

Telewerk in 50 vragen



Gewestelijke benchmark en
benchmark buiten het gewest

LAMGHARI Younous
MAKUANGA Jean-Yves

Inhoudsopgave

Inleiding.....	3
Reglementering.....	4
1. Welke wetteksten omkaderen telewerk op uw bevoegdheidsniveau?.....	4
2. Zijn er verschillende wetgevende bepalingen voor contractuele en statutaire medewerkers?	5
3. Welke perimeter omvat deze wettekst? (wat met ION's, parastatale instellingen)	5
4. Sinds wanneer is telewerk ingevoerd op uw bevoegdheidsniveau?	5
5. Is het principe van 'anytime-anywhere' werken van toepassing binnen uw bevoegdheidsniveau? Zo ja, op welke wettelijke basis?	5
6. Welke mogelijkheden voor financiële tussenkomst zijn er? Bedragen vrijgesteld van sociale en fiscale lasten ..	6
Budgettaire aspecten	6
7. Wat zijn uw investeringen op het vlak van telewerk?.....	6
8. Hoeveel bedraagt de rechtstreekse financiële tussenkomst per medewerker in het kader van telewerk?	6
9. Beschikt u over een financiële raming van het bedrag geïnvesteerd in materiaal per medewerker en/of per telewerkende medewerker?.....	7
10. Ging er een daling van de gebruikte gebouwoppervlakte gepaard met de invoering van telewerk binnen uw organisatie/bevoegdheidsniveau?	7
Materiële aspecten	7
11. Wanneer hebt u het telewerk materiaal verstrekt? Vóór en/of tijdens de lockdown?	7
12. Welk materiaal beveelt u uw medewerkers aan (zonder dit zelf ter beschikking te stellen)?	8
13. Indien er nog geen materiaal geleverd werd, bent u dan van plan om de volgende maanden materiaal te verstrekken?.....	8
14. Beschikten de medewerkers over de vereiste informaticatools om vanop afstand te werken (VPN, telefonie)? ..	8
Aspecten in verband met welzijn	9
15. Verplaatsen de welzijnsactoren binnen de organisatie (preventieadviseur IDPBW, maatschappelijk werker ...) zich naar de woning van de medewerkers in het kader van telewerk?	9
16. Hebt u elementen vastgesteld die een impact hebben op het welzijn van medewerkers die telewerkten vóór de lockdown (positieve of negatieve impact)? Zo ja, welke?	9
17. Hebt u elementen vastgesteld die een impact hebben gehad op het welzijn van de medewerkers die telewerkten tijdens de lockdownperiode?	10
18. Kunt u goede praktijken delen over acties die u hebt doorgevoerd?.....	10
19. Welke acties of aanpassingen hebt u gepland of verwacht u te plannen om het belang van de sociale verbondenheid te benadrukken wanneer een deel van de taken structureel via telewerk wordt uitgevoerd?.....	11
Organisatorische aspecten.....	12
20. Hoe meet u het bereiken van doelstellingen door uw teams/medewerkers?.....	12
21. Hoe gebeurde de supervisie van de teams tijdens de lockdownperiode?	12
22. Over welk controlesysteem voor het werk beschikt u?.....	12
23. Gebruikt u een specifiek evaluatiesysteem voor telewerk?	12
24. Stelt u satellietkantoren ter beschikking van uw medewerkers?	12
Aspecten 'communicatie'.....	13
25. Communicatie rond telewerk vóór de lockdown	13
26. Communicatie rond telewerk tijdens de lockdown	13

27. Waren er vóór de lockdown communicatietools beschikbaar die geschikt waren voor telewerk tussen leidinggevend en hun medewerkers en tussen medewerkers onderling?	14
28. Tijdens de lockdown: was er een verandering op het vlak van communicatietools?	14
29. Was er een verandering in de frequentie en manieren van communicatie tussen de verschillende hiërarchische niveaus? En zo ja, was die verandering dan institutioneel?	14
30. Na de lockdown: gaat u campagnes invoeren om telewerk aan te moedigen?	15
31. Na de lockdown: zal u kiezen voor andere communicatietools of de bestaande tools versterken?	15
Culturele aspecten.....	16
32. Voor de lockdown: was er onder de managers belangstelling voor telewerk, weerstand of eerder een neutrale attitude?	16
33. Heeft verplicht telewerken de perceptie van de managers over telewerk veranderd?.....	16
34. Voor de lockdown: was er onder het personeel belangstelling voor telewerk, weerstand of eerder een neutrale attitude?	17
35. Heeft verplicht telewerk de perceptie van de medewerkers over telewerk beïnvloed?	18
36. Voor de lockdown: was er bij de vakorganisaties enthousiasme voor telewerk, weerstand of eerder een neutrale attitude?	19
37. Is de invoering van telewerk (voor de lockdown) voorafgegaan door een denkoefening over de impact op de werkrelaties? (Punt besproken op de directieraad, opleiding, enquête of andere?).....	19
38. Was er tijdens de invoering van telewerk (vóór de lockdown) begeleiding voor medewerkers met het oog op telewerk (hun behoeften, aangepaste communicatietools enz.)?	19
39. Ging de invoering van verplicht telewerk tijdens de lockdown gepaard met een denkoefening over de impact op de werkrelaties, het management enz.? (punt besproken in de directieraad, vergaderingen van managers, enquête, via webinars of andere).....	20
40. Hebt u gegevens waarmee u kunt meten of er een verschil is in de aanwending van telewerk (aantal dagen, andere) naargelang leeftijd, geslacht, niveau, sector enz.? (pre- en post-COVID).....	20
41. Scheiding werk/privéleven: hebt u bepaalde goede praktijken ingevoerd tijdens de lockdownperiode?.....	20
42. Vóór de lockdown: had u uw organisatie al uitgedacht rond een structurele norm van 2-3 dagen per week telewerk?.....	21
43. Na de lockdown en de crisis: bent u van plan meerdere dagen per week structureel telewerk op te nemen als norm en uw organisatie aan te passen aan deze nieuwe norm?	21
Monitoringaspecten	23
44. Heb u een monitoring- en rapporteringstool geïmplementeerd met betrekking tot telewerk?	23
45. Wat zijn de belangrijkste geleerde lessen?	24
46. Hebt u enquêtes verricht over telewerk?	24
Aspecten in verband met de mobiliteit	25
47. Vóór de lockdown: beschikt u over informatie omtrent de vervoerswijze van uw medewerkers?	25
48. Hebt u een rechtstreekse impact gemeten met de invoering van telewerk?	25
49. Beschikt u sinds de lockdown over informatie omtrent de vervoerswijze van uw medewerkers?	25
50. Hebt u informatie over de vervoerswijzen die uw medewerkers verwachten te gebruiken na de lockdown?....	26

Inleiding

talent.brussels heeft de opdracht gekregen om een stand van zaken op te maken inzake de telewerkpraktijk in de gewestelijke instellingen. Deze stand van zaken bestaat uit twee luiken: een benchmark gericht op de organisaties op gewestelijk niveau en op het niveau buiten het gewest en een online enquête bij de ambtenaren.

In de online enquête wordt onderzocht hoe de medewerk(st)ers telewerk ervaren en welke veranderingen deze praktijk heeft teweeggebracht in verband met 7 aspecten:

- Fysieke omgevingsfactoren op de werkplek
- Technologische omgeving
- Organisatorische omgeving
- Culturele omgeving (organisatiecultuur)
- Aspecten in verband met communicatie
- Aspecten in verband met welzijn
- Aspecten in verband met mobiliteit

De benchmark onderzoekt hoe de organisaties deze aspecten voor en tijdens de lockdown hebben beheerd (of net niet hebben beheerd) en wat hun eventuele plannen zijn voor het postcoronatijdperk. Deze benchmark werd uitgevoerd bij 20 gewestelijke overheidsinstellingen (waaronder de SPFB en IrisCare) en 6 organisaties buiten het gewest.

Op gewestelijk niveau hebben de volgende instellingen de vragenlijst beantwoord:

BRUGEL	GOB
DBDMH	Leefmilieu Brussel
BGHM	ESRBHG
talent.brussels	Haven van Brussel
Actiris	Brussel Fiscaliteit
parking.brussels	perspective.brussels
CIBG	visit.brussels
Iristeam	SPFB (Cocof)
BMWV	IrisCare
Innoviris	hub.brussels

Op het niveau buiten het gewest hebben we input verzameld van 6 organisaties:

Nationale Bank van België (NBB)	FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie
Service Public de Wallonie	VGC
Rekenhof	FOD Financiën

In deze nota worden de resultaten van deze benchmark voorgesteld. Als inleiding wordt een kort overzicht van de regelgeving gegeven.

Reglementering

In de instellingen van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest wordt telewerk geregeld door het besluit van 26 januari 2017 betreffende telewerk, dat het decreet van 3 mei 2012 heeft opgeheven. Dit besluit is van toepassing op statutaire en contractuele personeelsleden:

- 1° van de diensten van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering (wijzigingsbesluit van 13 juli 2017);
- 2° van de instanties die vermeld zijn in artikel 2 van het besluit van 27 maart 2014 houdende het administratief statuut en de bezoldigingsregeling van de ambtenaren van de instellingen van openbaar nut van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest¹;
- 3° van het Gewestelijk Agentschap voor Netheid;
- 4° van de Economische en Sociale Raad van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest;
- 5° van het DBDMH, het administratief en het operationeel personeel;
- 6° van Brussel Preventie en Veiligheid;
- 7° van Brussel Gas en Elektriciteit – BRUGEL.

Dit besluit bepaalt:

- *de procedure en de behandeling van het verzoek om te telewerken*, met inbegrip van de telewerkvoorwaarden²;
- *de organisatorische aspecten van het telewerk*;
- *de duur en de beëindiging van de telewerkovereenkomst*;
- *overgangs-, opheffings- en slotbepalingen*.

Aangezien deze bepalingen gelden voor alle gewestelijke instellingen die onder het toepassingsgebied van dit besluit vallen, zullen we in het vervolg van dit hoofdstuk de situatie op het niveau van de organisaties buiten het gewest onderzoeken.

1. Welke wetteksten omkaderen telewerk op uw bevoegdheidsniveau?

Voor de organisaties buiten het gewest wordt het telewerk geregeld door de besluiten met betrekking tot de federale en gewestelijke overheidsdiensten, door de collectieve overeenkomst voor de NBB, terwijl het Rekenhof zich baseert op de reglementering inzake arbeidsongevallen en veiligheid en preventie op het werk:

Nationale Bank van België	Collectieve arbeidsovereenkomst die telewerk regelt voor alle ondernemingen in België, geen bijzondere overeenkomsten binnen de organisatie van de NBB.
Service Public de Wallonie	Besluit van de Waalse regering van 05.12.2019 (het vorige besluit uit 2011 is opgeheven).
Rekenhof	Het telewerk wordt georganiseerd door een interne dienstorder, met inachtneming van de reglementering inzake arbeidsongevallen en veiligheid en preventie op het werk.
FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie	Koninklijk besluit van 22.11.2006 betreffende het telewerk in de federale overheidsdienst, gewijzigd bij koninklijk besluit van 07.10.2011. Het KB van 09.03.2017 tot wijziging van diverse bepalingen rond flexwerk in de openbare sector breidt het huidige stelsel van 'telewerk' uit tot het stelsel voor het werken in satellietkantoren. + Bijlage bij het huishoudelijk reglement.
VGC	Regeling van de rechtspositie van de VGC.
FOD Financiën	Wetgeving betreffende het telewerk in het openbaar ambt (KB 22.11.2006) en interne omzendbrief.

De Nationale Bank van België is dus onderworpen aan de reglementering die van kracht is in de privésector, namelijk:

¹ ION van het type A en B.

² In het bijzonder wordt gesteld dat werk dat buiten de bedrijfsgebouwen van de werkgever wordt verricht, maar niet bij de mobiele werknemer thuis, niet onder het toepassingsgebied van dit besluit valt, en dat een telewerker die voltijds werkt, niet meer dan 3 dagen per week aan telewerk mag doen.

- de collectieve arbeidsovereenkomst nr. 85 van 09.11.2005 betreffende telewerk, gewijzigd bij cao nr. 85bis van 27.02.2008;
- de wet van 20.07.2006 houdende diverse bepalingen (wijziging van de wet van 03.07.1978);
- artikel 58 van de wet van 06.05.2009 houdende diverse bepalingen (wijziging van de wet van 10 april 1971 betreffende de arbeidsongevallen);
- de wet van 21.12.2018 houdende diverse bepalingen op sociaal vlak (wijziging van de wet van 10.04.1971 betreffende de arbeidsongevallen);
- de wet van 05.03.2017 betreffende werkbaar en wendbaar werk (occasioneel telewerk).

2. Zijn er verschillende wetgevende bepalingen voor contractuele en statutaire medewerkers?

In geen van de 6 organisaties zijn er verschillende wetgevende bepalingen voor contractuele en statutaire medewerkers.

3. Welke perimeter omvat deze wettekst? (wat met ION's, parastatale instellingen)

Op federaal niveau bestrijkt het koninklijk besluit van 22.11.2006 betreffende het telewerk in het federaal administratief openbaar ambt, gewijzigd respectievelijk door de KB's van 2011 en 2017 tot wijziging van diverse bepalingen betreffende het flexwerken in de overheidssector, het hele federale openbaar ambt. Op Waals niveau is het besluit van de Waalse Regering van 05.12.2019 betreffende telewerk, dat het besluit van 2011 opheft, van toepassing op de SPW en de gewestelijke ION's.

4. Sinds wanneer is telewerk ingevoerd op uw bevoegdheidsniveau?

Naam van de instelling	Datum waarop telewerk van kracht werd
Nationale Bank van België	2014
Service Public de Wallonie	2011
Rekenhof	2005
FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie	In oktober 2009 begon deze FOD met telewerk via een proefproject waarbij ongeveer 45 telewerkers van verschillende FOD-directies betrokken waren. In maart 2010 is het proefproject geëvalueerd en de positieve resultaten hebben geleid tot een eerste uitbreiding van het telewerk.
Vlaamse Gemeenschapscommissie	2011
FOD Financiën	2012

Ter indicatie: op het niveau van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest is telewerk sinds 2014 ingevoerd bij de GOB, nog voordat het besluit van 26.01.2017 betreffende telewerk werd toegepast.

5. Is het principe van 'anytime-anywhere' werken van toepassing binnen uw bevoegdheidsniveau? Zo ja, op welke wettelijke basis?

Dit principe is in geen enkele van de organisaties die de enquête hebben beantwoord, van toepassing.

6. Welke mogelijkheden voor financiële tussenkomst zijn er? Bedragen vrijgesteld van sociale en fiscale lasten

Naam van de instelling/onderneming	Mogelijkheden voor financiële tegemoetkoming
Nationale Bank van België	De werkgever betaalt 100% van het internet thuis + de smartphonekosten en komt tussen voor het abonnement a rato van € 10/maand
Service Public de Wallonie (SPW)	€ 20/maand
Rekenhof	Geen
FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie	€ 20/maand (forfaitaire vergoeding vastgelegd in artikel 96 van het KB van 13.07.2017)
VGC	Geen
FOD Financiën	€ 1 per dag telewerk en sinds de coronacrisis € 20/maand

Besluit

De invoering van een regelgevend kader voor telewerk binnen de instellingen van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest is vrij recent in vergelijking met de andere bevoegdheidsniveaus. Het is wel zo dat enkel een grondige juridische analyse een vergelijking van de verschillende wetteksten mogelijk maakt, maar dat neemt niet weg dat deze late implementatie gevolgen kan hebben voor het maturiteitsniveau van de organisaties en het management met betrekking tot telewerk als organisatiewijze van werken op afstand. Dit zullen we in de volgende onderdelen onderzoeken, voor zover we hierover informatie konden verzamelen.

Budgettaire aspecten

7. Wat zijn uw investeringen op het vlak van telewerk?

De meeste gewestelijke instellingen hebben geïnvesteerd in materiaal dat ze ter beschikking stellen van hun medewerkers. De laptop is dan wel een minimum en wordt verstrekt bij de indiensttreding, maar de rest van het materiaal verschilt van instelling tot instelling. Het kan gaan om een mobiele telefoon met een abonnement, of om materiaal zoals een muis, een headset enz.

De lockdown heeft de levering van extra materiaal in verschillende instellingen aangemoedigd. Het gaat doorgaans om een toetsenbord, een muis, een headset en een tweede scherm. Er zijn daarentegen geen aanwijzingen voor andere investeringen die inherent zijn aan telefonische communicatie. Desalniettemin zijn veel technische maatregelen op het vlak van telefonie functioneel.

De investeringen zijn niet gecijferd.

Brussel Fiscaliteit stelt elke werknemer bij aankomst een telewerkpakket ter beschikking (docking station, extra scherm, toetsenbord, muis, rugzak).
--

Wat de organisaties buiten het gewest betreft, biedt de Nationale Bank van België, naast de hierboven vermelde basiselementen, haar medewerkers een 100% betaald internetabonnement aan. Het Rekenhof verstrekt ook een printer.

8. Hoeveel bedraagt de rechtstreekse financiële tussenkomst per medewerker in het kader van telewerk?

De helft van de gewestelijke instellingen verstrekt geen telewerkvergoeding aan hun werknemers. In de instellingen waar in een financiële tussenkomst is voorzien, bedraagt die meestal € 20 per werknemer.

Bij Brugel is het bedrag € 35, terwijl visit.brussels heeft gekozen voor een maandelijkse vergoeding voor elke dag dat er wordt getelewerkt (€ 3/dag). Dit was ook het geval bij de FOD Financiën (€ 1/dag) vóór de lockdown, tegenover € 20/maand (zoals bij de SPW en de FOD Economie) sinds de lockdown.

9. Beschikt u over een financiële raming van het bedrag geïnvesteerd in materiaal per medewerker en/of per telewerkende medewerker?

Gemiddelde bedragen:

- Pc: € 1200
- Scherm, toetsenbord, muis, headset, USB-hub, docking, ergonomische rugzak met diefstalbeveiliging: € 800
- IT-diensten (software, onderhoud ...): € 40

Dus € 2400 per medewerker, als de laptop wordt meegeteld.

10. Ging er een daling van de gebruikte gebouwoppervlakte gepaard met de invoering van telewerk binnen uw organisatie/bevoegdheidsniveau?

Niet voor alle gewestelijke instellingen, behalve voor het CIBG, dat een daling van 40% vermeldt. (Dit moet verder worden onderzocht.)

De VGC geeft dan weer een vermindering van de oppervlakte met 20% aan. De FOD Financiën heeft ook een vermindering van de gebruikte gebouwoppervlakte vastgesteld, maar kan die nog niet kwantificeren (in testfase). De NBB geeft ook aan dat het gebruik van telewerk in haar instelling een verhuizing naar één gebouw mogelijk maakt, in plaats van de huidige drie.

Besluit

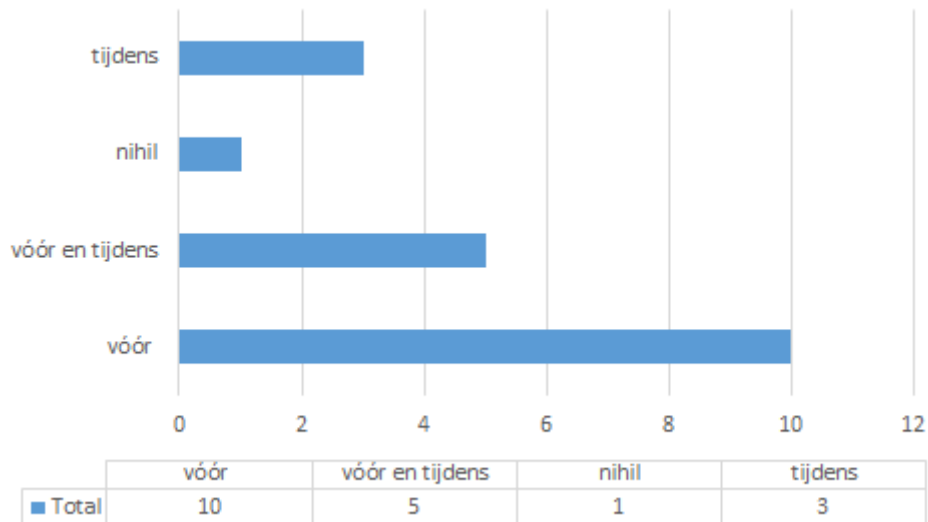
Hoewel de meeste gewestelijke instellingen hebben geïnvesteerd in materiaal dat voor en tijdens de lockdown ter beschikking van hun personeel is gesteld, stellen we vast dat er tussen de instellingen een discrepantie bestaat op het vlak van het verstrekte materiaal. Er is ook een relatieve discrepantie in de bedragen van de vergoedingen die aan de medewerkers worden toegekend tussen de instellingen die vergoedingen bieden (hoewel € 20/maand de norm lijkt te zijn), terwijl de helft van de gewestelijke instellingen helemaal geen vergoedingen toekent. Dit roept de vraag op naar de harmonisatie van de investeringen op het vlak van materiaal en vergoedingen.

Aan de hand van de door ons verzamelde gegevens konden we niet vaststellen of de kosten die gepaard gaan met telewerk, hetzij in termen van materiaal, hetzij in termen van vergoedingen, werden gecompenseerd door een vermindering van de gebruikte vloeroppervlakte binnen de gebouwen. Dit moet dus verder worden onderzocht.

Materiële aspecten

11. Wanneer hebt u het telewerkmateriaal verstrekt? Vóór en/of tijdens de lockdown?

De meeste gewestelijke instellingen hebben hun ambtenaren ofwel vóór de lockdown, ofwel vóór en tijdens de lockdown volledig van materiaal voorzien.



De zes organisaties buiten het gewest hebben hun ambtenaren vóór de lockdown voorzien van het nodige telewerkmateriaal.

12. Welk materiaal beveelt u uw medewerkers aan (zonder dit zelf ter beschikking te stellen)?

In het algemeen bevelen de instellingen een passende werkruimte en een geschikte stoel aan.

talent.brussels geeft ook ergonomisch advies voor de correcte installatie van hun telewerkplek:
 * Zet de laptop op een stapel boeken op ooghoogte en gebruik een extern toetsenbord (niet meegeleverd).
 * Zit rechtop op een stoel, telewerk niet in de sofa.
 * Creëer zo mogelijk een ruimte die bestemd is voor telewerk om zo een ruimtelijke scheiding te maken tussen het privé- en het professionele leven (wanden enz., niet meegeleverd).

13. Indien er nog geen materiaal geleverd werd, bent u dan van plan om de volgende maanden materiaal te verstrekken?

De meeste gewestelijke instellingen hebben het gevoel dat ze het nodige materiaal hebben geleverd om hun medewerkers in passende omstandigheden thuis te laten werken.

Toch wordt in sommige instellingen de mogelijkheid onderzocht om hun een bureau en een ergonomische stoel aan te bieden, evenals een (online of persoonlijke) afspraak met een ergonomoom om hun werkplek thuis te analyseren en te optimaliseren.

De organisaties buiten het gewest gaven allemaal een bevestigend antwoord. De mogelijkheid om extra materiaal aan te bieden dat de kwaliteit van het telewerk (zowel individueel als collectief) kan verbeteren, wordt inderdaad onderzocht.

14. Beschikten de medewerkers over de vereiste informaticatools om vanop afstand te werken (VPN, telefonie)?

Alleen de BDBMH en de ESR hebben ontkennend geantwoord. De andere gewestelijke instellingen en de organisaties buiten het gewest beschikten vóór de lockdown over de nodige IT-tools. Sommige moesten zich wel nog aanpassen aan bepaalde situaties tijdens de lockdown (nieuwe telewerkers = meer licenties, meer technische ondersteuning op afstand, terbeschikkingstelling van nieuwe functies zoals MS Teams ...).

Besluit

Hoewel de meeste gewestelijke instellingen van mening zijn dat zij hun personeel van het nodige materiaal hebben voorzien, gaat het hier voornamelijk om computerapparatuur. Verschillende instellingen bestuderen de mogelijkheid om ergonomisch materiaal (stoel, bureau) ter beschikking te stellen. In afwachting blijft dit hangen in het stadium van de aanbeveling. Eén organisatie geeft aan dat zij wacht op een beslissing van de BHR met betrekking tot een grotere tussenkomst in de kosten van de uitrusting voor telewerkers.

Aspecten in verband met welzijn

15. Verplaatsen de welzijnsactoren binnen de organisatie (preventieadviseur IDPBW, maatschappelijk werker ...) zich naar de woning van de medewerkers in het kader van telewerk?

Ook al bestaat deze mogelijkheid (ofwel op verzoek van de medewerker, ofwel op initiatief van de IDPBW?), toch werd die in geen enkele onderzochte instelling in praktijk omgezet.

Iriscare informeert de medewerkers regelmatig over dit onderwerp via het intranet, in de hoop een eerste aanvraag van een medewerker uit te lokken.

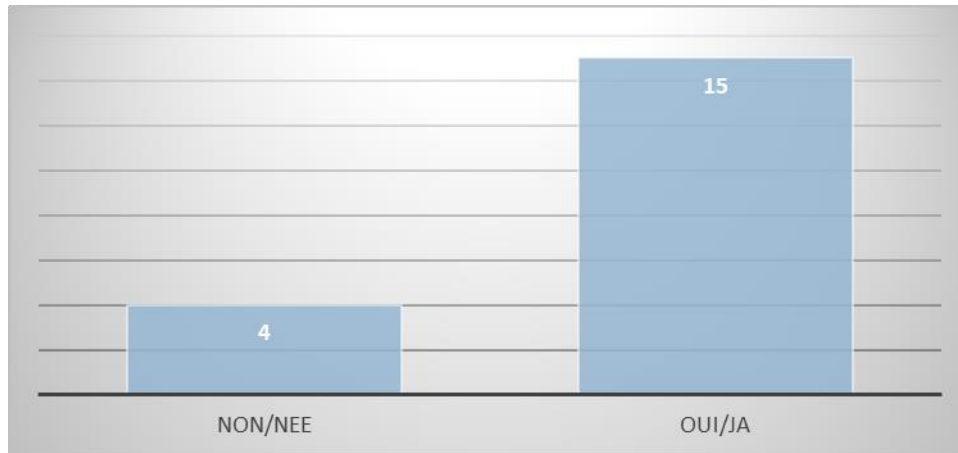
16. Hebt u elementen vastgesteld die een impact hebben op het welzijn van medewerkers die telewerkten vóór de lockdown (positieve of negatieve impact)? Zo ja, welke?

- Wat het positieve effect betreft, vermelden de instellingen de volgende aspecten:
 - productiviteitswinst;
 - vermindering van de reistijd;
 - betere concentratie voor specifieke taken;
 - betere balans tussen werk en privé voor de telewerkers;
 - versterking van de motivatie van de werknemers dankzij deze flexibiliteit op het vlak van de organisatie van hun werk;
 - grotere aantrekkingskracht van de job;
 - vermindering van de milieu-impact;
 - digitalisering van procedures en dematerialisatie van de dossiers;
 - gezondere werknemers (minder vermoeidheid, stress ...).

Wat dit laatste punt betreft, stelt de FOD Financiën duidelijk een daling vast van de afwezigheden wegens kortstondige ziekte.

- Wat het negatieve effect betreft:
 - Het hoofdpunt is inherent verbonden aan het sociale aspect van het werk (formele of informele contacten met collega's).
 - De fysieke omstandigheden van telewerk die een optimaal thuiswerk verhinderen: problemen met de apparatuur (onderbroken verbinding ...), problemen met de werkruimte (ergonomie ...), individuele pijnpunten (buurtlawaai, werkzaamheden ...).

17. Hebt u elementen vastgesteld die een impact hebben gehad op het welzijn van de medewerkers die telewerkten tijdens de lockdownperiode?



Tijdens de lockdownperiode moesten de werknemers de continuïteit van het werk onder bijzondere leefomstandigheden waarborgen. Hoewel elke situatie anders is en er een evolutie is in de tijd (begin van de lockdown versus latere lockdownperiode), kunnen we de volgende negatieve trends identificeren:

- Sociaal isolement door het ontbreken van gezellige momenten (bv. aan het koffieapparaat) en de moeilijkheid om de samenwerking in de loop van de tijd in stand te houden. De afname van de informele contacten heeft het samenhangingsgevoel verminderd.
- Toegenomen druk door de noodzaak om te jongleren tussen de werkdruk die voor sommige ambtenaren is toegenomen en de kinderen die afstandsonderwijs volgen. Hierdoor is het onmogelijk om een werkritme te vinden en bovendien neemt het aantal gewerkte uren toe omdat er voortdurend wordt gewerkt, ook 's avonds.
- De breuk met de hiërarchische lijn die inherent is aan een gebrek aan duidelijkheid in de doelstellingen en de opvolging ervan. Bijgevolg organisatorische moeilijkheden.
- Lichamelijke problemen zoals gezichtsvermogen (afstand ogen/scherf) of rugproblemen.
- Gezien de zorgwekkende gezondheidssituatie werd het werk uitgevoerd onder omstandigheden van intense stress.
- De nood aan begeleiding van bepaalde medewerkers en de werkdruk die dit met zich meebrengt voor het management.
- Tools/praktijken die onvoldoende/slecht zijn aangepast aan collaboratief werk (overdaad aan e-mails enz.).
- De moeilijkheid om nieuwe collega's op afstand te integreren in het team.
- De kosten van telewerk voor de medewerkers.

We merken ook op dat niet alle activiteiten zich lenen voor telewerk, ook niet wanneer dit moest worden opgelegd. Sommige medewerkers wisten niet goed wat ze precies moesten doen.

Positief is dat sommige mensen zeggen dat vergaderingen met behulp van IT-tools productiever zijn. Er wordt ook melding gemaakt van een grotere autonomie voor sommige medewerkers en een gemakkelijkere aansluiting bij een resultaatgerichte cultuur.

18. Kunt u goede praktijken delen over acties die u hebt doorgevoerd?

Vanuit ergonomisch oogpunt heeft de ESR zijn medewerkers de mogelijkheid geboden om kantoormateriaal dat nodig is voor hun welzijn (ergonomische stoel, werklamp enz.) te ontlenen.

Vanuit relationeel oogpunt springen bepaalde praktijken in het oog:

- ✓ Bij Brugel hebben de teamleiders wekelijks contact met de teamleden om het mentale welzijn van iedereen in de gaten te houden.
- ✓ Bij de BGHM neemt de HR-directie contact op met willekeurig gekozen werknemers en met specifieke werknemers om hun te vragen hoe zij met de situatie omgaan. De directeurs-generaal geven om de twee weken een onlinepresentatie over de situatie binnen de BGHM en de medewerkers kunnen ook rechtstreeks vragen stellen. De BGHM is ook gestart met een steunprogramma voor werknemers dat alle werknemers 24 uur per dag toegang geeft tot psychologische ondersteuning: <https://www.workplaceoptions.com/>.
- ✓ Bij talent.brussels stuurde de interne communicatiedienst alle medewerkers +/- twee keer per week een bericht met informatie over de lockdown- en telewerksituatie: verspreiding van regeringsbeslissingen, de toepassing ervan, advies over goed telewerk, beheer van de relatie met de kinderen thuis, informatie over ouderschapsverlof, advies aan de hiërarchie over het organiseren van regelmatige teamvergaderingen en één-op-één-vergaderingen, het organiseren van virtuele coffee corners voor informele open gesprekken. Andere instellingen hebben in die zin gecommuniceerd via hun intranet en initiatieven om informele contacten tussen collega's te onderhouden zagen het licht (quiz, bakkerswedstrijd enz.).
- ✓ Op het intranet van de FOD Financiën was er sport@home, waar sportieve activiteiten aan de ambtenaren werden aangeboden.
- ✓ Actiris heeft voor specifieke profielen een zomerschool voor managers georganiseerd om hun, via online seminars, specifieke tools voor management op afstand aan te reiken.

19. Welke acties of aanpassingen hebt u gepland of verwacht u te plannen om het belang van de sociale verbondenheid te benadrukken wanneer een deel van de taken structureel via telewerk wordt uitgevoerd?

In het merendeel van de instellingen is er een denkoefening aan de gang. In de instellingen waar die denkoefening al goed gevorderd is, stellen we onder meer het volgende vast:

- ✓ talent.brussels plant de formalisering van management aan de hand van doelstellingen. talent.brussels is ook van plan om te zorgen voor een gemengd takenpakket. Een ambtenaar moet immers ook taken toevertrouwd krijgen die hij of zij in samenwerking met andere ambtenaren moet uitvoeren om momenten van interactie/uitwisseling te krijgen, met name tijdens de uren waarop hij of zij op kantoor aanwezig is. Het kantoor zou eerder moeten worden opgevat als een ruimte voor samenwerking en uitwisseling, terwijl telewerk vooral gericht zou moeten zijn op taken die een hoge concentratiegraad vereisen.
- ✓ De NBB denkt ook in die richting. Naar kantoor komen zou een gelegenheid moeten worden om collega's te ontmoeten, om te brainstormen.
- ✓ Actiris en Brussel Fiscaliteit benadrukken de creatie van een platform dat volledig gewijd is aan het creëren van informele momenten (evenement, Facebook live ...). Daarnaast zijn er evenementen voor de managers, zoals bij de SPW.

Besluit

Terwijl zij voor de lockdown occasioneel telewerkten, of structureel gedurende één of twee dagen per week, moesten de ambtenaren van de gewestelijke instellingen, net als die instellingen zelf, zich snel aanpassen aan een ongekende situatie van thuiswerken in een lockdownsituatie, en dit samen met hun gezinsleden. De positieve of negatieve elementen van welzijn die naar voren komen, moeten daarom zorgvuldig worden overwogen in de context van een postcoronatijdperk, waar telewerk naar verwachting duurzaam zal zijn, zonder dat het gedwongen of voltijds wordt uitgevoerd.

Hoewel alleen al de enquête onder de gewestelijke ambtenaren het mogelijk maakt om op basis van de ervaring van de ambtenaren zelf trends - met betrekking tot de genoemde elementen op welzijnsvlak - vast te stellen, stelt deze benchmark ons toch in staat om vast te stellen dat de instellingen zich bewust zijn van de aandachtspunten met betrekking tot het welzijn van hun medewerk(st)ers, dat ze erin slagen om die te benoemen en dat ze oplossingen hebben geïmplementeerd of bezig zijn met een denkoefening, met name over de manier waarop de sociale relaties kunnen worden onderhouden. Als

fysieke afstand het sleutelwoord is van de coronaperiode, lijkt sociale nabijheid een onvermijdelijk element te zijn voor het succes van telewerk. Dat is meteen één de belangrijkste lessen die we kunnen trekken uit de gezondheidscrisis.

Medio maart 2020 hebben we een situatie van onverwacht, gedwongen, voltijds telewerk meegemaakt. In een situatie van telewerk in het postcoronatijdperk, waar dat telewerk voorbereid, gekozen en deeltijds is, bestaat de uitdaging er in feite in om voort te bouwen op de positieve effecten en corrigerend te werken aan de negatieve elementen.

Een van de aandachtspunten heeft betrekking op de welzijnsactoren die geen enkele ambtenaar thuis zouden hebben bezocht.

Organisatorische aspecten

20.Hoe meet u het bereiken van doelstellingen door uw teams/medewerkers?

In het algemeen wordt telewerk gekoppeld aan management door middel van doelstellingen (Management by Objectives) dat afhankelijk is van de teamleiders en dit volgens de bestaande structuur van elke instelling. De evaluatie is ook afhankelijk van de aard van het te evalueren werk (al dan niet routinematige taken), los van de werknemer. De praktische regelingen variëren.

Het Rekenhof benadrukt de invoering van een projectmatige, resultaatgerichte managementaanpak.

Bij de FOD Financiën worden dankzij de evaluatiecycli (Crescendo) aan het begin van de cyclus doelstellingen (SMART) gedefinieerd, evenals indicatoren en deadlines. De hiërarchische of functionele meerdere gaat vervolgens na of de doelstellingen zijn bereikt.

In bepaalde gewestelijke organisaties en organisaties buiten het gewest worden KPI's gebruikt.

21.Hoe gebeurde de supervisie van de teams tijdens de lockdownperiode?

Het toezicht wordt op dezelfde manier uitgevoerd als onder normale omstandigheden (maar dan op afstand). We merken wel dat de frequentie van de teamvergaderingen en de daaruit voortvloeiende feedback zijn toegenomen.

22.Over welk controlesysteem voor het werk beschikt u?

Bij de meeste instellingen komt de rechtstreekse controle toe aan de hiërarchische lijn, na een duidelijke overeenkomst met de telewerker over de te bereiken resultaten en de evaluatiemethode betreffende de voortgang van de taken en resultaten (bv.: follow-upvergaderingen).

Meer specifiek gebeurt bij de SER en bij perspective.brussels de controle voor bepaalde taken door middel van timesheets/to-dolijsten die wekelijks of dagelijks worden ingevuld.

23.Gebruikt u een specifiek evaluatiesysteem voor telewerk?

De Cocof en parking.brussels geven aan dat er een specifieke evaluatie voor telewerk wordt uitgewerkt. De andere instellingen antwoorden ontkennend of helemaal niet. Bovendien heeft geen van de instellingen een virtuele prikklok ingevoerd.

24.Stelt u satellietkantoren ter beschikking van uw medewerkers?

Deze mogelijkheid wordt in geen van de gewestelijke instellingen aan de ambtenaren aangeboden.

De FOD Financiën en de FOD Economie stellen satellietkantoren ter beschikking voor hun agenten. Deze kantoren waren echter niet toegankelijk tijdens de lockdownperiode.

Besluit

Management door middel van doelstellingen (Management by Objectives) lijkt een overheersende trend te zijn in de gewestelijke instellingen. Het toezicht wordt op afstand uitgevoerd, maar verloopt op dezelfde manier als persoonlijk toezicht. Aangezien het management hoofdzakelijk gebaseerd is op doelstellingen, is de controle op het werk gebaseerd op het bereiken van deze doelstellingen. Daarom beschikt geen enkele instelling over een virtuele prikklok en is er over het algemeen geen specifiek evaluatiesysteem voor telewerk.

Het systeem van satellietkantoren, dat op federaal niveau van kracht is, is op gewestelijk niveau nog niet mogelijk. Het zou interessant zijn om te zien of de resultaten van de enquête bij de ambtenaren zouden pleiten voor een dergelijk systeem.

Aspecten 'communicatie'

25. Communicatie rond telewerk vóór de lockdown

Vóór de lockdown was er in de meeste gewestelijke instellingen doorgaans geen specifieke communicatiecampagne rond telewerk. Over het algemeen is informatie over telewerk beschikbaar op het intranet van sommige instellingen (GOB, Innoviris, Leefmilieu Brussel, Haven van Brussel, Brussel Fiscaliteit), alsook bij de SPFB en Iriscare, en de nieuwe collega's worden hierover geïnformeerd tijdens onthaalsessies. In andere organisaties bevat de welkomstbrochure informatie over telewerk. Sommige organisaties hebben informatie over telewerk meegedeeld via een dienstnota.

Bij de GOB zijn veel communicatieacties opgezet ter gelegenheid van de invoering van telewerk in 2014. Vervolgens werden er bij de wijziging van het besluit (2017) informatiesessies georganiseerd. Er vonden intervisies plaats om het managen op afstand te bespreken met leden van de hiërarchische lijn. Er werd advies online gezet in de intranetrubriek die gewijd is aan telewerk. De communicatie gebeurde door middel van meerdere media met uitleg in het kader van informatiesessies, handleidingen voor goede praktijken, FAQ's opgenomen op het intranet enz.

Bij de organisaties buiten het gewest zijn er geen noemenswaardige uitzonderingen.

26. Communicatie rond telewerk tijdens de lockdown

Tijdens de lockdown hebben alle instellingen gecommuniceerd over telewerk. De mededelingen hadden betrekking op de modaliteiten van voltijds telewerk, de aanwezige tools, tips voor telewerk enz. De communicatie vond plaats via verschillende kanalen: het intranet, e-mails (van de algemene directies of de communicatiediensten), via MS Teams (openbaar kanaal, of via de hiërarchische lijn tijdens vergaderingen).

Zodra de lockdown bij decreet werd uitgevaardigd, heeft de Haven van Brussel via elektronische weg (e-mail/intranet) alle personeelsleden op de hoogte gebracht van de maatregelen die van toepassing waren (telewerk, dienstvrijstelling en van permanente aanwezigheid op het terrein). Elk diensthoofd en elke teamleider werd ook gevraagd om contact op te nemen met de leden van hun dienst om de maatregelen uit te leggen die voor elk van hen van toepassing zouden zijn op basis van de specifieke kenmerken van hun werk.

Na twee weken lockdown stond het management erop om het personeel een videoboodschap te sturen, die ze op een webpagina konden bekijken. Gezien de moeilijke situatie op het gebied van menselijke contacten heeft de cel communicatie besloten het platform "in lockdown, maar dat niet alleen ...!" op te starten. Er werd voorgesteld dat elk personeelslid het platform zou verrijken met content (foto's en/of filmpjes) van zijn of haar nieuwe tijdelijke werkdag, die vervolgens werd gedeeld op het netwerk "Flickr".

De raad van bestuur heeft vervolgens een werkgroep opgericht, die openstaat voor alle personeelsleden die dat wensen, om samen, elk met hun specifieke kenmerken en de behoeften van zijn of haar vakgebied, de maatregelen te bestuderen die in het kader van deze crisis moeten worden genomen. Het doel van deze werkgroep was om het actieplan van de Haven van Brussel voor te bereiden. Het kwam er niet enkel op aan om maatregelen te nemen in het kader van een terugkeer

naar de normale situatie, maar ook om de lessen die uit deze crisis zijn getrokken te integreren in de toekomstige werkwijze van de Haven van Brussel. Alle personeelsleden konden zich aanmelden voor deze werkgroep, die bijeenkwam via MS Teams.

Bij de organisaties buiten het gewest merken we een veelheid aan communicatiemiddelen tijdens de lockdownperiode:

- Regelmatige e-mailberichten van het Rekenhof om te informeren over de maatregelen die zijn genomen naar aanleiding van regeringsbeslissingen - deze e-mails worden aangekondigd per sms, waarbij het personeel wordt uitgenodigd er kennis van te nemen.
- De FOD Economie heeft regelmatig, doelgericht en reactief gecommuniceerd via verschillende kanalen: interne nieuwsbrief, het intranet, affiches in de kantoren (op het moment van de versoepeling van de lockdown).
- Bij de VGC was er een aantrekkelijke en brede communicatie: digitale nieuwsbrieven, het intranet, dienst aankondigingen, via managers en directiesecretariaten, met een specifieke mailbox ...

27. Waren er vóór de lockdown communicatietools beschikbaar die geschikt waren voor telewerk tussen leidinggevenden en hun medewerkers en tussen medewerkers onderling?

Met uitzondering van vier instellingen beschikten de meeste vóór de lockdown over communicatietools. Het betreft vaak in pc's geïntegreerde telefonie (Connect Me), professionele gsm's, Skype voor professionals. De uitrol van de tool MS Teams was reeds begonnen (bij minstens zes instellingen), maar er werd zelden gebruik van gemaakt. Het gebruik van MS Teams (en andere tools) werd na de plotselinge lockdown geïntensiveerd.

Vijf organisaties buiten het gewest hadden, op één na, aangepaste tools (voornamelijk Skype, maar ook MS Teams). Twee organisaties gaven aan dat deze tools weinig werden gebruikt.

28. Tijdens de lockdown: was er een verandering op het vlak van communicatietools?

Er was zowel de implementatie van nieuwe tools (bv. telefonie op laptop en Webex bij Actiris, of Zoom bij de Haven van Brussel), de verandering van tools (overstap van Skype Pro naar MS Teams bij perspective.brussels), maar vooral de versterking van het gebruik van bestaande tools of de versnelling van het gebruik van videoconferenties via MS Teams. Eén instelling vermeldt het gebruik van Whatsapp door haar teams.

Bij talent.brussels is er sinds de lockdown een ware toename in het gebruik van Skype en MS Teams, of het nu gaat om eenvoudig chatten, bellen met of zonder video, groepsbellen, het organiseren van vergaderingen/opleidingen op afstand.

Met uitzondering van de FOD Financiën, waar geen verandering is opgetreden (ongewijzigd gebruik van MS Teams), hebben de andere organisaties een massaler gebruik van tools en een diversificatie van communicatiekanalen gezien: Zoom, MS Teams, Cisco Webex, Jitsi, enz., bovenop Skype Pro.

29. Was er een verandering in de frequentie en manieren van communicatie tussen de verschillende hiërarchische niveaus? En zo ja, was die verandering dan institutioneel?

In het algemeen is er een verandering opgetreden in de frequentie en de manieren van communicatie tussen de verschillende hiërarchische niveaus, en het beheer van deze verandering is in de meeste gevallen overgelaten aan het oordeel van de managers.

Door de lockdown zijn de frequentie en de manieren van communicatie tussen de verschillende hiërarchische niveaus binnen veertien regionale instellingen immers veranderd, dus in bijna drie vierde van de instellingen.

Vijftien instellingen gaven antwoord op de vraag of deze veranderingen institutioneel zijn of aan het oordeel van individuele managers worden overgelaten. Een meerderheid (60%) ervan liet het beheer van deze veranderingen over aan het oordeel van de managers.

De helft van de organisaties buiten het gewest geven aan dat er een verandering is opgetreden in de frequentie en manieren van communicatie tussen de verschillende hiërarchische niveaus. Deze veranderingen werden aan het oordeel van elke manager overgelaten.

30. Na de lockdown: gaat u campagnes invoeren om telewerk aan te moedigen?

Een minderheid van de organisaties (5) bevestigt dat zij om de volgende redenen geen specifieke campagne plannen:

- Telewerk is al een gangbare praktijk onder de werknemers.
- De instelling heeft haar grenzen op het gebied van telewerk al bereikt.

Een andere minderheid (4 instellingen) heeft sterk positief gereageerd.

De rest van de instellingen (50% van de respondenten) vindt het voorbarig om te praten over een communicatiecampagne, ze wachten de stabilisatie van de situatie af, evenals voorbereidende besprekingen, de resultaten van een interne enquête of de herziening van het gewestelijke telewerkbesluit. Bovendien lijkt de voorkeur in sommige instellingen eerder uit te gaan naar een discussie met de betrokken actoren in plaats van naar een campagne als zodanig.

Ik denk dat een herziening van het gewestelijke telewerkbesluit en dus van het concept zelf van telewerk in het BHG in voorbereiding is. Gezien de situatie die we hebben meegemaakt, zal het telewerk nog meer dan nu al het geval was in onze organisatie worden veralgemeend en zal het aantal telewerkdagen per week toenemen.

Bij de organisaties buiten het gewest zijn de reacties genuanceerd. Sommige organisaties plannen geen dergelijke campagnes, mede omdat iedereen nu overtuigd is van de voordelen van telewerk, terwijl één organisatie zegt dat het personeel nu overtuigd moet worden om opnieuw naar kantoor te komen. Twee organisaties wachten op de resultaten van enquêtes.

31. Na de lockdown: zal u kiezen voor andere communicatietools of de bestaande tools versterken?

De overgrote meerderheid van de instellingen (15/20) heeft verklaard van plan te zijn om te kiezen voor andere communicatietools of om de bestaande tools te versterken. De helft van hen noemt MSTeams al als een te versterken instrument. De versterking van Webex en van het intranet behoort ook tot de beoogde oplossingen. Een minderheid van de instellingen zegt te wachten op de analyse van de kwestie door hun IT-afdelingen alvorens te beslissen over de specifieke te implementeren IT-tools.

De helft van de organisaties buiten het gewest verklaarde van plan te zijn om te kiezen voor andere communicatietools of om de bestaande tools te versterken.

Bij het Rekenhof zou de versterking met name kunnen worden bereikt door middel van opleiding:

- een opleiding over elektronisch vergaderen (Skype for business, MS Teams, Zoom enz.) en over het structureren van online vergaderingen;
- een opleiding over management op afstand;
- een opleiding inzake de follow-up van de resultaten.

Besluit

De specifieke communicatie rond telewerk was dan wel zwak vóór de lockdown, maar de gezondheids crisis heeft alle instellingen gedwongen om via verschillende kanalen te communiceren over de modaliteiten van het telewerk en over de manier om te telewerken.

Over het algemeen hadden de meeste instellingen vóór de lockdown communicatietools tussen hiërarchisch meerderen en hun medewerkers en tussen collega's onderling ingevoerd, maar de lockdown heeft geleid tot zowel de invoering van nieuwe communicatietools als het intenser gebruik van andere middelen.

In het algemeen is er een verandering opgetreden in de frequentie en de manieren van communicatie tussen de verschillende hiërarchische niveaus, en het beheer van deze verandering is in de meeste gevallen overgelaten aan het oordeel van de managers.

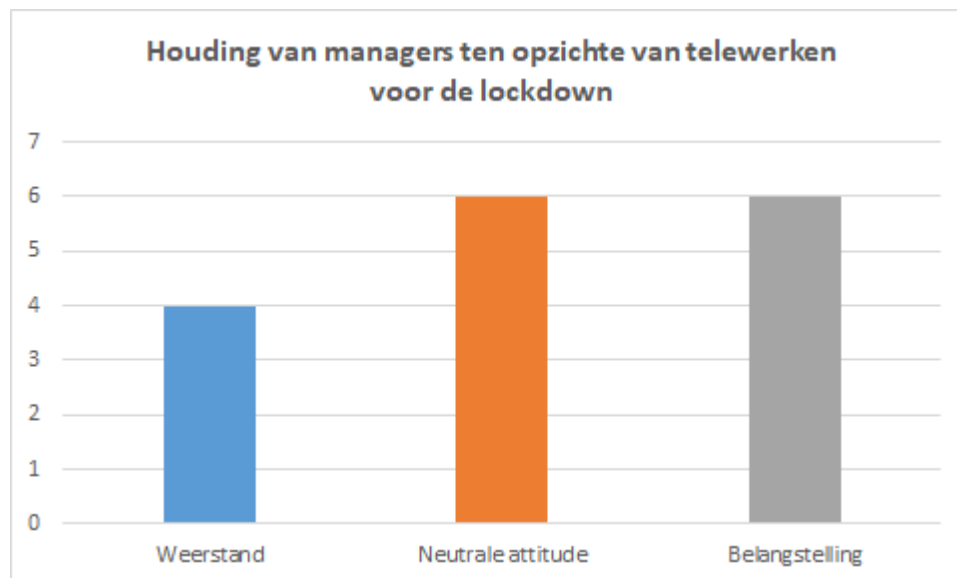
Wat de communicatie in het postcoronatijdperk betreft, wacht de helft van de instellingen een duidelijkere visie op de situatie af, hetzij via enquêtes, hetzij na de wijziging van het telewerkbesluit. Merk op dat één partij het gevoel heeft dat er een zodanige mate van maturiteit of verzadiging is bereikt dat het niet langer nodig is om specifiek over telewerk te communiceren.

De veranderingen in de technologische communicatietools zullen naar verwachting nog sterker worden. MS Teams wint steeds meer terrein.

Culturele aspecten

32. Voor de lockdown: was er onder de managers belangstelling voor telewerk, weerstand of eerder een neutrale attitude?

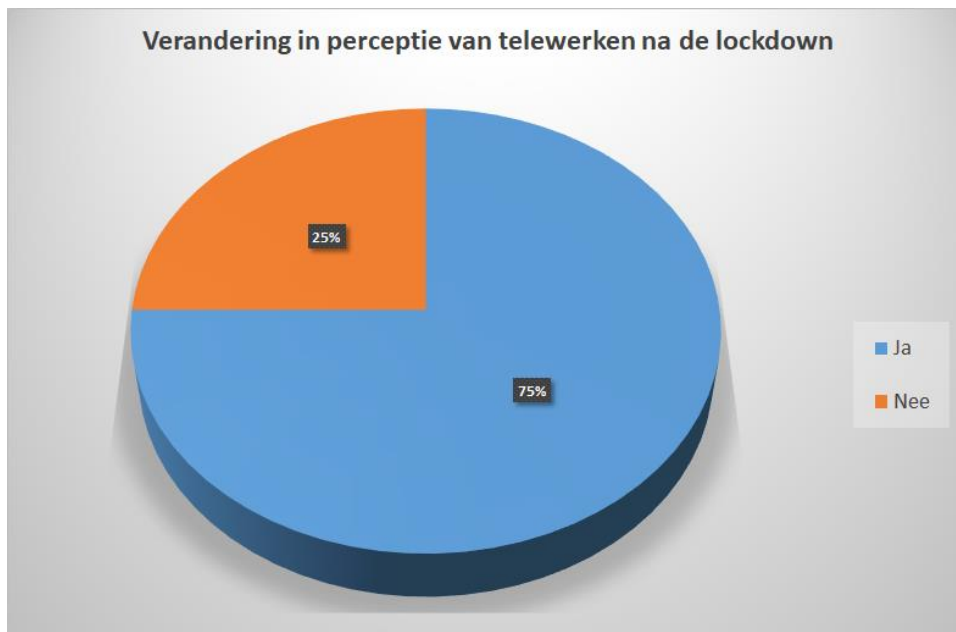
Als ze zich niet neutraal opstelden, voelden de meeste managers vóór de lockdown eerder weerstand tegen telewerk. In ieder geval haalde het enthousiasme niet de overhand.



De helft van de organisaties buiten het gewest verklaarde dat de managers een neutrale houding hadden ten opzichte van telewerk. Twee organisaties waren van mening dat hun managers er voorstander van waren, terwijl één organisatie het had over een houding van weerstand.

33. Heeft verplicht telewerken de perceptie van de managers over telewerk veranderd?

75% van de instellingen meldt dat gedwongen telewerk als gevolg van lockdown ertoe heeft geleid dat de managers op een andere manier tegen telewerk aankijken.



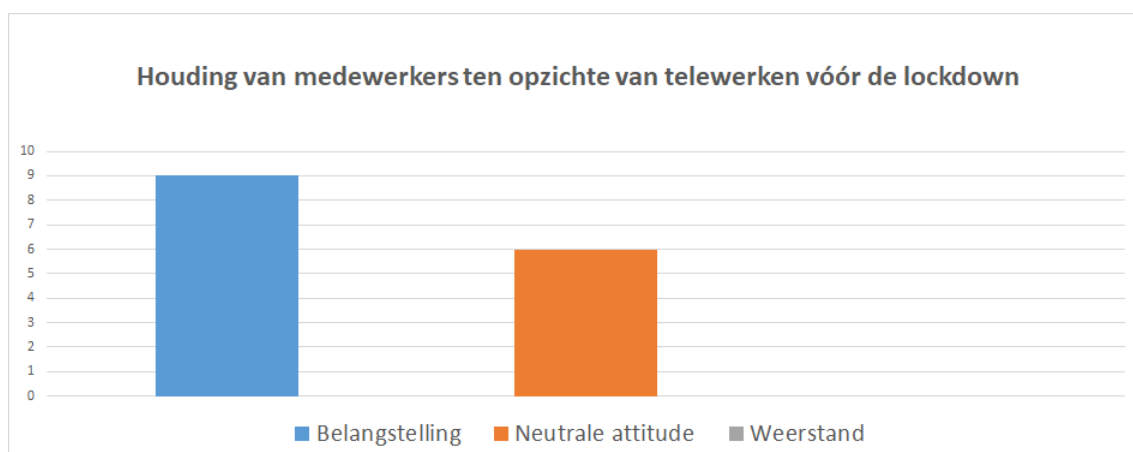
Van de managers die weerstand boden, heeft twee derde zijn opvatting over telewerk veranderd. Al wie zich neutraal opstelde, is van mening veranderd. De verandering gaat in de richting van een grotere openstelling voor telewerk. Sommige tegenstanders zijn inderdaad overtuigd geraakt van het nut van telewerk toen ze beseften dat zelfs bij gedwongen telewerk het werk doorgaat, de productiviteit niet afneemt, of zelfs toeneemt. Een organisatie vermeldt dat ze openstaat voor de implementatie van een uitbreiding naar maximaal 3 dagen per week voor voltijdse medewerkers.

Sommige tegenstanders zijn overtuigd geraakt van het nut van telewerk toen ze beseften dat zelfs bij gedwongen telewerk het werk doorgaat (en dat de productiviteit zelfs toeneemt).

Twee organisaties blijven voorzigtiger. De betrokken actoren van de ene organisatie moeten de voor- en nadelen nog afwegen, terwijl de andere organisatie eraan herinnert dat het nog steeds moeilijk is om zich uit te spreken, aangezien telewerk nog steeds wordt aanbevolen door de Nationale Veiligheidsraad, wat de leidinggevendenden niet veel speelruimte laat.

Slechts één organisatie buiten het gewest rapporteert geen enkele verandering. De andere vijf wijzen op een verandering in positieve zin. De VGC nuanceerde door aan te geven dat de uitdagingen van het management op afstand ook zichtbaar zijn geworden.

34. Voor de lockdown: was er onder het personeel belangstelling voor telewerk, weerstand of eerder een neutrale attitude?

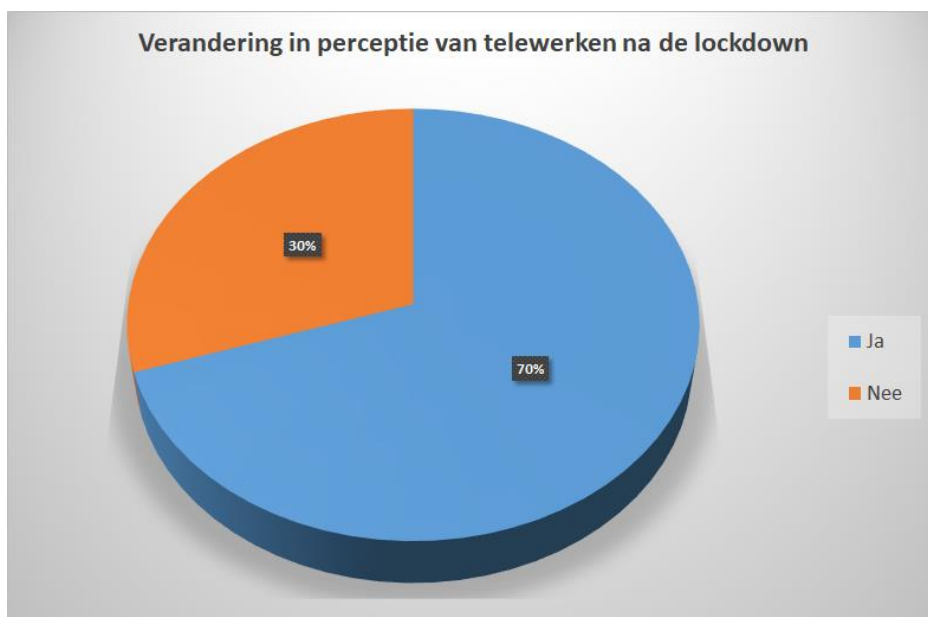


Volgens het merendeel van de respondenten was er al sprake van belangstelling voor telewerk bij de werknemers nog voordat telewerk als gevolg van de coronacrisis op grote schaal werd opgelegd voor functies die zich daartoe leenden. Geen enkele organisatie meldde enige weerstand vanwege de medewerkers. We stellen dan ook een over het geheel genomen gunstiger houding vast dan die van de managers.

Alle organisaties buiten het gewest meldden belangstelling van hun medewerkers voor telewerk.

35. Heeft verplicht telewerk de perceptie van de medewerkers over telewerk beïnvloed?

In de ogen van de helft van de respondenten heeft de lockdown de manier waarop de werknemers tegen telewerk aankijken, veranderd. Sommige werknemers vragen om meer telewerkdagen (bijvoorbeeld bij DBDMH, waar telewerk beperkt was tot één dag/week), omdat ze het om vele redenen (periodes van concentratie, aanpassing van de werktijden, beter evenwicht tussen werk en privéleven, tijdwinst door minder verplaatsingen ...) op prijs stelden om (meer dan gewoonlijk) te telewerken.



Anderen beseffen dat het niet altijd evident is. Op de middellange termijn wordt het gebrek aan rechtstreekse menselijke contacten moeilijk leefbaar.

We wachten op de start van de enquête die aan de werknemers wordt gericht om een nauwkeuriger standpunt te kunnen innemen, maar het lijkt erop dat gedwongen telewerk leidt tot een oververzadiging, vooral vanwege de omstandigheden waaronder het moest worden uitgevoerd (het gezinsleven draaiende houden tijdens de telewerkuren).
-SPFB

De enquête die rechtstreeks van de gewestelijke ambtenaren zal worden afgenomen, zal het mogelijk maken dit punt te verfijnen.

Het verplichte telewerk heeft in 2/3 van organisaties buiten het gewest de perceptie van de werknemers ten aanzien van telewerk veranderd. Over het algemeen willen werknemers meer telewerkdagen. Sommigen willen zelfs 100% telewerken (Nationale Bank van België).

Wie eerst tegen telewerk was, heeft de voordelen ervan ingezien; voltijds telewerk heeft anderzijds ook zijn limieten laten zien.
-Rekenhof

36. Voor de lockdown: was er bij de vakorganisaties enthousiasme voor telewerk, weerstand of eerder een neutrale attitude?

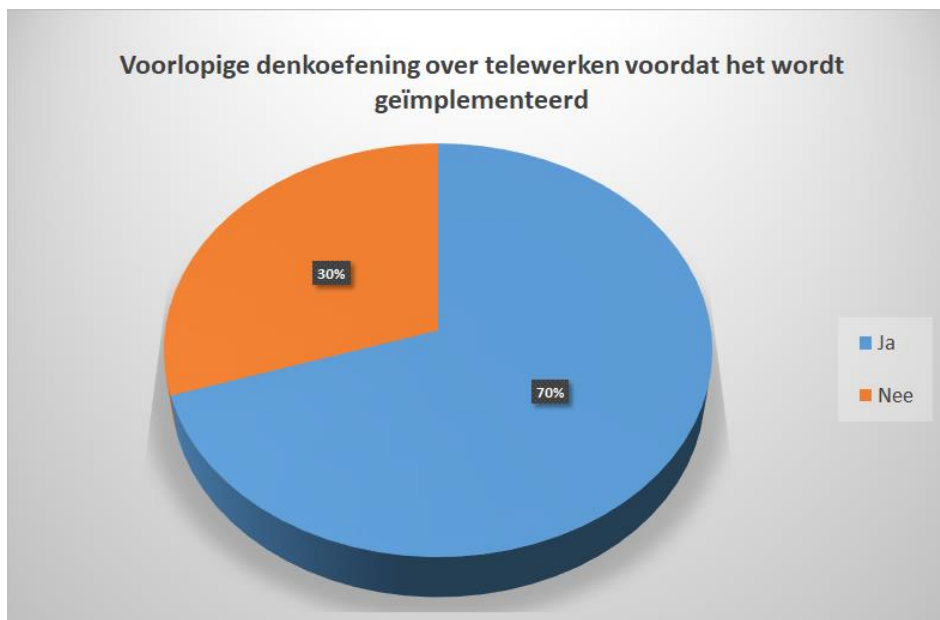
Geen enkele respondent wees op een weerstand van de vakbondsorganisaties tegen telewerk vóór de lockdown.

Bij de Cocof vragen de vakbondsorganisaties om een evaluatie van het telewerk. Zij wijzen vooral op de behandeling van de medewerkers van wie de functies niet met telewerk te verenigen zijn en die toch gedwongen moesten telewerken, met een mogelijke herplaatsing naar diensten met dringende noden.

Er is geen fundamenteel andere trend voor de organisaties buiten het gewest.

37. Is de invoering van telewerk (voor de lockdown) voorafgegaan door een denkoefening over de impact op de werkrelaties? (Punt besproken op de directieraad, opleiding, enquête of andere?)

70% van de gewestelijke instellingen verklaart dat de invoering van telewerk vóór de gezondheidscrisis werd voorafgegaan door een denkoefening over de gevolgen ervan voor de arbeidsverhoudingen. Zo werd bij de GOB en Iristeam een proefproject getest voordat het telewerk werd uitgebreid naar alle medewerkers. In de andere instellingen is dit punt besproken in de directieraad of de raad van bestuur, zonder dat dit noodzakelijkerwijs aanleiding gaf tot een enquête of een proefproject.



De implementatie van telewerken op het niveau van het BHG werd gedragen door de GOB. Er was een proefproject, er waren mededelingen, infosessies ... bij het begin van de gesprekken tussen de telewerker en de functionele leidinggevende.

Deze trend is vergelijkbaar met de tendens die zich voordoet voor de organisaties buiten het gewest waar de invoering van telewerk vóór de coronacrisis over het algemeen werd voorafgegaan door een denkoefening.

Ja, benchmark, pilootgroep, enquêtes, goedkeuring door het directiecomité, bespreking met de vakbonden ...
- FOD Economie

38. Was er tijdens de invoering van telewerk (vóór de lockdown) begeleiding voor medewerkers met het oog op telewerk (hun behoeften, aangepaste communicatietools enz.)?

Van de elf instellingen die de vraag hebben beantwoord, boden er acht hun werknemers ondersteuning aan voorafgaand aan de invoering van telewerk, hetzij door een specifieke mededeling, hetzij door het

versnellen van de opleidingen voor MS Teams, hetzij door het verspreiden van goede praktijken om succesvol te telewerken.

In de andere organisaties was er geen specifieke ondersteuning, maar was er eerder sprake van algemene communicatie en follow-up tijdens de verspreiding van de laptops, of werd er informatie op het intranet gepubliceerd.

Twee derde van de organisaties buiten het gewest geeft aan dat er begeleiding is geweest. De SPW heeft het over een opleiding naast informatie op het intranet.

39. [Ging de invoering van verplicht telewerk tijdens de lockdown gepaard met een denkoefening over de impact op de werkrelaties, het management enz.? \(punt besproken in de directieraad, vergaderingen van managers, enquête, via webinars of andere\)](#)

Hoewel bijna alle organisaties verklaren dat de overgang naar verplicht telewerk tijdens de lockdown gepaard ging met een denkoefening over de impact ervan op de arbeidsverhoudingen en de managementwereld, blijft de wijze waarop deze denkoefening verliep, vrij algemeen (organisatie van webinars, links die via MS Teams worden onderhouden, het intranet enz.) Enkele organisaties meldden een denkoefening op het niveau van de raad van bestuur, of binnen een corona-taskforce (bijvoorbeeld Brugel). Innoviris, dat een intern onderzoek naar telewerk heeft uitgevoerd, overweegt een opleiding op het gebied van management op afstand. Leefmilieu Brussel lanceerde ook een interne enquête over telewerk, waarin deze aandachtspunten aan bod komen.

Er werden inderdaad vragen gesteld over het welzijn van de werknemers, hoe ze het best kunnen worden ondersteund in deze nieuwe situatie die zo brutaal wordt opgelegd en hoe managers hun teams het best kunnen omringen. -talent.brussels
--

Leefmilieu Brussel geeft aan dat er na enkele weken een begeleiding werd ingevoerd (communicatie, goede praktijken, opleiding van managers ...). Het is ook bekend dat deze organisatie na de lockdown een enquête hierover heeft uitgevoerd.

Vijf van de 6 organisaties buiten het gewest hebben aangegeven dat de implementatie van telewerk werd begeleid.

Communicatie, begeleiding op verzoek, aanpassing van functies en/of taken, enquêtes, webinars, interfederale werkgroepen. -FOD Economie
--

40. [Hebt u gegevens waarmee u kunt meten of er een verschil is in de aanwending van telewerk \(aantal dagen, andere\) naargelang leeftijd, geslacht, niveau, sector enz.? \(pre- en post-COVID\)](#)

Twee derde van de instellingen die deze vraag hebben beantwoord (15), verklaarde niet over dergelijke gegevens te beschikken.

Vier van de 6 organisaties buiten het gewest gaven aan over dergelijke gegevens te beschikken.

41. [Scheiding werk/privéleven: hebt u bepaalde goede praktijken ingevoerd tijdens de lockdownperiode?](#)

Dit zijn de goede praktijken die door de instellingen naar voren zijn gebracht:

- Uitbreiding van mobiele tijdsblokken + versturen van tips voor meer welzijn bij het telewerken.
- Advies van het team Welzijn op het werk op het intranet over het offline gaan en de verzoening tussen werk en privé.
- Interne communicatie om het personeel bewust te maken: voorstel van tips en tricks om goed te kunnen telewerken.
- Mogelijkheid om flexibele uren te presteren; aanmoedigen van managers om discussies over dit onderwerp op te starten; bewustmaking op de werkplek (interne sociale media).

- Verstrekken van adviezen aan het personeel over periodes waarop ze niet online zijn en over de organisatie van werk en privéleven tijdens de lockdown.
- De externe preventiedienst stuurt regelmatig zijn nieuwsbrief naar de medewerkers, met daarin tips op alle niveaus.

Bij de organisaties buiten het gewest:

- Bestaande goede praktijken zijn in de verf gezet + extra tips en trucs via het intranet.
- Er werd een intranetrubriek gecreëerd met tips en tricks.

42. Vóór de lockdown: had u uw organisatie al uitgedacht rond een structurele norm van 2-3 dagen per week telewerk?

Van de 18 instellingen die deze vraag beantwoordden, antwoordde de helft dat ze al hadden nagedacht over hun organisatie rond een structurele norm van 2-3 dagen per week telewerk.

Ja	BRUGEL; BGHM; talent.brussels; Actiris; parking.brussels; Iriscare; hub.brussels; Leefmilieu Brussel; Brussel Fiscaliteit.
Nee	DBDMH; CIBG; Iristeam; BMWB; COCOF; Innoviris; GOB; perspective.brussels; visit.brussels.

Deze organisaties hebben de volgende punten naar voren gebracht:

- Na 6 maanden dienst, recht op 1 telewerkdag per week, na 1 jaar dienst, recht op 2 telewerkdagen per week.
- Geen specifieke actie. Na een proeftijd op het vlak van het functioneren in telewerkmodus deden veel ambtenaren reeds 2 dagen per week aan telewerk.
- Enkele dagen reserveren zonder structureel telewerk om te beschikken over één (of twee) dagen waarbij de teams voltallig aanwezig zijn.
- Er is al naar de mening van de werknemers gepeild. MS Teams/Sharepoint zijn geselecteerd als platform en het is de bedoeling om alles dit jaar te implementeren.
- Twee organisaties gaven aan dat dit een lopend project is om de toegang tot telewerk te verbreden en te vereenvoudigen.

Bij de organisaties buiten het gewest volgden vier organisaties vóór de coronacrisis een schema van 2-3 dagen structureel telewerk:

Ja	Nationale Bank van België; Service Public de Wallonie (SPW); Rekenhof; FOD Financiën.
Nee	FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie, VGC.

Deze organisaties hebben de volgende punten naar voren gebracht:

- Kader op het niveau van de organisatie en afspraken per team.
- We zijn volop aan het nadenken over een nieuwe werkorganisatie.
- Elk team organiseert zichzelf zoals het wil, met de te bereiken doelstellingen als centraal punt.

43. Na de lockdown en de crisis: bent u van plan meerdere dagen per week structureel telewerk op te nemen als norm en uw organisatie aan te passen aan deze nieuwe norm?

De volgende instellingen hebben deze vraag positief beantwoord:

BGHM, talent.brussels, CIBG, Iristeam, Innoviris, Leefmilieu Brussel, visit.brussels, hub.brussels, Iriscare en Brussel Fiscaliteit.

Sommige van deze instellingen hebben structureel telewerk reeds ingevoerd en staan open voor een uitbreiding van het aantal telewerkdagen per week.

Ja, in overeenstemming met de regelgeving zijn we van plan om maximaal 3 dagen structureel telewerk aan te bieden, of nog meer, afhankelijk van de evolutie van de wetgeving.
-Innoviris

In de andere instellingen zijn er geen negatieve antwoorden, maar wel minder uitgesproken en meer genuanceerde antwoorden: de vraag moet worden bestudeerd, de discussie is aan de gang, de beslissing is voorbarig vanwege een lopende enquête, of de beslissing is nog niet genomen.

Het hangt af van het team en de te leveren diensten, we kunnen er dus geen norm van maken!
-Actiris

Terwijl deze organisatievorm bij de FOD Financiën al 8 jaar bestaat, hebben 3 organisaties buiten het gewest aangegeven dat dit punt wordt bestudeerd. Bij de SPW wordt gepleit voor nuancering naargelang van het functietype, terwijl de NBB van plan is om het te houden op 2 dagen per week, ongeacht het werkregime.

Nationale Bank van België	Ja, maar geen verandering ten opzichte van het vorige beleid: 2 dagen per week, ongeacht het werkregime.
Service Public de Wallonie (SPW)	Niet op een algemene manier, want sommige functies lenen zich er niet toe, maar wel voor bepaalde personeelscategorieën (in het kader van onze denkoefening over de nieuwe werkorganisatie).
Rekenhof	Er is een onderzoek aan de gang.
FOD Economie	Het wordt onderzocht.
VGC	Het wordt onderzocht.
FOD Financiën	Dit is al acht jaar het geval.

Besluit

Als we de evolutie van de houding van managers, werknemers en vakbondsorganisaties ten opzichte van telewerk onderzoeken, zowel voor als na de lockdown, dan is het duidelijk dat er op het niveau van de managersgroep een duidelijke positieve evolutie kan worden waargenomen, doorgaans van weerstand naar enthousiasme. Er heeft een lockdown plaatsgevonden, en daarmee lijkt er een mentaliteitsverandering te zijn ingetreden, want de managers die afkerig stonden tegen telewerk, beseften nu dat het heel goed mogelijk is om werk op afstand uit te voeren, met minstens dezelfde kwaliteit als op kantoor, onder bepaalde voorwaarden.

De werknemers van hun kant hadden bij aanvang al een goed gevoel bij telewerk. Dit is versterkt door de ervaring van de lockdown, hoewel er ook rekening moet worden gehouden met bepaalde aandachtspunten. Toch is het belangrijk om de volgende nuance in herinnering te brengen: bepaalde moeilijkheden zijn inherent aan een situatie van telewerk in een lockdown, of het nu om een volledige of een beperkte lockdown gaat.

De wijze waarop telewerk werd ingevoerd, getuigt van maturiteit van het management in het algemeen: de implementatie van telewerk werd over het algemeen voorafgegaan door een denkoefening over het effect ervan op de werkrelaties, hetzij vóór, hetzij tijdens de lockdown. Deze bespiegeling heeft verschillende instellingen in staat gesteld om goede praktijken in te voeren om de afstand tussen werk en privéleven tijdens de lockdown te bewaren.

De helft van de gewestelijke instellingen had nooit aan een organisatie rond een structurele telewerknorm van 2-3 dagen/week gedacht vóór de lockdown, is een iets groter aantal van hen dat zich in de toekomst voor dit soort organisatietype gaat inzetten. Als de andere instellingen in dit stadium nog geen beslissing nemen, dan komt dat omdat ze liever de tijd nemen voor reflectie en onderzoek. De gewestelijke enquête bij de ambtenaren vormt in dit verband een gunstige gelegenheid.

Monitoringaspecten

44. Heb u een monitoring- en rapporteringstool geïmplementeerd met betrekking tot telewerk?

Slechts 4 instellingen verklaren een monitoring- en rapporteringstool voor telewerk te hebben ingevoerd: DBDMHG, Iristeam, GOBF, ESRBG.



Volgens deze organisaties meet dit systeem het volgende:

	Wat meet de monitoring?	Wie voert de meting uit?
DBDMH	Hoeveel mensen er telewerken en wat er gebeurt bij het invullen van een standaardverslag.	/
Iristeam	Vóór de lockdown: het aantal telewerkende personen/totaal aantal gewerkte dagen.	De hr-afdeling/eenmaal per jaar/weten hoeveel dagen er van telewerk gebruik wordt gemaakt.
SPFB	De verbindingen op afstand op het Cocof-net worden gemonitord (capaciteit en beschikbaarheid).	Het CIBG. De meting wordt dagelijks uitgevoerd en de informatie wordt, volgens de behoefte, ad hoc aan de HR-directie verstrekt.
ESRBHG	Verwezenlijking van de door de managers en/of de directie gestelde doelen.	De managers en/of de directie. De frequentie is afhankelijk van de toegewezen doelstelling.

Voor de organisaties buiten het gewest hebben de NBB, het Rekenhof en de FOD Economie een dergelijke tool geïmplementeerd. Volgens deze organisaties meet dit systeem het volgende:

	Wat meet de monitoring?	Wie voert de meting uit?
Nationale Bank van België	Aantal dagen per werknemer per maand.	HR - om de 2 jaar - om te zien hoeveel mensen er telewerken en hoe vaak.
Rekenhof	Voor- en nadelen; de behoefte aan IT-uitrusting en/of specifieke opleiding.	De HR-afdeling

FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie	Dagelijks verslag om de individuele prestaties te meten.	De diensthoofden
---	--	------------------

45. Wat zijn de belangrijkste geleerde lessen?

Wat Iristeam betreft, tonen de VPN-verbindingen aan dat alle telewerkers tijdens de verwachte periodes zijn verbonden.

Wat de ESRBG betreft, blijkt uit de monitoring dat niet alle functies zich lenen voor telewerk, ook al lijkt dat in theorie wel zo.

Bij de NBB, was er in 2019 minder dan 1 dag telewerk/werknemer/week, zelfs in afdelingen waar telewerk al goed ingeburgerd was. In heel wat afdelingen waar telewerk mogelijk is, werd vóór de lockdown niet of nauwelijks getelewerkt.

46. Hebt u enquêtes verricht over telewerk?

10 instellingen, goed voor de helft van de respondenten, hebben een enquête over telewerk uitgevoerd:

- BRUGEL
- BGHM
- Iristeam
- SPFB
- Innoviris
- hub.brussels
- GOB
- Leefmilieu Brussel
- Haven van Brussel
- visit.brussels

De belangrijkste geleerde lessen zijn:

- Positieve beoordeling door alle medewerkers;
- ICT-tools en vertrouwen in de beheerders zijn van cruciaal belang;
- hub.brussels meldt verdeelde meningen over het werk, zowel vanwege managers als vanwege werknemers. Weinig werknemers zouden geïnteresseerd zijn in structureel telewerk en tegelijkertijd zouden weinig managers voorstander zijn van het verhogen van het aantal telewerkdagen (1 tot 2). Deze situatie is ongekend in het Brusselse landschap.
- Leefmilieu Brussel: de enquête werd uitgevoerd tijdens de lockdown. Er werd een vraag naar meer telewerkdagen per week vastgesteld, evenals een open geest en meer vertrouwen bij de managers om het telewerk uit te breiden.
- Iristeam: hoge tevredenheid, zowel bij managers als bij medewerkers. Welzijn ++/motivatie ++/verplaatsing -

De 6 organisaties buiten het gewest hebben een telewerkenquête uitgevoerd. De belangrijkste geleerde lessen zijn:

- De medewerkers en de leidinggevenden hebben blij gegeven van een groot aanpassingsvermogen;
- De wens leeft dat het personeel het telewerk structureel ontwikkelt, maar wel met de randvoorwaarden in het achterhoofd.
- Verdere enquêtes zijn gepland.
- De FOD Financiën is bezig met de analyse van de laatste enquête.
- De leidinggevenden en de medewerkers hebben vastgesteld dat het mogelijk was om een team op afstand te organiseren.
- Werk op afstand heeft een positieve invloed op de prestaties en de tevredenheid.

- Medewerkers en leidinggevenden spreken de wens uit om het telewerk in de toekomst uit te breiden, in combinatie met de nodige fysieke aanwezigheid op kantoor.
- Efficiëntiewinst is mogelijk als de nodige instrumenten ter beschikking worden gesteld.

Besluit

De gewestelijke instellingen hebben over het algemeen telewerk nog niet opgenomen in het gamma van te monitoren processen. Degene die dat wel doen, registreren ofwel het aantal telewerkende medewerkers, ofwel – in een enkel geval – het bereiken van de doelstellingen. De achterliggende vraag is: als telewerk eigenlijk slechts een manier is om het werk te organiseren, wat rechtvaardigt dan dat er een specifiek monitoringsysteem voor moet worden opgesteld? In ieder geval is de algemene tendens op dit moment dat een dergelijke monitoring niet gerechtvaardigd is. Dit punt verdient nader onderzoek.

De lessen die uit de enquêtes over telewerken in de lockdownperiode worden getrokken, zullen worden getoetst aan een transversale aanpak in de enquête die door talent.brussels wordt afgenomen bij de gewestelijke ambtenaren. Die heeft ook het voordeel dat ze later wordt uitgevoerd en niet alleen focust op het 'lockdowneffect op het werken op afstand'.

Aspecten in verband met de mobiliteit

47. Vóór de lockdown: beschikt u over informatie omtrent de vervoerswijze van uw medewerkers?

80% van de gewestelijke instellingen beschikt over informatie over de vervoerswijzen van hun ambtenaren vóór de lockdown. Die heeft betrekking op de route en de gebruikte vervoersmiddelen. Deze informatie kan worden afgeleid uit de volgende bronnen:

- NMBS-, MIVB-abonnementen enz.; fietsvergoeding;
- leasing van bedrijfswagens, MIVB-, NMBS-abonnementen ...
- mobiliteitsenquête: de route, het gebruikte vervoersmiddel;
- de mobiliteitsenquêtes;
- de loonfiche.

Vijf op de zes organisaties buiten het gewest beschikken over informatie over de vervoerswijzen van hun ambtenaren vóór de lockdown. Deze informatie kan worden afgeleid uit de volgende bronnen:

- enquêtes over mobiliteit/duurzame ontwikkeling en cijfergegevens over de vergoedingen (fietsvergoedingen, TEC/MIVB/NMBS-abonnementen op het openbaar vervoer, vergoedingen voor verplaatsingen met de eigen wagen);
- tussenkomst in de aankoopprijs van de abonnementen op het openbaar vervoer;
- mobiliteitsenquête, gebaseerd op aanvragen voor abonnementen voor het openbaar vervoer en fietsvergoedingen ...;
- abonnementen op het openbaar vervoer, kilometercontingent, fietsvergoeding, e-ticket.

48. Hebt u een rechtstreekse impact gemeten met de invoering van telewerk?

Slechts 3 van de 17 instellingen die op deze vraag hebben geantwoord, verklaren dat zij het directe effect van de invoering van telewerk hebben gemeten zonder verder relevante informatie te verstrekken.

49. Beschikt u sinds de lockdown over informatie omtrent de vervoerswijze van uw medewerkers?

Slechts 6 instellingen hebben de vraag beantwoord. Geen enkele heeft verklaard over informatie te beschikken over de vervoerswijze van de medewerkers sinds de lockdown.

Hoewel de instellingen niet beschikken over informatie, hebben er 10 antwoord gegeven op de vraag naar de richting van de ontwikkeling:

- Geen verandering waargenomen. Dit is met name het geval in organisaties waar telewerken goed ingeburgerd was vóór de lockdown.

- Een daling van het gebruik van het openbaar vervoer, met een verschuiving naar lopen, fietsen, step- of autogebruik.

Geen enkele organisatie buiten het gewest heeft het directe effect van de invoering van telewerk gemeten.

Enkel het Rekenhof beschikt over informatie over de vervoerswijzen van zijn ambtenaren sinds de lockdown. Dit werd vastgesteld:

- Sinds de lockdown komen er verhoudingsgewijs meer mensen met de auto naar Brussel.
- Ja, vermindering van het aantal ritten in het algemeen (eigen voertuig en openbaar vervoer).

50. Hebt u informatie over de vervoerswijzen die uw medewerkers verwachten te gebruiken na de lockdown?

Slechts één instelling meldde dat zij over informatie beschikte, die lijkt te bevestigen dat de verplaatsingswijze na de lockdown niet is veranderd. Dit blijft een punt dat moet worden onderzocht in de telewerkenquête bij de ambtenaren.

Enkel het Rekenhof beschikt over informatie over de geplande vervoerswijzen van zijn ambtenaren na de lockdown. Er wordt een enquête verricht.

Besluit

De meeste instellingen beschikken over informatie over de verplaatsingswijze van hun medewerkers, maar geen enkele instelling heeft informatie over de ontwikkeling van de verplaatsingen tijdens de lockdown. De enquête bij de ambtenaren zal meer volledige informatie over dit onderwerp opleveren.

Voorlopig beschikken we over de resultaten van de studie die de GOB in mei 2020 heeft uitgevoerd. Deze laten samengevat het volgende zien:



54,23%
verklaarde dat hun
mobiliteitsgewoontes
enigzins tot sterk
zouden veranderen

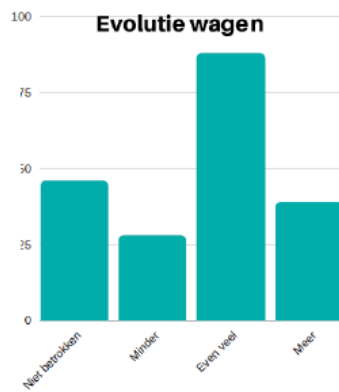
33,33%
verklaarde de
intentie te hebben
MEER gebruik te
maken van de
fiets en de step



52,24%
verklaarde de intentie
minder het openbaar
vervoer te nemen



19,40%
verklaarde de intentie
te hebben **MEER** de
wagen te nemen



78,61%

verklaart gunstig en zeer gunstig te zijn
ten aanzien van een verandering van het
mobiliteitsbeleid en het beheer van de
openbare ruimte



**Hoofdredeenen aangehaald om MEER de
wagen te gebruiken**

89,74%
omwille van een
onveilig gevoel

