf kiest Novartis resoluut voor innovatie!"

"ONZE MEDEWERKERS ZITTEN ZELF AAN HET STUUR"



FLUVIUS

ILSE VAN BELLE



“ONZE MENSEN APPRECIËREN DE VRIJHEID DIE ZE KRIJGEN”

De coronacrisis versnelt de opstart van thuiswerk bij netbeheerder Fluvius. Maar het bedrijf doorstaat de vuurdoop en de medewerkers houden van de flexibiliteit. Vertrouwen en goede afspraken vormen de basis van het succes.

Ilse Van Belle (directeur HR):
“Eigenlijk startte Fluvius net voor de eerste lockdown met een nieuw thuiswerkbeleid. Plots moesten we naar volledig thuiswerk overschakelen. Zowel de leidinggevenden als de medewerkers konden zich vrij snel met die situatie verzoenen. Binnen ons bedrijf zetten we in op een goede ondersteuning. Met een degelijke communicatieaanpak helpen coaches de leidinggevenden bij concrete vragen. Medewerkers kunnen terecht bij sociaalassistenten met problemen op het werk, maar ook in hun privéleven. Die gesprekken zijn veilig en in volle vertrouwelijkheid.”

Flexibiliteit

“Het verminderen van de verplaatsingstijd is de grootste winst voor onze medewerkers. Maar doordat ze flexibiliteit krijgen, kunnen ze zich ook privé beter organiseren. Die vrijheid appreciëren ze zeer sterk. Uiteindelijk gaat het om goede afspraken binnen een team en met de leidinggevende. Ook in de toekomst blijven we inzetten op meer thuiswerk, als medewerkers dat willen. Als

werkgever moet je de nodige tools ter beschikking stellen voor goed thuiswerk. En als medewerkers naar kantoor komen, is dat vooral voor overleg en samenwerking.”

Cultuur van vertrouwen

“Fluvius ontstond uit de samensmelting van Eandis, Infracx en Integan. We startten een traject waarmee we aan een gedeelde bedrijfscultuur werken. We streven naar autonomie en gedeeld leiderschap. Het gaat daarbij om vertrouwen, in leidinggevenden én in teamleden. De huidige situatie versterkt en versnelt dat proces. Dat is toch een positief effect van de coronacrisis.” “We volgen een strategie om een Great Place to Work te zijn. We kiezen voor de inzetbaarheid van onze medewerkers, maar ook voor een cultuur van vertrouwen en gedeeld leiderschap. Tijdens deze crisis blijkt dat we de juiste keuze maakten.”

Fiets stimuleren

“Wij zitten natuurlijk midden in de sector die de energietransitie mogelijk moet maken. Fluvius zet dan ook meer en meer in op elektrische en hybride wagens, ook voor onze technische voertuigen. We lanceerden ook net een fietsprogramma voor alle bedienden en kaderleden. Met een fietsvergoeding stimuleren we onze mensen om zo veel mogelijk met de fiets naar het werk te komen, als de situatie dat weer toelaat.”

“WIJ WILLEN EEN MAATSCHAPPELIJKE VOORTREKKER ZIJN”

AXA heeft al jarenlang ervaring met mensgericht hybride werken.

De verhuizing naar een nieuw hoofdkantoor was de aanleiding om het mobiliteitsbeleid grondig te hertekenen. Het past bij de prominente rol die het bedrijf wil spelen.

Els Jans (Chief Human Resources Officer): “Op het vlak van telewerk is AXA al meer dan tien jaar een voortrekker. In 2012 startten we ook een culturele transformatie en introduceerden we een New Way of Working. Sindsdien is twee dagen per week structureel telewerk mogelijk. Die omslag vraagt een verandering van de mindset. Je moet werken aan een basis van vertrouwen. Teams spreken zelf af hoe ze het werk organiseren.”

CEO op de fiets

“Sinds 2017 huizen we in een kleiner gebouw in het centrum van Brussel, vlak bij

het openbaar vervoer en met veel minder parkeerplaatsen. De verhuizing creëerde de kans om het mobiliteitsbeleid te herzien. Parkeerplaatsen zijn betalend om de auto te ontmoedigen. Elk jaar daalt de vraag. We hebben een green car policy, maar willen op dat vlak nog extra stappen zetten.” “Als je zo’n omslag maakt, heb je rolmodellen nodig: een CEO op de fiets, een manager die met de trein komt. Zelf heb ik een volledig elektrische wagen. Het is goed dat een leidinggevende het goede voorbeeld geeft.”

Vakbonden als partner

“Vroegere telewerken lijkt ons geen goed idee. Medewerkers missen hun collega’s en er is het mentale aspect. Bovendien doe je sommige taken beter op kantoor. Maar de komende maanden zoeken we wel per team verder uit wat de goede balans is.” “De vakbonden waren voor ons een belangrijke partner in deze omslag. Ze zijn trots en delen hun ervaringen enthousiast met andere vakbondsdelegaties. We wensen hen ook bij dit vervolghet verhaal actief te betrekken.”

Niet aan de zijlijn blijven staan

“Bedrijven kunnen een maatschappelijke voortrekker zijn. Denk maar aan mobiliteit en work-life balance, maar ook aan klimaat, verkeersveiligheid, inclusie, diversiteit en mentaal en fysiek welzijn. Als verzekeraar willen we daarin onze verantwoordelijkheid nemen. Het is immers onze missie om mensen te beschermen. Als bedrijf ben je vaak ook wendbaarder dan de politiek. AXA wil niet aan de zijlijn blijven staan. Dat is ook wat kandidaten appreciëren in hun potentiële werkgever.”

ELS JANS



INFRABEL

BENOÎT GILSON

Spoorwegbeheerder Infrabel speelt een sleutelrol in de omslag naar een duurzame mobiliteit. Medewerkers en leidinggevenden kiezen zelf massaal voor groener vervoer. Ook mensgericht hybride werken staat hoog op de agenda.



“ÉÉN FORMULE VOOR ALLE MEDEWERKERS, DAT WERKT NIET MEER”

Benoît Gilson (CEO): “Sinds 2017 kunnen bepaalde medewerkers thuiswerken. Voor een bedrijf als het onze is dat een grote evolutie, zelfs een revolutie. Door de coronacrisis ontdekten nog veel meer collega’s de voordelen van telewerken. Dat kan thuis, maar ook in onze zeven satellietkantoren. Na de COVID-periode gaan we zeker het aantal telewerkdagen uitbreiden.”

Bron van welzijn

“De reacties op het telewerk zijn zeer positief. Er zijn ook werkpunten, zoals de grens tussen werk en privé. Maar we coachen onze leidinggevenden om hun medewerkers daarin te begeleiden.”

“We stellen ons vandaag erg flexibel op qua HR-reglementering. Denk maar aan

vakantiedagen, ouderschapsverlof of werktijden. In ons strikt gereguleerd bedrijf is dat een hele uitdaging, maar ik denk dat het de toekomst is. Eén formule voor alle medewerkers, dat werkt niet meer. Ik wil veel vrijheid geven, want dat is de eerste bron van welzijn. Fysiek en mentaal welzijn zijn voor mij een topprioriteit. Daarmee groeit de motivatie en dus ook het resultaat.”

Werken of rusten op de trein

“Op het vlak van slimmer en groener onderweg zijn, geven we het goede voorbeeld. Bijna iedereen die dat kan, gebruikt de trein. Zelf doe ik dat ook resoluut. Ik kan er werken of rusten, terwijl ik achter het stuur niets kan doen. Op de trein werk ik zo geconcentreerd, dat ik laatst vergat uit

te stappen in Brussel en tot in Gent reisde (*lacht*). Voor mijn verplaatsingen in Brussel kies ik dan weer liefst de elektrische step.”
“We stimuleren ook het gebruik van de fiets. En op verschillende sites hebben we een collectief Cambio-abonnement, Blue-bike-vouchers of bedrijfsfietsen en -steps.”

Hefboomeffect

“Infrabel is een drijvende kracht achter de duurzame mobiliteit in België. We willen onze CO₂-uitstoot en ecologische voetafdruk verkleinen. We hebben met onze 2.000 dienstvoertuigen een hefboomeffect op het gebruik van elektrische wagens.”

PFIZER

Op tien jaar tijd is het aantal werknemers bij Pfizer Puurs meer dan verdubbeld. Om de work-life balance een centrale plek te geven én maatschappelijke issues zoals het klimaat mee het hoofd te bieden, kiest de geneesmiddelenfabrikant voor duurzame mobiliteit en flexibel werk.

“Die aanpak hoort bij onze innovatieve bedrijfscultuur”, zegt Site Lead Luc Van Steenwinkel. “De innovatie uit zich op verschillende vlakken: een hightech productieomgeving en onze drang om geneesmiddelen te ontwikkelen die een doorbraak betekenen voor de levens van zoveel patiënten.”

Bedrijfscultuur

“Tegelijk maken we voortdurend werk van onze duurzaamheid als organisatie”, zegt Van Steenwinkel. Er staan twee windturbines op de site in Puurs en het bedrijf heeft zonnepanelen en een warmtekrachtkoppeling. Bovendien wordt 50 procent van het productieafval gerecycleerd en wordt afvalwater *on site* gezuiverd. “Duurzaamheid betekent voor ons niet alleen milieubewust maar ook mensgericht zijn. Onze teams zijn zelfsturend georganiseerd, waarmee we autonomie vanuit de teams sterk aanmoedigen. Daarnaast omarmen we nieuwe tools voor de opleiding van medewerkers: zo trainen we onze vaccinemakers via virtual reality in steriele procesinterventies. Ook onze voorbereidingen voor een potentieel COVID-19-vaccin zijn een mooi voorbeeld: het sneltempo waarmee we dit realiseren, is alleen mogelijk in een innovatieve organisatie waar medewerkers zich goed voelen.”

“INNOVEREN ZIT IN ONS DNA”

LUC VAN STEENWINKEL



Mobiliteitsplan

Qua mobiliteit is Pfizer Puurs actief bezig met steeds groener onderweg zijn en hoe werknemers op een almaar flexibelere manier kunnen werken. Met een breed gedragen mobiliteitsplan, dat in 2017 het levenslicht zag, zette de organisatie belangrijke stappen. “Zo hebben we hard gewerkt aan ons fietsplan. Meer dan 1.000 werknemers zijn al ingestapt op onze formule rond fietsleasing. Goed voor liefst 2,2 miljoen fietskilometers in 2019!”

Mentale frisheid

In coronatijd is flexibel telewerk ook bij Pfizer Puurs toegenomen. “Maar altijd op dezelfde plek thuis achter je bureau zitten, heeft ook minpunten. Je mist de smalltalk en sociale contacten van de werkvloer. Dat heeft een impact op wat ik noem de ‘mentale frisheid’. Rond die sociale connectie hebben we onlangs een innovatietraject ingericht waarin collega’s via virtuele workshops persoonlijk worden begeleid. We blijven dus nadenken over vernieuwing en hoe we continu kunnen inzetten op de work-life balance van onze werknemers”, besluit Van Steenwinkel.



Ontdek alle Baanbrekende Werkgevers op
www.baanbrekendewerkgever.be

TOURING



VÉRONIQUE BRASSEUR

Ook de medewerkers van Touring kiezen maximaal voor de optimale verplaatsingsmodus. De mobiliteitsorganisatie put uit een arsenaal van oplossingen en ziet onder meer haar heil in Mobility as a Service.

“TOURING ZIET TOEKOMST VOOR MOBILITEIT ALS EEN DIENST”

Touring huist momenteel nog in een kantoorgebouw bij het Brusselse Centraal Station. Bij de keuze van de toekomstige uitvalsbasis trad een vlotte bereikbaarheid meteen op het voorplan. “65 procent van onze medewerkers pendelt met het openbaar vervoer, tegenover 25 procent met de wagen. Onze nieuwe locatie bevindt zich daarom in de buurt van het Noordstation, waarmee we onze sporende medewerkers op hun wenken bedienen. Daarnaast beschikken we over een satellietkantoor in Vorst. Touring stelt ook elektrische fietsen ter beschikking voor verplaatsingen tussen het hoofdkantoor en vergaderingen in het Brusselse”, legt HR-director Véronique Brasseur uit.

Samen delen we de weg

Touring huldigt zijn slogan ‘Samen delen we de weg’. “We pinnen ons niet vast op één vervoerswijze. Het gaat er ons in de eerste plaats om dat onze medewerkers zich in alle comfort verplaatsen. We bieden trein-, bus- of metroabonnementen aan, maar waar dat aangewezen is, past ook de auto binnen het mobiliteitsverhaal”, verduidelijkt Véronique Brasseur.

Mobility as a Service

Touring lanceerde al in verschillende steden veelbelovende projecten rond Mobility as a Service, waarbij proefpersonen met behulp van een applicatie en een mobiliteitsbudget toegang krijgen tot een waaier aan mobiliteitsdiensten: van autodelen, over taxi’s en fietsenverhuur tot het openbaar vervoer. “Daarmee gaan we ook intern aan de slag. We maken ook werk van een mobiliteitsbudget, naar analogie met het cafetariaplan, om bijvoorbeeld een elektrische fiets aan te kopen.”

Menselijke dimensie van telewerk

Touring intensifieerde in coronatijden de mogelijkheden voor telewerk. “We ambiëren na COVID-19 een hybride werkregime en ontwikkelden daarvoor een maturiteitsscan, die zich onder meer toespitst op vertrouwen, kennisdeling en aangepast, coachend leiderschap. We besteden extra aandacht aan het fysieke en psychische welbevinden van onze medewerkers. Touring wil de menselijke dimensie bij een hybride werkvorm zeker niet uit het oog verliezen.”

ELIA

Elektriciteit is de corebusiness van Elia. Het bedrijf kiest voor groene voertuigen als deel van de CO₂-arme ambitie. Minder onderweg zijn is evengoed een doelstelling en dat geldt ook voor het gebruik van de fiets en het openbaar vervoer.

Jennifer Vander Elst (Compensation Benefits Specialist): "Tegen 2025 is 75 procent van ons woon-werkverkeer koolstofarm. Die ambitie past bij de duurzame dynamiek van Elia. Om te beginnen, zetten we in op minder verplaatsingen. Door de coronacrisis krijgt telewerk natuurlijk een enorme boost."

Marie van den Hove (Compensations & Benefits Manager): "Bij Elia doen we al sinds 2013 aan telewerk, maar het was nog niet in alle teams ingeburgerd. De crisis is voor hen een eyeopener. Ze zien dat ze ook vanop afstand kunnen samenwerken."

Jennifer: "We stimuleren mobiliteitsalternatieven, dat is de tweede pijler van ons beleid. Denk maar aan Mobility as a Service (MaaS), een uitgebreid fietspakket of ons hoofdkantoor dat dicht bij een station ligt. We hopen wel dat de regelgeving rond het mobiliteitsbudget wat stabiel wordt. De focus mag niet meer op de wagen liggen. Veel beter is een mobiliteitspakket waarbij je voor de beste vervoeroplossingen kiest."

Klaar voor meer elektrische voertuigen

Jennifer: "Ten slotte streven we naar een CO₂-arme vloot. We testen enkele volledig elektrische dienstvoertuigen in onze dagelijkse werking. Zulke experimenten betrekken medewerkers bij het verhaal."

Marie: "De stijgende elektrificatie van het Belgische wagenpark zal een impact



“WE ZETTEN IN OP MINDER VERPLAATSINGEN”

hebben op ons net. Elia wil klaarstaan voor die uitdaging. Wij zijn bereid om onze eigen vloot als testcase te gebruiken, bijvoorbeeld voor de opslag van elektriciteit."

Nadruk op welzijn

Marie: "Remote leadership vraagt andere competenties van leidinggevendenden. We ondersteunen hen met tips en hulpmiddelen. Vooral het menselijk contact is enorm

belangrijk. We hebben ook een ruim aanbod van online trainingen die alle medewerkers kunnen volgen wanneer het hen past. Voor technische trainingen experimenteren we met virtual reality."

"Het welzijn van medewerkers is cruciaal voor Elia, ook als ze thuiswerken. Ook thuis besteden we aandacht aan veiligheid, ergonomie en het energiepeil van onze medewerkers."

HOUSE OF HR

Bij House of HR en Accent Jobs ligt de nadruk op de vrijheid én de verantwoordelijkheid van elke medewerker. Thuiswerk is geen doel op zich, wel een onderdeel van de flexibiliteit die beide bedrijven voorstaan.

Rika Coppens (CEO): "Thuiswerk en werken op kantoor: het ene kan vandaag niet meer zonder het andere. Wij kiezen dus resoluut voor een hybride model, een goede mix van beide. Onze teams zijn de raderen van het bedrijf en de informele communicatie is daarin de olie. Daarom is volledig thuiswerk uit den boze. Menselijk contact is ook nodig om onze sterke bedrijfscultuur levend te houden."

"Ook na de coronacrisis blijft thuiswerk mogelijk, maar we gaan dat niet in allerlei regeltjes gielen. Voor mij kadert thuiswerk in flexibiliteit en die komt van twee kanten, van de werkgever en van de medewerkers. Wij geven vrijheid en leggen de verantwoordelijkheid bij de mensen zelf. Overleg met de leidinggevende, gezond verstand en ownership bij elke individuele medewerker: daar gaat het om."

"MENSELIJK CONTACT IS NODIG VOOR EEN GOEDE BEDRIJFSCULTUUR"



RIKA COPPENS

Sociale luik van duurzame ontwikkeling

"Door de coronacrisis moesten we thuiswerk versneld invoeren. We zetten daarbij sterk in op video, zo heb je toch een persoonlijker contact. Aan onze klanten stellen we voor om digitale interviews met kandidaten te organiseren. Ook lanceerden we videovacatures, die vaak een hogere respons hebben. Video is een heel krachtige tool, al moet je die ook niet overschatten."

"In ons wagenpark zitten elektrische en hybride wagens. Maar wij zetten sterker in op het sociale luik van duurzame ontwikkeling. Met onze ivzw JobRoad werken we aan tewerkstelling voor mensen met een langere afstand tot de arbeidsmarkt. Denk maar aan vluchtelingen, ex-gedetineerden en vrouwen met een migratieachtergrond. Zo is onze impact veel groter, want daar ligt onze expertise."

Bepalend voor de toekomst

"Vandaag móet je nadenken over thema's als mobiliteit of mensgericht hybride werken. Maar het gaat ook over flexibiliteit, levenslang leren en entrepreneurschap. Die thema's leven zeker bij jongere generaties. Als House of HR en Accent Jobs zijn we daarmee bezig. We raden onze klanten dan ook aan om dat te doen. Ga na wat jouw medewerkers zeggen over de manier waarop jij ermee bezig bent. Of laat jouw bedrijf screenen door een jury met millennials. Wij komen vaak in kmo's en die liggen niet altijd wakker van deze thema's. Maar wij zeggen: investeer erin, denk erover na. Want het is bepalend voor je toekomst."



Ontdek alle Baanbrekende Werkgevers op www.baanbrekendewerkgever.be

PROVINCIE WEST-VLAANDEREN

“NIEMAND MAG **VERBONDENHEID** MET HET WERK VERLIEZEN”

Het provinciebestuur van West-Vlaanderen versterkt zijn identiteit als warme werkgever door de innovatieve aanpak van mobiliteit en hybride werken. Er is al veel gerealiseerd, maar er liggen nog veel uitdagingen op de plank.

De medewerkers van het West-Vlaamse provinciebestuur zijn al langer vertrouwd met minder onderweg zijn naar het werk. Zes jaar geleden brak telewerk er voor het eerst door. “Toen ging dat om maximaal een dag thuiswerk per week”, zegt gedeputeerde voor Personeel Sabien Lahaye-Battheu. “Sinds vorig jaar is telewerk in principe altijd mogelijk, in onderling overleg en rekening houdend met de jobinhoud. We zijn actief vanuit vestigingsplaatsen verspreid over West-Vlaanderen en doen aan lokale rekrutering. Zo werken behoorlijk veel medewerkers dicht bij hun woonplaats.”

De kustprovincie heeft al heel wat stappen gezet voor groene en slimme verplaatsingen, bevestigt gedeputeerde voor Mobiliteit Jurgen Vanlerberghe. “We vergroenen ons wagenpark stelselmatig. Alle nieuwe voertuigen die we aankopen, zijn hybrides. We investeren ook in elektrische bedrijfsfietsen. Onder de medewerkers leeft de vraag naar fietsleasing, wat bij ons als overheidsinstantie nog niet mogelijk is. Daar wordt aan gewerkt voor de nabije toekomst”, weet hij. “We delen onze eigen ervaringen graag met de vele bedrijven die we begeleiden op weg naar een duurzamer woon-werkverkeer. Met onze Testkaravaancampagne laten we de werknemers proeven van de voordelen van de elektrische fiets, speedpedelec of andere slimme vervoermiddelen. Een test die voor velen zo geslaagd is dat ze blijven fietsen”, zegt de gedeputeerde trots.

SABIEN LAHAYE-BATTHEU / JURGEN VANLERBERGHE



Warme werkgever

“We zijn een warme werkgever met een lange traditie van een goede work-life balance. Het personeel werkt volgens zeer flexibele glijtijden en er is een mooie vakantieregeling. Ons mobiliteitsbeleid is een voortzetting van hoe we al aan het werk waren”, zegt gedeputeerde Lahaye-Battheu.

In de toekomst wil het provinciebestuur vooral de omschakeling naar telewerk versterken. “We willen een nieuw evenwicht vinden tussen kantoor en telewerk, afhankelijk van de taak van het personeelslid. Uiteraard met aandacht voor de sociale cohesie tussen collega’s, want niemand mag de verbondenheid verliezen. Het kantoor wordt zo de plaats waar collega’s elkaar ontmoeten, waar ze overleggen en de creativiteit van de groep benutten. We passen de werplek hiervoor aan”, besluit Lahaye-Battheu.

STAD ANTWERPEN

't Stad zorgt voor zijn medewerkers en daar profiteert iedereen van. Vijf stadsmedewerkers vertellen hoe het (schoner) vooruitgaat in Antwerpen. Op die manier helpt de stad als werkgever mee om het fileleed in en rond Antwerpen te verlagen.

"Mijn elektrische bakfiets ga ik houden", zegt de Antwerpse adjunct-districtssecretaris Olivia Alexander (links), naast parkeerwachter Charafdine Zerrad met zijn elektrische wagen.

OLIVIA ALEXANDER / CHARAFDINE ZERRAD





Ontdek alle Baanbrekende Werkgevers op
www.baanbrekendewerkgever.be

“SNELLER NAAR JE SCHONE JOB BIJ STAD ANTWERPEN”

Alle mobiele stadsdiensten onder één dak spaart kilometers uit. “Op Luchtbal in Antwerpen-Noord vinden tegen 2026 onder andere onze groendienst, de stadsreiniging en de huisvuilophaling een nieuwe stek”, zegt projectleider stadsbeheer Andreas Dieryck. “Goed voor minstens zeshonderd stadsmedewerkers die er vervoer en materiaal zullen delen. De Technische Cluster Noord zit ook vlak bij een recyclagepark. Op de park & ride die er aangelegd wordt, kunnen meerdere stadsdiensten terecht. Carpoolen, gecombineerde transporten en een mobiele mix voor woon-werkverkeer maakt sowieso minder parkeerplaatsen nodig.”

Groene stadsvloot

“Minder uitstoot rijmt bij de dienstvoertuigen van stad Antwerpen op onze drie V’s”, zegt consulent duurzame mobiliteit Jana Feske. “Vermijden, verschuiven en verduurzamen. De duurzaamste verplaatsing maak je niet”, zegt Jana met de glimlach. “Met ‘verschuiven’ bedoelen we dat we dienstverplaatsingen bijvoorbeeld afleggen met de fiets. In 2019 is de stad gestart met fietsleasing voor haar medewerkers. Samen met rond 400 collega’s lease ik zelf ook een fiets. Voorts hebben we 940 fietsen en een 28 cargofietsen voor onze dienstverplaatsingen. Maar ook elektrische aanhangwagens voor gewone fietsen: die kunnen tot 100 kilogram laden en zijn behalve een duurzaam ook een coronaproof alternatief voor onze dienst stadsreiniging.”

“Er loopt nu ook een proefproject met Velo Antwerpen. En met een app reserveer je binnenkort het vervoer dat je voor je dienstverplaatsing nodig hebt, duurzame opties voorop natuurlijk. Na de diensturen delen we twaalf – waarvan vier elektrische – auto’s uit onze vloot met Cambio. Ook voertuigen boven de 3,5 ton verduurzamen we waar mogelijk. Volgend jaar rijden hier twee huisvuilwagens op waterstof.” Jana vindt haar job fascinerend: “Ik verduurzaam mee de bedrijfsvloot van een grootstad met duizenden medewerkers. In een paar jaar is het stevig vooruitgegaan.”

Succesvolle fietsleasing

Fietsleasing komt erop neer dat je (loon) voordelen inruilt voor een zelfgekozen fiets. Na een leasingperiode van drie jaar kies je of je hem teruggeeft of overkoopt. “Mijn elektrische bakfiets ga ik houden”, zegt adjunct-districtssecretaris Olivia Alexander beslist. Haar elektrische bakfiets vindt Olivia het geknipte vervoermiddel. Ze fietst elke dag comfortabel naar het werk én combineert haar verplaatsingen met het vervoer van haar kroost. “Met twee kleine kinderen werd die gewone fietskar héél zwaar”, vertelt ze. “Toen het fietsleasingproject van de stad startte, was ik er als de kippen bij. Ik lease ook een fietszeil, een slot en een helm en ik heb een onderhoudscontract en een diefstal- en bijstandsverzekering.” In het administratief gebouw Den Bell is er bovendien een fantastische fietsenstalling. “Een echte eyeopener”, horen we van een

collega. “Reuzegroot, gemakkelijk bereikbaar, goed voorzien voor elke maat van fiets, mét een fietsherstdienst en knappe ophangsystemen. De combinatie met een doorgedreven fietsbeleid dat auto’s ontmoedigt, werkt.”

Flex- en afstandswerk

Flexwerk is ingeburgerd bij de stad Antwerpen, zegt Sanne Van Laerhoven, leidinggevende bij team tijdsbeheer van de stad Antwerpen. Tijdsafhankelijk werken betekent dat je later begint op kantoor en ’s morgens al van thuis uit werkt, of net extra vroeg op kantoor verschijnt om de files voor te zijn. “Niet voor iedereen mogelijk”, zegt Sanne, die zelf naar haar werk fietst. “De huisvuilwagen moet vertrekken om 7 uur. Back-office kan er natuurlijk meer.” Toch is flexwerk niet massaal doorgebroken. “Veel collega’s zien de voordelen, maar de meesten verkiezen de gewone kantooruren.” Sinds corona brak ook afstandswerk door. “Thuiswerk zal wel een deel van onze nieuwe werkroutine blijven”, oppert Sanne. “Tegelijk wordt onze werkplek Den Bell bereikbaarder dankzij de deelfietsen bij het gebouw. Daardoor raak je ook met een combinatie park & ride en een deelfiets vlotter op je werk.”

E-scooters en e-fietsen

Foutparkeerders, spits jullie oren: Charaf-dine Zerrad plande zonet een ronde in voor een Antwerpse parkeerwachter. Als planner voor de dienst mobiliteit en parkeren van de stad Antwerpen stuurt Charaf-dine elke dag een vijftigtal parkeerwachters de straten op. Charaf-dine zag het aantal e-voertuigen voor het stadspersoneel van Den Bell flink groeien. “Van dienstvoertuigen was er nog geen sprake toen ik begon”, vertelt hij. “Nu is er een gemengde vloot van gewone en elektrische wagens. Ik rij zelf elektrisch op mijn controlerondes van verkeerssignalisatie en parkeerautomaten. Efficiënt en comfortabel, maar ook milieuvriendelijk.”



**DEZE ORGANISATIES ONDERTEKENDEN HET
CHARTER BAANBREKENDE WERKGEVER EN ZETTEN RESOLUUT
DE MENS CENTRAAL IN HET NIEUWE NORMAAL.
ZIJ KIEZEN VOOR:**



**Minder
onderweg**



**Mensgericht
hybride werken**



**Slimmer en
groener onderweg**

Ontdek hoe Baanbrekende Werkgevers
het anders aanpakken op www.baanbrekendewerkgever.be

EEN INITIATIEF VAN





*Bestaat er ook
een vaccin tegen
een ambetante baas?*

Te veel last van je Ludo?

Surf naar [Jobat.be](https://www.jobat.be)

en vind een job die écht bij je past.

Jobat
Go for happy.