



# HET RECHT OP DECONNECTIE: DE WET EN DE PRAKTIJK

Elke onderneming met minstens 20 werknemers moet vanaf 1 januari 2023 een deconnectiebeleid invoeren via een CAO of het arbeidsreglement. Voor- en tegenstanders van de wet bekampen elkaar op het spectrum tussen paternalistische betutteling en broodnodige bescherming van het welzijn van wie werkt. Weg van dit debat ligt de vraag naar de gevolgen van permanente connectie, maar ook de zoektocht naar de poort tot verandering. Spoileralert: leidinggevenden hebben de sleutel.

**Annick Alders**

Jurist

Cautius

## Wat doet (hyper)connectiviteit met ons?

2.617 keer. Zo vaak raken we onze Smartphone dagelijks gemiddeld aan<sup>1</sup>. 188 minuten zijn we er vervolgens mee in de weer, ook na de werkuren. Tal van bordjes moeten dan ook in de lucht blijven: e-mail, een nieuwe update van het bedrijfsplatform, Teams-chatgroepen, Zoomsessies en Whatsapp, maar ook Facebook, verschillende nieuwsapps, LinkedIn, Twitter, Messenger, Instagram en voor de jongste generatie intussen ook Tiktok. Om nog maar te zwijgen van de meest lucratieve aanbiedingen van shoppingplatformen die nu-nu-nu om onze aandacht smeken. In deze digitale tsunami zouden we bijna vergeten dat we daarnaast ook nog gewoon telefoneren, vergaderen en 'live' gesprekken voeren.

Deze hyper-connectiviteit stelt ons in staat om permanent contact te houden met de ander, met ons werk en zoveel mogelijk informatie. Dat we daarbij de *homo digitalis* in onszelf moeilijk het zwijgen kunnen opleggen, blijkt uit het feit dat maar liefst 87% van de smartphonegebruikers zichzelf grenzen probeert op te leggen<sup>2</sup>, maar hier klaarblijkelijk niet bijster in slaagt. Het gebruik van onze Smartphone lag immers nog nooit zo hoog. Zes op de tien werknemers behandelt na de werkuren e-mails van het werk<sup>3</sup>. Bij telewerkers loopt dit op tot negen op de tien.

Dit permanente 'aan' staan brengt ons **autonomie, flexibiliteit en sociale verbondenheid**. We kunnen immers werken wanneer en waar we willen, zodat we werk en privé kunnen combineren. We kunnen ook makkelijk en snel switchen van sfeer, maar ook van rol. Eens de laptop open, kan het werk mee plaatsnemen aan de keukentafel of het vakantieterras.

Constance connectie lijkt op het eerste zicht ook **snellheid** te genereren. Voortdurend de voortgang van het werk kunnen checken door e-mails op te volgen en te beantwoorden, versnelt ook het beslissingsproces en de workflow. Zolang de gebruiker het gevoel houdt zélf te kunnen beslissen wanneer en waar hij de mails beantwoordt, brengt deze relatieve controle een vorm van rust. Geen wonder dat weinig werknemers overwegen de smartphone aan de kant te laten en zich volledig af te schakelen van het werk.

Toch brengt hyperconnectie niet alleen rozengeur en maneschijn. Ze wordt veelal duur betaald in de vorm van **(techno)stress, verminderde efficiëntie** en paradoxaal genoeg ook **een verlies van autonomie**. De oorspronkelijk ervaren vrijheid om te werken wanneer en waar men wil, wordt veelal ingeperkt door de verwachtingen die dit schept. Collega's die mails versturen buiten de werkuren creëren zo

◆ <sup>1</sup> Imec. Digimeter 2021. Digitale trends in Vlaanderen - <sup>2</sup> Imec. Digimeter 2021. Digitale trends in Vlaanderen - <sup>3</sup> Werkbaarheidsmonitor 2019

een verwachtingspatroon over versnelde responstijd en grotere beschikbaarheid. Mogen slaat dan al snel om in moeten, zodat de totale werktijd toeneemt ten nadele van de privé-tijd en niet omgekeerd. Op het eind van het weekend of 's avond laat de e-mailstroom te lijf gaan, zorgt in eerste instantie voor minder stress en werkdruk de volgende dag. Een lege (de facto: minder volle) mailbox zorgt voor rust aan het begin van de dag. Al lijkt deze rust wel erg relatief omdat elke verstuurd e-mail in se een uitnodiging vormt tot het ontvangen een nieuwe e-mail.

Nog relatiever wordt het als de bereikbaarheid de nodige psychologische afstand tot het werk en aldus **recuperatiekansen verkleint**. Hoewel deze herstelnoed sterk individueel bepaald is, moet er wel degelijk aan voldaan worden. Gebeurt dit niet, dan daalt de capaciteit om om te gaan met werkdruk en ontstaat werkstress. Houdt deze stress te lang aan en wordt hij semi-permanent, dan begeven we ons op het trage, maar zekere pad naar complete uitputting.

Daarnaast induceert het gebruik van diverse digitale communicatietools ook zogenaamde **'technostress'**. Bij de invoering ervan moeten we ons de technologie eigen maken, we moeten de manier van communiceren aanpassen aan het medium en dit steeds sneller. Daarnaast wordt onze ergernis niet zelden gewekt door viruswaarschuwingen, vergeten paswoorden, dwingende updateverzoeken en – de hemel verhoede ons – niet (juist) opgeslagen bestanden.

Tenslotte lijkt permanent schakelen tussen mail, whatsapp, pop-up, pushbericht en Teams-chat, actueel geen talent meer, maar een basisvereiste voor elke breinwerker. Toch maakt onze breinstructuur dit absoluut onmogelijk. In plaats van tegelijk, handelen we de verschillende taken, mails, tweets, gesprekken en dossiers niet samen, maar successief af. Een paar minuutjes

hier, een kwartier daar. Het is vrij evident dat we al multitaskend en weinig uitgerust niet in staat zijn tot grote persoonlijke efficiëntie. Meer nog, eens de connectiviteit een bepaald niveau overschrijdt, neemt de emotionele uitputting, jobperformantie en persoonlijke efficiëntie snel en zeker af, toonde een interessante internationale studie onlangs aan.<sup>4</sup>

### Vinden we de oplossing in de wet?

Elke onderneming in de privésector met minstens 20 werknemers moet uiterlijk op 1 januari 2023 de praktische modaliteiten vastleggen van het recht om niet bereikbaar te zijn buiten de uurroosters. Dit geldt voor alle werknemers, ook zij die buiten de arbeidsduurregeling uit de Arbeidswet vallen, zoals leidinggevenden en telewerkers.<sup>5</sup>

Daarnaast moet de onderneming richtlijnen opstellen voor het gebruik van digitale hulpmiddelen, zodat rusttijden, verlof, privéleven en familielevens van de werknemers gewaarborgd blijven. Verder moeten vormings- en sensibiliseringsacties voor werknemers en leidinggevenden over verstandig gebruik van digitale hulpmiddelen en risico's van overmatige connectie georganiseerd worden. Formeel moet dit resulteren in een CAO of gewijzigd arbeidsreglement.

De administratie gaf, in overleg met de bevoegde minister, wel al te kennen dat de registratie van deze documenten pas gecontroleerd zal worden vanaf 1 april 2023, zodat de facto de verplichting tot neerlegging van de CAO of het bezorgen van een afschrift van het arbeidsreglement pas vervuld moet zijn tegen die datum.<sup>6</sup>

Een majeure rem op implementatie van de nieuwe regeling lijkt, naast de uitsluiting van kleine werkgevers, het ontbreken van een sanctie. Van zodra de regeling evenwel wordt opgenomen in een algemeen verbindend verklaarde CAO, kan de werkgever die er een inbreuk



op pleegt een sanctie van niveau 1 oplopen. Die bestaat uit een administratieve geldboete van 1 tot 100 EUR<sup>7</sup>, de laagste vorm van bestraffing. Niet meteen een stok om onwillige werkgevers mee te slaan dus. Die stok lag eerder evenwel al besloten in hetzelfde wetboek dat werkgever en leidinggevenden bestraft met een sanctie van niveau 3, een strafrechtelijke geldboete van 100 tot 1000 EUR, wanneer de psychosociale risico's in de onderneming niet worden aangepakt volgens de preventiehiërarchie. Leidt dit tot fysieke of psychische schade, dan riskeren werkgever en leidinggevenden bovendien sancties van niveau 4, zijnde gevangenisstraf en geldboetes tussen 2.400 en 24.000 EUR.

### Of moeten we toch op zoek in de onderneming?

Hoe meer digitale verbinding, hoe meer efficiëntie, lijkt soms nogal eens het devies van de onderneming. De individuele werknemer, bedolven onder mails, apps en berichten geeft dikwijls de voorkeur aan minder connectie. Al is het maar om meer dan de gemiddelde twaalf (!) minuten geconcentreerd aan één taak te kunnen werken. Hoewel deze collectieve en individuele visie ogenschijnlijk elkaars tegenpolen vormen, blijkt dit niet zo.

De efficiëntiewinst van digitale verbinding blijkt immers eindig. Meer nog, op een gegeven ogenblik leidt meer connectiviteit onherroepelijk tot minder efficiëntie<sup>8</sup>. Het komt er dus op aan om voldoende digitale verbinding mogelijk te maken,

◆ <sup>4</sup> Ren, S., Ju, J., Tang, G., en Chadee, D. Digital connectivity for work after hours: its curvilinear relationship with employee job performance. *Personnel Psychology*. 2022; 1-27  
<sup>5</sup> Wet van 3 oktober 2022 houdende diverse arbeidsbepalingen, B.S. 10 november 2022 - <sup>6</sup> <https://werk.belgie.be/nl/nieuws/drie-maanden-uitstel-de-praktijk-om-afspraken-te-maken-over-recht-op-deconnectie> - <sup>7</sup> Art. 189 Soc. SW. - <sup>8</sup> Ren, S., Ju, J., Tang, G., en Chadee, D. Digital connectivity for work after hours: its curvilinear relationship with employee job performance. *Personnel Psychology*. 2022; 1-27



maar ze tijdig in te perken, zowel op individueel niveau als collectief. Vooraleer de onderneming eigenhandig een deconnectiebeleid bij elkaar pent, toch een caveat. De grens waarop connectiviteit niet langer leidt tot verhoogde efficiëntie ligt voor elke werknemer anders. Waar de *integrator* het plezierig vindt om werk en privé in elkaar te laten overlopen, vindt de *segmentator* dit eerder vervelend. De eerste vindt niet kunnen connecteren enerverend terwijl de ander het omgekeerde ervaart. Een gedifferentieerde aanpak met een grootste gemene deler biedt derhalve de grootste succesgarantie.

De onderneming die welzijns- en efficiëntiewinst nastreeft staat dus voor een delicate evenwichtsoefening tussen individuele en collectieve belangen. Succesvolle acties zullen in elk geval moeten beginnen bij een kritisch onderzoek van de heersende bedrijfscultuur. Want als het werk nooit ophoudt door de toestroom van informatie en de vrijheid om te connecteren eerder als een verplichting wordt ervaren, zal een CAO of arbeidsreglement hier weinig aan veranderen. Hoe de leidinggevenden ermee omgaan des te meer.

Enkele grote lijnen vallen alvast te trekken.

### Stap 1: Bepaal wie wanneer bereikbaar moet zijn

Wat verwacht de onderneming tijdens periodes van ziekte, vakantie en andere afwezigheden, maar ook de vroege ochtend, de late avond en het weekend? En wat met de lunchpauze?

Om, zeker voor telewerkers, redelijke uren van bereikbaarheid te bepalen, kan het nuttig zijn om de normale team-uren of een '*working time corridor*' als basis te nemen. Bepaal verder ook de aard van de communicatie die gebruikt wordt voor vergaderingen, overleg, en het delen van informatie en koppel hieraan een responstijd, om zo te verhinderen dat pakweg een e-mail die nog net binnen de toegelaten *time corridor* wordt verzonden toch nog noopt tot het opstellen van een rapport tegen de volgende dag en dus buiten het timeframe valt.

### Stap 2: Regel de buiten-de-uren communicatie

Overweeg een e-mailpauze buiten de *working time corridor*. Maak eventueel gebruik van uitgestelde verzending van e-mails of een automatische handtekening die de niet-noodzakelijkheid van een onmiddellijk antwoord benadrukt. Denk na over communicatietools ingeval van crisis of noodgeval.

### Stap 3: Installeer een degelijk monitoringsysteem

Binnen de grenzen van de privacyregeling kan monitoring inzicht bieden in de redenen waarom er wordt overgewerkt. Dit kan gaan over gewerkte uren, waaronder ook begrepen de communicatie buiten de normale werkuren, de hoeveelheid verstuurd e-mails en aantal vergaderingen. De oorzaak kan zowel liggen bij inefficiënt persoonlijk timemanagement als overmatige werkdruk. Zorg voor collectieve opvolging en aanpak van de resultaten hiervan. Vermijd bij verhoogde connectiviteit op teamniveau de focus op één persoon, al is het maar uit privacyoverwegingen, maar pas minimaal op groepsniveau aan.

### Stap 4: Zorg voor een klachtenregeling

Werknemers moeten weten waar zij terecht kunnen als de deconnectie-afspraken niet worden nageleefd. Werk een procedure uit en communiceer over opvolging.

### Stap 5: Sensibiliseer!

De acties moeten gericht zijn naar alle geledingen van de organisatie, waarbij samenwerking primeert boven individualisering van problemen en verantwoordelijkheden. Voor leidinggevenden zal de nadruk moeten liggen op detectie van stresssignalen, leiderschapsstijl en evalueren van werkdruk. Voor de anderen zal persoonlijk timemanagement en responsabilisering over digitale verbinding eerder aangewezen zijn. Denk ook na over acties ten aanzien van klanten, leveranciers of andere derden.

### Stap 6: Neem flankerende maatregelen

Verbeter het werkproces tijdens de uren, zodat er minder nood tot digitale verbinding na de uren ontstaat. Zorg

voor taak- en rolduidelijkheid en pas de werkdruk aan door degelijke taakverdeling en organisatie en vermijd hyperspecialisatie bij één persoon.

### #wistjedatje

Het VBO heeft hierover op 15 december 2022 een studiedag georganiseerd. De slides, de opname en andere informatie kan bekomen worden op de website van [beswic](#).

▲ n.v.d.r.

### De baas als voorbeeld

Deconnectie binnen de onderneming snel in een model gieten kan, maar zal weinig of niets veranderen aan de efficiëntie- en welzijns-winst van alle actoren binnen de onderneming. De verantwoordelijkheid om op tijd en stond af te schakelen louter bij de individuele werknemers leggen evenmin. Als de ondernemingscultuur connectiviteit stimuleert en onderlinge competitiviteit een beloningscultuur creëert voor wie het langst en meest bereikbaar blijft, zal een individuele timemanagementcursus weinig zoden aan de dijk zetten.

Dialogo opent alvast de deur naar verandering die zich zowel moet manifesteren op individueel als op collectief niveau. Trap evenwel niet in de valse tegenstellingsval tussen individu en collectiviteit. Het ondernemingsdoel kan enkel bereikt worden als collectiviteit, niet door elk individu apart. Waar ligt anders de meerwaarde van samenwerken? *Samen werken* loont evenwel simpelweg soms meer met minder digitale verbinding.

Tussen droom en daad staan evenwel wetten in de weg en praktische bezwaren. De wet ruimde intussen baan. Nu de weerstand tegen verandering nog. Pas wanneer de leidinggevenden deze laten varen en ten volle overtuigd raken van het nut, desgevallend via deconnectietargets als KPI, zullen zij het voorbeeld geven en zo het ondernemingsschip een nieuwe richting geven. Inderdaad, *leading by example*, nog maar eens. ♦