



# Rapport

## Ondernemen en werken in tijden van corona

Brussel, oktober 2020

Hendrik Delagrangé & Lien Van Rampelberg

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

# Inhoud

<b>Samenvatting</b>	<b>4</b>
<b>Rapport</b>	<b>6</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>7</b>
<b>2 Methodologie</b>	<b>8</b>
<b>3 Overzicht cases</b>	<b>9</b>
<b>4 De eerste dagen</b>	<b>12</b>
<b>5 Een curve van emoties</b>	<b>15</b>
<b>6 De overheid</b>	<b>17</b>
<b>7 De sociale partners</b>	<b>20</b>
<b>8 Financiën, businessplan</b>	<b>23</b>
<b>9 Aanwerven en afvloeien</b>	<b>28</b>
<b>10 Autonomie en leiderschap</b>	<b>31</b>
<b>11 Arbeidsorganisatie</b>	<b>34</b>
<b>12 Automatisering, techniek</b>	<b>37</b>
<b>13 Online activiteiten</b>	<b>39</b>
<b>14 Telewerken</b>	<b>40</b>
<b>15 Welzijn van de werknemers</b>	<b>43</b>
<b>16 Opleidingen</b>	<b>45</b>
<b>17 De terugkeer</b>	<b>48</b>
<b>18 Conclusie</b>	<b>50</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>52</b>

## Samenvatting

Voor dit onderzoek naar de impact van de coronacrisis op ondernemingen hebben we met een tiental bedrijven contact genomen voor een open interview. De bedoeling was om een breed, verkennend inzicht te krijgen in wat er zich afspeelde en hoe er in verschillende aspecten van de onderneming mee werd omgegaan. De interviews werden afgenomen tussen einde mei en begin juli 2020, toen de COVID-19 crisis over haar hoogtepunt voorbij leek te zijn en een herneming van de economische activiteit in september algemeen werd verwacht. De beslissingen en toelichtingen van de ondernemingen moeten in dat perspectief worden gezien.

Voor de meeste ondernemingen kwam de coronacrisis en de lockdown als een verrassing, ook al waren er hier en daar signalen. De emotionele impact is groot. Ondernemers zien hun businessplan verdampen, werknemers in bedrijven die door werken hebben angst voor besmetting en niemand weet wat de nabije toekomst brengt. Er is bij een aantal bedrijven sprake van een sterke drive om hun onderneming door de crisis te loodsen. Na enkele maanden groeit de bezorgdheid over de lang thuis zittende werknemers. Het wordt langzaamaan ook duidelijk dat de economische impact verstrekkend zal zijn.

De ondernemingen waren op zoek naar duidelijke informatie over welke maatregelen ze konden nemen, maar vonden die niet bij de overheid, van wie ze de informatie tegenstrijdig en laat vonden. Ze gingen dan zelf op zoek naar informatie. Over het nut van de maatregelen zoals de hinderpremie zijn de meningen verdeeld, maar het snelle doorvoeren van technische werkloosheid wordt wel als essentieel gezien.

Waar de samenwerking met de vakbonden en het management goed loopt, wordt de meerwaarde daarvan hoog ingeschat door de uitwisseling van bezorgdheden en het uitrollen van maatregelen. Van werkgeverszijde is er grote tevredenheid over de informatie en ondersteuning door de werkgeversorganisaties. Over de politieke acties van de partners is er niet altijd eensgezindheid.

De financiële impact hangt in sterke mate af van het type product of dienst en de markt. Bij sommige ondernemingen was de impact onmiddellijk en kort, bij andere wordt pas een impact over enkele maanden of een jaar verwacht. Kleine bedrijven hebben hun zakenmodel sterk aangepast, bij grote ondernemingen is dat onbegonnen werk op korte termijn. Bedrijven die op lange termijnorders werken konden voortdoen maar vrezen dat er minder nieuwe orders binnenkomen. Er zijn ook bedrijven die hun productie konden opdrijven. Belangrijke beslissingen over stockbeheer die snel moesten genomen worden, bleken voor veel bedrijven doorslaggevend om op termijn verder te kunnen.

De tijdelijke werkloosheid was een fundamentele maatregel om zowel bestaanszekerheid te kunnen geven aan de werknemers als ervoor te zorgen dat bij een heropstart er personeel ter beschikking zou zijn.

De impact was zo snel en van belang voor alle processen tegelijk dat gedurende een korte tijd nood was aan een centraal gestuurde eerste reactie, ook al is er in de gehele organisatie een ruime mate van autonomie. In de bedrijven werd de gebruikelijke stijl van leidinggeven gehanteerd, zij het meer intensief. In de grotere bedrijven werd er een vorm van crisismanagement geïnstalleerd.

Geen van de voorbeelden hebben hun arbeidsorganisatie aangepast, of hebben hinder ondervonden van een arbeidsorganisatie die niet adequaat zou zijn geweest om aan de nieuwe

uitdagingen het hoofd te bieden. Opvallend is de mate van functionele flexibiliteit die in alle bedrijven mogelijk is, ook bij sterk gestructureerde organisaties.

Technologisch zijn er geen belangrijke vernieuwingen geïntroduceerd: bestaande technologie kon flexibel genoeg ingezet worden. Er is wel een duidelijke trend naar het versneld invoeren van de digitalisering van een aantal processen.

Onlineverkoop is bij alle bedrijven die dat kunnen belangrijk gebleken. Daarmee werd wel niet hetzelfde niveau van verkoop gerealiseerd. Men verwacht doorgaans dat het aandeel van online verkoop in de toekomst hoger zal zijn, maar lager dan in de lockdown.

In alle ondernemingen die we gesproken hebben is telewerken voor quasi iedereen ingevoerd, ook waar dat voorheen nog niet werd toegepast en voor functies waar dat vroeger niet werd gedaan. De ervaring met telewerken was positief in de zin dat het werk in telewerk ook gedaan wordt en de productiviteit even hoog of hoger is. Daartegenover staat de bezorgdheid over de verwaterende cohesie, de lange uren en de digitale vermoeidheid. Telewerken zal overal blijven of uitgebreid worden, maar met een beperkt aantal dagen per week. Voor de mensen in de productie was telewerken niet mogelijk, die hebben ofwel doorgewerkt ofwel waren ze tijdelijk werkloos.

Het welzijn van de werknemers was overal een grote bezorgdheid. Dat ging om veiligheid op de werkplaats en het mentale welzijn bij de telewerkers. Kleine bedrijven volgen dat op via persoonlijk contact, grotere met enquêtes en persoonlijke opvolging daarvan.

Het belang van opleiding is toegenomen, onder meer als gevolg van de digitale toepassingen. De opleidingen werden bijna uitsluitend digitaal gegeven. Dat lijkt goed te lukken voor eenvoudige onderwerpen maar niet voor complexe. Het opleiden van nieuwe werknemers blijkt erg moeilijk in deze periode.

Het terug openen van de ondernemingen blijkt een veel moeilijker proces dan de sluiting ervan. De ondernemingen die zijn blijven doorwerken hebben daar uiteraard minder moeite mee, afgezien van de bedienden die zijn gaan thuiswerken. Voor de heropening van winkels is er meestal veel enthousiasme en drive. De terugkeer naar kantoor gaat moeizaam, ondanks de inspanningen die de ondernemingen doen om hun medewerkers daartoe te motiveren.

# Rapport

# 1 Inleiding

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

De mate waarin en manier waarop dat gebeurt, loopt uiteen naargelang de aard van het product of de dienst die aangeboden wordt, de mate waarin activiteiten kunnen verdergezet worden, de organisatie van productie en arbeid, enz.

Via dit onderzoek willen we een breed inzicht krijgen in de effecten van de coronacrisis op de werking van ondernemingen. We willen weten wat de impact was en is op de markt, de bedrijfsstrategie, het product of de dienst, de productie, arbeidsorganisatie en de inzet van personeel. We willen een goed begrip van de lockdown als gebeurtenis en hoe dat de werking van de onderneming heeft beïnvloed. We willen ook een idee van de mate waarin mogelijke aanpassingen een blijvend karakter zouden kunnen hebben.

We beperkten ons tot privébedrijven omdat de specifieke rol en context in de afwikkeling van de crisis voor overheidsinstellingen, onderwijs en social profit anders is en niet zomaar vergelijkbaar. De situatie in deze sectoren verdient verder onderzoek.

Het onderzoek gaat over de periode tussen midden maart 2020, toen een lockdown werd afgekondigd, en juli 2020, het moment waarop de COVID-19 crisis over haar hoogtepunt heen leek te zijn na wat een eerste piek zou blijken. De algemene verwachting was dat de economische activiteit in een min of meer normale vorm zou gaan hernemen in september. De getuigenissen vanuit de ondernemingen moeten in dat perspectief gelezen worden.

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).

We geven in hoofdstuk 4 een idee van hoe de ondernemingen de eerste dagen beleefd hebben: hoe het nieuws binnenkwam en wat de eerste respons was. In Hoofdstuk 5 gaan we in op de vele emoties die met de uitbraak van de crisis gepaard gingen en een diepe indruk hebben nagelaten. In Hoofdstuk 6 geven we weer hoe de ondernemingen de rol van de overheid hebben ervaren en in Hoofdstuk 7 deze van de sociale partners. In Hoofdstuk 8 gaan we in op hoe de ondernemingen hun businessplan hebben aangepast en wat de financiële implicaties op korte en lange termijn kunnen zijn. In Hoofdstuk 9 bespreken we de effecten op de arbeidsmarkt, met name de tijdelijke werkloosheid en de plannen voor aanwerven en afvloeien. Het thema van autonomie en leiderschap en hoe belangrijk die al dan niet zijn in deze crisis wordt in Hoofdstuk 10 toegelicht. We gaan dieper in op de manier waarop de arbeidsorganisatie al dan niet werd aangepast in Hoofdstuk 11. Technologie en automatisering komen aan bod in Hoofdstuk 12, aansluitend de online-activiteiten in Hoofdstuk 13 en Telewerken in Hoofdstuk 14. Hoe men omging met het welzijn van de werknemers beschrijven we in Hoofdstuk 15. Opleidingen komen aan bod in Hoofdstuk 16. Hoe men de terugkeer naar de werkvloer organiseert beschrijven we in Hoofdstuk 17. De conclusies staan in Hoofdstuk 18.

## 2 Methodologie

We kozen voor een kwalitatief onderzoek door middel van verkennende casestudies. We selecteerden tien cases die deelnamen aan een niet-gestructureerd diepte-interview op basis van een indicatieve itemlijst (zie bijlage).

De cases werden gekozen op basis van de mate waarin ze een 'interessante illustratie' vormen van mogelijke gevolgen en hoe erop gereageerd is. We kozen voor bedrijven met verschillende bedrijfsomvang, uit diverse sectoren en met verschillende types van impact (verder werken, gedeeltelijke werking, ...). De cases werden verzameld via eigen contacten, contacten van sociale partners, berichten in de pers en de sociale media. Het gaat telkens om bedrijven die de coronacrisis relatief goed hebben doorstaan in de zin dat ze hun activiteiten minstens gedeeltelijk hebben verdergezet. De bereidheid om aan dit onderzoek mee te werken was groot.

De interviews werden afgenomen met 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.

Het onderzoek is verkennend opgevat. Dat betekent dat tijdens de interviews de items uit de itemlijst zoveel mogelijk aan bod kwamen maar dat de respondenten de ruimte werd gegeven om zelf aan te geven wat het belangrijkste was voor hun onderneming. De mate waarin bepaalde items aan bod kwamen hangt af van wat voor de ondernemingen de voornaamste elementen waren in hun strategie.

De tien bedrijven zullen ongeveer een half jaar na het eerste gesprek opnieuw gecontacteerd worden voor een vervolginterview.

Drie bedrijven wilde anoniem getuigen en kreeg een schuilnaam.



### 3 Overzicht cases

#### Telenet

Interview met Executive Vice President, 23 juni 2020

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.

De lockdown en het telewerken heeft geleid tot een andere en zwaardere belasting van het netwerk, het sluiten van de winkels en beperkingen voor technische interventies op het netwerk. De lockdown had ook impact op de (advertentie-)inkomsten via TV.

#### 'Leanfoods' (schuilnaam)

Interview met commercieel directeur, 19 mei 2020

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.

De crisis leidde tot een daling van de verkoop aan de horeca en een sterke toename van de verkoop aan de supermarkten. Daardoor was er meer werk dan anders, waarvoor er meer dan anders in ploegen moest gewerkt worden

#### Elia

Interview met Chief HR & Internal Communications Officer, 12 juni 2020

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.

De lockdown leidde tot een belangrijke afname van stroom die gecontroleerd moest worden, het aanpassen van technische werkzaamheden, telewerken voor wie dat kan en het uitstellen van projecten. Omdat Elia een kritische essentiële dienst uitvoert zijn ze op crisissen voorzien met noodscenario's en hebben ze door contacten met de overheid snel informatie.

## Wilms

Interview met HR verantwoordelijke, 13 juli 2020

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

De toonzaal is bij de lockdown gesloten. Het atelier is enkele weken gesloten en dan geleidelijk terug opgestart. Plaatsing werd uitgesteld wanneer er niet veilig kon gewerkt worden maar was in juli terug op niveau. De voornaamste impact wordt pas volgend jaar verwacht omdat bouwprojecten nu waarschijnlijk worden uitgesteld.

## Happiness

Interview met CEO, 14 juli 2020

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.

Bij de lockdown is iedereen meteen thuis gebleven en wordt er volledig van op afstand gewerkt, wat kon gezien de infrastructuur en de bedrijfscultuur. Via hun klanten was het snel duidelijk dat de impact belangrijk zou zijn. Voor sommige klanten viel het werk stil, voor andere werd het omgegooid. Het overblijvende werk werd verdeeld. De toekomst hangt af van wat de klanten gaan doen en dat is onzeker. Het lange thuiswerken ziet men als een risico voor de unieke bedrijfs-DNA die van vitaal belang is voor het profiel van het bedrijf.

## Aluminum (schuilnaam)

Interview met COO, 8 juli 2020

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

Het bedrijf is de hele tijd open gebleven maar de productie heeft wel enkele weken stil gelegen. Doordat ze leveren aan verschillende landen werden de schommelingen uitgevlakt en is er een lichte daling van de omzet. Door de internationale contacten zag men het aankomen en is er in allerijl nog voorraad ingeslagen. De toekomst hangt af van de evolutie in de bouw en dat is erg onzeker.

## Move (schuilnaam)

Interview met Content Leader - Directeur Marketing & Communicatie, 26 juni 2020

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

De fysieke winkels werden een tijd lang gesloten en de online verkoop nam toe. Begin maart heeft de groep beslist om de stocks niet meer aan te vullen, waardoor er voldoende cash bleef om iedereen te betalen maar er nu deels lege rekken zijn. Door de decentrale organisatie werden een aantal lokale initiatieven opgezet die, indien succesvol, uitgerold worden in andere winkels.

## Chocola-Tuti

Interview met zaakvoerder, 26 mei 2020

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

Door de coronacrisis vielen de normale activiteiten allemaal meteen weg. Er kwamen een aantal initiatieven in de plaats zoals de uitbreiding van online aan te kopen chocoladeproducten en doe-het-zelf pakketten. Dit blijkt succesvol te zijn, al mist de zaakvoerder de sociale contacten.

## Torfs

Interview met CEO, 16 juli 2020

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

Bij de lockdown werden de winkels meteen gesloten en ging de omzet naar nul. De sluiting kwam net voor de piek van het seizoen. Tijdens de lockdown van 13 maart tot 11 mei is er geen omzet in de winkels en vangt de webshop ongeveer 30% op van de normale verkoop in die periode: 70% is dus verloren ofwel zo een 22 mio. De al bestaande webshop heeft zijn omzet verdubbeld. Men vreest een terugval in de verkoop voor de volgende seizoenen, wat ook gevolgen zou hebben voor de tewerkstelling.

## Robinetto

Interview met zaakvoerder, 26 mei 2020

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.

Festivals en evenementen zijn door de coronacrisis allemaal weggevallen. De uitbreiding naar de publieke sector, sportcentra, horeca en particulieren die al voorzichtig ingezet was is dan versneld. Daardoor is de omzet niet helemaal teruggevallen.

## 4 De eerste dagen

Hoe en wanneer het nieuws over de covid-19 situatie en de lockdown de ondernemingen bereikte verschilde nogal. Grote ondernemingen zagen de coronacrisis en de impact ervan sneller aankomen dan de kleinere. Zij kregen door hun internationale contacten sneller informatie door en konden dan zelf hun conclusies trekken.

Nog anders is het voor grote ondernemingen die een kritische dienst leveren, zoals Elia en Telenet. Zij hebben een afdeling die risico's inschat omdat ze bij grote verstoringen snel moeten ingrijpen om de dienst te verzekeren. Voor Elia bijvoorbeeld kan een drastische verandering in het elektriciteitsverbruik belangrijke gevolgen hebben voor de stabiliteit van het hoogspanningsnetwerk. Ook moeten zij bijvoorbeeld ziekenhuizen die rechtstreeks bij hen stroom afnemen, van elektriciteit verzekeren. Zowel Telenet als Elia hebben sneller dan de anderen gereageerd.

Happiness zag de bui hangen doordat ze internationale klanten hebben die al maatregelen aan het nemen waren vooraleer er hier sprake van was. Ook Move zag bij hun leveranciers dat er van alles aan de hand was, maar voor hen leek het onwaarschijnlijk dat de impact hier zo groot zou zijn.

Het belang van wanneer precies men wist dat er een lockdown zat aan te komen is relatief. Voor ondernemingen die daar proactief moeten kunnen op reageren, zoals Elia en Telenet, is dat van strategisch belang. Voor een aantal andere zoals Move of Aluminum zat het belang in het snel nemen van beslissingen in verband met stock. Voor de meeste andere, zoals Happiness of Robinetto, was er sowieso niet veel wat ze op die korte tijd hadden kunnen doen.

Een groot deel van de ondernemingen heeft alle informatie via de media moeten vernemen. Daar kwamen vaak tegenstrijdige boodschappen uit en dat leidde tot verwarring, voornamelijk over wat er nu precies op de werkvloer moest of kon gebeuren.

Voor de meeste bedrijven was het een totale verrassing dat men zou overgaan tot een lockdown en een sluiting van de winkels. Op dat moment leek het ook als zou dit enkele weken of maanden duren, afgaande op de evolutie in China waar toen het virus bedwongen leek op een periode van tien weken. Algemeen lag het perspectief toen op een zo goed als volledige herneming van de economische activiteit in september, na de zomer. Dit perspectief is van belang om de keuzes te begrijpen die door de ondernemingen in die eerste weken zijn gemaakt.

### Move

Zelfs met de ervaring van de collega's in China kwam de boodschap van de crisis niet meteen over naar België, of toch niet de urgentie ervan. Wij dachten oké het is in China. Het zal impact hebben op ons bedrijf maar dat het ook deze richting uit ging komen hadden we niet gedacht. Toen het begon in Italië waren er grote discussies bij ons over een campagne die we wilden lanceren voor de lente. We hebben die dan geschrapt en dat was uiteindelijk een goede beslissing want een paar dagen later waren onze winkels gesloten. Mensen die meer contacten hadden met het buitenland zagen het wel sneller aankomen maar toch is het nog relatief laat binnengekomen bij ons.

### Happiness

We hebben alles via het nieuws vernomen en er ontstond snel grote twijfel over wat er ging gebeuren, het voelde onwezenlijk aan. We zijn onmiddellijk mee in lockdown gegaan en thuis gebleven, wat goed mogelijk was gezien de bedrijfscultuur er al een was van vrijheid en verantwoordelijkheid waardoor op afstand werken kon en ook alle software en systemen zijn online beschikbaar, er kon naadloos verder gewerkt worden. Gezien we de business van de klanten goed kennen hadden we al snel zicht op de mogelijke impact en hadden ze snel door dat die impact groot zou zijn. Van zodra het kon zijn de medewerkers op 3/5 tijdelijke werkloosheid gegaan, als een van de eerste bedrijven in de sector. Via de sectororganisatie is er dan op aangedrongen dat in de hele sector dezelfde regeling zou toegepast worden om een 'level playing field' te hebben, wat ook is gebeurd.

### Aluminum

We zagen het voor een deel aankomen omdat wij bijvoorbeeld een aantal Chinese leveranciers hebben waar het al van november aan de gang was en we zagen dat stilaan ook uitbreiden. Om die reden hebben wij extra voorraad ingeslagen in januari-februari. En dat is wel onze redding geweest. We zijn daardoor kunnen blijven leveren. Want omdat wij zelf niet produceren hangen wij sterk af van leveranciers. Die zitten over heel de wereld. Maar wij hebben bijna geen enkele stockonderbreking gehad omwille van corona. Dat is complex geweest om dat te bewerkstelligen. Transporten doen vlak voor een land gaat sluiten. Dat was vaak kwestie van een aantal uren want dat is nooit veel op voorhand duidelijk.

### Chocola-Tuti

Ik herinner mij vrijdag 13 maart nog heel goed. De dagen voordien kreeg ik de eerste annuleringen binnen van internationale bedrijven. Dus ik had het wel zien aankomen maar dacht dat de particulieren wel zouden kunnen doorgaan. Dan red je het nog wel. Maar toen stopte het.

### Leanfoods

De vraag is door de coronacrisis veranderd. Bij aanvang van de maatregelen was er een sterke toename van de vraag, doordat de retailers hun voorraden wilden aanvullen als anticipatie op hamstergedrag. De productie moest daardoor plots flink hoger terwijl het produceren zelf trager ging. Er wordt nu nauwelijks nog aan de horeca geleverd dus er zijn minder grote verpakkingen.

### Telenet

De eerste dagen waren dag-, nacht- en weekendwerk voor heel veel mensen in het bedrijf, de impact was ongezien. Ook de gevolgen voor de lopende operaties waren belangrijk. Onderhoudswerkzaamheden werden stopgezet want die houden een tijdelijke onderbreking van het internetsignaal in en dat kon men de mensen nu niet aandoen. Ook heel wat marketingacties werden stopgezet omdat ze nu niet meer gepast zouden zijn, zoals een vrolijke campagne voor de zomer. Productontwikkeling werd stopgezet en op vraag van de overheid werden slechte betalende klanten tijdelijk niet meer afgesloten. Een aantal mensen zijn van de shops dan wel naar het callcenter kunnen gaan, dat overspoeld werd met vragen.

## 5 Een curve van emoties

Bij verschillende ondernemingen komen getuigenissen over emoties terug. Het meest sprekende is de totale ontredding bij de twee bevraagde kleine ondernemingen, die van de ene op de andere dag hun volledige businessmodel in duigen zien vallen. Ze hebben weinig marge en zagen niet onmiddellijk wat ze konden doen. Die periode duurde enkele weken, waarna de ondernemersenergie terugkwam en de geesten klaar waren om aan verandering te denken. Het duurde ook lang vooraleer het duidelijk werd dat deze periode wel even zou gaan duren. Toch vonden onze beide kleine ondernemers terug een drive om er iets van te maken en een andere weg te zoeken met hun bedrijf.

Bij de productiebedrijven die bleven verder werken, zoals Leanfoods of Wilms, was de voornaamste emotie die van angst bij de werknemers om besmet te geraken. De ondernemingen namen de veiligheidsvoorschriften meteen zeer ernstig, maar dramatische mediaberichten vergden veel van de leidinggevenden en de werknemers zelf. Verschillende ondernemingen getuigen van het leiderschap dat ze hebben uit de kast gehaald om hun werknemers te motiveren. Bij Leanfoods en Move gingen de managers bij aanvang elke dag naar de werkvloer om contact te houden met de medewerkers.

Bij enkele bedrijven was er in eerste instantie een heel ander gevoel: dat van een sterke motivatie om 'de boel draaiende te houden en de dienst te blijven verlenen in moeilijke omstandigheden'. Bij Telenet spreekt men van een 'enorme drive' bij aanvang, om er voor te zorgen dat alle klanten hun verbinding verzekerd zou zijn en om een aantal maatschappelijke doelen na te streven. Dit maakte belangrijke inspanningen mogelijk om versneld zaken te ontwikkelen. Dat bleef echter maar enkele weken duren. Ook bij Happiness was er een sterke gedrevenheid om creatief om te springen met de beperkingen en de vragen van klanten om iets helemaal anders te doen. Maar ook daar begon na een paar maand de 'digitale vermoeidheid' door te wegen.

In een aantal ondernemingen zoals Move lag de nadruk op de vraag van de medewerkers om een duidelijke leiding te hebben in het bedrijf, vanuit de CEO, om te weten waar men aan toe was. Daar getuigt men ook van een sterke motivatie bij de medewerkers om de winkels terug open te doen.

Na verloop van tijd verlegde de emotie zich naar bezorgdheid om het welzijn van de werknemers die thuis aan het werken waren. Dat ging eerst vlot, maar na een paar maanden kwamen het besef dat het isolement tot vervreemding kan leiden en dat heel wat werknemers moeite hebben om de werk-privébalans te bewaken. Voor wie schoolgaande kinderen heeft was dit nog veel lastiger, tot onhoudbaar, zeker in de fase waarin pre-schooling werd aangemoedigd.

Grotere bedrijven zoals Telenet, Torfs, Happiness en Elia volgen de situatie van hun medewerkers op met regelmatige enquêtes. Daarin peilen ze ook naar de gemoedsgesteldheid. Naarmate de crisis vorderde leidde dit tot toenemende bezorgdheid, bij iedereen, maar nog meer bij ouders van jonge kinderen. Die stonden onder grote druk. Verschillende ondernemingen namen contact met medewerkers waarvan ze de indruk hadden dat het niet goed ging en dan zochten ze naar oplossingen. In het algemeen was het gemoed overal minder goed dan in het begin van de crisis. In enkele ondernemingen drong het ook door dat de crisis een impact zal hebben in de toekomst. Bij Torfs bijvoorbeeld beseften de medewerkers ook dat de komende seizoenen moeilijk worden en dus ook de kans dat ze kunnen blijven werken, afneemt. Die economische onzekerheid komt er dus nog bovenop.

De emotionele impact van de lockdown is duidelijk groot en neemt toe naarmate de crisis langer duurt. De impact is, op verschillende manieren, zo groot dat het onwaarschijnlijk lijkt dat deze op korte termijn verwerkt zal geraken.

#### Move

Voor besmetting hebben wij alle mogelijke maatregelen genomen. Mensen hebben daar nooit klachten over gehad. Ik heb zelf nooit angst gehoord op dat vlak.

Bij de heropening van de winkels hebben we veel omzet goed kunnen maken. Reden daarvan is dat we een team van gemotiveerde medewerkers hebben. Onthaal, passie, dienstverlening. De passie en het plezier van onze medewerkers om terug aan het werk te gaan.

#### Happiness

Voor sommige klanten viel het werk stil, maar andere hebben hun campagnes aangepast of iets nieuws gedaan voor deze omstandigheden. Zo hebben ze voor Quick de campagne gemaakt voor de heropening van de drive-in restaurants, en hebben ze voor 2dehands een campagne zelf gemaakt op hun iPhones. De eerste maanden was er een goede drive, die aansluit bij de waarden en de sfeer van het bureau: solidair, we zitten allemaal in hetzelfde schuitje, we zijn rebels en gaan er tegenaan, wat leidde tot een aantal inventieve ideeën. Maar de digitale vermoeidheid begint nu wel te wegen.

Elke twee weken werd er een survey gedaan onder het personeel. Daar zag men die verschuiving goed. Vooral mensen die alleen zijn hadden het erg moeilijk, en ook als er kleine kinderen zijn was het hells. Op basis van persoonlijke kennis en de survey werden er ook mensen opgebeld om te horen hoe het er mee ging. Op een of andere manier bracht dat iedereen samen, dichter bij elkaar, men praatte meer dan ervoor. Er is nu terug duidelijk behoefte aan contact, aan de emoties van het kantoor.

#### Telenet

De techniekers die aan het netwerk ter plaatse werken hadden het moeilijk. Ze hadden schrik en wilden niet meer binnen bij de mensen gaan. Om de beperkingen die daar uit volgden op te vangen werden een aantal prioriteiten gesteld, zoals het uitsluiten van elk risico op het netwerk en het uitstellen van onderhoudswerkzaamheden die een onderbreking van het internetverkeer als gevolg zouden hebben.

Ouders met jonge kinderen hadden het ook erg zwaar. Uit gesprekken met hun leidinggevenden bleek dat ze vaak uitgeput waren en het gevoel hadden dat ze 'niet goed meer konden doen', niet de zorg voor de kinderen, niet het werk. Ook de onduidelijkheid die er lange tijd was over wat er met de kampen zou gebeuren, woog zwaar.



## 6 De overheid

Over de overheid zijn de meeste ondernemingen niet zo enthousiast. Ze zijn allemaal bereid om de nodige maatregelen te nemen op de werkvloer, maar er was veel verwarring over hoe het nu precies moest. Ze waren voor informatie aangewezen op de media en de verschillende sociale partners (zowel vakbonden als werkgeversorganisaties). Bedrijven die geen directe lijn met de overheid hadden en waar informatie op zich liet wachten, begonnen zelf uit te zoeken wat er aan de hand was en welke maatregelen genomen moesten worden. Voor velen kwamen de richtlijnen en maatregelen eerder als een bevestiging van hetgeen ze zelf al hadden opgezet.

### Happiness

Dat (=een goede gezondheidszorg) neemt niet weg dat de communicatie door de overheid niet goed is.

### Wilms

Wij voelden ons door de overheid in de steek gelaten. We hebben geen ervaring en geen kennis over dat soort zaken. Als je dan niet de juiste info hebt is het heel moeilijk om de juiste beslissingen te nemen.

We lazen alles eerst in de pers en kregen nadien zelf pas de info. In de pers kwam van alles maar het juridische kader zat achterop.

De generieke gids daar stond bijvoorbeeld niets nieuws in voor ons want die kwam veel te laat.

### Aluminum

In tijden van crisis vragen mensen duidelijke richtlijnen. De eerste weken was het niet duidelijk vanuit de politiek. We hebben bijvoorbeeld de eerste week inspectie gehad over het naleven van de lockdown. Niemand wist eigenlijk wat er geïnspecteerd moest worden. Die man zelf ook niet. Er is ook zoveel gekibbeld tussen wetenschappers, politici... om dan als bedrijf de juiste keuzes te maken. Dat is niet evident. We proberen de richtlijnen van de overheid wel echt te volgen.

### Chocola-tuti

De regering heeft min of meer oké gereageerd. Maar de communicatie is nu wel heel moeilijk en onduidelijk. Aan UNIZO zal het zeker niet liggen want die hebben heel erg hun best gedaan maar de regering is zo onduidelijk en dat vind ik jammer.

Enkele bedrijven hebben door hun unieke positie wel toegang tot meer en snellere informatie: grote bedrijven met kritieke activiteiten (Elia, Telenet) die door de aard van hun operaties sowieso al een sterk uitgebouwd veiligheids- en continuïteitsbeleid hebben waardoor ze formeel of informeel snel op de hoogte zijn van situaties en de impact ervan. Het contrast tussen de

bedrijven die snel geïnformeerd waren en meteen in actie schoten en de andere die vaak volstrekt verrast waren door de feitelijke impact is groot.

#### Telenet

Telenet heeft al vrij snel het crisisteam bij elkaar geroepen nadat de eerste signalen kwamen dat de epidemie belangrijk zou kunnen gaan worden. Drie weken voor de lockdown werd het team samengesteld uit de directeurs van de drie voornaamste delen van het bedrijf: netwerkbeheer, techniek en 'people & business'. Die hebben twee dagen voordat de nationale lockdown van start ging reeds de beslissing genomen dat iedereen naar huis gestuurd zou worden. Van beslissing tot iedereen effectief thuis hebben duurt 48 uur. Leidinggevendenden werden gebriefd, informatie werd samengebracht en gepubliceerd (in verschillende talen) en de VPN verbinding werd opgeschaald en getest want die was maar voorzien voor een capaciteit van een equivalent van 5 dagen telewerk per maand. Enkele dagen ervoor was de impactanalyse klaar die moest inschatten wat er gebeurt als alle mensen naar huis gaan.

#### Elia

Elia heeft al in februari maatregelen getroffen. Gezien de essentiële diensten die het bedrijf levert is er een permanent contact met de overheid. Die gebeuren door de interne Veiligheidsdienst, die de kritieke sites beveiligd. Via deze contacten kreeg men informatie over het virus en heeft men zelf de conclusie getrokken om maatregelen te treffen om het personeel te beschermen zodat de dienstverlening kon gegarandeerd worden.

De maatregel die het meest positief ervaren werd door de ondernemingen was de veralgemening van de tijdelijke werkloosheid. Over andere maatregelen zoals de hinderpremie zijn de meningen verdeeld.

#### Torfs

Gelukkig werd er door de overheid snel de regeling voor tijdelijke werkloosheid ingevoerd, en kon dat snel en gemakkelijk. Er werken bij Torfs 700 werknemers. 80% daarvan sowieso deeltijds. 650 zijn geheel of gedeeltelijk op tijdelijke werkloosheid gezet. De winkels waren dicht maar van het winkelpersoneel kon per winkel iemand 1 à 2 dagen per week toch aan het werk om uit de voorraad de schoenen te halen die nodig waren voor de webshop.

De garantie die de overheid gaf op leningen was wel nuttig, al is één jaar eerder kort. De €4000 per gesloten vestiging is weggegooid geld, dat maakt de rekening van een bedrijf als het onze niet. Dat is wel nuttig voor kleine zelfstandigen die daarmee de huur of leningen kunnen voort betalen en daardoor niet over kop gaan. De relancemaatregelen zijn voor de rest een beetje flauw. Het uitstellen van de btw-betalingen enzovoort zijn ok, maar het is maar uitstel.

### Happiness

De tijdelijke werkloosheid en de andere steunmaatregelen hebben echt wel het verschil gemaakt, maar ook de kwaliteit van de gezondheidszorg bijvoorbeeld zorgen ervoor dat in een crisis als deze je met je mensen kan terugvallen op een vangnet en een basis waardoor je zoiets door komt.

### Chocola-tuti

Ik heb niet gewacht op een premie van de overheid. Wat goed is want ik heb er uiteindelijk ook geen gekregen. Ik krijg die hinderpremie niet en ik krijg geen duidelijke uitleg. Want ook dat is onduidelijk als je sommige collega's ziet die het wel krijgen die het eigenlijk niet nodig hebben bijvoorbeeld.

### Robinetto

Wij hebben een compensatiepremie gekregen van de overheid en gebruik gemaakt van het overbruggingsrecht en de tijdelijke werkloosheid voor werknemers. Dat helpt om een brug te slaan en zorgt voor bestaanszekerheid.

## 7 De sociale partners

In de bedrijven waar de samenwerking tussen vakbonden en management goed verliep, wordt de meerwaarde hoog ingeschat. Er wordt benadrukt dat vakbondsafgevaardigden met zeer nuttige informatie komen, belangrijke bezorgdheden van personeel op de agenda kunnen plaatsen en mee de heropstart op het implementeren van nieuwe maatregelen in goede banen leiden.

### Torfs

De samenwerking met de syndicale vertegenwoordiging verloopt constructief, ook tijdens deze crisis werd goed samengewerkt. Het moest nu wel uitkomen dat deze crisis midden in de periode van de sociale verkiezingen kwam, waardoor de neiging om te profileren wat groter is. Maar de samenwerking is goed, de bonden denken ook mee in het belang van het bedrijf.

### Elia

Met de personeelsvertegenwoordigers is er zeer snel en intensief overlegd. Voor hen was de veiligheid van de werknemers de grootste prioriteit.

### Wilms

Tijdens die 14 dagen sluiting hebben we echt werk gemaakt van ons te informeren want dat was niet makkelijk. We kregen geen wetenschappelijke info maar berichten die alle richtingen uitgingen via de media. We hadden daar wel de vakbond als partner waar we heel veel aan gehad hebben. Die hadden gelukkig wel de correcte informatie. Onze afgevaardigden hebben ons veel info gegeven. De communicatie loopt zeer vlot. In mei hebben we een beperkte vergadering gedaan en dat ging super vlot. Ze gaven ons veel info over het juridische vooral. Dat is ooit anders geweest maar de laatste jaren is de samenwerking super constructief. Wanneer we nadien terug gradueel opgestart zijn waren zij volledig mee met die beslissing. Ze zijn ook een van de eersten die mee opengedaan hebben.

### Leanfoods

De twee vakbondsafgevaardigden zijn ook begin maart hun bezorgdheden komen uiten bij de COO. Ze waren er snel bij en dat was zeker stimulerend.

Op andere plaatsen was het overleg tussen het management en de vakbondsafgevaardigden minder succesvol. Waar een goed sociaal overleg de organisatie op verschillende gebieden ten goede komt, zien we hier het omgekeerde. Een gebrek aan overleg kan de heropstart van de organisatie bemoeilijken. Afwezigheid van of een moeizaam verloop van het sociaal overleg wordt door het management zelf vaak als een gemiste kans gezien.

### Aluminum

De samenwerking met de sociale partners is nu redelijk goed. Tijdens de beginperiode hebben we kansen gemist om samen te werken. Dat is spijtig want een goede samenwerking bouwt krediet op aan beide kanten.

Sommige beslissingen die gemaakt werden door het management als reactie op de corona situatie, werden niet goed onthaald door de vakbonden. Bij Move bijvoorbeeld werd ervoor gekozen de beslissingen zo laag mogelijk in de organisatie te leggen. Op die lagere niveaus is geen overleg voorzien met vakbonden wat maakt dat zij niet betrokken werden bij sommige beslissingen. Bij Torfs kon de beslissing om mensen te ontslaan op weinig bijval rekenen aan vakbondszijde.

### Move

De grote kritiek is dat een minder centrale organisatie (dus eerder lokaal niveau) automatisch zorgt voor minder dialoog met de vakbonden. Dat klopt natuurlijk maar het is geen bewuste strategie. Het is een gevolg van dit soort structuur. We willen geen beslissingen centraal opleggen. De bedoeling is om de beslissingen zo dicht mogelijk bij de gevolgen te leggen. Op elke plaats zijn de noden anders en zullen dus andere beslissingen beter of slechter zijn.

### Torfs

Dat er ontslagen vielen tijdens de covid-crisis was erg vervelend in de zin dat daardoor de opzeg voor het bedrijf voordelig uitkwam, waar de vakbond niet mee opgezet was. De betrokken personen werden echter uit de werkloosheid gehaald en kregen zo de opzeg zoals werkende werknemers. Dit was het enige sociaal conflict in het bedrijf en werd ook snel opgelost. De samenwerking met de syndicale vertegenwoordiging verloopt constructief, ook tijdens deze crisis werd goed samengewerkt.

Aan werkgeverszijde is er een duidelijke tevredenheid over de ondersteuning door UNIZO en Voka voor de werking van de onderneming zelf. In veel bedrijven wordt naar UNIZO of Voka verwezen als bron van duidelijke, correcte en toepasbare informatie en daar was nood aan tijdens deze onduidelijke periode.

### Happiness

UNIZO en Voka maakten wel een goede indruk, ze zijn actief, ze hebben veel initiatief genomen en zijn zichtbaar en hebben meer ideeën getoond dan anders.

### Wilms

In de pers kwam van alles maar het juridische kader zat achterop. UNIZO en ACV hebben ons daar heel erg in ondersteund. Zij hadden altijd de correcte info. Via UNIZO staan we ook in contact met veel andere bedrijven. Dat is tijdens deze periode wel waardevol geweest om te leren van elkaar.

### Aluminum

Wij zijn aangesloten bij Voka. We kregen veel mails en infosessies. We hebben die gevolgd en die info (van Voka en Agoria) heeft ons wel geholpen om door het bos te bomen te zien. Zij bundelden de info en dat heeft geholpen. Je moet de beslissingen uiteindelijk zelf nemen maar het hielp toch tot op zekere hoogte.

Niet iedereen was echter gelukkig met de politieke standpunten die werden ingenomen, zoals de oproep door Voka aan de werknemers om in de zomer geen vakantie te nemen maar te blijven werken om de 'verloren tijd' in te halen. Dat idee sloot niet aan bij de noden van de onderneming, die enerzijds de werknemers op vakantie wil zien gaan omdat ze uitgeput zijn en anderzijds er na de zomer een heropening van de economie woerd verwacht. Ook de vraag van UNIZO om de solden uit te stellen werd niet door alle bedrijven goed onthaald.

### Torfs

Het uitstel van de solden tot 1 augustus is een stommeit, en het is erg dat UNIZO daar toe heeft opgeroepen. Dat de mensen nu nog aan volle prijs gaan kopen voor producten waarvan het seizoen al halverwege is, is gewoon niet realistisch. Zelfs collega's die hebben gepleit voor uitstel zijn nu aan de koppelverkoop begonnen.

### Telenet

De oproep van Voka en VBO om te blijven thuiswerken tot september was niet goed. Telenet wilde iedereen verplicht een week per maand laten terugkomen maar daar is geen overeenkomst over gevonden omdat de vakbonden op de rem gingen staan en elke druk of verplichting afwezen.

## 8 Financiën, businessplan

De financiële impact hangt in sterke mate af van het type product of dienst. In sommige ondernemingen was de impact tijdens de eerste maanden beperkt en wordt een achteruitgang pas binnen een aantal maanden verwacht of zelfs pas volgend jaar. Bij andere zoals Torfs komt die onmiddellijk op het moment dat de deuren sloten en is het afwachten hoe negatief de impact zal zijn op termijn. Ondernemingen die in een internationale context werken hebben vaak te maken met de effecten die zich in de landen van hun leveranciers afspelen of effecten op de internationale markten.

### Torfs

De sluiting kwam op het slechtst mogelijk moment, op de piek van het seizoen. 350.000 paar schoenen zijn niet verkocht, dat betekent een daling van de EBITDA van 5 miljoen euro. Veel daarvan krijgen we niet meer verkocht. Mei en juni waren anders wel redelijk oké. De winkels in de periferie hebben zich goed herpakt, maar de winkels in de stedelijke centra en de shoppingscentra niet. We verwachten voor volgende seizoenen een mindere verkoop en kopen daarom nu minder in.

### Aluminum

Eerst dachten wij dat het wel zou meevallen maar op een zeker moment zijn veel bedrijven, onze partners, gesloten. Wij werken 70% voor buitenland. Er is veel afwisseling geweest op die markt. Landen waren op andere momenten open en gesloten en dergelijke. In Nederland bijvoorbeeld zitten we aan 10 à 15% boven dezelfde periode vorig jaar. Dus in sommige landen gaat het net beter. Polen ook bijvoorbeeld tot een aantal weken terug dan. Maar zo zijn wij altijd kunnen blijven werken. Maart-april hadden wij 20-30% minder omzet maar ook een pak minder personeel uiteraard.

### Move

Het jaar was net begonnen maar het perspectief was goed. Tijdens corona was het moeilijk. Drie maanden met in het beste geval 30% van je cijfer. Dat is niet makkelijk. Voor de winst in België was dat dramatisch. In mei hebben we een veel beter cijfer gehaald dan verwacht. Een kleine daling in vergelijking met vorig jaar dus dat was positief. Nu gaat het terug wat moeilijker want we zitten met lege rekken en dat zal niet verbeteren in juli en augustus. Normaal maken we tijdens die vakantie maanden de grootste deel van onze omzet. Maar nu hebben we niets meer. Fietsen, reisproducten e.d. zijn op. Maar tegen het einde van het jaar verwachten we toch een kleine winst te kunnen maken. Om er echt financieel terug bovenop te komen verwachten we wel dat het een paar jaar zal duren. Volgend jaar terug naar normaal is wat te optimistisch denk ik.

Kleine ondernemingen hebben hun strategie danig omgegooid, door te zoeken naar andere afzetmogelijkheden die er ook bleken te zijn. Grote ondernemingen hebben dat niet gedaan, ze kenden hoogstens een kleine verschuiving bij bestaande kanalen.

### Chocola-tuti

Ik verkocht normaal alleen aan bedrijven maar heb dat nu dus opengetrokken naar particulieren. Pasen is een heel privé feest dus heb ik dan aan particulieren kunnen leveren. Het leuke daaraan was ook dat mensen die een geschenkje hadden gekregen ook zelf vaak iets wouden bestellen voor iemand anders. De gunfactor was zeer hoog tijdens deze periode.

Na Pasen was het moederdag. Daar werk ik normaal niet rond maar nu dus wel. Een project ervan was een box om truffels te maken. Zonder corona had ik die box nooit gemaakt. Corona is niet fijn maar je moet je veerkracht en inventiviteit gebruiken om in korte tijd aan te passen. En ondernemers hebben dat wel in zich.

Het idee voor pakketjesverzending stond wel klaar maar ik was er nooit verder mee gegaan. Dus dat was maar uit de kast te nemen en aan de slag te gaan.

### Robinetto

We hadden reeds plannen om andere markten aan te boren. In eerste instantie b2b (verkoop aan bedrijven) in tweede instantie b2c (verkoop aan particulieren). Tijdens de crisis viel onze bestaande verhuur en verkoop plat dus zijn de plannen voor verkoop aan bedrijven in een stroomversnelling gekomen en vouwen we de plannen voor b2c uit.

De financiële impact is moeilijk in te schatten voor deze bedrijven. De verstoring was erg hevig en de impact op langere termijn is moeilijk te voorspellen. Er zijn afhankelijk van de aard van de onderneming andere verwachtingen.

Bedrijven die werken met orders die over langere termijn lopen, hebben nu vaak kunnen doorwerken. Bouwprojecten worden niet op korte tijd geannuleerd. Men vreest daar wel voor een effect volgend jaar, omdat nieuwe projecten die nu beslist moeten worden mogelijk worden uitgesteld.

### Happiness

In een crisisperiode sneuvelt voor veel bedrijven het budget voor advertenties als eerste. Ook wij zagen dit aankomen en de eerste zorg was om ontslagen proberen te vermijden. Nu lukt dat nog net. De vraag is echter wat er bij de klanten gaat gebeuren de rest van het jaar. Sommige zijn nu ook op zoek naar nieuwe zekerheden. Mogelijke nieuwe klanten die op zoek gaan naar een nieuw bureau kiezen voor de "veiligheid" van een van de grote spelers. Een bureau als Happiness, dat speelser en rebelser is, maakt dan veel minder kans. Er is wel belangstelling voor wat Happiness als strategie zou nemen, maar het blijft daar vaak bij.



### Wilms

De vraag is bij ons niet gestopt. Soms wel on hold gezet. We hebben twee soorten klanten. Klanten die in renovatiemarkt zitten en klanten die in de nieuwbouw zitten. De mensen die bij particulieren moesten gaan plaatsen die hebben hun bestellingen moeten opschorten. Maar momenteel zien we zelfs een grotere vraag. In april hebben we 10% daling gekend in omzet maar nu de maand juni is een stijging van 12% in vergelijking met vorig jaar. We vermoeden wel een recessie dus houden er wel rekening mee dat 2021 een minder jaar zal zijn. Mensen gaan dan minder investeren in aanpassingen aan hun huis. Maar dat zal een algemeen trend zijn voor de sector niet enkel voor ons bedrijf.

### Aluminum

Dit jaar zou nog goed moeten komen maar als je de vergelijking maakt met de bankencrisis van 2008... Dat jaar zelf was voor ons een topjaar maar de daaropvolgende jaren waren slechter. Dat komt door ons product. Als je beslist om te bouwen heb je ons pas een jaar later nodig. Je kan dat niet stopzetten. Niemand stopt nu met bouwen. Maar er zullen er wel zijn die hun plannen komende jaren uitstellen en dat gaan wij wel voelen. Daar zit wat vertraging op. Dus we stellen onze investeringen voor een deel ook uit. We verwachten volgend jaar een terugslag maar hoe groot dat kunnen we moeilijk inschatten natuurlijk.

Andere bedrijven, zoals Leanfoods, hebben nauwelijks een terugval gekend en konden hun productie zelfs opdrijven. Bij hen is de financiële impact afhankelijk van hoe het de klanten en leveranciers vergaat.

### Leanfoods

In de horeca zitten nu alle ondernemingen in moeilijke papieren. Leanfoods krijgt als leverancier vragen om tot uitstel van betaling over te gaan. Dat geeft behoorlijk wat werk voor de financiële dienst, die voor elk van die vragen onderzoekt hoe er mee om te gaan. Aan de ene kant wil men hen ondersteunen en een goede relatie bewaren, aan de andere kant moet men ook de eigen financiën in het oog houden, daar zoeken we men een gulden middenweg tussen.

We verwachten wel dat bij nieuwe contracten de prijzen omhoog zouden kunnen gaan. Onze leveranciers maken gebruik van arbeidskrachten uit het buitenland die aanzienlijk goedkoper zijn en die kunnen hun prijzen behouden, maar wij werken met werknemers van hier. Gezien de toegevoegde waarde vooral zit in het verwerken en herverpakken van de producten is de impact van de lokale loonkost groot. Dat terwijl de concurrentie vooral speelt op het vlak van de prijs. Leanfoods levert in de retail voor huismerken en die hebben een klantenprofiel dat op prijs koopt en niet trouw aan een merk is. Anderzijds geldt deze situatie wellicht ook voor alle andere bedrijven in deze markt vermits het aantal leveranciers van grondstoffen beperkt is.

Voor het bedrijf zelf is de financiële impact nog draagbaar. Er is overwogen om in te gaan op de mogelijkheid om uitstel van btw-betaling te krijgen, maar daar zijn we niet op ingegaan omdat het niet noodzakelijk was.

Dankzij de tijdelijke werkloosheid was het dringendste probleem opgelost, dat van het behoud van de werknemers. Die waren 'safe' en zo kon een herstart voorzien worden, toen nog met het oog op september.

Belangrijke veranderingen op de afzetmarkt of veranderingen in het product waren voor de meeste ondernemingen niet mogelijk. De impact op de business of financiën heeft veel meer te maken met een aantal puur economische beslissingen, die soms op zeer korte termijn moesten genomen worden tegen de achtergrond van grote onzekerheid. Het gaat dan vaak om het beheer van stock: bestellingen stopzetten of net proberen nog zoveel mogelijk binnen te halen. De mogelijkheden daarvoor zijn per onderneming verschillend en hangen af van de aard van de markt, die in sommige gevallen internationaal is.

#### Torfs

80% van de stock was al geleverd. De meeste producten komen uit de EU dus dat was geen probleem, die leverden maar al te graag, ze werkten door. De sportmodellen komen meestal uit China maar ook dat ging probleemloos. Producten zijn er genoeg. Voor de wintercollectie komt alles wel trager op gang, de leveringen komen maar traag binnen. Dat is eigenlijk niet zo erg, er is in de winkels en het magazijn nu toch nog geen plaats voor. Ook voor de volgende zomercollectie wordt er voorzichtig ingekocht. Een deel van de huidige collectie zal dan zeker ook nog in de rekken staan.

#### Move

Er is bij ons een grote beslissing genomen op internationaal niveau. Dat doet ons nu pijn in onze relatie met klanten. Dat verklaart waarom wij zo weinig stock hebben, maar het was nodig om alle jobs en de goede gezondheid van ons bedrijf te kunnen verzekeren. Er is meteen beslist om alle bestellingen naar fabrikanten te stoppen. Oké die beslissing doet ons nu pijn maar daardoor zijn de jobs wel behouden.

#### Aluminum

We zagen het voor een deel aankomen omdat wij bijvoorbeeld een aantal Chinese leveranciers hebben waar het al van november aan de gang was en we zagen dat stilaan ook uitbreiden. Om die reden hebben wij extra voorraad ingeslagen in januari en februari. En dat is wel onze redding geweest. We zijn daardoor kunnen blijven leveren. Want omdat wij zelf niet produceren hangen wij sterk af van leveranciers. Die zitten over heel de wereld. Maar wij hebben bijna geen enkele stockonderbreking gehad omwille van corona. Dat is complex geweest om dat te bewerkstelligen, transporten doen vlak voor een land gaat sluiten. Dat was vaak kwestie van een aantal uren want dat is nooit veel op voorhand duidelijk.

Bij nog andere ondernemingen, zoals Elia of Telenet, zijn de inkomsten tot op zekere hoogte en op korte termijn niet afhankelijk van businessbeslissingen: internet en elektriciteit blijven geleverd en betaald worden. Dat neemt niet weg dat er belangrijke implicaties kunnen zijn op langere termijn, omdat er investeringen niet kunnen gedaan worden. Dat heeft vooral te maken met praktische omstandigheden op het terrein eerder dan arbeidsorganisatie of financiële beperkingen. Zo kan Elia bijvoorbeeld een aantal projecten die gebonden zijn aan tijdsvensters doorheen het jaar niet uitvoeren en die komen dan op de lange baan. Telenet heeft beslist om gedurende de loop van de crisis zich op de bestaande klanten te concentreren en geen werving

voor nieuwe te doen en investeringen in de verbetering van de kwaliteit van het netwerk uit te stellen omdat onderbrekingen in deze periode niet kunnen.

#### Elia

Projecten waar Elia aan werkt zijn ofwel die voor de overheid, voor het publieke stroomnet, ofwel voor private klanten die rechtstreeks van het hoogspanningsnet aftappen, zoals industriële sites of ziekenhuizen. Van de private projecten zijn er een aantal stilgelegd. Dat kan een grote, langdurige impact hebben. Zo is bijvoorbeeld het leggen van offshore kabels iets wat maar in bepaalde tijdslots kan gedaan worden, wat te maken heeft met het weer maar ook activiteiten op het strand die niet vergund worden tijdens het toeristisch seizoen. Het herschikken van de projecten vormt het grootste risico. Bepaalde werken moeten op een bepaalde dag klaar zijn, zeker de investeringen voor kritieke industriële klanten.

#### Telenet

Door het sluiten van de winkels was er een belangrijk omzetverlies. Heel wat producten worden alleen in de winkels verkocht en dat kan maar ten dele door online worden opgevangen. Door het wegvallen van de sportcompetitie zijn ook de klanten voor het sportbetaalkanaal weggebleven en voor de mediapoot zijn de advertentie-inkomsten gedaald. Investeringen worden uitgesteld. Dit zorgt voor een verschuiving van zowel uitgaven als inkomsten voor het komende jaar.

Sommige bedrijven proberen de impact in de toekomst in te schatten op basis van wat ze meemaakten in de bankencrisis van 2008, met een afname van de vraag een jaar later, om dat beslissingen die al genomen waren niet werden geannuleerd maar beslissingen die pas het jaar erna voor hen werk opleveren niet werden genomen. De vraag is natuurlijk of de bankencrisis te vergelijken is met de coronacrisis.

## 9 Aanwerven en afvloeien

In alle ondernemingen die we gesproken hebben was het niet moeten ontslaan van mensen een van de voornaamste bezorgdheden. Dat was enerzijds ingegeven door de bekommernis dat hun medewerkers niet in de problemen zouden geraken, en anderzijds door de overweging dat als het personeel verdwijnt er geen kansen op een heropstart zouden zijn.

### Telenet

Er zijn geen plannen voor afdanken of herstructureren.

De tijdelijke werkloosheid was daarvoor het belangrijkste middel en het werd in bijna alle ondernemingen minstens gedeeltelijk toegepast. Vaak werd een schema voorzien waarbij het werk werd verdeeld zodat iedereen gedeeltelijk werkloos was en gedeeltelijk kon blijven werken.

### Happiness

De eerste zorg was om ontslagen te vermijden. Van zodra het kon zijn de medewerkers op 3/5 tijdelijke werkloosheid gegaan. Een agentschap organiseert zich per 'account', maar het werk is dan verdeeld over de verschillende teams zodat iedereen nog 2 dagen per weekwerk had.

### Move

We hebben een aantal van onze vaste medewerkers kunnen laten inspringen bij Colruyt. Daar hadden ze te weinig personeel en voor sommige mensen die technisch werkloos waren bij Move was het financieel een probleem. Colruyt zag onze mensen graag komen want ze zijn gedreven en goeie werkers. Die zekerheid heb je niet als je met interims werkt bijvoorbeeld. Het ging hier ook niet over een zeer grote groep hé, 50 medewerkers ofzo. Voor de medewerkers kwam dat goed over. Dat gaf het signaal van we zoeken mee voor jullie en we zorgen voor jullie. In de winkels was de situatie meer zwart wit. Ze zijn gesloten en de activiteit was dus bijna nul. Meer dan 90% werkten dus niet. Het andere deel werkte vrijwillig voor online activiteiten en zo.

### Elia

Er is geen tijdelijke werkloosheid ingevoerd. Als kritisch bedrijf zou het onverantwoord zijn om in een crisis als deze mensen niet aan het werk te hebben. Er is door het telewerk of het verschuiven van taken niemand die geen werk had.

### Leanfoods

Er is wel tijdelijke werkloosheid aangevraagd voor de bedienden voor de functies in marketing, sales en finance. Die werken nu zo goed als allemaal twee dagen per week niet. Ook hier is een afweging gemaakt tussen het financiële en de impact op de motivatie van de werknemers. Doordat het maar om een halftijdse tijdelijke werkloosheid ging viel dat mee; ze hadden op basis van wat ze in hun eigen omgeving zien erger verwacht en dat het vroeger zou komen dan pas na enkele weken.

### Aluminum

Wij zijn zelf altijd open gebleven met een minimum capaciteit van 50% tijdens de eerste weken. Daarna hebben we terug opgebouwd tot 100%. Wie niet kon werken hebben we op technische werkloosheid gezet. Naarmate de tijd verstreek is dat afgelopen begin juni. We gaan nu vol terug voor productie en klantenbezoek.

Het aantal ondernemingen waar ontslagen vielen was daardoor beperkt. Bij Torfs zijn er een aantal ontslagen geweest in functies waarvoor in de komende tijd geen werk meer zou zijn, zoals rekrutering.

### Torfs

Er zijn 24 werknemers ontslagen als gevolg van de covid-effecten. Het ging om functies waarvoor er de komende jaren geen opdrachten meer zijn, zoals werfopvolgers voor nieuwe winkels – er gaan er geen open gaan want alle cash is nu nodig voor het betalen van rekeningen; of recruiters, want er gaan de komende jaren geen mensen aangeworven worden.

Bedrijven die met een deel externen zitten, zoals de installateurs van Telenet, de technici voor sommige aspecten bij Elia, de medewerkers bij Chocola-Tuti, konden zich concentreren op hun vaste kern. Er zijn ook ondernemingen die mensen uit de vaste schil in vaste dienst hebben genomen, zoals Robinetto en Wilms.

### Chocola-Tuti

Ik heb geen vast personeel maar werk met freelancers. Die hebben nu geen werk via mij. In deze tijd is het ieder voor zich helaas. Behalve diegene die administratie doet. Die werkte de eerste twee weken niet omdat er niets te doen was maar nu is ze wel terug aan het werk.

### Torfs

Voor de inzet van personeel in het magazijn probeert men nu om zoveel mogelijk te verschuiven met personeel, zodat maximaal het vaste personeel terug aan de slag kan en er zo weinig mogelijk flexibele contracten nodig zijn.

### Robinetto

Er werken bij ons vier bestuurders en drie freelancers die nu payroll werken. Tijdens de crisis blijft het personeel behouden maar ze zijn voor een deel tijdelijk werkloos. We merken nu dat ze meer werken dan ze mogen dus dat moeten we aanpassen.

### Wilms

In coronatijd was dat werken met interim lastig. De wetgeving veranderde daar op een dag vier keer. Daar kwam geen duidelijkheid over. Maar uiteindelijk was er wel de mogelijkheid voor tijdelijke werkloosheid. Dat hebben ze gedaan. Maar intussen zijn al die mensen nu ook vast in dienst genomen bij ons.

Verder zijn er weinig bedrijven die aanwervingen plannen tijdens deze periode. In de meeste ondernemingen zijn de voorziene vacatures on hold gezet en wacht men af wat de toekomst brengt. Uitzonderlijk wordt er wel nog aangeworven maar dat is dan voor zeer specifieke profielen, bijvoorbeeld met betrekking tot online activiteiten.

### Robinetto

Er waren plannen voor uitbreiding en die staan nu on hold. We koesteren de verwachting, of eerder de hoop, om binnen een jaar terug vol te draaien en dan het aantal personeelsleden te verdubbelen.

### Move

In het algemeen zijn aanwervingen bevroren. Maar voor een aantal profielen namen we wel nog aan. Vooral voor profielen die te maken hebben met het online gedeelte, web developers, data analisten... die profielen blijven we zoeken. En we zetten op dat online verhaal in dus in de toekomst zullen we die blijven zoeken. Voor de rest hangt het ook af van de lokale situatie. In luik bijvoorbeeld zoeken ze wel nog verkopers momenteel.

## 10 Autonomie en leiderschap

Voor elk van de bedrijven zag de mix tussen het geven van autonomie aan medewerkers en het werken met strikte richtlijnen er anders uit. Uit de gesprekken kwam naar voor dat de ene aanpak niet noodzakelijk beter is dan de andere maar dat de mix vooral afgestemd moet zijn op de organisatie en zijn medewerkers. Elke aanpak gaat samen met een aantal voor- en nadelen.

Er werd gerekend op de autonomie van medewerkers om snel oplossingen te zoeken, bijvoorbeeld bij Elia en bij Happiness. Bij Telenet was men net begonnen aan de uitrol van een nieuwe organisatie met meer zelfsturing. Die is enkele weken on hold gezet omdat er op dat moment nood was aan een duidelijke aansturing op het hoogtepunt van de crisis.

Bij Move is er een wat aparte situatie met een grote autonomie voor de verschillende vestigingen. Ze kunnen hun personeelsbeleid in sterke mate zelf bepalen, dus ook of men sluit, tijdelijke werkloosheid invoert enzovoort. In een acute crisis als deze heeft men dan toch de neiging om terug te vragen naar richtlijnen, maar men hield toch vast aan de autonomie per vestiging.

Autonomie werkte als er een duidelijk kader was om dat in te doen, als duidelijk was wat de prioriteiten waren, de algemene lijn.

Er zijn in de bevraagde bedrijven door corona geen grote veranderingen in de arbeidsorganisatie gebeurd. Als er 'eilandjes van autonomie' waren (Telenet, Move) dan was de ruimte daarvoor eerder ook al aanwezig. Geen van de bedrijven was van plan om naar aanleiding van de crisis aanpassingen te doen.

### Telenet

Het bedrijf was net een grote omschakeling begonnen naar het werken met zelfsturende teams. Dat heeft in deze periode zeker geholpen, maar de 'kickoff' was eigenlijk op 4 april gepland, dat is dan 4 mei geworden. Men heeft overwogen om het toch op 4 april te houden maar gegeven de omvang van de crisis was het geen goed moment om zonder een duidelijke aansturing te zitten, enkele weken later kon het dan weer wel. Dat zou normaal met heel wat evenementen gebeuren maar dat werd dan digitaal gedaan wat goed gelukt is.

### Move

We hebben een compleet ander verhaal dan bedrijven die tijdens corona centraal alles aansturen. Veel medewerkers verwachtten dit wel van de CEO. Ze klopten bij hem aan de deur voor leiding. Maar daar ging hij niet in mee. De boodschap was: jullie moeten doen wat goed is voor jullie. Op winkel niveau, persoonlijk niveau.

Natuurlijk zijn er mensen beschikbaar om te helpen en advies te geven maar de CEO gaat nooit zomaar een richting aangeven voor iedereen. Hij stond erop om zeker tijdens deze periode van crisis de opgebouwde structuur te behouden en niet ineens de grote/klassieke leidersrol op zicht te nemen want dan was de evolutie die we de laatste jaren doorgemaakt hebben voor niets geweest.

De reacties van medewerkers waren verdeeld. Vele mensen uitten frustratie omdat ze richting wouden. Aan de andere kant waren er mensen die super blij waren en het geweldig vonden om vertrouwen en vrijheid te krijgen om initiatief te nemen en onszelf te blijven. Hoe langer hoe meer mensen die het positief bekijken. Op het crisismoment zelf, of in het begin, moet ik toegeven dat het niet altijd makkelijk was.

### Aluminum

In tijden van crisis vragen mensen duidelijke richtlijnen.

Leiderschap maakte in veel van de bedrijven een verschil en dat werd op verschillende manieren ingevuld: Leanfoods door op de vloer te zijn en te motiveren, Torfs door doorgedreven transparantie, Telenet en Happiness door de waarden en de visie terug in de picture te zetten. In alle bedrijven deed men dit ook door een sterke betrokkenheid te tonen met de werknemers, door enquêtes, maar ook door persoonlijk contact op te zoeken. In de bedrijven werd de gebruikelijke stijl van leidinggeven gehanteerd, zij het meer intensief.

### Telenet

Bij de lockdown werden drie objectieven vooropgesteld en duidelijk gecommuniceerd, zodat iedereen in het bedrijf weet op basis waarvan de beslissingen genomen worden: (1) De klanten verbonden houden en zorgen dat iedereen zijn internet werkt. Behoud bestaande klanten is veel belangrijker dan nieuwe klanten aantrekken; (2) Een veilige werkomgeving voor de werknemers en (3) Maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen door mensen te helpen.

### Torfs

Torfs scoort al jaren erg hoog in de 'great place to work' enquête en ook tijdens de covid-crisis is er voor Torfs veel aan gelegen om dat te zijn. De inspanningen kwamen vooral neer op een doorgedreven en transparante communicatie, zodat iedereen goed weet hoe het bedrijf er exact voor staat. Er werd een videomeeting georganiseerd met vragen en antwoorden voor alle personeel van de winkels en een aparte ter plaatse voor de mensen in het logistiek centrum.



Bij de grote ondernemingen werd een vorm van crisismanagement geïnstalleerd, vooral tijdens de eerste weken. Een kleine groep managers of directeurs vergaderden dan elke dag. Er was bij bedrijven met een zekere omvang en een complexe structuur nood aan een centraal gestuurde eerste reactie, ook al is er in de gehele organisatie een ruime mate van autonomie. Deze crisis had een impact op zowat alle bedrijfsprocessen tegelijk en er moest snel gehandeld worden. Bedrijven als Telenet en Elia hebben zo'n draaiboeken altijd klaar. Alleen bij Move was er doelbewust geen centraal aangestuurde eerste respons; ook het sluiten van de winkels bijvoorbeeld werd aan de lokale mensen overgelaten.

#### Elia

Elia heeft voor wat de techniek van het netwerk betreft altijd crisisplannen klaar, voor wanneer er grote pannes zouden zijn. Die konden nu ook in de lockdown ingezet worden. Bij aanvang werd een crisiscel opgericht met directieleden. Die moesten in de eerste plaats de continuïteit verzekeren en daarvoor snel de verwarring oplossen die er ontstond omdat er niet duidelijk was hoe de operaties op het terrein nog konden gebeuren en hoe en voor wie telewerk kon georganiseerd worden.

#### Happiness

Elke dag was er tussen 17u en 18u een meeting van de drie directeurs. Dat is nu nog om de paar dagen. Er is elke dag ook een 'standup' met elk team, digitaal, om te kijken wat er wel en niet loopt.

#### Telenet

Telenet heeft al vrij snel het crisisteam bij elkaar geroepen nadat de eerste signalen kwamen dat de epidemie belangrijk zou kunnen gaan worden. Drie weken voor de lockdown werd het team samengesteld uit de directeurs van de drie voornaamste delen van het bedrijf: netwerkbeheer, techniek en 'people & business'. Die hebben de lockdown voorbereid. Van beslissing tot iedereen effectief thuis hebben duurt 48 uur. Leidinggevenden werden gebriefd, informatie werd samengebracht en gepubliceerd (in verschillende talen) en de VPN-verbinding werd opgeschaald en getest want die is maar voorzien voor een capaciteit van een equivalent van 5 dagen telewerk per maand. Enkele dagen ervoor was de impactanalyse klaar die moest inschatten wat er gebeurt als alle mensen naar huis gaan. Alles is vlot verlopen en ons netwerk bleef overeind.

## 11 Arbeidsorganisatie

Geen van de voorbeelden hebben hun arbeidsorganisatie aangepast, of hebben hinder ondervonden van een arbeidsorganisatie die niet adequaat zou zijn geweest om aan de nieuwe uitdagingen het hoofd te bieden. Telkens was de manier van werken rekbaar genoeg om de verandering te kunnen opvangen. Het ging dan om het meer of minder inzetten van personeel (tijdelijke werkloosheid of het niet inzetten van flexibele contracten) en het verschuiven of herverdelen van taken binnen de bestaande structuren. Dit gold voor alle cases, ook al verschillen ze sterk van elkaar in de mate waarin ze meer of minder functioneel zijn georganiseerd. Waarschijnlijk is dat voor een deel het gevolg van het feit dat de aangeboden producten of diensten niet of nauwelijks afwijken van wat er voordien werd aangeboden. Op korte termijn was deze crisis niet disruptief genoeg om de bedrijven te noodzaken een totaal andere aanpak te hanteren en ging het eerder om een abrupte vorm van flexibiliteit, een sterke verandering in vraag. Daardoor is ook het vraagstuk van automatisering of de inzet van andere technologie achterwege gebleven. In geen enkele case werd verwezen naar de mogelijkheden of beperkingen van technologie die nu een rol van betekenis zou gespeeld hebben, afgezien dan van de ICT-toepassingen om op afstand te werken. Opvallend is de mate van functionele flexibiliteit die in alle bedrijven mogelijk is. Werknemers kunnen in alle voorbeelden gemakkelijk van team veranderen of van taak. Ook bij Leanfoods was het 'alleen' werken aan een lijn door pas beginnende werknemers wel lastig, maar het ging wel. Of een onderneming nu eerder stroomsgewijs dan wel functioneel werkt – voor zover we dat met enige zekerheid kunnen uitmaken op basis van de gesprekken – maakte geen verschil van betekenis.

Bij Elia kwam de focus volledig op het plannen te liggen, gezien de verschuivingen die er in de projecten waren. Het plannen was sowieso al een onderdeel van het takenpakket voor alle leden van teams, het was een andere invulling van de tijd. Ook bij Happiness kunnen medewerkers vrijwel onmiddellijk van team veranderen en daar taken opnemen, ook al zijn ze georganiseerd per account. De techniek en software die ze gebruiken is dezelfde, de kans is bovendien groot dat ze eerder al eens op een van de andere accounts hebben gewerkt.

Op basis van de getuigenissen blijkt dat voor het succes van het doorkomen van de eerste maanden van de crisis een aantal businessbeslissingen, bijvoorbeeld in verband met stockbeheer, veel belangrijker waren dan de manier van werken.

### Leanfoods

In de productieafdeling werd er doorgewerkt. Er waren wel een aantal belangrijke aanpassingen. Door de afstand die moet bewaard worden kunnen werknemers minder dicht bij elkaar staan en moeten de lijnen nu bemand worden door een mix van ervaren en minder ervaren personen. De minder ervaren personen zijn nu meer op zichzelf aangewezen om uit te zoeken hoe een en ander werkt. Ook de supervisors zijn niet meer vlakbij om uitleg te geven. Dit leidde tot veel onwennigheid en alles ging trager. De leercurve was lang. Het duurde een tweetal weken voordat er terug een routine ontstond en de werknemers hun tempo vonden.

### Move

We hebben een compleet ander verhaal dan bedrijven die tijdens corona centraal alles aansturen. Veel medewerkers verwachtten dit wel van de ceo. Ze klopten bij hem aan de deur voor leiding. Maar daar ging hij niet in mee. De boodschap was: jullie moeten doen wat goed is voor jullie. Op winkel niveau, persoonlijk niveau.

Natuurlijk zijn er mensen beschikbaar om te helpen en advies te geven maar de ceo gaat nooit zomaar een richting aangeven voor iedereen. Hij stond erop om zeker tijdens deze periode van crisis de opgebouwde structuur te behouden en niet ineens de grote/klassieke leidersrol op zicht te nemen want dan was de evolutie die we de laatste jaren doorgemaakt hebben voor niets geweest.

De reacties van medewerkers waren verdeeld. Vele mensen uitten frustratie omdat ze richting wouden. Aan de andere kant waren er mensen die super blij waren en het geweldig vonden om vertrouwen en vrijheid te krijgen om initiatief te nemen en onszelf te blijven. Hoe langer hoe meer mensen die het positief bekijken. Op het crisismoment zelf, of in het begin, moet ik toegeven dat het niet altijd makkelijk was.

### Elia

Van de ingenieurs zijn er 300 die werken op het uitwerken van nieuwe projecten. Die zijn overgezet op planningswerkzaamheden. Normaal zouden ze de supervisie gedaan hebben van honderden projecten die lopen, maar die liggen nu dus stil en alles moet terug bekeken worden. Planning zit sowieso in hun werkzaamheden, het is dus niet iets wat ze anders niet doen. Er is daarvoor veel overleg nodig maar dat kan ook virtueel.

### Elia

Voor de 800 bedienden bestond telewerken al, alle voorzieningen waren al aanwezig zoals een VPN-verbinding dus die konden meteen thuis verder werken. Voor de technici op het terrein was dat niet zo eenvoudig. Er werd een werkgroep opgericht die voor elke site is nagegaan op welke manier er kon gewerkt worden met inachtneming van de voorschriften. Voor de sites of werkzaamheden die in eigen beheer gedaan worden door de eigen mensen was dat redelijk goed te beheren, maar voor sites waar met onderaannemers wordt gewerkt was dit moeilijk. De vraag was telkens, kan het veilig, en is de onderaannemer bereid om het te doen. Voor werven op de begane grond kon er bijna overal een plan uitgewerkt worden, maar voor het werken op hoogte was dat zo goed als onmogelijk. Na een week was de werkgroep er mee klaar en werd een plan voorgesteld.

De sites of projecten werden verdeeld over een A-B-C plan. Op A-sites kon alles veilig geregeld worden en gaan alle werkzaamheden door. Op B-sites lijkt het te kunnen maar is er verder onderzoek ter plaatse nodig om te kijken hoe het moet. Op C-sites moeten de werkzaamheden worden stil gelegd.

## Torfs

In het magazijn is er een nauwelijks een vorm van automatisering; het picken en handlen van orders gebeurt manueel. Misschien gaat dat ooit wel eens geautomatiseerd worden. Er was nu heel veel werk in dat magazijn door het schuiven met voorraad, maar men is er flexibel genoeg qua werkorganisatie om dat aan te kunnen. Die flexibiliteit bij de medewerkers is wel erg belangrijk, daardoor is bijvoorbeeld een tijd geleden de samenwerking met een maatwerkbedrijf gestopt, dat ging niet. Men werkt er in teams die een relatieve autonomie hebben, maar zelfsturende teams zijn dat niet. We werken op basis van goed teamleiders die hun mensen goed kennen.

## 12 Automatisering, techniek

Een verregaande automatisering of technologische vernieuwing heeft de coronacrisis niet met zich meegebracht in de bevraagde bedrijven. Ofwel werd bestaande technologie flexibel ingezet (die was daar dus flexibel genoeg voor) ofwel werd bestaande technologie snel ingevoerd, maar dan ging het om software die op zich al bestond en werd klaargemaakt of uitgebreid, (webshop toepassing) zoals bij Telenet het uitrollen van een toepassing om de digicorders online in te ruilen.

### Leanfoods

De elf verpakkinglijnen zijn grotendeels geautomatiseerd, niet gerobotiseerd. De producten worden in sleuven aangevoerd en in de verpakking gedaan, waarbij sensoren het vulniveau meten en andere sensoren kwaliteits- en veiligheidscontroles doen zoals het scannen op metaal of andere elementen die niet in voeding mogen zitten.

Ook het afsluiten van de verpakking met een deksel verloopt automatisch. Op het einde van de lijn is er een manuele picking om in dozen te zetten. Dit zou ook automatisch kunnen, maar dan zou het veel moeilijker zijn om de verschillende types van verpakkingen te behandelen: zowel de vorm van de eindverpakking als het formaat van de dozen waarin ze terecht komen verschilt volgens klant. Als dat automatisch zou zijn zou het te ingewikkeld worden om voor kleine series telkens de automaten opnieuw af te stellen.

Er is geen effect van de coronacrisis op de mate van automatisering of digitalisering. Deze is afgestemd op het type product en dat blijft ongewijzigd.

### Telenet

Een van de problemen was bijvoorbeeld dat de shops allemaal dicht gingen en dat wie een digicorder wilde omruilen dat niet kon want dat ging alleen in de shops. Er is dan op 72 uur tijd een online inruilsysteem opgezet, een volledig nieuw platform. Daarvoor hebben mensen dan wel weekend en nacht doorgewerkt.

Bij een aantal bedrijven stonden projecten voor digitalisering op het programma. De covid situatie zorgde ervoor dat de nood groter was en de plannen eerder werden uitgerold dan initieel voorzien.

### Torfs

Ons voorraadbeheer gebeurt nu nog manueel, maar een automatisering daarvan is in een versnelde ontwikkeling gekomen. We proberen nu op basis van data te voorspellen welke stuks er gaan verkocht worden en hoe de voorraad zal evolueren en dus op tijd te schuiven. Ook proberen we met data te voorspellen hoeveel korting we moeten geven op een product om de kans op verkoop te vergroten, zodat we de uitverkoop van de stock kunnen sturen.

### Aluminum

We hadden net een interne tool voor webinars. Via webinars hebben we workshops gegeven waar we dat anders fysiek deden. Dus dat is nu ook echt ingeburgerd geraakt.

In de meeste bedrijven zien we een opgang van digitale toepassingen. In de meeste gevallen loopt dat vlot mits voldoende oefening. Sommige bedrijven zien de nood om in te zetten op opleidingen om iedereen mee te krijgen.

### Chocola-Tuti

Nu heb ik een app leren kennen die zelf een route maakt met de verschillende adressen die je ingeeft. Dat zijn dingen die volledig nieuw waren ik echt ben moeten gaan uitzoeken. In het begin heb je ook niet de tijd om het uit te zoeken.

### Telenet

We hebben nu een boost in digitalisering van een aantal processen gehad, omdat het moest. Je wilt dat als bedrijf natuurlijk vasthouden. Tegelijk is er de vrees dat er heel wat medewerkers niet goed mee kunnen met de evolutie. Telenet wil opleidingen in digitale skills sterk promoten voor die werknemers, wat een betere optie is dan het ontslaan van die mensen en dan ander aan te nemen die de skills wel hebben. Dat zal nodig zijn, want zowel klanten als werknemers hebben nu andere verwachtingen van digitaal.

## 13 Online activiteiten

Wanneer de fysieke winkels of toonzalen gesloten zijn is het overschakelen naar een online-shop een voor de hand liggende oplossing. Enkele van de ondernemingen, zoals Torfs en Move hadden al een webshop en zagen het verkeer daarop toenemen. Kleine bedrijven zoals Chocola-Tuti hebben voor het eerst een online shop uitgebouwd.

De verkoop via online mag dan wel toegenomen zijn, daarmee werd bij geen enkel van de retailers hetzelfde niveau van verkoop gerealiseerd. Men verwacht doorgaans dat het aandeel van online verkoop in de toekomst hoger zal zijn, maar lager dan in de lockdown.

### Torfs

De webshop bestond al sinds 2012. Die gaf vroeger 17% van de omzet, nu 30%. Na corona blijft er een meerverkoop van 20 à 30% dus een deel van de klanten is daar blijven 'plakken'. De relatie tussen online en in de winkel kopen is meestal dat men online een en ander uitzoekt en dan voorbereid naar de winkel komt. 10% van de klanten koopt bij beide, 10% enkel online en de rest in de winkel.

### Move

De online activiteiten zijn sterk uitgebreid. Voor corona was 10% van de omzet online. Gedurende corona 100% meer qua volume, ongeveer gelijk aan 30%. Nu is dat terug een beetje gezakt maar we blijven rond de 20%. Maar het is de doelstelling om terug naar die 30% te gaan. Daar komt heel wat bij kijken en is niet makkelijk voor ons maar we geloven wel dat ons businessmodel in die richting moet evolueren. We hadden sowieso het plan om sterker in te zetten op online verkoop maar door de crisis is dat heel sterk versneld.

### Chocola-Tuti

Voorlopig ben ik niet gegaan voor een webshop. Dat is best wel duur. Ik ben niet van plan om dat te doen in nabije toekomst. Bestellingen gebeuren via een formulier.

### Telenet

Door het sluiten van de winkels was er een belangrijk omzetverlies. Heel wat producten worden alleen in de winkels verkocht en dat kan maar ten dele door online worden opgevangen.

Voor de meeste bedrijven is een online verkoop geen optie of mogelijkheid. Verkoop en sales worden uiteraard wel online verder gezet, maar bij Wilms bijvoorbeeld zijn de sales medewerkers van zodra het kon terug op pad gegaan. Sommige producten zijn te complex om via een online kanaal aangeboden te worden.

## 14 Telewerken

Op veel plaatsen is telewerken ingevoerd, ook waar dat voorheen nog niet werd toegepast. Ook voor functies waar dat vroeger niet werd gedaan. Toch blijft voor een groot aantal functies gelden dat thuiswerk niet tot de mogelijkheden behoort. Zo hadden in veel bedrijven de bedienden wel de mogelijkheid om thuis te werken maar was en is dat voor de mensen in de productie niet het geval.

Er is op veel plaatsen op korte termijn een inspanning gedaan om hun toepassingen online te krijgen. De digitale toepassingen die het mogelijk maken om contact te houden, te vergaderen, e.d. zijn in gebruik genomen en uitgewerkt. Die zijn klaar om te blijven.

Medewerkers zijn op de meeste plaatsen vragende partij maar ook voor het management heeft het verplichte thuiswerk positieve aspecten naar voor gebracht. De huidige situatie toonde aan dat mensen ook hard werken en verantwoordelijkheid opnemen wanneer ze van thuis uit werken. Wanneer vergaderingen digitaal doorgaan bespaar je de tijd en kosten van de verplaatsing. Dat maakt vooral een verschil bij internationale bedrijven waar geregeld het vliegtuig genomen werd voor een vergadering.

Naast de positieve wordt men ook met de negatieve kanten van thuiswerk geconfronteerd. Zo is er een grote bezorgdheid over de sociale cohesie op het werk, waarvan men nu al merkt dat die begint te verwateren. Men merkt ook een digitale verzadiging op. Van thuis uit vergaderen bijvoorbeeld beperkt dan wel je reistijd maar blijkt wel erg vermoeiend. In veel van de ondernemingen is men ook bezorgd over de vervagende scheiding tussen werk en privé. Ze merken dat hun medewerkers veel langere dagen maken, soms zien ze al activiteit heel vroeg in de ochtend en heel laat 's avonds, vooral dan van wanneer er kinderen thuis zijn die overdag begeleiding nodig hebben. Men vreest op verschillende plaatsen voor een uitputting daardoor.

Verschillende ondernemingen geven aan dat het telewerken en videovergaderen goed werkt voor praktisch overleg, maar niet voor meer complexe aangelegenheden. Nieuwe projecten of producten lanceren gaat niet op deze manier en is bij bijvoorbeeld Elia uitgesteld.

In de meeste ondernemingen is de conclusie dan ook dat (meer) thuiswerk niet meer weg te denken is maar 100% thuiswerk nefaste gevolgen zou hebben, zowel voor de organisatie als de medewerkers.



### Elia

Veel van de projecten kunnen verder ontwikkeld worden op basis van video-overleg. Er zijn niettemin twee belangrijke effecten.

Het eerste is dat er normaal elk jaar twee nieuwe activiteiten effectief opgestart worden. Dat is nu heel moeilijk want dat is complex en vergt veel coördinatie en dat is moeilijk via video, je moet kunnen brainstormen en elkaar zien.

Het tweede is dat de manier van werken gaat veranderen, er gaat meer aan telewerk gedaan worden want teamleiders die dat niet zagen zitten hebben nu gemerkt dat het duidelijk goed loopt. Voor veel dagelijkse en routineklussen is men thuis productiever dan op kantoor. Wel zien we dat mensen hun dagindeling hebben aangepast en hun werktijd verlengd hebben. Het betekent ook dat het concept van het kantoor anders gaat ingevuld worden. Er zijn nu al flexdesks. We gaan naar meer open ruimtes gaan voor ontmoeting en om denkoefeningen te doen en teamvergaderingen te houden, daar is nu te weinig plaats voor. Vroeger ontstonden die overlegmomenten spontaan, dat gaan we nu meer sturen. Er zijn ook belangrijke nadelen: de teamcommunicatie lijdt er onder, er zijn geen evenementen meer, het lanceren van nieuwe activiteiten gaat dus niet, enkel verder werken aan wat al begonnen was. En de verbondenheid met het werk verwatert heel snel.

### Telenet

We volgen de medewerkers op via een enquête. De problematiek bleek te evolueren. Eerst was er sprake van een nog versterkte teamgeest, de trots op de efficiënte aanpak. Alleen over de ergonomie waren er klachten, men is toen materiaal kunnen komen ophalen van kantoor.

Nu is er vooral moeheid. Nochtans heeft Telenet een sterke cultuur en identiteit, maar dat is moeilijk vol te houden en men mist dat. Mensen zijn het communiceren via schermen beu en missen de collega's, het 'gele bloed'. De positieve sfeer is verdwenen. Toch is iedereen terug naar kantoor krijgen veel moeilijker dan iedereen thuis zetten.

### Happiness

Ze zijn onmiddellijk mee in lockdown gegaan en thuis gebleven. Alle software en systemen zijn online beschikbaar, er kon naadloos verder gewerkt worden.

Samenwerken online ging allemaal redelijk goed toen iedereen thuis zat. Allemaal op afstand werkt beter dan een mix van thuis en ter plaatse. De dynamiek is dan anders en het is veel vermoeiender. Toch overwogen we om een ruimere telewerkpolicy op te stellen, met waarschijnlijk twee dagen telewerken, waarbij dan iedereen op kantoor wordt verwacht op mogelijk dinsdag en donderdag.

Om de inhoud van onze campagnes op peil te houden en goede ideeën te blijven leveren tijdens de lockdown hebben we verder gewerkt op basis van ons eigen DNA dat we in de loop der jaren hebben opgebouwd. Qua cultuur konden we nu oogsten wat we zo lang hebben gezaaid, zowel wat de cultuur bij ons personeel betreft als qua creatief proces. Positiviteit is bij ons een economische hefboom, die je ook in onze campagnes terugvindt. Daar heb je een energie voor nodig en het vele online werken maakt mensen 'hersensmoel'. We waken er over dat ze echt deconnecteren zodat ze terug kunnen opladen.

### Aluminum

Als je elkaar niet fysiek ziet moet je dat wel aanpassen. We zijn vooral begonnen met skype. Dat werkte goed. Veel meer to the point. Er is veel ingezet op teammeetings. In het begin liep dat stroef want we waren die skype ook niet echt gewoon. Weg gaat dat niet meer. Ook voor meetings in het buitenland. Ik moet eerlijk zeggen dat ik nu skype meetings heb gehad die prima gewerkt hebben terwijl ik vroeger naar daar gevlogen was om die meeting te hebben. Achteraf bekeken denk ik dan dat was eigenlijk niet nodig om te vliegen. Af en toe zal het nog nodig zijn maar niet meer zo vaak. Nu is dat op een paar uur gedaan aan een lagere kost. Het is kwestie van een goed evenwicht te zoeken. Wij plannen niet alle meetings op een dag want dat is veel te vermoeiend.

### Torfs

Telewerken bestond hier al in beperkte vorm, maximaal een dag per week en niet voor alle functies. Dat zal nu wel toenemen tot waarschijnlijk twee dagen per week. En ook voor alle functies; de medewerkers van financiën bijvoorbeeld hebben op korte tijd de software online kunnen zetten waardoor ze nu ook thuis kunnen werken.

### Robinetto

Iedereen werkt van thuis in plaats van kantoor met uitzondering van één persoon. Hij werkt op kantoor omdat hij werk en privé gescheiden wil houden. Heeft ook het voordeel dat er iemand bij de loods is om de stock in het oog te houden bijvoorbeeld. De meeste collega's en werknemers zijn daar voorlopig tevreden mee.

## 15 Welzijn van de werknemers

Het welzijn van de werknemers was in alle ondernemingen een grote bezorgdheid. Dat ging in de productieomgevingen en daar waar men op kantoor verder werkte vooral om de veiligheid, bij de ondernemingen die quasi volledig op telewerken zijn overgeschakeld over mentaal welzijn en isolement.

Bij de kleinere ondernemingen ging de opvolging vooral via persoonlijk contact. Bij de grote ondernemingen, zoals Elia, Telenet en ook Happiness, werden er regelmatig enquêtes gehouden onder het personeel. Daardoor kon men goed de vinger aan de pols houden. De enquêtes werden aangevuld met gesprekken die leidinggevenden hadden met hun medewerkers. Dit leidde soms tot aanpassingen in de organisatie van hun werk. Het gaat dan altijd om aanpassingen waar weliswaar geen einddatum op staat, maar die in de geest wel tijdelijk zijn. De inspanningen hiervoor waren niet nieuw – deze ondernemingen hebben sowieso een uitgebreid HR-beleid waarin af en toe gepeild wordt. Men voegde daar nu een laag aan toe. De insteek was telkens specifiek gericht op de bijzondere omstandigheden van de coronacrisis en de lock-down.

Dergelijke enquêtes zien we alleen bij medewerkers in een kantooromgeving. Bij de bedrijven waar ook een belangrijke productieomgeving is ligt dat anders en gaat men meer af op rechtstreekse gesprekken en indicatoren zoals ziektemeldingen. De problematiek is daar in de coronacrisis vooral die van veiligheid, wat een ander type van maatregelen vergt.

### Happiness

Elke twee weken werd er een survey gedaan onder het personeel. Daar zag men die verschuiving goed. Vooral mensen die alleen zijn hadden het erg moeilijk, en ook als er kleine kinderen zijn was het hells. Op basis van persoonlijke kennis en de survey werden er ook mensen opgebeld om te horen hoe het er mee ging. Op een of andere manier bracht dat iedereen samen, dichter bij elkaar, men praatte meer dan ervoor. Er is nu terug duidelijk behoefte aan contact, aan de emoties van het kantoor.

### Wims

Communicatie over corona ging via een nieuwe nieuwsbrief met personeelsnieuws naar de medewerkers. Die gaan we wel behouden want dat werkt goed, die haalt een leespercentage van 85%. Er werd ook een fruitmand met een brief van de CEO bezorgd. Dat hebben medewerkers goed opgenomen.

Voor corona werkten wij al met een psycholoog. We hebben in korte tijd twee jonge medewerkers verloren (niet corona gerelateerd). Toen hebben we dat laten ondersteunen door psycholoog en nu hebben we dat opengetrokken naar corona. Daar is niet veel gebruik van gemaakt maar mensen hebben wel hun verhaal gedaan vooral bij ons en bij elkaar.

### Telenet

Elke twee weken is er een survey bij het personeel waardoor men de toestand goed kon opvolgen.

Elia

Er is een peiling gedaan bij het personeel naar het gemoed, het vertrouwen dat ze hebben, het gevoel van veiligheid en het contact met de collega's, dus zowel psychologische als fysieke aspecten. Daaruit bleek een groot engagement om te blijven werken. Er bleek wel een moeilijke situatie te zijn vooral bij wie thuis aan het werken is met kleine kinderen, zeker wanneer er twee werkenden zijn en kinderen bleek dit zeer problematisch te zijn.

Er werd een voltijdse sociaal assistent vrijgemaakt voor bijstand. Er was al een netwerk van vertrouwenspersonen en dat bleek goed te werken. Indien nodig kon er ook doorverwezen worden naar verdere hulp, dat is enkele keren gebeurd.

Het is belangrijk om goed te zorgen voor wie in problemen dreigt te komen. Een aantal mensen waren niet goed bezig qua werktijd, die stopten veel te weinig. Daar kom je op uit bij persoonlijke gesprekken die de leidinggevenden doen of in de enquête. Je kan er eigenlijk niet veel meer aan doen dan met hen spreken en kijken of er een oplossing is in het organiseren van het werk.

## 16 Opleidingen

De coronaperiode zorgde in een aantal bedrijven voor een gedeeltelijk andere manier van werken. Robinetto en Chocla-tuti bijvoorbeeld verlegden hun focus van b2b naar b2c of andersom. Bij Telenet en Torfs vonden een aantal processen van digitalisering plaats. Op die plaatsen was er nood aan omscholing of bijscholing om met die veranderingen om te gaan.

### Chocla-Tuti

Nu heb ik een app leren kennen die zelf een route maakt met de verschillende adressen die je ingeeft. Dat zijn dingen die volledig nieuw waren ik echt ben moeten gaan uitzoeken. In het begin heb je ook niet de tijd om het uit te zoeken.

### Telenet

Telenet heeft nu een boost in digitalisering van een aantal processen gehad, omdat het moest. Je wilt dat als bedrijf natuurlijk vasthouden. Tegelijk is er de vrees dat er heel wat medewerkers niet goed mee kunnen met de evolutie. Telenet wil opleidingen in digitale skills sterk promoten voor die werknemers, wat een betere optie is dan het ontslaan van die mensen en dan andere aan te nemen die de skills wel hebben. Dat zal nodig zijn, want zowel klanten als werknemers hebben nu andere verwachtingen van digitaal.

### Robinetto

Het product zelf was nog niet volledig klaar dus op korte termijn is dat afgewerkt moeten worden. Het communicatiemateriaal en de strategie daarrond was niet klaar. Verkopers hebben zich moeten omscholen, verkoopstrategie moeten veranderen. De set van argumenten die je aanbrengt in de horeca is anders dan bij andere bedrijven.

Tijdens een periode waar mensen niet fysiek aanwezig kunnen zijn op de werkvloer zijn opleidingen niet altijd vanzelfsprekend. Voor sommige profielen wordt overgeschakeld naar webinars voor opleidingen. Voor andere profielen, vooral technische, is dat moeilijker. Opleidingen gebeuren daar vaker on the job. Of de webinars ook hun ingang vonden voor de toekomst is niet zeker. Bedrijven zijn wel van plan om een aantal opleidingen via webinars te blijven aanbieden maar voor de meer complexe zaken blijft een offline aanpak door de meesten geprefereerd.

### Aluminum

We hadden net een interne tool voor webinars. Via webinars hebben we workshops gegeven waar we dat anders fysiek deden. Dus dat is nu ook echt ingeburgerd geraakt. Bij arbeiders ligt dat moeilijker want die zitten op de vloer. Die checken ook niet constant hun mail enz... We hadden al schermen in het bedrijf en daar hebben we nu covid info aan toegevoegd. De wekelijkse meeting met de arbeiders hebben we nu naar tweemaal per week gezet. Om de mensen te overtuigen dat het oké is om te komen werken.

### Elia

Ook opleidingen zijn nu moeilijk. Doorgaans hebben we opleidingen die klassikaal zijn met 10 tot 20 mensen, maar dat gaat nu niet. De noodzakelijke opleidingen zijn online gezet. Digitale opleiding zal blijven bestaan voor een aantal eenvoudige zaken.

### Wilms

Bij aanwerving kijken we enkel naar persoonlijkheid. Er bestaat geen ramen- en rolluikenschool. Wij focussen heel sterk op interne opleiding. Omdat ons product nogal technisch is en de on the job opleidingen in het Nederlands zijn of eigenlijk in het Meerhouts zelfs. Zo een opleiding duurt 4 tot 6 maanden.

Een probleem tijdens deze crisisperiode is het opleiden van nieuwe werkkrachten. Voor een goede introductie is best direct contact nodig. Daarbij leren nieuwe medewerkers van on the job van hun collega's. Ze lopen/werken mee met collega's of kunnen makkelijk en snel een collega aanspreken wanneer ze met een vraag zitten.

### Leanfoods

Door de afstand die moet bewaard worden kunnen werknemers minder dicht bij elkaar staan en moeten de lijnen nu bemand worden door een mix van ervaren en minder ervaren personen. De minder ervaren personen zijn nu meer op zichzelf aangewezen om uit te zoeken hoe een en ander werkt. Ook de supervisors zijn niet meer vlakbij om uitleg te geven. Dit leidde tot veel onwennigheid en alles ging trager. De leercurve was lang.

Elia

Er worden tot 100 medewerkers per jaar gerekruteerd. Dat verloopt heel raar en ongemakkelijk tijdens de lockdown. Normaal is er een briefing met alle nieuwe medewerkers die in een bepaalde maand beginnen, en krijgen ze hun laptop en zo, maar dat kan nu niet. Ze werden nu een per een uitgenodigd om in een coronaproof omgeving hun materiaal op te halen. De hele 'onboarding' zal nu anders verlopen.

## 17 De terugkeer

Het terug openen van de ondernemingen blijkt een veel moeilijker proces dan de sluiting ervan. De ondernemingen die zijn blijven doorwerken hebben daar uiteraard minder moeite mee, afgezien van de bedienden die zijn gaan thuiswerken. Voor de heropening van winkels is er meestal veel enthousiasme en drive.

### Torfs

De vragen van het personeel kwamen vooral neer op ongerustheid. Wat als de winkels terug opengaan? Hoe veilig zal dat zijn? Doordat we zeer strikte protocollen hebben opgesteld waren we ervan overtuigd dat het veilig kon, en ook het personeel was grotendeels overtuigd. Doordat we strikt waren – meteen bij opening mondklappers enzovoort – werkt het nu goed. Strikte maatregelen zijn duidelijker en beter opvolgbaar dan halfslachtige. Het gemoed van het personeel kreeg eerst terug een boost toen ze terug konden gaan werken, maar dat is nu toch moeilijker omdat ze ook zien dat de klanten er niet meer evenveel zijn als vroeger en de omzet minder is. Dan stellen ze zich ook vragen over hoe dat verder moet.

### Wilms

Ook in de toonzaal hadden alle bezoekers een mondklapper mee enzovoort dus als het duidelijk is volgen de mensen de richtlijnen wel op.

Voor het terug openen van kantoren tekenen zich twee tendensen af: enerzijds is er de moeite die het kost om medewerkers terug op kantoor te krijgen, anderzijds de vraagstukken over hoe die terugkeer zo te organiseren dat het veilig is. Handgels en mondklappers op drukke plaatsen zijn standaard, maar de vraag is vooral hoe men kan vermijden dat er te veel personen tegelijk aanwezig zijn. Dat blijkt in de praktijk niet zo moeilijk te zijn gezien de lage opkomst. Het is wat paradoxaal dat ze in de meeste ondernemingen aangeven bezorgd te zijn over het mentaal welzijn als gevolg van het lange telewerken en de moeite die men moet doen om de medewerkers terug op kantoor te krijgen.

### Happiness

Samenwerken online ging allemaal redelijk goed toen iedereen thuis zat. Allemaal op afstand werkt beter dan een mix van thuis en ter plaatse. De dynamiek is dan anders en het is veel vermoeiender. Midden mei kon iedereen die wilde terug gaan. Eerst dacht de CEO we gaan dat volgens een werklogica organiseren, wie moet er met wie samen werken en zo maken we een indeling. Bij het uitwerken daarvan gaf dat geen goed gevoel en dat is opzijgeschoven voor een emotionele basis. Men liet diegenen terugkomen die dat wilden en op basis van hoe ze zich voelden. Tot vandaag zijn nog veel medewerkers bevreesd om terug naar kantoor te gaan.



### Aluminum

Met mondjesmaat hebben we mensen teruggevraagd. Een aantal veiligheidsmaatregelen genomen. Daar hebben we vrij snel op ingepikt. Om terug te komen waren er een aantal mensen die angstig waren. Die dachten dat de situatie niet veilig was. Daar hebben we verschillende gesprekken mee gehad. Met dokters, met ons, met elkaar. Want die zagen het journaal en zagen stervenden en waren enorm angstig.

De arbeiders hadden ook schrik maar die zijn vrij snel teruggekomen. Die hadden geen alternatief natuurlijk want die kunnen niet van thuis werken.

We hebben een aantal acties genomen daarvoor. Ze konden komen kijken om te zien dat het veilig was voor ze terug begonnen, we hadden een facebookgroep, interviews met klanten, ... Een tiental mensen waren echt heel angstig en durfden niet komen werken. We hebben extra maatregelen genomen om de mensen zeker een veilig gevoel te kunnen geven. Mondmaskers, overal plexi schermen, minder mensen per vergaderzaal, extra desinfecterende producten ed. Ik zal niet zeggen dat iedereen zorgeloos rondloopt maar iedereen is wel terug.

### Wilms

Op 1 april zijn we met 10% van het personeel terug begonnen en zo week per week opgeschakeld. De derde week van mei zijn we terug op volle kracht gaan werken. Die geleidelijke opbouw was niet omdat er geen bestellingen waren maar wel omdat we de veiligheid wouden garanderen en om de nieuwe flow te optimaliseren. Ik denk dat die geleidelijke opstart een succes is geweest. Zowel voor de planning als voor de medewerkers. Bij heropstart waren de meeste medewerkers enthousiast om terug te komen werken. De rest proberen wel voorzichtig te activeren.

### Telenet

Nu is er moeheid. Nochtans heeft Telenet een sterke cultuur en identiteit, maar dat is moeilijk vol te houden en men mist dat. Mensen zijn het communiceren via schermen beu en missen de collega's, het 'gele bloed'. De positieve sfeer van de begindagen is verdwenen. Toch is iedereen terug naar kantoor krijgen veel moeilijker dan iedereen thuis zetten.

Er zijn heel wat inspanningen gedaan om de kantoren coronaproof te krijgen. Ze zijn herschikt, er is plexiglas, maskers, gel voorzien, enzovoort, dat is een kost die behoorlijk op loopt. 40% kan nu terugkomen als ze dat willen. Men merkt enerzijds medewerkers die de contacten met de collega's erg missen en anderzijds collega's die schrik hebben om de bubbel te verlaten.

## 18 Conclusie

De lockdown kwam voor de meeste bedrijven volledig onverwacht. Het perspectief van de lockdown, midden maart 2020, was dat die zou duren tot in de zomer en dat in september de economische activiteit zou hernemen. Dat perspectief was bepalend voor veel van de beslissingen van de ondernemingen. De plotse en drastische stop van de economie liet de weinig ruimte voor strategische overwegingen.

Het gevoel van verantwoordelijkheid bij de ondernemingen om hun werkvloer zo snel mogelijk corona-proof te maken staat in contrast met de tegenstrijdige informatie die ze kregen van de overheid en via de media. Velen gingen af op de informatie die ze kregen van de sociale partners, zowel vakbonden als werkgeversorganisaties. Ze gingen vaak zelf actief op zoek naar informatie nog voor er duidelijke richtlijnen waren.

Er zijn veel getuigenissen over de emoties die men in de ondernemingen heeft ervaren, zowel bij management als medewerkers: ontredde, angst, fundamentele onzekerheid over het verder bestaan, maar ook van een gedrevenheid om er het beste van te maken. Na verloop van tijd kwam daarbij de bezorgdheid om de thuiswerkers. De angst om door het virus besmet te worden is zeker nog niet verdwenen, getuige de moeite die het kost om de telewerkende medewerkers terug op kantoor te krijgen. Het is ongewoon om getuigenissen te horen uit ondernemingen waarbij zoveel over emotie gesproken wordt. De crisissituatie van de eerste weken heeft op iedereen een diepe indruk nagelaten.

De eerste zorg voor de ondernemingen was het behoud van tewerkstelling van het personeel. Daarvoor was de snelle en eenvoudige invoering van de tijdelijke werkloosheid een essentiële maatregel. In veel ondernemingen werd die 'gesolidariseerd' door de tijdelijke werkloosheid te spreiden over het personeel zodat iedereen nog deels kon werken. De tijdelijke werkloosheid is de enige maatregel van de overheid waar iedereen het er over eens is dat die goed en belangrijk was.

De onmiddellijke effecten verschillen volgens de aard van de onderneming. Het belang van de eerste respons had vooral te maken met economische strategie zoals beslissingen over voorraden en het opdrijven of afbouwen van productie. Andere ingrijpende effecten op hoe de ondernemingen werken wat betreft arbeidsorganisatie, productieproces of economische strategie zijn er maar in veel mindere mate dan de omvang van de crisis zou kunnen doen verwachten. Dat is het gevolg van de snelheid waarmee de crisis zich heeft ontploefd, waardoor er nauwelijks voorbereiding mogelijk was, en de onzekerheid omtrent de duur ervan. De impact van business-beslissingen is groter dan die van arbeidsorganisatie. Bovendien is de omvang van deze crisis zo groot dat het onbegonnen werk is om een projectie te maken van waar de markt zal staan binnen afzienbare tijd.

Enkele gevolgen zijn wel duidelijk, zoals de toename van de online-verkoop, het toenemend belang van een aantal software-automatiseringen en het telewerk, maar hoewel de trend daarin zeker is versneld, is het geen grondige ommekeer. Digitale vergaderingen worden in het algemeen ervaren al goed voor praktische regelingen, maar voor het opzetten van nieuwe projecten of het nemen van complexe beslissingen wil men toch 'in het echt' vergaderen. Verschillende ondernemingen gaven aan dat ze belangrijke beslissingen daarom hebben uitgesteld.

Telewerken heeft een explosieve groei gekend, ook in bedrijven die dat voordien niet deden. Overall bleek dit beter te werken dan men had verwacht; elk bedrijf is echter ook bezorgd over de verbondenheid tussen de medewerkers onderling en met de onderneming. Op alle plaatsen is men zoekende naar de beste regeling.

Elk bedrijf komt deze crisis door 'zoals het is', met het type leiderschap dat het altijd al kende en de manier van werken die men al had. De impact van de crisis is zo groot en direct dat de bedrijven – vooral de grotere – geen tijd hebben gehad om naar een ander model van productie te gaan. Ook de kleinere hebben weliswaar een in verhouding grotere ommezwaai gedaan, maar de basis van hun bedrijf blijft wel hetzelfde. Bovendien is de toekomst erg onzeker op allerlei vlak waardoor het moeilijk is om een visie voor de toekomst uit te bouwen. Dat alles maakt het moeilijk om nu te zeggen dat er belangrijke tendensen zijn ingezet of dat er een duidelijk pad is naar een 'beter model'.

# 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

