



DETAfel VANUSG

Telewerk vs. bedrijfsgroei

Overal ter wereld worden organisaties geconfronteerd met de uitdaging om hybride werkmodellen te combineren met groei en bedrijfsresultaten. Terwijl grote internationale spelers een kantoorplicht herintroduceren, vragen anderen zich af hoe ze flexibele werkopties kunnen blijven bieden in tijden van economische onzekerheid. Hoe beïnvloeden deze verschuivingen de bedrijfsstrategie en de werksfeer? Welke impact heeft dit op de bedrijfsgroei en de productiviteit van medewerkers? En hoe bouw je op afstand aan een verbindende bedrijfscultuur?

Om hier meer inzicht in te krijgen, gingen we in gesprek met bedrijfsleiders en besluitvormers aan onze Tafel van USG. We bespraken de huidige trends en wisselden ervaringen uit over de balans tussen telewerk, kantoorplicht en bedrijfsdoelen. Rond de tafel zaten vertegenwoordigers uit diverse sectoren, zoals logistiek, automotive, retail, softwareontwikkeling en non-profit.

Inhoudstafel

<u>De toekomst van werk en de veranderende verwachtingen</u>	<u>3</u>
<u>Vertrouwen als sleutelement in hybride werken</u>	<u>4</u>
<u>Het belang van spontane interactie bij innovatie en creativiteit</u>	<u>5</u>
<u>Het nieuwe managen in een flexibele werkstructuur</u>	<u>6</u>
<u>Bedrijfscultuur: het bouwen van verbinding op afstand</u>	<u>6</u>
<u>Flexibiliteit als concurrentievoordeel in talentmanagement</u>	<u>7</u>
<u>De financiële aspecten van telewerken</u>	<u>8</u>
<u>Conclusie</u>	<u>9</u>
<u>Key takeaways</u>	<u>10</u>



De toekomst van werk en de veranderende verwachtingen

De werkplek is de afgelopen jaren drastisch veranderd, versneld door de COVID-19-pandemie en de daaropvolgende verschuiving naar hybride en remote werkmodellen. Na corona zijn mensen niet meer bereid om dagelijks urenlang in de file te staan. De focus verschuift hierdoor steeds meer naar flexibele werkuren en werktijden. Organisaties staan voor de uitdaging om een werkstructuur te vinden die de productiviteit verhoogt maar die ook inspeelt op de veranderende verwachtingen van werknemers.

Vooraf de jongere generaties hebben vaak een andere mindset over werk. Zij identificeren zich doorgaans minder met hun werk en beschouwen werken als een middel om hun privéleven te faciliteren. Werk en privé moeten zo goed mogelijk op mekaar afgestemd worden. Veel jongere werknemers vinden het vanzelfsprekend dat ze, al dan niet deels, van thuis uit kunnen werken. Toch moet worden opgemerkt dat ze niet altijd gebruik maken van deze mogelijkheid. Voor hen is vooral de keuze belangrijk en willen ze zelf kunnen bepalen waar en wanneer ze werken. Tegelijk zien we, vooral bij schoolverlaters, dat ze vaak net méér naar kantoor willen komen om ten volle te kunnen leren van meer ervaren collega's.

We kunnen deze discussie bovendien niet enkel herleiden tot een generatieverschil. Ook persoonlijke omstandigheden kunnen de houding ten opzichte van hybride werken beïnvloeden. In bepaalde gevallen kan deels thuis werken de enige manier zijn om een bepaalde job te kunnen uitoefenen, bijvoorbeeld wanneer werknemers naast hun werk ook mantelzorger zijn of de zorg voor kleine kinderen op zich nemen.

Tegelijkertijd zien we ook een andere beweging van werknemers die net wel dagelijks naar kantoor willen komen. Zij halen energie uit de connectie met collega's of beschikken thuis niet over de nodige faciliteiten om te kunnen telewerken. Veel bedrijven hebben zich intussen echter zo georganiseerd dat mensen moeilijker dagelijks naar kantoor kunnen komen. Wanneer er bijvoorbeeld niet meer voor iedereen een aparte werkplek voorzien wordt op kantoor kan dit zorgen voor tegenstrijdige belangen. HR-professionals vervullen hier een cruciale rol om alle verwachtingen en belangen op mekaar af te stemmen.

Vertrouwen als sleutelement in hybride werken

Wanneer mensen thuis werken, en dus niet onder het waakzame oog van hun manager, lijkt er minder controle over de prestaties. Het is daarom belangrijk om het **principe van vertrouwen** te hanteren, waarbij het niet draait om het monitoren van uren of fysieke aanwezigheid maar om het realiseren van doelstellingen. Dat een gezonde samenwerking gebaseerd is op vertrouwen, geldt trouwens niet uitsluitend in een hybride setting. Ook wanneer medewerkers op kantoor zijn, moeten de doelstellingen primeren op louter aanwezigheid. Zo voorkom je **presenteïsme**: het idee dat iemand gezien wordt als "hard werkend" omdat hij of zij aanwezig is, zelfs als dat niet het geval is in termen van daadwerkelijke inzet, bijdrage of productiviteit. Door werknemers actief te laten denken in het belang van de onderneming leg je de verantwoordelijkheid bij de medewerkers en worden ze aangemoedigd om hun werk te regelen met gezond verstand. Vanuit die perceptie kunnen ze privé zaken efficiënt combineren met hun werk.

Voor managers is het essentieel om een **managementstijl** te ontwikkelen die gebaseerd is op **vertrouwen en flexibiliteit** en die tegelijkertijd **duidelijk meetbare doelstellingen** formuleert. Deze meetbaarheid zorgt ervoor dat externe monitoring mogelijk is, los van de fysieke aanwezigheid. Het gaat hierbij niet om het micromanagen van medewerkers, maar om het creëren van een omgeving waarin medewerkers zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun werk, zowel thuis als op kantoor. Vooral hoger opgeleide medewerkers willen autonoom kunnen functioneren en dat kan enkel in een relatie van wederzijds vertrouwen. Privé zaken kunnen regelen in de werktijd draagt bij aan het engagement van mensen. Het is een wisselwerking van geven en nemen. Wanneer je vrijheid en flexibiliteit geeft aan mensen, krijg je er ook veel voor terug.



Het belang van spontane interactie bij innovatie en creativiteit

Er wordt weleens beweerd dat **spontane interactie en samenwerking** essentieel zijn voor innovatie en groei, en dat dit moeilijk te realiseren is op afstand. Digitale platforms zoals Teams bieden nochtans tal van mogelijkheden om op afstand samen te werken waardoor het onderscheid tussen live en virtueel nagenoeg onbestaande is geworden.

De **fysieke aanwezigheid op kantoor** biedt evenwel kansen voor **snelle, informele gesprekken** die de innovatie en creativiteit kunnen stimuleren. Dit type interactie is moeilijk te repliceren via virtuele vergaderingen, waar het vaak lastiger is om een natuurlijke flow te creëren of de juiste energie te genereren.



Daarom zijn er nog steeds een aantal vormen van interactie waar live aanwezigheid nog steeds de voorkeur geniet. Denken we bijvoorbeeld aan **creatieve brainstormsessies**. Digitale meetings missen vaak snelheid en daardoor ook de kans om met ideeën te pingpongen. Ook **puur menselijke interactie** is makkelijker in een live setting dan virtueel omdat nuance en lichaamstaal vaak verloren gaan bij dat laatste. Denken we hier bijvoorbeeld aan groei- of feedbackgesprekken.

Live interactie blijft dus een cruciale rol spelen in het ondersteunen van samenwerking. Kantoorruimtes worden steeds vaker strategisch ontworpen om spontane interactie en een cultuur van creativiteit te bevorderen. Denk hierbij aan het inrichten van inspirerende brainstormhoeken. Werkplekken worden daarnaast best aantrekkelijk gemaakt zodat ze als prettig en aangenaam ervaren worden, zodat medewerkers zich gemotiveerd voelen om naar kantoor te komen.



Het nieuwe managen in een flexibele werkstructuur

De switch van kantoor naar hybride werken heeft ook de invulling van de rol als manager danig door mekaar geschud. In de oude structuren was de manager de baas die bepaalde hoe, wanneer en waaraan de medewerkers werkten. Medewerkers waren ook onvoorwaardelijk ter beschikking om ad hoc zaken op te nemen. Of ze aan het werk waren en waarmee ze bezig waren, was zicht- en controleerbaar op de werkvloer.

Managers van hybride werkmodellen moeten zich anders gaan organiseren en hebben andere uitdagingen. Ze moeten bewust bezig zijn met welke contactmomenten ze moeten voorzien en hoe deze in te richten. De uitdaging is niet om de mensen te controleren, maar om **meetbare doelstellingen** te formuleren en deze regelmatig te monitoren. Managers moeten, meer dan vroeger, onvoorwaardelijk vertrouwen hebben in de mensen in hun team. In een ideale wereld evolueren we naar zelfsturende teams waar de focus ligt op de prestaties van het team in plaats van op de fysieke aanwezigheid en waarin mensen hard werken vanuit een intrinsieke motivatie voor mekaar en voor het team. Het is belangrijk om een cultuur van vertrouwen en autonomie te creëren, waarbij medewerkers hun werk kunnen uitvoeren met een gevoel van verantwoordelijkheid en eigenaarschap, ook op afstand.

Bedrijfscultuur: het bouwen van verbinding op afstand

Veel bedrijven stellen hun **onboardingsprocessen** en de introductie van nieuwe medewerkers verder op punt, met als doel hen zo snel mogelijk vertrouwd te maken met de cultuur en waarden van het bedrijf. In een opstartfase is het vaak zinvol om overwegend fysiek op kantoor aanwezig te zijn. Dit biedt de gelegenheid om direct in contact te komen met ervaren collega's, sneller te leren en de subtiele dynamieken van het team te begrijpen. Het creëert bovendien een gevoel van verbondenheid en engagement, wat essentieel is voor het opbouwen van een sterke werkrelatie. Fysieke aanwezigheid maakt het makkelijker om zowel professionele als informele banden te smeden, wat bijdraagt aan een positieve werkervaring en een efficiënter onboardingsproces.

Het is echter lastiger om een sterke bedrijfscultuur te ontwikkelen wanneer teams op afstand werken, vooral voor nieuwe medewerkers die nog niet volledig geïntegreerd zijn in de organisatie. Het gebrek aan face-to-face interactie kan het moeilijker maken om zich onderdeel van het team te voelen. De informele communicatie die zich natuurlijk op kantoor voordoet, zoals het delen van een koffie of het snel even overleggen, komt digitaal vaak minder spontaan op gang. Dit kan ervoor zorgen dat medewerkers zich minder verbonden voelen met hun collega's of de organisatie als geheel.

Toch zijn er **tal van mogelijkheden om deze afstand te overbruggen** en een sterke cultuur op afstand op te bouwen. Maandelijkse teamdagen of teamevenementen stellen medewerkers in staat om elkaar beter te leren kennen en onderlinge relaties te versterken.

Het creëren van een **open, transparante communicatiecultuur** is cruciaal: hierdoor voelen medewerkers zich gezien en gewaardeerd, ongeacht hun fysieke locatie.

Door de juiste mix van technologie en persoonlijke interactie kan een team, zelfs op afstand, zich hechter voelen en dezelfde gezamenlijke waarden omarmen als een fysiek team.



Flexibiliteit als concurrentievoordeel in talentmanagement

Verhoogde aantrekkelijkheid als werkgever

Flexibele werkmogelijkheden maken een organisatie aantrekkelijker voor zowel huidige medewerkers als potentiële kandidaten. Dit versterkt de employer branding en vergroot de instroom van talent.

Grotere talentpool

Door locatie-onafhankelijk werk aan te bieden, kunnen organisaties rekruteren buiten de eigen regio. Dit is een belangrijke troef in een krappe arbeidsmarkt waar lokaal talent schaars is.

Betere retentie van medewerkers

Werknemers die autonomie krijgen over hun werktijd en -plaats ervaren meer werkgeluk, wat leidt tot hogere loyaliteit en lagere verloopcijfers.

Hogere motivatie en productiviteit

Medewerkers die kunnen werken op een manier die past bij hun levensstijl, zijn vaak meer betrokken en presteren beter. Dit verhoogt de output zonder extra kosten.

Snellere invulling van vacatures

Dankzij een ruimer aanbod aan kandidaten en een aantrekkelijker aanbod, kunnen bedrijven sneller geschikte profielen aantrekken en aanwerven.

Sterkere positionering in de markt

Organisaties die flexibel werken mogelijk maken, worden gezien als vooruitstrevend en mensgericht – eigenschappen die talent aanspreken en het imago versterken.

Lagere operationele kosten

Hybride of remote werkmodellen kunnen leiden tot minder nood aan kantoorruimte en lagere overheadkosten, wat extra investeringsruimte creëert voor talentontwikkeling.

Wendbaarheid bij verandering

Flexibele werkmodellen maken het eenvoudiger om in te spelen op veranderingen in de markt, technologie of klantbehoeften – met minder impact op personeel of werking.

De financiële aspecten van telewerken

Het totale financiële kostenplaatje van telewerken is complex en afhankelijk van verschillende factoren, zoals bedrijfsomvang, de mate van flexibiliteit die wordt geboden, en de investeringen die in technologie en infrastructuur worden gedaan. Het is onmogelijk om een eenduidig cijfer te geven, maar één ding is zeker: bedrijven kunnen aanzienlijke kostenbesparingen realiseren door hun kantoren aan te passen aan hybride werkmodellen. Wanneer het aantal vaste kantoorplekken wordt verkleind, kunnen de operationele kosten van fysieke werkplekken – zoals huur, energieverbruik, onderhoud en faciliteiten – sterk worden verlaagd. Door gebruik te maken van flexplekken kan het kantooroppervlak efficiënter benut worden.

Aan de andere kant kunnen de kosten van het inrichten van thuiswerkplekken voor medewerkers toenemen. Denk hierbij aan het verstrekken van ergonomisch meubilair, beeldschermen en andere noodzakelijke technologieën, evenals het vergoeden van eventuele internet- of elektriciteitskosten.

Vanuit een **productiviteitsoptiek** levert telewerken vaak **positieve resultaten** op. Medewerkers die minder reistijd hebben, kunnen meer tijd aan hun werk besteden en hun dagen beter indelen. Daarnaast kunnen zij zich gemakkelijker concentreren, zonder de afleidingen die vaak op kantoor ontstaan, zoals onderbrekingen door collega's.

Toch zijn er ook valkuilen waar werkgevers zich bewust van moeten zijn. Eén van de risico's van telewerken is het mogelijk niet herkennen van medewerkers die werken terwijl ze ziek zijn. Dit kan leiden tot burn-out of andere gezondheidsproblemen op de lange termijn. Medewerkers die van thuis uit werken, hebben vaak moeite om grenzen te stellen, zeker als ze geen duidelijke scheiding hebben tussen werk en privé. Dit kan hen ertoe aanzetten om langer door te werken dan gezond is. Het is daarom belangrijk voor HR-professionals en leidinggevendenden om heldere richtlijnen te stellen over werktijden, pauzes en het belang van herstel. Daarnaast is het essentieel om regelmatig contact te onderhouden met medewerkers, niet alleen om hun werkprestaties te monitoren, maar ook om te zorgen voor welzijn en een gezonde werk-privébalans.

Conclusie

De werkplek van de toekomst vereist een zorgvuldige afweging tussen flexibiliteit, productiviteit en bedrijfscultuur. Organisaties die in staat zijn om een hybride werkstructuur effectief te implementeren, kunnen hun medewerkers meer autonomie geven, terwijl ze toch de bedrijfsdoelen behalen. De sleutel tot succes ligt in vertrouwen, heldere doelstellingen, en een managementstijl die zowel op afstand als in de fysieke werkruimte werkt. HR-professionals spelen hierin een cruciale rol door medewerkers te ondersteunen bij deze transitie en door te zorgen voor een cultuur die zowel flexibiliteit als verbondenheid bevordert.



KEY TAKEAWAYS

- Vooral na corona zien we een grote verschuiving naar hybride en remote werkmodellen. **Werk en privé moeten zo goed mogelijk op mekaar afgestemd worden.** Dit geldt vooral, maar zeker niet uitsluitend, voor de jongere generaties van medewerkers.
- **Vertrouwen is cruciaal** bij hybride werken. Managers moeten een **managementstijl** ontwikkelen die niet draait om het monitoren van uren of fysieke aanwezigheid maar om het realiseren van **heldere en meetbare doelstellingen**. De nadruk ligt op de prestaties van individuen en het team, niet op de fysieke aanwezigheid op kantoor.
- Exploreer de mogelijkheden van digitale tools zoals Teams om mekaar te vinden maar verlies de **spontane interactie in een live setting** niet uit het oog. Ontwerp kantoorruimtes zo dat er ruimte is voor creativiteit en sociale interactie, zodat werknemers niet alleen uit verplichting naar kantoor komen, maar ook uit verlangen.
- Een sterke bedrijfscultuur is moeilijker te bouwen op afstand. Het is belangrijk om **voldoende initiatieven** te nemen waarbij interactie tussen medewerkers centraal staat. Zeker voor nieuwe medewerkers in het **onboardingsproces** is het waardevol om vaker fysiek op kantoor aanwezig te zijn om sneller verbinding te maken met mekaar en met de organisatiecultuur.
- Flexibiliteit is een cruciale factor in de **employee value proposition**. Dit geldt zowel voor bestaande medewerkers als voor nieuwe talenten. Flexibiliteit helpt werkgevers om een **brede talentpool** aan te spreken. Werknemers die de vrijheid hebben om hun werkuren en -locaties af te stemmen op hun persoonlijke voorkeuren, ervaren **meer tevredenheid en loyaliteit**.
- Hybride werken biedt **zowel kansen als uitdagingen op financieel vlak**. Het is moeilijk om een eenduidig antwoord te geven op de vraag of hybride werken kostenbesparend is. Er kunnen besparingen zijn op kantoorruimte, maar tegelijkertijd zullen de kosten voor thuiswerkinfrastructuur toenemen. Efficiëntie zal alleen toenemen wanneer medewerkers hun tijd goed kunnen indelen.

We faciliteren de **outsourcing** en **werving & selectie** van consultants, freelancers en experts in ICT, business transformatie, research, change, HR, legal, finance, facility & supply chain.



Sinds
1988



Professional
staffing



>400
consultants &
freelancers



HQ in
Antwerpen



Netwerk van
+38.000

>REKRUTEREN

- ✦ Nadenken vanuit thema's, uitdagingen in de markt vandaag & morgen
- ✦ Poolingstrategie in combinatie met groot netwerk
- ✦ Advies op maat & onderbouwd door onze expertise en marktkennis

TOOLS

- ✦ Innovatieve & kwalitatieve tools
- ✦ Combinatie van eigen (USG Easy app) en externe (Talent Insights) tools
- ✦ Optimaal kandidatenbereik

AANPAK

- ✦ Langdurige partnerships
- ✦ Wendbaar & dynamisch team van experts
- ✦ Op maat van uw vragen & behoeften

EXPERTISE

- ✦ Ervaren HR BP's met hun eigen expertise & specialisatie
- ✦ Groot, kwalitatief netwerk van multiskilled professionals
- ✦ Gemotiveerde & ervaren consultants in verschillende vakgebieden

Joke Janssens Business Relationship Manager



+32 (0) 3 203 48 30



joke.janssens@usgprofessionals.be



www.usgprofessionals.be

