



Rapport **Een jaar lang ondernemen en werken onder corona**

Tien bedrijven delen hun ervaringen

Brussel, mei 2021

Hendrik Delagrangé & Lien Van Rampelberg

Bij gebruik van gegevens en informatie uit dit rapport wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.

Inhoud

| | |
|---|-----------|
| Samenvatting | 4 |
| Over dit onderzoek | 6 |
| 1 Ondernemingen zoeken stabiliteit op | 9 |
| 2 Verbinding verbroken | 11 |
| 3 Economisch van de ene onzekerheid naar de andere | 14 |
| Conclusie | 16 |
| Bijlagen | 17 |

Samenvatting

Het enthousiasme in de aanloop naar 2021 was groot. Er werd verwacht, of misschien vooral gehoopt, dat het nieuwe jaar een nieuwe realiteit zou brengen. Al snel werd duidelijk dat het nieuwe jaar niet het einde van de coronapandemie betekende. In dit rapport gaan we na welke effecten de aanslepende pandemie heeft op ondernemingen en organisaties. Na een eerste bevraging bij tien bedrijven uit de private sector tijdens de periode maart – juli 2020, contacteerden we hen opnieuw tijdens de periode januari – februari 2021 om te kijken hoe de zaken ervoor staan.

Bedrijven zoeken stabiliteit op

Bij het begin van de coronacrisis, toen de lockdown inging, verkeerden onze ondernemingen in een acute crisissituatie. Het was onduidelijk hoe lang de situatie zou duren, al verwachtte niemand dat het meer dan enkele maanden zou duren. De ondernemingen hebben tijdens het voorjaar van 2020 telewerk ingelast waar dat enigszins mogelijk was, veiligheidsmaatregelen genomen op de werkvloer, hun producten en diensten zoveel mogelijk online aangeboden en in sommige gevallen hun afzetmarkt (tijdelijk) aangepast.

Tijdens de tweede gesprekken begin 2021 zijn de aanpassingen die in het voorjaar van 2020 gedaan werden nog steeds van kracht. Eens de aanpassingen ingevoerd zijn, zoeken ondernemingen vooral naar stabiliteit.

De oplossingen die nu gevonden zijn, mogen het dan wel mogelijk maken om te overleven, en hier en daar zijn er verbeteringen gevonden of nieuwe markten aangeboord, het blijft een situatie die in de meeste bedrijven als tijdelijk wordt gezien. Veel aanpassingen zullen opnieuw herbekeken worden als de crisis achter de rug is.

Belang van sociale verbinding wordt duidelijk

Tijdens de eerste gesprekken waren sommige bedrijven al bezorgd over vervreemding en isolement voor telewerkers. Die bezorgdheden treden nu meer op de voorgrond. De situatie sleept aan, mensen raken uitgeput en geven dat ook aan tijdens gesprekken of in werknemersbevragingen. Dat geldt zowel voor mensen die thuis werken als mensen die naar hun werkplek kunnen of moeten.

De afwezigheid van fysieke en informele ontmoetingen heeft ook zijn weerslag op de groepsgeest. Volgens onze gesprekspartners geven medewerkers ook zelf aan dat de cohesie ontbreekt terwijl die voordien erg goed zat. De digitale communicatie schiet op een aantal vlakken tekort en de bedrijven blijven proberen om er iets van te maken. Over het algemeen worden digitale alternatieven zoals recepties of chatgroepen ervaren als niet ideaal maar beter dan niks. Een minimum aan fysieke ontmoetingen, zowel formeel als informeel, blijken van groot belang voor het welzijn van de medewerkers en de organisatie. Dat komt uit de verschillende gesprekken en personeelsbevragingen in de ondernemingen duidelijk naar voor. De bevroegde organisaties denken volop na over de beste manier om dit te organiseren vanaf het moment dat het terug kan. De organisaties ervaren druk vanuit de werknemers om naar meer telewerk te gaan, wellicht meer dan de bedrijfsleiders zelf als optimaal voor de werking van hun organisatie zien.

Aanhoudende onzekerheid over economische situatie

Bij de start van de crisis is de economie flink door elkaar geschud. De onzekerheid was toen zeer groot. Gaandeweg werd duidelijker wat dit zou betekenen voor de financiële situatie van de ondernemingen zelf.

De vooruitzichten voor de periode na de coronacrisis, waarmee bedoeld wordt na de 'volledige' heropening van de economie, blijven echter onzeker. Wat de onzekerheid verder voedt is de onduidelijke situatie bij concurrenten, klanten en leveranciers. Bewegingen zoals overnames, faillissementen en veranderingen in de vraag die er al lange tijd zaten aan te komen, versnellen nu. Het effect daarvan verwacht men pas na de 'heropening' wanneer de economie weer volop gaat draaien en de vraag terug normaliseert.

Er zijn ook kopzorgen over de economische keten. Sommige grondstoffen worden schaars, onderdelen kunnen niet meer geleverd worden en zo stijgen ook de prijzen. Ook kleinere bedrijven die hun businessmodel hebben omgegooid zitten met de vraag wat ze nu verder moeten. Zullen activiteiten die groei opleverden blijvend succesvol zijn? Wat blijft er nog over van de e-commerce, die logistiek veel vergt maar nu aan een plafond zit? Bij de bedrijven met personeel is de opluchting groot dat het aantal ontslagen tot op heden beperkt is gebleven. Dat is in grote mate het gevolg van het systeem van tijdelijke werkloosheid.

Over dit onderzoek

Inleiding

De coronacrisis heeft een ongeziene verstoring van het sociale en economische leven veroorzaakt. De impact op ondernemingen en organisaties is groot.

Tijdens de eerste fase van de coronacrisis (maart-juli 2020) gingen we in gesprek met tien privébedrijven om een breed inzicht krijgen in de effecten van de coronacrisis op de werking van ondernemingen. Een half jaar later (januari- begin februari 2021) spraken we opnieuw met de bedrijven. We vroegen ze hoe het afgelopen half jaar verliep, of er in tussentijd grote veranderingen plaatsvonden en in welke mate de voorzichtige voorspellingen die ze tijdens de eerste interviews maakten werkelijkheid zijn geworden.

In dit rapport geven we eerst een toelichting van onze methodologie (Hoofdstuk 2) en een overzicht van de tien ondernemingen die we gesproken hebben (Hoofdstuk 3). In Hoofdstuk 4 tot 6 schetsen we de ervaringen van de bedrijven opgedeeld naar de belangrijkste bevindingen: De terugkeer van de stabiliteit (Hoofdstuk 4), het effect van de aanslepende crisis op het mentaal welzijn en de sociale cohesie (Hoofdstuk 5) en de economische situatie van de ondernemingen (Hoofdstuk 6). In Hoofdstuk 7 geven we de conclusies weer.

Methodologie

In een eerste fase (maart-juli 2020) werden tien bedrijven bevestigd over ondernemen en werken in tijden van corona.

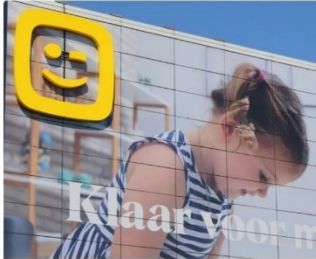
De cases werden verzameld via eigen contacten, contacten van sociale partners, berichten in de pers en de sociale media. De geselecteerde bedrijven zijn divers in omvang. Het varieert van een eenmanszaak tot bedrijven met honderden medewerkers. De bedrijven zijn actief in diverse sectoren. De mate waarin de activiteiten verdergezet konden worden varieert. Het gaat telkens om bedrijven die de coronacrisis relatief goed hebben doorstaan in de zin dat ze hun activiteiten minstens gedeeltelijk hebben verdergezet.

Ongeveer een half jaar later (januari- begin februari 2021) contacteerden we de tien eerder bevestigde bedrijven voor een opvolggesprek. Net als in de eerste ronde werd gekozen voor een semigestructureerd diepte-interview. Zo konden de respondenten zelf de nadruk leggen op thema's en gebeurtenissen die voor hun bedrijf van groot belang waren. De vervolginterviews werden afgenomen bij dezelfde mensen die ons in het eerste interview te woord stonden. Dit was de zaakvoerder of CEO, de personeelsverantwoordelijke of iemand uit het hogere management die een voldoende breed zicht heeft op de verschillende onderdelen van de strategie.

Drie bedrijven wilden anoniem getuigen en kregen een schuilnaam.

Overzicht geïnterviewde bedrijven

#TELENET



INTERVIEW

1 februari 2021 - Executive Vice President

SECTOR + OMVANG + TYPE

Diensten - meer dan 250 werknemers
B2B + B2C

ACTIVITEIT

Telenet levert internet via de kabel, mobiel internet en digitale televisie in Vlaanderen en Brussel. Ze hebben winkels over het hele grondgebied van Telenet en Base waar behalve de diensten ook verwante producten, zoals GSM's, worden verkocht. Er is ook een belangrijke activiteit in de media met een aantal commerciële TV-kanalen.

SCHULNAAM

LEANFOODS



INTERVIEW

5 februari 2021 - commercieel directeur

SECTOR + OMVANG + TYPE

Voeding - tussen 50 en 249 werknemers
B2B

ACTIVITEIT

Leanfoods is een bedrijf in de voedingssector dat op de internationale markten grondstoffen aankoopt en die in België verwerkt en verkoopt in het segment van de droge voeding. Ze verkopen vooral aan supermarkten onder een huismerk en de horeca in grote verpakkingen.

#ELIA



INTERVIEW

6 januari 2021 - Chief HR & Internal Communications Officer

SECTOR + OMVANG + TYPE

Diensten - meer dan 250 werknemers
B2B

ACTIVITEIT

Elia is de beheerder van het hoogspanningsnet in België. Ze leveren aan het laagspanningsnet van verschillende aanbieders voor de huishoudens en bedrijven en rechtstreeks aan een aantal grote industriële afnemers.

#WILMS



INTERVIEW

5 februari 2021 - HR-verantwoordelijke

SECTOR + OMVANG + TYPE

Industrie - 50 tot 249 werknemers
B2B + B2C

ACTIVITEIT

Productie en verkoop van zonwering, rolluiken en ventilatie. De verkoop gaat vooral via installateurs en in beperkte mate rechtstreeks aan particulieren.

#HAPPINESS



INTERVIEW

2 februari 2021 - CEO

SECTOR + OMVANG + TYPE

Diensten - 50 tot 249 werknemers
B2B

ACTIVITEIT

Happiness is een reclamebureau dat communicatie, creatie en content levert voor grote ondernemingen en social profit. Ze maken campagnes voor online, TV en alle andere mogelijke kanalen.

SCHULNAAM

MOVE



INTERVIEW

3 februari 2021 - Content Leader - Directeur Marketing & Communicatie

SECTOR + OMVANG + TYPE

Handel - meer dan 250 werknemers
B2C

ACTIVITEIT

Move verkoopt, ontwikkelt en produceert een breed gamma van sportproducten. Het bedrijf heeft in België een aantal winkels en enkele ontwikkelingsactiviteiten.

#CHOCOLA-TUTI



INTERVIEW

2 februari 2021 - zaakvoerder

SECTOR + OMVANG + TYPE

Voeding - 0 tot 49 werknemers
B2B + B2C

ACTIVITEIT

Chocola-Tuti biedt chocoladeworkshops voor kinderfeestjes en voor bedrijven, als teambuilding. De plaats wordt ook gebruikt als omgeving voor netwerkevents en meetings.

#TORFS



INTERVIEW

8 februari 2021 - CEO

SECTOR + OMVANG + TYPE

Handel - meer dan 250 medewerkers
B2C

ACTIVITEIT

Torfs is de gekende keten van schoenwinkels die we terugvinden in stedelijke centra en langs de baan.

#ROBINETTO



INTERVIEW

9 februari 2021 - zaakvoerder

SECTOR + OMVANG + TYPE

Horeca - 0 tot 49 medewerkers
B2B

ACTIVITEIT

Robinetto maakt, verkoopt en verhuurt tapkranen voor water. Leidingwater wordt behandeld en gekoeld en kan dan getapt worden uit een kraan die lijkt op die van een biertap. Het concept is ontwikkeld voor festivals en evenementen.

SCHUILNAAM

ALUMINIUM



INTERVIEW

5 februari 2021 - COO

SECTOR + OMVANG + TYPE

Industrie - meer dan 250 medewerkers
B2B

ACTIVITEIT

Het bedrijf is actief in de ontwikkeling en verkoop van aluminium systemen voor de bouwnijverheid.

1 Ondernemingen zoeken stabiliteit op

Ondernemingen zoeken zoveel mogelijk de stabiliteit op. Aan het begin van de crisis werd voornamelijk aan crisismanagement gedaan. Ondernemingen pasten zich vrij snel aan aan de nieuwe situatie. Zodra de nodige aanpassingen geïntroduceerd waren, werd vooral de stabiliteit opgezocht.

Crisismanagement tijdens de beginperiode

Bij het begin van de coronacrisis, toen de lockdown inging, verkeerden onze ondernemingen in een acute crisissituatie. Het was onduidelijk hoe lang de situatie zou duren, al verwachtte niemand dat het meer dan enkele maanden zou zijn. Wat de gevolgen precies zouden zijn was onbekend. Er waren emotionele getuigenissen over de paniek en ontredde, die op sommige plaatsen kortstondig voor een ongekende energie zorgden. Op enkele dagen tijd werden plannen en planningen omgegooid en vertrok iedereen die met een computer werkt naar huis.

We konden toen optekenen hoe de meeste van de geïnterviewde bedrijven tot op zekere hoogte nieuwe oplossingen hebben gezocht. Alle bedrijven schakelden, minstens voor een deel van hun personeel, over naar telewerk. Waar medewerkers wel aanwezig moesten zijn om het werk uit te voeren, werd sterk ingezet op veiligheidsmaatregelen zoals plastic tussenschermen en handgel en werden de nodige maatregelen genomen om ervoor te zorgen dat medewerkers voldoende afstand konden houden.

Waar mogelijk werden bestaande producten of diensten digitaal aangeboden. Bij Chocola-Tuti bijvoorbeeld gingen workshops voor een deel online door. Er werd ook ingezet op webshops. In een aantal gevallen werd een webshop voor het eerst opgezet maar in de meeste gevallen bestond die al. De bestaande webshops werden in snel tempo op punt gesteld en de logistiek er achter werd opgeschroefd.

Een beperkt aantal bedrijven hebben een nieuwe afzetmarkt gezocht. Ze verschoven hun focus (tijdelijk) van bedrijven naar particulieren.

Aanpassingen van het eerste uur lopen door

Vandaag blijkt dat de toen uitgewerkte oplossingen en de aanpassingen aan de organisatie nog altijd gelden. Het model dat werd opgebouwd na die eerste crisis geldt vandaag nog altijd in de meeste van de bevraagde bedrijven. Er werd gezocht naar een doerbare werking en eens die werd gevonden is men daarbij gebleven. Het crisismanagement is opgeheven. “Na augustus was er een relatief constante toestand. Het directieoverleg is nu terug zoals vroeger, maar digitaal. In de hele situatie is een stuk routine geslopen. We zijn het gewoon” zeggen ze bij Torfs. Bij Telenet zijn de ‘Critical Business Incident’ vergaderingen, die in het begin elke dag werden gehouden eind augustus opgeheven.

De organisatie van deze in principe tijdelijke toestand staat op punt. “Voor de webshop zijn we nu alle groeipijnen voorbij, dat loopt vlot. We hebben ons voorraadbeheer daar nu ook aan aangepast en houden meer centrale voorraad bij. Het gevolg is dat we nu geen retours van voorraad meer hebben”, klinkt het bij Torfs.

Ook bij Wilms is er een zekere berusting. “De veranderingen die nu gebeuren zijn niet meer zo ingrijpend. Ik ga er als verantwoordelijke ook rustiger mee om. In het begin schoot ik meteen in gang nog voor de nieuwe regeling duidelijk was. Nu word je gewoon aan dat mechanisme, zeg

maar je berust daar wat in. Het heeft ook geen zin om te vechten tegen iets waaraan je niets kan veranderen. Je zet je perspectief op verbetering ook later.”

De langere duur heeft geen aanleiding gegeven tot het steeds verder zoeken naar andere businessmodellen of werkwijzen. Eens een e-commerce systeem draait, draait dat. Op die manier zitten bedrijven en hun werknemers al ruime tijd in een relatief stabiele situatie. Bij Telenet bijvoorbeeld is wat de producten betreft in de eerste golf een en ander ontwikkeld en dat blijft bestaan; er zijn sindsdien wel geen belangrijke nieuwe ontwikkelingen van die orde meer geweest al lopen er nog enkele projecten. Happiness heeft zijn werk op een andere manier onder de medewerkers verdeeld en dat is vandaag nog zo. Ook bij Elia is de nieuwe werkwijze op de werven, waar men om de COVID-maatregelen te respecteren een aantal praktische aanpassingen heeft gedaan, nog altijd van kracht.

Opvallend is de blijvende ondernemingszin, zowel bij kleine bedrijven als Robinetto die blijven zoeken naar het juiste momentum, als bij Move: “De toekomstverwachtingen zijn niet negatief. Volgens mij kan je niet ondernemer zijn en negatief. Dat gaat niet samen.”

Nauwelijks besmettingen

De geïnterviewde ondernemingen geven aan dat ze maar heel weinig besmettingen hebben gekend. Waar er vooral getelewerkt wordt is dat sowieso zo goed als onmogelijk maar ook op de werkvloer of de winkels zijn enkel geïsoleerde gevallen gemeld. Bij Move was er wel even paniek: “De besmettingen zijn echt onder controle. De enige gevallen die we hadden, waren in de winkel. Op een plaats was de besmetting toch wat groot en hebben we moeten overwegen om de winkel voor de veiligheid van medewerkers en klanten te sluiten maar uiteindelijk is dat niet nodig geweest.” Bij de andere bedrijven waren er soms werknemers die besmet bleken maar dat was niet op de werkvloer gebeurd en het heeft niet tot uitbraken geleid.

Terug naar pre-corona meest waarschijnlijk

Wanneer de barrières van de pandemie opgeheven zijn en de economie terug in zijn geheel kan werken, verwachten de ondernemingen vooral een terugkeer naar de situatie van voor corona.

Dat geen andere pistes bewandeld worden, lijkt ingegeven door het vooruitzicht dat op een bepaald punt de coronacrisis voorbij zal zijn en er in tussentijd geen nieuwe elementen opduiken. Maatregelen kunnen versoepeld of verstrengd worden maar de situatie blijft ten gronde dezelfde. Dat maakt het mogelijk om uit te kijken naar een terugkeer naar de situatie ante-corona. De oplossingen die nu gevonden zijn, mogen het dan wel mogelijk maken om te overleven, hier en daar zijn er zelfs verbeteringen gevonden of nieuwe markten aangeboord, het blijft een situatie die in de meeste bedrijven niet als wenselijk wordt gezien. De mogelijkheden om online te verkopen, kennen hun limieten. Voor een bedrijf als Elia zijn een aantal projecten van klanten en eigen investeringen verschoven maar ook voor hen geldt dat de basisactiviteit fundamenteel dezelfde blijft. Kleine bedrijven als Chocola-Tuti en Robinetto willen de draad met de situatie voor corona het liefste weer oppikken.

Veel oplossingen zijn vrij banaal en hebben te maken met het beantwoorden aan de hygiënemaatregelen, waarna – met enige hinder – verder gewerkt kan worden. Toch wijzen alle bedrijven er op dat die maatregelen hinderlijk zijn en uiteindelijk ook best wel wat kosten.

2 Verbinding verbroken

De beginperiode, tijdens de eerste lockdown, liet zich tekenen door onzekerheid en verwarring. Hoe langer de situatie duurt, hoe meer de praktische kant op orde geraakt. Op dat gebied weet men wat te verwachten en zijn oplossingen gevonden, toch op korte termijn. Hoe langer hoe meer verschuiven de zorgen naar andere psychologische aspecten. De energie raakt op en het wordt steeds moeilijker om de verbinding intact te houden, zowel tussen collega's onderling als met klanten. Emoties overbrengen, banden smeden en onderhouden, menselijke connecties maken ... Het loopt moeilijker digitaal. Daar zijn alle bevroegden het over eens. Meer nog, het wordt gezien als een van de meest prangende problemen tijdens deze periode.

Tijdens de eerste gesprekken werden door sommige bedrijven al bezorgdheden geuit over vervreemding en isolement voor telewerkers. Die bezorgdheden treden nu meer op de voorgrond.

Medewerkers teren op reserves

Verschillende bedrijven geven aan dat de energie van de medewerkers stilaan op raakt. De situatie sleept aan, mensen raken uitgeput en geven dat ook aan tijdens gesprekken of in werknemersbevestigingen. Dat geldt zowel voor mensen die thuis werken als mensen die naar hun werkplek kunnen of moeten. Want ook voor wie wel op het werk is, zijn de contacten sterk ingeperkt. De informele gesprekken en bijeenkomsten die normaal gesproken de spanning even van de lijn halen, zijn sterk verminderd of volledig afwezig. Eens goed lachen samen, iemand letterlijk een schouderklopje geven als het minder gaat ... het geeft energie. En die energie raakt langzaam maar zeker op. Bij Telenet zien ze dat duidelijk terug in de cijfers van de medewerkersbevestiging. "In september zei nog 70% dat ze voldoende energie hadden, nu is dat met 20 procentpunten teruggeslagen." Bij Wilms is het aantal mensen dat op ziekteverlof moet omdat het allemaal wat te veel is, de laatste tijd hoger dan gewoonlijk.

De afwezigheid van fysieke en informele ontmoetingen heeft ook zijn weerslag op de groepsgeest. Medewerkers geven zelf aan dat de cohesie ontbreekt terwijl die voordien erg goed zat. Mensen missen de feestjes en de gesprekken. "Als je wil dat mensen hun werk graag doen dan moeten ze ook hun collega's zien. De fun van het werken is weg nu", zegt men bij Telenet. Collega's die al lang meedraaien in het bedrijf missen de cohesie die er voordien was. Nieuwe collega's kunnen er geen kennis mee maken. Bedrijven die aanwerven tijdens deze periode geven aan dat dit een probleem is. Sollicitatie- en introductiegesprekken gebeuren nog vaak face to face, om toch enige connectie te kunnen leggen. Maar het verbinden met collega's, het oppikken van de sfeer, de waarden en de eigenheid van een bedrijf waar je als nieuwe medewerker binnen komt dat doe je grotendeels tijdens de dagelijkse omgang. Wilms: "Laatst hadden we nog een nieuwe medewerker die wou stoppen omdat hij zei de klik niet te voelen. Zijn verantwoordelijke zei toen van ja wij kunnen ons ware gelaat ook niet laten zien. Dat is zowel letterlijk als figuurlijk."

Iedereen kijkt uit naar het moment waarop men elkaar terug kan ontmoeten. In tussentijd worden er enthousiast pogingen gedaan om de verbinding te behouden, de sfeer en de energie op te krikken.

Digitaal is geen volwaardig alternatief

Veel bedrijven kijken naar digitale oplossingen. Om alle medewerkers op de hoogte te houden, wordt vaak gebruik gemaakt van nieuwsbrieven of wordt een speciale pagina aangemaakt op het

bedrijfsplatform of zelfs op facebook. Ontmoetingsmomenten gaan digitaal door in de vorm van een virtuele nieuwjaarsreceptie, digitale koffiemomentjes, digitale themadagen en dergelijke meer. Bij Torfs werden “deelcirkels” gemaakt. “[groepjes] van telkens 5 à 6 personen, die regelmatig contact nemen en gewoon vragen hoe het gaat.”

In sommige bedrijven probeert men ook fysieke ontmoetingen mogelijk te maken door een beperkte terugkeer naar kantoor te voorzien voor thuiswerkenden.

Bij Move geven ze medewerkers de mogelijkheid om naar kantoor te komen. Er worden veel veiligheidsmaatregelen genomen zoals verplichte inschrijving, maximaal aantal aanwezigen per dag, etc. “De 200 mensen komen wel af en toe naar kantoor. Neem 1 dag op 10 ofzo. Het doet super veel deugd om mensen te kunnen ontmoeten en niet binnen je eigen vier muren te moeten blijven. Medewerkers waarderen enorm dat die mentale gezondheid in overweging genomen wordt en daarom de mogelijkheid voorzien is om af en toe naar kantoor te komen.”

Ook bij Telenet organiseerden ze vorig jaar een gedeeltelijke terugkeer. “In de periode juni-oktober toen het terug kon hebben we een terugkeer naar kantoor opgezet met vier bubbels. Elke bubbel kon 1 week per maand terugkomen. Zo zouden ze dan toch heel wat collega’s kunnen zien terwijl de afstandsregels met die bezetting kunnen gerespecteerd worden. De capaciteit beperkten we door die bubbels. Dat bleek niet goed te werken. Zij die er waren bleken dan toch niet de collega’s te kunnen zien waar ze mee willen overleggen als die in een andere bubbel zaten, waardoor ze dan toch weer naar een scherm zaten te kijken. Dat had dus niet veel zin. Bovendien waren ook het cafetaria en alle koffiehoeken gesloten en waren er strikte veiligheidsmaatregelen zoals ontsmetting en looprichtingen. Leuk was dat eigenlijk niet, ook al vonden ze het idee wel fijn om terug te kunnen gaan. Iedereen is er in die periode wel één of twee keer geweest. Maar het heeft sowieso niet lang geduurd, eind augustus was het alweer gedaan.”

Sommige initiatieven werken al beter dan andere. Het blijft een kwestie van proberen, evalueren en bijstellen. Over het algemeen worden de initiatieven ervaren als niet ideaal maar beter dan niks.

Piekeren over telewerk na corona

Een minimum aan fysieke ontmoetingen, zowel formeel als informeel, blijkt van groot belang voor het welzijn van de medewerkers en de onderneming. De bevroegde ondernemingen denken volop na over de beste manier om dit te organiseren vanaf het moment dat het terug kan. Happiness voorziet bijvoorbeeld de volgende strategie: “Thuiswerk zien we in de toekomst als tot 3 dagen per week, maar het eerste jaar na het afsluiten van de pandemie gaan we veel meer op kantoor komen om de groepsgeest weer op te bouwen.”

Net zoals bij Happiness, speelt in de meeste organisaties het idee om telewerk deels in te voeren na corona. Vanuit de medewerkers leeft duidelijk de vraag maar bestaat evengoed de nood om op de werkvloer te zijn en collega’s te ontmoeten. Het is dus niet de vraag of telewerk moet ingevoerd worden maar wel in welke mate en op welke manier. Het is zoeken naar een goed evenwicht om de voordelen van telewerk, zoals tijdsbesparing en autonomie te behouden maar tegelijk mogelijke nadelen, zoals een gebrek aan sociale cohesie en verbondenheid met het werk, te vermijden.

Verschillende organisaties betrekken de medewerkers bij de uitwerking van het telewerkbeleid post corona door hen te vragen naar hun noden en verwachting. Bij Wilms werd bijvoorbeeld een rondvraag gedaan bij medewerkers die momenteel telewerken. “We hebben net een rondvraag

uitgestuurd om daar meer input over te krijgen van de thuiswerkers. Of ze daar meer van willen in de toekomst, waar ze tegenaan lopen, of er nood is aan extra opleiding of materiaal. Ik weet niet wat de bevraging zal geven maar vermoed dat we naar een hybride vorm zullen gaan met één of twee dagen telewerk per week.”

Sommige organisaties staan al een stapje verder in de uitwerking van hun toekomstig telewerkbeleid. Bij Telenet werd in september 2020 een CAO afgesloten waarin wordt afgesproken dat iedereen op kwartaalbasis minstens 40% van de werktijd op kantoor moet zijn. Bij Elia greep men de kans om de kantoren te herinrichten met oog op meer thuiswerk. “Een deel is nu vergaderruimte en evenement- en projectruimte geworden. We gaan er van uit dat we op kantoor steeds meer gaan interageren met collega’s en hebben de ruimte daarop aangepast. Op kantoor gaan we niet meer zitten om te e-mailen en zo maar wel voor het werken aan nieuwe ideeën. Mensen verplichten om op kantoor te komen gaat niet meer lukken, het zal op basis van hun agenda zijn.”

3 Economisch van de ene onzekerheid naar de andere

De economische situatie is voor de meeste van onze ondernemingen dezelfde als die kort na de start van de crisis. Toen is de economie door elkaar geschud, sindsdien zijn er geen veranderingen van die orde meer geweest.

Onzekere termijn

De vooruitzichten voor de periode na de coronacrisis, waarmee bedoeld wordt na de ‘volledige’ heropening van de economie, zijn onzeker. Het lijkt op een economische wachtkamer, waarvan men niet weet hoe lang men er nog zal zitten. Bij Happiness zien ze nog een lange weg voor zich: “We denken dat deze situatie toch nog echt heel lang gaat duren. Voor 2021 is er vooral veel onzekerheid.” Bij Wilms loopt het nu goed maar men houdt zich vast voor de komende jaren. Ze verwachten een crisis binnen enkele jaren, omdat dat zich op die termijn in de bouw aftekent. Ze anticiperen daarop door nu in nieuwe projecten te investeren en in te zetten op renovatieprojecten.

Gelijkaardige aanpassingen aan nieuwe omstandigheden zien we ook bij Happiness. Ze merken dat de opdrachten flexibeler worden ingevuld, er zijn meer korte projecten dan langlopende opdrachten, waar ze zich op hebben georganiseerd. De lokale markt is ook belangrijker geworden nu de grote internationale spelers de vinger op de knip houden. Bij Elia is het schuiven met projecten in de plooi gevallen waardoor ze kunnen voortwerken: “Klanten hebben zelf investeringen uitgesteld dus voor een deel heeft zich dat zelf opgelost. Dat zijn dan vooral private klanten, de investeringen van de overheid die gaan wel allemaal door. We hebben een aantal andere werven dan kunnen versnellen, daardoor is iedereen altijd bezig gebleven.”

Wat met de klanten en leveranciers

Wat de onzekerheid verder voedt is wat de concurrenten, klanten en leveranciers nog gaat overkomen. Bewegingen die er zaten aan te komen versnellen nu.

Ook wat er verder gaat gebeuren bij hun klanten is voor veel bedrijven een vraag die vaak complexe antwoorden vergt. Bij Happiness bijvoorbeeld zien ze een gevarieerd beeld, waarbij een deel van hun klanten overeind blijven door e-commerce, maar er is ook een cascade van moeilijkheden waarbij een bedrijf als Happiness uiteindelijk ook mee geconfronteerd wordt, bijvoorbeeld door de sluiting van de restaurants die gevolgen hebben voor het merk van drank waar ze voor werken. Het verlies aan verkoop daardoor zorgt ervoor dat het budget voor marketing krimpt.

Niet alleen klanten maar ook concurrenten kunnen kopje onder gaan. Het is zeker nu afwachten wat de effecten daarvan zullen zijn eens de economie weer volop draait. Zo zag Torfs concurrent Brantano de boeken neerleggen, waarna een deel van dat bedrijf werd opgekocht door Van Haren. Waar die klanten zullen terecht komen is niet te voorspellen. Ook Happiness zag een van de concurrenten verdwijnen. Bij Leanfoods kunnen ze bogen op een betere voorbereiding dan de concurrenten: “Onze groei komt voornamelijk uit de prospectie die we de voorbije jaren hebben gevoerd en de relatie die we met onze potentiële klanten blijven onderhouden. Door corona zijn er een aantal van onze concurrenten blijkbaar in de problemen gekomen, vooral met aanlevering, daar waar wij proactief naar oplossingen hebben gezocht. Hierdoor hebben we snel op de bal

kunnen spelen en klanten kunnen bedienen, daar waar een aantal van onze concurrenten gefaald hebben.”

Breuken in de economische keten

Er zijn ook kopzorgen over de economische keten. Sommige grondstoffen worden schaars, onderdelen kunnen niet meer geleverd worden en zo stijgen ook de prijzen. Bij een bedrijf als Wilms gaat het goed qua bestellingen, ze zien dat mensen nog steeds in hun woning investeren. Maar ze zien problemen in de logistieke ketens en grote tekorten in weverijmateriaal, motoren en bepaalde metaalprofielen. Ze kijken op tegen stockbreuken en stijgende grondstofprijzen. Een prijsstijging lijkt voor hen onvermijdelijk en dat is in de huidige omstandigheden reden tot bezorgdheid. Ook bij Aluminium kijken ze aan tegen een belangrijke schaarste van diverse grondstoffen op de internationale markt en een belangrijke prijsstijging die daar nu al uit volgt.

Ook de toepassing van de maatregelen moet in rekening gebracht worden. Bij Elia zien ze een druk op de organisatie: “de zwakke schakel in de hele keten nu zijn de onderaannemers, vooral de kleinere. Als hun personeel in quarantaine moet dan liggen wij ook stil. We volgen dat voortdurend op, als er daar problemen zijn dan leggen we de werf stil totdat opgelost is. Er is ook extra werk door de registraties die je moet doen qua maatregelen, dus dat geeft vertragingen.” Ook de beperkingen van het telewerken laten zich voelen in wat er aan werk kan gedaan worden, zoals bij Elia: “routineklussen kunnen perfect op afstand, alles wat betrekking heeft met opstarten van nieuwe activiteiten of projecten en integratie tussen onze Belgische en Duitse poten is zeer moeilijk en loopt trager dan gepland. Door de fysieke afstand heb je gemakkelijker misverstanden of gebrek aan wederzijds vertrouwen”.

Blijven de ‘nieuwe’ activiteiten rendabel?

Ook kleinere bedrijven die hun businessmodel hebben omgegooid zitten met de vraag wat ze nu verder moeten. De activiteiten die groei opleverden, gaan die blijvend succesvol zijn? De situatie kan voor velen dan nu wel stabiel zijn, wat na de crisis? E-commerce zal een blijvend aanbod zijn, maar de meeste bedrijven halen daar zelfs nu nooit de omzet mee die ze in fysieke winkels halen. LeanFoods heeft de eerste stappen gezet naar verkopen via digitale kanalen in het buitenland, maar dat is complex en komt traag op gang. E-commerce zit vanuit dat perspectief op een maximum. Bovendien zijn de alternatieven die nu zijn ontwikkeld aangepast aan de uitzonderlijke situatie van de pandemie, een situatie die uiteindelijk zal verdwijnen. Daarbovenop zijn voor ondernemers als Chocola-Tuti de huidige alternatieven misschien wel winstgevend, het is niet wat ze eigenlijk willen doen. Chocola-Tuti haalt nu 90% van haar omzet uit de verkoop van chocolade tegenover een fractie vroeger. Ze gaat dan blijven doen, maar haar plezier haalt ze uit de chocoladeworkshops die ze heeft moeten stilleggen. Voor Robinetto is de situatie moeilijk gebleven, hun markt van evenementen ligt nog altijd stil – afgezien van enkele contracten voor vaccinatiecentra – en de uitbreiding naar de particuliere markt is niet vanzelfsprekend in deze omstandigheden.

Beperkte ontslagen dankzij tijdelijke werkloosheid

Bij de bedrijven met personeel is de opluchting groot dat het aantal ontslagen tot nog toe beperkt is gebleven. Dat is in grote mate het gevolg van het systeem van tijdelijke werkloosheid. Dat helpt fundamenteel zegt men bij Torfs, want de kosten variëren met zoveel percentage als de omzet. Door de tijdelijke werkloosheid en het spreiden daarvan konden ze iedereen bij houden.

Conclusie

Deze crisis heeft een context gecreëerd die uniek is en door sommigen als een ideaal experiment gezien wordt. Wat kunnen we leren uit deze pandemie en de manier waarop ondernemingen gereageerd hebben en geëvolueerd zijn?

Ten eerste hebben we gezien hoe snel bedrijven, los van organisatievorm of type, kunnen schakelen en zich aanpassen aan de nieuwe realiteit. Dat wil echter niet zeggen dat constante veranderingen gewenst zijn. Ondernemingen en organisaties gaan vooral op zoek naar een stabiele situatie.

Ten tweede heeft de pandemie het belang van het sociale leven in de verf gezet. Mensen hebben nood aan sociaal contact om van tijd tot tijd voor afleiding en ontspanning te zorgen maar ook om goed te kunnen samenwerken.

Ten derde zijn er in grote mate nieuwe manieren van werken verkend. Een vergaande mate van telewerk, andere manieren van overleg en vergaderen, enzovoort. Het verkennen van die nieuwe mogelijkheden heeft geen sluitende antwoorden gegeven op wat de beste manier van werken is voor de toekomst. Er zijn eerder nieuwe vraagstukken bijgekomen. Het is van groot belang om de dialoog over nieuwe vormen van werken gaande te houden en de effecten voor ondernemingen en medewerkers te blijven opvolgen.

Ten vierde heeft de crisis voor een economisch onzekere situatie gezorgd die niet meteen voorbij zal zijn. De onzekerheid die in het begin van de crisis bestond, is er nog steeds en de twijfels over de toekomstige situatie zijn groot. Ondernemingen en hun medewerkers hebben nood aan perspectief en zekerheden. Hoe de economie er binnen een aantal maanden of zelfs jaren zal uitzien kan niemand exact voorspellen. Die onzekerheid valt niet geheel weg te nemen. Duidelijkheid over maatregelen zoals die van de tijdelijke werkloosheid, tegemoetkomingen voor verlies van inkomsten door corona etc. kan wel perspectief bieden.

Bijlagen

Topiclijst

Achtergrond info

Omvang (+- aantal werknemers)

Type product of dienst

B2b/b2c

Impact op activiteit

Verandering dienst of product: nieuwe activiteit/ aangepaste activiteit/ Activiteiten opgenomen die normaal niet voorkomen of uitbesteed waren bv schoonmaak, bewaking, logistiek

Verandering niveau: meer werk/minder werk/ sluiting

Wat blijft behouden op lange termijn / na crisis? (verwachting)

Impact op product of dienst

Ander soort product/dienst

Ander type klant

Verandering logistiek of levering

Verandering productieproces

Verandering dienstverlening

Wat blijft behouden op lange termijn / na crisis? (verwachting)

Afhankelijkheid

Van klanten, partners leveranciers

Bereikbaarheid

Rechtsreeks klantencontact

Impact op organisatie - personeel

Meer/minder personeel

Tijdelijke werkloosheid: hoeveel/voor wie

Aanwerving: uitstel/afstel/verhoging/gelijk

Afvloeiing/ontslag

Flexibele jobs: interim, flexijob, tijdelijke contracten

Verandering managementaanpak: meer/minder lijnen, andere stijl van leidinggeven, meer of minder autonomie

Wat blijft behouden op lange termijn / na crisis? (verwachting)

Waren er besmettingen?

Impact op werk(omgeving)

Verandering taken

Verandering werkplaats: andere werkplaats, aanpassingen aan werkplaats

Telewerk

Verandering werkuren/werkmomenten

Wat met intern, extern

Wat met klantencontact

Wat blijft behouden op lange termijn / na crisis? (verwachting)

Technologie

Digitalisering

Automatisering – robots

Aanpassingen als antwoord op crisis/nieuwe situatie

Wat blijft behouden op lange termijn / na crisis? (verwachting)

Werkbaarheid

Hoe terugkeer regelen

Reactie van medewerkers op verandering

Overleg vakbonden – werknemers over maatregelen

Werkbaarheid opgevolgd?

Economisch

Steun van overheid

Financieel meevaller, tegenvaller

Verwachtingen financiën op lange termijn

Details bevraagde cases

| Naam | Afzetmarkt/doelgroep | Omvang - aantal werknemers | Sector |
|------------------------|----------------------|----------------------------|-----------|
| Leanfoods (schuilnaam) | B2B | 50-249 | Voeding |
| Move (schuilnaam) | B2C | 250+ | Handel |
| Telenet | B2B & B2C | 250+ | Diensten |
| Robinetto | B2B | 0-49 | Horeca |
| Aluminum (schuilnaam) | B2B | 250+ | Industrie |
| Happiness Brussels | B2B | 50-249 | Diensten |
| Wilms | B2B & B2C | 50-249 | Industrie |
| Chocola-Tuti | B2B & B2C | 0-49 | Voeding |
| Elia | B2B | 250+ | Diensten |
| Torfs | B2C | 250+ | Handel |