

Go for happy.



Quiet cracking: het nieuwe fenomeen op de werkvloer - p. 2

Is sport een gamechanger op je cv? - p. 3

Welke momenten zijn bepalend in een loopbaan? - p. 7

Een intern netwerk voor genderinclusie - p. 8

Wat tien jaar welzijnsbeleid leert - p. 9

De vierdagenweek: goed idee? - p. 10

Re- en upskilling als hefboom voor werkzekerheid - p. 11

Ben jij een ambassadeur voor je bedrijf?

De kracht van authenticiteit en vertrouwen



Quiet cracking: het nieuwe fenomeen op de werkvloer

Na het zogenaamde *quiet quitting* en een reeks andere termen die dalende betrokkenheid op de werkvloer trachten te verklaren, duikt er een nieuwe term op: *quiet cracking*.

Quiet cracking beschrijft werknemers die weliswaar resultaten blijven leveren, maar in stilte worstelen met stress, onverschilligheid en burn-outklachten. Volgens het opleidingsplatform TalentLMS, dat de term lanceerde, ervaart iets meer dan de helft in zekere mate quiet cracking, op basis van een eigen onderzoek bij een duizendtal Amerikaanse medewerkers. Werknemers komen wel opdagen en werken, maar onder de oppervlakte is er meer aan de hand.

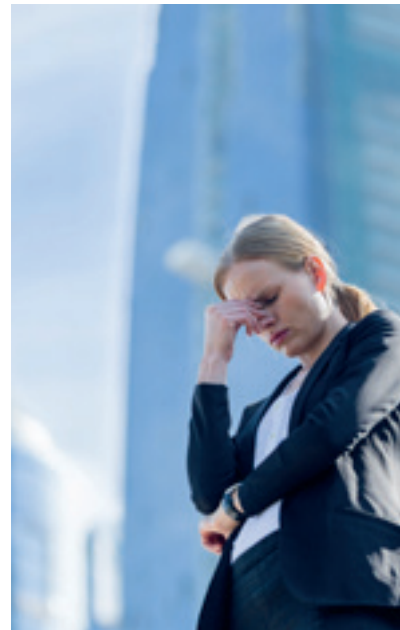
Ondanks de onvrede blijven veel werknemers toch in hun huidige functie, vaak door economische onzekerheid. Dat heeft niet alleen negatieve emotionele gevolgen, maar ook een maatschappelijke impact: wereldwijd

kost de lage productiviteit van niet-betrokken werknemers de economie jaarlijks maar liefst 8,8 biljoen dollar, volgens het bekende Gallup-rapport. Quiet cracking draagt daartoe bij.

Wat ertegen doen?

Om quiet cracking tegen te gaan en werknemersbetrokkenheid te herstellen, moeten managers en bedrijven volgens TalentLMS de nadruk leggen op drie cruciale gebieden: opleiding, erkenning en duidelijkheid.

Concreet betekent dit investeren in training voor zowel werknemers (om hun vaardigheden en zelfvertrouwen te vergroten) als managers (voor betere feedback en leiderschap). Daarnaast is het belangrijk om werk regelmatig en publiekelijk te erkennen, zodat medewerkers zich gewaardeerd voelen. Tot slot helpt het om volledige duidelijkheid te scheppen over rollen, verwachtingen en werklust om stress te verminderen.



Langdurig ziek geweest? Deze vijf zaken bevorderen je terugkeer

Ons land kampt met een recordaantal langdurig zieken. Voor velen is de terugkeer naar werk na ziekte een moeilijk pad. Deze sleutels blijken cruciaal.

Een onderzoek van de SERV (Stichting Innovatie & Arbeid) haalt, op basis van gesprekken met terugkeerders, deze vijf sleutelfactoren aan die zo'n terugkeer naar de werkvloer succesvol kunnen maken.



1 Jezelf

Wie weer zin krijgt in zijn werk en vertrouwen heeft in wat wél nog kan, zet sneller stappen vooruit. Positieve feedback, kleine successen en een gevoel van betekenis helpen om opnieuw aansluiting te vinden.

2 Steun van anderen

Terugkeerders benadrukken hoe belangrijk het is dat collega's contact houden. Een eenvoudig berichtje of een koffieafspraak maken de drempel om terug te keren kleiner. Ook artsen, jobcoaches en familie spelen mee in dat netwerk van steun.

3 De leidinggevende

Een leidinggevende die luistert, ruimte biedt en samen zoekt naar wat haalbaar is: het maakt een wereld van verschil. Hij of zij waardeert je talenten en competenties, maar past indien nodig ook je taken aan. Een organisatiebrede welzijnscultuur helpt hierbij.

4 Je werk aanpassen

Een geslaagde herstart vraagt bijna altijd om aanpassingen: tijdelijk of blijvend minder uren, andere taken, kleine of ingrijpende aanpassingen of een aangepast werktempo.

5 Ruimte voor zorg en herstel

Herstel verloopt zelden rechtlijnig en kost tijd. Chronische aandoeningen zijn bijvoorbeeld lastig en lichamelijke en mentale gezondheidsproblemen vaak verweven. "Voldoende maatwerk en het juiste moment van re-integratie – soms vroeger, soms later – maakt het verschil", zegt Stijn Gryp, voorzitter van SERV.



Is sport een gamechanger op je cv?

Betekent goed zijn in sport ook meteen dat je goed bent in je job?
Veel recruiters en hiring managers lijken dat wel te denken, stelt recent onderzoek. Alleen maakt niet elke sport evenveel indruk.

De *beauty bias*, die kenden we al. Mensen die we aantrekkelijk vinden, dichten we gemiddeld meer kwaliteiten toe dan ze (vaak) in werkelijkheid hebben. Daarom hebben zij een streepje voor in sollicitatieprocedures. Al kan dat ook omgekeerd spelen als zij als fysiek minder aantrekkelijk worden aanzien.

Maar er blijkt bij sollicitaties ook een *sports bias* te bestaan: aan mensen die goed zijn in bepaalde sporten worden ook meteen andere kwaliteiten toegeschreven, zoals timemanagement, teamwork, betrokkenheid en vastberadenheid. En daarmee scoren ze – onevenredig – veel beter in procedures dan je op basis van de rest van hun cv mogelijk zou verwachten.

In een onderzoek onder Noorse bedrijven in diverse sectoren (van

financiën en accountancy tot geneeskunde en advocatuur) ontdekten onderzoekers van de Kellogg School of Management en de Universiteit van Bergen dat een sportieve achtergrond inderdaad de kans verhoogde op een sollicitatiegesprek of een baan. "Het bleek duidelijk een voordeel", aldus onderzoeker Lauren Rivera, professor management en corporate ethics bij Kellogg School of Management. In meer dan 80% van de gesprekken kwam de sport van de kandidaat aan de orde.

Welke sporten dan?

Door honderden kandidaten te bestuderen, ontdekten de onderzoekers dat Noorse bedrijven vaak een voorkeursbehandeling gaven aan kandidaten met ervaring in skiën, wielrennen en andere sporten die populair zijn in dat land. Een verras-

sing, aldus beide wetenschappers, die eigenlijk hadden verwacht dat zo iets in een eerder egalitair land als Noorwegen minder verschil zou maken.

In eerder Amerikaanse onderzoek had Lauren Rivera naar eigen zeggen al een soortgelijk fenomeen gezien, waar deelname op hoog niveau aan sporten zoals squash en lacrosse het goed deden bij investeringsbanken, advocatenkantoren en consultants. "Sporters in deze disciplines komen vaak uit bevoorrechte milieus", stelt ze.

In Noorwegen ziet ze dat dezelfde aanpak – zij het in andere sporten – wordt gehanteerd als instrument van uitsluiting. "Daardoor wordt uiteindelijk ongelijkheid in stand gehouden."

COLOFON

Go for happy Magazine is een uitgave van Jobat / **Verantwoordelijke uitgever** Mark Maldeghem, Katwilgweg 2, 2050 Antwerpen / **Marketing & advertentie** Hannelore Geldhof, Kim Vergaelen, Britt Dobbelaar, An Parewijck, Eva Braekeveldt, Charlotte Vermeulen, Lies Vanderlinden / **Hoofredactie** William Visterin / **Redactie** Mathias Van Milders / **Eindredactie** Robin Van den Bogaert / **Fotografie** Bart Dewaele, Jeroen Vranckaert / **Vormgeving** Teun van Dongen (Nadruk.be), An Stevens / **Contact** employermarketing@jobat.be

Waarom ambassadorship draait om authenticiteit en vertrouwen

De beste ambassadeurs voor jouw bedrijf? Dat zijn niet alleen de CEO of woordvoerder. Ook medewerkers zijn daar geknipt voor. Hun getuigenissen zijn betrouwbaar en geloofwaardig. Bedrijven zetten dan ook graag in op ambassadorship, zo bleek tijdens het jongste Xperience Lab van Go for happy Magazine, waar partners hun ideeën delen.

TEKST MATTHIAS VAN MILDERS

“Onze ambassadeurs maken extern een verschil als het gaat om sales of de *war for talent*”, zegt Jolien Nulens, contentmarketeer bij Bright Plus, expert in meertalig talent. “Maar wij zetten minstens even sterk in op interne ambassadeurs. Zij dragen onze waarden en ons welzijnsbeleid uit op de werkvloer.”

Bij 24+, het *customer care center* van KBC, dragen de ambassadeurs bij aan employer branding én de interne dynamiek, aldus HR-manager Leen Van Landeghem: “In drukke periodes of bij

moeilijke projecten kunnen ambassadeurs hun collega's positief meetrokken. Het interne verhaal is minstens even belangrijk als het externe.”

Voor sommige profielen is intern ambassadorship de enige mogelijkheid. “Collega's met gevoelige functies bij de Douane of de Bijzondere Belastinginspectie kunnen om evidente redenen niet in de schijnwerpers staan. Dat neemt echter niet weg dat zij intern wél een groot verschil kunnen maken”, zegt Ellen Decoster, employer branding expert bij FOD Financiën.

NETWERKEN VAN AMBASSADEURS

“Ambassadorship is een continu proces, geen eenmalige oproep”, vindt Leen Van Landeghem. “De uitdaging is om de bal blijvend te laten rollen.” Dat kan door ambassadeurs goed te ondersteunen. Bij FOD Financiën zorgt een intern netwerk ervoor dat ze met elkaar in contact blijven. “We zetten onze ambassadeurs graag in de bloemetjes om hen te bedanken, want zonder hen zou dit netwerk niet bestaan”, zegt Joke Bauwens, diensthoofd personeelsbewegingen.

“We hebben al langer verschillende netwerken van medewerkers”, schetst Elisa Kuperblum, project manager employer branding bij BNP Paribas Fortis. “Ze focussen op inclusie en diversiteit. Vorig jaar zijn we expliciet gestart met ambassadorship gericht op interne mobiliteit en externe rekrutering.”

Lies Borgers is verantwoordelijk voor ambassadeurswerking bij BNP Paribas Fortis. “We begonnen kleinschalig met zowat twintig ambassadeurs, maar nu zijn dat er al meer dan zeventig. Die groep is best divers qua vakgebied, regio en anciënniteit. Authenticiteit is daarbij heel belangrijk. Op een jobbeurs vertellen onze ambassadeurs aan bezoekers hoe hun carrière bij BNP Paribas Fortis evolueert.





Ambassadeurs: werkt dat wel?

Uit recent onderzoek van UGent blijkt dat werkgerelateerde socialmediaposts van medewerkers een grote invloed hebben op hoe consumenten een organisatie beoordelen. Zowel positieve als negatieve berichten bepalen de reputatie en het gedrag van consumenten, zowel in normale omstandigheden als tijdens crisissen.

Opvallend: het maakt nauwelijks uit of medewerkers uit eigen beweging posten of aangespoord vanuit de organisatie. Beide werken even goed, zolang de authenticiteit behouden blijft.

▲ Deelnemers aan het Xperience Lab van Go for happy Magazine (van links naar rechts): Leen Van Landeghem (24+), Lies Borgers (BNP Paribas Fortis), Elisa Kuperblum (BNP Paribas Fortis), Tiziana Reunis (24+), Ellen Decoster (FOD Financiën), Jolien Nulens (Bright Plus) en Joke Bauwens (FOD Financiën).

AMBASSADEURS



Die authentieke getuigenissen helpen om de stereotypen over de bankwereld te doorbreken. We tonen dat er binnen de bank enorm veel mogelijkheden zijn, met ook onverwachte functies. Door hen te ondersteunen om hun verhaal te vertellen, voelen ze zich sterk genoeg om niet alleen een enthousiaste collega te zijn, maar ook een vaardige ambassadeur.”

Dat is herkenbaar voor Jolien Nulens: “Wij geven de tools en de kennis om op een professionele manier ambassadeur te zijn. Niet iedereen is bijvoorbeeld even sterk thuis in sociale media. We geven tips en richtlijnen, maar we gaan niet bepalen wat ambassadeurs wel en niet mogen zeggen. Anders is de authenticiteit weg.”

VRIJWILLIG ENGAGEMENT

“Wij hebben geen vaste pool van ambassadeurs”, zegt Tiziana Reunis, communicatieverantwoordelijke bij 24+. “Dat zou bij ons minder goed werken. Dan gaat de drive eruit.” Ambassadorship is een vrijwillig engagement. “We leggen het aan niemand op”, aldus Jolien Nulens. “Het moet van mensen zelf komen. Maar we faciliteren wel, door onder meer platformen en opleidingen aan te bieden. In ambassadorship moet je investeren.”

Klopt, zegt Lies Borgers: “Enthusiasme ontstaat spontaan, een community niet. Daar moet je in investeren. Onze ambassadeurs krijgen de kans om met elkaar te praten en ervaringen uit te wisselen, zowel tijdens fysieke bijeenkomsten als online. Als ze deelnemen aan een evenement, moedigen wij hen aan om hun verhaal te delen met de rest van de groep. Soms moeten ze daarvoor een beetje uit hun comfort-zone komen, maar heel vaak keren ze met positieve energie terug en zijn ze dankbaar dat ze hun dagelijkse routine even konden doorbreken.”

Werken met ambassadeurs betekent ook de regie voor een deel loslaten. “Je moet mensen vertrouwen”, vindt Leen Van Landeghem. De waarden van de organisatie stimuleren medewerkers om een ambassadeursrol op te nemen. “Onze collega’s willen bijdragen aan een beter België”, aldus Ellen Decoster. “Zij dragen de waarden van onze organisatie uit, waardoor we gemakkelijker enthousiaste ambassadeurs vinden.”

UITEENLOPENDE PROFIELEN

De herkenbaarheid van de ambassadeurs is cruciaal, vinden zowel Leen Van Landeghem als Jolien Nulens. Dat

bevordert de geloofwaardigheid bij de eigen medewerkers en kan bijdragen aan een inclusieve bedrijfscultuur. “Bij ons werken zo’n 20.000 mensen met een grote diversiteit”, vertelt Joke Bauwens. “We brengen daarom uiteenlopende profielen naar buiten en breken met clichés.”

Tiziana Reunis geeft een voorbeeld van wat dat kan betekenen: “Neem nu introverte mensen die niet graag *in the picture* staan. Ook zij kunnen ambassadeur zijn. Het kan heel verrijkend en sterk zijn om intern en extern te tonen dat iedereen een plek in de organisatie heeft.”

“Wat is een ambassadeur?”, werpt Jolien Nulens op. “Dat is iemand die de waarden van de organisatie uitdraagt. Ik denk dat elke medewerker – en zeker elke leidinggevende – dat zou moeten doen.”

“Diverse profielen qua jobinhoud of loopbaanverleden, dat is zeker zo, maar ook qua anciënniteit”, vult Elisa Kuperblum aan. “Bij BNP Paribas Fortis is iedereen welkom. Nieuwe medewerkers willen soms ambassadeur worden om te vertellen over hun selectieprocedure of over hun opleidings- en integratietraject binnen de bank.”

Welke momenten zijn bepalend in een loopbaan?

Van bij de aanwerving tot het vertrek maken *moments that matter* het verschil in een loopbaan.

De preboarding kan een eerste *moment that matters* zijn. "Met een informatieve mail enkele dagen voor iemand bij ons begint, nemen we veel stress weg", weet Tiziana Reunis. "Het zorgt ook voor een welkom gevoel." De onboarding is het volgende moment. "Na onze preboarding volgt een informatieve onthaaldag", aldus Joke Bauwens. "Maar we bombarderen nieuwe collega's niet met uitleg. Een meter of peter neemt hen vanaf de eerste dag op sleeptouw."

"We leveren inspanningen om de juiste profielen aan te trekken en nemen onboarding dan ook heel serieus", weet Elisa Kuperblum. "In een groot bedrijf als het onze moet je er bovendien op

toezien dat elke nieuwe medewerker dezelfde boodschap krijgt."

FEEDBACK EN OFFBOARDING

Ook de feedbackmomenten gedurende iemands loopbaan zijn *moments that matter*, net als opleidingen en interne mobiliteit. En dan is er nog de offboarding. Medewerkers die vertrekken, blijven ambassadeurs. Uit hun feedback kan de organisatie veel leren. "Bij FOD Financiën meten we die actief via onboardings- en exitenquêtes. Zo kunnen we onze processen voortdurend verbeteren en nieuwe collega's optimaal begeleiden", weet Joke Bauwens.

Ook bij BNP Paribas Fortis gaat behoorlijk wat aandacht naar offboarding, zegt

Elisa Kuperblum. "Collega's die met pensioen gaan, kunnen ons nog interessante lessen leren. We vinden het ook belangrijk om hen te begeleiden naar deze nieuwe fase van hun leven."

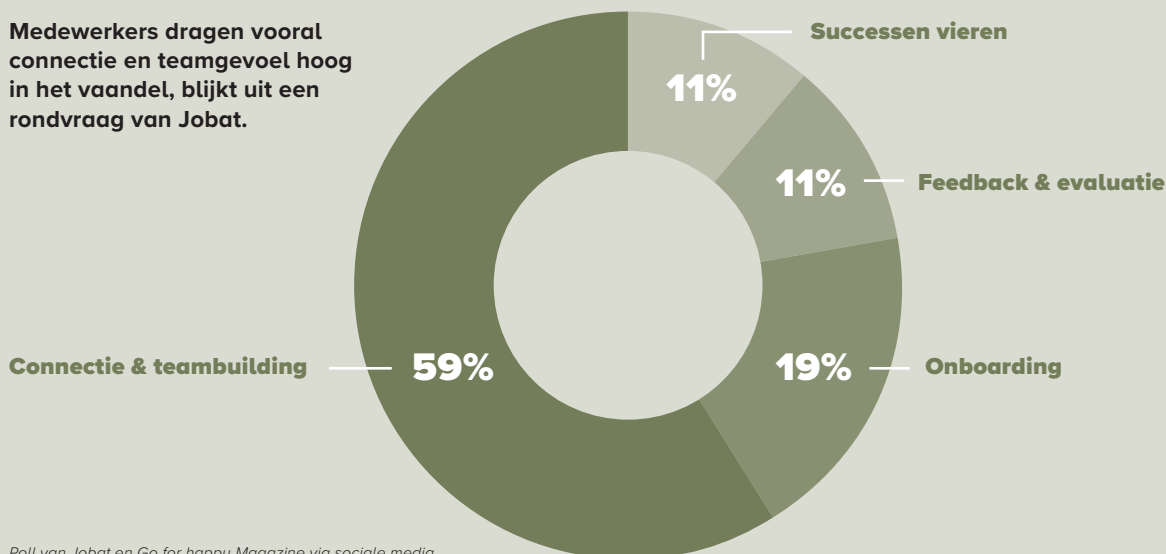
ONVERWACHTE MOMENTEN

Een echt *moment that matters* is bovendien persoonlijk en gaat verder dan wat er standaard wordt verwacht.

"Het verschil maak je pas wanneer je als manager of collega ook aandacht hebt voor wat er écht telt in iemands leven. Bevraag bij medewerkers wat voor hén de *moments that matter* zijn", adviseert Jolien Nulens. "Denk niet dat je dat als werkgever of leidinggevende allemaal zelf wel weet."

Welke momenten vinden medewerkers het belangrijkste?

Medewerkers dragen vooral connectie en teamgevoel hoog in het vaandel, blijkt uit een rondvraag van Jobat.



Poll van Jobat en Go for happy Magazine via sociale media.

Dialogo als sleutel tot inclusie

Het verhaal van MixCity

Bij BNP Paribas Fortis is inclusie meer dan alleen cijfers. Via verschillende interne netwerken, elk met elk hun eigen invalshoek, werkt de bank voortdurend aan een diverse en inclusieve werkomgeving. MixCity is er daar een van. Dit netwerk telt 1.150 leden, zet in op genderinclusie en wil vooral de dialoog over dit thema stimuleren. "Stereotypering heeft nog nooit een vrouw of man vooruitgeholpen", zegt Inge Donders, sinds drie jaar voorzitter van de MixCity Board.

TEKST WILLIAM VISTERIN

Inge Donders werkt al negentien jaar bij de bank. Naast haar job als teamcoach investment communication bij investment services, zet ze zich vrijwillig in voor het netwerk MixCity. "Een uit de hand gelopen hobby", zegt ze lachend.

MixCity is slechts een van de netwerken binnen de bank. "Er zijn er bijvoorbeeld voor collega's uit de

LGBTQIA+-gemeenschap. We hebben ook een netwerk voor collega's met een fysieke beperking, een multicultureel netwerk en een netwerk voor iets oudere en jongere collega's", legt Inge uit. "Het idee van die netwerken is driedijdig. Enerzijds bieden ze een zorgzame en geruststellende omgeving voor mensen uit minder zichtbare groepen. Anderzijds fungeren ze als spiegel voor de bank: ze vangen signalen op van de werkvloer en maken uitdagingen en verbeterpunten bespreekbaar. Last but not least stimuleren ze de samenwerking met het bedrijf. Dat is nodig om iets te veranderen."

DRIE PIJLERS

MixCity is al dertien jaar actief. Samen met de rest van de board organiseert Inge activiteiten rond drie pijlers: collega's met elkaar in contact brengen, collega's informeren en culturele verandering stimuleren. Denk aan events rond thema's zoals *psychological safety*, *imposter syndrome* of *using your voice*. "52% van de medewerkers bij de bank, zijn vrouwen. Toen ik bijna twintig jaar geleden bij de bank begon, ging de genderdiscussie vooral over het krijgen van *a seat at the table*. Vandaag hebben vrouwen die plek verworven, maar gaat het meer over hoe je daar het verschil kunt maken. Gehoord worden is voor iedereen belangrijk, en daar zetten we sterk op in", aldus Inge.

Dialogo staat centraal binnen MixCity, via mentorship, netwerkmomenten en events die inclusie tastbaar maken. Een krachtig voorbeeld is het event rond

Internationale Vrouwendag 2025, dat live én online meer dan 600 collega's samenbracht.

"Onze sponsor uit het Executive Committee, Kathleen Pauwels, gaf een persoonlijke keynote over de *smart skills* die haar carrière vormden. Daarna volgde een panelgesprek met twee ExCo-leden, een senior manager en mezelf als voorzitter van MixCity", vertelt ze. "Die open dialoog gaf collega's concrete inzichten in leiderschap, inclusie en loopbaanontwikkeling."

WEG VAN DE CLICHÉS

Toch is er volgens Inge Donders nog ruimte voor verbetering. Zo duikt er volgens haar af en toe *gender fatigue* op: de perceptie dat het thema intussen overbodig is. "Het blijft belangrijk om niet in clichés te vervallen. Niet alle vrouwen zijn hooggevoelig en niet alle mannen ongevoelig. We moeten af van die stereotypen."

Voor Inge is de boodschap helder: *diversity is a fact, inclusion is an act*. "Het gaat er niet om dat je, door kansen te geven aan de ene groep, kansen wegneemt van een andere", benadrukt ze. "Diversiteit en inclusie zijn tegelijk een noodzaak en een middel om onze doelen te bereiken, zowel als bedrijf, als in de relatie met onze klanten."



◀ Inge Donders, voorzitter van de MixCity Board bij BNP Paribas Fortis: "Diversiteit en inclusie zijn tegelijk een noodzaak en een middel om onze doelen te bereiken."

High Five voor welzijn

Bright Plus deelt drie lessen voor sterk welzijnsbeleid

Van gezonde tot gelukkige medewerkers: welzijn valt niet meer weg te denken op het werk. Maar hoe breng je dat in de praktijk? Bright Plus, specialist in meertalig talent, doet het al een decennium lang. Ze delen hun uitgebreide ervaring graag met jou, inclusief de misstappen.

TEKST
WILLIAM
VISTERIN

High Five is de naam van het welzijnsbeleid bij Bright Plus. "Het is een eenvoudig en krachtig gebaar van twee open handen die elkaar raken", stelt Linda Cappelle, algemeen directeur bij Bright Plus. "Dat ontstond in de jaren zeventig in het honkbal en is vandaag een universeel teken van positieve connectie, ook op onze werkvloer. Het past perfect, want ook welzijn is een teamsport."

Het welzijnsbeleid bij Bright Plus steunt op vijf pijlers of G's, waar nadien een zesde aan toegevoegd is: gezonde, geïnformeerde, gelukkige, gemotiveerde, getalenteerde en geëngageerde medewerkers. "Deze zes G's, gebaseerd op de piramide van Maslow, laten zien hoe mensen gezamenlijke niveaus van behoeften hebben. Door op alle niveaus in te zetten, zorgen we ervoor dat ons beleid niet eenzijdig is, maar dat we alle aspecten van welzijn meenemen: fysiek, mentaal, emotioneel en sociaal."

Dat beleid groeide door de jaren heen, met vallen en opstaan, voor de hele organisatie. Drie medewerkers delen vol trots de lessen die ze bij Bright Plus hebben ervaren.

1/ WELZIJN MAG JE NIET OPLEGGEN

Je kunt nog zo veel acties en initiatieven bedenken, en die vertrekken vaak vanuit de beste bedoelingen om voor je mensen te zorgen. "Maar écht welzijn groeit pas wanneer medewerkers ook zelf verantwoordelijkheid opnemen", stelt Steven Cavens, HR-manager bij Bright Plus.

"Welzijn is iets wat je samen creëert", benadrukt Steven. "Als werkgever kun je veel doen en stimuleren, maar medewerkers moeten ook zelf zorgdragen – voor zichzelf én voor hun collega's."

2/ SPRINTEN WAAR JE EIGENLIJK MOET WANDELEN

Enthousiasme kan ook valkuilen hebben. "In onze drive om vooruit te gaan, wilden we soms te veel tegelijk doen. Dat legde onnodige druk op zowel het team als de organisatie", stelt Annelies De Witte. Zij is al jarenlang aan de slag binnen de organisatie en maakte de evolutie van dichtbij mee.

"Vandaag werken we stap voor stap, met duidelijke prioriteiten", benadrukt Annelies. "Zo houden we het haalbaar en blijft iedereen gemotiveerd. Want welzijn is een marathon, geen sprint."

3/ TE VEEL FOCUSSSEN OP EEN STUKJE VAN DE PUZZEL

Bright Plus begon met een sterke focus op fysieke gezondheid: gezonde snacks, sportieve challenges en beweging op kantoor. Goed bedoeld, maar eenzijdig. Intussen zien ze welzijn holistisch: fysiek, mentaal, sociaal én emotioneel even belangrijk.

Dat zorgt ervoor dat alle medewerkers zich betrokken voelen. "Als jonge medewerker merk ik hoe waardevol dat brede perspectief is", zegt Alexie Van Canneyt. "Het maakt dat iedereen zich aangesproken voelt. Voor mij gaat welzijn niet alleen over sport of gezonde voeding, maar ook over mentale ondersteuning, sociale verbondenheid en je veilig voelen. Wanneer een werkgever daarin investeert, durf je jezelf te zijn. Dat creëert vertrouwen en maakt dat je vanaf dag één echt kunt groeien in je job."

Welzijn is geen plant die je één keer water geeft en die daarna vanzelf blijft groeien, besluit Linda Cappelle. "Het vraagt regelmatige aandacht, bijsturing en soms een nieuw potje dat beter past bij de omstandigheden", stelt ze. "Ons welzijnsbeleid is geen rechte lijn. Het groeide en veranderde. En ja, soms namen we een verkeerde afslag. Maar net daar leerden we het meest van."



▲ De collega's van Bright Plus op teambuilding.

De vierdagenweek: goed idee?

Op het eerste gezicht lijkt het aantrekkelijk: je werkt vier (lange) dagen, maar hebt er wel drie vrij. Toch stappen slechts een beperkt aantal werknemers en bedrijven in dit model. “Het helpt om afstand te nemen van je werk, maar het is geen wondermiddel tegen burn-out.”

TEKST
WILLIAM
VISTERIN

Bij zo'n verkorte werkweek, die door de federale regering ruim drie jaar geleden nieuw leven is ingeblazen, kunnen Belgische werknemers uit de privésector kiezen om vier dagen per week langer te werken in ruil voor een extra dag vrijaf. Het was bedoeld als oplossing om de werk-privébalans te verbeteren en als een aantrekkelijk alternatief voor deeltijds werk.

Vandaag blijkt zo'n voltijdse vierdagenwerkweek met behoud van voltijds loon een uitzondering. Slechts 0,8% van de werknemers werkt volgens zo'n systeem, onder wie iets meer arbeiders (0,96%) dan bedienden (0,69%). Ook het aantal bedrijven waarin de vierdagenweek wordt gebruikt, ligt met 2,85% eerder aan de lage kant.

LANGE DAGEN

Hoewel de percentages stijgen, blijven ze laag, vindt Liesbeth Goethals, juridisch expert bij Acerta Consult, dat de cijfers bekendmaakte. “Een voltijdse werkweek op vier dagen presteren, betekent lange dagen, wat niet voor iedereen en in elke sector haalbaar is.”

Bovendien bestaan er alternatieven om slechts vier werkdagen te presteren. “Denk bijvoorbeeld aan het 1/5de ouderschapsverlof, waarbij werknemers voor de vijfde werkdag een uitkering krijgen en de werkdagen niet langer zijn.”

OVERUREN

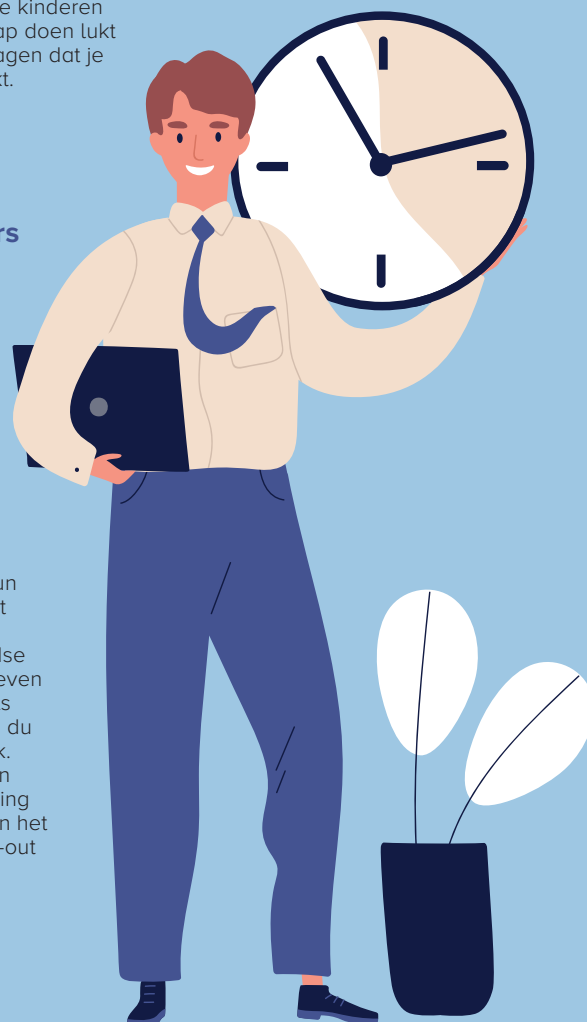
Een grootschalig onderzoek van de Universiteit Gent toont aan dat vooral werknemers die dagelijks al meer werkuren presteerden geneigd zijn om in zo'n voltijdse vierdagenwerkweek te stappen. “Zij waren het sowieso al gewoon om langere werkdagen te presteren en konden die voortaan compenseren met een extra dag vrijaf”, stelt Kristen du Bois, vandaag werkzaam als assistent-professor HR aan EDHEC Business School.

Kiezen voor een voltijdse vierdaagse werkweek heeft vooral met de levensfase te maken, merkt ze op. Werknemers met schoolgaande kinderen, die ervoor bijvoorbeeld deeltijds werkten, ervaren meer moeilijkheden om werk en privé in balans te houden. Er valt ook flexibiliteit weg: je kinderen ophalen of een boodschap doen lukt meestal niet in die vier dagen dat je bijvoorbeeld 9,5 uur werkt.

0,8%
van de werknemers
werkt voltijds
op vier dagen

EN VRIJE TIJD DAN?

Zo'n vierdagenwerkweek geeft je wel meer tijd voor vrienden en familie. Het helpt medewerkers ook om wat afstand te nemen van het werk in hun vrije tijd. Maar tegelijk lijkt het geen wondermiddel tegen burn-outs. “Deeltijdse werknemers maken een even grote kans op burn-out als voltijdse”, zo weet Kristen du Bois uit eerder onderzoek. “Een goede balans tussen verkeisen en ondersteuning is immers belangrijker dan het werkregime om een burn-out te vermijden.”



Re- en upskilling staan centraal in HR-strategie van FOD Financiën

Geen jobzekerheid, wél werkzekerheid. In een snel veranderende context van nieuwe technologie, AI en voortdurend wijzigende wetgeving kiest FOD Financiën bewust voor een futureproof HR-beleid met re- en upskilling als kern.

TEKST WILLIAM VISTERIN

“Verandering is de enige constante. Binnen vijf jaar ziet alles er weer anders uit”, zegt **Joke Bauwens**, diensthoofd personeelsbewegingen bij FOD Financiën. “Daarom verwachten we van onze medewerkers flexibiliteit om hiermee om te gaan. Dat is bij ons de norm.”

Onze waarden en normen kaderen in een overkoepelend programma, dat de *Finance Way of Working* heet. “Daarinnen krijgen medewerkers richting via opleidingen, feedbackmomenten en coachende begeleiding”, legt Bauwens uit. “Het begint al bij de leidinggevers, die het voorbeeld geeft door op te treden als een echte *change agent*.”

Een belangrijke pijler is levenslang leren. “We vinden het heel belangrijk dat medewerkers de goesting behouden om te blijven bijleren”, zegt ze. FOD Financiën biedt opleidingen aan in zowel harde kennis (bijvoorbeeld fiscaliteit of douanewetgeving) als soft skills (zoals samenwerken in een hybride omgeving of klantgericht communiceren). Ook digitale vaardigheden krijgen een steeds grotere rol. “Niet iedereen hoeft een IT-wizard te zijn, maar een basisaffiniteit én de wil om met digitale tools te werken zijn onmisbaar.”

GROOTSTE TALENTENMARKT

Dat opleidingsbeleid vertaalt zich ook in doorgroeimogelijkheden. Zo is de opleiding tot business analist een gegeerd traject dat medewerkers de kans geeft om in een compleet nieuwe rol te starten. “We hebben al succes-



▲ Joke Bauwens, diensthoofd personeelsbewegingen bij FOD Financiën.

volle voorbeelden van re-skilling via traineeships, waarbij we bachelor- en masterprofielen opleiden tot businessanalisten.”

De organisatie noemt interne mobiliteit haar ‘grootste talentenmarkt’. Medewerkers kunnen horizontaal bewegen tussen domeinen of geografisch van Antwerpen naar Brussel of Luik. Ook verticale trajecten zijn mogelijk, zoals de stap van expert naar leidinggevende. Hier komt hun Boost-traject in beeld, waarin medewerkers actief hun loopbaan uitstippelen en de juiste begeleiding krijgen om hun doelen te bereiken. “Al moeten ze wel zelf de eerste stap zetten.”

Die aanpak past binnen een bredere visie op *strategic workforce planning*. FOD Financiën start in 2026 met een pilootproject om de competenties van haar medewerkers in kaart te brengen en te koppelen aan de noden van mor-

gen, rekening houdend met de impact van AI. “Zo kunnen we gericht beslissen waarin we investeren en waar we op inzetten, zoals opleidingen, interne mobiliteit of externe werving.”

IMPACT

Voor Ellen Decoster, employer branding specialist, draait het daarbij ook om het beeld van FOD Financiën naar de buitenwereld: “We willen tonen dat we toekomstbestendige jobs aanbieden en werken aan toepassingen zoals MyMinfin, waar elke burger in België mee in contact komt. Dat geeft impact.”

Kortom, bij FOD Financiën staat de medewerker centraal, maar met duidelijke verwachtingen, benadrukt Decoster. “Daarom is de bereidheid om je bij te scholen een belangrijke attitude. Zoals we altijd zeggen: bij ons heb je werkzekerheid, maar niet per se jobzekerheid.”



START JE CARRIÈRE BIJ DEME

Dat is precies wat Elke deed.

En vandaag bouwt ze als Project Manager mee aan het Oosterweelproject, één van de grootste infrastructuurprojecten in België. Een complexe uitdaging, waar techniek, teamwork en duurzaamheid centraal staan. Elke krijgt elke dag de kans om te blijven leren, zich uit te dagen en te groeien. Want bij DEME wachten we niet af, we gaan meteen aan de slag.

Dus waarom niet solliciteren voor een baan bij DEME en samen met Elke bouwen aan een betere, meer leefbare wereld?

**Bekijk onze vacatures en start
je eigen unieke avontuur:
www.deme-group.com/careers**



**WHERE
NEXT?**