

# GUIDELINES

GOED OMGAAN MET  
HYBRIDE WERK IN  
DE EIGEN ORGANISATIE

# 2022



---

**COÖRDINATIE:**

talent.brussels, Directie Strategie & Organisatie (Salvina Macaluso)

**PARTNERS CO-PRODUCENTEN:**

Actiris, Brussel Fiscaliteit, Net Brussel, GOB, talent.brussels & visit.brussels

**AUTEURS EN BIJDRAGERS**

**Actiris:** Lieslot Laevens, Carole Van Eenoo & Frédéric Beuf

**Brussel Fiscaliteit:** Jacqueline Fede

**Net Brussel:** Sophie Van Ophalfens

**GOB:** Isabelle Dujardin, Justine Mazy & Melissa De Schuiteneer

**talent.brussels:** Muriel Dossin , Salvina Macaluso , Irène Riabicheff & Lauriane Milan

**visit.brussels:** Marilyn Nerinckx

---

# Voorwoord

Het Actieplan Telewerk 2021, dat samen met 18 Brusselse instellingen werd opgesteld, is nu beschikbaar voor het publiek op de website van talent.brussels. Deze realisatie illustreert de nieuwe gewestelijke samenwerkingsdynamiek die talent.brussels wil bevorderen op HR-niveau. Het is het resultaat van teamwerk en beoogt het HR-beleid samenhangender te maken, lessen te trekken uit de best practices van onze partners, gezamenlijk gebruik te maken van de beschikbare middelen en in fine het Brussels Gewest aantrekkelijker te maken als werkgever.

De ontwikkeling van richtlijnen "Goed omgaan met hybride werk in de eigen organisatie" om in de Brusselse administraties op een duurzame en gecoördineerde manier een hybride werkorganisatie in te voeren, is dus een prioritaire actie. In overeenstemming hiermee werd deze gids mede opgesteld door 6 gewestelijke instellingen.

Met dit document wordt beoogd de essentiële elementen bijeen te brengen die gekend moeten zijn om op harmonieuze wijze de praktijk van het hybride werk op het niveau van de gewestelijke instellingen in stand te houden. Het doel is een gemeenschappelijke basis voor reflectie en praktische instrumenten voor instellingen en hun personeel te bieden om hun organisatie en welzijn te vergemakkelijken. In die zin biedt het verschillende leesniveaus. Elke actor kan het dus op verschillende manieren gebruiken.

Het lijkt ons belangrijk te wijzen op de verandering van de organisatiecultuur die hybride werk met zich meebrengt: het gaat niet alleen om een versnelde (gedwongen) digitalisering van veel processen, maar ook om een nieuwe manier van kijken naar de intellectuele, praktische en ruimtelijke dimensies van de organisatie van het werk en van de dienstverlening aan de burger.

Deze operationele richtlijnen richten zich tot alle gewestelijke overheidsinstellingen, maar in het bijzonder tot:

- Alle facilitators voor de begeleiding van de verandering
- Alle leidinggevende functies waarvan het werk en de aanpak sterk kunnen worden veranderd door hybride werk
- Alle telewerkers die geïnteresseerd zijn in het onderwerp
- Alle ondersteunende afdelingen

Gezien de algemene goede praktijken kan deze gids echter ook van belang zijn voor andere doelgroepen.

Deze gids is gebaseerd op:

- Bestaande wetenschappelijke literatuur;
- Praktische gidsen binnen de instellingen<sup>1</sup>;
- Discussies met verschillende deskundigen en onderzoekers op diverse gebieden, zoals HRM, organisatie, menselijk management, architectuur, welzijn, enz.;
- De gedeelde ervaring van coproductanten;
- Instrumenten ontwikkeld door gewestelijke instellingen zelf of instrumenten aanbevolen door andere (federale) overheidsinstanties.

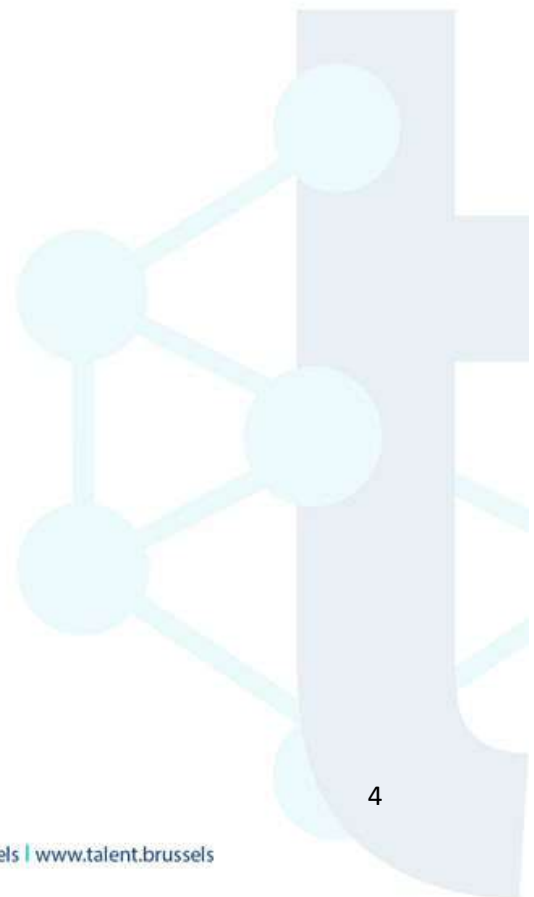
Elk deel bevat goede praktijken die moeten worden bevorderd en aanbevelingen die het voorwerp zijn geweest van ernstig onderzoek en experimenten, waarvan de resultaten en evaluaties reeds bekend zijn.

---

<sup>1</sup>Gedragscode (Actiris), Managementgids (Actiris), Team agreement (GOB), ...

Elk voorbeeld van een ontwikkeld instrument gaat gepaard met een contactpersoon voor informatie over het gebruik ervan en voor feedback.

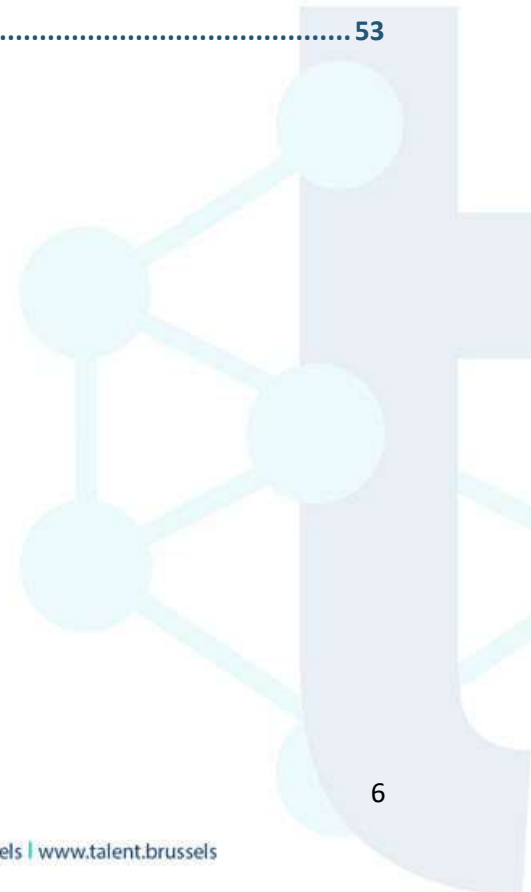
Wij danken alle coproducten die hebben bijgedragen tot de opstelling van deze praktische gids, alsook hun instellingen, die ermee hebben ingestemd niet alleen hun deskundigheid te delen maar ook de specifieke instrumenten die in hun respectieve instellingen werden ontwikkeld.



# INHOUD

<b>1. ALGEMEEN KADER .....</b>	<b>7</b>
1.1. Wat is hybride werken?.....	8
Definitie .....	8
Wetgeving .....	8
1.2. De drie pijlers van hybride werk.....	9
Cultuur en leiderschap.....	9
Organisatie.....	10
Systeem en werkplek .....	10
1.3. De voordelen van hybride werken .....	11
Voor medewerkers.....	11
Voor de organisatie/het Gewest.....	11
1.4. Wat zijn de uitdagingen/aandachtspunten? .....	12
<b>2. HOE EEN HYBRIDE WERKWIJZE INSTELLEN? .....</b>	<b>14</b>
<b>2. HOE EEN HYBRIDE WERKWIJZE INSTELLEN? .....</b>	<b>15</b>
2.1. Opzetten van het kader .....	15
Waarom?.....	15
Voor wie? .....	15
Hoe? .....	15
2.2. Akkoorden over telewerk en het werk op kantoor .....	16
Gedragscode.....	16
Team agreement/teamhandvest .....	16
Overleg .....	17
2.3. De inrichting van de werkplaats .....	19
Wettelijk kader.....	19
Actoren en doelgroepen.....	21
Plaatsen van tewerkstelling.....	21
Aandachtspunten .....	24
Innovaties en goede praktijken.....	24
2.4. Praktische aspecten van communicatie .....	31
Wettelijk kader.....	31
Actoren en doelpubliek.....	31
Aandachtspunten .....	31
Innovaties en goede praktijken .....	32

<b>Aanbevelingen</b> .....	33
2.5. <b>Overeenkomsten voor efficiënte vergaderingen</b> .....	34
<b>Aanbevelingen</b> .....	37
2.6. <b>Organisatie van opleidingen</b> .....	38
<b>Wat voor opleiding op welk tijdstip?</b> .....	38
<b>Aanbevelingen per leervorm</b> .....	38
2.7. <b>Rol van de manager</b> .....	41
<b>Uitdagingen</b> .....	41
<b>Management op afstand en aanpassing van de leiderschapstijl</b> .....	41
<b>Management per doelstelling (by objectives)</b> .....	42
<b>Feedback en leercultuur</b> .....	42
<b>Samenhang en welwillendheid</b> .....	44
<b>Aanbevelingen</b> .....	45
2.8. <b>Deconnectie en welzijn</b> .....	46
<b>Wettelijk kader</b> .....	46
.....	47
<b>Actoren en doelpubliek</b> .....	48
<b>Aandachtspunten</b> .....	48
<b>Innovaties en goede praktijken: gedeeltelijke en volledige deconnectie afbakenen</b> .....	48
<b>Aanbevelingen</b> .....	49
<b>3. CONCLUSIE</b> .....	<b>51</b>
<b>4. REFERENTIES EN INSTRUMENTEN</b> .....	<b>53</b>





# 1. Algemeen kader

Telewerk – ontstaan in de jaren 70 en populair geworden in Europa in de jaren 80 – is arbeid die op afstand van de werkgever wordt uitgevoerd met behulp van informatie- en communicatietechnologie (definitie TNO)<sup>2</sup>. Hoewel het telewerkpercentage elk jaar gestaag steeg in België, bleef het gemiddelde aantal getelewerkte dagen vrij laag in vergelijking met onze bureaus in Noord-Europa, waar telewerk reeds goed ingeburgerd was.<sup>3</sup>

De coronacrisis veroorzaakte hier een kentering in. Door het plotse verplichte en massale thuiswerk werden alle organisaties gedwongen om zoveel mogelijk vanop afstand te werken. Dit zorgde voor heuse uitdagingen. In eerste instantie dienden de processen versneld gedigitaliseerd te worden, maar ook de manier van samenwerken, van in contact staan met elkaar en met de organisatie moesten herbekeken worden, waarbij tegelijkertijd de beste dienst aan de burger verleend diende te worden.

Het is duidelijk dat een terugkeer naar het kantoor zoals voorheen niet meer aan de orde is. Telewerk is voor vele organisaties een blijver. Nu iedereen weer geleidelijk aan naar de werkplek terugkeert, staan organisaties voor een nieuwe uitdaging, namelijk het hybride werken. Hoe zorg je er als organisatie voor dat er een goed evenwicht is tussen werken buiten het kantoor van de werkgever, het individuele werk enerzijds en het behouden van de band met de organisatie en het team anderzijds? Met welk doel laten we de medewerkers terugkeren naar kantoor? Hoe kunnen vergaderingen worden georganiseerd wanneer sommige personeelsleden ter plaatse zijn en anderen op afstand werken, en hoe kan de kwaliteit van de dienstverlening aan de begunstigden in deze omstandigheden worden gehandhaafd of verbeterd?

Dit document beoogt de Brusselse administraties een kader te bieden, wegwijs te maken alsook tips en suggesties aan te reiken rond hybride werken ten einde deze nieuwe organisatievorm op een coherente manier over de verschillende administraties heen te verankeren.

De belangrijkste verwijzingen naar het wettelijk kader betreffen de GOD's en ION's met een soortgelijk statuut. Elke organisatie zal zich aanpassen op grond van haar specifieke rechtskader en het statuut van haar medewerkers.

---

<sup>2</sup>K.G. de Vries, *Toespraak door minister mr. K.G. de Vries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid bij de uitreiking van de Telewerk Prijs '98 op 4 november 1998 te Utrecht*, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (4 november 1998) Geraadpleegd op 27 oktober 2021 via <https://nl.wikipedia.org/wiki/Telewerk>.

<sup>3</sup>A. Delvetere & C. Guerry, *Waarom en hoe telewerk aanmoedigen in België? Literatuuranalyse, verkennende interviews en aanbevelingen met betrekking tot verkeersveiligheid en mobiliteit*, Brussel, Vias Institute, 2017 Geraadpleegd op 27 oktober 2021 via <https://www.vias.be/publications/Waarom%20en%20hoe%20telewerk%20aanmoedigen%20in%20Belgi%C3%AB/Waarom%20en%20hoe%20telewerk%20aanmoedigen%20in%20Belgi%C3%AB.pdf>.

## 1.1. Wat is hybride werken?

### Definitie

Dankzij de toenemende technologische middelen vindt het plaats- en tijdsafhankelijk werken, namelijk het werk kunnen uitvoeren op verschillende plaatsen en tijden, steeds meer ingang. Het hybride werken staat voor een nieuwe kijk op het plaats- en tijdsafhankelijk werken, waarbij de keuzes in tijd en ruimte groter zijn dan in ons oude normaal. Hybride werken kan worden gedefinieerd als (samen)werken vanaf verschillende werkplekken en verbonden blijven met de organisatie, collega's en klanten via een mix van digitale tools en fysieke ontmoetingen. Onder verschillende werkplekken verstaan wij, naast de woning en het kantoor, satellietkantoren, coworkingruimten of elke andere plaats die niet de hoofdwerkplek van de werknemer is.

Bij hybride werken wordt de keuze van de werkplek bepaald door het type werk, het doel van de activiteit, de gewenste mate van interactie, de efficiëntie van de communicatie en de persoonlijke voorkeuren van medewerkers en begunstigen. Het is belangrijk een goed evenwicht te vinden tussen thuis, op kantoor of op locatie werken, rekening houdend met zowel de belangen van de werkgever (kwaliteit en continuïteit van de organisatie/dienst) als de belangen van de werknemer (welzijn en geluk op het werk). Om dit juiste evenwicht te vinden is het van essentieel belang dat er goede afspraken zijn tussen de werknemer, zijn/haar leidinggevende en de organisatie over wanneer en waar het werk wordt gedaan, afhankelijk van de uit te voeren taken en de te behalen resultaten.

### Wetgeving

Het plaats- en tijdsafhankelijk werken vloeit direct voort uit de wet werkbaar en wendbaar werk van 5 maart 2017. De intentie van deze wet was het verbeteren van de arbeidsomstandigheden door een beter beheer door de werknemer van zijn arbeidstijd en toename van zijn autonomie bij de organisatie ervan.<sup>4</sup> Andere teksten vullen deze wet aan, zoals de verschillende sectorale overeenkomsten en de specifieke regelgeving voor het Brusselse openbare ambt.

Op het niveau van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest wordt hybride werk geregeld in het besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering betreffende telewerk van 26/01/2017.<sup>5</sup>

De federale minister van Werk en Economie heeft aan de sociale partners in de Nationale Arbeidsraad gevraagd om de bestaande telewerkcomkadering te evalueren en waar nodig te actualiseren. In dit verband is ook de verklaring van de Groep van 10 COVID en Relance van belang, met inbegrip van nieuwe ontwikkelingen in de wereld van het werk.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup>Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, *Werkbaar en wendbaar werk*, Brussel, (z.d.) Geraadpleegd op 27 oktober 2021 via <https://werk.belgie.be/nl/themas/werkbaar-en-wendbaar-werk>.

<sup>5</sup> Besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 26 januari 2017 gewijzigd op 13/07/2017 en 16/07/2017, <https://etaamb.openjustice.be/nl/besluit-van-de-brusselse-hoofdstedelijke-regering-van-n2017020195>.

<sup>6</sup> R. DELARUE, *Het actueel wettelijk kader over telewerk*, 26 augustus 2021 [Opname toespraak op de Nationale Arbeidsraad]. [www.vbo.be](http://www.vbo.be). Geraadpleegd op 27 oktober 2021 via <https://www.vbo.be/actiedomeinen/hr--personeel/arbeidsorganisatie/telewerkconferentie-het-actueel-wettelijk-kader-over-telewerk-rudi-delarue/>



Parallel heeft de Brusselse Hoofdstedelijke Regering in haar beslissingen van 16 juli 2020 talent.brussels opgedragen om een actieplan voor de organisatie van telewerk na corona voor te stellen en dit in samenwerking met de gewestelijke partners. Dit actieplan beoogt te voldoen aan doelstelling oo.4.3. van de oriëntatienota 2021 "*Ontwikkelen van tools, begeleiding en regelgeving om gewestelijke organisaties te helpen bij het stimuleren van telewerken en de New Ways of Working (NWOW)*". Dit doel vloeit voort uit de verbintenissen die de Regering is aangegaan in haar Algemene Beleidsverklaring van juli 2019, die betrekking heeft op de modernisering van het gewestelijke openbaar ambt, om onder meer de doeltreffendheid van de overheidsdiensten en de levenskwaliteit op het werk te versterken<sup>7</sup>:

## 1.2. De drie pijlers van hybride werk

Op basis van bovenstaande is het hybride werk duidelijk een verandering in onze manier van (samen)werken. Hoewel plaats- en tijdsafhankelijk werken al ingang hadden gevonden, heeft Corona een extra boost gegeven, doordat veel organisaties noodgedwongen moesten wennen aan volledig afstandswerk, aan het beheer van hybride werkende teams en aan de totale of gedeeltelijke digitalisering van de dienstverlening aan de burgers.

Nu een terugkeer naar de werkplek is ingezet, rijst de vraag hoe we deze verandering duurzaam in de organisatie kunnen verankeren. Organisaties die een krachtig nieuw/aangepast beleid uitwerken, kunnen een belangrijke kans grijpen voor een sterke hybride toekomst die het werkgeluk, de manier van samenwerken en de productiviteit kan opkrikken, en waarbij het welzijn op het werk (WOW) kan worden gegarandeerd.

Bakker Elkhuisen heeft, op basis van een onderzoek op LinkedIn, 3 pijlers geïdentificeerd voor een goed uitgewerkt beleid inzake hybride werken.<sup>8</sup>

Deze 3 pijlers zijn:

### Cultuur en leiderschap

Eén van de vragen die we volgens Bakker Elkhuisen moeten stellen is, <sup>9</sup>hoe onze toekomstige bedrijfscultuur eruit zal zien en hoe we deze tot stand brengen. Hoe kunnen we onze waarden en cultuur ook op afstand vormgeven en laten leven? En hoe kunnen we deze door onze praktijken, rituelen en interacties verankeren? Hybride werken vergt extra aandacht voor het smeden van onderlinge banden, efficiënt samenwerken en samenhangigheid. De rol van de leiders is hierin essentieel: contact opzoeken met de mensen thuis, ze blijven betrekken met het team en de organisatie en onderlinge relaties verzorgen met respect voor de behoeften en autonomie van de medewerker. En dit terwijl de best mogelijke dienstverlening aan de burger wordt gegarandeerd.

---

<sup>7</sup>Gewestelijk actieplan voor de organisatie van telewerk in het openbaar ambt, Brussel, talent.brussels, 2021.

<sup>8</sup>BAKKERELKHUIZEN, *De 3 pijlers van Hybride Werken*, (z.d.) [www.bakkerelkhuisen.nl](http://www.bakkerelkhuisen.nl). Geraadpleegd op 27 oktober 2021 via <https://www.bakkerelkhuisen.nl/kenniscentrum/de-3-pijlers-van-hybride-werken/>.

<sup>9</sup>Idem (opmerking 8).

## Organisatie

In hybride werk zijn het organiseren en plannen van de activiteiten essentieel: welke taak zal waar, wanneer en hoe worden uitgevoerd? Hoe kan de dienstverlening aan de burger op een efficiënte en kwalitatieve manier worden georganiseerd? Ook zal "gepuzzeld" moeten worden met de voorkeuren van medewerkers, de noden van het team en de algemene spreiding van het personeel over de week om de werkplek van de werkgever optimaal te benutten en er voortdurend voor te zorgen dat de begunstigen de beste dienstverlening kunnen krijgen. Hierbij zijn communicatie en transparantie elementair, zodat medewerkers op de hoogte zijn van de werkpraktijken van collega's en de begunstigen weet hebben van de nieuwe praktijken inzake dienstverlening. Hoe duidelijker het voor elkaar is wanneer iemand waar werkt en hoe deze bereikbaar is, hoe minder misverstanden er kunnen ontstaan. Daarenboven bevordert dit ook het inplannen van samenwerkingsmomenten die optimaal zijn voor de betrokken partijen. Het kan tevens nuttig zijn om bepaalde processen in het licht van deze evolutie te herbekijken en zelfs te heroverwegen. Dit alles komt de efficiëntie en de productiviteit ten goede, zowel voor interne als externe betrokkenen.

## Systeem en werkplek

Bij hybride werken wordt de keuze van de werkplek bepaald door het type werk, het doel van de activiteit, de gewenste mate van interactie, de efficiëntie van de communicatie en de persoonlijke voorkeuren van medewerkers en burgers. De werkomgeving evolueert meer en meer naar activiteitsgerelateerde werkplekken, waarbij de focus komt te liggen op het elkaar ontmoeten en samenwerken. Hoewel de insteek hierbij vaak is om werkruimtes te rationaliseren, mag dit niet ten koste gaan van het arbeidswelzijn, of een negatieve impact hebben op het niveau van de verleende dienst. Tevens is het belangrijk dat de medewerkers over voldoende variatie aan werkplekken beschikken, afhankelijk van het soort werk dat ze doen. We denken hierbij aan:

- Open werkplekken;
- Concentratiewerkplekken;
- Formele overlegplekken;
- Informele (overleg)plekken zoals de koffiecorners, ontspanningsruimtes, ...;
- Samenwerkingsruimtes;
- Telefoonruimtes;
- Virtuele/hybride vergaderruimtes;
- Plaatsen om het publiek of externe partners te ontmoeten;
- ...

Zoals uit het onderzoek en de whitepaper "*De kantooromgeving als hefboom voor welzijn en productiviteit*" van de Antwerp Management School blijkt, is het noodzakelijk om goed in kaart te brengen wat de noden zijn van medewerkers die bepaalde activiteiten uitvoeren, maar evengoed om aandacht te hebben voor persoonlijke, individuele noden. Een goede dialoog met de medewerkers is hier dan ook vereist.<sup>10</sup>

Naast de kantoorwerkplek is het tevens belangrijk om voldoende aandacht te hebben voor de thuiswerkplek, ondanks dat een werkgever niet altijd zicht heeft op hoe deze is ingericht. Afgezien van het

---

<sup>10</sup> S. DESMET & P. DE PRINS, *De kantooromgeving als hefboom voor welzijn en productiviteit*, Antwerp Management School, 2020. Geraadpleegd op 27 oktober 2021, via <https://offer.antwerpmanagementschool.be/nl/kantooromgeving-als-hefboom?hsCtaTracking=8fba64ac-1157-4d8c-b185-5cefd75e0201%7Cad1bf9aa-8fef-4743-bab6-cab0e54ffc44>

sensibiliseren van medewerkers, kan er verder nagedacht worden hoe we als organisatie het mentaal en fysiek welzijn van de medewerkers kunnen ondersteunen.

### 1.3. De voordelen van hybride werken

Tijdens deze coronaperiode hebben organisaties en medewerkers ondervonden dat thuiswerk heel wat voordelen biedt. Deze effecten zijn niet nieuw. Reeds in het rapport van Vias Institute (2017) "*Waarom en hoe telewerk aanmoedigen in België*" werden verschillende positieve gevolgen van telewerk geïdentificeerd<sup>11</sup>. De belangrijkste voordelen zijn:

#### Voor medewerkers

- **Minder stress**
- **Tijdswinst** omdat de medewerker zich niet moet verplaatsen
- **Besparingen** op vervoerskosten (bv. voor medewerkers die hun eigen auto gebruiken voor het woon-werkverkeer)
- **Meer creativiteit** en innovatie in geval van coworking
- **Betere concentratie en efficiëntie**
- **Evenwicht privéleven/werk** door een flexibel werkschema
- **Meer opleiding** om in een meer gedigitaliseerde context te werken.
- ...

#### Voor de organisatie/het Gewest

- **Aantrekkelijkheid van de werkgever**
- **Personeelsbehoud**
- Besparingen op vervoerskosten
- **Minder vastgoedlasten** wanneer het telewerkbeleid gekoppeld wordt aan het bredere concept van nieuwe werkvormen (NWOW – *New Ways of Working*)
- **Minder ziekteverzuim**<sup>12</sup>
- **Innovatie stimuleren**
- Lagere **ecologische voetafdruk**
- **Verbeterde prestaties** binnen bepaalde grenzen<sup>13</sup>
- Een kans om de burgers/begunstigden een **betere dienstverlening te bieden**, aangezien de medewerkers minder stress hebben, efficiënter zijn in hun taken en daardoor beter in staat zijn de dienstverleningskwaliteit en -termijnen te verbeteren.

---

<sup>11</sup> A. DELVETERE & C. GUERRY, *Waarom en hoe telewerk aanmoedigen in België? Literatuuranalyse, verkennende interviews en aanbevelingen met betrekking tot verkeersveiligheid en mobiliteit*, Brussel, Vias Institute, 2017  
Geraadpleegd op 27 oktober 2021 via

<https://www.vias.be/publications/Waarom%20en%20hoe%20telewerk%20aanmoedigen%20in%20Belgi%C3%AB/Waarom%20en%20hoe%20telewerk%20aanmoedigen%20in%20Belgi%C3%AB.pdf>

<sup>12</sup>E. ETTER & Q. MERTENS, *Werknemers zijn minder vaak kort afwezig dankzij hybride werken*, Brussel, Securex, 2021  
geraadpleegd op <https://press.securex.be/werknemers-minder-vaak-kort-afwezig-dankzij-hybride-werken>

<sup>13</sup> L. TASKIN, *Co-présence: quels enjeux pour la gestion des équipes*, Conferentie RH Bosa (Presentatie LaboRH), Brussel, 7 december 2021, beschikbaar op <https://www.youtube.com/watch?v=qDGYo2WFy3s>

Een recente studie van het BISA<sup>14</sup> en het werk van talent.brussels rond de NWOW<sup>15</sup> geeft meer details over dit onderwerp.

Voeg daaraan toe de algemene politieke wil om deze ontwikkeling van hybride werk te stimuleren en zo bij te dragen tot maatschappelijke vraagstukken (strijd tegen de opwarming van de aarde, duurzame ontwikkeling, verbetering van de mobiliteit, gezondheidskwesaties, kostenverlaging en verbetering van de levenskwaliteit).

## 1.4. Wat zijn de uitdagingen/aandachtspunten?

Hoewel het telewerk een tal van voordelen biedt, zijn er ook wel wat uitdagingen aan verbonden.

- Een van de belangrijkste en meest voorkomende uitdagingen is de **ontkoppeling van het werk** en het risico van **overbetrokkenheid** die tot een professionele burn-out leidt. Het is belangrijk om afspraken te maken tussen werknemers en werkgever om een duidelijke grens te trekken tussen werk en privéleven.
- Het **gebrek aan sociaal contact en face-to-facecommunicatie met collega's**, waardoor vervreemding van de werkplek en sociaal isolement kunnen optreden
- **Minder duidelijke organisatorische structuren**
- **Mogelijkheid tot minder innovatie** door minder informele gesprekken tussen collega's
- **Mentale uitputting en digitale vermoeidheid**
- Toegenomen **rug- en nekpijn, verminderde lichaamsbeweging** door het wegvallen van de verplaatsingen. **Musculoskeletale aandoeningen (MSA)**
- Toenemende **geestelijke gezondheidsproblemen**
- De digitalisering van overheidsdiensten kan voor sommigen een obstakel vormen, ...

Uit verschillende onderzoeken is gebleken dat dit gevolgen heeft voor het geestelijk en lichamelijk welzijn, het gevoel erbij te horen vermindert en het gevoel van ontmenselijking optreedt<sup>16</sup>.

De uitdaging bestaat erin de juiste formule te vinden om een evenwicht te bereiken. Die zal voor iedereen anders zijn. Wij evolueren dus meer en meer in de richting van een personalisering/diversificatie van de praktijken. Participatief beheer en co-constructiepraktijken worden sterk aanbevolen.

In deze context moet steun voor verandering een vast onderdeel zijn van de strategie van de organisatie, die een benadering van de kwaliteit van het werk en circulair HRM omvat. Deze vereist een bezinning over de organisatie en de managementstijl (menselijk en inclusief).

Gezond en gelukkig zijn op het werk is een factor in efficiëntie en prestaties. De neurowetenschap heeft namelijk aangetoond dat positieve emoties ons in staat stellen onze comfortzone te verlaten en nieuwe vaardigheden en attitudes te ontwikkelen, waardoor ons scala van mogelijkheden wordt verrijkt. *Positieve emoties zorgen voor een opwaartse spiraal van welzijn die ons repertoire van denken en handelen tijdelijk*

---

<sup>14</sup> *Analyse en impact van telewerk in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest*, Brussel, BISA, 2021. Beschikbaar op [https://bisa.brussels/sites/default/files/publication/documents/BISA\\_Verslag\\_telewerk.pdf](https://bisa.brussels/sites/default/files/publication/documents/BISA_Verslag_telewerk.pdf)

<sup>15</sup> <https://www.talent.brussels/nl/nwow>

<sup>16</sup> FOD Sociale Zekerheid, *COVID en mentale gezondheid*, maart 2021, beschikbaar op <https://socialesecurity.belgium.be/nl/nieuws/covid-en-mentale-gezondheid-12-03-2021>; *Covid-19 : les maladies mentales, une pandémie « parallèle »* | ONU Info.

*uitbreidt*<sup>17</sup>. Daarom is het belangrijk om bij de invoering van een nieuwe, hybride manier van werken te zorgen voor het welzijn van de medewerkers.

Kortom, het belang van goed organisatorisch beleid en passende omkadering van de medewerker om een antwoord te bieden aan deze uitdagingen, is essentieel. In het volgende deel reiken we een kader, tools en tips aan om de Brusselse administraties te ondersteunen in het uitwerken en verankeren van een hybride beleid en dit op een coherente manier over de verschillende administraties heen.

---

<sup>17</sup> Fabrique Spinoza, *Pour une fonction publique heureuse*, oktober 2020 (studie over het Franse ambtenarenapparaat beschikbaar op <https://www.fabriquespinoza.org/actus/pour-une-fonction-publique-heureuse/>)





## 2. Hoe een hybride werkwijze instellen?



## 2. Hoe een hybride werkwijze instellen?

### 2.1. Opzetten van het kader

#### Waarom?

De invoering van hybride werken impliceert dat organisaties hun managementstijl veranderen in een stijl die meer gericht is op resultaten, kwaliteit van de dienstverlening aan de klant en doeltreffendheid en die een zeer sterke menselijke dimensie zal moeten hebben.

Leidinggevenden worden aangemoedigd om een open cultuur te hanteren die gebaseerd is op medeverantwoordelijkheid en vertrouwen. Op die manier zal hun managementstijl zich kunnen aanpassen aan de autonomie van de medewerkers die zij zullen ondersteunen en helpen in hun ontwikkeling.

Het is belangrijk een proces te stimuleren dat zin en erkenning geeft aan het verrichte werk. Opdat hybride werken zowel voor de medewerkers als voor de organisatie optimaal zou zijn, is het sterk aan te bevelen de grenzen van hybride werken te plannen.

#### Voor wie?

Niet alle functiecategorieën lenen zich voor hybride werk. Het is van essentieel belang de tijd te nemen om dit te verduidelijken en keuzes te maken op basis van de opdrachten en taken van het personeel en het soort dienst dat aan de begunstigden wordt verleend.

Daarom moet in elk team bij voorkeur een lijst worden opgesteld van de taken waarvoor deze vorm van werkorganisatie mogelijk is. Eenieder moet op de hoogte kunnen worden gebracht van de beperkingen of mogelijkheden die verbonden zijn aan de functie die hij of zij bekleedt. Door deze lijst op te stellen kan de organisatie zich een duidelijk beeld vormen van de mogelijke aanpassingen die moeten worden doorgevoerd om dit type werkorganisatie op de juiste wijze in te voeren.

#### Hoe?

Het beleid inzake hybride werken moet worden afgestemd op de **bestaande wetgeving** (telewerkbesluit, arbeidsreglement van de gewestelijke instellingen, statuut, codex over het welzijn op het werk, ...) en coherent zijn met de organisatiecultuur van de organisatie.

- Elke organisatie zal er derhalve voor zorgen dat zij haar eigen **kader** ontwikkelt voor de uitvoering van het hybride werk, rekening houdend met haar specifieke kenmerken, bijvoorbeeld door een kader, handvest of gedragscode te ontwikkelen in de context van hybride werk<sup>18</sup>.
- Een verandering in de organisatie van het werk vereist een **begeleiding bij de verandering** en **duidelijke en transparante communicatie**.

---

<sup>18</sup>Bijlage 1: Hybride werk - Kader, Brussel, GOB 2021.

- Het is ook belangrijk om de **medewerkers** na de invoering van hybride werk **te bevragen** om na te gaan of deze manier van werken wordt aanvaard en welke aanpassingen eventueel moeten worden aangebracht.
- Bovendien wordt aanbevolen de **werkruimten en de werkingsmodus** aan te passen wanneer op het hybride systeem wordt overgeschakeld. Het is echter belangrijk om gaandeweg veranderingen door te voeren.

## 2.2. Akkoorden over telewerk en het werk op kantoor

### Gedragcode

- Op gewestelijk niveau wordt de afwisseling tussen tele- en kantoorwerk mogelijk gemaakt door het **besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 26 januari 2017 betreffende telewerk**.<sup>19</sup>
- Naast deze reglementering is **het arbeidsreglement** van toepassing, alsmede het **kader, handvest of gedragscode inzake hybride werk** <sup>20</sup>die binnen elke gewestelijke organisatie zijn opgesteld. Dit laatste document bevat alle algemene richtlijnen die van toepassing zijn op alle medewerkers van de betrokken organisatie.<sup>21</sup>
- Elke werknemer moet zijn of haar taken op afstand of op kantoor uitvoeren, waarbij wordt nagegaan welke plaats het meest geschikt is om dat met de beste kwaliteit te doen. Taken die veel concentratie vergen, kunnen bijvoorbeeld het beste thuis worden gedaan, terwijl brainstormen met een team effectiever kan zijn in een kantooromgeving. In alle gevallen moet voorrang worden gegeven aan de belangen van de organisatie en aan de continuïteit en de kwaliteit van de dienstverlening.
- Als telewerk noch een verplichting noch een recht is, mag het ook niet als een gunst aan de medewerkers worden beschouwd, aangezien het duidelijk door het beleid wordt gesteund om bij te dragen aan maatschappelijke kwesties (globale gezondheid, werk/duurzame ontwikkeling, vermindering van verplaatsingsgerelateerde stress, vermindering van de gebouwkosten, ...). Het moet echter worden gezien als één van de vormen van werk die tegenwoordig van medewerkers worden verwacht in verband met hun beroepsactiviteiten.

### Team agreement/teamhandvest

Hybride werk impliceert een nieuwe manier van werken voor alle teams waarvoor het wordt toegepast. Er moet een "nieuwe norm" worden gecreëerd, waarbij rekening wordt gehouden met de specifieke kenmerken van elk beroep en de realiteit. Om voor iedereen optimaal en duidelijk te werken, is het

---

<sup>19</sup>Besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 26 januari 2017 gewijzigd op 13/07/2017 en op 16/07/2017, <https://etaamb.openjustice.be/nl/besluit-van-de-brusselse-hoofdstedelijke-regering-van-n2017020195>.

<sup>20</sup> *Bijlage 2: Template van Team Agreement inzake de organisatie van hybride werk*, Brussel, GOB, 2021.

<sup>21</sup> *Bijlage 3: Gedragcode*, Brussel, Actiris, 2021.

raadzaam om in een team, onder impuls van de teamleider, de concrete werking van hybride werk te bespreken op het vlak van telewerk, beschikbaarheid, bereikbaarheid, communicatiemiddelen, ... en elk ander relevant onderwerp voor elk team.<sup>22</sup>

Het is van belang dat de team agreements worden uitgevoerd binnen een organisatorisch kader, waarvan de doelstellingen rekening houden met de continuïteit en de kwaliteit van de dienstverlening.

Daarom is het raadzaam voor elk team een overeenkomst in de vorm van een "conventie" op te stellen, waarin de punten worden vastgelegd waartoe alle collega's zich verbinden. Hoewel individuele beperkingen niet het uitgangspunt vormen, moeten zij op evenwichtige wijze in aanmerking worden genomen. Daartoe is het van belang zin te geven aan de missies, uit te gaan van collectieve behoeften en de inzet van de medewerkers naar waarde te schatten:

- Wat doen we samen?
- Waar dragen we aan bij?
- Wat willen we bereiken (prestatieuitdagingen)?
- Resultaten voor de organisatie, voor de burgers, om bij te dragen aan maatschappelijke vraagstukken
- Hoe organiseren we ons? Wie is wanneer aanwezig, hoe kunnen we gemakkelijk weten of onze collega's op kantoor of thuis zijn?

Co-constructie bevordert creativiteit en innovatie, verhoogt de knowhow en de levenskwaliteit op het werk.

De behoeften van de organisatie komen op de eerste plaats. Niettemin zal, voor zover mogelijk en met het oog op de handhaving van de kwaliteit van de dienstverlening, rekening worden gehouden met de beperkingen van het personeel om de levenskwaliteit, de tevredenheid en het behoud van het personeel te verbeteren.

## Overleg

Een sleutelfactor voor het welslagen van hybride werk is onderling overleg. Tussen collega's, met de hiërarchie. Het zoeken naar oplossingen voor praktische problemen en een pragmatische aanpak om tot een team functioneren te komen waar iedereen zich prettig bij voelt, zullen de uitvoering van hybride werk vergemakkelijken.

---

<sup>22</sup>Bijlage 4: Kader hybride werk - Vragenlijst, Brussel, GOB, 2021.





## 2.3. De inrichting van de werkplaats

Sinds enkele jaren worden ook in de openbare dienst de werkruimten heruitgevonden. De ontwikkeling van telewerken is tijdens de gezondheids crisis toegenomen, waardoor de wijze waarop ruimten worden bezet, verandert in een hybride wijze van werkorganisatie, vooral gezien de politieke wil om de kosten in verband met het beheer van gebouwen te verminderen.

Ruimtelijke transformaties zijn inspirerend als ze voor en met medewerkers worden uitgevoerd. De manier waarop de ruimte wordt ingedeeld, kan de "flow" bevorderen<sup>23</sup>. Het doel is van de werkruimte een levendige en sociale plaats te maken, aangepast aan de activiteiten en de persoonlijkheden om de transformatie van de werkpraktijken aan te moedigen.

De werkomgeving en de manier van werken leiden tot een blijvende verandering in de verwachtingen van medewerkers en werkgevers. De "nieuwe werkplek" brengt nieuwe beperkingen met zich mee, zoals het gebrek aan menselijke interactie en de noodzaak om samenwerking/communicatie te bevorderen...

### Wettelijk kader

Verscheidene teksten regelen de verplichtingen van zowel openbare als privé werkgevers op het gebied van de organisatie van het werk en het welzijn van de mensen die voor hen werken.

- **Codex over het welzijn op het werk**

- Boek III, titel 1 aangaande minimumeisen betreffende arbeidsplaatsen:

"(...) De oppervlakte, de hoogte en het luchtvolume van de lokalen waarin gewerkt wordt zijn van die aard dat de medewerkers hun werk kunnen uitvoeren zonder risico voor hun welzijn. (...) worden de volgende voorschriften toegepast: iedere werknemer beschikt over een werkelijke ruimte van tenminste 10 m<sup>3</sup>; iedere werknemer beschikt over een vrije oppervlakte van tenminste 2 m<sup>2</sup> (...)"

"De werkgever moet de nodige technische en/of organisatorische maatregelen nemen om ervoor te zorgen dat de CO<sub>2</sub>-concentratie in de werklokalen gewoonlijk lager is dan 900 ppm. Dit stemt overeen met een minimum ventilatiedebiet van 40 m<sup>3</sup>/u per aanwezige persoon".

Interessant zijn ook de regels met betrekking tot de omgeving, de warmte, de verlichting, de sociale voorzieningen, enz.

- Boek IV, titel 2 Bepalingen van toepassing op alle arbeidsmiddelen

---

<sup>23</sup>Flow-inducerende activiteiten zijn dus activiteiten waarvoor men intrinsiek gemotiveerd is. De **flow**-staat komt overeen met een **optimale ervaring** (vgl. Mihaly Csikszentmihalyi: een aangename psychische toestand waarin een individu sterk betrokken is bij een activiteit omwille van het intrinsieke belang dat deze vertegenwoordigt. De activiteit is een doel op zich. Wij zetten ons ervoor in omdat wij er als zodanig in geïnteresseerd zijn, en niet om een ander doel te bereiken. Flow vereist **concentratie** en **inspanning**. De activiteit in kwestie moet dus een **uitdaging** zijn die speciale vaardigheden vereist. Dit zijn situaties waarin de **taakeisen** perfect zijn afgestemd op de **capaciteiten van het individu**. Dat wil zeggen dat de persoon in staat is de taak te volbrengen als hij of zij bereid is de nodige **inspanning** te leveren. ([Flow: alles over de optimale ervaring om het te implementeren \(se-realiser.com\)](#)).



"(...) De werkgever neemt de nodige maatregelen om ervoor te zorgen dat de arbeidsmiddelen die in de onderneming of in de inrichting ter beschikking van de werknemers worden gesteld, geschikt zijn voor het uit te voeren werk of daartoe behoorlijk zijn aangepast, zodat de veiligheid en de gezondheid van de werknemers tijdens het gebruik van deze arbeidsmiddelen kunnen worden gewaarborgd (...)

"De werkgever neemt de nodige maatregelen om ervoor te zorgen dat de arbeidsmiddelen door een adequaat onderhoud in zodanige staat worden gehouden dat zij tijdens de gehele gebruiksduur voldoen aan de toepasselijke bepalingen (...)"

- Boek VIII betreffende de ergonomische belasting, titel 1 en 2 (ergonomische zitplaatsen en beeldschermen)

- **Interne arbeidsreglement**

Deze informatie over de praktische organisatie van het werk moet ook (terug) te vinden zijn in het **Arbeidsreglement** van elke ION/Overheidsdienst.

- **Andere regelgevingen**

- In het gewestelijk openbaar ambt:

*Besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering betreffende het telewerk van 26 januari 2017 gewijzigd op 13/07/2017 en op 16/07/2017<sup>24</sup>*

- In het federaal openbaar ambt:

*Koninklijk besluit van 22 november 2006 (B.S. van 01.12.2006) betreffende het telewerk en het satellietwerk (2) in het federaal administratief openbaar ambt.*

- In de privésector:

*CAO 85 bis (regelmatig georganiseerd telewerk) - 2005*

*Wet van 5 maart 2017 (over werkbaar en wendbaar telewerk, occasioneel telewerk)*

*CAO 149 - 2021 (verplicht telewerken in tijden van crisis)*

Er moet ook rekening worden gehouden met de sectorale akkoorden van Sector XV.

---

<sup>24</sup> Het sectoraal akkoord 2017-18 (sector XV) voorziet in 13 m<sup>2</sup> per VTE naar rato van het aantal telewerkers in structureel werk, zonder de collectieve ruimtes (vergaderzalen, cateringruimte, archief, enz.) mee te tellen, evenals de terbeschikkingstelling van een laptop, een VPN-verbinding, een mobiele telefoon, aangepaste software. De werknemer moet bereikbaar zijn tijdens de vastgestelde tijdsvensters. Deze norm van 13 m<sup>2</sup> stond al in het in 2016 gesloten sectoraal akkoord. In het toekomstige sectoraal akkoord waarover momenteel wordt onderhandeld, lijkt deze norm niet ter discussie te worden gesteld.



## Actoren en doelgroepen

Bij het ontwerpen van werkplekken zijn een aantal actoren binnen elk gewestelijk overheidsorgaan betrokken:

- Werkgever
- Manager
- Medewerkers ter plaatse (vooral als de werkpost gedeeld wordt) en degenen die kunnen telewerken
- Ergonoom, preventieadviseur, diversiteitsmanager
- Ondersteunende diensten: IT, HR, IDPBW (Interne dienst voor preventie en bescherming op het werk), Facilities, communicatie, enz.
- BOC (Basisoverlegcomité): brengt advies uit en/of stemt ermee in

## Plaatsen van tewerkstelling

**Momenteel** wordt er gewerkt in de werkruimtes van de werkgever:

- De "gewone" werkplek: kantoor, ruimte bestemd voor het uitvoeren van taken, enz. Het is momenteel meestal de centrale plaats in onze gewestelijke openbare organisaties.
- Vergaderzalen
- Gedeelde ruimten/werkplekken die door de medewerkers worden gebruikt naargelang van hun taken

Maar ook in andere werkruimtes. Dit is het geval wanneer de werknemer, gelet op zijn of haar functie, zijn of haar taken elders kan verrichten. Zo zijn er verschillende mogelijkheden voorzien in het besluit van de Regering van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest van 26/01/2017 betreffende telewerk.

**In de toekomst**, in hybride modus, hangt de ideale werkplek af **van de uit te voeren activiteit**. Zo zullen activiteiten waarvoor collectieve deelname vereist is bij voorkeur plaatsvinden in de gebouwen van de organisatie, terwijl activiteiten waarvoor individuele concentratie vereist is, bij voorkeur thuis of in geschikte ruimten zullen plaatsvinden.

Het doel is de werkplek aan te passen aan de verwachtingen van de werkgever, maar ook aan de behoeften van de medewerkers, om de mensen ter plaatse te "verbinden" met degenen die telewerken (d.w.z. de digitale wereld). In dit verband zou een beschouwing over flexdesk of fixdesk nuttig kunnen zijn.

De werknemer zal steeds meer in een hybride omgeving werken: in de loop van de werkdag of de week zal hij/zij van werkplek veranderen naar gelang de uitvoering van de taken en gebruik maken van een ander soort werkomgeving.

### *Werkplekken bij de werkgever*

De centrale kantoren van de organisatie zijn plekken voor fysiek contact, samenwerking, inspiratie... Op die manier zorgen zij ervoor dat de bedrijfscultuur wordt gehandhaafd en dat de mensen het gevoel hebben dat zij bij de organisatie horen.

In die zin is een maximum aantal van 3 dagen telewerk per week voor voltijdse BHG-medewerkers vastgesteld<sup>25</sup>

De ergonomie van de organisatie is één van de grootste uitdagingen voor telewerken in de toekomst. Uit de resultaten van de telewerk-enquête die talent.brussels in 2020 heeft uitgevoerd, blijkt immers dat 23% van de respondenten op vrijdag wil telewerken en slechts 12% op dinsdag<sup>26</sup>. Veel kantoren zullen op vrijdag vrij zijn, maar niet op andere dagen van de week.

Het is niet alleen een kwestie van het "gewoonweg" delen van de werkplekken door een getal naar gelang van het aantal structurele telewerkdagen van elke persoon, maar er moet overleg zijn tussen medewerkers en managers om dit aspect te implementeren.

Om dit te bereiken, moeten de werkruimten in het bedrijf anders worden (her)ingericht en kunnen verschillende mogelijkheden worden overwogen, afhankelijk van de afspraken binnen elke organisatie en het BHG:

- **eigen werkruimten** (huidige situatie):  
Iedereen heeft zijn eigen werkplek, die een inspirerende plek moet zijn.
- **werkruimten gewijd aan een gebruik/taak:**  
De werkplek zal meer aangepast moeten zijn aan de gebruiker (d.w.z. aangepast aan één of meer soorten taken of activiteiten):
- **concentratieruimten:**  
Het kantoor als werkruimte (op de computer...).  
Grote landschapskantoren zijn niet langer per se aan te bevelen om te voldoen aan de behoefte van medewerkers voor concentratie en privacy.
- **samenwerkingsruimten:**  
Men moet beseffen dat zowel het fysieke als het onlineoverleg zullen blijven toenemen (het onlineoverleg zal ook min of meer langer duren), zodat meer ruimte nodig zal zijn, zoals hieronder:

#### Vergaderzalen:

Vergroting van het aanbod van vergaderzalen van verschillende omvang, digitale hulpmiddelen die fygiitaal werken mogelijk maken (fysiek/aanwezig en digitaal/op afstand), delen van it-media....

#### Akoestische bubbels:

Creëren van akoestische bubbels (minder uitgeruste en kleinere vergaderzalen) die het mogelijk maken korte vergaderingen in een stille ruimte te houden of lange gesprekken te voeren zonder de andere medewerkers te storen, en tegelijk de vertrouwelijkheid te garanderen en de efficiëntie van de uitwisselingen te verbeteren).

---

<sup>25</sup>Besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 26 januari 2017 gewijzigd op 13/07/2017 en op 16/07/2017, <https://etaamb.openjustice.be/nl/besluit-van-de-brusselse-hoofdstedelijke-regering-van-n2017020195>.

<sup>26</sup> M. ANTOINE & D. VALSAMIS, *Bevraging over telewerk bij de instellingen van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest*, IDEA Consult (in opdracht van talent.brussels), Bruxelles, december 2020, te raadplegen op [https://www.talent.brussels/sites/default/files/content/NWOW/webinar\\_21-02-24\\_onderzoek-telewerk\\_finaal-verslag.pdf](https://www.talent.brussels/sites/default/files/content/NWOW/webinar_21-02-24_onderzoek-telewerk_finaal-verslag.pdf)

#### Ontspanningsruimten:

Creëren van gebruiksvriendelijke ruimten voor informele uitwisselingen (cafetaria, koffiehoeek, sportruimte, ruistruimte, enz.) met modulaire, veelzijdige en uitnodigende indelingen. Deze plaatsen moeten ruimte bieden voor informele gesprekken (persoonlijk of beroepsmatig); ontmoetingen en vooral momenten van afzondering en pauzes.

#### Ruimten voor creativiteit en/of brainstorming:

Instaan voor ruimtes voor creativiteit die uitwisselingen vergemakkelijken, waar snel iets geschreven kan worden, waar men in beweging kan zijn...

Het is noodzakelijk de ruimte te (her)denken door ze open te stellen, door ze "niet-traditioneel" te maken.

- **gedeelde kantoren:**  
Het kantoor kan een "flexdesk" worden, waardoor de werknemer zijn werkplek kan delen door deze aan te passen aan zijn taken en aan de antropomorfologie (menselijke morfologie, beschrijvende anatomie) van de werknemer.
- **individuele kantoren (kantoren met computers):**  
Aangezien beheerders van administratieve dossiers steeds vaker telewerken, hebben zij minder mogelijkheden om persoonlijke gesprekken te voeren. Het kan echter nodig zijn dat operationele of terreinmedewerkers hun zaak met hun dossierbeheerder kunnen bespreken in een rustige omgeving en niet alleen per telefoon of videoconferentie. Door in elke organisatie afzonderlijke bureaus ter beschikking te stellen, zou het operationele personeel contact kunnen opnemen met zijn/haar beheerder via videoconferentie of, indien mogelijk, persoonlijke ontmoetingen kunnen regelen.
- **coworking-ruimten in de gebouwen van de werkgever (satellietkantoren in het gebouwenpark van de werkgever):**  
Een gedecentraliseerde ruimte zou door de werkgever ter beschikking van de medewerkers kunnen worden gesteld.
- **door de organisatie gehuurde coworking-ruimten:**  
Dit is een laatste mogelijkheid: dit zijn lokalen die door de werkgever worden gehuurd, met vrije toegang voor de medewerkers. De infrastructuur moet er echter voor zorgen dat de gevoelige gegevens van de werkgever worden beschermd.

Op langere termijn:

- **coworking-ruimten bij partners in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest (ION, Ministeries, enz.) of bij de federale overheid**  
Verscheidene werkgevers kunnen overeenkomen om gezamenlijk lokalen te ontwikkelen voor het gebruik door hun medewerkers.

Als u de kwestie van op activiteiten gebaseerde kantoorinrichting verder wilt onderzoeken, heeft het Leesman Institute een aantal studies over dit onderwerp uitgevoerd die online kunnen worden geraadpleegd.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> <https://www.leesmanindex.com/measure-remote-working/>

In alle gevallen moeten de werkplekken voldoen aan de wettelijke bepalingen inzake gezondheid en veiligheid op het werk.

## Andere werkruimten

Telewerken zal een belangrijke rol blijven spelen. Het zal een integrerend deel van de werkomgeving worden. De hybride modus maakt ook een verschuiving naar een "anywhere"-benadering mogelijk. De werkgever moet erop toezien dat de werknemer ergonomisch, vakkundig en efficiënt werkt op de meest geschikte plaats.

- Op zijn/haar **hoofdverblijfplaats**: Dit is meestal de voorkeurslocatie voor telewerken
- Op zijn/haar **tweede verblijfplaats** (in België): de werkgever moet van de telewerklocaties in kennis worden gesteld in een aanhangsel bij de arbeidsovereenkomst of door de informatie aan de HR-diensten te verstrekken.
- **Vanuit het buitenland** (in de Europese Unie) <sup>28</sup>: dit is reeds mogelijk in de gewestelijke overheidsdienst, maar onder bepaalde voorwaarden
- Vanuit een **tijdelijke werkplek** (volgens de geldende wettelijke bepalingen)

Het is van belang de medewerkers bewust te maken van de veiligheidsmaatregelen die thuis of op een andere gekozen telewerklocatie moeten worden getroffen om het risico van werkgerelateerde ongevallen te verminderen, zo niet uit te sluiten, en de veiligheid van de gebruikte verbinding te waarborgen.

## Aandachtspunten

Deze nieuwe ruimten moeten aan de ergonomische regels voldoen. Evenzo wordt aanbevolen ergonomisch en aangepast materieel beschikbaar te stellen aan medewerkers voor telewerken thuis tegen voor de instelling redelijke prijzen via gewestelijke raamovereenkomsten (bv. via het CIBG).

## Innovaties en goede praktijken

Interieurarchitectuur is op dit gebied zeer innovatief en biedt vele concepten. De digitalisering van werkinstrumenten en documenten en de digitalisering van werkruimten maken een toenemend "nomadisme" en een optimalisering van ruimten mogelijk (bezetting, beschikbaarheid, veiligheid, toegang, enz.).

Het ontwerpen van nieuwe kantoorindelingen zal echter bij voorkeur gebeuren op een participatieve manier, waarbij de medewerkers worden betrokken.

---

<sup>28</sup> Op het niveau van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest staat een omzendbrief dit ook toe en legt ze de grenzen ervan vast (toegankelijkheid, duur, aansluiting, bescherming van gevoelige gegevens, enz.): *Omzendbrief van 22 juli 2021 van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering betreffende het telewerk uitgevoerd in het buitenland*. Dit is mogelijk in de federale overheidsdienst dankzij artikel 4 van *het koninklijk besluit van 22 november 2006* (B.S. van 01.12.2006) betreffende tele- en satellietwerk (zie hierboven, pt 2).





## Aanbevelingen

De afdelingen HR, Facilities, IT en IDPBW werken nauw samen om deze verschillende ruimten in te richten in het belang van de werkgever (kostenbesparing, tijdsbesparing, productiviteit, efficiëntie, enz.) en de werknemer (codex welzijn op het werk).

### *Human resources:*

De HR-afdeling is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van een HR-strategie die is afgestemd op hybride werk (opleidingsbehoeften, uitrusting, hulpmiddelen, recht op deconnectie enz.)

#### Opleidingsbehoeften:

- **Voor managers:** opleidingen over management by objectives, beheer op afstand, respect voor deadlines, responsabilisering van medewerkers en wederzijds vertrouwen, versterking van communicatievaardigheden en van de vaardigheden met betrekking tot begeleiding bij verandering, enz.
- **Voor het personeel:** opleidingen over de nieuwe werkinstrumenten (technische uitrusting), over deze nieuwe vorm van werkorganisatie, opleiding omtrent verandering, enz.
- **Voor iedereen:** opleiding om thuis of op een andere plaats ergonomisch te werken, geconcentreerd te blijven en in goede lichamelijke en geestelijke gezondheid te verkeren.

#### Administratief beheer HR:

- Een aanhangsel opstellen bij de arbeidsovereenkomst voor contractuelen of een besluit voor statutaire ambtenaren, waarin zaken worden gespecificeerd als werktijden, tijden waarop de telewerker bereikbaar moet zijn, ter beschikking staande middelen, plaats(en) van telewerken, verplichte dagen ter plaatse (frequentie, dag...), uitgeleend materiaal, deelname in de kosten die telewerken met zich meebrengt...
- Communicatie van de rechten en plichten van telewerkers.
- Een lijst opstellen van voor telewerken in aanmerking komende functies. De organisatie bepaalt of telewerk een vorm van werkorganisatie is die geschikt is voor de functie van de werknemer en de wijze waarop de dienst functioneert, en specificeert de *modus operandi*.
- Zo nodig de verzekeringspolis herzien, die het risico van ongevallen met derden en/of in het buitenland (Europa) moet dekken.

### *Facilities:*

De inrichting van de lokalen (met inbegrip van de sociale ruimten) en de uitrusting zullen wellicht opnieuw moeten worden uitgedacht en modulair worden gemaakt in termen van ruimte, tijd en functionaliteit; ze zullen voor iedereen toegankelijk zijn.

- Vernieuwing van uitrusting en werkinstrumenten
- Modulariteit van het meubilair: het meubilair moet gemakkelijk en snel kunnen worden aangepast aan de individuele behoeften van elke persoon en aan de morfologie van iedereen: ergonomische stoelen en bureaus die gemakkelijk in hoogte verstelbaar zijn (vooral als het kantoor gedeeld wordt).



- Vestiaires / lockers: Het is raadzaam individuele of flexibele lockers te voorzien om persoonlijke bezittingen op te bergen maar ook om dossiers in de lokalen te kunnen achterlaten en de vertrouwelijkheid van documenten, enz. te garanderen.

De regels voor het gebruik van meubilair moeten worden meegedeeld, want als het meubilair wordt gedeeld, zijn de medewerkers wellicht minder oplettend, wat kan leiden tot meer onderhoud of beschadiging.

Voor telewerk geldt hetzelfde als voor de werkplek: de telewerker en de satellietwerker moeten zorgdragen voor de hun toevertrouwde apparatuur.

Ten slotte zou de organisatie de medewerkers toegang kunnen verlenen tot leveranciers van ergonomisch materieel met door de organisatie/het gewest bedongen kortingen.

Het is ook belangrijk om een **communicatiestrategie voor de werkplek op te stellen**:

- Hoe snel toegang krijgen tot een vrije plaats/ruimte (vooraf of rechtstreeks); optimalisering van de bezette ruimte (onnodig bezette ruimte...)
- Hoe kunnen derden te weten komen waar de werknemer zich bevindt (gebouw, afdeling waar hij/zij werkt) of hoe zij hem/haar kunnen contacteren?
- Hoe kan de stroom van medewerkers ter plaatse worden beheerd en tegelijkertijd een werkruimte voor iedereen en de social distancing met betrekking tot de gezondheidsmaatregelen worden gewaarborgd?
- De werkgever zal de nodige maatregelen moeten nemen om ervoor te zorgen dat de telewerker en de werknemer in het satellietkantoor toegang hebben tot dezelfde informatie betreffende de overheidsdienst/ ION en de dienst als degenen die ter plaatse werken (intranet, ad valvas...).

### ***IT-diensten:***

Er moeten verschillende initiatieven worden genomen - voor zover dat nog niet is gebeurd - om ervoor te zorgen dat de IT-infrastructuur deze nieuwe organisatievorm voor alle betrokkenen naar behoren kan ondersteunen:

- Er moet een duidelijk IT-governancesysteem, met normen, worden vastgesteld en aan het personeel worden meegedeeld.

Het gaat met name om gemeenschappelijke normen voor de opslag, classificatie en archivering van informatie (nomenclatuur, bestandsnamen, toegangsrechten tot informatie, vertrouwelijke etikettering, enz.), de rechten van medewerkers inzake het beheer van de hun ter beschikking gestelde computer (recht om software te installeren, recht op synchronisatie, toegang tot de cloud, vpn, enz.), de aanbevolen cyberbeveiligingsvoorschriften, de ontwikkelingsstrategie voor de digitalisering en de gegevenscultuur van de instelling, enz. De sensibilisering omtrent de cyberveiligheidsregels (cyberpesten, cybergeweld, cyberdiscriminatie, identiteitsdiefstal voor frauduleuze doeleinden, enzovoort) moet worden vergroot.

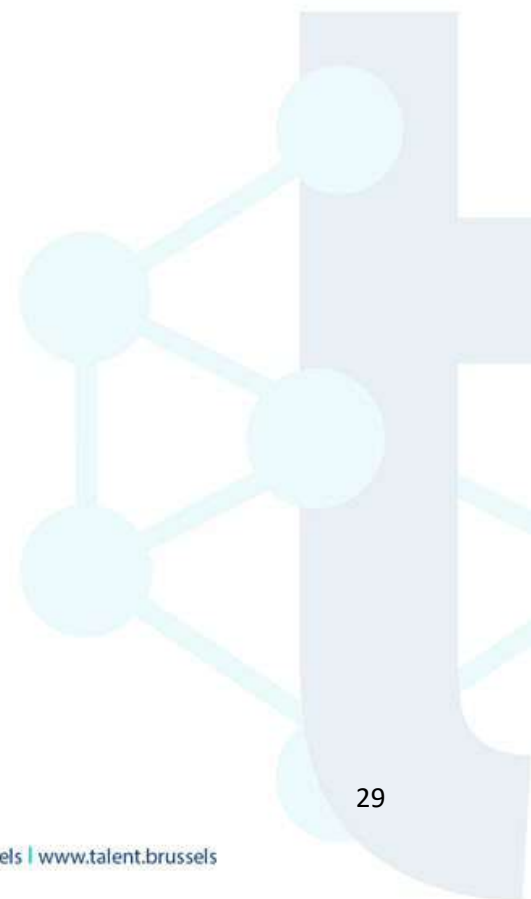
- Aankoop, onderhoud en vernieuwing van IT-apparatuur en -hulpmiddelen voor hybride werken (aangepaste software, netwerkverbinding, apparatuur voor hybride vergaderzalen, apparatuur voor telewerken, enz.);
- Opleiding in het gebruik van deze apparatuur (hybride-vergaderzaalapparatuur) en versterking van de opleiding in het gebruik van digitale technologie in het algemeen
- Uitrusting aangepast aan elke persoon (morfologie, rechtshandig/linkshandig) en aan de werkomgeving (koptelefoon in lawaaierige omgeving...)
- Beheer van zalen/bureau/vergaderzalen op afstand (reservering van de zalen, instrumenten, ... op afstand).
- Beveiligen van computernetwerken, van de verbinding, tegen diefstal/inbraak/beschadiging, zorgen voor naleving van de AVG...
- Transparante communicatie over de toegepaste veiligheidsvoorschriften en weergave van deze voorschriften in digitale vorm
- Beveiliging van de toegang tot de lokalen tegen inbraak, diefstal, enz.
- De telewerker en de werknemer van het satellietkantoor een passende dienst voor technische ondersteuning op afstand (hotline...) ter beschikking stellen. Het actiekader voor interventies moet duidelijk en bekend zijn: het aanpakken van software/hardware problemen of het helpen van mensen met moeilijkheden bij het gebruik van hulpmiddelen (teams, Excel) bijvoorbeeld.

### **WOW / IDPBW:**

De regels inzake bescherming en welzijn op het werk worden ook aangepast en toegepast op deze WOW's:

- Ervoor zorgen dat de gezondheids- en veiligheidsvoorschriften en -beginselen worden nageleefd, bv. zorgen voor een veilige, hygiënische en wettelijk conforme werkruimte.
- Zorgen voor het beheer en de toegankelijkheid van aangepaste apparatuur (redelijke aanpassingen).
- De bevoegde interne preventiediensten moeten toegang hebben tot de werkplek om na te gaan of de toepasselijke wetgeving inzake gezondheid en veiligheid correct wordt toegepast. Indien het telewerk plaatsvindt in een bewoond lokaal (dat niet het lokaal van de werkgever is), moet dit bezoek van tevoren worden aangekondigd en plaatsvinden tijdens de gebruikelijke werkuren van de telewerker. De telewerker mag geen bezwaar maken tegen dit bezoek op straffe van intrekking van zijn of haar telewerk.
- De telewerker kan eveneens vragen om bezoek te krijgen van de Interne Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk.
- Structurele en organisatorische maatregelen nemen tegen de risico's van burn-out, isolement, enz. Bijzondere aandacht moet worden besteed aan kwetsbare medewerkers.

- Rekening houden met de risico's van visuele (gebruik van videoconferentieplatforms), mentale en fysieke vermoeidheid (telewerken, visio).
- Ook het verhoogde risico op cyber-geweld, cyber-stalking, huiselijk geweld,... niet te verwaarlozen.
- Zien hoe de eerste hulp wordt georganiseerd, Brandbestrijdingsdienst, zorgen voor evacuatie... wanneer de teams ter plaatse voortdurend veranderen.







Keep Moving..

Keep Moving.

STARS  
OUTLIERS

600

## 2.4. Praktische aspecten van communicatie

In het kader van het hybride werken moet bijzondere aandacht worden besteed aan interne en externe communicatie. Naarmate het contact tussen collega's (zowel direct als indirect) beperkter is, kan er immers een gebrek aan verbondenheid en saamhorigheid ontstaan. Bovendien zijn de communicatiewijzen verschillend. Een virtueel contact zal dus veel "onpersoonlijker" zijn of op zijn minst verschillen van een face-to-face contact.

Daarom is het belangrijk om een band te creëren door informele contacten aan te moedigen, parallel met formele of officiële communicatie.

Afgezien van de intermenselijke aspecten, brengt communicatie op afstand en op een hybride manier ook technische overwegingen met zich mee. Hoe moet worden gecommuniceerd: met wie? via welk kanaal? binnen welk tijdsbestek? enz. Ook het vraagstuk van de gegevensbeveiliging wordt steeds belangrijker en vereist samenwerking met IT.

### Wettelijk kader

De controle van wat is toegestaan/wettig is, gebeurt binnen de overheidsdienst of de betrokken ION (arbeidsreglement, dienstnota, besluit, AVG, statuut, ...).

### Actoren en doelpubliek

Om een doeltreffend hybride werk te garanderen, is het belangrijk ervoor te zorgen dat:

- Medewerkers kunnen communiceren
  - met hun klanten;
  - met hun directe collega's van dezelfde afdeling;
  - tussen de verschillende diensten;
  - met operationeel personeel dat niet noodzakelijk dezelfde digitale media gebruikt.
- Iedereen is bereikbaar.
- Managers moeten erop letten hoeveel tijd er wordt besteed aan hybride vergaderingen en dat iedereen de "vergaderhygiëne" in acht neemt.
- Externen zien geen verschil in het bereiken van medewerkers thuis of op kantoor.

### Aandachtspunten

In dezelfde geest moeten de volgende punten in gedachten worden gehouden:

- Definitie van communicatiekanalen : elke communicatie (dringend, informatie, verzoek om interventie, enz.) moet geschikt zijn voor een kanaal (e-mail, telefoon, digitale ondersteuning zoals Teams, enz.) om te vermijden dat verschillende kanalen moeten worden gebruikt voor hetzelfde soort bericht ;
- Definitie van een afhandelingsmodus per communicatiekanaal en een code om aan te geven dat het om een echte noodsituatie gaat, teneinde heroproepen te vermijden en voor de correspondent transparant te zijn wat de werkelijke afhandelingsduur betreft ;



- Definitie van de virtuele locatie van het werk : wanneer werken in " mappen ", " SharePoint ", "teams " of wat dan ook, zodat iedereen volgens dezelfde logica werkt ;
- Definitie van de uren van bereikbaarheid en de verwachte reactiviteit en toepassing van het recht op deconnectie zodra de regering het kader heeft geconcretiseerd;
- Definitie van de wijze van vergaderen en of deze vergaderingen al dan niet in hybride vorm zijn toegestaan ;
  - ✓ (Her)definitie van de werkplek en hoe daarin te communiceren: open ruimte (headset of niet?, beantwoorden we Teams- of Zoom-oproepen aan ons bureau of niet ? ...), vergaderruimten met it-ondersteuning om hybride vergaderingen mogelijk te maken (groot scherm en geluid), plaats voor brainstorming, plaats voor één-op-één in hybride modus op PC, ...
  - ✓ PC-ruimten of individueel bureau met PC voor operationeel personeel
  - ✓ Plaatsen om te pauzeren
- Het is ook aan te bevelen een referentiepersoon te hebben voor zowel stagiaires als externen die een communicatieprobleem hebben bij hybride werk. Bijvoorbeeld in geval van een handicap, beperkte toegang tot digitale media of het onvermogen om deze te gebruiken.
- Communicatieregelingen, zoals het gebruik van camera's, moeten duidelijk worden gespecificeerd in de team agreement (zie punt 2.2, blz. 14)
- Plan om de verandering van praktijken op een structurele en systematische manier te begeleiden

## Innovaties en goede praktijken

- Afschaffing van de traditionele telefoon door een digitaal medium: telefoongesprekken worden gevoerd via een digitaal medium dat het mogelijk maakt een dienst te bellen en niet alleen een persoon. Dus als een persoon zich aan het concentreren is of in een vergadering zit, kan hij of zij "zich ontkoppelen" van de oproepen. Op dat moment wordt het gesprek doorgeschakeld en overgenomen door een collega of kan een bericht worden achtergelaten voor de betrokken persoon. De beheerder zal binnen de voorgeschreven termijnen terugbellen.

Dankzij dit systeem kunnen beheerders hun werkdag plannen zonder onderbrekingen, en heeft de manager een overzicht van het aantal oproepen in de afdeling.

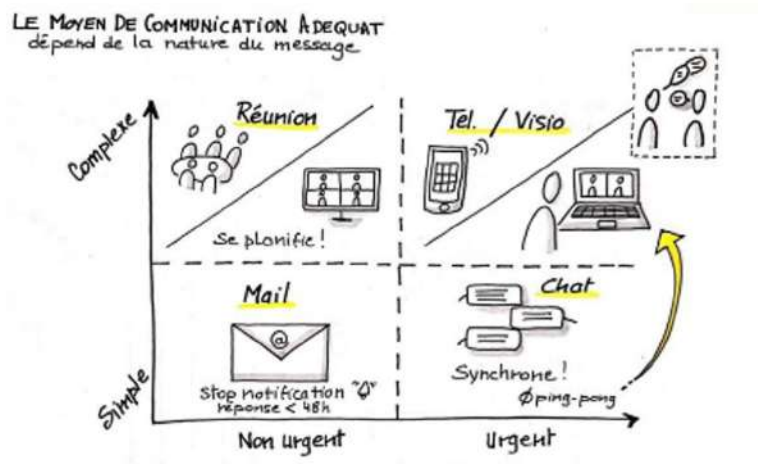
- De digitale wereld maakt het mogelijk de communicatiemiddelen te diversifiëren : videoboodschappen , interactieve brochures, enz.
- Er moet een duidelijk IT-governance systeem, met normen, worden vastgesteld en aan het personeel worden meegedeeld. Dat bevat meer bepaald:
  - ✓ gemeenschappelijke normen voor het opslaan, klasseren en archiveren van informatie (nomenclatuur, bestandsnamen, toegangsrechten tot informatie, vertrouwelijke etikettering, enz,);
  - ✓ de rechten van medewerkers inzake het beheer van de hun ter beschikking gestelde computer (recht om software te installeren, recht op synchronisatie, toegang tot de cloud, vpn, enz,);



- ✓ de aanbevolen cyberveiligheidsregels;
- ✓ de ontwikkelingsstrategie voor de digitalisering van de instelling en de gegevenscultuur, enz.

## Aanbevelingen

Wat de communicatie betreft, kan het volgende schema nuttig zijn:



Bron: Bijlage 6 (Gids voor de manager, Actiris, 2021)

Het stelt voor elk type bericht een geschikt communicatiekanaal voor en kan worden gebruikt als basis voor discussie om te bepalen op welke kanalen u zich wilt richten, afhankelijk van de aard van de berichten die u uitwisselt.

De gezondheidscrisis heeft een klimaat van ongerustheid doen ontstaan en heeft het belang van positieve communicatie onderstreept. De ontwikkeling van hybride werk zal baat hebben bij de nieuwe praktijken die ontstaan om een nieuwe organisatiecultuur te bevorderen, gebaseerd op authenticiteit van de banden, het gevoel erbij te horen, gezelligheid, plezier op en in het werk, de vreugde van het samenkomen en samenwerken:

- Ervaring rond "dag zeggen"
- Collaboratieve en artistieke wedstrijden, sport of spel
- Inrichten van tijd, ruimte en een functie die aan deze kwestie is gewijd
- Aanduiden van interne bemiddelaars om beschadigde banden te herstellen
- Dankbaarheid en vriendelijkheid tonen
- Vieringen organiseren
- Vrolijke werken tentoonstellen
- Zorgen voor regelmatige informele momenten, zelfs op afstand
- Informeren naar nieuwtjes bij collega's
- Opleiding aanbieden om de intermenselijke communicatie te verbeteren: geweldloze communicatie, conflictbeheersing, nabijheidsbeheer, enz.
- Zorgen voor een wijdverbreide cultuur van feedback, niet alleen negatieve maar ook positieve. Om erkenning te geven, de motivatie te stimuleren en het saamhorigheidsgevoel te versterken

## 2.5. Overeenkomsten voor efficiënte vergaderingen

Tijdens de gezondheids crisis hebben we kennis gemaakt met online vergaderen. We zijn tot de conclusie gekomen dat het in sommige situaties zelf effectiever en efficiënter kan zijn dan fysiek bij elkaar te komen om te vergaderen. In dit hoofdstuk willen we een aantal richtlijnen en tips meegeven over de verschillende vergadervormen, en aan welke we in een bepaalde context de voorkeur geven.

De vragen waar we dus over na moeten denken, zijn de volgende: wanneer gaan we op kantoor vergaderen, wanneer doen we dat online en wanneer kiezen we een hybride vorm.

De mate van samenwerking en overleg die we tijdens een vergadering nodig hebben, speelt een grote rol in het bepalen van de manier waarop we gaan vergaderen. Veel samenwerking heb je nodig als je samen creatief wilt zijn, bouwen op elkaars ideeën en elkaar wilt uitdagen. Weinig samenwerking vind je vooral bij vergaderingen waarbij je elkaar op de hoogte stelt of informeert.

Daarnaast is er nog een ander element waarmee rekening moet worden gehouden: de consolidatie van de teamcohesie en, meer in het bijzonder, de informele uitwisseling tussen teamleden. Iedereen die wel eens heeft deelgenomen aan een fysieke vergadering zal erkennen dat men zich verloren kan voelen wanneer er veel interactie is of wanneer er ook informele interactie in de zaal is.

Daarom raden wij aan teamvergaderingen op kantoor te houden, zodat iedereen het gevoel heeft erbij te horen en om de samenhang van het team te bestendigen.

### Digitale vergaderingen

Online vergaderen kan vermoeiend zijn, omdat men continu op een scherm kijkt. Zorg daarom voor een duidelijke agenda, eventueel een kortere vergadertijd en voldoende pauzes, zodat iedereen zijn/haar ogen even kan laten rusten. Hierbij enkele richtlijnen voor, tijdens en tussen online vergaderingen.

#### Voor de vergadering:

- Zorg voor een stabiele internetverbinding.
- Ga ergens rustig zitten, waar u niet gestoord wordt.
- Stel, indien nodig, een moderator aan die de vergadering zal leiden.
- Het kan interessant zijn om het gesprek op te nemen, zodat u bijvoorbeeld achteraf een verslag kunt maken in plaats van tijdens de vergadering. Als u het gesprek wilt opnemen, vraag dan eerst alle deelnemers om toestemming, desnoods anoniem via een enquête vóór de bijeenkomst

#### Tijdens de vergadering:

- Afhankelijk van de context, kunt u kiezen om alle camera's aan te laten staan, of enkel die van de moderator aan te zetten. Deze afspraken kunnen worden opgenomen in de team agreement.
  - Tijdens een presentatie kan het de voorkeur verdienen om alleen de presentator in beeld te hebben. Tijdens de rondetafel en de uitwisseling na de presentatie kunt u het beste uw camera aanzetten. Dit maakt het ook aangenamer voor de presentator.

- Tijdens een vergadering in kleine groep, gaan we uit van het principe van parallelisme: wanneer u vergadert op het werk dan ziet iedereen u, dus wanneer we dit doortrekken naar de online omgeving dient u uw camera aan te zetten.
  - Wanneer u met twee vergadert, overlegt u met uw gesprekspartner of u de camera al dan niet aanzet.
- Demp uw microfoon van zodra u deelneemt aan de vergadering.
  - Als u iets wilt zeggen, steek dan uw hand op. Wacht tot de moderator u aanduidt, voordat u begint te gebaren.
  - Als meer dan één persoon iets wil zeggen, duidt de moderator de volgorde aan.
  - Als u wilt werken met een gedeeld scherm, zorg er dan eerst voor dat iedereen de beide schermen goed kan zien vooraleer u verder gaat. Test het delen van het scherm ook op voorhand.
  - Gebruik de chat wanneer u een niet dringende vraag hebt of bepaalde bijkomende informatie wilt delen.
  - Maak ruimte voor "smalltalk". Aangezien veel mensen een hele dag thuis geïsoleerd zitten te werken, vormt een online meeting een belangrijk moment van sociaal contact. Val daarom niet direct met de deur in huis, maar vraag iedereen eerst even hoe het ermee gaat (Doe een "check-in": *Hoe gaat het? Hoe verloopt de meeting? Met welke energie neemt u er aan deel?*) U moet ook de tijd nemen om af en toe een grapje te maken.
  - Geef aandacht aan ergonomie. Moedig de deelnemers aan om van tijd tot tijd te bewegen. We zitten de hele dag op een stoel om te werken, maar als we telefoneren, bewegen we vaak. Dit kan ook gebeuren in een online vergadering.

#### Opeenvolgende vergaderingen :

- Las pauzes tussen verschillende online vergaderingen in.
- Blijf tijdens de pauzes niet achter uw bureau zitten.
- Doe enkele stretchoefeningen tussen vergaderingen door.

## Fysieke vergaderingen

Vergaderingen die heel veel uitwisseling vereisen (teamvergaderingen, brainstormings, etc.) gaan bij voorkeur op kantoor door zodat deze efficiënt en doeltreffend verlopen voor alle deelnemers.

Enkele richtlijnen die we u meegeven, naast de algemene elementen die we hierboven reeds vermeld hebben, zijn:

- Leg het nut uit van de fysieke vergadering: geef zin aan het feit dat de deelnemers zich hiervoor dienen te verplaatsen
- Maak gebruik van de verschillende werkruimtes tot uw beschikking op kantoor. Een brainstormingvergadering kan bijvoorbeeld beter doorgaan in een ruimte die inspireert dan in een traditionele vergaderruimte.





## Hybride/fygitale vergaderingen

Hybride vergaderen is een combinatie van online en fysiek vergaderen. Zodra er één deelnemer online aanwezig is, spreken we al van een hybride vergadering. Hybride vergaderen is een goede oplossing wanneer een aantal medewerkers zich niet op de werkplek van de werkgever bevinden, maar toch bij een belangrijk overleg aanwezig willen of moeten zijn. Daarnaast kunnen medewerkers die wel op kantoor aanwezig zijn, samenkomen in een vergaderruimte. Hier maken zij vervolgens verbinding met de online deelnemers.

Omdat bij een hybride vergadering niet iedereen online deelneemt, maar er ook deelnemers samen in een fysieke vergaderruimte aanwezig zijn, brengt hybride vergaderen meer uitdagingen met zich mee dan een overleg dat volledig online of fysiek plaatsvindt.

Om een vergadering met deelnemers op locatie én online goed te laten verlopen, is het verstandig om over aangepast materiaal te beschikken in de fysieke vergaderruimte. Denk hierbij aan:

- **Camera:** Een camera is noodzakelijk om mensen in de fysieke vergaderruimte in beeld te brengen. Zorg dat de camera een breed beeld kan tonen, zodat alle fysieke deelnemers te zien zijn voor de online deelnemers. Ook de online deelnemers zetten hun camera aan zodat de mensen in de vergaderzaal hen ook kunnen zien.
- **Microfoon:** Naast goed beeld, is ook het geluid in de vergaderruimte belangrijk. Denk vooraf na over de akoestiek in de ruimte en kies voor een kwalitatief goede tafel-, plafond- of pendelmicrofoon, zodat iedereen goed te horen is. Tijdens de vergadering, zetten de deelnemers thuis hun microfoon uit wanneer ze niet aan het woord zijn.
- **Schermet geluid:** Zorg ervoor dat het scherm groot genoeg is, zodat alle fysieke deelnemers het scherm met daarop de online deelnemers goed kunnen zien. Zorg er ook voor dat het geluid goed werkt, zodat de communicatie goed verloopt.

Het is ook belangrijk dat de online deelnemers voorzien zijn van alles wat zij nodig hebben om succesvol deel te nemen aan de hybride meeting. Denk hierbij aan een goed werkende en beveiligde laptop met microfoon en eventueel een headset.

## Aanbevelingen

Naast de investering in een goede hybride vergaderruimte inclusief bijbehorende apparatuur, zijn er nog een aantal praktische tips:

- Moedig interactie aan door vragen te stellen of het woord te geven aan de deelnemers. Betrek de mensen thuis op dezelfde manier bij de vergadering als de mensen aanwezig in de fysieke vergaderruimte.
- Zorg ervoor dat er geen zijdelingse gesprekken plaatsvinden tussen mensen in de zaal. Dit wordt gezien als een verstoring voor de virtuele deelnemers.
- Las pauzes in wanneer dit nodig is, spreek duidelijk af om hoe laat de vergadering hervat wordt.
- Net als voor de relatie met de collega's, zorgt u voor een link tussen fysieke deelnemers en online deelnemers met smalltalk vooraf (Doe een "check-in": *Hoe gaat het? Hoe verloopt de meeting? Met welke energie neemt u er aan deel?*).
- Maak duidelijke afspraken voorafgaand aan de hybride vergadering en breng alle deelnemers hiervan op de hoogte. Denk hierbij bijvoorbeeld over het aan- en uitschakelen van de microfoon en het beperken van achtergrondgeluiden.



- Zie punt 2.4 over communicatieaspecten voor meer informatie over doeltreffende communicatie

## 2.6. Organisatie van opleidingen

Opleiding kan op verschillende manieren worden georganiseerd: face-to-face, online (via e-learning of een online bijeenkomst) en via *blended learning* (een combinatie van al het bovenstaande). In een hybride werkomgeving gebruikt u al deze modaliteiten, afhankelijk van de inhoud van de opleiding. In het ideale geval beschikt u over een gebruiksvriendelijk opleidingsplatform met een duidelijk overzicht van alle beschikbare cursussen en hun leervormen. In die zin is de ontwikkeling door talent.brussels van het gewestelijke opleidingsplatform MyTalent Learning een bijzonder welkome innovatie.

### Wat voor opleiding op welk tijdstip?

Het is de opleider die bepaalt welke leervorm hij of zij wenst toe te passen, rekening houdend met de inhoud van de opleiding. Algemeen kunnen we volgende richtlijnen meegeven:

- Maak gebruik van e-learnings om medewerkers bepaalde theorie aan te leren. E-learnings stellen hen in staat om de opleiding op eigen tempo te volgen en op een moment dat het best voor hen uitkomt.
- E-learnings worden best aangevuld met synchrone opleidingssessies (met fysieke aanwezigheid of virtueel) zodat de deelnemers ook de kans krijgen om vragen te stellen en om bepaalde theorie-elementen in de praktijk te leren omzetten.
- Opleidingen waar af en toe uitgewisseld wordt, maar waarbij fysieke aanwezigheid geen must is, gaan best online door. Zo kan iedereen het makkelijkst aansluiten.
- Opleidingen waar zeer veel uitgewisseld wordt en waar veel praktische oefeningen aan te pas komen, gaan best fysiek door.

De hiervoor vermelde richtlijnen voor vergaderingen zijn uiteraard ook van toepassing op opleidingen.

### Aanbevelingen per leervorm

#### E-learnings

- Hou het kort. Werk bijvoorbeeld met verschillende modules van 15 tot 20 minuten. Op deze manier kunnen deelnemers makkelijker een leermoment inplannen in hun agenda.
- Zorg voor variatie: maak gebruik van verschillende middelen: video's, spraakberichten, overzichts fiches, presentaties, oefeningen, ...

#### Online "live" opleidingen

- Hou de opleiding kort, respecteer de gecommuniceerde timing en las voldoende pauzes in.
- Communiceer de werkwijze, timing en afspraken aan het begin van de opleiding.
- Start de opleiding met een check-in of icebreaker waarin iedereen aan het woord komt, op deze manier zijn alle deelnemers vanaf het begin betrokken.



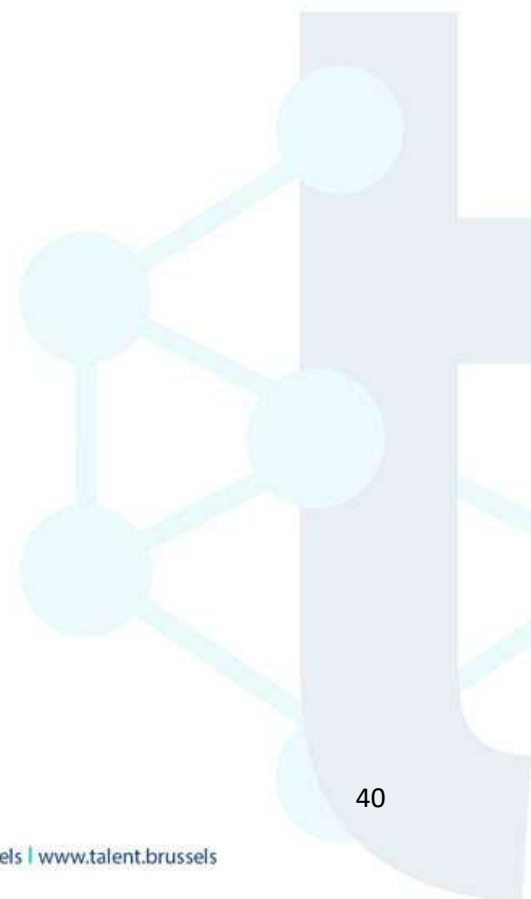
- De deelnemers maken gebruik van de chat of steken de hand op om vragen te stellen.
- Zorg dat alle deelnemers hun microfoon hebben uitgezet bij de start van de opleiding.
- Maak gebruik van interactieve oefeningen om de deelnemers betrokken te houden (online enquêtes, whiteboards, ...) en zorg voor voldoende afwisseling tussen oefeningen.
- Groepsoefeningen zijn online ook mogelijk (via break-outrooms). Om dit efficiënt te laten verlopen, geeft u duidelijke richtlijnen mee om de groepsoefeningen goed te laten verlopen. Denk hierbij aan een duidelijke omschrijving van de oefening, het aanduiden van een woordvoerder die de resultaten van de groep voorstelt aan de anderen en het meegeven van een concrete timing voor de oefening.

### Opleidingen ter plaatse

- Plan deze tijdig in, zodat alle deelnemers zich hiervoor kunnen vrijmaken en zich hiervoor kunnen verplaatsen naar de locatie waar de opleiding doorgaat.
- Leg uit waarom het belangrijk is dat deze opleiding fysiek doorgaat.

### Hybride opleidingen

- Zorg dat u over het geschikte materiaal beschikt zodat iedereen onder dezelfde omstandigheden kan deelnemen aan de opleiding.
- Respecteer de richtlijnen vermeld in het onderdeel "hybride vergaderingen".



## 2.7. Rol van de manager

### Uitdagingen

In de context van hybride werk, staat de manager voor grote uitdagingen:

- Autonomie en responsabilisering van elke werknemer aanmoedigen
- De teamgeest in stand houden
- Zorgen voor continuïteit van de dienstverlening en het bereiken van individuele en teamdoelstellingen

De toepassing van verschillende praktijken kan helpen om deze uitdagingen aan te gaan:

- Ontwikkeling van management op afstand en aanpassing van de leiderschapsstijl
- Toepassing van management by objectives en terbeschikkingstelling van opvolgingsinstrumenten
- Invoering van een feedbackcultuur
- Tonen van goede wil

### Management op afstand en aanpassing van de leiderschapsstijl

Management op afstand is gebaseerd op de **vertrouwensrelatie** tussen de manager en elk van zijn medewerkers en vereist **voldoende autonomie van de medewerkers** die op hybride wijze werken.

De toepassing van hybride werk vereist een aanpassing in de aan te nemen leiderschapsstijl. Managers nemen veel eerder een **leider-coachhouding** aan om autonomie en responsabilisering van elke werknemer aan te moedigen. Alle medewerkers zijn echter verschillend en sommigen vinden het moeilijk om zich aan deze nieuwe manieren van werken aan te passen.

Als manager is het inderdaad belangrijk om **de leiderschapsstijl aan te passen** aan het individu. Sommige medewerkers hebben nauwere en meer richtinggevende ondersteuning nodig om optimaal te functioneren. De **rol van de manager in het ondersteunen en faciliteren** van elke werknemer op een gepersonaliseerde manier is daarom van cruciaal belang voor het bereiken van globale en individuele doelstellingen.

De fysieke verwijdering bij werken op afstand vormt echter geen belemmering voor de communicatie op individueel en teamniveau om hetzelfde informatieniveau te garanderen. Effectief management op afstand vereist immers **duidelijke afspraken**, zoals vastgelegd in de "Team Agreement", die door iedereen moeten worden nageleefd, en een gemakkelijke **beschikbaarheid en bereikbaarheid** tussen alle partijen.

**Duidelijke afspraken** zijn de sleutel tot het succes van telewerken en hybride werk. Dit resulteert in:

- de medewerker in staat stellen de verwachte resultaten te bereiken;
- de medewerkers responsabiliseren;
- het ontwikkelen van vaardigheden en vertrouwen;
- het genereren van betekenis en het geven van een duidelijke richting;
- het tot stand brengen van een sterk individueel en collectief engagement;
- het correct verdelen van de werklast binnen het team;
- het koesteren en versterken van de motivatie;
- het meten van de vooruitgang en het realiseren van een rapportage.

Werken op afstand vereist meer **voorbereiding**, meer **kwaliteitsvolle communicatie**, **proactiviteit**, **structuur** en **organisatie**.

- Om voldoende communicatie in stand te houden, worden **regelmatige teamvergaderingen en bilaterale bijeenkomsten aanbevolen**. Deze momenten bieden het juiste evenwicht tussen vertrouwen en controle, een gelegenheid om in een gesprek de voortgang van de taken op te volgen en voortdurend ontwikkelingsfeedback te geven. Er moet in het bijzonder op worden toegezien dat de medewerkers niet op een kinderachtige manier worden benaderd.
- Naast deze formele aspecten is het van essentieel belang **spontane contacten te onderhouden en aan te moedigen**, zelfs op afstand, door het gebruik van instrumenten zoals chatten en videoconferenties. Naarmate de afstand toeneemt, kan de teamcohesie immers afnemen. Het is van essentieel belang dit te handhaven omdat het een bron van motivatie en efficiëntie is. Het is belangrijk om fysieke of virtuele tijd in te plannen, zodat teamleden ook andere dingen dan werk kunnen bespreken.

## Management per doelstelling (by objectives)

In de context van nieuwe werkmethoden en hybride werken groeit de resultaatcultuur. **Die is meer gericht op het verrichte werk en het bereiken van doelstellingen dan op loutere aanwezigheid**. Het is inderdaad een praktijk die ons in staat stelt naar meer efficiëntie te streven. Er moet echter in het bijzonder op worden gelet dat de werkbelasting in verband met de doelstellingen in overeenstemming blijft met de werktijden van de werknemer:

- **Dialog** met de teammanager en **duidelijke afspraken** zijn een noodzakelijke voorwaarde voor hybride werken. Deze afspraken hebben betrekking op de te leveren diensten en de te behalen resultaten.
- Het is van essentieel belang dat elke werknemer een **functiegesprek** heeft waarin individuele en teamdoelstellingen worden vastgesteld en die vervolgens worden geëvalueerd op basis van de bereikte resultaten en de wijze waarop die zijn bereikt. Management by objectives daarentegen heeft het voordeel van een voortdurende follow-up tussen de manager en de medewerker.
- **Tussentijdse gesprekken** zijn ook een middel om de manager en de medewerker te helpen de gestelde doelen eventueel te herzien om ze beter te laten aansluiten bij de verschillende ontwikkelingen of om de balans op te maken van de voortgang van deze doelstellingen.

## Feedback en leercultuur

In een hybride context waar management op afstand en op basis van doelstellingen essentieel zijn, is feedback van primordiaal belang. Elke manager heeft de verantwoordelijkheid om elke medewerker te ondersteunen bij het bereiken van zijn/haar doelstellingen door positieve (motiverende) en constructieve (met het oog op de ontwikkeling van kennis en vaardigheden) feedback te geven.

Elke medewerker is ook verantwoordelijk voor zijn of haar eigen ontwikkeling en moet in staat zijn zich hybride te scholen. Mechanismen die gericht zijn op het koppelen van vaardigheden, op informele





Uitwisselingen en op nabootsing op kantoor zijn niet langer voldoende. De overdracht tussen medewerkers moet worden heroverwogen. Dit kan worden gedaan door sleutelmechanismen op het niveau van het team of de instelling door te voeren of te versterken.<sup>29</sup>

Op teamniveau	Op het niveau van de organisatie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Specifiek <i>onboardingprogramma</i> (mentoring, peterschap door een senior, enz.)</li> <li>• Schriftelijke formalisering van kennis (procedures, goede praktijken, logboeken van incidenten en bugs)</li> <li>• Multilaterale (onder collega's) en opwaartse feedback (naar de manager)</li> <li>• Terugkoppeling aan het eind van elk project</li> <li>• Rondetafelgesprekken over recent opgedane kennis door iedereen tijdens teamvergaderingen</li> <li>• Aanmoediging van zelflerende benaderingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het opzetten van een "feedbackmuur" met feedback van klanten of regelmatige klanttevredenheidsonderzoeken</li> <li>• Interne netwerken van vaardigheden en deskundigheid</li> <li>• Peer-to-peer co-ontwikkelingskringen</li> <li>• Wiki en interne forums</li> <li>• Conferenties over door het personeel voorgestelde en geleide onderwerpen (in overleg met het team)</li> <li>• Coaching en specifieke opleidingen</li> </ul>

## Samenhang en welwillendheid

Het is belangrijk een organisatiecultuur van samenhang en welwillendheid te creëren. Onaangepast functioneren kan de levenskwaliteit op het werk verslechteren en een negatief effect hebben op de gezondheid en op de kwaliteit van het werk dat de begunstigen wordt geboden.

De gezondheids crisis en de voortdurende veranderingen impliceren voor elke medewerker een tijd van aanpassing, waarvan het tempo varieert. De manager moet goed luisteren en iedereen de kans geven zich de verandering eigen te maken, bijvoorbeeld door ermee te experimenteren of door zijn kennis en vaardigheden met betrekking tot de verandering te ontwikkelen. De beroepssfeer is sterk aan het veranderen door de invoering van hybride werk, er ontstaat geleidelijk een "nieuw normaal" en de praktijk van "trial and error" dringt zich op.

## Aandachtspunten

Elke verandering kan stress veroorzaken. Het management moet zeer waakzaam zijn voor veranderingen en de gevolgen voor de medewerkers.

In dit opzicht heeft management op afstand zijn beperkingen. Uit enquêtes die tijdens de lockdown werden gehouden, bleek bijvoorbeeld dat medewerkers een gevoel van onzichtbaarheid en instrumentalisering konden ervaren als gevolg van een management dat te zeer gericht was op doelstellingen en resultaten.

<sup>29</sup>La petite boîte à outil de télétravail, une vision 360° du travail hybride et de ses enjeux, Ed. Dunod, september 2021.

Uit deze enquêtes is ook gebleken dat het de plaatselijke managers zijn die de meeste stress ondervinden omdat zij worden geconfronteerd met een hele reeks eisen die voortvloeien uit de verandering van de werkmethoden. Daarom is het noodzakelijk hen beter te ondersteunen, op te leiden en te begeleiden.

## Aanbevelingen

Het doel is innovatieve en humane managementmethoden te bevorderen. Psychosociale-emotionele vaardigheden zijn van essentieel belang om inzet en resultaten te bevorderen, en uit te nodigen tot actie en prestaties. Agile-methoden, coaching, collaboratieve laboratoria, enz. zullen worden bevorderd.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Zie "Fabrique Spinoza" en alternatieve vormen van management zoals Intent Management, Servant Management, Game Management, Neuro Management, enz.

## 2.8. Deconnectie en welzijn

De Brusselse regering besteedt veel aandacht aan het welzijn van haar medewerkers. Het intensieve gebruik van een veelheid van instrumenten die een voortdurende online communicatie mogelijk maken, houdt een reëel risico in van burn-out en geestelijke gezondheidsproblemen (vermoeidheid, slapeloosheid, epilepsie, ...).

Het recht op deconnectie is opgenomen in het regeerakkoord en zal in de komende maanden concreter worden uitgewerkt.

### Wettelijk kader

Voor het (federale) overheidspersoneel, zowel statutair, mandaathoudend, contractueel als stagiair, wijzigt een recent koninklijk besluit van 12 december 2021, dat in werking is getreden op 1 februari 2022, het koninklijk besluit van 2 oktober 1937 en verankert het recht om enkel "buiten de normale arbeidstijd gecontacteerd te worden als het gaat om uitzonderlijke en onvoorziene aangelegenheden waarbij actie vereist is die niet kan wachten tot de volgende arbeidsperiode". Hetzelfde koninklijk besluit bepaalt ook dat de werknemer geen nadeel mag ondervinden indien hij of zij buiten de normale werkuren de telefoon niet beantwoordt en geen werkgerelateerde berichten leest. Ten slotte bepaalt het besluit dat de leidend ambtenaar op geregelde tijdstippen en ten minste eenmaal per jaar een overleg organiseert over deconnectie en het gebruik van digitale communicatiemiddelen. In omzendbrief nr. 702 van 20 december 2021 wordt een stappenplan voorgesteld om dit overleg te voeden. Wat betreft het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, bepaalt het actieplan 2021 voor telewerk dat het recht om offline te zijn, moet worden opgenomen in het Statuut en daarna moet worden toegevoegd aan de arbeidsreglementen. Ook in het ontwerp tot wijziging van het Telewerkbesluit 2017 is in een herinnering voorzien. Voor de andere medewerkers verplichten de Belgische wettelijke bepalingen van het "recht op rust", de Codex over het welzijn op het werk en de wet betreffende de versterking van de economische groei en de sociale cohesie de werkgevers tot het nemen van maatregelen om de schadelijke gevolgen voor de fysieke en psychische gezondheid van de medewerkers als gevolg van de hyperconnectiviteit te voorkomen.

- De wet van 14 december 2000 tot bepaling van "arbeidstijd", "rusttijd", "pauzetijd", "jaarlijkse vakantie", "nachtrust".
- De wet van 4 augustus 1996 betreffende het welzijn van de medewerkers, verplicht werkgevers tot het nemen van preventieve maatregelen tegen psychosociale risico's. Deze wet verplicht werkgevers een beleid in te voeren om mentale overbelasting of stress als gevolg van digitale alomtegenwoordigheid en hyperconnectiviteit tegen te gaan. Volgens deze wet moet de werkgever de medewerkers ook wijzen op hun verplichting om het welzijn van anderen te respecteren, en met name om ongepast contact met collega's of buiten de werkuren te vermijden.
- De wet van 26 maart 2018 betreffende de versterking van de economische groei en van de sociale cohesie. Deze wet bevat twee elementen die verband houden met het welzijn op het werk: het overleg over de deconnectie en de projecten ter preventie van burn-out.
- De resolutie van het Europees Parlement van 21 januari 2021 over deconnectie.
- De raamovereenkomst van de Europese sociale partners over digitalisering.
- Koninklijk besluit van 12 december 2021 tot wijziging van het koninklijk besluit van 2 oktober 1937 houdende het statuut van het Rijkspersoneel betreffende het deconnectierecht.
- Omzendbrief nr. 702 en bijlagen van 20 december 2021 van toepassing op federaal personeel







## Actoren en doelpubliek

- Leidend ambtenaren en hiërarchische lijn
- Interne Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk (IDPBW)
- Basisoverlegcomité (BOC)
- Vakbonden (zij kunnen vragen om overleg over het recht op deconnectie en de werkgever moet daarop reageren)

## Aandachtspunten

Digitalisering is een onmisbare sleutel tot levenskwaliteit op het werk in overheidsdienst wanneer zij het mogelijk maakt processen te vereenvoudigen, zin terug te brengen en de administratieve lasten te verlichten.

Anderzijds moedigt het hyperconnectiviteit en een zittende levensstijl aan, wat een negatief effect kan hebben op de mentale en fysieke gezondheid van medewerkers :

- Vermoeidheid door het lang zitten voor een beeldscherm: visuele en cognitieve vermoeidheid en musculoskeletale aandoeningen (MSA)
- Psychosociale risico's (PSR):
- Structureel overwerk blijft langer onopgemerkt bij telewerken
- Technologische-stressfactoren, met een hoog risico op burn-out (afleiding door chats en e-mails, zelfdwang om hyperverbonden te zijn om tekenen van activiteit te geven, overmatige communicatie)
- Complexiteit van de technologische hulpmiddelen
- Vervaging van de grens tussen privé- en beroepsleven
- Verminderde kwaliteit van de rust met een daaruit voortvloeiende toename van cardiovasculaire aandoeningen.

## Innovaties en goede praktijken: gedeeltelijke en volledige deconnectie afbakenen

Er moet een nieuwe cultuur van communicatie en connectiviteit worden ontwikkeld om de beste werkmethoden te vinden die de gezondheid in stand houden:

- Opzetten van een " communicatiehygiëne " : afspraken en adviezen over het juiste gebruik van de communicatiemiddelen (welk kanaal voor welke inhoud voor welke ontvanger ? Wie moet ik in cc zetten ? Op welke e-mails moet wel/niet geantwoord worden ? Hoe snel ?), de mogelijkheid om tijdelijk niet beschikbaar te zijn, het bevorderen van momenten van totale deconnectie
- De beschikbaarheid en bereikbaarheid in de tijd bepalen (bv. op vaste tijdstippen, met uitzondering van feestdagen, ziekteverlof of jaarlijks verlof)
- Het recht op regelmatige korte pauzes expliciet toelichten
- Het recht op volledige deconnectie opnemen in het arbeidsreglement
- Sensibiliseren en/of opleiden omtrent de risico's van hyperconnectiviteit
- De meest kwetsbare medewerkers identificeren, opleiden en ondersteunen

## Aanbevelingen

Op basis van de nieuwe praktijken die zich zowel in de openbare als in de particuliere sector ontwikkelen, zijn er hier enkele die wij aanbevelen in afwachting van een concreter kader voor het recht op deconnectie.

- Een organisatiehandvest opstellen met het kader en de regels van goed gedrag op het gebied van communicatie en (de)connectie.
- Een " Team Agreement " opstellen met de regels van het hybride werk dat in het team van kracht is, waarin wordt herinnerd aan het gebruik van de communicatiemiddelen, het delen van informatie, de beschikbaarheid en contacteerbaarheid.
- Een bijlage bij het arbeidsreglement opnemen met het beleid van de organisatie inzake de preventie van digitale en hyperconnectiviteitsrisico's, volgens het model van de bijlage over alcohol- en drugspreventie.
- Duidelijke afspraken opstellen tussen managers en medewerkers over wanneer de mensen werken om de grens tussen werk en privéleven te respecteren. De managers en de medewerkers plegen overleg met elkaar onder andere over connectie en deconnectie.
- Een e-mailvrije dag organiseren (de laatste vrijdag van november is de e-mailloze werelddag).
- In de handtekening de tijdstippen opnemen waarop e-mails worden beantwoord (of de uurregeling van de algemene mailbox)
- Elk jaar een vragenlijst verstrekken over de verschillende acties die zijn ondernomen met betrekking tot de deconnectie en de digitale belasting: aan de hand van deze vragenlijst kan de mening van de betrokken medewerkers worden gepeild over de maatregelen die genomen werden en/of genomen zouden kunnen worden. Aan de hand van de resultaten van de vragenlijst de acties met het grootste draagvlak aanpassen en verbeteren.
- Medewerkers opleiden in e-mailbeheer om onnodige uitwisselingen te voorkomen.<sup>31</sup>
- Geluidsmeldingen uitschakelen (en indien nodig ook de visuele)
- Duidelijke, korte en bondige e-mails opstellen
- Een handvest voor het correcte gebruik van e-mail opstellen en verspreiden
- Een checklist opstellen om het recht op deconnectie mogelijk te maken

---

<sup>31</sup>De regio Provence-Alpes Côte d'Azur (Frankrijk) heeft een " zero nutteloze e-mails "-lespakket ontwikkeld. <https://www.bibliotheque-initiatives.fonction-publique.gouv.fr/initiatives/conduite-du-changement/zero-mail-inutile>.



# 3. Conclusie

### 3. Conclusie

De radicale verandering van onze werkorganisaties en -praktijken is aan de gang. Hoewel zij wordt beïnvloed door onderliggende tendensen die verband houden met maatschappelijke vraagstukken (duurzame ontwikkeling, gezondheid, enz.) en nieuwe technologische mogelijkheden (digitalisering en gebruik van A.I., enz.), behouden wij toch nog de capaciteit om te kiezen en te handelen om binnen onze organisaties te innoveren en beste praktijken te stimuleren.

Daarom leek het ons in het kader van het actieplan voor telewerk met betrekking tot de invoering van hybride werk binnen de gewestelijke overheidsdiensten en -organisaties van essentieel belang om deze gids prioritair op te stellen en de eerste richtlijnen op te stellen, samen met de partners die tijd en middelen konden vrijmaken om te investeren in de verwezenlijking van deze actie.

Wij staan echter nog maar aan het begin van deze veranderingen. De denkoefening zal worden voortgezet en worden verrijkt met onze succesvolle praktijken, onze tests, onze successen en onze fouten. Netwerkvorming tussen de partners is dan ook van essentieel belang. Daarom stelt talent.brussels zijn partners voor deze werkzaamheden op het gebied van innovatie en uitwisseling van goede praktijken voort te zetten, met name in het kader van de oprichting van een expertisecentrum NWOW/hybride werk.

Wij hebben er ook voor gekozen voorrang te geven aan het stimuleren van een aanpak die gebaseerd is op de levenskwaliteit op het werk. De Covid 19-gezondheids crisis en de ontwikkeling van het telewerken hebben namelijk een verergering van de lichamelijke en geestelijke gezondheidsproblemen aan het licht gebracht, in de hand gewerkt door hyperconnectie, een zittende levensstijl of sociaal en beroepsmatig isolement. Dit toont de grenzen aan werken en managen vanop afstand.

Zo blijkt uit een recente studie van "Labor-H"<sup>32</sup> enerzijds de noodzaak van aanwezigheid voor de uitvoering van bepaalde activiteiten en anderzijds het belang van een herwaardering van de rol van de lokale manager en de toewijzing van middelen en tijd aan hem.

Ze spoort ons aan de mens als een sociaal wezen te beschouwen en een te ver doorgedreven individualisering ten nadele van het collectief en de prestaties van onze organisaties te bestrijden. Ze daagt ons uit vraagtekens te zetten bij onze organisatorische en HR-beheerpraktijken en bij de manier waarop wij onze taken als openbare dienst uitvoeren. Ze roept op tot de ontwikkeling van een nieuwe, meer menselijke en solidaire managementstijl, die meer gericht is op de zin van het werk en de erkenning van concreet werk. Ze nodigt ons uit om de verworven kennis in vraag te stellen, op basis van de laatste wetenschappelijke ontwikkelingen. Ze stimuleert ons om nieuwe ervaringen op te doen om een nieuwe visie op personeels- en organisatiebeheer te bevorderen en de veerkracht ervan te ontwikkelen.

Om deze uitdaging aan te gaan, moeten de ondersteunende diensten een steeds gediversifieerder en beter op de behoeften van elk individu afgestemd dienstenaanbod ontwikkelen om managers en medewerkers te ondersteunen, met name door meer rekening te houden met de verschillende aspecten van de gezondheid, bijvoorbeeld in het kader van de plannen voor welzijn op het werk, maar ook door voorwaarden te scheppen die de inzet en de prestaties van alle personeelsleden stimuleren.

Deze "guidelines" zullen dus worden bijgewerkt naar gelang de omstandigheden, de praktijk, innovaties, enz. Elke partner zal ze kunnen aanpassen naar gelang zijn specifieke kenmerken.

---

<sup>32</sup>L.TASKIN, *Co-présence: quels enjeux pour la gestion des équipes*, Conferentie RH Bosa (Presentatie Labor-H), Brussel, 7 december 2021, beschikbaar op <https://www.youtube.com/watch?v=qDGYo2WFy3s>.





## 4. Referenties en instrumenten



## 4. Referenties en instrumenten

- Onderzoekseenheid Cité van de ULiège en in het bijzonder het werk van professor Fabienne Kéfer over de invloed van technologieën op de regels van het arbeidsrecht.
- Internationale Arbeidsconferentie, Internationaal Arbeidsbureau, "Garantir un temps de travail décent pour l'avenir", Genève, 107e sessie, 2018.
- Wetgeving:  
[https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi\\_loi/change\\_lg.pl?language=nl&la=N&cn=2018032601&table\\_name=wet](https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=nl&la=N&cn=2018032601&table_name=wet)
- Recht op deconnectie voor federale ambtenaren: <https://fedweb.belgium.be/nl/nieuws/2022/het-staatsblad-recht-op-deconnectie-voor-federale-ambtenaren>
- Codex over het welzijn op het werk: [Codex boek III titel 1 Basiseisen betreffende arbeidsplaatsen.pdf \(belgie.be\)](#)
- Codex arbeidsmiddelen ter beschikking van de werknemer gesteld: [Codex boek IV titel 2 Bepalingen van toepassing op alle arbeidsmiddelen.pdf \(belgie.be\)](#)
- Internationale Arbeidsorganisatie: le télétravail durant la pandémie de covid-19 et après - guide pratique : [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_758339.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758339.pdf)
- Lespakket ( zero nutteloze e-mails ) : <https://www.bibliotheque-initiatives.fonction-publique.gouv.fr/initiatives/conduite-du-changement/zero-mail-inutile>
- "Pour une fonction publique heureuse, Sciences § Innovations - Inspirations", Fabrique Spinoza oktober 2020, 266 blz.  
[https://www.fabriquespinoza.org/prod\\_observatoire/pour-une-fonction-publique-heureuse/#:~:text=Dans%20son%20%C3%Agtude%20%C2%AB%20Pour%20une,au%20c%C5%93ur%20de%20leur%20quotidien](https://www.fabriquespinoza.org/prod_observatoire/pour-une-fonction-publique-heureuse/#:~:text=Dans%20son%20%C3%Agtude%20%C2%AB%20Pour%20une,au%20c%C5%93ur%20de%20leur%20quotidien)
- Au-delà du collectif, l'individu au cœur de la QVT : de la théorie à la pratique (Etude de 2020 : Moodword)
- Checklist (IDEWE): [https://www.idewe.be/documents/317449/5804223/IDEWE\\_checklist\\_De-connectietool +NL\\_9377-4.0-202106-21337+invulbaar.pdf/bc2556a1-4f64-aa38-fbd2-67e24b4fa0d1?t=1624516854187](https://www.idewe.be/documents/317449/5804223/IDEWE_checklist_De-connectietool +NL_9377-4.0-202106-21337+invulbaar.pdf/bc2556a1-4f64-aa38-fbd2-67e24b4fa0d1?t=1624516854187)
- NWOW (IDEWE): <https://www.idewe.be/nwow>
- "Futur du travail : place au travail hybride", [www.Talkspirit.com](http://www.Talkspirit.com) (Talkspirit - Sociaal bedrijfsnetwerk, Collaboratief platform), november 2020, 39 blz.
- Guide d'accompagnement pour une transition vers le travail hybride CRHA (Ordre des conseillers en ressources humaines agréé, Frankrijk), 5 juli 2021, 39 blz.
- Le guide du management en télétravail", Elevo, 40 blz.
- "Hybride werken, het beste van twee werkvormen", Acerta consult experts in HR.

### FOD Werkgelegenheid

- Belgisch kenniscentrum over welzijn op het werk [Télétravail | Beswic](#)  
[Je goed voelen op het werk: gidsen en tools - FOD Werkgelegenheid](#)

### FOD Sociale zekerheid

- Co présence: quels enjeux pour la gestion des équipes? - YouTube  
<https://www.youtube.com/watch?v=qDGYo2WFy3s>

### **Visit.brussels**

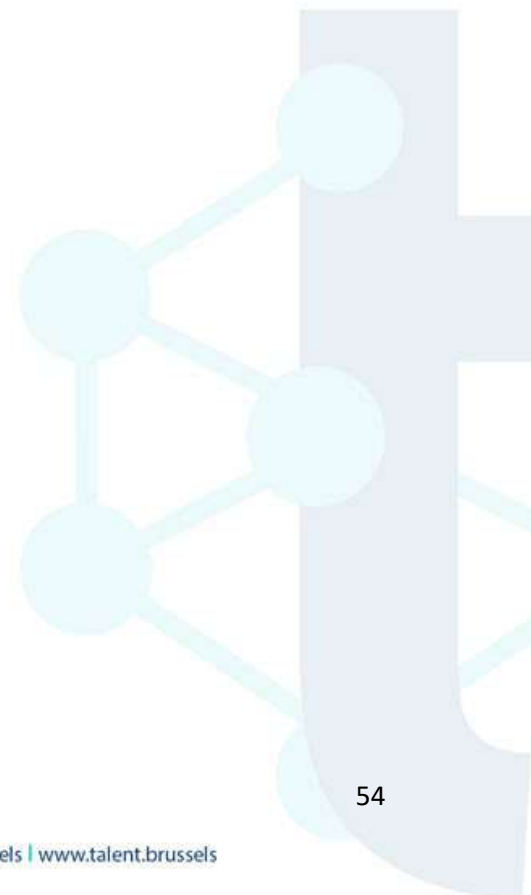
- Tips & Tricks: Hoe welzijn en telewerk combineren?  
<https://mm.tt/1870819145?t=UVUv3qfj6O>
- Toolbox voor Managers: Hoe uw team op afstand managen en motiveren?  
<https://mm.tt/1878089697?t=CEPuyhnPCK>
- Toolbox voor Managers: Begeleiding bij de terugkeer naar kantoor  
<https://mm.tt/1899390597?t=M9l5mxrSwR>

### **GOB**

- Bijlage 1: Hybride werk -Kader
- Bijlage 2: Template van Team Agreement inzake de organisatie van hybride werk
- Bijlage 4: Kader Hybride werk - Vragenlijst

### **Actiris**

- Bijlage 3: Gedragscode
- Bijlage 5: Checklist voor medewerkers die telewerk willen aanvragen
- Bijlage 6: Gids voor de manager



**CONTACT :**

[talent.brussels](https://www.talent.brussels)  
Emile Jacqmainlaan 20  
1000 Brussel  
Tel.: 02 435 15 55  
[info@talent.brussels](mailto:info@talent.brussels)

**VOOR MEER INFORMATIE**

[www.talent.brussels](https://www.talent.brussels)

**VERANTWOORDELIJKE UITGEEFSTER**

**Isabelle Meulemans, Directrice-generaal**  
Emile Jacqmainlaan 20  
1000 Brussel

talent.brussels 2022 - Alle rechten voorbehouden

Gehele of gedeeltelijke reproductie van dit verslag is toegestaan onder de uitdrukkelijke voorwaarde dat de bron duidelijk wordt vermeld in de volgende vorm: "*Goed omgaan met hybride werk in de eigen organisatie*, gewestelijke samenwerking, Brussel, uitgeverij talent.brussels, 2022"

