



# Arbeidsmarkt 2021

## Het ene hybride model is het andere niet

**De gezondheidscrisis versnelde ook het denken over hoe we morgen zullen werken, maar een duidelijk beeld van 'het nieuwe normaal' is er toch nog niet. De jongste inspiratienota van ETION heeft het over een hybride model, maar hoe zullen ondernemers dat invullen?**

Het hybride model — een combinatie van on- en off-site werken — vinden medewerkers de meest aantrekkelijke formule. Dat concluderen alvast de auteurs van *'Arbeidsmarkt 2021. Het nieuwe normaal vormgeven'*. Flexibiliteit inzake tijd en plaats voor werken vraagt evenwel een vertrouwenswekkend kader dat iedereen betrokken houdt. (p.16)

Bij Realdolmen was werken op afstand al voor de crisis sterk ingeburgerd. CEO Johnny Smets zag bij de uitbraak een snelle overschakeling naar nog meer telewerk en na een tijd een toenemende ontevredenheid daarover. Maar die zal weer wegebben, zo denkt hij. Flexibiliteit op het vlak van waar en wanneer je werkt, wordt steeds belangrijker. Voor hem is flexibele uitwisseling van talent een valabel onderdeel van de nieuwe mix. (p.12)

Marc Lemaire van VINCI Energies voor België en Luxemburg ziet dat wel even anders. Ook bij hem werkten 1000 van de 3000 werknemers snel na de uitbraak vlot van thuis uit, maar "we hebben onze mensen liever op kantoor", zo zegt de afgevaardigd bestuurder. Voor een netwerkorganisatie met zelfsturende teams zijn overleg en teamwerk cruciaal. Dat vervang je niet met videovergaderen. En talent voortdurend uitwisselen is evenmin bevorderlijk voor een duurzame werkrelatie, zo oordeelt Marc Lemaire. (p.14)

Tekst: Jo Cobbaut | Illustratie: Shutterstock

## “Het nieuwe normaal: een schommelende barometer”

**Heel veel nieuws bracht corona niet voor de werking van Realdolmen. Een aantal zaken werd meer uitgesproken. CEO Johnny Smets ziet het nieuwe normaal als een barometer die schommelt, in afwachting van een nieuw evenwicht.**

Het nieuwe werken sinds COVID-19 betekent over het algemeen meer thuiswerk, minder verplaatsingen en flexibeler uren. Voor de 2000 werknemers van Realdolmen, dat aan IT-dienstverlening doet, was dat al voor de crisis *business as usual*, weet CEO Johnny Smets: "Maar onze klanten werden ook verplicht onze consultants van thuis uit te laten werken. Dat was de grote verandering voor ons. Onze partners zien nu in dat het perfect mogelijk is, proeven van het concept en gaan daar volmondig in mee. Ik hoop van harte dat deze evolutie blijvend zal zijn." Reeds voor de crisis voorzag de organisatie van de IT-dienstverlener in maximaal twee dagen thuiswerk per week. De beperking gold omdat de directie veel belang hecht aan het werken in team en de cohesie van de ploegen.

### Positieve bevraging

Johnny Smets is er trots op dat zijn organisatie van bij het eerste corona-signaal iedereen van thuis uit liet werken. Reeds in maart van dit jaar probeerde hij ook de klanten de voordelen te laten inzien van wat men bij Realdolmen plaatsafhankelijk werken is gaan noemen. Het bleek niet gemakkelijk om

klanten ervan te overtuigen te werken zonder fysieke controle op de consultants. Maar uiteindelijk werkte 98% van het bedrijf van thuis uit.

Een recente bevraging gaf aan dat dat soort arbeid bij 72% van de werknemers leidde tot een toenemende tevredenheid betreffende de werk-privébalans. Ook de gegroeide flexibiliteit in de werkuren werd bij 86% van de bevrageden als positief ervaren. Dat was een verrassing in een sector waar mensen wel eens van werk veranderen omwille van de mobiliteit. Daarom wil Johnny Smets het verschijnsel graag bestendigen.

#### Wisselende barometer

Leidt thuiswerk tot meer stress en minder mentale gezondheid? Johnny Smets ziet een wisselende stand op de barometer ter zake: "De grootste frustratie was die van medewerkers die uren in de file stonden op weg naar de klant of naar kantoor. Corona bracht thuiswerk en tevredenheid omdat minstens twee uur verplaatsingstijd wegviel. Daarbij kwam dat men zijn eigen werkuren kon kiezen. Twee keer een positieve dynamiek."

---

**“Ik voorspel dat mensen met plezier terug naar het kantoor zullen komen. Iedereen zal elkaar willen ontmoeten en willen bijpraten.”**

---

Nu ziet de CEO een tendens naar ontevredenheid. Medewerkers beginnen het scherm beu te worden en missen sociale contacten. Ook het sluiten van



Johnny Smets (CEO Realdolmen)

de kantoren riep weerstand op. "Mensen zitten per twee aan de keukentafel te werken, terwijl de kinderen in de living hun huiswerk maken. Dat levert de vraag op om naar het kantoor te mogen komen. Ik voorspel dat mensen met plezier terug naar het kantoor zullen komen. Iedereen zal elkaar willen ontmoeten en willen bijpraten. Die drang zal nadien wegebben. Het zal volstaan twee keer een uur in de file te staan. Dan zullen werknemers zich afvragen waarom ze dat doen en terug het thuiswerk ontdekken. Daarom zweer ik bij plaats-onafhankelijk werk en bij afwisseling in functie van de noden."

#### Leiding

Realdolmen besteedt veel aandacht aan het mentale welzijn van zijn medewerkers. Daarom begint tegenwoordig elke meeting stevast met een check naar de weerbaarheid van de deelnemers. De leiders, die veel tips kregen rond welzijn, vragen eerst hoe het gaat met de teamleden zelf, niet met hun werk. Hen werd aangeleerd om in virtuele sessies ook met delen van het team te praten, los van de business.

Daarvoor opende Realdolmen ook al een hotline. Er zijn immers ook medewerkers die er alleen voor staan. Die

kunnen dan in dialoog gaan met de collega's, weet de CEO: "Via onze preventiedienst boden we hulp aan voor wie dat nodig acht. Sedert COVID-19 bieden we onze managers nog meer tools aan ter ondersteuning van hun mensen. Empowering leiderschap zal meer dan ooit nodig zijn. We zien overigens de bezorgdheden uit de eerste golf — bureau, stoel en laptop — evolueren naar welzijn en omgaan met het gezin. Onze leiding evolueert mee."

#### Delen van talent

Bedrijven zullen in de toekomst meer en meer talent delen. Voor Realdolmen is dat idee niet nieuw. Binnen de activiteit van een IT-dienstverlener worden consultants al langer bij meerdere klanten ingezet. Dat tekent de ganse sector, stelt Johnny Smets: "Onze mensen gaan van klant naar klant en sommigen werken zelfs met drie klanten tegelijk. Delen van talent is dus inherent aan onze werkzaamheden."

---

**“Sedert COVID-19 bieden we onze managers nog meer tools aan ter ondersteuning van hun mensen. Situationeel leiderschap zal meer dan ooit nodig zijn.”**

---

Dat geldt overigens ook voor levenslang leren. Als er ergens constant moet worden bijgeleerd, is het wel in deze branche, waar de gebruikte technologie bliksemsnel verandert. "We moeten onze mensen in verschillende competenties blijven opleiden. Onze business is het verkopen van kennis. Wie niet mee is, is niet langer relevant als bedrijf. Leren is als het ware onze grondstof."

#### Kopbrekens

De nieuwe hybride werkvorm die er aankomt, houdt de CEO vandaag wakker: "Hoe minder centraal je gaat werken, hoe meer kans dat er veranderingen optreden in de cultuur. Als leider van een bedrijf met 2000 medewerkers en met een uitgesproken warme, familiale cultuur in een gezellige omgeving met goede connectie, maak ik me zorgen over de toekomst van onze manier van werken. Als we naar een hybride werkvorm evolueren na het virus, dan wil ik ervoor zorgen dat het DNA van ons bedrijf — de waarden en wat we willen zijn — overgebracht wordt naar die nieuwe stijl van werken. Ik wil dat werknemers die niet meer op kantoor zijn, toch de warme sfeer uitademen en onze waarden blijven uitstralen. Ook al is dat in een organisatie waarin we elkaar minder zien. Daar wordt nog niet over geschreven. Daarom breek ik mijn hoofd nu al over het omgaan met het nieuwe werken."

Tekst: Patrick Verhoest | Foto: Jan Locus

# “Corona? Er is geen nieuw normaal!”

**De coronapandemie zal een aantal drempels wegnemen en zaken zoals mobiel werken en de digitalisering versterken. Toch is er geen sprake van een nieuw normaal.**

Aan het woord is Marc Lemaire, afgevaardigd bestuurder van VINCI Energies voor België en Luxemburg. Tijdens de eerste lockdown werkten 1000 van de 3000 werknemers van thuis uit. Het bedrijf heeft er schitterende tools voor. Toch is de organisatie geen voorstander van systematisch thuiswerk: "Uiteraard volgen we nauwgezet de richtlijnen van de overheid. In onze roadmap nemen we secuur elke maatregel om de veiligheid van onze werknemers te garanderen. Waar thuiswerk mogelijk is, wordt dit toegepast. Maar over het algemeen hebben we liever onze mensen op kantoor. We zijn een heel humane groep die inzet op het menselijke binnen de samenwerking. We streven naar efficiëntie en productiviteit maar ook naar *sense of belonging*. We zijn een netwerkorganisatie met heel wat zelfsturende medewerkers. Die krijgen de verantwoordelijkheid om een eindresultaat te bereiken. Dat vraagt heel wat overleg en teamwerk. Dat vervang je niet door af en toe te bellen via MS Teams."

#### Sense of belonging

Van de 3000 medewerkers zijn twee derden al van nature uit aanwezig bij hun klant. Ze hebben geen klassieke bureelfunctie en bevinden zich op bouwerven, bij industriële klanten, in fabrieken of op sites. Wie aan projecten werkt, gedraagt zich heel flexibel: "Wie de baan op moet, plande zijn verplaatsingen ook voor corona al optimaal. Medewerkers kunnen van thuis uit werken, naargelang hun planning. Maar wie op kantoor kan werken, zien we graag op kantoor. Ik denk aan de technisch tekenaar, die plannen uitwerkt. Die moet geregeld met zijn teamleader kunnen overleggen. Wij geloven in regelmatige feedback. Geregeld overleg riskeert verloren te gaan bij telewerk, want dan mis je casual contact en informeel beraad."



Marc Lemaire (afgevaardigd bestuurder van VINCI Energies voor België en Luxemburg)

Volgens Marc Lemaire kan het best dat een aantal werknemers productiever zijn in afzondering. Ze hebben geen bevestiging of een schouderklopje nodig. Maar dat zijn uitzonderingen. De meesten hebben elkaar nodig en stuwen elkaar naar boven op vlak van creativiteit en enthousiasme: “Door bijsturing en overleg leer je en steek je zelf een tandje bij. We zien daarom graag mensen bij en met elkaar werken. Natuurlijk zijn er taken die perfect verdragen dat iemand twee of drie dagen per week thuiswerkt. Ik denk aan het inboeken van ingescande facturen. Maar zelfs die mensen komen beter geregeld binnen, omwille van datzelfde gevoel van verbondenheid.”

### Het nieuwe normaal

Marc Lemaire gelooft niet in het veelbesproken nieuwe normaal. Hij woont aan de kust en zag de mensen twee maanden na de lockdown alweer allen samen op het strand liggen. Volgens hem vervallen mensen snel weer in vroegere gewoontes: “Natuurlijk deden mensen heel wat verkeerd — ik denk aan hen die meteen terug naar het buitenland wilden reizen — maar ik onthoud dat een mens een heel flexibel wezen is dat gemakkelijk terugplooit na een tegenslag. De wereld zou na de aanslagen in Zaventem en Parijs nooit nog hetzelfde zijn, maar enkele maanden later gingen we terug naar festivals en drukke plaatsen, gelukkig maar. Wij hebben een filiaal in China en ik zie daar, waar

het virus alweer is verdwenen, dat bijna alles terug in zijn oude plooi is gevallen. Natuurlijk zie ik trends die niet meer te stoppen zijn. Ik denk aan de digitalisering en de energietransitie. Dat zijn twee zaken die ons professionele leven de voorbije tien-vijftien jaar wél fundamenteel hebben beïnvloed. Corona zorgt er wel voor dat zaken die al aan het doorbreken waren, nu sneller gaan. Telewerk betekent voor mij: je tijd efficiënt besteden. We moeten niet met zijn allen om zeven uur 's morgens op de Antwerpse Ring gaan staan. We dienen niet allemaal op hetzelfde moment aan ons bureau te gaan zitten. Maar dat zijn zaken die we eigenlijk al wisten. Door COVID zullen nog wat drempels wegvallen. Je hoeft je niet ongemakkelijk te voelen als je eerst een uurtje thuis hebt gewerkt en na de files pas naar kantoor rijdt. Voor de rest zal het virus in de economische geschiedenis niet meer zijn dan een rimpel in de oceaan, ook al is het in 2020 natuurlijk een enorm belangrijk verschijnsel en is er op menselijk vlak veel leed geweest.”

---

**“Corona zal een rimpel  
blijken in de oceaan van de  
geschiedenis.”**

---

### Talent delen

Corona of niet, op de arbeidsmarkt blijft krapte heersen. Er gaan stemmen op om steeds meer talent te delen tussen bedrijven. Marc Lemaire ziet hier maar beperkte mogelijkheden. Hij ziet freelancers die hun talenten verdelen over diverse werkgevers. Het doet hem denken aan hoe ambachten ooit werkten. Hij kan zich inbeelden dat bijvoorbeeld fotolassers of vertalers, zowel bij hem

als bij zijn concurrenten aan de slag gaan. Maar daar eindigt voor hem het verhaal: “Het succes van bedrijven ligt in het competitief voordeel. Jack Welsh (General Electric) verkondigde ‘if you don't have a competitive advantage, don't compete’. Dat kan je niet rijmen met het delen van talent. Een spits kan niet vandaag scoren voor Antwerp, morgen voor Club Brugge en daarna weer voor Antwerp. Als onze mensen via goede engineering en creativiteit een klant binnenhalen, zie ik ze dat morgen niet graag even doen bij een concurrent. Dat geldt ook als onze marketeers een goede campagne uitdenken.”

**“Ons duurzaam model gaat voor mij niet ineens omwille van corona fundamenteel veranderen.”**

**Duurzaamheid**

Marc Lemaire gelooft vooral in duurzaamheid. Hij leest vaak cv's van jonge professionals die beweren op zes jaar tijd bij drie werkgevers het verschil te hebben gemaakt. “Dan denk ik vaak dat ik dan toch een eenvoudige dommerik ben. Ik doorgrond de zaken slechts na een jaar en kan hopelijk op een jaar of drie-vier heel wat veranderen. Ik geloof in mensen die zich in zaken verdiepen en die blijvend het verschil willen maken. Bij ons kan je alle kanten uit, zowel geografisch als qua specialisatie. Je moet iets duurzaam willen opbouwen en we slagen daar ook in. We hebben een laag verloop, omdat we onze mensen perspectieven aanbieden. En dat gaat niet ineens omwille van corona fundamenteel veranderen.”

Tekst: Patrick Verhoest | Foto: GF



# Arbeidsmarkt 2021

**De jongste inspiratienota van ETION gaat ervan uit dat de gezondheids crisis veel tewerkstelling zal kosten. Maar ze maakt ook de nood duidelijk aan organisatorische veranderingen en een toekomstgericht hr-beleid. De auteurs van de nota zien wel een aantal drempels.**

De impact op de mentale gezondheid van medewerkers is zeer nadrukkelijk op de agenda komen te staan. Telewerk zet de cohesie van teams onder druk en vergroot de afstand tussen medewerker en bedrijf. De snelle omschakeling en de nieuwe manier van werken heeft nieuwe uitdagingen aan het licht gebracht rond het mentale welzijn van medewerkers, onder meer inzake stress en zich gelukkig voelen op het werk. Zo blijkt dat 4 op de 10 medewerkers van mening zijn dat de leidinggevenden te weinig aandacht hebben voor de mentale gezondheid.

Geert Janssens (hoofdeconoom ETION) en dr. Chris Wuytens (managing director Acerta Consult) stellen in hun nota dat veel werknemers in die context vragen om meer 'open communicatie'. Ze hebben in deze onzekere tijden ook meer behoefte aan houvast. Medewerkers vragen ook al lang naar waardering voor hun werk. De auteurs leggen hier de link met continu in plaats van eenmalig evalueren. Dat doen vandaag nog te weinig organisaties. Nochtans, waar er wel wordt geëvalueerd, kijken 3 op de 4 werkgevers ook naar de toekomstige inzetbaarheid en de inspanningen die daarvoor nodig





(Foto Johan Martens)

Geert Janssens  
(hoofdeconoom  
ETION)



(GF)

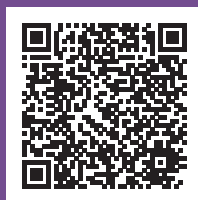
dr. Chris Wuytens  
(managing director  
Acerta Consult)

zijn. Dat is nodig, want 63% van de medewerkers vreest dat hun vaardigheden verouderd zullen zijn over 3 à 5 jaar.

Gelukkig blijkt dat 55% bereid is opleidingen te volgen die gebonden zijn aan toekomstige takenpakketten en dus niet alleen aan hun huidige functie. Bij de werkgevers zegt 46% dat medewerkers ook opleidingen mogen volgen die de inzetbaarheid in andere functies binnen de organisatie ten goede komt. Duurzame inzetbaarheid vraagt ook dat er wordt gewerkt aan de wendbaarheid en het aanpassingsvermogen van medewerkers. Ook talent delen kan een manier zijn om talent te ontwikkelen, maar ook om het te behouden.

Geert Janssens en dr. Chris Wuytens zijn het erover eens dat we gaan naar een hybride model dat on- en off-site werken combineert. Dat vinden ook medewerkers de meest aantrekkelijke formule. Flexibiliteit inzake werkplek vraagt evenwel om een vertrouwenwekkend kader waarin iedereen wordt betrokken. Hoe dat hybride model er voor uw organisatie zal uitzien, zal een denkoefening vergen die verder gaat dan al of niet werken op afstand.

*Janssens Geert en Wuytens Chris, Arbeidsmarkt 2021. Het nieuwe normaal vormgeven, ETION Inspiratienota 120, december 2020. Scan de QR-code voor een gratis download of kijk op [www.etion.be](http://www.etion.be).*



# Toplonen en de lange termijn

**Bedrijven die snel betere financiële resultaten willen, kunnen dat bereiken door de CEO een hoger loon, bonussen en aandelengerelateerde incentives te geven. Maar ze moeten weten dat diezelfde looncomponenten de winst net zullen drukken op de lange termijn.**

Dat concludeert alvast het Executive Remuneration Research Centre aan Vlerick Business School. Professor Xavier Baeten en researcher Marthe Van Hove onderzochten dit jaar ook welke aspecten van de verloning leiden tot betere financiële prestaties van het bedrijf. Goed voor de winstgevendheid zijn een hoger remuneratieniveau, een hogere proportie variabele beloning (bonus en aandelengerelateerde beloning) en het toekennen van een hoger gewicht aan financiële prestatiecriteria.

Maar die positieve effecten verdwijnen allemaal na een jaar en het effect van de incentives gaat zelfs omgekeerd werken na dat jaar. De onderzoekers stelden vast dat het niveau van de remuneratie geen impact heeft (noch positief, noch negatief). Een hoge proportie variabele beloning heeft een negatieve impact op de financiële prestaties van het bedrijf.

Wat de KPI's betreft, hebben vooral boekhoudkundige criteria zoals winstgevendheid, een negatieve impact. De onderzoekers vermoeden dat financiële criteria wellicht leiden tot een te eenzijdige focus op de korte termijn.

Nochtans zijn die boekhoudkundige criteria vandaag net de meest populaire maatstaven. Zo maken 83% van de bedrijven gebruik van boekhoudkundige indicatoren voor de bepaling van de bonus van de CEO.

Tekst: Jo Cobbaut | Illustratie: Shutterstock

