



SAMENVATTING

Na de toeleveringsproblemen in tal van sectoren dreigt nu ook de veralgemeende arbeidsschaarste het economisch herstel te blokkeren. Werkgevers moeten daarom elke opportuniteit aangrijpen om schaarse talenten aan te trekken en te behouden. De coronacrisis heeft geleerd dat er in elk hr-proces kansen schuilen om een verschil te maken.

Een belangrijke les is dat het hybride werken nog in de kinderschoenen staat. Het creëert nieuwe noden rond welzijn en de manier van leidinggeven en verhoogt de nood aan bijkomende opleiding en ondersteuning. De verhoogde aandacht voor individualisering vergt de ontwikkeling van *soft skills* en vraagt om een nieuwe manier van communiceren.

Corona heeft een aantal nieuwigheden meegebracht die de werkorganisatie op korte termijn grondig door elkaar schudt. Tegelijkertijd dringt zich op langere termijn een werkorganisatie op met veel meer aandacht voor het aanpassingsvermogen van medewerkers. Dit vergt een aanpak op het niveau van de gehele organisatie.

De arbeidsmarkt in 2022: naar een nieuwe werkorganisatie

De arbeidsmarkt heeft de coronacrisis verrassend goed doorstaan. Eind 2021 tellen we zelfs meer jobs dan voor de pandemie. Een belangrijke les is dat tijdelijke werkloosheid een zeer effectieve maatregel is geweest. Minder duidelijk is welke lessen we moeten meenemen op vlak van werkorganisatie en hr-beleid. Corona heeft in elk geval een aantal zaken voorgoed veranderd. De aandacht zal moeten verschuiven van kwantiteit naar kwaliteit. Wie daarmee rekening houdt, creëert kansen voor het behouden en aantrekken van schaars talent.

1. Het vat is (bijna) leeg

Toen in april 2020 het aantal tijdelijke werklozen opliep tot meer dan 1,2 miljoen, zag de toekomst van onze arbeidsmarkt er zeer somber uit. Vandaag overtreft het aantal werkenden in ons land evenwel het niveau van voor de pandemie. Sinds juli 2020 ging het haast onafgebroken in stijgende lijn. Er werken vandaag in ons land een recordaantal van bijna 5 miljoen mensen. De Nationale Bank van België (NBB) wijst er evenwel op dat dit resultaat enkel mogelijk is geweest dankzij uitzonderlijke steunmaatregelen vanwege de overheid. De cijfers voor 2020 illustreren dit aan de hand van een statistisch artefact: het arbeidsvolume nam af met 8,5% terwijl het aantal werkende personen op peil bleef. Dit kon omdat tijdelijke werklozen nog steeds als 'werkzaam' werden genoteerd, zelfs indien ze geen enkel uur werkten. Tijdelijke werklozen beschikbaar en opgewarmd houden voor onmiddellijke herintrede, was een vruchtbare aanpak. Eind 2021 zijn bijna alle tijdelijke werklozen terug aan de slag.¹

Het herstel van de arbeidsmarkt gaat zelfs dermate hard dat schaarste aan talent de economische heropleving dreigt te blokkeren. Ondanks de grote groep inactieven op onze arbeidsmarkt, volstaat het effectieve arbeidsaanbod minder dan ooit om alle vacatures ingevuld te krijgen. De spanningsindicator van VDAB meet de krapte op de Vlaamse arbeidsmarkt en staat momenteel op een historisch laag peil van 3 werkzoekenden per

¹ Nationale Bank van België - Instituut voor Nationale Rekeningen (2021)

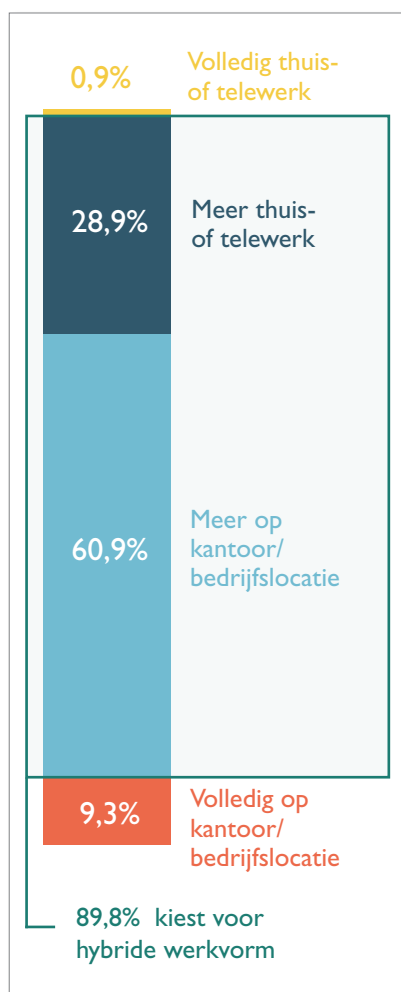
beschikbare vacature.² Dit cijfer is slechts een gemiddelde en verhult verschillen tussen sectoren en regio's. Uit tal van andere indicatoren blijkt echter dat de krapte zeer breed en algemeen is geworden. De ERMG monitor van de NBB geeft weer dat de krapte ook in Brussel en Wallonië een problematische omvang heeft gekregen. Zowat alle sectoren kampen met aanwervingsproblemen. Schaarste is alomtegenwoordig in de bouwsector, transport & logistiek, industrie, horeca, handel en tal van ondersteunende diensten.³

Dat we onze uitweg uit deze crisis hebben gevonden, blijkt ook uit tal van signalen vanop de werkvloer:

- Jobmobiliteit is terug van weggeweest. In 2020 kende de jobmobiliteit een dieptepunt, maar ondertussen is er opnieuw meer beweging op de arbeidsmarkt.⁴ 45% van de Belgen heeft de laatste zes maanden minstens één keer gereageerd op een vacature. Daarmee zitten we terug op het niveau van voor de pandemie.
- Bedrijven zijn bovendien optimistisch over de tewerkstelling: 60% van de werkgevers verwacht geen werknemers te moeten ontslaan in het najaar van 2021 noch in 2022; 70% van hen verwacht zelfs extra werknemers te zullen aanwerven in het komende anderhalf jaar.⁵ De grote vraag is inmiddels waar men deze nieuwe medewerkers zal vinden?

Figuur 1: Hybride werken overtuigt werkgevers

Bron: Panelbevraging Acerta 2021



2. Impact corona op kwaliteit van de werkorganisatie

De impact van corona mag kwantitatief dan misschien wel zijn verteerd, de manier van werken is tijdens deze pandemie grondig veranderd. Telewerk alsook het hybride werken heeft de aandacht voor welzijn en de manier van leidinggeven op het voorplan gebracht. Hoe dan ook heeft corona op korte termijn een aantal nieuwigheden meegebracht die de werkorganisatie grondig door elkaar schudt.

2.1 Een evenwicht vinden in het hybride werken

2.1.1 Werkgevers zijn overtuigd

Uit recente cijfers van Acerta, KU Leuven en #ZigZagHR blijkt dat 9 op de 10 ondernemingen alvast van plan zijn om de hybride werkvorm — een mix tussen thuiswerk en werk op kantoor — in te voeren.⁶ Dat 90% van de werkgevers kiest voor hybride werken, impliceert ook dat 10% daar niet in meegaat. De meesten daarvan, 9 procentpunt, zullen hun werknemers vragen om de hele werkweek naar kantoor te komen. Het overige procentpunt betreft ondernemingen aan de andere kant van het spectrum die gaan voor 100% telewerk.

Dat het hybride werken niet in alle ondernemingen doorbreekt, is logisch. Plaatsgebonden sectoren houden vast aan een terugkeer naar kantoor (cf. transport, horeca, logistiek, handel...). Kleinere ondernemingen gaan doorgaans meer kiezen voor de klassieke werkvormen en minder snel overschakelen naar het hybride werken. Hoe dan ook moeten ondernemingen er rekening mee houden dat ook medewerkers verwachten dat telewerk een optie is.

2 VDAB, Arvastat (november 2021)

3 ERMG (juli en november 2021)

4 Talent Pulse-bevraging Acerta & StepStone 2021

5 Werkgeversbevraging Acerta 2021

6 Panelbevraging Acerta, KU Leuven & #ZigZagHR 2021

2.1.2 Medewerkers zijn overtuigd

Thuiswerk is door corona een belangrijk thema geworden bij sollicitaties (Talent Pulse-bevraging 2021). Opvallend én iets om rekening mee te houden: medewerkers die het afgelopen jaar niet de kans kregen om thuis te werken (68%), solliciteerden dubbel zo vaak dan zij die wel die kans kregen (30%). Ook degenen die tijdens de coronacrisis vaak op kantoor aanwezig dienden te zijn, overwogen vaker een carrièreswitch (63% tegenover 44%). Bedrijven weten dus waarop ze moeten inzetten, ook na corona. De hybride werkvorm is de toekomst.

2.1.3 Hybride werken vraagt om een nieuwe mindset en afspraken op teamniveau

Hybride werken vraagt van elk individu zelfbewustzijn over het beste tijdstip en de beste locatie om de gewenste waarde te creëren als team en als individu. Een gemeenschappelijk doel, roluidelijkheid, afspraken over bereikbaarheid zijn drie voorbeelden van thema's waar leidinggevendend best aandacht aan besteden in een hybride werkcontext van een team.

2.2 Welzijn is een aandachtspunt

Hoewel zes op de tien werknemers aangeven dat hun werkgever begaan is met mentaal welzijn, blijkt ook dat bijna één op de vijf werknemers vreest binnenkort uit te vallen met een burn-out.⁷ De helft van de werknemers werkt thuis meer uren dan vroeger op kantoor. Toch neemt slechts één op de drie bedrijven actie om de werkstress en psychologische belasting op de werkvloer te verminderen, en slechts 18% neemt maatregelen opdat hun medewerkers kunnen disconnecteren. Amper vier op de tien bedrijven zetten structureel in op mentaal welzijn op het werk.⁸

Inzake welzijn, is het belangrijk om het volgende voor ogen te houden:

- Werknemers ervaren tijdelijke interventies niet als een voldragen welzijnsbeleid.
- Ook op vlak van welzijn geldt: beter voorkomen dan genezen. Een preventief welzijnsplan is bovendien goedkoper, zowel voor grote als kleine ondernemingen. Helaas zijn bedrijven nog onvoldoende vertrouwd met dergelijke welzijnsplannen. We hadden verwacht dat de coronacrisis hier een turbo zou onderzetten, maar dat blijkt voorlopig nog niet het geval.
- Welzijn is een troef in een krappe arbeidsmarkt. Niet minder dan 35% van de werkgevers vreest zijn beste medewerkers te verliezen na de coronacrisis. Het merendeel van hen (29 procentpunt) vermoedt dat werkstress aan de oorzaak ligt.⁹ Bedrijven duiden daarom welzijn steeds vaker aan als een cruciaal hr-thema.

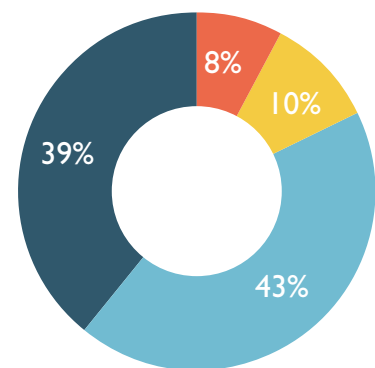
2.3 Leidinggevendend zijn sleutelfiguren

Bij 2 op 3 bedrijven krijgen de leidinggevendend opleiding en ondersteuning. Toch moet 37% van de werkgevers ook erkennen dat ze geen trainingen hebben georganiseerd om de nieuwe leiderschapscompetenties in het postcoronatijdperk aan te scherpen.

2.3.1 Op vlak van welzijn

Dat werknemers zichzelf tijdens het thuiswerk wel eens voorbij hollen, is een belangrijke vaststelling, ook in het postcoronatijdperk waarin men terug vaker naar kantoor gaat. De rol van de leidinggevendend of manager bestaat erin om te waken over prioriteiten en prin-

Neemt jouw organisatie acties die het welzijn van medewerkers verhoogt?



- Nee, mijn organisatie neemt geen acties
- Nee, mijn organisatie neemt nog geen acties, maar plant wel acties te ondernemen
- Ja, mijn organisatie neemt acties die kaderen in een uitgewerkt welzijnsplan
- Ja, mijn organisatie neemt acties die eerder ad hoc zijn

Figuur 2: Zijn er acties die het welzijn van medewerkers verhogen?

Bron: Panelbevraging Acerta 2021

7 Talent Pulse-bevraging Acerta & StepStone 2021

8 Panelbevraging Acerta, HR Square & Vrije Universiteit Brussel 2021

9 Werkgeversbevraging Acerta 2021

cipes om samenwerking op teamniveau vast te leggen. Een voorbeeld betreft eenvoudige afspraken omtrent beschikbaarheid zodat er voor de medewerker bewegingsruimte ontstaat. De afspraken geven aan hoe er moet worden omgegaan met diverse online en offline prikkels tijdens het thuiswerk of hybride werken.¹⁰

2.3.2 Op vlak van motivatie en het geven van vertrouwen

Motiveren is een breed begrip, maar wat het alvast niet is, is 'moetiveren'. Motiveren en vertrouwen geven, dat is wat een leidinggevende moet kunnen, oordeelt 64% van de werkgevers. Dat staat bovenaan het lijstje met competenties die werkgevers belangrijk achten voor de leidinggevendenden.¹¹

Het voorbije jaar is de vertrouwensrelatie werkgever-werknemer nog belangrijker geworden. We zien een verschuiving van een controlerende naar een autonome motivatie. Toen thuiswerk naar voren werd geschoven als coronamaatregel, versnelde dat een evolutie die reeds langer aan de gang was. Met je team op je eiland zitten en zicht hebben op wat iedereen doet, was niet meer de realiteit. Medewerkers werden autonomer in het beheren van hun agenda en werk. Leidinggevendenden hebben er het voorbije jaar dan ook over moeten waken dat hun teamleden zich betrokken bleven voelen bij de organisatie. Corona heeft leidinggevendenden dus verplicht om hun motiverende aanpak te herzien en andere accenten te leggen.

En motiveren is een breed begrip. Het gaat over mensen in hun kracht zetten door in te zetten op hun talenten, en ze te laten groeien binnen bedrijfswaarden en -doelstellingen die ze zinvol vinden en waarvoor ze autonoom gemotiveerd zijn. In het coronatijdperk werd er sterk gefocust op de nieuwe dimensie die autonomie en betrokkenheid kregen bij thuiswerk. Leidinggevendenden zullen nu de ontwikkeling van deze competenties verder moeten stimuleren.

2.4 Investeren in vaardigheden van de toekomst

2.4.1 Opleiding en ontwikkeling

Negen op de tien bedrijven organiseren momenteel opleidingen voor hun werknemers.¹² Uit dat onderzoek blijkt echter ook een gebrek aan strategische visie op opleiding en ontwikkeling van medewerkers. Bedrijven mogen de continuïteit en het overleven van de organisatie niet uit het oog verliezen.

Nu de arbeidsmarkt onder druk staat, zouden bedrijven meer aandacht moeten hebben voor de ontwikkeling van hun werknemers als concurrentieel voordeel. Daarvoor zouden ze liever vroeg dan laat moeten kunnen inschatten welke vaardigheden nodig zijn, niet alleen voor de taken van vandaag maar ook voor die van morgen. De weg vooruit, voor zowel werkgever als werknemer, is het investeren in *future skills* en het stimuleren van een cultuur van levenslang leren. Dat kan je ontwikkelen via opleiding en ontwikkeling in de relevante processen (werving, selectie, opvolgen van groei en prestaties, beloning...) én door managers ontwikkelingsgericht te laten leidinggeven. Om richting te geven aan de vaardigheden van de toekomst vraag je best het management naar de skills die *non-negotiable* zijn om als organisatie succesvol te blijven in de toekomst. Tegenwoordig gaat het vaak om skills voor probleemmanagement, *self-management* en werken met mensen en technologie.

We zien een verschuiving van een controlerende naar een autonome motivatie.

¹⁰ Talent Pulse-bevraging Acerta & StepStone 2021

¹¹ Werkgeversbevraging Acerta 2021

¹² Panelbevraging Acerta, KU Leuven & #ZigZagHR

2.4.2 Aanpassingsvermogen

Aanpassingsvermogen wordt de belangrijkste vaardigheid voor werknemers in hun huidige of toekomstige job. Uit onderzoek blijkt dat twee op de drie bedrijven het aanpassingsvermogen van hun personeel aan nieuwe situaties heel erg belangrijk vinden. Ze nemen dat onder andere mee in het rekruteringsproces. De coronacrisis heeft dat bewustzijn extra kracht bijgezet. Vóór corona hield amper een kwart van de bedrijven rekening met het aanpassingsvermogen van hun medewerkers aan nieuwe situaties. Nu is dat bijna zes op tien.¹³

Het is een positieve kant van deze crisis: corona werkt als accelerator van evoluties die al voorzichtig aan de gang waren en heeft ook hier een versnelling teweeggebracht. Maar ondanks de push van corona, is er nog een weg af te leggen om de overtuiging te vertalen naar concrete acties op de werkvloer. Nochtans erkennen werkgevers zelf dat aanpassingsvermogen dé vaardigheid van de toekomst is. Ze zijn wel nog op zoek naar methodes om meer inzicht te krijgen in het aanpassingsvermogen. Uit de eerste fases van een gezamenlijk onderzoek van Acerta met AMS blijkt dat je aanpassingsvermogen niet alleen objectief kan meten, maar ook effectief kan beïnvloeden vanuit de organisatie.

Aanpassingsvermogen is dé vaardigheid van de toekomst.

2.4.3 Werknemers voorbereiden op verandering begint op organisatieniveau

Ook al sluiten de concrete acties nog niet aan bij het belang dat organisaties aan aanpassingsvermogen toekennen, over de plaats waar deze nodig zijn, heeft men blijkbaar wel reeds een idee. Om medewerkers voor te bereiden op toekomstige veranderingen, kijkt men eerst naar de organisatie — missie, cultuur, collectieve mindset — en pas dan naar het niveau van de leidinggevendenden en de individuen. Dit brengt ons bij een aantal dieperliggende lessen op langere termijn.

3. Is de werkorganisatie voorgoed veranderd door de coronapandemie?

3.1 Hybride werken in kinderschoenen

In de grote groep werkgevers (90%) die kiest voor het hybride werken, vragen zes op de tien bedrijven hun personeel om in de eerste plaats vanaf de bedrijfslocatie te werken, met telewerk als alternatief. Concreet: hun werknemers zullen minstens drie dagen op kantoor doorbrengen. Daarentegen interpreteert 29% het hybride werken net andersom: mensen werken in de eerste plaats van thuis en komen soms naar kantoor.¹⁴

Dat 90% van de ondernemingen voor een hybride werkvorm gaat, is een revolutie. Twee jaar geleden waren we helemaal nog niet zover. Maar de voorlopige invulling van hybride werken is nog heel voorzichtig. Dit is nog maar het begin. Want eigenlijk gaat hybride werken over meer dan de werkplek. Niet alleen werken mensen niet meer altijd vanaf dezelfde plek, ze werken ook niet altijd op hetzelfde moment aan hetzelfde project of dezelfde taak.

Naast de factor plaats is er dus de factor tijd: mensen werken soms synchroon (gelijktijdig) en soms asynchroon, zoals ze soms fysiek samenwerken en soms fysiek apart. Asynchroon werken biedt de kans op *slow thinking*¹⁵ en levert dus hogere kwaliteit in de organisatie. Om alle mogelijkheden van hybride werken ten volle te benutten, zullen

Dat 90% van de ondernemingen voor een hybride werkvorm gaat, is een revolutie.

¹³ Panelbevraging Acerta & AMS 2020

¹⁴ Panelbevraging Acerta, KU Leuven & #ZigZagHR 2021

¹⁵ Ons feilbare denken - Thinking, Fast and Slow - Daniel Kahneman

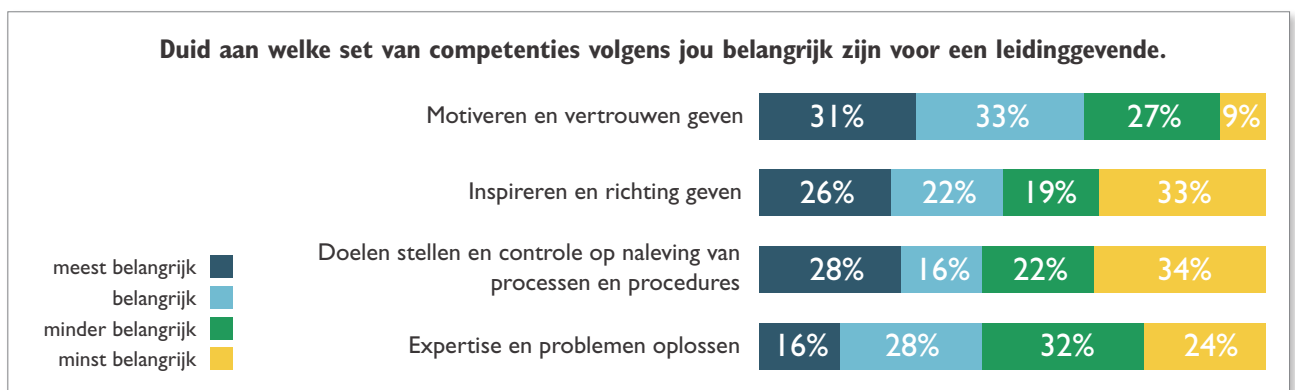
we nog op heel wat processen een nieuw licht moeten laten schijnen en zullen zowel medewerkers als teams zich bewust moeten zijn van hun doel en de waarde die ze willen creëren. Feit is: de eerste stappen zijn nu gezet.

Hybride werken impliceert ook o.a. een nieuwe manier van samenwerken, een nieuwe manier van leidinggeven, een nieuwe manier van belonen én een nieuwe manier van verplaatsen.

3.2 Nieuwe manier van leidinggeven

Leidinggevendenden moeten samen met hun team een kader vastleggen rond hybride werken. Bijvoorbeeld, door elke maand de tijd te nemen om dat kader te herbekijken, want de situatie in en rond een team verandert voortdurend.

Dat een leidinggevende structuur voorziet, de richting aangeeft, doelen afspreekt... ook in een hybride werkvorm blijft dat een must, zowel op organisatie-, team- als individueel niveau, en ook wat betreft de interactie met de klant. Leidinggevendenden zullen ook nog altijd willen waken over het mentaal welzijn van hun team.



Figuur 3: Welke competenties vinden werkgevers belangrijk bij leidinggevendenden?

Bron: *Werkgeversbevraging Acerta 2021*

Hybride werken gaat ook samen met een meer individuele aanpak. Wat een medewerker wel of niet aan kan, zal verschillend zijn. Om erachter te komen wat wel en niet werkt en voor wie, zullen leidinggevendenden meer individuele gesprekken moeten voeren met individuele inhoud. Er zal ruimte moeten zijn om het te hebben over het welzijn van de medewerker en dat vraagt toch specifieke vaardigheden waarvoor leidinggevendenden best coaching krijgen. De 'harde' skills die horen bij leidinggeven vanop afstand, zijn doorgaans aanwezig. De meer 'persoonlijke' skills — zoals het stimuleren van creativiteit en eigenaarschap, alsook het coachen van teamleden — blijken lang niet alle leidinggevendenden te beheersen. Die zullen aldus moeten worden aangescherpt opdat leidinggevendenden echte sleutelfiguren worden in deze nieuwe werkvorm.

3.3 Nieuwe manier van (samen)werken

Hybride werken vergt goede communicatie

Hybride werken is een flexibele werkvorm en geeft medewerkers meer autonomie. Dat kan ervoor zorgen dat medewerkers niet meer zo goed weten waar grenzen te trekken. Soms gaan ze over evidente zaken twijfelen, zoals de lunchpauze, het recht om te disconnecteren, een *out of office* bij vakantie... Daarom is het goed om bij de invoering van de hybride werkvorm ook de evidente zaken te expliciteren. Communicatie is de sleutel tot succes.

Werknemers flexibel inzetten (eventueel bij andere bedrijven)

Twee op de drie Belgen geven aan dat ze tijdelijk elders aan de slag zouden willen gaan als dat nodig zou zijn.¹⁶ Er zijn voor de Belg wel twee belangrijke voorwaarden: het perspectief om terug te kunnen keren naar zijn oorspronkelijke werkgever én het behoud van loon en arbeidsvoorwaarden.

Meer dan de helft van de werkgevers zou overwegen om hun werknemer tijdelijk in een andere organisatie te laten werken (54%).¹⁷ De voornaamste reden is de groei en ontwikkeling van de medewerker (69%), gevolgd door het vermijden van ontslag om economische redenen (35%). Zij die het niet willen doen, geven als voornaamste reden aan dat ze geen medewerker kunnen missen (55%) of dat ze schrik hebben om hun medewerker te verliezen (32%).

3.4 Nieuwe manier van belonen

Individuele keuzes op maat van de medewerker

Om tegemoet te komen aan de loonverwachtingen van werknemers in een krappe arbeidsmarkt, wordt flexibele verloning een van de belangrijkste speerpunten na corona. Momenteel laat minder dan de helft van de bedrijven hun medewerkers zelf keuzes maken inzake het loonpakket.

In de krappe arbeidsmarkt zal het voor bedrijven ook na de coronacrisis meer dan ooit van belang zijn om werknemers zelf mee te laten beslissen over hoe ze willen beloond worden. Voorlopig staat minder dan de helft van de bedrijven eigen loonkeuzes toe. We verwachten dat individuele loonkeuzes straks een hoge vlucht zullen nemen, onder meer omdat het mogelijk maakt dat medewerkers kunnen kiezen op basis van de levensfase of de omstandigheden van het moment.

Telewerk ter inspiratie van flexibele beloning

Sinds corona kiezen steeds meer medewerkers voor extralegale voordelen die in verband kunnen worden gebracht met telewerken. Zo zijn een tweede beeldscherm, een bureaustoel of andere toebehoren voor de thuiswerkplek 31% populairder geworden in 2021 tegenover 2020. Binnen de cafetariaplannen werd de fiets veel populairder. Extra vakantiedagen zijn bovendien opnieuw meer in trek: het aantal medewerkers dat dit jaar extra verlof neemt, steeg met 24% tegenover vorig jaar.¹⁸

Corona heeft duidelijk gemaakt dat de behoeften van werknemers om hun loon anders in te vullen heel individueel zijn. Als scholen afstandsonderwijs organiseren, is het logisch dat sommige ouders meer vakantie wensen. Als reizen niet mag, is het begrijpelijk dat vakantie voor sommige mensen veel minder aantrekkelijk wordt. Dat is ook vorig jaar gebleken, maar nu zien we dat extra vakantiedagen opnieuw meer in trek zijn. De werkgever die met een cafetariaplan weet aan te sluiten bij de wensen van de medewerkers, haalt voordeel uit een systeem dat niemand iets extra kost.

3.5 Nieuwe manier van verplaatsen

Het totaal aantal pendelkilometers zal in de toekomst waarschijnlijk teruggedrongen worden. Corona heeft een mentaliteitsverandering teweeggebracht waardoor telewerk meer structureel ingang zal vinden in ondernemingen. Corona heeft de fiets een boost

Bij de invoering van de hybride werkvorm is het belangrijk om ook de evidente zaken te expliciteren. Communicatie is de sleutel tot succes.

Corona heeft duidelijk gemaakt dat de behoeften van werknemers om hun loon anders in te vullen heel individueel zijn.

¹⁶ Werknemersbevraging Acerta 2020

¹⁷ Werkgeversbevraging Acerta 2021

¹⁸ BI Studie Acerta 2021

gegeven, maar de auto op zijn troon gehouden. Dat laatste hoeft niet noodzakelijk slecht te zijn, want ook na corona zullen we door het succes van thuiswerk minder kilometers van en naar het werk afleggen.¹⁹

Bovendien wordt die automobilititeit alsmaar groener. In een enquête van ETION en Acerta gaven 3 op 4 bedrijven aan werk te zullen maken van een duurzame mobiliteit. Nu reeds stimuleert 47% van de Belgische ondernemingen medewerkers om zich milieubewust te verplaatsen door in het loonpakket groene mobiliteitsopties aan te bieden; 28% is van plan om dit binnen twee jaar in te voeren (figuur 4). Mobiliteitsexperts van Acerta zien twee belangrijke trends voor de komende jaren: de aangepaste fiscaliteit rond bedrijfs-wagens is een belangrijke hefboom om wagenparken snel te vergroenen, én het hybride werken (thuiswerk en werken op kantoor) vermindert het totaal aantal pendelkilometers aanzienlijk.²⁰

4. Conclusie

Het economisch herstel gaat dermate hard dat arbeidsschaarste — samen met problemen in de toeleveringsketen — de economische heropleving dreigt te blokkeren. We verlaten de coronacrisis, maar lopen aldus tegen een ander probleem aan. Werkgevers moeten daarom elke opportuniteit aangrijpen om schaarse talenten aan te werven en te behouden. In elk hr-proces schuilen er opportuniteiten die een organisatie kunnen helpen een verschil te maken voor (toekomstige) medewerkers, zodat ook zij op hun beurt het verschil kunnen maken. Een nieuwe werkorganisatie dringt zich op.

19 Mobiliteitsbarometer Acerta 2021

20 Werkgeversbevraging Acerta 2021



(Foto Johan Martens)

Geert Janssens



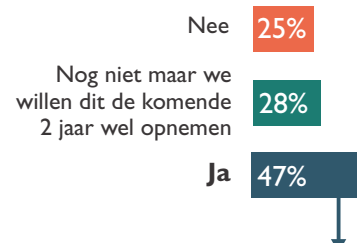
(Gf)

dr. Chris Wuytens

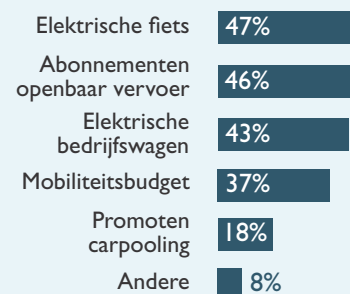
In samenwerking met

acerta

Stimuleert jouw organisatie duurzame mobiliteitsopties via verloning?



Welke?



Figuur 4: Welke duurzame mobiliteitsopties stimuleert jouw organisatie via verloning?

Bron: *Werkgeversbevraging Acerta 2021*

Auteur: Geert Janssens (hoofdeconoom ETION) & dr. Chris Wuytens (managing director Acerta Consult)
 Eindredactie: Isabelle Verlinden
 Vormgeving: Vicky Knaepen
 Illustratie: Shutterstock
 E-mail: geert.janssens@etion.be | Chris.Wuytens@acerta.be
 Twitter: @jrgeert
 Website: www.etion.be
 V.U.: ETION Ledenwerking vzw