



Hybride werken Le travail hybride

Casebook

Jan De Schampheleire (VUB), Jens Doms (VUB), Anne-Laure Mathy (ULB), Joséphine Guichard (ULB), Luna Lamberts (VUB), Christophe Vanroelen (VUB), Aline Bingen (ULB)

Onderzoek in opdracht van de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, Algemene Directie Humanisering van de Arbeid



FEDERALE OVERHEIDSDIENST
Werkgelegenheid, Arbeid
en Sociaal Overleg

Étude commandée par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, Direction générale Humanisation du travail



SERVICE PUBLIC FEDERAL
Emploi, Travail et
Concertation sociale

Inhoudstafel

INTRODUCTIE	3
DEEL 1 : LITERATUUROVERZICHT	4
WAT IS HYBRIDE WERK?	4
WAT ZIJN PSYCHOSOCIALE RISICO'S?	5
ARBEIDSORGANISATIE	6
ARBEIDSINHOUD	8
ARBEIDSVOORWAARDEN	9
ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN	11
ARBEIDSVERHOUDINGEN	12
DEEL 2: PRAKTIJKVOORBEELDEN	15
METHODE	15
ORGANISATION 1	18
POLITIQUE DE MISE EN PLACE DU TÉLÉTRAVAIL	18
ENJEUX SOULEVÉS EN MATIÈRE DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL.....	19
RÉSUMÉ EN TERMES DE BIEN-ÊTRE PAR RAPPORT AU TÉLÉTRAVAIL	21
ORGANISATIE 2.....	23
TELEWERKBELEID	23
HET WELZIJSBELEID.....	23
HEFBOMEN EN BELEMMERINGEN BIJ HYBRIDE WERKOMGEVINGEN	24
ORGANISATIE 3.....	27
TELEWERKMOGELIJKHEDEN	27
TELEWERK EN DE ARBEIDSORGANISATIE	28
ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN	29
ORGANISATION 4	30
POLITIQUE DE MISE EN PLACE DU TELETRAVAIL	30
ENJEUX SOULEVÉS EN MATIÈRE DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL.....	31
RESUME EN TERMES DE BIEN-ETRE PAR RAPPORT AU TELETRAVAIL	31
ORGANISATIE 5.....	32
TELEWERKBELEID	32
HET WELZIJSBELEID.....	33
HEFBOMEN EN BELEMMERINGEN BIJ HYBRIDE WERKOMGEVINGEN	35
ORGANISATION 6	39
POLITIQUE DE MISE EN PLACE DU TELETRAVAIL	39
ENJEUX SOULEVES	39
RESUME EN TERMES DE BIEN-ETRE PAR RAPPORT AU TELETRAVAIL	40
ORGANISATION 7	42
POLITIQUE DE MISE EN PLACE DU TÉLÉTRAVAIL	42
ENJEUX SOULEVÉS EN MATIÈRE DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL.....	43
RÉSUMÉ EN TERMES DE BIEN-ÊTRE PAR RAPPORT AU TÉLÉTRAVAIL	43
ORGANISATION 8	44
POLITIQUE DE MISE EN PLACE DU TELETRAVAIL	44
ENJEUX SOULEVES EN MATIERE DE BIEN-ETRE AU TRAVAIL.....	45

ORGANISATION 9	48
POLITIQUE DE MISE EN PLACE DU TÉLÉTRAVAIL	48
ENJEUX SOULEVÉS EN MATIÈRE DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL.....	49
RÉSUMÉ EN TERMES DE BIEN-ÊTRE PAR RAPPORT AU TÉLÉTRAVAIL	49
ORGANISATIE 10	51
CONTEXT	51
EEN UITGEWERKT KADER VOOR HYBRIDE WERKEN	51
CORONA EN DE VERALGEMENING VAN HYBRIDE WERKEN	52
HYBRIDE WERKEN IN DE PRAKTIJK	52
DE SLINGER ZIT VOLLEDIG BIJ THUISWERKEN	53
ORGANISATIE 11	56
HET TELEWERKBELEID	56
HET WELZIJSBELEID	57
HEFBOMEN EN BELEMMERINGEN BIJ HYBRIDE WERKOMGEVINGEN	58
ORGANISATIE 12	61
HET BELEIDSPLAN VOOR HYBRIDE WERKEN	61
DE ARBEIDSVOORWAARDEN EN -OMSTANDIGHEDEN	61
TIJDSREGISTRATIE	62
AUTONOMIE	62
FYSIEKE VERGADERINGEN EN ONLINE VERGADERINGEN.....	63
INNAME VAN DE KANTOORRUIMTE.....	64
DE TEAMOVEREENKOMSTEN	64
ERGONOMIE.....	65
FLEXIBILITEIT VOOR MINDER EVIDENTE JOBS	65
VERBONDENHEID	65
ERVARING VAN MEDEWERKERS	66
ORGANISATION 13	67
POLITIQUE DE MISE EN PLACE DU TÉLÉTRAVAIL	67
ENJEUX SOULEVÉS EN MATIÈRE DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL.....	68
RÉSUMÉ EN TERMES DE BIEN-ÊTRE PAR RAPPORT AU TÉLÉTRAVAIL	68
ORGANISATION 14	69
POLITIQUE DE MISE EN PLACE DU TELETRAVAIL	69
ENJEUX SOULEVES EN MATIERE DE BIEN-ETRE AU TRAVAIL.....	69
RESUME EN TERMES DE BIEN-ETRE PAR RAPPORT AU TELETRAVAIL	70
 REFERENTIELIJST	 71

Introductie

Dit caseboek is het resultaat van de onderzoeksopdracht “Impact van nieuwe arbeidsvormen en -organisaties (hybride werken) op het welzijn op het werk.” Dit onderzoek is uitgevoerd door onderzoekers van het Brussels Institute for Social and Population Studies (BRISPO-VUB) en het Centre Metices (ULB) in opdracht van de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (FOD WASO). Het onderzoek sluit aan bij verschillende doelstellingen van hoofdstuk 1 (thematische doelstellingen) van het Nationaal Plan voor de Verbetering van het Welzijn van Werknemers (2021-2027), een actieplan van de minister van Werk in samenwerking met de sociale partners van de Hoge Raad voor de Preventie en Bescherming op het Werk.

De onderzoekers en de FOD WASO willen antwoorden bieden op twee belangrijke vragen: (1) Wat is de impact van nieuwe arbeidsvormen op elementen die kenmerkend zijn voor de ‘arbeidsnorm’, zoals eenheid van werkplek, afbakening van arbeidstijd, stabiliteit van de loonarbeidsverhouding en de rol van de werkgever als aanspreekpunt? En (2) wat is de impact van deze nieuwe arbeidsvormen op de preventie van psychosociale risico’s op het werk?

Dit caseboek, inclusief bijbehorende checklists, fungeert als een inhoudelijke en praktische leidraad voor werkgevers, onderzoekers en iedereen die zich bezighoudt met welzijn op het werk in België. Het caseboek bestaat uit twee delen. Het eerste deel behandelt de huidige onderzoeksliteratuur over telewerk en de preventie van psychosociale risico’s. Dit literatuuroverzicht belicht het belang van preventie en de factoren die bij telewerk een rol spelen in de gevolgen voor het welzijn van werknemers. Het tweede deel omvat eerst de methodensectie, waarin de rekrutering en selectie van veertien praktijkvoorbeelden worden toegelicht, gevolgd door een samenvatting van deze praktijkvoorbeelden.

Dit caseboek biedt een essentiële context voor de bijbehorende checklists die zijn ontwikkeld in het kader van hetzelfde project. Deze checklists zijn ontworpen om stakeholders, zoals werkgevers en HR-professionals, te ondersteunen bij het reflecteren op hun welzijnsbeleid in de context van telewerk. Door het overzicht van veertien praktijkvoorbeelden in dit caseboek kunnen stakeholders inzicht krijgen in de verschillende benaderingen van welzijn op het werk binnen hybride werkstructuren. De praktijkvoorbeelden illustreren zowel goede als minder effectieve praktijken in de preventie van psychosociale risico’s. De checklists helpen vervolgens deze inzichten te vertalen naar concrete actiepunten en evaluaties, zodat organisaties hun beleid kunnen afstemmen op de specifieke uitdagingen en mogelijkheden van telewerk.

Samen vormen het caseboek en de checklists een waardevol instrument voor organisaties die streven naar een gezonde en ondersteunende werkplek in een steeds veranderende werkomgeving.

Deel 1 : Literatuuroverzicht

Dit beknopt overzicht van de literatuur bespreekt een aantal definities en theoretische kaders van hybride werken en psychosociale risico's. Er wordt ook een overzicht gegeven van bestaand onderzoek naar de psychosociale gevolgen van hybride werken. Speciale aandacht gaat naar aspecten zoals werk-privébalans, sociale isolatie, en psychologisch welzijn.

Wat is hybride werk?

De recente COVID-19-pandemie betekende voor een groot deel van de werknemers in België dat zij hun werktaken gedurende een lange periode van thuis dienden uit te voeren. Hoewel dat voltijds telewerk, in eerste instantie werd geassocieerd met tal van voordelen zoals minder pendeltijd, meer werkautonomie en een betere werk-privébalans (Reuschke, 2019; Nijp et al., 2016), kwamen ook verschillende uitdagingen aan het licht. Werknemers wezen op gevoelens van eenzaamheid en isolatie, werkgevers maakten zich zorgen over de werkbetrokkenheid en verbinding, en leidinggevendenden moesten hun manier van leidinggeven aanpassen (Galanti et al., 2021; Charalampous et al., 2019).

Al gedurende de pandemie ging het publieke debat over hoe werk er in de toekomst zou uitzien. Er werd voorzichtig gesuggereerd dat de meeste organisaties naar een vorm van hybride werken zouden evolueren, waarbij werknemers niet meer voltijds vanuit kantoor werken, maar ook de mogelijkheid hebben om thuis of op andere locaties hun werk uit te voeren. Want hoewel de pandemie verschillende pijnpunten van werken op afstand blootlegde, gaven de meeste werknemers aan niet meer voltijds naar kantoor te willen terugkeren (Moens et al., 2022). Ook werkgevers zien hoe afstandswerk hen kosten kan besparen en tegelijk een hulpbron kan zijn voor het welzijn van hun werknemers (Hill et al., 2008b). 'Hybride werk' biedt in dat opzicht het beste van twee werelden. Het is geen voltijds afstandswerk en geen voltijds werk op kantoor, maar bevindt zich ergens daartussenin (Choudhury et al., 2022).

Hoewel het dus op het eerste gezicht eenvoudig lijkt om hybride werk te begrijpen als een combinatie van kantoor- en afstandswerken, is er in de onderzoeksliteratuur geen consensus over de precieze definitie. Het concept wordt vaak in verschillende onderzoeksdisciplines en contexten gebruikt, wat leidt tot verschillende interpretaties (Eurofound, 2023). Zo wordt hybride werk soms beschreven als een individuele werkregeling waarbij werknemers een deel van hun reguliere werktijd op kantoor doorbrengen en een ander deel thuis of op een andere locatie, zoals onderweg, in een openbare ruimte of in een hotel (International Labour Organization, 2021 ; Halford, 2005). In dat opzicht overlapt 'hybride werk' vaak met de meer recentere definities van telewerk (Eurofound, 2023). Recente publicaties brengen echter de vraag naar voren of 'hybride werk' slechts een voortzetting is van eerdere vormen van op afstand werken en telewerk, of dat het eerder een stap is naar een geheel nieuwe categorie van werk. Zo stelt Eurofound (2023) bijvoorbeeld dat 'hybride werk' elementen bevat die verder gaan dan telewerk. Volgens hen richt 'telewerk' zich voornamelijk op werken op afstand, terwijl 'hybride werk' zich richt op een breed scala aan aspecten, waaronder de ruimtelijke, temporele, technologische en sociale dimensies van werk. Daarnaast benadrukken ze dat 'hybride werk' niet alleen op individueel niveau plaatsvindt, maar ook op team- en organisatieniveau. Er is, inderdaad, onderzoek dat 'hybride werk' beschouwt als een organisatie-model waarbij een deel van een organisatie of team (regelmatig) op afstand werkt, terwijl een ander deel voltijds op kantoor werkt (Countouris et al., 2023 ; Hopkins & Bardeel,

2023; De Souza Santos & Ralph, 2022 ; Grzegorzczuk et al., 2021). Deze benadering houdt rekening met beide groepen werknemers, in tegenstelling tot individuele benaderingen waarbij dit minder of helemaal niet het geval is.

De betekenis die men aan hybride werk geeft, lijkt sterk af te hangen van de project- of onderzoeksdoelstellingen. Toch zijn er enkele kenmerken die in de meeste definities terugkeren. Fundamenteel is de overgang van een traditionele werksetting, waar werknemers tussen grofweg 9 en 17 uur op dezelfde locatie werken, naar een meer flexibele werksetting. Deze verschuiving wordt aangestuurd door organisatorische afspraken en gefaciliteerd door technologie, waardoor werk steeds meer plaats- en tijdsafhankelijk wordt (Eurofound, 2023). Hybride werk kan verschillende vormen aannemen, variërend van meer tot minder flexibel, waarbij kantoor- en thuiswerk, maar ook werk onderweg, bij klanten of in een hotel kunnen worden gecombineerd (EU-OSHA, 2023).

In dit caseboek willen we vooral nagaan welke psychosociale risico's er aan hybride werk zijn verbonden, wat de oorzaken zijn en welke mechanismen er kunnen worden aangewend deze te voorkomen. We gebruiken daarom de term 'telewerk' om te verwijzen naar individuele werkpraktijken waarbij werknemers regelmatig of occasioneel op afstand werken met behulp van ICT, zonder daarbij naar een specifieke locatie te verwijzen. 'Hybride werk' daarentegen wordt gebruikt om te verwijzen naar de bredere werkomgeving waar een deel of alle werknemers frequent op afstand werken. We kiezen ervoor niet te focussen op specifieke temporele of ruimtelijke configuraties van 'hybride werk', maar erkennen dat er verschillende vormen kunnen zijn. Wel hebben we aandacht voor de technologische, ruimtelijke, temporele en sociale aspecten, en voor het feit dat de individuele telewerkpraktijk ook een invloed heeft op andere werknemers, met name diegenen die niet of weinig op afstand werken.

Wat zijn psychosociale risico's?

Psychosociale risico's verwijzen naar de kans dat één of meerdere werknemers psychische schade ondervinden, al dan niet in combinatie met lichamelijke schade. Deze risico's, zoals stress, angst, depressie en burn-out, vinden vaak hun oorsprong in de wijze waarop werk wordt georganiseerd. Het Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk toont aan dat deze risico's aanzienlijk zijn binnen Europese werkomgevingen. Uit de PULSE-vragenlijst blijkt dat 39% van de Europese werknemers (EU-27) in de twaalf maanden voorafgaand aan het onderzoek een algemeen gevoel van vermoeidheid rapporteerde. Daarnaast ervoer 27% stress, angst of depressiviteit, vaak direct veroorzaakt of verergerd door hun werk (OSH-Pulse, z.d.). In België heeft het RIZIV (z.d.) vastgesteld dat het aantal werknemers dat langer dan één jaar arbeidsongeschikt is door depressie of burn-out tussen 2016 en 2021 met 46% is gestegen.

Psychosociale risico's kunnen de werkprestaties beïnvloeden, de sociale relaties op de werkvloer verstoren en leiden tot een verhoogde druk op de gezondheidszorg (Cordes & Dougherty, 1993). Data uit zowel nationale als internationale onderzoeken wijzen op een duidelijke toename van psychosociale klachten, wat de urgentie van preventieve maatregelen onderstreept. De preventie van psychosociale risico's is niet alleen in het belang van de werknemer, maar ook van de werkgever en de bredere samenleving. In België is de werkgever verantwoordelijk voor het voorkomen van deze risico's en moet hij, wanneer ze zich voordoen, passende maatregelen nemen (Belgisch kenniscentrum over welzijn op het werk, 2024). Dergelijke risico's vinden hun oorsprong vaak in de arbeidsomgeving, waarin factoren zoals werkorganisatie, taakhoud, arbeidsvoorwaarden, werkomstandigheden en interpersoonlijke relaties een rol spelen (Cox, 1994). Dit zijn aspecten waar de werkgever tot op zekere hoogte invloed op kan uitoefenen en structurele veranderingen in kan doorvoeren.

Naast traditionele werkomgevingen brengen nieuwe werkvormen zoals telewerk en hybride werk zowel kansen als uitdagingen met zich mee. Hoewel deze werkvormen vaak worden gepromoot vanwege hun positieve effecten op welzijn en werk-privébalans, tonen onderzoeken aan dat ze ook gepaard kunnen gaan met psychosociale risico's (Publication Office of the European Union, 2024). In het eerste deel van dit caseboek presenteren we een literatuuroverzicht van de psychosociale risico's die geassocieerd worden met telewerk en hybride werk, en vooral welke factoren daarbij een rol spelen. De literatuur is geordend volgens het schema van de 5A's, een model dat de belangrijkste risicobronnen voor psychosociaal welzijn beschrijft (Belgisch kenniscentrum over welzijn op het werk, 2024). De 5A's zijn in theorie geïsoleerde aspecten, maar in de praktijk beïnvloeden ze elkaar vaak. Zo heeft de taakverdeling en organisatiestructuur invloed op de arbeidsverhoudingen en de arbeidsinhoud en vice versa.

- **Arbeidsorganisatie:** Dit betreft de organisatiestructuur, het beleid, de taakverdeling en de managementstijl.
- **Arbeidsinhoud:** Deze heeft vooral te maken met de complexiteit en variatie van de werktaken, de emotionele en psychische belasting van het werk, etc.
- **Arbeidsvoorwaarden:** Dit omvat alles wat betreft de arbeidsovereenkomst, de arbeidstijdregelingen, de opleidingsmogelijkheden, loopbaanbeheer, evaluatieprocedures, etc.
- **Arbeidsomstandigheden:** Dit verwijst naar de fysieke werkomgeving, zoals de inrichting van de arbeidsplaatsen, arbeidsuitrustingen, lawaai, verlichting en verluchting, werkposities, etc.
- **Arbeidsverhoudingen:** Dit slaat op de sociale relaties op het werk zoals tussen collega's of leidinggevenden en de kwaliteit van die relaties.

Arbeidsorganisatie

Telewerk is op zich niet nieuw. Al in de jaren zeventig van de vorige eeuw werd telewerk naar voren geschoven als een werkvorm die oplossingen kon bieden voor mobiliteitsproblemen, de stijgende huurkosten van kantoorgebouwen en het welzijn van werknemers (Messenger, 2019 ; Nilles, 1975). Toch bleef de afgelopen decennia het aandeel werknemers dat soms of gewoonlijk thuiswerkt relatief laag. Cijfers van Statbel (2021) geven aan dat aan het begin van deze eeuw ongeveer 6 à 8 procent van de loontrekkenden soms of gewoonlijk van thuis werkten. Dat aandeel steeg in 2019 gestaag naar 18,9%. Het aandeel telewerkers varieert ook sterk tussen sectoren en beroepsgroepen. In bepaalde beroepen is het eenvoudiger op afstand werken dan bij andere, omwille van de technologische, sociale of fysieke kenmerken van een job. Toch wijzen onderzoekers erop dat de trage groei van telewerk niet alleen het gevolg is van het aard van het werk. Cijfers van Eurofound (Sostero et al., 2020) tonen dat in 2018 ongeveer 37% van de jobs in de EU-27 landen 'telewerkbaar' zijn, maar dat slechts 15% van de werkenden effectief telewerkt. Dat noopt auteurs te concluderen dat geleidelijke groei van telewerk niet zomaar het gevolg is van technologische ontwikkelingen, maar toch ook wel van organisatorische beleidskeuzes (Gagneur & Noûs, 2021 ; Sostero et al., 2020).

Tot voor de pandemie was de modale telewerker, een hoogopgeleide man die een job uitoefende die gekenmerkt wordt door een zekere variatie complexiteit in de werktaken (Lopez-Igual & Rodriguez-Modrono, 2020). Het is een werknemer die gepassioneerd door zijn job is en sterk aanleunt bij het idee van 'de ideale werknemer'. Een werknemer die, ook al werkt hij op afstand, te vertrouwen is en zijn werk uitvoert (Lott & Abendroth, 2020). De pandemie maakte op korte tijd komaf met die modale telewerker. Onder de toen heersende gezondheidsmaatregelen werd iedereen die op afstand kon werken, geacht dat ook te doen. In

2020 steeg in België het aantal ‘thuiswerkers’ naar 29%. Vooral in bepaalde beroepsgroepen, zoals administratief personeel en technische & verwante beroepen valt een opvallende stijging te noteren (Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen, 2024; Statbel, 2021). Een recent rapport van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (2024) bevestigt die trend met een sterke toename in het aantal telewerkers in industriële sectoren en de groot- en kleinhandel, en bij beroepsgroepen zoals de uitvoerende bedienden. Toch wordt in dat rapport ook aangestipt dat voor sommige beroepsgroepen, zoals kortgeschoolde en geschoolde arbeiders en technici, het aandeel werknemers waarvoor telewerk niet mogelijk is, ondanks de toegenomen telewerkmogelijkheden, stijgt. Die ontwikkelingen nopen sommige auteurs te stellen dat in de toekomst er mogelijk een grotere kloof zal ontstaan tussen werknemers die kunnen en mogen telewerken en werknemers die niet kunnen en mogen telewerken en dus ook niet van de vele voordelen van telewerk kunnen genieten (Sostero et al., 2020).

Veel bedrijven leunen traditioneel gezien op zichtbaarheid en nabijheid wat betreft de interne samenwerking en opvolging van werknemers. Bij telewerken komt die manier van werken onder druk te staan. Telewerkers zijn minder zichtbaar voor collega’s en leidinggevenden en dat heeft natuurlijk gevolgen voor samenwerking en leiderschap (Sewell & Taskin, 2015). In de onderzoeksliteratuur worden flexibele werkregelingen zoals telewerk vaak in één adem genoemd met meer horizontale organisatiestructuren, waarbij werknemers zelf directer betrokken worden en meer autonomie hebben. Coachend leiderschap, dat vaak gericht is op outputgericht denken en onderling vertrouwen kan een effectieve benadering zijn om werknemers meer zeggenschap te geven (Basile & Beauregard, 2016; Lombardo & Mierzwa, 2012). Toch wijzen sommige auteurs erop dat telewerk in bepaalde gevallen net samen gaat met meer controle vanuit de werkgever. Enerzijds door meer subtielere vormen van controle, zoals het in stand houden van een bepaalde bedrijfscultuur die gericht is op een rigide manier van werken, maar ook door explicietere vormen zoals tracking- of monitoringsoftware (Chung, 2018; Sewell & Taskin, 2015). Dergelijke controlemechanismen kunnen niet alleen een gevoel van wantrouwen onder werknemers creëren, maar kunnen ook in het slechte geval ook de voordelen van telewerk of hybride werk teniet doen.

Hoewel er tegenwoordig bedrijven zijn die, zoals Amazon, telewerk links laten liggen, zijn er ook bedrijven die net sterk inzetten op telewerk (VRT NWS, 2024). De manier waarop die bedrijven hun telewerkbeleid aanpakken kan bepalend zijn voor het succes van telewerk in termen van welzijn en gezondheid. Zo is er in de onderzoeksliteratuur relatief veel eensgezindheid over de negatieve gevolgen van het verplicht karakter van telewerk. Hybride werk of telewerk heeft de beste werknemersuitkomsten wanneer werknemers zelf de keuze hebben om te kiezen of ze al dan niet op afstand werken. Veel bedrijven stellen, vaak uit praktische overwegingen, ook een telewerkbeleid op waarbij er afspraken worden gemaakt over de frequentie of intensiteit waarmee er op afstand kan worden gewerkt. Eerder onderzoek stipt ook aan dat dit een belangrijke factor is qua welzijnsuitkomsten. Onderzoek van Golden & Veiga (2005) en Virick et al. (2010) concluderen, bijvoorbeeld, dat er een zekere curvilineaire relatie bestaat tussen telewerkintensiteit en uitkomsten zoals jobtevredenheid. Dat wil zeggen dat de jobtevredenheid van werknemers toeneemt tot naarmate men meer werkuren op afstand werkt of toch tot op een zeker punt. Vanaf werknemers een hoge mate van telewerkintensiteit hebben topt die jobtevredenheid af en kent die zelfs een afname. Henke et al. (2016) onderzochten de impact van telewerkintensiteit op gezondheidsrisico’s. Zij merken in eerste instantie op dat werknemers die een gemiddelde telewerkintensiteit hebben de minste gezondheidsrisico’s (risico op depressie en lage fysieke activiteit) lopen in vergelijking met werknemers die niet telewerken of werknemers die aan een hoge intensiteit telewerken. Het risico op stress neemt toe naarmate men meer gaat telewerken.

Op basis daarvan zou men dus kunnen stellen dat een gemiddelde telewerkintensiteit eigenlijk de beste uitkomsten biedt voor de werknemer. Maar in hun onderzoek merken Henke et al. (2016) ook op dat de directe relatie tussen telewerkintensiteit en gezondheidsuitkomsten eigenlijk relatief klein is. De kans op gezondheidsrisico's bij telewerk lijkt veel meer af te hangen van het functieniveau of de klinische ernst van de aandoening, dan de intensiteit waarmee men telewerkt. Die bevinding komt ook terug in enkele andere recentere studies. Vander Elst et al. (2017) merken ook op dat de hoeveelheid telewerk op zich geen directe invloed heeft, tenzij wat betreft de sociale steun van leidinggevend en collega's. In plaats daarvan zijn het de jobkenmerken en de werkomgevingsfactoren die een belangrijkere rol spelen. Ook in de uitgebreide meta-analyse van Gajendran et al. (2024) wordt aangehaald dat de invloed van telewerkintensiteit op werknemersuitkomsten eerder bescheiden is. De gunstige uitkomsten van telewerk komen vooral door een toename in de autonomie die werknemers ervaren. Al stippen de onderzoekers aan dat die bescheiden positieve effecten geneutraliseerd worden door een toename in isolatie bij een verhoogde intensiteit van telewerk. Niet zozeer de hoeveelheid telewerk, maar eerder de werkkenmerken en werkomgevingsfactoren zoals sociale steun van leidinggevend en collega's, evenals de mate van autonomie die werknemers ervaren, zijn bepalende factoren.

Arbeidsinhoud

De arbeidsinhoud heeft betrekking op de aard van het werk en de werktaken die worden uitgevoerd. Het gaat dan specifiek over de complexiteit van de werktaken, de variatie, het werktempo, de autonomie waarover werknemers beschikken met betrekking tot het uitvoeren en organiseren van hun werk, alsook de emotionele en psychologische belasting van het werk. Telewerk wordt in de meeste gevallen gekenmerkt door werk dat voornamelijk met behulp van informatie- en communicatietechnologie wordt uitgevoerd. De modale telewerker – hoewel digitaal werk niet exclusief voorbehouden is aan telewerk – spendeert een groot deel van de dag achter de computer, smartphone of andere digitale hulpmiddelen (Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen, 2024).

Deze toenemende afhankelijkheid van digitale hulpmiddelen leidt tot een toename in connectiviteit met collega's en de organisatie. Verschillende studies wijzen echter op mogelijke negatieve effecten van deze digitale connectiviteit, met name op het gebied van cognitieve en mentale belasting (Arnold, Goldschmitt & Rigotti, 2023). De toegankelijkheid en snelheid waarmee digitale vergaderingen worden georganiseerd en digitale interacties plaatsvinden, leiden vaak tot een constante stroom van informatie en communicatie. Werknemers die vaak digitaal werken, waaronder telewerkers, worden daarom vaak geconfronteerd door verschillende digitale prikkels, zoals e-mails en chats, die zij dienen te verwerken (Brown et al., 2021).

Een goed voorbeeld is het recente fenomeen van de 'zoom fatigue'. Gedurende de coronapandemie werden veel werknemers die verplicht op afstand moesten werken geconfronteerd met een toename van het aantal digitale interacties en online vergaderingen. Verschillende auteurs rapporteren hoe dat bij veel werknemers tot vermoeidheid en uitputting leidde (Bailenson, 2021). Het is namelijk zo dat digitale interactie meer (cognitieve) inspanning vereist dan een gewone fysieke ontmoeting. De communicatie vindt vaak via tekst plaats of er is beperkt visueel contact wat het moeilijk maakt om non-verbale signalen op te pikken (Van Steenbergen et al., 2017; Dennis et al., 2008). Iannuzzi & Campolongo (2023) wijzen op het gevaar dat digitale communicatie in telewerkcontexten kan leiden tot meer overlappende

gesprekken, en meer multitasking waardoor werknemers hun werktijd sneller als gefragmenteerd en overvol percipiëren. Een recent rapport van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (2024) werpt z'n licht op de situatie in Vlaanderen. De data van hun werkbaarheidsmonitor wijzen erop dat niet de mate van telewerk de werkdruk of werklast verhoogt, maar vooral de mate van connectiviteit. Zij zien een evolutie van een toenemende connectiviteit tussen werkgever en werknemer, ongeacht of die telewerkt of niet, die op z'n beurt een belangrijke rol speelt in de toenemende ervaren werkdruk en werklast.

Telewerk wordt vaak gepresenteerd als een werkvorm die werknemers meer vrijheid biedt om zelf te bepalen hoe en wanneer zij hun taken uitvoeren. Een studie van Schulze et al. (2023) rapporteert een bescheiden verband tussen telewerken en een verhoogde controle over de volgorde van taken. Evenzo ontdekten Parker et al. (2022) dat telewerkers meer controle ervaren over hun werkroosters in vergelijking met kantoorwerkers. Tietze et al. (2009) en Kelliher & Anderson (2008) hebben ook vastgesteld dat telewerkers meer autonomie hebben over hun dagelijkse routines, wat leidt tot een verbeterde horizontale coördinatie tussen medewerkers. Qu & Yan (2022) en Wheatley (2020) melden bovendien dat telewerkers een grotere controle ervaren over hun werkritme dan hun collega's op kantoor. Telewerkers worden vaak geacht zelf structuur aan te brengen in hun werkdag, doelen te stellen en hun eigen werk te evalueren (Silva et al., 2022; Taskin & Devos, 2005). Hoewel deze verantwoordelijkheden kunnen bijdragen aan een groter gevoel van autonomie en het werk uitdagender kunnen maken, leiden ze ook tot een toename in taken. Hierdoor ontstaan nieuwe eisen op het gebied van besluitvorming en werkplanning, wat op z'n beurt kan resulteren in een verhoogde werkintensiteit (Kubicek et al., 2021 ; Weinert et al., 2015).

Echter, uit bevindingen van andere studies blijkt dat deze toegenomen autonomie niet gelijkmatig wordt ervaren door alle telewerkers. Zo ontdekten Fana et al. (2020) dat werknemers in callcenters of sterk gereguleerde werkomgevingen vaak slechts een minimale of zelfs geen toename in autonomie rapporteren bij de overstap naar telewerk.

Bovendien hebben verschillende studies een zogenaamd "corona-effect" opgemerkt, waarbij de aanvankelijke toename in autonomie voor werknemers tijdens de pandemie werd gevolgd door een afname in de periode na de pandemie. De werknemers uit de studies van Iannuzzi & Campolongo (2023) en Fana et al. (2020) rapporteerden dat, naarmate telewerk of hybride werk meer ingeburgerd werd, hun werk meer gestandaardiseerd en routinematig werd. Vooral werknemers die voor de coronapandemie een werkomgeving hadden waarbij gestandaardiseerde werkprocessen hen vreemd waren, merkten die verschuiving op. Sommige werknemers ervaren daarom een vermindering van hun autonomie of worden geconfronteerd met nieuwe vormen van organisatorische controle (Ikegami, Baba & Fujuni, 2023).

Arbeidsvoorwaarden

In telewerkonderzoek wordt weleens het onderscheid gemaakt tussen telewerkregelingen die informeel van aard zijn en telewerkregelingen die formeel van aard zijn. Bij informeel telewerk wordt afstandswerk rechtstreeks tussen de individuele werknemer en de leidinggevende of werkgever georganiseerd zonder dat die afspraken ergens geformaliseerd worden. Formeel telewerk daarentegen kenmerkt zich wel door vaste afspraken tussen werkgever en werknemers omtrent afstandswerk, maar evengoed over de werkuren (De Menezes & Kelliher, 2016). Uit de telewerkliteratuur blijkt dat of telewerk formeel of informeel geregeld is kan leiden tot verschillende uitkomsten (Swcharz & Abendroth, 2024; Troup & Rose, 2012). Informele telewerkregelingen worden vaak geassocieerd met meer flexibiliteit en vrijheid. Er is geen algemeen kader, waardoor werkuren of de werkplek gemakkelijk kunnen ingevuld worden

naargelang de individuele behoeften en noden van de werknemer. Toch wijzen auteurs ook op de mogelijke negatieve gevolgen van informele telewerkregelingen. Ze kenmerken zich vaak door een gebrek aan transparantie. Regelingen worden niet officieel vastgelegd en kunnen sterk variëren tussen individuele werknemers, hetgeen gevoelens van ongelijkheid kan aanwakkeren. De ene werknemer krijgt iets, terwijl de andere daar geen toegang toe hoeft omdat, bijvoorbeeld, de leidinggevende niet akkoord gaat (Atkinson & Hall, 2009; Beauregard, 2014). Bovendien kan zo'n gebrek aan een duidelijke basis of formeel kader het gevoel versterken dat telewerk iets is dat men moet "verdienen" en dat in geval van mindere prestaties ook weer snel kan worden afgenomen (Chung, 2022).

Hoewel werknemers bij telewerk vaak meer flexibiliteit genieten, blijkt uit allerhande cijfers – ook in België – dat telewerkers gemiddeld meer werkuren verzetten dan hun collega's op kantoor. In de literatuur wordt dat weleens de 'flexibiliteitsparadox' genoemd. Hoe meer flexibiliteit werknemers hebben, hoe meer ze tijd besteden aan hun werk. Auteurs zoals Chung (2018, 2022) en Mazmanian et al. (2013) besteden in hun werk veel aandacht aan die 'flexibiliteitsparadox' en de mogelijke verklaringen. Eén van de pistes die vaak bewandeld wordt om die toename in werkuren te verklaren, is dat werknemers nog vaak te maken krijgen met een 'flexibiliteitsstigma', waarbij flexibel werk onderworpen wordt aan vooroordelen of negatieve percepties. Het gaat dan vaak om de perceptie dat werknemers die telewerken minder productief of minder bij hun werk betrokken zijn. Het zijn zulke percepties, hetzij expliciet of impliciet, het gevoel opwekken dat men zich moet bewijzen om telewerk te verdienen. In dat opzicht, hebben formele telewerkregelingen het voordeel dat meer duidelijkheid scheppen aan de hand van een algemeen kader. Een studie van Lu et al. (2023) onderzocht de impact van flexibele werktijden op de tijdsbesteding bij werknemers. Hun resultaten toonden aan dat werknemers met beperkte flexibele werktijden – flexibiliteit maar met een blok vaste werkuren - meer aan vrije tijd besteden dan werknemers die onbeperkte flexibele werktijden hebben of werknemers die helemaal geen flexibele werkuren hebben. De auteurs stellen dat het limiteren van flexibele werktijden kan helpen om overwerk tegen te gaan en werknemers een kader te geven om een betere werk-privébalans te zoeken. Hetzelfde valt geluid weerklinkt in het werk van Schwarz & Abendroth (2024). Zij stellen dat een formele telewerkregeling, in tegenstelling tot informeel telewerk, een middel kan zijn om de werk-privébalans van werknemers te verbeteren. Al plaatsen zij ook een belangrijke kanttekening daarbij. In de praktijk is het verschil tussen informeel en formeel telewerkregeling complex. Formele telewerkregelingen scheppen dan wel afspraken en verwachtingen, ook in deze context kunnen werknemers geconfronteerd worden met een prestatiecultuur of met een hoge werklast, waardoor die risico's op overwerk niet per se verdwijnen.

Het Belgisch wetgevend kader probeert die mogelijke negatieve gevolgen van overwerk bij flexibele werkregelingen te counteren. Het cao nr. 85 stelt dat werkgevers verplicht zijn om formele schriftelijke afspraken te maken over zaken als de locatie en frequentie van telewerk, vooral bij structureel telewerk (Belgisch kenniscentrum over welzijn op het werk, 2024). Het 'recht op deconnectie', dat deel uitmaakt van de arbeidsovereenkomst, dient bovendien om werknemers te beschermen tegen de mogelijke gevaren van overwerk buiten de reguliere werktijden die gepaard gaan met meer flexibel werk. Het dient ook als een stimulans om werkgevers en werknemers samen duidelijke richtlijnen en afspraken rond telewerk te laten maken (Publications Office of the European Union, 2024).

Een tweede aspect van de arbeidsvoorwaarden dat relatief veel aandacht krijgt bij telewerken is professionele isolatie. Als telewerker is men minder zichtbaar voor leidinggevend, collega's en de werkgever tout court, dat kan mogelijke consequenties hebben voor de

professionele ontwikkeling van werknemers (Gajendran & Harrison, 2007; Duxbury et al., 1998; Shamir & Salomon, 1985). Zo kaart onderzoek aan dat hybride werkomgevingen een impact hebben op de kennisuitwisseling binnen de organisatie. Dat maakt het voor werknemers moeilijker om op een laagdrempelige en informele manier te leren (Van Steenbergen et al., 2018). Het is ook lastiger voor leidinggevendenden of collega's om potentiële problemen op te merken (Kurland & Bailey, 1999). In onderzoek wordt daarom vaak het belang van goed leiderschap en een goede omkadering benadrukt (Deschênes, 2022 ; Spilker & Breugh, 2021). Denk daarbij aan het faciliteren van goede digitale werkingsmiddelen, effectieve communicatie en voldoende opleidingsmogelijkheden (Mihalache & Mihalache, 2021), maar ook het stimuleren van een open feedbackcultuur kan bijdragen aan de ontwikkeling van werknemers in een hybride werkomgeving (Gerards, Grip & Weustink, 2020).

Arbeidsomstandigheden

Eén van de voordelen van telewerk of hybride werk is dat het voor werknemers mogelijk maakt om zelf de controle in handen te nemen wat betreft de omgevingsfactoren. Men kan thuis de verlichting, verluchting, en temperatuur aanpassen naar eigen goeddunken (Mork et al., 2018). Weliswaar gaat zo'n beeld gaat in eerste instantie voorbij aan het feit dat niet elke werknemer thuis over een passende werkruimte beschikt. Niet elke ruimte is thuis voldoende verlicht, verlucht of voldoet aan de ergonomische vereisten waar een kantoorruimte bij de werkgever aan moet voldoen. Uit verschillende studies blijkt dat telewerkers vaak gebruikmaken van keukentafels, banken of bedden als werkplek. Bovendien beschikken vaak niet over het juiste kantoor materiaal zoals een extra scherm of toetsenbord (Du et al., 2022 ; Gosain et al., 2022; Matsugaki et al., 2022; McCallister et al., 2022; Cuerdo-Vilches et al., 2021). Dat heeft negatieve gevolgen voor hun lichaamshouding (Snodgrass et al., 2022; Radulovic et al., 2021). Meer dan één op twee werknemers met telewerk starten, rapporteren een toename wat betreft lichamelijke pijn en ongemakken (McCallister et al., 2022 ; Moretti et al., 2020). Bovendien benadrukken studies dat telewerk niet per se bijdraagt tot meer beweging, maar het sedentair gedrag van werknemers verder doet toenemen (Wilms et al., 2022 ; Furuya et al., 2022) In België is de werkgever verantwoordelijk voor de veiligheid en gezondheid op de arbeidsplek. De wetgever stipuleert dat de werkgever een risicoanalyse dient te maken en moet voorzien in passende ergonomische ondersteuning. Hoewel het thuishkantoor buiten de directe controle van de werkgever valt, wordt deze door cao nr. 85 ook als een arbeidsplek beschouwd die onder de verantwoordelijkheid van de werkgever valt. Men dient dus feitelijk na te gaan of de thuiswerkplek voldoet aan de richtlijnen in verband met de ergonomische belasting bij beeldschermwerk en - in bepaalde gevallen - voor het nodige materiaal zorgen (Belgisch kenniscentrum over welzijn op het werk, 2024).

Het thuishkantoor wordt vaak ook geportretteerd als een werkomgeving waar werknemers – in tegenstelling tot de rumoerige kantoorruimte – in alle rust en stilte hun werktaken kunnen uitvoeren (Fonner & Roloff, 2010). Zeker in een werkcontext die sociaal veeleisend is, kan telewerken mogelijks een goede buffer vormen tegen uitputting (Windeler et al., 2017). Toch biedt telewerk niet altijd rust en concentratie. Uit onderzoek blijkt dat werknemers die telewerken vaak ook meer rolconflicten ervaren. Ten eerste, omdat digitaal werk ervoor zorgt dat de connectiviteit verhoogt. Zoals we onder 'arbeidsinhoud' al beschreven, maakt telewerken dat werknemers moeten omgaan met meer digitale interacties die in sommige gevallen leiden tot versnippering van de werkdag (Delanouije et al., 2019). Ten tweede leeft men in de thuisomgeving ook vaak samen met huisgenoten of kinderen die een impact kunnen hebben op de concentratie en mogelijke afleidingen (Radulovic et al., 2021; Garcia et al., 2022; Delaney et al., 2023). Onderzoek van Delanouije et al. (2019) stelt vast dat telewerkers op

dagen dat ze thuiswerken vaker wisselen tussen werk en thuis, wat kan helpen om werk-thuisconflicten te verminderen. Tegelijkertijd zijn er buiten de reguliere werktijden vaker overgangen van thuis naar werk, wat juist kan leiden tot meer spanningen tussen werk- en privéverplichtingen.

De omslag naar hybride werk brengt voor veel werkgevers uitdagingen en nieuwe mogelijkheden met zich mee met betrekking tot de kantoorruimte (Fayard et al., 2021). Er zijn vaak minder mensen op kantoor waardoor het voor de werkgever praktisch en economisch interessant is om in te boeten aan kantoorruimte. Bovendien veranderen de noden van de werknemers. De focus lijkt vooral te verschuiven naar werkplekken die inzetten op samenwerking en verbinding in plaats van stille, afzonderlijke werkplekken (Johanson, 2022).. Kantoorruimtes waar werknemers in een open ruimte aan werkeilanden zitten zonder een vaste werkplek is niet nieuw. De trend van ‘open offices’ of open kantooropstellingen met specifieke zones voor brainstormen, stille werkzaamheden, of telefoongesprekken, is al langer bezig. Hoewel dergelijke kantooropstellingen werkgevers in staat stellen om de ruimte zo efficiënt mogelijk te gebruiken, zijn ze in de literatuur over welzijn en gezondheid op het werk al langer een bron van zorg (Haapakangas et al., 2018; Gerdenitsch et al., 2017). Open kantooropstellingen bieden niet alleen minder privacy, maar worden ook vaak geassocieerd met meer omgevingslawaai en afleiding, wat potentiële negatieve gevolgen heeft voor stress en productiviteit (Morrison & Macky, 2017). Het gebrek aan vaste bureaus draagt ook bij aan de onpersoonlijkheid van de kantooromgeving. Onderzoek van Morrison & Macky (2017) en Haapakangas et al. (2018) toont aan dat dit kan leiden tot een meer stress, het gevoel van minder controle en autonomie te hebben en een afname van de identificatie met het team.

Eén van de redenen waarom er voor open kantooropstellingen wordt gekozen, is omwille van het verbindende effect. In een post-pandemiecontext ontbreekt onderzoek naar de positieve impact daarop, maar uit onderzoek van voor de pandemie blijkt dat open kantooropstellingen vaak een averechts effect hebben op samenwerking en verbinding tussen collega's. Bernstein & Turban (2018), bijvoorbeeld, komen tot de conclusie dat de hoeveelheid face-to-face-interactie in een open kantooromgeving met 70% daalt. Uit hun data blijkt dat werknemers zich net proberen afzonderen van door hoofdtelefoons te gebruiken of intensief naar hun computerscherm te staren. Gelijkaardige resultaten vallen op te maken uit het onderzoek van Morrison & Macky (2017) bij Australische werknemers. Werknemers zonder vaste werkplek (hot-desks) rapporteerden meer wantrouwen tegenover en slechtere relaties met hun collega's. In een context waarbij steeds meer werknemers op afstand (willen) werken en waarbij sommige werkgevers op zoek zijn naar manieren om werknemers terug te laten keren naar kantoor, bieden zulke inzichten stof tot nadenken. Al in de jaren 90 rapporteren onderzoekers dat één van de belangrijkste redenen om te gaan telewerken de zoektocht naar een stille en rustige werkomgeving is (Huws et al., 1992; Crossan & Burton, 1993). In een context waarbij hybride werk en telewerk veel meer gangbaar is, is het belangrijk om als werkgever kritisch naar de kantooromgeving te kijken en na te gaan hoe zulke omgeving een ondersteunende en stimulerende rol kan spelen in het werklevens van haar werknemers en hoe zo'n omgeving kan bijdragen aan de gezondheid en het welzijn van de werknemer.

Arbeidsverhoudingen

De arbeidsverhoudingen slaan op de sociale relaties op het werk. Deze omvatten zowel de relaties tussen collega's onderling als de interacties tussen werknemers en leidinggevenden, en tussen werknemers en werkgevers. In de context van nieuwe werkvormen, zoals telewerk, wijzen auteurs zoals Jaakson & Kallaste (2010) erop dat er verschuivingen ontstaan in de

verwachtingen en verplichtingen binnen deze relaties. Hun onderzoek, uitgevoerd in Estland, toont aan dat verantwoordelijkheden die normaal gesproken bij de werkgever liggen, zoals het verstrekken van werkmateriaal of het dragen compensatie van internetkosten, bij telewerk vaker op de werknemer terechtkomen. Werknemers accepteren deze verschuiving doorgaans in ruil voor de flexibiliteit die telewerk biedt. Auteurs zoals Sewell & Taskin (2015) en Ajzen & Taskin (2021) benadrukken dat telewerk een ruimte creëert voor heronderhandeling over hoe werk wordt uitgevoerd en over de verdeling van verantwoordelijkheden tussen werknemer en werkgever.

Deze trend naar meer zelfstandigheid van werknemers is echter niet exclusief voor telewerk; het is een bredere ontwikkeling die zich onder de invloed van technologie bij heel wat kenniswerkers in onze Westerse economieën voordoet. Onderzoekers, zoals Pérez-Zapata et al. (2016), waarschuwen voor de risico's van het toenemende HR-discours rond zelfsturing en autonomie. In deze benadering verschuift de verantwoordelijkheid voor, bijvoorbeeld, psychosociale risico's en hoge werkdruk van de werkgever naar de werknemer, waarbij deze risico's worden gezien als het gevolg van persoonlijke keuzes. Dit leidt ertoe dat de werknemer verantwoordelijk wordt gehouden voor het aanpassen van zijn of haar eigen werkcontext, zonder dat er voldoende aandacht is voor de bredere, collectieve werkomgeving. Deze ontwikkeling kan dus zowel kansen bieden als nieuwe uitdagingen creëren voor werknemers.

Eén van andere uitdagingen die in de telewerkliteratuur aan bod komt, is in welke mate telewerk een impact heeft op de werknemersbetrokkenheid. De fysieke werkplek wordt algemeen beschouwd als de plek waar bedrijfscultuur tot stand komt en ook verder wordt onderhouden. Op de werkvloer worden normen en waarden overgedragen, en ontstaan vriendschappen en collegiale relaties (Olson & Olson, 2000; Brunelle, 2013; Halford, 2005). Dat er meer op afstand wordt gewerkt en de werkplek steeds meer een digitale verschuiving kent, zet die eigenschappen wat onder druk. Digitale interacties zijn weinig spontaan en communicatie gebeurt meer gepland en afgebakend dan voorheen. Auteurs rapporteren dat telewerk dan ook kan leiden tot een formalisering van sociaal contact, waarbij informele feedback of informele contacten sterk verminderen (Mirowska & Bakici, 2024; Van Steenbergen et al., 2017).

Recent werk van zowel Zowel Gajendran et al. (2024) als Pudles & Hellemans (2024) benadrukt nogmaals dat sociale steun een cruciale rol speelt wat betreft het welzijn van telewerkers. Gajendran et al. (2024) zien dat de positieve effecten van telewerk, zoals meer autonomie, vaak worden tenietgedaan door de negatieve impact van isolatie. Pudles & Hellemans (2024) constateren dat sociale steun minder belangrijk is bij incidenteel telewerk, maar dat de noodzaak hiervan toeneemt bij frequenter afstandswerk. Toch komen auteurs die onderzoek doen naar de impact van telewerk op gevoelens van isolatie, eenzaamheid, en sociale steun vaak tot tegenstrijdige resultaten. Studies tijdens de coronapandemie geven aan dat voltijds telewerken gevoelens van eenzaamheid en isolatie kan versterken, evenals een verminderde betrokkenheid bij het werk (Andel et al., 2021; Galanti et al., 2021; Van Zoonen & Sivunen, 2021; Wöhrmann & Ebner, 2021). Tegelijkertijd wijzen onderzoeken van vóór de pandemie op een complexer beeld: een veelgeciteerde meta-analyse van Gajendran & Harrison (2007) vond geen significante invloed van telewerk op de kwaliteit van werkrelaties. Golden et al. (2008) en Bentley et al. (2016) zagen ook geen duidelijke effecten van veelvuldig telewerk op gevoelens van isolatie of eenzaamheid. Daarentegen rapporteren andere studies juist een negatieve invloed van telewerk op sociale steun en benadrukken het onpersoonlijke karakter van digitaal werk (Bloom et al., 2014; Sardeshmukh et al., 2012).

De oorzaak van die inconsistente uitkomsten ligt bij het feit dat er minder belangrijke rol lijkt weggelegd voor de factor of men al dan niet telewerkt of hoe vaak men telewerkt. Wat veel crucialer lijkt te zijn, zijn tussenliggende factoren. Spilker & Breugh (2021) tonen aan dat autonomie een belangrijke rol speelt: werknemers die zelf kunnen kiezen wanneer ze telewerken, rapporteren minder negatieve effecten op hun werkrelaties. Daarnaast benadrukken Walz et al. (2023) dat hoge werkeisen in een telewerkomgeving kunnen bijdragen aan gevoelens van isolatie, doordat werk en privéleven steeds meer door elkaar lopen. Evenzo benadrukken Belle et al. (2014) dat de betrokkenheid bij besluitvormingsprocessen een verschil kan maken, waarbij de negatieve impact van telewerken op verbondenheid met de organisatie kleiner is als werknemers actief worden betrokken bij beslissingen en voldoende administratieve ondersteuning krijgen.

Deze onderzoeken benadrukken dat de impact van telewerk op sociale relaties en welzijn niet alleen afhangt van de frequentie van telewerken, maar nog meer van de context waarin dit plaatsvindt, waaronder factoren zoals autonomie en betrokkenheid bij besluitvormingsprocessen. Het is in dat opzicht niet verrassend dat in de onderzoeksliteratuur vaak de nadruk wordt gelegd op het belang van leiderschap. In een telewerkomgeving speelt de leidinggevende meer dan ooit een belangrijke schakel in het organiseren van een werkomgeving waarbij de werknemer verbonden blijft met collega's en met de organisatie (Miglioretti et al., 2022 ; Günther & Hauff, 2022 ; Magnavita et al., 2021). In de vorige punten zoals 'de arbeidsorganisatie' of 'de arbeidsvoorwaarden' werd al aangestipt dat de manier waarop een leidinggevende de werknemers aanstuurt een doorslaggevende factor is. Leiderschap dat gebaseerd is op wederzijds vertrouwen en oog heeft voor het welzijn van de werknemer is cruciaal in werkomgevingen waar niet iedereen op dezelfde locatie werkt en waarbij interacties veelal digitaal plaatsvinden (Yang & Lin, 2022 ; Chen & Sripson, 2022 ; Magnavita et al., 2021 ; Contreras et al., 2020).

Deel 2: Praktijkvoorbeelden

Het tweede deel van dit caseboek biedt de lezer een overzicht van de interviews die zijn afgenomen bij veertien organisaties in België. Eerst worden de stappen beschreven die genomen zijn om 14 praktijkvoorbeelden te selecteren en onderzoeken. Daarna wordt elk praktijkvoorbeeld apart besproken. Voor elk van de praktijkvoorbeelden worden vier onderwerpen besproken: (1) een korte presentatie van de organisatie en de geïnterviewde personen, (2) het telewerkbeleid, (3) het welzijnsbeleid of duurzame preventiestrategieën die zijn ingevoerd, en (4) de mogelijkheden en valkuilen die zijn geïdentificeerd op basis van de gesprekken met de betrokkenen van de respectieve cases.

Het doel van deze praktijkvoorbeelden is dubbel. Ten eerste bieden ze andere belanghebbenden, zoals beleidsmakers en HR-medewerkers, inzicht en context over hoe organisaties in België omgaan met welzijn binnen een hybride werkomgeving. Ze tonen zowel 'goede' als meer twijfelachtige praktijken in de aanpak van de preventie van psychosociale risico's. Ten tweede dienen deze praktijkvoorbeelden als inspiratie voor een checklist die organisaties kunnen gebruiken om hun eigen welzijnsbeleid in een hybride werkomgeving te evalueren en om bredere discussies op gang te brengen.

Methode

In deze methodensectie worden de stappen beschreven die zijn genomen om relevante praktijkvoorbeelden te selecteren en diepgaand te onderzoeken. De eerste fase omvatte de ontwikkeling en verspreiding van een online vragenlijst om inzicht te krijgen in hybride werkpraktijken in Belgische organisaties, resulterend in een gevarieerde selectie van cases. In de tweede fase werden focusgroepen en diepte-interviews gehouden om inzicht te krijgen in de praktijken en uitdagingen met betrekking tot hybride werken. Dit resulteerde in 14 praktijkstudies, waarbij de data later werden geanalyseerd voor verdere verwerking en anonimiteit.

Fase 1: Selectie van praktijkvoorbeelden

In de eerste fase werd een korte online vragenlijst ontwikkeld om inzicht te verkrijgen in de hybride werkpraktijken van organisaties in België. Het primaire doel van deze vragenlijst was om interessante cases te identificeren voor verder onderzoek. Hierbij werden gegevens verzameld over bedrijfsdemografische kenmerken zoals sector (privé, non-profit, publiek), regio (Vlaanderen, Wallonië, Brussel), bedrijfsgrootte, enzovoort. Ook werden contactgegevens verzameld voor vervolgonderzoek (casestudies). De vragenlijst werd verspreid via werknemers-, werkgevers- en sectororganisaties en via onlinekanalen van HR-experts. De vragenlijst werd telkens ingevuld door het hoofd van het HR-departement, de preventieadviseur of een ander lid van het CPBW. In totaal hebben respondenten uit 63 verschillende organisaties de vragenlijst ingevuld. Vanwege de convenience sampling bieden de resultaten geen representatief beeld maar dienden ze enkel als basis voor een gevarieerde selectie van praktijkvoorbeelden.

Vanwege de geringe respons en de weinige bereidheid van organisaties om deel te nemen aan de tweede fase van het project, werd ook rechtstreeks via werkgevers- en werknemersorganisaties gevraagd naar organisaties die bijzondere aandacht besteden aan welzijn en gezondheid binnen een hybride werkomgeving. Op basis van deze doorverwijzingen werden nog eens tien andere organisaties benaderd.

Fase 2: Focusgroepen en diepte-interviews

Voor elke organisatie definitief als praktijkstudie werd geselecteerd, werd eerst een verkenningsgesprek gehouden met de personeelsdirecteur. Tijdens dit gesprek werd specifiek gepeild naar het telewerkbeleid in de organisatie, de organisatorische context, en aandachtspunten met betrekking tot welzijn. Hierbij werd telkens vermeld dat de doelstelling van dit project eruit bestond om zicht te krijgen op "goede praktijken" met betrekking tot de preventie van psychosociale risico's bij hybride werk.

Dit proces resulteerde in 14 praktijkstudies, waarbij telkens eerst een focusgroep werd gehouden en vervolgens enkele diepte-interviews met werknemers werden afgenomen. De focusgroepen brachten deelnemers samen uit diverse functies en niveaus binnen de organisatie en vonden tussen juli 2023 en december 2023 plaats. Deze gesprekken, die doorgaans 1 à 2 uur duurden, bestonden meestal uit een lid van het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk (CPBW) en de personeelsdirecteur, aangevuld met enkele leidinggevenden, werknemers die betrokken zijn bij de praktische uitwerking van het telewerkbeleid en het welzijnsbeleid, en indien mogelijk een werknemersafgevaardigde. Bij de focusgroepen werd gebruik gemaakt van een semigestructureerd topiclijst, zodat er ruimte was voor de specifieke situaties en context van elke organisatie. Er werd tijdens de focusgroepen speciale aandacht besteed aan de remmen en hefboomen die de deelnemers opmerkten inzake preventie van psychosociale risico's.

Vervolgens werden individuele diepte-interviews afgenomen met werknemers om hun persoonlijke ervaringen, percepties en uitdagingen met betrekking tot hybride werken verder te verkennen. Ook deze interviews vonden plaats tussen juli 2023 en december 2023 en werden voornamelijk online gehouden. De werknemers werden geselecteerd en uitgenodigd door de personeelsdienst van het bedrijf. Net als bij de focusgroepen werd gebruik gemaakt van een semigestructureerde topiclijst. Zowel de focusgroepen als diepte-interviews werden opgenomen en later anoniem verwerkt en geanalyseerd. Hieronder volgt een beknopt overzicht van de 14 geselecteerde praktijkvoorbeelden. Meer informatie over elk praktijkvoorbeeld is te vinden in het bijhorende praktijkstudieboek.

Overzicht praktijkvoorbeelden

	Sector	Regio	Aantal werknemers
ORG1	Financiële activiteiten en verzekeringen	Brussel	250+
ORG2	Financiële activiteiten en verzekeringen	Brussel	50-249
ORG3	Industrie	Vlaanderen	250+
ORG4	Industrie	Wallonië	250+
ORG5	Informatie en communicatie	Vlaanderen	250+
ORG6	Openbaar bestuur en defensie	Brussel	50-249
ORG7	Openbaar bestuur en defensie	Wallonië	250+
ORG8	Openbaar bestuur en defensie	Wallonië	250+
ORG9	Openbaar bestuur en defensie	Brussel	50-249
ORG10	Openbaar bestuur en defensie	Vlaanderen	250+
ORG11	Distributie van water; afval- en afvalwaterbeheer en sanering	Vlaanderen	250+
ORG12	Menselijke gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening	Vlaanderen	250+

ORG13	Groot- en detailhandel	Wallonië	250+
ORG14	Onderwijs	Brussel	250+

Organisation 1

Nous avons examiné une organisation du secteur bancaire comptant plus de 10 000 employés. L'étude a inclus deux focus groups : le premier avec une conseillère en prévention et le président du CPPT pour la partie francophone, et le second avec quatre délégués syndicaux. De plus, trois entretiens individuels ont été réalisés avec une déléguée syndicale à 50 %, son manager et un cadre supérieur du service finance.

Politique de mise en place du télétravail

Avant la pandémie de COVID-19, la pratique du télétravail était déjà en place, avec une journée par semaine autorisée et une politique de bureau propre (clean desk) instaurée depuis 2017. Les bâtiments de l'organisation peuvent théoriquement accueillir 50% des employés, y compris ceux à temps partiel. En pratique, on observe une sur-occupation les mardis et jeudis.

Pendant la pandémie, les activités commerciales ont été maintenues en présentiel, mais sont désormais en cours de transition vers le télétravail tout en maintenant les objectifs de rentabilité, par exemple par le biais de rendez-vous commerciaux à distance. Ce changement s'inscrit dans un contexte d'extension du télétravail comme avantage pour tous, mais aussi de fermeture d'agences, marquant un changement structurel. En principe, le télétravail n'est possible dans une fonction qu'après six mois d'ancienneté. Une convention collective encadre cette pratique : le télétravail n'est pas obligatoire, il est révocable et rarement refusé. Il est majoritairement apprécié par les salariés, surtout ceux qui habitent loin. L'organisation du télétravail est de 50% : deux jours de télétravail une semaine, trois jours la semaine suivante, avec un décompte effectué tous les trois mois.

Les employés doivent travailler 7 heures 24 minutes par jour, avec une organisation autonome entre 6h et 22h. Cependant, ils doivent être joignables entre 9h30 et 11h15 et entre 14h15 et 15h30. Chaque équipe, en fonction de son activité, peut ajouter un maximum de 1h30 à cette plage horaire, entre 8h30 et 18h. Il est possible de refuser des réunions en dehors de ces créneaux. Des "team-days" sont organisés, offrant un outil d'auto-gestion pour les collaborateurs. Les espaces sur site sont destinés à chaque équipe, avec la possibilité d'empiéter sur les zones des équipes qui ne sont pas en team-day.

Il existe deux niveaux de suivi du temps de travail: les cadres moyens doivent encore enregistrer leur temps de travail, tandis que les autres n'y sont pas soumis. L'organisation ne propose pas de budget pour l'achat de matériel ergonomique, mais offre des tarifs préférentiels pour des chaises ergonomiques. La compensation des frais à domicile est de 3,5 € par jour de travail, une somme jugée insuffisante par les employés interrogés.

Les employés doivent remplir une check-list électronique sur les points d'attention en matière de bien-être et la transmettre à leur manager et au S.I.P.P.T. Cela permet de vérifier que le lieu de télétravail est conforme à la législation relative au bien-être. Un outil est mis à disposition pour réserver une place de travail sur site, mais il n'est pas toujours utilisé par tout le monde, ce qui peut entraîner un manque de places assises sans que cela soit visible sur l'application. En cas de revendications concernant le manque de place, les données de l'application sont utilisées comme preuve qu'il y a suffisamment de place.

Enjeux soulevés en matière de bien-être au travail

- **Temps de travail réel supérieur au temps de travail prescrit**

« Amour » au travail (« quand on aime on ne compte pas ») : Problème de cadre individuel (manque d'autodiscipline) avec des réponses individuelles (mettre des alarmes soi-même par exemple pour contrôler son temps de travail).

Difficulté de couper : Sur-travail par peur d'avoir l'air fénaiant.

Disponibilité des travailleurs prise en compte pour leur évaluation : Il faut être disponible, en télétravail d'autant plus, ce qui incite à rester disponible en permanence et crée du stress si l'on n'est pas disponible momentanément (urgence, contretemps, etc.).

Horaires de travail non respectés : Des appels et des injonctions à la disponibilité tout au long de la journée, jusqu'à 17h. Des mails consultés en dehors des horaires de travail (tôt le matin : n'est pas toujours considéré comme du « travail »). D'autant plus de dépassement des horaires habituels pour les personnes habitant loin, qui s'épargnent du temps de trajet.

Postes supprimés/non renouvelés : Augmentent la charge de travail de ceux qui restent.

Problèmes: Difficile de mesurer le temps supplémentaire, sans tomber dans le micro-management.

- **Une évolution du management nécessaire**

L'évolution du management est devenue impérative, marquée par un déclin du micro-management au profit d'une évaluation de la productivité étalonnée sur une base mensuelle. Cette transition favorise une relation de confiance accrue entre les managers et leurs équipes, un point salué positivement par les délégués syndicaux.

Les pratiques de management ont également été révisées, avec un recentrage sur les résultats des prestations plutôt que sur le simple temps de travail nécessaire pour accomplir une tâche donnée. Cette approche est complétée par une culture de feedback régulier entre les managers et les employés.

Toutefois, cette exigence de productivité peut s'avérer ambivalente. D'une part, elle encourage les employés à travailler davantage, parfois en dehors des heures conventionnelles, pour améliorer leur rendement et espérer une promotion. D'autre part, elle engendre une crainte de rétrogradation voire de licenciement en cas de performance insuffisante. Cette surveillance généralisée, souvent qualifiée de panoptique, conduit à un auto-contrôle significatif et à un renforcement du contrôle social sur les employés.

Par contraste, un management parfois perçu comme trop indulgent peut accorder une grande autonomie aux employés. Cependant, cette autonomie n'est pas toujours suffisante pour maintenir la motivation, surtout lors de longues périodes sans rendez-vous régulier avec le manager.

- **Des interactions au travail dégradées**

Les interactions quotidiennes se raréfient, par exemple avec la diminution des salutations entre collègues et les défis associés à l'intégration des nouvelles recrues. Les journées d'équipe ("team days") ne remplissent pas toujours leur objectif de favoriser des moments d'interaction privilégiés ; souvent réduites à de simples réunions, parfois en ligne et sans moments spécifiques pour renforcer les liens d'équipe. Ainsi, un "team day" peut s'avérer insuffisant pour développer un véritable esprit d'équipe.

Il existe également des difficultés concernant la circulation des informations, notamment sur les jours de télétravail des collègues, ce qui peut conduire à des situations où l'on découvre au dernier moment que quelqu'un est en télétravail. Cela peut aussi créer des difficultés pour organiser des moments informels entre collègues, parfois entraînant des périodes de solitude lorsque plusieurs jours s'écoulent sans contact avec des collègues ou des managers.

Pour améliorer les interactions dans un contexte de travail hybride, des stratégies sont envisagées telles que prioriser les communications avec les personnes en distanciel lors des réunions hybrides. De plus, dans les plateformes comme Teams, il est possible de modifier son statut en "ne pas déranger" pendant la journée pour éviter les interruptions.

- **Une complexification du rôle de délégué syndical**

Le rôle des délégués syndicaux s'est complexifié, confrontés à des défis tels que la difficulté d'accès aux salariés, parfois travaillant désormais depuis leur domicile. En retour, il est plus ardu pour eux de se faire connaître auprès des employés et d'effectuer leur travail d'information syndicale. Les méthodes traditionnelles comme les tracts ne sont plus aussi efficaces dans des bureaux souvent vides, accentué par la spécificité de l'organisation 1 qui ne dispose pas de panneaux d'affichage pour les informations syndicales.

Pour répondre à cette distance croissante vis-à-vis des syndicats, des stratégies sont envisagées. Il est proposé de mettre en place une autorisation pour utiliser la liste de diffusion des employé·es afin de faciliter le fonctionnement de la représentation syndicale. Cette mesure permettrait non seulement l'accès aux membres affiliés, mais aussi à l'ensemble du personnel, avec par exemple un quota mensuel d'envois de courriels (par exemple, 2 par mois). De plus, il est suggéré de réinstaller des panneaux d'affichage sur site et éventuellement de fournir un local plus visible pour les syndicats.

- **Des locaux jugés peu accueillants**

Le retour sur site est souvent perturbé par le problème récurrent du bruit, particulièrement ressenti lors des jours de forte affluence comme les mardis et jeudis. Bien que des "cabines" dédiées aux appels existent, elles ne sont pas toujours adaptées pour les appels téléphoniques fréquents et brefs qui sont généralement passés assis à son propre bureau, entouré de collègues. Les zones conçues pour le silence sont parfois trop calmes pour être stimulantes et éloignées des interactions avec les collègues, ce qui diminue l'attrait du travail en présentiel, tandis que les espaces de coworking peuvent être trop bruyants, affectant également les relations interpersonnelles plutôt que de les améliorer.

Le bâtiment lui-même n'est pas jugé adéquat, avec une circulation excessive et un niveau de bruit élevé. Les employés se voient souvent contraints d'utiliser des écouteurs ou des bouchons d'oreilles, ce qui limite encore davantage les interactions sociales, qui sont pourtant l'un des avantages majeurs du travail sur site.

- **Une meilleure circulation des informations sur qui télétravaille quand**

Il arrive parfois qu'on découvre au dernier moment que son collègue est en télétravail le jour même, ce qui peut compliquer la coordination et les interactions informelles entre collègues. Cette situation peut entraîner des périodes de solitude lorsque plusieurs jours s'écoulent sans contact avec les collègues ou le manager.

Pour pallier ces défis, plusieurs stratégies sont envisagées. Il est proposé de prioriser les interactions avec les personnes en télétravail lors des réunions hybrides. De plus, dans des plateformes comme Teams, il est possible de modifier son statut en "ne pas déranger" pendant la journée pour éviter les interruptions et faciliter la concentration lors des périodes de travail à distance.

Résumé en termes de bien-être par rapport au télétravail

Le bien-être au travail à distance se décline en deux dimensions principales : physique, notamment l'ergonomie, et psychologique, centrée sur les interactions sociales.

- Mesures pour le bien-être physique :

Il est possible d'acheter des sièges adaptés, mais sans enveloppe budgétaire dédiée, sauf sur présentation d'un certificat médical individuel, ce qui reste marginal. Bien que des informations sur l'ergonomie soient disponibles, leur accessibilité via l'intranet est limitée. La direction encourage le retour en présentiel si le travail à domicile est jugé impossible, justifiant ainsi de ne pas prendre en charge l'équipement nécessaire. Cependant, peu de personnes choisiront cette option, ce qui entraîne un manque d'accompagnement économique pour un équipement de télétravail de qualité. Il est essentiel d'investir dans le télétravail en aménageant les espaces sur site et en fournissant un matériel informatique ergonomique, ainsi qu'en formant les employés aux outils numériques pour réduire le stress lié aux problèmes techniques. Il est également crucial de respecter les congés maladie, évitant ainsi que le personnel ne travaille à la fin de leur période de convalescence, nécessitant une approche rigoureuse.

- Mesures pour le bien-être psychologique :

Les moments conviviaux lors du retour collectif sur site, tels que les repas en commun ou les pauses café, sont proposés sur une base volontaire, mais peuvent entraîner du temps supplémentaire pour les employés, qui les prennent sur leur temps de repos. La direction encourage ces pauses collectives mais rencontre des difficultés pour les organiser efficacement. Les espaces de travail en open space posent problème en raison du bruit ambiant, perturbant les interactions sociales qui sont pourtant valorisées lors du retour sur site. Il est constaté une difficulté à intégrer les nouveaux membres des équipes, augmentant ainsi le risque d'isolement pour les employés et de turnover pour l'employeur. Pour assurer une flexibilité favorable aux travailleurs, il est préconisé de leur accorder le droit de refuser des réunions après une certaine heure (par exemple, après 15h30) et pendant la pause déjeuner

Ces mesures visent à améliorer le bien-être global des employés tant sur le plan physique que psychologique, dans un contexte où le travail à distance et en présentiel coexistent de manière dynamique.

Organisatie 2

Organisatie 2 betreft een bedrijf uit de banksector die zowel actief is in België als in het buitenland. De Belgische tak heeft iets meer dan vijftig werknemers en presenteert zich als een jonge startup. Het bedrijf stelt dat men al enige tijd voor de COVID-19-pandemie ervaring heeft met afstandswerk. Voornamelijk omwille van de samenwerking met het buitenlandse moederbedrijf, waardoor heel wat meetings en taken remote samenwerking vereisen. In deze organisatie spraken met de HR-verantwoordelijke, twee departementshoofden en een viertal van hun werknemers.

Telewerkbeleid

Het hybride werken binnen de organisatie wordt op departementaal niveau ingevuld, waarbij elk departement de vrijheid heeft om zijn eigen regelingen te bepalen. Deze verantwoordelijkheid ligt bij de departementshoofden, maar er is momenteel geen gestroomlijnde afstemming tussen hen. Er bestaat bovendien ook geen consensus tussen HR en de departementshoofden over de frequentie waarop werknemers naar kantoor moeten komen. Het valt op dat afspraken rond telewerk en hybride werk eerder organisch zijn ontstaan. Er is een algemene regel dat men 1 à 2 dagen per week vanop kantoor werkt, maar in realiteit is het vooral het overleg met departementshoofden en teamleden dat bepalend is voor hoe vaak men als werknemer naar kantoor komt. Elke dag is er wel een meeting voorzien waarbij alle teamleden met de leidinggevende een onderhoud hebben.

Recent hebben de respondenten vernomen dat er plannen zijn om een verplichting in te voeren om meerdere dagen per week op kantoor te werken. Tijdens de gesprekken wordt duidelijk dat dit door de respondenten niet wordt gesmaakt. Het wordt beschouwd als zijnde een beperking van de flexibiliteit die zij op dit moment genieten. Bovendien zijn er werknemers waarbij de pendeltijd een pak hoger ligt dan bij collega's en is er te weinig kantoorkaart voor iedereen. Eén van de departementshoofden voelt zich zelfs geroepen om zijn team te beschermen tegen een mogelijke verplichting.

Het welzijnsbeleid

De HR-verantwoordelijke vertelt dat werknemers één keer per jaar een afspraak hebben met de Head of HR, daarnaast is zij ook makkelijk te bereiken doorheen het jaar. De departementshoofden hebben 4 à 5 keer per jaar met haar een gesprek om mogelijke problemen in het team te bespreken. Daarnaast is er nog een "whistleblowadress" waar werknemers naar kunnen mailen als zij problemen bij collega's opmerken. De organisatie engageert zich ook om een welzijnsvragenlijst rond te sturen. Daarnaast proberen ze ook initiatieven rond samenhang op te zetten, zoals bijvoorbeeld een pizzadag. Wanneer er gevraagd wordt naar preventiemaatregelen omtrent psychosociaal welzijn blijkt dat de organisatie geen concrete voorbeelden kan voorleggen. Ze gaan er vanuit dat de verantwoordelijkheid bij de werknemer ligt om aan de alarmbel te trekken wanneer er zich iets voordoet. Van andere geïnterviewde werknemers horen we dat we tips in de vorm van brochures of workshops worden verspreid of georganiseerd over werk-privébalans, werkdruk, en stress op het werk. Men geeft aan dit die mails niet aangenaam zijn om door te nemen en dat de workshops sterk op het individu gericht zijn.

Rond hybride werken en welzijn wordt er, naast enkele initiatieven rond samenhang, ook maar weinig ondernomen. De werknemers geven aan dat er in hun jaarlijks gesprek met HR niet gevraagd wordt naar de impact van hybride werk op hun werkervaringen. De HR-verantwoordelijke vertelt wel dat er, als gevolg van de arbeidsdeal, plannen zijn om een opleiding rond welzijn en deconnectie te organiseren en ook een risicoanalyse uit te voeren om in de toekomst te zien welke extra initiatieven ze nog kunnen implementeren rond preventie op het werk. Tijdens het gesprek deelt de HR-verantwoordelijke een opvallende gedachte omtrent telewerk. Ze beschrijft de situatie van enkele collega's bij de klantendienst die te maken krijgen met lastige klanten en daarbij slachtoffer zijn van racistische uitspraken. Zij stelt dat het voor zulke profielen beter zou zijn dat zij vaak naar kantoor komen om zulke mentale belasting samen te verwerken, in plaats van thuis alleen. Maar de departementshoofden zijn niet akkoord, waardoor die aangepaste telewerkregeling voor die specifieke groep er niet doorkomt. Men gaat wel opleidingen opstarten rond discriminatie en micro-agressie.

Hefbomen en belemmeringen bij hybride werkomgevingen

- Autonomie en flexibiliteit

Organisatie 2 kenmerkt zich door heel wat flexibiliteit en vrijheid wat betreft telewerken. Zo is er geen algemeen kader dat over de hele organisatie wordt uitgerold, maar zijn telewerkregelingen sterk afhankelijk van het team of departement waar een werknemer deel van uitmaakt. Op zich ervaren de geïnterviewde werknemers die flexibiliteit en vrijheid als iets positiefs. Men kan, bijvoorbeeld, doorheen de reguliere werkdag zorgtaken opnemen. Toch vertellen werknemers ook over de druk die ontstaat om bereikbaar en beschikbaar te zijn. Eén van de werknemers vertelt dat je op zich wel zelf kan aangeven wanneer iets niet past of waar je grens ligt, maar dat dat als “groentje” niet eenvoudig is:

“Ik denk dat ik mijzelf nog zou reppen naar huis en achter mijn pc toch nog het nodige zou doen, omdat je uzelf wil bewijzen, je bent nog heel nieuw op de arbeidsmarkt. Met ervaring kan je die grenzen wel beter afbakenen.” (Werknemer, organisatie 2)

Eén van de departementshoofden die we spraken vertelt dat de werkdruk voor leidinggevenden hoog ligt. Het departementshoofd beschrijft een werkdag waarbij die van 9 uur tot 18 uur werkt. Tussen 18 uur en 20 uur neemt die tijd voor het gezin, en om 20 uur begint die opnieuw aan diens werktaken. Vaak ziet die online dat andere leidinggevenden op dat uur ook nog aan het werk zijn. Het valt op dat organisatie 2 een sterke prestatiecultuur heeft. Het is een organisatie waarbij de ondernemingsgeest sterk wordt gewaardeerd. Tijdens de verschillende gesprekken komt verscheidene keren de term ‘the extra mile’ aan bod. Het is ook duidelijk dat men binnen de organisatie flexibiliteit en telewerk als middel beschouwen om werknemers te motiveren zich extra in te zetten voor de organisatie. Eén van de departementshoofden stelt letterlijk dat telewerk een win-winsituatie is:

“De bank is klaar om flexibel te zijn wanneer zij het voor hun privéleven nodig hebben, en dan zijn zij ook klaar om extra's te doen wanneer het voor de bank nodig is.” (Departementshoofd, organisatie 2)

Dat departementshoofd haalt ook aan dat, wanneer werknemers niet bereid zijn om die ‘extra mile’ te doen, zij niet bij het bedrijf passen. De organisatie probeert daarom ook werknemers

te rekruteren die de zogenoemde ‘startupspirit’ belichaamt. De organisatie wil werknemers wel ondersteunen wat betreft psychosociaal welzijn, maar wijst op de individuele verantwoordelijkheid van de werknemer. Indien er zich problemen voordoen, dan is het aan de werknemer om die aan te kaarten. Dat idee wordt in één van de gesprekken met de werknemers extra in de verf gezet. In dat gesprek stipt deze persoon ook de druk aan die zij ervaart om bereikbaar en beschikbaar te zijn. Maar wanneer er gepeild naar het belang van structurele maatregelen rond deconnectie stelt de persoon in kwestie dat dat niet nodig is. Zij wijst erop dat werknemers zelf moeten aanvoelen wanneer ze te veel werken.

“Ik heb dat zelf ook nu met een ziek kindje, dat je denkt van ‘ik ga vanavond moeten doorwerken want ik moet dingen gedaan krijgen. Terwijl niemand mij dat zegt, ik heb nog geen bericht ontvangen dat ik vandaag moet verder werken tot 21u omdat ik dingen gemist heb. Dat is gewoon een eigen druk. [...] Ik denk dat dat ook zo een beetje is van dat je niet vergeten wilt worden. Want niemand ziet u, je bent gewoon een kracht op het internet dat het werk doet. [...] ik denk dat het een beetje het gezien worden is.”
(Werknemer, organisatie 2).

Ze beschrijft een zekere interne druk die ze voelt om door te werken. De verantwoordelijkheid legt ze bij zichzelf, omdat niet niemand haar vraagt om door te werken. Maar uit haar verhaal komt ook naar boven dat ze – ondanks de dagelijkse round-ups met haar team – toch wel een afstand voelt met haar werkomgeving. Het enige wat ze kan doen om de zichtbaarheid als werknemer te tonen is beschikbaar zijn en doorwerken. De getuigenis is des te frappanter omdat ze verder in het gesprek vertelt over een collega die zichtbaar problemen had met de werklast en de werk-privébalans. De organisatie heeft, volgens haar, geen maatregelen genomen om de situatie van die persoon te verbeteren, met als gevolg dat die persoon serieuze gezondheidsproblemen heeft ontwikkeld.

Organisatie 2 werkt de indruk dat het implementeren van maatregelen rond telewerken, mentaal welzijn, of deconnectie een rem zouden kunnen betekenen op de productiviteit binnen het bedrijf. Het idee leeft namelijk sterk dat door geen regels of afspraken op te leggen, de organisatie een omgeving creëert waarbij werknemers zich extra hard zullen inzetten. De bedrijfscultuur is sterk gericht op individuele verantwoordelijkheid en presteren. Het valt op dat geïnterviewde werknemers zichzelf presteren als ‘harde werkers’ die ‘een passie hebben voor hun werk’ en dat overuren of een toegenomen werklast vooral een individueel probleem zijn. We merken op dat algemeen gezien, werknemers de hoge mate van autonomie en flexibiliteit in hun job ervaren als een teken van vertrouwen, maar zo ontstaat ook het idee dat dit vertrouwen niet geschonden mag worden.

- Een toename van “onnodige” meetings

Tijdens de gesprekken wordt een beeld geschetst waarbij werknemers in organisatie 2 sterk afhankelijk zijn van elkaar om hun werktaken tot een goed einde te brengen. Het is belangrijk dat werknemers op de hoogte zijn van elkaar werk en hulp kunnen aanbieden waar nodig. Bepaalde werkprocessen zijn ook zo opgedeeld om heen-en-weerverkeer en onnodige meetings te vermijden. Toch kaartten enkele van de geïnterviewden aan dat telewerk binnen hun organisatie ervoor gezorgd heeft dat er toch meer overleg nodig is. Eén van de departementshoofden stelt dat hoe meer werknemers op afstand werken, hoe meer overleg er nodig is.

“Je verliest de snelheid van fysiek aanwezig te kunnen zijn en snel te schakelen. Als leidinggevende wordt je ook heel vaak in meetings gezet waar je eigenlijk niet moet zijn. Maar dat is gewoon omdat ze het niet weten, omdat je op afstand zit.” (Departementshoofd, organisatie 2).

Eén van de werknemers vertelt dat de organisatie een probleem heeft wat betreft ‘onnodige’ meetings. Bovendien duren meetings in een telewerkcontext ook vaak langer. Om de communicatie binnen het team te bevorderen, zijn agenda’s eigenlijk volledig open. Andere werknemers kunnen dus zien wanneer iemand vrij heeft om deel te nemen aan een meeting. De werknemer vertelt dan ook dat hij zoveel mogelijk zijn agenda probeert vol te plannen, zodat hij geen meetings meer hoeft te aanvaarden. Het is voor hem een manier om aan de vergadercultuur in de organisatie te ontkomen en zijn gewone werktaken uit te oefenen. De organisatie heeft op bedrijfsniveau wel een mail verstuurd met de boodschap om geen onnodige meetings meer te organiseren, maar volgens onze gesprekken blijkt dat dat weinig tot geen resultaat geeft. De HR-verantwoordelijke vertelt dat het aantal meetings verminderen moeilijk ligt, omdat een meeting eigenlijk het gegeven dat iemand naar het bureau komt een vraag te stellen vervangt.

- De werkruimte

De HR-verantwoordelijke vertelt dat in principe iedereen op kantoor kan werken. Maar er is wel een reserveringssysteem voor de bureauplekken en de parkeerplaatsen. De kantoorkruimte is eigenlijk één grote open vloer, waarbij het hoger management aparte kantoorkruimtes heeft die met glas worden afgescheiden. Ook de vergaderruimtes zijn volledig met glas afgewerkt. Tijdens één van de gesprekken vertelt één van de werknemers dat het soms verschrikkelijk is om op kantoor te werken.

“Wij werken in één grote open ruimte. [...] Je zit nog altijd in calls terwijl je eigenlijk op kantoor bent. Dus dat is heel vermoeiend om dan mensen te horen bellen en mensen die door elkaar praten en dan probeer jij uw werk te doen. Voor sommige taken is het echt van ik ga wachten tot ik thuis ben en ik ga het van thuis doen.” (Werknemer, organisatie 2).

Er zijn plannen om de kantoorkruimte uit te breiden, zodat er meer ruimte wordt gecreëerd. Maar de focus ligt daarbij vooral op vergaderruimte en plekken waar collega’s interactie met elkaar kunnen opbouwen. Iets wat volgens de HR-verantwoordelijke enorm belangrijk sinds de brede uitrol van telewerk. Ondanks verschillende initiatieven van HR om de samenhang te verbeteren, zoals een pizza-dag, is er toch de vrees dat werknemers minder informele interactie met elkaar hebben. Vooral tussen de verschillende teams merkt men op dat de afstand vergroot is. Met nog onbepaalde ingrepen aan de kantoorkruimte wil men werknemers toch verleiden om vaker op kantoor te werken.

Organisatie 3

Dit metaalverwerkend bedrijf is een dochter van een multinationale onderneming. Het is gevestigd in een half-rurale streek op een industrieterrein. Goederen worden op en aan gevoerd gedeeltelijk per vrachtwagen maar vooral met laadboten langs het vlakbij gelegen kanaal.

Het bedrijf telt 150 werknemers, waarvan 90 arbeiders in twee productiehallen, en 60 bedienden in klassieke afdelingen zoals verkoop, transport, financiën en HRM.

De productie bestaat uit een eerste bewerking van aangevoerde staalrollen, die dan verder worden doorgestuurd naar onder andere producenten van wagens of machines. Vanwege het gewicht en de scherpte van de staalrollen, gelden er veiligheidsregels en procedures die strikt moeten worden nagevolgd.

De arbeiders – allemaal mannen – hebben veelal geen specifieke opleiding, maar een technische achtergrond en dito inzicht is wel vereist. Er is een laag verloop, en de gemiddelde leeftijd is vrij hoog. Zodat er in de komende jaren veel mensen op pensioen zullen gaan.

Vrijwel alle werknemers komen uit de regio. Er zijn geen grote mobiliteitsproblemen. Sommigen komen met de wagen, anderen met de fiets. In de regel is men hooguit 30 minuten onderweg. Bij de bedienden zijn er enkele uitzonderingen, die van een bedrijfsovername komen.

Er zijn voor de bedienden glijdende beginuren tussen 7h30 en 09h00.

Voltijds werk is de regel. Maar er zijn bijvoorbeeld een zestal operators die halftijds werken. Zowel bij de arbeiders als bij de bedienden zijn er die tijdskrediet hebben, of ouderschapsverlof hebben, of aan 80% werken. Er zijn drie langdurig zieke werknemers, maar momenteel niemand met burn-out.

De pieken en dalen van de productie zijn over een periode van enkele maanden te voorspellen. De dalperiodes betekenen technische werkloosheid voor enkele operators. De piekperiodes betekenen geen hogere werkdruk in de productie, wel in de ondersteunende diensten.

Telewerkmogelijkheden

Tijdens Covid werkten de bedienden vanuit thuis. In de productie golden strikte afstandsregels. Toen Covid grotendeels voorbij was, is er vanuit het beleid bepaald dat de bedienden maximaal twee dagen per week konden thuiswerken. De backoffice gebruikte die regel volop. In de andere afdelingen bleef telewerk evenwel eerder occasioneel.

Sinds enkele maanden is de tweedagen-per-week regel over telewerk evenwel teruggeschroefd door het internationale moederbedrijf: er mag hooguit nog een dag per week worden getelewerkt. Voor de backoffice is dat een groot probleem: zij vinden dat ze op twee dagen recht hebben.

De backoffice is trouwens in reorganisatie. Nu is er nog min of meer een onderscheid tussen de mensen die zich met de aankoop en planning bezighouden, en diegenen die de opvolging en facturatie van de klanten doen. Het is de bedoeling dat in de komende maanden elke medewerker een aantal klanten krijgt toegewezen en die dan voor alle acties opvolgt. Vermits

er nogal wat impliciete kennis over klanten en procedures komt kijken, was twee dagen per week nogal moeilijk.

CAO 162 geeft de mogelijkheid aan werknemers om voor zorgdoeleinden een meer flexibele werkregeling aan te vragen. Op dit moment zijn er twee werknemers die telewerkmogelijkheden in dat kader hebben gevraagd.

Telewerk en de arbeidsorganisatie

Het bedrijf is meegegaan in het aanbieden van meer telewerkmogelijkheden omdat het een trend is om aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden aan te bieden. Nu, met dat de telewerkmogelijkheden wat worden teruggeschroefd, klagen mensen vooral over problemen om gezinsverplichtingen na te komen. Het thema van de arbeidstaak zelf – bijvoorbeeld “thuis kan ik veel beter geconcentreerd werken” – komt niet of veel minder aan bod.

Er is in dit bedrijf geen duidelijk veranderde visie op hoe het werk moet worden benaderd of georganiseerd. Men blijft uitgaan van een vast dagelijks aantal werkuren, waarop men wordt verondersteld aanwezig en beschikbaar te zijn. Wie thuis werkt, wordt geacht om in de werkperiode achter het scherm te zitten. Tegelijkertijd is er wel geen vaste controle: wie thuis werkt, moet niet inloggen. Als mensen tussendoor gezinstaken hebben, kunnen ze die opnemen, mits er een afspraak is met de leidinggevende.

Het moederbedrijf heeft dan wel bepaald dat er maar een dag per week mag worden getelewerkt, het dochterbedrijf past dit dan zo toe dat op jaarbasis dit aantal niet mag worden overschreden. Er zijn dus schikkingen mogelijk waarop iemand toch enkele weken wat meer telewerkt, en dan enkele weken niet. In die zin kan er toch meer worden ingegaan op individuele behoeften.

Er is een deconnectiebeleid. Er wordt onder meer benadrukt dat mensen zich niet verplicht moeten voelen om mails te lezen, laat staan te beantwoorden, buiten hun werkuren. Een aantal managers is soms ook 's avonds aan het werk, maar er is zeker geen werkethiek – en ook geen druk – om dit als norm of als noodzaak voorop te stellen.

Telewerk wordt door de medewerkers gewoon gezien als een recht. De telewerkdag bepalen is een kwestie van afspreken met de leidinggevende. Het zijn wel voornamelijk vrouwen die telewerk opnemen.

Vergaderingen van de teams zijn zo goed als altijd fysiek. Een belangrijke uitzondering zijn de managementmeetings op maandagnamiddag: die verlopen altijd online, hoewel bijna iedereen dan op zijn bureau op de officiële werkplaats is. Het is gewoon makkelijker, omdat iedereen wat verspreid is tussen de drie sites. Het zijn ook technische vergaderingen, met een vrij vaste agenda (veiligheid, kwaliteit, verkoop, bestellingen, transport, finance, personeel: verloop, aantal zieken, technische werkloosheid).

Er wordt binnen het bedrijf – i.e. de drie sites van de officiële werkplaats – intens hybride gecoördineerd. Managers en medewerkers overleggen online met elkaar overleggen, eerder dan dat ze naar elkaars bureau gaan.

Arbeiders hebben minder digitale toegang, waardoor die hun personeelsaangelegenheden nog veelal op papier worden geregeld. Arbeiders komen ook langs op de personeelsdienst. De HRM heeft alle informatie wel op computer staan, maar voor het dagelijkse werk is het toch makkelijker om op kantoor te zijn. Slechts occasioneel werkt ze van thuis uit.

Van thuis uit werken doet men in deze organisatie toch vooral om een evenwicht te krijgen met privéverplichtingen, zoals kinderen afhalen, een doktersbezoek, of een loodgieter die moet langskomen. Van thuis uit werken om beter geconcentreerd te kunnen werken, is de uitzondering.

De regel van een dag per week maximum van thuis uit werken wordt aangehouden. Er zijn enkele uitzonderingen, zoals wanneer iemand zijn voet gebroken heeft, maar op verminderde kracht toch van thuis uit kan voortwerken.

Arbeidsomstandigheden

Wie mag telewerken heeft thuis een breed scherm en toebehoren. Er is een vergoeding van 2€ per dag. Er wordt niet nagegaan of mensen onder correcte, ergonomische omstandigheden werken. Op kantoor is er tijdsregistratie, en wordt je verondersteld je conventioneel aantal uren te werken. Bij thuis werken is er geen tijdsregistratie, en geldt het conventioneel aantal werkuren.

Organisation 4

Organisation 4 compte 9000 salariés composé de 22% d'ouvriers, 35% d'employés et 43% de cadres. L'étude de cas inclut un groupe de discussion réunissant un délégué syndical, une responsable du contrôle qualité spécialisée en Risques Psychosociaux (RPS), une gestionnaire des ressources humaines impliquée dans le projet de droit à la déconnexion, ainsi qu'un coordinateur du département santé au travail et risques professionnels. De plus, un entretien avec un cadre supérieur de direction responsable du management des managers apporte des perspectives stratégiques sur les défis opérationnels et humains rencontrés au sein de l'organisation.

Politique de mise en place du télétravail

La politique de télétravail au sein de l'organisation 4 est structurée pour répondre aux besoins divers des employés tout en soutenant les objectifs opérationnels de l'entreprise. Le télétravail peut être mis en place de manière structurelle, avec un minimum de 2 jours par semaine formalisés par un avenant au contrat de travail. Alternativement, il peut être ponctuel, jusqu'à 6 jours complets ou 6 journées hybrides par mois. Les employés en télétravail structurel bénéficient d'une indemnité forfaitaire mensuelle de 80€ lorsque leur taux d'occupation est d'au moins 80%. En cas de télétravail occasionnel, une allocation de 5€ par jour est octroyée, avec un plafond de 30€ par mois.

Environ 1000 personnes sont engagées dans le télétravail structurel, avec la possibilité offerte de faire des demi-journées de télétravail. De plus, il est toléré de télétravailler depuis l'étranger jusqu'à 30 jours calendrier par an, sauf dans certains pays pour des raisons commerciales spécifiques.

Les cadres, dans le cadre de leur mission, sont intégrés par défaut dans un schéma de télétravail structurel flexible, permettant des arrangements selon un planning variable convenu avec leur manager. Pour les employés, le badage est requis pour enregistrer les heures travaillées, avec toute heure au-delà de 8 heures considérée comme une heure supplémentaire. En revanche, les cadres sont en forfait-jours et ne comptabilisent pas d'heures supplémentaires.

Avant la pandémie de covid-19, certains employés du laboratoire étaient déjà en télétravail avec l'accord de leur manager. Il y a eu également une transition des ordinateurs de bureau vers des PC portables pour faciliter le télétravail.

Bien que l'organisation ne dispose pas d'une convention collective de travail spécifique sur le travail hybride en Belgique, il est stipulé que sur les sites belges, les travailleurs doivent être présents physiquement au minimum 2 à 3 jours par semaine pour favoriser la collaboration et l'efficacité d'équipe, avec une surveillance de cette présence.

Cette politique locale est alignée avec une politique globale à l'échelle de l'entreprise et est soutenue par des outils tels qu'un arbre décisionnel pour l'attribution du télétravail basé sur des critères objectifs, ainsi qu'une application pour l'encodage des absences et des jours de télétravail, accessible via GSM privé.

Pendant la période de covid-19, les travailleurs en télétravail ont bénéficié d'équipements ergonomiques comme des chaises de bureau spéciales ou le remboursement jusqu'à 200€ pour

des dépenses liées à l'ergonomie. Des conseils sur la déconnexion, l'équilibre vie privée - vie professionnelle et le télétravail avec enfants ont été diffusés, avec un travail continu sur des recommandations pour promouvoir cet équilibre.

En somme, le télétravail au sein de l'organisation 4 est vu non seulement comme un moyen de gestion efficace mais aussi comme un élément atténuateur de risques, soulignant ainsi son importance dans l'adaptation aux défis modernes tout en préservant le bien-être des employés.

Enjeux soulevés en matière de bien-être au travail

Les défis soulevés en matière de bien-être au travail sont variés et nécessitent une attention particulière au sein de l'organisation. Premièrement, certains membres du personnel ressentent des discriminations en raison d'un accès inégal au télétravail, comparé à d'autres collègues. Cette disparité crée des tensions et peut affecter le moral et l'équité au sein de l'équipe.

De plus, il y a une surcharge d'espaces de travail les mardis et jeudis, probablement en raison de la présence physique obligatoire à ces jours-là. Cette suroccupation peut compromettre le confort et la productivité des employés, soulignant un besoin d'optimisation de l'espace et de gestion des horaires de présence.

Dans les équipes où les managers expriment une réticence envers le télétravail, certaines personnes ne bénéficient pas des mêmes droits que leurs pairs occupant des postes similaires dans d'autres équipes où le télétravail est encouragé. Cette situation crée un sentiment d'arbitraire et peut contribuer à une culture organisationnelle inégale et frustrante pour les employés.

Par ailleurs, il existe des défis spécifiques liés à la formation du personnel responsable de la sécurité incendie, ce qui nécessite une attention particulière pour assurer la sécurité et le bien-être de tous les travailleurs.

Enfin, la question du télétravail est particulièrement clivante entre les cadres et les employés, surtout à la lumière de la période de COVID-19. Cette divergence de traitement peut avoir des répercussions sur la cohésion interne et nécessite une gestion sensible et équilibrée pour garantir un environnement de travail harmonieux et équitable pour tous.

Résumé en termes de bien-être par rapport au télétravail

Facteurs bloquants	Facteurs facilitants
Impossibilité pratique de couper les échanges pros après les heures de travail normales	Un télétravail qui semble limiter les risques
Des managers d'équipe de terrain qui viennent sur place	Le manager doit s'assurer que son équipe est bien déconnectée
Un fonctionnement "en matrice" dans les équipes	Une refonte du management, d'emblée former au management en contexte hybride
Sous-estimation de l'importance de l'échange physique entre les collaborateurs	Transparence sur la situation de chacun et décision collective, mais adaptations individuelles possibles

Organisatie 5

Organisatie 5 maakt deel uit van een multinational met een lokale tak in de Benelux van een 530-tal medewerkers. Het merendeel van deze werknemers doet aan kenniswerk. Gedurende de afgelopen tien jaar heeft het bedrijf zijn focus verschoven van traditionele activiteiten naar een technologiegerichte benadering. Daarbij werden bepaalde activiteiten naar het buitenland verschoven. Vooral de divisie ICT blijft groeien, terwijl de afdelingen die met ‘content’ bezig zijn net kleiner worden. Het bedrijf bestaat uit verschillende afdelingen zoals fiscaliteit, developers en programmeurs, tot een salestak. Het bedrijf beschikt in België over één hoofdkantoor en vier nevenlocaties, waarvan er binnenkort twee zullen sluiten.

Telewerken is in deze organisatie goed ingeburgerd. Tien jaar terug werd er een project opgestart waarbij telewerk werd geïntroduceerd bij werknemers waarbij dat technologisch mogelijk werd geacht. In het geval van bepaalde afdelingen of teams, zoals de customercare dienst, was de technologie op dat moment niet voorzien op thuiswerk, waardoor zij pas later de mogelijkheid tot telewerk kregen.

- Een focusgroep met twee deelnemers. Manager 1 werkt al 12 jaar voor organisatie 5. Ze heeft verschillende rollen gehad, maar sinds 4 jaar is zij HR-Manager. Deelnemer 2 werkt al 19 jaar bij de organisatie, waarvan de laatste 3 à 4 jaar als preventieadviseur. Hij was ook betrokken bij het proefproject rond telewerk dat een tiental jaar geleden werd opgezet.
- Interviewee 1 werkt al 1,5 jaar bij organisatie 5 als coördinator. Haar takenpakket bestaat uit de strategie uittekenen voor de portfolio, maar ook een deel customer service. Interviewee 2 is 12 jaar geleden begonnen op de klantendienst en werkt al 10 jaar voor outbound. De laatste jaren is daar een stuk legal & regulatory bijgekomen, wat betekent dat zij ook procedures moet opvolgen en ervoor moet zorgen dat die consulteerbaar zijn voor collega's. De laatste maanden heeft zij aan een groot project gewerkt voor de klantendienst dat veel stress met zich meebracht. Interviewee 2 werkt viervijfde.

Telewerkbeleid

In 2012 besloot dit bedrijf een proefproject op poten te zetten rond ‘telewerk’. De organisatie was in volle verandering en de HR-dienst had de wens om een nieuwe manier van werken te implementeren. Een groep werknemers mocht toen twee dagen per week telewerken. Een risicoanalyse toonde aan dat er toch een verschil zat op welzijnsindicatoren tussen teams die kunnen telewerken en team die voltijds op kantoor werkten, wat voor de organisatie het signaal was om telewerk verder uit te rollen. De HR-dienst heeft daarbij teams en leidinggevenden zo goed mogelijk proberen begeleiden naar deze nieuwe manier van werken. Vandaag is de telewerkpolicy sterk uitgebreid. Elke werknemer kan nu tot maximaal 3 dagen per week thuiswerken. Tijdens de focusgroep licht Manager 1 toe dat dit eerder een richtinggevend kader is en geen dwingende richtlijn. In de praktijk wordt er namelijk soms frequenter aan thuiswerken gedaan. Zij stelt dat de organisatie geen strenge aanpak met een focus op controle en regelgeving wil hanteren, maar vooral wil vertrekken vanuit de teams zelfs. Zij beschouwt het teamniveau als de sterkte van de organisatie. Teams krijgen daarom zelf de ruimte om af te spreken wat het best werkt. Om dat gesprek op gang te krijgen werkte de organisatie een aanpak

uit met enkele richtvragen die moeten helpen om te reflecteren over de noden en behoeften op teamniveau.

“We hebben in die eerste fase van telewerk in 2012 dat alle teams met hun afgesproken charter naar HR gingen, zodat we toch konden opvolgen dat die gesprekken hadden plaats gevonden. Dan zag je ook aan de input die binnenkwam dat sommige teams heel hard in detail hadden gesproken en dat andere teams eerder iets algemeen hadden besproken en dan wel gingen zien hoe het in de praktijk liep en dan eventueel bijsturen.”, Manager 1, organisatie 5.

Hoewel de teams dus veel vrijheid krijgen met betrekking tot telewerkafspraken, benadrukken Manager 1 en Deelnemer 2 dat er nog steeds een algemeen afsprakenkader is dat voor de gehele organisatie geldt. Naast de richtlijn om maximaal 3 dagen per week thuis te werken, adviseert de organisatie dat elk teams minstens eenmaal per week fysiek samenkomt. Daarnaast hanteert de organisatie vaste werkuren waarop werknemers beschikbaar moeten zijn. Dat is tussen 9u30 en 12u en 13u en 15u30. De overige werkuren zijn flexibel. Al geldt ook hier dat er aparte afspraken kunnen worden gemaakt met een leidinggevende, zoals bijvoorbeeld bij een doktersafpraak. Een uitzondering daarop zijn werknemers die aan permanentie moeten doen. Zowel Interviewee 1, als Interviewee 2 vertellen dat ze de flexibiliteit die ze krijgen heel belangrijk vinden. Interviewee 1 haalt bijvoorbeeld aan dat ze het er veel lastiger mee zou hebben dat alle kantoordagen vastliggen. Nu kan ze ervoor opteren om, naast de vaste kantoordagen, haar werk op kantoor in te plannen volgens haar privéleven. Interviewee 2 benadrukt het belang van die vaste kantoordagen met het team omwille van de communicatie. Volgens haar is het op afstand moeilijker om bepaalde manier van werken of informatie snel op te pikken. Dat is iets wat enkel kan wanneer men samen met collega's werkt.

Het welzijnsbeleid

Tijdens de coronapandemie mochten werknemers de ergonomische stoel vanop kantoor naar huis meenemen, maar aan het einde van de pandemie werden deze stoelen terug naar kantoor gebracht. Daarop regelde de organisatie een overeenkomst met de meubelleverancier dat elke werknemer aan een voordelig tarief een ergonomische stoel konden aanschaffen. Toch blijkt uit de risicoanalyse dat slecht 38% van de werknemers thuis over een ergonomische stoel beschikt. De preventieadviseur vertelt dat de organisatie daarom enkele initiatieven opzet om de ergonomische thuiswerkomgeving zo goed mogelijk te ondersteunen. In eerste instantie wordt er ingezet op informatie en bewustwording. Met een externe partner organiseert men een ergonomiescan, waarbij de thuiswerkomgeving van de werknemers wordt bestudeerd. Daarnaast werden ook opleidingen georganiseerd rond ergonomie bij thuiswerk en bestaat er een pagina op het intranet met een checklist en tips rond gezond thuiswerk. In het telewerkbeleid is er ook een stuk rond ergonomie opgenomen en roept de organisatie op om werknemers die zich in een minder ideale thuisituatie bevinden maar toch willen thuiswerken, contact opnemen met de preventieadviseur om samen te bekijken hoe de thuiswerksituatie kan worden verbeterd.

In tweede instantie wordt er gebruik gemaakt van materiële en financiële ondersteuning. Iedere werknemer die thuiswerkt krijg een extra 24" monitor, een toetsenbord en een muis voor thuis. Daarnaast krijgen werknemers die thuiswerken ook een financiële vergoeding. In 2012 bedroeg die 30 euro per maand, ongeacht het aantal thuiswerkdagen. Tijdens corona is die vergoeding verhoogd naar 75 euro per maand. Na corona is er geopteerd voor een dagvergoeding van 5,55

euro. De dagen waarop werknemers naar kantoor gaan ontvangen ze hun gewone woon-werkvergoeding. Dat wil zeggen dat werknemers maandelijks moeten doorgeven op welke dagen ze naar kantoor komen en welke dagen ze thuiswerken. Die informatie dient uitsluitend voor de dienst payroll om de uitbetalingen te regelen. Manager 1 geeft aan dat ze de verschillende vergoedingen voor thuiswerken en woon-werkverkeer in één "potje" heeft gegooid en zo geprobeerd heeft een nieuw systeem te ontwikkelen dat binnen hetzelfde budget past. Ze moest ervoor zorgen dat de uitgaven aan vergoedingen niet hoger zouden worden dan voorheen, zelfs niet toen de vergoedingen tijdens de coronaperiode verhoogd werden. Het bedrag van 5,55 euro per dag is dus een resultaat van deze budgetneutrale herberekening. Die afspraken worden wel afgetoetst met de sociale partners. Tijdens de energiecrisis waren zij voorstander van een tijdelijke verhoging, maar de organisatie heeft dit afgewezen.

Organisatie 5 gaat sterk uit van de visie dat thuiswerk een positieve bijdrage kan bieden aan het welzijn van de werknemer. Men probeert daarom ook zo veel mogelijk flexibiliteit te bieden en niet te vervallen in een rigide toepassing van thuiswerk met veel afspraken, regels en controle. Zoals Manager 1 en de preventieadviseur aangeven is dat hun telewerkbeleid gebouwd is op vertrouwen. Er is bijvoorbeeld geen controle op het aantal effectieve werkuren dat iemand presteert. Men gaat er ook vanuit dat werknemers zelf graag naar kantoor zullen terugkeren, omwille van de sociale contacten met collega's. Manager 1 geeft toe dat dit in het begin met "een bang hartje" afwachten was of er sancties of duidelijkere regels zouden moeten worden opgesteld. Maar volgens haar heeft zich dat na verloop van tijd zelf uitgewezen dat over het algemeen werknemers zelf de nood hebben om naar kantoor terug te komen om samen te werken en collega's te zien. Toch stipt men tijdens het focusgesprek aan dat volledige flexibiliteit in geen geval betekent dat de organisatie geen verantwoordelijkheid meer heeft. De preventieadviseur vertelt, bijvoorbeeld, dat de organisatie in het verleden problemen had met absentieïsme. Op dit moment is absentieïsme geen probleem meer, maar wel het presenteïsmecijfer. Het valt op dat werknemers bij ziekte toch beslissen om vanuit thuis bepaalde werktaken op te nemen. Manager 1 vult aan dat men werknemers soms echt moet aansporen om ziekteverlof te nemen en aan hun herstel te werken. Bovendien blijkt uit de risicoanalyse die ze uitvoeren, dat werknemers thuis de neiging hebben om de hele dag door te werken en geen pauze te nemen. De preventieadviseur vertelt dat dit vaak een individuele keuze van de werknemer is, maar dat de werkgever de verantwoordelijkheid heeft om de werknemer op dat vlak tegen zichzelf te beschermen. Toch doet men dat in organisatie 5 opnieuw eerder met de zachte hand. Zoals eerder vermeld zijn er vaste uren waarop werknemers beschikbaar dienen te zijn. Daarnaast zet men vooral in op sensibilisering. Werknemers worden geïnformeerd over het recht op deconnectie en kunnen bij vragen terecht bij hun leidinggevende, HR-dienst of de preventiedienst. De preventieadviseur stelt wel dat het doel is om iedereen z'n werk zo comfortabel te laten uitvoeren. Het verbieden van na een bepaald uur te werken zou ingaan tegen het idee van meer flexibiliteit op het werk. Het dient wel te worden gezegd dat de preventieadviseur op dit moment geen structurele problemen aantreft met betrekking tot deconnectie, maar slecht enkele individuele gevallen.

Volgens Manager 1 is het een pak moeilijker geworden om op de hoogte te blijven van het welzijn en de gezondheid van de werknemer in een hybride werkcontext. De risicoanalyse die ze uitvoeren geeft een beetje een overzicht van de algemene tendensen, maar voor de rest rekent organisatie 5 sterk op de leidinggevendenden. Zij krijgen opleidingen om proactief signalen op te pikken met betrekking tot welzijn en gezondheid van werknemers in een hybride werkomgeving. Werknemers hebben ook regelmatig een functioneringsgesprek met hun leidinggevende, waarbij bepaalde aspecten zoals 'werkdruk' deel uitmaken van dat gesprek. Het is daarbij de bedoeling dat de managers aangeven waar er prioriteiten moeten worden

gesteld. Er is een echt KPI-systeem voor de evaluatie, maar het is essentieel dat werknemers deel uit maken van die KPI's. Dit proces is niet gewoon top-down; het moet een gesprek zijn tussen de manager en de werknemer. Hierdoor wordt ervoor gezorgd dat de prioriteiten en doelen gezamenlijk worden vastgesteld, wat de betrokkenheid en het welzijn van de werknemers bevordert. Manager 1 geeft wel toe dat zoveel verantwoordelijkheid bij leidinggevendenden leggen niet altijd van een leien dakje loopt. Ze vertelt dat in het begin verschillende leidinggevendenden het lastig hadden met het loslaten van controle, waardoor er zich het risico van micromanagement ontwikkelde. Als HR-dienst hebben ze leidinggevendenden zo goed mogelijk proberen te begeleiden om hen mee te nemen in die nieuwe manier van werken. Naast het aanbieden van leiderschapstrajecten heeft de organisatie ook ingezet op een traject 'gezond vergaderen'. Er was ook een mentaliteitsswitch nodig wat betreft de manier waarop vergaderingen worden gevoerd en ingepland. Via online platformen kan dat een pak eenvoudiger, waardoor het aantal vergaderingen toeneemt. Niet voor elk topic is er een vergadering nodig en niet elke vergadering dient zo lang te duren.

Manager 1 stipt daarnaast ook de samenwerking met de vakbonden aan als een belangrijke factor om problemen met betrekking tot welzijn en gezondheid aan te kaarten aan de HR-dienst. Ze stelt dat ze dankbaar is omdat zij vaak ook de ogen en oren op de werkvloer zijn, iets waar de HR-afdeling omwille van de hybride werkomgeving en de organisatiegrootte meer moeite mee heeft.

Organisatie 5 beschikt ook over een ondersteuningsprogramma voor werknemers die problemen ervaren met hun mentaal welzijn of hun gezondheid. Werknemers kunnen professioneel psychologisch of juridisch advies krijgen. Dat gebeurt binnen een vertrouwelijke context, waardoor het bedrijf geen gedetailleerd zicht heeft op deze cijfers.

Hefbomen en belemmeringen bij hybride werkomgevingen

- Deconnectiebeleid

Op vlak van deconnectie zet de organisatie vooral in op een sensibiliseringsbeleid, waarbij ze werknemers willen informeren over het recht op deconnectie. Daarnaast hanteren ze enkele vaste uren waarop werknemers beschikbaar moeten zijn. Omwille van het internationaal karakter van het bedrijf, de verschillende tijdzones en hun ambitie om een 'werkplek van de toekomst' te zijn, willen ze de mogelijkheid om te kiezen wanneer en hoelang men werkt niet te fel inperken. Dus naast een sensibiliseringscampagne en een kader voor beschikbare werkuren, proberen ze werknemers erop te wijzen transparant te communiceren over hun werkuren door het begin of het einde van de werkdag in 'outlook' aan te geven, of door hen duidelijk te maken dat 's avonds laat of op een zondag een mail versturen een individuele keuze is en men niet kan verwachten dat een collega dan reageert. De preventieadviseur vult natuurlijk aan dat de risicoanalyse op dit moment aangeeft dat er in deze organisatie geen al te grote problemen zijn met het deconnecteren van werk.

Bij de interviewees valt op dat deconnectie ook geen al te groot thema is. Interviewee 1 vertelt dat ze werk en privé zo goed mogelijk probeert te scheiden en dat ze vindt dat deze organisatie daar oog voor heeft. Ze merkt wel op dat het moeilijker is om de grens tussen werk en privé te bewaren wanneer ze thuiswerkt. Ze vertelt dat het kan zijn dat ze thuis afsluit en dan haar computer toch terug opstart om nog iets na te kijken. Dat brengt haar dan even rust, maar niet

veel. Wanneer ze naar kantoor gaat, heeft ze de treinrit die fungeert als een soort van grens die haar werk en privétijd afbakent. Ze kaart ook aan dat het lastiger was om werk en privétijd te scheiden, wanneer ze thuis geen aparte werkruimte had.

- Algemeen kader en flexibiliteit

Wat goed lijkt te werken is de balans tussen een algemeen kader rond telewerk en de flexibiliteit die de organisatie weet te hanteren. De organisatie heeft ervoor gekozen om een algemeen richtinggevend kader te schetsen dat stelt dat werknemers maximaal drie dagen per week thuis kunnen werken. Ze houden daar geen strenge controle op, maar hebben vertrouwen dat werknemers zelf hun verantwoordelijkheid nemen. Ze gaan er ook vanuit dat werknemers zelf de voordelen van kantoorwerk inzien en weten wanneer het nuttig is om daar gebruik van te maken. Het meeste gewicht wordt op teamniveau gelegd. Het zijn de teams of afdelingen die zelf een charter opstellen waarin enkele afspraken worden vastgelegd over wanneer en hoe vaak werknemers op kantoor worden verwacht. Op die manier kan het telewerkbeleid worden afgestemd op de noden van het verschillende teams binnen de organisatie. Het bedrijf probeert daarom de teams actief te stimuleren om samen een charter op te stellen. Die flexibiliteit en die sfeer van vertrouwen wordt sterk gewaardeerd door de werknemers die we hebben geïnterviewd. Interviewee 1 vindt het fijn dat er één vaste kantoordag is, maar dat ze daarnaast zelf een tweede dag kan kiezen. Er zijn soms weken dat ze die tweede dag niet opneemt, omwille van privéredenen, maar dan wordt geen probleem van gemaakt. Het is vooral de aanwezigheid op de kantoordag van het team waar veel belang aan wordt gehecht.

Manager 1 licht ook toe hoe belangrijk dat richtinggevend kader is voor leidinggevend. Zeker bij de start van telewerk, kwam het soms voor dat bepaalde leidinggevend geen voorstander waren van telewerken en werknemers dus niet de mogelijkheid gaven om regelmatig van thuis te werken. Dat leidde soms tot moeilijke discussies. Het algemeen kader is in dat opzicht een toetssteen waar leidinggevend, werkgever en werknemer naar kunnen teruggrijpen wanneer er zich problemen voordoen.

- Kantooromgeving

Het bedrijf breidt plannen voor, voor de ontwikkeling van een nieuwe kantooromgeving. Voor de pandemie had het kantoor een plaatsbezetting van 80%. Met de uitrol van het nieuwe telewerkbeleid waarbij werknemers tot 3 dagen per week mogen thuiswerken houden ze rekening met een plaatsbezetting van 50 à 60% per locatie. De organisatie geeft aan dat ze die bezettingsgraden in kaart heeft proberen brengen en op basis daarvan minder werkplekken hebben voorzien. Daarnaast hebben ze ook een traject doorlopen om bij werknemers de noden van een kantoor in een hybride werkomgeving te identificeren. Volgens Manager 1 kwam uit die analyse naar voren dat de werknemers een kantooromgeving willen waar er ruimte is voor informele contacten. De doelstelling is dan ook om een ‘collaboratief’ kantoor te ontwikkelen waar het ook mogelijk is om in stilte te werken. Bij de interviewees horen we inderdaad dat sociale contacten of face-to-face samenwerking met collega’s de voornaamste redenen zijn om naar kantoor te komen. Zowel Interviewee 1, als Interviewee 2 halen aan dat het anders communiceren is wanneer collega’s fysiek in dezelfde ruimte zijn. Er worden sneller werkgerelateerde zaken opgepikt, zoals een procedure die fout loopt. Bovendien versterkt het ook het groepsgevoel, vinden zij. Het valt dan ook op dat proberen vermijden om naar kantoor te gaan op, bijvoorbeeld, vrijdag omdat er dan amper collega’s zijn en dat het dan wel wat eenzaam voelt.

Toch wordt tijdens de gesprekken duidelijk dat zij ongerust zijn over de komende ontwikkelingen met betrekking tot de kantooromgeving. Op dit moment is het kantoor een grote open ruimte waar een clean-deskbeleid geldt. Werknemers hebben geen vast bureau meer. Persoonlijk materiaal kan in de daarvoor bestemde lockers worden geplaatst. Interviewee 1 vertelt dat wanneer ze de eerste keer het kantoor binnenkwam dat eigenlijk heel fijn vond. Ze vond dat het een soort gezelligheid creëerde. Langs de andere kant vindt ze de kantooruimte soms te druk. Zeker op donderdag, haar vaste teamdag, kan ze zich niet goed focussen. Ze houdt er een dubbel gevoel aan over. Enerzijds komt ze naar het werk om mensen te zien, maar anderzijds is het ook héél hectisch en gaat ze vermoeid naar huis. Ze vertelt dat ze zich thuis beter kan focussen, waardoor ze bepaalde werktaken thuis probeert te doen. Ze maakt zich zorgen over het aantal beschikbare werkplekken. Zeker op donderdagen denkt ze dat dit een probleem gaat vormen. Ze stelt bovendien dat, ondanks een groot aantal vergaderruimten, het nu al kan voorvallen dat er geen vergaderruimten meer beschikbaar zijn en dat dit haar stress bezorgt. Daarnaast stelt ze dat voor haar decoratie of inrichting van de kantooruimte er weinig toe doet. Het zijn de collega's en de sfeer die er hangt, die voor haar belangrijk zijn.

“Ik weet dat ze daar met de herinrichting van het kantoor wel op inzetten. Ik hoor soms wel van anderen dat we daar wat meer aan moeten doen met al die jonge collega's om het leuker in te richten met prikborden of foto's van ons of whatever. Ik zou dat wel leuk vinden, maar voor mij is dat minder belangrijk.” – Interviewee 1

Interviewee 2 vertelt dat ze tijdens de pandemieperiode, omwille van de maatregelen die de buitenlandse top van het bedrijf nam, bijna twee jaar voltijds van thuis uit moesten werken. De online vergaderingen werkten wel, maar ze miste het plezier voor en na de vergaderingen, het informele contact met de collega's. Ze vertelt dat haar vaste kantoor dag een pak vermoeiender is dan vroeger. Ze heeft het tijdens het gesprek vooral over het geluid. Zij zitten met 10 werknemers kort bij elkaar. Ze werken allemaal voor de klantendienst en hebben veel telefonische contacten. Iets verder zijn er dan collega's over hun weekend aan het babbelen. Interviewee 2 beschrijft hoe mentaal uitputtend dat is. Ze is geen fan van grote landschapskantoren omdat er constant rumoer is. Anderzijds zit ze ook niet graag alleen in een kantoor. Ze wil vooral een kantoor met 2, 3 of 4 collega's kunnen delen. Op die manier is er mogelijkheid tot interactie, maar zit je niet zo op elkaar. Haar grootste vrees is dan ook dat, door de verbouwingen en het minder aantal werkplekken, de werkplek op sommige dagen nog lawaaiëriger, drukker, en dus ook vermoeiender gaat worden.

- Rol van leidinggevenden

Zoals eerder in dit organisatie rapport werd aangestipt legt de organisatie heel wat verantwoordelijkheden bij de leidinggevenden. Binnen een hybride werkomgeving is hun rol cruciaal in het scheppen van een gezonde werkomgeving en het signaleren van mogelijke werkgerelateerde welzijn- en gezondheidsproblemen. Tijdens het proefproject 'telewerk' in 2012 en 2013 werd al snel duidelijk dat niet elke leidinggevende goed mee kan in het verhaal omtrent telewerk. Manager 1 heeft het over leidinggevenden die eerder een klassieke benadering hanteren waarbij werknemer 8 uur lang moeten worden opgevolgd of ze wel effectief aan het werk zijn. Ze stelde dat het in de praktijk voorkwam dat bepaalde leidinggevenden met de vraag zaten wat ze moesten doen met werknemers waarbij het Teams-icoontje op oranje/afwezig stond. Manager 1 vertelt dat zij als organisatie bewust de omslag hebben willen maken naar een meer resultaatgericht leiderschap. Ze hebben een externe coach aangesproken om de leidinggevenden door een leiderschapstraject te loodsen. Als HR-dienst hebben zij dat traject ook mee doorlopen om te kijken hoe de leidinggevenden dat ervaren.

De omslag die het bedrijf maakte wat betreft leiderschap heeft er wel toe geleid dat een paar leidinggeevenden geen affiniteit meer voelden met de organisatie en ander oorden opzochten.

Naast de leiderschapstrajecten creëerde de organisatie ook ‘managementcommunities’, waar telkens 5 à 6 leidinggeevenden op specifieke tijdstippen samenkwamen om te spreken over de uitdagingen van leidinggeven in een hybride werkomgeving en om ervaringen en goede praktijken met elkaar te delen. Als er zich specifieke problemen voordeden, zorgde de HR-afdeling dat er een externe spreker werd uitgenodigd om met de leidinggeevenden in interactie te gaan. Manager 1 licht toe dat dit traject voor veel leidinggeevenden confronterend was, omdat het hen een spiegel voorhoudt.

Tijdens het focusgesprek werd aangestipt dat de leidinggeevenden ook cursussen krijgen omtrent welzijn en gezondheid binnen hybride werkomgevingen en hoe ze vanop afstand signalen kunnen oppikken dat het minder gaat met bepaalde werknemers. Als HR-afdeling hebben ze door het vele afstandswerk veel minder goed zicht op de problemen die zich op de werkvloer voordoen. Manager 1 stelt dat ze voor die signalen zijn ze sterk afhankelijk van (1) de leidinggeevenden zelf, (2) de risicoanalyses die plaatsvinden, (3) de vakbonden, en (4) het nieuwe dashboard dat ze momenteel ontwikkelen. Dat dashboard geeft een snel en duidelijk overzicht van het ziekteverzuim in de organisatie. Manager 1 licht toe dat ze de cijfers uit dit dashboard regelmatig op het CPBW willen voorleggen. Als het ziekteverzuim in een bepaald team een zekere regelmaat kent, dan wil men op basis van die parameters de leidinggevende uitnodigen op het CPBW om wat extra druk te zetten.

Organisation 6

L'Organisation 6, faisant partie du secteur public, est composée de 120 collaborateurs et collaboratrices, dont la majorité sont des femmes. Environ 71% des employés sont statutaires, ce qui témoigne d'une forte stabilité dans l'emploi au sein de l'organisation. Le groupe d'âge est diversifié, avec une moyenne d'âge de 42 ans, et environ 8,75% des effectifs ont moins de 26 ans, soulignant la présence de jeunes professionnels au sein de l'équipe.

Dans le cadre d'une étude plus approfondie, un focus group a été organisé, réunissant deux participants clés :

- Un responsable de l'équipe organisation
- Un gestionnaire de projets

Malheureusement, aucun entretien individuel n'a pu être obtenu dans le cadre de cette étude. Ce focus group visait à explorer et à discuter des enjeux spécifiques auxquels l'organisation est confrontée, ainsi que des perspectives et des recommandations pour améliorer les conditions de travail et l'efficacité organisationnelle.

Politique de mise en place du télétravail

La politique de télétravail de l'organisation prévoit une flexibilité significative pour ses employés. Ces derniers peuvent travailler à distance jusqu'à 14 jours par mois, offrant ainsi une adaptabilité essentielle à leurs besoins professionnels et personnels. Bien que les chaises ergonomiques ne soient pas distribuées de manière systématique, des équipements tels que des doubles écrans, des rehausseurs d'écran et des claviers sont disponibles pour optimiser le confort et la productivité des télétravailleurs. Des formations sur l'ergonomie sont également proposées, avec la possibilité d'un entretien individuel avec un ergonome pour assurer un aménagement correct des postes de travail.

En termes d'incitations financières, les employés bénéficient d'une prime mensuelle de 20€ dès leur premier jour de télétravail, augmentant à 30€ par mois s'ils travaillent au moins 4 jours à distance. De plus, ils ont la liberté de refuser les réunions planifiées entre 9h et 12h ainsi qu'entre 14h et 16h, favorisant ainsi une gestion optimale de leur emploi du temps et de leur concentration.

L'organisation exprime une volonté de réduire le délai entre les cycles d'évaluation, normalement tous les deux ans, pour instaurer un feedback continu plus adapté aux besoins évolutifs des employés et de l'organisation. En ce qui concerne les heures supplémentaires, celles-ci ne sont effectuées qu'après l'accord préalable de la hiérarchie, renforçant ainsi une approche collaborative et respectueuse du temps de travail des employés.

Enjeux soulevés

Les enjeux soulevés par l'organisation 6 en matière de gestion du télétravail et de déconnexion post-COVID reflètent une démarche proactive pour répondre aux besoins évolutifs des administrations. À la demande du gouvernement, l'organisation a élaboré un plan d'action

visant à instaurer un modèle de travail hybride permettant jusqu'à 3 jours de télétravail, tout en garantissant le principe "anytime anywhere" et le droit à la déconnexion.

Dans ce cadre, un guide de bonnes pratiques intitulé "Bien vivre le travail hybride dans son organisation" a été rédigé pour encadrer efficacement cette transition. Les recommandations de Talent sur la déconnexion comprennent plusieurs volets. D'abord, un accent est mis sur la technologie, en limitant l'utilisation des appareils (par exemple, ranger le smartphone), des programmes ou des applications (par exemple, fermer la boîte à messages) et des fonctions (par exemple, désactiver les notifications). Ensuite, il y a un accent sur la communication, qui consiste à signaler quand on est joignable ou non (par exemple, en prenant des rendez-vous ou en utilisant un statut d'absence). Enfin, il y a des limitations temporelles, qui consistent à gérer les moments de connexion (par exemple, n'ouvrir la boîte à messages que deux fois par jour).

L'organisation a également mis en place plusieurs mesures structurelles pour encadrer le travail hybride et la déconnexion. Une annexe au règlement de travail a été introduite, définissant la politique de l'organisation en matière de prévention des risques numériques et de l'hyperconnectivité, sur le modèle de l'annexe consacrée à la prévention en matière d'alcool et de drogues. Des accords clairs entre les managers et les travailleurs ont été établis pour définir les moments de travail et respecter la limite entre le travail et la vie privée. Une journée sans e-mails est organisée annuellement, et les plages horaires de réponse aux e-mails sont intégrées dans les signatures électroniques.

Un questionnaire annuel évalue les actions mises en œuvre concernant la déconnexion et la charge numérique, permettant d'adapter et d'améliorer les mesures en fonction des retours des collaborateurs. Les employés sont formés à la gestion des e-mails pour éviter les échanges inutiles, les notifications sonores (et visuelles si nécessaire) sont désactivées, et les e-mails doivent être clairs, courts et concis. Une charte de bon usage des e-mails a été établie et diffusée, et une check-list permet de garantir le droit à la déconnexion.

Malgré ces stratégies individuelles, des règles structurelles à l'échelle de l'organisation sont essentielles. Un problème identifié est l'exemple donné par les managers et le personnel de direction qui décrochent moins le téléphone, créant implicitement une exigence de disponibilité pour leurs subordonnés en cas de rappel. Pour pallier cela, des back-ups de mails sont organisés en cas de congé, avec un transfert automatique des contacts à une personne relais. Cette organisation favorise un climat où la déconnexion est acceptée et encouragée. Cela passe notamment par la délivrance différée des courriels envoyés en dehors des heures de bureau.

Enfin, une bonne pratique de déconnexion est la suppression du téléphone classique au profit d'un support numérique, permettant de contacter un service plutôt qu'une personne spécifique. Ces mesures visent à créer un environnement de travail équilibré, favorisant à la fois la productivité et le bien-être des employés.

Résumé en termes de bien-être par rapport au télétravail

Facteurs bloquants	Facteurs facilitateurs
Aménagement de l'espace insuffisant, espace pas assez modulable	Organisation et planification des activités

Une conception du télétravail comme une faveur faite aux salarié.es	Définition de la culture de l'entreprise, de ses valeurs et des moyens de les ancrer
Absence de mesures régulières	Listes des tâches télétravaillables pour chaque équipe et réalisation en commun d'un accord sur le télétravail : team agreement
Absence de système de gouvernance informatique clair	Communiquer les droits et obligations des télétravailleurs·euses
Insuffisance de prise en compte des RPS et des TMS	Formation à l'usage du matériel informatique et des outils
Principes de déconnexion insuffisamment définis	Définition des canaux de communication pour chaque type d'information
	Programme d'onboarding spécifique
	Bienveillance, managers modèles

Organisation 7

Dans le cadre de la pratique de l'organisation 7, une administration publique, un focus group a été organisé réunissant plusieurs acteurs clés. Parmi eux se trouvaient une juriste responsable du pôle santé, un directeur du service temps de travail et santé, et un attaché chef de projets spécialisé dans le télétravail et les horaires variables. En complément, trois entretiens individuels ont été menés avec un gestionnaire des ressources humaines (GRH), un économiste chargé de la production et de l'analyse de données pour le service RH, ainsi qu'une chargée de sélection et recrutement.

Politique de mise en place du télétravail

Le télétravail au sein de l'organisation 7 est encadré par un arrêté royal, touchant environ 11 000 agents. La possibilité de télétravailler dépend de la nature de la fonction, avec un cadastre de 400 fonctions établi à cet effet.

En règle générale, le télétravail structurel est limité à 10 jours sur une période de quatre semaines, bien que cette limite puisse varier selon les départements. Pour les managers, cette limite est réduite à 8 jours. En outre, il existe une possibilité de télétravail occasionnel de 10 jours par an, ainsi qu'une option pour le télétravail pour raisons médicales (mobilité, grossesse à risque, maladie chronique). Dans ces cas, il est crucial d'adapter le poste de travail pour éviter que la personne ne soit reléguée au télétravail en raison de son handicap, temporaire ou permanent. Une concertation étroite avec la médecine du travail est alors nécessaire.

Le télétravail n'est ni un devoir, ni un droit, ni un privilège. Des jours de présence sur site sont obligatoires pour garantir la bonne socialisation des équipes. La décision de télétravailler se fait en concertation avec la hiérarchie, qui peut s'appuyer sur une instance coordinatrice. Des recours sont possibles auprès de cette instance. Pour des raisons de socialisation, les formations et l'accueil des nouveaux employés se font sur site. Il est possible pour tous de travailler sur site, chacun disposant de son bureau ou le partageant avec une autre personne.

Le pointage est obligatoire pour chaque agent, y compris les supérieurs hiérarchiques, bien que les managers doivent être plus présents sur site. Un panel de formations est disponible, incluant des sujets comme la déconnexion, le management à distance et la simulation d'accords d'équipe. Les demandes de télétravail doivent être validées par les supérieurs hiérarchiques titulaires d'un master.

Le télétravail est assorti d'une indemnité d'environ 40€ par mois dès lors que l'agent télétravaille au moins 4 jours par mois, cette indemnité couvrant les frais d'équipement. L'interdépendance des travailleurs rend le reporting moins nécessaire, et la polyvalence est organisée pour éviter les surcharges de travail au retour de congés.

L'organisation 7 lie le télétravail aux enjeux de bien-être au travail de manière globale, via des évaluations régulières. Elle travaille activement sur le droit à la déconnexion conformément aux prescriptions de la circulaire ministérielle fédérale, en se concentrant notamment sur la définition de la notion d'urgence.

Enjeux soulevés en matière de bien-être au travail

L'organisation 7 rencontre divers défis relatifs au télétravail, mais elle s'engage activement dans l'amélioration de sa politique. Elle procède également à une évaluation de cette politique par le biais d'une enquête de bien-être au travail, incluant le télétravail. Comme dans de nombreux autres secteurs, le télétravail peut entraîner une hyperconnexion. Bien que la culture d'entreprise favorise l'enregistrement du temps de travail et le respect des horaires, certains travailleurs éprouvent des difficultés à se déconnecter.

Certaines fonctions, bien que télétravaillables, ne le sont pas en raison de problèmes d'addictions ou de difficultés à équilibrer vie privée et vie professionnelle. Ces situations sont gérées en concertation avec les supérieurs hiérarchiques. Par ailleurs, les personnes occupant des fonctions non-télétravaillables se plaignent d'une augmentation de leur charge de travail, notamment parce qu'elles doivent scanner des documents pour leurs collègues en télétravail.

La ligne hiérarchique intermédiaire manque de visibilité sur la disponibilité des travailleurs, ce qui complique l'organisation du travail. Ce problème est partiellement compensé par la grande interdépendance des fonctions, chaque travailleur dépendant du travail des autres pour accomplir ses tâches, ce qui réduit le besoin de reporting et favorise un fonctionnement basé sur la confiance.

Le temps de travail en télétravail n'est pas enregistré, mais l'équipe réfléchit à une solution qui permettrait de maintenir la flexibilité des horaires de télétravail. Un arrêt de la Cour européenne de justice oblige en effet à enregistrer le temps de travail. De plus, le fait que les managers aient un forfait de télétravail moindre pourrait les inciter à ne pas promouvoir les travailleurs habitant plus loin.

Enfin, les réflexions autour des accords d'équipe concernant la notion d'urgence sont entravées par la diversité de la taille des équipes, rendant difficile la mise en place d'une politique uniforme.

Résumé en termes de bien-être par rapport au télétravail

Facteurs bloquants	Facteurs facilitants
Enregistrement du temps de travail	Formation à la déconnexion
Assuétudes	Formation au management en télétravail
Fonction télétravaillable plutôt que tâches	Accord d'équipe sur la définition de l'urgence
Non-digitalisation du courrier	Indemnité
Non reconnaissance de la ligne hiérarchique intermédiaire	Évaluation de la déconnexion et évaluation en général
	Soucis de socialisation
	Organisation de l'espace sur site

Organisation 8

L'organisation 8, faisant partie du secteur public et comptant 7000 agents, a été le sujet d'un focus group et d'un entretien menés par notre équipe pour mieux comprendre les dynamiques et enjeux du bien-être au travail et du télétravail. Le focus group a réuni plusieurs participants clés : une déléguée syndicale travaillant dans l'administration de l'aide à la jeunesse, un secrétaire général s'occupant du suivi des comités de concertation, deux détachés permanents, et une cheffe de projet impliquée dans un projet de flexibilisation horaire.

En complément de ce focus group, un entretien a été réalisé avec une cheffe de projet responsable du bien-être au travail. Cette cheffe de projet est chargée de la mise en place et de l'analyse d'une grande enquête sur le bien-être au travail au sein de l'organisation 8.

Politique de mise en place du télétravail

La politique de mise en place du télétravail au sein de l'organisation 8 a débuté en 2012. Le télétravail est autorisé jusqu'à un maximum de 50 %, en fonction des services, et 61 % des collaborateurs en bénéficient. Des points nomades ont été mis en place pour permettre aux employés de travailler plus près de chez eux. Une journée de travail dans un bureau satellite est comptabilisée comme une journée de travail en présentiel, et non comme une journée de télétravail.

Les plages de disponibilité sont les suivantes : de 7h30 à 9h et de 16h30 à 18h sont des plages mobiles, tandis que de 9h à 13h et de 14h à 16h sont des plages fixes. L'organisation a abandonné la mesure des prestations par le temps de travail presté. Une indemnité systématique de 35 € par mois est accordée à toute personne autorisée à faire du télétravail pour couvrir les frais d'internet, d'imprimante scanner, de cartouches d'encre et de porte-documents. Il est possible de se faire rembourser l'achat de matériel (hors PC) jusqu'à 400 €, bien que ce matériel ne soit pas nécessairement adapté d'un point de vue ergonomique. Le matériel informatique peut être considéré par l'administration fiscale comme un avantage de toute nature (ATN) et être considéré comme un revenu professionnel supplémentaire.

Les horaires de travail sont flexibles pour une majorité du personnel afin de permettre l'adaptation des heures de début et de fin de journée. Le SIPPT et le SEPPT fournissent des brochures intitulées "Les bons réflexes en télétravail" pour aider les employés à s'adapter. Un baromètre du bien-être, sous la forme d'un questionnaire de 18 questions (dont 9 permanentes et 9 inédites), est relancé tous les six mois (les dernières éditions en mars 2023 avec environ 3000 réponses et en novembre 2023). Ce baromètre, actualisé chaque année, vise à mesurer l'évolution du bien-être selon plusieurs indicateurs pour adapter les plans transversaux bien-être.

Un plan transversal sur le bien-être, commun à toutes les administrations et comportant 32 actions, a été élaboré pour tout le ministère. Chaque AG et ESG ont un "plan sectoriel bien-être" et des référents bien-être qui s'occupent de la mise en place des actions spécifiques à leur AG. Une charte de déconnexion a également été élaborée. Pour favoriser le lien entre les collaborateurs, un réseau social a été mis en place, offrant un lieu d'échange informel où chacun peut poser ses questions, ainsi qu'une cafétéria virtuelle et des sessions de team building.

La décision d'accorder le télétravail est prise par le supérieur hiérarchique de rang 12 ou plus, en se basant sur la compatibilité du télétravail avec la fonction et le fonctionnement du service, ainsi que sur une évaluation des compétences, du degré d'autonomie, de l'intégration dans l'équipe et des collaborations nécessaires. En cas de refus, le demandeur peut introduire un recours auprès du Comité de direction dans les 15 jours calendrier suivant la notification de la décision par mail.

Cependant, il y a de nombreuses plaintes des usagers concernant les difficultés à joindre quelqu'un. Les bureaux de proximité étant fermés, il n'est plus possible d'avoir quelqu'un au téléphone, uniquement par mail. Selon les délégués, le "service public a perdu de sa crédibilité". La fermeture des bureaux de proximité a contribué à mettre à mal la continuité du service public. Les jours de télétravail sont souvent posés massivement les jours précédant ou suivant des jours fériés, ce qui est perçu comme un congé caché par les syndicats. Enfin, le temps partiel et le télétravail peuvent se compléter l'un l'autre pour améliorer l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

Enjeux soulevés en matière de bien-être au travail

L'organisation 8 est confrontée à divers défis en matière de bien-être au travail, notamment le sentiment d'équité entre les travailleurs et entre les services. Un des principaux points de préoccupation, identifié par le baromètre bien-être, est la charge de travail, tant mentale que physique. Le baromètre de bien-être offre la possibilité, en plus des analyses globales réalisées tous les cinq ans, d'effectuer deux mesures par an afin de pouvoir ajuster les plans. Ce baromètre est construit à partir des catégories de bien-être psychosocial telles que les conditions de travail, le contenu du travail, la charge de travail, la reconnaissance, la gestion de proximité, les relations d'équipe et la santé. Une difficulté rencontrée lors de la mise en place de ce baromètre est que certains critères ont dû être approuvés par le conseil de direction, et certains ont été refusés.

Dans sa documentation en ligne, l'organisation 8 insiste sur la "bienveillance", affirmant que "votre bien-être est au cœur de l'organisation du travail. Vos objectifs sont fixés de manière transparente et concertée. L'échange de bonnes pratiques avec vos collègues ainsi que votre liberté de parole sont valorisés. Autonomie et prise d'initiative dans la réalisation des objectifs sont encouragées."

Pour s'assurer du bien-être des collaborateurs, des enquêtes de satisfaction et des services dédiés (prévention, gestion de conflit, écoute, service social) sont mis en place. Toutefois, il existe des inégalités d'accès au télétravail, renforçant une division entre travailleurs selon leur qualification et la nature de leur activité (manuelle ou intellectuelle). Parmi les travailleurs intellectuels, il y a une segmentation entre ceux qui travaillent seuls, ceux qui travaillent en équipe, et ceux dont le travail est entièrement informatisé par rapport à ceux qui travaillent sur des courriers papier.

L'indemnité de télétravail est perçue par les syndicats comme incitative, participant à cette segmentation. Les syndicats s'opposent à l'augmentation de cette indemnité. De plus, le télétravail peut être utilisé pour contourner les grèves, entraînant une baisse de la participation aux élections sociales.

Le concept de "clean desk" empêche la personnalisation des espaces de travail, ce qui est pourtant un facteur de bien-être. Une revendication syndicale est de limiter le télétravail à un jour par semaine. La médecine du travail identifie le télétravail comme un facteur de risque pour le burnout et les troubles musculosquelettiques, mais il est aussi jugé favorable pour un retour en douceur après une longue maladie.

Les syndicats expriment la crainte que le télétravail ne détruise des emplois, par exemple dans les cafétérias et le personnel d'entretien. Le télétravail est également jugé responsable de l'augmentation du turnover, notamment chez les jeunes recrues qui ont du mal à s'intégrer et à adhérer aux valeurs de l'organisation.

Des enjeux de sécurité se posent en cas d'incendie ou d'accident, car les personnes référentes ne sont pas toujours présentes. La comptabilisation du temps de travail est cruciale, car certaines personnes travaillent plus que prévu. Il est nécessaire de comptabiliser et valoriser ces heures supplémentaires ou de prendre des mesures pour éviter ces dépassements.

Il est important de ne pas se contenter de mesures individuelles mais de réfléchir collectivement à des solutions, pour ne pas faire peser la responsabilité de la déconnexion sur les salariés. Bien que le télétravail soit vu par certains employeurs comme un moyen d'économiser, il nécessite des investissements en matériel ergonomique et en formations supplémentaires. Les syndicats soulignent la nécessité de fournir un téléphone mobile aux salariés si leur messagerie email doit être installée sur leurs téléphones.

Enfin, les délégués syndicaux demandent une étude sur l'usage du télétravail en remplacement des congés maladie. Dans le service public, un problème spécifique est la répartition inégale des tâches, certaines personnes évitant le travail et laissant la charge à d'autres, ce qui les déborde.

Résumé en termes de bien-être par rapport au télétravail

Facteurs bloquants	Facteurs facilitants
Problème d'équité et d'éclatement des travailleurs : une opposition entre travailleurs manuels et intellectuels qui clive le monde du travail qui peut générer des clivages et des frustrations et détruire les collectifs	Une définition claire des résultats à atteindre, convenu avec le responsable hiérarchique, avec des objectifs réalistes qui peuvent être atteints pendant une journée de travail normal de 7 h 36
Des craintes sur le maintien des bureaux et le passage en flex desk	Une réflexion sur le sens à donner à la présence sur site
Le télétravail est perçu comme un droit par les salarié.es	Une délimitation et explicitation des urgences nécessitant la disponibilité des agents
Des espaces de travail ne sont plus personnalisés	Une culture du feedback
Le télétravail est perçu de plus en plus comme une obligation et non plus un choix en raison de la diminution des capacités d'accueil des bâtiments	Des bureaux satellites à disposition des collaborateurs pour travailler dans des conditions ergonomiques près de chez soi

La valorisation du dépassement du temps de travail comme preuve d'investissement au travail	Un baromètre bien-être régulier (et a fortiori, des questions en liens avec le télétravail dans le questionnaire)
L'hyperflexibilité crée des difficultés pour collaborer	Une gestion par objectif avec un suivi régulier pour objectiver la charge de travail et identifier ou pas si la répartition du travail est équitable entre les collègues
Pas d'analyse du bien-être par service pour respect de la RGPD, mais empêche des mesures ciblées	Une transparence dans l'octroi du télétravail

Organisation 9

Organisation 9 est une entité du secteur public ou travaillent 130 de personnes. Nous avons mené:

- Un groupe de discussion
- Deux entretiens avec:
 - Une responsable des ressources humaines spécialisée dans le bien-être
 - Une chercheuse au service prévention, spécialiste de l'e-learning

Politique de mise en place du télétravail

Conformément aux règles du service public, le télétravail (TT) est limité à 60% sur une année. Sur site, les bureaux sont organisés en paysager. Avant la pandémie de Covid-19, une seule personne par équipe pouvait télétravailler par jour. Depuis la pandémie, le télétravail structurel est limité à 50% en équivalent temps plein, avec 5% de télétravail occasionnel possible. Pour ceux non autorisés en télétravail structurel, 12 jours de télétravail potentiels par trimestre sont permis.

Le télétravail est autorisé à hauteur de 50% sur deux semaines (2 ou 3 jours), avec un maximum de 2 jours par semaine pour ceux qui ne sont pas à temps plein. Une prime de 20€ est accordée si un jour de télétravail est effectué dans le mois, couvrant les frais d'internet, d'impression et d'électricité, et une prime de 30€ pour l'équipement est octroyée à partir de 4 jours entamés de télétravail par mois.

Le télétravail est découragé pour les nouveaux employés durant le premier mois de service. Aucun télétravail structurel n'est permis pendant cette période, mais le télétravail occasionnel est possible, en évitant d'être le seul au bureau le vendredi.

L'organisation 9 a de nouveaux locaux depuis mars 2022. À ce moment-là, un passage en clean desk a été instauré, ce qui a été difficile à accepter pour les salariés. Il est nécessaire de réserver une salle de réunion à l'avance les jours d'affluence. Les bâtiments peuvent théoriquement accueillir 70% des employés, mais en pratique, il y a une suroccupation les mardis et jeudis, obligeant les employés à trouver où s'asseoir, parfois loin de leurs collègues. Les espaces sont destinés à des équipes, mais plusieurs équipes sont séparées en raison des contraintes d'espace.

La répartition par âge est la suivante : 10% des employés ont entre 20 et 29 ans, 38% entre 30 et 39 ans, 28% entre 40 et 49 ans, 23% entre 50 et 59 ans, et 2% entre 60 et 69 ans. En termes de diplômes, 94% des employés sont diplômés de l'enseignement supérieur (seulement 6 personnes sur 130 ne le sont pas).

Une enquête menée sur le matériel pendant le Covid a conduit à des mesures telles que l'achat d'écrans pour tous les salariés, livrés à domicile, ainsi que des souris, casques, claviers et caméras. Des inégalités concernant le logement ont également été observées. Un atelier de réflexion avec tous les chefs de tous les niveaux hiérarchiques a été organisé par les services RH pour définir une vision du travail hybride et déterminer quand la présence au bureau est obligatoire ou conseillée. En pratique, toutes les réunions d'équipe sont organisées en présentiel, chaque chef étant responsable de la décision concernant la forme de sa réunion d'équipe.

Une charte sur le travail en plateau et les clean desks a été mise en place, incluant une obligation de chuchoter pour limiter le bruit. Des formations à Teams, à l'utilisation des e-mails et d'Outlook ont été dispensées à l'ensemble des salariés. Les salles de réunion ont été adaptées avec des caméras intelligentes pour permettre les réunions hybrides et percevoir le langage non-verbal. Des adaptations supplémentaires des locaux sont encore souhaitées, comme la suppression d'îlots pour créer plus de salles de réunion.

Le partage de l'agenda avec l'équipe et le chef est encouragé, et chaque chef peut accéder aux demandes de télétravail de tous les membres de son équipe.

Enjeux soulevés en matière de bien-être au travail

Les enjeux soulevés en matière de bien-être au travail sont nombreux, notamment en ce qui concerne le télétravail (TT) et ses implications. Pendant la pandémie de COVID-19, il est devenu évident que certaines fonctions comme le secrétariat peuvent partiellement s'accomplir à distance, mais la distinction entre les tâches télétravaillables et non télétravaillables varie et est décidée par les supérieurs hiérarchiques.

Une proposition intéressante est de permettre aux employés de choisir les jours de télétravail, réduisant ainsi la charge administrative pour les gestionnaires des ressources humaines et les chefs. Cependant, la politique de prime liée au télétravail peut inciter à minimiser ses jours de travail à distance, ce qui soulève des questions sur la manière de l'ajuster pour ne pas décourager ceux qui ne peuvent pas télétravailler fréquemment.

La question de la confidentialité reste cruciale, notamment pour les services RH et de direction, même en télétravail où l'environnement familial peut poser des défis. Certaines fonctions exigent toujours des bureaux individuels pour assurer la confidentialité, comme les RH et la finance.

Il devient également difficile de savoir quand et comment contacter les chefs ou les collègues, que ce soit en présentiel ou à distance, en l'absence de bureaux fixes ou en flex office. Organiser des réunions devient un défi supplémentaire lorsque la disponibilité des participants n'est pas clairement définie.

Certaines tâches, comme le recrutement, sont particulièrement complexes à réaliser en télétravail en raison de la nécessité d'interaction directe et de collaboration étroite.

Enfin, il est crucial pour les dirigeants de montrer l'exemple en matière de déconnexion et de respect des horaires pour encourager un environnement de travail sain. La visibilité des agendas des chefs est importante, bien que la gestion des tâches spécifiques repose souvent sur la confiance et l'autonomie des employés.

Résumé en termes de bien-être par rapport au télétravail

En termes de bien-être lié au télétravail, plusieurs aspects essentiels émergent pour favoriser un environnement équilibré et favorable :

Il est crucial de reconnaître l'importance du lien social entre les salariés sur site. Des temps conviviaux sont jugés nécessaires, tout comme l'accès à des installations sportives dédiées sur place, bien que leur utilisation effective soit parfois limitée. Des initiatives de cohésion telles que les événements organisés par le comité des fêtes et les journées spéciales de développement et d'apprentissage sont également encouragées.

La journée bien-être et prévention permet au personnel de choisir des thématiques pertinentes. Une attention particulière est portée au sur-travail et à la stigmatisation associée à travailler en dehors des heures normales, avec une visibilité des modifications des dossiers pouvant créer un contrôle social même en présence physique.

Le pouvoir de retrouver ses collègues sur place est valorisé malgré les plaintes concernant l'impossibilité de s'asseoir à côté de ses collègues ou les nuisances sonores près de la cafétéria. L'intégration des nouvelles recrues est facilitée par l'attribution d'un parrain ou d'une marraine.

Les chefs sont encouragés à organiser des réunions informelles à distance pour maintenir le lien avec leur équipe, conformément à une politique de prévention bien-être établie depuis plus de dix ans. Ils sont également tenus de rencontrer individuellement chaque membre de leur équipe au moins une fois par mois.

La direction insiste sur la comptabilisation du temps de travail par les chefs, tandis que les employés doivent obtenir l'autorisation pour toute heure supplémentaire. Les retours au travail en douceur après une période de télétravail sont encadrés par un protocole incluant un accueil par le chef, des plages horaires allégées et des réunions d'équipe dans les premiers jours.

Des efforts sont faits pour éviter l'isolement en organisant le travail en binôme et en veillant à ce qu'aucune personne ne soit seule dans les locaux, notamment par le choix de matériel ergonomique qui reste la propriété de l'employeur pour assurer qualité et sécurité.

Enfin, des installations comme les salles « flex » permettent des réunions debout pour favoriser la variété dans les modes de travail et de collaboration.

Organisatie 10

Context

Deze organisatie is een zelfstandig agentschap binnen de Vlaamse overheid. Er zijn meer dan 400 medewerkers.

Een belangrijke pijler van het agentschap is het departement dat bedrijfssubsidies vastlegt en opvolgt, in de eerste plaats voor technologische innovatie. Een honderdtal medewerkers behandelt de subsidiedossiers. In de kern van de procedure zitten zo'n veertig adviseurs, die de dossiers op hun inhoudelijke waarde doorlichten; daarrond zijn er juristen en financieel analisten die de randvoorwaarden van de dossiers beoordelen. De adviseurs hebben veelal een toegepast-wetenschappelijke achtergrond en hebben een directe, actieve kennis van innovatieprojecten.

Het behandelen van een subsidiedossier is een heel gefaseerde en gedocumenteerde zaak. Voor elk dossier wordt er een expert als hoofdverantwoordelijke aangesteld, en wordt er een tweede aan toegevoegd. Voor aanvragen onder de 500.000 € kunnen de twee interne experts zelf een beslissing maken, daarboven moet er een externe expert worden toegevoegd, die meebeslist.

De experts lezen en bekritisieren een eerste aanvraagversie, waarna de eerste adviseur voor het dossier ter plaatse met het aanvragende bedrijf de dingen bespreekt. Mogelijk komt er dan een grondig herziene versie van de aanvrager, waarna het dossier terug wordt doorgelicht. Een beslissingscomité bekrachtigt de door de experts goedgekeurde beslissingen. Gesubsidieerde dossiers worden opgevolgd en geëvalueerd. Dat kan soms ook betekenen dat de subsidiekraan wordt dichtgedraaid of dat een subsidie wordt teruggevorderd, wat eveneens aan een procedure is gebonden.

Algemeen betekent dit dat de adviseurs in eerste instantie aan elk dossier individueel werken. Vervolgens is er het overleg tussen experts over elk dossier, en verder, in een grotere groep, het overleg rond meerdere dossiers en het beleid ter zake. Werken in teamverband is er dus niet echt bij; overleg is er vooral met individuele anderen; alleen op welbepaalde sleutelmomenten moet er in een grotere groep worden overlegd.

Een uitgewerkt kader voor hybride werken

Sinds meerdere jaren is er vanuit de Vlaamse overheid en vanuit de organisatie zelf een regelkader dat niet beperkt is tot telewerk, maar dat zich plaatst in een filosofie en benadering van plaats- en tijdsafhankelijk werken (PTOW). Het verwijst daarbij naar de motivatiepsychologie en het ABC-model, dat op zijn beurt staat voor autonomie, band en competentie.

Dit alles laat in principe de ambtenaren toe om in grote mate thuis en op afwijkende of onregelmatige uren te werken. De werknemer wordt verondersteld om daarbij autonoom en resultaatgericht te werken.

Hoewel ORG10 qua officieel beleid een voorloper was in PTOW, deed voor de Coronalockdown slechts 20% van het personeel aan telewerk, en dit veelal af en toe, eerder dan op regelmatige basis. Een en ander had te maken met de feitelijke normen en manieren van werken, waarbij de meeste verantwoordelijken telewerk slechts schoorvoetend toelieten. Ook

vanuit het HR-departement kwamen er bijkomende beperkingen over telewerkmogelijkheden, zoals voor wie ziek is geweest of deeltijds werkt. Algemeen bleef er een gevoel dat er van telewerk misbruik kan worden gemaakt.

Daar stond wel tegenover dat alle arbeidsvoorwaarden (i.e. vergoedingen en tegemoetkomingen) over telewerk op punt stonden, en vooral dat de volledige infrastructuur telewerk mogelijk maakte. Alle documenten zijn gedigitaliseerd en geordend en beschikbaar op de Sharepoint. Iedereen die aan een dossier werkt of het opvolgt, kan op de organisatiedrive zien wat de status van het document is, en het ook bewerken.

Corona en de veralgemening van hybride werken

Op het startmoment van de Corona-lockdown was de organisatie er dus op voorzien om volledig op afstand te werken, en op een week tijd is de organisatie dan overgegaan op volledig online werken. (Outlook en MS TEAMS zijn op dat moment ook volledig geïntegreerd geworden in de dagelijkse werking. Outlook maakt het mogelijk om aan een algemene ander aan te geven dat je al dan niet aan het werk bent of bereikbaar bent.)

Het maandenlange online werken heeft een enorme impact op de organisatie gehad. Na de lockdown hadden mensen zich volledig geschikt om thuis te kunnen werken, en hadden ze dit ook volledig in hun weekritme opgenomen. De uitgespaarde verplaatsingstijd is erg welkom, zeker voor wie een zware formele werктаak heeft. Gezinstaken zijn volledig geschikt voor, na en naast het formele werk. Van het volledige personeel werkt nu 70% regelmatig op afstand. Bij de adviseurs is dat percentage meer dan 90%.

Hybride werken in de praktijk

Op kantoor werken en thuis werken. Adviseur 1 komt minder dan eenmaal per week naar Brussel.

“Alle documenten waar we mee werken zijn volledig elektronisch. We kunnen van om het even waar aan alle materialen. De secretariaatsmedewerkers waar we beroep op doen zijn met de jaren dossierbeheerders geworden, die de bestanden en hun opvolging organiseren.”

“Ons werk vereist om af en toe samen te komen. Maandelijks komen we bij elkaar om ervaringen uit te wisselen, over trends in dossiers, bijsturingen in het kostenmodel, terugvorderingen.”

“We hebben geen individuele bureaus meer, individuele kantoren zijn te kostelijk. De meeste mensen zitten in een open landschap, weliswaar met scheidingswanden, zodat telkens zo’n 6 à 10 mensen bij elkaar zitten. Je kan ook alleen zitten of in een cubicle. Veelal weet je waar ieder zit. Binnenkort verhuizen we allemaal naar een nieuw gebouw, dat voorzien is op 50% bezetting.”

“Leeswerk doe je niet in Brussel. Of anders: het lichtere leeswerk doe je in Brussel.”

Adviseur 2 werkt zo’n twee dagen per week in Brussel, en een dag in een satellietkantoor in haar thuisstad. Ze vindt het belangrijk om toch de helft van de tijd op de officiële werkplaats te zijn. Je leert er andere mensen kennen, en je kan elkaar helpen. Die mengeling is voor haar ook de geest van hybride werken.

“Als je vergadert met een andere dienst – met mensen die je niet zo goed kent – dan is het altijd beter om fysiek te vergaderen. Hetzelfde geldt voor overleg met andere experts. Er is dan tijd voor een dieper gesprek. Tijd voor appreciatie. Er wordt [in een fysieke vergadering] veel meer gezegd dan hetgeen uit iemands mond komt. Hybride vergaderen is dan niet zo goed, want er wordt in een meer open vergadering weinig rekening gehouden met iemand die in het scherm zit. Geroutineerde vergaderingen kunnen wel online. Met twee een dossier bespreken kan ook.”

“Naar Brussel gaan betekent van 7h weg zijn en om 19h terug thuis zijn, dan blijft er nauwelijks tijd over. Op de trein begin ik ook al te werken, dat gaat goed. Thuis werken heeft zoveel voordelen. Om te beginnen omdat je thuis zoveel meer doet. En dan zijn er dingen die je kan combineren. Mijn man is pas geopereerd, en dan ben ik er gewoon als de kinesist moet langskomen. Of dan is er tijd wanneer de kinderen om 18h naar de atletiek gaan.”

“Met collega’s zijn er wel duidelijke afspraken nodig. Je moet op Outlook aanduiden wanneer je bereikbaar bent. Niets is zo vervelend als niet weten of je iemand kan bellen, of geen antwoord krijgen wanneer aangeduid staat dat de ander wel bereikbaar is.”

Werkdruk en deconnectie. Er wordt in de organisatie hard gewerkt. Zeker door de adviseurs, die de verantwoordelijkheid hebben voor de dossiers, en die gewoon dat werk goed willen doen.

*“Iedereen werkt overdag, maar ook wordt er nog ’s avonds en in het weekend gewerkt.”
(Adviseur 2)*

De eenheid is het team voor een bepaalde groep dossiers. De dingen moeten hierin geregeld worden. Maar er kunnen zo maar geen herschikkingen worden gemaakt.

“Als je individueel werkt, dan is het moeilijker om het werk te herverdelen. Dat betekent dat je gewoon doorwerkt aan een dossier” (Adviseur 1)

Dat betekent ook dat iemand die op ziekteverlof is, of die op vakantie is, kan worden lastiggevallen.

“Thuiswerk is een oplossing voor iemand met een lichte aandoening. Maar ziekteverlof is wel bedoeld om te herstellen. ‘Ha, maar met je gebroken voet kan jij dus wel werken.’ Terwijl je wel degelijk plotse periodes van hevige pijn hebt” (Adviseur 1)

“De grenzen vervagen: ‘Sorry, Je bent wel op verlof, maar kan je even tussendoor, ..., het vraagt nauwelijks tijd’ Niet dus.” (Adviseur 1)

“Naar het publiek of externen moeten we duidelijker communiceren dat de dienst of sommigen op een bepaalde periode moeilijker te bereiken zijn, of dat een antwoord wat langer op zich kan blijven wachten.” (Adviseur 1)

De slinger zit volledig bij thuiswerken

Voor het management zijn er een aantal punten om toch wat bezorgd te zijn over de radicale verandering naar hybride werken.

Het telewerk is massaal. Op gewone werkdagen zijn hoogstens 10% van de medewerkers aanwezig. Op een infovergadering zo'n 50%. Er zijn wel maandelijkse fysieke vergaderingen voorzien, maar ook daar vinden mensen redenen om toch maar online aan te sluiten.

De productiviteit na Corona is lager dan voor Corona. Er zijn dus al bij al veel mensen die het kalmer aan doen.

De nadruk ligt nu wel erg sterk op autonomie. Het evenwicht met de nood aan verbondenheid is wat weg. Mensen zien er op de duur tegenop om naar een personeelsbijeenkomst te komen – vinden excuses om dat niet te doen, en zijn zodanig gewoon geraakt om hun gezinsverplichtingen voorrang te geven.

Een belangrijk punt is dat er 'quiet quitters' kunnen zijn: mensen die langzamerhand minder goed werk leveren en van de organisatie beginnen afhaken. Als mensen voornamelijk van thuis werken, wordt het moeilijk om dat op tijd op te merken.

Ook over de eenheid van werkmethodes zijn er twijfels.

*“De experts zijn volledig vrij om maximaal te telewerken. Dat heeft wel tot gevolg dat sommigen de gemeenschappelijke standaarden uit het oog verliezen.”
(departementsverantwoordelijke, ORG10)*

De communicatielijnen worden te lang als alles op afstand moet worden afgesproken of duidelijk gemaakt.

*“Dat kan gaan om kleine technische zaken. Bijvoorbeeld. Als algemene regel geldt dat de BTW niet mag worden ingecalculiseerd in een subsidieaanvraag of aanrekening. Maar als een bedrijf kan aantonen dat de BTW in een bepaald geval niet kan worden gerecupereerd, dan kan die kost soms wel aanvaard worden. Die kleine nuances worden gemakkelijk meegenomen als mensen bij elkaar zitten, en snel kunnen overleggen. Wanneer ze thuis zitten, nemen ze soms slechte beslissingen, die dan veel later moeten worden rechtgezet. De communicatielijnen zijn soms te lang.”
(departementsverantwoordelijke, ORG10)*

“Idem voor meer fundamentele beslissingen. Een gesubsidieerd onderzoek leidt tot de conclusie dat er onvoldoende een markt is voor een nieuw product. Betekent dat, dat dit een mislukking is (en dat de subsidie moet worden terugbetaald)? Neen, het onderzoek werd correct uitgevoerd en heeft tot een belangrijke conclusie geleid. Het probleem is dan weer dat iemand een advies geeft (de subsidie terugbetalen), en gezichtsverlies leidt wanneer dat advies uiteindelijk wordt verworpen. Met een kortere communicatielijn (gemakkelijker, informeel overleggen) zou die vergissing niet worden gemaakt. Er kunnen over de maanden allerlei kleine veranderingen in de programma's en templates voor de verwerking van applicatiedossiers. Wanneer je bij elkaar op het bureau kan langskomen, dan kan je makkelijk uitleg vragen over een klein technisch probleem waar je mee geconfronteerd wordt.” (departementsverantwoordelijke, ORG10)

Al bij al is het bijzonder moeilijk om de klok terug te draaien.

“Sinds meerdere jaren hebben we een regelkader vanuit een filosofie van plaats- en tijdsafhankelijk werken. Als we nu vanuit het management beslissen dat de experts een minimaal aantal dagen op het kantoor moeten werken, dan zouden ze dat eenvoudigweg niet doen. Ze zouden voortdurend excuses vinden.”

(Departementsverantwoordelijke, ORG10)

Organisatie 11

Organisatie 11 betreft een groot bedrijf uit de sector van distributie van water, afval- en afvalwaterbeheer en sanering. Iets minder dan de helft van de werknemers oefent een technische of industriële functie uit, maar vallen wel onder het statuut van bediende. Zij zijn gegroepeerd in 40 teams verspreid over verschillende werklocaties. Zij houden zich hoofdzakelijk bezig met het beheer en het onderhoud van het bestaand patrimonium. Organisatie 11 beschikt ook over drie vaste kantoorlocaties waar de ondersteunende diensten hun plek vinden. De werknemerspopulatie heeft een hoge anciënniteit en een hoge gemiddelde leeftijd. Het bedrijf is in groei en probeert de focus te leggen op het aanwerven van jonger personeel.

Het bedrijf is georganiseerd volgens 7 directies waaronder verschillende teams vallen. Vroeger was de organisatiestructuur eerder vast, terwijl het nu een continu proces van verandering is en waarbij er constant wordt bijgestuurd. Takenpakketten of functies verschuiven soms, afhankelijk van de klanten die zich aandienen. Men merkt op dat de laatste jaar het niveau dat men van de werknemer verwacht sterk stijgt richting bachelorniveau. Dus ook voor de technische medewerkers die vaak een kortgeschoold profiel hebben, wordt aangestipt dat hun takenpakket complexer wordt omwille van digitale innovatie.

- Een focusgroep met 4 interviewees uit het management. Manager 1 werkt al 14 jaar bij de organisatie, waarvan de laatste drie jaar bij HR. Zij ontfermt zich daar over de HRBP's, het rekruteringssteam en het opleidingsteam. Manager 2 werkt al 1,5 jaar binnen het HRBP-team en was daarvoor aan de slag op de HRBP-afdeling van andere bedrijven. Manager 3 werkt al 1,5 jaar als freelancer voor organisatie 11 en is als manager verantwoordelijk voor het payrollproces. Manager 4 is verantwoordelijk voor milieu en preventie. Hij werkt al 16 jaar voor organisatie 11 en heeft mee het nieuwe welzijnsbeleid ontwikkelt.
- 4 interviews met verschillende werknemers. Interviewee 1 werkt al 29 voor organisatie 11. Op dit moment heeft hij een managerfunctie, maar is hij ook betrokken bij de werknemersorganisatie in het bedrijf. Interviewee 2 werkt nog maar een viertal jaar voor organisatie 11. Zijn werk legt zich vooral toe op het opvolgen en opleveren van verschillende projecten. Is recent, binnen de organisatie, van job veranderd naar een meer leidinggevende functie. Interviewee 4 is HR business consultant, en werkt sinds enkele maanden voor de organisatie; de telewerkfaciliteiten waren de belangrijkste incentive om van werk te veranderen. Interviewee 4 werkt sinds 20 jaar voor de organisatie, en is technisch verantwoordelijke in de operationele lijn.

Het telewerkbeleid

Tijdens de focusgroep wordt aangestipt dat de organisatie uit meer dan 120 verschillende teams bestaat die in 120 verschillende contexten opereren. Elk van die teams heeft verschillende noden. Dus hoewel de organisatie een deel van het telewerkbeleid in een CAO hebben verankerd, als een soort algemeen kader, geven ze daarnaast heel wat mogelijkheden aan teams en afdelingen om het telewerkbeleid zelf vorm te gaan geven. Volgens Interviewee 1, die ook deel uitmaakt van de werknemersorganisatie, is dat algemeen kader van de CAO heel waardevol om aan de slag mee te gaan als leidinggevende. Hij haalt aan dat niet elke leidinggevende staat te springen om telewerk toe te staan. Zeker vroeger werd het als iets “vies”

beschouwd. Dat CAO zorgt, volgens hem, ervoor dat werknemers die mogelijkheid nu kunnen gaan opeisen.

Elk team of afdeling vertrekt vanuit de CAO en creëert aan de hand van een door de organisatie ontwikkelde tool een team charter. Dat charter omvat afspraken die voortvloeien uit de noden van het team en die van de individuele werknemers uit dat team. Het gaat dan niet enkel over afspraken omtrent hoe en wanneer er wordt samengewerkt, maar ook over topics zoals ‘hoe deel je kennis?’, ‘hoe maak je klanten enthousiast?’, en ‘hoe creëer je een band met collega’s?’. De organisatie hanteert een soort van principe van ‘individuele vrijheid en verantwoordelijkheid’ bij hybride werken, waarbij men enerzijds kijkt naar de bedrijfsdoelstellingen en teamdoelstellingen, maar ook naar individuele behoeften en noden.

Tijdens de gesprekken wordt duidelijk dat het teamniveau de centrale spil vormt. De organisatie tekent de algemene lijnen uit, maar de tactische keuzes worden op het teamniveau gemaakt onder verantwoordelijkheid van de leidinggevende. Interviewee 2 geeft aan dat hij het niet storend vindt dat er afspraken rond telewerk zijn. Hij vindt dat ze een goed kader scheppen, maar vooral dat ze niet aanvoelen als dwingend. Er wordt niet zwaar op gecontroleerd. Volgens hem is het belangrijkste dat het werk gedaan wordt en niet of dat thuis of op het hoofdkantoor plaatsvindt.

Het welzijnsbeleid

Tijdens de focusgroep wijzen de managers erop dat er nood was aan een nieuwe en duidelijke welzijnsvisie. Voor de ontwikkeling van die welzijnsvisie sloegen de HR-dienst en de afdeling preventie de handen in elkaar. Aan de hand van focusgroepen werd aan een visietekst gewerkt. Daarnaast werd ook met de syndicale partners samengezeten. Dat heeft tot een welzijnsbeleid geleid dat rond vier bouwstenen is gebouwd: talent, ontwikkeling en groei; verbinding; werkbaar werk; en veiligheid en gezondheid.

Jaarlijks wordt een welzijnsscan uitgevoerd om de vinger aan de pols te houden met betrekking tot de vier bouwstenen. Daaruit blijkt dat werkdruk een thema is binnen de organisatie. Interviewee 1 haalt aan dat dit al voor thuiswerk een thema was, maar dat het opvalt dat met thuiswerken werknemers ook vaker werken als ze ziek zijn, bijvoorbeeld, op een lager tempo. Bovendien stelt hij dat, ondanks de stijgende burn-outcijfers, en de bereidwilligheid van de organisatie om gesprekken aan te knopen er de afgelopen jaren weinig of niets gebeurd is. Hij erkent dat het een moeilijk topic is, waar geen kant-en-klare oplossing voor te vinden is, maar laakt de vaak wollige aanpak van de organisatie. Er is veel intentie, maar er wordt te weinig mee aan de slag gegaan. Hij verwijst naar efficiëntieverbetering als één van de oorzaken van de hoge werkdruk, maar ook de krapte op de arbeidsmarkt waardoor er vaak tijdelijke werknemers aan de slag gaan die niet alle interne kennis mee hebben, alsook de complexiteit veroorzaakt door nieuwe digitale systemen. In de focusgroep wordt het thema werkdruk ook aangesneden. De deelnemers schetsen dat de werknemerspopulatie een hoge betrokkenheid heeft, ook vanuit het feit dat veel werknemers bij de organisatie starten vanuit een vorm van maatschappelijk engagement. Ze erkennen dat dat ook een valkuil kan zijn en dat werknemers te veel hooi op hun vork nemen. Ze wijzen dan ook op de rol die leidinggevende en directie speelt in het opvolgen en ervoor zorgen dat er ruimte is om nog zelf keuzes te maken.

Manager 4 haalt aan dat hij het belangrijk vindt dat er toch meer transparantie is over de verschillende werkprocessen. Hij stelt dat een preventief welzijnsbeleid in de eerste plaats

‘duidelijkheid geven’ betekent. Als er een stevige basis is met duidelijkheid over de activiteiten en de verwachting daarover, dan is dat niet iets beperkend. Die routine geeft ruimte om creatief te zijn en te denken. Hij stelt dat die duidelijkheid op dit moment vaak ontbreekt, ook voor leidinggevendenden. Volgens hem stellen zij zich nogal te vaak op als controleurs in plaats van facilitators. Zij weten vaak zelf niet wat de rol van hun team is, waardoor dat zij hun werknemers niet kunnen helpen.

Organisatie 11 zet sterk in op het cultiveren van een welzijnscultuur. Manager 4, bijvoorbeeld, drukt uit dat men een duurzaam HR-beleid wil voeren de weerbaarheid en de wendbaarheid vergroot. Hij ziet dat als noodzakelijke aspecten omdat hun organisatie in constante verandering is. Concrete voorbeelden van die welzijnscultuur is het ontwikkelen van zogenaamde welzijnsantennes. Dat zijn gewone werknemers die op vrijwillige basis de visie op welzijn uitdragen, zonder dat zij met naam en toenaam gekend zijn in de organisatie. Hun taak bestaat erin om welzijnsthematieken onder de aandacht te brengen, maar ook een luisterend oor te bieden aan collega’s die het lastig hebben en hen op weg te helpen naar de juiste personen of instanties binnen de organisatie. Ze willen daarmee de drempel verlagen om bepaalde topics bespreekbaar te maken. Uit bevraging van de vertrouwenspersonen blijkt dat heel wat werknemers niet over welzijnsproblematieken met collega’s of leidinggevendenden spreken en pas als het ernstig wordt, de vertrouwenspersoon contacteren. Door die welzijnsantennes te gebruiken wil men de drempel verlagen. Het achterliggende idee van co-creatie met werknemers wordt ook gehanteerd voor andere doelen. Een goed voorbeeld is de introductie van de nieuwe Microsoft Teams-werkomgeving of de ontwikkeling van het nieuwe hoofdkantoor. In beide gevallen werden ambassadeurs gezocht onder de werknemers die zich als engageren voor een bepaald thema. Zij zijn een soort van eerstelijns hulp rond dit thema binnen een team of afdeling, begeleiden het veranderingstraject en zorgen voor terugkoppeling naar het projectteam. Manager 1 vertelt dat belangrijk is dat deze ambassadeurs in het project geloven maar ook kritisch kunnen zijn. De ambassadeurs hebben geen mandaat, maar eerder een advies- en signaalfunctie. Ze krijgen ook opleidingen over het thema waarvoor ze aan de slag gaan, maar ook opleidingen rond communicatie en het ondersteunen van de achterban.

Hefbomen en belemmeringen bij hybride werkomgevingen

- *Nieuwe kantoorinrichting*

De verandering naar ‘hybride werk’ viel samen met de herontwikkeling van het hoofdkantoor van het bedrijf. Eén van de bewuste keuzes was om van het nieuwe kantoor, een plek van interactie te maken. De campus heeft geen vaste plekken meer zodat iedereen op elke werkplek kan werken. Er is in de campus aandacht ergonomische werkplekken met stabureaus, stilteruimtes en ruimtes voor samenwerking en brainstormen. Manager 1 merkt op dat de meeste teams toch op dezelfde werkplekken gaan zitten, en dat dat zo organisch is gegroeid. Interviewee 2 haalt aan dat hij en zijn team afspreken om in dezelfde hoek te zitten, zodat men elkaar snel kan terugvinden. Hij vindt het handig om samen aan één bureau te zitten om zo met elkaar te kunnen discussiëren en ook het informeel contact aan te wakkeren. Interviewee 1 merkt op dat de nieuwe kantooromgeving de verbinding niet helemaal ondersteunt doordat iedereen mag zitten waar die wil. Werknemers die sowieso al minder sociaal contact zoeken, zullen zich zo nog meer afschermen. Bovendien merkt Manager 4 op dat, door het feit dat er vaste teamdagen zijn, het risico van silovorming ontstaat waarbij werknemers vooral nog met hun eigen teamleden contact hebben en het contacten tussen teams onderling afneemt. Aan de kantoorinrichting zijn wel al enkele aanpassingen gedaan. Zo krijgen bepaalde ondersteunende

diensten, zoals de IT-dienst, wel een vaste plek zodat collega's hen gemakkelijk kunnen terugvinden.

- *Betrokkenheid*

Het thema verbinding en betrokkenheid werd hiervoor al even aangestipt, maar blijkt toch een heuse uitdaging te zijn in een hybride werkomgeving. Tijdens de focusgroep wordt er in eerste instantie gewezen op het onthaal van nieuwe medewerkers. Zo stipt Manager 1 aan dat er meer gewicht wordt gegeven aan het peter- en meterschap binnen het team. Bovendien krijgen nieuwe werknemers ook een buddy van een andere afdeling toegewezen. Daarnaast wijst op het belang van aandacht voor werknemers die aan interne mobiliteit doen. Zeker in een hybride werkomgeving moeten deze werknemers ook voldoende ondersteund worden en mag er niet van worden uitgegaan dat alles oké is, omdat ze de organisatie al kennen.

De deelnemers aan de focusgroep stellen wel dat 'hybride werken' het eenvoudiger maakt om af te haken en de verbinding of betrokkenheid met de organisatie te verliezen. Zeker voor werknemers die al wat meer afstand hebben genomen kan volgens Manager 2 hybride werken zeker een versterkende factor zijn. Als werknemer wordt men meer onzichtbaar en is het moeilijker om signalen op te vangen. Manager 4 voegt daaraan toe dat voor zulke werknemers ingrepen, zoals een nieuwe kantooromgeving, niet gaat helpen om dat samenhangsgevoel te versterken. Volgens Manager 1 is het ook zo dat het grote verschil met telewerken vroeger, het toen vaak profielen waren die bewust voor een bepaalde functie in een bepaalde context kozen. Terwijl 'telewerk' nu bij iedereen in een impact heeft, ook al werk je niet frequent op afstand. Het is eigen aan iedere functie om geconfronteerd te worden met 'hybride werk'.

- *Rol leidinggevenden*

Gedurende de interviews en de focusgroep valt op dat organisatie 11 toch heel wat verantwoordelijkheden bij de leidinggevenden legt. Zij scheppen een algemeen kader waarbinnen teams zelf afspraken rond telewerk kunnen maken, maar het is de leidinggevende die deze gesprekken initieert. Bovendien wordt er ook verwacht dat leidinggevenden toch ook de vinger aan de pols houden wat betreft het welzijn van de werknemers in hun team. Interviewee 1, die zelf leidinggevende is, stelt dat leidinggeven in een hybride werkomgeving toch volledig anders is. Ten eerste moet er meer worden voorbereid omdat je tijdens digitale of hybride vergaderingen niet of weinig de mogelijkheid om achteraf nog iets toe te lichten. Daar kruipt best veel energie in. Hij stelt dat het als leidinggevende belangrijk is om zoveel mogelijk vertrouwen aan werknemers te geven en hen niet te veel te controleren. Maar om zo'n vertrouwensrelatie op te bouwen tussen leidinggevenden en werknemers is er veel energie nodig. In de organisatie worden er jaarlijks terugkomenten ingelast voor leidinggevenden die niet mee zijn of het lastig hebben met de hybride werkomgevingen. Tijdens terugkomenten wordt ook een stuk opleiding voorzien.

- *Work-lifebalance*

Zowel interviewee 1 als interviewee 2 melden dat werk en privé meer door elkaar lopen. Ze zien daar de positieve aspecten van in. Zo kan men 's middags boodschappen doen of kan men – wanneer de concentratie weg is – even met de hond gaan wandelen. Alleen stelt Interviewee 1 zich de vraag wanneer het stopt. Er is in de organisatie wel een afsprakenkader rond deconnectie, waarbij gespecificeerd wordt dat men vanaf 7 uur kan werken en dat je 8 uur werkt per dag. Er is ook een middagmaal dat je tussen 12u en 14u neemt voor een halfuur. Hij wijst

er op dat sommige werknemers wel degelijk tot 22u werken, maar dat de directie daar eigenlijk niet op controleert. Hij stelt dat er ook werknemers aangeven dat ze niet met hun werk rondgeraken en geen tijd hebben om koffie te drinken of iets innoverends of nieuws te doen. Volgens Interviewee 1 is de organisatie daarvan op de hoogte, maar neemt het bedrijf te weinig initiatief om aanpassingen door te voeren aan de arbeidsorganisatie en zo de werklast en het risico op overuren te vermijden. Interviewee 2 vertelt dat hij het gevoel heeft dat hij thuis meer werk dan op het werk. Enerzijds, omdat hij minder wordt lastiggevallen, anderzijds omdat je al eens sneller later doorwerkt. Zijn werkuren worden geregistreerd in een systeem dat wordt gebruikt voor de facturering aan klanten. De regel is dat men bij overwerk binnen de twee weken de uren recupereert. Hij stelt dat hij er dan voor opteert om later te starten, omdat vroeger stoppen eigenlijk niet echt een optie is “omdat uw agenda wordt volgepropt.”

Organisatie 12

Deze koepelorganisatie omvat eerst en vooral de seniorenendiensten van een middelgrote stad. Het gaat om woonzorgcentra, dagzorgcentra, huishoudhulp, en maaltijdbezorging. Daarnaast staat de organisatie ook in voor de administratie, de financiën, en het personeelsbeheer van het stedelijke OCMW. Er zijn in totaal zo'n 2.500 personeelsleden. De organisatie had voor Corona al wel een telewerkbeleid, maar de toepassing was vrij beperkt. Met de lockdown werkte de volledige administratie van de ene dag op de andere van thuis uit. Voor een groot aantal zorgwerkers waren en blijven de mogelijkheden tot telewerk zeer beperkt.

Er was een voorbereidend interview en focusgroep met de HRM en de projectleider Hybride werken. Dit werd vervolledigd met interviews van drie medewerkers.

Het beleidsplan voor hybride werken

Bij het nieuwe beleid dat is uitgetekend, was een basisidee dat overeenkomsten over telewerk gesloten worden op dienstniveau. Er is weliswaar een algemene beleidsvisie, maar de concrete uitwerking moet worden overeengekomen op teamniveau. Er kan ook een overeenkomst zijn voor een omvattende dienst of team, of meer specifiek voor kleinere deelteams.

De beleidsvisie is dat er plaats- en tijdsafhankelijk maar ook team- en resultaatgericht moet worden gewerkt (ABC: autonomie, betrokkenheid & competentie). Dat kan gaan over het verwerken van dossiers, maar ook over de beschikbaarheid van de klant (i.c. de openingsuren mogen niet lager worden). Met telewerk mogen die prestaties zeker niet afnemen.

Er is begonnen met een project, met een selectie van twaalf teams die op vrijwillige basis een proefperiode van een jaar met ABC (o.a. telewerk) hebben gehad; dus met mensen die positief staan tegenover telewerk en meedenken en argumenteren over de toepassing.

Van daaruit zijn evaluaties gemaakt, zowel door de directe leidinggevenden als door de betrokken medewerkers. En vanuit die evaluaties kwamen bijstellingen, zowel in de formules zelf, als in de bepalingen in de template (i.e. het formaat voor de ABC-bijlage die aan de arbeidsovereenkomst wordt toegevoegd).

Vanaf midden 2022 is er een veralgemening gestart. Dit in vier fasen: (1) al het ondersteunend personeel, (2) kern OCMW, (3) kleine verenigingen, (4) vanaf 2024: woonzorgcentra. Er zijn drie luiken om te kunnen telewerken: (1) BYTES: beschermde en goed werkende ICT, (2) werkomgeving thuis en op het werk, (3) gedragsluik (ondersteuning voor de medewerker en voor de leidinggevende).

De arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden

De ICT werkt prima; er is thuis geen snelheidsverlies. Mensen kunnen thuis een muis, toetsenbord en tweede scherm hebben. Die kost blijkt mee te vallen (ook al omdat niet iedereen dit aanvraagt).

De organisatie komt niet tussen voor b.v. een ergonomische stoel of tafel thuis. Mensen kunnen wel aan groothandelsprijs zo'n bestelling zelf maken.

Er wordt 2€ per dag telewerk gegeven aan tegemoetkoming voor extra kosten. Die tegemoetkoming is hoe dan beperkt tot 18€ per maand.

Er worden dus wel enkele faciliteiten geboden om te telewerken, maar vermits de medewerkers ook op kantoor kunnen werken, wordt er van hen ook initiatief verwacht om het telewerk te doen slagen.

Tijdsregistratie

Er is geen prikklok. Er zijn flexibele werkuren. Het werkvolume moet worden gepresteerd tussen 06:00 en 22:00.

Je moet je werkuren plannen in overleg met je collega's en je verantwoordelijke. De werkuren moeten ook afgestemd zijn op de cliënt/klant/bewoner.

Er is een registratiesysteem waar je zelf kan aangeven wanneer je bent beginnen werken en wanneer je gestopt bent. Dat is dan een instrument voor jezelf. Je kan dan bijhouden of je i.c. als voltijds medewerker ongeveer 38h per week hebt gewerkt.

Op de officiële werkplaats wordt het registratiesysteem ook gebruikt om bijv. aan te geven dat je met de fiets naar het werk bent gekomen, dat je ziek bent, of dat je een dienstverplaatsing doet.

Het systeem kan ook belangrijk zijn om aan je teamleader aan te geven dat je voor een bepaald werk een bepaalde hoeveelheid tijd hebt gependeed. Maar het geeft je geen rechten in de organisatie.

Het systeem van meeruren, evenwel, is afgeschaft. Vroeger gaf je je uren van aanwezigheid aan. De meeruren konden dan worden gebruikt voor extra verlof. Dit is er helemaal uit. Aanwezigheid wordt op organisatieniveau niet meer in rekening gebracht.

Autonomie

De autonomie en de flexibiliteit is wat verhoogd. De directe leidinggevende en het team moeten ervoor zorgen dat ze hun resultaten behalen. Als er dinsdagavond 100 dossiers moeten afgewerkt zijn voor de raad van bestuur, dan moeten die er op dat moment liggen.

Dat mensen tijdens hun werktijd naar de tandarts moeten of de kinderen van school halen, is geen punt. Alleen moeten de eindresultaten er liggen.

Als medewerkers een bijzondere extra taak doen, dan moeten ze met hun leidinggevende overleggen en hem feedback geven over hoeveel extra tijd ze nodig hebben. Ze kunnen dan verder overleggen met hun leidinggevende op welk moment die overuren gecompenseerd worden. Tijdsregistratie door de medewerker is dan de techniek en objectieve maatstaf voor

het overleg met de leidinggevende. Je kan dan ook aangeven waaraan je telkens hebt gewerkt. Maar dat is allemaal te overleggen met de directe leidinggevende.

Bij het grote deel van de medewerkers is een eerlijk overleg mogelijk. Bij enkelen is een striktere opvolging nodig.

Hybride werken overeenkomen

Het project over hybride werken verloopt dus in fasen. Telkens wordt met de betrokken leidinggevende overlopen wat er gaat worden bepaald in de standaard van ABC-overeenkomst. De standaard is een template met verscheidene blokken. De individuele overeenkomst wordt dan telkens een toevoegsel bij de arbeidsovereenkomst.

De template wordt eerst besproken tussen de leidinggevende en het team. Ieder kan dan aangeven wat de mogelijkheden en verwachtingen zijn.

De projectverantwoordelijke overlegt niet altijd met elke leidinggevende, maar kijkt bij de eindredactie van de per team ingevulde template na of de overeenkomst consistent is en overeenkomt met wat in het algemene kader is voorzien.

Het kan zijn dat er in Team 1 onbeperkt mogelijkheid is om te telewerken, en in Team 2 maar een dag per week. Dat hangt dan i.c. samen met het feit dat er in Team 2 veel direct contact is met klanten.

Bij de evaluatie die directe leidinggevendena maken, wordt vaak vermeld dat er moeilijkheden kunnen zijn over het inschatten van de werklust die iedere medewerker aankan.

Medewerkers onderling houden elkaar wel in evenwicht. Een team kan op Outlook en Teams aangeven waar ieder op dit moment mee bezig is. Of je kan de dingen bijhouden op een gedeeld Excelbestand. Elk team kiest hoe hij het aanpakt.

Mensen die er de kantjes van af lopen heb je zowel met als zonder telewerk. Dat moet je dan bijsturen in evaluatiegesprekken.

Binnen de personeelsdienst van de organisatie is er geen strikt maximum over het aantal telewerkdagen per week, behalve voor het team dat instaat voor direct contact aan de balie. Daar moet er voldoende permanentie zijn.

Fysieke vergaderingen en online vergaderingen

De HRM heeft eenmaal per week een vergadering van twee uur met de teamverantwoordelijken. De laatsten hebben op een vast moment in de week een vergadering met hun medewerkers. In de regel zijn die vergaderingen fysiek. Bij uitzondering kan er ook hybride worden ingelogd, want het is beter om in te loggen dan niet aanwezig te zijn. Maar een fysieke vergadering is groepsdynamisch veel beter.

Bij navraag bij leidinggevendena in de organisatie blijkt ook dat die wekelijkse, fysieke teamvergaderingen algemeen de voorkeur krijgen.

Als iedereen digitaal vergadert (zoals bij Corona), dan zit iedereen in hetzelfde schuitje. Voor een heel feitelijke agenda lukt zo'n vergadering ook goed. Als er een discussie nodig is, is een fysieke vergadering zoveel beter. Wanneer er dan enkele personen digitaal aansluiten, dan geven die wel veel minder input en worden ze ook makkelijk vergeten. Vaak willen diegenen die digitaal aansloten dan met de leidinggevende apart de dingen nog eens overlopen, wat natuurlijk niet zo efficiënt is.

Inname van de kantoorruimte

Ten opzichte van 2019 is er zo'n 20 à 30% minder aanwezigheid dan vroeger. Het gaat wel om een sector met sowieso veel contact met klanten. In het administratief hoofdgebouw was er plaats tekort – iedereen vroeg om meer bureauimte. Er is dus van die nood een deugd gemaakt door de telewerkmogelijkheden sterk te vergroten.

De bureauimtes zijn verdieping per verdieping vernieuwd. Verscheidene bureaus zijn flexbureaus geworden.

Er zijn geen problemen bij piekaanwezigheid. Op de personeelsdienst is er maandelijks op donderdag, op de middag, een vergadering met de volledige dienst. Er zijn maar een kleine twintig plaatsen voor dertig personen. Maar mensen spreken onderling af, en regelen de zaak b.v. doordat de een voor de ochtend en de ander voor de namiddag naar kantoor komt. Er is dus een organische afstemming.

De teamovereenkomsten

Het uitgangspunt is dat wie in eenzelfde team zit en ongeveer dezelfde taken heeft, dezelfde rechten heeft. Maar met ongeveer dezelfde taken in Teams 1 en 2, kan het zijn dat er in Team 1 meer mogelijkheden zijn dan in Team 2. Alles hangt af van de overeenkomst die voor het team is afgesloten. De organisatie komt hier niet in tussen.

Het kan dan zijn dat het beleid voor Team 2 "strenger" is en dat de verantwoordelijke meer controle wil uitvoeren, maar dit kan ook voortvloeiën uit de vereiste manier van werken. Om in Team 2 de vereiste resultaten te behalen, is er dan b.v. meer overleg nodig dat fysieke aanwezigheid vereist.

Hoe dan ook zijn de overeenkomsten die per team over telewerk worden afgesloten, besproken en bediscussieerd met het team. Het gaat om de verantwoordelijkheden van ieder binnen het team en over hoe de resultaten moeten worden bereikt. Overigens kunnen er aan zo'n overeenkomst – een bijlage aan de arbeidsovereenkomst – ook aanpassingen gebeuren volgens de ervaring.

Het niet-aanwezig-zijn wordt in het team opgevangen doordat ieder op Outlook of in een gedeelde Excel file kan ingeven waar hij of zij mee bezig is. De teamleden kunnen elkaar ook appelleren: dat kan zijn iemand doorprikken die beweert hard te werken wanneer dat niet het geval is, maar ook een ander of elkaar beschermen tegen te veel werken.

Deconnectie

Er is een deconnectiebeleid. Je kan wel op elk moment een mail sturen, maar de ander hoeft die mail niet buiten zijn of haar werkuren te openen of er op te antwoorden. Dat is ook duidelijk gecommuniceerd. Mensen moeten weten wat de verwachtingen zijn. Een medewerker moet maar op een mail antwoorden wanneer het binnen zijn werktijd valt.

Dat laatste wordt ook gecommuniceerd in de mails aan klanten: “Voor een gezonde balans tussen werk en privé werken wij flexibel en tijdsafhankelijk. Het is mogelijk dat je mails van ons ontvangt buiten de gebruikelijke kantooruren. Wij hebben begrip als je pas antwoordt wanneer dat het best voor jou uitkomt.”

Ergonomie

Voor de medewerkers/leidinggevenden zijn er e-learning-videos over hoe op een goede manier ABC-beleid invoeren. Dat zijn zeven lessen die met een extern bedrijf zijn gemaakt. Die video's staan gewoon ter beschikking op het intranet. Niemand moet er verplicht doorgaan.

Er is in de organisatie een ergonomist in dienst, wat in de zorgsector – met veel bukken en tillen – erg belangrijk is. Wie telewerkt kan op die ergonomist beroep doen voor advies over hoe thuis ergonomisch verantwoord werken. Een afspraak kan online zijn, maar desgewenst ook bij de medewerker thuis.

Ergonomische bijstellingen hoeven niet altijd duur te zijn. Een scherm of tafel kunnen voor de goede hoogte ook op enkele boeken staan. Mensen kunnen via de aankoopdienst van de organisatie materiaal aan groothandelsprijzen kopen, maar er wordt hierin niet verder financieel tegemoetgekomen.

Flexibiliteit voor minder evidente jobs

Sommige jobs lenen zich weinig of niet tot telewerk. Zorgkundigen en verplegers hebben in hun werk een voortdurende klantrelatie. Wat hoe dan ook wordt gedaan, is mensen zo ruim mogelijk zelf hun eigen werkschema laten bepalen. Want over autonomie gaat het eigenlijk.

De zorg- en verpleegkundigen hebben een systeem van zelfroostering, waarin enkele fasen zitten. Fase 1: mensen kunnen kiezen tussen een aantal mogelijke roosters, waarbij ze ook kunnen zien wie er van hun team op welk moment plant te werken. Fase 2: ze kunnen met elkaar overleggen, zodat momenten waar er een tekort is, worden weggewerkt. Fase 3: de planners maken de definitieve versie, met wat correcties zodat de permanenties bemand zijn. Fases 1 en 2 geven in ieder geval veel meer autonomie dan wanneer in eerste instantie alles wordt overgelaten aan de planners. Wel is het zo dat in een klein team of wanneer er mensen tijdelijk uitvallen, er weinig speelruimte is om nog autonoom de werkuren te bepalen.

Verbondenheid

Vanuit de positieve psychologie is er de zelfdeterminatietheorie en het ABC-model: autonomie, betrokkenheid & competentie. Mensen zijn gemotiveerd wanneer die drie componenten worden versterkt.

Mensen moeten zelf kunnen uitmaken hoe ze met een team een band kunnen maken en er een verschil kunnen maken. Ze moeten wel versterkt worden in hun competentie doordat er trainingen worden aangeboden.

Er was voor Corona vanuit het bestuur al een vraag aan de personeelsdienst om aan te sluiten bij nieuwe manieren van werken. Met Corona werd de organisatie meegezogen in telewerk, waardoor er plots ten volle kon worden aangesloten bij het ABC-model.

Ervaring van medewerkers

“Ik probeer een evenwicht te hebben tussen werkdagen op kantoor en thuis. Maar soms is dat de ene week vijf dagen op kantoor en de andere drie dagen thuis en twee dagen op kantoor.”

“Thuis kan ik geconcentreerd werken, en krijg ik meer gedaan. Op kantoor komt er vaak iets tussen.”

“Je wil wel het contact met collega’s niet verliezen. Je vangt veel nieuws op, soms toevallig en tussendoor.”

“We hebben maar een vaste fysieke vergadering per maand. Dat is op de laatste donderdag van de maand, en het ’s morgens. Dan is er daarna een gemeenschappelijke lunch.”

“Online vergaderen heeft een heel andere dynamiek dan een fysieke vergadering. Online hou je je aan de agendapunten, en wordt er weinig of niet gediscussieerd. Er zijn meer stiltes, en er zijn bijna geen mensen die bijkomende opmerkingen of vragen hebben. Ik ga online niet zomaar mijn mening geven, terwijl dat in een fysieke vergadering veel makkelijker is.”

“Ik woon alleen en heb geen gezinsverplichtingen. Ik houd me aan vaste werkuren, en hou het ’s avonds en het weekend vrij voor privé zaken. Af en toe is er een privéverplichting (b.v. naar de dokter gaan) waar ik een uur voor vrij neem. Ik meld dit dan aan de collega’s, en haal dit ’s avonds terug in.”

“De medewerkers van de zorgcentra hebben nu meer autonomie over hun werkuren, omdat ze aan zelfroostering kunnen doen. Ze geven zelf op welke shiften ze willen opnemen.”

“Sommige collega’s zie ik maar twee keer per maand. Dus je weet niet meer hoe het met een ander gaat. Als iemand te veel werk heeft, dan zou hij dat kunnen zeggen, maar niet iedereen doet dat. Online ga je in de groep niet zomaar zeggen dat je te veel werk hebben.”

“Als er iemand nieuw begint te werken, wordt er wel op voorhand afgesproken, wie hem op die en die terreinen gaat begeleiden. Wie nieuw begint, wordt verondersteld om steeds naar kantoor te komen.”

“Er is niemand die naar het oude systeem terug wil. Het is aantrekkelijk voor nieuwe medewerkers.” (Dossierbeheerder)

“Met ons team hebben we eenmaal per maand een fysieke vergadering. Door de aard van ons werk, kunnen we in principe heel veel vanuit thuis doen. De eerste afspraak was dat ieder slechts één keer week naar kantoor komt. Maar als de een dan altijd op maandag komt, en de ander op dinsdag, zie je elkaar bijna nooit. Dus we komen er een beetje van terug. De nieuwe regel wordt dat ieder tweemaal per week naar kantoor komt. Om toch een minimum aan verbondenheid te hebben.” (Thesauriebeheerder)

“Overleg met collega’s over een twijfelgeval doe ik soms telefonisch, maar meestal via Chat op MS TEAMS. Zo had ik laatst het geval van iemand die terugkwam uit ziekteverlof, maar meteen verlof wou opnemen. Toen heb ik via Chat aan andere collega’s gevraagd, hoe zij zo’n geval aanpakken. Die Chat-discussie is binnen ons kleine team van een achttal dossierbeheerders.” (Dossierbeheerder)

Organisation 13

Pour le secteur de la vente, les entretiens ont été réalisés avec trois cadres clés :

- Un cadre supérieur responsable du bien-être, de la sécurité et de la santé.
- Un responsable de projet sur les mobilités.
- Un directeur régional rattaché au service RH, supervisant environ 300 personnes.

Il n'y a pas eu de groupe de discussion dans le cadre de ces entretiens.

Politique de mise en place du télétravail

La politique de mise en place du télétravail dans l'organisation 13 a considérablement évolué depuis l'avènement de la pandémie de COVID-19. Avant cette période, l'entreprise ne proposait pas de télétravail structurel, mais avec la montée en puissance des ventes en ligne, de plus en plus de fonctions sont devenues télétravaillables. Actuellement, environ 85% du personnel travaille principalement sur le terrain, tandis que 15% s'occupent plutôt de tâches liées aux services en ligne ou au support. Moins de 10% des collaborateurs effectuent régulièrement du télétravail.

Dans l'organisation 13, chaque équipe a la possibilité de définir ses besoins en télétravail et en présence sur site, en fonction des exigences spécifiques de leurs activités et de leurs clients. La culture d'entreprise valorise fortement l'autonomie des équipes et des travailleurs, réservant la présence sur site à des activités qui ajoutent une véritable valeur, comme les réunions ou les échanges en personne, plutôt que pour des tâches nécessitant une concentration solitaire, mieux réalisées à distance.

Les jours de télétravail sont décidés au niveau des équipes en accord avec les demandes qui leur parviennent, avec peu de conflits signalés. Seul le lundi est une journée fixe où la présence de tous est requise. L'espace sur site est configuré avec des boîtes individuelles, et des projets sont en cours pour développer des espaces collectifs. Bien que certains jours l'utilisation de l'espace atteigne parfois plus de 90%, il reste toujours des places disponibles. Certains magasins ont également aménagé des espaces de travail pour accommoder les collaborateurs mobiles.

Les employés bénéficient d'une indemnité de 5€ par jour de télétravail, sous réserve que les déclarations mensuelles soient correctement effectuées, bien que ce processus ne soit pas toujours optimal. L'équipement nécessaire est fourni par l'entreprise sur demande des travailleurs.

L'évaluation des performances se base sur la productivité plutôt que sur la présence physique. Des entretiens individuels ont lieu toutes les quatre semaines pour un suivi personnalisé, favorisant une gestion orientée vers les résultats. En dehors de ces entretiens formels, une grande autonomie est laissée aux employés.

Il n'y a pas d'enregistrement formel des heures de travail, mais un guide de bonnes pratiques est mis à disposition des équipes, décrivant les critères pour une décision éclairée en matière de télétravail. Une formation sur les risques ergonomiques est également proposée, soutenant le bien-être des employés travaillant à domicile.

L'accueil des nouveaux collaborateurs se fait principalement sur site pour faciliter leur intégration. L'utilisation des e-mails pour les communications non-urgentes est encouragée, tandis que le chat est privilégié pour les questions urgentes.

En matière de bien-être au travail, l'organisation 13 évalue régulièrement la situation par le biais d'enquêtes menées avec le soutien d'un service externe. Des checklists sont également disponibles pour les gestionnaires afin d'évaluer la mise en œuvre des éléments de bien-être tels que l'ergonomie, la charge de travail et l'organisation du travail.

Enjeux soulevés en matière de bien-être au travail

L'autonomie est au cœur de la culture d'entreprise, où l'enregistrement du temps de travail est laissé à l'appréciation des travailleurs, entraînant un risque accru d'hyper-connexion. Bien que l'organisation 13 propose des initiatives pour réduire les communications superflues et limiter la charge de travail, le management par output reste prépondérant et la charge de travail demeure importante. Cependant, cette valorisation de l'autonomie comporte le risque de décrochage, notamment pour les nouveaux employés ou ceux dépourvus de managers disponibles.

Le télétravail n'est pas intégré comme un élément central du bien-être au travail dans l'organisation 13. La flexibilité des jours de télétravail est limitée, les travailleurs étant peu enclins à modifier leurs emplois du temps établis. De plus, les moments conviviaux et informels, qui ont un impact significatif sur le travail, sont moins fréquents.

Les outils de déclaration des jours et horaires de télétravail ne sont pas systématiquement utilisés, ce qui nuit à la collecte de données fiables. Les employés ont tendance à oublier de compléter ces déclarations. Par ailleurs, le lundi, jour de présence obligatoire, pose des problèmes de mobilité, notamment en termes d'accès au parking.

Résumé en termes de bien-être par rapport au télétravail

Facteurs bloquants	Facteurs facilitants
L'autonomie comme culture d'entreprise	L'autonomie comme culture d'entreprise
L'enregistrement du temps de travail	Digitalisation et mise en place de canaux de communication aux objectifs variés.
L'évaluation du télétravail comme composante du bien-être	
Le management par output	

Organisation 14

L'organisation 14 est un établissement d'enseignement dans le secteur public. Un focus group a réuni un chef de projet du département des ressources humaines, la directrice de l'administration d'une faculté, et le responsable de la cellule bien-être au travail. Parallèlement, cinq entretiens ont été menés avec deux chercheuses et assistantes ainsi qu'avec trois secrétaires.

Politique de mise en place du télétravail

Pendant la pandémie de Covid-19 et peu après une série d'attaques cybernétiques, l'organisation 14 a mis en place le télétravail avec des règles variées, tentant différentes initiatives pour maintenir la continuité du service et renforcer les liens entre collaborateurs, malgré des situations parfois dégradées.

Depuis lors, l'organisation, fonctionnant comme un regroupement de 12 entités semblables à des PME, a instauré une politique de télétravail dépendant largement des facultés. En moyenne, un maximum de 50% des effectifs peut télétravailler. Près de 900 personnes ont formulé des demandes de télétravail, généralement pour des jours fixes et des horaires identiques à ceux en présentiel.

Il existe une volonté affirmée de rendre le télétravail accessible à tous, reflétée dans le plan "55+" qui offre une journée supplémentaire de télétravail aux agents en fin de carrière. Cependant, cette mesure suscite des préoccupations quant à une éventuelle discrimination envers les personnes approchant la cinquantaine, potentiellement entraînant une plus grande charge de travail pour les jeunes employés.

Un enjeu majeur pour les facultés est la continuité de l'activité, ainsi que le maintien du lien avec leurs étudiants et leur personnel. Les défis spécifiques incluent la gestion des fermetures des terrains de recherche, la prévention de la fraude pendant les examens et l'assurance de la continuité des cours.

La transition vers le télétravail a également présenté des défis logistiques, notamment en ce qui concerne l'accès aux communications pour l'ensemble des membres de la faculté. Malgré cela, la gestion de cette transition s'est globalement bien déroulée.

Les étudiants ont exprimé une anxiété concernant leur connectivité et les problèmes d'équipement, un enjeu qui concerne également les bénéficiaires de services publics dématérialisés en général.

Enfin, il existe des inquiétudes quant à une possible réduction des bureaux, y compris ceux partagés, du fait du télétravail, soulevant des questions sur l'avenir de l'espace de travail physique au sein de l'organisation.

Enjeux soulevés en matière de bien-être au travail

Des défis spécifiques ont émergé avec le télétravail au sein de l'organisation 14, notamment la réduction de la visibilité des situations de harcèlement au travail, qui se manifestent différemment à travers des appels réguliers pour vérifier à distance que l'employée travaille. De plus, certains employés ont exprimé une solitude accrue lorsqu'ils se rendent au bureau et trouvent des couloirs vides avec peu d'interactions.

Il y a aussi une préoccupation concernant la pernicieuse valorisation du "métier passion" qui justifie le dépassement des heures de travail. La flexibilité apparente dans les jours et les horaires de travail peut inciter à travailler sans arrêt, entraînant un sentiment de culpabilité pendant les périodes de repos.

Les retours après congés maternité peuvent être difficiles, avec des suspicions selon lesquelles les journées de télétravail seraient utilisées pour s'occuper de nourrissons, ce qui est perçu négativement.

La flexibilité des horaires pour certains crée l'impression d'une exigence de disponibilité constante chez les autres, ce qui peut être source de tensions.

De plus, l'absence de cadre formel pour certaines activités, comme le doctorat, ne favorise pas le respect des conditions de travail, selon les commentaires recueillis.

Les initiatives visant à maintenir le lien social entre les employés peuvent parfois avoir des effets pervers non intentionnels, selon les verbatims recueillis, ce qui soulève des enjeux de justice envers les autres employés.

Résumé en termes de bien-être par rapport au télétravail

Facteurs bloquants	Facteurs facilitants
Maîtrise des outils informatiques	Discussion ouverte avec la hiérarchie directe quand demande de télétravail
Absence d'outils pour le suivi régulier de la mise en place du télétravail	Objectivation des critères qui autorisent le télétravail (critère de faisabilité technique et d'accord philosophique au passage en télétravail)
Une dématérialisation totale qui n'est pas souhaitable (contact avec étudiants)	Un sondage sur le télétravail aussi destiné à celles et ceux qui n'en ont pas demandé pour eux
Conseillers en prévention ne peuvent être saisis par un tiers en cas de constat d'une situation de mal être au travail	Un feedback régulier de la hiérarchie
Quand témoin de pratiques de harcèlement en contexte hybride, difficile d'intervenir	L'organisation d'une polyvalence
Absence de cadre et de règles	

Referentielijst

- Ajzen, M., & Taskin, L. (2021). The re-regulation of working communities and relationships in the context of flexwork: A spacing identity approach. *Information And Organization*, 31(4), 100364. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100364>
- Andel, S. A., Shen, W., & Arvan, M. L. (2021). Depending on your own kindness: The moderating role of self-compassion on the within-person consequences of work loneliness during the COVID-19 pandemic. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 26(4), 276–290. <https://doi.org/10.1037/ocp0000271>
- Arnold, M., Goldschmitt, M., & Rigotti, T. (2023). Dealing with information overload: a comprehensive review. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1122200>
- Atkinson, C., & Hall, L. (2009). The Role of Gender in Varying Forms of Flexible Working. *Gender, Work And Organization*, 16(6), 650–666. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2009.00456.x>
- Bailenson, J. N. (2021). Nonverbal overload: A theoretical argument for the causes of Zoom fatigue. *Technology, Mind, And Behavior*, 2(1). <https://doi.org/10.1037/tmb0000030>
- Basile, K. A., & Beauregard, T. A. (2016). Strategies for successful telework: how effective employees manage work/home boundaries. *Strategic HR Review*, 15(3), 106–111. <https://doi.org/10.1108/shr-03-2016-0024>
- Beauregard, T. A. (2014). Fairness Perceptions of Work–Life Balance Initiatives: Effects on Counterproductive Work Behaviour. *British Journal Of Management*, 25(4), 772–789. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12052>
- Belle, S. M., Burley, D., & Long, S. (2014). Where do I belong? High-intensity teleworkers' experience of organizational belonging. *Human Resource Development International*, 18(1), 76–96. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.979006>
- Belgisch kenniscentrum over welzijn op het werk. (2024, 9 april). *Psychosociale risico's (PSR) | Beswic*. Geraadpleegd op 7 oktober 2024, van <https://beswic.be/nl/themas/psychosociale-risicos-psr>
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2015). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>
- Bernstein, E. S., & Turban, S. (2018). The impact of the 'open' workspace on human collaboration. *Philosophical Transactions - Royal Society. Biological Sciences*, 373(1753), 20170239. <https://doi.org/10.1098/rstb.2017.0239>

- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2014). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment *. *The Quarterly Journal Of Economics*, *130*(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Brown, S. G., Hill, N. S., & Lorinkova, N. M. (2021). Leadership and virtual team performance: A meta-analytic investigation. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, *30*(5), 672–685. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2021.1914719>
- Brunelle, É. (2013). *Leadership and Mobile Working: The Impact of Distance on the Superior-Subordinate Relationship and the Moderating Effects of Leadership Style 1*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Leadership-and-Mobile-Working%3A-The-Impact-of-on-the-Brunelle/39c69d81d844d182066b550eb6301869cf3306d1>
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2018). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, *28*(1), 51–73. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2018.1541886>
- Chen, J. K. C., & Sriphon, T. (2022). Authentic Leadership, Trust, and Social Exchange Relationships under the Influence of Leader Behavior. *Sustainability*, *14*(10), 5883. <https://doi.org/10.3390/su14105883>
- Choudhury, P., Khanna, T., Makridis, C. A., & Schirmann, K. (2022). *Is Hybrid Work the Best of Both Worlds? Evidence from a Field Experiment - Working Paper - Faculty & Research - Harvard Business School*. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=62281>
- Chung, H. (2018). Gender, Flexibility Stigma and the Perceived Negative Consequences of Flexible Working in the UK. *Social Indicators Research*, *151*(2), 521–545. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2036-7>
- Chung, H. (2022). *The flexibility paradox: Why Flexible Working Leads to (Self-)Exploitation*. Policy Press.
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, *11*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A Review and an Integration of Research on Job Burnout. *The Academy Of Management Review*, *18*(4), 621. <https://doi.org/10.2307/258593>
- Countouris, N., De Stefano, V., Piasna, A., Rainone, S., & European Trade Union Institute (ETUI). (2023). The future of remote work. In *The future of remote work*. ETUI aisbl. https://www.etui.org/sites/default/files/2023-05/The%20future%20of%20remote%20work_2023.pdf
- Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, Research and Practice*. Berrett-Koehler Publishers.

- Crossan, G., & Burton, P. F. (1993). Teleworking stereotypes: a case study. *Journal Of Information Science*, 19(5), 349–362. <https://doi.org/10.1177/016555159301900503>
- Cuerdo-Vilches, T., Navas-Martín, M. Á., March, S., & Oteiza, I. (2021). Adequacy of telework spaces in homes during the lockdown in Madrid, according to socioeconomic factors and home features. *Sustainable Cities And Society*, 75, 103262. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2021.103262>
- De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2016). Flexible Working, Individual Performance, and Employee Attitudes: Comparing Formal and Informal Arrangements. *Human Resource Management*, 56(6), 1051–1070. <https://doi.org/10.1002/hrm.21822>
- De Souza Santos, R. E., & Ralph, P. (2022). A grounded theory of coordination in remote-first and hybrid software teams. *Proceedings Of The 44th International Conference On Software Engineering*. <https://doi.org/10.1145/3510003.3510105>
- Delaney, C., Bobek, A., & Clavero, S. (2023). “It was too much for me”: mental load, mothers, and working from home during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1208099>
- Delanoeije, J., Verbruggen, M., & Germeys, L. (2019). Boundary role transitions: A day-to-day approach to explain the effects of home-based telework on work-to-home conflict and home-to-work conflict. *Human Relations*, 72(12), 1843–1868. <https://doi.org/10.1177/0018726718823071>
- Dennis, A. R., Fuller, R. M., & Valacich, J. S. (2008). *Media, Tasks, and Communication Processes: A Theory of Media Synchronicity*. AIS Electronic Library (AISeL). <https://aisel.aisnet.org/misq/vol32/iss3/8/>
- Deschênes, A. (2022). Professional isolation and pandemic teleworkers’ satisfaction and commitment: The role of perceived organizational and supervisor support. *European Review Of Applied Psychology*, 73(2), 100823. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2022.100823>
- Du, T., Iwakiri, K., Sotoyama, M., Tokizawa, K., & Oyama, F. (2022). Relationship between using tables, chairs, and computers and improper postures when doing VDT work in work from home. *Industrial Health/Industrial Health*, 60(4), 307–318. <https://doi.org/10.2486/indhealth.2021-0222>
- Duxbury, L., Higgins, C., & Neufeld, D. (1998). *Telework and the balance between work and family: is telework part of the problem or part of the solution?* (pp. 218–255). <https://dl.acm.org/citation.cfm?id=298088.298100>
- EU-OSHA. (2023, 11 augustus). *Hybrid work: new opportunities and challenges for occupational safety and health*. Safety And Health At Work EU-OSHA. Geraadpleegd op 7 oktober 2024, van <https://osha.europa.eu/en/publications/hybrid-work-new-opportunities-and-challenges-occupational-safety-and-health>
- Eurofound. (2023). Hybrid work in Europe: Concept and practice. In *European Foundation For The Improvement Of Living And Working Conditions*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2806/26474>

- Fana, M., Pérez, S. T., & Fernández-Macías, E. (2020). Employment impact of Covid-19 crisis: from short term effects to long terms prospects. *Journal Of Industrial And Business Economics*, 47(3), 391–410. <https://doi.org/10.1007/s40812-020-00168-5>
- Fayard, A.-L., Weeks, J., & Khan, M. (2021). Organizational Culture Designing the Hybrid Office. In Harvard Business Review, *Harvard Business Review* [Journal-article]. Geraadpleegd op 7 oktober 2024 van https://s3.eu-west-2.amazonaws.com/construction/attachments/57bddbf73518df3dbdff113d61741d469be6cd3dc7b67e09cdeadfdb8483690a/Hybrid_Office_Zoom.pdf
- Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why Teleworkers are More Satisfied with Their Jobs than are Office-Based Workers: When Less Contact is Beneficial. *Journal Of Applied Communication Research*, 38(4), 336–361. <https://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998>
- Furuya, Y., Nakazawa, S., Fukai, K., & Tatemichi, M. (2022). Health impacts with telework on workers: A scoping review before the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Public Health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.981270>
- Gagneur, M. L., & Noûs, C. (2021). Ne pas accéder au télétravail. Les normes organisationnelles de l'autonomie pour des cadres de la banque. *Sociologies Pratiques*, N° 43(2), 29–40. <https://doi.org/10.3917/sopri.043.0029>
- Gajendran, R. S., Ponnappalli, A. R., Wang, C., & Javalagi, A. A. (2024). A dual pathway model of remote work intensity: A meta-analysis of its simultaneous positive and negative effects. *Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1111/peps.12641>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal Of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work From Home During the COVID-19 Outbreak. *Journal Of Occupational And Environmental Medicine*, 63(7), e426–e432. <https://doi.org/10.1097/jom.0000000000002236>
- Garcia, M., Aguiar, B., Bonilla, S., Yopez, N., Arauz, P. G., & Martin, B. J. (2022). Perceived Physical Discomfort and Its Associations With Home Office Characteristics During the COVID-19 Pandemic. *Human Factors*, 66(3), 916–932. <https://doi.org/10.1177/00187208221110683>
- Gerards, R., De Grip, A., & Weustink, A. (2020). Do new ways of working increase informal learning at work? *Personnel Review*, 50(4), 1200–1215. <https://doi.org/10.1108/pr-10-2019-0549>
- Gerdenitsch, C., Korunka, C., & Hertel, G. (2017). Need–Supply Fit in an Activity-Based Flexible Office: A Longitudinal Study During Relocation. *Environment And Behavior*, 50(3), 273–297. <https://doi.org/10.1177/0013916517697766>
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking,

- interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal Of Applied Psychology*, 93(6), 1412–1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal Of Management*, 31(2), 301–318. <https://doi.org/10.1177/0149206304271768>
- Gosain, L., Ahmad, I., Rizvi, M. R., Sharma, A., & Saxena, S. (2022). Prevalence of musculoskeletal pain among computer users working from home during the COVID-19 pandemic: a cross-sectional survey. *Bulletin Of Faculty Of Physical Therapy*, 27(1). <https://doi.org/10.1186/s43161-022-00110-x>
- Grzegorzczak, M., Mariniello, M., Nurski, L., & Schraepen, T. (2021, juni). *Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work*. Bruegel. Geraadpleegd op 27 mei 2024, van <https://www.bruegel.org/policy-brief/blending-physical-and-virtual-hybrid-model-future-work>
- Günther, N., Hauff, S., & Gubernator, P. (2022). The joint role of HRM and leadership for teleworker well-being: An analysis during the COVID-19 pandemic. *German Journal Of Human Resource Management Zeitschrift Für Personalforschung*, 36(3), 353–379. <https://doi.org/10.1177/23970022221083694>
- Haapakangas, A., Hallman, D. M., Mathiassen, S. E., & Jahncke, H. (2018). Self-rated productivity and employee well-being in activity-based offices: The role of environmental perceptions and workspace use. *Building And Environment*, 145, 115–124. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2018.09.017>
- Halford, S. (2005). Hybrid workspace: re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work And Employment*, 20(1), 19–33. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005x.2005.00141.x>
- Henke, R. M., Benevent, R., Schulte, P., Rinehart, C., Crighton, K. A., & Corcoran, M. (2015). The Effects of Telecommuting Intensity on Employee Health. *American Journal Of Health Promotion*, 30(8), 604–612. <https://doi.org/10.4278/ajhp.141027-quan-544>
- Hill, E. J., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsoupes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work & Family*, 11(2), 149–163. <https://doi.org/10.1080/13668800802024678>
- Hopkins, J., & Bardoel, A. (2023). The Future Is Hybrid: How Organisations Are Designing and Supporting Sustainable Hybrid Work Models in Post-Pandemic Australia. *Sustainability*, 15(4), 3086. <https://doi.org/10.3390/su15043086>
- Huws, U., Korte, W. B., & Robinson, S. (1992). *Telework: Towards the Elusive Office*. Wiley.
- Iannuzzi, F. E., & Campolongo, F. (2023). Transformed or Transferred? How Workers Perceive Managerial Control over Home Telework. Some Insights from an Italian Case. *Relations Industrielles*, 78(1). <https://doi.org/10.7202/1101313ar>
- Ikegami, K., Ando, H., Mafune, K., Tsuji, M., Tateishi, S., Odagami, K., Muramatsu, K., Fujino, Y., & Ogami, A. (2023). Job stress and work from home during the COVID-19

pandemic among Japanese workers: a prospective cohort study. *Health Psychology And Behavioral Medicine*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/21642850.2022.2163248>

International Labour Organization [ILO]. (2021). *Healthy and safe telework: technical brief*. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240040977>

Jaakson, K., & Kallaste, E. (2010). Beyond flexibility: reallocation of responsibilities in the case of telework. *New Technology Work And Employment*, 25(3), 196–209. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005x.2010.00248.x>

Johanson, M. (2022, 25 februari). *Hybrid work: What the office could look like now*. Geraadpleegd op 7 oktober 2024 van <https://www.bbc.com/worklife/article/20210713-hybrid-work-what-the-office-could-look-like-now>

Kelliher, C., & Anderson, D. (2008). For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality. *The International Journal Of Human Resource Management*, 19(3), 419–431. <https://doi.org/10.1080/09585190801895502>

Kubicek, B., Prem, R., Baumgartner, V., Uhlig, L., Hodzic, S., & Korunka, C. (2021). Cognitive Demands of Flexible Work. In *Springer eBooks* (pp. 19–37). https://doi.org/10.1007/978-3-030-74128-0_2

Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53–68. [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(00\)80016-9](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(00)80016-9)

López-Igual, P., & Rodríguez-Modroño, P. (2020). Who is Teleworking and Where from? Exploring the Main Determinants of Telework in Europe. *Sustainability*, 12(21), 8797. <https://doi.org/10.3390/su12218797>

Lott, Y., & Abendroth, A. (2020). The non-use of telework in an ideal worker culture: why women perceive more cultural barriers. *Community Work & Family*, 23(5), 593–611. <https://doi.org/10.1080/13668803.2020.1817726>

Lombardo, C., & Mierzwa, T. (2012, 15 juni). *Remote Management Styles: Effects of Relational Psychological Contracts and Leadership Style on Teleworkers*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2084762

Lu, Z., Wang, S., & Olsen, W. (2023). Revisiting the ‘flexibility paradox’: degree of work schedule flexibility and time use patterns across gender and occupational groups. *Humanities And Social Sciences Communications*, 10(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02205-9>

Magnavita, N., Tripepi, G., & Chiorri, C. (2021). Telecommuting, Off-Time Work, and Intrusive Leadership in Workers' Well-Being. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 18(7), 3330. <https://doi.org/10.3390/ijerph18073330>

Matsugaki, R., Ishimaru, T., Hino, A., Muramatsu, K., Nagata, T., Ikegami, K., Tateishi, S., Tsuji, M., Matsuda, S., & Fujino, Y. (2022). Low back pain and telecommuting in Japan: Influence of work environment quality. *Journal Of Occupational Health*, 64(1). <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12329>

- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2013). The Autonomy Paradox: The Implications of Mobile Email Devices for Knowledge Professionals. *Organization Science*, 24(5), 1337–1357. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806>
- McAllister, M. J., Costigan, P. A., Davies, J. P., & Diesbourg, T. L. (2022). The effect of training and workstation adjustability on teleworker discomfort during the COVID-19 pandemic. *Applied Ergonomics/Applied Ergonomics*, 102, 103749. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2022.103749>
- Messenger, J. C. (2019). Introduction: Telework in the 21st century – an evolutionary perspective. In *Edward Elgar Publishing eBooks*. <https://doi.org/10.4337/9781789903751.00005>
- Miglioretti, M., Gragnano, A., Simbula, S., & Perugini, M. (2022). Telework quality and employee well-being: Lessons learned from the COVID-19 pandemic in Italy. *New Technology Work And Employment*, 38(3), 548–571. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12263>
- Mihalache, M., & Mihalache, O. R. (2021). How workplace support for the COVID-19 pandemic and personality traits affect changes in employees' affective commitment to the organization and job-related well-being. *Human Resource Management*, 61(3), 295–314. <https://doi.org/10.1002/hrm.22082>
- Mirowska, A., & Bakici, T. (2023). Working in a bubble: techno-isolation as an emerging techno-stressor in teleworkers. *Information Technology And People*, 37(3), 1403–1422. <https://doi.org/10.1108/itp-09-2022-0657>
- Moens, E., Verhofstadt, E., Luc, V. O., & Baert, S. (2022). Disentangling the Attractiveness of Telework to Employees: A Factorial Survey Experiment. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4114763>
- Moretti, A., Menna, F., Aulicino, M., Paoletta, M., Liguori, S., & Iolascon, G. (2020). Characterization of Home Working Population during COVID-19 Emergency: A Cross-Sectional Analysis. *International Journal Of Environmental Research And Public Health/International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 17(17), 6284. <https://doi.org/10.3390/ijerph17176284>
- Mork, R., Falkenberg, H. K., Fostervold, K. I., & Thorud, H. M. S. (2018). Visual and psychological stress during computer work in healthy, young females—physiological responses. *International Archives Of Occupational And Environmental Health*, 91(7), 811–830. <https://doi.org/10.1007/s00420-018-1324-5>
- Morrison, R. L., & Macky, K. A. (2016). The demands and resources arising from shared office spaces. *Applied Ergonomics/Applied Ergonomics*, 60, 103–115. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2016.11.007>
- Nijp, H. H., Beckers, D. G. J., Van de Voorde, K., Geurts, S. A. E., & Kompier, M. A. J. (2016). Effects of new ways of working on work hours and work location, health and job-related outcomes. *Chronobiology International*, 33(6), 604–618. <https://doi.org/10.3109/07420528.2016.1167731>

Nilles, J. (1975). Telecommunications and Organizational Decentralization. *IRE Transactions On Communications Systems*, 23(10), 1142–1147. <https://doi.org/10.1109/tcom.1975.1092687>

Olson, G. M., & Olson, J. S. (2000). Distance matters. *Human-computer Interaction*, 15(2–3), 139–178. https://doi.org/10.1207/s15327051hci1523_4

OSH-Pulse. (z.d.). *OSH Pulse - Occupational safety and health in post-pandemic workplaces. Safety And Health At Work EU-OSHA.* <https://osha.europa.eu/en/publications/osh-pulse-occupational-safety-and-health-post-pandemic-workplaces>

Parker K., Horowitz J. M., Minkin R. (2022). COVID-19 pandemic continues to reshape work in America. *Pew Research Center's Social & Demographic Trends Project*. Retrieved May 9, 2022, <https://www.pewresearch.org/social-trends/2022/02/16/covid-19-pandemic-continues-to-reshape-work-in-america/>.

Pérez-Zapata, N. O., Pascual, N. A. S., Álvarez-Hernández, N. G., & Collado, N. C. C. (2016). Knowledge work intensification and self-management: the autonomy paradox. *Work Organisation, Labour And Globalisation/Work Organisation, Labour & Globalisation*, 10(2). <https://doi.org/10.13169/workorgalaboglob.10.2.0027>

Publications Office of the European Union. (2024). *Study exploring the social, economic and legal context and trends of telework and the right to disconnect, in the context of digitalisation and the future of work, during and beyond the COVID-19 pandemic : final report*. Publications Office Of The EU. Geraadpleegd op 7 oktober 2024, van <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/f56e14ae-f2f7-11ee-8e14-01aa75ed71a1/language-en>

Pudles, N., & Hellemans, C. (2024). Relations interpersonnelles en télétravail post-COVID et bien-être psychologique: rôle modérateur des jours de télétravail et de l'expérience professionnelle. *Humain Et Organisation*, 8(2), 20–35. <https://doi.org/10.7202/1111855ar>

Radulović, A. H., Žaja, R., Milošević, M., Radulović, B., Luketić, I., & Božić, T. (2021). Work from home and musculoskeletal pain in telecommunications workers during COVID-19 pandemic: a pilot study. *Arhiv Za Higijenu Rada I Toksikologiju*, 72(3), 232–239. <https://doi.org/10.2478/aiht-2021-72-3559>

Reuschke, D. (2019). The subjective well-being of homeworkers across life domains. *Environment & Planning. A*, 51(6), 1326–1349. <https://doi.org/10.1177/0308518x19842583>

RIZIV. (z.d.). *Langdurige arbeidsongeschiktheid: Hoeveel langdurige burn-outs en depressies? Hoeveel kost dat aan uitkeringen? | RIZIV.* Geraadpleegd op 7 oktober 2024, van <https://www.riziv.fgov.be/nl/statistieken/statistieken-uitkeringen/langdurige-arbeidsongeschiktheid-hoeveel-langdurige-burn-outs-en-depressies-hoeveel-kost-dat-aan-uitkeringen>

- Qu, J., & Yan, J. (2022). Working from home vs working from office in terms of job performance during the COVID-19 pandemic crisis: evidence from China. *Asia Pacific Journal Of Human Resources*, 61(1), 196–231. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12353>
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job resources model. *New Technology, Work And Employment*, 27(3), 193–207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005x.2012.00284.x>
- Schulze, J., Krumm, S., Eid, M., Müller, H., & Göritz, A. S. (2023). The relationship between telework and job characteristics: A latent change score analysis during the COVID-19 pandemic. *Applied Psychology*, 73(1), 3–33. <https://doi.org/10.1111/apps.12461>
- Schwarz, A., & Abendroth, A. (2024). Ist informelle Telearbeit eine Gefahr für die Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Familie? Ein Vergleich der Implikationen von formeller und informeller Telearbeit für Vereinbarkeitskonflikte. *Zeitschrift Für Arbeitswissenschaft*. <https://doi.org/10.1007/s41449-024-00428-3>
- Sewell, G., & Taskin, L. (2015). Out of Sight, Out of Mind in a New World of Work? Autonomy, Control, and Spatiotemporal Scaling in Telework. *Organization Studies*, 36(11), 1507–1529. <https://doi.org/10.1177/0170840615593587>
- Shamir, B., & Salomon, I. (1985). Work-At-Home and the Quality of Working Life. *The Academy Of Management Review*, 10(3), 455–464. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4278957>
- Silva, A. J., Almeida, A., & Rebelo, C. (2022). The effect of telework on emotional exhaustion and task performance via work overload: the moderating role of self-leadership. *International Journal Of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/ijm-08-2022-0352>
- Snodgrass, S. J., Weerasekara, I., Edwards, S., Heneghan, N. R., Puentedura, E. J., & James, C. (2022). Relationships Between the Physical Work Environment, Postures and Musculoskeletal Pain During COVID-19. *Journal Of Occupational And Environmental Medicine*, 64(11), e782–e791. <https://doi.org/10.1097/jom.0000000000002698>
- Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen/Stichting Innovatie & Arbeid. (2024). *WERKBAAR WERK, TELEWERK EN CONNECTIE: ANALYSE OP BASIS VAN DE WERKBAARHEIDSMONITOR 2016-2023*. Geraadpleegd op 7 oktober 2024, van https://www.serv.be/sites/default/files/documenten/SERV_20240703_WBM_telewerkconnectiviteit_StIA_RAP.pdf
- Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernández-Macías, E., & Bisello, M. (2020). *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?* <https://www.econstor.eu/handle/10419/231337>
- Spilker, M. A., & Breaugh, J. A. (2021). Potential ways to predict and manage telecommuters' feelings of professional isolation. *Journal Of Vocational Behavior*, 131, 103646. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103646>

- Statbel. (2021, 1 april). *Thuiswerk breekt door bij nieuwe beroepsgroepen* | Statbel. <https://statbel.fgov.be/nl/nieuws/thuiswerk-breekt-door-bij-nieuwe-beroepsgroepen>
- Taskin, L., & Devos, V. (2005). Paradoxes from the Individualization of Human Resource Management: The Case of Telework. *Journal Of Business Ethics*, 62(1), 13–24. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-8710-0>
- Tietze, S., Musson, G., & Scurry, T. (2009). Homebased work: a review of research into themes, directions and implications. *Personnel Review*, 38(6), 585–604. <https://doi.org/10.1108/00483480910992229>
- Troup, C., & Rose, J. (2012). Working from home: do formal or informal telework arrangements provide better work–family outcomes? *Community Work & Family*, 15(4), 471–486. <https://doi.org/10.1080/13668803.2012.724220>
- Van Steenbergen, E. F., Van Der Ven, C., Peeters, M. C. W., & Taris, T. W. (2017). Transitioning Towards New Ways of Working: Do Job Demands, Job Resources, Burnout, and Engagement Change? *Psychological Reports*, 121(4), 736–766. <https://doi.org/10.1177/0033294117740134>
- Van Zoonen, W., & Sivunen, A. E. (2021). The impact of remote work and mediated communication frequency on isolation and psychological distress. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 31(4), 610–621. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2021.2002299>
- Vander Elst, T. V., Verhoogen, R., Sercu, M., Van Den Broeck, A., Baillien, E., & Godderis, L. (2017). Not Extent of Telecommuting, But Job Characteristics as Proximal Predictors of Work-Related Well-Being. *Journal Of Occupational And Environmental Medicine*, 59(10), e180–e186. <https://doi.org/10.1097/jom.0000000000001132>
- Virick, M., DaSilva, N., & Arrington, K. (2009). Moderators of the curvilinear relation between extent of telecommuting and job and life satisfaction: The role of performance outcome orientation and worker type. *Human Relations*, 63(1), 137–154. <https://doi.org/10.1177/0018726709349198>
- VRT NWS. (2024, 17 september). Nu Amazon telewerk terugschroeft: waarom ook bij ons bedrijven met thuiswerk blijven worstelen. [vrtnws.be. https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2024/09/17/thuiswerk-trends-in-vlaanderen-en-belgie/](https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2024/09/17/thuiswerk-trends-in-vlaanderen-en-belgie/)
- Walz, T., Kensbock, J. M., De Jong, S. B., & Kunze, F. (2023). Lonely@Work@Home? The impact of work/home demands and support on workplace loneliness during remote work. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.05.001>
- Weinert, C., Maier, C., & Laumer, S. (2015). *Why are teleworkers stressed? An empirical analysis of the causes of telework-enabled stress*. AIS Electronic Library (AISeL). <https://aisel.aisnet.org/wi2015/94/>
- Wheatley, D. (2020). Workplace location and the quality of work: The case of urban-based workers in the UK. *Urban Studies*, 58(11), 2233–2257. <https://doi.org/10.1177/0042098020911887>

- Wilms, P., Schröder, J., Reer, R., & Scheit, L. (2022). The Impact of “Home Office” Work on Physical Activity and Sedentary Behavior during the COVID-19 Pandemic: A Systematic Review. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, *19*(19), 12344. <https://doi.org/10.3390/ijerph191912344>
- Windeler, J. B., Chudoba, K. M., & Sundrup, R. Z. (2017). Getting away from them all: Managing exhaustion from social interaction with telework. *Journal Of Organizational Behavior*, *38*(7), 977–995. <https://doi.org/10.1002/job.2176>
- Wöhrmann, A. M., & Ebner, C. (2021). Understanding the bright side and the dark side of telework: An empirical analysis of working conditions and psychosomatic health complaints. *New Technology Work And Employment*, *36*(3), 348–370. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12208>
- Yang, Y., & Lin, W. (2022). How to enhance workplace climate through telework communication approaches in organization during the era of changes? Evidences of authentic leaders. *Asia Pacific Management Review*, *28*(2), 110–119. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.002>