



## Bevraging over telewerk bij de instellingen van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest

Eindrapport | 1 december 2020

In opdracht van

talent.brussels

Emile Jacqmainlaan 20, 1000 Brussel



# IDEA

CONSULT *thinking ahead*

*member of*

## IDEAGROUP

Deze studie werd uitgevoerd  
door:

Dr. Marie Antoine

Daphné Valsamis

Jozef II-straat 40 B1  
1000 Brussel

T: +32 2 282 17 10  
info@ideaconsult.be

www.ideaconsult.be



## Inhoudsopgave

|  |    |
|--|----|
| Conclusie 1: Het telewerken was al vóór de lockdown sterk ingeburgerd in de Brusselse overheidsinstellingen  | 5  |
| Conclusie 2: Tijdens de lockdown kon het telewerken binnen de Brusselse overheidsinstellingen zich nog meer verspreiden  | 9  |
| Conclusie 3: De naleving van de ergonomierichtlijnen vormt een hele uitdaging voor de Brusselse gewestelijke medewerkers die thuis werken  | 12 |
| Conclusie 4: De technologische hulpmiddelen voor telewerken zijn goed geïmplementeerd en worden gebruikt door het personeel van het Brussels Gewest  | 20 |
| Conclusie 5: In de Brusselse overheidsinstellingen is er sprake van een beheer en werkorganisatie die we als telewerkvriendelijk kunnen bestempelen  | 23 |
| Conclusie 6: De kwaliteit van de professionele uitwisselingen en de teamgeest in de Brusselse overheidsinstellingen worden negatief beïnvloed door het thuis werken  | 30 |
| Conclusie 7: Er is behoefte aan extra informatie/opleiding om de praktijk van het telewerken in de Brusselse overheidsinstellingen te verbeteren   | 39 |
| Conclusie 8: Het personeel van het Brussels Gewest is erg tevreden over het telewerken   | 45 |
| Conclusie 9: Het personeel van het Brussels Gewest wil de regelmaat van het telewerken in de toekomst graag verhogen   | 53 |
| Conclusie 10: Voor de toekomst is er geen sprake van grote veranderingen in de manier waarop het personeel van het Brussels Gewest zich van en naar het werk begeeft, maar wel voor hun professionele verplaatsingen | 57 |
| Algemene conclusie   | 62 |
| Aanbevelingen  | 64 |
| A.1 / Bijlage 1: Aanvullende tabellen  | 72 |
| A.2 / Bijlage 2: Aanvullende cijfers   | 83 |
| A.3 / Bijlage 3: Methodologie van de enquête   | 85 |



## Inleiding

### Ingrijpende verandering in de organisatie van het werk na de COVID-19-crisis in België

De coronaviruscrisis, die België in maart 2020 heeft getroffen, heeft de Belgische autoriteiten ertoe aangezet een reeks maatregelen te nemen om het verloop van de epidemie te vertragen. Als onderdeel van deze maatregelen kondigde de federale regering medio maart een algemene lockdown voor de bevolking aan. Als gevolg van de genomen lockdownmaatregelen en de aanbevelingen van de Nationale Veiligheidsraad hebben veel organisaties hun werkorganisatie drastisch veranderd en voluit voor telewerken gekozen. Bovendien gold tijdens de tweede golf in de herfst van 2020 thuiswerken opnieuw als een verplichting, waardoor telewerk een tijdsgebonden maatregel werd om de voortgang van de epidemie te bestrijden.

Sinds medio maart 2020 is een groot deel van de beroepsbevolking in België dan ook voor onbepaalde tijd, soms voor het eerst, permanent overgestapt op telewerken, dat wil zeggen voor de hele werktijd. Deze gedwongen overgang naar de intensieve praktijk van telewerken heeft organisaties op vele manieren veranderd: zowel werknemers als managers hebben moeten wennen aan het gebruik van werkinstrumenten die nu volledig digitaal zijn, people management is een hele uitdaging gebleken, met name door het gebrek aan nabijheid en visuele controle, de algemene organisatie van werk en privéleven diende herbekeken te worden in het licht van deze nieuwe manier van werken, enz. De instellingen van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest hebben, net als andere organisaties, hun modus operandi moeten aanpassen en herzien en zijn dus moeten overschakelen op thuiswerken.

### Noodzaak om navraag te doen naar de ervaring met telewerken van werknemers van Brusselse overheidsinstellingen met het oog op een bestendiging van deze praktijk in de toekomst

Als gevolg van deze verandering in de manier van werken wil het Brussels Hoofdstedelijk Gewest de praktijk van het thuiswerken in de toekomst structureel versterken binnen 22 van zijn instellingen. Om dit versterkte telewerkbeleid te kunnen overdenken en implementeren, wilde talent.brussels een studie laten uitvoeren naar de ervaring met telewerken bij de medewerkers van de verschillende overheidsinstellingen in Brussel. Hiervoor werd een beroep gedaan op het onafhankelijke adviesbureau IDEA Consult.

Het doel van deze studie was om te onderzoeken hoe medewerkers het thuiswerken in de praktijk ervaren en de veranderingen die dit sinds maart 2020, maar ook daarvoor, heeft teweeggebracht. In deze context werden medewerkers van alle instellingen van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest uitgenodigd om een online enquête te beantwoorden over verschillende onderwerpen die verband houden met telewerken. De 11.188 werknemers van de Brusselse instellingen die door de studie betroffen waren, hebben dus de gelegenheid gehad om deel te nemen aan dit onderzoek. In totaal namen 2.562 mensen deel, wat neerkomt op een totale participatiegraad van 22,5%<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Voor meer details over de enquête en de enquêtemethodologie, zie Bijlage 3: Methodologie van de enquête.



## Uit deze studie over telewerken binnen de Brusselse overheidsinstellingen kunnen tien belangrijke conclusies worden getrokken

---

Op basis van de analyse van de resultaten van de enquête kunnen we 10 belangrijke conclusies trekken over de praktijk van het telewerken binnen de Brusselse overheidsinstellingen. Deze bevindingen worden in kader 1 hieronder samengevat. Elk van deze vaststellingen wordt vervolgens verderop nader beschreven in de volgende hoofdstukken van dit verslag.

### *Kader 1: De 10 belangrijkste conclusies van deze studie*

- ▶ Conclusie 1: Het telewerken was al vóór de lockdown sterk ingeburgerd in de Brusselse overheidsinstellingen
- ▶ Conclusie 2: Tijdens de lockdown kon het telewerken binnen de Brusselse overheidsinstellingen zich nog meer verspreiden
- ▶ Conclusie 3: De naleving van de ergonomierichtlijnen vormt een hele uitdaging voor de Brusselse gewestelijke medewerkers die thuis werken
- ▶ Conclusie 4: De technologische hulpmiddelen voor telewerken zijn goed geïmplementeerd en worden gebruikt door het personeel van het Brussels Gewest
- ▶ Conclusie 5: In de Brusselse overheidsinstellingen is er sprake van een beheer en werkorganisatie die we als telewerkvriendelijk kunnen bestempelen
- ▶ Conclusie 6: De kwaliteit van de professionele uitwisselingen en de teamgeest in de Brusselse overheidsinstellingen worden negatief beïnvloed door het thuiswerken
- ▶ Conclusie 7: Er is behoefte aan extra informatie/opleiding om de praktijk van het telewerken in de Brusselse overheidsinstellingen te verbeteren
- ▶ Conclusie 8: Het personeel van het Brussels Gewest is erg tevreden over het telewerken
- ▶ Conclusie 9: Het personeel van het Brussels Gewest wil de regelmaat van het telewerken in de toekomst graag verhogen
- ▶ Conclusie 10: Er was geen sprake van grote veranderingen in de manier waarop het personeel van het Brussels Gewest zich van en naar het werk begaf, maar dat was wel het geval voor hun professionele verplaatsingen

Op basis van deze bevindingen konden we uiteindelijk een reeks aanbevelingen formuleren om de praktijk van het telewerken binnen de Brusselse openbare instellingen in de toekomst te kunnen bestendigen. Deze aanbevelingen zijn opgenomen in het laatste hoofdstuk van dit rapport.





## Conclusie 1: Het telewerken was al vóór de lockdown sterk ingeburgerd in de Brusselse overheidsinstellingen

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op het gebruik van het telewerken voorafgaand aan de lockdown binnen Brusselse overheidsinstellingen. Meer bepaald ging het om de vraag hoeveel van de respondenten vóór medio maart 2020 al telewerkten, hoe vaak ze dat deden en met welke modaliteiten. De belangrijkste conclusies van dit hoofdstuk worden in het onderstaande kader samengevat.

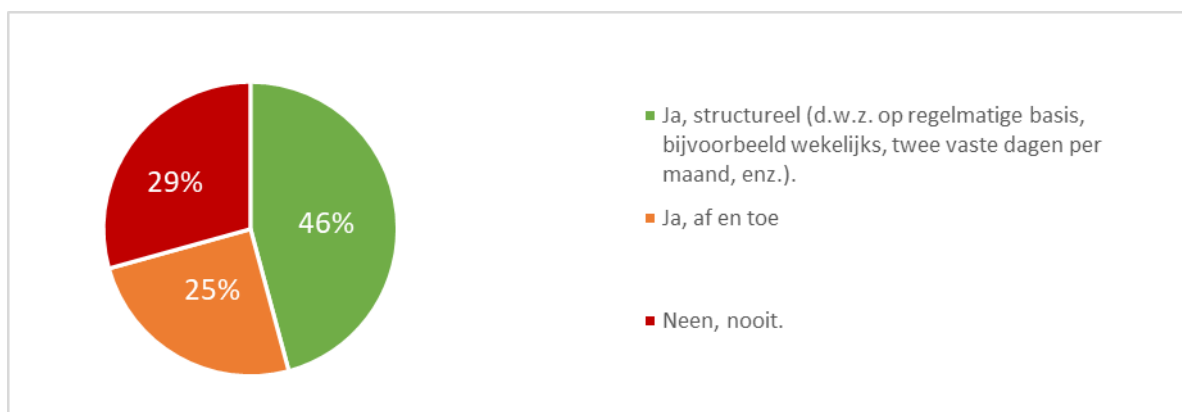
- ▶ 7 op 10 personeelsleden van het Brussels Gewest die op de enquête hebben geantwoord, deden al vóór de lockdown aan telewerken, 1 op 2 van hen zelfs op regelmatige basis
- ▶ 7 op 10 personeelsleden van het Brussels Gewest die niet telewerkten vóór de lockdown, hadden dat wel graag gedaan
- ▶ De overgrote meerderheid van het personeel van het Brussels Gewest dat al voor de lockdown thuis werkte, deed dat maximaal 1 dag per week.
- ▶ De personeelsleden van het Brussels Gewest die al voor de lockdown telewerkten, hadden een grote vrijheid in de keuze van de dag(en)



## 7 op 10 personeelsleden van het Brussels Gewest die op de enquête antwoordden, deden al voor de lockdown aan telewerken, 1 op 2 van hen zelfs op regelmatige basis

Zoals uit onderstaande figuur 1 blijkt, was het overgrote merendeel van de respondenten medio maart 2020 al bezig met telewerken. 71% van de Brusselse gewestelijke medewerkers die op de enquête reageerden, deed namelijk al aan telewerken, waarvan 46% structureel en 25% incidenteel. Dit betekent dat bijna één op de twee respondenten met enige regelmaat telewerkte. Anderzijds had 30% van de respondenten echter geen ervaring op dit gebied.

*Figuur 1: Gebruik van telewerk vóór de lockdown*



Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

Zoals blijkt uit Tabel 1 in de bijlage (zie p. 72), die het gebruik van telewerk vóór de lockdown analyseert aan de hand van geselecteerde profiel- en functiekenmerken van de respondenten, vertoonden verschillende groepen binnen de steekproef de neiging om meer dan het gemiddelde vóór de opsluiting te telewerken, namelijk: hooggekwalificeerde werknemers<sup>2</sup>, tussen 30 en 39 jaar oud, in een koppel met kinderen, die buiten Brussel en Brabant wonen, verantwoordelijk zijn voor een team, van niveau A, en degenen die in een klein team werken (minder dan 5 werknemers).

De volgende personen waren daarentegen het minst geneigd om te telewerken vóór de lockdown: personen jonger dan 30 jaar en ouder dan 50 jaar, alleenstaande, met een handicap, laag of middelhoog gekwalificeerd, woonachtig in het Brussels Gewest, van niveau B, C of D, en personen die in een groot team werken (meer dan 20 werknemers).

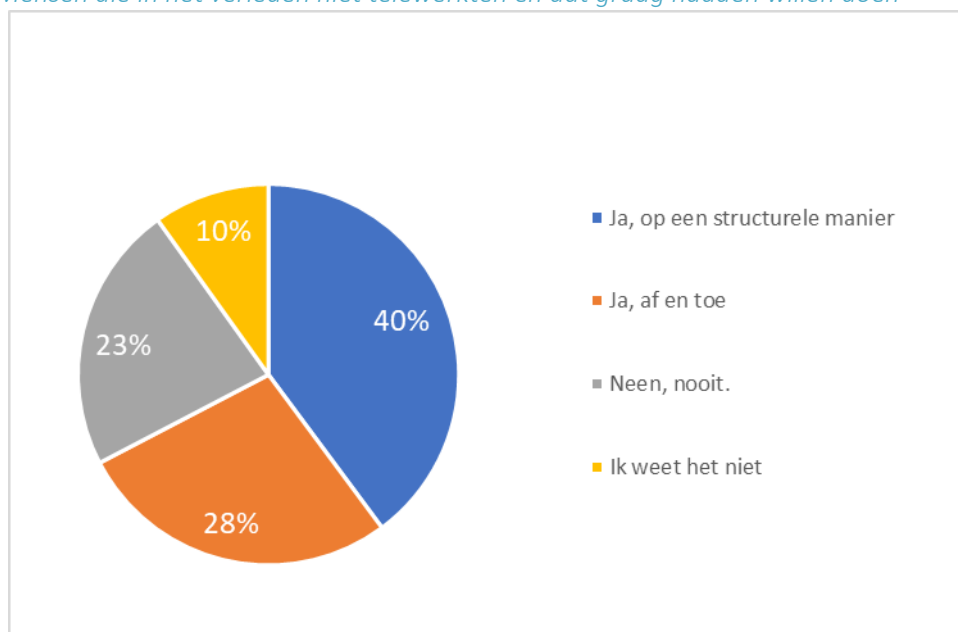
<sup>2</sup> Wat het kwalificatieniveau betreft, maken we een onderscheid tussen lager (combinatie van lager en lager secundair onderwijs), middelbaar (hoger secundair) en hoger (hoger onderwijs van het korte of lange type) niveau.



## 7 op 10 personeelsleden van het Brussels Gewest die niet telewerkten vóór de lockdown, hadden dat wel graag gedaan

Zoals blijkt uit figuur 2, had 67% van de 29% van de respondenten die niet voor de lockdown telewerkten, dit graag structureel (40%) of incidenteel (27%) willen kunnen doen. Een kwart (23%) zou dat echter niet hebben willen doen.

*Figuur 2: Mensen die in het verleden niet telewerkten en dat graag hadden willen doen*



Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

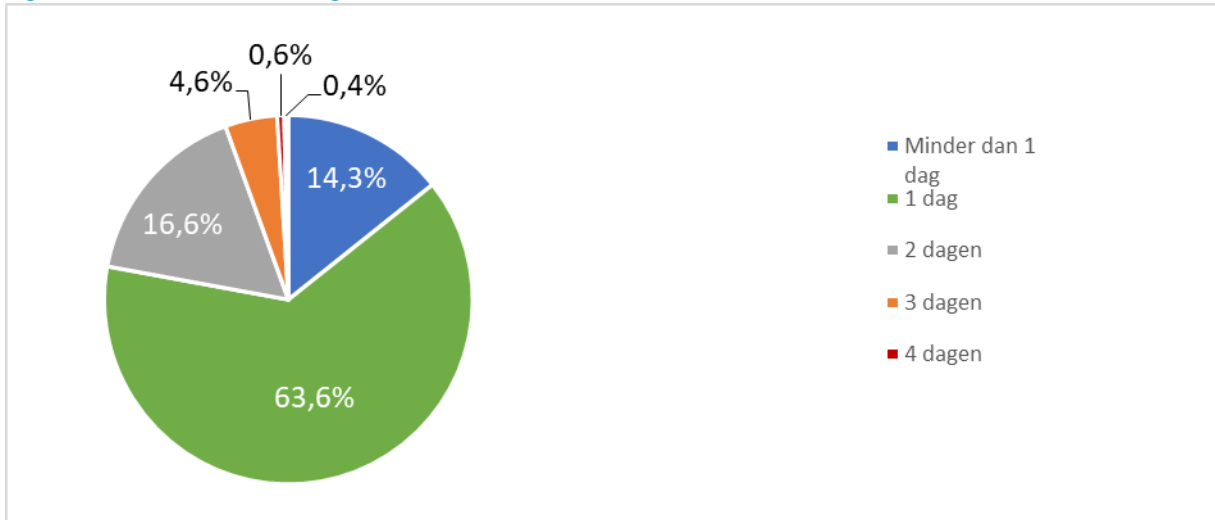
## De overgrote meerderheid van het personeel van het Brussels Gewest dat al voor de lockdown thuis werkte, deed dat maximaal 1 dag per week

Zoals te zien is in figuur 3, telewerkte het overgrote deel van de respondenten vóór de lockdown 1 dag per week (63,6%). Bijna 22% telewerkte zelfs 2 of meer dagen per week. Bijna 15% van de respondenten deed dat in de praktijk echter minder dan 1 dag per week<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> De respondenten kregen de mogelijkheid om het aantal gewerkte telewerkdagen in decimale getallen tussen 0 en 5 aan te geven. Door het kleine aantal reacties met een decimaal konden de halve dagen niet vermeld worden. Daarom zijn degenen die "1,5" antwoordden, opgenomen in categorie "2" en degenen die "2,5" antwoordden, in categorie "3".



Figuur 3: Aantal telewerkdagen vóór de lockdown



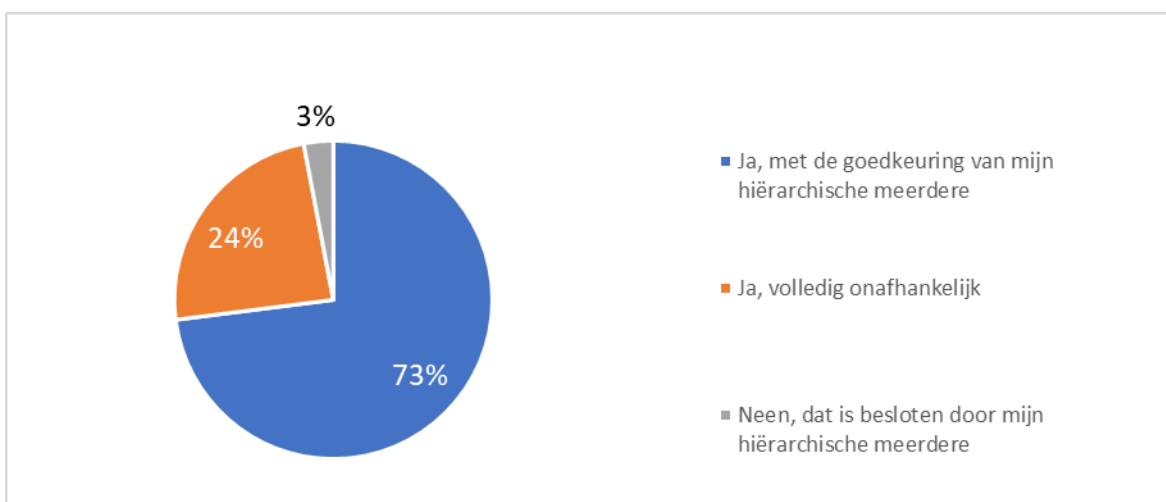
Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

Van degenen die al telewerkten, was iets meer dan de helft (55%) altijd op dezelfde dag(en) aan het telewerken. Voor iets minder dan de helft (45%) konden de dag(en) dus variëren van week tot week. De voorkeursdag(en) voor telewerken vóór medio maart 2020 was/waren vooral vrijdag en woensdag (voor respectievelijk 30% en 25% van de respondenten).

#### De personeelsleden van het Brussels Gewest die al voor de lockdown telewerkten, hadden een grote vrijheid in de keuze van de dag(en)

Een derde van de respondenten (35%) kon het aantal telewerkdagen per week vóór de lockdown kiezen. Hoewel de meerderheid van de respondenten aangaf niet vrij te zijn in de keuze van het aantal dagen dat ze telewerkten vóór de lockdown, blijkt dat ze wel veel vrijheid genoten in de keuze van de dag(en) waarop ze telewerkten. Dit wordt geïllustreerd door figuur 4 waaruit blijkt dat 97% van degenen die al eerder telewerkten, hun telewerkdag(en) konden kiezen, meestal met instemming van hun hiërarchische meerdere (73% van de respondenten).

Figuur 4: Personen die zelf de telewerkdag(en) konden kiezen



Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen







## Conclusie 2: Tijdens de lockdown kon het telewerken binnen de Brusselse overheidsinstellingen zich nog meer verspreiden

In dit hoofdstuk kijken we naar het gebruik van telewerken sinds medio maart 2020. Hier komt het er niet alleen op aan te weten welk deel van de respondenten de laatste weken telewerkte, hoe vaak en met welke modaliteiten, maar ook waarom ze niet of niet meer telewerkten. De belangrijkste conclusies van dit hoofdstuk worden in het onderstaande kader samengevat. Het is belangrijk te vermelden dat de resultaten van dit hoofdstuk niet kunnen worden geëxtrapoleerd naar alle personeelsleden van het Brussels Gewest. Aangezien het onderzoek zich richtte op telewerken, hebben we vastgesteld dat medewerkers van wie het werk hen niet toelaat om te telewerken, minder reageerden op deze enquête. Die bevinding is niet problematisch voor de andere hoofdstukken die de telewerkpraktijken onder de loep nemen en zich daarom alleen richten op de medewerkers die daadwerkelijk aan telewerken doen, maar ze is dat wel voor dit hoofdstuk dat het gebruik van telewerken in de lockdown analyseert. De resultaten van dit hoofdstuk moeten dan ook met de nodige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd en hebben dus alleen betrekking op het bevroegde personeel van het Brussels Gewest en niet op alle personeelsleden.

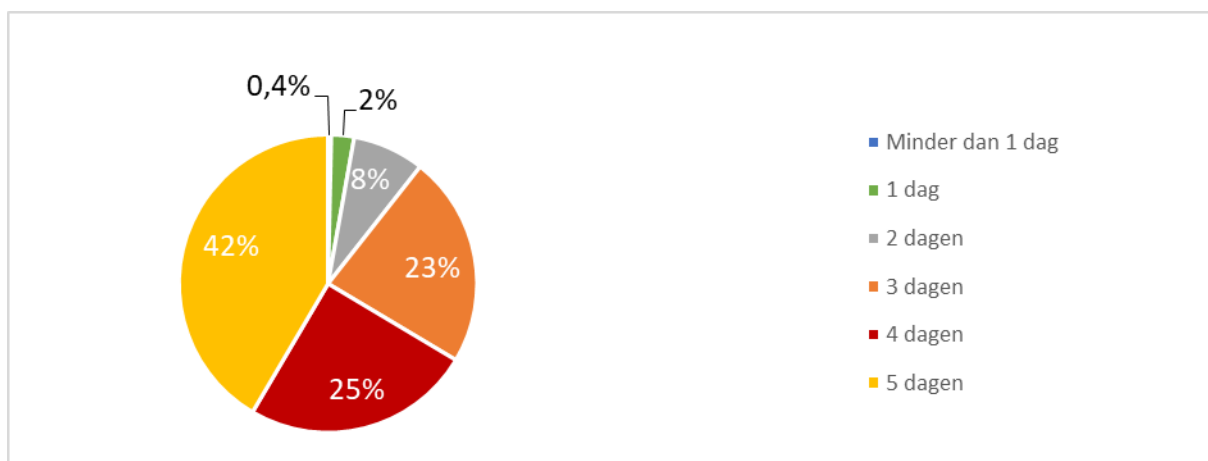
- ▶ 97% van de bevroegde medewerkers van het Brussels Gewest had de afgelopen weken getelewerkt
- ▶ 1 op de 2 geïnterviewde medewerkers van het Brussels Gewest die de afgelopen weken niet telewerkten, deed dat niet omdat hij/zij dat niet wilde.



## 97% van de bevroegde medewerkers van het Brussels Gewest had de afgelopen weken getelewerkt

Ten tijde van het onderzoek gaf 97% van de respondenten aan de afgelopen weken te hebben getelewerkt. Onder deze personen, zoals geïllustreerd in figuur 5 hieronder, telewerkte het merendeel 4 tot 5 dagen per week. Een kwart van de respondenten telewerkte 3 dagen per week. En ongeveer 10% telewerkte minder dan 2 dagen per week.

*Figuur 5: Aantal gewerkte telewerkdagen tijdens de lockdown (voor degenen die aangaven dat ze in de afgelopen weken hadden getelewerkt)*



Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

Volgens verschillende respondenten toonden de lockdown en het 'gedwongen' telewerken aan dat het mogelijk was om de organisatie van het werk te herbekijken, zelfs in situaties waar dat onmogelijk leek:

*"Ik vind persoonlijk dat dit gedwongen telewerken op grote schaal mooi aantoont dat het kan werken."*

*"Met de lockdown werd ruimschoots bewezen dat het mogelijk en zelfs wenselijk is."*

*"Vóór de lockdown dacht ik dat het me niet zou lukken om te telewerken. Maar uiteindelijk heb ik me perfect weten aan te passen en wil ik in de toekomst nog veel meer aan telewerken doen (4 dagen per week)."*

*"Het gebruik van telewerk in een periode van lockdown is een interessant experiment geweest. Het maakte het mogelijk om de voor- en nadelen van deze manier van werken in kaart te brengen, evenals de technologische vooruitgang die nog steeds geboekt dient te worden."*

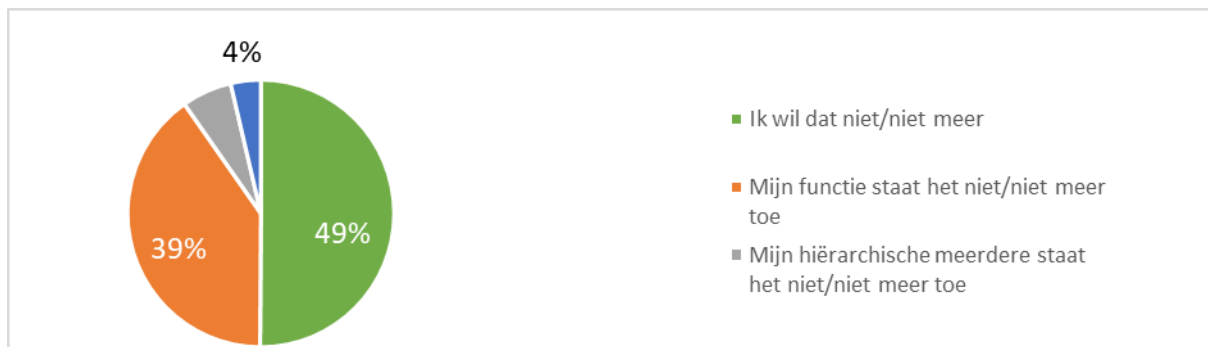
- Getuigenissen uit de enquête



## 1 op de 2 geïnterviewde medewerkers van het Brussels Gewest die de afgelopen weken niet telewerkten, deed dat niet omdat hij/zij dat niet wilde

Van de 3% van de personen die de afgelopen weken niet telewerkten, vertelt figuur 6 ons waarom ze dat niet deden.

Figuur 6: Redenen waarom mensen niet/niet meer telewerkten



Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

De helft (49%) gaf aan dat ze niet/niet meer wilden telewerken. Uit de gegeven open antwoorden kunnen we opmaken dat de redenen om niet te willen telewerken over het algemeen als volgt luiden: gebrek aan geschikte apparatuur of ruimte thuis, de wens om privé- en beroepsleven gescheiden te houden, en een voorkeur voor de kantooromgeving (met name om zich te kunnen concentreren).

*"Mijn thuis is de plek waar ik me losmaak van mijn professionele zorgen en ik vind het belangrijk om mijn werk en privéleven te scheiden. "*

- Getuigenis uit de enquête

Bijna de helft (39%) van de respondenten gaf verder aan niet meer te willen telewerken omdat hun functie dat niet toeliet. Wat betreft de vraag of hun functie aangepast zou kunnen worden zodat ze toch zouden kunnen telewerken, was 48% van mening dat dit kon en gaf 52% te kennen dit zich niet te kunnen voorstellen.

Om hun functie aan te passen, stelden de respondenten een systeem van teamrotatie, een reorganisatie van het administratieve en invoerwerk of een uitbreiding van het personeelsbestand voor. Degenen die van mening waren dat hun functie niet aangepast kon worden, gaven over het algemeen aan dat ze een terreinfunctie vervulden (brandweer, onthaal of permanentie, enz.).

Tot slot gaf 6% te kennen niet te telewerken omdat hun hiërarchische meerdere dat niet toestond. Bij de 4% die een andere reden aangaf, ging het erom dat ze minder dan een maand geleden in hun functie begonnen waren, tijdelijk afwezig waren wegens zwangerschapsverlof of ziekte, of liever op kantoor werkten om andere collega's te laten telewerken, zoals blijkt uit onderstaande getuigenissen.

*"[Ik wil niet/niet meer telewerken] zodat andere, meer gestreste collega's, die verder weg wonen, niet hoeven te reizen en voor het team."*

- Getuigenis uit de enquête





## Conclusie 3: De naleving van de ergonomierichtlijnen vormt een hele uitdaging voor de Brusselse gewestelijke medewerkers die thuis werken

In dit hoofdstuk kijken we naar de werkplek waar de medewerkers van de Brusselse openbare instellingen sinds medio maart 2020 telewerken, en naar de arbeidsmiddelen die ze ter beschikking hebben. De belangrijkste conclusies van dit hoofdstuk worden in het onderstaande kader samengevat.

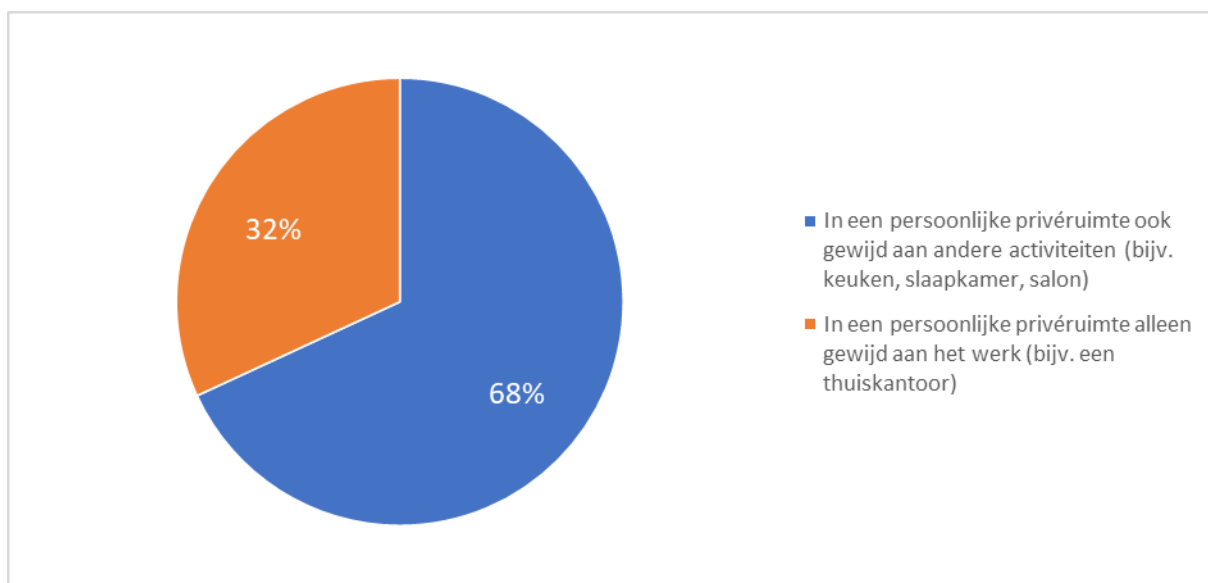
- ▶ 7 van de 10 personeelsleden van het Brussels Gewest die telewerkten tijdens de lockdown, deden dat op een plaats die ook aan andere functies was gewijd.
- ▶ De meerderheid van het Brussels gewestelijk personeel dat telewerkt, is relatief goed uitgerust, maar wil toch een betere uitrusting om de richtlijnen op het vlak van ergonomie te kunnen naleven
- ▶ Mobiele arbeidsmiddelen worden meestal door de werkgever ter beschikking gesteld
- ▶ De meerderheid van de Brusselse gewestelijke medewerkers die telewerken, hebben een werkruimte die groot genoeg, rustig en goed uitgerust is om dit te doen ... maar die niet voldoet aan de ergonomierichtlijnen.
- ▶ 6 op 10 personeelsleden van het Brussels Gewest telewerken meestal alleen



7 van de 10 personeelsleden van het Brussels Gewest die telewerkten tijdens de lockdown, deden dat op een plaats die ook aan andere functies was gewijd

Een eerste opvallend resultaat is te zien in figuur 7 hieronder. De enquête geeft aan dat meer dan twee derde van de respondenten verklaart thuis te werken in een ruimte die normaal gesproken is gewijd aan andere activiteiten, zoals een keuken, woonkamer of slaapkamer. Slechts een derde van de respondenten telewerk in een ruimte van het type kantoor.

Figuur 7: Type primaire telewerkruimte



Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

Deze vaststelling wordt met name geïllustreerd door de onderstaande getuigenissen die uiteenlopende situaties schetsen:

*"Als ik maar één ding moet noemen dat voor mij het intensief telewerken erg moeilijk maakt is dat geen aparte ruimte hebben om in te werken [...] omdat ik in mijn 'woonkamer' (salon/eetkamer/open keuken) werk."*

*"Ik geef toe dat wat ik het meest mis een 'kantoor'-vertrek is. Ik woon in een appartement met twee jonge kinderen en ik mis echt het feit dat ik mijn professionele spullen (opengeklapte laptop, post-it notities, enz.) niet op een tafel kan laten liggen zonder dat ik alles tijdens de lunch moet opbergen. Samenvattend: om voor mij (en mijn partner) het telewerken echt succesvol te maken, hebben we kantoorvertrekken nodig in onze woonruimtes. En we hebben niet allemaal het geluk om op 600 vierkante meter te wonen."*

- Getuigenissen uit de enquête



Zoals blijkt uit *Error! Reference source not found.* hieronder dat de praktijk van het telewerken analyseert in een ruimte die ook aan andere activiteiten is gewijd op basis van profielkenmerken van de respondenten, stellen we vast dat sommige respondenten meer in dit type ruimte werken: vrouwen, alleenstaanden met of zonder kinderen (meer in dit geval), en woonachtig in het Brussels Gewest.

De volgende mensen zijn daarentegen minder geneigd om te telewerken in een ruimte die gewijd is aan andere activiteiten: mannen, mensen die als koppel samenleven en geen kinderen hebben, en mensen die buiten het Brussels Gewest wonen.

*Tabel 2: Mensen die telewerkten in een ruimte die ook aan andere activiteiten is gewijd naar profielkenmerken*

| Criteria         |                        | % personen dat telewerkte in een ruimte die ook aan andere activiteiten is gewijd |                    |
|------------------|------------------------|---|--------------------|
| Profielkenmerken | Geslacht               | Vrouw   | 72,0% <sup>4</sup> |
|                  |                        | Man   | 62,4%              |
|                  | Gezinssituatie         | Koppel met kind(eren)   | 65,4%              |
|                  |                        | Koppel zonder kind(eren)  | 63,2%              |
|                  |                        | Alleenstaand  | 75,1%              |
|                  |                        | Alleenstaand met kind(eren)   | 79,4%              |
|                  | Provincie van verblijf | Brussels Hoofdstedelijk Gewest  | 75,5%              |
|                  |                        | Waals- en Vlaams-Brabant  | 59,5%              |
|                  |                        | Andere provincies   | 59,8%              |
| <b>Totaal</b>    |                        |   | <b>68,1%</b>       |

Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

*De meerderheid van het Brussels gewestelijk personeel dat telewerkt, is relatief goed uitgerust, maar wil toch een betere uitrusting om de richtlijnen op het vlak van ergonomie te kunnen naleven*

Figuur 8 informeert ons niet alleen over de apparatuur die telewerkers thuis hebben, maar ook over apparatuur die ze niet hebben maar die wel nodig wordt geacht.

Uit dit cijfer blijkt dat bijna alle respondenten een laptop, een stabiele en snelle internetverbinding, een muis en een camera hebben (tussen 89% en 98% van de respondenten). Koptelefoons en een toetsenbord zijn bij ongeveer twee derde van de respondenten aanwezig en gelden over het algemeen niet als een behoefte, behalve bij ongeveer 14% van de respondenten. Wat de desktopcomputer betreft, hebben de meesten (78%) er geen, wat aangeeft dat het werk eerder op de professionele laptop wordt gedaan en dat een desktopcomputer over het algemeen niet als een behoefte wordt ervaren, behalve bij 12% van de respondenten.

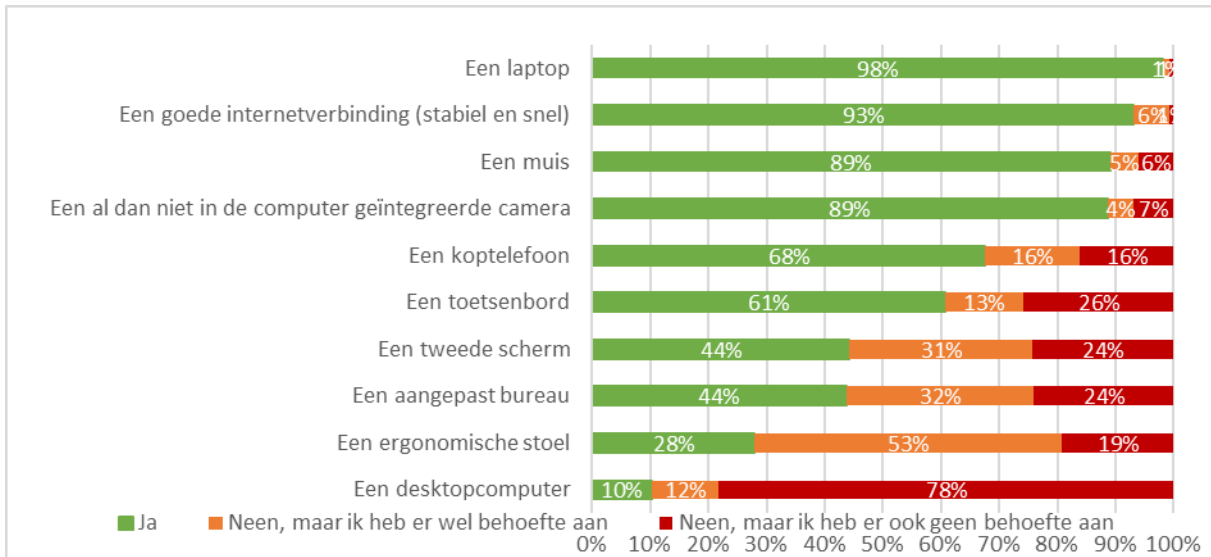
Het is echter interessant om de aandacht te vestigen op drie apparaten die regelmatig naar voren geschoven worden als een behoefte. Dit zijn het tweede scherm, het aangepaste bureau en de

<sup>4</sup> De gekleurde cellen in de gekruiste tabellen duiden op verschillen (ten opzichte van het totale gemiddelde) die significant zijn. De niet-gekleurde cellen zijn dus onbeduidend (ofwel vanwege de grootte van de groep, ofwel vanwege de kleine afwijking van het gemiddelde). Wat de inkleuring betreft, deze geeft het over het algemeen aan of de waargenomen trend ten opzichte van de onderzochte dimensie eerder positief (groen) of eerder negatief (rood) is.



ergonomische stoel. In het geval van het tweede scherm en het aangepaste bureau heeft een derde van de respondenten er geen en vindt dat het er een nodig hebben. Nog opvallender is dat meer dan de helft van de respondenten aangeeft niet over een ergonomische stoel te beschikken, maar er wel een nodig te hebben.

Figuur 8: Beschikbare apparatuur thuis



Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

Deze behoeften worden grotendeels onderstreept in de open antwoorden op de enquête, zoals uit de onderstaande getuigenissen blijkt:

*"Aangezien ik in een studio woon, is mijn woning niet geschikt om een ruimte te hebben die gewijd is aan telewerken. Ik heb geen apparatuur (professionele smartphone, printer), van ergonomie is geen sprake (ik werk op mijn salontafel en met stoelen die niet erg goed zijn aangepast) en na 8 maanden te hebben gewerkt, voel ik de gevolgen voor mijn gezondheid."*

*"Mijn grootste probleem op het gebied van telewerken is het gebrek aan ergonomische oplossingen."*

*"De werkgever moet er absoluut voor zorgen dat de werknemer alles heeft wat hij nodig heeft om in dezelfde omstandigheden te werken als op kantoor, dat wil zeggen de mogelijkheid om een docking station te gebruiken (en de nodige kabels), twee identieke schermen, een toetsenbord, een muis en een ergonomische stoel lijken me een minimum. "*

*"De ergonomie van de werkplek is erg belangrijk. Aan het begin van de lockdown lette ik niet op mijn werkhouding (en op het feit dat mijn tafel te hoog staat ...) en nu heb ik een grote peesontsteking in mijn pols waarvan ik de pijn van mijn duim tot mijn schouder voel. "*

*"Aangezien ik lange tijd zelfstandige ben geweest, had ik de kans om mezelf goed uit te rusten [...]. Materiële hulp van de werkgever voor degenen die niet dat geluk hadden, zou zeker zeer nuttig zijn. Ik kan me niet voorstellen dat ik alleen met een laptop en in mijn woonkamer moet werken."*

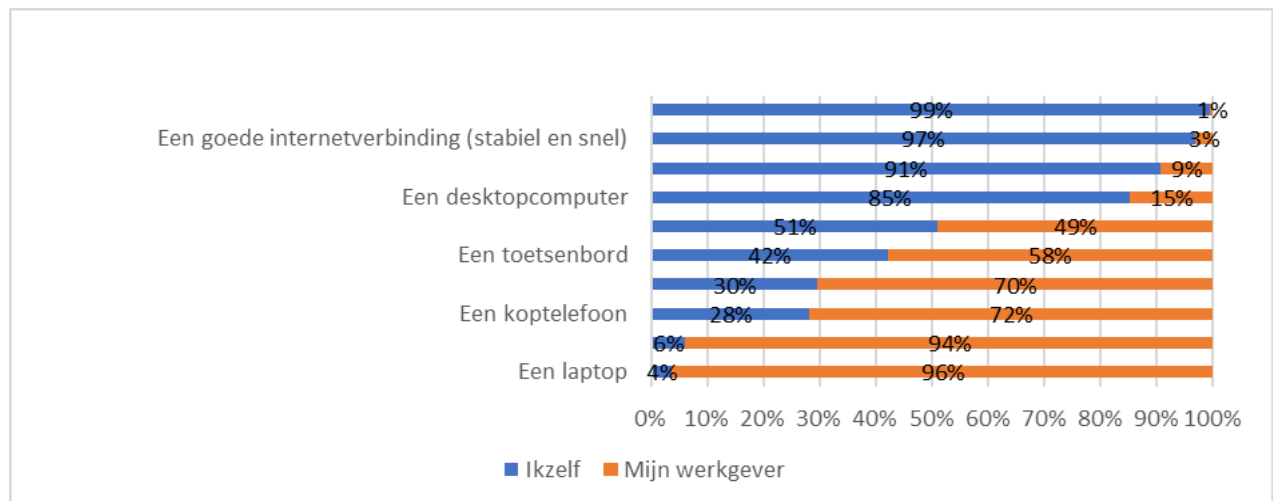
- Getuigenissen uit de enquête



## Mobiele arbeidsmiddelen worden meestal door de werkgever ter beschikking gesteld

Tot slot is het interessant om te weten wie de bestaande apparatuur heeft geleverd. Dit is te zien in onderstaande figuur 9. Bij het bekijken ervan, zien we dat voor het merendeel van de apparatuur van het type "meubilair" of apparatuur die moeilijk te verplaatsen is, over het algemeen wordt gezorgd door werknemers. Dat is het geval voor het bureau, de internetverbinding, de stoel en de desktopcomputer wanneer men hierover beschikt. Anderzijds wordt mobiele apparatuur zoals laptops, camera's, helmen, muizen en toetsenborden meer in het algemeen door de werkgever ter beschikking gesteld. Voor het tweede scherm wordt dan weer zowel door de werknemer als door de werkgever gezorgd.

Figuur 9: Persoon die voor de beschikbare apparatuur thuis zorgde



Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

In het vrijetekstveld had een groot deel van de respondenten het echter over de kosten van thuisapparatuur, indien deze niet door de werkgever wordt verstrekt. De onderstaande getuigenissen illustreren dit punt:

*"Omdat ik geen ergonomische stoel heb, heb ik een arMLEuning gekocht om aan de salontafel te bevestigen en een ergonomisch kussen om mijn rug recht te houden."*

*"Vanaf het moment dat structureel telewerk wordt uitgebreid tot 3 dagen/week, zou het voor de werkgever normaal zijn om de werknemers op dezelfde manier uit te rusten als op kantoor (tweede schermen, bureau, ergonomische stoel, docking station, toetsenbord, muis, enz.). Ik heb deze investeringen zelf gedaan voor mijn eigen werkcomfort, maar dat lijkt me niet normaal."*

*"Ik had graag begeleiding thuis gehad om me goed te installeren en gezondheidsproblemen te voorkomen (op kantoor hebben we een verpleegster of IDPBW die komt kijken of we wel goed uitgerust zijn, maar thuis is dat niet het geval). Ik moest een bureau, een bureaustoel, een ergonomische muis en een ergonomisch toetsenbord kopen. Ik vind dat het de taak van de werkgever was om me dat te geven."*

*"De mogelijkheid om een headset en extra toetsenbord te krijgen, wordt mondeling rondverteld. Dat is jammer. Ik moest zelf een hub kopen om alles te kunnen aansluiten omdat de IT-afdeling het niet wilde leveren. Dat vond ik niet kunnen."*



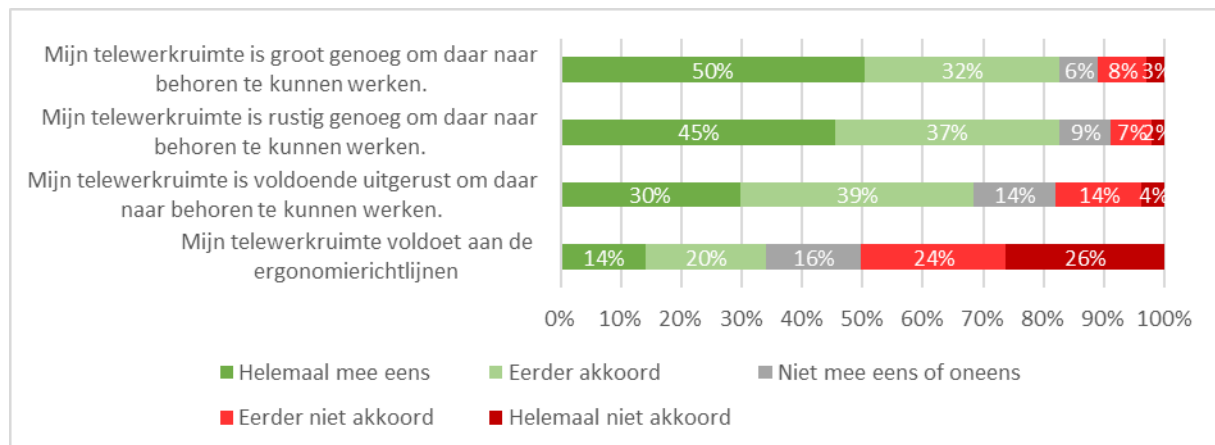


- Getuigenissen uit de enquête

De meerderheid van de Brusselse gewestelijke medewerkers die telewerken, hebben een werkruimte die groot genoeg, rustig en goed uitgerust is om dit te doen ... maar die niet voldoet aan de ergonomierichtlijnen

In het algemeen vinden de meeste respondenten, zoals blijkt uit onderstaande figuur 10, de beschikbare ruimte groot genoeg (82%), rustig (82%) en uitgerust (69%) om te kunnen telewerken. Aan de andere kant vindt de helft van de respondenten dat de ruimte niet voldoet aan de ergonomierichtlijnen. Slechts een derde van de respondenten vindt de eigen ruimte voldoende ergonomisch. Dit is in overeenstemming met het feit dat, zoals hierboven is aangetoond, de meest gevraagde uitrustingen met name die zijn welke de ergonomie verbeteren: een aangepaste stoel en een aangepast bureau.

Figuur 10: De kwaliteit van de werkruimte



Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

In dit opzicht kunnen echter aanzienlijke verschillen worden waargenomen, afhankelijk van het profiel van de respondenten en hun telewerkpraktijken. Zo analyseert tabel 3 in de bijlage (zie p. 73) de respondenten die aangeven dat ze een voldoende grote, rustige, uitgeruste of ergonomische werkruimte hebben op basis van profielkarakteristieken en telewerkpraktijken. Uit deze tabel blijkt dat een typisch profiel van de respondenten minder vaak aangeeft over een voldoende grote, rustige, uitgeruste en ergonomische werkruimte te beschikken, namelijk mensen die in het Brussels Gewest wonen, in een privéruimte werken die ook aan andere activiteiten is gewijd, en niet voor maart 2020 aan telewerken deden. Bij de volgende personen is het daarentegen waarschijnlijker dat ze over een voldoende grote, rustige, uitgeruste en ergonomische werkruimte beschikken: mensen die niet in het Brussels Gewest wonen en mensen die in een privéruimte werken die gewijd is aan het werk. De moeilijkheid voor de inwoners van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest om over een voldoende grote, rustige, uitgeruste en ergonomische werkruimte te beschikken, wordt ook geïllustreerd in de onderstaande getuigenis.

*"Omdat ik niet van plan was om aan verplicht telewerken te doen toen ik op zoek was naar een appartement, is mijn appartement helemaal niet geschikt voor telewerken. Ik heb geen specifieke ruimte om thuis te werken en ik ben gedwongen te werken in mijn woonruimtes, wat de scheiding tussen werk en privéleven bemoeilijkt. Gezien de prijs van de appartementen in het Brussels*



*Hoofdstedelijk Gewest zou ik echter een aanzienlijke loonsverhoging nodig hebben om in een appartement te kunnen wonen dat net zo comfortabel is als mijn kantoor om in te kunnen werken."*

- Getuigenis uit de enquête

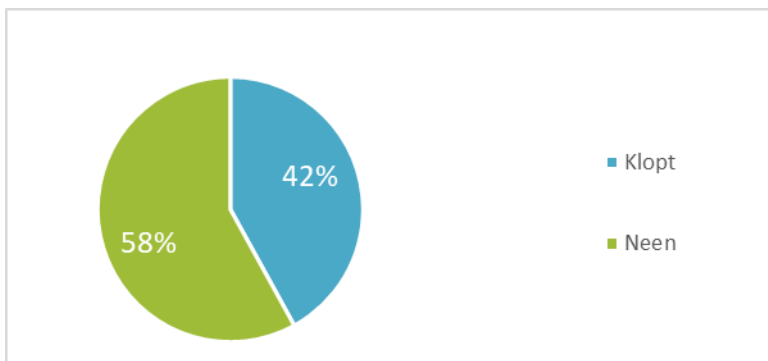
Het is ook interessant om op te merken dat het leeftijds criterium eveneens een rol speelt met betrekking tot de aan- of afwezigheid van een ergonomische werkruimte. Hoe ouder iemand immers is, hoe groter de kans dat hij of zij over een werkruimte beschikt die als ergonomisch wordt beschouwd. Terwijl dus slechts 28,3% van de respondenten onder de 30 jaar van mening is dat ze een ergonomische werkplek hebben, stijgt dit percentage zodoende tot 39,2% voor respondenten boven de 50 jaar. Oudere mensen zouden dus meer gesensibiliseerd kunnen worden omtrent de ergonomie van hun werkplek. Dit kan te maken hebben met hun werkervaring, het bestaan van muskoskeletale of houdingsgerelateerde aandoeningen of andere redenen.

#### 6 op 10 personeelsleden van het Brussels Gewest telewerken meestal alleen

---

Wat betreft de vraag of de respondenten over het algemeen alleen telewerken of niet, zien we in onderstaande figuur 11 dat 58% aangeeft dat ze doorgaans alleen telewerken. Dit betekent dat 42% gewoonlijk in aanwezigheid van ten minste één andere persoon aan de slag is.

*Figuur 11: Aanwezigheid van anderen in het algemeen tijdens het telewerken*



Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen



Zoals blijkt uit tabel 4 in de bijlage (zie p. 74), die de praktijk van telewerken in aanwezigheid van anderen analyseert aan de hand van profielkarakteristieken, stellen we logischerwijs vast dat koppels met of zonder kinderen meer geneigd zijn om in aanwezigheid van anderen te werken. De aanwezigheid van de partner of kinderen tijdens het telewerken komt ook sterk naar voren bij de open opmerkingen van de respondenten. Vooral tijdens de eerste lockdown, of momenteel bij de sluiting van een crèche of school wegens quarantaine, was/is de aanwezigheid van kinderen een factor die het telewerken bemoeilijkt(e) voor de medewerkers. Dit wordt ook geïllustreerd in de onderstaande getuigenissen:

*"We hebben een heel groot verschil ervaren tussen het telewerken van maart tot juni (moeilijk met de 4 kinderen in huis) en het telewerken vanaf september toen het thuis rustiger was. "*

*"Hoewel telewerken tijdens de lockdown erg gecompliceerd was door de aanwezigheid van mijn twee kinderen, is het telewerken sinds de hervatting van de dagopvang en de school erg leuk geworden."*

*"Ik denk dat er vooral een duidelijk onderscheid moet worden gemaakt tussen telewerken tijdens de lockdown (met de kinderen thuis) en het telewerken in het algemeen. Wat mij betreft stel ik telewerk over het algemeen op prijs, behalve wanneer het gebeurt in extreme omstandigheden zoals tijdens de lockdown het geval was, vooral voor ouders van jonge kinderen (zoals in mijn geval) die zich nog niet weten te beredderen. Het was toen een illusie om te denken dat je onder acceptabele omstandigheden kon werken terwijl je voor je kinderen diende te zorgen."*

*"Het is belangrijk om een onderscheid te maken tussen telewerk in goede en slechte omstandigheden. Telewerken in slechte omstandigheden kan bijvoorbeeld telewerken met kinderen thuis zijn vanwege de sluiting (corona) van het kinderdagverblijf of de school. De hier gegeven antwoorden hebben betrekking op telewerken onder goede omstandigheden."*

*"Grote familiale spanningen tijdens de lockdown als gevolg van het voortdurend op elkaars lip zitten van de gezinsleden (vooral kinderen) - moeilijkheid om het zich op het werk concentreren te verzoenen met het zich bezighouden met de kinderen die niet naar school kunnen ..."*

- Getuigenissen uit de enquête

Daarnaast kan de aanwezigheid van de partner, die mogelijk ook telewerkt, eveneens invloed hebben op de werkplek van de medewerker, in die zin dat de beschikbare werkplek gedeeld moet worden. Dit wordt ook geïllustreerd in de onderstaande getuigenissen:

*"Permanent telewerk is contraproductief omdat de woning niet geschikt is voor 2 vaste telewerkers. Mijn vrouw en ik konden op vrijdag hetzelfde vertrek gebruiken omdat we rustig telewerkten, maar dat is niet langer mogelijk met de zeer frequente videoconferenties die we allebei hebben. Dat maakt dat we in onaangepaste ruimten dienen te gaan zitten."*

*"In termen van ergonomie, werkruimte ... heb ik het geluk dat ik thuis een kantoor heb, en vooral omdat mijn man (die op dit moment ook telewerkt) zo vriendelijk is om die elke dag aan mij te laten. Zelf is hij hiervoor verbannen naar de eetkamer ... Als we zouden afwisselen, zou het thuiswerken voor mij een stuk minder comfortabel zijn."*

*"Op dit moment, werk ik in onze slaapkamer. Naar aanleiding van de COVID-crisis, en het feit dat mijn vrouw en kinderen ook thuis zijn, hebben we besloten om het huis aan te passen (te vergroten) en een extra kantoor in te richten. Mijn vrouw zou in de toekomst ook structureel kunnen telewerken."*

- Getuigenissen uit de enquête





## Conclusie 4: De technologische hulpmiddelen voor telewerken zijn goed geïmplementeerd en worden gebruikt door het personeel van het Brussels Gewest

In dit hoofdstuk kijken we naar de technologische hulpmiddelen die door de respondenten worden gebruikt bij telewerken. De belangrijkste conclusies van dit hoofdstuk worden in het onderstaande kader samengevat.

- ▶ Grootschalig gebruik van technologische hulpmiddelen voor telewerken in Brusselse overheidsinstellingen
- ▶ Sterke toename van kennis en gebruik van technologische hulpmiddelen door de lockdown

### Grootschalig gebruik van technologische hulpmiddelen voor telewerken in Brusselse overheidsinstellingen

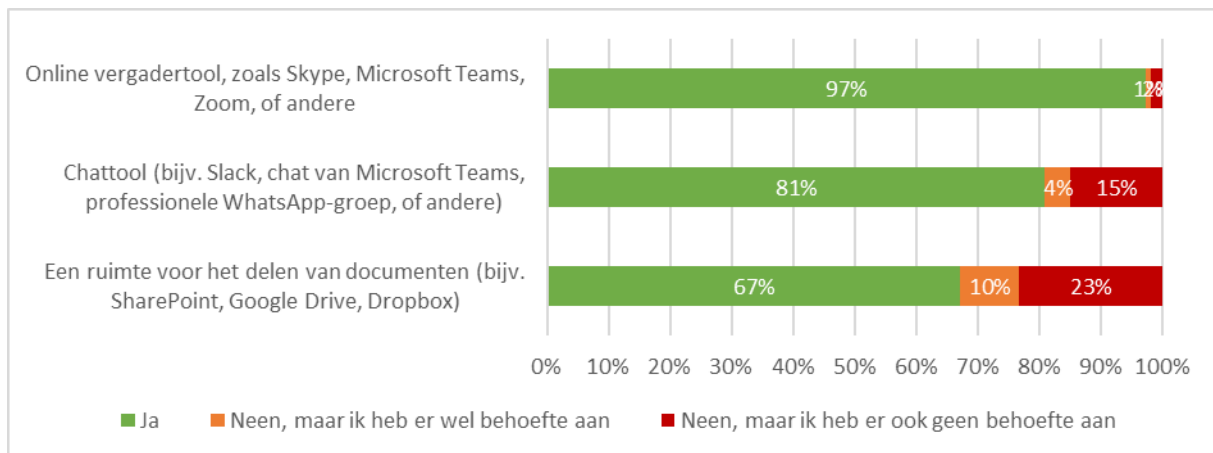
---

Zoals blijkt uit onderstaande figuur 12, meldt de meerderheid van de respondenten (97%) dat ze gebruikmaken van online vergaderhulpmiddelen zoals Skype, Microsoft Teams of Zoom, en van chathulpmiddelen (87%) zoals Slack of de chatfunctie van Microsoft Teams. In mindere mate stellen respondenten gebruik te maken van een ruimte om documenten te delen zoals Dropbox of SharePoint (67%). Wanneer deze tools niet worden gebruikt, worden ze zeer zelden als een behoefte geïdentificeerd.

Naast deze tools hebben de respondenten ook melding gemaakt van het gebruik van andere technologieën zoals VPN, Outlook, intranet, Cisco, enz., en het internet. De Brusselse gewestelijke medewerkers die telewerken, maken dus goed gebruik van de technologische hulpmiddelen voor telewerken.



Figuur 12: Gebruik van technologische hulpmiddelen bij telewerken



Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

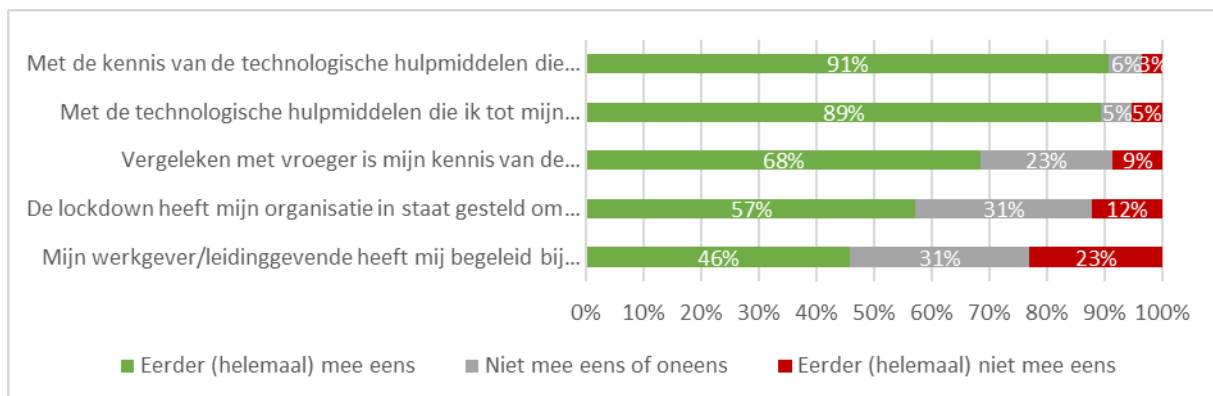
### Sterke toename van kennis en gebruik van technologische hulpmiddelen door de lockdown

Naast de frequentie van het gebruik van technologische hulpmiddelen is het ook interessant om te kijken naar de opvattingen van de respondenten over deze hulpmiddelen. Onderstaande figuur 13 biedt hiervoor een waardevolle leidraad. Hieruit blijkt dat de overgrote meerderheid van de respondenten van mening is dat de instrumenten waarover zij beschikken en hun kennis van zaken voldoende zijn om adequaat te kunnen telewerken (respectievelijk 89% en 91% van de respondenten).

Bovendien is meer dan twee derde van mening dat hun kennis van technologische hulpmiddelen is verbeterd ten opzichte van vóór maart 2020, wat erop wijst dat de actieve periode van telewerken voor dit deel van de respondenten bevorderlijk is geweest voor de ontwikkeling van vaardigheden op dit gebied. Op organisatorisch vlak is iets meer dan de helft van de respondenten (57%) van mening dat hun organisatie een technologische sprong vooruit heeft gemaakt door de lockdown.

Tot slot gaf iets minder dan de helft van de respondenten aan dat ze tijdens de lockdown door hun manager of werkgever waren begeleid in het gebruik van de technologische hulpmiddelen. Voor bijna een kwart van de respondenten is dit echter niet het geval.

Figuur 13: Mening over de technologische hulpmiddelen



Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen



Wat betreft *degenen die melden voldoende kennis te bezitten van technologische hulpmiddelen*, stellen we vast dat mensen van 50 jaar en ouder minder snel zullen stellen dat ze over dergelijke kennis beschikken. Personen jonger dan 39 jaar zijn daarentegen meer geneigd om aan te geven dat ze voldoende kennis hebben van de technologische hulpmiddelen om te telewerken. Dit wordt aangegeven in tabel 5 in de bijlage (zie p. 74), waarin de personen die verklaren over voldoende kennis van technologische hulpmiddelen te beschikken, worden geanalyseerd aan de hand van de kenmerken van het profiel van de respondent.

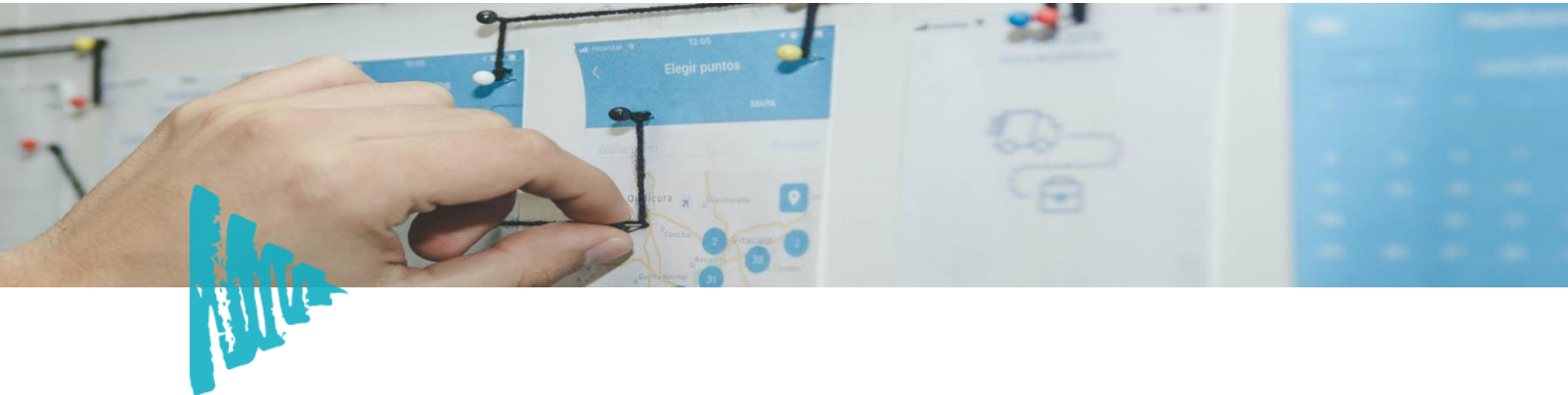
Wat betreft de *personen die verklaren door hun werkgever of leidinggevende te zijn begeleid tijdens de lockdown in het gebruik van technologische hulpmiddelen*, stellen we vast dat personen die in een groot team werken (meer dan 20 personen) en personen van niveau D eerder verklaarden door hun leidinggevende of werkgever te zijn begeleid (zie tabel 6 in de bijlage, blz. 74).

De kennis en het gebruik van technologische hulpmiddelen wordt tevens geïllustreerd in de onderstaande tekst:

*"De hulpmiddelen bestaan al lang en hebben tijdens de lockdown hun maturiteit getoond. De doeltreffendheid van telewerk is gekoppeld aan het vermogen om deze instrumenten (communicatie- en samenwerkingsinstrumenten voor kennisbeheer) goed te benutten."*

- Getuigenis uit de enquête





## Conclusie 5: In de Brusselse overheidsinstellingen is er sprake van een beheer en werkorganisatie die we als telewerkvriendelijk kunnen bestempelen

In dit hoofdstuk gaan we in op het beheer en de organisatie van telewerk in Brusselse overheidsinstellingen en de impact van telewerk op deze dimensie. De belangrijkste conclusies van dit hoofdstuk worden in het onderstaande kader samengevat.

- ▶ Weinig personeelsleden van het Brussels Gewest die telewerken, moeten formeel verslag uitbrengen over de taken die ze uitgevoerd hebben.
- ▶ De meerderheid van de Brusselse gewestelijke medewerkers die telewerken, is van mening dat hun productiviteit en het aantal gewerkte uren toeneemt bij telewerken.
- ▶ De meerderheid van de Brusselse gewestelijke personeelsleden heeft het gevoel dat hun hiërarchische meerdere hen vertrouwt als ze telewerken.
- ▶ Voor de meerderheid van de ondervraagde diensthoofden is het behalen van de doelstellingen belangrijker dan het aantal gewerkte uren.

### Weinig personeelsleden van het Brussels Gewest die telewerken, moeten formeel verslag uitbrengen over de taken die ze uitgevoerd hebben.

Wat betreft de organisatie en het beheer van het werk wilden we weten of de respondenten bij het telewerken verslag moesten uitbrengen over hun werk en zo ja, of deze rapportering formeel of informeel moest zijn. Formeel" en "informeel" hebben betrekking op het type kanaal dat wordt gebruikt om het rapport te maken, niet op de inhoud van het rapport. Zoals blijkt uit figuur 14 is dit voor het merendeel van de respondenten niet het geval (59%). Dit type rapportering bestaat echter voor 40% van de respondenten, hetzij formeel (17%), hetzij informeel (23%).

*Figuur 14: Respondenten die zich aan het begin en/of einde van de dag moeten melden bij de manager over de taken die tijdens het telewerken zijn uitgevoerd*





Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

Als aanvulling op dit punt blijkt uit de gegeven antwoorden op een aanvullende vraag dat bijna de helft (46%) van de respondenten dit een goede praktijk vindt; een kwart vindt de praktijk niet nuttig en een ander kwart heeft geen mening. Dit wordt geïllustreerd in figuur 15 in de bijlage (zie blz. 83). De meningen van de respondenten over het nut van een dergelijke rapportering liepen niet significant uiteen, afhankelijk van het feit of de persoon in kwestie al dan niet een dergelijk verslag diende uit te brengen.

We merken voorts op dat mensen met lagere kwalificatieniveaus, en mensen op niveau B, meer dit soort rapportages moeten doen. Bij medewerkers van niveau A is de kans dat ze dit soort van rapportering dienen te doen, dan weer kleiner. Dit wordt aangegeven in tabel 7 in de bijlage (zie p. 75), die de personen analyseert die verslag moeten uitbrengen over het werk dat ze verricht hebben, per profiel- en functiekenmerken.

In verband met deze resultaten onderstreept onderstaande getuigenis letterlijk het nut van een dergelijke rapportering voor mensen die met name om meer begeleiding vragen.

*"Wat betreft het onderwerp van de rapporteringen over de telewerkdag is het niet alleen de bedoeling om een vertrouwensrelatie met onze medewerkers op te bouwen, maar ook om van een dergelijke relatie gebruik te maken wanneer sommige van hen meer toezicht nodig hebben. Bovendien moet het hier om tweerichtingsverkeer gaan: ook de hiërarchische meerderen zouden verantwoording moeten afleggen aan hun teams."*

- Getuigenis uit de enquête



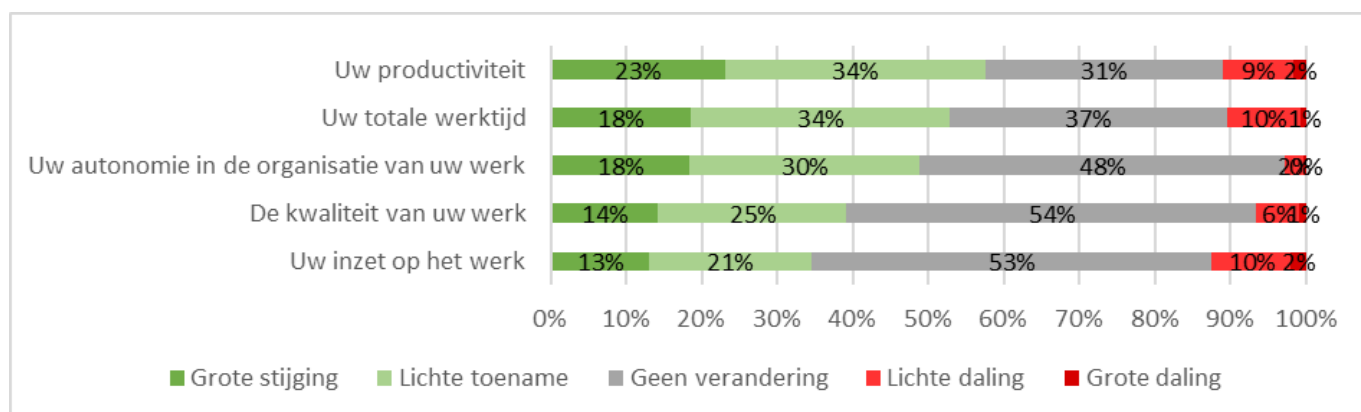


De meerderheid van de Brusselse gewestelijke medewerkers die telewerken, is van mening dat hun productiviteit en het aantal gewerkte uren toeneemt bij telewerken.

In de enquête hebben we de werknemers van het Brussels Gewest ook bevroegd over de impact van telewerk op het beheer en de organisatie van hun werk (in vergelijking met het werken op kantoor). Zoals uit onderstaande figuur 16 blijkt, kunnen daarover de volgende conclusies geformuleerd worden:

- ▶ Meer dan de helft van de respondenten vond dat ze **meer uren werkten en productiever waren bij het telewerken**. Een derde nam daarentegen geen verandering waar.
- ▶ Wat betreft **de autonomie, de kwaliteit van het geleverde werk en de betrokkenheid bij het werk** is de helft van de respondenten van mening dat deze aspecten bij telewerk niet veranderen en tussen een derde en iets minder dan de helft is van mening dat deze aspecten bij telewerk belangrijker zijn.

Figuur 16: Impact van telewerk op het beheer en de organisatie van het werk (in vergelijking met het werken op kantoor)



Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

De onderstaande getuigenissen illustreren de toename van de productiviteit, maar ook van de autonomie, die door een groot aantal respondenten wordt ervaren:

*"Telewerken laat me toe me meer te concentreren op mijn werk, met minder stress, wat resulteert in een grotere productiviteit."*

*"Vanuit een professioneel oogpunt heeft het mij in staat gesteld om productiever te zijn, me minder gestrest te voelen, meer gefocust te werken (minder lawaai en storing) en efficiënter te zijn."*

*"Mijn productiviteit en welzijn zijn er aanzienlijk op verbeterd en ik waardeer de flexibiliteit en autonomie die telewerken ons biedt."*

*"Ik deed vroeger niet aan telewerken, maar ik waardeer de autonomie die het me geeft en ben bereid om ook in de toekomst aan telewerken te doen."*

- Getuigenissen uit de enquête



De toename van het aantal werkuren wordt eveneens door andere respondenten gemeld:

*"Ik weet niet of het verband houdt met het telewerken of met de evolutie van mijn opdrachten, maar ik heb VEEL meer werk dan voorheen en ik werk regelmatig overuren zonder dat deze meegeteld worden. Nochtans wordt deze informatie opgenomen in een tabel, maar we krijgen er geen feedback over."*

*"Langere werkdagen (vroeg in de ochtend, laat in de avond). Velen onder ons staan op het punt te bezwijken, omdat de hoeveelheid werk te groot is en de informele en snelle steun tussen de collega's ontbreekt."*

- Getuigenissen uit de enquête

Zoals blijkt uit tabel 8 in de bijlage (zie p. 75), waarin de personen die meer uren werken bij het telewerken geanalyseerd worden op basis van profiel- en functiekenmerken, stellen we vast dat de volgende personen de neiging hebben om meer uren te werken wanneer ze telewerken: personen tussen 40 en 49 jaar oud, koppels met kinderen, en teamverantwoordelijken.

Omgekeerd zijn de volgende mensen minder geneigd om meer uren te werken bij telewerken: mensen onder de 39 jaar, mensen met een lager kwalificatieniveau, alleenstaanden zonder kinderen, en mensen die geen teamverantwoordelijke zijn.

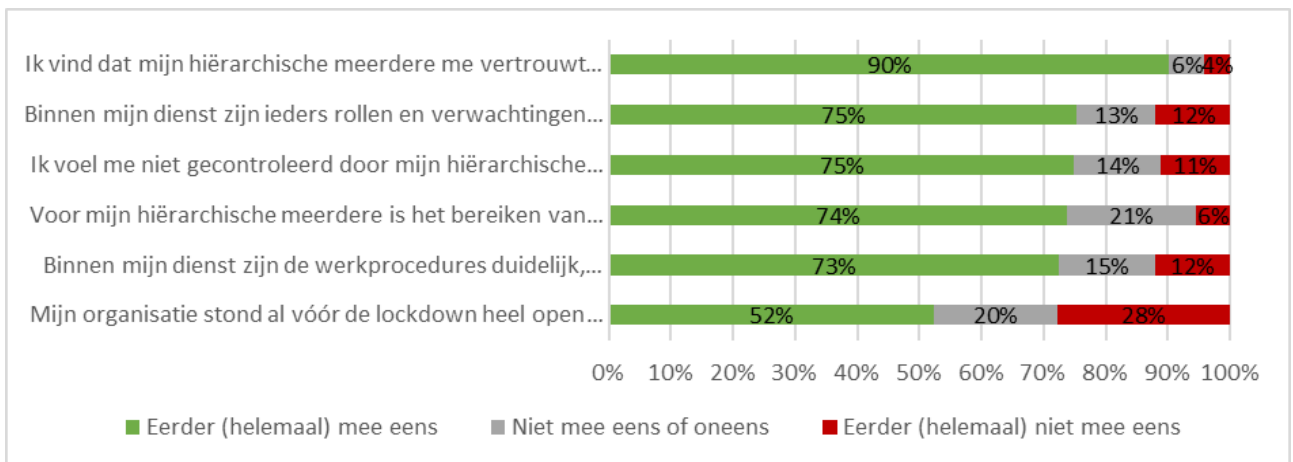
De meerderheid van de Brusselse gewestelijke personeelsleden heeft het gevoel dat hun hiërarchische meerdere hen vertrouwt als ze telewerken.

In termen van management en werkorganisatie is het waarschijnlijk dat de mensen die de leiding hebben over een team, anders zullen reageren dan de mensen binnen een team. Onderstaande figuur 17 richt zich daarom in eerste instantie alleen op de mening van de werknemers. Op basis van deze figuur kunnen enkele zeer positieve vaststellingen worden geformuleerd over het beheer en de organisatie van het telewerk in de Brusselse overheidsinstellingen. Zo kunnen we de volgende conclusies trekken:

- ▶ **Het vertrouwen van de hiërarchische meerdere:** de meerderheid van de respondenten vindt dat hun hiërarchische meerdere hen vertrouwt (91%) en niet controleert (75%) wanneer ze telewerken. Dit is een van de fundamentele punten voor een succesvolle telewerkpraktijk.
- ▶ **De rollen, verwachtingen en werkprocedures:** driekwart van de medewerkers vindt dat de rollen, verwachtingen en werkprocedures duidelijk genoeg zijn om adequaat te kunnen telewerken.
- ▶ **Het bereiken van de doelstellingen:** driekwart van de medewerkers geeft aan dat hun teamverantwoordelijke meer belang hecht aan het behalen van doelstellingen dan aan het aantal gewerkte uren. Dit suggereert dat werknemers over het algemeen de indruk hebben dat ze zich in een vorm van "management by objectives" bevinden.
- ▶ **Openheid voor telewerk:** tot slot vond iets meer dan de helft van de respondenten (53%) dat hun organisatie al vóór de lockdown openstond voor telewerk. Iets meer dan een kwart van de respondenten (27%) vindt echter dat dit niet het geval was.



Figuur 17: Mening van de medewerkers over het beheer en de organisatie van het thuiswerk



Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

De onderstaande getuigenissen onderstrepen het belang van wederzijds vertrouwen in het kader van de praktijk van het telewerken. Ze illustreren verschillende situaties, tussen respondenten die tevreden zijn met het in hen gestelde vertrouwen, en degenen voor wie dit minder het geval is.

*"Ik denk dat ik gelijk heb als ik zeg dat mijn hiërarchie tevreden blijft over mijn werk en weet dat ze me kunnen vertrouwen om goed georganiseerd te zijn en mijn taken en opdrachten uit te voeren."*

*"Maar afgezien van praktische overwegingen is het de houding van de manager en de bedrijfscultuur die een grote invloed hebben op de tevredenheid die daaruit kan worden gehaald. Het moeten doorstaan van een verhoogde controle van een manager die geen vertrouwen in je heeft, kan pijnlijk zijn en een bron van stress vormen."*

- Getuigenissen uit de enquête

Verder is het zo dat hoewel de rollen, verwachtingen en werkprocedures voor de meeste respondenten duidelijk zijn, dit niet voor iedereen het geval is, zoals in de onderstaande getuigenis wordt geïllustreerd.

*"Ik heb geen kader voor mijn prestaties, als ik volgens een planning moet werken of me over een bepaalde werklast of opdrachten dien te ontfermen. Volgens mij liggen onze werkuren vast, hoewel we een glijdende uurregeling hebben als we er de administratie bijnemen. Ik geef toe dat ik niet weet waar ik moet zoeken naar informatie, maar ik durf nooit later te beginnen dan mijn gebruikelijk tijdstip en ik voel me erg schuldig als ik stop voor een pauze voor het geval iemand me zou proberen te bereiken."*

- Getuigenis uit de enquête

Tot slot geven verschillende mensen ook aan dat sommige verantwoordelijken soms niet erg enthousiast zijn over telewerken of dat ze een management betreuren dat in sommige gevallen niet erg doelgericht werkt, zoals hieronder:

*"Het is erg jammer om te zien dat sommige managers nog steeds een achterhaalde kijk hebben op telewerk en zich verstoppen achter hun angst voor een gebrek aan teamgeest [...] om deze zienswijze te rechtvaardigen."*



*"Het gevolg van telewerk is dat er gewerkt wordt op basis van doelstellingen, duidelijke en vastgelegde rollen binnen het kader van de eigen functie en het vertrouwen van het team/de manager."*

*"Telewerken zou perfect moeten gaan als mijn rechtstreekse manager minder verstikkend zou werken, minder oog zou hebben voor de kwantiteit dan voor de kwaliteit van ons werk en minder gericht zou zijn op het aantal uren dat er gewerkt wordt dan op de doelstelling die verwezenlijkt dient te worden."*

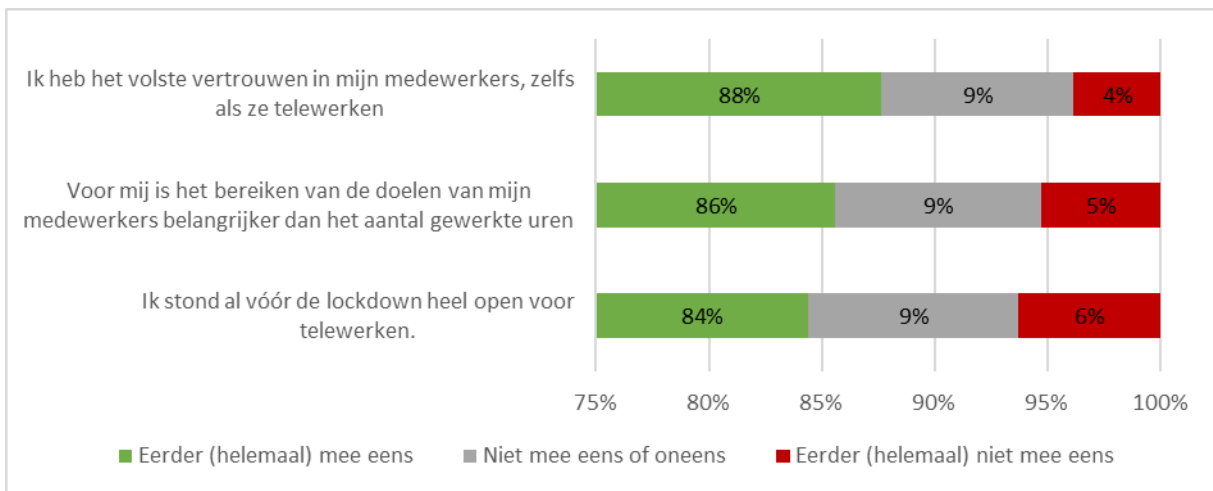
- Getuigenissen uit de enquête



Voor de meerderheid van de ondervraagde diensthoofden is het behalen van de doelstellingen belangrijker dan het aantal gewerkte uren.

De overgrote meerderheid van de teamverantwoordelijken zegt vertrouwen te hebben in hun medewerkers en meer aandacht te besteden aan het bereiken van de doelstellingen dan aan de gewerkte uren. De zienswijze van de leidinggevendenden komt daarmee dus tegemoet aan de visie van de medewerkers op deze aspecten. Velen (84%) verklaarden ook dat ze vóór medio maart 2020 al zeer open stonden voor telewerk. Dit alles wordt geïllustreerd in onderstaande figuur 18.

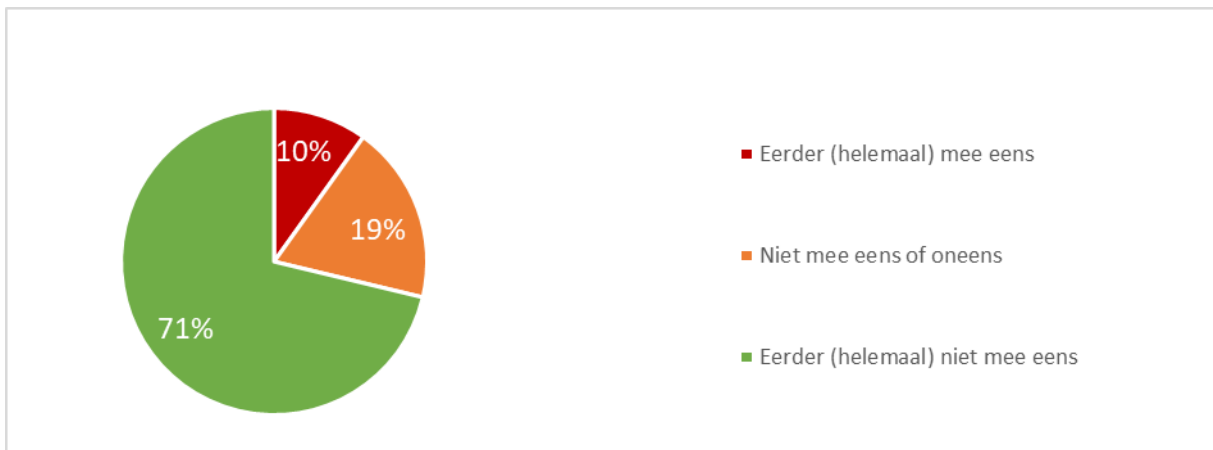
Figuur 18: Mening van de teamverantwoordelijken over het beheer en de organisatie van het thuiswerk



Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

Tot slot, zoals geïllustreerd in Figuur 19 hieronder, lijkt de kwaliteit van het werk vanuit het perspectief van de teamverantwoordelijken niet te worden beïnvloed bij telewerken, aangezien 71% van de verantwoordelijken het niet eens is met de stelling dat de kwaliteit van het werk inferieur zou zijn bij telewerken. Deze resultaten bevestigen dus ook het standpunt van de zeer weinige werknemers die vinden dat hun werk aan kwaliteit inboet bij telewerken.

Figuur 19: Teamleiders die geloven dat "de kwaliteit van het werk binnen de dienst minder is als medewerkers telewerken".



Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen





## Conclusie 6: De kwaliteit van de professionele uitwisselingen en de teamgeest in de Brusselse overheidsinstellingen worden negatief beïnvloed door het thuis werken

In dit hoofdstuk kijken we naar de communicatie en de arbeidsverhoudingen, zowel daar waar het gaat om de instrumenten die op afstand worden gebruikt om ze te onderhouden, als om de impact van het telewerken op de kwaliteit ervan. De belangrijkste conclusies van dit hoofdstuk worden in het onderstaande kader samengevat.

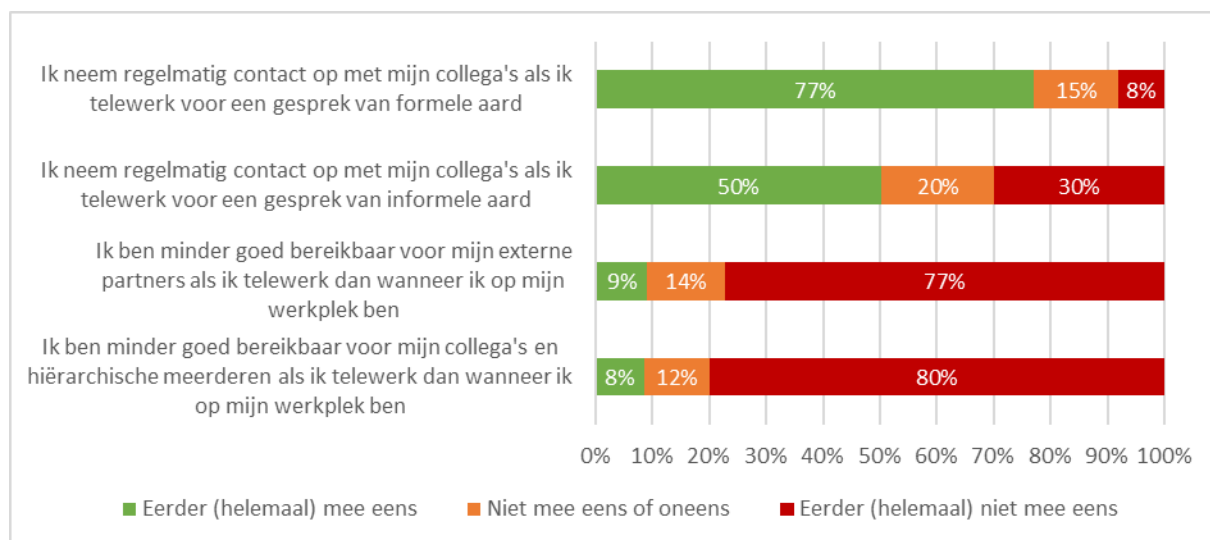
- ▶ Het aantal formele uitwisselingen wordt niet beïnvloed bij het telewerken. Dat is echter wel het geval voor de informele uitwisselingen.
- ▶ Virtuele vergaderingen zijn goed geïmplementeerd binnen de Brusselse overheidsorganisaties.
- ▶ Informele virtuele praktijken blijken daarentegen minder goed ingeburgerd binnen de Brusselse overheidsinstellingen, maar worden slechts door enkele werknemers verkozen.
- ▶ De personeelsleden van het Brussels Gewest die telewerken, zijn van mening dat de kwaliteit van de uitwisselingen tijdens het telewerken erop achteruitgaat, vooral wat betreft de uitwisselingen met collega's van hun eigen team en van andere teams.
- ▶ Volgens de leidinggevenden gaat de kwaliteit van de communicatie met de medewerkers in teams van meer dan 20 personen er sterker op achteruit.
- ▶ 1 op de 4 personeelsleden van het Brussels Gewest die telewerken, lijdt onder het isolement bij telewerken.
- ▶ 1 op de 4 Brusselse gewestelijke telewerkers is van mening dat telewerken de teamgeest negatief beïnvloedt.



Het aantal formele uitwisselingen wordt niet beïnvloed bij het telewerken. Dat is echter wel het geval voor de informele uitwisselingen.

Wat de impact van telewerk op de communicatie betreft, geeft onderstaande figuur 20 informatie vanuit het oogpunt van de werknemers. De meerderheid van de Brusselse gewestelijke medewerkers (77%) meldt dat ze regelmatig contact hebben met collega's voor uitwisselingen die over het algemeen formeel of, in mindere mate, informeel zijn (50%). Met betrekking tot deze informele gesprekken geeft een derde echter aan dat deze gesprekken niet op regelmatige basis plaatsvinden.

Figuur 20: Communicatie met collega's, hiërarchische meerderen en externe partners



Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

In veel getuigenissen wordt gewezen op het gebrek aan - vooral informele - contacten en wordt vaak benadrukt dat dit een groot gebrek is in de praktijk van het telewerken, vooral wanneer dit intensief is:

*"Geen enkele uitrusting of opleiding zal het verlies van formele en informele uitwisselingen met collega's kunnen compenseren. Naar elkaar zwaaien op Teams is leuk, maar het is niet hetzelfde dan wanneer je elkaar kust. Mensen hebben contact nodig."*

*"Bij het intensieve telewerken van de laatste tijd mis ik het meest de collectieve intelligentie, het informeel delen met mijn collega's. De pauzes samen, de lunches, ... Ik ben helemaal voor telewerken, maar niet intensief."*

*"Menselijk contact verhoogt ook de productiviteit. Door je collega fysiek op kantoor te zien en samen te brainstormen over een probleem, of een strategische discussie, kan sneller patstellingen doorbreken en oplossingen vinden. Door in een werkgroep te vergaderen, fysiek, in een vergaderzaal, kan een synergie worden gecreëerd die veel situaties deblokkeert. De ontmoeting bij de koffiemachine voor een korte pauze maakt het niet alleen mogelijk om sociaal contact te hebben, te sympathiseren en te communiceren, maar ook om wat nuttige informatie over te brengen voor het goede verloop van het werk."*

- Getuigenissen uit de enquête



Tot slot vindt het merendeel van de werknemers dat ze bij telewerken niet minder bereikbaar zijn voor externe partners (77% van de respondenten), collega's en leidinggevenden (80% van de respondenten).

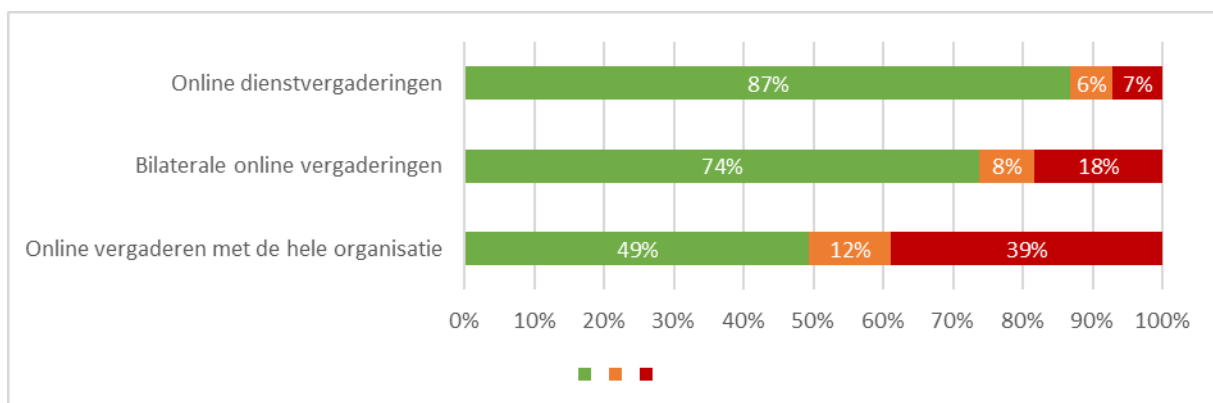
Voor teamleiders is de trend grotendeels dezelfde als voor medewerkers, zoals blijkt uit figuur 21 in de bijlage (zie p. 83). Het enige verschil is dat informele uitwisselingen door de teamverantwoordelijken als iets regelmatig worden beschouwd. Dit kan te maken hebben met de aard van hun rol. Met betrekking tot deze informele gesprekken geeft een vijfde echter aan dat deze gesprekken niet op regelmatige basis plaatsvinden.

### Virtuele vergaderingen zijn goed geïmplementeerd binnen de Brusselse overheidsorganisaties.

Met betrekking tot de implementatie van virtuele vergaderingen stellen we in onderstaande figuur 22 vast dat de meerderheid van de respondenten zowel online dienstvergaderingen (87%) als bilaterale vergaderingen (74%) heeft. Vergaderingen met de hele organisatie komen echter minder vaak voor (49% van de respondenten). Dat gezegd hebbende, zijn er maar weinig respondenten die vinden dat deze virtuele bijeenkomsten, wanneer ze ontbreken, een noodzaak zijn (nauwelijks één op de tien respondenten).

Daarnaast noemden de respondenten ook de deelname aan andere vormen van virtuele bijeenkomsten zoals interdepartementale bijeenkomsten, bijeenkomsten met externe partners en klanten, opleidingen, thematische lunches, ondersteuningsbijeenkomsten over COVID-19 voor slechthorenden of bijeenkomsten rond specifieke projecten.

*Figuur 22: Opzetten van virtuele vergaderingen*



Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen



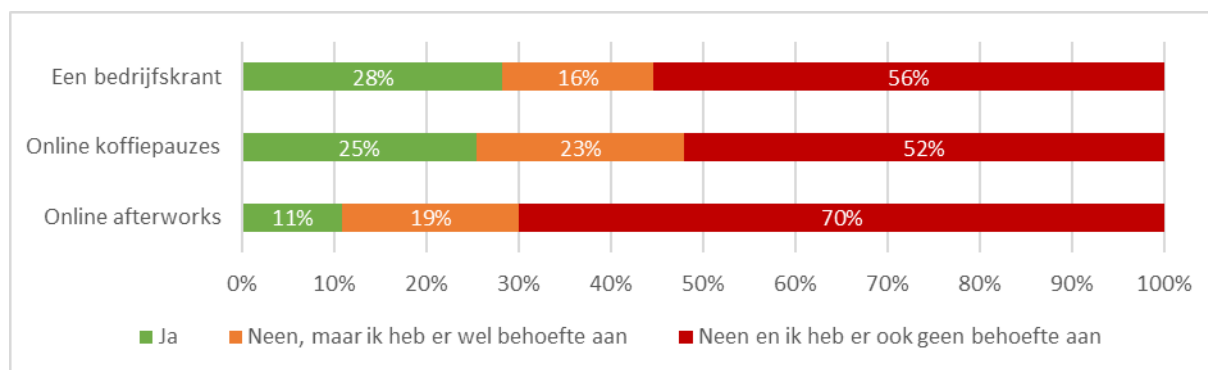


Informele virtuele praktijken blijken daarentegen minder goed ingeburgerd binnen de Brusselse overheidsinstellingen, maar worden slechts door enkele werknemers verkozen.

Wat betreft de virtuele (meer informele) praktijken, laat figuur 23 zien dat deze zeldzamer zijn. Voor meer dan de helft van de respondenten bestaan er namelijk geen bedrijfskranten, geen online koffiepauzes, geen informele online nabesprekingen, en deze praktijken worden niet als een noodzaak gezien. Steeds meer respondenten hebben het gevoel dat deze momenten van uitwisseling ontbreken. Dit geldt met name voor koffiepauzes, omdat ongeveer een kwart van de respondenten graag wil dat deze plaatsvinden.

Daarnaast vermeldden de respondenten tevens de deelname aan andere vormen van meer informele virtuele praktijken. Ze noemden met name het gebruik van verschillende online kanalen en platforms voor informele uitwisselingen (Whaller, WhatsApp, een Teams-kanaal gewijd aan sociale uitwisselingen, enz.), online sportbegeleiding, online verjaardagsfeesten, de organisatie van discussiegroepen over welzijn, het opzetten van een ochtendlijke "hallo" op Teams om na te bootsen wat er op kantoor gebeurt, enz.

Figuur 23: Opzetten van virtuele praktijken



Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

Enkele respondenten zijn echter van mening dat dit soort virtuele praktijken niet het meest ideaal is en dat het aan gezelligheid en spontaniteit ontbreekt, wat kan verklaren waarom de respondenten er slechts ten dele de voorkeur aan geven. Dit wordt ook geïllustreerd in de onderstaande getuigenissen:

*"Ik mis echt het regelmatige informele contact met mijn collega's en ik vind dat het aan spontaniteit ontbreekt bij wat er online georganiseerd wordt. "*

*"Online trainings- en vergaderhulpmiddelen zijn veel minder gezellig. Geen informele uitwisselingen tussen deelnemers, het verloop van de vergaderingen en zeer formele opleidingen".*

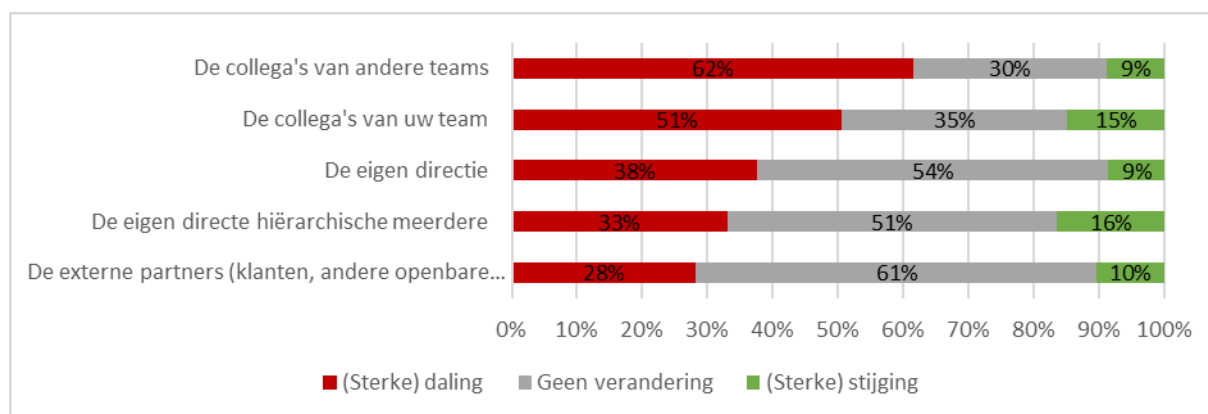
- Getuigenissen uit de enquête



De respondenten zijn van mening dat de kwaliteit van de uitwisselingen tijdens het telewerken erop achteruitgaat, vooral wat betreft de uitwisselingen met collega's van hun eigen team en van andere teams.

Ondanks de frequentie van formele uitwisselingen en het gebruik van online vergaderingen vinden de respondenten dat telewerk de kwaliteit van de uitwisselingen negatief beïnvloedt. Zoals blijkt uit onderstaande figuur 24 is dit vooral het geval voor de kwaliteit van de uitwisselingen met collega's uit andere teams, maar ook met die binnen hetzelfde team (voor respectievelijk 62% en 51% van de respondenten). Wat de communicatie met de hiërarchie betreft (of het nu gaat om de directie of de directe leidinggevende) is de helft van de respondenten van mening dat er geen verandering is opgetreden en is iets meer dan een derde van mening dat de kwaliteit van de communicatie is verslechterd. Wat ten slotte de uitwisselingen met externe partners betreft, vindt de meerderheid van de respondenten (61%) dat de kwaliteit van de uitwisselingen met deze partners niet is veranderd, maar iets meer dan een kwart vindt dat deze ook is verslechterd.

Figuur 24: De ontwikkeling van de kwaliteit van de uitwisselingen bij telewerken



Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

De verslechtering van de kwaliteit van de uitwisselingen komt ook in verschillende getuigenissen uit de enquête naar voren. In de twee onderstaande getuigenissen vermeldden de respondenten niet alleen het gebrek aan uitwisselingen met collega's van andere teams, maar ook de impact van het verminderde contact op de relaties met collega's of de hiërarchie.

*"Telewerk biedt flexibiliteit in de organisatie van het werk, maar de informele contacten tussen collega's en niet noodzakelijkerwijs van dezelfde afdeling (café, gangen, cafetaria, enz.) zijn zeer belangrijk (netwerken, uitwisseling van informatie, openheid)."*

*"Wat zowel de formele als de informele communicatie betreft, kunnen we niet anders dan vaststellen dat een groot deel daarvan verloren is gegaan. Teams werkt met bepaalde mensen, maar niet met anderen: sommigen hebben de reflex om via deze weg een aantal zaken uit te wisselen, zelfs informeel, anderen doen dit echter helemaal niet. Dit kan de relaties tussen collega's en/of met de hiërarchie bemoeilijken. Dit probleem komt veel minder voor bij meer ad-hoc telewerken."*

- Getuigenissen uit de enquête



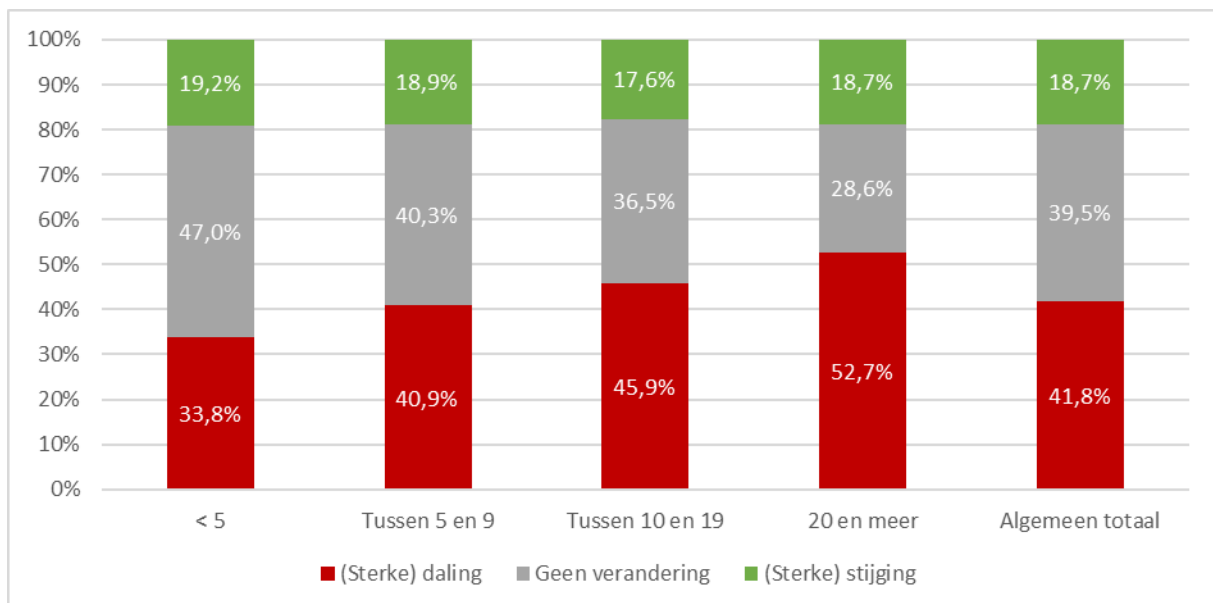
Zoals blijkt uit tabel 9 in de bijlage (zie p. 76), waarin de verslechtering van de kwaliteit van de uitwisselingen bij telewerk in functie van de grootte van het team wordt geanalyseerd, stellen we vast dat het enige significante verschil betrekking heeft op degenen die in kleine teams (minder dan 5 personen) werken. Zij melden over het algemeen minder vaak een afname van de interactie met collega's binnen hun team.

Volgens de leidinggevenden gaat de kwaliteit van de communicatie met de medewerkers in teams van meer dan 20 personen er sterker op achteruit.

Zoals blijkt uit figuur 25 in de bijlage (zie p. 84), stellen de managers over het algemeen een verslechtering van de kwaliteit van de uitwisselingen met hun medewerkers vast. 36% van de leidinggevenden vermeldt namelijk een lichte verslechtering en 5% wijst zelfs op een sterke verslechtering.

In het bijzonder blijkt uit onderstaande figuur 26 dat deze verslechtering van de kwaliteit van de uitwisselingen sterker uitgesproken is in teams van meer dan 20 personen. Bovendien lijkt het erop dat de verslechtering van de kwaliteit van de uitwisselingen toeneemt met de omvang van het team. Zo is 1 op de 2 teamverantwoordelijken met een team van meer dan 20 medewerkers van mening dat de kwaliteit van de uitwisselingen erop achteruit is gegaan. Het is belangrijk te benadrukken dat dit de enige groep is waarvoor het verschil in de verslechtering van de kwaliteit van de uitwisselingen significant is.

*Figuur 26: Verandering in de kwaliteit van uitwisselingen met medewerkers, volgens de leidinggevenden, naar teamgrootte*



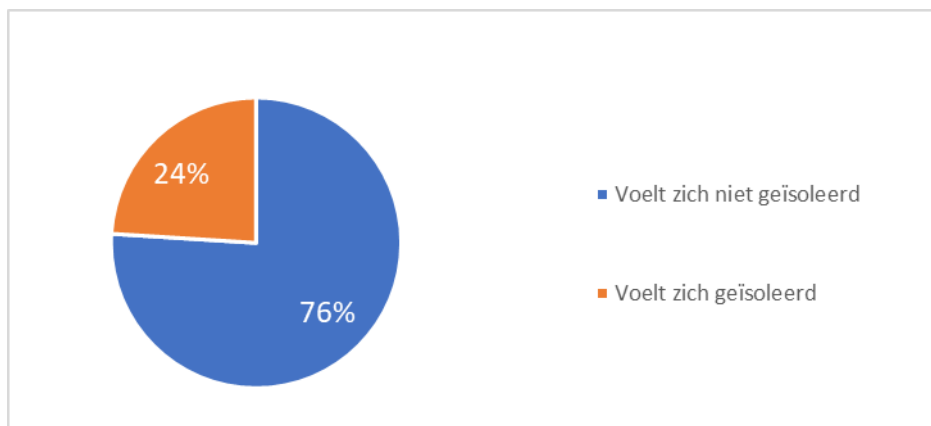
Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen



## 1 op de 4 personeelsleden van het Brussels Gewest lijdt onder het isolement bij telewerken.

Hoewel de meerderheid van de respondenten zich niet geïsoleerd voelt bij het telewerken, moet worden opgemerkt dat een kwart van hen dat wel doet. Zo meldt 24% van de respondenten, zowel leidinggevend als werknemers, zich geïsoleerd te voelen bij het telewerken, zoals te zien is in figuur 27 hieronder.

Figuur 27: Personen die aangeven zich geïsoleerd te voelen tijdens het telewerken



Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

Verscheidene respondenten maakten gebruik van het vrijtekstveld om hun gevoelens van isolement bij het telewerken te verwoorden, zoals blijkt uit onderstaande getuigenissen:

*"Persoonlijk is het vooral het isolement [...]. Natuurlijk kom ik elke dag buiten (winkelen, rennen, lopen) maar ik mis het feit dat ik mensen kan zien, van gedachten kan wisselen, van omgeving kan veranderen, enz."*

*"Omdat ik alleenstaande ben, mis ik direct menselijk contact heel hard alsook levendige discussies om te begrijpen wat er op het spel staat. [...] Ik heb dan ook gebruikgemaakt van de mogelijkheid om op vrijwillige basis één dag per week terug te keren naar kantoor [...]. Het feit er te zijn en collega's ontmoeten heeft me veel goed gedaan. Deze bijzondere situatie kan de psychologische gezondheid van sommige medewerkers, waaronder die van mijzelf, in het gedrang brengen. Ik hoop echt dat deze mogelijkheid om op vrijwillige basis terug te keren, ook al is het maar één dag per week, niet wordt afgevoerd. Ik begrijp de noodzaak om van thuis uit te werken, maar psychologische gezondheid is ook belangrijk."*

*"Ik voel me steeds meer geïsoleerd van mijn collega's."*

*"In de COVID-context, als gevolg van het zeer lang telewerken, begin ik te lijden onder het isolement en vermindert mijn motivatie op het werk."*

- Getuigenissen uit de enquête

Bovendien blijkt uit tabel 10 in de bijlage (zie p. 76), waarin de personen worden geanalyseerd die zich geïsoleerd voelen per profielkenmerken, functiekenmerken en telewerkpraktijken, dat de volgende



personen de neiging hebben om zich meer geïsoleerd te voelen bij telewerken: alleenstaanden met kinderen (33,2% geeft aan dat ze zich geïsoleerd voelen) en personen die in het Brussels Gewest wonen (30,6% geeft aan dat ze zich geïsoleerd voelen).

Omgekeerd voelen de volgende mensen zich minder snel geïsoleerd bij telewerken: mensen met een lager of gemiddeld opleidingsniveau (respectievelijk 13,2% en 18,5%) en mensen die buiten het Brusselse Gewest wonen (16,8% in Brabant en 17,4% in de andere provincies). Andere profiel- en functiekenmerken, zoals geslacht, leeftijd, eventuele handicap, verantwoordelijkheid voor een team, werktijd en teamgrootte laten geen significant andere resultaten zien dan het gemiddelde.

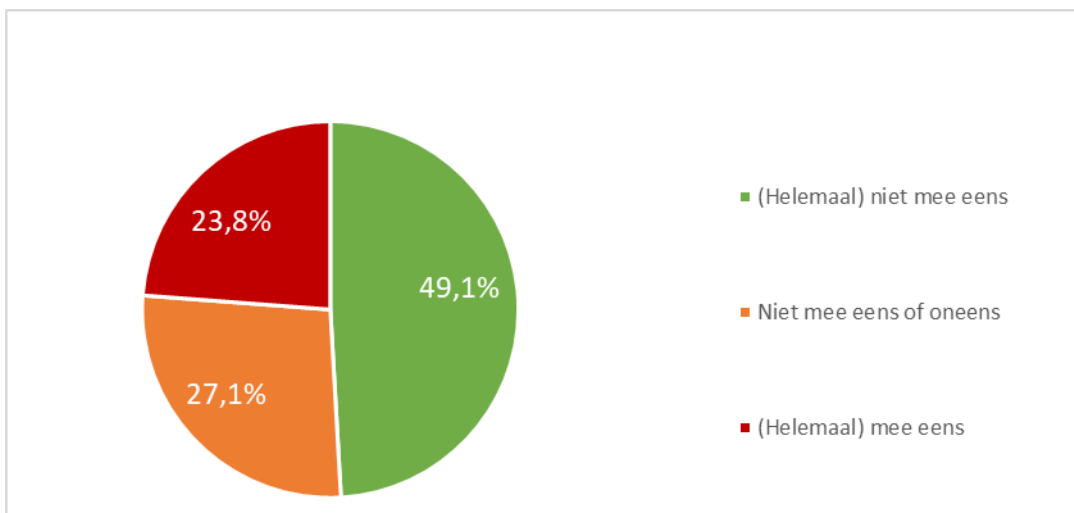
Tot slot is het belangrijk te vermelden dat we ook de kwestie van het isolement bij het telewerken hebben geanalyseerd in het licht van verschillende telewerkpraktijken, zoals het al dan niet organiseren van virtuele vergaderingen of praktijken. Uit deze vergelijkingen blijkt dat het al dan niet plaatsvinden van virtuele ontmoetingen of praktijken geen significante verschillen in het gevoel van isolement van de respondenten teweegbrengt. Deze vaststelling suggereert dat dit soort bijeenkomsten en praktijken niet de oplossing zijn om het gevoel van isolement van sommige van de telewerkers in de Brusselse overheidsinstellingen te verminderen.

#### 1 op de 4 Brusselse gewestelijke telewerkers is van mening dat telewerken de teamgeest negatief beïnvloedt.

---

Zoals onderstaande figuur 28 illustreert, vindt de helft van de respondenten dat thuiswerken geen negatieve invloed heeft op de teamgeest binnen hun dienst. Een kwart van de respondenten vindt echter dat telewerk wel een negatieve impact heeft op de teamgeest.

*Figuur 28: Personen die aangeven dat thuiswerken de teamgeest binnen de afdeling negatief beïnvloedt*



Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

Hoewel het verlies aan teamgeest "slechts" door een kwart van de respondenten werd genoemd, illustreren verschillende woordelijke verklaringen dit probleem, met name de vrees dat een veralgemening van telewerken zou leiden tot een verdere verslechtering van de teamgeest:



*"Met de geplande veralgemening [...] (3 dagen/week) ben ik echt bang dat het werk zal neerkomen op werken ten koste van de sociale banden en de sfeer tussen de collega's, wat voor mij belangrijk is voor zowel de kwaliteit van het werk als voor het welzijn van de werknemers."*

*"Telewerken moet worden beperkt tot maximaal 50% van de werktijd om de teamgeest niet te verliezen. "*

*"Te veel telewerken ondermijnt duidelijk de teamgeest en het "ondernemerschap". Nooit meer 100% telewerken, het is psychologisch onhoudbaar. Ook de geestelijke gezondheid van de werknemers moet een prioriteit zijn."*

- Getuigenissen uit de enquête

Zoals blijkt uit tabel 11 in de bijlage (zie p. 77) die zich buigt over de personen die aangeven dat de teamgeest is verslechterd met telewerk naar functiekenmerken en telewerkpraktijken, stellen we vast dat het volgende eerder aangeeft dat de teamgeest is verslechterd: degenen die niet de leiding hebben over een team (26,7% geeft aan dat de teamgeest is verslechterd), degenen die deeltijds werken (28,6%) en degenen die in een groot team werken (28,8% voor degenen die in een team van meer dan 20 personen werken).

Opnieuw is het interessant te vermelden dat we de kwestie van het verminderen van de teamgeest hebben geanalyseerd in het licht van verschillende telewerkpraktijken, zoals het al dan niet organiseren van virtuele vergaderingen of praktijken. Net als voor het gevoel van isolement blijkt ook uit deze vergelijkingen dat het al dan niet plaatsvinden van virtuele ontmoetingen of praktijken geen significante verschillen voor het gevoel van een vermindering van de teamgeest bij het telewerken van de respondenten oplevert. Dit suggereert dat dit soort bijeenkomsten en praktijken ook niet de oplossing zijn om de aantasting van de teamgeest bij telewerk te beperken.





## Conclusie 7: Er is behoefte aan extra informatie/opleiding om de praktijk van het telewerken in de Brusselse overheidsinstellingen te verbeteren

In dit hoofdstuk zijn we geïnteresseerd in de informatie en de opleidingen die medewerkers krijgen over de praktijk van het telewerken, zowel wat betreft de manier van werken als de vaardigheden die in dit verband moeten worden ontwikkeld. De belangrijkste conclusies van dit hoofdstuk worden in het onderstaande kader samengevat.

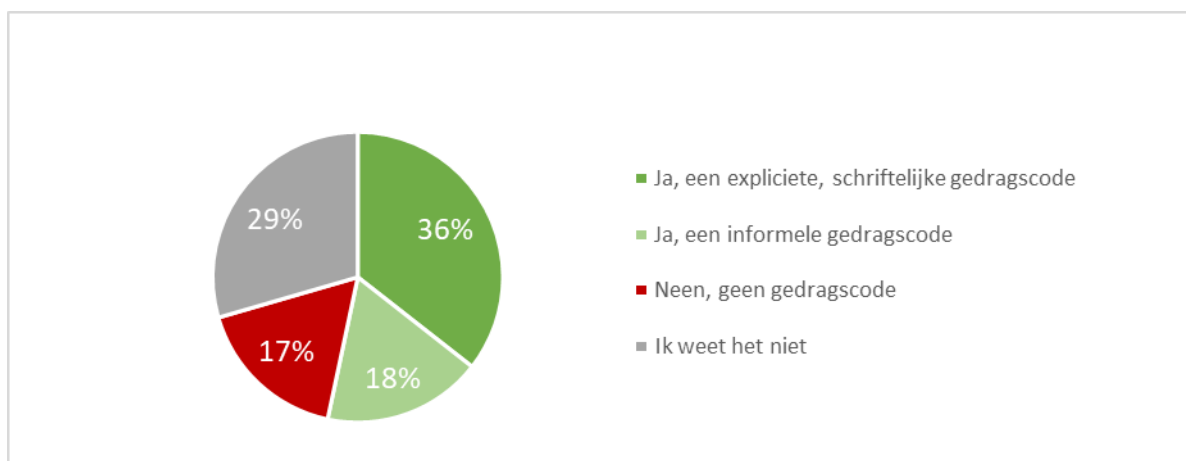
- ▶ De meerderheid van de Brusselse gewestelijke medewerkers die telewerken hebben een gedragscode voor telewerken en vinden die nuttig.
- ▶ De meerderheid van het Brusselse regionale personeel dat telewerkt, voelt zich voldoende geïnformeerd/opgeleid in de praktijk van het telewerken ... in tegenstelling tot de teamverantwoordelijken.
- ▶ De personeelsleden van het Brussels Gewest die telewerken, stellen evenwel nood te hebben aan extra informatie/opleidingen over telewerken.



De meerderheid van de Brusselse gewestelijke medewerkers die telewerken hebben een gedragscode voor telewerken en vinden die nuttig.

We wilden weten of de respondenten een gedragscode voor telewerken hadden. Zoals uit onderstaande figuur 29 blijkt, geeft meer dan de helft van de respondenten (54%) aan dat er een gedragscode bestaat, meestal expliciet (36%), met betrekking tot de praktijk van het telewerken. Een derde van de respondenten weet echter niet of een dergelijke gedragscode bestaat.

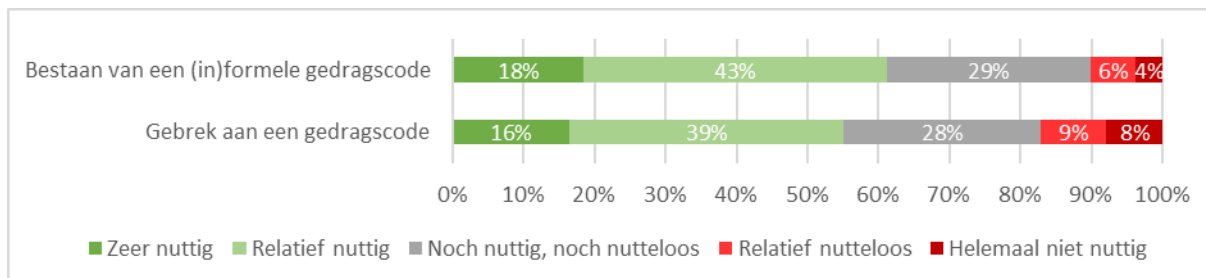
*Figuur 29: Respondenten die het bestaan aangeven van een gedragscode voor telewerk binnen de instelling*



Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

Wat betreft de vraag of een dergelijke code nuttig is, is 55% van de respondenten van mening dat dit het geval is. Met name, zoals blijkt uit onderstaande figuur 30, vinden meer respondenten deze gedragscode over het algemeen nuttig als ze er al mee te maken hebben gehad. Van degenen die aangeven dat er een gedragscode in hun instelling bestaat, vindt 61% deze (zeer) nuttig, terwijl wanneer er geen code is, 55% deze nuttig acht.

*Figuur 30: Gevoel met betrekking tot het nut van een gedragscode al naargelang deze al dan niet bestaat*



Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen





Bovendien wordt in een van de open antwoorden melding gemaakt van het bestaan van een gedragscode in de organisatie, maar wordt benadrukt dat dit instrument, dat bedoeld is voor telewerk dat beperkt is tot één dag per week, in het geval van permanent telewerk, moet worden aangepast:

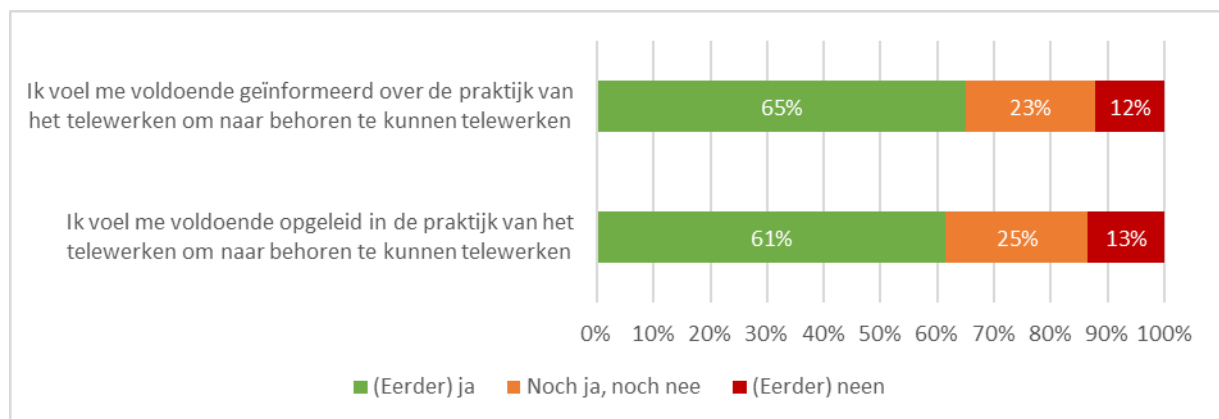
*"De gedragscode is gemaakt voor structureel telewerk (1 dag/week) en niet voor de lange termijn. Bijv. telewerken moet thuis en tijdens de vaste werkuren gebeuren. Dit werd informeel versoepeld."*

- Getuigenis uit de enquête

De meerderheid van het Brusselse regionale personeel dat telewerkt, voelt zich voldoende geïnformeerd/opgeleid in de praktijk van het telewerken ... in tegenstelling tot de teamverantwoordelijken.

De meerderheid van de werknemers acht zich voldoende geïnformeerd (65%) en opgeleid (61%) over de praktijk van het telewerken. Iets meer dan 10% van de respondenten vindt dat hun informatie- en opleidingsniveau op dit gebied onvoldoende is, zoals blijkt uit figuur 31 hieronder. Zoals blijkt uit tabel 17 (zie p. 81) zijn er meer lasthebbers bij de verschillende groepen die zich voldoende geïnformeerd/opgeleid voelen.

*Figuur 31: Gevoel van voldoende geïnformeerd/opgeleid te zijn, volgens de medewerkers*

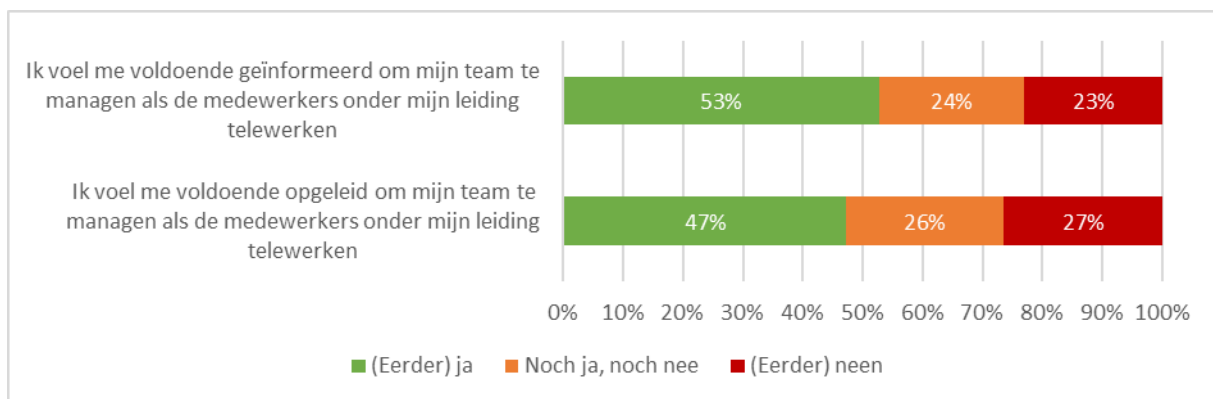


Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

Onder de teamverantwoordelijken voelt iets minder dan de helft zich voldoende geïnformeerd (53%) en opgeleid (47%) om een telewerkteam te leiden. Ongeveer een kwart van de respondenten vindt namelijk dat hun informatie- en opleidingsniveau onvoldoende is (respectievelijk 23% en 27% voor het informatie- en opleidingsniveau), zoals blijkt uit figuur 32 hieronder.



Figuur 32: Gevoel van voldoende geïnformeerd/opgeleid te zijn, volgens de leidinggevenden



Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

Het gebrek aan opleiding van leidinggevenden inzake teambeheer wordt ook geïllustreerd door onderstaande getuigenis.

*"Ik vind dat we als leidinggevenden niet opgeleid zijn om onze teams vanop afstand te managen."*

- Getuigenis uit de enquête

De personeelsleden van het Brussels Gewest die telewerken, stellen nood te hebben aan extra informatie/opleidingen over telewerken.

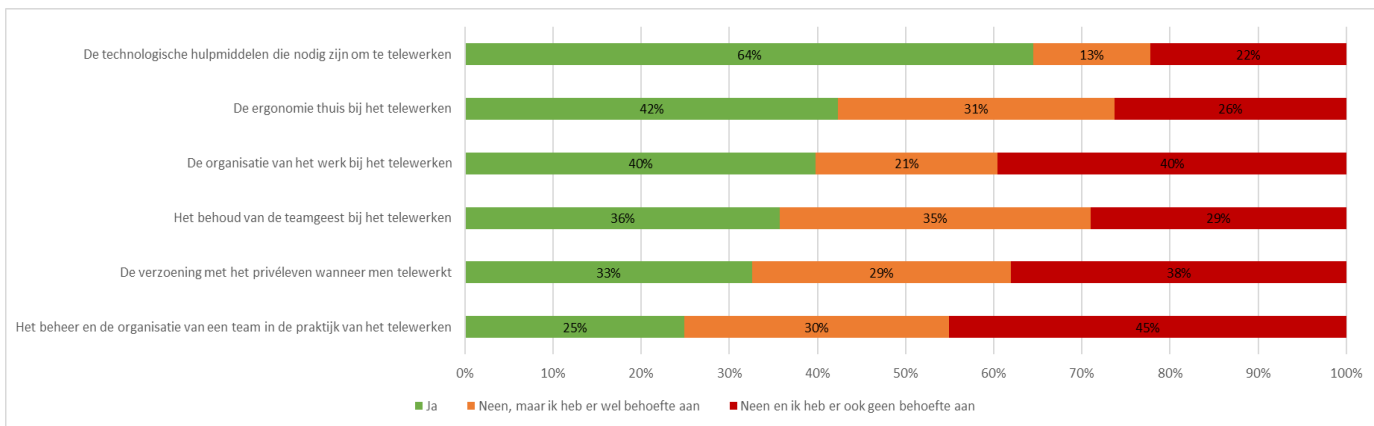
Naast de tevredenheid van sommigen over hun niveau van opleiding en informatie, is het eveneens interessant om zich te buigen over de aard van de ontvangen informatie en gevolgde opleidingen teneinde de telewerkpraktijk te verbeteren, evenals over de behoeften op dit gebied. Uit onderstaande figuur 33 blijkt dat de ontvangen informatie/gevolgde opleidingen vooral betrekking hebben op de technologische hulpmiddelen (voor 64% van de respondenten).

Tussen een kwart en iets minder dan de helft van de respondenten kreeg informatie/opleidingen over ergonomie, werkorganisatie, teambuilding, work-life balance en het beheer en de organisatie van een team.

Daarnaast geven de respondenten aan, andere informatie/opleidingen te hebben gekregen, met name op het gebied van stressmanagement, werktijdbeheer, het recht op ontkoppeling, teammanagement vanop afstand, management by objectives, of uit te voeren lichaams oefeningen.



Figuur 33: Ontvangen informatie/opleidingen om de praktijk van het telewerken te verbeteren



Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

Het is ook interessant om te vermelden dat een groot aantal werknemers van Brusselse overheidsorganisaties de behoefte voelt om extra informatie te krijgen/opleidingen te volgen over verschillende elementen om de praktijk van het telewerken te verbeteren, namelijk : hoe de teamgeest (35% ervaart deze behoefte), het beheer en de organisatie van een team bij telewerken (30%), de ergonomie thuis (31%), de combinatie werk-privéleven bij telewerken (29%) en de organisatie van het werk bij telewerken (21%) te behouden. Deze behoeften worden ook verwoord in verschillende getuigenissen uit de enquête.

*"Leid leidinggevende op om op basis van doelstellingen te werken en laat hen vervolgens een opleiding over management vanop afstand volgen."*

*"Informatie over de ergonomie en de organisatie van de telewerkpost."*

*"Meer informatie over ergonomie [...]"*

- Getuigenissen uit de enquête

Hoewel "slechts" 13% van de respondenten aangeeft dat zij (bijkomende) informatie/opleidingen nodig achten op het gebied van de technologische hulpmiddelen die gebruikt moeten worden om te telewerken, komt deze behoefte sterk naar voren in de open vragen. Zoals in de onderstaande getuigenissen wordt geïllustreerd, zijn sommige medewerkers van mening dat de kennis van technologische hulpmiddelen bij sommigen nog kan worden verbeterd.

*"Opleidingen over de tools zou interessant zijn omdat ik ervan overtuigd ben dat er een aantal functies zijn die we niet kennen en die voor ons heel nuttig zouden kunnen zijn. "*

*"Ik vind dat mijn collega's en ik al deze hulpmiddelen niet op dezelfde manier onder de knie hebben (de een is er beter mee weg dan de ander). Een opleiding over deze instrumenten zou naar mijn mening interessant zijn om het gebruik ervan en de uitwisselingen te vergemakkelijken."*

*"Gebrek aan precieze instructies/uitleg voor de digitale hulpmiddelen: er wordt gezegd dat men Teams moet gebruiken, maar de mogelijkheden worden niet uitgelegd (bijv. de microfoon dempen, je kunt de ademhaling van iedereen horen, ...). Persoonlijk weet ik me wel te redden, maar ik moest zelf op zoek naar informatie op het internet. Veel mensen moeten zich hulpeloos of overweldigd voelen, of zich gewoonweg niet bewust zijn van de mogelijkheden (mijn bestuur heeft de elektronische handtekening*



*met ID-kaart uitgelegd, maar niet aan andere collega's van een ander bestuur die nog steeds denken dat ze alles moeten afdrukken en met de hand moeten ondertekenen)."*

- Getuigenissen uit de enquête

Het belang van opleidingen ter verbetering van telewerkpraktijken kan worden bevestigd door het vergelijken van de opvolging van de informatie/opleiding over ergonomie en de ergonomie op de werkplek (zie tabel 12 in de bijlage, p. 78). Zo stellen we vast dat mensen die melden dat ze werken in een ruimte die als onvoldoende ergonomisch wordt beschouwd, eerder te kennen zullen geven geen **informatie/opleiding over ergonomie te hebben gekregen**, maar er wel behoefte aan te hebben. Bij wie zegt te werken in een ruimte die als voldoende ergonomisch wordt gezien, is de kans daarentegen groter dat ze wel dergelijke informatie of een dergelijke opleiding genoten hebben of anders stellen er geen behoefte aan te hebben.

Hetzelfde kan gezegd worden over de **informatieverstrekking/opleidingen inzake teamspirit**. We stellen namelijk vast dat bij de mensen die verklaren dat de teamgeest er niet op verslechterd is, de kans groter is dat ze ter zake informatie/een opleiding gekregen hebben of daar anders geen behoefte aan te hebben. Omgekeerd is het zo dat bij degenen die zeggen dat de teamgeest erop achteruit is gegaan, de kans kleiner blijkt dat ze hierover informatie ontvangen of een opleiding genoten hebben of daar anders meer verklaren wel behoefte aan te hebben. Dit is weergegeven in tabel 13 in de bijlage (zie p. 78), waarin de mensen die informatie/een opleiding over teamgeest hebben gekregen (of willen krijgen), geanalyseerd worden op basis van de al dan niet ervaren achteruitgang van de teamgeest binnen hun team.





## Conclusie 8: Het personeel van het Brussels Gewest is erg tevreden over het telewerken

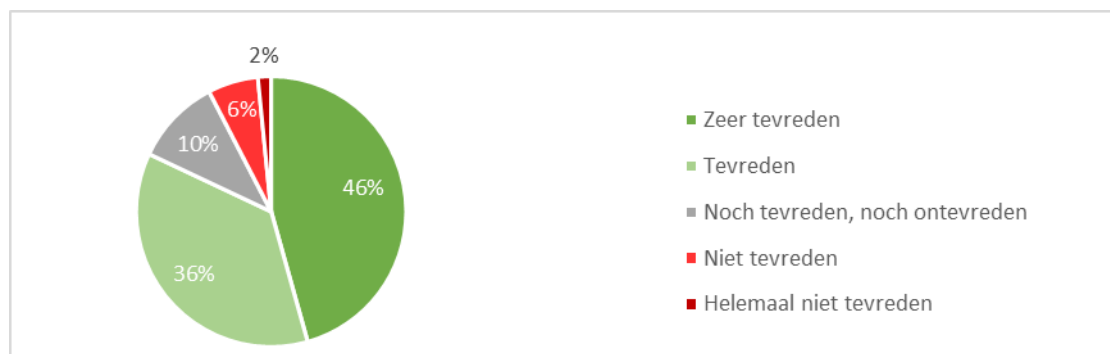
In dit hoofdstuk gaan we in op het welzijn en de arbeidstevredenheid van de respondenten, met name in reactie op de wijdverbreide telewerksituatie sinds maart. De belangrijkste conclusies van dit hoofdstuk worden in het onderstaande kader samengevat.

- ▶ 8 van de 10 Brusselse gewestelijke medewerkers die telewerken, zijn daar (zeer) tevreden over.
- ▶ Het verdwijnen van de verplaatsingstijd wordt daarbij als belangrijkste voordeel van het telewerken aangehaald ... maar het gebrek aan contacten als belangrijkste nadeel
- ▶ Het telewerken verbetert het evenwicht tussen werk en privéleven en het algemene welzijn ... maar de mentale en fysieke gezondheid van een groot deel van de werknemers lijdt hier echter ondanks alles onder.
- ▶ Het telewerken wordt gezien als iets wat een positief effect heeft op de combinatie van werk en handicap voor mensen met een handicap.

8 van de 10 Brusselse gewestelijke medewerkers die telewerken, zijn daar (zeer) tevreden over.

Over het geheel genomen stellen we op basis van onderstaande figuur 34 vast dat het overgrote deel van de respondenten (82%) tevreden is over het telewerken.

*Figuur 34: Algehele tevredenheid over de telewerkpraktijk*



Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

Zoals blijkt uit tabel 14 in de bijlage (zie p. 78), die degenen die aangeven (zeer) tevreden te zijn over het telewerken, analyseert aan de hand van profielkenmerken, functiekenmerken en telewerkpraktijken, zijn de volgende mensen meer (zeer) tevreden over het telewerken: personen met een gemiddeld kwalificatieniveau (87,8% tevredenheid), met niveau B of C (respectievelijk 85,9% en 87,2% tevredenheid), personen die buiten het Brussels Gewest wonen (89,6%), met meer dan 1 uur totale dagelijkse pendeltijd naar het werk (86,5% en zelfs 92,2% voor personen met meer dan 2 uur pendeltijd), personen die werken in een ruimte die uitsluitend voor het werk bestemd is (89,6%) en zij die werken in een ruimte die als ergonomisch wordt beschouwd (91%).

Omgekeerd zijn de volgende mensen minder geneigd om te stellen dat ze (zeer) tevreden zijn over het telewerken: zij die alleenstaand zijn (76,3% tevreden), een niveau A hebben (77,7% tevreden), in het Brussels Gewest wonen (75,3%), een totale dagelijkse reistijd naar het werk van minder dan 30 minuten hebben (69,0%), personen die werken in een ruimte die bestemd is voor andere activiteiten (78,4%) en zij die werken in een ruimte die als niet-ergonomisch wordt beschouwd (74,7%). Verder is het tevens belangrijk om hier een bijzonder opvallend cijfer te vermelden: terwijl 82% van de respondenten tevreden is over het telewerken, daalt dit percentage tot 54,3% voor degenen die zich geïsoleerd voelen. Dit bijzonder lage percentage geeft aan in hoeverre telewerk op deze personen kan wegen.

Andere profiel- en functiekenmerken, zoals geslacht, leeftijd, eventuele handicap, verantwoordelijkheid voor een team en de werktijd laten geen significant andere resultaten zien dan het gemiddelde.

Tot slot is het belangrijk te vermelden dat we ook de kwestie van de tevredenheid over het telewerken hebben geanalyseerd in het licht van verschillende telewerkpraktijken, zoals het al dan niet organiseren van virtuele vergaderingen of praktijken of het feit minstens één type van informatie/opleiding over telewerk gekregen te hebben. Uit deze vergelijkingen blijkt dat het al dan niet plaatsvinden van virtuele ontmoetingen of praktijken en het geven van informatie/opleidingen over telewerk geen significante verschillen in de tevredenheid over het telewerk van de respondenten teweegbrengt. Dit suggereert dat de aan- of afwezigheid van deze telewerkpraktijken niet echt van invloed is op de tevredenheid over het telewerk.

De hoge mate van tevredenheid van de meerderheid van de respondenten over telewerk wordt geïllustreerd door een aantal getuigenissen in de enquête waarvan er een aantal hieronder opgenomen werden:

*"Ik ben erg tevreden, ik werkte niet eerder van thuis uit, maar ik heb ontdekt dat ik me veel beter kan concentreren en motiveren! Ik voel me betrokken en wil ondanks de omstandigheden helpen om 'de winkel te laten draaien'."*

*"Ik houd van telewerken, het heeft een zeer positief effect op mij en mijn gezin. Ik ben minder gestrest door de verplaatsingen en meer beschikbaar voor mijn kinderen."*

*"Telewerken is een zegen. Ik ben veel meer gefocust op mijn werk, ik kan mijn kinderen 's morgens zien, ze zonder stress naar school brengen en rustig aan mijn dag beginnen. De lunchpauzes zijn beperkt en laten toe om thuis een paar taken uit te voeren (een wasmachine of een vaatwasser op te zetten, snel inkopen te doen, ...). Tot slot ben ik na mijn werkdag direct beschikbaar voor mijn gezin of voor mijn sociale en sportieve activiteiten."*



*"Over het geheel genomen is het zeer positief. Een aantal dingen die ik leuk vind: 1) minder stress bij de organisatie van de ochtend (kinderen, enz.) 2) ik hoef niet te stoppen met een taak om de trein te nemen en naar huis te gaan 3) meer flexibiliteit in de werkuren. Je kan gemakkelijk naar een medische afspraak gaan zonder vrijaf te moeten nemen en later op de dag te moeten stoppen ter compensatie hiervan 4) minder vermoeiend omdat verplaatsingen vermeden worden."*

- Getuigenissen uit de enquête

Hoewel de overgrote meerderheid van de respondenten tevreden is over het telewerk, is het belangrijk te vermelden dat de implementatie ervan aan het begin van de lockdown niet altijd voor de hand lag. Bovendien wijzen veel respondenten in de enquête terecht op het belang van het loskoppelen van het telewerk tijdens de lockdown van het telewerk onder goede omstandigheden. De onderstaande getuigenissen illustreren dit alles:

*"Het begin van de lockdown was erg moeilijk. Het implementeren van een intensieve vorm van telewerken van vandaag op morgen was geen sinecure om te organiseren en diende in alle haast te gebeuren."*

*"Het is erg moeilijk om mijn telewerkervaring te evalueren zonder rekening te houden met het COVID-effect. De haast waarmee we ons genoodzaakt zaken te beginnen met telewerken betekende immers dat we onvoldoende voorbereid waren om dit te doen, wat veel frustratie opwekte."*

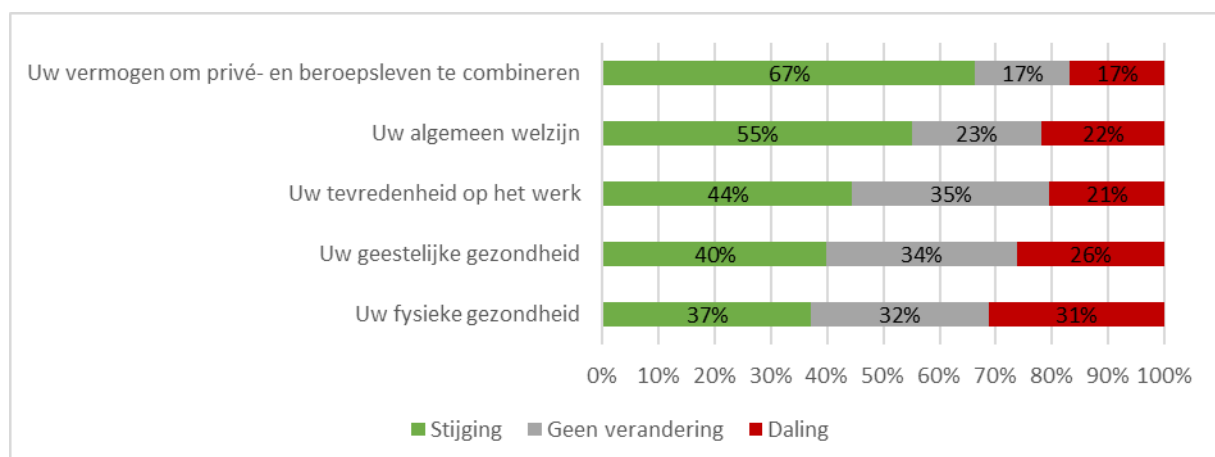
*"Telewerken tijdens de lockdown (en dus met een kind thuis waarover je je dient te ontfermen) kan niet worden gelijkgesteld met telewerken 'in het algemeen'!"*

- Getuigenissen uit de enquête

Het telewerken verbetert het evenwicht tussen werk en privéleven en het algemene welzijn ... maar de mentale en fysieke gezondheid van een groot deel van de werknemers lijdt hier echter ondanks alles onder.

Afgezien van de tevredenheid over telewerk, geeft figuur 35 hieronder meer gedetailleerde informatie over de evolutie van het welzijn bij het telewerken. Wat de combinatie van werk en privéleven betreft, geeft 67% van de respondenten aan dat telewerken een positief effect heeft gehad op deze dimensie. Nog eens 55% en 44% zijn van mening dat telewerken een positieve invloed heeft gehad op hun algemene welzijn en hun tevredenheid op het werk. Tot slot geeft ongeveer 40% van de respondenten aan dat telewerk een positief effect heeft gehad op hun gezondheid, zowel geestelijk als lichamelijk.

*Figuur 35: Evolutie van het welzijn bij telewerk in vergelijking met het werken op kantoor*



Het is echter belangrijk te vermelden dat veel respondenten ook van mening zijn dat telewerk een negatieve invloed heeft gehad op verschillende dimensies van hun welzijn, namelijk hun lichamelijke gezondheid (31% meldt een achteruitgang), hun geestelijke gezondheid (26%), hun algemeen welzijn (22%) en hun tevredenheid op het werk (21%). Verschillende respondenten in het onderzoek kwalificeerden deze bevindingen echter door aan te geven dat het vooral de lockdown en het "gedwongen" fulltime telewerken waren die dit resultaat enigszins vertroebelden. Dit wordt ook geïllustreerd in de onderstaande getuigenissen.

*"Telewerken in kleine doses is zeer bevredigend en zorgt voor een zeker levenscomfort, maar het is voor mij niet draaglijk in intensieve doses omdat het mij te veel losmaakt van mijn collega's en de 'realiteit' van het werk. Het verplichte intensieve telewerk van de lockdown is voor mij op langere termijn uiteindelijk een beproeving gebleken. Ik had er bijna een afkeer van gekregen. Er waren helemaal geen grenzen tussen werk en privéleven, er was geen sociaal contact en de motivatie verdween uiteindelijk. Bovendien ben ik niet comfortabel genoeg uitgerust om thuis intensief te kunnen telewerken. Het is OK voor één dag per week of zelfs twee dagen per week, maar zeker niet meer."*

*"De periode die we doormaken, maakt het vrij moeilijk om dit te beoordelen in vergelijking met het (klassieke) telewerk. De lockdown en drastische verandering zonder de mogelijkheid om buiten te komen (sluiting van sportclubs, ...) betekent dat we thuis telewerken en dat we daarna, daar waar we vroeger gingen sporten, enz., nog steeds thuis blijven. Anderzijds is het vanuit het oogpunt van de verplaatsingsstress echt beter dan voorheen, de winst aan tijd en levenskwaliteit is enorm (+/-3 uur per dag aan reistijd gewonnen)".*

*"Het is vooral het gedwongen telewerk (d.w.z. in het kader van de lockdown) dat volgens mij invloed heeft op de lichamelijke en geestelijke gezondheid van werknemers."*

- Getuigenissen uit de enquête

Tot slot analyseren we in tabel 15 in de bijlage (zie p. 79) de profielkenmerken, de functiekenmerken en de telewerkpraktijken van degenen die aangeven dat hun vermogen om privé- en beroepsleven te combineren, hun algemeen welzijn, hun tevredenheid op het werk en hun mentale en fysieke gezondheid achteruit zijn gegaan.

Voor alle geanalyseerde punten lijkt één groep op te vallen en meer geneigd te zijn om een verslechtering van de verschillende geanalyseerde welzijnselementen te melden, namelijk: personen die in het Brussels Gewest wonen, die op minder dan een uur pendeltijd van hun werk wonen, die werken in een ruimte gewijd aan andere activiteiten en die zich geïsoleerd voelen. De andere criteria van profiel, functie en telewerkpraktijken leveren geen significante verschillen op. Logischerwijs is dit ook de groep die het minst tevreden is over het telewerken en die daarom beschouwd kan worden als de risicogroep ter zake.

Het verdwijnen van de verplaatsingstijd wordt daarbij als belangrijkste voordeel van het telewerken aangehaald ... maar het gebrek aan contacten als belangrijkste nadeel.





De figuren 36 en 37 hieronder laten ons toe de voor- en nadelen te identificeren die door de respondenten worden gemeld. Wat de voordelen betreft, waarden de respondenten vooral het wegvallen van de verplaatsingstijd (28%), de verzoening van werk en privéleven (18%) en de flexibele werktijden (15%). Andere voordelen die de respondenten noemen zijn: een betere kwaliteit van voeding, een betere nachtrust, efficiëntere vergaderingen, de mogelijkheid om te kiezen waar er gewerkt wordt en onder welke omstandigheden, minder stress (vooral van collega's of hiërarchie), de tijdsbesparing die het persoonlijke en gezinsleven ten goede kan komen, enz. Bovendien noemt een groot aantal respondenten het wegvallen van de verplaatsingstijd als een groot voordeel dat bijdraagt aan hun tevredenheid over de praktijk, zoals blijkt uit onderstaande getuigenissen:

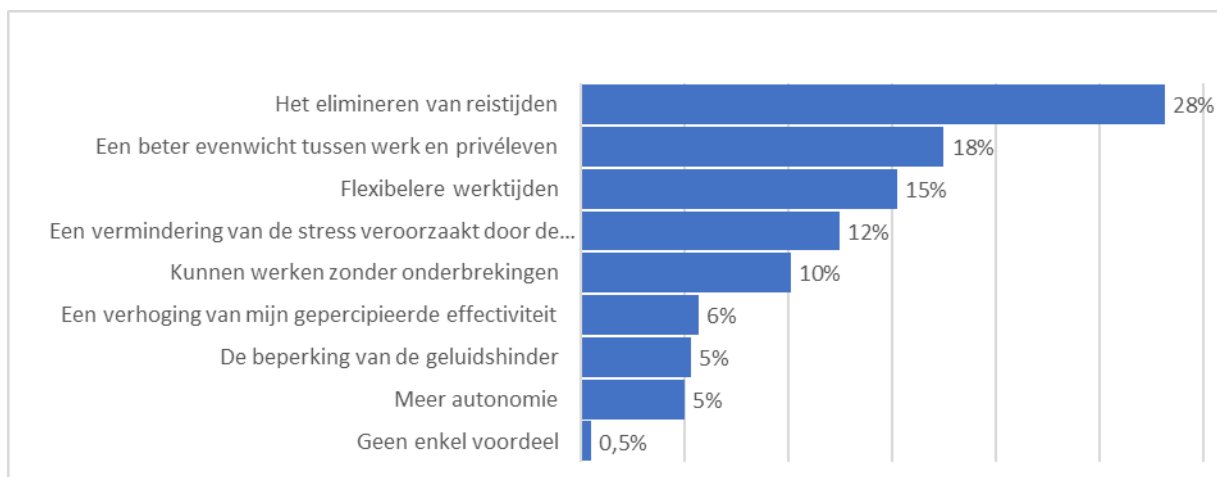
*"De dag dat we een dag per week terug naar kantoor konden gaan, realiseerde ik me hoe moe die verplaatsingen me maakten. Mijn gezinsleven is verbeterd omdat ik tijd heb kunnen winnen om voor mijn dochter te zorgen en ik gemakkelijker medische afspraken kan maken, dit alles dankzij mijn verminderde verplaatsingen."*

*"Nu ik een driejarig kind heb, kan ik hem wegbrengen en eerder van school halen. De dag dat ik weer 2 uur per dag op en neer moet gaan, zal ik het erg moeilijk hebben!"*

*"Een beduidend betere balans tussen werk en privéleven: ik verlies niet langer 2,5 uur per dag in het drukke verkeer, minder stress, enz. Het is ook zeer interessant in termen van respect voor het milieu: minder impact qua verplaatsingen en minder noodzaak om kleding te kopen!"*

- Getuigenissen uit de enquête

*Figuur 36: De voordelen van telewerken*

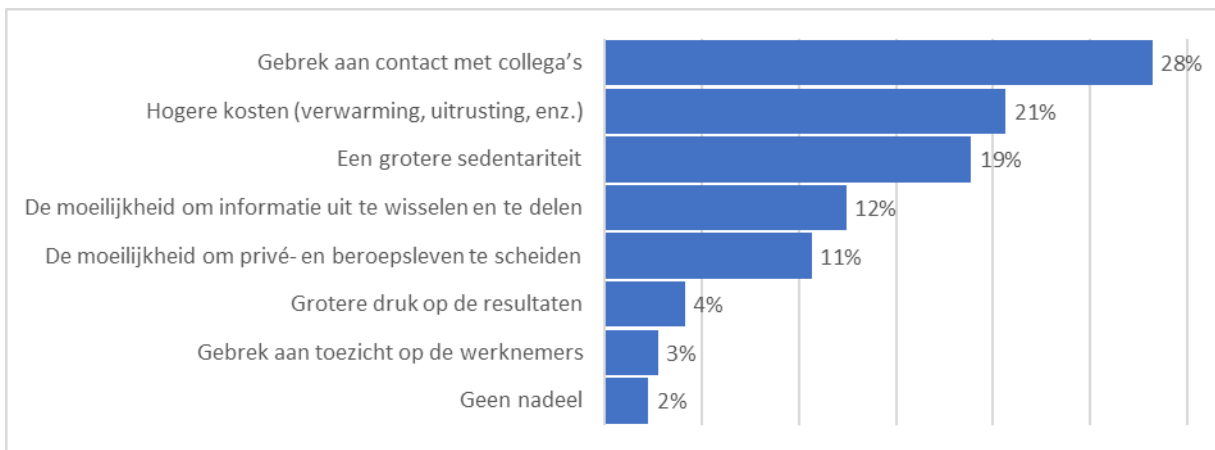


Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

Wat de nadelen betreft, wijzen de respondenten met name op het gebrek aan contact met collega's (28%), de toename van de kosten (verwarming, apparatuur, enz.) (21%) en het sedentaire leven (19%). De respondenten voegden ook de volgende nadelen toe: minder of slechtere kwaliteit van de apparatuur, wantrouwen ten opzichte van de hiërarchie, langere werktijden, aantasting van het privéleven (met name door arbeidsmiddelen), minder communicatie met de hiërarchie, moeilijkheid om met computerproblemen om te gaan, of meer stress als gevolg van het isolement.



Figuur 37: De nadelen van telewerken



Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

Een groot deel van de respondenten vermeldde spontaan het probleem van de hogere kosten in het kader van het telewerken. Het lijkt erop dat maar weinig instellingen een vergoeding voor telewerk hebben ingevoerd. Echter, zoals de respondenten in de onderstaande getuigenissen bevestigen, heeft permanent telewerken heel wat kosten met zich meegebracht.

*"Het evenwicht tussen werk en privéleven verslechtert. De werkgever komt in zeer beperkte mate tussen in de kosten die thuis worden gemaakt."*

*"Ik vind het onbegrijpelijk dat de werkgever op geen enkele wijze ingrijpt in de kosten die verbonden zijn aan het telewerken: elektriciteitsrekening, verwarming, internetaansluiting, gebruik van persoonlijke computerapparatuur. Het besluit van de regering om alle telewerkbonussen af te schaffen was een zeer slecht signaal. Niemand heeft voor deze situatie gekozen, het is niet aan de (tele)werknemers om extra kosten te betalen."*

*"Er moet voor een consequente vergoeding van de kosten gezorgd worden die veroorzaakt worden door het telewerk: verwarming, elektriciteit, internetabonnement, bureaustoel, bureau, enz. Het is ontoelaatbaar dat deze kosten ten laste van de werknemer komen, terwijl het hem of haar verboden wordt om "normaal" op kantoor te werken."*

*"Ik ben ervan overtuigd dat de werkgever een deel van de kosten in verband met telewerken (internet, verwarming, elektriciteit, enz.) financieel moet ondersteunen".*

*"Voor ergonomische apparatuur verdient een forfaitaire bijdrage de voorkeur om dergelijk materiaal te kunnen kopen op basis van de ruimte in de eigen woning en de behoeften (zonder de verplichting om het materiaal in kwestie aan het einde van de samenwerking terug te geven). Een verhoogde deelname in de bijkomende kosten (onbeperkte internetverbinding zonder snelheidslimiet voor professionele mobiele telefoons, verwarming, elektriciteit) is mogelijk. "*

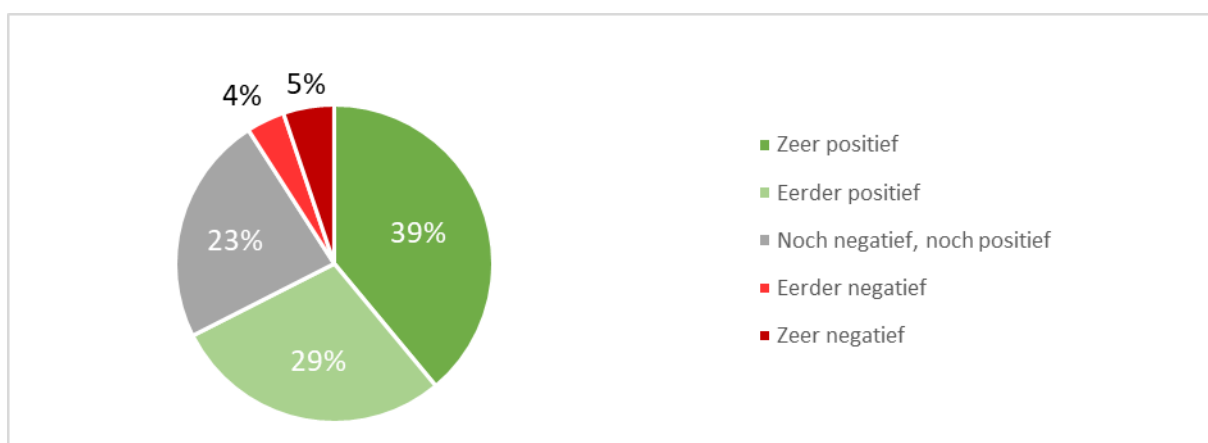
*"Ik zou graag willen dat de werkgever meer bijdraagt aan de kosten, we zijn al 7 maanden bijna volledig aan het telewerken en er is geen tussenkomst gepland, behalve voor degenen die al telewerkten. Ik denk niet dat dit eerlijk is. In de toekomst wil ik graag 2 dagen thuis blijven telewerken/2 dagen op kantoor, maar ik ben bang voor de extra kosten voor verwarming, elektriciteit, water, ..."*



Het telewerken wordt gezien als iets wat een positief effect heeft op de combinatie van werk en handicap voor mensen met een handicap.

Ten slotte lijkt het erop dat voor mensen met een handicap (4% van de steekproef) telewerken over het algemeen een positief effect heeft op de combinatie van werk en handicap. Zo geeft 68% van de respondenten met een handicap namelijk te kennen een (zeer) positief effect te ervaren, zoals blijkt uit figuur 38. Een kwart van hen neemt geen bijzondere impact waar. Iets minder dan 10% ziet een eerder negatief effect van telewerken.

Figuur 38: Het effect van telewerk op de combinatie van werk en handicap



Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

De onderstaande getuigenissen illustreren de tevredenheid van mensen met een handicap en de verscheidenheid aan redenen waarom telewerk wordt gewaardeerd.

*"Ik heb meer tijd om 's morgens medicijnen te nemen en deze hun werk te laten doen, voordat ik begin te werken. Het was erg moeilijk om aan een 45 minuten durende rit naar het werk te beginnen en me niet goed te voelen. Daarbij kwam nog de stress van het terug naar huis te moeten (45 minuten) als de medicatie niet genoeg effect had gehad. Nu kan ik mijn bed in tegen etenstijd, indien nodig."*

*"In mijn geval heb ik last van migraineaanvallen door de lange verplaatsingen, de helderheid op het werk en de geluidsoverlast. Dit alles kan ik vermijden als ik telewerk. Als een migraine begint terwijl ik thuis ben, kan ik mijn hiërarchische meerdere vertellen dat ik me opmaak om een pauze van 30 minuten in te lassen. Ik neem een geneesmiddel en zonder me af in het donker. Meteen daarna kan ik dan mijn activiteiten hervatten. Dat kan ik nooit op kantoor doen! Ik dwing mezelf dan door te werken ondanks de migraine, het geneesmiddel dat ik dan neem heeft geen effect en ik kom volledig uitgeput en compleet op thuis, waardoor ik niet kan genieten van de avond met mijn gezin."*

*"Aangezien ik een gehoorprobleem heb, heb ik minder problemen nu ik alleen werk, terwijl ik op kantoor met mijn collega's verbale informatie uitwissel. Bij telewerken is het voordeel dat we voornamelijk via e-mail communiceren, dus zijn er geen begripsproblemen ... "*

*"Door virtuele vergaderingen kan ik goed zien wat er wordt geprojecteerd door in te zoomen op mijn scherm, wat niet mogelijk is een traditionele projectie op een wit scherm. "*



- Getuigenissen uit de enquête

Sommige mensen met een handicap wijzen echter op de negatieve effecten van telewerk in combinatie met hun handicap, zoals hieronder wordt geïllustreerd:

*"Terwijl ik normaal gesproken momenten van rust voor de ogen kan inplannen, zoals een korte pauze of een vergadering waarbij ik niet intens naar een scherm staar, is het nu 38u/38u achter een scherm zitten. Dat is een ramp voor mijn ogen en mijn gezondheid in het algemeen. Online vergaderingen met video dragen eveneens bij tot de cognitieve belasting."*

*"Gezien mijn handicap (doofheid) ben ik ook in het beroepsleven vaak alleen. Ik ben de eenzaam. Heel weinig van mijn collega's kennen gebarentaal :-{"*

- Getuigenissen uit de enquête



## Conclusie 9: Het personeel van het Brussels Gewest wil de regelmaat van het telewerken in de toekomst graag verhogen

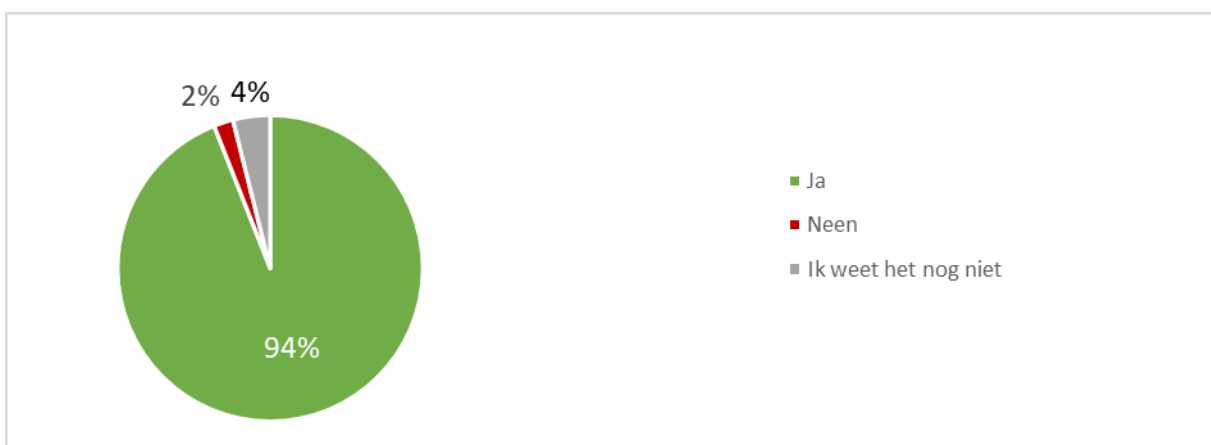
In dit deel gaan we in op de wens van de werknemers van de Brusselse openbare instellingen om in de toekomst thuis te blijven werken en desgevallend, hoe en hoe vaak. De belangrijkste conclusies van dit hoofdstuk worden in het onderstaande kader samengevat.

- ▶ 94% van de Brusselse gewestelijke medewerkers die telewerkten tijdens de lockdown, wil ook in de toekomst telewerken.
- ▶ 94% van de personeelsleden van het Brussels gewest die nog in de toekomst willen telewerken, willen dat gedurende 2 of meer per week thuis doen.
- ▶ De meest populaire telewerkdagen zijn vrijdag, maandag en woensdag.

94% van de Brusselse gewestelijke medewerkers die telewerkten tijdens de lockdown, wil ook in de toekomst telewerken.

Omdat de respondenten intensief met telewerken hebben geoefend, wilden we weten of ze ook in de toekomst nog gebruik zouden willen maken van telewerken. Zoals uit figuur 39 blijkt, wilde 94% van de respondenten dit doen. Bovendien zou, zoals blijkt uit figuur 40 in de bijlage (zie p. 84), de helft van de respondenten geïnteresseerd zijn in de mogelijkheid van telewerken op mobiele basis. Een kwart is dat niet en een kwart heeft zich hierover niet uitgesproken.

*Figuur 39: Personen die in de toekomst nog steeds gebruik willen maken van telewerk*



Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

Zoals blijkt uit tabel 16 in de bijlage (zie p. 81), kan echter bij degenen die in de toekomst willen telewerken, worden vastgesteld dat mensen die in het Brussels Gewest wonen, alleenstaande zijn of

zich alleen voelen, aanzienlijk minder bereid zijn om in de toekomst te telewerken. Anderen zijn ook meer bereid om in de toekomst te telewerken: mensen die buiten het Brussels Gewest wonen, of mensen die werken in een ruimte die uitsluitend bestemd is om te werken.

De bereidheid van de werknemers van de Brusselse overheidsorganisaties om in de toekomst verder te gaan met telewerken wordt bevestigd door de open antwoorden van de respondenten en wordt in de volgende getuigenissen geïllustreerd:

*"Ik zie mezelf niet terugkeren naar een situatie zoals vroeger waar telewerken uitzonderlijk was (of maximaal 1 dag per week)".*

- Getuigenis uit de enquête

Voor degenen die in de toekomst niet wensen te telewerken, vermelden zij over het algemeen de ongeschiktheid van hun werkruimte, het gebrek aan contact, het feit dat privé-uitgaven niet door de werkgever worden gedekt, het gebrek aan duidelijkheid in de regels of de wens om werk en privéleven gescheiden te houden, zoals blijkt uit onderstaande getuigenissen.

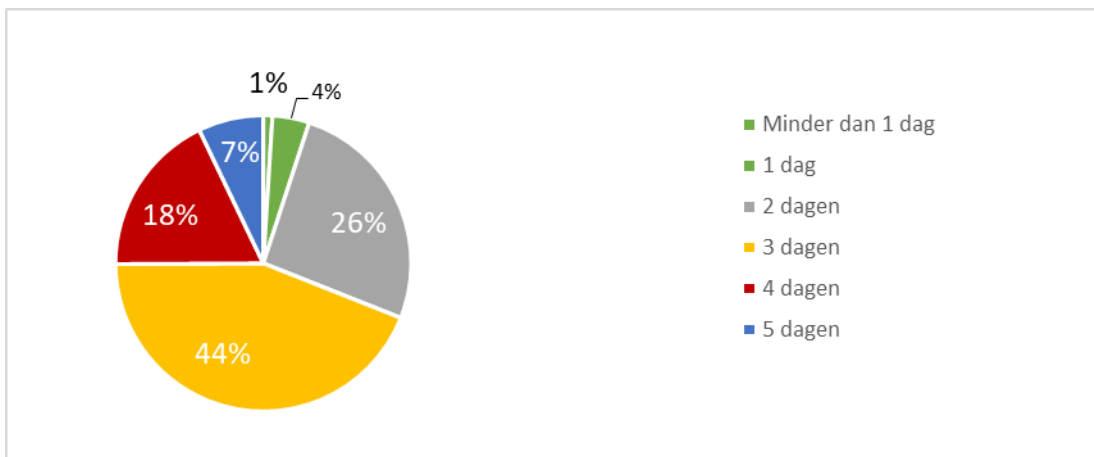
*"Om mijn werk en privéleven gescheiden te houden en omwille van de druk (van de werkgever of van mijzelf) op het uit te voeren werk en de termijnen die nageleefd moeten worden onder gewijzigde omstandigheden. Ik ben minder efficiënt in mijn werk bij telewerken, vanwege ontoereikende omstandigheden en niet-geformaliseerde regels (in termen van uren, uitwisselingen, enz.). Bovendien is mijn werkomgeving niet aangepast (geen vertrek gewijd aan het werk) en dit weerspiegelt de ongelijkheden in de werkpraktijk in functie van de persoonlijke situatie van de werknemers (aanwezigheid van kinderen, grootte van de woning, enz.)."*

- Getuigenis uit de enquête

94% van de personeelsleden van het Brussels gewest die nog in de toekomst willen telewerken, willen dat gedurende 2 of meer per week thuis doen.

Wat betreft de frequentie waarmee de respondenten in de toekomst willen telewerken, wil de overgrote meerderheid ten minste twee dagen per week telewerken (94%). Een kwart wil twee dagen per week telewerken, 44% wil drie dagen per week telewerken en 18% wil vier dagen per week telewerken, zoals te zien is in figuur 41.

*Figuur 41: Wekelijkse frequentie waarmee respondenten in de toekomst willen telewerken*



Ter herinnering: het overgrote deel van de respondenten telewerkte vóór de lockdown 1 dag per week (64%). Bijna 22% telewerkte zelfs 2 of meer dagen per week. De medewerkers van de Brusselse overheidsinstellingen willen dan ook vaker dan vóór de lockdown telewerken. Deze wens om meer te telewerken wordt bevestigd in de open antwoorden van de respondenten en wordt geïllustreerd in de volgende getuigenissen:

*"Drie dagen telewerken per week is volgens mij meer dan genoeg. Dit om het menselijk en relationeel contact met de collega's op het werk, de eigen instelling/administratie/kantoor of andere, te behouden en tegelijkertijd te profiteren van het voordeel van het bovengenoemde evenwicht.*

*"Ik vind dat telewerk niet opgelegd mag worden, maar dat iedereen in alle vrijheid zou moeten kunnen bepalen om al dan niet te telewerken en ik denk ook dat het opleggen van 1 dag per week werk op kantoor voor het team een goed idee is om een zeker contact te behouden en informele gesprekken te voeren die soms nodig zijn om het welzijn op het werk te behouden".*

*"Ik vind telewerken geweldig! Maar vijf dagen per week sinds maart is te lang. Ik denk dat een mix van 3 dagen telewerken van de 5 leuk zou zijn. Ik vind het makkelijk om te wennen aan zowel het telewerken op zich als aan de verschillende hulpmiddelen die daarbij gebruikt worden."*

*"Permanent telewerken is helemaal niets voor mij. Mijn productiviteit, mijn motivatie en mijn vermogen om mijn werk en privéleven van elkaar te scheiden, nemen zeer sterk af wanneer ik meer dan 2 dagen per week telewerk. Ik heb gemerkt dat de mogelijkheid om twee dagen te telewerken een toegevoegde waarde is en een bonus voor mij in termen van levenskwaliteit en psychologisch welzijn, maar zodra ik meer tijd telewerk dan dat (gedurende welke ik me zo heb georganiseerd dat ik alleen repetitieve technische taken kan uitvoeren die geen interactie met mijn collega's vereisen), heb ik gemerkt dat het tegenovergestelde gebeurt. Het gebrek aan echt menselijk contact begint dan mijn evenwicht te beïnvloeden, evenals mijn vermogen tot zelfdiscipline."*

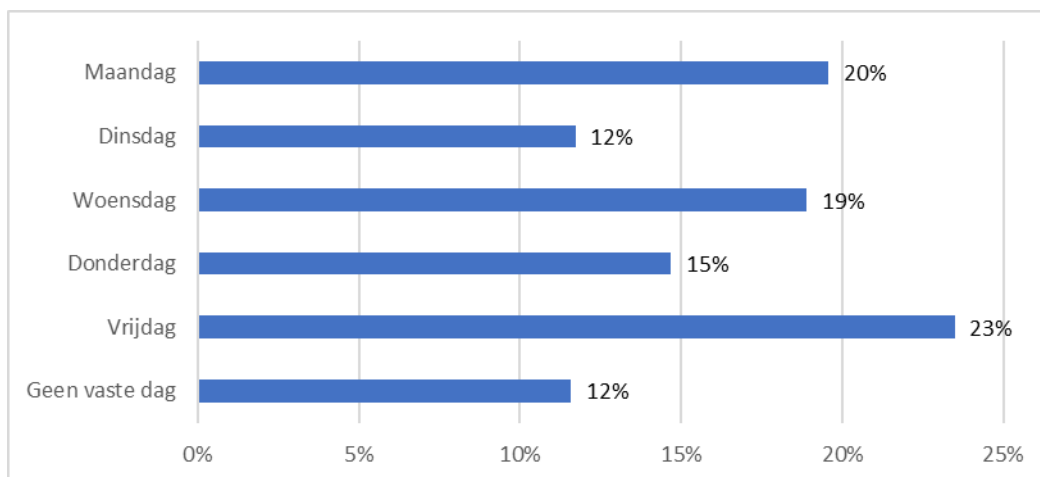
- Getuigenissen uit de enquête



De meest populaire telewerkdagen zijn vrijdag, maandag en woensdag.

Wat betreft de keuze van de telewerkdag(en), laat figuur 42 zien dat de voorkeur uitgaat naar de vrijdag, de maandag en de woensdag, waarmee bevestigd wordt wat er al vóór maart gebeurde.

*Figuur 42: Voorkeursdagen van de respondenten voor telewerken in de toekomst*



Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen







## Conclusie 10: Voor de toekomst is er geen sprake van grote veranderingen in de manier waarop het personeel van het Brussels Gewest zich van en naar het werk begeeft, maar wel voor hun professionele verplaatsingen

In dit hoofdstuk kijken we naar de impact van telewerk op de professionele verplaatsingen, of het nu gaat om het woon-werkverkeer of om verplaatsingen naar externe vergaderingen. De belangrijkste conclusies van dit hoofdstuk worden in het onderstaande kader samengevat.

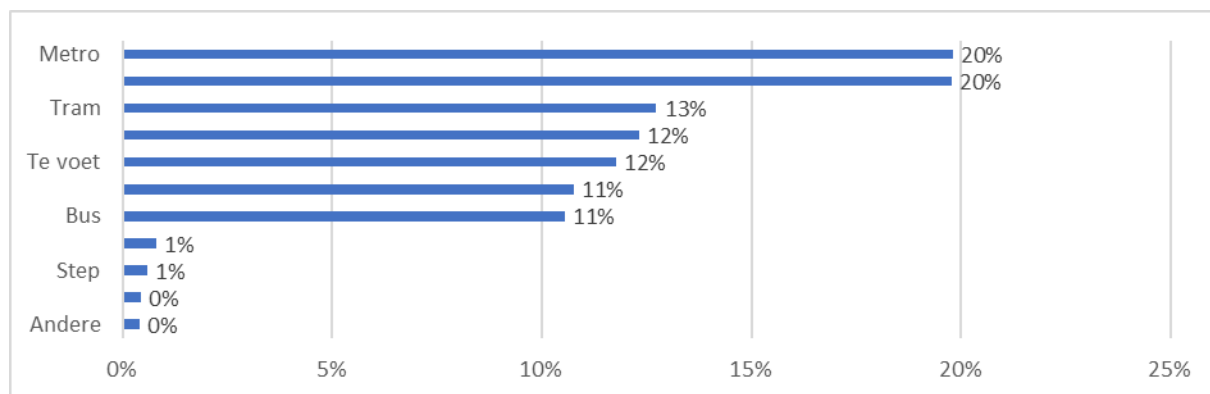
- ▶ Het openbaar vervoer was vóór de lockdown de belangrijkste vervoerswijze voor het personeel van het Brussels Gewest.
- ▶ De meerderheid van de respondenten is niet van plan om in de toekomst van vervoersmiddel te veranderen om zich naar het werk te begeven.
- ▶ Gering aantal externe verplaatsingen voor professionele bijeenkomsten vóór de lockdown
- ▶ Het aantal externe verplaatsingen voor professionele vergaderingen zou naar de toekomst nog meer kunnen afnemen ten gunste van virtuele vergaderingen.



Het openbaar vervoer was vóór de lockdown de belangrijkste vervoerswijze voor het personeel van het Brussels Gewest.

Zoals blijkt uit onderstaande figuur 43 waren vóór maart 2020 de vervoersmodi die door de respondenten het meest werden gebruikt, de metro, de trein en de tram.

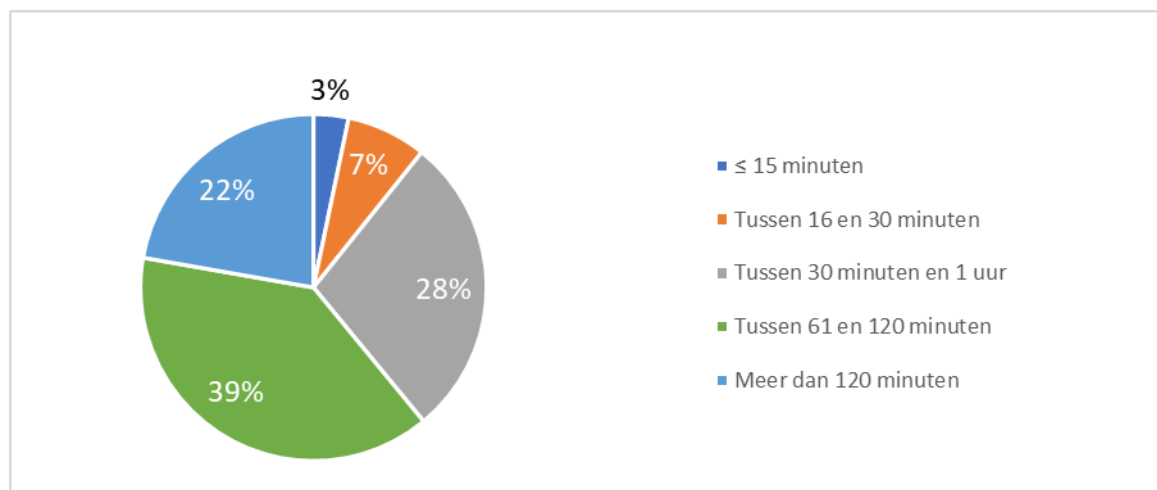
Figuur 43: Belangrijkste vervoersmodus naar het werk vóór de lockdown



Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

Wat betreft de benodigde tijd voor het woon-werkverkeer, zegt de meerderheid van de respondenten een dagelijkse reistijd van meer dan 1 uur te hebben gehad (61%). Iets meer dan een kwart had een totale reistijd van tussen de 30 minuten en 1 uur (28%). Iets meer dan een vijfde van de respondenten had een totale reistijd van meer dan 2 uur per dag, zoals te zien is in figuur 44.

Figuur 44: Gemiddelde dagelijkse totale pendeltijd tussen thuis en werkplek



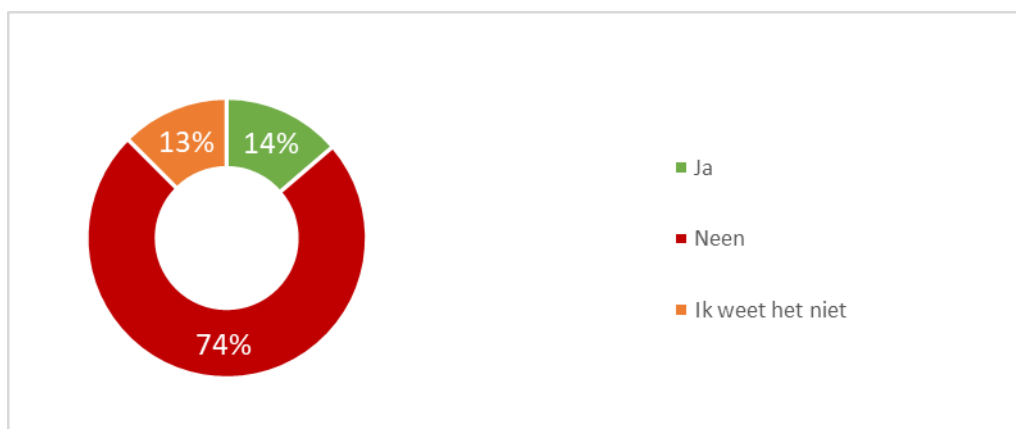
Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen



De meerderheid van de respondenten is niet van plan om in de toekomst van vervoersmiddel te veranderen om zich naar het werk te begeven.

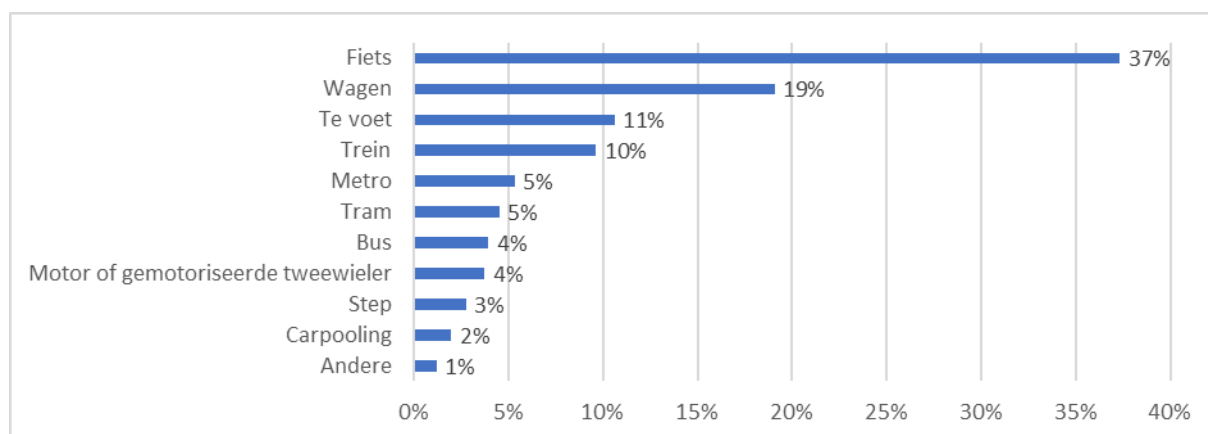
Zoals we op figuur 45 kunnen zien, is de meerderheid van de respondenten niet van plan om in de toekomst van vervoersmiddel te veranderen om zich naar het werk te begeven. 14% van de respondenten overweegt het echter wel. Voor degenen die het overwegen, vertelt figuur 46 dat ze verwachten dat ze in de toekomst de fiets (37%) of de auto (19%) als primair vervoersmiddel zullen gaan gebruiken.

Figuur 45: Verandering van vervoersmodus om zich in de toekomst mee naar het werk te begeven



Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

Figuur 46: Belangrijkste vervoersmodus die in de toekomst gebruikt zal worden (voor de 14% die "ja" antwoordde)



Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

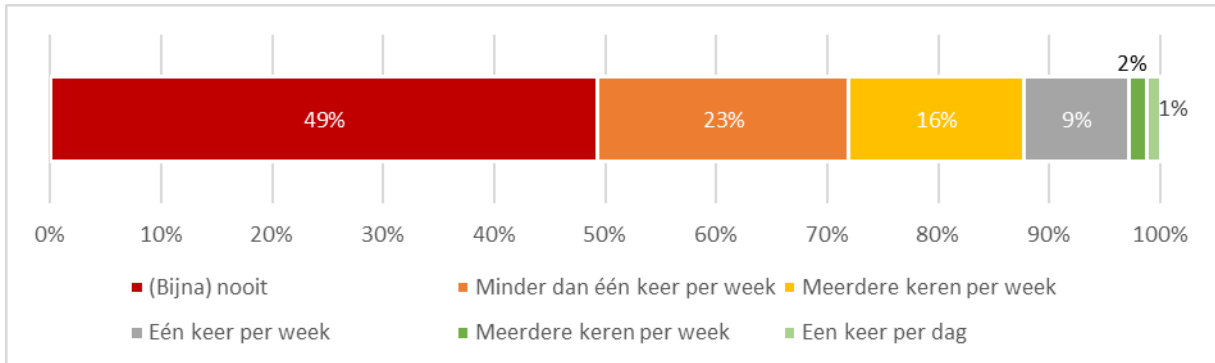
### Gering aantal externe verplaatsingen voor professionele bijeenkomsten vóór de lockdown

Naast het woon-werkverkeer hebben we ons ook gebogen over de professionele verplaatsingen. Zoals blijkt uit figuur 47, was er vóór maart 2020 vrij zelden sprake van externe professionele verplaatsingen: de helft van de respondenten gaf aan (bijna) nooit zulke verplaatsingen te verrichten



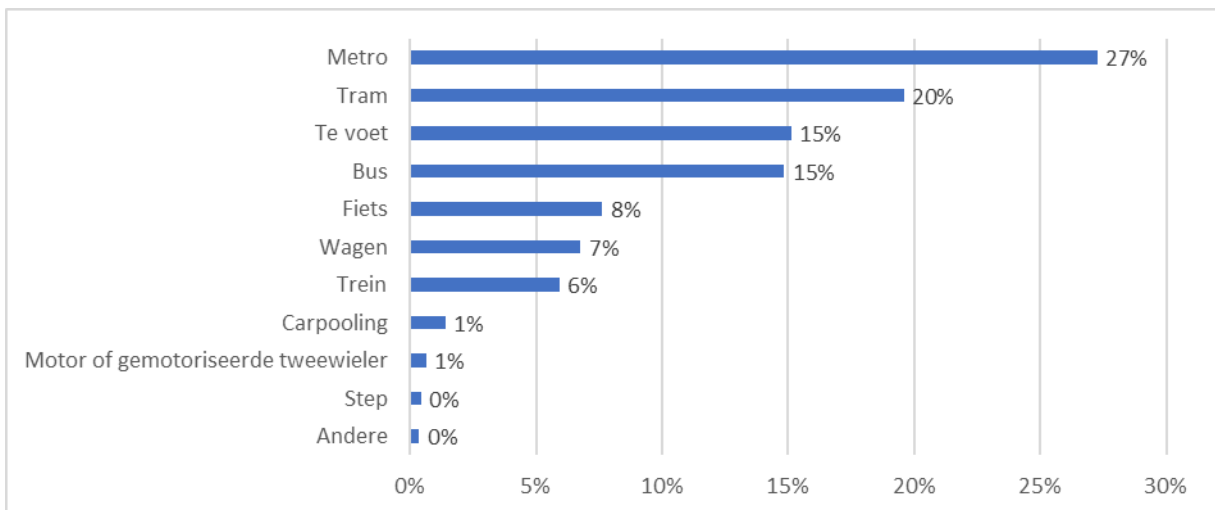
en bijna een kwart deed dat minder dan één keer per week. Bovendien werden, zoals blijkt uit onderstaande figuur 48, externe professionele verplaatsingen meestal met de metro, tram, te voet of met de bus gemaakt.

*Figuur 47: Frequentie van externe verplaatsingen voor professionele vergaderingen (vóór maart 2020)*



Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

*Figuur 48: Belangrijkste vervoersmiddel dat gebruikt werd om zich naar externe professionele verplaatsingen te begeven*



Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

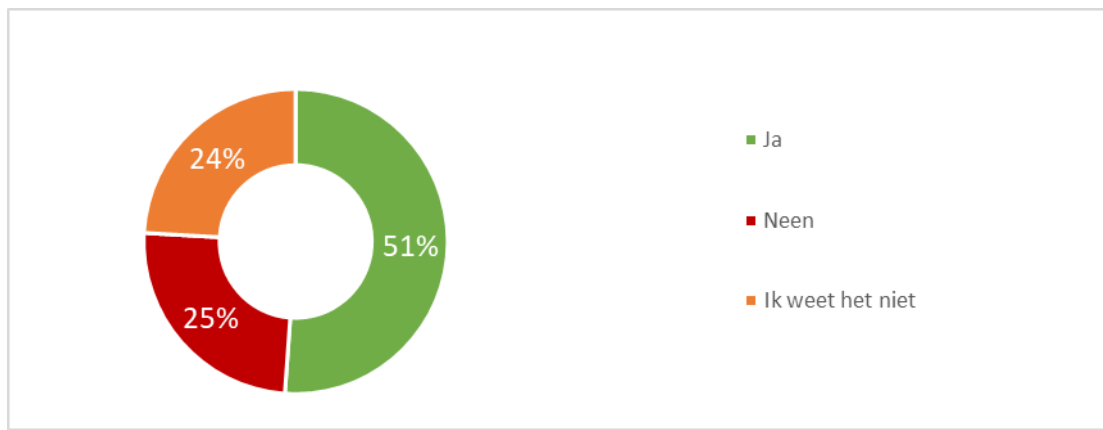


Het aantal externe verplaatsingen voor professionele vergaderingen zou naar de toekomst nog meer kunnen afnemen ten gunste van virtuele vergaderingen.

---

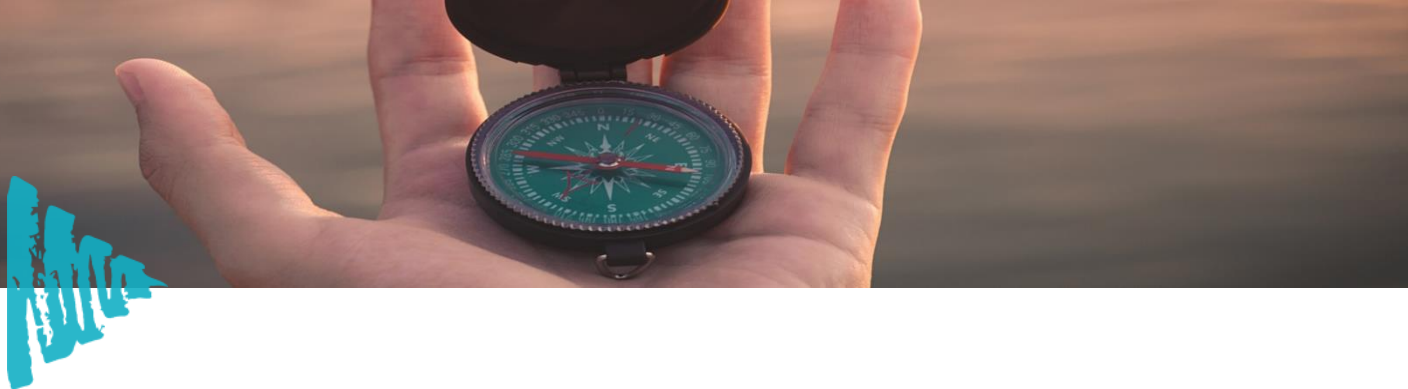
Ten slotte zou de helft van de respondenten in de toekomst meer gebruik willen maken van technologische hulpmiddelen voor ontmoetingen met externe partners en zo het aantal professionele verplaatsingen nog verder willen verminderen, ook al zijn die nu al eerder zeldzaam. Een kwart van de respondenten wenst dit echter niet te doen en lijkt daarom de voorkeur te geven aan persoonlijke ontmoetingen, zoals in figuur 49 is weergegeven.

*Figuur 49: Vermindering van het aantal professionele verplaatsingen in de toekomst en gebruik van meer technologie voor vergaderingen met externe partners*



Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen





## Algemene conclusie

In dit rapport hebben we onderzocht hoe de werknemers van 22 van de instellingen van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest de praktijk van het telewerken ervaren, in het bijzonder sinds maart 2020 en de beslissing van de regering om de praktijk van het telewerken waar mogelijk verplicht te stellen.

Het doel van deze studie was het bestuderen van de effecten van telewerk op een reeks werkgerelateerde dimensies, zowel qua aspecten die direct verband houden met de werkhoud (bijv. werklast, beheersing van tools, enz.) als inzake aspecten die verband houden met relationele of psychologische kwesties (bijv. kwaliteit van de uitwisselingen, gevoel van isolement, enz.). Aangezien werkervaring multidimensionaal is, was het essentieel om rekening te houden met deze verschillende elementen bij de analyse van telewerk en de effecten ervan. Deze belangstelling voor deze verschillende dimensies was ook gebaseerd op reeds bestaande wetenschappelijke literatuur. Sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw zijn er immers een aantal wetenschappelijke onderzoeken verricht, niet alleen naar de praktijk van het telewerken, maar ook naar de digitalisering van het werk en, meer in het algemeen, naar de praktijken van spatio-temporele flexibiliteit in de context van het werk (d.w.z. praktijken die flexibiliteit in termen van uren en werkplekken mogelijk maken). Hoewel deze literatuur dus niet recent is, is ze pas sinds de jaren 2000 gepopulariseerd en verspreid tot buiten de academische wereld, met name onder impuls van bepaalde bedrijven die actief zijn in de IT-sector en die hebben bijgedragen tot de invoering van flexibele werkpraktijken (Microsoft is met name een pionier op het gebied van "nieuwe vormen van arbeidsorganisatie").

In deze bestaande literatuur wordt de invloed van het telewerken op onder meer de combinatie van werk en privéleven, de intensivering van het werk, veranderende managementpatronen, enz. benadrukt. De praktijk had echter moeite om zich op grote schaal te verspreiden, met name vanwege bepaalde vooroordelen die ermee samenhangen. Sommige tegenstanders van telewerk wijzen er namelijk al lang de volgende vermeende nadelen aan toe: het zou ongeschikt zijn voor oudere werknemers, moeilijk op te zetten zijn in organisaties met een zogenaamde "traditionele" cultuur (wat "hiërarchisch" of "piramidaal" betekent), het zou de productiviteit verminderen, enz. De literatuur had het echter al laten zien en deze studie bevestigt het: een uitgebreide telewerkpraktijk kan in veel contexten succesvol zijn, zelfs wanneer deze plotseling binnen een grote en diverse populatie wordt geïmplementeerd.

De huidige studie, die weliswaar gebaseerd is op een zeer precieze institutionele context, draagt dus bij tot de bevestiging van enkele resultaten die al in het verleden aangetoond werden, maar zet ook een aantal vernieuwende resultaten in de kijker. Alvorens terug te komen op deze enkele elementen,



is het belangrijk om in herinnering te brengen en te benadrukken dat de huidige context die een permanente telewerkpraktijk op een plotselinge manier oplegt, volledig nieuw is en dat de literatuur zich daarom nooit eerder over een dergelijke context heeft gebogen. Deze context is dan ook een belangrijk element waarmee rekening moet worden gehouden bij het begrijpen van de resultaten van deze studie.

Eenzijds bevestigt deze studie de resultaten die in het verleden al in de literatuur naar voren kwamen. De voordelen van telewerk zijn onder meer kortere reistijden, een beter evenwicht tussen werk en privéleven, een hogere productiviteit door met name minder concentratieverstorende factoren en een algemene toename van de tevredenheid op het werk. Deze verschillende effecten van telewerk werden door de respondenten van dit onderzoek goed in herinnering gebracht, zowel bij de enquête als in de open antwoorden. Aan de andere kant heeft telewerk ook nadelen die eveneens door deze studie worden bevestigd: personen zijn gevoeliger voor sociaal isolement, hebben soms onvoldoende werkapparatuur en ervaren minder sociale interactie met collega's. Deze studie onderstreept dan ook dat sommige van de reeds aangetoonde effecten van telewerk vandaag de dag nog steeds geldig zijn, zelfs in een context waarin telewerk permanent en plotseling is.

Anderzijds levert deze studie een belangrijke bijdrage aan het debat over de toekomst van het werk. Door de toenemende digitalisering, die het mogelijk maakt om overal en altijd te werken, zijn er de laatste jaren immers nieuwe beschouwingen over de toekomst van het fysieke werk op gang gekomen, waarvan sommige zelfs zo ver gaan dat ze een radicale transformatie van de wereld van de arbeid en de sociale uitwisselingen in de toekomst inluiden, ten voordele van online relaties. Hoewel de recente context heeft aangetoond dat onze organisaties zich snel kunnen transformeren om te reageren op een maatschappelijke noodsituatie, herinnert deze studie ons niettemin aan het belang dat individuen hechten aan sociale relaties, of die nu formeel of informeel zijn, zolang ze maar reëel zijn. Gelet op niet alleen de resultaten die aantonen hoe groot het aantal personen is dat te lijden heeft onder sociaal isolement, maar ook op die welke de achteruitgang van de kwaliteit van de professionele uitwisselingen belichten (ondanks alle digitale instrumenten om uitwisselingen te garanderen), lijkt het ons duidelijk dat het verdwijnen van de fysieke wereld van de arbeid ten gunste van bijna uitsluitend online modaliteiten nog niet voor morgen is en evenmin als wenselijk beschouwd kan worden. De werkruimte, het kantoor en de echte uitwisselingen blijven noodzakelijk en kunnen niet op korte termijn worden vervangen, ongeacht de kwaliteiten van de ontwikkelde instrumenten. Zodra ze weer mogelijk zullen zijn, zal het dan ook van cruciaal belang zijn om echte sociale uitwisselingen opnieuw centraal te stellen bij het werken, aangezien het essentiële karakter van deze uitwisselingen door de resultaten van deze studie opnieuw aangetoond en in herinnering gebracht werden.

Deze algemene conclusie laat ons toe om in het volgende hoofdstuk een reeks aanbevelingen te identificeren die nodig zijn voor de implementatie van een duurzame telewerkpraktijk.





## Aanbevelingen

Op basis van de bevindingen in de voorgaande hoofdstukken hebben we in dit hoofdstuk een lijst met belangrijke aanbevelingen opgesteld. Deze acties, die zowel op de korte als op de middellange termijn gericht zijn, hebben tot doel de praktijk van het telewerken in de Brusselse instellingen te vergemakkelijken en te verbeteren met het oog op de duurzaamheid ervan. In kader 2 hieronder vindt u onze 10 aanbevelingen. Ze worden verderop in de tekst meer in detail toegelicht.

### *Kader 2: Onze 10 aanbevelingen*

- ▶ Aanbeveling 1: Laat in de praktijk een verhoging van het aantal telewerkdagen toe tot maximaal 3 dagen/week.
- ▶ Aanbeveling 2: Herbekijk binnen teams en/of afdelingen de functies en de organisatie van het werk om de mogelijkheid van telewerk uit te breiden tot functies die daar momenteel niet voor in aanmerking komen.
- ▶ Aanbeveling 3: Expliciteer de regels voor telewerk en ieders rechten en plichten.
- ▶ Aanbeveling 4: Leid alle medewerkers op inzake handhaving van de teamgeest vanop afstand, ergonomie en technologische hulpmiddelen.
- ▶ Aanbeveling 5: Leid de leidinggevenden op in het leidinggeven vanop afstand en eventueel in het 'management by objectives'.
- ▶ Aanbeveling 6: Rust de telewerkers uit.
- ▶ Aanbeveling 7: Overweeg een vergoeding voor de kosten van het telewerken.
- ▶ Aanbeveling 8: Versterk en onderhoud de informele uitwisselingen.
- ▶ Aanbeveling 9: Laat wie daartoe de behoefte voelt, vroegtijdig terugkeren naar het kantoor.
- ▶ Aanbeveling 10: Denk op lange termijn aan een hybride werkruimte die bevorderlijk is voor ontmoetingen en uitwisselingen binnen de Brusselse openbare instellingen.



### Aanbeveling 1: Laat in de praktijk een verhoging van het aantal telewerkdagen toe tot maximaal 3 dagen/week.

---

Een belangrijke bevinding van dit onderzoek is de (hoge) tevredenheid van de respondenten over de praktijk van het telewerken. 82% van de mensen is (zeer) tevreden over deze manier van werken. Telewerken helpt voornamelijk de tijd te besparen die verplaatsingen anders kosten, draagt bij tot het evenwicht tussen werk en privéleven en maakt flexibelere werktijden en ononderbroken werken mogelijk.

De Brusselse gewestelijke medewerkers zijn zo tevreden over de ervaring dat ze in de toekomst meer willen gaan telewerken of dat willen blijven doen voor wie het hiervoor al deed. Op middellange en lange termijn lijkt het daarom noodzakelijk te overwegen om het aantal toegestane telewerkdagen per week in de praktijk te verhogen. Hoewel het koninklijk besluit normaal gesproken tot 3 dagen per week telewerken toestaat, beperkte het telewerken vóór maart 2020 zich meestal tot 1 dag per week. Momenteel wil 94% van de mensen in de toekomst blijven telewerken en de gemiddelde vraag van de respondenten is om tussen 2 en 3 dagen per week te kunnen telewerken (het gemiddelde is 2,98 dagen per week); sommige respondenten vermelden zelfs dat ze dit 5 dagen per week zouden willen doen.

Onze eerste aanbeveling is dan ook om te overwegen het aantal toegestane telewerkdagen te verhogen tot 2 à 3 dagen per week voor een persoon die fulltime werkt (en pro rata telewerken toe te staan voor mensen die parttime werken). De praktijk van het telewerken moet echter vrijwillig blijven en elke instelling zal daarom moeten voorzien in de mogelijkheid dat sommige mensen minder vaak of helemaal niet willen telewerken.

### Aanbeveling 2: Herbekijk binnen teams en/of afdelingen de functies en de organisatie van het werk om de mogelijkheid van telewerk uit te breiden tot functies die daar momenteel niet voor in aanmerking komen.

---

Zoals we hebben gezien, had 70% van degenen die niet vóór de lockdown van maart 2020 telewerkten, dit graag structureel of incidenteel willen kunnen doen. Bovendien wil 96% van degenen die intussen al heel wat ervaring hebben opgedaan met telewerken, in de toekomst hiermee doorgaan. Het lijkt er dus op dat een deel van de Brusselse gewestelijke medewerkers overtuigd werd door deze telewerkervaring.

40% van de respondenten gaf echter eveneens te kennen, dat de reden dat ze niet telewerkten, alles te maken had met hun functie die ze als niet in aanmerking komend voor telewerk beschouwden. Als het de bedoeling is om deze ervaring met telewerken een permanent karakter te geven, zou het relevant zijn om bepaalde functies die niet voor deze praktijk in aanmerking komen, te herbekijken, kwestie van de billijkheid op dit gebied binnen de Brusselse overheidsinstellingen te bevorderen. Hoewel sommige functies misschien niet volledig van thuis uit uitgeoefend kunnen worden, zijn sommige taken binnen een functie mogelijk wel uitvoerbaar in een telewerkcontext. De enquête was niet bedoeld om een balans op te maken van de diversiteit aan functies binnen de Brusselse instellingen. Het is dus aan elke instelling om deze twee vragen te beantwoorden: welke functies komen niet in aanmerking en om welke reden(en)? Worden bepaalde taken binnen deze functies uitgevoerd met behulp van een computer? Een reorganisatie van de arbeidstijd zou deze functies



vervolgens in staat kunnen stellen om toegang te krijgen tot telewerk, althans gedeeltelijk, waardoor de billijkheid op dit gebied binnen de Brusselse overheidsinstellingen wordt bevorderd.

Daarnaast bevelen wij aan om de instellingen in een netwerk op te nemen en informatie te laten uitwisselen over de aanpassingen die in bepaalde functies zijn aangebracht om de uitbreiding van het telewerk mogelijk te maken.

### Aanbeveling 3: Expliciteer de regels voor telewerk en ieders rechten en plichten.

Om de praktijk van het telewerken duurzaam te maken, is het belangrijk om de regels van telewerk te verduidelijken en om expliciet antwoord te geven op een reeks vragen, zoals:

- ▶ *Wat zijn de werktijden? Vanaf hoe laat en tot wanneer moet ik beschikbaar zijn?*
- ▶ *Moet het gebruik van mijn tijd volledig transparant zijn?*
- ▶ *Moet ik mijn hiërarchische meerder informeren over de taken die overdag moeten worden uitgevoerd of verricht? Op welke manier?*
- ▶ *Waar vindt het telewerken plaats? Kan ik bijvoorbeeld vanuit mijn vakantiehuis, vanop een openbare plaats (een terras), in mijn tuin, enz. telewerken?*
- ▶ *Mag er getelewerkt worden in het bijzijn van anderen? Welke en onder welke omstandigheden (schoolvakanties, ziek kind, telewerkpartner, enz.)?*
- ▶ *Wanneer kan ik pauzes nemen?*
- ▶ *Kan ik vrij nemen voor bijvoorbeeld een medische afspraak?*
- ▶ *Moet ik mijn supervisor op de hoogte brengen als ik afwezig ben? Voor wat voor soort afwezigheid?*
- ▶ *Via welke kanalen moet ik beschikbaar zijn?*
- ▶ *Moet ik mijn camera aanzetten tijdens gesprekken? Met wie? Voor welke oproepen?*
- ▶ *Moet mijn internetverbinding worden beschermd?*
- ▶ *Wat zijn de verplichtingen van werknemers inzake gegevensbescherming bij telewerken?*
- ▶ *Enz.*

Waarschijnlijk beschikken sommige instellingen al over een gedragscode met een reeks regels voor de praktijk van het telewerken. Het is echter zeer waarschijnlijk dat deze code is opgesteld met een praktijk die beperkt is tot één of twee dagen per week. In het kader van een uitgebreide praktijk moet deze gedragscode daarom worden herzien met betrekking tot de frequentie van het telewerken waarover in de toekomst moet worden beslist.

Op korte termijn, zolang de verplichting tot telewerken niet wordt opgeheven, kan het nodig zijn dat de verschillende instellingen hun regels aanpassen en opnieuw verduidelijken. Een permanente praktijk van telewerken voor het hele personeel impliceert immers andere modaliteiten dan een occasionele praktijk van een deel van de instelling.

Bovendien lijkt het binnen de regels belangrijk om ook het recht op ontkoppeling in herinnering te brengen dat telewerkers genieten, of ze nu de leiding hebben over een team of niet. Uit het onderzoek bleek inderdaad dat sommige personeelsleden langere werktijden hadden, met name degenen tussen 40 en 49 jaar en teamleiders. Om overwerktheid of negatieve neveneffecten van deze



intensivering van de arbeidstijd te voorkomen, lijkt het herinneren aan het kader en het feit dat een dagelijkse offline periode noodzakelijk is voor het eigen welzijn, van essentieel belang.

*"[Noodzaak van] een duidelijk kader voor telewerk binnen het bedrijf (hoe verslag uit te brengen over taken die in het kader van telewerk worden uitgevoerd, hoe te zorgen voor een goede opvolging van de medewerkers // projecten, enz.)"*

- Getuigenis uit de enquête

#### Aanbeveling 4: Leid alle medewerkers op inzake handhaving van de teamgeest vanop afstand, ergonomie en technologische hulpmiddelen.

We stellen vast dat een derde (31%) van de respondenten de behoefte voelt aan meer informatie/opleiding op het gebied van ergonomie bij telewerken. Bovendien wil iets meer dan een derde (35%) van de respondenten graag meer informatie en opleiding krijgen over de manier waarop de teamgeest op afstand in stand kan worden gehouden. Terwijl een kwart van de respondenten een verslechtering van deze teamgeest opmerkte, lijkt deze verslechtering vooral bij grote teams van meer dan 20 personen het meest uitgesproken.

We weten nu echter dat minder mensen die een (in)training in ergonomie of teamgeest hebben gevolgd, hun ruimte als onvoldoende ergonomisch beoordelen of een verslechtering van de teamgeest binnen hun team waarnemen. Hoewel er geen oorzakelijk verband kan worden vastgesteld, lijkt het niettemin de moeite waard om alle medewerkers over deze twee thema's verder te informeren en op te leiden.

Als de praktijk van het telewerken wordt uitgebreid tot nieuwe personeelscategorieën, kan het bovendien de moeite waard zijn om een opleidingspakket aan te bieden dat aan hen is gewijd, met name op het gebied van de beheersing van technologische hulpmiddelen. Zoals we immers al zagen, vindt 68% van de respondenten dat hun kennis van de technologische tools sinds maart is verbeterd. De lockdown en het intensieve gebruik van telewerk heeft geleid tot een betere beheersing van de technologische tools. Het is dan ook relevant om een bijscholing te overwegen voor wie in de toekomst zal telewerken en de afgelopen maanden niet heeft getelewerkt.

#### Aanbeveling 5: Leid de leidinggevenden op in het leidinggeven vanop afstand en eventueel in het 'management by objectives'.

Naast de opleiding van alle werknemers luidt een vijfde aanbeveling om een reeks opleidingen voor teamverantwoordelijken te verzorgen. De praktijk van het telewerken, met name wanneer die zo wijdverbreid is als momenteel het geval is, verandert de manier waarop teamverantwoordelijken hun verschillende rollen (met name interpersoonlijk, informatief en besluitvormend) vervullen. Zoals we echter al zagen, vindt slechts 47% van de teamverantwoordelijken zichzelf voldoende opgeleid om het team op afstand te managen, en 27% vindt zichzelf niet voldoende opgeleid.

Het lijkt daarom belangrijk om hen op te leiden in het leidinggeven aan teams vanop afstand. Aangezien telewerk de werkorganisatie verandert, de werknemers meer autonomie en verantwoordelijkheid geeft en het gemak van visueel toezicht op het werk vermindert, kan het bovendien opportuun zijn om een opleiding in 'management by objectives' te overwegen. Dit type van leidinggeven wordt in de niet-wetenschappelijke managementliteratuur regelmatig geprezen als een



vorm van management die meer geschikt is voor organisaties die veel aan telewerken doen. Deze aanpak houdt in dat de werkzaamheden meer op basis van de behaalde resultaten en doelstellingen moeten worden geëvalueerd dan op basis van de tijd die aan het werk is besteed. Het is echter belangrijk te benadrukken dat 'management by objectives' niet essentieel is voor de praktijk van het telewerken. Het is heel goed mogelijk om te telewerken op basis van een werkschema en gewerkte uren. Het is dus aan elke instelling om na te denken over de managementfilosofie die zij wil hanteren en over de managementpraktijken die het best aansluiten bij die filosofie.

*"Wat over het algemeen ontbreekt is interne reflectie over de uitvoering van richtlijnen, een verandering van het management, informatie en ondersteuning van managers en teams. Het is noodzakelijk om het verband te behouden door dingen te organiseren (systematische teamvergaderingen, korte briefing, opvolging van taken en gebruik van technische hulpmiddelen om deze ondersteuning te implementeren)".*

- Getuigenis uit de enquête

#### Aanbeveling 6: Rust de telewerkers uit.

Vanwege de ergonomische problemen die door veel mensen in de enquête worden gemeld (zowel bij de gesloten als bij de open vragen), is het op korte termijn dringend noodzakelijk om alle medewerkers uit te rusten teneinde de telewerkers een geschikte thuiswerkomgeving voor telewerk te bieden. De helft van de respondenten vindt namelijk dat hun werkruimte niet ergonomisch genoeg is.

Wellicht hebben sommige personeelsleden al wel wat materiaal aangeschaft. Het is echter belangrijk om de volgende apparatuur te kunnen leveren: een ergonomische stoel, een tweede scherm, een toetsenbord en een muis. En eventueel kan een bureau eveneens nodig blijken.

Het zorgen voor dit materiaal kan ofwel rechtstreeks in natura gebeuren, ofwel in de vorm van een financiële tussenkomst die de aankoop van dit materiaal mogelijk maakt. Tot slot zou een back-upoplossing ook kunnen zijn om het personeel de mogelijkheid te bieden apparatuur te lenen, in ieder geval zolang de verplichting tot telewerken voortduurt. Daarnaast zullen de volgende vragen eveneens beantwoord moeten worden:

- ▶ *Van wie is de apparatuur?*
- ▶ *Moeten degenen die niet van deze steun profiteren, worden gecompenseerd omdat ze de apparatuur al hebben aangeschaft of niet kunnen telewerken? Hoe?*

*"Als telewerk de norm wordt, dan moet de werkgever de werknemer dezelfde werkomstandigheden bezorgen als op kantoor (beeldschermen, toetsenbord, stoel, voetbankje, enz.) anders zullen de gevolgen van een slechte houding (rug, nek, hoofdpijn, enz.) zich manifesteren."*

- Getuigenis uit de enquête

#### Aanbeveling 7: Overweeg een vergoeding voor de kosten van het telewerken.

Veel van de respondenten in de enquête haalden de toename van de huishoudelijke uitgaven als gevolg van het telewerken aan. Bij een praktijk die zo wijdverbreid is als momenteel het geval is, nemen de elektriciteitskosten evenals de verwarmingskosten inderdaad toe. Daarnaast stellen de



werknemers ook hun privé-internetverbinding ter beschikking om hun werk uit te voeren. Deze kosten worden meestal door de werkgever gedragen wanneer de werknemer op kantoor aan het werk is.

Als de ambitie is om te komen tot een duurzaam telewerkbeleid, zou het wenselijk zijn dat de Brusselse instellingen financiële steun overwegen om de kosten in verband met telewerken te dekken: gebruik van de internetverbinding, verwarmings- en elektriciteitskosten, enz. De specifieke kenmerken van deze steun moeten globaal en per instelling worden bekeken. Verschillende vragen lijken ons belangrijk:

- ▶ *Hoeveel bedraagt deze financiële steun?*
- ▶ *Wat dekt het?*
- ▶ *Hoe kan het worden aangepast aan de frequentie van telewerk (wanneer telewerken geen verplichting meer is)?*
- ▶ *Is er nog andere steun beschikbaar dan financiële steun (bijvoorbeeld een abonnement om vanuit een co-workingruimte te werken)?*

*"Een financiële interventie is absoluut noodzakelijk - dit voor het toegenomen gebruik van internetverbinding, elektriciteit, verwarming en het intensieve gebruik van de persoonlijke mobiele telefoon".*

- Getuigenis uit de enquête

#### Aanbeveling 8: Versterk en onderhoud de informele uitwisselingen.

Een negatief gevolg van langdurig telewerken is de verslechtering van de kwaliteit van de uitwisselingen, met name met collega's in andere teams en in teams van meer dan 20 personen. Over het geheel genomen is bijna een kwart van de respondenten van mening dat telewerk schadelijk is voor de teamgeest. Daarnaast wordt ook een gebrek aan informele uitwisselingen in tegenstelling tot die van formele aard waargenomen.

Een aanbeveling voor de korte termijn is dan ook om deze sociale contacten te versterken, zelfs digitaal. Het kan gaan om bijeenkomsten tussen teams of met de hele organisatie, over werkhema's, maar ook om het gebruik van kanalen om informele dagelijkse uitwisselingen te stimuleren. Het is waar dat we gezien hebben dat deze oplossingen niet genoeg zijn om de verslechtering van de sociale contacten tegen te gaan. Het is echter zeer waarschijnlijk dat deze achteruitgang met name te wijten is aan het uitsluitend telewerken gedurende meerdere maanden en dus met name een gevolg is van het intensieve telewerken van de afgelopen maanden. Hoewel het opzetten van virtuele sociale praktijken geen zaligmakende oplossing is, vinden wij het belangrijk om ervoor te zorgen dat de regelmatige informele uitwisselingen worden gehandhaafd zolang de huidige situatie via deze kanalen voortduurt, ook al zijn de resultaten ervan beperkt. Dit lijkt ons een aanvullende oplossing om een te grote verslechtering van de sociale uitwisselingen op korte termijn te voorkomen. Op langere termijn, wanneer de verplichting tot telewerken opgeheven wordt, zal een andere uitdaging aangegaan moeten worden, namelijk die van het opnieuw uitdenken van sociale contacten, informele uitwisselingen en teamcohesie in een organisatie waar medewerkers zowel op kantoor als van thuis uit werken, en elkaar ontmoeten in zowel een virtuele als een reële omgeving. Het zal voorts ook zaak zijn om te voorkomen dat door veelvuldig te telewerken sommige werknemers zich afwenden van de institutionele dynamiek en dat hierdoor een instelling met twee snelheden ontstaat.



Hoewel het niet de bedoeling is om de aandacht te richten op specifieke personen, is het echter belangrijk om op te merken dat het versterken van de sociale banden vooral noodzakelijk lijkt in teams van meer dan 20 personen. Daarnaast is het op individueel niveau belangrijk dat de teamverantwoordelijken elk van hun medewerkers emotioneel ondersteunen, vooral de meest kwetsbare personen die zich geïsoleerd kunnen voelen of een zwakkere teamgeest waarnemen, zoals mensen die deeltijds werken, alleenstaande personen (ook als ze kinderen hebben), mensen die in het Brussels Gewest wonen en mensen die vóór maart geen ervaring hadden met telewerken.

#### Aanbeveling 9: Laat wie daartoe de behoefte voelt, vroegtijdig terugkeren naar het kantoor.

Terwijl een groot deel van de respondenten tevreden is met de praktijk van het telewerken, voelt een kwart van het personeel zich erdoor geïsoleerd. Dit is vooral het geval voor de inwoners van het Brussels Gewest, die toch 54% van de respondenten uitmaken.

Bovendien vinden de Brusselse werknemers, in vergelijking met hun collega's in de andere twee Gewesten, hun werkruimte over het algemeen kleiner, minder stil, minder uitgerust en minder ergonomisch, en ze merken een grotere achteruitgang van hun vermogen om privé- en beroepsleven te combineren, van hun algemeen welzijn, hun arbeidstevredenheid en hun mentale en fysieke gezondheid. Ze zeggen ook minder vaak dat ze (zeer) tevreden zijn over het telewerken.

Op langere termijn en als de situatie van exclusief telewerken voortduurt, is het erg waarschijnlijk dat de werknemers die in het Brussels Gewest wonen, meer negatieve gevolgen zullen ondervinden van het telewerken. Ook andere personen die niet over een specifieke werkruimte beschikken, alleenstaanden met of zonder kinderen en mensen die zich in het algemeen geïsoleerd voelen, lopen risico.

Vandaar zou een aanbeveling kunnen luiden om een snellere en frequentere terugkeer naar kantoor te faciliteren voor wie dat wil, zodra de verplichting tot telewerk is opgeheven. Het gaat er vooral om dat het telewerk, dat momenteel permanent is, zo snel mogelijk wordt stopgezet en dat degenen die dit het meest nodig hebben, voorrang krijgen om terug te keren naar het kantoor. Op langere termijn is een massale afwijzing van het telewerkbeleid echter niet echt te vrezen, aangezien 96% van de respondenten te kennen gegeven heeft in de toekomst te willen gaan telewerken.

#### Aanbeveling 10: Denk op lange termijn aan een hybride werkruimte die bevorderlijk is voor ontmoetingen en uitwisselingen binnen de Brusselse openbare instellingen.

Als de Brusselse openbare instellingen de ambitie hebben om op middellange en lange termijn de praktijk van het telewerken te bestendigen en misschien tegemoet te komen aan het verzoek om 3 dagen per week te telewerken, rijst de vraag naar de toekomst van het kantoor en de volgende vragen die daaruit voortvloeien:

- ▶ *Hoe zit het met het kantoor?*
- ▶ *Waarom zou je daarheen gaan?*
- ▶ *Wat wordt er gedaan?*
- ▶ *Wanneer gaat men ernaartoe?*
- ▶ *Hoe wordt het ingericht?*



We bevelen aan om deze werkruimte niet naar de achtergrond te verschuiven, maar volledig opnieuw uit te denken om van het kantoor een werkruimte te maken die bevorderlijk is voor al wat niet goed, of minder goed, kan worden verwezenlijkt via telewerk. Het komt er dus op aan om van het kantoor een open, warme plek te maken die bevorderlijk is voor formele en informele ontmoetingen en uitwisselingen, met collega's van het eigen team, van andere teams, maar ook met de hiërarchische lijn. Het is ook denkbaar dat het kantoor, in de instellingen die daar nood aan hebben, een plek wordt die bevorderlijk is voor ideeënvorming, samenwerking en creativiteit. Al deze effecten zijn immers moeilijker tot stand te brengen bij telewerk. Deze transformatie van werkruimten sluit aan bij de nieuwe vormen van werkorganisatie (of "nieuwe manieren van werken") die sinds het begin van de jaren 2000 onder impuls van bedrijven als Microsoft zijn geïnitieerd. Deze nieuwe vormen van werkorganisatie zijn gebaseerd op praktijken van spatio-temporele flexibiliteit, een toegenomen digitalisering en een transformatie van managementmethoden. Zij bevorderen met name een grotere samenwerking, autonomie en transversaliteit. In dit nieuwe paradigma wordt de kantoorwerkplek, verre van naar de achtergrond verschoven maar heroverwogen als een schakel in deze transformatie van de organisatie. In de toekomst zal het dus gaan om een herziening van de ruimte binnen de instellingen als instrument om met name nieuwe uitwisselingen te helpen creëren.

Afgezien daarvan is het belangrijk om in de toekomst over de werkplek na te denken met het volgende idee in het achterhoofd: in de toekomst zullen, in tegenstelling tot nu, niet alle medewerkers op dezelfde dagen telewerken of op kantoor aanwezig zijn. Het komt er dus op aan om een hybride werkorganisatie uit te tekenen, waarbij werk op kantoor wordt gecombineerd met telewerken thuis (of mobiel als het een institutionele beslissing is). Om deze hybride werkmethode te verwezenlijken, zullen de werkruimten ook zodanig moeten worden uitgerust dat zowel deelname in levenden lijve als vanop afstand mogelijk wordt. Aangezien 51% van de respondenten in de toekomst meer gebruik wil maken van technologie in plaats van zich te verplaatsen voor externe vergaderingen, zal het ook belangrijk zijn om over de nodige instrumenten te beschikken om deze online uitwisselingen vlot te laten verlopen.

De vraag hoe telewerk duurzaam en succesvol kan worden gemaakt, draagt natuurlijk bij tot de vraag hoe het kantoorwerk kan worden verrijkt, om deze twee facetten van de werkplek met elkaar te verbinden en zo bij te dragen tot een duurzame en succesvolle transformatie van werkpatronen.

*"Het gebruik van videoconferentie-instrumenten voor vergaderingen met externe partijen maakt ook efficiëntere uitwisselingen en een aanzienlijke tijdsbesparing mogelijk. Momenteel moeten de inspanningen ook gericht zijn op het aanpassen van de vergaderzalen om een goede kwaliteit te kunnen bieden voor het houden van gemengde (face-to-face en video) vergaderingen."*

- Getuigenis uit de enquête



## A.1 / Bijlage 1: Aanvullende tabellen

Tabel 1: Gebruik van telewerk vóór de lockdown op basis van profiel- en functiekenmerken

|                          | Criteria               |   | % van personen dat al telewerkte vóór de lockdown |
|--------------------------|------------------------|---|---|
| Profielkenmerken         | Geslacht               | Vrouw   | 71,1%   |
|                          |                        | Man   | 70,0%   |
|                          | Leeftijd               | < 30 jaar                                     | 53,9%   |
|                          |                        | 30 - 39 jaar                                  | 76,5%   |
|                          |                        | 40 - 49 jaar                                  | 73,8%   |
|                          |                        | ≥ 50 jaar                                     | 66,3%   |
|                          | Gezinssituatie         | Koppel met kind(eren)                         | 78,0%   |
|                          |                        | Koppel zonder kind(eren)                      | 67,7%   |
|                          |                        | Alleenstaand                                  | 61,7%   |
|                          |                        | Alleenstaand met kind(eren)                   | 66,3%   |
|                          | Handicap               | Personen met een handicap                     | 58,5%   |
|                          | Kwalificatieniveau     | Laag  | 49,5%   |
|                          |                        | Gemiddeld                                     | 59,1%   |
|                          |                        | Hoog  | 74,9%   |
|                          | Provincie van verblijf | Brussels Hoofdstedelijk Gewest                | 64,2%   |
| Waals- en Vlaams-Brabant |                        | 72,9%   |   |
| Andere provincies        |                        | 84,3%   |   |
| Functiekenmerken         | Teamverantwoordelijke  | Persoon die verantwoordelijk is voor het team | 83,4%   |
|                          | Arbeidstijd            | Voltijds                                      | 71,5%   |
|                          |                        | Deeltijds                                     | 66,7%   |
|                          | Niveau                 | A   | 80,5%   |
|                          |                        | B   | 63,1%   |
|                          |                        | C   | 61,3%   |
|                          |                        | D   | 55,3%   |
|                          |                        | Mandaathouder                                 | 57,9%   |
|                          | Grootte van het team   | < 5   | 76,8%   |
|                          |                        | Tussen 5 en 9                                 | 71,7%   |
|                          |                        | Tussen 10 en 19                               | 68,1%   |
|                          |                        | 20 en meer                                    | 61,0%   |
| <b>Totaal</b>            |                        |   | <b>70,7%<sup>5</sup></b>                          |

Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

<sup>5</sup> De gekleurde cellen in de gekruiste tabellen duiden op verschillen (ten opzichte van het totale gemiddelde) die significant zijn. De niet-gekleurde cellen zijn dus onbeduidend (ofwel vanwege de grootte van de groep, ofwel vanwege de kleine afwijking van het gemiddelde). Wat de inkleuring betreft, deze geeft het over het algemeen aan of de waargenomen trend ten opzichte van de onderzochte dimensie eerder positief (groen) of eerder negatief (rood) is.



Tabel 3: Personen die telewerken in een voldoende grote, rustige, uitgeruste of ergonomische ruimte door profielkenmerken

|   | Criteria               | % personen dat zegt over voldoende werkruimte te beschikken |   |              |              |              |
|---|------------------------|---|---|--------------|--------------|--------------|
|   |                        | Groot   | Kalm  | Uitgerust    | Ergonomisch  |              |
| Profielkenmerken                                    | Leeftijd               | < 30 jaar   | 81,9%   | 81,9%        | 67,3%        | 28,3%        |
|   |                        | 30 - 39 jaar  | 80,4%   | 81,5%        | 64,7%        | 28,5%        |
|   |                        | 40 - 49 jaar  | 85,0%   | 82,7%        | 70,0%        | 38,6%        |
|   |                        | ≥ 50 jaar   | 83,0%   | 84,2%        | 72,3%        | 39,2%        |
|   | Gezinssituatie         | Koppel met kind(eren)                                       | 85,1%   | 80,9%        | 69,1%        | 33,6%        |
|   |                        | Koppel zonder kind(eren)                                    | 82,9%   | 84,0%        | 69,0%        | 36,7%        |
|   |                        | Alleenstaand  | 78,2%   | 85,4%        | 69,8%        | 33,6%        |
|   |                        | Alleenstaand met kind(eren)                                 | 79,4%   | 78,4%        | 58,5%        | 28,9%        |
|   | Provincie van verblijf | Brussels Hoofdstedelijk Gewest                              | 76,2%   | 78,0%        | 63,0%        | 28,9%        |
|   |                        | Waals- en Vlaams-Brabant                                    | 90,6%   | 87,9%        | 74,7%        | 38,9%        |
|   |                        | Andere provincies   | 89,3%   | 86,7%        | 75,2%        | 42,9%        |
|   | Handicap               | Personen met een handicap                                   | 82,9%   | 82,9%        | 76,5%        | 33,7%        |
|   | Telewerkpraktijken     | Type van bureau   | Persoonlijke privéruimte ook gewijd aan andere activiteiten | 77,1%        | 77,9%        | 61,0%        |
| Persoonlijke privéruimte alleen gewijd aan het werk |                        |   | 94,0%   | 92,6%        | 84,0%        | 56,6%        |
| Telewerkervaring                                    |                        | Telewerkpraktijk vóór maart 2020                            | 84,1%   | 83,4%        | 70,2%        | 35,3%        |
|   |                        | Geen telewerkpraktijk vóór maart 2020                       | 78,5%   | 80,2%        | 63,6%        | 30,6%        |
| <b>Totaal</b>                                       |                        |   | <b>82,6%</b>  | <b>82,5%</b> | <b>68,4%</b> | <b>34,0%</b> |

Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen



Tabel 4: Telewerkpraktijk in de aanwezigheid van anderen per profielkenmerken en de telewerkpraktijken

|                    | Criteria               |   | % personen dat meestal in het bijzijn van anderen telewerkt |
|--------------------|------------------------|---|---|
| Profielkenmerken   | Geslacht               | Vrouw   | 40,4%   |
|                    |                        | Man   | 44,3%   |
|                    | Gezinssituatie         | Koppel met kind(eren)                                       | 48,5%   |
|                    |                        | Koppel zonder kind(eren)                                    | 54,7%   |
|                    |                        | Alleenstaand  | 19,5%   |
|                    |                        | Alleenstaand met kind(eren)                                 | 28,9%   |
|                    | Provincie van verblijf | Brussels Hoofdstedelijk Gewest                              | 42,2%   |
|                    |                        | Waals- en Vlaams-Brabant                                    | 43,0%   |
|                    |                        | Andere provincies   | 39,3%   |
| Telewerkpraktijken | Type van bureau        | Persoonlijke privéruimte ook gewijd aan andere activiteiten | 44,1%   |
|                    |                        | Persoonlijke privéruimte alleen gewijd aan het werk         | 37,5%   |
| <b>Totaal</b>      |                        |   | <b>42%</b>  |

Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

Tabel 5: Personen die stellen over voldoende kennis van technologische hulpmiddelen te beschikken naar profielkenmerken

|                  | Criteria           |              | % personen dat aangeeft dat zij over voldoende kennis beschikken van technologische hulpmiddelen om te kunnen telewerken |
|------------------|--------------------|--------------|--|
| Profielkenmerken | Leeftijd           | < 30 jaar    | 95,1%  |
|                  |                    | 30 - 39 jaar | 93,2%  |
|                  |                    | 40 - 49 jaar | 90,9%  |
|                  |                    | ≥ 50 jaar    | 84,6%  |
|                  | Kwalificatieniveau | Laag         | 91,3%  |
|                  |                    | Gemiddeld    | 91,4%  |
|                  |                    | Hoog         | 90,4%  |
|                  | Niveau             | A            | 89,7%  |
|                  |                    | B            | 91,7%  |
|                  |                    | C            | 91,9%  |
| D                |                    | 88,5%        |  |
|                  | Mandaathouder      | 83,3%        |  |
| <b>Totaal</b>    |                    |              | <b>90,6%</b>   |

Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

Tabel 6: Personen die zich tijdens de lockdown voor het gebruik van technologische hulpmiddelen door hun werkgever/manager hebben laten begeleiden naar profiel- en functiemarkten

|  | Criteria | % personen dat tijdens de lockdown voor het gebruik van technologische hulpmiddelen door hun werkgever/manager |
|--|----------|--|
|--|----------|--|



|                  |                      | <b>begeleid werd</b> |       |
|------------------|----------------------|----------------------|-------|
| Profielkenmerken | Leeftijd             | < 30 jaar            | 46,0% |
|                  |                      | 30 - 39 jaar         | 45,8% |
|                  |                      | 40 - 49 jaar         | 46,4% |
|                  |                      | ≥ 50 jaar            | 44,6% |
| Functiekenmerken | Grootte van het team | < 5                  | 41,6% |
|                  |                      | Tussen 5 en 9        | 43,2% |
|                  |                      | Tussen 10 en 19      | 45,5% |
|                  |                      | 20 en meer           | 55,6% |
|                  | Niveau               | A                    | 42,8% |
|                  |                      | B                    | 47,7% |
|                  |                      | C                    | 48,2% |
|                  |                      | D                    | 57,1% |
|                  | Mandaathouder        | 55,6%                |       |
| <b>Totaal</b>    |                      | <b>45,7%</b>         |       |

Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

*Tabel 7: Personen die aangeven een rapporteringsverplichting te hebben naar profiel- en functiekenmerken*

|                  |                       | <b>% personen dat aan hun leidinggevende moet rapporteren over hun taken</b> |       |
|------------------|-----------------------|--|-------|
| Profielkenmerken | Kwalificatieniveau    | Laag   | 56,0% |
|                  |                       | Gemiddeld  | 43,0% |
|                  |                       | Hoog   | 39,1% |
| Functiekenmerken | Teamverantwoordelijke | Persoon die verantwoordelijk is voor het team                                | 33,7% |
|                  | Grootte van het team  | < 5  | 40,8% |
|                  |                       | Tussen 5 en 9  | 41,4% |
|                  |                       | Tussen 10 en 19  | 41,4% |
|                  |                       | 20 en meer   | 40,1% |
|                  | Niveau                | A  | 35,3% |
|                  |                       | B  | 46,8% |
|                  |                       | C  | 44,0% |
| D                |                       | 46,1%  |       |
| Mandaathouder    |                       | 35,3%  |       |
| <b>Totaal</b>    |                       | <b>40,4%</b>   |       |

Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

*Tabel 8: Personen die aangeven meer uren te werken tijdens het telewerken naar profiel- en functiekenmerken*

|                  |                    | <b>% personen dat aangeeft meer uren te werken tijdens het telewerken</b> |       |
|------------------|--------------------|---|-------|
| Profielkenmerken | Leeftijd           | < 30 jaar   | 44,1% |
|                  |                    | 30 - 39 jaar  | 48,1% |
|                  |                    | 40 - 49 jaar  | 58,2% |
|                  |                    | ≥ 50 jaar   | 57,1% |
|                  | Kwalificatieniveau | Laag  | 45,7% |
|                  |                    | Gemiddeld   | 46,1% |
|                  | Hoog               | 55,0%   |       |



|                  |                       |  |              |
|------------------|-----------------------|--|--------------|
|                  | Niveau                | A  | 56,9%        |
|                  |                       | B  | 49,8%        |
|                  |                       | C  | 47,3%        |
|                  |                       | D  | 51,3%        |
|                  | Gezinssituatie        | Mandaathouder                                      | 64,7%        |
|                  |                       | Koppel met kind(eren)                              | 57,2%        |
|                  |                       | Koppel zonder kind(eren)                           | 51,4%        |
|                  |                       | Alleenstaand                                       | 46,3%        |
| Functiekenmerken | Teamverantwoordelijke | Persoon die verantwoordelijk is voor het team      | 68,1%        |
|                  |                       | Persoon die niet verantwoordelijk is voor het team | 48,9%        |
| <b>Totaal</b>    |                       |  | <b>52,9%</b> |

Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

Tabel 9: Achteruitgang van de kwaliteit van de uitwisselingen bij telewerk, naar grootte van het team

|                  |         | % personen die bij telewerk een verslechtering van de uitwisselingen aangeven met |                           |                   |   |                     |       |
|------------------|---------|---|---------------------------|-------------------|---|---------------------|-------|
| Criteria         |         | De collega's van andere teams   | De collega's van hun team | De eigen directie | De eigen directe hiërarchische meerdere | De externe partners |       |
| Functiekenmerken | Grootte | < 5   | 62,2%                     | 42,5%             | 36,3%                                   | 28,0%               | 25,7% |
|                  |         | Tussen 5 en 9   | 62,8%                     | 50,3%             | 37,7%                                   | 33,0%               | 26,9% |
|                  |         | Tussen 10 en 19   | 59,4%                     | 51,4%             | 36,3%                                   | 32,3%               | 29,1% |
|                  |         | 20 en meer  | 58,7%                     | 53,2%             | 37,4%                                   | 35,9%               | 30,9% |
| <b>Totaal</b>    |         | <b>61,1%</b>  | <b>49,4%</b>              | <b>37,0%</b>      | <b>32,3%</b>                            | <b>28,0%</b>        |       |

Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

Tabel 10: Personen die aangeven zich geïsoleerd te voelen naar profiel- en functiekenmerken

| Criteria           |                             | % personen dat aan isolement lijdt |
|--------------------|-----------------------------|------------------------------------|
| Geslacht           | Vrouw                       | 24,9%                              |
|                    | Man                         | 22,9%                              |
| Leeftijd           | < 30 jaar                   | 25,6%                              |
|                    | 30 - 39 jaar                | 26,9%                              |
|                    | 40 - 49 jaar                | 22,2%                              |
|                    | ≥ 50 jaar                   | 21,6%                              |
| Gezinssituatie     | Koppel met kind(eren)       | 21,2%                              |
|                    | Koppel zonder kind(eren)    | 23,4%                              |
|                    | Alleenstaand                | 27,3%                              |
|                    | Alleenstaand met kind(eren) | 33,2%                              |
| Handicap           | Personen met een handicap   | 15,2%                              |
| Kwalificatieniveau | Laag                        | 13,2%                              |
|                    | Gemiddeld                   | 18,5%                              |
|                    | Hoog                        | 26,1%                              |
| Niveau             | A                           | 29,2%                              |
|                    | B                           | 20,1%                              |
|                    | C                           | 19,8%                              |
|                    | D                           | 10,5%                              |
|                    | Mandaathouder               | 17,6%                              |



|                    |                                   |   |              |
|--------------------|-----------------------------------|---|--------------|
|                    | Provincie van verblijf            | Brussels Hoofdstedelijk Gewest                | 30,6%        |
|                    |                                   | Waals- en Vlaams-Brabant                      | 16,8%        |
|                    |                                   | Andere provincies                             | 17,4%        |
| Functiekenmerken   | Teamverantwoordelijke             | Persoon die verantwoordelijk is voor het team | 22,5%        |
|                    |                                   | Werkuren                                      | Voltijds     |
|                    | Deeltijds                         |   | 22,6%        |
|                    | Grootte                           | < 5   | 24,1%        |
|                    |                                   | Tussen 5 en 9                                 | 23,5%        |
|                    |                                   | Tussen 10 en 19                               | 25,3%        |
| 20 en meer         |                                   | 24,2%   |              |
| Telewerkpraktijken | Bijwonen van virtuele vergadering | Geen virtuele vergaderingen                   | 19,1%        |
|                    | Bijwonen van virtuele praktijk    | Geen virtuele praktijk                        | 23,0%        |
|                    | Telewerkervaring                  | Telewerkpraktijk vóór maart 2020              | 23,7%        |
|                    |                                   | Geen telewerkpraktijk vóór maart 2020         | 25,1%        |
| <b>Totaal</b>      |                                   |   | <b>24,1%</b> |

Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

*Tabel 11: Personen die aangeven een achteruitgang van de teamgeest te ervaren met het telewerken naar functiekenmerken en telewerkpraktijken*

|                    | Criteria                          |  | % personen dat op een verslechterde teamgeest wijst |
|--------------------|-----------------------------------|--|---|
| Functiekenmerken   | Teamverantwoordelijke             | Persoon die verantwoordelijk is voor het team      | 23,0%   |
|                    |                                   | Persoon die niet verantwoordelijk is voor het team | 26,7%   |
|                    | Werkuren                          | Voltijds   | 22,7%   |
|                    |                                   | Deeltijds  | 28,6%   |
|                    | Grootte                           | < 5  | 21,3%   |
|                    |                                   | Tussen 5 en 9                                      | 21,3%   |
| Tussen 10 en 19    |                                   | 25,7%  |   |
| 20 en meer         |                                   | 28,8%  |   |
| Telewerkpraktijken | Bijwonen van virtuele vergadering | Geen virtuele vergaderingen                        | 21,0%   |
|                    |                                   | Minstens één virtuele vergadering                  | 24,0%   |
|                    | Bijwonen van virtuele praktijk    | Geen virtuele praktijk                             | 24,3%   |
|                    |                                   | Minstens één virtuele praktijk                     | 23,3%   |
| <b>Totaal</b>      |                                   |  | <b>23,8%</b>  |

Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen



Tabel 12: Personen die informatie/een opleiding kregen en type ruimte

| Criteria                |   | % personen dat                                |   |  |
|-------------------------|---|---|---|--|
|                         |   | Informatie/een opleiding kreeg over ergonomie | Geen informatie/opleiding kreeg over ergonomie en de behoefte hiertoe ervaart | Geen informatie/opleiding kreeg over ergonomie en de behoefte hiertoe niet ervaart |
| Ergonomie van de ruimte | Werkt in een ruimte die als onvoldoende ergonomisch wordt beschouwd | 39,5%   | 37,5%   | 23,0%  |
|                         | Werkt in een ruimte die als voldoende ergonomisch wordt beschouwd   | 47,8%   | 19,7%   | 32,5%  |
| <b>Totaal</b>           |   | <b>42,3%</b>                                  | <b>31,4%</b>  | <b>26,3%</b>   |

Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

Tabel 13: Personen die informatie/een opleiding kregen en verslechterde teamgeest

| Criteria      |                             | % personen dat                                |   |  |
|---------------|-----------------------------|---|---|--|
|               |                             | Informatie/een opleiding kreeg over teamgeest | Geen informatie/opleiding kreeg over teamgeest en de behoefte hiertoe ervaart | Geen informatie/opleiding kreeg over teamgeest en de behoefte hiertoe niet ervaart |
| Teamgeest     | Teamgeest niet verslechterd | 39,72%  | 28,07%  | 32,21%   |
|               | Teamgeest verslechterd      | 23,87%  | 61,84%  | 14,29%   |
| <b>Totaal</b> |                             | <b>33,23%</b>                                 | <b>41,89%</b>   | <b>24,87%</b>  |

Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

Tabel 14: Personen die tevreden zijn over de telewerkpraktijk naar profiel- en functiekenmerken en de telewerkpraktijken

| Criteria           |                             | % personen dat (zeer) tevreden is met de praktijk van het telewerken |
|--------------------|-----------------------------|--|
| Geslacht           | Vrouw                       | 83,6%  |
|                    | Man                         | 79,6%  |
| Leeftijd           | < 30 jaar                   | 79,9%  |
|                    | 30 - 39 jaar                | 81,5%  |
|                    | 40 - 49 jaar                | 84,8%  |
|                    | ≥ 50 jaar                   | 80,3%  |
| Gezins situatie    | Koppel met kind(eren)       | 84,6%  |
|                    | Koppel zonder kind(eren)    | 81,7%  |
|                    | Alleenstaand                | 76,3%  |
|                    | Alleenstaand met kind(eren) | 84,5%  |
| Handicap           | Personen met een handicap   | 93,9%  |
| Kwalificatieniveau | Laag                        | 89,0%  |
|                    | Gemiddeld                   | 87,8%  |
|                    | Hoog                        | 80,1%  |



|                          |   |  |            |
|--------------------------|---|--|------------|
|                          | Niveau                                    | A  | 77,7%      |
|                          |   | B  | 85,9%      |
|                          |   | C  | 87,2%      |
|                          |   | D  | 82,9%      |
|                          |   | Mandaathouder  | 70,6%      |
|                          | Provincie van verblijf                    | Brussels Hoofdstedelijk Gewest                               | 75,3%      |
|                          |   | Waals- en Vlaams-Brabant                                     | 89,6%      |
|                          |   | Andere provincies  | 89,6%      |
|                          | Totale dagelijkse reistijd                | ≤ 30 minuten   | 69,0%      |
|                          |   | Tussen 30 minuten en 1 uur                                   | 73,2%      |
| Tussen 61 en 120 minuten |   | 86,5%  |            |
| Meer dan 2 uur           |   | 92,2%  |            |
| Functiekenmerken         | Teamverantwoordelijke                     | Persoon die verantwoordelijk is voor het team                | 81,3%      |
|                          | Werkuren                                  | Voltijds   | 82,2%      |
|                          |   | Deeltijds  | 80,8%      |
| Telewerkpraktijken       | Type van bureau                           | Persoonlijke privéruimte ook gewijd aan andere activiteiten  | 78,4%      |
|                          |   | Persoonlijke privéruimte alleen gewijd aan het werk          | 89,6%      |
|                          | Ergonomie van de ruimte                   | Werkt in een ruimte die als niet-ergonomisch wordt beschouwd | 74,7%      |
|                          |   | Werkt in een ruimte die als ergonomisch wordt beschouwd      | 91,0%      |
|                          | Gekregen informatie of gevolgde opleiding | Ontving enige informatie/volgde ten minste één opleiding     | 83,1%      |
|                          | Virtuele vergaderingen                    | Minstens één virtuele vergadering                            | 81,9%      |
|                          | Virtuele praktijken                       | Minstens één virtuele praktijk                               | 83,8%      |
|                          | Telewerkervaring                          | Had al eens eerder getelewerkt                               | 83,5%      |
|                          |   | Had nog nooit eerder getelewerkt                             | 78,1%      |
|                          | Voelt zich geïsoleerd                     |  | 54,3%      |
| <b>Totaal</b>            |   |  | <b>82%</b> |

Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

*Tabel 15: Personen die aangeven dat hun vermogen om privé- en beroepsleven te combineren, hun algemeen welzijn, hun tevredenheid op het werk en hun mentale en fysieke gezondheid achteruit zijn gegaan naar profielkenmerken, functiekenmerken en telewerkpraktijken*

|                  |                | % personen dat te kennen gaf een verslechtering te hebben ervaren van hun |                  |                          |                        |                    |       |
|------------------|----------------|---|------------------|--------------------------|------------------------|--------------------|-------|
| Criteria         |                | Vermogen om privé- en beroepsleven te combineren                          | Algemeen welzijn | Tevredenheid op het werk | Geestelijke gezondheid | Fysieke gezondheid |       |
| Profielkenmerken | Geslacht       | Vrouw   | 16,2%            | 23,4%                    | 20,6%                  | 26,7%              | 30,9% |
|                  |                | Man   | 17,4%            | 21,0%                    | 20,4%                  | 25,7%              | 31,9% |
|                  | Leeftijd       | < 30 jaar   | 19,2%            | 22,7%                    | 18,8%                  | 27,5%              | 30,2% |
|                  |                | 30 - 39 jaar  | 17,4%            | 23,5%                    | 24,4%                  | 28,9%              | 34,0% |
|                  |                | 40 - 49 jaar  | 14,5%            | 19,0%                    | 17,4%                  | 23,9%              | 28,5% |
|                  |                | ≥ 50 jaar   | 17,0%            | 24,6%                    | 19,3%                  | 24,9%              | 31,3% |
|                  | Gezinssituatie | Koppel met kind(eren)   | 14,7%            | 19,0%                    | 18,4%                  | 24,0%              | 30,5% |



|                            |                                  |   |       |       |       |       |       |
|----------------------------|----------------------------------|---|-------|-------|-------|-------|-------|
|                            |                                  | Koppel zonder kind(eren)                                    | 18,8% | 23,3% | 21,1% | 27,0% | 33,5% |
|                            |                                  | Alleenstaand  | 17,8% | 26,4% | 23,0% | 28,4% | 29,5% |
|                            |                                  | Alleenstaand met kind(eren)                                 | 17,3% | 27,0% | 23,1% | 30,6% | 33,9% |
|                            | Handicap                         | Personen met een handicap                                   | 6,1%  | 12,1% | 6,1%  | 15,2% | 18,2% |
|                            | Kwalificatieniveau               | Laag  | 9,1%  | 14,8% | 11,5% | 20,5% | 26,1% |
|                            |                                  | Gemiddeld   | 12,2% | 16,5% | 11,7% | 18,5% | 22,8% |
|                            |                                  | Hoog  | 18,2% | 24,3% | 23,2% | 28,6% | 33,8% |
|                            | Niveau                           | A   | 20,2% | 27,0% | 26,7% | 32,1% | 36,7% |
|                            |                                  | B   | 14,7% | 19,8% | 16,8% | 22,5% | 28,4% |
|                            |                                  | C   | 12,6% | 16,6% | 12,0% | 17,4% | 23,2% |
|                            |                                  | D   | 6,8%  | 15,1% | 12,3% | 27,4% | 24,7% |
|                            |                                  | Mandaathouder   | 17,6% | 17,6% | 23,5% | 23,5% | 35,3% |
|                            | Provincie van verblijf           | Brussels Hoofdstedelijk Gewest                              | 22,3% | 29,8% | 27,0% | 33,6% | 37,4% |
|                            |                                  | Waals- en Vlaams-Brabant                                    | 11,8% | 15,5% | 14,4% | 19,3% | 27,0% |
|                            |                                  | Andere provincies   | 9,2%  | 12,6% | 12,4% | 17,6% | 22,5% |
|                            | Totale dagelijkse reistijd       | ≤ 30 minuten  | 22,8% | 34,7% | 32,8% | 38,6% | 35,4% |
| Tussen 30 minuten en 1 uur |                                  | 22,9%   | 32,4% | 28,4% | 35,1% | 39,8% |       |
| Tussen 61 en 120 minuten   |                                  | 14,9%   | 19,4% | 17,6% | 24,1% | 30,4% |       |
| Meer dan 2 uur             |                                  | 9,2%  | 9,1%  | 10,1% | 13,3% | 20,4% |       |
| Functiekenmerken           | Teamverantwoordelijke            | Persoon die verantwoordelijk is voor het team               | 18,2% | 20,7% | 21,1% | 25,3% | 33,0% |
|                            | Werkuren                         | Voltijds  | 17,5% | 22,2% | 20,2% | 26,4% | 31,9% |
|                            |                                  | Deeltijds   | 12,7% | 23,4% | 21,2% | 25,9% | 28,5% |
| Telewerkpraktijken         | Type van bureau                  | Persoonlijke privéruimte ook gewijd aan andere activiteiten | 19,7% | 26,8% | 23,9% | 30,2% | 34,2% |
|                            |                                  | Persoonlijke privéruimte alleen gewijd aan het werk         | 10,3% | 13,2% | 13,3% | 18,2% | 25,4% |
|                            | Voelt zich geïsoleerd            | 32,3%   | 57,5% | 53,4% | 63,1% | 53,6% |       |
|                            | Had al eens eerder getelewerkt   | 16,3%   | 20,8% | 19,9% | 26,2% | 30,8% |       |
|                            | Had nog nooit eerder getelewerkt | 17,6%   | 26,6% | 22,1% | 26,6% | 32,5% |       |





|               |                              |              |              |              |              |              |
|---------------|------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|               | Verhoging van de arbeidstijd | 19,5%        | 21,5%        | 18,8%        | 25,6%        | 33,7%        |
| <b>Totaal</b> |                              | <b>16,7%</b> | <b>22,4%</b> | <b>20,5%</b> | <b>26,3%</b> | <b>31,3%</b> |

Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

*Tabel 16: Personen die in de toekomst willen telewerken naar profielkenmerken*

|                    | Criteria               |   | % personen dat in de toekomst wil telewerken |
|--------------------|------------------------|---|--|
| Profielkenmerken   | Provincie van verblijf | Brussels Hoofdstedelijk Gewest                              | 91,4%  |
|                    |                        | Waals- en Vlaams-Brabant                                    | 96,9%  |
|                    |                        | Andere provincies   | 97,7%  |
|                    | Gezinssituatie         | Koppel met kind(eren)                                       | 95,6%  |
|                    |                        | Koppel zonder kind(eren)                                    | 94,3%  |
|                    |                        | Alleenstaand  | 90,5%  |
|                    |                        | Alleenstaand met kind(eren)                                 | 94,1%  |
| Telewerkpraktijken | Voelt zich geïsoleerd  |   | 84,6%  |
|                    | Type van bureau        | Persoonlijke privéruimte ook gewijd aan andere activiteiten | 92,6%  |
|                    |                        | Persoonlijke privéruimte alleen gewijd aan het werk         | 97%  |
| <b>Totaal</b>      |                        |   | <b>94%</b>                                   |

Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

*Tabel 17: Medewerkers die aangeven het gevoel te hebben voldoende informatie/opleiding te hebben gekregen naar profielkenmerken*

|                  | Criteria           |              | % personen dat aangeeft het gevoel te hebben voldoende informatie/opleiding gekregen te hebben |
|------------------|--------------------|--------------|--|
| Profielkenmerken | Leeftijd           | < 30 jaar    | 73,1%  |
|                  |                    | 30 - 39 jaar | 72,6%  |
|                  |                    | 40 - 49 jaar | 72,1%  |
|                  |                    | ≥ 50 jaar    | 70,2%  |
|                  | Kwalificatieniveau | Laag         | 67,0%  |
|                  |                    | Gemiddeld    | 75,6%  |
|                  |                    | Hoog         | 71,2%  |
|                  | Niveau             | A            | 71,2%  |
|                  |                    | B            | 68,9%  |
|                  |                    | C            | 75,6%  |
| D                |                    | 78,7%        |  |
| Mandaathouder    |                    | 94,1%        |  |
| <b>Totaal</b>    |                    |              | <b>71,9%</b>   |

Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen



Tabel 18: Personen die aangeven dat er rekening moet worden gehouden met het veranderen van de vervoersmodus voor het woon-werkverkeer in de toekomst naar profielkenmerken<sup>6</sup>

|                  | Criteria                   |                                | % personen dat overweegt om in de toekomst van vervoersmiddel te veranderen om zich naar het werk te begeven |
|------------------|----------------------------|--------------------------------|--|
| Profielkenmerken | Leeftijd                   | < 30 jaar                      | 14,0%  |
|                  |                            | 30 - 39 jaar                   | 15,9%  |
|                  |                            | 40 - 49 jaar                   | 13,0%  |
|                  |                            | ≥ 50 jaar                      | 11,3%  |
|                  | Provincie van verblijf     | Brussels Hoofdstedelijk Gewest | 17,8%  |
|                  |                            | Waals- en Vlaams-Brabant       | 11,9%  |
|                  |                            | Andere provincies              | 5,5%   |
|                  | Totale dagelijkse reistijd | ≤ 30 minuten                   | 6,8%   |
|                  |                            | Tussen 30 minuten en 1 uur     | 18,3%  |
|                  |                            | Tussen 61 en 120 minuten       | 15,4%  |
|                  |                            | Meer dan 2 uur                 | 8,3%   |
|                  | <b>Totaal</b>              |                                | <b>13,7%</b>   |

Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

Tabel 19: Leidinggevenden die aangeven het gevoel te hebben voldoende informatie/opleiding te hebben gekregen naar profielkenmerken<sup>7</sup>

|                  | Criteria           |               | % personen dat aangeeft het gevoel te hebben voldoende informatie/opleiding gekregen te hebben |
|------------------|--------------------|---------------|--|
| Profielkenmerken | Leeftijd           | < 30 jaar     | 42,1%  |
|                  |                    | 30 - 39 jaar  | 48,1%  |
|                  |                    | 40 - 49 jaar  | 60,9%  |
|                  |                    | ≥ 50 jaar     | 60,5%  |
|                  | Kwalificatieniveau | Laag          | 66,7%  |
|                  |                    | Gemiddeld     | 44,8%  |
|                  |                    | Hoog          | 57,2%  |
|                  | Niveau             | A             | 55,5%  |
|                  |                    | B             | 63,9%  |
|                  |                    | C             | 50,0%  |
|                  |                    | D             | 57,1%  |
|                  |                    | Mandaathouder | 71,4%  |
| <b>Totaal</b>    |                    | <b>56,6%</b>  |  |

Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

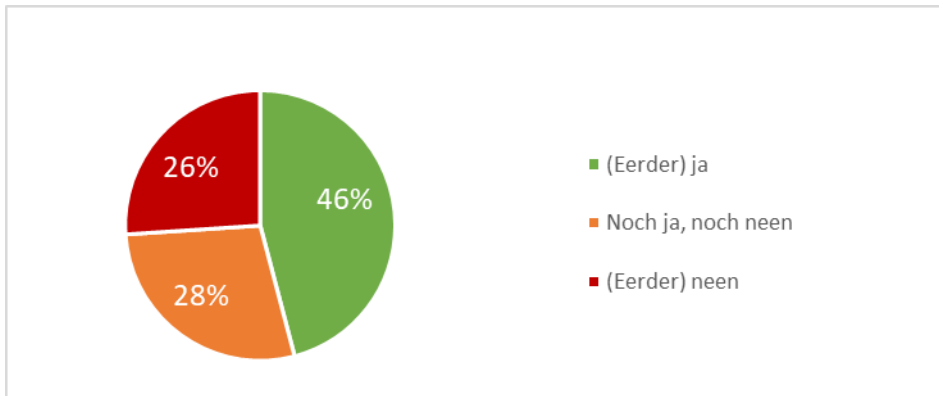
<sup>6</sup> Aangezien de informatie opgenomen in deze tabel niet relevant is, hebben we deze hier niet voorgesteld.

<sup>7</sup> Aangezien de informatie opgenomen in deze tabel niet relevant is, hebben we deze hier niet voorgesteld.



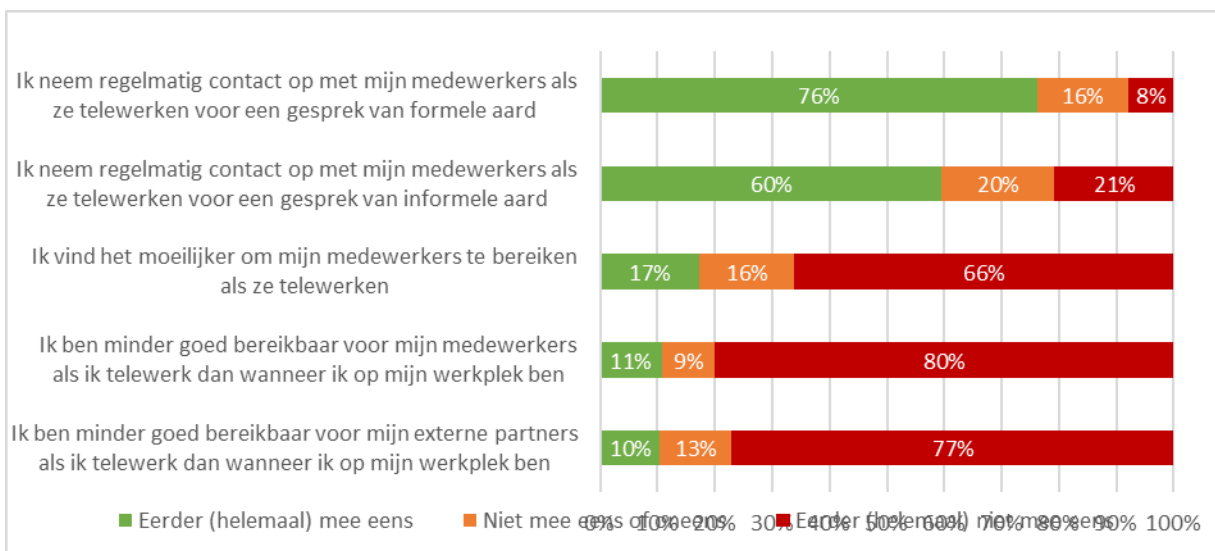
## A.2 / Bijlage 2: Aanvullende cijfers

Figuur 15: Respondenten die een rapportering nuttig vinden bij het telewerken



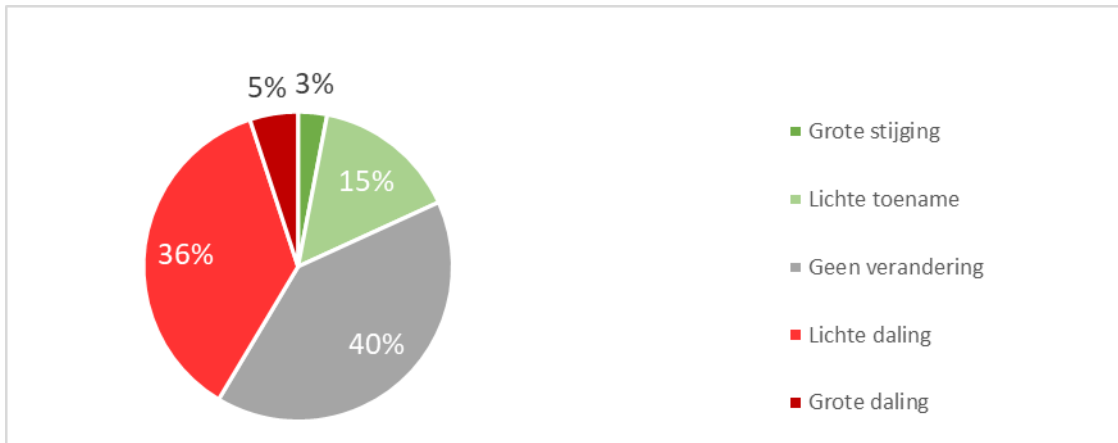
Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

Figuur 21: Communicatie met medewerkers, volgens leidinggevenden



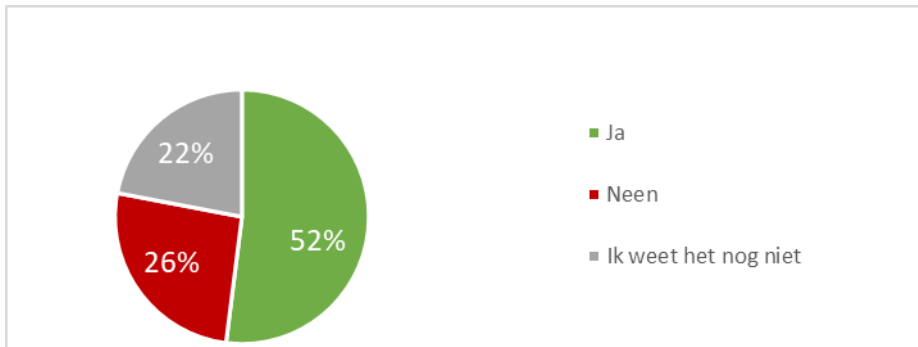
Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

Figuur 25: Verandering in de kwaliteit van uitwisselingen met medewerkers, volgens de leidinggevenden



Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

Figuur 40: Respondenten die in de toekomst geïnteresseerd zouden zijn in mobiel telewerken



Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen



## A.3 / Bijlage 3: Methodologie van de enquête

### *De thema's van de enquête*

---

Het doel van de enquête was om te onderzoeken hoe de medewerkers van alle 22 instellingen van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest het thuiswerken in de praktijk ervaren en de veranderingen die dit sinds maart 2020, maar ook daarvoor, heeft teweeggebracht. In dit kader werden de medewerkers uitgenodigd om een enquête te beantwoorden over de verschillende onderwerpen die in het kader hieronder worden gepresenteerd. Deze thema's werden geselecteerd met talent.brussel op basis van de vragen die in de studie aan bod komen, maar ook op basis van de bestaande wetenschappelijke literatuur die het belang van deze verschillende elementen heeft aangetoond.

### *Kader 2: Lijst van bestudeerde thema's*

- ▶ De praktijk van het telewerken vóór maart 2020;
- ▶ De praktijk van het telewerken sinds maart 2020;
- ▶ De telewerkruimte;
- ▶ De telewerkuitrusting;
- ▶ De technologische hulpmiddelen die bij het telewerken gebruikt worden;
- ▶ Het beheer en de organisatie van het werk bij telewerken;
- ▶ De communicatie met collega's, hiërarchische meerderen en externen bij telewerken;
- ▶ De ontvangen informatie en de gevolgde opleidingen bedoeld om de praktijk van het telewerken te verbeteren;
- ▶ Het welzijn en de tevredenheid op het werk;

### *Het antwoordpercentage op de enquête*

---

Deze enquête liep van 6 tot 22 oktober 2020. Om de anonimiteit van de respondenten te garanderen, stond talent.brussels in voor de verdeling van de enquête-link over de 22 instellingen, die deze op hun beurt moesten delen met hun medewerkers. De 11.188 werknemers van de Brusselse instellingen die door de studie betroffen waren, hadden dus de gelegenheid om deel te nemen aan dit onderzoek.

Aangezien de studie zich echter vooral richtte op de ervaring met de praktijk van het telewerken sinds medio maart 2020, heeft een aantal mensen die in de bij de studie betrokken Brusselse instellingen werken, geen antwoord gegeven op de vragen over de praktijk van het telewerken, maar kregen zij wel de kans om de vragen te beantwoorden over de redenen waarom ze met name niet aan telewerk deden.

In totaal namen 2.562 mensen deel aan de enquête. Van deze antwoorden waren er 2.399 volledig. Na het opschonen van de gegevens hebben we echter 118 van de 163 onvolledige reacties behouden, die als voldoende volledig werden beschouwd om in het onderzoek te worden opgenomen en

verwerkt. Het verslag presenteert daarom de resultaten op basis van de antwoorden van 2.517 personen.

Onderstaande tabel 20 geeft een overzicht van de verschillende instellingen, hun populaties en het aantal respondenten per instelling. Hierdoor kunnen we het antwoordpercentage berekenen, dat varieert van 3,4% tot 96,7%. De totale participatiegraad aan het onderzoek bedroeg 22,5%. Het is belangrijk op te merken dat het responspercentage in sommige instellingen bijzonder laag is vanwege het feit dat er in deze instellingen weinig telewerk wordt verricht, met name vanwege de activiteit. Zo hebben sommige instellingen een grote populatie terreinmedewerkers, waardoor de praktijk van telewerken minder vertegenwoordigd is. *Tabel 20: Antwoordpercentage per instelling*

|  |               |              |              |
|--|---------------|--------------|--------------|
| Actiris  | 1620          | 404          | 25,9%        |
| Brugel   | 30            | 29           | 96,7%        |
| Leefmilieu Brussel   | 1162          | 347          | 29,9%        |
| Brussel Fiscaliteit  | 315           | 194          | 61,6%        |
| Brussel Preventie en Veiligheid (BPV)  | 57            | 37           | 64,9%        |
| Net Brussel  | 2959          | 158          | 5,3 %        |
| CIBG + IRISTEAM <sup>8</sup>   | 447           | 269          | 60,2%        |
| citydev.brussels   | 142           | 72           | 50,7%        |
| Economische en Sociale Raad voor het Brussels Hoofdstedelijk Gewest (ESRBHG) | 28            | 21           | 75,0%        |
| Hub.brussels   | 316           | 81           | 25,6%        |
| Innoviris  | 57            | 37           | 64,9%        |
| Parking.brussels   | 258           | 36           | 13,9%        |
| Perspective.brussels   | 155           | 85           | 54,8%        |
| Gewestelijke Overheidsdienst Brussel (GOB)                                   | 1459          | 323          | 22,1%        |
| DBDMH  | 1333          | 46           | 3,4%         |
| Brusselse Maatschappij voor Waterbeheer                                      | 52            | 17           | 32,7%        |
| Brusselse Gewestelijke Huisvestingsmaatschappij (BGHM)                       | 161           | 73           | 45,3%        |
| Gewestelijke Vennootschap van de Haven van Brussel (PORT)                    | 133           | 61           | 45,9%        |
| talent.brussels  | 62            | 45           | 72,6%        |
| Urban.brussels   | 261           | 128          | 49,0%        |
| Visit.brussels   | 181           | 54           | 29,8%        |
| <b>Totaal</b>  | <b>11.188</b> | <b>2.517</b> | <b>22,5%</b> |

<sup>8</sup> De opdrachten van het CIBG worden geoperationaliseerd via de non-profit organisatie IRISteam. Daarom hebben de respondenten van het IRIS-team zich geregistreerd als medewerkers van het CIBG, ook al is er een onderscheid. Hierdoor behandelen we beide instellingen samen.



### *De foutenmarge*

---

Bij de analyse van de resultaten hebben we een betrouwbaarheidsniveau van 95% gehanteerd. Gezien de omvang van onze steekproef ten opzichte van de populatie betekent dit dat de foutmarge 1,72% bedraagt.

Dit houdt in dat, met betrekking tot de aanwezige algemene resultaten, het voor 95% zeker is dat de werkelijke waarde binnen een bereik van -1,72 en +1,72 procentpunten rond de aangegeven waarde ligt.



## Voorstelling van de respondenten van de enquête

In deze deel beschrijven we onze steekproef (bestaande uit 2517 personen). Dit geeft ons een beeld van het socio-demografische profiel van de respondenten en hun diversiteit. Onderstaande tabel 21 geeft de [socio-demografische kenmerken](#) van de respondenten van de enquête weer.

Tabel 21: Socio-demografische kenmerken van de respondenten

|   |       |
|---|-------|
| Vrouw   | 59%   |
| Man   | 41%   |
| < 30 jaar   | 11%   |
| 30 - 39 jaar  | 35%   |
| 40 - 49 jaar  | 29%   |
| ≥ 50 jaar   | 25%   |
| Samenwonend/getrouwd met kind(eren) ten laste       | 43%   |
| Samenwonend/getrouwd zonder kind(eren) ten laste    | 25%   |
| Alleenstaand  | 23%   |
| Alleenstaand met kind(eren) in afwisselende voogdij | 5%    |
| Alleenstaand met kind(eren) in exclusieve voogdij   | 3%    |
| 1   | 38,2% |
| 2   | 45,8% |
| 3   | 13,2% |
| 4   | 2,5%  |
| 5   | 0,3%  |
| Geen handicap                                       | 96%   |
| Erkende handicap                                    | 2%    |
| Niet-erkende handicap                               | 2%    |
| Invaliderende ziekte                                | 23%   |
| Motorische beperking                                | 20%   |
| Auditieve beperking                                 | 17%   |
| Psychische beperking                                | 12%   |
| Visuele beperking                                   | 11%   |
| Mentale beperking                                   | 2%    |
| Ander type beperking                                | 15%   |
| Hoger of universitair onderwijs                     | 75%   |

<sup>9</sup> Kinderen zijn gemiddeld tussen 5 en 10 jaar oud. Dit gemiddelde wordt echter opgetrokken door het feit dat sommige respondenten soms de leeftijd van kinderen boven de 18 jaar (tot 30 jaar) aangeven. Het is voor ons echter niet mogelijk om uit te maken of het nu wel of niet om kinderen gaat die nog steeds ten laste zijn van hun ouders.





|                                |      |
|--------------------------------|------|
| Hoger secundair onderwijs      | 21%  |
| Lager secundair onderwijs      | 4%   |
| Lager onderwijs                | 0,4% |
| Brussels Hoofdstedelijk Gewest | 54%  |
| Provincie Vlaams-Brabant       | 16%  |
| Provincie Waals-Brabant        | 9%   |
| Provincie Henegouwen           | 7%   |
| Provincie Oost-Vlaanderen      | 5%   |
| Provincie Luik                 | 2%   |
| Provincie Namen                | 2%   |
| Provincie West-Vlaanderen      | 2%   |
| Provincie Limburg              | 1%   |
| Provincie Luxemburg            | 0,5% |

Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

We kunnen de volgende kenmerken ontwaren:

- ▶ In termen van **geslacht** is de steekproef overwegend vrouwelijk (59%);
- ▶ Qua **leeftijd** is iets meer dan twee derde van de respondenten tussen 30 en 49 jaar oud, een kwart is ouder dan 50 jaar en een klein deel is jonger dan 30 jaar (11%);
- ▶ De meerderheid van de respondenten heeft een **gezinssituatie** waarin ze samenwonen, al dan niet onder een huwelijksstelsel. Bijna een kwart van de respondenten woont echter alleen. Ten slotte is bijna één op de tien personen alleenstaand met één of meer kinderen die afwisselend of uitsluitend onder toezicht staan;
- ▶ De helft van de respondenten heeft **een of meerdere kinderen ten laste**. Van dit deel van de steekproef heeft de overgrote meerderheid één of twee kinderen ten laste (84%);
- ▶ De meerderheid van de respondenten heeft aangegeven geen **handicap** te hebben. 4% van de steekproef stelt echter een al dan niet erkende handicap te hebben. De belangrijkste handicaps die worden gemeld zijn invaliderende ziekten en motorische en auditieve beperkingen (goed voor respectievelijk 23%, 20% en 17% van de respondenten). Een kwart van de respondenten meldt een mentale, visuele of psychologische handicap. Tot slot moet worden opgemerkt dat 15% van de respondenten een ander soort handicap rapporteerde, zoals chronische pijn, CHARGE-syndroom, syndroom van Tietze, diabetes of epilepsie<sup>10</sup>;
- ▶ Wat het **kwalificatieniveau** betreft, heeft driekwart van de respondenten een diploma hoger onderwijs, van het korte of het lange type. Een vijfde is heeft een diploma hoger middelbaar onderwijs. En minder dan 5% heeft een diploma lager middelbaar onderwijs of gelijkwaardig.
- ▶ Wat de **woonplaats** betreft, woont meer dan één respondent op twee in het Brussels Gewest. Een kwart van hen woont in een van de twee Brabantse provincies, meestal in Vlaams-Brabant. Ten slotte woont een vijfde van de steekproef in een van de andere 7 Belgische provincies.

Naast deze socio-demografische kenmerken hebben we informatie over de **functiekenmerken** van de respondenten. Deze worden getoond in onderstaande Tabel 22.

<sup>10</sup> Deze voorbeelden zijn ontleend aan de open antwoorden van de respondenten (facultatieve vraag).



Tabel 22: Functiekenmerken van de respondenten

|                 |                  |
|-----------------|------------------|
| Ja              | 20%              |
| Neen            | 80%              |
| A               | 48%              |
| B               | 25%              |
| C               | 22%              |
| D               | 3% <sup>11</sup> |
| 100% (voltijds) | 82%              |
| 80-99%          | 13%              |
| 50-79%          | 4%               |
| 25-49%          | 0,4%             |
| < 25%           | 0,2%             |
| < 5             | 21%              |
| Tussen 5 en 9   | 35%              |
| Tussen 10 en 19 | 25%              |
| Tussen 20 en 49 | 15%              |
| Tussen 50 en 99 | 3%               |
| ≥ 100           | 1%               |

Bron: Enquête van IDEA Consult onder 2.517 werknemers van Brusselse overheidsinstellingen

De professionele kenmerken luiden als volgt:

- ▶ De meerderheid van de respondenten heeft **niet de leiding over een team**. Voor een vijfde van de respondenten is dat echter wel het geval;
- ▶ Driekwart van de respondenten is werkzaam op **niveau A** of **B** in de administratie, wat overeenkomt met driekwart van de respondenten die hoger onderwijs genoten hebben. Iets meer dan een vijfde heeft een niveau C, en een minderheid heeft een niveau D;
- ▶ Wat de **arbeidstijd** betreft, werkt meer dan 80% van de respondenten voltijds. Het andere vijfde van de steekproef werkt meestal tussen 80 en 99 procent. Minder dan 5% van de respondenten werkt met minder dan 80%;
- ▶ Wat betreft de **grootte van de teams** ten slotte, werkt een vijfde van de respondenten in een team van minder dan 5 personen. 60% werkt in een team van tussen de 5 en 19 personen. Tot slot zit ongeveer een vijfde in een team van meer dan 20 mensen.

<sup>11</sup> Deze groep respondenten is bijzonder klein. Een van de redenen hiervoor is dat het vooral de buitendienstmedewerkers zijn die minder gevoelig zijn voor de praktijk van het telewerken.

