

ERASMUSHOGESCHOOL BRUSSEL
DEPARTEMENT MANAGEMENT, MEDIA EN MAATSCHAPPIJ

HOE KAN VOKA VLAAMS-BRABANT HYBRIDE
WERKVORMEN EN NIEUWE MOBILITEITSMODI
FACILITEREN OM DE TEVREDENHEID VAN ZIJN
WERKNEMERS TE VERHOGEN?

BACHELORPROEF COÖRDINATOR: Jan ALEN

OPDRACHTGEVER: Hilde LAMPROY

BACHELORPROEF aangeboden tot
het bekomen van de graad
professionele bachelor in office
management

HANNELORE VAN BIESBROECK

ACADEMIEJAAR: 2020-2021

Inhoudstafel

Inhoudstafel	2
1 Tabellenlijst.....	4
2 Figurenlijst.....	4
Voorwoord.....	5
3 Résumé	6
4 Inleiding	7
4.1 Voorstelling VOKA Vlaams-Brabant	7
4.2 Probleemstelling.....	8
4.3 Doelstelling	8
4.4 Onderzoeksvraag	9
5 Conceptueel kader	10
5.1 Evolutie werken en milieu doorheen geschiedenis.....	10
5.2 Charter baanbrekende werkgever.....	12
5.2.1. Eerste pijler charter: Minder onderweg	13
5.2.2. Tweede pijler charter: Mensgericht hybride werken.....	13
5.2.3. Derde pijler charter: Slimmer en groener onderweg	14
5.2.4. Voordelen van het charter baanbrekende werkgever	15
6 Onderzoeksopzet	16
6.1 Vorm onderzoek.....	16
6.2 Onderzoekseenheden en eigenschappen	16
6.3 Vorm van kwantitatief onderzoek	16
6.4 Uitvoerbaarheid onderzoek	17
6.4.1. Tijd.....	17
6.4.2. Geld.....	17
6.4.4. Bereikbaarheid van respondenten en bestaand materiaal.....	18
7 Methode van gegevensverzameling	19
7.1 Rol van de onderzoeker.....	19
7.2 Opstellen vragenlijst – operationaliseren begrippen	20
7.3 Opstellen vragenlijst – meetniveaus variabelen	23
8 Onderzoekresultaten.....	27
8.1 Resultaten: antwoorden op algemene vragen.....	27
8.2 Resultaten: antwoorden op vragen rond tevredenheid	27
8.3 Resultaten: antwoorden op vragen rond hybride werken (onderdeel van charter baanbrekende werkgever)	33
8.4 Resultaten: antwoorden op vragen rond nieuwe mobiliteitsmodi (onderdeel van charter baanbrekende werkgever)	38

8.5	Resultaten: antwoorden op afsluitende vragen	40
9	Conclusies.....	42
10	Discussie	43
11	Adviezen aan VOKA Vlaams-Brabant	44
11.1	Adviezen rond tevredenheid medewerkers.....	44
11.2	Adviezen rond hybride werken	45
11.3	Adviezen rond nieuwe mobiliteitsmodi.....	47
11.4	Algemeen besluit adviezen	48
12	Moeilijke begrippenlijst.....	49
13	Bronnenlijst	51
13.1	Boeken	51
13.2	Interview	51
13.3	Online artikels.....	52
13.4	Online artikels via Academic Gopress	53
13.5	Publicaties, papers en cursussen	54
13.6	Webinar	54
13.7	Websites	55
14	Bijlagen.....	57
14.1	Mindmap	57
14.2	Vragenlijst survey	58
14.3	Interview uitgeschreven met Ruben Van Goethem (Jobat)	64
14.4	Resultaten survey.....	69

1 Tabellenlijst

Tabel 1: Operationalisering hybride werken	20
Tabel 2: Operationalisering nieuwe mobiliteitsmodi	21
Tabel 3: Variabelen en meetniveau	26
Tabel 4: Tevredenheid over werkinstrumenten - scores	28
Tabel 5: Tevredenheid over VOKA Vlaams-Brabant als werkgever	29
Tabel 6: Overzicht andere voorstellen	31
Tabel 7: Initiatieven om in te voeren of niet	32
Tabel 8: Voorstellen initiatieven van medewerkers om in te voeren	33
Tabel 9: VOKA Vlaams-Brabant - voorziening in faciliteiten hybride werken?	36
Tabel 10: Voorziet hybride werken voldoende of onvoldoende in ...?	36
Tabel 11: Mogelijke storingen hybride werken	37
Tabel 12: Andere storingen hybride werken?	37
Tabel 13: Mobiliteitsoptie VOKA Vlaams-Brabant gekend?	39
Tabel 14: Moeilijke begrippenlijst	50

2 Figurenlijst

Figuur 1: Werkregeling na Corona	30
Figuur 2: Online professioneel overleggen-frequentie	31
Figuur 3: Online privé met collega's overleggen-frequentie	32
Figuur 4: Hybride werken - spreekt het aan?	33
Figuur 5: Hybride werken - Tijdsinschatting om taken af te krijgen	34
Figuur 6: Hybride werken - Thuiswerkplek nu?	35
Figuur 7: Hoe kom je naar het werk? (Deel 1)	38
Figuur 8: Hoe kom je naar het werk? (Deel 2)	39
Figuur 9: Mobiliteitsoptie VOKA Vlaams-Brabant in toekomst?	40

Voorwoord

Om deze bachelorproef tot een goed einde te brengen, heb ik beroep kunnen doen op de hulp van veel mensen en die mensen wil ik hiervoor graag bedanken.

Allereerst wil ik mevrouw Hilde Lamproy van VOKA Vlaams-Brabant bedanken voor de vlotte en aangename samenwerking. We zijn samen op zoek gegaan naar een geschikt onderwerp voor deze bachelorproef en hebben via overlegmomenten een enquête kunnen ontwikkelen. Daarna hebben we samen de verwerking van de resultaten uitgevoerd en nu kan VOKA Vlaams-Brabant met deze resultaten aan de slag om enkele verbeteringen voor de tevredenheid van hun personeel door te voeren.

Bedankt aan Ruben Van Goethem van Jobat, die de tijd genomen heeft om mijn vragen rond het charter baanbrekende werkgever te beantwoorden in een kort interview. En ook aan mevrouw Peggy De Prins van de Antwerpse Management School. Dankzij haar kon ik de paper verkrijgen en inkijken, die aanleiding was tot het ontstaan van het charter baanbrekende werkgever.

Een welgemeende bedanking aan de medewerkers van VOKA Vlaams-Brabant, want hun antwoorden op de enquêtevragen zijn enorm belangrijk geweest voor dit onderzoek. Bedankt ook aan al de mensen bedanken die de bachelorproef hebben nagelezen. Jullie tips en aanpassingen hebben bijgedragen tot deze uiteindelijke versie van de scriptie. En tenslotte wil ik mijn familie bedanken. Zonder hun steun en hulp, had ik deze bachelorproef en het bijhorende onderzoek niet kunnen uitvoeren. Jullie zijn zo geweldig en jullie steun was echt heel belangrijk!

3 Résumé

Dans le cadre du programme Bachelor Office Management, des recherches ont été menées au VOKA Vlaams-Brabant. Elles se sont concentrées sur la question suivante : "Comment VOKA Vlaams-Brabant peut-il faciliter les formes de travail hybride et les nouveaux modes de mobilité afin d'accroître la satisfaction des employés ?

Une enquête unique en ligne a été élaborée à partir d'un cadre conceptuel et des nouvelles informations sur la charte de l'employeur pionnier. Les travailleurs de VOKA Vlaams-Brabant ont donc été interrogés sur leur satisfaction, le travail hybride et les nouveaux modes de mobilité.

Les résultats ont été traités et voici les conclusions finales. VOKA Vlaams-Brabant peut introduire le travail hybride, mais il est nécessaire de développer une politique autour de cela afin que ce soit clair pour tous. Les possibilités de mobilité doivent être rendues plus écologiques et élargies. Si VOKA Vlaams-Brabant introduit ces points, alors il répondra également aux objectifs de la charte de l'employeur pionnier.

Cette étude explique comment je suis arrivé à cette conclusion. J'espère qu'elle pourra être une source d'inspiration pour d'autres chercheurs.

4 Inleiding

4.1 Voorstelling VOKA Vlaams-Brabant

VOKA¹ staat voor **V**laams netwerk voor **O**ndernemingen en **K**amers van koophandel in **A**lle sectoren. Het is een werkgeversorganisatie die de belangen van ondernemers behartigt.

De drie pijlers waarop de organisatie steunt zijn: belangenbehartiging, ondersteuning en opleidingen voorzien voor de leden en events aanbieden waarop de leden met elkaar in contact komen om zo hun netwerk uit te bouwen.

VOKA nationaal bevat acht entiteiten of afdelingen. Deze zijn: Vlaams-Brabant, West-Vlaanderen, Oost-Vlaanderen, Brussel-Metropool, Limburg, Antwerpen-Waasland, Mechelen-Kempen en VOKA nationaal.

Als eigen, unieke, entiteit is VOKA Vlaams-Brabant verantwoordelijk voor een aantal specifieke taken.

Een eerste opdracht is het faciliteren van een kenniscentrum waarbinnen nieuwe producten ontwikkeld worden volgens de behoeften van de aangesloten ondernemers.

Daarnaast is er ook een Kameracademie². De Kameracademie is een platform binnen VOKA waarin werkvloer gerelateerde onderwerpen in opleidingen worden aangeboden voor ondernemers en jonge starters. Dit kan zowel online als ter plaatse. De opleidingen worden gekozen om te voorzien in de meest actuele trends binnen het bedrijfsleven.

De afdeling marketing en communicatie zorgt vervolgens voor de bekendmaking van VOKA binnen het ondernemerslandschap.

Tenslotte zijn er de relatiebeheerders, die in nauw contact staan met alle leden. Zij organiseren evenementen om ondernemers met elkaar in contact te brengen en netwerken op te bouwen. De relatiebeheerders willen ook de bestaande netwerken verrijken. Dit doen ze onder andere door het zoeken en aantrekken van sprekers voor events.

Om dit alles te verwezenlijken kan VOKA Vlaams-Brabant rekenen op 43 interne en zes externe personeelsleden, verdeeld over twee locaties in de provincie Vlaams-Brabant, namelijk Leuven en Vilvoorde.

¹ VOKA staat voor **V**laams netwerk voor **O**ndernemingen en **K**amers van koophandel in **A**lle sectoren. Het is een werkgeversorganisatie die de belangen van ondernemers behartigt. Bron: WIKIPEDIA, *VOKA betekenis*. [https://nl.wikipedia.org/wiki/Voka_\(werkgeversorganisatie\)#:~:text=Voka%20is%20een%20letterwoord%20dat,van%20koophandel%20in%20Alle%20sectoren](https://nl.wikipedia.org/wiki/Voka_(werkgeversorganisatie)#:~:text=Voka%20is%20een%20letterwoord%20dat,van%20koophandel%20in%20Alle%20sectoren). S.I., 2020. Datum van raadpleging: 1 oktober 2020.

² De Kameracademie is een platform binnen VOKA waarin werkvloer gerelateerde onderwerpen in opleidingen worden aangeboden voor ondernemers en jonge starters. Dit kan zowel online als ter plaatse. En de opleidingen worden gekozen om te voorzien in de meest actuele trends binnen het bedrijfsleven. Bron: VOKA, *Kameracademie*. <https://www.voka.be/limburg/kameracademie>. Brussel, 2021. Datum van raadpleging: 24 december 2020.

4.2 Probleemstelling

In 2019 onderging VOKA Vlaams-Brabant een reorganisatie. Dit bracht vele veranderingen met zich mee met de nodige impact voor het personeel. Naar aanleiding hiervan werd een onderzoek uitgevoerd naar de tevredenheid van de werknemers.

Het gevoerde onderzoek toonde een mindere score op vlak van werknemerstevredenheid. Omdat de organisatie de tevredenheid van zijn werknemers belangrijk vindt, besliste zij hiermee aan de slag te gaan. Het 'Employee Delight' programma was geboren.

VOKA Vlaams-Brabant heeft dit programma opgericht naar analogie van het 'Customer Delight' programma dat al toegepast werd en zich specifiek focust op klantentevredenheid. Dit programma boekte goede resultaten, waardoor het een stevige basis vormde om ook te worden toegepast op het onderzoeken en beïnvloeden van de werknemerstevredenheid.

Het programma 'Employee delight' omvat werkpunten rond werknemerstevredenheid die concreet in drie grote projecten werden uitgewerkt. Deze projecten zijn:

- Iedereen kent zijn plaats in de organisatie en weet wat van hem verwacht wordt;
- Duurzaam werk: oudere en minder oudere werknemers gezond en met goesting aan het werk houden; jong talent aantrekken, ontwikkelen en behouden;
- Cultuurverandering naar "Can do", "Trust" en "Collaborative".

Elk van de drie projecten valt uiteen in meerdere subprojecten. Momenteel is men al aan de slag gegaan met een aantal hiervan.

4.3 Doelstelling

Dit toegepast en praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek zal bijdragen aan de toekomstige uitwerking van het project "duurzaam werk", meer bepaald het subproject "welzijn op het werk en engagement".

Door het onderzoeken van mogelijkheden voor hybride werken en nieuwe werkmobiliteit beoogt VOKA Vlaams-Brabant de tevredenheid van zijn medewerkers te verhogen. Er worden initiatieven ontwikkeld om de werkomstandigheden te optimaliseren. Zo wil VOKA Vlaams-Brabant het engagement van zijn medewerkers en de binding aan de organisatie versterken. Tegelijk zorgt het ook voor employer branding³, dit zorgt ervoor dat toekomstige medewerkers in VOKA een aantrekkelijke werkgever herkennen.

Het belang van hybride werken⁴ en nieuwe werkmobiliteit wint de laatste jaren aan populariteit. De huidige coronacrisis maakt dat bedrijven in een stroomversnelling

³ Je 'organisatie imago'. Je wil je als werkgever zo interessant als mogelijk maken voor je huidige werknemers en nieuwe werknemers. Bron: VAN BEIRENDONCK (L.), CANNAERTS (N.), HENDERICKX (E.), VAN BEIRENDONCK (C.). *Handboek HRM*. Leuven, Uitgeverij Acco, 2018, pp. 66.

⁴ Dit is een nieuwe vorm van werken, waarbij de werknemer de keuze heeft om te werken op kantoor, van thuis uit of telewerk te doen vanop een derde locatie (bijvoorbeeld: in een lege kantooruimte van een ander bedrijf of in een internetcafé, ...). Bron: BAANBREKENDE WERKGEVER, *Charter baanbrekende werkgever*. <https://www.baanbrekendewerkgever.be/mobiliteitscharter>. S.l., 2020. Datum van raadpleging: 15 november 2020.

hieraan aandacht besteden. Meer en meer bedrijven zoeken naar alternatieven om werknemers de kans te geven om hun werk van thuis uit of op een derde locatie uit te oefenen. Dit met het oog op het verhogen van welzijn op het werk en engagement van hun medewerkers. Ook VOKA Vlaams-Brabant zoekt op dit vlak naar goede alternatieven. Zo onderzoekt het de mogelijkheid om in te tekenen op het charter baanbrekende werkgever of het ontwikkelen van een eigen policy rond hybride werken en nieuwe werkmobiliteit. De focus ligt bij beide op het uitwerken van alternatieven voor woon-werkverkeer en kantoorwerken, met als centrale punt dat dit op een menselijke manier gebeurt en ze plaatsen beiden de werknemer centraal.

4.4 Onderzoeksvraag

Hoe kan VOKA Vlaams-Brabant hybride werkvormen en nieuwe mobiliteitmodi faciliteren om de tevredenheid van zijn werknemers te verhogen?

5 Conceptueel kader

Om te kunnen starten met het onderzoek, is een goede voorstudie, literatuur en bronnenonderzoek nodig. Het onderzoek is begonnen met het maken van een mindmap⁵.

De mindmap focust vooral op het charter baanbrekende werkgever. Het is echter ook belangrijk om te kijken naar de veranderingen die plaats vonden in de geschiedenis op het vlak van werken en het denken over het milieu en de klimaatverandering.

5.1 Evolutie werken en milieu doorheen geschiedenis

Er wordt voor het eerst over organisatiepsychologie gesproken in 1776 met Adam Smith. Hij focuste op individuele welvaart en hoe dit effect kon hebben op de welvaart van iedereen. Want als iedere werknemer een goede individuele welvaart had, zou dit resulteren in een maximale welvaart⁶.

Na Smith was er het scientific management van Frederick Taylor⁷. In deze stroming gelooft men dat er een efficiënte ordening van arbeid moet komen, op basis van wetenschappelijke methoden. Een organisatie moet op een wetenschappelijke manier geleid worden. Het is als het ware een machine; een gesloten systeem, waarbinnen iedere werknemer zijn of haar specifieke taak uitvoert.

Henry Ford⁸ voerde de lopende band in. Hiermee werd het gemakkelijker om werk op te delen in deeltaken en zodoende de kostprijs te drukken, en het opende de deur voor massaproductie.

Ten tijde van Ford en Taylor ligt de focus op de taken, de kostprijs en niet op het vlak van milieu en de medewerkers. Dit veranderde bij de human relations beweging, van Elton Mayo⁹, waar er voor het eerst aandacht is voor de wensen van de medewerkers.

Abraham Maslow (°1908) geeft als eerste aan dat medewerkers de behoefte hebben om zich te ontplooiën. Deze en andere behoeften lijst hij op in zijn Piramide van Maslow of de behoeftehiërarchie. Hij maakt het duidelijk dat een mens niet alleen van brood leeft, maar ook nood heeft aan zelfontplooiing en zelfverwerkelijking¹⁰.

⁵ Zie mindmap in bijlagen p. 57.

⁶ Bron: ALEN (J.). *Human Talent Management: Aanvullende nota's-Organisaties en personeelswerk*. Erasmushogeschool, Brussel, 2019, pp. 23.

⁷ Bron: ALEN (J.). *Human Talent Management: Aanvullende nota's-Organisaties en personeelswerk*. Erasmushogeschool, Brussel, 2019, pp. 25.

⁸ Bron: ALEN (J.). *Human Talent Management: Aanvullende nota's-Organisaties en personeelswerk*. Erasmushogeschool, Brussel, 2019, pp. 27.

⁹ Bron: ALEN (J.). *Human Talent Management: Aanvullende nota's-Organisaties en personeelswerk*. Erasmushogeschool, Brussel, 2019, pp. 29.

¹⁰ Bron: ALEN (J.). *Human Talent Management: Aanvullende nota's-Organisaties en personeelswerk*. Erasmushogeschool, Brussel, 2019, pp. 30.

Het Human Resource Management benadrukt het belang van de medewerkers nog meer: ze worden nu gezien als een activa voor het bedrijf¹¹. Er wordt van bedrijven ook steeds meer flexibiliteit gevraagd om zich aan te passen aan de veranderingen in de maatschappij zoals bijvoorbeeld de globalisering¹² en welk effect dit heeft op het klimaat.

In hedendaagse organisaties wordt er meer en meer mensgericht gedacht. De organisatie wordt ook gezien als een open systeem. Niet alle taken dienen te gebeuren in het bedrijf zelf en door één persoon. Zo kunnen er taken uitgeleverd worden aan externe bedrijven of moet de medewerker niet meer noodzakelijk elke dag op kantoor zijn. Ook krijgt het milieu steeds meer aandacht in organisaties en in de maatschappij. Klimaatverandering wordt een punt om rond te werken.

Een recent begrip is het maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)¹³: organisaties willen voorzien in de noden van de huidige generatie, zonder de toekomstige generaties te schaden. Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) werkt vanuit de triple-P-benadering: gericht op economische prestaties (Profit), met respect voor de sociale kant (People), binnen de ecologische randvoorwaarden (Planet). Elk van deze drie onderdelen zijn even belangrijk¹⁴. Er gaat dankzij het MVO nu meer aandacht komen voor het personeel, de planeet en hoe men ingrepen kan doen om winst te halen, zonder te schaden in de behoeften van iedereen. Dit is een manier van ondernemen met een lange termijnvisie en waar er een duidelijke verwevenheid is tussen de organisatie en de samenleving¹⁵.

Met de New World of Work komt het plaats- en tijdsafhankelijk werken meer onder de aandacht. Dit is een manier van werken die een gevolg is van de toegenomen flexibiliteit en van de globalisering in de wereld.

De aandacht voor de balans tussen werken en het privéleven van de medewerkers is heel erg hard gegroeid. Mede door onderzoeken naar het welzijn van mensen op het werk. Een gelukkige medewerker zal productiever zijn. Als er iets misloopt met de werk – privé balans, heeft dit een negatieve invloed op de prestaties van de medewerker. In het boek wellbeing is winst, formuleert de auteur het als volgt: "Aandacht voor wellbeing zorgt voor betere prestaties, meer inzet en meer creativiteit

¹¹ Bron: ALEN (J.). *Human Talent Management: Aanvullende nota's-Organisaties en personeelswerk*. Erasmushogeschool, Brussel, 2019, pp. 31.

¹² Het zich verspreiden over de hele wereld, vooral van economische activiteiten. Bron: WEIJNEN (A.), FICQ-WEIJNEN (A.). *Prisma pocketwoordenboek Nederlands*. Houten, Uitgeverij Unieboek/Het Spectrum bv, 2010, pp. 251.

¹³ Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen betekent dat een onderneming naast het streven naar winst (Profit) rekening houdt met het effect van de activiteiten op het milieu (Planet) en dat zij oog heeft voor menselijke aspecten binnen en buiten het bedrijf (People). Het gaat erom een balans te vinden tussen de drie P's. Bron: DRION (B.), VAN SPRANG (H.). *Basisboek Facility Management*. Groningen/Houten, Noordhoff Uitgevers, 2016, pp. 279.

¹⁴ DE PRINS (P.). *12 sleutels voor duurzaam HRM-Winst voor organisatie, medewerkers én maatschappij*. Leuven, Uitgeverij Acco, 2015, pp. 12.

¹⁵ BERINGS (D.), STEEN (T.), GRIETEN (S.). *Mens en organisatie*. Berchem, Uitgeverij De Boeck, 2011, pp. 107.

en dus ook voor beter presterende ondernemingen¹⁶. "Wie gelukkig is, presteert beter¹⁷".

Een andere belangrijke tendens in de maatschappij is de groei en de ontwikkeling op technologisch vlak. Computers evolueren, er is overal een toegang tot het internet, laptops doen de intrede, er is WIFI of 4G en nu ook 5G. Dit zijn maar enkele van de ontwikkelingen over vele jaren tijd heen, die het mogelijk maken voor mensen om hun werk vanop verschillende plaatsen uit te voeren.

Mede dankzij deze ontwikkelingen, krijgt men de kans om onder meer van thuis uit te werken. Niet alle leidinggevenden zien dat thuiswerken als een voordeel. Ze staan er eerder weigerachtig tegenover. Het is moeilijk om de controle af te geven¹⁸. Voordat de Coronacrisis alles veranderde, kwam het thuiswerken al wel voor, maar het was nog niet zo gekend en toegepast in organisaties.

Dit veranderde allemaal met de Coronacrisis. De periode vanaf maart 2020 wordt gekenmerkt door verplicht van thuis uit werken en zo weinig mogelijk op bureau werken. Leidinggevenden die hier eerst geen voorstander van waren, moeten nu toch ook thuiswerk voor de medewerkers toestaan. Voor bedrijven is het een hele uitdaging. Ze moeten plots thuiswerk faciliteren voor al hun medewerkers.

5.2 Charter baanbrekende werkgever

Het is rond deze periode dat het charter baanbrekende werkgever ontstaat. Het charter is ontstaan door een samenwerking tussen De Lijn, Jobat en de Antwerpse Management School. Aan de basis van dit charter ligt een paper die geschreven werd door onderzoekers van de Antwerpse Management School. Deze paper focust op de menselijke kant van mobiliteit. Ruben Van Goethem van Jobat vermeldde in ons interview dat het charter ontstaan is op basis van de paper, waarna Jobat en Antwerps Management School samen een mobiliteitskompas oprichtten. Ze vroegen De Lijn om het mobiliteitskompas te sponsoren en toe te passen. Ik citeer Ruben Van Goethem: "En zij hebben ons eigenlijk gezegd... met het thema mobiliteit zouden wij eigenlijk nog wel verder willen gaan... Zij hebben ons gechallenged om daar verder over na te denken. En zo zijn we bij iets van een charter gekomen. ... redelijk ver in Corona... en dan was het ook logisch dat we dat charter opengebroken hebben. ... ook alles van hybride werken eraan toegevoegd om die menselijke component ook mee te nemen¹⁹".

Het charter bestaat uit drie pijlers: minder onderweg, mensgericht hybride werken en slimmer en groener onderweg. Bedrijven die het charter ondertekenen, worden verondersteld om de organisatie van hun bedrijf dan ook aan te passen naar deze drie pijlers. Dankzij het charter komt er meer aandacht voor het milieu en de impact die mensen hebben op het milieu. Maar er wordt ook gefocust op de medewerkers.

¹⁶ DE BISSCHOP (A.). *Wellbeing = winst-Waarom gezonde en gelukkige medewerkers je belangrijkste kapitaal zijn*. Kalmthout, Pelckmans uitgeverij nv, 2020, pp. 15.

¹⁷ DE BISSCHOP (A.). *Wellbeing = winst-Waarom gezonde en gelukkige medewerkers je belangrijkste kapitaal zijn*. Kalmthout, Pelckmans uitgeverij nv, 2020, pp. 15.

¹⁸ VEILIG AAN DE SLAG, *Hoe pak je telewerken best aan*. <https://www.veiligaandeslag.be/artikels/hoe-pak-je-telewerken-best-aan>. Kortrijk, 2020. Datum van raadpleging: 24 december 2020.

¹⁹ VAN GOETHEM (R.), 23 december 2020, zie bijlagen: pp. 64-68.

5.2.1. Eerste pijler charter: Minder onderweg

Met de eerste pijler '**minder onderweg**', wordt er gekeken naar de standaard die er was rond werken op kantoor. Nu, tijdens de Coronacrisis, wordt het duidelijk dat het permanent op kantoor komen werken niet haalbaar is. Bedrijven moeten hun werknemers van thuis uit laten werken. De crisis heeft eigenlijk gezorgd dat er een stroomversnelling kwam in het thuiswerken voor iedereen. Dit heeft als gevolg dat medewerkers geen verplaatsing moeten maken naar het werk en van het werk naar huis. Ze zijn minder onderweg en ze staan ook minder in de file. Het doel van deze pijler is dat bedrijven gaan zorgen dat de totale verplaatsingstijd zo klein mogelijk is voor de werknemer. Door het thuiswerken nemen de verplaatsingen per auto af. Dit is goed nieuws voor het mobiliteitsvraagstuk. Nu, in Corona tijd, wordt er bewezen dat we de auto niet altijd nodig hebben en dat we zeker van thuis uit kunnen werken op verschillende dagen.

5.2.2. Tweede pijler charter: Mensgericht hybride werken

De tweede pijler '**mensgericht hybride werken**', zorgt voor een nieuwe kijk op de manier van werken en de plaats waar we werken. Hybride werken wil zeggen dat je kan werken op kantoor, van thuis uit of vanop een derde locatie. Het is belangrijk dat de werkgever de juiste digitale voorzieningen en de juiste apparatuur voorziet voor de werknemer om zijn of haar werk uit te voeren op een comfortabele manier. Er is binnen deze pijler ook aandacht voor flexibele uurroosters en flexibele werkuren. Want als mensen van thuis uit of op een andere locatie werken, is het gemakkelijker wanneer ze zelf hun werkuren kunnen plannen. Als er bijvoorbeeld kinderen thuis rondlopen, is het moeilijk om de focus voor de job te behouden.

Deze pijler focust ook op aandacht hebben voor de gezondheid van werknemers. Binnen het van hybride werken, wil men daar ook zeker aandacht aan besteden. Er moet rekening gehouden worden met de gezondheid van de medewerker op fysiek en psychologisch vlak. Als bedrijven hier geen aandacht aan besteden, zijn hun werknemers vatbaarder voor een slecht welzijnsgevoel en dat kan leiden tot een burn-out of erge psychologische problemen. Indien men hier wel aandacht voor heeft, wordt dit als een positieve invloed gezien en kan men productiever zijn. Het gaat er ook voor zorgen dat medewerkers meer betrokken zijn bij het bedrijf omdat ze zich gezien voelen door het bedrijf.

Een voorbeeld hiervan is te vinden bij Tui²⁰. Daar ontstond het nieuwe woord *workation*²¹. Dit wil zeggen dat een werknemer kan werken in een rustgevende vakantieomgeving. Zo kunnen mensen gaan werken op een zonnige bestemming, op een bestemming met veel sneeuw of eerder een vakantiehuis dichtbij aan de zee of in de Ardennen. Een *workation* is de perfecte mix tussen werken en privé. Zo kan je

²⁰ TUI, *Workation*. <https://www.tui.be/nl/workation>. Brussel, 2020. Datum van raadpleging: 15 november 2020.

²¹ *Workation* is een initiatief ontwikkeld door TUI tijdens de Coronacrisis. Het is een perfecte combinatie van werken op een heerlijke vakantieplek en in je vrije tijd vakantie vieren, zonder dat het je vakantiedagen kost. Bron: TUI, *Workation*. <https://www.tui.be/nl/workation>. Brussel, 2020. Datum van raadpleging: 15 november 2020.

bijvoorbeeld een hele dag werken met zicht op de zee om dan na je werkdag lekker te gaan zwemmen in de zee. Deze manier van werken zorgt ervoor dat mensen meteen kunnen ontspannen na een werkdag, wat hun psychische en fysieke welzijn bevordert. Bovendien zorgt een workation ook voor inspiratie en creativiteit omdat je niet beperkt zit binnen de vier muren van je eigen huis.

Hybride werken vraagt wel veel vertrouwen. De werkgever geeft heel veel vertrouwen aan de werknemer door hem of haar voldoende vrijheid te geven om het privéleven en het werk te integreren. Dit vertrouwen dat werknemers krijgen, zorgt voor een gevoel van autonomie, zorgt voor een ontspannen cultuur binnen het bedrijf en een effectievere organisatie.²²

Naast het vertrouwen dat nodig is om hybride te kunnen werken, is er ook aandacht nodig voor nabijheid. De medewerkers moeten zich nog verbonden voelen met de collega's en met het bedrijf. Het kantoor is de ontmoetingsplek voor collega's dus daarom blijft deze omgeving een onderdeel van het hybride werken.

5.2.3. Derde pijler charter: Slimmer en groener onderweg

De derde pijler '**slimmer en groener onderweg**' heeft aandacht voor nieuwe vervoersmodi²³ die milieuvriendelijker zijn. Het is de bedoeling van deze pijler om bedrijven aan te zetten om na te denken over het gebruik van hun wagenpark of de vervoersmiddelen die zij aanbieden. Zijn deze milieuvriendelijk genoeg of is er nog ruimte voor verbetering? Dit hoort zeker ook bij het mobiliteitsvraagstuk, want er worden groenere manieren gezocht om verplaatsingen te doen.

De aandacht voor het milieu is heel actueel sinds enkele jaren. Waar er vroeger geen of weinig aandacht was voor hoe vervuilend een bedrijf was, legt de overheid nu allerlei normen op in verband met het klimaat en de uitstoot van schadelijke stoffen. Bedrijven zoeken ook zelf naar oplossingen om milieuvriendelijker te werken of hun goederen ecologisch te verpakken. Een andere mogelijkheid kan zijn, nadenken over groenere wagens of groenere vervoersmiddelen. Een goed voorbeeld hiervan is De Lijn, die hybride bussen invoerden. Maar we moeten ook aandacht hebben voor nieuwe mobiliteitsmodi die hun intrede gedaan hebben, zoals de elektrische fiets, de elektrische step of de speed pedelec²⁴.

Concluderend kunnen we stellen dat het charter vooral wil bekomen dat er een dialoog komt rond hoe het werk en mobiliteit kunnen georganiseerd worden. En dit vooral met een invloed op het welzijn van de werknemers. Als een werknemer van thuis uit kan werken, moet hij of zij niet in de file staan, kan dit veel tijd besparen voor hem of haar en heeft de werknemer meer tijd voor andere zaken, zoals sport of

²² BAANBREKENDE WERKGEVER, *Charter baanbrekende werkgever*. <https://www.baanbrekendewerkgever.be/mobiliteitscharter>. S.l., 2020. Datum van raadpleging: 15 november 2020.

²³ Nieuwe voertuigen, fietsen of dergelijke om je te verplaatsen, die minder schadelijk zijn voor het milieu. Bron: BAANBREKENDE WERKGEVER, *Charter baanbrekende werkgever*. <https://www.baanbrekendewerkgever.be/mobiliteitscharter>. S.l., 2020. Datum van raadpleging: 15 november 2020

²⁴ Speed pedelec is een elektrische fiets met snelheden tot 45 km/uur. Bron: VLAANDEREN, *Speed pedelec*. <https://www.vlaanderen.be/speedpedelec>. Brussel, 2021. Datum van raadpleging: 24 december 2020.

ontspanning²⁵. Stel dat de medewerker toch naar kantoor zou moeten gaan, dan kan hij of zij kiezen om dit op een groene manier doen door bijvoorbeeld een elektrische fiets van het werk te gebruiken.

5.2.4. Voordelen van het charter baanbrekende werkgever

Bedrijven die het charter ondertekenen bouwen hiermee ook hun 'employer branding'²⁶. Hun bedrijf krijgt een milieu- en klimaatvriendelijk imago, waar er ook aandacht is voor de werknemer en het hybride werken. Nieuwe en toekomstige werknemers worden hierdoor erg aangesproken en dat bepaalt mee de keuze voor dat bedrijf. Uit het onderzoek dat voorafging aan het charter blijkt dit ook. In de bevraging bleek: "68,5 procent van de ondervraagden vindt dat de flexibiliteit van een werkgever op vlak van waar en wanneer men werkt een doorslaggevende factor is bij de keuze van een job"²⁷.

Het ondertekenen van het charter bezorgt bedrijven ook een employee value proposition (EVP)²⁸. Zij bieden werknemers iets extra aan dat andere bedrijven niet hebben, waardoor de werknemers voor hun bedrijf zullen kiezen in plaats van bijvoorbeeld te kiezen voor een concurrerend bedrijf.

Momenteel zijn er een 150-tal bedrijven die het charter baanbrekende werkgever hebben ondertekend.

²⁵ PANNECOUCKE (W), GIJBELS (W.). *Telewerken zit in de lift*. In: VOKA/Online, zomer 2020. <https://dig-publication.instantmagazine.com/voka/zomereditie-2020/plaats-en-tijdsonafhankelijk-werken/>. Datum van raadpleging: 24 december 2020.

²⁶ Je 'organisatie imago'. Je wil je als werkgever zo interessant als mogelijk maken voor je huidige werknemers en nieuwe werknemers. Bron: VAN BEIRENDONCK (L.), CANNAERTS (N.), HENDERICKX (E.), VAN BEIRENDONCK (C.). *Handboek HRM*. Leuven, Uitgeverij Acco, 2018, pp. 66.

²⁷ DE VOS (A.), DE PRINS (P.), STUER (D.), BASTIAENSENS (S.), VAN STEENBERGEN (S.). *De menselijke kant van mobiliteit*. Antwerp Management School, Antwerpen, 2019, pp. 14.

²⁸ Een unieke aanbieding van werk gerelateerde zaken, zodat een sollicitant voor een bepaald bedrijf zou kiezen. De organisatie kan de aanbieding doren voor sollicitanten op vlak van arbeidstaken, de organisatie, de medewerkers, de waarden van de organisatie en de doelen van de organisatie. Bron: VAN BEIRENDONCK (L.), CANNAERTS (N.), HENDERICKX (E.), VAN BEIRENDONCK (C.). *Handboek HRM*. Leuven, Uitgeverij Acco, 2018, pp. 69.

6 Onderzoeksopzet

6.1 Vorm onderzoek

Het onderzoek dat gevoerd zal worden, is een kwantitatief onderzoek met een gesloten onderzoeksvraag. Met behulp van het onderzoek worden vooropgestelde ideeën getoetst bij de medewerkers van VOKA Vlaams-Brabant. VOKA Vlaams-Brabant werkt samen met een extern bureau, Herculian, om personeelsbevragingen uit te voeren. De rol die de onderzoeker hierbij uitgevoerd heeft, komt aan bod onder punt 7.1.

6.2 Onderzoekseenheden en eigenschappen

Om aan te geven welke onderzoekseenheden en welke eigenschappen of kenmerken in het onderzoek aan bod zullen komen, is volgende matrix opgesteld.

Onderzoeksvraag	Hoe kan VOKA Vlaams-Brabant hybride werkvormen en nieuwe mobiliteitsmodi faciliteren om de tevredenheid van zijn werknemers te verhogen?
Eenheden/Populatie	Medewerkers van VOKA Vlaams-Brabant, 49 mensen in totaal, 43 interne en zes externe medewerkers.
Eigenschappen/Kenmerken	<ul style="list-style-type: none">- Tevredenheid over VOKA Vlaams-Brabant- Charter baanbrekende werkgever- Hybride werken- Nieuwe mobiliteitsmodi- Thuiswerkbeleid

Er wordt gewerkt met een doelgerichte steekproef uit de populatie. Voor dit onderzoek is de steekproef bepaald op al de interne medewerkers van VOKA Vlaams-Brabant. Dit zijn 43 medewerkers uit de totale populatie van 49 medewerkers. De zes andere medewerkers zijn externe medewerkers die gelinkt zijn aan het bedrijf. Om een goed zicht te krijgen op wat er leeft binnen VOKA Vlaams-Brabant is besloten om deze zes medewerkers niet te betrekken in het onderzoek.

6.3 Vorm van kwantitatief onderzoek

Voor dit onderzoek is er gekozen om een éénmalige online survey te gebruiken. Mede door de Coronacrisis moest er nagedacht worden over de manier waarop de medewerkers bevestigd konden worden. Een éénmalige online survey via het platform van Herculian bleek de beste methode. Zo konden de medewerkers op een gemakkelijke en snelle manier allemaal gelijktijdig bereikt worden, zonder de Coronamaatregelen te overtreden.

6.4 Uitvoerbaarheid onderzoek

Om de uitvoerbaarheid van het onderzoek in te schatten, werd er gekeken naar de volgende elementen:

6.4.1. Tijd

Zo is er nagedacht over het feit of er voldoende tijd zou zijn om de survey te laten lopen bij de medewerkers. Er heerst een survey moeheid²⁹ bij de medewerkers. Om te voorkomen dat er geen respons zou zijn, is er in samenspraak met VOKA Vlaams-Brabant en Herculian beslist om de looptijd van de survey op niet langer dan anderhalve week te zetten. Er worden ook verschillende herinneringsmails gestuurd om de medewerkers zoveel als mogelijk warm te maken om deel te nemen aan de survey op de korte tijd. De survey loopt vanaf 12 januari 2021 tot en met 20 januari 2021.

6.4.2. Geld

De online survey wordt, na de bezorging van de vragenlijst door de onderzoeker aan Herculian, door hen gelanceerd. Zoals vroeger aangehaald, werkt VOKA Vlaams-Brabant samen met Herculian voor alle personeelsbevragingen. En dit leek dus ook een erg gekende manier voor de medewerkers. Door de samenwerkingsovereenkomst is het niet mogelijk om de survey bijvoorbeeld zelf te verzenden via een Google Form. Het onderzoek mag plaats vinden van VOKA Vlaams-Brabant, nadat zij hun goedkeuring gegeven hebben over de vragenlijst en over het budget dat voor de bevraging voorzien is.

6.4.3. Bereidheid van de respondenten

Al vrij vroeg bij het opstellen van de vragenlijst werd duidelijk aangegeven dat de medewerkers misschien niet graag zouden meewerken. Dit is vooral omdat er binnen VOKA Vlaams-Brabant een survey moeheid heerst omdat de medewerkers op korte tijd heel wat surveys hebben moeten invullen. De bereidheid van de respondenten was moeilijk in te schatten. Bij de algemene vragen werd er telkens een optie toegevoegd van 'zeg ik liever niet'. Dit werd ook weer gedaan met het oog op meer respons voor het onderzoek. De leeftijdscategorieën werden zo breed als mogelijk opgesteld om de anonimiteit van de deelnemers te garanderen.

Medewerkers die de vragenlijst invullen, zullen niet moeten aanmelden op het platform van Herculian. Normaal gezien moeten ze dit wel doen. Maar om de anonimiteit te garanderen werd er gekozen om het aanmelden uit te schakelen voor dit onderzoek.

Toen bekend gemaakt werd dat er een onderzoek zou komen en waarover het onderzoek zou gaan, kwamen er al positieve berichten van medewerkers die heel

²⁹ Dit is een moeheid die ontstaat wanneer de medewerkers of deelnemers van een bedrijf op korte tijd veel surveys hebben moeten invullen. Ze zijn het invullen van al die surveys beu.

benieuwd waren naar het onderwerp van het onderzoek en wat er gevraagd zou worden. Er waren zelfs medewerkers die zelf al wat rondgekeken hadden op internet rond het thema en zo ook informatie bezorgden die later gebruikt werd bij het opstellen van de vragenlijst. Op basis van de interesse van de medewerkers en het feit dat VOKA Vlaams-Brabant zich engageerde om het charter baanbrekende werkgever te ondertekenen, werd er in overleg met Herculian beslist om de survey te laten doorgaan.

6.4.4. Bereikbaarheid van respondenten en bestaand materiaal

Tenslotte werd er ook stilgestaan bij de bereikbaarheid van de respondenten en het bestaande materiaal. Door de Coronacrisis werkten de medewerkers van VOKA Vlaams-Brabant ook van thuis uit. Een papieren vragenlijst laten invullen was dus geen optie. Na overleg met de betrokken partijen werd er beslist om een online bevraging te organiseren. Hiermee zouden al de medewerkers bereikt kunnen worden. De bestaande materialen, zoals een personeelslijst met de gegevens van de medewerkers, waren online beschikbaar. Elke medewerker heeft ook een laptop van het werk, wat de bereikbaarheid vergemakkelijkte.

Na het overwegen van al deze criteria, is er besloten dat het onderzoek uitvoerbaar is en is het gestart.

7 Methode van gegevensverzameling

Zoals eerder aangehaald, werd er gekozen voor een éénmalige online survey. Om tot deze survey te komen werd er nagedacht over de mogelijk te stellen vragen, steeds goed het uiteindelijke doel van het onderzoek in het oog houdend.

7.1 Rol van de onderzoeker

De onderzoeker heeft eerst verkennend gesprek gehad met mevrouw Lamproy van VOKA Vlaams-Brabant. In dit gesprek werd er een voorstelling van het bedrijf gegeven en werd ook aangegeven wat voor hen een probleem was. Van daaruit heeft de onderzoeker een goedkeuringsaanvraag ingediend bij de Erasmushogeschool Brussel om de bachelorproef met bijhorend onderzoek uit te voeren. In deze goedkeuringsaanvraag stond de voorstelling van het bedrijf, het probleem dat er heerst bij VOKA Vlaams-Brabant en waarop via dit onderzoek een antwoord komt, de doelstelling van het onderzoek en de onderzoeksvraag.

Na de goedkeuring van de onderzoeksvraag is de onderzoeker gestart met informatie te verzamelen en te verwerken. Hiervoor werden boeken, websites, online artikels en een webinar geraadpleegd en verwerkt. Er werd een eerste vragenlijst bezorgd door de onderzoeker aan mevrouw Lamproy. De vragenlijst werd besproken, maar er werd gekozen door de onderzoeker om een andere, uitgebreidere vragenlijst op te stellen.

Voor het opstellen van de nieuwe vragenlijst, werd ook Herculian gecontacteerd. Er werd met hen besproken hoeveel vragen er konden gesteld worden, welke soort vragen er konden voor hun platform en of er speciale aandacht nodig was bij het opstellen van de vragen. Na dit overleg was het duidelijk dat er best geen open vragen gesteld werden, dat er niet meer dan 50 vragen gesteld konden worden en dat er best ook vragen bij zaten met een schaal van 1 tot 10. Dit was vooral om te voorkomen dat de deelnemers niet zouden deelnemen vanwege de surveymoeheid.

De opmerkingen van Herculian zijn door de onderzoeker verwerkt in de vragenlijst. Samen met al de informatie vanuit de verschillende bronnen en de gesprekken met de betrokken partijen van VOKA, heeft de onderzoeker een nieuwe vragenlijst opgesteld. Er werden 25 vragen opgesteld en deze vragen zijn vooral meerkeuzevragen of vragen met een schaal van 1 tot 10. Er zijn in de vragenlijst vier onderdelen te vinden: algemene gegevens vragen, vragen rond tevredenheid, vragen rond hybride werken en vragen rond nieuwe mobiliteitsmodi. De nieuwe vragen werden weer voorgelegd aan mevrouw Lamproy. Zij had nog graag de toevoeging van een categorie 'zeg ik liever niet' bij de algemene vragen. Deze feedback werd door de onderzoeker ook meteen geïmplementeerd in de vragenlijst.

Na de definitieve goedkeuring van de vragenlijst, bezorgde de onderzoeker de vragenlijst aan Herculian. Zij gingen de vragenlijst dan publiceren op hun platform en de resultaten bezorgen aan de onderzoeker voor de verwerking. De onderzoeker heeft de resultaten verwerkt en is gekomen tot deze bachelorproef.

7.2 Opstellen vragenlijst – operationaliseren begrippen

Een hulpmiddel bij het opstellen van de vragenlijst, waren onderstaande operationaliseringsschema's:

Operationaliseren van het begrip hybride werken		
	Dimensie	Indicatoren
Hybride werken	Werken van thuis uit	<ul style="list-style-type: none"> - Werkinstrumenten aanwezig - Eigen bureau - Eigen telefoon - Werk telefoon - GSM van werk - Laptop van werk - Toegang tot internet - Storingen (lawaai, werken, ...) - ...
	Werken vanop andere locatie	<ul style="list-style-type: none"> - Werkinstrumenten aanwezig - Eigen bureau - Eigen telefoon - Werk telefoon - GSM van werk - Laptop van werk - Toegang tot internet - Storingen (lawaai, werken, ...) - ...
	Werken vanop kantoor	<ul style="list-style-type: none"> - Sociaal contact met anderen - Inrichting kantoor (voor en na corona) - Storingen (andere collega's) - Toegang tot systemen en dossiers - Wandel vergaderingen - ...

Tabel 1: Operationalisering hybride werken

Operationaliseren van het begrip nieuwe mobiliteitsmodi		
	Dimensie	Indicatoren
Nieuwe mobiliteitsmodi	Minder onderweg	<ul style="list-style-type: none"> - Meer tijd - Zelf regelen werk - Zelf kiezen hoe onderweg zijn - Minder files - Minder stress - ...
	Groener onderweg	<ul style="list-style-type: none"> - Elektrische fiets - Elektrische step - Speed pedelec - Deelwagens - Hybride wagens - Abonnement bus of trein - ...
	Mobiliteitsvraagstuk	<ul style="list-style-type: none"> - Minder files - Meer aandacht voor milieu tegenover vroeger - Meer thuiswerken leidt dit tot minder files en minder vervuiling? - ...

Tabel 2: Operationalisering nieuwe mobiliteitsmodi

Op basis van deze schema's en in overleg met de opdrachtgever, werd beslist om de vragen hieronder vermeld, te gebruiken in de survey. Zoals eerder aangegeven, zijn er 25 vragen bestaande uit meerkeuzevragen of vragen met een schaal van 1 tot 10.

Een overzicht van de vragen per onderdeel in de vragenlijst:

- Vragen rond algemene gegevens:
 - o Geslacht
 - o Leeftijd
 - o Gezinssituatie
 - o Afdeling

- Vragen rond tevredenheid:
 - o In maart 2020 werden we plots geconfronteerd met een eerste lockdown. Onvoorbereid moesten we allemaal van thuis uit werken.
 - Hoe heb je dit onvoorbereid, verplicht thuis werken ervaren op vlak van de werkinstrumenten (1 = zeer ontevreden, 10 = Zeer tevreden):
 - Hoe heb je VOKA Vlaams-Brabant, als werkgever, in deze verplichte lockdown ervaren op vlak van (1 = zeer ontevreden, 10 = Zeer tevreden):
 - o Moest je na Corona je werkplek kunnen herorganiseren, voor welke optie zou je dan kiezen:
 - o Wat zouden volgens jou de reden(en) kunnen zijn om terug full time op kantoor te komen? (Meerdere antwoorden zijn mogelijk)
 - o Wat zou je graag behouden, invoeren of verwijderen na de corona crisis?

- Vind je het nuttig om online professioneel te overleggen?
 - Ja, en in welke frequentie is dit noodzakelijk om te doen?
 - Nee
 - Vind je het nuttig om online privé te overleggen met je collega's?
 - Ja, en in welke frequentie is dit noodzakelijk om te doen?
 - Nee
 - Welke van volgende voorstellen zou je graag ingevoerd zien worden?
- Vragen rond hybride werken (onderdeel van charter baanbrekende werkgever):
- Spreekt het hybride werken je aan?
 - In welke mate is ... voor mij belangrijk in hybride werken? (1 = vind ik niet belangrijk, 10 = vind ik zeer belangrijk)
 - Welk effect heeft hybride werken, volgens jou, op de planning van je werk?
 - Welke optie van hybride werken spreekt jou het meeste aan?
 - Waar bevindt zich jouw thuiswerk plek
 - Voorziet VOKA Vlaams-Brabant voldoende in faciliteiten en middelen om hybride te werken?
 - Krijg je door Hybride werken voldoende: (1 = onvoldoende, 10 = voldoende)
 - Zijn er storingen of zaken die hybride werken moeilijk zouden maken voor jou?
 - Ja, en welke dan? (Meerdere antwoorden zijn mogelijk)
 - Nee
 - Wat zou er voor jou essentieel zijn bij de keuze van je hybride werkplaatsen?
 - Met het hybride werken zou ook het uitzicht en de indeling van het kantoor kunnen veranderen. Hoe ziet het kantoor er volgens jou uit in de toekomst? (Meerdere antwoorden zijn mogelijk)
- Vragen rond nieuwe mobiliteitsmodi (onderdeel van charter baanbrekende werkgever):
- Hoe kom je naar het werk?
 - Ken je al de opties in het mobiliteitsaanbod van VOKA?
 - Van welke mobiliteitsoptie van VOKA zou je graag in de toekomst gebruik maken?
 - Wat mis je nog in het mobiliteitsaanbod van VOKA?
- Afsluitende vragen:
- Stel dat er een richtlijnennota of een afsprakennota komt rond hybride werken en nieuwe mobiliteitsmodi, wat mag daar volgens jou dan zeker niet in ontbreken? (Meerdere antwoorden mogelijk)
 - Maar hoe zou je deze aanpassing graag zelf te weten komen?
 - Is er nog iets dat je wenst toe te voegen? (Ja/Nee)

7.3 Opstellen vragenlijst – meetniveaus variabelen

Hieronder werd per vraag opgesomd of deze hoort onder het nominaal, het ordinaal, ratio of interval meetniveau.

Variabele	Antwoordmogelijkheden	Meetniveau
Geslacht	Man/Vrouw/Zeg ik liever niet	Nominaal
Leeftijd	Jonger dan 19/20-39/40-59/60 of ouder/Zeg ik liever niet	Ratio
Gezinssituatie	Alleenstaande/Alleenstaande met kind(eren)/Gezin met kind(eren)/Gezin zonder kind(eren)	Nominaal
Afdeling	Leuven/Vilvoorde	Nominaal
Tevredenheid werkinstrumenten (score)	Score van 1 tot 10	Ordinaal
Tevredenheid VOKA Vlaams-Brabant in lockdown (score)	Score van 1 tot 10	Ordinaal
Werkplek herorganiseren/Werkregime	Full time terug op kantoor/Één dag per week thuiswerken, de andere dagen op kantoor/Twee dagen per week thuiswerken, de andere dagen op kantoor/Drie dagen per week thuiswerken, de andere dagen op kantoor	Nominaal
Redenen full time terug kantoor werken	Sociale contacten onderhouden met collega's en klanten/Het is gemakkelijker om te communiceren met elkaar en met klanten/Het is een beter uitgeruste werkplek dan thuis/Makkelijkere toegang tot documenten/Makkelijkere toegang tot alle materialen die je nodig hebt om te werken/Betere WIFI/Beter voor mijn concentratie/Andere	Nominaal
Wat behouden, invoeren of verwijderen	Behouden/Invoeren/Verwijderen	Ordinaal
Online professioneel overleg	Ja, met frequentie: Dagelijks/Wekelijks/Maandelijks/Nee	Interval
Online privé overleg met collega's	Ja, met frequentie: Dagelijks/Wekelijks/Maandelijks/Nee	Interval
Voorstellen invoeren	Ja/Nee	Nominaal
Spreekt hybride werken aan	Ja/Nee/Afhankelijk van de opties die aangeboden worden/Geen mening	Nominaal
Mate van belangrijkheid in hybride werken	Score van 1 tot 10	Ordinaal
Effect hybride werken op planning werk	Ik heb te weinig tijd om mijn taken af te krijgen/Ik heb even veel tijd nodig om mijn taken af te krijgen, als wanneer ik op kantoor zou werken/Ik heb te veel tijd om mijn taken af te krijgen/Ik heb voldoende tijd om mijn taken af te krijgen	Nominaal
Optie hybride werken	Van thuis uit werken/Telewerken op een derde locatie (bijvoorbeeld: een vrije kantoorruimte in een ander bedrijf, in een internetcafé,	Nominaal

	...)/Werken op kantoor in Leuven/Werken op kantoor in Vilvoorde/Werken in een co-workingspace (met verschillende collega's in dezelfde ruimte, met voldoende afstand om veilig te werken)	
Locatie thuiswerkplek	In een apart bureau/In een andere, afgesloten ruimte van het huis/In een andere, niet afgesloten ruimte van het huis/Andere	Nominaal
VOKA Vlaams-Brabant voldoende voorzien in faciliteiten voor hybride werk	Score van 1 tot 10	Ordinaal
Door hybride werken voldoende	Score van 1 tot 10	Ordinaal
Storingen	Ja, (Renovatie-)werken in huis, op kantoor of op de derde locatie/Wegenwerken voor het huis, voor het kantoor of voor de derde locatie/Derden/andere personen aanwezig in huis, op kantoor of op de derde locatie/Luide huishoudapparaten in huis, op kantoor of op de derde locatie/Het zien liggen van huishoudelijk werk/Geen aparte of afgesloten ruimte om te werken in huis, op kantoor of op de derde locatie/Prikkels die je afleiding bezorgen (bijvoorbeeld: radio die speelt, televisie die speelt, een klok die tikt, ...)/Andere/Nee	Nominaal
Essentieel in keuze hybride werkplaatsen	De duur van de verplaatsing/De collega's van je team die er eventueel aanwezig zijn/De aanwezigheid van stille werkruimtes/De mate waarin je zelf je werk kan plannen op elke locatie/Met welk vervoersmiddel je naar de locatie of naar het kantoor kan gaan/Of het goed bereikbaar is via het openbaar vervoer/Of er veel parkeergelegenheid is/Kan je er je fiets of step veilig wegzetten/Andere	Ordinaal
Uitzicht kantoor	Enkel lange tafels waar er meerdere mensen kunnen aan werken, met de nodige afstand van elkaar/Eilandvorm voor de bureaus/Bureaus in een U-vorm/Ronde tafels om aan te zitten/Afgesloten ruimtes om werk te kunnen doen waarop je geconcentreerd moet zijn/Andere	Nominaal
Hoe kom je naar het werk?	Bedrijfswagen/Eigen wagen/Eigen fiets/Eigen elektrische fiets/Fiets via de fietsleasing van VOKA/Elektrische	Nominaal

	fiets via de fietsleasing van VOKA/Bus met een busabonnement/Trein met een treinabonnement/Via een carpool systeem met collega's/Via deelwagens, zoals bijvoorbeeld cambio/Te voet	
Mobiliteitsaanbod VOKA gekend + welke gekend	Ja, Bedrijfswagen/Fiets via de fietsleasing van VOKA/Elektrische fiets via de fietsleasing van VOKA/Bus met een busabonnement/Trein met een treinabonnement/Via een carpool systeem met collega's/Te voet/Nee	Nominaal
Welke mobiliteitsoptie gebruiken in toekomst	Bedrijfswagen/Fiets via de fietsleasing van VOKA/Elektrische fiets via de fietsleasing van VOKA/Bus met een busabonnement /Trein met een treinabonnement/Via een carpool systeem met collega's/Te voet	Nominaal
Wat mist er nog in mobiliteitsaanbod	Meer groenere wagens die beter zijn voor het milieu/Meer elektrische wagens/Een step/Een elektrische step/Een speed pedelec/Een vouwfiets/Gebruik maken van deelwagens, zoals bijvoorbeeld cambio/Andere	Nominaal
Wat mag er niet ontbreken in een richtlijnennota rond hybride werken en nieuwe mobiliteitsmodi	De te presteren werkuren/Glijdende uren/Begrenzing van de werkuren/Het aantal dagen dat je werkt van thuis uit/Het aantal dagen dat je werkt vanop een derde locatie/Het aantal dagen dat je werkt vanop kantoor/Wat is er (niet) toegelaten bij het werken van thuis uit of vanop de derde locatie/Wie je kan contacteren als er iets fout loopt (bijvoorbeeld: computerproblemen, autopech, ...)/De plaats, het adres van waar er gewerkt kan worden (dus voor de drie locaties)/Hoe de verplaatsingen van thuis uit naar het kantoor of de derde locatie zullen gebeuren/Andere	Nominaal
Hoe aanpassingen vernemen	Via een e-mail met de belangrijkste veranderingen en nadien de aanpassing/uitbreiding van het arbeidsreglement die ondertekend zal worden/Via een aparte policy met daarin de 'wat wel te doen en de wat niet te doen' die voor iedereen wordt opgesteld en ondertekend zal worden/Via een folder ter kennisgeving en nadien een aanpassing/uitbreiding van het arbeidsreglement dat ondertekend	Nominaal

	zal worden/Via een presentatie met uitleg van de personeelsverantwoordelijke/Via een mededeling op het intranet/Andere	
Nog iets toevoegen	Ja/Nee	Nominaal

Tabel 3: Variabelen en meetniveau

De definitieve vragenlijst met al de antwoordmogelijkheden is terug te vinden in de bijlagen van dit onderzoek van pagina 58 tot en met pagina 63.

Zoals eerder aangegeven in de rol van de onderzoeker, werd na de goedkeuring van de vragenlijst door mevrouw Lamproy van VOKA Vlaams-Brabant, werd de vragenlijst bezorgd aan Herculian. Zij hebben de vragenlijst geïmplementeerd in hun online platform van bevestigingen en aansluitend gelanceerd. Daarna werden de medewerkers via e-mail uitgenodigd door de onderzoeker om deel te nemen aan de survey. De verzending gebeurde naar alle betrokken medewerkers op hetzelfde moment, namelijk op dinsdag 12 januari 2021.

8 Onderzoeksresultaten³⁰

Van de 43 medewerkers die de survey konden invullen, hebben er 33 deze ook effectief ingevuld. Twee van deze 33 antwoorden waren onvolledig, waarbij er maar 3 of 4 vragen werden ingevuld. Met 31 van de 43 medewerkers die de survey volledig invulden, heeft het onderzoek een deelname percentage van 72%.

8.1 Resultaten: antwoorden op algemene vragen

De 33 personen die de vragenlijst volledig invulden, waren 24 vrouwen (72,7%) en 7 mannen (21,2%). Er waren ook 2 personen die geen antwoord gegeven hebben (6,1%) op de vraag.

Van alle deelnemers bevinden er 15 deelnemers zich in de leeftijdscategorie van 20-39 jaar oud (45,5%). Nog eens 13 deelnemers waren tussen de 40-59 jaar oud (39,4%) en er waren ook 2 deelnemers die 60 jaar of ouder waren (6,1%). Er was ook 1 deelnemer die 'zeg ik liever niet' antwoordde (3%) en op de vraag kwam ook tweemaal geen antwoord (6,1%).

Op de vraag naar de gezinssituatie van de medewerkers antwoordde 1 deelnemer dat hij of zijn alleenstaande is (3%). Drie personen zijn alleenstaande met kinderen (9,1%), 20 deelnemers hebben een gezin met kinderen (60,6%). Er zijn 7 deelnemers die een gezin hebben zonder kinderen (21,2%). Ook op deze vragen was er tweemaal geen antwoord (6,1%).

Van de Leuvense afdeling vulden er 21 deelnemers de survey in (63,6%). Van de deelnemers waren er ook 10 personen van de afdeling van Vilvoorde die de survey invulden (30,3%). Er werd tweemaal geen antwoord gegeven (6,1%).

8.2 Resultaten: antwoorden op vragen rond tevredenheid

In de volgende twee vragen werd er een score gegeven van tevredenheid op vlak van werkinstrumenten en VOKA Vlaams-Brabant als werkgever. De scores variëren van één tot en met tien. Score één is zeer ontevreden en score tien is zeer tevreden. De scores die in de antwoorden gegeven werden, staan hieronder in volgende tabellen. Er wordt in de tabellen weergegeven hoeveel maal een bepaalde score gegeven werd en hoeveel dit procentueel is. De grafieken per onderdeel zijn te vinden in de bijlagen vanaf pagina 68.

³⁰ Alle resultaten zijn te vinden als bijlage, vanaf p. 69-85.

Score:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tevredenheid werkinstrumenten										
Verbinding maken via internet met het kantoor										
	0	0	0	1 (3,1%)	0	2 (6,3%)	1 (3,1%)	11 (34,4%)	6 (18,8%)	11 (34,4%)
Telefoon										
	1 (3,2%)	0	0	1 (3,2%)	0	1 (3,2%)	1 (3,2%)	7 (22,6%)	7 (22,6%)	13 (41,9%)
Het functioneren van je werk GSM										
	1 (3,1%)	0	0	1 (3,1%)	0	1 (3,1%)	2 (6,3%)	10 (31,3%)	4 (12,5%)	13 (40,6%)
Het functioneren van je werklaptop										
	0	1 (3,1%)	1 (3,1%)	0	2 (6,3%)	2 (6,3%)	2 (6,3%)	8 (25%)	6 (18,8%)	10 (31,3%)
Vaste PC										
	14 (60,9%)	1 (4,3%)	0	0	4 (17,4%)	1 (4,3%)	0	0	1 (4,3%)	2 (8,7%)
De organisatie van je eigen leven										
	3 (9,7%)	0	3 (9,7%)	1 (3,2%)	0	4 (12,9%)	6 (19,4%)	4 (12,9%)	2 (6,5%)	8 (25,8%)
Je werkplanning										
	0	2 (6,3%)	3 (9,4%)	1 (3,1%)	2 (6,3%)	2 (6,3%)	4 (12,5%)	10 (31,3%)	2 (6,3%)	6 (18,8%)
Het wegvallen van het sociaal contact met collega's en klanten										
	7 (21,9%)	9 (28,1%)	3 (9,4%)	2 (6,3%)	3 (9,4%)	3 (9,4%)	1 (3,1%)	2 (6,3%)	0	2 (6,3%)

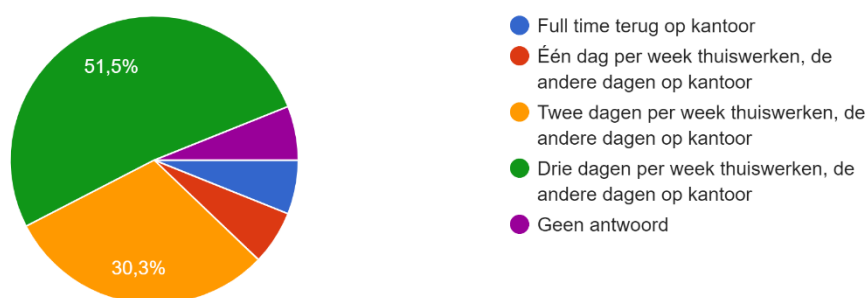
Tabel 4: Tevredenheid over werkinstrumenten - scores

Score	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tevredenheid VOKA Vlaams-Brabant als werkgever										
Aanbieden van de nodige werkinstrumenten om aan thuiswerk te kunnen doen										
	2 (6,3%)	3 (9,4%)	0	2 (6,3%)	2 (6,3%)	3 (9,4%)	2 (6,3%)	4 (12,5%)	7 (21,9%)	7 (21,9%)
Communicatie naar medewerkers toe										
	5 (15,6%)	3 (9,4%)	2 (6,3%)	6 (18,8%)	3 (9,4%)	2 (6,3%)	2 (6,3%)	5 (15,6%)	1 (3,1%)	3 (9,4%)
Duidelijkheid in communicatie rond maatregelen van Corona										
	1 (3,1%)	1 (3,1%)	2 (6,3%)	2 (6,3%)	2 (6,3%)	3 (9,4%)	5 (15,6%)	7 (21,9%)	4 (12,5%)	5 (15,6%)
Informereren naar je fysiek welzijn										
	13 (40,6%)	2 (6,3%)	1 (3,1%)	1 (3,1%)	5 (15,6%)	5 (15,6%)	1 (3,1%)	2 (6,3%)	0	2 (6,3%)
Informereren naar je psychische welzijn										
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vervangen van sociale contacten op kantoor										
	11 (34,4%)	3 (9,4%)	1 (3,1%)	1 (3,1%)	3 (9,4%)	4 (12,5%)	2 (6,3%)	4 (12,5%)	0	3 (9,4%)
Vertrouwen dat je kreeg van VOKA Vlaams-Brabant om te kunnen thuiswerken										
	2 (6,3%)	2 (6,3%)	0	2 (6,3%)	0	1 (3,1%)	3 (9,4%)	5 (15,6%)	6 (18,8%)	11 (34,4%)

Tabel 5: Tevredenheid over VOKA Vlaams-Brabant als werkgever

Op de vraag **'Moest je na Corona je werkplek kunnen herorganiseren, voor welke optie zou je dan kiezen?'** antwoorden 2 deelnemers om full time terug naar kantoor te gaan (6,1%). Twee deelnemers antwoorden één dag per week thuiswerken, de andere dagen op kantoor (6,1%). Tien deelnemers antwoorden dat ze twee dagen per week willen thuiswerken, de andere dagen op kantoor (30,3%). En 17 deelnemers antwoordden dat ze graag drie dagen per week thuiswerken, de andere dagen op kantoor (51,5%). Er zijn twee personen die geen antwoord gaven op deze vraag (6,1%).

Moest je na Corona je werkplek kunnen herorganiseren, voor welke optie zou je dan kiezen
33 antwoorden



Figuur 1: Werkregeling na Corona

Bij de vraag over **'de reden(en) waarom mensen terug full time op kantoor zouden werken'**, gaven 27 deelnemers als reden 'sociale contacten onderhouden met collega's en klanten' (81,8%). Van al de deelnemers kiezen er ook 23 mensen voor de reden 'het is gemakkelijker om te communiceren met elkaar en met klanten' (69,7%). 14 personen vinden 'het een beter uitgeruste werkplek dan thuis' (42,4%). Bij 9 deelnemers is de reden een 'makkelijkere toegang is tot documenten' (27,3%). Voor 14 personen is het een 'makkelijkere toegang tot alle materialen die je nodig hebt om te werken' (42,4%). Er zijn 3 deelnemers die aangeven dat er een 'betere WIFI' is (9,1%), 7 deelnemers vinden het kantoor 'beter voor hun concentratie' (21,2%) en er zijn ook 2 personen die geen antwoord gaven (6,1%). En er waren 10 deelnemers die een andere mening hadden. Enkele personen gaven aan dat de kosten van elektriciteit en gas bij hen thuis, de keuze mee bepaalt om terug naar kantoor te gaan.

Vraag vijf geeft volgende resultaten **'om initiatieven te behouden, in te voeren of te verwijderen'**. Online meetings mogen voor 22 personen behouden blijven, voor 4 personen mogen ze ingevoerd worden en voor 2 personen mogen ze verwijderd worden. Er gaven ook 4 personen geen antwoord op deze vraag.

Elke ochtend een online briefing organiseren, wordt aangegeven door 10 personen om in te voeren en door 18 personen om te verwijderen. Ook hier gaven 4 personen geen antwoord.

Digitale drinks organiseren voor medewerkers en klanten, daar stemmen 8 personen om het te behouden, 7 personen stemmen om het in te voeren en 14 personen stemmen om het te verwijderen. En 3 personen gaven geen antwoord op deze vraag. Digitale opleiding tenslotte mag voor 25 personen behouden blijven, voor 3 personen ingevoerd worden en voor 1 persoon verwijderd worden. Bij deze vraag gaven 3 personen geen antwoord.

Er kwamen op deze vraag wel 4 andere voorstellen, waaronder een combinatie van onlineopleidingen en fysieke opleidingen wanneer er een langere duur is van de opleiding.

Ander voorstel vorige vraag:

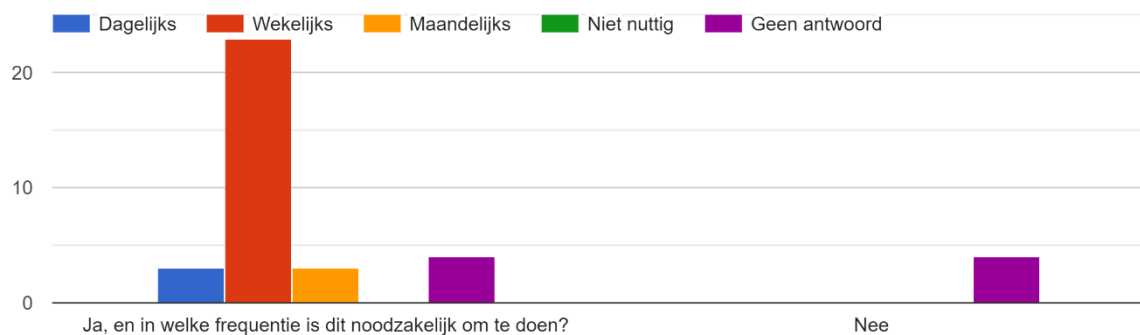
4 antwoorden

Wandelvergaderingen
Personeelsmeetings afwisselend online behouden en fysiek
Korte meetings en opleidingen behouden indien langere tijdsduur fysiek ook hybride aanbod is zeker aan de orde.
In plaats van elke ochtend online briefing lijkt wekelijks mij een beter voorstel.

Tabel 6: Overzicht andere voorstellen

De volgende vragen peilden naar **'het nut van professioneel online overleggen en privé online overleggen'**. Als men het nuttig vindt, wordt er ook een frequentie aangeduid.

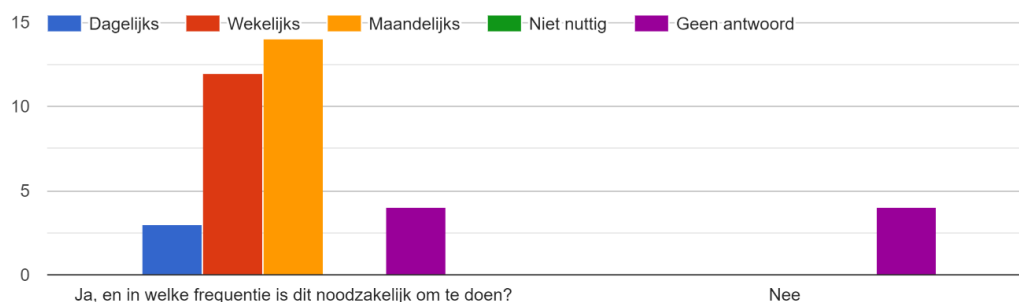
Vind je het nuttig om online professioneel te overleggen?



Figuur 2: Online professioneel overleggen-frequentie

Voor het professioneel onlineoverleg zeggen 3 personen om dit dagelijks te doen, 23 personen kiezen ervoor om dit wekelijks te doen, 3 personen kiezen voor een maandelijkse frequentie. Er waren 4 personen die geen antwoord gaven bij de optie 'ja en nee'. Niemand van de deelnemers vindt het 'niet nuttig'.

Vind je het nuttig om online privé te overleggen met je collega's?



Figuur 3: Online privé met collega's overleggen-frequentie

Bij de vraag over privé online overleggen met de collega's antwoorden 3 personen om dit dagelijks te doen, 12 personen om dit wekelijks te doen en 14 personen om dit maandelijks te doen. Niemand vindt het niet nuttig. Er zijn wel 4 personen die geen antwoord gaven op de vraag, zowel niet bij 'ja' als bij 'nee'.

De antwoorden op de vraag '**over welke voorstellen de medewerkers graag ingevoerd zouden zien**', worden hieronder in het schema weergegeven. Het cijfer geeft weer hoe vaak een bepaald antwoord gegeven werd.

Voorstel:	Op regelmatige basis een online teambuildingactiviteit met alle medewerkers, waar er tijd is voor een spelletje of een quiz	Wandelvergaderingen	Een uur 's middags waarbinnen er geen afspraken of telefoons kunnen komen	Een eind uur van je dag (bijvoorbeeld: na 18.00 uur is niemand nog bereikbaar)	Workation
Ja	16	23	18	20	15
Nee	15	8	13	11	16
Geen antwoord	2	2	2	2	2

Tabel 7: Initiatieven om in te voeren of niet

Er zijn 5 personen die een eigen voorstel opgeven:

Eigen voorstel vorige vraag:

5 antwoorden

- Respectering vrije dagen, weekends en vakantie collega's, extra teken om aan te geven of je beschikbaar bent voor telefoon/chitchat/juist aan het focussen bent/...
- Momenteel zie ik geen ruimte om deze te implementeren aangezien het werk niet gedaan raakt, dus middagen werk ik ook door.
- Dat HR regelmatig peilt naar het mentale welzijn van zijn medewerkers individueel, momenteel horen we niets van hen.
- Vanuit flex plekken werken, bij ondernemingen, bij bedrijvencentra om brainstorms te doen met andere bedrijven.
- Informeel overlegmoment tussen collega's maar geen teambuildingsdag. Bij voorkeur tijdens middag, niet op vrijdag om 16 uur.

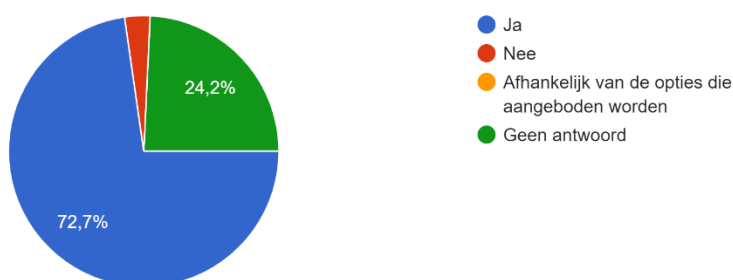
Tabel 8: Voorstellen initiatieven van medewerkers om in te voeren

8.3 Resultaten: antwoorden op vragen rond hybride werken (onderdeel van charter baanbrekende werkgever)

Op de vraag '**of hybride werken de persoon aanspreekt**', antwoorden 24 personen (72,7%) met 'ja', 1 persoon (3%) antwoord 'nee' en er zijn 8 personen (24,2%) die geen antwoord geven op deze vraag.

Spreekt het hybride werken je aan?

33 antwoorden



Figuur 4: Hybride werken - spreekt het aan?

De antwoorden op de vraag, **'in welke mate is ... voor mij belangrijk in hybride werken?'**, wordt hieronder in een tabel weergegeven. Score één is gelijk aan 'vind ik niet belangrijk', score tien is gelijk aan 'vind ik zeer belangrijk'. Er wordt in de tabel weergegeven hoeveel maal een bepaalde score gegeven werd en hoeveel dit procentueel is. De grafieken per onderdeel zijn te vinden in de bijlagen

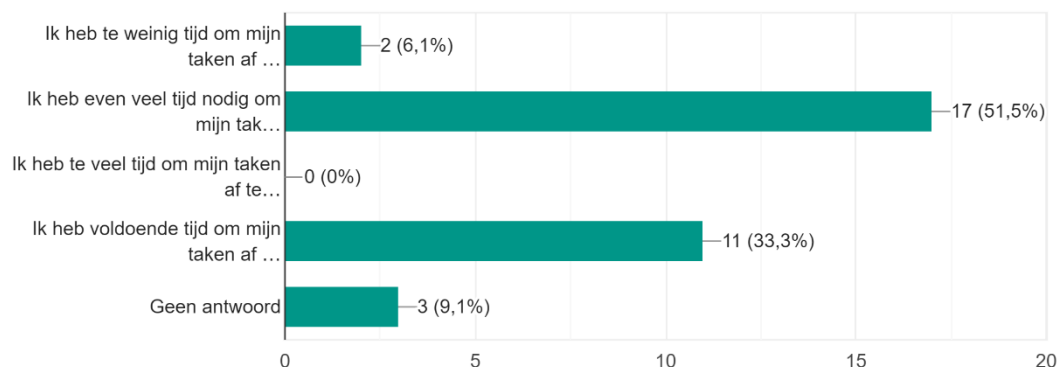
Score:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
In welke mate is ... belangrijk voor mij in hybride werken?										
Ruimte om je werk zelf te organiseren										
	0	0	0	0	1 (3,2%)	0	2 (6,5%)	3 (9,7%)	8 (25,8%)	17 (54,8%)
Aanpassing reistijd van thuis naar werk en omgekeerd										
	0	0	0	0	2 (6,5%)	0	1 (3,2%)	4 (12,9%)	7 (22,6%)	17 (54,8%)
Milieubewust werken										
	2 (6,5%)	0	0	1 (3,2%)	2 (6,5%)	1 (3,2%)	1 (3,2%)	5 (16,1%)	7 (22,6%)	12 (38,7%)
Ruimte voor de organisatie van mijn privéleven										
	0	0	1 (3,2%)	0	3 (9,7%)	2 (6,5%)	3 (9,7%)	2 (6,5%)	5 (16,1%)	15 (48,4%)
De balans vinden tussen werk en privé										
	0	0	1 (3,2%)	0	3 (9,7%)	0	0	4 (12,9%)	6 (19,4%)	17 (54,8%)
Ruimte voor sporten en ontspanning										
	0	0	1 (3,2%)	1 (3,2%)	3 (9,7%)	0	1 (3,2%)	9 (29%)	5 (16,1%)	11 (35,5%)

Tabel 9: Kenmerken hybride werken en mate van belangrijkheid

De vraag **'welk effect heeft hybride werken, volgens jou, op de planning van je werk?'** kreeg de volgende antwoorden: 2 personen (6,1%) zeggen dat ze te weinig tijd hebben om taken af te krijgen. Er zijn 17 personen (51,5%) die evenveel tijd nodig hebben om hun taken af te krijgen. Geen enkele van de ondervraagde personen gaf aan te veel tijd te hebben voor zijn of haar taken. Er zijn 11 personen (33,3%) die voldoende tijd hebben om de taken af te krijgen. Op deze vraag gaven 3 personen (9,1%) geen antwoord.

Welk effect heeft hybride werken, volgens jou, op de planning van je werk?

33 antwoorden



Figuur 5: Hybride werken - Tijdsinschatting om taken af te krijgen

De vraag over **'welke optie van hybride werken de medewerkers het meeste aanspreekt'**, kreeg volgende antwoorden: voor 15 personen (45,5%) spreekt 'van thuis uit werken' hen het meeste aan, 5 personen (15,2%) geven aan dat 'telewerken op een derde locatie' hen het meeste aanspreekt. 'Werken op kantoor in Leuven' werd gekozen door 6 personen (18,2%) en 'werken op kantoor in Vilvoorde' werd gekozen door 1 persoon (3%). Het spreekt 4 mensen (12,1%) het meeste aan om in een Co-workingspace te werken. Er zijn ook 2 personen die deze vraag niet beantwoord hebben.

Op de vraag **'waar bevindt zich jouw thuiswerkplek?'** gaven 15 mensen (45,5%) aan dat dit in een apart bureau is, 3 mensen (9,1%) gaven aan dat dit in een andere, afgesloten ruimte van het huis is. En 13 personen (39,4%) geeft aan dat dit in een andere, niet afgesloten ruimte van het huis is. Op deze vraag gaven 2 personen (6,1%) geen antwoord.

Waar bevindt zich jouw thuiswerkplek?

33 antwoorden



Figuur 6: Hybride werken - Thuiswerkplek nu?

Vraag 14 van de vragenlijst gaat over het feit 'of VOKA Vlaams-Brabant voldoende voorziet in faciliteiten en middelen om hybride te werken'. Dit wordt ook schematisch voorgesteld met onderstaande tabel. Het cijfer in de kolommen is het aantal keer dat deze keuze voorkwam.

Faciliteiten en middelen:	Ja	Nee	Geen antwoord
Toegang tot het netwerk/internet	21	10	2
Toegang tot de software waarmee je moet werken	31	0	2
Toegang tot de mappen of informatie die je nodig hebt om te kunnen werken	31	0	2
Vaste computer of laptop ter beschikking stellen	31	0	2
Werk GSM	27	4	2
Flexibele werkuren	28	3	2
Extra scherm voorzien voor thuiswerk of telewerk	15	16	2
Geluiddempende hoofdtelefoon	23	8	2
Extra extern toetsenbord	17	14	2
Extra externe computermuis	22	9	2

Tabel 9: VOKA Vlaams-Brabant - voorziening in faciliteiten hybride werken?

'Welke mate van voldoening mensen krijgen door hybride te werken', is schematisch voorgesteld in de tabel hieronder. Score 1 is gelijk aan 'onvoldoende', score 10 is gelijk aan 'voldoende'. Er wordt in de tabel weergegeven hoeveel maal een bepaalde score gegeven werd en hoeveel dit procentueel is. De grafieken per onderdeel zijn te vinden in de bijlagen.

Score:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Voorziet hybride werken voldoende of onvoldoende in ...?										
Autonomie										
	0	0	0	0	0	1 (3,2%)	1 (3,2%)	8 (25,8%)	7 (22,6%)	14 (45,2%)
Verbondenheid met collega's										
	2 (6,5%)	3 (9,7%)	1 (3,2%)	5 (16,1%)	3 (9,7%)	2 (6,5%)	6 (19,4%)	5 (16,1%)	2 (6,5%)	2 (6,5%)
Verbondenheid tussen teams										
	5 (16,1%)	5 (16,1%)	1 (3,2%)	4 (12,9%)	3 (9,7%)	0	5 (16,1%)	4 (12,9%)	2 (6,5%)	2 (6,5%)
Verbondenheid binnen teams										
	0	1 (3,2%)	3 (9,7%)	5 (16,1%)	4 (12,9%)	2 (6,5%)	4 (12,9%)	7 (22,6%)	1 (3,2%)	4 (12,9%)
Betrokkenheid bij de doelstellingen van VOKA Vlaams-Brabant										
	1 (3,2%)	7 (22,6%)	1 (3,2%)	2 (6,5%)	3 (9,7%)	2 (6,5%)	5 (16,1%)	2 (6,5%)	2 (6,5%)	6 (19,4%)
Betrokkenheid bij de organisatie										
	3 (9,7%)	3 (9,7%)	2 (6,5%)	4 (12,9%)	3 (9,7%)	2 (6,5%)	5 (16,1%)	4 (12,9%)	1 (3,2%)	4 (12,9%)
Uitdaging										
	0	0	0	2 (6,5%)	2 (6,5%)	5 (16,1%)	6 (19,4%)	6 (19,4%)	1 (3,2%)	9 (29%)
Vertrouwen van je werkgever										
	2 (6,5%)	1 (3,2%)	0	1 (3,2%)	0	1 (3,2%)	3 (9,7%)	9 (29%)	4 (12,9%)	10 (32,3%)
Zelfvertrouwen										
	1 (3,2%)	0	0	1 (3,2%)	2 (6,5%)	2 (6,5%)	2 (6,5%)	9 (29%)	6 (19,4%)	8 (25,8%)
Voldoening in je werk										
	1 (3,2%)	0	0	1 (3,2%)	3 (9,7%)	1 (3,2%)	4 (12,9%)	9 (29%)	5 (16,1%)	7 (22,6%)
Het gevoel dat je voor het milieu zorgt										
	2 (6,5%)	1 (3,2%)	0	1 (3,2%)	8 (25,8%)	1 (3,2%)	2 (6,5%)	5 (16,1%)	3 (9,7%)	8 (25,8%)

Tabel 10: Voorziet hybride werken voldoende of onvoldoende in ...?

Vraag 16 focust op **'de mogelijke aanwezigheid van storingen of zaken die het hybride werken moeilijk zouden kunnen maken'**. Er wordt in de tabel weergegeven hoeveel maal een bepaalde score gegeven werd en hoeveel dit procentueel is. De grafieken per onderdeel zijn te vinden in de bijlagen.

Storingen:	Ja	Nee	Geen antwoord
(Renovatie-)werken in huis, op kantoor of op de derde locatie	11	20	2
Wegenwerken voor het huis, voor het kantoor of voor de derde locatie	7	24	2
Derden/andere personen aanwezig in huis, op kantoor of op de derde locatie	10	21	2
Luide huishoudapparaten in huis, op kantoor of op de derde locatie	6	25	2
Het zien liggen van huishoudelijk werk	5	26	2
Geen aparte of afgesloten ruimte om te werken in huis, op kantoor of op de derde locatie	11	20	2
Prikkels die je afleiding bezorgen (bijvoorbeeld: radio die speelt, televisie die speelt, een klok die tikt, ...)	4	27	/

Tabel 111: Mogelijke storingen hybride werken

Er waren ook 4 personen die een ander antwoord gegeven hebben. Deze antwoorden staan hieronder opgesomd.

Andere uit vorige vraag

4 antwoorden

Sterke geuren/slecht licht/tocht/veel circulatie/telefoons/...

Zit alleen thuis

Geen, alleen thuis waardoor geen afleiding

Kinderen in huis

Tabel 12: Andere storingen hybride werken?

Vraag 17 polst naar **'wat er essentieel is voor de medewerkers bij de keuze van de hybride werkplaatsen'**. Voor 11 personen (33,3%) is dit de duur van de verplaatsing. Ook voor 11 personen (33,3%) zijn dit de collega's van het team die eventueel aanwezig zijn. Er zijn 4 personen (12,1%) die de aanwezigheid van stille werkruimtes essentieel vinden en nog 4 andere personen (12,1%) vinden de mate waarin je zelf je werk kan plannen op elke locatie essentieel. Er was 1 persoon (3%) die aangaf dat de goede bereikbaarheid via het openbaar vervoer van essentieel belang was bij de keuze van de hybride werkplaatsen. Er waren ook 2 personen (6,1%) die geen antwoord gaven op deze vraag.

Vraag 18 ging over **'het uitzicht en de indeling van het kantoor en dat dit misschien kan veranderen naar de toekomst toe door het hybride werken'**. Er gaven 10 personen (30,3%) het antwoord 'enkel lange tafels waar er meerdere mensen kunnen aan werken, met de nodige afstand van elkaar' op. Voor 14 personen (42,4%) is de keuze gevallen op 'eilandvorm voor de bureaus'. De optie 'bureaus in

een U-vorm' werd gekozen door 6 personen (18,2%), 10 personen (30,3%) kozen 'ronde tafels om aan te zitten'. Voor 25 personen (75,8%) is het belangrijk dat er in het kantoor 'afgesloten ruimtes zijn om werk te kunnen doen waarop je geconcentreerd moet zijn'. Er werden ook andere voorstellen gedaan door 7 personen (21%) en 3 personen gaven geen antwoord op deze vraag.

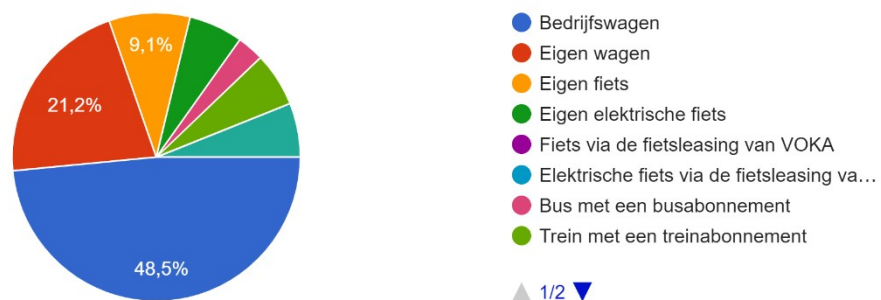
De eigen voorstellen die gedaan werden, omvatten een combinatie van verschillende vormen zoals hierboven beschreven, maar zeker ook bijvoorbeeld dat er afgesloten ruimtes zijn om te bellen zodat niemand gestoord zou worden....

8.4 Resultaten: antwoorden op vragen rond nieuwe mobiliteitsmodi (onderdeel van charter baanbrekende werkgever)

Op de vraag '**hoe kom je naar het werk**', werden volgende opties gekozen: met een bedrijfswagen was het antwoord van 16 personen (48,5%), met de eigen wagen was het antwoord van 7 personen (21,2%). Er zijn 3 personen (9,1%) die met hun eigen fiets komen en 2 personen (6,1%) komen met hun eigen elektrische fiets. Er is 1 persoon (3%) die met de bus via een busabonnement naar het werk komt. En 2 personen (6,1%) komen met de trein naar het werk. Op deze vraag gaven 2 personen (6,1%) geen antwoord.

Hoe kom je naar het werk?

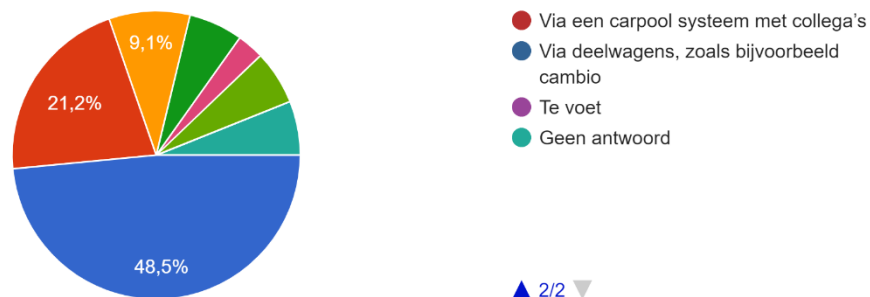
33 antwoorden



Figuur 7: Hoe kom je naar het werk? (Deel 1)

Hoe kom je naar het werk?

33 antwoorden



Figuur 8: Hoe kom je naar het werk? (Deel 2)

Op de vraag of de medewerkers **'al de opties kenden in het mobiliteitsaanbod van VOKA Vlaams-Brabant'** gaven de medewerkers volgende antwoorden en die antwoorden staan hieronder schematisch weergegeven.

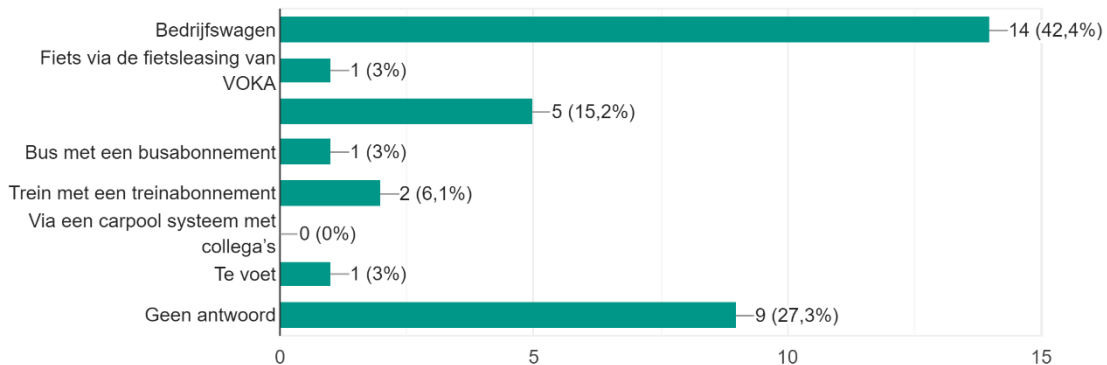
Mobiliteitsoptie gekend?	Ja	Nee	Geen antwoord
Bedrijfswagen	24	7	2
Fiets via de fietsleasing van VOKA	24	7	2
Elektrische fiets via de fietsleasing van VOKA	28	3	2
Bus met een busabonnement	18	13	2
Trein met een treinabonnement	17	14	2
Via een carpool systeem met collega's	10	21	2
Te voet	18	13	2

Tabel 133: Mobiliteitsoptie VOKA Vlaams-Brabant gekend?

De vraag **'van welke mobiliteitsoptie van VOKA de medewerkers graag in de toekomst zouden gebruik maken?'** werd als volgt beantwoord: de bedrijfswagen werd gekozen door 14 personen (42,4%), een fiets via de fietsleasing van VOKA werd door 1 persoon (3%) gekozen, een elektrische fiets via de fietsleasing van VOKA werd gekozen door 5 personen (15,2%). Er was 1 persoon (3%) die koos voor het busabonnement en 2 personen (6,1%) kozen voor de trein met een treinabonnement. De optie te voet werd door 1 persoon (3%) gekozen. Op deze vraag werd er door 9 personen (27,3%) geen antwoord gegeven.

Van welke mobiliteitsoptie van VOKA zou je graag in de toekomst gebruik maken?

33 antwoorden



Figuur 9: Mobiliteitsoptie VOKA Vlaams-Brabant in toekomst?

Op de vraag **'wat mis je nog in het mobiliteitsaanbod van VOKA?'** kwamen volgende antwoorden: 8 personen (24,2%) missen meer groenere wagens die beter zijn voor het milieu, 3 personen (9,1%) missen meer elektrische wagens in het aanbod. Een elektrische step werd gekozen door 1 persoon (3%) en een speed pedelec werd gekozen door 3 personen (9,1%). Er zijn 2 personen (6,1%) die een vouwfiets missen in het aanbod en 2 andere personen (6,1%) missen in het aanbod de mogelijkheid om gebruik te maken van deelwagens. Nog 2 andere personen (6,1%) missen nog andere opties, maar ze gaven deze niet op. En 12 personen (36,4%) gaven geen antwoord op deze vraag.

8.5 Resultaten: antwoorden op afsluitende vragen

Vraag 23 vroeg aan de deelnemers dat **'als er een richtlijnennota of een afsprakennota komt rond hybride werken en nieuwe mobiliteitsmodi, wat mag er zeker niet in ontbreken'**. Bij deze vraag waren er meerdere antwoorden mogelijk. Er zijn 19 personen (57,6%) die vinden dat de te presteren werkuren erin moeten komen. De glijdende uren is een optie die door 30 personen (90,9%) gekozen werd. Een begrenzing van de werkuren is gekozen door 16 personen (48,5%) en 20 personen (60,6%) kozen voor het aantal dagen dat je van thuis uit werkt. De optie van het aantal dagen dat je werkt vanop een derde locatie, werd 12 maal (36,4%) gekozen en het aantal dagen dat je werkt vanop kantoor werd 18 maal (54,5%) gekozen. Vervolgens kozen 15 personen (45,5%) voor de optie om alles erin te zetten wat wel of niet toegelaten is bij het werken van thuis uit of vanop de derde locatie. Wie je kan contacteren als er iets fout loopt, werd gekozen door 29 personen (87,9%). Voor 20 personen (60,6%) moet de plaats of het adres vermeld worden van waar er gewerkt wordt. Tenslotte kozen 13 personen (39,4%) ervoor om op te nemen hoe de verplaatsingen van thuis uit naar kantoor of de derde locatie zullen gebeuren. Er waren 2 personen (6,1%) die deze vraag niet hebben beantwoord en 5 personen (15%) gaven een andere mogelijkheid of opmerkingen op.

De opmerkingen die gegeven werden, waren onder andere de volgende: niet over-reglementeren, voorzie een sanctie bij misbruik, voorzie een uniforme tijdsregistratie,

....

Als voorlaatste vraag werd er gepolst naar **'hoe de medewerkers een nieuw thuiswerkbeleid graag zouden vernemen'**. Voor 6 personen (18,2%) was de keuze om 'via een e-mail met de belangrijkste veranderingen en nadien de aanpassing/uitbreiding van het arbeidsreglement die ondertekend zal worden' te ontvangen, 6 andere personen zouden dit graag via een aparte policy met daarin de 'wat wel te doen en de wat niet te doen' die voor iedereen wordt opgesteld en ondertekend zal worden' ontvangen. Er is 1 persoon (3%) die dit graag 'via een folder' zou ontvangen en er zijn 14 personen (42,4%) die graag 'via een presentatie met uitleg van de personeelsverantwoordelijke', vernemen als er iets zou wijzigen. Deze vraag werd door 4 personen (12,1%) niet beantwoord en er waren 4 personen die andere voorstellen of opmerkingen opschreven. Enkele van deze voorstellen waren om een policy voor te stellen op een personeelsvergadering, of om een combinatie te doen van een e-mail en een policy en een presentatie door de personeelsverantwoordelijke. En 1 persoon vroeg om de kladversie van de policy eerst voor te leggen aan het personeel en dat er dan nog aanpassingen aan kunnen gedaan worden.

Tenslotte kwam de vraag **'of mensen nog iets wilden toevoegen'**. Voor 24 personen (72,7%) was het antwoord 'nee'. Voor 9 andere waren er wel nog opmerkingen. Zo kwam er nog driemaal de optie voor een eigen elektrische fiets als de mobiliteitsoptie voor de toekomst. De 6 andere opmerkingen waren zeer gevarieerd, gaande van iemand die zegt dat die persoon het thuiswerken en het weinige contact met collega's, klanten en vrienden zo beu is, tot iemand die signaleert dat er een groot verschil was in het contact met de medewerkers tussen de eerste lockdown en de tweede lockdown.

9 Conclusies

Als afronding van het onderzoek, wordt er teruggekeken naar de onderzoeksvraag. Met betrekking tot de onderzoeksvraag 'Hoe kan VOKA Vlaams-Brabant hybride werkvormen en nieuwe mobiliteitsmodi faciliteren om de tevredenheid van zijn werknemers te verhogen?' zijn de volgende conclusies van belang.

De onderzoekspopulatie was representatief: zowel vanuit de afdeling van Leuven als deze van Vilvoorde hebben er medewerkers deelgenomen. Onder de deelnemers was er voldoende variëteit in leeftijdscategorie, geslacht en gezinssituatie. In totaal namen er 33 medewerkers deel aan de enquête. De resultaten die bekomen zijn, zijn hierdoor wel representatief voor de werknemers van VOKA Vlaams-Brabant, maar niet voor heel de organisatie van VOKA met alle verschillende afdelingen.

Rond de **tevredenheid** van de deelnemers, zijn volgende resultaten van belang. De deelnemers zijn tevreden over de materialen waarmee ze moeten werken. Op vlak van de organisatie van hun eigen leven en de werkplanning zijn de scores uiteenlopend. Het wegvallen van sociaal contact, daar waren sommigen heel tevreden over en anderen waren hier zeer ontevreden over. Uit het onderzoek blijkt dat de deelnemers niet tevreden zijn over hoe er gecommuniceerd wordt naar hen toe, vanuit VOKA Vlaams-Brabant. Er was wel tevredenheid in de communicatie rond de Coronamaatregelen. Minder tevredenheid was er rond het informeren naar hun fysieke welzijn tijdens de lockdown.

Rond het **hybride werken** valt het op dat het merendeel van de medewerkers ziet hybride werken zitten. Er is één persoon die het niet ziet zitten. Voor de meeste medewerkers is het zeer belangrijk dat hybride werken zorgt voor ruimte om je werk zelf te organiseren, een aanpassing van je reistijd van en naar het werk, ruimte voor de organisatie van het privéleven en ook dat de balans kan gevonden worden tussen werk en privé. De meeste medewerkers geven aan dat ze graag van thuis uit zouden werken als keuze voor het hybride werken. Ook coworkplekken en op kantoor werken in Leuven werden veel gekozen. Door het hybride werken krijgen de medewerkers veel autonomie en vertrouwen van de werkgever. Ze vinden het ook een uitdaging. Om een keuze te maken van waar men hybride zou werken, zijn er twee redenen die overheersen. Namelijk de duur van de verplaatsing en de collega's van je team die eventueel aanwezig zijn.

Rond de **nieuwe mobiliteitsmodi** zijn de volgende resultaten van belang. De meeste van de medewerkers komen met een wagen naar het werk. De fiets en de elektrische fiets worden ook opgegeven, net als een trein en bus via trein of busabonnement. Het valt op dat de meeste opties in het mobiliteitsaanbod van VOKA Vlaams-Brabant wel gekend zijn. In de toekomst willen de medewerkers graag van de bedrijfswagen blijven gebruik maken. De fiets en elektrische fiets worden ook meerdere keren aangegeven.

Samenvattend heeft het onderzoek aangetoond dat VOKA Vlaams-Brabant het hybride werken kan invoeren, maar dat het wel nodig is om een policy hierrond uit te werken, zodat alles duidelijk is voor alle medewerkers. En dat er een vergroening en uitbreiding moet komen van de mobiliteitsopties. Als ze deze punten opnemen, dan voldoet VOKA Vlaams-Brabant ook aan de doelstellingen voor het charter baanbrekende werkgever.

10 Discussie

Een van de belangrijkste discussiepunten, is dat er bij een volgend onderzoek zeker ook de optie moeten zijn om het invullen van de vragen als een verplichting te zetten. Dit zorgt ervoor dat er niet naar een volgende vraag kan gegaan worden, zonder dat de huidige vraag is ingevuld. Omdat dit niet aanwezig was in deze survey, zijn er bij vragen soms geen antwoorden van de deelnemers, en dat is spijtig.

Door de samenwerkingsovereenkomst tussen Herculian en VOKA Vlaams-Brabant was het niet mogelijk om met een Google Forms bevraging te werken. Dit is nochtans een eenvoudige manier om een bevraging te organiseren. Bovendien is het invullen van een Google Forms altijd anoniem. Nu heeft Herculian een aanpassing moeten doen aan het systeem om het aanmelden voor het invullen van de vragenlijst, uit te schakelen voor deze bevraging. Bij een Google Forms bestaat er ook steeds de mogelijkheid om een 'verplicht te beantwoorden' voor alle vragen in te stellen.

De vrees van een survey moeheid bij de medewerkers hebben we aangepakt door structuur en de vragen eenvoudig te houden. Dit droeg er zeker aan bij dat er bij het onderzoek nog wel veel medewerkers hebben deelgenomen, alhoewel dit dus eerst niet verwacht werd.

Op één vraag kwam van geen enkele deelnemer een antwoord. Dit was de vraag om te informeren naar het psychische welzijn van de medewerkers. De vraag was misschien te persoonlijk voor de deelnemers om te beantwoorden of misschien werd de vraag vergeten om in te vullen door de deelnemers. Het is echter wel raadzaam om in een volgend onderzoek deze vraag te schrappen.

Voor het onderzoek plaats vond, was er de verwachting dat de medewerkers zouden kiezen voor het werken op een derde locatie of dat ze zouden kiezen voor de workation. Verrassend genoeg, waren deze twee punten niet zo succesvol bij de werknemers.

Er was, voor het onderzoek, de verwachting dat de aandacht voor het milieu belangrijk was voor de medewerkers. En dat het gevoel dat de medewerkers door hun keuze voor groenere mobiliteitsmodi belangrijk was. Maar uit de resultaten blijkt dat dit helemaal niet zo is. Dit is wel verrassend, aangezien er in de maatschappij steeds meer aandacht is voor het milieu en het klimaat.

11 Adviezen aan VOKA Vlaams-Brabant

De adviezen die gegeven worden aan VOKA Vlaams-Brabant, staan geordend per onderdeel van onderzoek. Deze adviezen kunnen ook gebruikt worden door andere onderzoekers of andere bedrijven wanneer ze onderzoek willen doen naar hybride werken of nieuwe mobiliteitsmodi of tevredenheid van de werknemers.

11.1 Adviezen rond tevredenheid medewerkers

Om de tevredenheid van de medewerkers te verhogen zou VOKA Vlaams-Brabant moeten werk maken van een goed **gestructureerde en heel regelmatige communicatie** naar de medewerkers toe. VOKA Vlaams-Brabant doet dit al, want uit het onderzoek blijkt dat de medewerkers zeer tevreden waren rond de communicatie in verband met de Coronamaatregelen.

De algemene communicatie naar de medewerkers toe kan nog beter. Een voorstel op vlak van communicatie is dat VOKA Vlaams-Brabant op wekelijkse basis een e-mail uitstuurt naar alle medewerkers met daarin de belangrijkste feiten, gebeurtenissen, weetjes voor de medewerkers.

Wanneer medewerkers van thuis werken is het ook nodig om daar contact te houden. Dit kan bijvoorbeeld door **dagelijks of wekelijks een overleg** te hebben via een online platform. Tijdens die meeting kan dan uitgesproken worden wie waar mee bezig is en wat er goed of minder goed loopt. Uit het onderzoek bleek dat medewerkers graag naar kantoor zouden komen om sociale contacten te behouden met collega's en klanten en omdat dit gemakkelijker is om met hen te communiceren.

Een ander alternatief om het contact met de collega's niet te verliezen is het organiseren van **wandelvergaderingen**. Deze vergaderingen vinden plaats in open lucht. Zo kunnen medewerkers elkaar zien en ook zaken bespreken. En dat terwijl ze allemaal samen aan het bewegen zijn.

Daarnaast is het ook belangrijk om als bedrijf aandacht te hebben voor de **betrokkenheid tussen de medewerkers onderling en tussen de medewerkers en het bedrijf**. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren met behulp van online vergaderprogramma's zoals Teams, Zoom en Skype. Zoals An Caluwaerts van Telenet aanhaalde in haar webinar rond hybride werken, "is het belangrijk dat medewerkers thuis mogen werken, maar dat ze ook nog tijd op kantoor doorbrengen. Bij Telenet is dit bijvoorbeeld 40 procent van hun werktijd per kwartaal³¹. De tijd die de medewerkers op kantoor doorbrengen is cruciaal in het sociaal contact tussen mensen. En het kan ook zorgen voor nieuwe ideeën en extra creativiteit".

Uit het onderzoek bleek ook dat sommige deelnemers moeite hebben met het plannen van hun werk. VOKA Vlaams-Brabant zou er goed aan doen om een **online opleiding rond timemanagement en werkplanning** te organiseren.

³¹ VANLOMMEL (S.). *Webinar De Tijd: Het nieuwe hybride werken: hoe organiseert Telenet thuiswerk?* <https://www.youtube.com/watch?v=fpzYq5NiARU>. Datum van raadpleging 27 december 2020. En ERGONOMIESITE, *Hybride werken*. <https://www.ergonomiesite.be/hybride-werken/>. S.l., 2020. Datum van raadpleging: 24 december 2020.

Het **vertrouwen en de autonomie** die de medewerkers krijgen van VOKA Vlaams-Brabant voor het thuiswerken, is voor hen belangrijk en ze zijn ook er ook zeer tevreden over. Dit moet VOKA Vlaams-Brabant zeker behouden.

11.2 Adviezen rond hybride werken

Als eerste advies, is het voor VOKA Vlaams-Brabant belangrijk om aandacht te hebben voor al de medewerkers en hun capaciteiten. Niet alle medewerkers zijn sterk in het werken met alle technologie die nu nodig is om van thuis uit te werken. En niet alle medewerkers werken graag van thuis uit. Nu worden ze er wel allemaal toe verplicht. Dit kan soms leiden tot ongelukkige medewerkers. Daarom is het belangrijk dat het bedrijf **zorgt voor een goede ondersteuning van de werknemers**. Zorg ervoor dat ze alles bij de hand hebben om te kunnen thuiswerken: een laptop, een extra scherm, een extern klavier, een externe computermuis, een geluiddempende hoofdtelefoon en vooral ook de juiste toegangen tot het intern netwerk en de mappen en bestanden waarmee gewerkt moet worden³². Het is natuurlijk ook heel belangrijk om zeker de online veiligheid te bewaken als bedrijf wanneer er van thuis uit gewerkt moet worden. VOKA Vlaams-Brabant moet ook voorzien in alle werkinstrumenten om van thuis uit te kunnen werken. Dit heeft VOKA Vlaams-Brabant goed gedaan. Want de meeste werknemers gaven aan dat ze alle instrumenten of materialen hebben om te kunnen werken. Er kan wel nog werk gemaakt worden en geïnvesteerd worden in extra computerschermen, extra externe toetsenborden, extra externe computermuizen en geluiddempende hoofdtelefoons.

VOKA Vlaams-Brabant had voor de Coronacrisis al het thuiswerken ingevoerd. De personeelsleden konden één dag per week van thuis uit werken. Dit werd opgenomen in het arbeidsreglement van de medewerkers. Er waren ook al glijdende uren, waar de medewerkers gebruik van konden maken. De huidige regeling van één dag thuiswerken per week zou vervangen moeten worden. De voorkeur bij de meeste deelnemers gaat naar drie thuiswerkdagen. Er zijn ook veel deelnemers die twee thuiswerkdagen zouden willen. Om te beginnen zou VOKA Vlaams-Brabant **twee thuiswerkdagen** kunnen invoeren, mits een goede planning en afspraken tussen collega's.

Op basis van de resultaten uit het onderzoek is het aan te raden dat VOKA Vlaams-Brabant het **hybride werken invoert**. Het lijkt dan ook beter dat VOKA Vlaams-Brabant een vorm van hybride werken voorziet waarin er twee opties zijn: thuiswerken of op kantoor. Het is ook belangrijk dat VOKA Vlaams-Brabant aandacht heeft bij de duur van de verplaatsing en de collega's van je team die eventueel aanwezig zijn, wanneer het hybride werken wordt ingevoerd. Ook kan VOKA Vlaams-Brabant onderzoeken of de **eigen voorstellen van de medewerkers** haalbaar zijn. Feedback hierover naar de medewerkers zou een boost geven in de medewerkers hun tevredenheid.

Enkele medewerkers gaven storingen aan die het hybride werken moeilijk zouden maken. Verder bouwend op deze feedback, zou het wel aan te raden zijn dat VOKA Vlaams-Brabant werk maakt van **een meer optimale indeling van het kantoor**. Door het voorzien van afgesloten ruimtes waar mensen kunnen bellen of geconcentreerd werken, kunnen al een deel van de storingen opgelost geraken. De

³² VEILIG AAN DE SLAG, *Hoe pak je telewerken best aan*. <https://www.veiligaandeslag.be/artikels/hoe-pak-je-telewerken-best-aan>. Kortrijk, 2020. Datum van raadpleging: 24 december 2020.

afgesloten ruimtes zijn ook het meeste aangehaald door de medewerkers bij de vraag rond de toekomstige indeling van de kantoorruimte met het hybride werken.

Als er een **richtlijnnnota of afsprakennota** zou komen, dan willen mensen dit graag vernemen via een presentatie van de personeelsverantwoordelijke. De meeste deelnemers willen dat in deze nota het volgende wordt opgenomen: de te presteren uren, de glijdende uren, wie je kan contacteren als je bijvoorbeeld een probleem of een panne hebt en het aantal dagen dat je vanop kantoor en van thuis uit werkt. Het is ook nodig om een goed en duidelijk thuiswerkbeleid³³ uit te denken. Een **thuiswerkbeleid** bevat alle afspraken rond het aantal dagen per week of maand er thuis mag gewerkt worden of op de andere locatie en hoeveel dagen er gewerkt wordt op kantoor. Er staan ook afspraken in rond de bereikbaarheid van de locatie, de apparatuur die ter beschikking staat van de medewerker, de onkostenvergoeding en ook hoe het bedrijf de medewerkers zal informeren en hoe ze de medewerkers ondersteunen. Op vlak van het welzijn van de medewerkers is het nodig om in een thuiswerkbeleid de werkuren zeker op te nemen. Er moet een begrenzing zijn van de werkuren om de medewerkers te beschermen. Met het thuiswerken zijn medewerkers geneigd om langer te werken op een dag dan dat ze zouden werken op kantoor. Daarom is het belangrijk om aan te geven als bedrijf dat er een begrenzing is. Dit kan bijvoorbeeld door geen toegang meer te geven tot het netwerk van het werk na een bepaald uur of op bepaalde dagen, zoals het weekend. Een thuiswerkbeleid is een algemeen beleid voor het hele bedrijf. Het is daarnaast ook mogelijk om **I-deals**³⁴ af te sluiten. In dit soort deals worden er individuele afspraken met de werknemers. Deze afspraken zijn dan echt op maat van de individuele werknemer en verschillen dus van persoon tot persoon. Een I-deal is een manier om aan duurzaam Human Resource Management te doen. En dat is wat men met het charter baanbrekende werkgever ook wil bereiken. Ervoor zorgen dat mensen langer en gelukkiger aan het werk kunnen blijven. Het is het beste voor VOKA Vlaams-Brabant dat ze deze opmerkingen meenemen als ze **een policy rond het hybride werken** zouden opstellen.

Het is voor VOKA Vlaams-Brabant ook nodig om na te denken over hoe het kantoor er zal uitzien als het hybride werken ingevoerd wordt. Als gevolg van het hybride werken, kunnen bureaus gebruikt worden voor flexwerken³⁵. Dit wil zeggen dat de bureaus door verschillende medewerkers kunnen gebruikt worden. Niet iedereen heeft nog zijn of haar eigen bureau. Er moeten dan ook duidelijke afspraken gemaakt worden rond welke bureaus er wanneer beschikbaar zijn en dat er een clean desk

³³ Een beleid binnen een organisatie waarin het thuiswerk geregeld is voor alle werknemers. In zo'n beleid worden meestal volgende zaken opgenomen: de uurroosters en de arbeidsduur, het aantal dagen thuiswerk dat toegestaan is, de organisatie van de thuiswerkplek, de vergoeding en de verzekering die de werknemer heeft, wie te contacteren in geval van afwezigheid of ziekte of panne, Bron: ERGONOMIESITE, *Thuiswerkbeleid*. <https://www.ergonomiesite.be/thuiswerkbeleid/>. S.l., 2020. Datum van raadpleging: 24 december 2020.

³⁴ Ideosyncratische deals = persoonlijke en vrijwillige afspraken over arbeidsvoorwaarden, werktijden of werkomstandigheden, waarover individuele werknemers onderhandelen met hun werkgever. Ze leveren voor beide partijen voordeel op en ze wijken af van wat er beschikbaar is voor werknemers in de betrokken organisatie. Bronnen: DE PRINS (P.). *12 sleutels voor duurzaam HRM-Winst voor organisatie, medewerkers én maatschappij*. Leuven, Uitgeverij Acco, 2015, pp. 89. En DE VOS (A.), DE PRINS (P.), STUER (D.), BASTIAENSENS (S.), VAN STEENBERGEN (S.). *De menselijke kant van mobiliteit*. Antwerp Management School, Antwerpen, 2019, pp. 14.

³⁵ Werkplekconcept waarbij plaatsongebonden wordt gewerkt en waarbij de medewerkers geen vaste werkplek hebben. Ook thuiswerken maakt deel uit van flexwerken. Bron: DRION (B.), VAN SPRANG (H.). *Basisboek Facility Management*. Groningen/Houten, Noordhoff Uitgevers, 2016, pp. 275.

policy³⁶ toegepast wordt. Zal het bedrijf enkel nog flex bureaus hebben? En zijn er eilandbureaus³⁷? Of staan de bureaus in een U-vorm om voldoende afstand te kunnen bewaren? Zijn er stille ruimtes³⁸ op kantoor? Dit zijn allemaal kantoor gerelateerde zaken waar VOKA Vlaams-Brabant nu aan moeten denken, want na de Coronacrisis zal het uitzicht van kantoren veel veranderen. Vele bedrijven voeren nu structureel thuiswerk³⁹ in, waarbij afgesproken wordt dat de werknemers minstens twee dagen per week thuiswerken. Hierdoor zal de bezetting op kantoor afnemen en moet er zeker nagedacht worden hoe de open ruimtes kunnen benut worden. Om bijvoorbeeld kosten te besparen kan er uitgekeken worden naar een kleinere kantoorruimte. Een kleinere kantoorruimte is een optie omdat er niet veel medewerkers tegelijk aanwezig zijn. Dit is natuurlijk een overweging die bedrijven onderling moeten maken en doorvoeren. Er is ook een kritische bedenking nodig bij het kantoor van de toekomst en hoe dit er zal uitzien. Veel medewerkers zien het thuiswerken wel zitten, maar zij zouden niet zelf moeten zorgen voor een aangename werkomgeving thuis. De medewerkers krijgen geen extra verloning om hun thuiswerkomgeving aangenaam en comfortabel uit te rusten. Als VOKA Vlaams-Brabant inderdaad de werkruimte zou aanpassen of verminderen en hierdoor mensen meer moeten thuiswerken, dan zou een financiële tussenkomst moeten komen van het bedrijf. Deze **financiële tussenkomst** dient dan voor de betaling van elektriciteitskosten, verwarmingskosten of het aankopen van materialen om het comfort te vergroten bij het thuiswerken.

11.3 Adviezen rond nieuwe mobiliteitsmodi

VOKA Vlaams-Brabant kan hun **mobiliteitsaanbod best nog uitbreiden** met groenere wagens, elektrische wagens, een speed pedelec en deelwagens zoals bijvoorbeeld Cambio gebruiken.

Het is ook aangeraden om het **carpoolen met collega's te promoten**. Deze optie was nog niet zo gekend bij de medewerkers.

Een ander voorstel is om aan de medewerkers een **overzicht** te geven van alle reeds **bestaande mobiliteitsopties in het aanbod**. Het blijkt uit het onderzoek dat niet alle opties gekend zijn. Bovendien is dit overzicht altijd handig wanneer er nieuwe medewerkers starten. Dan zijn zij meteen mee met welke mogelijkheden er zijn op vlak van mobiliteit bij VOKA Vlaams-Brabant.

³⁶ Dit wil zeggen dat iedereen zorgt dat er geen spullen of dossiers meer op het bureau liggen als de medewerker vertrekt naar huis. Dit is in veel bedrijven al een policy of beleid dat vaak wordt toegepast. Bron: DRION (B.), VAN SPRANG (H.). *Basisboek Facility Management*. Groningen/Houten, Noordhoff Uitgevers, 2016, pp. 63.

³⁷ Een vorm van kantoorindeling met de bureaus die geordend staan in een vierkant van vier bureaus bij elkaar.

³⁸ Een stille ruimte is een afgesloten ruimte binnen het kantoorgebouw. In een stille ruimte kan er werk verricht worden waarvoor er een grote focus vereist is. Of men kan deze ruimte ook gebruiken om te telefoneren of videocalls te doen, zonder dat de collega's hierdoor gestoord worden.

³⁹ Men spreekt over structureel thuiswerk wanneer het thuiswerk op een structurele manier is vastgelegd binnen de organisatie. Bijvoorbeeld: een organisatie beslist om twee thuiswerkdagen als de nieuwe norm te introduceren, ze gaan dit structureel vastleggen in een overeenkomst met de medewerkers die er gebruik van wensen te maken.

11.4 Algemeen besluit adviezen

Samenvattend heeft het onderzoek aangetoond dat bij de medewerkers van VOKA Vlaams-Brabant een draagvlak bestaat om het hybride werken in te voeren en een nog breder mobiliteitsaanbod te creëren. Beide kunnen de medewerkerstevredenheid een "boost" geven als ze juist geïmplementeerd worden.

Daarom is het wel nodig om een duidelijke policy hierrond uit te werken, met klare afspraken voor alle medewerkers. Er is wel de voorkeur om de policy op een persoonlijke en engagerende manier te communiceren, bijvoorbeeld aan de hand van een fysieke presentatie door de personeelsverantwoordelijke.

Op vlak van de mobiliteitsopties van VOKA is het advies om een vergroening en een uitbreiding van het aanbod in te voeren.

Als VOKA Vlaams-Brabant deze adviezen opneemt, kan hybride werken met een breed draagvlak worden ingevoerd, kan medewerkerstevredenheid een "boost" krijgen en voldoet VOKA Vlaams-Brabant ook aan de doelstellingen voor het charter baanbrekende werkgever.

12 Moeilijke begrippenlijst

Moeilijk begrip	Verklaring
Clean desk policy	Dit wil zeggen dat iedereen zorgt dat er geen spullen of dossiers meer op het bureau liggen als de medewerker vertrekt naar huis. Dit is in veel bedrijven al een policy of beleid dat vaak wordt toegepast.
Eilandbureaus	Een vorm van kantoorindeling met de bureaus die geordend staan in een vierkant van vier bureaus bij elkaar.
Employee Value Proposition (EVP)	Een unieke aanbieding van werk gerelateerde zaken, zodat een sollicitant voor een bepaald bedrijf zou kiezen. De organisatie kan de aanbieding doren voor sollicitanten op vlak van arbeidstaken, de organisatie, de medewerkers, de waarden van de organisatie en de doelen van de organisatie.
Employer Branding	Je 'organisatie imago'. Je wil je als werkgever zo interessant als mogelijk maken voor je huidige werknemers en nieuwe werknemers.
Flexwerken	Werkplekconcept waarbij plaatsongebonden wordt gewerkt en waarbij de medewerkers geen vaste werkplek hebben. Ook thuiswerken maakt deel uit van flexwerken.
Globalisering	Het zich verspreiden over de hele wereld, vooral van economische activiteiten.
Hybride werken	Dit is een nieuwe vorm van werken, waarbij de werknemer de keuze heeft om te werken op kantoor, van thuis uit of telewerk te doen vanop een derde locatie (bijvoorbeeld: in een lege kantoorruimte van een ander bedrijf of in een internetcafé, ...).
I-deals	Ideosyncratische deals = persoonlijke en vrijwillige afspraken over arbeidsvoorwaarden, werktijden of werkomstandigheden, waarover individuele werknemers onderhandelen met hun werkgever. Ze leveren voor beide partijen voordeel op en ze wijken af van wat er beschikbaar is voor werknemers in de betrokken organisatie.
Kameracademie	De Kameracademie is een platform binnen VOKA waarin werkvloer gerelateerde onderwerpen in opleidingen worden aangeboden voor ondernemers en jonge starters. Dit kan zowel online als ter plaatse. En de opleidingen worden gekozen om te voorzien in de meest actuele trends binnen het bedrijfsleven.
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen betekent dat een onderneming naast het streven naar winst (Profit) rekening houdt met het effect van de activiteiten op het milieu (Planet) en dat zij oog heeft voor menselijke aspecten binnen en buiten het bedrijf (People). Het gaat erom een balans te vinden tussen de drie P's.
Nieuwe vervoersmodi	Nieuwe voertuigen, fietsen of dergelijke om je te verplaatsen, die minder schadelijk zijn voor het milieu.
Speed pedelec	Een elektrische fiets met snelheden tot 45 km/uur
Stille ruimtes	Een stille ruimte is een afgesloten ruimte binnen het kantoorgebouw. In een stille ruimte kan er werk verricht worden waarvoor er een grote focus vereist is.

Of men kan deze ruimte ook gebruiken om te telefoneren of videocalls te doen, zonder dat de collega's hierdoor gestoord worden.

Structureel thuiswerk	Men spreekt over structureel thuiswerk wanneer het thuiswerk op een structurele manier is vastgelegd binnen de organisatie. Bijvoorbeeld: een organisatie beslist om twee thuiswerkdagen als de nieuwe norm te introduceren, ze gaan dit structureel vastleggen in een overeenkomst met de medewerkers die er gebruik van wensen te maken.
Survey moeheid	Dit is een moeheid die ontstaat wanneer de medewerkers of deelnemers van een bedrijf op korte tijd veel surveys hebben moeten invullen. Ze zijn het invullen van al die surveys beu.
Thuiswerkbeleid	Een beleid binnen een organisatie waarin het thuiswerk geregeld is voor alle werknemers. In zo'n beleid worden meestal volgende zaken opgenomen: de uurroosters en de arbeidsduur, het aantal dagen thuiswerk dat toegestaan is, de organisatie van de thuiswerkplek, de vergoeding en de verzekering die de werknemer heeft, wie te contacteren in geval van afwezigheid of ziekte of panne,
VOKA	VOKA staat voor V laams netwerk voor O ndernemingen en K amers van koophandel in A lle sectoren. Het is een werkgeversorganisatie die de belangen van ondernemers behartigt.
Workation	Een initiatief ontwikkeld door TUI tijdens de Coronacrisis. Het is een perfecte combinatie van werken op een heerlijke vakantieplek en in je vrije tijd vakantie vieren, zonder dat het je vakantiedagen kost.

Tabel 144: Moeilijke begrippenlijst

13 Bronnenlijst

13.1 Boeken

- BAARDA (B.). *Basisboek Enquêteren*. Groningen/Houten, Noordhoff Uitgevers, 2015, 129 p.
- BAARDA (B.). *Dit is onderzoek!* Groningen/Houten, Noordhoff Uitgevers, 2014, 192 p.
- BERINGS (D.), STEEN (T.), GRIETEN (S.). *Mens en organisatie*. Berchem, Uitgeverij De Boeck, 2011, 372 p.
- DE BISSCHOP (A.). *Wellbeing = winst-Waarom gezonde en gelukkige medewerkers je belangrijkste kapitaal zijn*. Kalmthout, Pelckmans uitgevers nv, 2020, 239 p.
- DE PRINS (P.). *12 sleutels voor duurzaam HRM-Winst voor organisatie, medewerkers én maatschappij*. Leuven, Uitgeverij Acco, 2015, 198 p.
- DOOREWAARD (H.), DE NIJS (W.). *Organisatieontwikkeling en human resource management*. Utrecht, Uitgeverij Lemma BV, 2004, 300 p.
- DRION (B.), VAN SPRANG (H.). *Basisboek Facility Management*. Groningen/Houten, Noordhoff Uitgevers, 2016, 299 p.
- LIEVENS (F.). *Human Resource Management-Back to basics-Campus handboek*. Tielt, Uitgeverij LannooCampus, 2020, 526 p.
- MAES (G.). *De kracht van human resources-Handboek strategisch humanresourcemanagement*. Leuven, Uitgeverij Acco, 2007, 289 p.
- PAUWELS (K.). *De menseneconomie-Een nieuwe relatie tussen bedrijven en medewerkers*. Tielt, Uitgeverij LannooCampus, 2011, 157 p.
- SELS (L.), CRIJNS (L.). *Mensen maken het verschil-Of hoe u meer rendement uit talent haalt*. Tielt, Uitgeverij LannooCampus, 2013, 227 p.
- SERNEE (A.). *De weg naar tevredenheid*. Amsterdam, Futuro Uitgevers BV, 2018, 209 p.
- VAN BEIRENDONCK (L.), CANNAERTS (N.), HENDERICKX (E.), VAN BEIRENDONCK (C.). *Handboek HRM*. Leuven, Uitgeverij Acco, 2018, 231 p.
- VAN WELDEN (P.). *In de wolken-Met customer delight management naar gelukkigere klanten en medewerkers*. Tielt, LannooCampus, 2020, 174 p.
- WEIJNEN (A.), FICQ-WEIJNEN (A.). *Prisma pocketwoordenboek Nederlands*. Houten, Uitgeverij Unieboek/Het Spectrum bv, 2010, 781 p.

13.2 Interview

- VAN GOETHEM (R.), 23 december 2020, zie bijlagen: pp. 53-57.

13.3 Online artikels

DELÉPINE (R.). *Kleine bedrijven dreigen hun beste talent kwijt te raken door frustraties over technologie*. In: Ricoh/Online, 14 oktober 2020. <https://www.ricoh.be/nl/nieuws-evenementen/nieuws/kleine-bedrijven-dreigen-hun-beste-talent-kwijt-te-raken-door-frustraties-over-technologie.html>. Datum van raadpleging: 15 november 2020.

DEPREEUW (D.). *Voka: goed dat thuiswerken niet langer verplicht is, al blijft het wel de regel*. In: Made-In/Online, 12 augustus 2020. https://www.made-in.be/kempen/voka-goed-dat-thuiswerken-niet-langer-verplicht-is-al-blijft-het-wel-de-regel/?utm_source=email&utm_medium=social&utm_campaign=share. Datum van raadpleging: 24 december 2020.

N.N. *De 6 tofste coworkingplekken*. In: Jobat/Online, 30 november 2020. https://www.jobat.be/nl/art/de-6-tofste-coworkingplekken?utm_source=jobat&utm_medium=content&utm_content=link&utm_campaign=newsletter-daily-content. Datum van raadpleging: 24 december 2020.

N.N. *Het nieuwe hybride werken*. In: De Morgen/Online, s.d. https://www.demorgen.be/brandedcontent/het-nieuwe-hybride-werken~b1c49389/?utm_campaign=shared_earned&utm_medium=social&utm_source=email. Datum van raadpleging: 24 december 2020.

N.N. *Hybride werken: van droom tot realiteit, 7 tips*. In: Jobat/Online, 30 oktober 2020. https://www.jobat.be/nl/art/hybride-werken-van-droom-tot-realiteit-7-tips?utm_source=jobat&utm_medium=content&utm_content=link&utm_campaign=newsletter-daily-content. Datum van raadpleging: 15 november 2020.

N.N. *In cijfers: Zo willen Belgen in de toekomst werken*. In: Newsweek/online, 12 oktober 2020. <https://newsweek.be/in-cijfers-zo-willen-belgen-in-de-toekomst-werken/>. Datum van raadpleging: 24 december 2020.

N.N. *Telewerk meer dan de helft populairder dan voor Corona*. In: Acerta/Online, 12 oktober 2020. <https://www.acerta.be/nl/over-acerta/in-de-pers/telewerk-meer-dan-de-helft-populairder-dan-voor-corona>. Datum van raadpleging: 15 november 2020.

N.N. *Zet in op nieuwe mobiliteit en hybride werken en onderteken het Charter Baanbrekende Werkgever*. In: De Morgen/Online, s.d. <https://www.demorgen.be/brandedcontent/zet-in-op-nieuwe-mobiliteit-en-hybride-werken-en-onderteken-het-charter-baanbrekende-werkgever~b7f0de15/>. Datum van raadpleging: 24 december 2020.

PANNECOUCKE (W), GIJBELS (W.). *Telewerken zit in de lift*. In: VOKA/Online, zomer 2020. <https://dig-publication.instantmagazine.com/voka/zomereditie-2020/plaats-en-tijdsonafhankelijk-werken/>. Datum van raadpleging: 24 december 2020.

REYNTJENS (M.), VERBOVEN (T.), VAN DEN BUSSCHE (B.), SCHAUMONT (S.), VAN IMPE (M.), AERTS (F.). *Virtual Workforce Turning a virtual workforce into a competitive advantage*. In: PWC/Online, s.d. <https://www.pwc.be/en/FY20/documents/covid-19-whitepaper-virtual-workforce.pdf>. Datum van raadpleging: 15 november 2020.

VAN BERLAER (T.). *Voka: 'Volledig thuiswerk is onmogelijk voor twee op drie bedrijven'*. In: Trends/Online, 13 maart 2020. <https://trends.knack.be/economie/beleid/voka-volledig-thuiswerk-is-onmogelijk-voor-twee-op-drie-bedrijven/article-news-1575947.html>. Datum van raadpleging: 24 december 2020.

VAN MILDERS (M.). *Charter Baanbrekende Werkgever zet in op nieuwe mobiliteit*. In: Jobat/Markmagazine, 2 oktober 2020. <https://markmagazine.be/charter-baanbrekende-werkgever-zet-in-op-nieuwe-mobiliteit/>. Datum van raadpleging: 15 november 2020.

VANLOMMELE (S.), DE ROEST (M.). *Het nieuwe hybride werken: hoe organiseert Telenet thuiswerk?* In: De Tijd/Online, 21 oktober 2020. <https://www.tijd.be/dossiers/het-corona-effect/het-nieuwe-hybride-werken-hoe-organiseert-telenet-thuiswerk/10257953.html>. Datum van raadpleging: 24 december 2020.

13.4 Online artikels via Academic Gopress

BERGER (S.). *Télétravail, open space ou bureau individuel... Comment les jeunes voient leur lieu de travail*. In : La Libre Belgique, 5 februari 2021. <https://www.lalibre.be/economie/immo/a-paris-les-etudiants-ne-veulent-pas-de-bureaux-flexibles-601908e37b50a652f77a88ee>. Datum van raadpleging : 6 februari 2021.

BERTIER (L.). *Télétravail : pourquoi le Covid-19 a changé la donne*. In : La Tribune, 16 juni 2020. <https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/teletravail-pourquoi-le-covid-19-a-change-la-donne-850288.html>. Datum van raadpleging: 10 februari 2021.

ESSER (Y.). *Thuiswerken: Hoe blijf je zichtbaar als niemand je ziet?* In: De Morgen, 18 september 2020. <https://www.demorgen.be/beter-leven/thuiswerken-hoe-blijf-je-zichtbaar-als-niemand-je-ziet~bd9d2a25/>. Datum van raadpleging: 15 november 2020.

KEPPENNE (B.). *Le télétravail, d'un doux rêve vers une nouvelle normalité*. In: L'Echo, 30 oktober 2020, p. 11. <https://academic.gopress.be/Public/index.php?page=archive-article&issueDate=2020-10-30&articleOriginalId=lechopersgroep19317330102020-00000&bundleId=1098921>. Datum van raadpleging: 15 november 2020.

LEROY (S.). *Le vendredi, c'est le télétravail*. In: L'Echo, 22 augustus 2019. <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/economie/le-vendredi-c-est-teletravail/10155577.html>. Datum van raadpleging: 15 november 2020.

MOOIJMAN (R.). *Fietsen, carpoolen en vergroenen*. In: De Standaard, 22 maart 2019, p. 20. <https://academic.gopress.be/Public/index.php?page=archive-article&issueDate=2019-03-22&articleOriginalId=destandaarddestandaard3d9cc66c-4b2b-11e9-8557-067a2276eea222032019-00000&bundleId=1098921>. Datum van raadpleging: 15 november 2020.

MOOIJMAN (R.). *Zijn kantoren ten dode opgeschreven?* In: De Standaard, 4 juli 2020, p. 34. <https://academic.gopress.be/Public/index.php?page=archive-article&issueDate=2020-07-04&articleOriginalId=destandaarddestandaard83d520e2-bc73-11ea-bedb-f77e08337b474072020-00000&bundleId=1098921>. Datum van raadpleging: 15 november 2020.

N.N. *La voiture de société est une affaire d'hommes*. In: La Libre Belgique, 16 juli 2019. <https://www.lalibre.be/economie/mes-finances/la-voiture-de-societe-est-une-affaire-d-hommes-5d2d5c58f20d5a58a82b7f7d>. Datum van raadpleging: 11 november 2020.

N.N. *Le Belge, un travailleur qui aime les horaires « classiques »*. In: Sud Presse, 16 augustus 2019, p. 44. <https://academic.gopress.be/Public/index.php?page=archive-article&issueDate=2019-08-16&articleOriginalId=spcentsudpressed-20190815-3vk0kp16082019-00000&bundleId=1098921>. Datum van raadpleging: 15 november 2020.

N.N. *Milieu, mobiliteit en veiligheid: drie belangrijke pijlers in het meerjarenplan*. In: Het Laatste Nieuws/Online, 7 januari 2020. <https://www.hln.be/stabroek/milieu-mobiliteit-en-veiligheid-drie-belangrijke-pijlers-in-het-meerjarenplan~a3637e6e/>. Datum van raadpleging: 15 november 2020.

N.N. *Stad ondertekent charter 'Baanbrekende werkgever'*. In: Gazet van Antwerpen, 20 november 2020. https://www.gva.be/cnt/dmf20201119_95777025. Datum van raadpleging: 15 november 2020.

N.N. *Ze le sluit zich aan bij charter 'Baanbrekende werkgever'*. In: Het Laatste Nieuws/Dendermonde, 1 december 2020, p. 16. <https://academic.gopress.be/Public/index.php?page=archive-article&issueDate=2020-12-01&articleOriginalId=hetlaatstenieuwspersgroep124844581122020-00000&bundleId=1098921>. Datum van raadpleging: 10 december 2020.

VANACKER (S.). *Gemeente Staden wordt 'Baanbrekende werkgever'*. In: Het Laatste Nieuws/Online, 27 november 2020. <https://www.hln.be/staden/gemeente-staden-wordt-baanbrekende-werkgever~a9b5f860/>. Datum van raadpleging: 10 december 2020.

WUYARD (K.). *Adieu télétravail, bonjour « Workation », mélange grisant de télétravail et vacances*. In: Flair, 1 oktober 2020. <https://www.flair.be/fr/lifestyle/job/workation-travail-vacances/>. Datum van raadpleging: 15 november 2020.

13.5 Publicaties, papers en cursussen

AKBARNEJAD (M.). *Workplace of the future: ecosystem of hackable spaces*. British Columbia, University of British Columbia, 2019, 57 p.

ALEN (J.). *Human Talent Management: Aanvullende nota's-Organisaties en personeelswerk*. Erasmushogeschool, Brussel, 2019, pp. 16-40.

KATSIKAKIS (D.), BERTHOL (B.), ZATTA (S.), BROWN (D.). *The future of workplace: How will COVID-19 and data shape the new workplace ecosystem?* S.l., Cushman & Wakefield, 2020, 13 p.

DE VOS (A.), DE PRINS (P.), STUER (D.), BASTIAENSENS (S.), VAN STEENBERGEN (S.). *De menselijke kant van mobiliteit*. Antwerp Management School, Antwerpen, 2019, 17 p.

13.6 Webinar

VANLOMMELE (S.). *Webinar De Tijd: Het nieuwe hybride werken: hoe organiseert Telenet thuiswerk?* <https://www.youtube.com/watch?v=fpzYg5NiARU>. Datum van raadpleging 27 december 2020.

13.7 Websites

BAANBREKENDE WERKGEVER, *Charter baanbrekende werkgever*. <https://www.baanbrekendewerkgever.be/mobiliteitscharter>. S.l., 2020. Datum van raadpleging: 15 november 2020.

ERGONOMIESITE, *Hybride werken*. <https://www.ergonomiesite.be/hybride-werken/>. S.l., 2020. Datum van raadpleging: 24 december 2020.

ERGONOMIESITE, *Thuiswerkbeleid*. <https://www.ergonomiesite.be/thuiswerkbeleid/>. S.l., 2020. Datum van raadpleging: 24 december 2020.

ERGONOMIESITE, *Ergonomie in het 1,5 meter kantoor*. <https://www.ergonomiesite.be/ergonomie-in-het-15-meter-kantoor/>. S.l., 2020. Datum van raadpleging: 24 december 2020.

ERGONOMIESITE, *Thuiswerk*. <https://www.ergonomiesite.be/thuiswerk/>. S.l., 2020. Datum van raadpleging: 24 december 2020.

JOBAT, *Mobiliteitskompas*. https://www.jobat.be/nl/mobiliteitskompas?utm_source=jobat&utm_term=mobiliteitskompas2020&utm_content=banner&utm_medium=marketing&utm_campaign=newslatter-daily-content. Zellik, 2021. Datum van raadpleging: 24 december 2020.

SCRIBBR, *Aanbevelingen in je scriptie*. <https://www.scribbr.nl/scriptie-structuur/aanbevelingen-in-je-scriptie/>. Amsterdam, 2021. Datum van raadpleging: 08 maart 2021.

SCRIBBR, *Discussie schrijven voor je scriptie*. <https://www.scribbr.nl/scriptie-structuur/discussie-scriptie/>. Amsterdam, 2021. Datum van raadpleging: 08 maart 2021.

SCRIBBR, *Tabellen en figurenlijst maken*. <https://www.scribbr.nl/scriptie-structuur/figuren-en-tabellenlijst-in-je-scriptie/>. Amsterdam, 2021. Datum van raadpleging: 1 maart 2021.

SCRIBBR, *Sluit je scriptie af met een goede conclusie*. <https://www.scribbr.nl/scriptie-structuur/conclusie-scriptie/>. Amsterdam, 2021. Datum van raadpleging: 08 maart 2021.

TUI, *Workation*. <https://www.tui.be/nl/workation>. Brussel, 2020. Datum van raadpleging: 15 november 2020.

VEILIG AAN DE SLAG, *Hoe pak je telewerken best aan*. <https://www.veiligaandeslag.be/artikels/hoe-pak-je-telewerken-best-aan>. Kortrijk, 2020. Datum van raadpleging: 24 december 2020.

VLAANDEREN, *Speed pedelec*. <https://www.vlaanderen.be/speedpedelec>. Brussel, 2021. Datum van raadpleging: 24 december 2020.

VOKA, *Homepagina*. <https://www.voka.be/> Brussel, 2021. Datum van raadpleging: 1 oktober 2020.

VOKA, *Een geslaagd thuiswerkbeleid*. <https://www.voka.be/activiteiten/een-geslaagd-thuiswerkbeleid>. Brussel, 2021. Datum van raadpleging: 24 december 2020.

VOKA, *Een policy voor thuiswerk*. <https://www.voka.be/activiteiten/een-policy-voor-thuiswerk>. Brussel, 2021. Datum van raadpleging: 24 december 2020.

VOKA, *Kameracademie*. <https://www.voka.be/limburg/kameracademie>. Brussel, 2021. Datum van raadpleging: 24 december 2020.

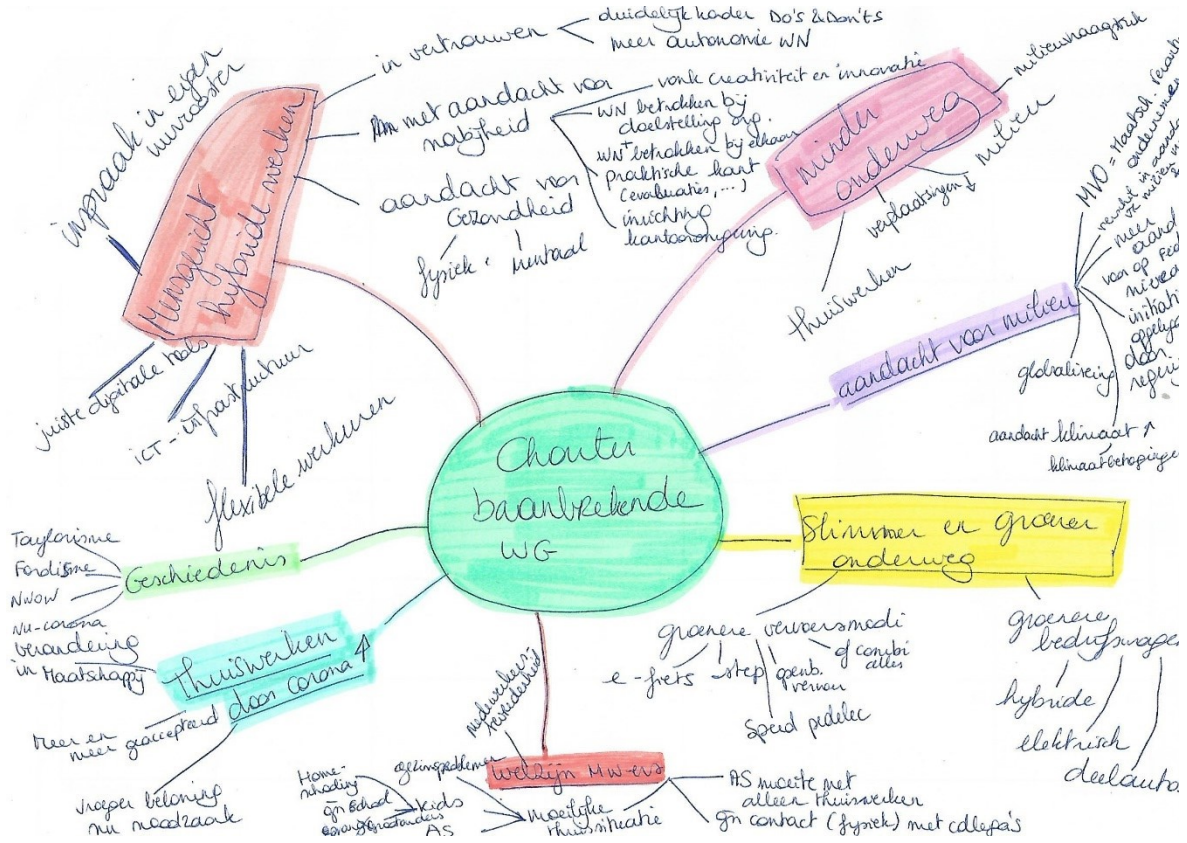
VOKA, *Kantoren*. <https://www.voka.be/vlaams-brabant/kantoren>. Brussel, 2021. Datum van raadpleging: 24 december 2020.

VOKA, *Virtual reality meetings een nieuwe realiteit*. <https://www.voka.be/nieuws/virtual-reality-meetings-een-nieuwe-realiteit>. Brussel, 2021. Datum van raadpleging: 24 december 2020.

WIKIPEDIA, *VOKA betekenis*. [https://nl.wikipedia.org/wiki/Voka_\(werkgeversorganisatie\)#:~:text=Voka%20is%20een%20letterwoord%20dat,van%20koophandel%20in%20Alle%20sectoren](https://nl.wikipedia.org/wiki/Voka_(werkgeversorganisatie)#:~:text=Voka%20is%20een%20letterwoord%20dat,van%20koophandel%20in%20Alle%20sectoren). S.l., 2020. Datum van raadpleging: 1 oktober 2020.

14 Bijlagen

14.1 Mindmap



14.2 Vragenlijst survey

1. Algemene gegevens:

- Geslacht:
 - Man
 - Vrouw
 - Zeg ik liever niet
- Leeftijd:
 - Jonger dan 19
 - 20-39
 - 40-59
 - 60 of ouder
 - Zeg ik liever niet
- Gezinssituatie
 - Alleenstaande
 - Alleenstaande met kind(eren)
 - Gezin met kind(eren)
 - Gezin zonder kind(eren)
- Afdeling
 - Leuven
 - Vilvoorde

In maart 2020 werden we plots geconfronteerd met een eerste lockdown. Onvoorbereid moesten we allemaal van thuis uit werken.

2.

- Hoe heb je dit onvoorbereid, verplicht thuis werken ervaren op vlak van de werkinstrumenten (1 = zeer ontevreden, 10 = Zeer tevreden):
 - Verbinding maken via internet met het kantoor (1-10)
 - Telefoon (1-10)
 - Het functioneren van je werk GSM (1-10)
 - Het functioneren van je werk laptop (1-10)
 - Vaste PC (1-10)
 - De organisatie van je eigen leven (als alleenstaande of als lid van een gezin met of zonder kinderen) (1-10)
 - Je werkplanning (1-10)
 - Het wegvallen van het sociaal contact met collega's en klanten (1-10)
- Hoe heb je VOKA Vlaams-Brabant, als werkgever, in deze verplichte lockdown ervaren op vlak van (1 = zeer ontevreden, 10 = Zeer tevreden):
 - Het aanbieden van de nodige werkinstrumenten om aan thuiswerk te kunnen doen (1-10)
 - De communicatie naar de medewerkers toe (1-10)
 - De duidelijkheid in communicatie rond maatregelen van Corona (1-10)
 - Het informeren naar je fysieke welzijn (1-10)
 - Het informeren naar je psychische welzijn (1-10)

- Het vervangen van sociale contacten op kantoor, door bijvoorbeeld meetings via Teams te organiseren, om elkaar toch te zien vanop afstand (1-10)
 - Het vertrouwen dat je kreeg van VOKA Vlaams-Brabant om te kunnen thuiswerken (1-10)
3. Moest je na Corona je werkplek kunnen herorganiseren, voor welke optie zou je dan kiezen:
- Full time terug op kantoor
 - Één dag per week thuiswerken, de andere dagen op kantoor
 - Twee dagen per week thuiswerken, de andere dagen op kantoor
 - Drie dagen per week thuiswerken, de andere dagen op kantoor
4. Wat zouden volgens jou de reden(en) kunnen zijn om terug full time op kantoor te komen? (Meerdere antwoorden zijn mogelijk)
- Sociale contacten onderhouden met collega's en klanten
 - Het is gemakkelijker om te communiceren met elkaar en met klanten
 - Het is een beter uitgeruste werkplek dan thuis
 - Makkelijkere toegang tot documenten
 - Makkelijkere toegang tot alle materialen die je nodig hebt om te werken
 - Beter WIFI
 - Beter voor mijn concentratie
 - Andere:
5. Wat zou je graag behouden, invoeren of verwijderen na de corona crisis?
- Online meetings organiseren (behouden) of (invoeren) of (verwijderen)
 - Elke ochtend een online briefing per team of afdeling waarin er gekeken wordt naar hoe het met iedereen gaat en eventueel een kort spelletje/korte quiz kan gespeeld worden om het sociaal contact te behouden (behouden) of (invoeren) of (verwijderen)
 - Digitale drinks organiseren voor medewerkers en klanten (behouden) of (invoeren) of (verwijderen)
 - Digitale opleidingen organiseren voor medewerker en klanten (behouden) of (invoeren) of (verwijderen)
 - Andere:
6. Vind je het nuttig om online professioneel te overleggen?
- Ja, en in welke frequentie is dit noodzakelijk om te doen?
 - Dagelijks
 - Wekelijks
 - Maandelijks
 - Nee
7. Vind je het nuttig om online privé te overleggen met je collega's?
- Ja, en in welke frequentie is dit noodzakelijk om te doen?
 - Dagelijks
 - Wekelijks
 - Maandelijks
 - Nee
8. Welke van volgende voorstellen zou je graag ingevoerd zien worden?
- Op regelmatige basis een online teambuildingactiviteit met alle medewerkers, waar er tijd is voor een spelletje of een quiz (Ja)/(Nee)

- Wandelvergaderingen (Ja)/(Nee)
- Een uur 's middags waarbinnen er geen afspraken of telefoons kunnen komen (bijvoorbeeld: tussen 12.00 uur en 13.00 uur komen er geen telefoons of meetings) (Ja)/(Nee)
- Een eind uur van je dag (bijvoorbeeld: na 18.00 uur is niemand nog bereikbaar) (Ja)/(Nee)
- Workation (= vanop vakantie in Europa werken)
- Eigen voorstel:

VOKA Vlaams-Brabant ondertekende het charter baanbrekende werkgever. In dit Charter zijn er drie centrale pijlers waarrond gewerkt wordt. Een eerste pijler is het 'Mensgericht hybride werken'. Door de ondertekening van het Charter wil VOKA Vlaams-Brabant zich engageren om ook werk te maken van hybride werken. Dit is een nieuwe vorm van werken, waarbij de werknemer de keuze heeft om te werken op kantoor, van thuis uit of telewerk te doen vanop een derde locatie (bijvoorbeeld: in een lege kantoorruimte van een ander bedrijf of in een internetcafé, ...). De volgende vragen zullen focussen op deze pijler van het Charter.

9. Spreekt het hybride werken je aan?

- Ja
- Nee
- Afhankelijk van de opties die aangeboden worden
- Geen mening

10. In welke mate is ... voor mij belangrijk in hybride werken? (1 = vind ik niet belangrijk, 10 = vind ik zeer belangrijk)

- Ruimte om je werk zelf te organiseren
- Aanpassing van reistijd van thuis naar het werk en omgekeerd
- Milieubewust werken
- Ruimte voor de organisatie van mijn privéleven
- De balans vinden tussen werk en privé
- Ruimte voor sporten en ontspanning

11. Welk effect heeft hybride werken, volgens jou, op de planning van je werk?

- Ik heb te weinig tijd om mijn taken af te krijgen
- Ik heb even veel tijd nodig om mijn taken af te krijgen, als wanneer ik op kantoor zou werken
- Ik heb te veel tijd om mijn taken af te krijgen
- Ik heb voldoende tijd om mijn taken af te krijgen

12. Welke optie van hybride werken spreekt jou het meeste aan?

- Van thuis uit werken
- Telewerken op een derde locatie (bijvoorbeeld: een vrije kantoorruimte in een ander bedrijf, in een internetcafé, ...)
- Werken op kantoor in Leuven
- Werken op kantoor in Vilvoorde
- Werken in een co-working space (met verschillende collega's in dezelfde ruimte, met voldoende afstand om veilig te werken)

13. Waar bevindt zich jouw thuiswerk plek?

- In een apart bureau
- In een andere, afgesloten ruimte van het huis
- In een andere, niet afgesloten ruimte van het huis

- Andere:

14. Voorziet VOKA Vlaams-Brabant voldoende in faciliteiten en middelen om hybride te werken?

- Toegang tot het netwerk/internet (Ja)/(Nee)
- Toegang tot de software waarmee je moet werken (Ja)/(Nee)
- Toegang tot de mappen of informatie die je nodig hebt om te kunnen werken (Ja)/(Nee)
- Vaste computer of laptop ter beschikking stellen (Ja)/(Nee)
- Werk GSM (Ja)/(Nee)
- Flexibele werkuren (Ja)/(Nee)
- Extra scherm voorzien voor thuiswerk of telewerk (Ja)/(Nee)
- Geluiddempende hoofdtelefoon (Ja)/(Nee)
- Extra extern toetsenbord (Ja)/(Nee)
- Extra externe computermuis (Ja)/(Nee)

15. Krijg je door hybride werken voldoende: (1 = onvoldoende, 10 = voldoende)

- Autonomie
- Verbondenheid met collega's
- Verbondenheid tussen teams
- Verbondenheid binnen teams
- Betrokkenheid bij de doelstellingen van VOKA Vlaams-Brabant
- Betrokkenheid bij de organisatie
- Uitdaging
- Vertrouwen van je werkgever
- Zelfvertrouwen
- Voldoening in je werk
- Het gevoel dat je voor het milieu zorgt

16. Zijn er storingen of zaken die hybride werken moeilijk zouden maken voor jou?

- Ja, en welke dan? (Meerdere antwoorden zijn mogelijk)
 - (Renovatie-)werken in huis, op kantoor of op de derde locatie
 - Wegenwerken voor het huis, voor het kantoor of voor de derde locatie
 - Derden/andere personen aanwezig in huis, op kantoor of op de derde locatie
 - Luide huishoudapparaten in huis, op kantoor of op de derde locatie
 - Het zien liggen van huishoudelijk werk
 - Geen aparte of afgesloten ruimte om te werken in huis, op kantoor of op de derde locatie
 - Prikkelers die je afleiding bezorgen (bijvoorbeeld: radio die speelt, televisie die speelt, een klok die tikt, ...)
 - Andere:
- Nee

17. Wat zou er voor jou essentieel zijn bij de keuze van je hybride werkplaatsen?

- De duur van de verplaatsing
- De collega's van je team die er eventueel aanwezig zijn
- De aanwezigheid van stille werkruimtes
- De mate waarin je zelf je werk kan plannen op elke locatie
- Met welk vervoersmiddel je naar de locatie of naar het kantoor kan gaan
- Of het goed bereikbaar is via het openbaar vervoer

- Of er veel parkeergelegenheid is
- Kan je er je fiets of step veilig wegzetten
- Andere:

18. Met het hybride werken zou ook het uitzicht en de indeling van het kantoor kunnen veranderen. Hoe ziet het kantoor er volgens jou uit in de toekomst? (Meerdere antwoorden zijn mogelijk)

- Enkel lange tafels waar er meerdere mensen kunnen aan werken, met de nodige afstand van elkaar
- Eilandvorm voor de bureaus
- Bureaus in een U-vorm
- Ronde tafels om aan te zitten
- Afgesloten ruimtes om werk te kunnen doen waarop je geconcentreerd moet zijn
- Andere:

Naast het hybride werken is er in het Charter Baanbrekende Werkgever ook aandacht voor nieuwe mobiliteitsmodi. Twee pijlers van het Charter gaan over mobiliteit, namelijk 'Minder onderweg' en 'Slimmer en groener onderweg'. De volgende vragen focussen op deze twee pijlers.

19. Hoe kom je naar het werk?

- Bedrijfswagen
- Eigen wagen
- Eigen fiets
- Eigen elektrische fiets
- Fiets via de fietsleasing van VOKA
- Elektrische fiets via de fietsleasing van VOKA
- Bus met een busabonnement
- Trein met een treinabonnement
- Via een carpool systeem met collega's
- Via deelwagens, zoals bijvoorbeeld cambio
- Te voet

20. Ken je al de opties in het mobiliteitsaanbod van VOKA?

- Ja, welke ken/kende je al?
 - Bedrijfswagen
 - Fiets via de fietsleasing van VOKA
 - Elektrische fiets via de fietsleasing van VOKA
 - Bus met een busabonnement
 - Trein met een treinabonnement
 - Via een carpool systeem met collega's
 - Te voet
- Nee

21. Van welke mobiliteitsoptie van VOKA zou je graag in de toekomst gebruik maken?

- Bedrijfswagen
- Fiets via de fietsleasing van VOKA
- Elektrische fiets via de fietsleasing van VOKA
- Bus met een busabonnement
- Trein met een treinabonnement
- Via een carpool systeem met collega's

- Te voet

22. Wat mis je nog in het mobiliteitsaanbod van VOKA?

- Meer groenere wagens die beter zijn voor het milieu
- Meer elektrische wagens
- Een step
- Een elektrische step
- Een speed pedelec (= een elektrische fiets met snelheden tot 45 km/uur)
- Een vouwfiets
- Gebruik maken van deelwagens, zoals bijvoorbeeld cambio
- Andere:

23. Stel dat er een richtlijnennota of een afsprakennota komt rond hybride werken en nieuwe mobiliteitsmodi, wat mag daar volgens jou dan zeker niet in ontbreken?

(Meerdere antwoorden mogelijk)

- De te presteren werkuren
- Glijdende uren
- Begrenzing van de werkuren
- Het aantal dagen dat je werkt van thuis uit
- Het aantal dagen dat je werkt vanop een derde locatie
- Het aantal dagen dat je werkt vanop kantoor
- Wat is er (niet) toegelaten bij het werken van thuis uit of vanop de derde locatie?
- Wie je kan contacteren als er iets fout loopt (bijvoorbeeld: computerproblemen, autopech, ...)
- De plaats, het adres van waar er gewerkt kan worden (dus voor de drie locaties)
- Hoe de verplaatsingen van thuis uit naar het kantoor of de derde locatie zullen gebeuren
- Andere:

Het thuiswerken werd voor de Coronacrisis opgenomen in het arbeidsreglement van VOKA Vlaams-Brabant. Door de ondertekening van het charter baanbrekende werkgever, voorziet VOKA mogelijks een aanpassing aan de regeling rond thuiswerk, door de invoering van het hybride werken en de nieuwe mobiliteit modi.

24. Maar hoe zou je deze aanpassing graag zelf te weten komen?

- Via een e-mail met de belangrijkste veranderingen en nadien de aanpassing/uitbreiding van het arbeidsreglement die ondertekend zal worden
- Via een aparte policy met daarin de 'wat wel te doen en de wat niet te doen' die voor iedereen wordt opgesteld en ondertekend zal worden
- Via een folder ter kennisgeving en nadien een aanpassing/uitbreiding van het arbeidsreglement dat ondertekend zal worden
- Via een presentatie met uitleg van de personeelsverantwoordelijke
- Via een mededeling op het intranet
- Andere:

25. Is er nog iets dat je wenst toe te voegen?

- Ja:
- Nee

14.3 Interview uitgeschreven met Ruben Van Goethem (Jobat)

Interview met Van Goethem Ruben – Woensdag 23-12-2020 om 17:00 uur.
(Totale duur van het interview: 11:35 min)

Start om 17:00 uur.

Telefoon belt.

VGR: "Hallo met Ruben."

HVB: "Ja, dag meneer, u spreekt met Hannelore Van Biesbroeck."

VGR: "Dag Hannelore."

HVB: "Uhm, ja, ik mocht u bellen vandaag voor uhm wat vraagjes te stellen rond het charter Baanbrekende werkgever."

VGR: "Ah ja oké."

HVB: "Past het vandaag nog steeds?"

VGR: "Ja, ik weet het al." "Ja, ja, ja, het past."

HVB: "Ja, uhm, heeft u er bezwaar tegen dat ik dit gesprek zou opnemen?"

VGR: "Nee, nee, hoor, doe maar."

HVB: "Oké, goed. Uhm, ja, ik had gewoon nog een paar vraagjes rond het charter zelf. Maar ook wat dat u functie net was bij Jobat."

VGR: Ja, uhm, bij Jobat ben ik uhm ben ik verantwoordelijk voor product en voor marketing."

HVB: "Ja."

VGR "Product is dus het aanbod dat we in de markt zetten, richting HR-professionals rond rekrutering, employer branding en jobbeurzen."

HVB: "Mmm."

VGR: "Uhm en marketing, ja, dat is Uhm, het merk dat wij zowel naar B2C en naar kandidaten zeg maar als richting HR uitbouwen."

HVB: "Ja, oké. Uhm en wat was eigenlijk uw functie of uw rol bij het tot stand brengen van het charter?"

VGR: "Ik heb alles gedaan (lacht)."

HVB: "Ah, oké (lacht)".

VGR: "Nee, nee, uhm, uhm, maar wel redelijk veel. Het is eigenlijk begonnen, uhm bij ja, hoe moet ik het zeggen? Uhm, je moet maar zeggen als het niet interessant is wat ik vertel dan. Maar het is eigenlijk begonnen met een samenwerking met AMS (Antwerp Management school). Waarbij we een mobiliteitskompas gebouwd hebben. Uhm, dat staat trouwens ook op de site van Jobat het is daar ook te vinden. En toen kwamen we bij De Lijn terecht uhm, omdat we nog wel sponsors zochten voor dat mobiliteitskompas. En zij hebben ons eigenlijk gezegd van, ja, wij willen daar eigenlijk wel... met het thema mobiliteit zouden wij eigenlijk nog wel verder willen gaan. Eigenlijk hebben zij ons wat gechallenged om daar verder over na te denken."

HVB: "Ja."

VGR: "En zo zijn we bij iets van een charter gekomen. Uhm en toen zaten we ook al redelijk ver in Corona en dan was het ook logisch dat we, ja, dat we dat charter opengebrouwen hebben. Uhm en dat we daar ook alles van hybride werken aan toegevoegd hebben om die menselijke component ook mee te nemen."

HVB: "Ja, dus het was effectief eerst vooral gericht op de mobiliteit?"

VGR: "Ja."

HVB: "Ja."

VGR: "Het is wel gebaseerd, uhm, ook voor mobiliteitskompas, op een paper van AMS."

HVB: "Ja."

VGR: "Uhm, getiteld: 'De menselijke kant van mobiliteit' dus, die menselijke factor uhm, zat daar wel van in het begin in. Nog voor het traject met De Lijn."

HVB: "Ja."

VGR: Uhm, dus ook uhm, naast de objectieve parameters, zoals woon-werkverkeer zat daar meteen ook al de subjectieve parameters hé, van hoe ervaren mensen hun traject en hoe ervaren mensen uhm, ja, ook de flexibiliteit die ze krijgen van hun werkgever. Dat zat daar wel al van in het begin in."

HVB: "Ja, oké. Ja, ik heb gelezen, want ik ben nu dus bezig met een bachelorproef voor VOKA Vlaams-Brabant, uhm."

VGR: "Ja."

HVB: "Die zou focussen op hybride werken en hoe dat VOKA daarop kan inspelen. En ook uhm, voor de nieuwe mobiliteitsmodi uhm te voorzien. Uhm, en zij hebben nu ook ingetekend op het charter."

VGR: "Ah ja? Sinds wanneer?"

HVB: "Uhm, dat gaat iets nadat de goedkeuring gekomen is op mijn school, geweest zijn. Dus dat gaat ergens oktober – november geweest zijn."

VGR: "Oké. Super."

HVB: "Wel VOKA Vlaams-Brabant, hé."

VGR: "Ah ja ja ja, dat zegt mij iets."

HVB: "Ja, uhm, maar als ik het goed verstaan heb, bestaat het charter eigenlijk uit drie stukken."

VGR: "Ja."

HVB: "Hé, dus mobiliteit, euhm, het hybride werken en ook de welzijn of het welzijn van de medewerkers."

VGR: "Wel, uhm, ja, de drie pijlers zijn eigenlijk en ze staan trouwens op de site baanbrekendewerkgever.be. Uhm, het is minder onderweg, dat was een beetje de consensus van ja, het eerste wat we moeten doen is allemaal minder onderweg zijn, dus meer thuiswerken. Uhm, maar even goed onder minder onderweg valt ook locatiemanagement. Dus ervoor zorgen, toch zeker als je een groot bedrijf bent, dat je

verschillende satelliet kantoren hebt of verschillende hubs waarop je kan werken. Dus dat is eigenlijk minder onderweg."

HVB: "Mmm."

VGR: "Uhm, het tweede is dan slimmer en groener onderweg, hé. Als je dan toch een verplaatsing moet maken, uhm, kijk dan naar alternatieve vervoersmodi. Uhm, en als je dan toch voor de wagen moet kiezen, kijk dan vooral naar de groenere wagens."

HVB: "Ja."

VGR: "Dat is eigenlijk slimmer en groener. En dan de derde pijler is dan mensgericht hybride werken."

HVB: "Ja."

VGR: "En da's, ja, een vrij ruime component. Waar dat... die vertrouwen en autonomie heel centraal stellen. Uhm, maar waar het ook gaat over 'hoe creëer ik betrokkenheid, uhm, tussen medewerkers en het bedrijf?' als er nog altijd veel van thuis wordt gewerkt. 'Hoe creëer ik verbondenheid tussen collega's?' om te zorgen dat er een teamsfeer ook ontstaat."

HVB: "Ja, mmm."

VGR: "Uhm, wat zit daar nog onder? Daar zit, ja, wat betekent dit voor een leidinggevende uhm, als zijn medewerkers heel verspreid zitten? Hoe zorgt hij dat er toch nog wat cohesie is? Dat soort zaken zitten allemaal onder mensgericht hybride werken."

HVB: "Ja, oké. Uhm, dan had ik eigenlijk nog... Ja, eigenlijk heeft u dat al een beetje gezegd, hé, maar wat was dus specifiek de reden dat De Lijn, AMS en dat jullie daar zijn ingestapt? Dat was eigenlijk die paper?"

VGR: "Uhm, de reden waarom dat die drie partijen... Eigenlijk heeft ieder zijn eigen goede reden om daar als partner achter dat charter te gaan staan. Vanuit Jobat is dat eigenlijk, ja, onze merkpositionering als Jobat is uhm, allé, onze baseline is: Go for happy. En eigenlijk zit daar een soort van essentie achter en dat is empower every Belgian to be happy at work. Uhm, dus dat is een beetje de missie van het merk Jobat."

HVB: "Ja."

VGR: "Uhm, en ja dat charter past daar natuurlijk uhm, bij. En, uhm, AMS, ja, dat past binnen hun expertisedomein uhm, uhm van AMS. Expertisecentrum uhm, next generation work, heet dat bij hen. Uhm, dus dat past daar volledig in hun plaatje. En dan voor De Lijn, ja. De Lijn wil zich eigenlijk uhm, in de komende jaren, veel meer uhm, gaan profileren als een uhm, maatschappij die, ja, breed nadenkt over mobiliteit en niet enkel puur een openbare vervoersmaatschappij zijn, maar mee, ja, mee trekken aan de problematiek van mobiliteit in de brede zin van het woord."

HVB: "Ja."

VGR: "En dus in dat opzicht was het voor hen ook relevant."

HVB: "Ja, want ik was gaan kijken, er zijn heel veel, allé, dat lijkt mij toch, dat er heel veel nieuwe bedrijven zijn ingetekend op korte tijd."

VGR: "Ja, wel, ze blijven wel klikken. Ik blijf wel elke week aanvragen krijgen."

HVB: "Ja."

VGR: "Dus er is ook wel... Ze beïnvloeden elkaar ook wel een beetje."

HVB: "Het leeft ook wel meer nu met de Corona natuurlijk. Ik uhm..."

VGR: "Ja, zeker dat mensgericht, hé. Allé, er is duidelijk iets veranderd. Uhm, hoe dat uhm, organisaties naar hun mensen kijken en naar thuiswerken kijken. En naar mobiliteit kijken. Maar toch vooral over dat thuiswerken zijn toch de geesten een klein beetje veranderd de laatste maanden en iedereen beseft wel dat we niet meer teruggaan naar uhm, de tijd van voor de Coronacrisis."

HVB: "Mmm."

VGR: "Allé, iedereen beseft wel dat we nu, als iedereen gevaccineerd is, hé, iedereen beseft wel dat we weer niet iedereen naar kantoor kunnen sturen elke dag. Mensen gaan dat waarschijnlijk ook niet meer pikken. Uhm."

HVB: "Nee."

VGR: "Uhm..."

HVB: "Ja, ik had eigenlijk nog een vraagje dan. Euhm, ik zit een beetje vast met mijn vragen voor de bachelorproef zelf. En, uhm, nu vroeg ik mij af of er eventueel enquêtes zijn afgenomen naar aanloop van de oprichting van het charter of na het charter, uhm? En dat ik dan eventueel die vragen eens zou mogen zien ter inspiratie gewoon?"

VGR: "Mmm, ja, wel er is niet echt een enquête geweest. Uhm, we hebben ons eigenlijk, uhm, ja, gebaseerd op die paper enerzijds. Uhm, en wat dat we dan gedaan hebben, is we hebben een zes- of zevental bedrijven uhm, rond tafel verzameld, hé. Dat was rond de tafel, begin september, denk ik. En eigenlijk hebben we een eerste draft van dat charter zijn we ... hebben we met hen doorlopen. En zij hebben daar dan commentaar... Allé, dat waren dan echt HR-professionals, uhm, toch met redelijk wat ervaring. En die hebben die tekst, ja, dan eigenlijk wat besproken en kanttekeningen gemaakt. En op basis daarvan hebben we het finale charter geschreven. Maar een echte enquête..."

HVB: "Is er niet geweest."

VGR: "Is er niet aan te pas gekomen, nee."

HVB: "Nee, oké. Uhm, ja, ik heb ook contact opgenomen met AMS en die mevrouw De Prins..."

VGR: "Ja."

HVB: "Uhm, maar zij was nu met vakantie, dus ik hoop dat zij na de vakantie ook nog eventjes tijd heeft, uhm, dan kan ik met haar misschien eens kijken voor die paper."

VGR: "Ja, zij kan... Daar heeft zij natuurlijk ook wel de ervaring voor, hé."

HVB: "Ja. Uhm, goed, dat waren zo een beetje mijn vraagjes. Het is niet al te veel, maar dat helpt mij toch al een heel stuk verder."

VGR: "Super."

HVB: "Uhm, dank u dat u dat heeft willen doen (lacht)."

VGR: "Nee, nee, heel graag gedaan. Veel succes ermee zou ik zeggen."

HVB: "Dank u, ik zal dit ook uitschrijven en ik zal het u doorsturen ter goedkeuring."

VGR: "Ah ja, super. Ja, oké, bedankt."

HVB: "Dank u wel hoor."

VGR: Fijn eindejaar. Dag Hannelore.

HVB: "Dag."

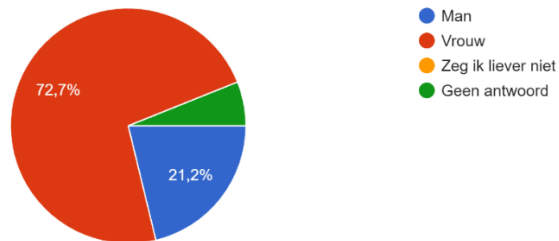
VGR: "Bye Bye."

Einde telefoongesprek om 17:11 uur.

14.4 Resultaten survey

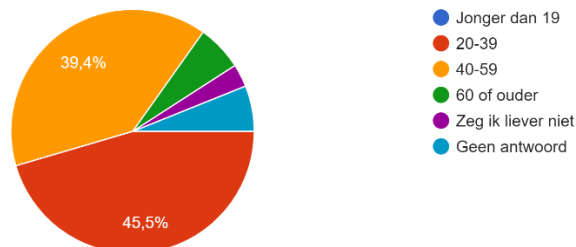
Geslacht

33 antwoorden



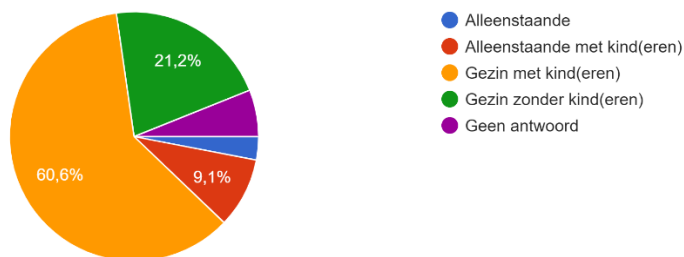
Leeftijd

33 antwoorden



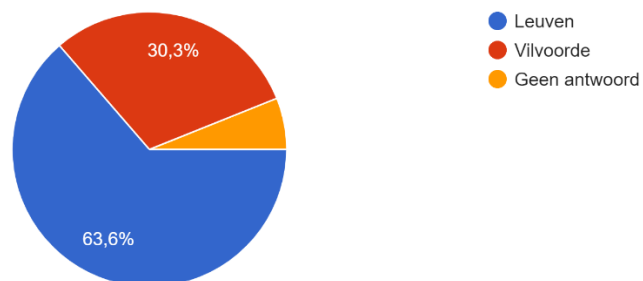
Gezinssituatie

33 antwoorden



Afdeling

33 antwoorden

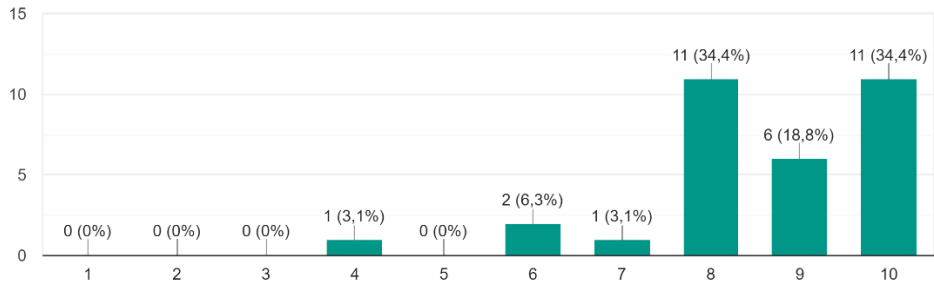


Hoe heb je dit onvoorbereid, verplicht thuis werken ervaren op vlak van de werkinstrumenten

(1 = zeer ontevreden, 10 = Zeer tevreden):

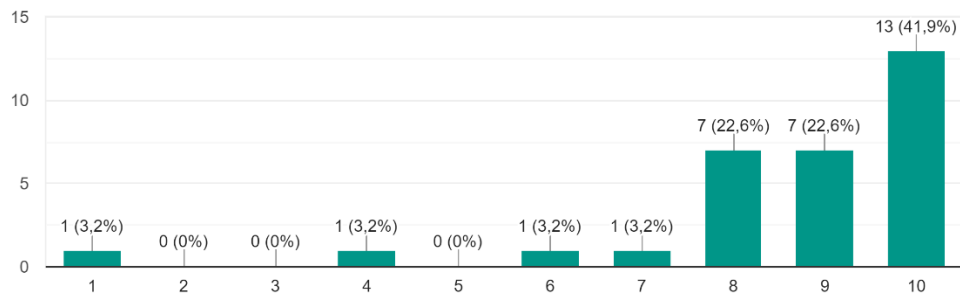
Verbinding maken via internet met het kantoor (1-10)

32 antwoorden



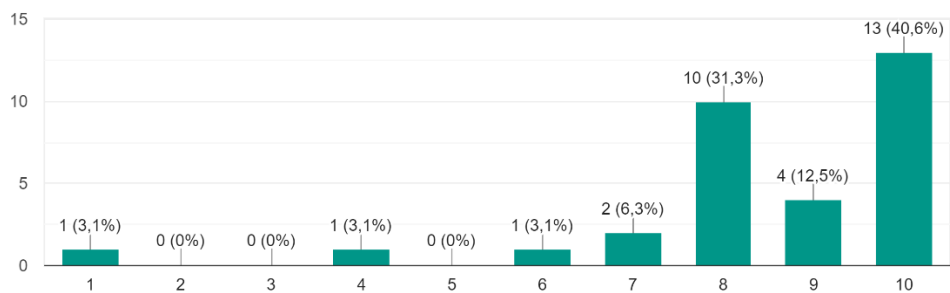
Telefoon (1-10)

31 antwoorden



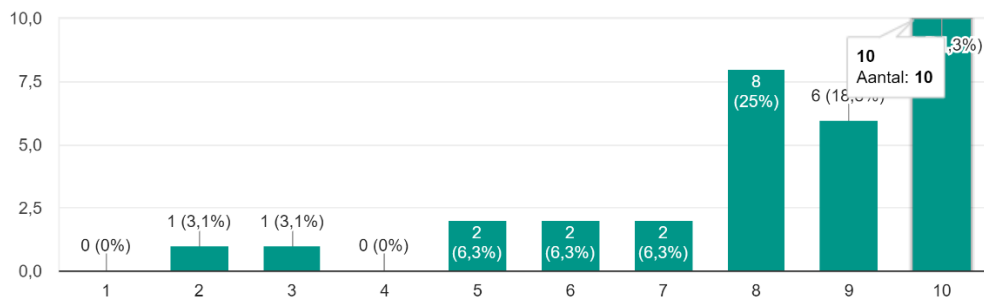
Het functioneren van je werk GSM (1-10)

32 antwoorden



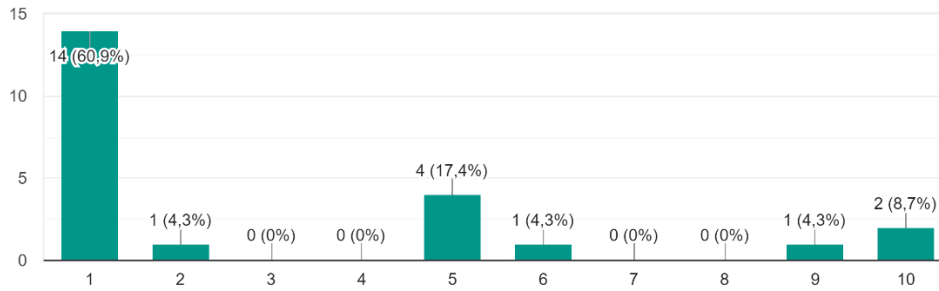
Het functioneren van je werk laptop (1-10)

32 antwoorden



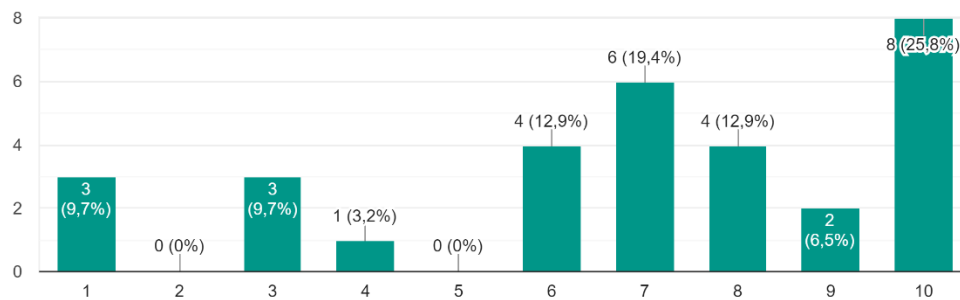
Vaste PC (1-10)

23 antwoorden



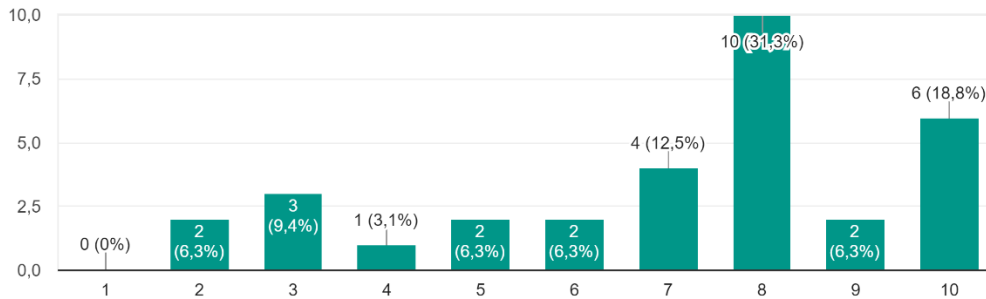
De organisatie van je eigen leven (als alleenstaande of als lid van een gezin met of zonder kinderen) (1-10)

31 antwoorden



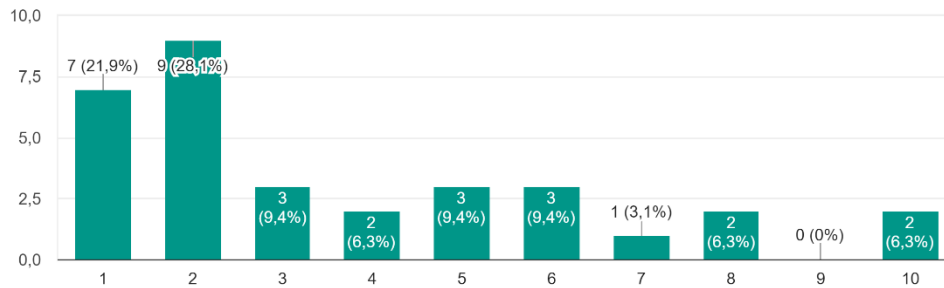
Je werkplanning (1-10)

32 antwoorden



Het wegvallen van het sociaal contact met collega's en klanten (1-10)

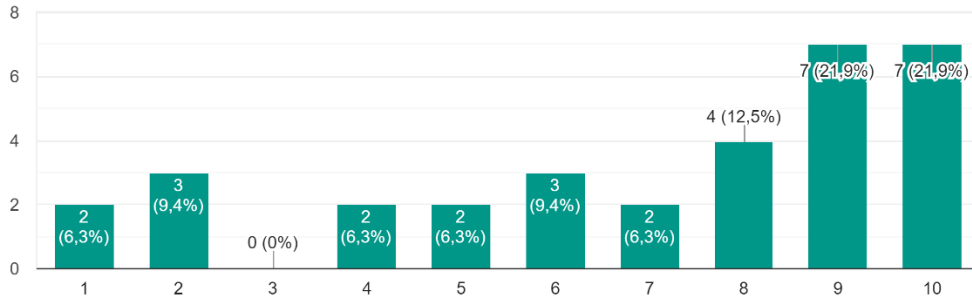
32 antwoorden



Hoe heb je VOKA Vlaams-Brabant, als werkgever, in deze verplichte lockdown ervaren op vlak van (1 = zeer ontevreden, 10 = Zeer tevreden):

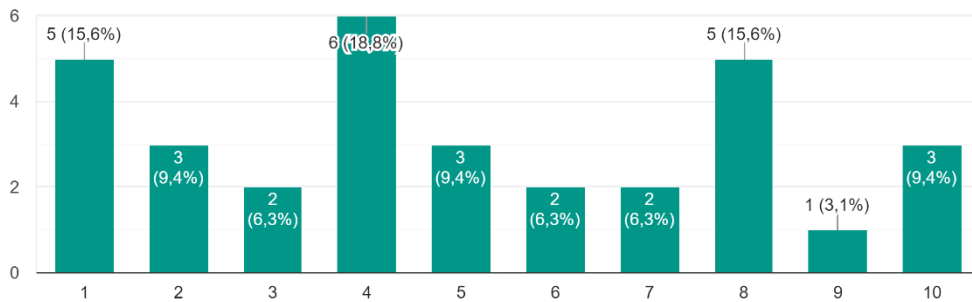
Het aanbieden van de nodige werkinstrumenten om aan thuiswerk te kunnen doen (1-10)

32 antwoorden



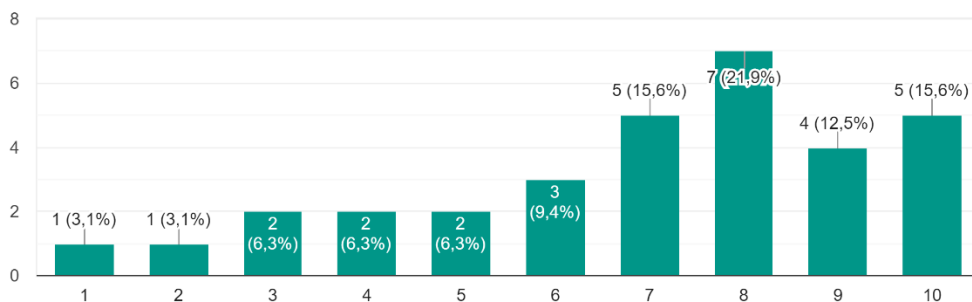
De communicatie naar de medewerkers toe (1-10)

32 antwoorden



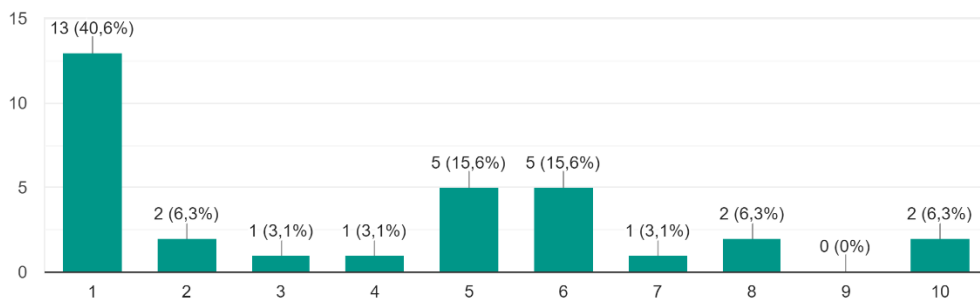
De duidelijkheid in communicatie rond maatregelen van Corona (1-10)

32 antwoorden



Het informeren naar je fysieke welzijn (1-10)

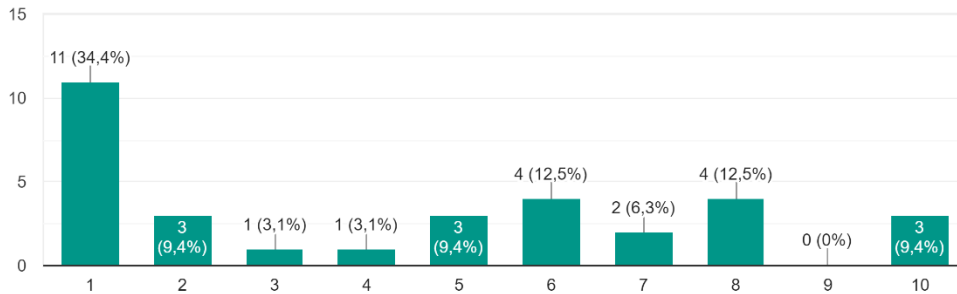
32 antwoorden



Het informeren naar je psychische welzijn (1-10)
 (geen grafiek van, want de vraag werd door niemand beantwoord).

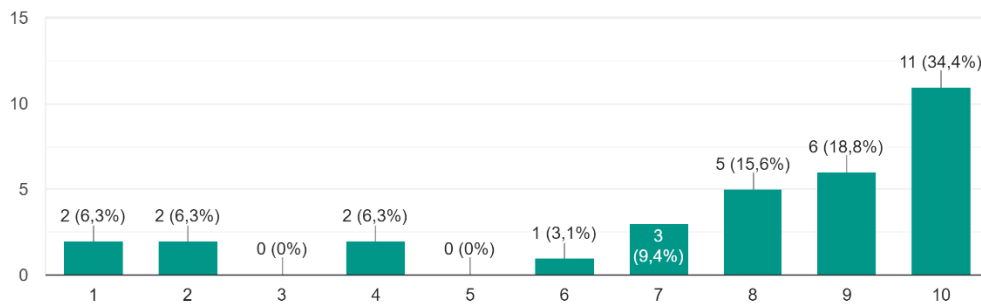
Het vervangen van sociale contacten op kantoor, door bijvoorbeeld meetings via Teams te organiseren, om elkaar toch te zien vanop afstand (1-10)

32 antwoorden



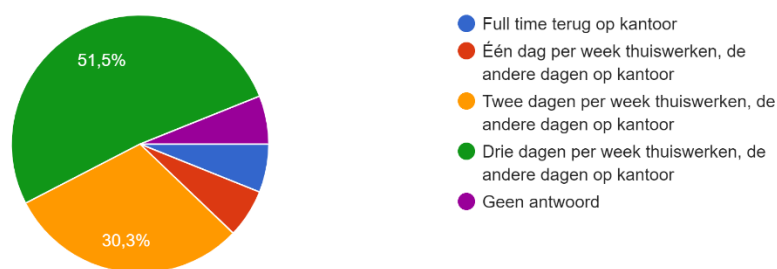
Het vertrouwen dat je kreeg van VOKA Vlaams-Brabant om te kunnen thuiswerken (1-10)

32 antwoorden



Moest je na Corona je werkplek kunnen herorganiseren, voor welke optie zou je dan kiezen

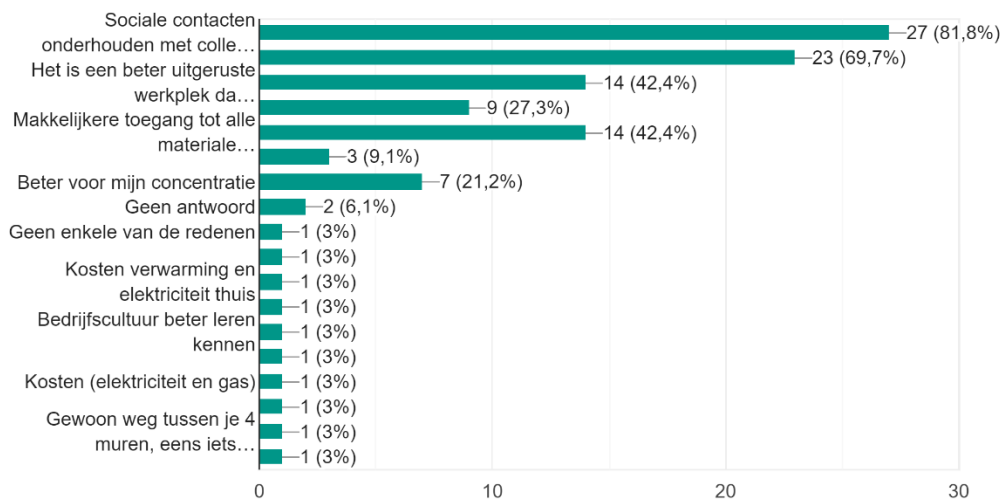
33 antwoorden



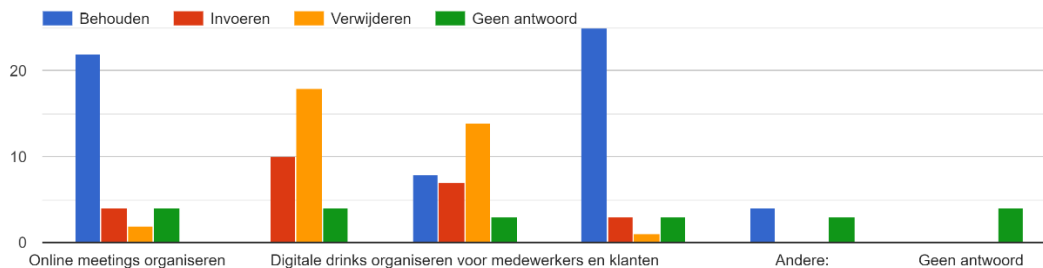
Wat zouden volgens jou de reden(en) kunnen zijn om terug full time op kantoor te komen?

(Meerdere antwoorden zijn mogelijk)

33 antwoorden



Wat zou je graag behouden, invoeren of verwijderen na de corona crisis?



Ander voorstel vorige vraag:

4 antwoorden

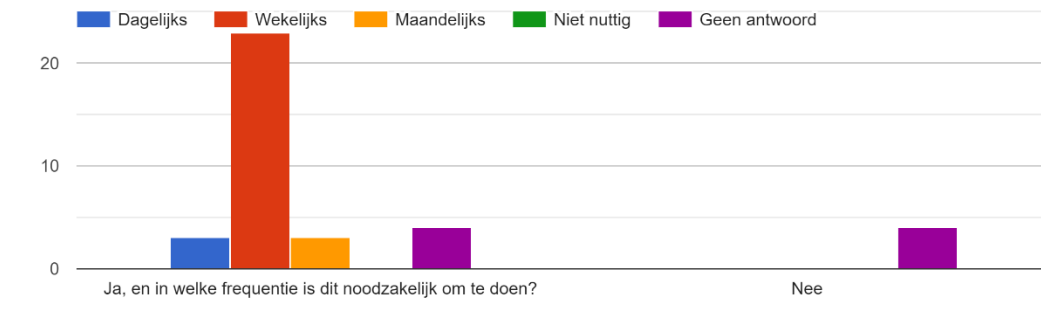
Wandelvergaderingen

Personeelsmeetings afwisselend online behouden en fysiek

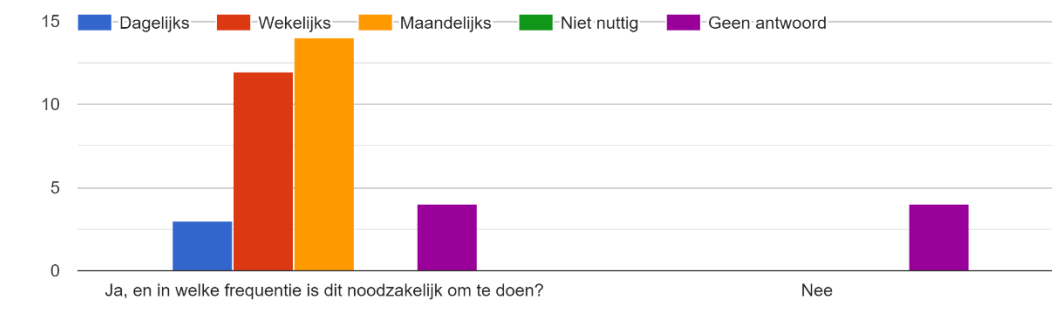
Korte meetings en opleidingen behouden indien langere tijdsduur fysiek ook hybride aanbod is zeker aan de orde.

In plaats van elke ochtend online briefing lijkt wekelijks mij een beter voorstel.

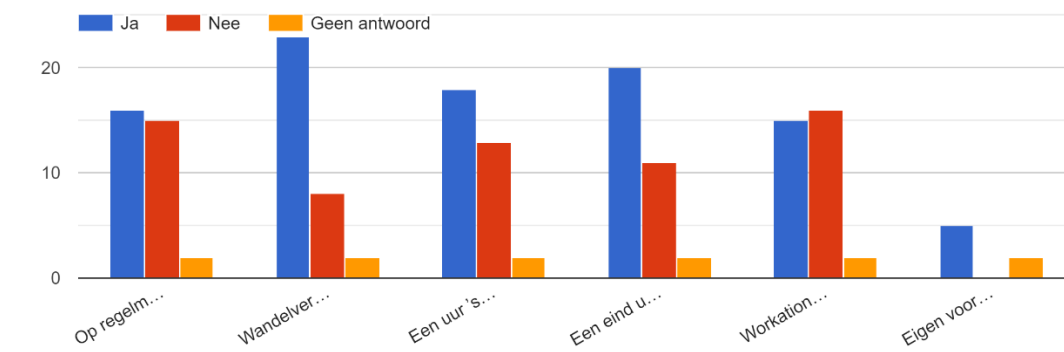
Vind je het nuttig om online professioneel te overleggen?



Vind je het nuttig om online privé te overleggen met je collega's?



Welke van volgende voorstellen zou je graag ingevoerd zien worden?



Eigen voorstel vorige vraag:

5 antwoorden

Respectering vrije dagen, weekends en vakantie collega's, extra teken om aan te geven of je beschikbaar bent voor telefoon/chitchat/juist aan het focussen bent/...

Momenteel zie ik geen ruimte om deze te implementeren aangezien het werk niet gedaan raakt, dus middagen werk ik ook door.

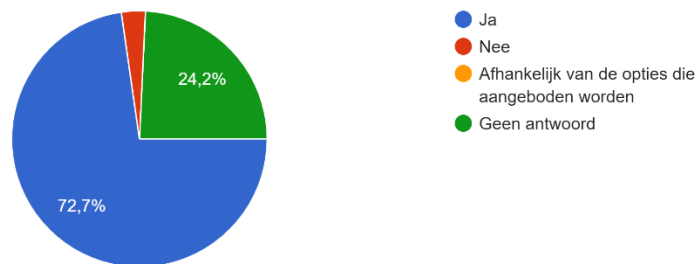
Dat HR regelmatig peilt naar het mentale welzijn van zijn medewerkers individueel, momenteel horen we niets van hen.

Vanuit flex plekken werken, bij ondernemingen, bij bedrijvencentra om brainstorms te doen met andere bedrijven.

Informeel overlegmoment tussen collega's maar geen teambuildingsdag. Bij voorkeur tijdens middag, niet op vrijdag om 16 uur.

Spreekt het hybride werken je aan?

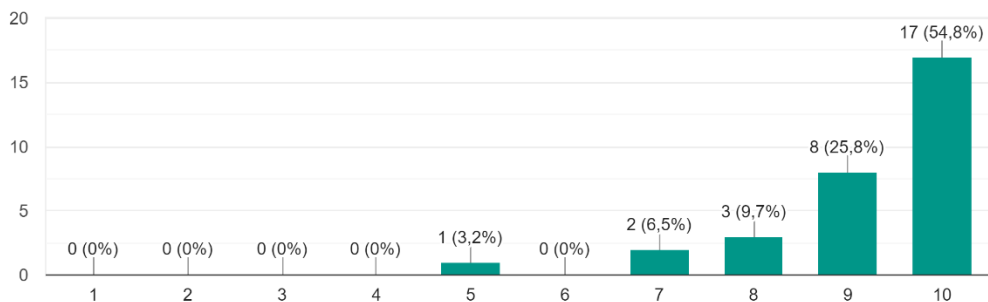
33 antwoorden



In welke mate is ... voor mij belangrijk in hybride werken? (1 = vind ik niet belangrijk, 10 = vind ik zeer belangrijk)

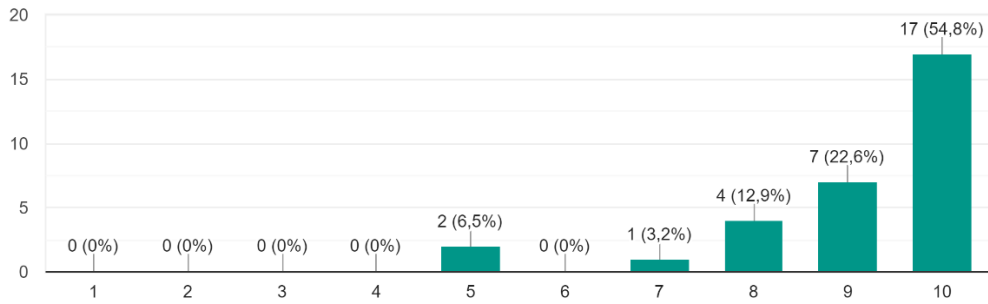
Ruimte om je werk zelf te organiseren

31 antwoorden



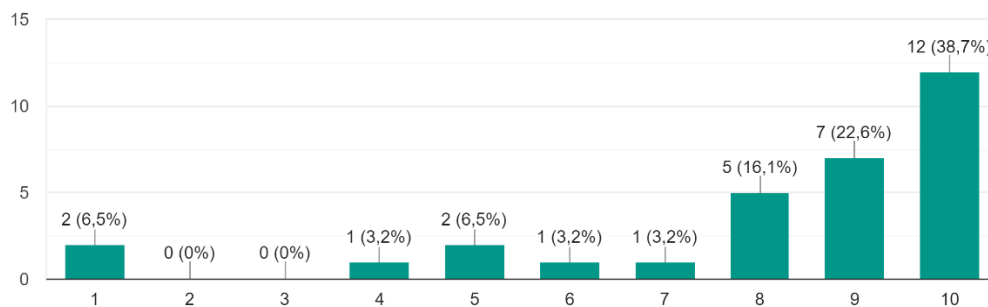
Aanpassing van reistijd van thuis naar het werk en omgekeerd

31 antwoorden



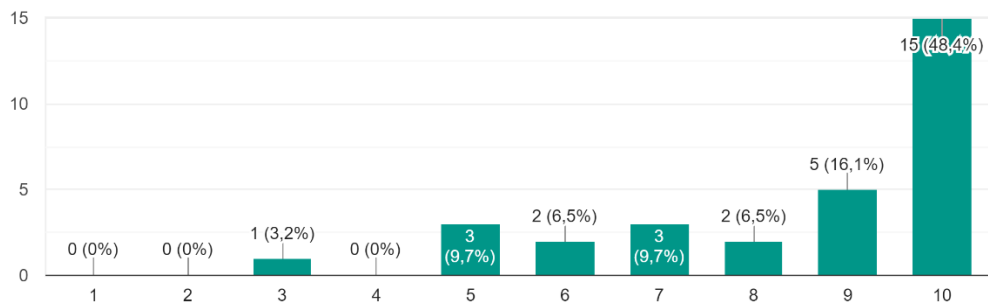
Milieubewust werken

31 antwoorden



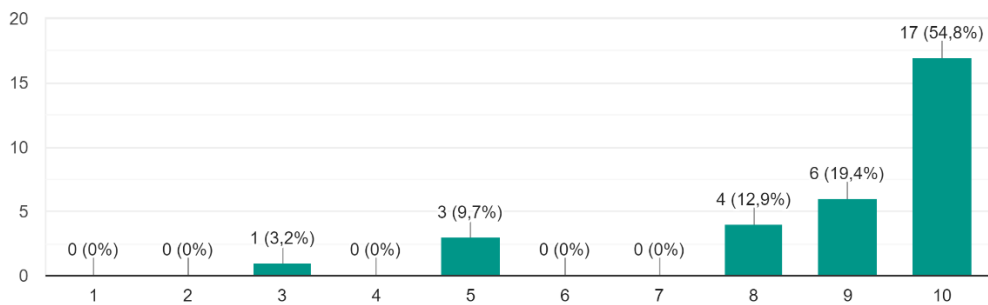
Ruimte voor de organisatie van mijn privéleven

31 antwoorden



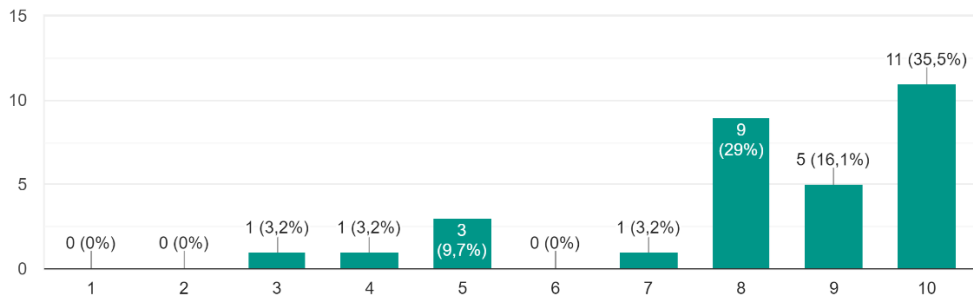
De balans vinden tussen werk en privé

31 antwoorden



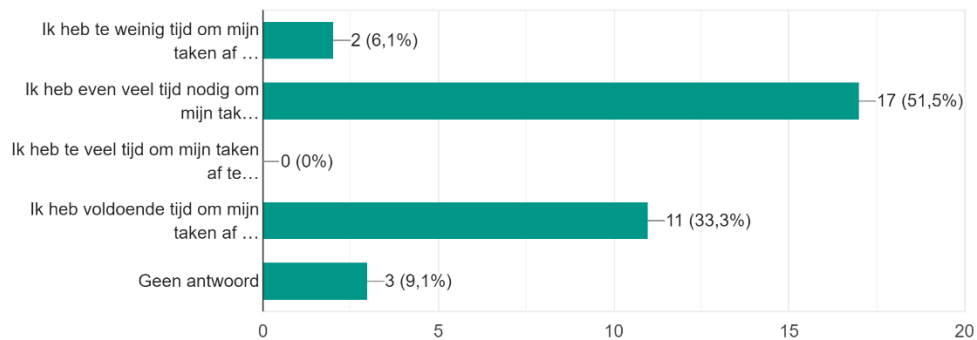
Ruimte voor sporten en ontspanning

31 antwoorden



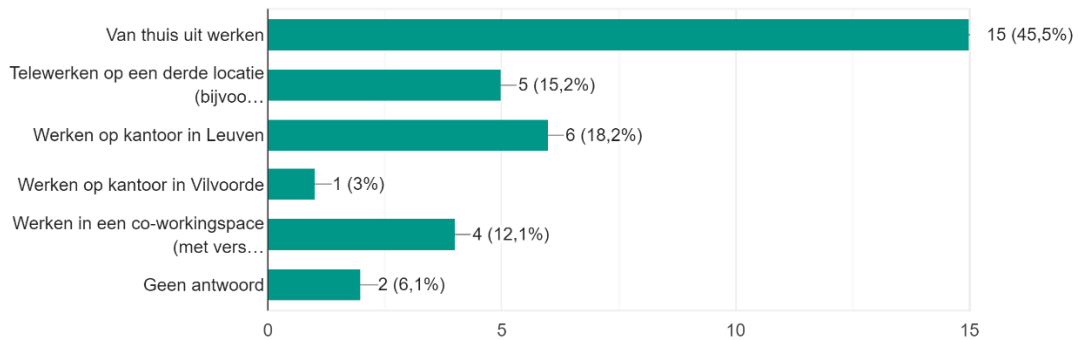
Welk effect heeft hybride werken, volgens jou, op de planning van je werk?

33 antwoorden



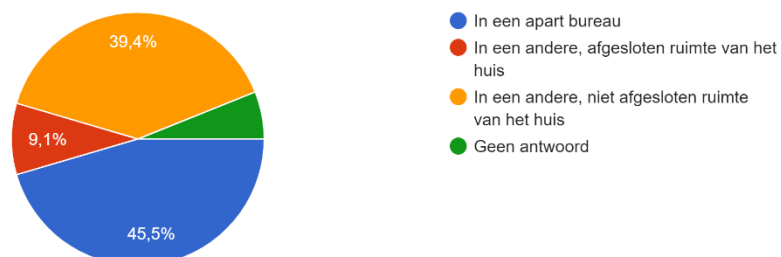
Welke optie van hybride werken spreekt jou het meeste aan?

33 antwoorden

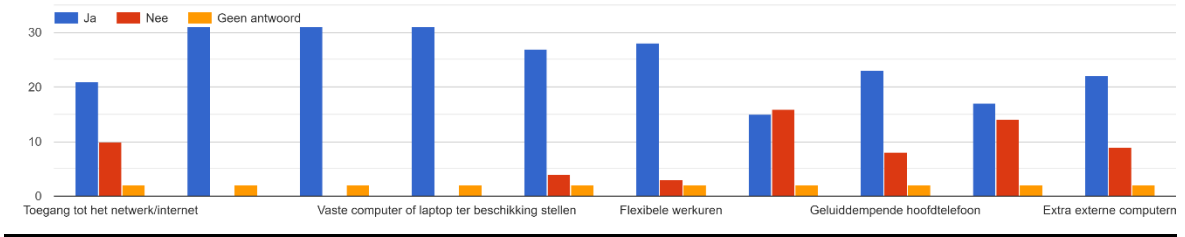


Waar bevindt zich jouw thuiswerk plek?

33 antwoorden



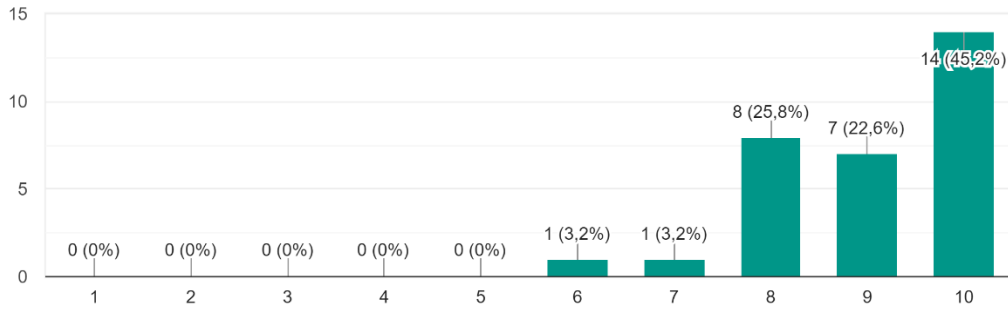
Voorziet VOKA Vlaams-Brabant voldoende in faciliteiten en middelen om hybride te werken?



Krijg je door Hybride werken voldoende: (1 = onvoldoende, 10 = voldoende)

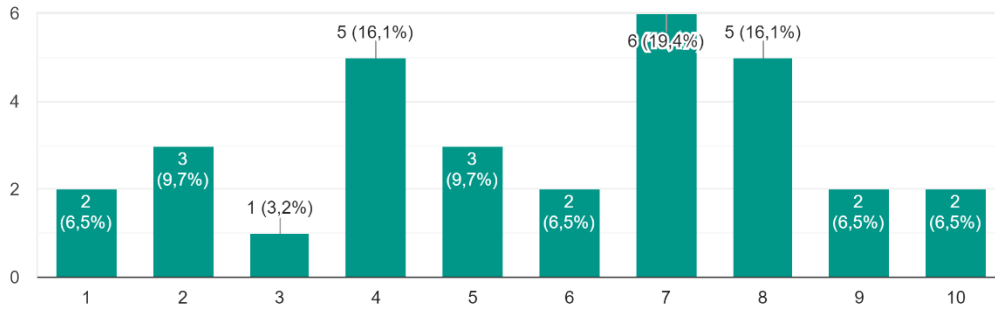
Autonomie

31 antwoorden



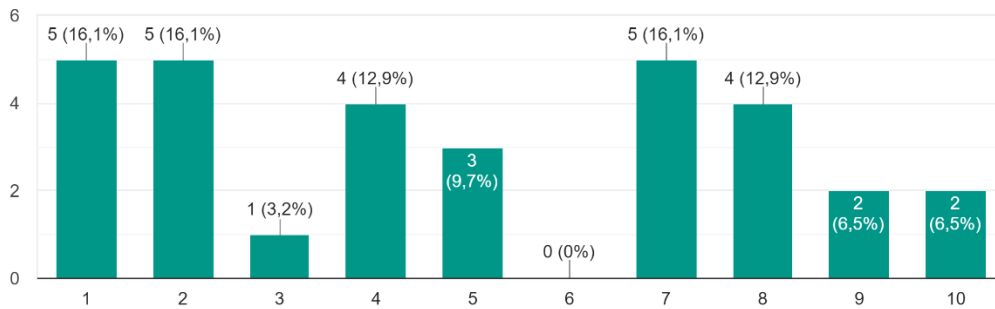
Verbondenheid met collega's

31 antwoorden



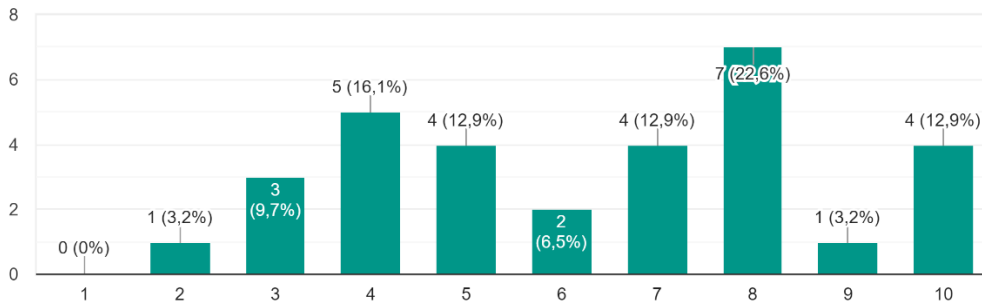
Verbondenheid tussen teams

31 antwoorden



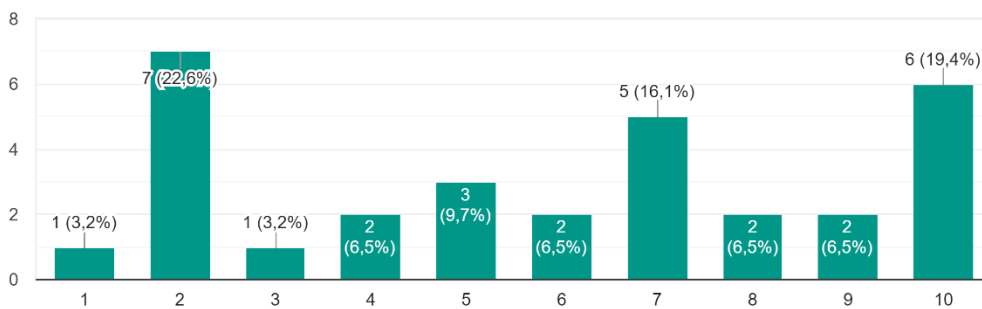
Verbondenheid binnen teams

31 antwoorden



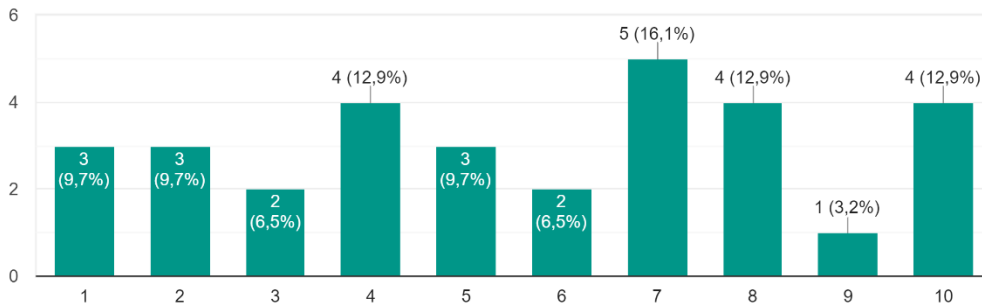
Betrokkenheid bij de doelstellingen van VOKA Vlaams-Brabant

31 antwoorden



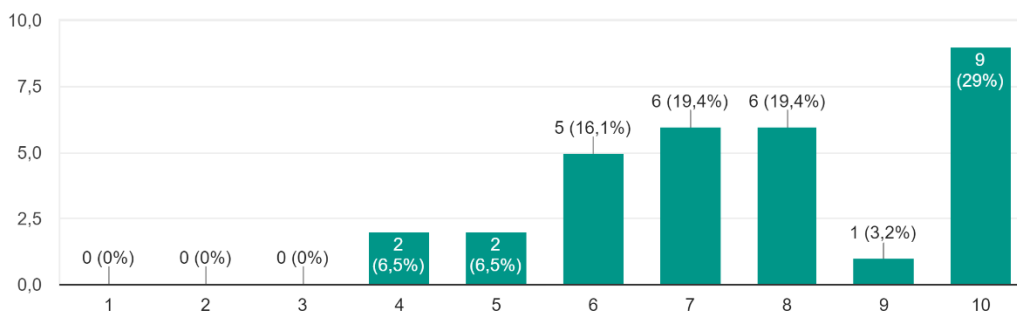
Betrokkenheid bij de organisatie

31 antwoorden



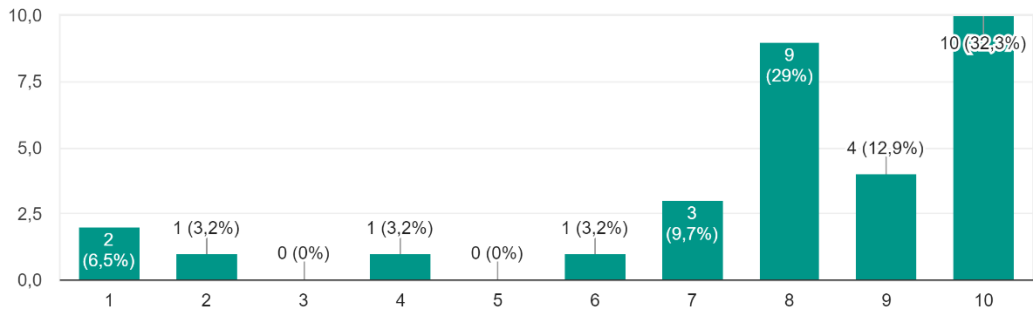
Uitdaging

31 antwoorden



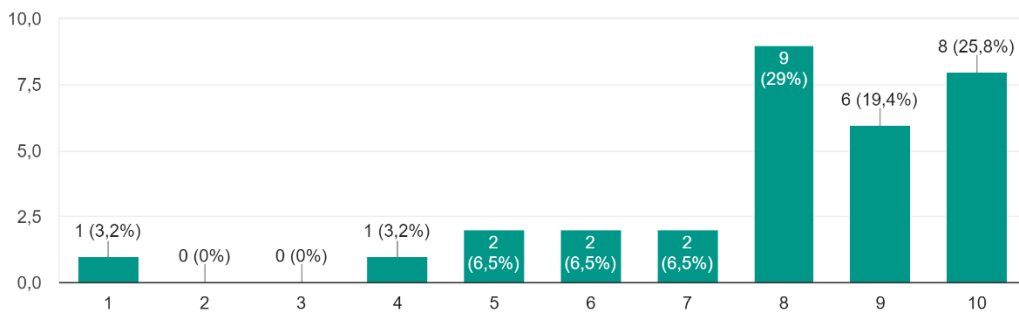
Vertrouwen van je werkgever

31 antwoorden



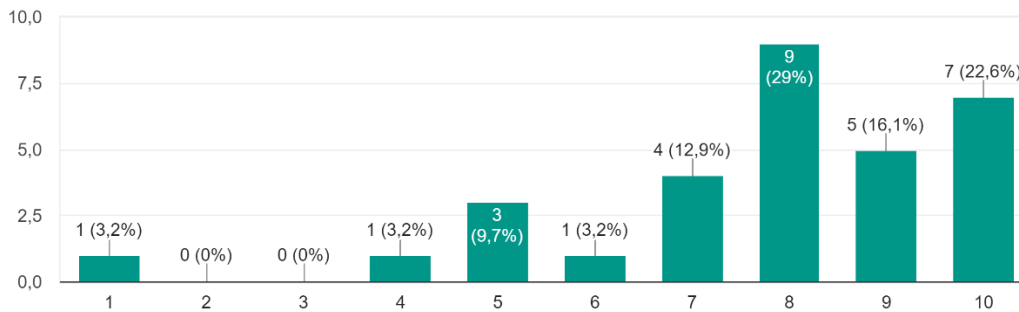
Zelfvertrouwen

31 antwoorden



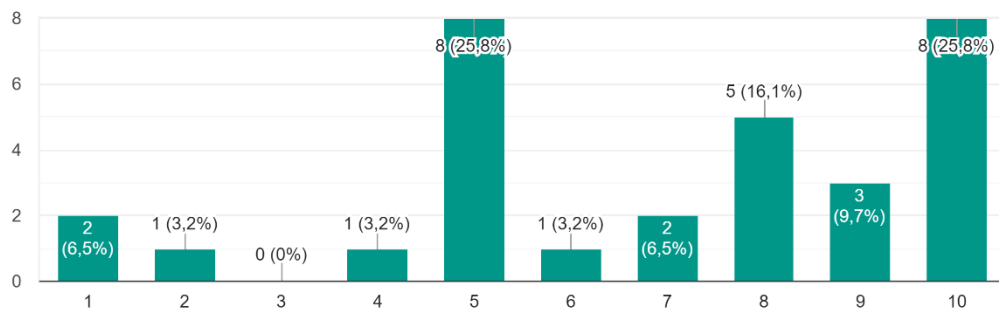
Voldoening in je werk

31 antwoorden

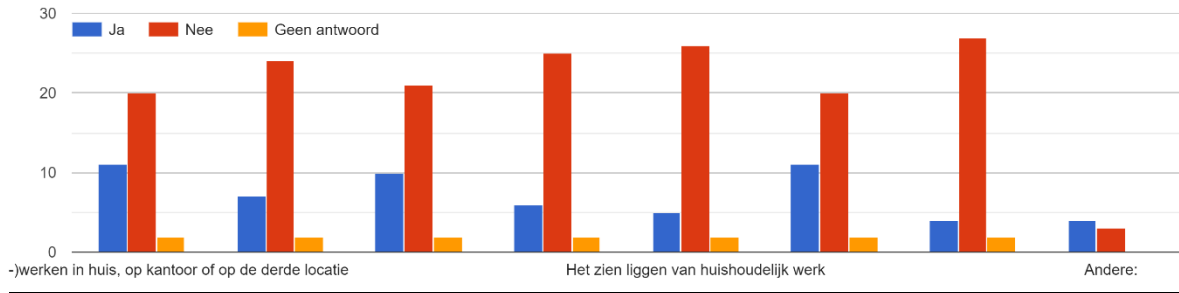


Het gevoel dat je voor het milieu zorgt

31 antwoorden



Zijn er storingen of zaken die hybride werken moeilijk zouden maken voor jou?



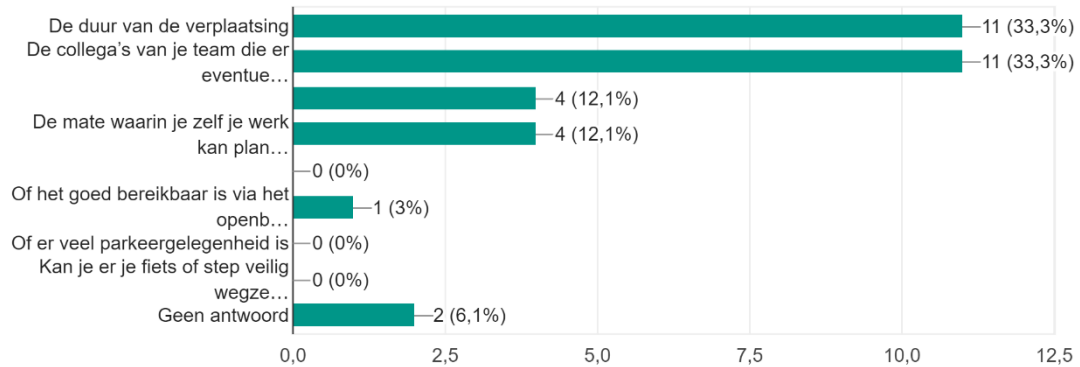
Andere uit vorige vraag

4 antwoorden

- Sterke geuren/slecht licht/tocht/veel circulatie/telefoons/...
- Zit alleen thuis
- Geen, alleen thuis waardoor geen afleiding
- Kinderen in huis

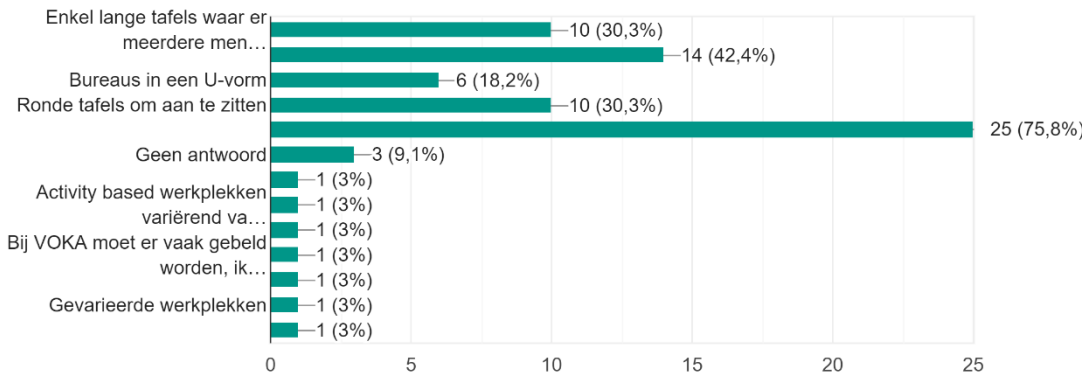
Wat zou er voor jou essentieel zijn bij de keuze van je hybride werkplaatsen?

33 antwoorden



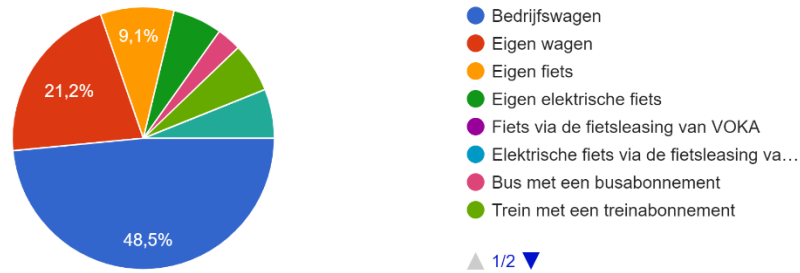
Met het hybride werken zou ook het uitzicht en de indeling van het kantoor kunnen veranderen.
 Hoe ziet het kantoor er volgens jou uit in de toekomst? (Meerdere antwoorden zijn mogelijk)

33 antwoorden



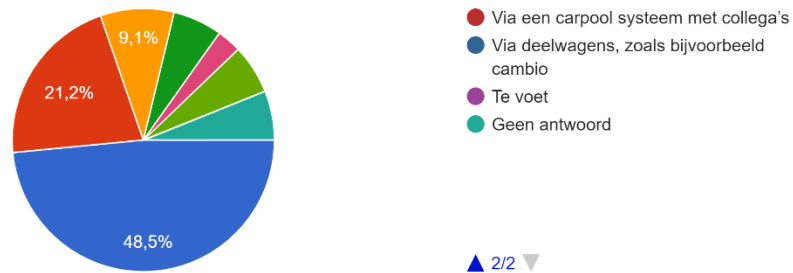
Hoe kom je naar het werk?

33 antwoorden

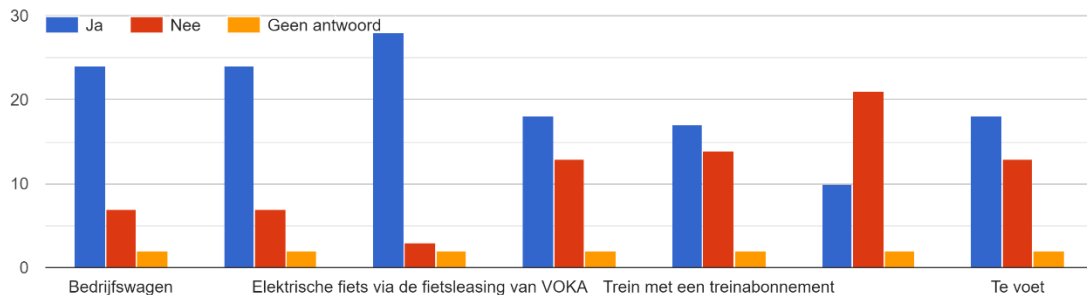


Hoe kom je naar het werk?

33 antwoorden

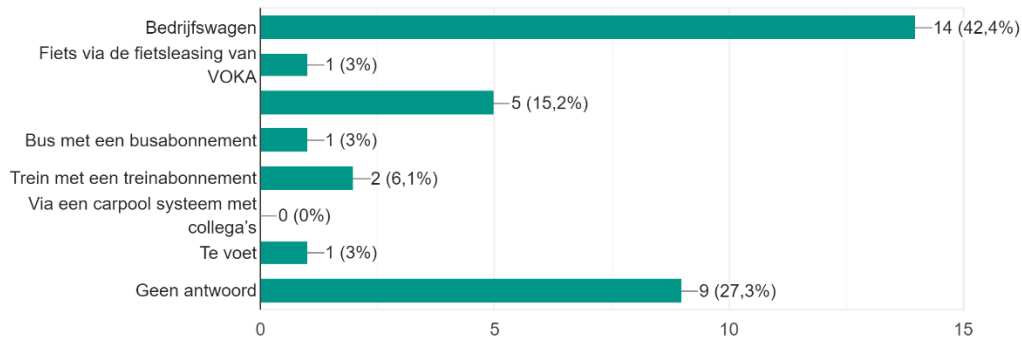


Ken je al de opties in het mobiliteitsaanbod van VOKA?



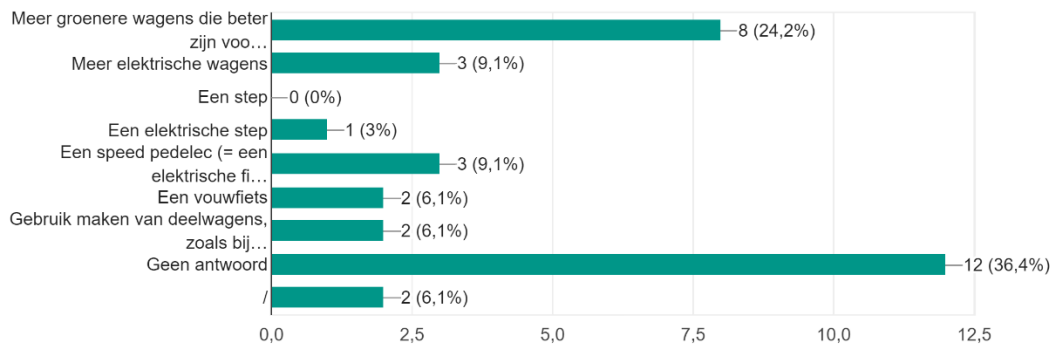
Van welke mobiliteitsoptie van VOKA zou je graag in de toekomst gebruik maken?

33 antwoorden



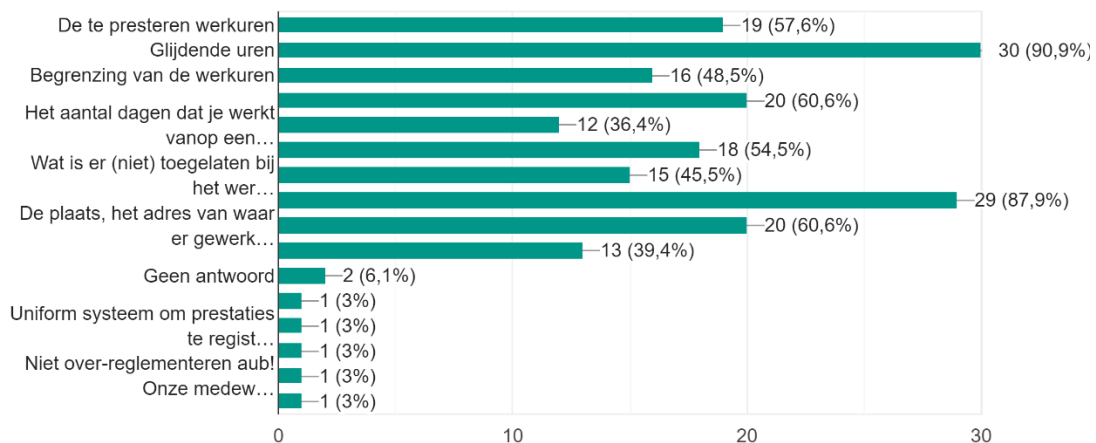
Wat mis je nog in het mobiliteitsaanbod van VOKA?

33 antwoorden



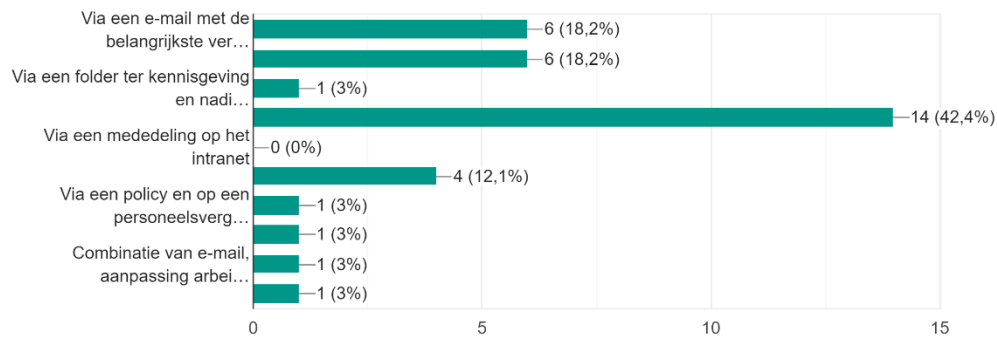
Stel dat er een richtlijnnnota of een afsprakennota komt rond hybride werken en nieuwe mobiliteitsmodi, wat mag daar volgens jou dan ze...iet in ontbreken? (Meerdere antwoorden mogelijk)

33 antwoorden



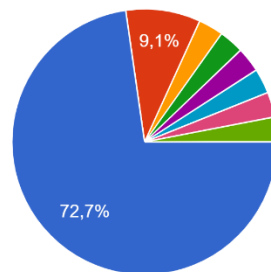
Maar hoe zou je deze aanpassing graag zelf te weten komen?

33 antwoorden



Is er nog iets dat je wenst toe te voegen?

33 antwoorden



- Nee
- Eigen elektrische fiets (mobiliteitsoptie in toekomst)
- Aanpassingen te weten komen via e-mail en presentatie van verantwoordel...
- 1) Eigen elektrische fiets (mobiliteitsop...
- 1) Eigen elektrische fiets (mobiliteitsop...
- Ik ben dat thuis zitten heel erg beu!!!!!!...
- Laten we na deze crisis niet teruggaa...
- Hybride oplossing zou kunnen door p...