

Het Nieuwe Werken en personeelsbeschikbaarheid

Resultaten van het casestudieonderzoek naar arbeidsorganisatie en personeelsbeschikbaarheid

Jolien Vanschoenwinkel, Paulien Lingier & Annie Hondeghem



Vlaanderen
is vernieuwend bestuur

**STEUNPUNT
BESTUURLIJKE
VERNIEUWING**

Het Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing is een consortium van:



INSTITUUT VOOR DE OVERHEID

Parkstraat 45 bus 3609
B-3000 Leuven
Tel: 0032 16 32 32 70

Prof. dr. Geert Bouckaert
Promotor-coördinator
geert.bouckaert@kuleuven.be

Prof. dr. Annie Hondeghem
Verantwoordelijke KU Leuven
annie.hondeghem@kuleuven.be



Sint-Jacobstraat 2
B-2000 Antwerpen
Tel: 0032 3 265 53 87

Prof. dr. Wouter Van Dooren
Verantwoordelijke UAntwerpen
wouter.vandooren@uantwerpen.be



Campus Mercator G
Henleykaai 84
B-9000 Gent
Tel: 0032 9 243 29 04

Prof. dr. Joris Voets
Verantwoordelijke UGent
joris.voets@ugent.be



Martelarenlaan 42
B-3500 Hasselt
Tel: 0032 11 26 81 11

Prof. dr. Johan Ackaert
Verantwoordelijke UHasselt
johan.ackaert@uhasselt.be

Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing
Parkstraat 45 bus 3606 - 3000 Leuven - België
Tel: 0032 16 32 36 10 - E-mail: sbv@kuleuven.be - URL: <https://www.steunpuntbestuurlijkevernieuwing.be/>

© Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing
Niets uit deze uitgave mag, zelfs gedeeltelijk, openbaar gemaakt worden, gereproduceerd, vertaald of aangepast, onder enige vorm ook, hierin begrepen fotokopie, microfilm, bandopname behoudens uitdrukkelijke en voorafgaande toestemming van de uitgever.
Dit rapport vermeldt de mening van de auteur en niet deze van de Vlaamse overheid.
De Vlaamse overheid kan niet aansprakelijk worden gesteld voor het gebruik dat wordt gemaakt van de in deze bekendmaking opgenomen gegevens.





HET NIEUWE WERKEN EN **PERSONEELSBESCHIKBAARHEID**

Resultaten van het casestudieonderzoek

8.02.2021

Jolien Vanschoenwinkel, Paulien Lingier & Annie Hondeghem



Tabel 1 - Onderzoeksvragen en -methoden

Nr.	Onderzoeksvragen	Literatuurstudie, desk research en documentenanalyse	Beschrijvende en verklarende cijferanalyses	Casestudies	Stakeholdersanalyse
OV1	Concept arbeidsorganisatie				
OV2	Beleid arbeidsorganisatie				
OV3	Kenmerken arbeidsorganisatie Vlaamse Overheid			x	
OV4	Relatie arbeidsorganisatie – personeelsbeschikbaarheid			x	
OV5	Ervaring huidige arbeidsorganisatie			x	
OV6	Verbeteren personeelsbeschikbaarheid			x	

Dit rapport behandelt de resultaten van de derde onderzoeksmethode, namelijk de casestudies, en zal (deels) beantwoorden aan de laatste vier onderzoeksvragen. Deze onderzoeksvragen zullen geoperationaliseerd worden onder '2.1. Onderzoeksvragen'.



INHOUD

Voorbeschouwing.....	4
Inhoud	6
Lijst van afkortingen.....	7
Lijst van tabellen.....	7
Lijst van figuren.....	7
Inleiding	8
1 Theoretische achtergrond.....	9
1.1 De elementen van Het Nieuwe Werken en Innovatieve Arbeidsorganisatie	9
1.2 Analysemodellen	13
1.2.1 HR-procesmodel Wright & Nishii (2013)	13
1.2.2 Antecedenten van personeelsbeschikbaarheid (Op de Beeck & Hondeghem, 2019)	14
2 Methodologie.....	18
2.1 Onderzoeksvragen	18
2.2 Caseselectie	18
2.3 Dataverzameling en -analyse	19
2.3.1 Het beoogde beleid: verkennende interviews	19
2.3.2 Het geïmplementeerde en gepercipieerde beleid: focusgroepen	20
2.3.3 Beperkingen onderzoek	22
3 Resultaten.....	23
3.1 Case 1	23
3.1.1 Het HR-procesmodel in de praktijk	23
3.1.2 Antecedenten van personeelsbeschikbaarheid en ziekte	26
3.1.3 De impact van de coronacrisis	35
3.2 Case 2	40
3.2.1 Het HR-procesmodel in de praktijk	40
3.2.2 Antecedenten van personeelsbeschikbaarheid en ziekte	43
3.2.3 De impact van de coronacrisis	52
4 Algemeen besluit.....	55
4.1 Vergelijking tussen de cases m.b.t. de bevindingen uit het onderzoek	55
4.1.1 Het beleid omtrent personeelsbeschikbaarheid en ziekteafwezigheid	55
4.1.2 Antecedenten van personeelsbeschikbaarheid en ziekteafwezigheid	56
4.1.3 Impact van de coronacrisis	59
4.2 Conclusie: het Nieuwe Werken en personeelsbeschikbaarheid	60
4.3 Aanbevelingen	62
5 Bibliografie.....	67



INLEIDING

Dit rapport beschrijft de resultaten van de vierde onderzoeksfase binnen het onderzoeksthema 'Arbeidsorganisatie en personeelsbeschikbaarheid'. Het casestudieonderzoek in dit rapport bouwt verder op de bevindingen van het onderzoek '[Het Nieuwe Werken in de Vlaamse overheid. Een verkennend onderzoek naar de impact op de personeelsbeschikbaarheid](#)'. In dat rapport werd onder andere de relatie tussen telewerken, jobtevredenheid, ziekte en personeelsbeschikbaarheid onderzocht. Wat de relatie tussen telewerk en ziekte betreft, toonde het onderzoek aan dat telewerk voor een verlaging kan zorgen van de ziekteduur en ziektefrequentie. Er werd geen verband gevonden tussen telewerk en personeelsbeschikbaarheid.

Dit rapport focust op het Nieuwe Werken (HNW) en de elementen van Innovatieve Arbeidsorganisatie (IAO) en de mogelijke invloed hiervan op personeelsbeschikbaarheid en ziekteafwezigheid. De focus van dit rapport ligt op het empirisch onderzoeken van deze relatie waarbij we verder bouwen op de theoretische (alsook empirische) inzichten uit voorgaande rapporten. Hiervoor werden er twee cases onderzocht binnen de Vlaamse overheid. Binnen elk van deze cases werden er verkennende semigestructureerde interviews afgenomen bij de HRPB'S, en focusgroepen georganiseerd met enkele leidinggevenden en medewerkers. Bijkomend werden mogelijk relevante documenten geanalyseerd zoals afspraken rond plaats- en tijdsonafhankelijk werken (PTOW), het organisatiemodel, het welzijnsbeleid, enzovoort. De verwijzingen naar deze documenten werden niet opgenomen in de bibliografie om de anonimiteit van de cases te garanderen.

Het eerste deel van dit rapport omschrijft in het kort de theoretische achtergrond van de elementen van HNW en IAO enerzijds en de gehanteerde analysemodellen anderzijds, namelijk het HR-procesmodel van Wright & Nishii (2013) en het model omtrent de antecedenten van personeelsbeschikbaarheid (Op de Beeck & Hondelghem, 2019). Het tweede deel omschrijft de gehanteerde onderzoeksmethoden en deel drie omvat de resultaten van de kwalitatieve analyse.



1 THEORETISCHE ACHTERGROND

1.1 DE ELEMENTEN VAN HET NIEUWE WERKEN EN INNOVATIEVE ARBEIDSORGANISATIE

Hoewel het vorige rapport een uitgebreide literatuurstudie bevatte (Lingier, Cotteem & Hondeghem, 2020), bespreken we hieronder nog eens de belangrijkste concepten. Een belangrijke opmerking hierbij is dat we in dit onderzoek de concepten hanteren zoals gedefinieerd in de wetenschappelijke literatuur. Ter vergelijking zullen ook de definities van de Vlaamse overheid weergegeven worden. Een uitgebreide bespreking van de theorie rond het Nieuwe Werken en Innovatieve Arbeidsorganisatie kan teruggevonden worden in het voorgaande rapport '[Het Nieuwe Werken in de Vlaamse overheid. Een verkennend onderzoek naar de impact op de personeelsbeschikbaarheid](#)'.

Zowel Het Nieuwe Werken als Innovatieve Arbeidsorganisatie omvatten een visie over hoe de arbeidsorganisatie moet worden ingevuld. Arbeidsorganisatie is *“de manier waarop taken worden georganiseerd en gecoördineerd in de context van een overkoepelend werksysteem”* (Corderly & Parker, 2007, p. 188, eigen vertaling).

Innovatieve Arbeidsorganisatie (IAO) of Workplace Innovatie (WPI) is:

... an integral set of participative mechanisms for interventions relating structural (e.g., organizational design) and cultural aspects (e.g., leadership, coordination and organisational behaviour) of the organisation and its people with the objective to simultaneously improve the conditions for the performance (i.e., productivity, innovation, quality) and quality of working life (i.e., wellbeing at work, competence development, employee engagement. (Oeij & Dhondt, 2017, p.66)

Het Nieuwe Werken (HNW), een specifieke toepassing van het IAO en WPI vooral binnen de Lage Landen, kan als volgt omschreven worden:

“An innovative configuration of work, technology and people whereby the employee is able to work independent of time, place and organization. It is supported by a flexible work environment which is facilitated by the latest technology and ICT. In addition, it provides more responsibility and autonomy to employees, and management will change into managing by output and trust.” (De Leede & Kraijenbrink, 2014, p.7)

Deze definitie sluit nauw aan bij het veelgebruikte kader van Baane, Houtkamp en Knotter (2010) met vier werkprincipes van Het Nieuwe Werken: (1) plaats- en tijdonafhankelijk werken (PTOW), (2) sturen op resultaat, (3) vrije toegang tot en circulatie van kennis, ervaringen en ideeën, en (4) flexibele arbeidsrelaties. Om deze werkprincipes te kunnen implementeren, zijn er drie hefboomen nodig, namelijk de drie B's: *Bricks*, *Bytes* en *Behaviour*. Voor een gedetailleerdere uitleg over deze werkprincipes en hefboomen verwijzen we naar Lingier, Cotteem en Hondeghem (2020).

Tussen 1999 en 2005 werd er binnen de Vlaamse overheid al geëxperimenteerd met de innovatieve arbeidsorganisatie. Vanaf 2006 werd er ook structureel ingezet op Plaatsafhankelijk werken d.m.v. de omzendbrief van 18 augustus 2006 'Modaliteiten tot regeling van structureel werk'.¹ De

¹ Vlaamse Overheid, Modaliteiten tot regeling van structureel telewerk, 18 augustus 2006, Omzendbrief PEBE/DVO/2006/9.



Tabel 2 - Elementen van de Innovatieve Arbeidsorganisatie

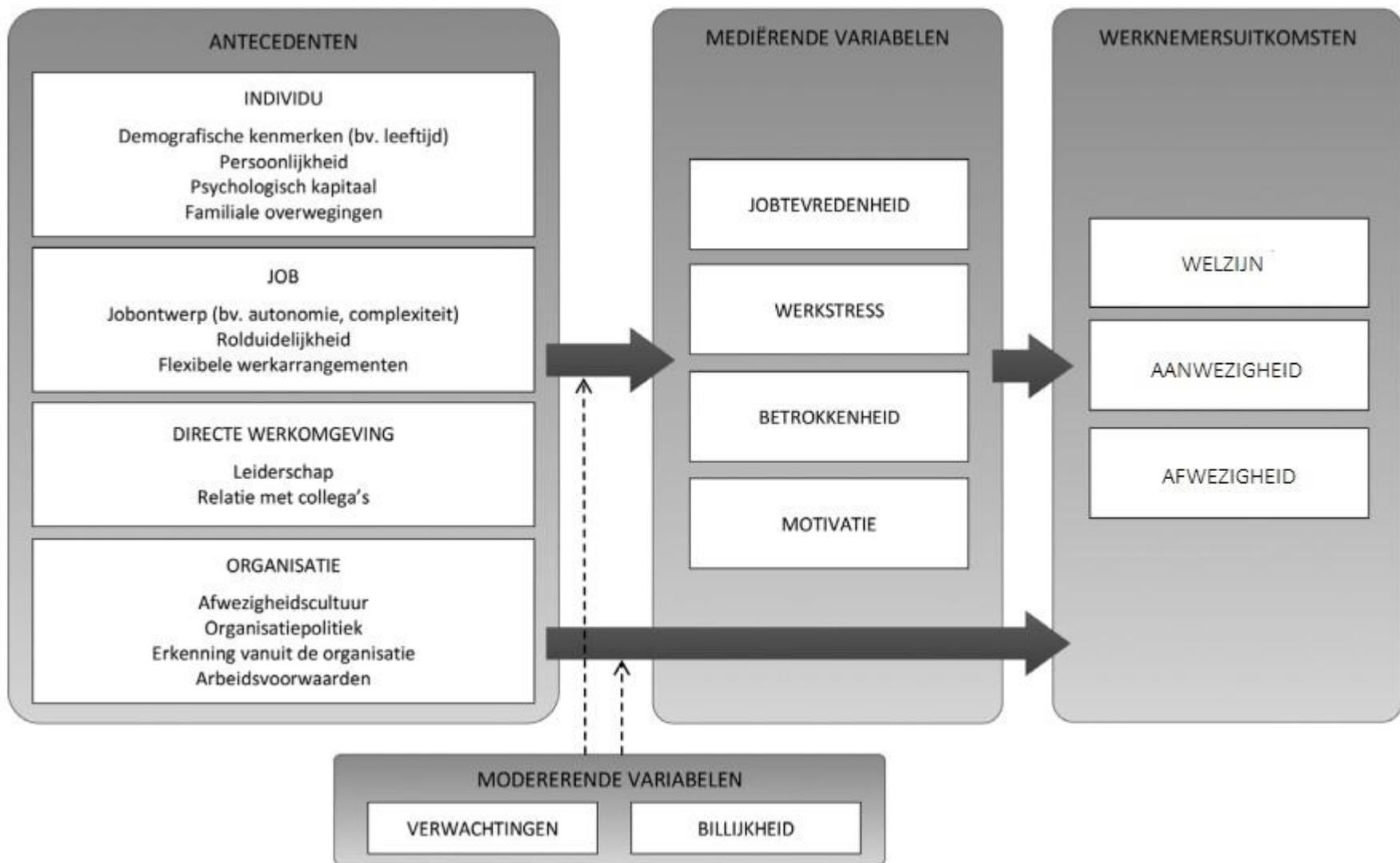
Element	Uitleg
Telewerken	Werken op om het even welke plaats die voor arbeid geschikt is. Werknemers kunnen op verschillende plaatsen buiten de standaardlocatie werken (thuis, satellietkantoor of andere locatie). ²
Tijdsonafhankelijk werken	Werken zonder dat de werknemer gebonden is aan een vast werkrooster. Personeelsleden hebben flexibele werkuren en moeten deze niet registreren. Dit kan variëren naargelang de toegelaten flexibiliteit (al dan niet met stam- en glijtijden). ³
Activiteitsgerelateerd werken	Werknemers hebben geen vaste werkplek, maar zoeken een werkplek die het beste aansluit bij de aard van de activiteit (van der Kleij, Kuipers & Verbiest, 2015, p.1 e.v.). Concreet houdt dit verschillende werkzones in, bv. een zone voor concentratiewerk en een zone voor communicatiewerk. Principes zoals <i>free seating</i> en <i>clean desk</i> zijn hierbij belangrijk (Skogland, 2017). Ook is er een beperkt aantal plaatsen, d.w.z. niet voor alle personeelsleden (Coddé, 2017). Opgelet: dit staat niet gelijk aan het traditionele landschapskantoor.
Gebruik van ICT	Het gebruik van ICT-tools die het (virtueel) delen van informatie, kennis en documenten faciliteert (Baane, Houtkamp, & Knotter, 2010). Dit houdt ook in dat medewerkers beschikken over een persoonlijke laptop en de nodige ondersteuning hiervoor (toegang tot netwerk, video conferentie, opleidingen...) (Lingier & Steen, 2020).
Resultaatgericht werken	Medewerkers krijgen de vrijheid en het vertrouwen om zelf te beslissen hoe en wanneer ze het werk uitvoeren om de vooropgestelde doelen te bereiken (Waardevol Werk, 2020). Centraal uitgewerkte detailregelingen en systemen worden zoveel mogelijk beperkt (Vlaamse Overheid, 2020).
Zelfsturing en zelforganiserende teams	Een groep van werknemers in een vast werkverband en met constante samenstelling. Het team bestaat uit breed inzetbare teamleden die verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren, regelen, evalueren, analyseren en verbeteren van een duidelijk afgeronde taak. Ze hebben hiervoor de nodige middelen ter beschikking. Zelfsturende teams kunnen o.a. zelf de werkmethode en de onderlinge taakverdeling en -planning beslissen en hebben dus een grote autonomie. Bij zelfsturing neem het team taken over die tot dan toe door de leidinggevende werden gedaan (Kuipers & Van Amelsvoort, 1990, p.121). Zelfsturing kan gezien worden als een vorm van gedeeld leiderschap waarbij hiërarchie zeer minimalistisch worden ingevuld en het idee 'iedereen leider' centraal staat (Marichal, 2015).
Procesgericht organiseren	Niet de afzonderlijke taken die moeten gebeuren staan centraal, maar het volledige (primaire) kernproces om tot de dienst of het product te komen. Dit gebeurt door personeelsleden in teams te laten werken rond gehele processen (Vlaamse overheid, 2020).

² Viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Inburgering, Toerisme en Vlaamse Rand, 16 mei 2014, Plaats- en tijdsonafhankelijk werken, omzendbrief BZ 2014/3. Geraadpleegd via: https://overheid.vlaanderen.be/sites/default/files/media/omzendbrieven/bestand/OMZ_BZ_2014_3_0.PDF

³ Viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Inburgering, Toerisme en Vlaamse Rand, 16 mei 2014, Plaats- en tijdsonafhankelijk werken, omzendbrief BZ 2014/3. Geraadpleegd via: https://overheid.vlaanderen.be/sites/default/files/media/omzendbrieven/bestand/OMZ_BZ_2014_3_0.PDF

Horizontaal organiseren	Er is minder sprake van een hiërarchische organisatiestructuur. Er wordt gebruik gemaakt van de directe afstemmingsmogelijkheden tussen de (externe en interne) organisatorische eenheden. Naast de organisatiestructuur worden hiervoor ook de nodige overlegstructuren uitgetekend (Vlaamse overheid, 2020).
--------------------------------	--





Figuur 2 - Samenvattend kader. – Antecedenten van personeelsbeschikbaarheid aangepast van (Op de Beeck & Hondeghem, 2019, p. 44)

1.2.2.1 De antecedenten van personeelsbeschikbaarheid

Wat de antecedenten betreft, worden er vier categorieën onderscheiden: individuele factoren, jobgerelateerde factoren, factoren in de directe werkomgeving en organisatiebrede factoren. De factoren worden hier kort toegelicht. Een volledige beschrijving kan teruggevonden worden in het [rapport](#) (Op de Beeck & Hondeghem, 2018).

➤ **Individuele factoren:**

- Demografische aspecten: geslacht, leeftijd, anciënniteit, etniciteit, opleidingsniveau, gezinsgrootte
- Persoonlijkheidskenmerken: emotionele instabiliteit, angst, agressie, onafhankelijkheid, zelfvertrouwen, impulsiviteit ...
- Psychologisch kapitaal: veerkracht, optimisme, zelfeffectiviteit, hoop ...
- Familiale overwegingen: grote gezinnen, jonge kinderen, huishoudelijke taken, zorgverlenende rol t.a.v. andere familieleden
- ...

➤ **Jobgerelateerde factoren:**

- Jobontwerp: jobkenmerken zoals autonomie, complexiteit, doorgroeimogelijkheden, ontwikkelingsmogelijkheden.
- Rolduidelijkheid: rolambigüiteit, rolconflict, roloverbelasting.
- **Flexibele werkarrangementen: contractuele flexibiliteit, ruimtelijke flexibiliteit, temporele flexibiliteit.**

➤ **Factoren in de directe werkomgeving:**

- **Leiderschap: steun door leidinggevende, leiderschapstijl.**
- Relatie met collega's: interactie met collega's, steun door collega's, grootte van het team.

➤ **Organisatiebrede factoren:**

- Afwezigheidscultuur: verwachtingen m.b.t. het afwezigheidsgedrag van werknemers.
- Organisatiepolitiek: eigenbelang nastreven.
- Erkenning vanuit de organisatie: appreciatie van prestaties en formele bevestiging.
- Arbeidsvoorwaarden: compensatie ziekte, arbeidsbescherming, loonniveau.

Dit onderzoek focust zich op de jobgerelateerde factoren (flexibele werkarrangementen) en factoren in de directe werkomgeving (leiderschap). Tijdens de analyse stonden we echter ook open voor data die onder de andere factoren ondergebracht konden worden.

1.2.2.2 Modererende variabelen

Er werden ook twee modererende variabelen gedefinieerd, namelijk verwachtingen en billijkheid. Werknemers hebben bepaalde verwachtingen t.a.v. hun job die individuspecifiek zijn. Voor werknemers is het belangrijk dat hun job en werkomgeving hier (grotendeels) aan voldoen, ongeacht wat deze verwachtingen zijn. Doordat medewerkers zich vaak vergelijken met anderen,
////////////////////////////////////

om virtueel de hand op te steken, waardoor het gesprek beter gestructureerd kan worden, zonder al te veel spontaniteit te verliezen. Dit maakt het ook makkelijk voor de moderator om bij te houden wie er al vaak aan het woord is geweest en wie nog niet. Voor de moderator is dit ook een minder grote drempel om deelnemers die nog niet vaak aan het woord geweest zijn aan te spreken. Bovendien worden dominante deelnemers op deze manier wat teruggehouden, doordat het niet mogelijk is om anderen te onderbreken. Tot slot kan er ook gebruik gemaakt worden van de chatfunctie om spontane reacties te faciliteren, die bij face-to-face focusgroepen misschien minder zichtbaar zijn.

De **selectie van de respondenten** werd overgelaten aan de HRBP's van de entiteiten. Zij stuurden een oproep tot vrijwillige deelname uit naar alle leidinggevenden of medewerkers aan de hand van een wervingstekstje opgesteld door de onderzoekers. Aangezien er hierbij naar alle leidinggevenden of medewerkers een oproep werd uitgestuurd met de vraag tot vrijwillige deelname, kunnen we spreken over de zogenaamde zelfselectie (Van Thiel, 2007, p. 55). De respondenten die deelnamen aan de focusgroepen vervulden verschillende functies binnen de organisatie en waren afkomstig uit verschillende diensten binnen de entiteiten. In dit opzicht kunnen we stellen dat er toch enige heterogeniteit in de focusgroepen aanwezig was. In totaal namen er 29 respondenten deel aan de focusgroepen; vijftien voor Case 1 en veertien voor Case 2. Tabel 2 geeft een gedetailleerd overzicht van de respondenten weer.

Tabel 3 - Overzicht focusgroepen en aantal deelnemers

Entiteit	#Deelnemers focusgroep leidinggevenden	#Deelnemers 1 ^e focusgroep medewerkers	#Deelnemers 2 ^{de} focusgroep medewerkers
CASE 1	5	5	5
CASE 2	5	9	/

De focusgroepen werden afgenomen in de periode eind mei – juni 2020. Dit is vlak na het einde van de eerste lockdown omwille van COVID-19. De ervaringen uit deze periode kunnen een invloed hebben op de percepties van de respondenten, zeker wat betreft de vragen omtrent de impact van de coronacrisis. De focusgroepen duurden tussen 1u.45min en 2u.05min, dit om de respondenten voldoende tijd te geven om na te denken en op elkaar in te spelen. De focusgroepen zelf liepen semigestructureerd, zo werd er een leidraad voorzien in de vorm van een aantal stellingen die voorgelegd werden aan de respondenten. Deze werden opgedeeld in drie **hoofdtrema's**: de visie op personeelsbeschikbaarheid en ziekte, de visie op het Nieuwe Werken en de Innovatieve Arbeidsorganisatie, en de impact van de coronacrisis op PTOW. De stellingen hadden als doel om een aantal reacties uit te lokken, de discussie aan te wakkeren en om ervoor te zorgen dat de centrale topics zeker behandeld werden. Hoewel er gebruik werd gemaakt van deze stellingen was het niet de bedoeling om het hele gesprek in een vast stramien te laten verlopen. Zo was het belangrijk dat er voldoende eigen inzichten, bevindingen en bedenkingen werden gedeeld. Een belangrijke taak van de onderzoeker was echter om een balans te vinden tussen enerzijds een creatieve en niet voor de hand liggende inbreng van de respondenten, en anderzijds een te verre afdwaling van het onderwerp. In onderstaande tabel 3 geven we een schematisch overzicht van het onderzoeksopzet en de methoden.

//

3 RESULTATEN

De resultaten worden in wat volgt per case besproken. Hierbij wordt er telkens ingegaan op het (1) beleid rond personeelsbeschikbaarheid en ziekteafwezigheid, (2) de antecedenten van PB en ziekte, en (3) de impact van de coronacrisis. In punt twee komen de elementen van de Innovatieve Arbeidsorganisatie aan bod, waarbij er wordt gekeken in welke mate en op welke manier deze uitgerold zijn binnen de cases. We maken hierbij geen waardeoordeel over welke organisatievorm het beste is, maar geven puur een omschrijving van de manier waarop deze elementen ingevuld worden en hoe deze ervaren worden in de desbetreffende cases.

3.1 CASE 1

3.1.1 Het HR-procesmodel in de praktijk

3.1.1.1 Het beoogde beleid

Het HR-team binnen Case 1 is redelijk recent (eind 2018) en heeft de afgelopen jaren heel wat verloop gekend. Sinds maart 2020 bestaat het team uit één HRBP, en drie medewerkers. Het is dan ook pas sinds eind 2019 dat het HR-team begonnen is met het ontwikkelen van een eigen HR-visie gebaseerd op de te realiseren doelstellingen en de overkoepelende missie en visie van de entiteit. Voorheen zou deze visie geen inherent deel uitgemaakt hebben van het HR-team:

Dat er meer aandacht voor is en dat het erkend wordt en dat het meer deel uitmaakt van de werking van het HR-team. Ik heb de indruk dat toen ik net startte het iets was dat erbij kwam, maar niet erkend werd als iets om op te volgen. Het moest, maar het maakte niet echt inherent deel uit van de werking van het HR-team. (Medewerker HR-team)

In samenspraak met de afdelingshoofden en het directieteam wordt de focus van het HR-beleid bepaald. Hiervoor baseert het HR-team zich op verschillende gegevens zoals o.a. de Personeelspeiling (PP) van de Vlaamse overheid, de uitstroomgesprekken en diverse werksessies die plaatsvinden met het directieteam (o.a. over de PP, uitstroom, ziekte). Het HR-team zet sterk in op het personeelsplan en het strategisch meerjarenplan, met twee centrale vragen: “Waar gaan we harder op moeten inzetten en hoe gaan we dit realiseren?”. Bij het ontwikkelen van deze nieuwe HR-visie zijn er een aantal aspecten naar voren gekomen waar men naar de toekomst toe op wil focussen: minder hiërarchie (een vlakke structuur), sterkere leidinggevendenden op het vlak van HR, zelfresponsabilisering, sterke teamwerking en open feedback. Deze zaken worden telkens met elk afdelingshoofd apart besproken en vervolgens voorgelegd aan het directieteam.

Tijdens het gesprek met de HRBP en een medewerker van het HR-team kwamen ook een drietal uitdagingen naar voren wat betreft het HR-beleid. Ten eerste, zoals reeds werd aangegeven, zijn er de laatste jaren heel wat personeelsbewegingen geweest (instroom, doorstroom, uitstroom, bevorderingen). Dit zorgt voor heel wat verloop, waardoor het nog even zal duren vooraleer er een zeker stabiliteit in het personeelsbestand is. Bovendien zorgen deze bewegingen voor bijkomende administratie. De tweede uitdaging ligt bij het leiderschap en de rol van de leidinggevendenden als spilfiguur. De derde uitdaging is de digitalisering, de nood aan specifieke profielen, en de mogelijke weerstand tegen een nieuwe manier van werken.

Specifiek wat het beleid rond personeelsbeschikbaarheid en ziekte betreft, vermeldt de HRBP dat er momenteel geen concreet aanwezigheidsbeleid is. Eind vorig jaar werd hier echter een eerste

////////////////////////////////////

Wel zou er nog verder ingezet moeten worden om het inherent deel te laten uitmaken van de organisatiecultuur.

De entiteit staat dus nog in zijn beginschoenen wat betreft de meeste elementen van IAO. Dit wordt ook beaamd door een medewerker die stelt dat er nog wel wat stappen gezet kunnen worden:

“Het gaat hier over Innovatieve Arbeidsorganisatie en ik denk dat wij daar nog redelijk aan het begin van staan. We hebben het over telewerken en tijdsonafhankelijk werken, en als ik daarjuist die elementen zag: procesgericht werken, minder hiërarchisch,... Ik vind zelf dat wij heel hiërarchisch zijn waarbij je via leidinggevende moet gaan. [...] Een zelforganiserend team, dat zie ik bij [Case 1] nog niet mogelijk, dus als we dat ruimer bekijken dan telewerken en tijdsonafhankelijk werken kunnen wij nog stappen zetten op het vlak van Innovatieve Arbeidsorganisatie.” (Medewerker Case 1)

De komende jaren wordt er echter getracht meer aandacht te schenken aan een aantal andere elementen, zoals zelforganiserende teams.

De manier waarop de verschillende elementen van Innovatieve Arbeidsorganisatie ervaren worden, zal in de volgende punten toegelicht worden.

3.1.2.2 Jobgerelateerde factoren

Onder jobgerelateerde factoren vallen de elementen van Innovatieve Arbeidsorganisatie, die expliciet bevroegd werden in de focusgroepen. De factoren zullen in wat volgt afzonderlijk toegelicht worden en waar mogelijk wordt de link gemaakt met personeelsbeschikbaarheid en/of ziekteafwezigheid.

PTOW

Wat PTOW betreft, heeft Case 1 een sterk uitgewerkt kader, opgenomen in het arbeidsreglement. Het kader stelt dat iedereen kan thuiswerken zolang de functie het toelaat en met akkoord van de leidinggevenden. Bovendien mag het de teamwerking of dienstverlening niet nadelig beïnvloeden. Volgens het kader is het succes van PTOW ook gekoppeld aan de HR-visie:

“De bepalende factor hierbij is de HR-visie. PTOW kan enkel een succesvol verhaal worden wanneer ook de organisatiecultuur, -structuur en het leiderschap hierop aangepast zijn. Een verandering om meer flexibel en anders werken mogelijk te maken, zal gepaard moeten gaan met een andere manier van leidinggeven en ook (zelf)leiderschap vragen. Wanneer je Het Nieuwe Werken probeert in te passen in een organisatie die daar niet klaar voor is, leidt dit vooral tot weerstand, frustratie en ontgoocheling” (PTOW-beleid Vlaamse overheid, 2020)

Volgens de HRBP werd er omtrent PTOW vooral in het begin door de vakbonden wat weerstand geboden. Maar wat de personeelsleden betreft, was dit zeker niet het geval, de meesten waren hier snel mee weg en deze flexibiliteit wordt ook heel erg gewaardeerd.

“Dat is ook iets wat ik hoor tijdens de exitgesprekken met werknemers die de organisatie verlaten, iedereen haalt aan dat [ze] die kans op telewerk, werk-privé als heel waardevol beschouwen. Ik denk dat het inderdaad ook kan bijdragen tot [het] welzijn en ruimer.” (HRBP Case 1).

//

Ten derde zijn er altijd drukke en minder drukke periodes, en iedereen moet voor zichzelf uitmaken wat men aankan of niet en hoe men zijn tijd indeelt. Er zullen echter altijd medewerkers zijn die de situatie uitbuiten en onvoldoende uren werken. Volgens sommige medewerkers kan dit in conflict komen met het resultaatgericht werken, doordat resultaten hierdoor niet altijd behaald zullen worden. Volgens de medewerkers ligt de verantwoordelijkheid hier bij de leidinggevenden om deze opvolging te doen.

“Je kan een mens verplichten om naar Brussel te komen als je ziet dat het niet gaat met PTOW, als die zijn verantwoordelijkheid niet opneemt. Je hebt dus wel een stok achter de deur om op te treden. Als leidinggevende ga je dat zoveel mogelijk vermijden, eerst in gesprek gaan om die bij te sturen, dat lijkt mij de meest logische werkwijze, maar als het moet heb je een stok achter de deur.” (Medewerker Case 1)

Hierbij is het belangrijk om deze mensen te ondersteunen en te helpen met het plannen van hun werk (timemanagement) en het bepalen van prioriteiten.

Activiteitsgerelateerd werken

In Case 1 zit men slechts in de beginfase van het activiteitsgerelateerd werken en zou het nog niet ingeburgerd zijn in de entiteit. Volgens de HRBP zou er wel sprake zijn van principes zoals *free seating* en *clean desk*, wat ook inhoudt dat indien alle personeelsleden naar het werk zouden komen er niet voldoende zitruimte is voor iedereen. Het effectief koppelen van je werkplek aan de aard van de activiteit wordt momenteel slechts in één afdeling uitgetest. Hiervoor werden er effectief stiltezones gecreëerd, cockpits, zones waar je vrijuit mag praten en een aantal zones die zich hiertussen bevinden. Volgens de medewerkers zouden hier wel wat voordelen aan verbonden zijn doordat werknemers zelf kunnen kiezen of ze in een ruimte willen zitten waar ze niet gestoord willen worden of eerder opteren voor het contact met de collega's. Iedereen kan werken op de manier dat hij of zij wilt. Toch blijkt deze manier van werken ook niet de ideale situatie te zijn voor een aantal medewerkers en brengt deze manier van werken moeilijkheden met zich mee. In bepaalde zones zouden er nog een te hoog aantal medewerkers zitten waardoor er nog steeds veel afleiding is. Medewerkers zouden niet afgeschermd zitten, tenzij in een cockpit, waardoor er veel verloop is. Bovendien brengt deze manier van werken met zich mee dat medewerkers geen eigen bureau meer hebben dat ze kunnen inkleden naar believen. Het gebruik van verschillende zones blijkt ook niet altijd optimaal te werken. Zo halen een aantal collega's het voorbeeld aan van werken in een stille ruimte.

“Wij hebben inderdaad rustige en stille ruimtes en ik ga altijd in de rustige zitten omdat ik niet kan werken in zo een drukke omgeving, dus ik moet mij heel hard concentreren. Maar het probleem is vaak dat je telefoons krijgt en dat je dan met uw laptop in een cockpit moet gaan zitten; dan moet je rennen om in een hokje te kunnen zitten om die telefoon aan te nemen.” (Medewerker Case 1)

Medewerkers zouden het bovendien moeilijk hebben om zich in deze situatie goed te organiseren en er productief mee om te gaan, onder andere omwille van een gebrek aan duidelijke visie en afspraken achter het gebruik van de verschillende lokalen en ruimtes.

“Wat is nu eigenlijk de visie die er achter zit? [...] Wij hebben wel die fysieke mogelijkheden, maar dat er nog niet die heldere afspraken achter zitten: wanneer gebruik je uw landschapsbureau, wanneer het cockpitlokaal? Je hebt ook collega's die systematisch in

//

het cockpitlokaal gaan zitten omdat de afspraken niet duidelijk zijn over hoe je uw ruimte moet gebruiken.” (Medewerker Case 1)

Een aantal medewerkers zouden het dan ook een goed idee vinden om na te gaan in welke mate het gebruik van deze ruimtes een invloed heeft op het welzijn van de medewerkers.

Gebruik van ICT

Het gebruik van ICT is ook van toepassing binnen Case 1. Medewerkers krijgen een eigen laptop, gsm, toetsenbord enz. Volgens de HRBP is er binnen de entiteit momenteel een project lopende om over te schakelen naar een nieuw platform voor documentenbeheer. Momenteel tracht men het gedrag van mensen en hun digitale vaardigheden in kaart te brengen. Daarnaast zou er in het najaar ook een opleiding plaatsvinden inzake communiceren in digitale tijden. Toch zou deze omschakeling ook een aantal uitdagingen met zich meebrengen:

“Maar dat vergt natuurlijk een andere manier van uw documenten beheren. [...] Anderzijds gaat dat ook gepaard met een mindset van mensen omdat je heel veel verschillende communicatiemiddelen hebt en dat ze op de duur niet meer weten: wat gebruik ik nu het best wanneer.” (HRBP Case 1)

Dit laatste blijkt ook uit de ervaring van een leidinggevende. Volgens deze persoon zou Case 1 op het gebied van ICT achter de feiten aanlopen, in die zin dat de ICT-ondersteuning niet uitgewerkt zou zijn en hetgeen dat wel in voege is, zou eerder chaotisch uitgerold zijn. Hij beaamt dat men op de duur het bos niet meer door de bomen ziet qua communicatiemiddelen: SharePoint, Skype, netwerkschijven. Hij haalt aan dat er een gebrek is aan een globale visie, de richting die de entiteit uit wil en de concrete afspraken binnen de entiteit.

De medewerkers daarentegen staan heel positief tegenover de ICT-ondersteuning. Alle materiaal om te werken wordt voorzien vanuit de entiteit, en zolang er sprake is van een goede internetverbinding verloopt alles vlot. Specifiek wordt er ook nog aangehaald dat er een opleiding ‘digitaal efficiënt werken’ werd georganiseerd, waarin een aantal middelen werden aangereikt om het werk in de plannen en te structureren.

Resultaatgericht werken

Ook het resultaatgericht werken is een principe waar de entiteit meer op wilt inzetten. Er wordt in samenspraak met de leidinggevenden gevraagd om hun resultaatgerichte doelstellingen in de module PLOEG⁴ in te geven en iedere kwartaal op te volgen met de medewerkers.

Over het algemeen lijken de medewerkers het er wel over eens te zijn dat de entiteit veel vrijheid, flexibiliteit en autonomie toekent wat betreft het uitvoeren van het werk, de manier waarop, waar, wanneer en hoe het georganiseerd wordt. Hier wordt aan toegevoegd dat er dan ook geen afrekening is op het aantal gepresteerde uren, maar wel op de eindresultaten, het behalen van de doelstellingen en het finaliseren van projecten. Ook het resultaatgericht werken is afhankelijk per afdeling en functie. Zo dienen dossierbehandelaars binnen een bepaalde afdeling processen te volgen om bepaalde zaken uit te voeren. De vrijheid over het ‘wat’ is hier dus beperkter, maar ze zijn wel vrij in wanneer en hoe ze dat organiseren. Resultaatgericht werken zou bovendien eerder onderdeel zijn van de organisatiecultuur dan een formeel beleid.

⁴ PLOEG is het systeem van prestatiebeheer bij de Vlaamse overheid dat personeelsleden helpt in hun werk en hen stimuleert om te groeien in je job en loopbaan. PLOEG staat voor Plannen, Leidinggeven, Opvolgen, Evalueren en Gewaardeerd worden.



Tot slot voegt een andere medewerker er ook nog aan toe dat er binnen de entiteit aandacht is om leidinggevendenden te vormen en te ondersteunen in de manier waarop ze omgaat met de medewerkers.

Relatie met collega's

Zoals uit het voorgaande blijkt zijn de relaties met de collega's voor de ene medewerker belangrijker dan voor de andere. Sommigen hebben nood aan de sociale contacten, niet alleen voor werkgerelateerde zaken, maar ook om eens een babbel te kunnen slaan en hun hart te kunnen luchten. Een leidinggevende voegt hier aan toe dat de verbinding met collega's ervoor zorgt dat heel wat medewerkers niet alleen efficiënter zijn, maar ze lijken vaak ook gelukkiger te zijn en zich beter te voelen.

In dit verband werd er ook gewezen op de mogelijke druk die PTOW legt op deze sociale cohesie tussen de medewerkers. Zo wordt er gewezen op een aantal moeilijkheden die zich voordoen zoals voeling te houden met iedereen, de teamspirit erin houden en gebrek aan verbinding. Bovendien wordt het ook moeilijker om het welzijn en de prestaties van collega's in het algemeen op te volgen:

“Als mensen veel thuiswerken: je ziet ze weinig, je kan minder snel ingrijpen als er iets mis loopt bij mensen, wanneer ze zich minder goed voelen. Daar moet je goed de vinger aan de pols houden; hoe gaat het nu eigenlijk met de mensen in mijn team.” (Medewerker Case 1)

Volgens hen zou het interessant zijn om na te gaan welke mogelijke invloed dit gebrek aan sociale cohesie heeft op personeelsbeschikbaarheid en ziekteafwezigheid. Dit zijn ook interessante bedenkingen die meegenomen kunnen worden in toekomstige beslissingen over thuiswerk.

3.1.2.4 Mediërende factoren

Doorheen de focusgroepen werd er ook in beperkte mate verwezen naar een aantal mediërende factoren. Ten eerste, zoals hiervoor uitvoerig aan bod is gekomen, speelt de **betrokkenheid/verbondenheid** een rol. Een leidinggevende geeft hierbij aan dat hij merkt dat dit wel een invloed heeft op de personeelsbeschikbaarheid, maar vraagt zich af hoe hij deze verbondenheid kan blijven garanderen voor het volledige team. Er is echter ook een leidinggevende die de andere kant van deze betrokkenheid met de organisatie belicht. Volgens hem zijn er bepaalde profielen, voornamelijk bachelor functies, waar deze betrokkenheid zelfs een negatieve invloed heeft op efficiëntie en verbinding met de job.

“Als ik kijk naar mijn eigen afdeling, waar meer bachelorniveaufuncties zijn, dan is die relatie met de werkgever transactioneel: ik kom iets doen voor u en ik krijg daar iets voor in de plaats; minder vanuit het hart. In het verleden heb ik wel eens de feedback gekregen van die mensen dat er soms te veel tijd gaat naar verbinding met organisatie. Dat remt mensen in hun efficiëntie, langdradige vergaderingen waar iedereen alles over alles moet weten, sommige mensen haken daar af en verliezen net hun verbinding met de job. Verbinding moet vooral betekenen verbinding met de jobinhoud en de collega's die ik vlak rond mij heb.” (Leidinggevende Case 1)

Een tweede factor die sporadisch wordt aangehaald is de **werkdruk** die de werknemers ervaren. Volgens een aantal medewerkers zou er een hoge werkdruk heersen die een invloed kan hebben op ziekte en personeelsbeschikbaarheid. Uit de focusgroepen met de medewerkers kunnen een

////////////////////////////////////

“Ik heb op onze laatste afdelingsvergadering die vraag ook gesteld: “Zitten jullie te wachten om terug te komen?”. Dan zie je dat één op vier aangaf dat ze zo snel mogelijk willen terugkomen, één op vier wil nog zo lang mogelijk thuisblijven en de helft zei dat dat mag maar moet niet. Daar zie je one size fits all past niet, sommige mensen hebben dat nodig, andere mensen veel minder en het is belangrijk om goed af te wegen.” (Leidinggevende Case 1)

In bepaalde afdelingen werd er reeds meerdere dagen van thuis uit gewerkt en had de overschakeling dus geen grote invloed. Alles was voor hen al rond thuiswerk georganiseerd (vb.: gedigitaliseerde dossiers). Voor afdelingen waar dit niet de regel was, is de overstap veel groter, zowel wat betreft het organiseren van het werk, maar ook de mentale gezondheid van de medewerkers. Dit kwam ook naar voren uit de focusgroep met de medewerkers. Sommige ervaren de voordelen van het thuiswerk en kunnen zich beter concentreren, maar anderen halen meer voordeel uit de werkomgeving en het contact met de collega’s. Dit alles hangt natuurlijk ook af van de eigen thuissituatie: is men alleenstaand, zijn er kinderen en andere factoren die het moeilijker maken om van thuis uit te werken en die mentaal belastend kunnen zijn. Bepaalde medewerkers hebben geen nood aan dat fysiek contact en hebben voldoende sociaal contact met anderen en ervaren de voordelen van het thuiswerk:

“De meeste collega’s hebben ondervonden dat deze manier van werken voor hen efficiënter is, minder tijdverlies, minder gestoord worden als ze geconcentreerd bezig zijn. Het wordt positief ervaren.” (Leidinggevende Case 1)

Andere medewerkers hebben net wel nood aan contact met de collega’s en halen hier net veel energie uit, al leek deze laatste groep in de minderheid te zijn.

“Ik ben ook zo iemand, wij mogen twee dagen per week thuiswerken, ik doe dat eigenlijk niet zo heel graag, ik haal heel veel energie uit eens vijf minuten koffie halen met collega’s [...] Ik haal wel veel energie uit gewoon een keer kunnen klagen, vijf minuten mijn hart kunnen luchten over mijn werk: ik loop tegen dat probleem aan. Je bent zoveel sneller geholpen, er is een luisterend oor, je bent het eens kwijt, waardoor je vaak tot nieuwe inzichten komt.” (Medewerker Case 1)

Ook wat betreft de **concentratie en motivatie** lijken een aantal medewerkers wel nood te hebben aan een andere omgeving, een ander gebouw of een andere locatie. Waar medewerkers vroeger thuiswerkten om een breuk in hun week te hebben, zijn ze nu eerder geneigd om naar het werk te gaan om die afwisseling te hebben. Het permanente thuiswerk vergt zelfdiscipline en zelfstructuur die vooral in het begin moeilijk te vinden waren, onder andere door het gebrek aan dynamiek van steeds dezelfde omgeving. Er werd ook wel aangegeven dat vooral de overschakelperiode moeilijk was, maar dat er na een tijd wel een bepaalde structuur gevonden werd en men zich ‘settelde’ in de situatie.

Zoals reeds vermeld was de **combinatie werk-privé** voor veel medewerkers een uitdaging.⁵ De medewerkers geven aan dat het permanente thuiswerk de grens tussen werk en privé vervaagt, waardoor er een zekere structuur en regelmaat nodig is, vooral als er ook kinderen thuis zijn.

⁵ Hierbij dient uiteraard vermeld te worden dat de focusgroepen werden afgenomen tijdens de eerste lockdown van de coronacrisis, waarbij thuiswerk verplicht was en de scholen gesloten waren en kinderen thuisonderwijs moesten volgen.

////////////////////////////////////

Er worden wel een aantal **voorwaarden** verbonden als thuiswerk de nieuwe norm zou worden in de toekomst. Ten eerste, zoals reeds werd gesteld, dienen er nog steeds ontmoetingsmomenten voorzien te worden tussen de collega's. Ten tweede dient er meer begeleiding te komen om structuur te brengen in het thuiswerk: "Hoe werk je thuis?", "Hoe pak je het aan?" en "Hoe breng je structuur aan?". Ten derde moet er een goede technische ondersteuning zijn om digitale vergaderingen vlot te laten verlopen, dient er een goede moderator te zijn, en dient er niet voor elke vraag een overleg ingepland te worden.



3.2 CASE 2

3.2.1 Het HR-procesmodel in de praktijk

3.2.1.1 Het beoogde beleid

Het HR-team binnen Case 2 is verantwoordelijk voor het HR-beleid en bestaat uit vier medewerkers, waaronder de HRBP en twee medewerkers die halftijds voor HR werken. De HRBP vertegenwoordigt alle teams van organisatieondersteuning: facility, HR, boekhouding, communicatie en planning. De HRBP maakt daarnaast ook deel uit van het managementteam, waar zij dan ook het HR-beleid vertegenwoordigt. Het HR-team oefent een strategische trekkersrol uit doordat het een brug vormt tussen de werkvloer en het management. Er wordt dan ook sterk ingezet op dialoog, vertrouwen en actie, in nauwe samenwerking met de communicatiedienst (Anoniem, 2020).

De voornaamste taak van het HR-team bestaat uit het ontwikkelen van het welzijnsbeleid. De centrale doelstelling hiervan is het streven naar gezonde, gemotiveerde en veerkrachtige medewerkers, zowel op fysiek als mentaal vlak. Het welzijnsbeleid is een samenwerking tussen de HRBP, die eerder generieke HR-aspecten in kaart brengt (principes, systemen), en de leden van het managementteam die de noden, knelpunten, bekommernissen vanuit de teams en medewerkers in kaart brengt. Op basis hiervan tracht men te zoeken naar een welzijnsbeleid dat van toepassing is in de gehele organisatie, een evenwichtsoefening die niet altijd even eenvoudig is:

“Dat wordt ook als heel belangrijk ervaren, aan de ene kant is er die autonomie van teams, maar langs de andere kant hebben de teams toch wel graag dat ze ook gehoord worden in hun noden en bekommernissen of ideeën, het is niet alleen kommer en kwel, maar ook positieve ideeën die ze hebben, dat er wel een wisselwerking is. Dat is wel een evenwichtsoefening die niet altijd gemakkelijk is. Want langs de ene kant moet je als management beslissingen nemen, maar langs de andere kant wil je een team maximaal tot zijn recht laten komen.” (MT-lid Case 2).

Ook wat betreft het personeelsplan, geldig voor vijf jaar, wordt er sterk ingezet op de betrokkenheid van de teams. Op het niveau van de organisatie wordt een eerste insteek gedaan, die vervolgens voorgelegd wordt aan de verschillende teams die op basis hiervan hun feedback en bezorgdheden kunnen uiten. Uiteindelijk tracht het managementteam tot een consensus te komen en neemt dan de uiteindelijke beslissing. Daarnaast wordt er elk jaar een oefening gedaan rond gedragsindicatoren om de welzijnsprioriteiten te bepalen.

Volgens de HRBP is de grootste uitdaging in het ontwikkelen van het beleid de overeenstemming met overkoepelende richtlijnen en beslissingen die genomen worden, door bijvoorbeeld het Agentschap Overheidspersoneel (AgO). Binnen Case 2 zou er veel draagvlak zijn voor de manier waarop er gewerkt wordt, waardoor de afstemming met overkoepelende initiatieven de grootste uitdaging vormt:

“Dat is, vind ik zelf, de grotere uitdaging: [...] het laten samenvloeien van wat we als organisatie vooropstellen of waar we naar toe willen, met de algemene regels die er zijn of de instrumenten die er zijn die je moet gebruiken.” (HRBP Case 2)

Volgens de HRPB is er geen expliciet uitgeschreven aanwezigheidsbeleid, maar besteedt men binnen de organisatie wel voldoende aandacht aan de aanwezigheid van medewerkers. Volgens

////////////////////////////////////

Wat de workshops en infosessies betreft, zijn de meningen verdeeld. Aan de ene kant wordt het vrijblijvende karakter van de workshops positief ervaren. Als team kan je zelf beslissen of je ermee verdergaat of niet. Bovendien worden ze ervaren als een goed beginpunt om er al dan niet zelf aan verder te werken. Daarnaast worden er verschillende topics aangeboden, waardoor er een breder publiek aangesproken wordt. Ook de frequentie van de workshops wordt als goed ervaren. Toch wordt het nut van de workshops door een aantal medewerkers in vraag gesteld. Vaak zouden de workshops thema's omhelzen die gaan om gedrags- en gewoonteveranderingen zoals slaap of meer energie krijgen. In dit geval worden ze dan ook eerder beschouwd als inspiratiemomenten om zaken uit op te pikken, maar niet effectief te implementeren. Bovendien worden de sessies op organisatieniveau georganiseerd en niet op maat van wat de teams nodig hebben. Hierdoor is het voor de medewerkers niet altijd even duidelijk hoe deze nu precies geïmplementeerd kunnen worden in het team. Op dit vlak zou er meer ondersteuning wenselijk zijn:

"[...] men kan er inspiratie uit halen, maar om dat te volgen moeten we nog meer ondersteund worden om daar naar toe te gaan. Zo'n ondersteuning zou wel kunnen helpen om het meer verdieping te geven, om het effectief te kunnen omzetten. Dat zou voor mij geholpen hebben." (Medewerker Case 2)

Er zou aan de workshops een andere inhoud gegeven kunnen worden die eerder focust op een 'zinnvolle teamwerking': "Wat wordt verstaan onder zelfsturing?", "Hoe vullen we dit in?", "Hoe pakken we het leiderschap op?" en visieontwikkeling binnen het team.

Het zijn voornamelijk algemene principes die aangebracht worden en door middel van een zekere creativiteit dienen vertaald te worden naar het team. Uiteraard vereisen al deze initiatieven tijd om een praktische vertaling te maken naar de werkvloer. Het vergt een zekere teamdiscipline en opvolging om er prioriteit aan te geven en een zekere continuïteit te garanderen. Dit lijkt echter niet altijd mogelijk te zijn door de werkdruk en dringendere zaken.

Af en toe struggelen we wel om continuïteit te creëren om dat verder te doen en er op te letten. Ik zou niet vragen voor nog meer infomomenten, maar nog meer tijd in het team besteden aan het realiseren ervan. (Medewerker case 2)

3.2.2 Antecedenten van personeelsbeschikbaarheid en ziekte

In dit deel gaan we op zoek naar mogelijk antecedenten van personeelsbeschikbaarheid en ziekteafwezigheid. Zoals aangegeven in punt 2.3.2 hebben we tijdens de focusgroepen specifiek gevraagd naar flexibele werkarrangementen en leiderschapsstijl. Tijdens de analyse stonden we echter ook open voor data betreffende de andere antecedenten.

In wat volgt zal er eerst toelichting gegeven worden over het beleid rond Het Nieuw Werken en 'Innovatieve Arbeidsorganisatie' in zijn geheel. Vervolgens zullen de antecedenten besproken worden. Er dient opgemerkt te worden dat er niet bij elk afzonderlijk element van Innovatieve Arbeidsorganisatie een link werd gemaakt met personeelsbeschikbaarheid en/of ziekte, indien dit wel het geval is, zal dit expliciet vermeld worden.

3.2.2.1 Het beleid rond Het Nieuwe Werken en Innovatieve Arbeidsorganisatie

De algemene vaststelling die gedaan werd in Case 1, gaat ook op voor Case 2, namelijk indien er naar Het Nieuwe Werken of 'Innovatieve Arbeidsorganisatie' werd gevraagd, werd dit door de respondenten heel vaak gelinkt aan PTOW. Deze sectie gaat echter over het beleid rond het
////////////////////////////////////

personeelsleden hun beschikbaarheid duidelijk aangeven in hun agenda. Volgens de HRBP werd er dan ook binnen elk team gevraagd in welke mate PTOW mogelijk was en projecten verder gezet kunnen worden indien het ingevoerd zou worden. Zelfs teams die voornamelijk labowerk verrichten kregen administratieve taken of sterrollen toebedeeld, zodat ze minstens één dag per week kunnen thuiswerken. De essentie van PTOW, volgens Case 2, ligt in het resultaatgericht werken en niet zozeer het presteren van een aantal uren. PTOW is volgens Case 2 gebaseerd op vertrouwen en transparantie, maar duidelijke afspraken zijn nog steeds noodzakelijk. Niet alleen over de bereikbaarheid en beschikbaarheid van de personeelsleden, maar ook omtrent de communicatie. In het hele PTOW gebeuren moet namelijk vermeden worden dat personeelsleden voeling verliezen met hun eigen organisatie en collega's.

In het afsprakenkader staat duidelijk vermeld dat teams permanent aandacht dienen te hebben voor het welzijn van de medewerkers, om te vermijden dat resultaten niet behaald worden en/of personeelsleden te veel uren presteren wat nadelig zou kunnen zijn voor hun welzijn. Er wordt dan ook aangeraden dat teams regelmatig feedback momenten organiseren, duidelijk afspraken maken omtrent te behalen mijlpalen en resultaten, en medewerkers ondersteunen in het plannen van hun werk. Daarnaast dienen de teams te waken over het behoud van het sociale contact tussen de collega's om isolatie te voorkomen. Dit wordt ook nog eens benadrukt door een MT-lid.

"we moeten wel zien dat er een algemene betrokkenheid, een familiegevoel blijft bestaan, dat we niet van elkaar vervreemden waarbij iedereen zou zeggen, iedereen blijft wel thuis en we zien wel" (MT-lid Case 2)

Hoe wordt de PTOW-toepassing nu ervaren door leidinggevend en medewerkers? Volgens de HRBP is het invoeren ervan redelijk vlot verlopen en zijn de medewerkers enthousiast over het feit dat het kan. Volgens haar kwamen er vooral nog verduidelijkingsvragen naar boven bij de medewerkers, zoals het regelen van privéafspraken tijdens de werkuren. Daarnaast wordt er ook vermeld dat er wel een richtlijn is omtrent het PTOW, maar dat deze niet strikt gecontroleerd of opgevolgd wordt, in die zin dat er wel van afgeweken kan worden. Het feit dat het gaat om richtlijnen en geen regels kan wel wat moeilijkheden met zich meebrengen.

"Om de 14 teams aan te spreken om gewoon agenda's te kunnen sharen. Dat is dus niet gemakkelijk en dat wordt ook niet vergemakkelijkt door het PTOW systeem. Wij hebben geen regels, wij hebben richtlijnen. En die richtlijnen zijn er, er wordt gevraagd om er rekening mee te houden, maar het is geen regel. Daarom dat wij ook geen controlemechanisme hebben om er op te checken." (MT-lid Case 2)

Er wordt dan ook nog eens benadrukt dat het de verantwoordelijkheid van de teams is, samen met het MT, om op te volgen of en in welke mate de PTOW-regeling een impact heeft op de teamwerking en/of de output. Er wordt veel autonomie gegeven aan de teams om het PTOW te organiseren, maar MT-leden treden hier nog steeds faciliterend op door de teams te wijzen op diverse aspecten zoals bereikbaarheid, interactie en het organiseren van gemeenschappelijke activiteiten.

Volgens de HRBP heeft de PTOW-regeling wel degelijk een invloed op de personeelsbeschikbaarheid en ziekte. Personeelsleden zouden aangeven dat deze regeling rust of geruststelling zou geven doordat ze hun werk zelf kunnen plannen en ze geen verlof dienen te nemen en moeten pendelen indien ze een mindere dag zouden hebben. Ook de medewerkers ervaren het vertrouwen dat ze krijgen als positief: *"Dat maakt het iets meer relax, minder druk"*

//

ingezet op teamoverschrijdende projecten en horizontale werkgroepen waarbij iedereen kan deelnemen afhankelijk van hun interesse.

3.2.2.3 Factoren in de directe werkomgeving

Leiderschapstijl

Door de evolutie naar zelforganiserende teams zet Case 2 vooral in op ondersteunend leiderschap. Het MT dient invulling en ondersteuning te bieden voor de tussenlaag die is weggefallen. Hierbij zetten ze onder andere in op het uitzetten van de algemene koers, dialoog, interactie en het opvolgen van resultaten. De MT-leden binnen Case 2 spreken over sturen en coachen/faciliteren. Ze treden sturend op door de algemene richtlijnen uit te zetten en ervoor te zorgen dat de aanwezige expertise maximaal tot zijn recht komt. Ze proberen hierbij inhoudelijk te ondersteunen, zonder als expert over te komen. Het faciliterende uit zich voornamelijk in het ondersteunen van het personeel in allerlei noden, vragen, bekommernissen en onzekerheden.

Uit de focusgroep met de medewerkers blijkt echter dat het niet altijd even duidelijk is of teamleden deze coachende rol van het MT mogen verwachten of waar de verantwoordelijkheid van het MT-lid begint. Hierbij wordt er vermeld dat deze coachende rol bij bepaalde teamleden nog wel een werkpunt is, vooral wat betreft het menselijke aspect, de betrokkenheid, een luisterend oor en aanvoelen wat er leeft. Daarnaast wordt ook vermeld dat ze meer nood hebben aan een figuur om problemen op te lossen die het team overschrijden, als collega's niet overeenkomen of als er iets mis gaat. Voor de teamleden zelf is het niet altijd evident om collega's aan te spreken en hier zou het MT-lid dan wel direct kunnen ingrijpen.

De MT-leden geven zelf aan dat peoplemanagement verschilt afhankelijk van het MT-lid. Het MT bestaat uit verschillende karakters, die het elk op hun eigen manier aanpakken en de ene is al beter in het peoplemanagement dan de andere. Zo wijzen ze er wel op dat ze vaak beroep doen op de HRBP of coaches als 'hulpmiddelen' om aan peoplemanagement te kunnen doen. Daarnaast wordt er specifiek rond dit thema ook vorming voorzien. Ze geven hierbij zelf aan dat ze als MT ook gewoon een team zijn met zekere noden en problemen. Ze proberen dan ook zoveel mogelijk aan kennisuitwisseling te doen tussen elkaar.

“Wij vinden het evident dat als er ergens een vraag bij iemand terecht komt dat het op tafel wordt gelegd en dat we met z'n allen ervaringen delen, ondersteunen of aanvullen. Als team kunnen we ook dezelfde problemen hebben als de andere teams. Het is niet omdat we management zijn dat we het allemaal weten en dat het perfect marcheert.”
(MT-lid Case 2)

3.2.2.4 Mediërende factoren

Doorheen de focusgroepen werd er ook in beperkte mate verwezen naar een aantal mediërende factoren.

Iets wat heel sterk naar voren kwam in Case 2 was de **geëngageerde en gemotiveerde** mensen. Mensen zouden zeer geïnteresseerd zijn in het werk dat ze doen en de materie waar ze rond werken: *“Hun werk is ook hun hobby zeg ik altijd en dat motiveert onze mensen om vaak aanwezig te zijn of weinig ziek te zijn”* (MT-lid Case 2). Er wordt gesteld dat medewerkers die hun werk graag doen er meer energie uithalen, waardoor ze er langer tegen aan kunnen en minder snel zullen uitvallen. Ook de medewerkers beamen dat deze intrinsieke motivatie belangrijk is, samen met de verantwoordelijkheid die ze krijgen om hun job uit te oefenen. Dit is mede te danken aan
////////////////////////////////////

het feit dat er binnen Case 2 gekeken wordt naar de talenten en de interesses van de medewerkers om een aansluitende job te vinden. De medewerkers hebben over het algemeen het gevoel dat ze een zinvolle job uitoefenen en hun talenten hierin kunnen ontplooien.

Daarnaast speelt ook de **betrokkenheid** en de **werkdruk** een rol. Deze factoren werden beide besproken in 3.2.3.2 (Zelforganisatie en zelforganiserende teams).

3.2.3 De impact van de coronacrisis

Tijdens de focusgroepen werd er ook gevraagd welke invloed de coronacrisis heeft gehad op het welzijn van de medewerkers, de genomen initiatieven en het beleid naar de toekomst toe.

3.2.3.1 De impact op de organisatie en de werknemers

Ook voor Case 2 heeft de coronacrisis een impact gehad op de werking en het welzijn van de medewerkers, al lijkt deze minder indringend geweest te zijn als in Case 1. Het feit dat **thuiswerk** permanent werd ingevoerd, heeft volgens leidinggevend en medewerkers niet zo een grote invloed gehad, omdat PTOW al erg ingeburgerd was (supra 3.2.3.2, PTOW).

“Ik weet niet of er voor PTOW echt door corona iets gaat veranderen... Ik zeg het we waren al zo vrij. De reistijd vermindert, maar dat was in het verleden ook al, omdat mensen nauwelijks naar Brussel kwamen. Ik zie corona niet echt een invloed hebben op onze manier van werken.” (MT-lid Case 2).

Bovendien hebben de MT-leden van in het begin van de coronacrisis **gecommuniceerd** dat er begrip is voor de situatie, de medewerkers komen op de eerste plaats en het werk op de tweede.

“Daar hebben we beklemtoond dat het personeel zich geen zorgen moest maken dat de verwachting niet is dat je 100 procent moet kunnen blijven presteren dat het niet anders kan, dat het waarschijnlijk betekent dat je maar 50 procent kunt presteren en dat het niet de bedoeling is dat je het tekort gaat opvangen in het weekend, dat is allemaal in functie van het welzijn.” (MT-lid Case 2)

Er werd hierbij niet alleen gebruik gemaakt van de nodige formele communicatie (formele beslissingen), maar ook de informele communicatie omtrent het welzijn en het menselijke aspect (infra 3.2.4.2). Er werd bovendien niet alleen intern gecommuniceerd, maar ook extern naar de opdrachtgevers om aan te geven wat de eventuele impact zou zijn op het werk en om nieuwe afspraken in te plannen. Ook de manier van communiceren zou gemoedelijker gebeuren, bijvoorbeeld door het gebruik van filmpjes, foto’s, etc., wat ook een positieve invloed zou hebben op de verbondenheid en de sfeer.

Daarnaast heeft Case 2, op basis van de maatregelen van de overheid, **eigen coronamaatregelen** uitgevaardigd voor de organisatie. In het begin van de coronacrisis werd alle terreinwerk stilgelegd, en geleidelijk aan, onder bepaalde voorwaarden en maatregelen, werd dit terug opgestart. Door deze maatregelen kon er kort op de bal gespeeld worden en was het voor medewerkers duidelijk wat kon of niet kon.

Ook de **technologische voorwaarden** om thuis te kunnen werken (vb.: computer overnemen op afstand) waren al in voege voor corona, waardoor de overgang ook vlot verliep.

//

3.2.3.2 Welzijnsinitiatieven in het kader van de coronacrisis

Van in het begin van de coronacrisis heeft Case 2 sterk ingezet op communicatie. Ten eerste was er sprake van formele communicatie om medewerkers op de hoogte te houden van de genomen beslissingen en richtlijnen. Daarnaast werd er binnen Case 2 een spoedoverleg georganiseerd. Dit wordt om de twee dagen georganiseerd om te horen wat de eventuele problemen zijn binnen de teams, hoe die aangepakt kunnen worden en hoe het zit met de strategie.

“We volgen dus heel nauwgezet op wat er aan de hand is. Op die manier hebben we ook een heel goed zicht op wat er bezig is. Het is vooral nu dat we ook meer en meer beseft hebben dat het welzijn van de mensen ook zo belangrijk is.” (MT-lid Case 2)

Wat betreft de informele communicatie werd er een Facebookpagina en WhatsAppgroep opgericht met alle personeelsleden om ludieke zaken te posten. Daarnaast werden er ook meer “relax mails” of “goed weekend” mails gestuurd. Ook de teams zelf zijn elke week verantwoordelijke voor een ludieke weekendboodschap. Daarnaast wordt er vanuit het MT benadrukt om de teamvergaderingen te laten plaatsvinden om op de hoogte te blijven hoe het met elkaar gaat. Belangrijk bij beide vormen van communicatie was het benadrukken van het primeren van het welzijn.

Zoals eerder werd vermeld, zijn medewerkers binnen Case 2 zeer gepassioneerd en gemotiveerd voor hun job. Voor deze personen zou het dan ook zwaar vallen dat ze minder kunnen presteren; daarom willen ze het werk 's avonds of in het weekend inhalen. Vanuit Case 2 wordt daarom sterk benadrukt dat medewerkers het voor zichzelf menselijk en haalbaar dienen te houden en op tijd aangeven waar ze in tijdsnood zouden geraken zodat hierop geanticipeerd kan worden. Bovendien werd er navraag gedaan bij medewerkers die het door de situatie minder druk hadden zodat zij ingeschakeld konden worden voor andere zaken.

Daarnaast werd er binnen Case 2 recent een prognose gemaakt van de personeelsuitgave waaruit bleek dat er mogelijk middelen over zouden zijn op de personeelsbegroting. Op basis hiervan zal er nagegaan worden in welke mate er tijdelijke contracten afgesloten kunnen worden om de eventuele corona-achterstanden op te vangen.

3.2.3.3 Welke lessen trekken we voor de toekomst?

Met deze bevindingen in het achterhoofd kunnen we ons de vraag stellen in welke mate we terug moeten naar het oude normaal of welke lessen we kunnen trekken voor de toekomst?

Zowel de HRBP, de MT-leden als de medewerkers denken niet dat de coronacrisis een grote impact zal hebben op het **thuiswerk** in de toekomst omdat er al in grote mate werd thuisgewerkt. Wel werd er gesteld dat medewerkers sneller zullen thuiswerken al ze zich minder goed voelen. Indien er een invloed zou zijn, zou het eerder in de omgekeerde richting zijn:

“Ja heel veel mensen zagen elkaar al niet veel, 1 keer per week, die werkten al veel thuis. Ik voel nu dat de meesten het wel beu aan het worden zijn en toch wel willen afspreken. Dus misschien gaat het het omgekeerde een beetje zijn.” (HRBP Case 2)

Wel zal het gebruik van **online meetingstools** toenemen volgens de medewerkers, voor corona zou dit nog niet ingeburgerd geweest zijn. Op deze manier zouden er ook meer medewerkers bereikt kunnen worden die de verplaatsing naar Brussel niet willen maken.



Door een MT-lid wordt er bovendien vermeld dat er sprake is van het opstellen van een '**post-corona charter**' om de gevolgen en ervaringen van tijdens de coronacrisis in kaart te brengen en op deze manier een nieuwe vorm van samenwerken in de toekomst te bepalen.



4 ALGEMEEN BESLUIT

Dit onderzoek focust zich op het beleid rond personeelsbeschikbaarheid, ziekteafwezigheid en Innovatieve Arbeidsorganisatie binnen twee entiteiten van de Vlaamse overheid, Case 1 en Case 2. Vertrekkende van het HR-procesmodel van Wright en Nishii (2013; 2007) en het theoretisch kader van Op de Beeck en Hondeghem (2019) (2018) zijn we nagegaan in welke mate er sprake is van een beleid rond personeelsbeschikbaarheid en ziekteafwezigheid gerelateerd aan Innovatieve Arbeidsorganisatie, en op welke manier dit geïmplementeerd en gepercipieerd wordt door leidinggevend en medewerkers. In dit deel staan we stil bij de voornaamste bevindingen die naar voren zijn gekomen uit de interviews met de HRBP's en de focusgroepen met leidinggevend en medewerkers. Een algemene bevinding die naar voren kwam in dit onderzoek was het feit dat respondenten voornamelijk verwezen naar PTOW als er gevraagd werd naar het Nieuwe Werken en Innovatieve Arbeidsorganisatie. Bovendien werd er niet altijd een link gemaakt tussen de elementen van de Innovatieve Arbeidsorganisatie en personeelsbeschikbaarheid en/of ziekteafwezigheid.

In dit deel worden eerst een vergelijking gemaakt tussen beide cases op basis van de bevindingen uit het onderzoek. Hierbij wordt er een terugkoppeling gemaakt naar de literatuur. De uitgebreide literatuurstudies kunnen teruggevonden worden in het rapport van Op De Beeck & Hondeghem (2018) en Lingier, Cotteem, & Hondeghem (2020). Ten tweede focussen we op de voornaamste resultaten i.v.m. HNW en IAO en de implicaties voor personeelsbeschikbaarheid en ziekteafwezigheid. Tot slot worden er enkele aanbevelingen geformuleerd.

4.1 VERGELIJKING TUSSEN DE CASES M.B.T. DE BEVINDINGEN UIT HET ONDERZOEK

4.1.1 Het beleid omtrent personeelsbeschikbaarheid en ziekteafwezigheid

In beide cases is er sprake van een HR-beleid of welzijnsbeleid, al maakt het bij Case 1 slechts sinds eind 2018 inherent deel uit van de werking van het HR-team. In beide cases komt het beleid tot ontwikkeling door een nauwe samenwerking tussen het HR-team, de afdelingshoofden of de managementleden en de medewerkers. Op basis van deze verschillende inbrengen en visies tracht men te zoeken naar een consensus die van toepassing is op de gehele organisatie, een evenwichtsoefening die niet altijd eenvoudig is. In beide cases zou er echter geen sprake zijn van een expliciet uitgeschreven aanwezigheidsbeleid, maar wordt er wel aandacht besteed aan de aanwezigheid van medewerkers.

In welke mate zijn leidinggevend en medewerkers op de hoogte van dit beleid? Aangezien er binnen de beide cases sterk wordt ingezet op de betrokkenheid van leidinggevend en medewerkers wat betreft de opmaak van het beleid, zou er verwacht kunnen worden dat men duidelijk op de hoogte is van het bestaande beleid en de concrete initiatieven. Voor leidinggevend en managementteamleden zou dit grotendeels het geval zijn, maar voor de medewerkers niet altijd, toch niet wat betreft het overkoepelende beleid voor de hele organisatie. Wel zouden ze op de hoogte zijn van de afspraken die er per team of afdeling gemaakt worden, en voor de meeste medewerkers is dit het belangrijkste. Toch kan men hierbij de vraag stellen in welke mate het nodig is dat medewerkers wel op de hoogte zijn van het totale plaatje en de
////////////////////////////////////

onderliggende argumenten achter het beleid. In welke mate heeft dit gebrek aan inzicht in het algemene beleid een invloed op de motivatie van de werknemers voor het gevoerde beleid? Het is dan ook belangrijk om hiermee rekening te houden bij het implementeren van het beoogde beleid.

Het overkoepelende beleid, op het niveau van de organisatie, is dus een samenspel tussen het HR-team, de afdelingshoofden/managementteam, en de medewerkers. Uit het onderzoek blijkt dat de implementatie van dit beleid binnen Case 1 gebeurt door het HR-team of de afdelingshoofden die zelf veranderingstrajecten opstarten. Binnen Case 2 wordt de verantwoordelijkheid hier bij de teams zelf gelegd, waarbij zij gefaciliteerd worden door het managementteam. Uit beide cases kwam dan ook naar voren dat de overkoepelende richtlijnen aangepast kunnen worden aan de eigenheid van een afdeling of team, afhankelijk van hun noden of wensen. De implementatie van het beleid vereist een goede communicatie, opleiding en motivatie, waarbij de nodige aandacht wordt besteed aan mogelijke weerstand tegen verandering. Deze bevindingen valideren dus de resultaten die gevonden werden in het vorige rapport (Vanschoenwinkel, Hondeghem & Blindeman, 2019).

Hoe wordt het beleid nu gepercipieerd door de medewerkers? Over het algemeen hebben medewerkers het gevoel dat er aandacht is voor hun welzijn. De stappen en initiatieven die genomen worden, worden geapprecieerd en maken dat het werk voor de medewerkers vol te houden is en het werk werkbaar blijft. Het is wel belangrijk dat er geen overload aan informatie is, waardoor medewerkers het bos door de bomen niet meer zien. Gerichte communicatie, afgestemd op de doelgroep is belangrijk.

4.1.2 Antecedenten van personeelsbeschikbaarheid en ziekteafwezigheid

In dit deel wordt er een vergelijking gemaakt tussen de twee cases wat betreft de antecedenten van personeelsbeschikbaarheid en specifiek de elementen van IAO. Zoals reeds werd aangegeven is het doel van dit rapport niet om een waardeoordeel te vormen over de organisatievorm die gehanteerd wordt, maar puur een beschrijving te geven van de mate en de manier waarop de elementen van IAO geïmplementeerd zijn, en hoe deze ervaren worden in beide cases. Uit het volgende blijkt dan ook dat de cases deze organisatievorm kiezen die het best aansluit bij de huidige werking, cultuur, context en maturiteit van de organisatie. Een organisatievorm die dichter aanleunt bij een IAO is dus niet noodzakelijk de beste oplossing voor elke organisatie.

Het beleid rond het Nieuwe Werken en Innovatieve Arbeidsorganisatie

Uit de interviews en focusgroepen blijkt dat Case 2 meer elementen van een IAO op een meer doorgedreven manier heeft ingevoerd dan Case 1. Case 2 is van 2015 tot 2018 geëvolueerd naar een Innovatieve Arbeidsorganisatie door het invoeren van zelforganiserende teams en hiermee samenhangend een plattere organisatiestructuur. Bij Case 1 focust men voornamelijk op het invoeren van PTOW. Wel staat 'horizontaal organiseren' nog op de planning van Case 1, met als doel de verzuiling tussen de afdelingen tegen te gaan. Ook dit was, onder andere, de drijfveer van Case 2 om te evolveren naar een Innovatieve Arbeidsorganisatie.

Wat de communicatie en implementatie omtrent dit beleid betreft, lijkt dit vlotter te verlopen in Case 2 dan Case 1. Dit kan te maken hebben met het feit dat medewerkers in Case 2 zelf verantwoordelijk zijn voor het uitwerken en uitrollen van deze elementen van de Innovatieve Arbeidsorganisatie (gefaciliteerd door het MT). In beide cases is het wel zo dat ook bij de



implementatie van het beleid omtrent het Nieuwe Werken en de Innovatieve Arbeidsorganisatie, de afdelingen/teams eigen accenten mogen leggen afhankelijk van de noden.

Jobgerelateerde factoren

Beide cases hebben een duidelijk uitgewerkt afsprakenkader wat betreft **PTOW**. Er gelden algemene richtlijnen, die verder geconcretiseerd en aangepast kunnen worden aan de eigenheid van de afdelingen/teams. De algemene stelregel, zoals beschreven in de omzendbrief van 2014, is dat iedereen in principe kan thuiswerken zolang de functie het toelaat. Uit de cases komen ook een aantal **voorwaarden** naar voren om PTOW goed te laten functioneren. Zo dienen er onder andere duidelijke afspraken gemaakt te worden over bereikbaarheid, beschikbaarheid en permanentie, en dienen agenda's ingevuld te worden. Uit het onderzoek blijkt dat PTOW voornamelijk leidt tot meer vrijheid en flexibiliteit, wat een positieve invloed kan hebben op de PB en/of ziekteafwezigheid.

Het **activiteitsgerelateerd werken** lijkt in beide cases **nog niet ingeburgerd** te zijn. Binnen Case 1 zou er wel sprake zijn van *free seating* en *clean desk*, maar het effectief koppelen van je werkplek aan de aard van je activiteit wordt momenteel slechts in één afdeling uitgetest. Ook binnen Case 2 is activiteitsgerelateerd werken enkel van toepassing op één vestiging, het Herman Teirlinck gebouw in Brussel. Aan deze manier van werken zijn zowel voor- als nadelen verbonden. Het voornaamste **voordeel** is dat medewerkers vrij zijn in het kiezen van hun werkplek afhankelijk van de nood aan concentratie en contact met collega's. Medewerkers wijzen echter ook op een aantal **nadelen**. Zo zou er nog steeds veel afleiding zijn in de meeste ruimten, m.u.v. de cockpit, wat voor concentratieproblemen kan zorgen. Samenvattend kan er gesteld worden dat medewerkers moeite hebben om zich goed te organiseren in deze situatie en er productief mee om te gaan. Dat activiteitsgerelateerd werken niet door elke werknemer even hard toegejuicht wordt, kwam ook naar voren uit onderzoek van van der Kleij, Kuipers en Verbiest (2015). Drijfveren (via attitude) van personeelsleden bepalen in welke mate personeelsleden activiteitsgerelateerd al dan niet appreciëren. Zo zullen personeelsleden die een hoge mate van betrokkenheid hebben met de organisatie (i.e. de organisatie als familie of het kantoor als tweede thuis) het moeilijk hebben met "*het werken op wisselende en gedepersonaliseerde werkplekken in wisselende samenstellingen* (van der Kleij, Kuipers en Verbiest, 2015, p.15)". Zij hebben nood aan een vaste werkplek, vertrouwde rouw en routine. Het onderzoek bouwt verder op de zeven drijfveersystemen van Beck en Cowan (1996). Afhankelijk van het dominante drijfverensysteem is een bepaalde aanpak naar activiteitsgerelateerd werken en stijl van leidinggeven nodig. Ten slotte werd er in ons onderzoek geen link gevonden met PB of ziekte.

Het **gebruik van ICT** wordt binnen de beide cases over het algemeen **goed georganiseerd**, zowel wat betreft het materiaal om thuis te werken (laptop, gsm, toetsenbord, enz.) als het gebruik van gemeenschappelijke communicatiekanalen. Bovendien zouden er in beide cases infosessies georganiseerd worden rond ICT, communiceren in digitale tijden en digitaal efficiënt werken. Ondanks het feit dat er geen expliciete link werd gelegd tussen ICT en PB of ziekteafwezigheid, draagt het wel bij tot een vlottere werking van het PTOW, wat op zijn beurt kan bijdragen tot PB en/of ziekteafwezigheid.

Ook van **resultaatgericht werken** is er binnen beide cases sprake. Voor Case 2 is dit de ultieme focus van PTOW, inzetten op resultaten eerder dan het werken volgens een vooraf bepaald aantal uren. Ook binnen Case 1 tracht men hier de komende jaren nog meer op in te zetten. In beide

////////////////////////////////////

de coach. In beide cases werd vermeld dat het een kwestie is van balans te vinden tussen deze twee rollen en snel te kunnen schakelen indien nodig. **Sturing** omvat voornamelijk het richting geven, het uittekenen van een kader en richtlijnen, waarbinnen de medewerkers/teams de vrijheid krijgen om hun job uit te oefenen. **Coachen** betreft het ondersteunen en begeleiden van medewerkers, dialoog, interactie, het bieden van een luisterend oor, helpen bij noden, vragen, bekommernissen, onzekerheden, enz. Binnen beide cases kwam naar voren dat leiderschap voor een stuk ook **maatwerk** is en afhankelijk van de medewerker, de ene kan zeer zelfstandig werken, terwijl de andere nood heeft aan bilaterale ondersteuning. Ook de manier waarop het leiderschap wordt uitgeoefend verschilt afhankelijk van het afdelingshoofd/managementteamlid. De vraag kan gesteld worden waar de grens ligt tussen autonomie enerzijds en coaching door de leidinggevenden anderzijds. In de literatuur wordt hier ook wel naar verwezen door *'supervisor support'*: de mate waarin werknemers de perceptie hebben dat hun leidinggevende zorg draagt voor hun welzijn en algemeen ondersteunend is (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002). De steun van de leidinggevende zou namelijk gelinkt zijn aan een hogere betrokkenheid (Lankau, Carlson, & Nielson, 2006; Wayne, Shore, & Liden, 1997). In welke mate heeft de leiderschapsstijl nu een **invloed op de personeelsbeschikbaarheid of ziekteafwezigheid?** Enkel binnen Case 1 werd hier op ingegaan. Een leiderschapsstijl die gekenmerkt wordt door vertrouwen, vrijheid en autonomie, zou een positieve invloed hebben op de werkbeleving van de medewerkers, wat op zijn beurt een invloed kan hebben op de personeelsbeschikbaarheid. Ook volgens Steers en Rhodes (1978) zou tevredenheid met de leiderschapsstijl leiden tot een verminderd absentisme. Het gaat hierbij vooral om een leiderschapsstijl gekenmerkt door participatie, ondersteunen en stimuleren.

In het onderzoek werd er ook verwezen naar de **relatie met de collega's**. In de theorie wordt hier ook wel naar verwezen als "**arbeidsverhoudingen**", één van de vijf A's van arbeidskwaliteit (Malfait & Notelaers, 2001). De ene medewerker heeft meer nood aan het sociaal contact met collega's dan de andere. Niet alleen voor werkgerelateerde zaken, maar ook simpelweg om eens te babbelen en het hart te kunnen luchten. Dit zou een **positief effect** hebben op de motivatie. Volgens een leidinggevende zou deze binding ervoor zorgen dat medewerkers efficiënter werken en zich over het algemeen beter voelen. Ook volgens de literatuur zou een betere relatie met collega's ten goede komen aan personeelsbeschikbaarheid doordat het onder andere kan leiden tot jobtevredenheid, betrokkenheid (Chiaburu & Harrison, 2008) en een vermindering van burn-out en stress (Erickson, Nichols, & Ritter, 2000). Wel wordt er in het onderzoek ook gewezen op de druk die PTOW kan leggen op de sociale cohesie tussen de collega's.

4.1.3 Impact van de coronacrisis

De coronacrisis maakt van thuiswerk de regel, waardoor de organisaties in een sneltempo moesten overschakelen naar digitaal samenwerken en begeleiding op afstand. Deze impact werd door medewerkers **verschillend ervaren**. Sommigen ervaren de voordelen van het thuiswerk en kunnen zich beter concentreren, terwijl anderen meer nood hebben aan contact met de collega's. Veel was uiteraard ook afhankelijk van de thuissituatie. Zo leek de combinatie privé-werk voor veel medewerkers een uitdaging te zijn. Het onderscheid tussen privé en werk werd flou en er was geen duidelijke afsluiting van de werkdag. Hier wordt in de literatuur ook wel gesproken van een *'home-career role conflict'* (Op de Beeck & Hondeghem, 2019, p. 42). Er kan met andere woorden een conflict ontstaan tussen de rol van de werknemer en de rol in het privé-leven. Dit zou kunnen leiden tot meer stress, lagere productiviteit en hogere afwezigheidscijfers. Het ervaren van een

brengt flexibiliteit, vrijheid en rust met zich mee. Dit maakt dat medewerkers werk en privé beter kunnen combineren, dat mensen eerder thuiswerken als ze ziek zijn, waardoor ze het werk langer kunnen volhouden en ze gemotiveerd zijn om te blijven werken. Dit positieve verband wordt ook gevonden in de literatuur. Deze flexibele werkarrangementen maken het voor werknemers namelijk mogelijk om tussen werk en andere verplichtingen te balanceren. Werkschema's kunnen bijgevolg ook aangepast worden aan de meest productieve uren (Op de Beeck & Hondeghem, 2019, p. 30). Lingier, Cottem en Hondeghem (2020) vonden in hun onderzoek echter geen significante correlatie tussen telewerk en personeelsbeschikbaarheid. Ze vonden wel een negatieve samenhang tussen telewerk en ziekteafwezigheid: hoe meer telewerkers, hoe lager de gemiddelde ziekte duur en hoe langer de langdurige ziekteafwezigheid. Uit ons onderzoek komen echter ook een aantal mogelijke **neveneffecten** van het PTOW naar voren, zoals minder verbondenheid met de organisatie, een slechtere bereikbaarheid van teams/afdelingen, minder sociale cohesie tussen medewerkers, een vervaging tussen werk en privé, en het overpresteren (geen afbakening van grenzen). Ook dit laatste is een risico dat wordt aangehaald in de literatuur. Kelliher en Anderson (2010) spreken hier van werkkintensifiëring, doordat werknemers extra inspanningen gaan leveren, wat bijgevolg een negatieve uitkomst kan hebben voor het individu (bv. Verminderd welzijn).

Naast PTOW wordt er in beide cases ook ingezet op andere **elementen van Het Nieuwe Werken en Innovatieve Arbeidsorganisatie**, al werd de link tussen deze elementen en personeelsbeschikbaarheid en/of ziekteafwezigheid niet uitvoerig besproken. Uit de verwijzingen die wel werden gedaan, kan afgeleid worden dat resultaatgericht werken en zelforganiserende teams **positieve effecten** kunnen hebben, zoals meer verantwoordelijkheid, meer flexibiliteit, minder druk, meer autonomie, stijging van tevredenheid, meer ondersteuning, open communicatie, meer vertrouwen en vrijheid. Dit maakt dat het werk werkbaar blijft en medewerkers gemotiveerd blijven om hun job uit te oefenen. Dit werd ook bevestigd in de literatuur waar wordt gesteld dat het fysieke en psychosociale welzijn van werknemers bevordert wordt (Allen, Golden, & Shockley, 2015; Cañibano, 2013; Chen & Fulmer, 2018; De Leede & Heuver, 2016; De Leede & Nijland, 2016; Jain, Dedi, Zwetsloot, & Leka, 2017; Peters, de Bruijn, Bakker, & van der Heijden, 2011; Peters, Kraan, & Van Echtelt, 2014; ten Brummelhuis, Bakker, Hetland, & Keulemans, 2012). Deze positieve effecten werden in het onderzoek echter ook gelinkt aan de jobinhoud en de mate waarin medewerkers aansluiting vinden bij en interesse hebben in de job die ze uitoefenen. Dit maakt dat medewerkers er energie uit halen, gemotiveerder zouden blijven en graag naar het werk zouden komen. Echter niet alleen de zinvolheid van de job is belangrijk, de mogelijkheid om talenten verder te ontplooiën, maar ook de waardering die men krijgt voor het werk. Deze motivatie speelt een belangrijke rol.

Dit onderzoek toont echter ook aan dat HNW en de elementen van IAO niet geschikt zijn voor alle entiteiten en dus **geen wondermiddel** is om alle organisatievragen op te lossen. Zoals uit dit onderzoek blijkt en hetgeen ook reeds in de literatuur werd vermeld, kunnen elementen van de Innovatieve Arbeidsorganisatie ook leiden tot een aantal **neveneffecten**, zoals het presteren van te veel uren, sociale isolatie, meer werkdruk en werk-privéconflicten (Beauregard & Henry, 2009; Bourdeaud'hui & Delagrangé, 2017, 2020). Daarnaast wordt in de literatuur gesteld dat de betrokkenheid zou verbeteren, maar deze bewering wordt deels tegengesproken in dit onderzoek: door het vele thuiswerk moeten beide cases erop toezien dat de verbondenheid met de organisatie en de sociale cohesie tussen de collega's onderling niet verwatert. Bovendien bestaat het risico op een meer verzulde werking van teams of afdelingen. Dit laatste wordt ook in verband gebracht met de werkdruk die ervoor kan zorgen dat afdelingen/teams geen tijd hebben om deel

- Het invoeren van nieuwe elementen is een **transformatieproces** dat geleidelijk aan moet ingevoerd worden. Het vereist continue aandacht en bijsturen. Hierbij dient er rekening gehouden te worden met mogelijke weerstand, zoals het loslaten van oude werkwijzen, het loslaten van bevoegdheden en het veranderen van gedrag (Baane, Houtkamp, & Knotter, 2011). Hierbij is het ook belangrijk om medewerkers mee te betrekken of zelfs te laten participeren in het transformatieproces.
- Ga op zoek naar **good practices**. Ondanks het feit dat elke afdeling anders is en niet elk element werkbaar is voor iedereen, kunnen er lessen getrokken worden uit ervaringen van andere organisaties. Online kunnen er heel wat richtlijnen en kritische succesfactoren gevonden worden. Zo biedt het kader van The Fifth Element van EUWIN (European Workplace Innovation Network) enkele richtlijnen en handvaten om hier mee aan de slag te gaan (Totterdill & Exton, 2014; EUWIN, 2020).

2. Voer telewerk verder in bij alle entiteiten van de Vlaamse Overheid: Uit het onderzoek blijkt dat PTOW (indirect) een invloed kan hebben op de personeelsbeschikbaarheid en ziekteafwezigheid. Het maakt voornamelijk dat personeelsleden bij dagen dat ze zich minder goed voelen van thuis uit kunnen werken, i.p.v. een hele dag ziekteverlof te nemen en dat werk en privé beter gecombineerd kunnen worden. Door de coronacrisis is deze evolutie naar meer telewerk al op gang gekomen, maar de uitdaging ligt er in om dit niet terug te schroeven na de coronacrisis. Het is daarom interessant zijn om te kijken in welke mate telewerk ook ingevoerd kan worden bij entiteiten van de Vlaamse overheid waar dit nog niet of louter in beperkte mate het geval is en in welke mate dit een **meerwaarde** kan zijn. Hierbij dienen uiteraard ook de **mogelijke neveneffecten**, zoals verminderde sociale cohesie, in het achterhoofd gehouden te worden. Een optimale mix tussen virtueel contact (tijdens telewerken) en fysiek contact op het kantoor moet hierbij centraal staan. Ook hier is dit **geen kwestie van one size fits all**, dit vraagt om een entiteit-, afdelings-, of zelfs individu specifieke aanpak. De omzendbrief van 2014 omtrent plaats- en tijdsafhankelijk werken voorziet een transitietraject van 1,5 tot 3 jaar voor de implementatie van PTOW. Eind 2020 dienen alle entiteiten het traject af te ronden.⁶

3. Telewerk in de toekomst: Zoals reeds gesteld dienen entiteiten binnen de Vlaamse overheid PTOW geïmplementeerd te hebben tegen eind 2020. Het onderzoek toont aan dat thuiswerk een positieve invloed kan hebben op personeelsbeschikbaarheid en ziekteafwezigheid, maar toch is het belangrijk om stil te staan bij de eventuele negatieve gevolgen van het langdurig of voltijds thuiswerk. Het kan leiden tot sociaal isolement, moeilijkheden om de grens tussen het werk en het privéleven te bewaken, het gevoel dat werkdagen niet echt worden beëindigd, en het feit dat er net meer uren gepresteerd zullen worden door 's avonds nog door te werken. Zowel **leidinggevenden**, vanuit hun rol als coach, als collega's en **HRM** kunnen hier een **beschermende rol** opnemen. Maak duidelijke dat er niet verwacht wordt dat medewerkers na de werkuren en in het weekend hun e-mails lezen/beantwoorden (infra **recht op disconnecteren**). Bovendien dient er geïnvesteerd te worden in **zelfinzicht en zelfredzaamheid** van medewerkers en het bevorderen van de sociale cohesie (Baane, Houtkamp, & Knotter, 2011). Dit laatste kan op verschillende manieren gebeuren door o.a. collegiale samenwerking te behouden door op

⁶ Viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Inburgering, Toerisme en Vlaamse Rand, 16 mei 2014, Plaats- en tijdsafhankelijk werken, omzendbrief BZ 2014/3. Geraadpleegd via: https://overheid.vlaanderen.be/sites/default/files/media/omzendbrieven/bestand/OMZ_BZ_2014_3_0.PDF



