



**Balans en actiegebieden  
in verband met de organisatie van  
telewerk  
in het gewestelijk openbaar ambt**

**Synthesenota  
van de organisatorische benchmark  
en van de enquête bij het gewestelijke personeel  
Tweede semester van 2020**

## Voorwoord van de Directie Strategie en Organisatie

Het afgelopen jaar was in alle opzichten een bijzonder jaar. Covid-19 heeft gezorgd voor een keerpunt in zowat alles waaraan we gewoon waren, zowel op persoonlijk als professioneel vlak. Telewerk werd voor velen de norm. Deze gedwongen overgang naar de intensieve praktijk van telewerken heeft de instellingen van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest op vele manieren veranderd. Ook de publieke instellingen hebben hun modus operandi moeten aanpassen: zowel werknemers als managers hebben moeten wennen aan het gebruik van werkinstrumenten die nu volledig digitaal zijn, people management is een behoorlijke uitdaging gebleken, met name door het gebrek aan nabijheid, de algemene organisatie van werk en privéleven diende herbekeken te worden, en ga zo maar door.

We bevinden ons nu op een cruciaal keerpunt: nadenken over en het ontwikkelen van een innovatieve, flexibele en hybride werkorganisatie.

Daarom is het belangrijk om het bilan op te maken om precies te weten te komen wat de impact is van deze andere manier van werken en het gedwongen telewerk op de Brusselse ambtenaren. talent.brussels voerde een diagnostische studie uit met behulp van twee tools: een organisatorische benchmark en een enquête die een overzicht geeft over de situatie voor en tijdens de gezondheids crisis en wat het regionale personeel in de toekomst wil bereiken.

Graag wil ik onze partners en alle ambtenaren bedanken die deelgenomen hebben aan de enquête. Mijn bijzondere dank gaat uit naar het team Strategie en Organisatie dat grote inspanningen heeft geleverd om de balans 2020, waarvan we hier een samenvatting publiceren, te verwezenlijken. Wij danken hartelijk onze partners voor hun medewerking en de auteurs voor hun inspanningen.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Annelies Alloing, Directrice Strategie en Organisatie



# Inhoudsopgave

<b>1<sup>e</sup> luik : organisatorische benchmark.....</b>	<b>3</b>
1. Wat betreft de reglementaire aspecten .....	3
2. Op budgettair vlak.....	3
3. Op het vlak van het materiaal .....	4
4. Op het vlak van welzijn .....	4
5. Op organisatorisch vlak.....	5
6. Op het vlak van communicatie.....	6
7. Op het vlak van de organisatiecultuur .....	6
8. Op het niveau van de monitoring .....	7
9. Op het vlak van de mobiliteit .....	7
<b>2e luik : enquête bij het gewestelijk personeel .....</b>	<b>8</b>
<b>Aanbevelingen van Idea Consult.....</b>	<b>12</b>
1. Overweeg een verhoging van het aantal telewerkdagen tot maximaal 3 dagen/week. ....	12
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. ....	13
3. Expliciteer de regels voor telewerk en ieders rechten en plichten. ....	14
4. Voorzie voor alle medewerkers opleidingen op het vlak van teamgeest, ergonomie en technologische hulpmiddelen. ....	15
5. Leid de leidinggevenden op in het leidinggeven vanop afstand en eventueel in het 'management by objectives'.....	16
6. Rust de telewerkers uit. ....	17
7. Overweeg een vergoeding voor de kosten van het telewerken.....	18
8. Versterk en onderhoud de informele uitwisselingen. ....	19
9. Laat wie daartoe de behoefte voelt, vroegtijdig terugkeren naar het kantoor. .....	20
10. Denk op lange termijn aan een hybride werkruimte die bevorderlijk is voor ontmoetingen en uitwisselingen binnen de Brusselse openbare instellingen. ....	21

# 1<sup>e</sup> luik : organisatorische benchmark

De belangrijkste lessen en actievoorstellen die eruit naar voren komen, zijn de volgende:

## 1. Wat betreft de reglementaire aspecten

De invoering van een regelgevend kader voor telewerken binnen de instellingen van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest is vrij recent in vergelijking met andere bestuursniveaus. Dit kader is momenteel toereikend om rechtszekerheid te bieden in een periode na lockdown. In een post-covid organisatorische benadering waarin telewerk de norm zou worden, verdient het echter aanbeveling het wettelijk kader uit te breiden.

### 1e actievoorstel:

Herziening van het besluit met het oog op de implementatie van het principe "anytime, anywhere", via satellietkantoren, vanaf een andere plek dan de woning, om tijdelijk en onder bepaalde voorwaarden voltijds te telewerken, om onder bepaalde voorwaarden de stamtijden uit te breiden, enz.

## 2. Op budgettair vlak

Hoewel de meeste gewestelijke instellingen hebben geïnvesteerd in materiaal dat voor en tijdens de lockdown ter beschikking van hun personeel is gesteld, stellen we vast dat er tussen de instellingen een discrepantie bestaat op het vlak van het verstrekte materiaal.

Er is ook een relatieve discrepantie in de bedragen van de vergoedingen die aan de medewerkers worden toegekend tussen de instellingen die vergoedingen bieden (hoewel € 20/maand de norm lijkt te zijn), terwijl de helft van de gewestelijke instellingen helemaal geen vergoedingen toekent. Dit roept de vraag op naar de harmonisatie van de investeringen op het vlak van materiaal en vergoedingen.

Aan de hand de verzamelde gegevens konden we niet vaststellen of de kosten die gepaard gaan met telewerk, hetzij in termen van materiaal, hetzij in termen van vergoedingen, werden gecompenseerd door een vermindering van de gebruikte vloeroppervlakte binnen de gebouwen. Op dit moment gaat het erom te bepalen in welke mate de besparingen die worden gerealiseerd door de vermindering van de kantoorruimte het nodige budget vrij te maken voor een maandelijkse vergoeding en om ervoor te zorgen dat het Gewest meer aandacht gaat besteden aan het welzijn van zijn personeel op het werk. De uitdaging bestaat erin om de gewestelijke instellingen te laten evolueren naar een nieuw organisatorisch model dat een evenwicht creëert tussen het samenwerken in team, dat gebaat is bij een fysieke aanwezigheid, en het telewerk.

Het budgettaire surplus/overschot zou eveneens afhangen van schommelingen in het aantal telewerkers. Momenteel wordt het percentage telewerkers op gewestelijk niveau geraamd op 35%. talent.brussels schat dat dit percentage mogelijk kan stijgen met 15 punten (prognose van een enquête die in mei 2020 werd uitgevoerd). De raming van het budget (inkomsten en uitgaven) dat nodig is voor deze maatregel moet verder worden uitgewerkt binnen een gewestelijke werkgroep aangezien er op dit moment geen gemeenschappelijke meetinstrumenten bestaan.

#### **2e actievoorstel:**

talent.brussels stelt voor om te investeren in het welzijn en de ergonomie van de personeelsleden door hen een kantoorvergoeding/telewerkpremie toe te kennen. Door het aantal m<sup>2</sup> dat nodig is per personeelslid en het aantal kantoren te verminderen, kan de gewestelijke administratie evolueren naar een flexibele administratie die oog heeft voor het welzijn van alle personeelsleden.

### **3. Op het vlak van het materiaal**

#### **3e actievoorstel:**

talent.brussels stelt voor om kantoor materiaal ter beschikking te stellen van de personeelsleden die telewerken om zo hun welzijn op de plek waar ze aan telewerk doen te optimaliseren. Het kan daarbij gaan om ergonomische bureaustoelen, een tweede scherm, een bureauverhoger, een schermverhoger of gelijk welk ander materiaal dat nuttig wordt geacht. Hiervoor moet een raamovereenkomst op gewestelijk niveau worden ingesteld.

Dit actievoorstel zou volledig kunnen worden gefinancierd door de besparingen die kunnen worden gerealiseerd door de benodigde kantoorruimte te verminderen zoals voorgesteld in actie 2. Uit de benchmark en de enquête is gebleken dat telewerk de productiviteit verhoogt en de motivatie verbetert. Bovendien leidt talent.brussels uit de bestaande wetenschappelijke literatuur af dat de gemiddelde absentiegraad gedaald zou moeten zijn. En een hogere productiviteit en lager absentieïsme hebben een positieve invloed op het budget. Talent.brussels stelt voor om dit onderzoek verder uit te diepen om een realistische raming te kunnen geven van de invloed die dit actievoorstel werkelijk heeft op het budget.

### **4. Op het vlak van welzijn**

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

De enquête bij de gewestelijke ambtenaren laat een bevredigende trend zien in termen van welzijn. We moeten ook wijzen op aandachtspunten: het gebrek aan menselijk contact, een gevoel van isolement. Deze punten zullen worden uitgediept door de enquête waarin het personeel van het gewest zal worden bevestigd. Uit de benchmark konden we vaststellen dat de instellingen zich bewust zijn van de aandachtspunten met betrekking tot het welzijn van hun medewerk(st)ers, dat ze erin slagen om die te benoemen en dat ze oplossingen hebben geïmplementeerd of bezig zijn met een denkoefening, met name over de manier waarop de sociale relaties kunnen worden onderhouden. Als fysieke afstand het sleutelwoord is van de coronaperiode, lijkt sociale nabijheid een onvermijdelijk element te zijn voor het succes van

telewerk. Dat is meteen een de belangrijkste lessen die we kunnen trekken uit de gezondheids crisis.

Medio maart 2020 hebben we een situatie van onverwacht voltijds telewerk meegemaakt. Op dit moment zorgt een tweede golf voor een nieuwe lockdown waarbij opnieuw maximaal moet worden ingezet op telewerk. In een situatie van telewerk in het postcoronatijdperk, waar dat telewerk voorbereid, gekozen en deeltijds is, bestaat de uitdaging er in te voert te bouwen op de positieve effecten en de negatieve elementen te beperken.

Een van de aandachtspunten heeft betrekking op de welzijnsfactoren die in de voorgaande periode geen enkele medewerker thuis zouden hebben bezocht, wat buiten een gezondheids crisis om wel aanbevolen zou zijn.

De enquête bij het personeel van het gewest bevestigt de vaststelling dat sociale contacten belangrijk zijn voor het welzijn van de medewerkers. Ze wijst vooral op een paradox: het telewerken **verbetert het evenwicht tussen werk en privéleven** en het **algemene welzijn, maar toch leidt de mentale en fysieke gezondheid van een groot deel van de werknemers** hieronder (zie vaststelling van Idea nr. 8).

Aangezien een statische zithouding voor een scherm neuromusculaire en gewrichtsaandoeningen veroorzaakt, moet de ergonomie op een meer globale manier worden bekeken en mag ze niet beperkt blijven tot de inrichting van de werkruimte, bijvoorbeeld door de medewerkers bewust te maken van de noodzaak om overdag te bewegen. Welzijn mag ook niet beperkt blijven tot ergonomische aspecten en moet een meer globale benadering van de gezondheid en de levenskwaliteit op het werk omvatten, meer bepaald wat de psychosociale aspecten betreft.

#### 5. Op organisatorisch vlak

Wat de organisatie van het werk betreft, lijkt management via doelstellingen ('management by objectives') - hoewel niet altijd geformaliseerd - een overheersende trend te zijn in de gewestelijke instellingen. De enquête bij de medewerkers bevestigt deze vaststellingen. Het toezicht wordt op afstand uitgevoerd, maar verloopt op dezelfde manier als persoonlijk toezicht. Aangezien het management hoofdzakelijk gebaseerd is op doelstellingen, is de controle op het werk gebaseerd op het bereiken van deze doelstellingen. Geen enkele instelling beschikt over een virtuele prikklok en er bestaat over het algemeen geen systeem dat specifiek is ontwikkeld voor telewerk.

Het systeem van satellietkantoren, dat op federaal niveau van kracht is, is op gewestelijk niveau nog niet mogelijk. In ieder geval wordt er in bepaalde instellingen een reflectie gevoerd om telewerk dat is gebaseerd op een "anywhere"-principe mogelijk te maken. Het zou interessant zijn om te zien of de resultaten van de enquête bij de medewerkers zouden pleiten voor een dergelijk systeem.

#### 4e actievoorstel :

- Een gewestelijke werkgroep in het leven roepen om binnen elke gewestelijke instelling te analyseren welke mogelijkheden er zijn om een satellietkantoorruimte te organiseren, zodat telewerkers in een ander Brussels gebouw kunnen werken, dichterbij huis.
- Opname van opleiding rond organisatie van het werk in het postcoronatijdperk in het gewestelijke opleidingsplan 2021 van talent.brussels/op het gewestelijke leerplatform: hoe manage je een team van op afstand? Office365 beter gebruiken, digitale versie train-the-trainer, digital detox... De resultaten van de enquête tonen dat er andere opleidingen nodig zijn die met name verband houden met de ergonomie en het welzijn van de medewerkers.

## 6. Op het vlak van communicatie

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

De meeste instellingen hadden voor de lockdown tools geïmplementeerd voor communicatie tussen hiërarchische leidinggevenden en hun medewerkers en voor communicatie tussen collega's. Door de lockdown zijn er echter nieuwe communicatietools ingevoerd en is het gebruik van andere toegenomen.

De frequentie en de modaliteiten van de communicatie tussen de verschillende hiërarchische niveaus zijn veranderd en het beheer van deze verandering is grotendeels aan het oordeel van de managers overgelaten.

De enquête die bij het gewestelijke personeel werd gehouden, brengt bijkomende informatie aan het licht, onder meer wat betreft de frequentie van formele en informele uitwisselingen, formele en informele virtuele vergaderingen en de kwaliteit van de uitwisselingen.

Wat de communicatie aangaande telewerk in het postcoronatijdperk betreft, wacht de helft van de instellingen een duidelijkere visie op de situatie af, hetzij via enquêtes, hetzij na de wijziging van het telewerkbesluit. Merk op dat één partij het gevoel heeft dat er een zodanige mate van maturiteit of verzadiging is bereikt dat het niet langer nodig is om specifiek over telewerk te communiceren. Maar met het oog een uitbreiding van telewerk naar bepaalde functies waar telewerk op dit moment nog niet mogelijk is, zullen er andere middelen moeten worden geïmplementeerd.

De veranderingen in de technologische communicatietools zullen naar verwachting nog sterker worden. MS Teams is het referentie-instrument dat toonaangevend blijft en steeds vaker wordt gebruikt. Het zou nuttig zijn om het gebruik ervan te evalueren om de kwaliteit ervan en de tevredenheid van de gebruikers erover te kunnen beoordelen.

## 7. Op het vlak van de organisatiecultuur

Volgens de HR-verantwoordelijken is de houding van de managers in de periode voor de lockdown en de periode erna algemeen genomen het meest in positieve zin geëvolueerd, van een weigerachtige naar een meer enthousiaste houding. Er lijkt een mentaliteitsverandering te zijn opgetreden tijdens de lockdown. De managers die eerst weerstand boden, hebben begrepen dat werk op afstand haalbaar is met minstens dezelfde kwaliteit als op kantoor, onder bepaalde voorwaarden.

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

De wijze waarop telewerk tot op heden werd ingevoerd, getuigt van maturiteit van het management in het algemeen: de implementatie van telewerk werd over het algemeen voorafgegaan door een denkoefening over het effect ervan op de werkrelaties, hetzij vóór, hetzij tijdens de lockdown. Deze bespiegeling heeft verschillende instellingen in staat gesteld om goede praktijken in te voeren om de afstand tussen werk en privéleven tijdens de lockdown te bewaren. De helft van de gewestelijke instellingen had nooit aan een organisatie rond een structurele telewerknorm van 2-3 dagen/week gedacht vóór de lockdown, en iets meer ervan zijn gewonnen voor dit organisatietype in de toekomst. Als de andere instellingen in dit stadium nog geen

beslissing nemen, dan komt dat omdat ze liever de tijd nemen voor reflectie en onderzoek. De gewestelijke enquête bij de ambtenaren vormt in dit verband een gunstige gelegenheid.

#### **5e actievoorstel:**

talent.brussels stelt voor om een gewestelijke raamovereenkomst op te stellen en bekend te maken, waarmee een beroep kan worden gedaan op consultants die gespecialiseerd zijn in het beheer van organisatorische veranderingen om de invoering van structureel telewerk gedurende 2-3 dagen/week te vergemakkelijken.

### **8. Op het niveau van de monitoring**

De gewestelijke instellingen hebben over het algemeen telewerk nog niet opgenomen in het gamma van te monitoren processen. Degene die dat wel doen, registreren ofwel het aantal telewerkende medewerkers, ofwel – in een enkel geval – het bereiken van de doelstellingen. Daarbij moet tevens de volgende vraag worden gesteld: is er voor de organisatie van het telewerk een specifiek controlesysteem nodig? De algemene tendens lijkt erop te wijzen dat een dergelijke controle niet gerechtvaardigd is. Dit punt verdient nader onderzoek.

De lessen die uit de enquêtes over telewerken in de lockdownperiode worden getrokken, zullen worden getoetst aan een transversale aanpak in het licht van de enquête die door talent.brussels wordt afgenomen bij de gewestelijke ambtenaren. Die heeft ook het voordeel dat ze later wordt uitgevoerd en niet alleen focust op het 'lockdowneffect op het werken op afstand'. Elke gewestelijke instelling zal een individueel verslag krijgen waarin de resultaten voor haar eigen personeel zijn opgenomen.

#### **6e actievoorstel:**

talent.brussels stelt voor om het Observatorium van de Gewestelijke Publieke Werkgelegenheid de mogelijkheid te geven om nuttige gegevens te integreren om een volledig beeld te krijgen van telewerk op gewestelijk niveau en om de regering te adviseren.

### **9. Op het vlak van de mobiliteit**

De lockdown en het verplichte telewerk lijken een reëel effect te hebben gehad op de mobiliteit. Toch heeft enkel de GOB een onderzoek uitgevoerd naar de vervoerswijzen van zijn ambtenaren tijdens de lockdown en hun intenties.

De enquête bij de medewerkers van het gewest geeft meer volledige informatie over dit onderwerp. Hieruit blijkt dat 74% van de respondenten niet verwacht zijn of haar vervoerswijze in de toekomst te veranderen, terwijl 14% dat wel overweegt. Bovendien spreekt het voor zich dat de frequentie van het gebruik van deze vervoerswijzen zal worden beïnvloed door de toename van het telewerk. Voor degenen die meer telewerk overwegen, is de fiets het favoriete vervoermiddel (37%), gevolgd door de auto (19%). Deze resultaten moeten evenwel worden bijgeschaafd in een postcoronasituatie.

#### **7e actievoorstel:**

talent.brussels stelt voor om de abonnementen op de NMBS/TEC/De Lijn om te zetten in flexibelere abonnementen in plaats van 'voltijdse' driemaandelijks of jaarlijkse abonnementen. Dit voorstel zal leiden tot een besparing van +/- 40% op het budget voor het openbaar vervoer.



## 2e luik : enquête bij het gewestelijk personeel

Op basis van de analyse van de resultaten van de enquête heeft IDEA Consult 10 belangrijke conclusies getrokken over de praktijk van het telewerken binnen de gewestelijke instellingen. Deze conclusies kunnen als volgt worden samengevat:

**Conclusie 1 : Het telewerken was al vóór de lockdown sterk ingeburgerd in de gewestelijke instellingen.**

Uit de enquête blijkt dat voor maart 2020:

- **70% van het gewestelijke personeel dat op de enquête antwoordde, al voor de lockdown aan telewerken deed, 1 op 2 van hen zelfs op regelmatige basis;**
- **70% van het gewestelijke personeel dat op de enquête antwoordde en niet telewerkte vóór de lockdown, dat wel graag hadden kunnen doen;**
- **De overgrote meerderheid van het gewestelijke personeel dat al voor de lockdown thuis werkte, dat maximaal 1 dag per week deed;**
- **De personeelsleden van het Gewest die al voor de lockdown telewerkten, een grote vrijheid in de keuze van de dag(en) hadden.**

**Conclusie 2 : Tijdens de lockdown kon het telewerken binnen de gewestelijke instellingen zich nog meer verspreiden.**

Uit de enquête blijkt het volgende:

- **97% van de bevroagde medewerkers van het Gewest had de afgelopen weken getelewerkt;**
- **50% van het bevroagde personeel van het Gewest dat de afgelopen weken niet telewerkte, deed dat niet omdat hij/zij dat niet wilde;**

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

Uit de enquête blijkt het volgende:

- **70% van de personeelsleden van het 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 gewestelijke medewerkers die telewerken, heeft een werkruimte die groot genoeg, rustig en goed uitgerust is om dit te doen maar die niet voldoet aan de ergonomierichtlijnen;**
- **60% van de personeelsleden van het Gewest telewerken meestal alleen.**

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

Uit de enquête blijkt het volgende:

- De **technologische hulpmiddelen** die telewerk in de gewestelijke instellingen mogelijk maken, **worden massaal gebruikt**;
- **Na de lockdown was er een sterke toename** van de **kennis** en het **gebruik** van de **technologische hulpmiddelen**;

**Conclusie 5 :** Het beheer en de organisatie van het werk zijn gunstig voor telewerk in de gewestelijke instellingen.

Uit de enquête blijkt het volgende:

- **Weinig personeelsleden** van het Gewest die telewerken, **moeten formeel verslag uitbrengen over de taken die ze uitgevoerd hebben**;
- **De meerderheid** van de gewestelijke medewerkers die **telewerken**, is van mening dat hun **productiviteit en het aantal gewerkte uren toeneemt bij telewerken**;
- **De meerderheid** van de gewestelijke medewerkers 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

**Conclusie 6 :** De kwaliteit van de professionele uitwisselingen en de teamgeest in de gewestelijke instellingen worden negatief beïnvloed door het thuiswerken.

Uit de enquête blijkt het volgende:

- Het aantal **formele uitwisselingen wordt niet beïnvloed** bij het telewerken. **Dat** is echter wel het geval voor de **informele uitwisselingen**;
- **Virtuele vergaderingen** zijn al **goed ingeburgerd** in de gewestelijke instellingen;
- **Informele virtuele praktijken** blijken **daarentegen minder goed ingeburgerd** binnen de Brusselse overheidsinstellingen, maar **worden slechts door** enkele werknemers verkozen;
- De personeelsleden van het 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;
- **25%** van het gewestelijke personeel dat telewerkt, **lijdt onder het isolement** bij telewerken;
- **25%** van het gewestelijke personeel dat telewerkt, is van mening dat **telewerken de teamgeest negatief beïnvloedt**;

**Conclusie 7 : Er is behoefte aan extra informatie/opleiding om de praktijk van het telewerken in de gewestelijke instellingen te verbeteren.**

Uit de enquête blijkt het volgende:

- De **meerderheid** van de gewestelijke medewerkers die telewerken, **heeft een gedragscode** voor telewerken **en vindt die nuttig**;
- De **meerderheid** van de gewestelijke medewerkers die telewerken, voelt zich **voldoende geïnformeerd/opgeleid in de praktijk** van het **telewerken, in tegenstelling tot de teamverantwoordelijken**;
- De personeelsleden van het Gewest die telewerken, **stellen evenwel** nood te hebben aan **extra informatie/opleidingen over telewerken**;

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

Uit de enquête blijkt het volgende:

- **82%** van de gewestelijke medewerkers die telewerken, zijn daar **(zeer) tevreden** over;
- Het **verdwijnen van de verplaatsingstijd** is het **belangrijkste voordeel** van het telewerken, terwijl het **gebrek aan contacten** het **belangrijkste nadeel** is;
- Telewerk **verbetert de balans tussen werk en privéleven** en het **algemene welzijn**. Toch lijdt **de mentale en fysiek gezondheid** van een **groot deel van de medewerkers** onder **deze situatie**;
- Telewerk wordt gezien als iets wat een **positief effect heeft op de combinatie van werk en handicap** voor mensen met een handicap;

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

Uit de enquête blijkt het volgende:

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

**Conclusie 10** : Er is voor de toekomst 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.

Uit de enquête blijkt het volgende:

- Het **openbaar vervoer** was **vóór de lockdown** de belangrijkste vervoerswijze **voor het personeel van het 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;
- Een **gering aantal externe verplaatsingen** voor **professionele bijeenkomsten** vóór de lockdown;
- Het **aantal externe verplaatsingen** voor professionele vergaderingen **zou in de toekomst nog meer kunnen afnemen** ten gunste van virtuele vergaderingen.



## Aanbevelingen van Idea Consult

Op basis van de resultaten van de enquête en de wetenschappelijke literatuur in het licht van de Brusselse context, heeft Idea Consult een reeks belangrijke aanbevelingen opgesteld. Deze aanbevelingen, 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.

Het gaat om de volgende 10 aanbevelingen:

**1. Overweeg een verhoging van het aantal telewerkdagen 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 noodzakelijk te overwegen om het aantal toegestane telewerkdagen per week 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 (gemiddeld 2,98 dagen per week).

De 1e aanbeveling van Idea Consult is dan ook om te overwegen, zodat het aantal toegestane telewerkdagen verhoogd worden 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.

**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.**

70% van de mensen die vóór de lockdown van maart 2020 niet telewerkten, zouden 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.

De 2e aanbeveling van Idea Consult bestaat erin 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.

Deze werkgroep moet de gewestelijke instellingen helpen om een antwoord te bieden op de volgende vragen:

- 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 gewestelijke instellingen wordt bevorderd.



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

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 aangepast aan de nieuwe organisatie van het werk en moet het gebruik er van in alle instellingen worden veralgemeend.

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 disconnectie in herinnering te brengen, 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 aanbieden van een duidelijk kader van essentieel belang (ook op het gebied van gegevensbeveiliging) en moet iedereen eraan worden herinnerd dat een dagelijkse offline periode noodzakelijk is voor het eigen welzijn.

De 3e aanbeveling van Idea Consult is om de regels op het vlak van telewerk te verduidelijken en expliciete antwoorden te formuleren 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 beveiligd zijn?*
- *Wat zijn de verplichtingen van werknemers inzake gegevensbescherming bij telewerken?*
- *Enz.*

De gewestelijke werkgroep is de aangewezen plek om deze vragen te behandelen en de praktijk van het telewerken duurzaam te maken.

#### 4. Voorzie voor alle medewerkers opleidingen op het vlak van teamgeest, ergonomie en technologische hulpmiddelen.

De enquête heeft aangetoond 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 informatie ontvangen hebben of een 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.

De 4e aanbeveling van Idea Consult is om alle personeelsleden te informeren en op te leiden op het vlak van ergonomie op het werk en de manier waarop de teamgeest kan worden gewaarborgd.

Er moeten ook opleidingen worden voorzien voor personeelscategorieën voor wie telewerk nieuw is, met name wat betreft het gebruik van technologische hulpmiddelen.





#### 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. Slechts 47% van de teamverantwoordelijken vindt 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. Organisaties die op grote schaal aan telewerk doen, doen soms beroep op deze managementmethode. 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.

De 5e aanbeveling van Idea Consult is om teamleiders op te leiden in het leidinggeven van op afstand, in "management by objectives".



## 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 noodzakelijk 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?

De 6e aanbeveling van Idea Consult is om:

- alle personeelsleden uit te rusten met het volgende materiaal: een ergonomische stoel, een dubbel scherm, een toetsenbord en een muis, hetzij rechtstreeks in de vorm van materiaal, hetzij door middel van financiële steun;
- om personeelsleden toe te laten materiaal te lenen, minstens zolang de verplichting tot telewerk blijft bestaan;
- na te denken over de nadere regels in verband met de uitrusting: wie is eigenaar van het materiaal, welke vergoeding krijgt het personeel dat zelf reeds materiaal heeft gekocht, enz.

### 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)?

De 7e aanbeveling van Idea Consult is om na te denken over financiële steun ter dekking van de aan telewerk verbonden kosten: gebruik van de internetverbinding, verwarmings- en elektriciteitskosten enz. De specifieke kenmerken van deze steun moeten globaal en per instelling worden bekeken.



#### 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 werkthema'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 achteruitgang 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.

De 8 e aanbeveling van Idea Consult is om:

- de sociale contacten te versterken, zelfs op digitale wijze, zowel op het vlak van formele aspecten (vergaderingen tussen teams of met de hele organisatie, over werkthema's) als op het vlak van informele aspecten, en dit zolang de huidige situatie voortduurt;
- te zorgen voor emotionele steun voor de meest kwetsbare personen.

**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 telewerk (beperkte werkruimte enz.). 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 permanent telewerk 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.

De ge aanbeveling van Idea Consult is om een snellere en frequentere terugkeer naar kantoor te faciliteren voor wie dat wil, zodra de verplichting tot telewerk is opgeheven.



**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.

Verder 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 erop 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 werkruimtes zo moeten worden ingericht dat zowel deelname in levenden lijve als op afstand mogelijk wordt. Aangezien 51% van de respondenten in de toekomst meer gebruik wil maken van technologieën in plaats van zich te verplaatsen voor externe vergaderingen, zal het ook nodig zijn om over de nodige instrumenten en omgevingen te beschikken om deze online uitwisselingen vlot te laten verlopen.

De 10e aanbeveling van Idea Consult is om:

- het kantoor als werkruimte 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;
- na te denken over een hybride werkorganisatie, waarbij werk op kantoor wordt gecombineerd met telewerk thuis.

**Contact:**

talent.brussels

Tel : 02 435 15 55

[info@talent.brussels](mailto:info@talent.brussels)

Emile Jacqmainlaan 20 - 1000 Brussel

Voor meer informatie: [www.talent.brussels](http://www.talent.brussels)

**Verantwoordelijke editor:**

Isabelle Meulemans, Directrice-generaal

Emile Jacqmainlaan 20

1000 Brussel

[info@talent.brussels](mailto:info@talent.brussels)

© talents.brussels 2020 Alle rechten voorbehouden

Reproductie van dit rapport, geheel of gedeeltelijk, is toegestaan onder de uitdrukkelijke voorwaarde dat de bron duidelijk wordt vermeld onder de vorm van “Bron: Balans en actielijnen inzake de organisatie van telewerk bij de Gewestelijke Overheidsdiensten, talent.brussels, 2020”