



bisa
perspective.brussels 
brussels instituut voor statistiek en analyse



DE EVALUATIES VAN HET BISA NR. 8

**Evaluatie van de impact van telewerk
op de aantrekkelijkheid van publieke functies
in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest**

SEPTEMBER 2026

PRODUCTIETEAM

Auteurs

Mathijs De Baere (BISA)
Antoine Dewatripont (FPB)
Roger Pongi Nyuba (BISA)
Céline Brandeleer (BISA)

Wetenschappelijke directie van het Brussels Instituut voor Statistiek en Analyse (BISA)

Astrid Romain

Wetenschappelijk Comité

Sabrine Cipriano (BISA), Iman Salem (BISA) en Aynah Gangji (BISA)
Het BISA wil Koen Declercq (UCL) en Maxime Petit Jean (UNamur) bedanken voor hun wetenschappelijke en methodologische ondersteuning bij de uitvoering van de evaluatiewerkzaamheden.

COVER

Kaligram

LAY-OUT

IPM

VERANTWOORDELIJKE UITGEVER

Astrid Romain, Brussels Instituut voor Statistiek en Analyse (BISA)

VERTALING

Vertaald uit het Frans naar het Nederlands door de GOB en intern nagelezen door Mathijs De Baere (BISA)

VOOR MEER INFORMATIE

Brussels Instituut voor Statistiek en Analyse
bisa@perspective.brussels - <https://bisa.brussels>

© Brussels Instituut voor Statistiek en Analyse
Reproductie is toegestaan met erkenning van de bron

DE EVALUATIES VAN HET BISA NR. 8

**Evaluatie van de impact van telewerk
op de aantrekkelijkheid van publieke functies
in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest**

SEPTEMBER 2026

INHOUDSTAFEL

	SAMENVATTING	6
1	INLEIDING	9
2	EVALUATIECONTEXT	11
2.1.	Telewerkbeleid in het Brussels openbaar ambt: afbakening en concepten	11
2.2.	De factoren die de ontwikkeling van telewerk beïnvloeden	11
2.3.	Telewerkbeleid in de Brusselse openbare instellingen	13
3	EVALUATIEKADER	15
3.1.	Doel van de evaluatie	15
3.2.	Evaluatievragen	16
3.3.	Geanalyseerde periode	16
3.4.	Gebruikte gegevens	17
4	TELEWERK IN ADMINISTRATIES VAN HET BRUSSELS HOOFDSTEDELIJK GEWEST	19
4.1.	Telewerktoelating groeit met de tijd	19
4.2.	Van verbreding van telewerkers, naar verdieping van de intensiteit	20
4.3.	Wie zijn de telewerkers?	21
4.4.	Telewerktoelating stimuleert het personeelsbehoud	22
5	REKRUTERING: PROCEDURES EN GEOGRAFISCHE REKRUTERINGSPOOL	25
5.1.	Vermelding van telewerk in vacatures stijgt over de tijd	25
5.2.	De vermelding van telewerk in vacatures verbetert het aanwervingsproces	26
5.3.	Telewerk vergroot de geografische rekruteringspool van het Brusselse openbare ambt	28
6	TELEWERK, WELZIJN EN DE ORGANISATIE VAN HET WERK	33
6.1.	Benadering van welzijn	33
6.2.	Impact op persoonlijk welzijn: Contrasterende effecten	34
6.3.	Impact op de organisatie van het werk	35
6.4.	Conclusie	37
7	CONCLUSIE	39
8	AANBEVELINGEN	43
9	BIBLIOGRAFIE	45
10.	LIJST GRAFIEKEN EN KADERS	47

SAMENVATTING

In de Brusselse openbare diensten **is telewerken sinds 2012 toegestaan** voor functies waarin minstens een deel van alle taken telewerkbaar zijn. Het doel¹ van dit telewerkbeleid was het bevorderen van het welzijn van het personeel, om zo de efficiëntie, aantrekkelijkheid en kwaliteit van openbare diensten te versterken.

Telewerken is een vrijwillige regeling. **De frequentie ervan** hangt af van de **wensen van het personeel** met **toestemming** van de leidinggevende, binnen de geldende regels voor goedkeuring. Dit regelgevend kader geldt voor alle publieke functies van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest (BHG). Desalniettemin heeft **elke instelling de vrijheid om de voorwaarden aan te passen** om continuïteit van de dienstverlening te garanderen.

De herziening van het **Brusselse regelgevingskader in 2017** maakte telewerk tot **maximaal 3 dagen per week** mogelijk. De Covid-19-gezondheids crisis normaliseerde en intensiverde telewerken tijdens de opeenvolgende lockdowns in 2020 en de daaropvolgende periodes van verplicht telewerken tot 2022. Binnen die context evalueerde het BISA, in samenwerking met het Federaal Planbureau² (FPB), **de impact van de telewerkhervorming van 2017 op de aantrekkelijkheid van het openbaar ambt** in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest **en het behoud en welzijn van personeel**.

In deze editie van "De Evaluaties van het BISA" worden de resultaten van deze analyses geduid.

Zes bevindingen komen naar boven uit deze evaluatie:

- › De **toelating en praktijk van telewerken is veranderd van een beperkt fenomeen naar intensief telewerken** tussen

- › 2014 en 2023. Telewerken is van **een door de werkgever toegekend voordeel** veranderd naar een **impliciete eis bij personeel en sollicitanten**.
- › De **hervorming van 2017** zorgde niet **direct voor impact**, maar **maakte wel de weg vrij voor de enorme toename en normalisering van telewerken** die sinds de Covid-19-gezondheids crisis is waargenomen.
- › De **vermelding van telewerken** in vacatures **sinds 2017 verbetert de kwaliteit van aanwervingen voor statutaire functies**. Deze vermelding helpt om meer kandidaten, met betere profielen, aan te trekken. Rekruteringsprocedures leiden ook vaker tot effectieve aanwerving.
- › **Telewerk verhoogt het personeelsbehoud (retentie)**. Personeelsleden met telewerktoelating blijven langer in de instelling. Het is dus makkelijker om een stabiel personeelsbestand te behouden wanneer telewerk is toegestaan.
- › **Telewerktoelating breidt de rekruteringspool uit** en helpt meer talent aan te trekken. Nieuwe werknemers met telewerktoelating wonen vaker buiten het Brussels Hoofdstedelijk Gewest dan personeelsleden zonder telewerktoelating³.
- › **Telewerk bevordert het individuele welzijn** en de balans tussen werk en privé. Het vermindert stress en pendeltijd, en verbetert de concentratie. Telewerk biedt meer flexibiliteit en stelt in sommige gevallen het personeel in staat actief te blijven ondanks een verminderde gezondheidstoestand. Het draagt bij aan werktevredenheid en het personeelsbehoud. Het is een nieuwe norm op het werk geworden en wordt gezien als een teken van autonomie en vertrouwen van de hiërarchie.

1 Dat is het doel van de regelgeving inzake telewerken uit 2012, 2017 en 2023. Telewerken wordt in de beleidsverklaring van de Brusselse Regering 2019-2024 genoemd als een van de maatregelen die bedoeld zijn om werknemers in staat te stellen hun privé- en werklevens met elkaar te verzoenen.

2 De samenwerking tussen BISA en FPB was gericht op het uitvoeren van kwantitatieve effectbeoordelingen en meer in het bijzonder op de volgende vragen: hoe wordt de vermelding van telewerken gebruikt bij de rekrutering van nieuwe personeelsleden, in hoeverre is telewerken een factor die de aantrekkelijkheid van de openbare dienst vergroot en in hoeverre draagt telewerken ertoe bij dat personeelsleden langer in dienst blijft bij openbare instellingen. Het FPB heeft niet deelgenomen aan de analyses met kwalitatieve methodes over het welzijn van het personeel.

3 Een nuance hierbij: het percentage nieuwe werknemers dat buiten het BHG woonde, daalde tussen 2014 en 2023.

Het telewerkbeleid en intensief telewerken brengen ook bepaalde **individuele en organisatorische uitdagingen met zich mee voor instellingen:**

- › Op individueel niveau **beïnvloeden verschillende factoren het welzijn:**
 - Toelating tot telewerken is ongelijk verdeeld over functies en diensten;
 - Ongelijke toegang tot aansluitings- en kantoorvergoedingen kan personeel aanmoedigen om meer te telewerken, wat niet altijd mogelijk is vanwege continuïteit van de dienstverlening;
 - De kwaliteit van de werkomgeving (ergonomie, enz.) kan sterk variëren bij telewerk;
 - hyperconnectiviteit en het verdwijnen van de grens tussen professioneel en privéleven.
- › Op het organisatorisch vlak moeten **leidinggevenden en human resources** individuele flexibiliteit en organisatorische prioriteiten **met elkaar verzoenen:**
 - Intensief thuiswerken **verzwakt de collectieve dimensie van het werk**, de teamcohesie, de informele uitwisselingen en bemoeilijkt de integratie van nieuwe personeelsleden.
 - Het bepalen van vaste thuiswerkdagen per week beperkt leidinggevenden in hun vermogen om de continuïteit van de dienstverlening voorop te stellen.
 - de moeilijkheid om te garanderen of te eisen dat een

personeelslid op een bepaalde dag aanwezig is op kantoor.

Op basis van deze bevindingen werden **vier aanbevelingen** geformuleerd om de impact van het telewerkbeleid te verbeteren:

- › Formaliseer en harmoniseer het telewerkkader op het niveau van de instellingen zonder de flexibiliteit ervan in het gedrang te brengen.
- › Houd rekening met de positieve impact van telewerk op aantrekkelijkheid, welzijn en retentie bij elke wijziging van het telewerkbeleid.
- › Blaas de collectieve aanwezigheid nieuw leven in om de negatieve impact van intensief telewerk op de groep te beperken.
- › Verminder ongelijkheden op het vlak van telewerk: toegang, ergonomie en vergoedingen.

Samenvattend blijkt uit deze evaluatie dat telewerken binnen het Brusselse openbaar ambt sterk in opmars is, evenals de gevolgen, kansen en uitdagingen die hiermee gepaard gaan. De analyses en aanbevelingen die daaruit verder komen zijn bedoeld om **stof tot nadenken te geven over de toekomstige richting** van het telewerkbeleid, om **zo de voordelen te maximaliseren en de uitdagingen onder controle te houden.**

INLEIDING

In het Brussels openbaar ambt **is telewerken sinds 2012 toegestaan**. Het regionale telewerkbeleid is gericht op het bevorderen van het welzijn van het personeel, wat door de Brusselse regering wordt beschouwd als een essentiële factor voor de efficiëntie, aantrekkelijkheid en kwaliteit van openbare diensten. In **2017** vond er een belangrijke wijziging plaats in het **regelgevend kader**, waardoor het maximale aantal dagen thuiswerken naar **3 dagen per week** werd verhoogd. Hoewel deze optie vóór 2020 nog relatief weinig werd gebruikt, hebben de Covid-19-gezondheids crisis en de opeenvolgende lockdowns de thuiswerkpraktijken ingrijpend getransformeerd en bijgedragen aan de veralgemening ervan.

In deze context van duurzame transformatie van vormen van werkorganisatie heeft de Brusselse regering het BISA een evaluatieopdracht toevertrouwd om **de impact van de telewerkhervorming van 2017 op de aantrekkelijkheid van publieke functies in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest (BHG)** te bestuderen. Deze evaluatie onderzoekt de effecten van telewerken op:

- › personeelsbehoud;
- › de aantrekkelijkheid van het openbaar ambt;
- › en het welzijn van het personeel.

Deze publicatie presenteert de uitgevoerde luiken van deze evaluatie en is als volgt gestructureerd. Eerst wordt de context van de evaluatie gepresenteerd, inclusief het wettelijke kader en een literatuuroverzicht. **Ten tweede** wordt het evaluatiekader uiteengezet, inclusief het doel en de evaluatievragen. **Ten derde** worden de resultaten gepresenteerd, verdeeld in **drie luiken**. Het **eerste luik** gaat over de toelating van telewerk en het gebruik van telewerk onder personeelsleden van zes instellingen van het BHG, in de periode van 2014 tot 2023.

Het **tweede luik** behandelt de rekruteringsprocessen van administraties en de rol die telewerken in deze context speelt. Het **derde luik** richt zich op de relatie tussen telewerk en het welzijn van het personeel. **Ten slotte** worden de belangrijkste bevindingen samengevat in de conclusie en vertaald in vier concrete aanbevelingen voor het toekomstige telewerkbeleid.

De uitgevoerde kwantitatieve analyses werden uitgevoerd bij zes Brusselse instellingen⁴. Deze werden geselecteerd volgens criteria die het mogelijk maakten de resultaten te extrapoleren naar alle medewerkers van de Brusselse Gewestelijke administraties. De verzamelde gegevens zijn kwantitatieve gegevens die de periode 2014-2023 bestrijken en betrekking hebben op enerzijds personeel dat een telewerkbare functie uitoefent, en anderzijds aanwervingsprocedures voor statutair personeel. Daarnaast werden kwalitatieve analyses uitgevoerd in drie administraties. Kwalitatieve gegevens, verzameld tot en met mei 2025, maakten het mogelijk om de impact van telewerk op het welzijn van personeelsleden en de organisatie van het werk te evalueren. Zij maakten het ook mogelijk om rekening te houden met de praktijken die voortvloeiden uit de Covid-19 gezondheidscrisis en de hervorming van het regionale telewerkbeleid van 2023.

De gedetailleerde methodologie van de uitgevoerde impactanalyses en de gebruikte gegevens worden afzonderlijk gepubliceerd in een **methodologische publicatie**.

Deze editie van de "Evaluaties van het BISA" presenteert de resultaten van de evaluatie die door het BISA in samenwerking met het Federaal Planbureau (FPB) werd uitgevoerd. Het FPB droeg bij aan de kwantitatieve analyses die in deze publicatie worden gepresenteerd, zonder betrokken te zijn bij de kwalitatieve analyses en de aanbevelingen.

⁴ Actiris, leefmilieu.brussels, de Haven van Brussel, de Brusselse Gewestelijke Huisvestingsmaatschappij (BGHM), Gewestelijke Overheidsdienst Brussel (GOB) en Net Brussel.

2. EVALUATIECONTEXT

2.1. TELEWERKBELEID IN HET BRUSSELS OPENBAAR AMBT : AFBAKENING EN CONCEPTEN

De literatuur verwijst naar drie verschillende, maar overlappende, concepten (BISA, 2021; Wilmotte & Uyttebrouck, 2024): **telewerk**, **thuiswerk** en **hybride werk**.

- › **Telewerk** verwijst naar het uitvoeren van werk op een andere plaats dan de werkplek, met behulp van informatie- en communicatietechnologieën.
- › **Thuiswerk** bestaat erin om thuis te werken, en omvat dus ook telewerk dat thuis wordt uitgevoerd.
- › **Hybride werk** bestaat in een afwisseling van werken op de werkplaats en op een andere plaats. In de praktijk overlappen telewerk en hybride werk elkaar in ruime mate, aangezien slechts een zeer kleine minderheid voltijds telewerkt.

Binnen het Brussels openbaar ambt wordt telewerk gedefinieerd⁵ als "Elke vorm van organisatie en/of uitvoering van het werk waarbij gebruik wordt gemaakt van de informatietechnologieën en waarin werk dat in de lokalen van de werkgever verricht kan worden op regelmatige of

occasionele basis verricht wordt op de woonplaats van de telewerker of op eender welke andere overeengekomen vaste locatie buiten de lokalen van de werkgever." Bij de wijziging van dit besluit in 2023⁶ wordt de gekozen werkplek geherdefinieerd naar: "de door de telewerker gekozen plaats of plaatsen buiten een satellietkantoor en buiten de lokalen van de werkgever, met instemming van deze laatste."

Enkel personeelsleden met een in **theorie telewerkbare functie** worden geanalyseerd in deze publicatie. Het gaat hierbij om de functies waarop de hierboven genoemde definitie van telewerken van toepassing is. Met andere woorden: het gaat om personeel dat een functie bekleeft waarvan alle of een deel van de taken kan worden uitgevoerd vanaf een andere locatie dan de lokalen van de werkgever. Medewerkers die geen functies bekleden die geschikt zijn voor telewerken, zoals parkwachters, schoonmakers of onderhoudspersoneel, worden buiten de analyses gehouden. In wat volgt wordt enkel de term telewerk gebruikt, en verwijst dit naar de bovenstaande definitie voor het Brussels openbaar ambt.

2.2. DE FACTOREN DIE DE ONTWIKKELING VAN TELEWERK BEÏNVLOEDEN

2.2.1. De opkomst van telewerk

Telewerk is een maatregel die flexibiliteit op verschillende vlakken wil aanbieden voor telewerkers, en de opvattingen hierover zijn door de jaren heen geëvolueerd (Taskin, 2025).

De Covid-19-gezondheids crisis betekende **een ingrijpende ommekeer** in de **motivaties** en **behoeften** van werknemers op het gebied van telewerken. **Vóór de Covid-19-pandemie** bleek uit de literatuur dat telewerken vooral als **een voordeel voor de werknemers** werd gezien: vrijheid wat betreft werkplek en werktijden, minder woon-werkverkeer en een betere balans tussen werk en privé. Tijdens de Covid-19-gezondheids crisis heeft het verplichte karakter ervan de perceptie rond telewerk veranderd, waarbij bleek dat talrijke functies op afstand konden worden uitgeoefend.

Dit verankerde deze praktijk duurzaam in het Brusselse openbaar ambt.

Vanaf 2021 kreeg telewerk ook meer aandacht vanwege de **voordelen die het werkgevers biedt**, namelijk de mogelijkheid om de beschikbare bureauruimtes te verkleinen, door de verminderde fysieke aanwezigheid van personeelsleden op het werk. Binnen die context besliste de ministerraad van 22/12/2022⁷ over een reorganisatie van de kantoren van Brusselse administraties tot open ruimten voor samenwerking met flex desks⁸, met als doel besparingen te genereren en tegelijkertijd het gebruik van de werkplekken te optimaliseren. De praktijk van het telewerk is aanzienlijk toegenomen. De Cahier n°12 van het BISA van Wilmotte en Uyttebrouck (2024) toont duidelijk de stijging van telewerk in het Gewest aan.

5 Besluit van 26 januari 2017 betreffende telewerk

6 Dit onderdeel werd in juli 2023 toegevoegd bij het besluit tot wijziging van de bepalingen uit het besluit van januari 2017.

7 Punt 23 van de ministerraad van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 22/12/2022: OPTIris - Stand van zaken - efficiënt beheer van het Brusselse gewestelijke administratieve gebouwenpark en gewestelijke aankoopcentrale. (BHR-RV-18.80523).

8 Een werkplekconcept waarbij de bureaus niet aan specifieke medewerkers worden toegewezen, maar flexibel worden gebruikt, afhankelijk van de behoeften.

2.2.2. Aantrekkelijkheid en waarde van telewerk

De aantrekkelijkheid van een telewerkbeleid hangt af van de arbeidsmarkt. Een werkgever met een beleid dat slechts een beperkt aantal telewerkdagen toestaat, blijft concurrerend op een arbeidsmarkt met weinig mogelijkheden tot telewerk, maar wordt minder aantrekkelijk op een arbeidsmarkt waar meerdere telewerkdagen de norm zijn. De hypothese is dan ook dat telewerk voor werknemers een gewaardeerde en aantrekkelijke arbeidsvoorwaarde is.

De literatuur over de waarde van telewerk voor werknemers bevat **nog weinig onderzoek over het belang dat werkzoekenden aan telewerk hechten** bij hun beslissing om al dan niet voor een bepaalde baan te solliciteren. Er bestaan daarentegen wel studies over **de monetaire waarde van thuiswerk of telewerk**, wat in de literatuur wordt aangeduid als de **"willingness to pay"** (bereidheid om te betalen). De meeste empirische bevindingen wijzen erop dat de werknemers bereid zijn om een deel van hun loon op te geven om van thuis uit te kunnen werken (Arntz et al., 2022; Mas en Pallais, 2017; Moens, Verhofstadt, Van Ootegem & Baert, 2022). Een Nederlandse studie toonde aan dat toegang tot telewerk de bereidheid om lange woon werktrajecten te accepteren met gemiddeld 12 % verhoogt, volgens gegevens van 2008 tot 2018 (de Vos, van Ham & Meijers, 2019).

Een Oostenrijkse studie toont aan dat werkgevers deze mogelijkheid één jaar na het begin van de Covid-19 gezondheids crisis twee- tot driemaal vaker vermeldden in functieomschrijvingen dan vóór de Covid-19 gezondheids crisis, vooral voor gekwalificeerde functies (Bamieh & Ziegler, 2022).

2.2.3. Impact van telewerk op het welzijn en de productiviteit

De waarde van telewerk wordt ook verklaard door de effecten ervan op het welzijn, de werkbaarheid van de functie en de balans tussen werk en privéleven. Terwijl het Brusselse beleid vooral de nadruk legt op de link tussen telewerk en de werk-privébalans, verkent de wetenschappelijke literatuur ook andere effecten, op genuanceerde wijze en met zowel positieve als negatieve aspecten.

Telewerk kan de autonomie vergroten en bepaalde vormen van absentisme terugdringen. Zo toont **een studie binnen het Vlaamse openbaar ambt aan dat telewerk de afwezigheid wegens ziekte, de afwezigheid wegens langdurige ziekte en de gemiddelde duur van het ziekteverlof doet dalen op geaggregeerd niveau** (Lingier, Cottem & Hondeghe, 2020). Telewerk kan echter ook leiden tot een hogere werkdruk,

psychologisch isolement, gezondheidsproblemen zoals musculoskeletale aandoeningen, en een toename van stress en conflicten tussen werk en privéleven (Duchêne et al., 2024). Telewerk zelf lijkt geen invloed te hebben op de werkbaarheid van het werk, maar de structurele beschikbaarheid (de mate van constante verbondenheid) heeft wél een impact op de werkstress (Bourdeaud'hui & Delagrangé, 2024).

Internationale studies bevestigen deze ambivalentie. Een Nederlandse studie wijst op een **groter professioneel isolement en een lagere betrokkenheid** (De Vries, Trummers & Bekkers, 2019). Andere studies toonden echter een grotere werktevredenheid en een hogere **retentiegraad** in hybride regelingen in China (Bloom, Han & Liang, 2024) en een betere **balans tussen werk en privéleven** in de Verenigde Staten (Restrepo & Zeballos, 2022). De gezinssituatie speelt eveneens een bepalende rol volgens een Duitse studie die de impact van de **aanwezigheid van kinderen** in het huishouden benadrukt. Personeelsleden zonder kinderen die thuiswerken, rapporteren een hogere werktevredenheid nadat ze op wekelijkse basis van thuis uit begonnen te werken, terwijl dit effect niet werd vastgesteld bij **werknemers met kinderen** (Arntz et al., 2022). Dit wordt ook onderbouwd door gegevens uit het Verenigd Koninkrijk (Bryan & Sevilla, 2017). Deze bevindingen tonen een duidelijk verband tussen telewerk en **genderkwesties**: vrouwen kunnen meer uren werken in functies met telewerk, omdat het wegvallen van de pendeltijd en de flexibele werkuren tijd vrijmaken om de **ouderlijke verantwoordelijkheden** op te nemen en binnen het koppel te verdelen (Arntz et al., 2022; Bryan & Sevilla, 2017).

2.2.4. Impact van telewerk op de organisatie van het werk en de collectieve aanwezigheid

Sinds de veralgemening van het telewerk tijdens de Covid-19 gezondheids crisis staan de effecten op de organisatie en de collectieve aspecten van werk centraal in het debat.

Taskin (2024) benadrukt het belang van het **organiseren van de collectieve aanwezigheid** voor het collectieve welzijn in organisaties die gebruik maken van telewerk. Samenwerking, persoonlijke ontmoetingen, kennisdeling en innovatie moeten daartoe georganiseerd en gestimuleerd worden. De omschakeling naar hybride organisaties gaat gepaard met een **verschuiving van een managementvorm op basis van controle naar een managementvorm op basis van vertrouwen**. De sociale partners spelen een belangrijke rol in het formaliseren van het telewerkbeleid. Telewerk moet dus niet alleen worden bekeken vanuit het perspectief van de persoonlijke voordelen voor de telewerker, maar ook vanuit dat van de collectieve kosten en baten.

2.3. TELEWERKBELEID IN DE BRUSSELSE OPENBARE INSTELLINGEN

Personeelsleden in de Brusselse openbare instellingen⁹ kunnen op vrijwillige basis telewerken, op voorwaarde dat hun **functie daarmee verenigbaar** is (in theorie telewerkbare functies – zie 2.1).

Vanaf **mei 2012** stond een besluit van de Brusselse Regering het **contractueel of statutair personeel toe om te telewerken, en dit gedurende twee dagen per week**. Dit regelgevingskader werd in 2017 bijgewerkt om telewerk voor **maximaal drie dagen per week** toe te staan.

Drie soorten telewerk worden gedefinieerd in het besluit van 2017:

- › **structureel telewerk:** Toelating op regelmatige basis en gemiddeld op maandbasis minstens één dag per week.
- › **occasioneel telewerk:** Toelating op niet-regelmatige basis verricht, met een maximum van drie dagen per maand. Deze regeling is flexibeler, en kan gecombineerd worden met structureel telewerk.
- › **mobiel telewerk:** Uitgeoefend door een mobiele werknemer¹⁰ op zijn woonplaats of op eender welke andere overeengekomen vaste locatie buiten de lokalen van de werkgever, mits toestemming van de werkgever.

Elke instelling had de mogelijkheid om de modaliteiten van het regelgevend kader aan te passen om de continuïteit van de diensten te verzekeren. Als gevolg daarvan ontstonden er over de tijd grote verschillen tussen instellingen wat betreft de toelating voor telewerk voor gelijkwaardige functies (talent.brussels, 2020). Sommige instellingen hebben structureel telewerken toegestaan op slechts één dag per week, terwijl andere het mogelijk hebben gemaakt om tot drie dagen per week te telewerken.

Tijdens de Covid-19 gezondheids crisis werd telewerk verplicht tussen maart en mei 2020 voor alle functies waarvoor dit mogelijk was in de Brusselse openbare instellingen.

Veel mensen hebben in deze periode en tijdens de vele daaropvolgende periodes waarin thuiswerken verplicht was, tot maart 2022, voor het eerst kennism gemaakt met thuiswerken. Deze verplichting tot telewerk week af van het Brusselse regelgevingskader van het besluit van 27 januari 2017 betreffende telewerk.

De technologische vooruitgang sinds 2012 (digitalisering van dossiers, gebruik van Teams en Zoom, etc.) maakten het mogelijk voor het personeel om de continuïteit van de dienstverlening te garanderen. **Vele taken** die werden gezien als **niet-telewerkbaar** bleken gedeeltelijk of volledig **telewerkbaar**. Als gevolg bleven veel personeelsleden intensief telewerken na de opheffing van het verplicht telewerk.

Vanaf midden 2022 hebben **de zoektocht naar een nieuw evenwicht tussen fysieke aanwezigheid en telewerk geleid tot talrijke aanpassingen in de Brusselse instellingen** ten opzichte van het wetgevend kader van 2017. Deze aanpassingen hebben gezorgd voor meer flexibiliteit bij de invoering van telewerken en hebben geresulteerd in een nieuw besluit dat op 6 juli 2023 werd aangenomen¹¹. De twee meest opvallende wijzigingen waren:

- › Het verdwijnen van het onderscheid tussen structureel en occasioneel telewerk¹²;
- › de vervanging van het maximumaantal van drie telewerkdagen per week door een quotum van maximaal 14 dagen per maand¹³, dat het personeel vrij kan vaststellen in overeenstemming met de aanwezigheidsregels van hun instelling.

De uitvoering van dit **nieuwe besluit uit 2023** is niet het onderwerp van deze evaluatie, aangezien de instellingen een jaar de tijd hebben om eraan te voldoen. Er zal echter naar worden verwezen om de dynamiek van de ontwikkeling van telewerk te illustreren waar dit relevant wordt geacht.

⁹ Het gaat hierbij om de Brusselse openbare instellingen en organen die gedekt worden in het besluit van 27 januari 2017 (hoofdstuk 1, art. 1)

¹⁰ Gedefinieerd binnen het Besluit van 27 januari 2017 als “personeelslid wiens mobiliteit deel uitmaakt van het takenpakket en die regelmatig het aantal uren per week presteert dat voorzien wordt door het Directiecomité, buiten de lokalen van de werkgever of de woonplaats werk”

¹¹ Een besluit dat geleidelijk van kracht wordt binnen de Brusselse instellingen, die een jaar de tijd hebben om zich hieraan aan te passen.

¹² Mobiel telewerk is nog steeds een specifieke categorie in het besluit van 2023. Het wordt in dit nieuwe besluit gedefinieerd als “telewerk uitgeoefend door mobiele werknemers”. In het besluit van 2017 werd het gedefinieerd als “noch occasioneel noch structureel telewerk uitgeoefend door een mobiele werknemer ...”.

¹³ Het quotum van 14 dagen is vastgesteld voor de voltijdse werknemers. Dit quotum is proportioneel van toepassing op de deeltijdse werknemers.

3. EVALUATIEKADER

3.1. DOEL VAN DE EVALUATIE

In de beleidsverklaring van de Brusselse regering van 2019-2024 wordt benadrukt dat het welzijn van personeelsleden een belangrijke prioriteit en een garantie voor efficiëntie is voor de Brusselse openbare diensten. Er wordt ook gepreciseerd dat de promotie van telewerk het behalen van dit doel ondersteund.

Het telewerkbeleid zou dus verschillende resultaten nastreven:

- › een beter evenwicht tussen werk en privéleven bieden, waarbij de tijdswinst door het vermijden van verplaatsingen tussen woon- en werkplaats sociale voordelen oplevert, zoals de mogelijkheid om familiale verantwoordelijkheden beter op te nemen of tijd te besteden aan persoonlijke of sociale ontwikkeling, wat bijdraagt tot het welzijn;
- › de aantrekkelijkheid van het Brusselse openbaar ambt als openbare werkgever te verbeteren door het personeel de mogelijkheid tot telewerk te bieden;
- › het personeel van het Brussels openbaar ambt binnen de Brusselse instellingen te behouden dankzij “een werkomgeving die gericht is op het welzijn en de levenskwaliteit van de personeelsleden, en een evenwicht

tussen werk en privéleven dat wordt vergemakkelijkt door een flexibele werkorganisatie”¹⁴.

Binnen dit kader werd in 2023 aan het BISA gevraagd om na te gaan of de praktijk van telewerk de aantrekkelijkheid van het Brusselse openbare diensten als werkgever zou verhogen. Om op die vraag te beantwoorden werd het telewerkbeleid onderzocht op drie dimensies:

- › het behoud van personeel¹⁵ dat al aan de slag is;
- › de aantrekkelijkheid van het openbaar ambt voor nieuwe personeelsleden (starters);
- › de bijdrage aan het welzijn van het personeel.

Deze evaluatie vindt plaats in een context waarbij de Covid-19 gezondheidscrisis de praktijk van het telewerk in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest in het algemeen grondig heeft veranderd (breder verspreid en intensiever), en in het bijzonder in het openbaar ambt. Dit is met name het gevolg van de toename van het aantal mensen dat regelmatig telewerkt en van de uitbreiding van de mogelijkheid tot telewerken naar functies waarvoor dit vóór de Covid-19 gezondheidscrisis, dus vóór 2020, niet was toegestaan.

¹⁴ Actieplan Telewerk 2021, talent.brussels. “De strijd om talent speelt zich niet langer in de eerste plaats op financieel vlak af, maar veel meer op menselijk vlak, dankzij een werkomgeving die gericht is op het welzijn en de leefkwaliteit van de ambtenaren, en een evenwicht tussen werk en privéleven dat wordt vergemakkelijkt door een flexibele werkorganisatie.”

¹⁵ Personeel, personeelsleden, werknemers, ambtenaren en medewerkers zijn termen die op gelijkwaardige manier worden gehanteerd in deze evaluatie, en die verwijzen naar al het personeel in het openbaar ambt.

3.2. EVALUATIEVRAGEN

Voor deze evaluatie werden vier descriptieve vragen (DV) en vier evaluatievragen (EV) geformuleerd. De descriptieve vragen proberen om de evoluties te begrijpen, terwijl de evaluatievragen de impact van telewerk proberen te begrijpen. Deze vragen werden onderverdeeld in drie luiken die de rest van deze evaluatie structureren.

Luik 1: het telewerk binnen de Brusselse instellingen

- › **DV1:** Welke specifieke regels zijn er opgesteld voor telewerk in de verschillende gewestelijke instellingen?
- › **DV2:** Hoe is de telewerkpraktijk geëvolueerd?
- › **DV3:** Hoe zijn de kenmerken van de personen die telewerken binnen de gewestelijke overheidsdiensten geëvolueerd?
- › **EV1:** In welke mate draagt telewerk ertoe bij dat het personeel langer behouden blijft binnen het Brusselse openbaar ambt (retentie)?

Luik 2: rekrutering: procedures en geografische rekruteringspool

- › **DV4:** Hoe wordt de vermelding van telewerk gebruikt bij de aanwerving van nieuwe personeelsleden?
- › **EV2:** In welke mate vormt de telewerkpraktijk een hefboom of aantrekkingsfactor voor het Brusselse openbaar ambt?
- › **EV3:** In welke mate verhoogt telewerk in het Brusselse openbaar ambt de geografische rekruteringspool (aantrekkelijkheid)?

Luik 3: telewerk, welzijn en de organisatie van het werk

- › **EV4:** Op welke manieren beïnvloedt telewerk het welzijn van het personeel en de organisatie van het werk binnen de Brusselse overheidsadministratie?

3.3. GEANALYSEERDE PERIODE

De uitgevoerde evaluatie analyseert de ontwikkeling van telewerk binnen het Brusselse openbaar ambt tussen 2014 en 2023, met betrekking tot het behoud van personeel en de aantrekkelijkheid voor nieuwe medewerkers, waarbij de

situatie vóór en na de hervorming van 2017¹⁶ wordt vergeleken. Wat het welzijn van het personeel betreft, strekt de analyseperiode zich uit tot 2025, het moment waarop de individuele gesprekken en de focusgroepen plaatsvonden.

¹⁶ Besluit van 26 januari 2017 betreffende telewerk

3.4. GEBRUIKTE GEGEVENS

De analyses maken voornamelijk gebruik van drie gegevensbronnen, waarvoor meer informatie beschikbaar is in de [methodologische publicatie](#):

Personeelsgegevens: Longitudinale kwantitatieve personeelsgegevens van ambtenaren met een in theorie telewerkbare functie (2014-2023) van zes instellingen van het BHG¹⁷. Ook een selectie binnen deze gegevens van starters wordt gebruikt, dit zijn de gegevens van personeelsleden die in de periode van 2014-2023 hun eerste dienstjaar presteren.

Rekruteringsgegevens: Kwantitatieve gegevens over rekruteringsprocessen voor statutaire functies in de periode 2014-2023 van instellingen van het BHG¹⁸.

Kwalitatieve gegevens uit het toepassen van de Most Significant Change methode, verzameld in de lente van 2025: interviews, focusgroepen en gesprekken.

Kader 1: Bijkomende informatie over de personeelsgegevens

In de personeelsgegevens zijn er twee aspecten waarvoor aanvullende informatie nodig is.

Het eerste is het begrip “in theorie telewerkbare functies”. Het gaat om alle functies waarvan ten minste een deel op afstand kan worden uitgeoefend (zie deel 2.1). De personeelsgegevens vormen een selectie van alle personeelsgegevens bij de instellingen, met enkel de personeelsleden die aan deze definitie voldoen. Deze definitie is door de instellingen zelf geoperationaliseerd en toegepast op hun gegevensbronnen, om redenen die verband houden met de AVG. Deze categorisering is dus met terugwerkende kracht door de instellingen zelf uitgevoerd.

In de personeelsgegevens vereist ook de variabele “telewerktoelating” of “geautoriseerd telewerk” nadere toelichting. Deze variabele komt overeen met een administratieve categorie die aangeeft of een personeelslid al dan niet toestemming heeft om in een bepaald jaar te telewerken. De evaluatoren hadden geen toegang tot informatie over ingediende verzoeken om telewerk of afgewezen verzoeken door personeelsleden, noch tot informatie over de gewenste intensiteit van thuiswerken, zowel voor leidinggevenden als voor personeelsleden. Een personeelslid met toegestaan of geautoriseerd telewerk is dus een personeelslid dat met zijn leidinggevende een goedgekeurde overeenkomst over telewerk heeft gesloten. Bij een personeelslid met geen telewerktoelating in de gegevens gaat het om een personeelslid wiens functie het in theorie mogelijk maakt om ten minste een deel van zijn werkzaamheden op een andere locatie dan die van de werkgever uit te voeren, maar die daarvoor geen toestemming heeft gekregen. Hiervoor kunnen verschillende redenen zijn: de medewerker of de leidinggevende wil dit niet, het is niet de gangbare praktijk binnen de instelling of het verzoek om telewerken is afgewezen.

¹⁷ Actiris, leefmilieu.brussels, de Haven van Brussel, de Brusselse Gewestelijke Huisvestingsmaatschappij (BGHM), Gewestelijke Overheidsdienst Brussel (GOB) en Net Brussel.

¹⁸ Actiris, leefmilieu.brussels, de Haven van Brussel, de Brusselse Gewestelijke Huisvestingsmaatschappij (BGHM), Gewestelijke Overheidsdienst Brussel (GOB), Net Brussel en Brusselse Hoofdstedelijke Dienst voor Brandweer en Dringende Medische Hulp (DBDMH). Voor de periode 2022-2023 werden deze gegevens aangevuld met de rekruteringsprocessen van perspective.brussels, Brussel Fiscaliteit, safe.brussels en talent.brussels

4. TELEWERK IN ADMINISTRATIES VAN HET BRUSSELS HOOFDSTEDELIJK GEWEST

Het eerste deel van de analyses richt zich op de **evolutie van de toelating en de effectieve uitvoering van telewerk** in de Brusselse administraties. Die evolutie wordt vervolgens verrijkt met een beschrijving van het profiel van de telewerker, en hoe dat verschilt van ambtenaren zonder telewerktolating. Tot slot behandelt dit deel de relatie tussen telewerktolating en de retentie van het personeel. De resultaten vergelijken de situaties voor en na de hervorming van 2017, en identificeren ook de periodes voor en na de Covid-19 gezondheidscrisis.

Kader 2: Beschrijving van de gegevens

Alle getoonde **analyses** in dit deel gebruiken de "Personeelsgegevens", een longitudinale gegevensbron van personeelsgegevens van zes administraties van het gewest, met enkel functies die in theorie telewerkbaar zijn. **Meer informatie hierover in de methodologische publicatie.** Ook onderzoeksliteratuur en verkennende gesprekken met stakeholders werden gebruikt.

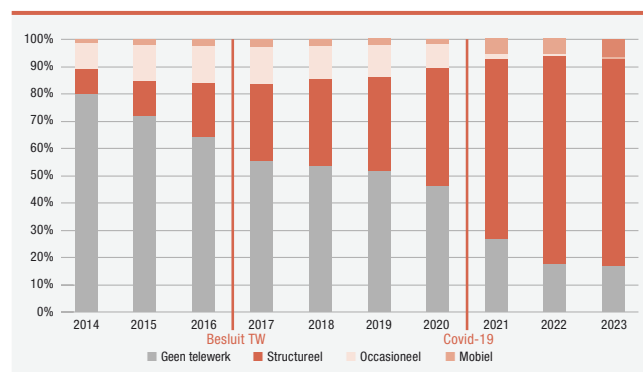
De vragen die worden behandeld in dit deel zijn te vinden in deel 3.2.

4.1. TELEWERKTOELATING GROEIT MET DE TIJD

Nadat het gewestelijk juridisch kader voor telewerk in 2012 werd ingevoerd (zie deel 2.3.), hebben de instellingen dit kader omgezet naar eigen interne regels, deze geïmplementeerd, en zo de voorwaarden, regels en frequentie vastgelegd. In onderhandeling tussen het personeelslid en de leidinggevende werden vervolgens persoonlijke telewerkregimes afgesproken, voor verschillende maximaal toegelaten dagen telewerk per week.

Grafiek 1 toont de evolutie van **drie verschillende vormen van telewerktolating (occasioneel, structureel en mobiel)**¹⁹ en het niet toelaten van telewerk binnen de zes geanalyseerde instellingen. **De toelatingen voor telewerk namen sterk toe in de periode 2014-2023**, met een duidelijke versnelling na de Covid-19 gezondheidscrisis in 2021. Van 2014 tot 2017 steeg het percentage occasionele telewerkers, en steeg het percentage structurele telewerkers nog meer. Daarna steeg enkel het percentage structurele telewerkers. Terwijl in **2014 ongeveer 80 % van deze personeelsleden geen toelating had voor telewerk**, mocht in **2023 ongeveer 80 % van hen wél telewerken**.

Grafiek 1: aandeel van de types toegelaten telewerk (in %) voor personeelsleden met een theoretisch telewerkbaar functie in zes instellingen, op jaarbasis*



Bronnen: GOB, leefmilieu.brussel, Actiris, Net Brussel, Haven van Brussel en BGHM. Berekeningen door het BISA. n = 45.727 gewerkte jaren²⁰. Het hoger percentage in "mobiel" vanaf 2021 is te wijten aan de gegevens van één administratie waarin de verschillende types van telewerk niet konden worden gedifferentieerd voor de jaren 2021 tot 2023. De gegevens werden toegevoegd als "mobiel".

* In tegenstelling tot de verwachtingen stellen we geen grote verandering vast in 2020. Het is wellicht zo dat de personeelsleden die verplicht waren te telewerken, ad hoc telewerkten en dat het telewerk in 2021 geleidelijk werd gereguleerd, wat de "vertraging" in de gegevens zou kunnen verklaren.²¹

¹⁹ Merk op dat als een personeelslid structureel en occasioneel telewerk combineert, deze enkel wordt opgenomen onder het structurele regime. Deze assimilatie van occasioneel telewerk door structureel telewerk kan daarom variaties in occasioneel telewerk maskeren.

²⁰ De eenheid "gewerkte jaren" staat voor het aantal jaren per aantal personeelsleden in de gegevens, met andere woorden: één personeelslid dat in een bepaald jaar een functie uitoefent, telt als één gewerkte jaar.

²¹ De hogere waarde voor het "mobiele" type vanaf 2021 is het gevolg van het feit dat alle telewerkers in één administratie het "mobiele" type toegewezen kregen. Bovendien beschikten vóór 2021 maar heel weinig personeelsleden van die instelling over een toelating voor telewerk.

Over heel de periode en over de verschillende types van telewerk is er een grote diversiteit in het aantal dagen per week waarop telewerk werd toegelaten. Van **2014 tot 2020** werd telewerk meestal toegelaten op minder dan drie dagen per week. Het aantal telewerktoelatingsen steeg, en vanaf de hervorming van 2017 was het mogelijk om tot drie dagen telewerk per week toe te staan. Maar, **het maximum van drie dagen telewerk werd slechts toegestaan voor een kleine groep tot en met 2020: minder dan 10 % van alle in theorie telewerkbaar functies. Vanaf 2021 veranderde de situatie echter ingrijpend:** het aandeel personeelsleden dat minstens drie dagen per week mocht telewerken, steeg sterk tot net meer dan 50 % van de theoretisch telewerkbaar functies in 2021. In 2023 mocht bijna 75 % van de personeelsleden met

een theoretisch telewerkbaar functie drie dagen of meer per week telewerken.

Met andere woorden, in de periode 2014-2020 nam het aandeel personeelsleden met een toelating om te telewerken wel toe, maar bleef de toegestane intensiteit vrij laag. De uitbreiding van de telewerkintensiteit, voorzien in het **besluit van 2017, bood een nuttig juridisch kader tijdens de Covid-19 gezondheidscrisis. De sterkste versnelling**, zowel in het aantal telewerkers als in de intensiteit, **deed zich voor tijdens de Covid-19 gezondheidscrisis. Na de Covid-19 gezondheidscrisis (in 2023) is de intensiteit van telewerktoelating stabiel gebleven.**

4.2. VAN VERBREIDING VAN TELEWERKERS, NAAR VERDIEPING VAN DE INTENSITEIT

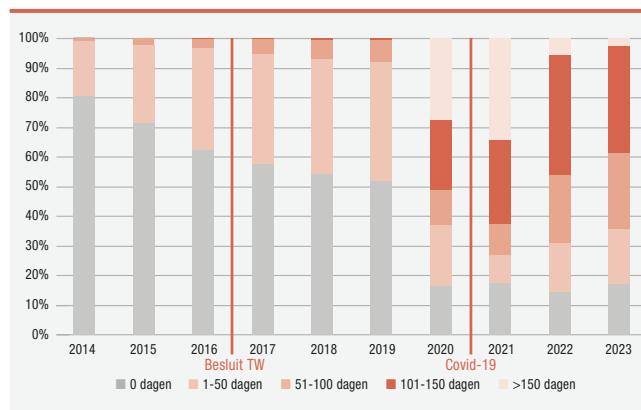
Toelating is een essentieel deel van het telewerkbeleid bij Brusselse ambtenaren, maar om de realiteit op het terrein volledig te vatten is de effectieve opname van telewerkdagen de belangrijkste indicator.

Tussen **2014 en 2019** groeide het percentage personeelsleden dat daadwerkelijk telewerkte van 20 % naar ongeveer 50 % per jaar (zie grafiek 2). Qua intensiteit ging het voornamelijk om personen die 50 of minder dagen per jaar telewerkten, ongeveer één dag per week. Het aandeel van deze groep steeg van ongeveer 20 % in 2014 naar 40 % in 2019. In dezelfde periode nam ook het aandeel personeelsleden dat tussen 50 en 100 dagen per jaar telewerkte geleidelijk toe, al bleef dit percentage met minder dan 10 % in 2019 beperkt. **De wetswijziging van 2017 lijkt dus geen duidelijke, onmiddellijke impact te hebben gehad op de daadwerkelijke telewerkpraktijk.** De uitbreiding van telewerk zette zich na de hervorming in hetzelfde tempo voort als ervoor.

Deze grafiek toont ook **de ingrijpende impact van de Covid-19 gezondheidscrisis** op het telewerk. In **2020 en 2021** vormden de personeelsleden die tussen 0 en 50 dagen²² telewerkten een minderheid; meer dan de helft telewerkte zelfs meer dan 100 werkdagen per jaar. Bovendien bestond het grootste deel van die groep uit personeelsleden die tussen 151 en 200 dagen telewerkten. Vanaf 2022 komt het nog zelden voor dat personeelsleden 150 dagen telewerken per jaar. Maar, de groep die **101 tot 150 dagen per jaar telewerkte, bleef zeer groot** en was in 2023 nog steeds goed voor meer dan een derde van alle in theorie telewerkbaar functies. Daarnaast was er een aanzienlijke groep die 100 of minder dagen telewerkte.

Het aantal telewerkers dat meer dan 200 dagen per jaar telewerkte is klein, met een piek op het hoogtepunt van de gezondheidscrisis, gevolgd door een scherpe daling. Het voorkomen van die telewerkintensiteit toont vooral de ingrijpende lockdown-maatregelen, geen duurzame evolutie.

Grafiek 2: Procentuele evolutie van het jaarlijkse aantal dagen gepresteerd telewerk, periode 2014-2023



Bronnen: GOB, leefmilieu.brussel, Actiris, Net Brussel, Haven van Brussel en BGHM. BISA-berekeningen. n = 45.802 gewerkte jaren. Gegevens voor 2023 zijn exclusief december. Het aantal telewerkdagen voor december werd geëxtrapoleerd uit het aantal telewerkdagen in de elf eerste maanden van 2023.

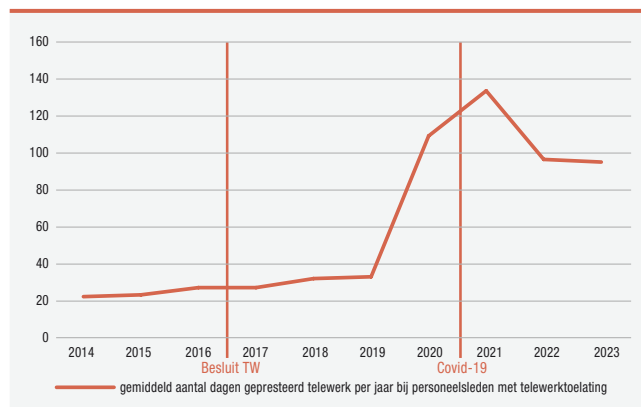
Om de intensiteit van telewerk te duiden, toont grafiek 3 het **gemiddeld aantal effectief opgenomen telewerkdagen** van personeelsleden die een toelating voor telewerk hadden van de zes onderzochte instellingen. Deze grafiek legt een gelijkaardige dynamiek bloot als hierboven.

²² De resultaten van deze publicatie zijn gebaseerd op administratieve gegevens. De registratie daarvan kan verschillen vertonen ten opzichte van de feitelijke praktijken, al zullen die verschillen waarschijnlijk beperkt blijven. Zo hangt de kwaliteit van de variabele "aantal telewerkdagen" deels af van de manier waarop de personeelsleden hun telewerkdagen hebben ingevoerd. Die registratie kon variëren naargelang van de personen en de administraties, vooral tijdens de periodes van verplicht telewerk in het kader van de Covid-19 gezondheidscrisis.

Tussen 2014 en 2019 nam de effectieve intensiteit van telewerk geleidelijk toe, van gemiddeld 23 dagen tot 33 dagen per telewerker. In 2020 en 2021 steeg het gemiddelde aantal telewerkdagen aanzienlijk tot boven de 100 dagen, onder andere door het verplichte telewerk tijdens de Covid-19 gezondheidscrisis. In 2022 en 2023 werd een nieuw stabiel niveau bereikt, dat met net minder dan 100 dagen ruim hoger lag dan het gemiddelde van voor de Covid-19 gezondheidscrisis. Deze grafiek geeft duidelijk de cultuurverschuiving weer in de telewerkpraktijk die zich tijdens de coronacrisis voltrok.

De hervorming van 2017 leidde niet tot een onmiddellijke schok in de toelating voor telewerk of de opname van telewerkdagen. Wel was er een geleidelijke toename in de intensiteit, ongetwijfeld gestimuleerd door dit wetgevingskader en andere factoren. Sinds 2020 heeft telewerk een ongekend niveau bereikt, eerst gestimuleerd door de telewerkverplichtingen, en sinds 2022 door de ruimere telewerktoelatingen. De feitelijke intensiteit ligt in 2022 en 2023 drie tot vier keer hoger dan vóór de coronacrisis. De hervorming van 2017 gaf deze intensivering sinds de Covid-19 gezondheidscrisis een juridische basis.

Grafiek 3: Evolutie van het gemiddelde aantal telewerkdagen per jaar bij personeelsleden met een toelating voor telewerk (2014-2023)



Bronnen: GOB, leefmilieu.brussel, Actiris, Net Brussel, Haven van Brussel en BGHM. BISA-berekeningen. n = 45.802 gewerkte jaren, de gegevens voor 2023 zijn exclusief de maand december. We extrapoleren daarom het aantal telewerkdagen voor december uit het aantal telewerkdagen in de elf voorgaande maanden van 2023

4.3. WIE ZIJN DE TELEWERKERS?

Door deze verschuiving in de breedte en de intensiteit van telewerk bij ambtenaren veranderde ook het profiel van de telewerkers. Voor deze evaluatie worden de telewerkers geprofileerd door twee vergelijkingen, waarvoor er cijfers en figuren beschikbaar zijn in de [methodologische publicatie](#):

1. Wat onderscheidt de **telewerkers** van alle **personeelsleden met een in theorie telewerkbare functie**, over de periode **2014 tot 2023**?

In 2014 vertoonden telewerkers specifieke kenmerken: het zijn vaak

- › vrouwen (66 %),
- › personen van 31 tot 50 jaar (74 %),
- › niet-Brusselaars (60 %),
- › statutaire personeelsleden (56 %)
- › en personeelsleden met functies van niveau A (58 %).

Deze percentages liggen hoger dan voor het geheel van de theoretisch telewerkbare functies. Deze oververtegenwoordiging neemt in de loop van de tijd af, parallel met de toename van het aantal telewerkers. Dit betekent dat in 2023 mannen, Brusselaars, contractuelen, jongere en oudere

personeelsleden en personeelsleden van andere niveaus dan niveau A hun ondervertegenwoordiging inzake telewerktoelating hebben ingehaald.

2. Wat onderscheidt de **telewerkers in 2023** van **alle personeelsleden van de instelling**?

Deze vraag wordt beantwoord aan de hand van gegevens²³ van alle ambtenaren van de zes instellingen²⁴, ook diegenen zonder een in theorie telewerkbare functie. Iets minder dan de helft (45,4 %) van alle personeelsleden van vijf van de zes administraties²⁵ heeft een toelating tot telewerk. Let op, het gaat daarbij om alle personeelsleden, niet enkel diegenen met een in theorie telewerkbare functie. Uit de vergelijking blijkt dat **vrouwen oververtegenwoordigd** zijn en er **geen groot verschil** is tussen **contractueel en statutair personeel**, al is het statutaire personeel licht oververtegenwoordigd onder de telewerkers. **De gemiddelde leeftijd** van telewerkers (43 jaar) ligt dicht bij die van het totale personeelsbestand (42 jaar), en telewerkers zijn oververtegenwoordigd in functies van niveau A, B en C. Dit is te verklaren door het feit dat deze niveaus meer telewerkbare functies omvatten dan niveau D, uitvoerende functies zonder diplomavereisten.

²³ Deze gegevens zijn afkomstig uit de rapportering van talent.analytics

²⁴ De percentages voor de zes administraties uit het verslag van talent.analytics werden gewogen in verhouding tot grootte van de instelling om een geaggregeerd percentage te verkrijgen voor alle personeelsleden. Deze aggregatie was mogelijk in de cijfers voor het percentage vrouwen en statutaire personeelsleden, de gemiddelde leeftijd en de verdeling over vier niveaus. Ook het percentage van personeelsleden met een toelating voor telewerk kon worden berekend voor vijf van de zes instellingen, maar niet voor de GOB.

²⁵ Voor deze specifieke vraag bevat het verslag van Talent.Analytics geen informatie over telewerk voor de GOB, maar wel voor de andere vijf administraties.

4.4. TELEWERKTOELATING STIMULEERT HET PERSONEELSBEHOUD

Wanneer telewerk bevorderlijke gevolgen heeft voor de personeelsleden zou dit zich ook kunnen reflecteren in het personeelsbehoud. De analyses in dit deel gaan na in welke mate telewerk er voor zorgt dat personeelsleden langer aan de slag blijven in hun functie.

Kader 3: Methode om de retentie van het personeel te meten

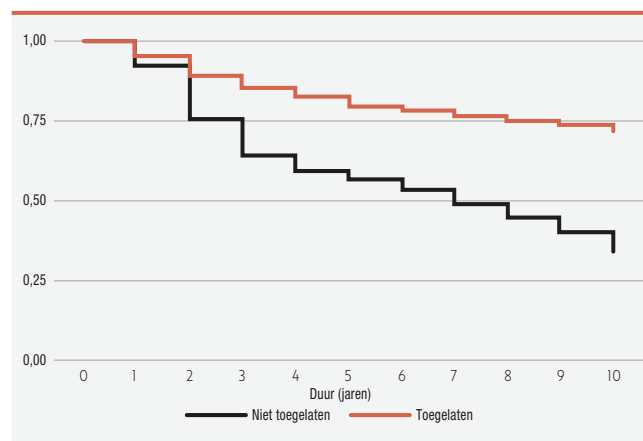
Er wordt gebruikgemaakt van een binomiaal model met een complementary log-log-koppeling (cloglog,) om de impact van de toelating tot telewerk op het personeelsbehoud te ramen, rekening houdend met de duur sinds de indiensttreding binnen de instelling. Deze impact wordt berekend als een risico op vertrek over alle onderzochte werknemers, voor elk jaar van de analyse.

Daarnaast werd de techniek van **dynamische matching** (of dynamische koppeling) toegepast om de groep met telewerktoelating en de groep zonder telewerktoelating beter vergelijkbaar te maken. Deze methode laat toe om vergelijkbare personeelsleden met een ander toegelaten telewerkregime beter te vergelijken over de tijd. De analyse richt zich op de gehele periode van 2014 tot 2023, waarbij om technische redenen enkel de personeelsleden die starten in die periode kunnen worden geanalyseerd (verder “starters” genoemd). Personeelsleden die werden aangenomen in 2013 of vroeger worden dus niet onderzocht. Die personeelsleden, aangeworven in 2013 of vroeger, werden wel in rekening gebracht in een analyse om de robuustheid van de huidige analyse te testen, met gelijkaardige resultaten als de hier gepresenteerde.

Alle methodologische informatie bij dit hoofdstuk, zoals de gebruikte gegevens, de verschillende modellen, de matchingmethode, de effectgroottes en de limieten van deze analyse, zijn te vinden in de **methodologische publicatie**.

Grafiek 4 geeft een eerste indruk op de retentie in heel die periode voor de telewerkers en de niet-telewerkers, aan de hand van het percentage van personeelsleden dat nog aanwezig is naargelang de diensttijd. Beide groepen starters, met telewerktoelating (in het rood) en zonder (in het zwart) starten met een waarde van 1 (of 100 %) aan het begin van de periode, aangezien iedereen op dat moment nog in dienst is. Na één jaar daalt de lijn al een beetje, dit is het percentage van personeelsleden die na één jaar niet meer in dienst zijn. **Jaar na jaar daalt het percentage in beide groepen door de uitstroom van personeel.** Al vroeg in het verloop van die loopbanen ontstaat er een verschil tussen de twee curves, met **minder vertrekken bij het personeel met telewerktoelating**. Dit verschil wordt na het tweede jaar in dienst duidelijk groter. De vertrekken zijn het duidelijkst in de eerste jaren van opvolging, voor beide groepen, maar vooral voor degenen die niet telewerken.

GRAFIEK 4: Kaplan-Meier-curves voor de retentie van personeelsleden naargelang telewerktoelating



Bron: gegevens van de zes geselecteerde instellingen, berekeningen van IBSA-FPB.

Deze beschrijvende analyse houdt geen rekening met de verschillen tussen de twee groepen wat betreft andere kenmerken en het lopende jaar. Zo is het bijvoorbeeld zeldzamer geworden dat personeelsleden met een theoretisch telewerkbaar functie géén telewerktoelating hebben in de jaren na de Covid-19 gezondheidscrisis. De starters in de periode 2014-2023 die over een periode van 10 jaar worden geobserveerd (uiterst rechts in de grafiek), zijn ook degenen die aan het begin van de periode zijn aangenomen. De personeelsleden zonder telewerktoelating aan de rechterkant in de grafiek hebben na de Covid-19 gezondheidscrisis nog steeds geen toelating tot telewerk, en hebben waarschijnlijk een vrij specifiek profiel²⁶.

Om een betrouwbare schatting te kunnen maken van het effect van de toelating voor telewerk op de retentie, is het daarom van cruciaal belang om in een model rekening te houden met **de kenmerken van de werknemers, de intrinsieke verschillen tussen degenen met en zonder telewerktoelating, en het lopende kalenderjaar, naast de duur van het dienstverband in de instelling.**

Het gebruikte model schat dat **telewerktoelating een zeer positief effect heeft op retentie van het personeel**. Een personeelslid zou gemiddeld 40,6 % minder kans hebben om de instelling te verlaten bij telewerktoelating (odds ratio = 0,60²⁷). Ter illustratie: als een persoon in het vijfde jaar binnen de instelling een vertrek kans van 10 % heeft zonder telewerktoelating, dan daalt die kans tot iets minder dan 6 % als er wel telewerktoelating is²⁸. Dit resultaat houdt rekening met zowel vrijwillige vertrekken (ontslag nemen of het niet verlengen van een contract van bepaalde duur op initiatief van de werknemer) als onvrijwillige vertrekken (ontslag of niet-verlenging van het contract ondanks de wens van de werknemer om te blijven)²⁹.

Dit model werd ook toegepast met toevoeging van interactie-effecten per periode (2014-2016, 2017-2019 en 2020-2023). Die oefening toont aan dat het verschil in het risico op vertrek hetzelfde is in de drie periodes, en er op vlak van de relatie tussen telewerktoelating en retentie dus geen verschillen zijn tussen de periodes. Het besluit van 2017 lijkt geen specifiek effect te hebben gehad op de impact van telewerk op personeelsbehoud.

Om deze bevindingen verder uit te diepen werden de analyses ook herhaald op **enkele subgroepen van personeelsleden**. Het doel is te achterhalen of telewerk meer van belang is voor de retentie van specifieke types werknemers. **Verschillende van deze exploraties tonen geen verschillen in de impact van telewerktoelating op retentie:** bij mannen en vrouwen, Brusselaars en niet-Brusselaars én voor verschillende groepen op vlak van intensiteit van telewerk heeft telewerk dezelfde impact op het personeelsbehoud.

Eén vergelijking toont wel een duidelijk verschil: de vergelijking tussen **personeelsleden die jonger zijn dan 30** en de anderen. Deze leeftijdsgroep wordt vergeleken met de anderen aangezien zij mobieler zijn op de arbeidsmarkt (zie met name Guerry & Steenackers, 2016). Voor de groep van 30 en ouder zijn de resultaten hetzelfde als in de algemene analyse hierboven: telewerktoelating versterkt de retentie. Maar, de personeelsleden van onder de 30 zijn de enige subgroep waarvoor telewerk niet samenhangt met retentie. Het is niet uitgesloten dat voor deze jongere groep geen effect van telewerk op retentie wordt waargenomen omdat deze werknemers door natuurlijke veroudering minder lang in deze categorie kunnen worden geobserveerd. Deze kortere follow up maakt het moeilijker om een inschatting te maken van de impact op beroepsmatige veranderingen.

26 Een werknemer kan tijdens de periode van de ene groep naar de andere gaan in deze Kaplan-Meier-curves, afhankelijk van het feit of er bijvoorbeeld na twee jaar anciënniteit een telewerktoelating verkregen werd. Elk jaar worden dus alleen de werknemers meegenomen die in dat jaar t nog in dienst zijn van hun instelling, en de verhoudingen tonen de percentages op basis van het feit of ze in dat jaar t al dan niet een toelating tot telewerk hebben.

27 De resultaten van dit model worden gepresenteerd in de [methodologische publicatie](#).

28 In de laatste jaren van de opvolging – die voor deze steekproef overeenkomen met een langere diensttijd en de jaren na Covid-19 – komt het ook minder vaak voor dat werknemers met een functie die in theorie geschikt is voor telewerken, nog steeds geen toestemming krijgen om te telewerken. Er moet dus rekening mee worden gehouden dat werknemers die aan het einde van de periode in de grafiek geen telewerktoelating hebben, waarschijnlijk een vrij specifiek profiel hebben, bijvoorbeeld wat betreft hun interesse in telewerken of de mate waarin hun inzet op het werk hun leidinggevende ervan overtuigt hen toestemming te geven om te telewerken.

29 Helaas zijn de gegevens over de redenen voor vertrek, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen vrijwillig en onvrijwillig vertrek, te onvolledig om in de analyse een onderscheid tussen beide te kunnen maken.

5. REKRUTERING: PROCEDURES EN GEOGRAFISCHE REKRUTERINGSPOOL

Dit deel gaat in op de rol van telewerk in de rekrutering van ambtenaren. Het onderzoekt of telewerk wordt vermeld bij vacatures, welke impact de vermelding van telewerk heeft

op rekruteringsprocessen, en in welke mate de geografische rekruteringspool wordt beïnvloed door telewerktolering.

5.1. VERMELDING VAN TELEWERK IN VACATURES STIJGT OVER DE TIJD

Kader 4 : Toelichting gegevens en behandelde vragen

De gegevens in dit deel zijn zowel de gegevensbron "**Rekruteringsgegevens**" als de gegevensbron van "**Personeelsgegevens**". De Rekruteringsgegevens zijn een gegevensbron met informatie van rekruteringsprocessen voor ambtenaren van het BHG. De Personeelsgegevens zijn een longitudinale gegevensbron van personeelsgegevens van de zes onderzochte administraties (zie deel 3.4.), met enkel functies die in theorie telewerkbaar zijn. De cijfers geven dus niet de situatie weer van alle ambtenaren van het BHG, alsook niet de situatie van alle ambtenaren van deze zes administraties. Ook onderzoeksliteratuur en verkennende gesprekken met stakeholders werden gebruikt. Meer informatie hierover in de [methodologische publicatie](#).

Binnen het openbaar ambt van het BHG bestaan er **drie soorten aanwervingsprocedures** voor statutaire functies. Enkel de **eerste twee soorten** worden gebruikt, de laatste kent te veel methodologische limieten om te gebruiken in de analyses:

- › **Publicaties** zijn openbare vacatures die online worden bekendgemaakt op een platform en waarop iedereen kan solliciteren. De gegevens voor deze procedures waren beschikbaar van 2014 tot 2023.
- › **Consultaties met bijkomende proef** verlopen volgens een andere procedure. Deze procedures zijn niet openbaar: ze maken gebruik van wervingsreserves die worden opgebouwd op basis van sollicitaties naar aanleiding van publicaties. Kandidaten die na een publicatie niet geselecteerd worden, worden opgenomen in een wervingsreserve, dat later kan worden aangesproken via consultaties. De gegevens voor deze procedures waren beschikbaar van 2014 tot 2021.

- › **Consultaties met directe aanwerving** spreken ook de wervingsreserve aan voor vergelijkbare functies. Hierbij wordt een geschikte kandidaat echter rechtstreeks aangeworven, zonder bijkomende proef. Dit type consultatie wordt in deze evaluatie niet geanalyseerd.

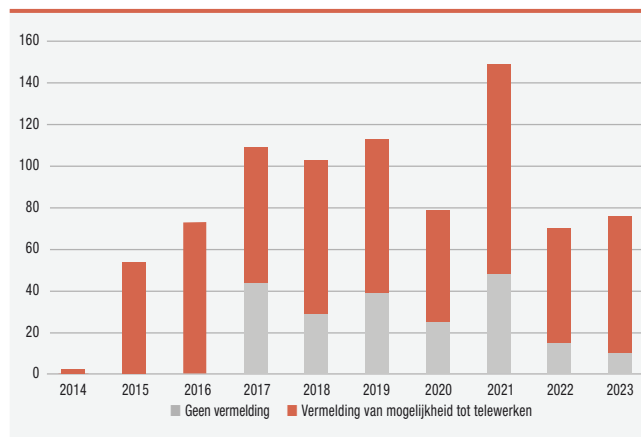
De vragen die worden behandeld in dit deel zijn te vinden in deel 3.2.

Voor het aanwerven van nieuwe ambtenaren gebruiken administraties tegenwoordig het Brusselse portaal van talent. brussels, terwijl dit vroeger via het federale SELOR-portaal van de FOD BOSA gebeurde. In dit deel wordt onderzocht hoe vaak telewerk vermeld wordt in vacatures vanaf 2014 (zie deel 3.2.), aan de hand van de Rekruteringsgegevens. Deze gegevensbron bevat enkel **aanwervingsprocedures voor statutaire functies**. Voor de gegevens van de contractuele functies was het niet mogelijk om dezelfde gegevens te verzamelen. Meer informatie over deze gegevens staat in kader 3 en in de methodologische publicatie.

Terwijl telewerk vóór 2017 niet werd vermeld, kwam het **vanaf 2017** zeer vaak voor in vacatures (grafiek 5). Tussen 2017 en 2021 schommelde het aandeel tussen 60 % en 70 %. Voor 2022 en 2023, waarvoor de gegevens enkel publicaties omvatten, vermeldde meer dan 75 % de mogelijkheid tot telewerk. Alle onderzochte instellingen publiceerden gedurende de hele periode vacatures waarin telewerk mogelijk was. Een aanvullende vergelijking op basis van taalrol brachten geen noemenswaardige verschillen aan het licht. Tussen publicaties en consultaties met bijkomende proef bestonden er wel duidelijke verschillen: telewerk werd al vroeger in de tijd vermeld in de consultaties met bijkomende proef dan in de publicaties.

De manier waarop telewerk wordt **vermeld** is steeds **conditioneel**: een mogelijkheid tot telewerk, na toestemming van de leidinggevende na de indiensttreding. Dit is in lijn met het rechtgevend kader.

Grafiek 5: Evolutie van het aantal aanwervingsprocedures (publicaties en consultaties met bijkomende proef) per jaar, opgesplitst volgens de vermelding van de mogelijkheid tot telewerk



Bronnen: BOSA en talent.brussels. BISA-berekeningen. 826 procedures. De periode 2014-2021 omvat publicaties en consultaties met bijkomende proef; de jaren 2022 en 2023 hebben enkel betrekking op publicaties.

5.2. DE VERMELDING VAN TELEWERK IN VACATURES VERBETERT HET AANWERVINGSPROCES

De duidelijke vermelding van telewerkmogelijkheden in vacatures signaleert aan werkzoekenden dat ze mogelijk gebruik kunnen maken van dit voordeel. Dit zou de aantrekkelijkheid van functies kunnen verhogen. In deze impactanalyse wordt de vermelding van telewerkmogelijkheden in vacatures onderzocht als een manier om aanwervingsprocedures te verbeteren: in welke mate vormt de telewerkpraktijk een hefboom of aantrekkingsfactor voor het Brusselse openbaar ambt?

De analyse maakt gebruik van de Rekruteringsgegevens (zie kader 3 en **methodologische publicatie**). De gegevens over de **aanwervingsprocedures voor statutaire personeelsleden** in de periode **2014-2023** maken het mogelijk om elke stap van de procedures te bestuderen, inclusief de vermelding van de mogelijkheid tot telewerk in de vacature. Op basis van deze gegevens wordt het effect van de vermelding van telewerk in de vacature geanalyseerd in verschillende stappen van de procedures³⁰. Gezien het verschil tussen publicaties en consultaties met bijkomende proef, worden deze twee types procedures afzonderlijk onderzocht.

Alle methodologische informatie bij deze analyse, zoals de gebruikte gegevens, de verschillende modellen, de matchingmethode, de effectgroottes en de limieten van deze analyse, zijn te vinden in de methodologische publicatie.

5.2.1. Publicaties

Publicaties worden geplaatst op de website van talent.brussels³¹. Iedereen die aan de voorwaarden voldoet, kan zich kandidaat stellen (zie kader 3). Er werd voor vijf indicatoren onderzocht welke impact het afficheren van telewerk heeft op de kwaliteit van de aanwervingsprocedure:

- › Het **aantal kandidaten**, als maatstaf voor de aantrekkingskracht van de vacature³²;
- › Het **aantal kandidaten dat de CV-screening hebben doorstaan**, als eerste indicatie van het aantal profielen dat aansluit bij de vacature van alle sollicitanten;
- › Het **aantal kandidaten dat slaagt voor de selectie**, als maatstaf van het aantal kandidaten met de vereiste vaardigheden voor de vacature;
- › De **verhouding tussen het aantal aanwervingen en het aantal openstaande betrekkingen**, als indicatie van het succes om de functies in te vullen door kandidaten met de gevraagde competenties;
- › De **waarschijnlijkheid dat er minstens één kandidaat wordt aangeworven** (ongeacht het aantal betrekkingen waarop de procedure betrekking heeft), als indicatie van het succes van de selectieprocedure.

30 Voor de analyse van deze gegevens worden econometrische modellen van het type OLS of logit (naargelang van de gebruikte indicator) toegepast om de impact te schatten van het vermelden van telewerk in de vacatures op de geselecteerde aantrekkelijkheidsindicatoren. Ook wordt er een de matchingmethode toegepast, die procedures met en zonder vermelding van telewerk beter vergelijkbaar maakt, waarbij ook rekening wordt gehouden met andere kenmerken zoals de taal van de vacature of het vereiste opleidingsniveau.

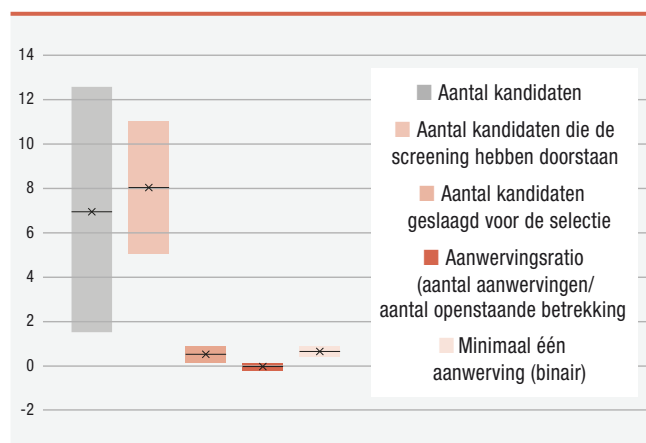
31 Vroeger werden ze gepubliceerd op de website van de FOD Beleid en Ondersteuning, voorheen bekend als Selor.

32 Deze indicator kan niet altijd rechtstreeks worden geïnterpreteerd als een signaal van aantrekkelijkheid, aangezien sommige procedures betrekking kunnen hebben op zeer aantrekkelijke functies die door hun hoge eisen toch kandidaten afschrikken. Er wordt echter van uitgegaan dat dergelijke veeleisende procedures zowel voorkomen in de groep met de mogelijkheid tot telewerk als in de groep zonder die mogelijkheid.

Voor elk van deze indicatoren wordt het **geraamde positieve effect van de vermelding van het telewerk** geïnterpreteerd als een **meerwaarde op het vlak van aantrekkingskracht**. Dit positieve effect kan namelijk wijzen op een grotere interesse voor de vacature (indicator 1), of op een groter aantal kandidaten dat aan de criteria van de vacature voldoet (indicatoren 2 en 3), of op een selectieprocedure die vaker haar aanwervingsdoelstellingen bereikt (indicatoren 4 en 5).

Grafiek 6 toont het resultaat voor de vijf geraamde effecten. De kruisjes geven de geraamde coëfficiënten weer (de impact van de vermelding van telewerk op de indicator). Het interval rond elk kruisje geeft het betrouwbaarheidsinterval (95%) van waarden weer waarbinnen de coëfficiënt wordt geschat.

GRAFIEK 6: Impact van de vermelding van telewerk op de publicaties



Bron: gegevens BOSA & talent.brussels. Berekeningen BISA-FPB.

Volgens de schattingen zorgt het **vermelden van de mogelijkheid tot telewerk** in de vacature ervoor dat de Brusselse openbare instellingen **gemiddeld 7 kandidaten extra aantrekken**. Hoewel het betrouwbaarheidsinterval voor dit effect relatief groot is, is het **statistisch significant positief**. Het vermelden van telewerk in de vacaturetekst maakt de vacature dus aantrekkelijker, in die zin dat ze meer kandidaten aantrekt. Ter perspectief: het gemiddelde aantal kandidaten voor een publicatie in de gegevens is 101.

Als een vacature **de telewerkmogelijkheid weergeeft**, wordt het **aantal kandidaten** dat de **cv-screening** doorstaat ook **opwaarts beïnvloed**. Het aantal stijgt gemiddeld met acht kandidaten. Dit toont aan dat de vermelding van telewerk dus ook leidt tot een **groter aantal kandidaten dat de eerste selectiefase succesvol doorloopt**. Dit effect is **aanzienlijk**, wetende dat het gemiddelde aantal kandidaten dat de screening doorstaat voor publicaties 60 bedraagt. De impact van die vermelding op het **aantal personen dat de hele selectie succesvol afrondt**, is wel **beperkter**. Door dit voordeel te vermelden, stijgt dit aantal gemiddeld met 0,6. Dit is echter niet zo laag, aangezien het aantal personen dat aan het einde van de procedure wordt geselecteerd om te worden

voorgesteld aan de instelling waarvoor de aanwerving gebeurt, gemiddeld net onder de 5 ligt. Volgens talent.brussels³³ wordt slechts een beperkt en vooraf bepaald aantal profielen doorgestuurd naar de aanwervende instelling, zelfs als een groot aantal kandidaten door de cv-screening raakt. Dit gebeurt om tijd te besparen in de aanwervingsprocedure, zowel voor talent.brussels en de betrokken instelling als uit respect voor de kandidaten, zodat hun aantal in deze gevorderde en veeleisende fase van de procedure beperkt blijft.

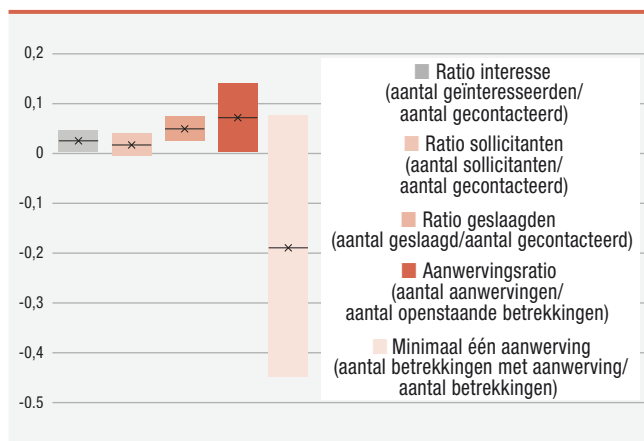
Het effect van de vermelding van telewerk op de aanwervingsratio is positief, maar niet significant verschillend van nul. Op basis van deze analyse kan dus niet worden geconcludeerd dat de vermelding van telewerk gemiddeld tot meer aanwervingen leidt (ook niet wanneer procedures met meerdere openstaande betrekkingen worden meegerekend). Daarentegen **lijkt de vermelding van telewerk wel vaker te voorkomen dat er helemaal niemand wordt aangeworven**: de laatste coëfficiënt is significant positief.

5.2.2. Consultaties met bijkomende proef

Voor de procedures voor **consultaties met bijkomende proef** is de keuze voor te analyseren indicatoren complexer dan bij de publicatieprocedures. De definities van de hieronder gepresenteerde indicatoren gebruiken daarom in de meeste gevallen het aantal gecontacteerde personen als noemer. Ook hier verwijzen de indicatoren naar verschillende stappen in het aanwervingsproces.

De vijf geanalyseerde indicatoren zijn:

- › De **verhouding tussen het aantal geïnteresseerde personen** en het **aantal gecontacteerde personen** uit de wervingsreserve, als indicatie van de aantrekkelijkheid van de vacature;
- › De **verhouding tussen het aantal personen** dat heeft **gesolliciteerd** en het **aantal gecontacteerde personen** uit de wervingsreserve, als indicatie van de aantrekkelijkheid van de vacature;
- › De **verhouding tussen het aantal personen dat de selectie succesvol heeft doorlopen** en het **aantal gecontacteerde personen**, wat een beeld geeft van het succes van de procedure in termen van het aantrekken van kandidaten die aan de vereisten van de vacature voldoen;
- › De **verhouding tussen het aantal aangeworven kandidaten** en het **aantal openstaande betrekkingen**, als maatstaf van het succes om kandidaten te rekruteren die beantwoorden aan de behoeften van de functie waarop de selectie betrekking heeft;
- › De **waarschijnlijkheid dat er aan het einde van de selectieprocedure minstens één kandidaat is aangeworven** (ongeacht het aantal betrekkingen waarop de procedure betrekking heeft), als indicatie van het succes van de selectie.

Grafiek 7: Impact van de vermelding van telewerk op de consultaties met bijkomende proef

Bron: gegevens BOSA & talent.brussels. Berekeningen BISA-FPB.

Uit de analyses van de procedures voor consultaties met bijkomende proef (grafiek 7) blijkt dat het vermelden van de mogelijkheid tot telewerk het percentage geïnteresseerden onder de gecontacteerde personen doet toenemen met 2,6 % (coëfficiënt = 0,026). Het effect op het aantal personen dat effectief beslist om te solliciteren is daarentegen niet significant verschillend van nul. De **vermelding van telewerk heeft in het kader van procedures voor consultaties met bijkomende proef dus slechts een marginaal effect op de aantrekkelijkheid van vacatures**.

Het percentage kandidaten dat de selectieprocedure met succes doorloopt onder de gecontacteerde personen, stijgt met bijna 5 % wanneer de mogelijkheid tot telewerk wordt vermeld. In dat geval **zorgt de vermelding van de mogelijkheid tot telewerk er dus voor dat profielen die het best aansluiten bij de vacature, gemakkelijker worden aangetrokken**.

Door de mogelijkheid tot telewerk te vermelden, **stijgt ook het aantal personen dat per betrekking wordt aangenomen met 7 %**. Het lijkt er echter op dat telewerk niet vaker toelaat om de “witte raaf” te vinden in procedures die uiteindelijk niet tot een aanwerving leiden. Het zijn dus waarschijnlijk de procedures met meerdere open functies die het effect op het aanwervingsratio verklaren.³⁴

5.2.3. Besluit: telewerk maakt de vacatures aantrekkelijker

Telewerk lijkt een **doeltreffend instrument om de vacatures aantrekkelijker te maken**, en het lijkt **belangrijk om dit te vermelden** wanneer de openstaande functie dit toelaat. Het vermelden van het aantal toegestane telewerkdagen bleef in de vacatures van het Brusselse openbaar ambt echter vrij ongebruikelijk tot 2022. Daardoor was het niet mogelijk om het effect van de vermelding van de mogelijkheid tot een meer intensieve vorm van telewerk te ramen. Uit de kwalitatieve gesprekken blijkt dat het vermelden van de mogelijkheid om drie dagen per week te telewerken de vacature aantrekkelijker zou maken.

Maar telewerk is **geen wondermiddel**, gezien de omvang van de gemeten effecten. Andere factoren spelen zeker ook een rol in de aantrekkelijkheid van een vacature, zoals de inhoud van de functie, het loon en de diverse financiële voordelen, of de ligging van de werkplek.

De analyse voor deze evaluatievraag werd ook **apart uitgevoerd per taalrol (Nederlands of Frans)** van de vacature. Er werden **geen uitgesproken verschillen** vastgesteld, terwijl we hadden kunnen verwachten dat telewerk een nog sterker effect zou hebben op de aantrekkelijkheid van de Nederlandstalige vacatures³⁵.

5.3. TELEWERK VERGROOT DE GEOGRAFISCHE REKRUTERINGSPOOL VAN HET BRUSSELE OPENBARE AMBT

5.3.1. Inleiding

Telewerk vermindert tijdens de telewerkdag de pendeltijd, waardoor telewerkers meer tijd hebben om buiten het werk te spenderen, en meer flexibiliteit om deze tijd in te plannen. Dit doet verwachten dat een functie met telewerk aantrekkelijker is voor een niet-Brusselaar, dan een functie zonder telewerkmogelijkheden. Daarom gaat de laatste impactanalyse van dit hoofdstuk na wat de gevolgen van telewerkmogelijkheden zijn voor de geografische rekruteringspool van instellingen van het BHG. Een **geografische**

rekruteringspool is het geheel van potentiële kandidaten binnen een bepaald geografisch gebied die geïnteresseerd en geschikt zouden kunnen zijn voor een specifieke functie.

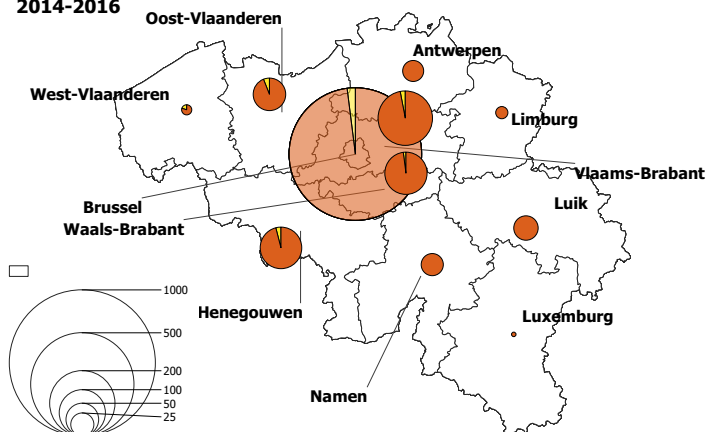
Het BHG wil kunnen beschikken over een ruime geografische rekruteringspool om de beste talenten aan te trekken voor functies, in de gewenste taalrol **om de taalwetgeving en de vereisten op het vlak van tweetaligheid na te leven**. De hypothese is dat een **gunstig telewerkregime de aantrekkelijkheid versterkt en dat dit het mogelijk maakt om talent aan te trekken van buiten de gewestgrenzen**.

34 Het gebrek aan statistische significantie van de coëfficiënt die verband houdt met de aanwerving van minstens één persoon kan worden verklaard door een hoge variantie in de gegevens, wat ook blijkt uit de grootte van het betrouwbaarheidsinterval.

35 Aangezien het Brusselse openbaar ambt het relatief moeilijk heeft om Nederlandstalige personeelsleden aan te werven, werd verwacht dat telewerk een bijzonder geschikt instrument zou zijn om meer potentiële toekomstige personeelsleden uit Vlaanderen aan te trekken, die dan minder vaak zouden hoeven te pendelen. Een sterker effect van telewerk bij de procedures voor Nederlandstalige vacatures is echter niet zichtbaar in de resultaten.

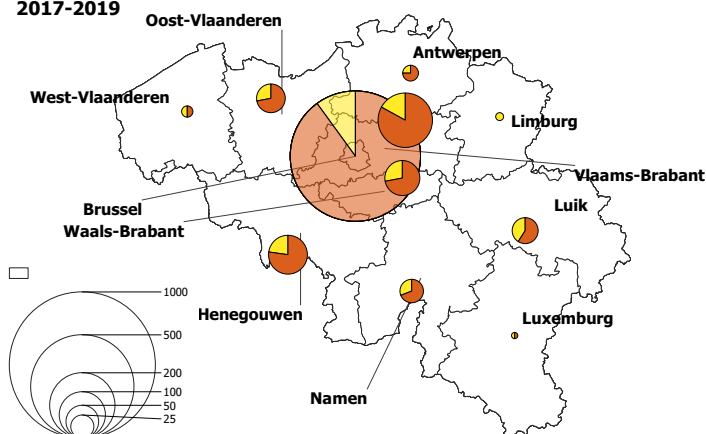
GRAFIEK 8: Percentage starters per provincie met een toelating tot telewerk, per periode

2014-2016



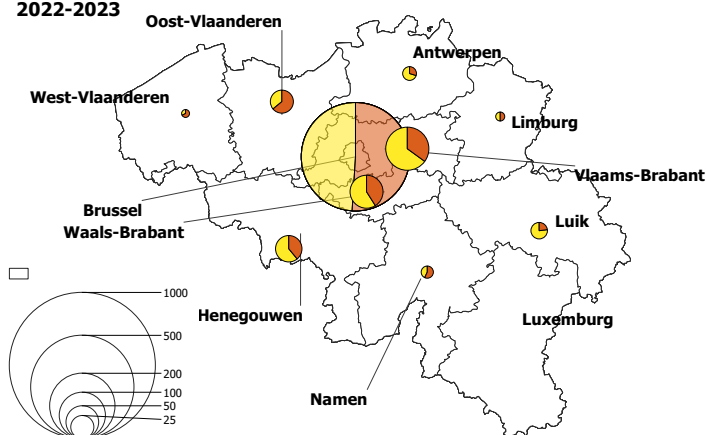
Provincie	Aantal starters	% met telewerk-toelating
Antwerpen	21	0,0
Vlaams Brabant	139	2,9
Waals Brabant	84	2,4
Brussel	825	1,5
West-Vlaanderen	5	20,0
Oost-Vlaanderen	50	6,0
Henegouwen	81	3,7
Luik	28	0,0
Limburg	7	0,0
Luxemburg	1	0,0
Namen	23	0,0
Totaal	1 264	2,0

2017-2019



Provincie	Aantal starters	% met telewerk-toelating
Antwerpen	12	25,0
Vlaams Brabant	139	17,3
Waals Brabant	58	27,6
Brussel	797	9,8
West-Vlaanderen	6	50,0
Oost-Vlaanderen	39	28,2
Henegouwen	71	22,5
Luik	32	40,6
Limburg	3	100,0
Luxemburg	2	50,0
Namen	26	30,8
Totaal	1 185	14,9

2022-2023



Provincie	Aantal starters	% met telewerk-toelating
Antwerpen	9	77,8
Vlaams Brabant	88	64,8
Waals Brabant	51	58,8
Brussel	551	48,6
West-Vlaanderen	3	33,3
Oost-Vlaanderen	25	36,0
Henegouwen	33	60,6
Luik	13	76,9
Limburg	4	50,0
Luxemburg	0	/
Namen	7	42,9
Totaal	784	51,9

Legende

- Aantal en aandeel starters volgens telewerktoelating
- Met telewerk
- Zonder telewerk

Bron: selectie van starters uit administratieve gegevens van zes administraties van het BHG (zie deel 3.4.). Berekeningen BISA. n = 3 233 starters.

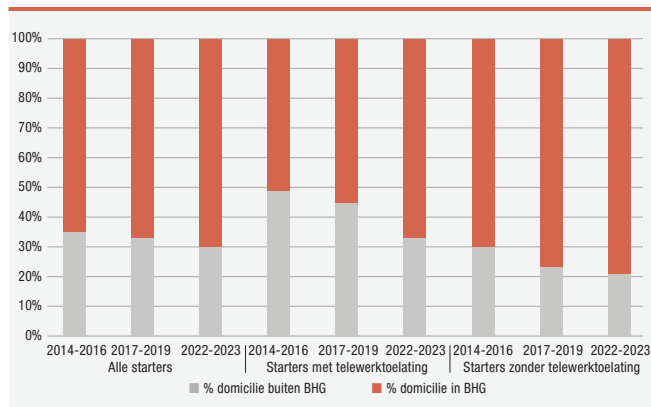
In de analyses wordt een selectie van **starters** gebruikt uit de **Personeelsgegevens**. Dit zijn de personeelsleden die in de periode 2014 tot 2023 in dienst zijn genomen. De analyses onderzoeken het verband tussen de toelating tot telewerk in de functie van de starters en de woonplaats. De jaren 2020 en 2021 worden niet bestudeerd door de vele externe factoren die tijdens de Covid-19 gezondheidscrisis een invloed hadden op het leven van mensen en op de werking van de arbeidsmarkt. In die jaren werden de telewerkpraktijken en het gedrag van pendelaars immers sterk beïnvloed. Meer informatie over de methodologie van deze analyses is te vinden in de [methodologische publicatie](#).

De kaarten in grafiek 8 geven een gedetailleerd beeld van de woonplaats van de starters per periode op basis van de beschikbare gegevens en tonen visueel de afstand tussen woon- en werkplaats.

5.3.2 Woonplaats van de starters die mogen telewerken

Om de geografische rekruteringspool te onderzoeken, wordt de woonplaats van de starters gekozen als indicator: **wonen binnen of buiten het BHG op het ogenblik van de aanwerving**. Grafiek 9 toont het percentage starters dat buiten het BHG woont, voor elke onderzochte periode, afhankelijk van de telewerktoelating. Het is in de grafiek duidelijk dat er een daling is in het percentage niet-Brusselaars over de tijd, voor starters met telewerktoelating en zonder, en dat er binnen elke periode een hoger percentage niet-Brusselaars is bij de functies met telewerkmogelijkheden dan in de functies zonder.

Grafiek 9: Percentage starters die binnen en buiten het BHG wonen per periode, voor alle starters, en voor de starters met of zonder toelating tot telewerk



Bron: Selectie van starters volgens de gegevens van de zes instellingen (zie deel 2.1), berekeningen BISA. Berekeningen BISA. n = 3.551 starters.

De procentuele verschillen naargelang telewerktoelating lijken aanzienlijk. Maar deze verschillen zijn gedeeltelijk te verklaren door de specifieke kenmerken van telewerkers (zie de analyses in punt 4.3.) en andere contextuele factoren. De onderzoeksliteratuur over de geografische rekruteringspool

onderlijnt in die context het belang van de **aantrekkelijkheid en de kenmerken van de functie** (sollicitatievereisten, loon,...), de **geografische factoren** (afstand, basisbereikbaarheid,...) en **persoonlijke beperkingen en kenmerken van het personeelsleden** (mobiliteit, gezin,...) als belangrijkste aspecten om de aantrekkingskracht van een functie te onderzoeken (Van Ommeren, Rietveld & Nijkamp, 1997; Rouwendal, 1999; Hensen, De Vries & Cörvers, 2009). De analyses die volgen neutraliseren enkele van deze contextuele factoren deels, maar de beschikbare gegevens schieten tekort om al deze aspecten in de analyse te betrekken. Twee analyses werden uitgevoerd, opgedeeld op basis van de periode:

- › **De eerste analyse** focust op de **periode rond de hervorming van 2017**, en vergelijkt de situatie vóór de hervorming (2014-2016) met die na de hervorming (2017-2019). De eerste analyse richt zich dus op de evaluatievraag met betrekking tot de hervorming van 2017, door de situatie vóór en na de hervorming met elkaar te vergelijken.
- › **De tweede analyse** richt zich op de meest recente gegevens: de **periode net na de Covid-19 gezondheidscrisis (2022-2023)**. Deze analyse biedt inzicht in de meer recente verhouding tussen telewerk en de geografische rekruteringspool.

Met behulp van logistische regressieanalyses wordt de kans onderzocht dat starters buiten het BHG gedomicilieerd zijn afhankelijk van telewerktoelating waarbij de invloed van andere factoren wordt geneutraliseerd.

5.3.3. De geografische rekruteringspool is groter bij telewerkers

Periode 2014-2019

De logistische regressie voorspelt de kans dat een starter gedomicilieerd is buiten het BHG, waarbij de impact op de kans wordt berekend voor de variabelen telewerktoelating (ja/nee), periode van aanwerving (2014-2016/2017-2019), telewerkdensiteit (aantal dagen) en controlevariabelen³⁶.

Bij de vergelijking tussen de **periodes** 2014-2016 en 2017-2019 blijkt ook hier dat de kans om niet-Brusselaars aan te werven hoger was in 2014-2016 dan in de periode 2017-2019 (odds ratio = 0,666). Ondanks die daling over de jaren wijzen de resultaten er op dat de kans dat starters niet-Brusselaars zijn hoger is bij functies met **telewerktoelating** (odds ratio = 1,689), onafhankelijk van het aantal dagen gepresteerd telewerk (**telewerkdensiteit** odds ratio = 1,003).

De **taalrol** van de functie heeft ook een significant effect: starters met een Nederlandstalige taalrol hebben een hoger kans niet-Brusselaar te zijn dan starters in een Franstalige taalrol (odds-ratio = 0,580). De effecten van de **andere controlevariabelen** worden hier niet besproken maar zijn raadpleegbaar in de [methodologische publicatie](#).

36 Deze zijn leeftijd (in jaren), niveau (A/B/C/D/E), geslacht (M/V), taalrol (FR/NL) en kwartaal van aanwerving.

Bijkomende variaties van het model wijzen uit dat **de samenhang tussen telewerk en de woonplaats van de starters dezelfde is vóór en na 2017³⁷. Ook is de samenhang tussen telewerktoelating en de woonplaats dezelfde voor de twee geslachten en voor de twee taalrollen³⁸.**

Periode 2022-2023

De tweede analyse onderzoekt de rol van de toelating tot telewerk op de rekruteringspool in de **periode 2022-2023**. Deze analyse wil nagaan of de vaststellingen voor de periode 2014-2019 ook na de Covid-19 gezondheidscrisis standhouden. Hiervoor wordt een **gelijkaardig analysemodel³⁹** gebruikt, maar zonder de periode van aanwerving en intensiteit van telewerk⁴⁰.

Ook voor de periode 2022-2023 toont de analyse een hogere kans om niet-Brusselaars aan te werven in functies met **telewerktoelating** vergeleken met functies zonder (odds ratio = 1,774).

Ook in deze periode is de kans groter om een niet-Brusselaar als starter te hebben voor functies met een Nederlandstalige taalrol dan voor functies met een Franstalige **taalrol** (odds ratio = 0,546).

5.3.4. Besluit – geografische rekruteringspool

De analyses in dit deel gaan na in welke mate de telewerktoelating van functies voor starters samenhangen met de woonplaats van die starters, met specifiek het wonen binnen of buiten het BHG als onderwerp.

De uitgevoerde analyses wijzen er op dat de **toelating tot telewerk, zowel in de periode 2014-2019 als in de periode 2022-2023, bijdraagt tot een uitbreiding van de geografische rekruteringspool**. Telewerktoelating verhoogt de geschatte kans dat een starter een niet-Brusselaar is.

Over de periode 2014-2023 is er ook een daling in het percentage van nieuwe personeelsleden dat buiten het BHG woont. De analyses geven geen bijkomende verklaring voor deze daling.

De aantrekkelijkheid van telewerk is even sterk in de periodes 2014-2016 en 2017-2019, voor en na de hervorming van 2017. Bovendien is de impact van telewerktoelating in de analyse in 2022-2023 ongeveer even groot als in de periode 2014-2019 (respectievelijk odds-ratio's van 1,774 en 1,689). Dit wijst er op dat er in de drie beschreven periodes een gelijkaardige samenhang is tussen telewerktoelating en de woonplaats van starters, terwijl de context wel evolueert (een lager percentage niet-Brusselse starters en een groter deel van medewerkers met telewerktoelating).

De samenhang tussen de toelating tot telewerk en de woonplaats van de starters kan op drie manieren worden verklaard, die elk het belang van telewerk voor het aantrekken van niet-Brusselaars onderstrepen:

- › telewerk verhoogt de aantrekkelijkheid van functies binnen de Brusselse administraties voor niet-Brusselaars;
- › niet-Brusselse starters vragen sneller en/of meer om te telewerken;
- › niet-Brusselse starters krijgen binnen de Brusselse administraties vaker toelating tot telewerk van hun hiërarchisch meerdere.

Volgens de HR-afdelingen van de administraties is vooral de eerste verklaring relevant: zij geven aan dat de twee andere verklaringen geen doorslaggevende rol spelen in de beslissing om telewerk al dan niet toe te staan.

Telewerktoelating vergroot de rekruteringspool in gelijke mate voor beide taalrollen. Gezien het moeilijk is om Nederlandstalige taalrollen in te vullen, lijkt telewerk hier een relevante hefboom te zijn. Telewerk vormt zo **een belangrijk middel om de rekruteringspool te vergroten in een context waarin de aanwerving van niet-Brusselaars afneemt**.

37 Hierbij werd een interactie-effect toegevoegd aan het model tussen telewerktoelating en de periode van aanwerving (2014-2016 en 2017-2019) dat niet statistisch significant was.

38 Voor deze modellen werden interactie-effecten toegevoegd aan het model voor ten eerste telewerktoelating en geslacht, en ten tweede telewerktoelating en taalrol, die beiden niet statistisch significant waren.

39 Voor deze analyse wordt een kleiner model gebruikt dan voor de analyse van de periode 2014-2019. De verschillen tussen de modellen en de redenen daarvoor worden toegelicht in de [methodologische publicatie](#).

40 De redenen hiervoor worden behandeld in de [methodologische publicatie](#).

6. TELEWERK, WELZIJN EN DE ORGANISATIE VAN HET WERK

De opkomst van telewerken, versneld door de Covid-19-crisis, heeft de manier waarop werk wordt georganiseerd ingrijpend veranderd. Dit keerpunt benadrukte niet alleen de voordelen van thuiswerken voor het individuele welzijn en de flexibiliteit van de organisatie, maar ook de ambivalente effecten ervan, vooral op de collectieve aspecten van het werk en vormen van professionele betrokkenheid.

Dit hoofdstuk analyseert deze transformaties op het snijpunt van twee dimensies:

- › welzijn van het personeel
- › organisatie van het werk.

Het hoofdstuk beantwoordt de vraag: **Op welke manieren beïnvloedt telewerk het welzijn van het personeel en de organisatie van het werk binnen de Brusselse overheidsadministratie?**

6.1. BENADERING VAN WELZIJN

Hoewel welzijn op het werk onderwerp is van institutionele definities, met name die van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, die zich richt op arbeidsomstandigheden (veiligheid, psychosociale aspecten, ergonomie)⁴¹, wordt in deze evaluatie een **subjectieve benadering van welzijn** gebruikt. Deze benadering streeft ernaar welzijn te begrijpen zoals ervaren **en gedefinieerd door de betrokken personen**, door de relevante dimensies uit hun concrete situaties te laten voortkomen, in een context van hybridisatie van werk.

Deze benadering integreert fysieke en psychologische dimensies van welzijn, maar ook elementen die verband houden met **de organisatie van werk**. De organisatie van het werk kan begrepen worden als alle regels, processen en relaties die het werk structureren, in relatie tot de doelstellingen van de dienst. Deze organisatie omvat het institutionele kader, het middelenbeheer en prioriteiten, evenals de modaliteiten van controle en autonomie van werknemers (Gaillard en Mollo, 2021). Telewerken heeft door het aanpassen van de modaliteiten van aanwezigheid, hiërarchische relaties en de dynamiek van groepen een directe invloed op deze dimensies. Die dimensies hebben dan weer een sterke invloed op de kwaliteit van het leven op het werk, de motivatie en de betrokkenheid van personeelsleden. De integratie van de organisatie van het werk in deze analyse is het antwoord op een geïdentificeerd probleem van de Brusselse instellingen, die nu de organisatie van het werk als onderdeel van welzijn beschouwen. Dit wordt door soms benoemd als **het "welzijn van de instelling"**.

De analyse is gebaseerd op individuele interviews en focusgroepen die in 2025 zijn afgenomen met personeelsleden,

Kader 5 : Gebruikte methode

De methode die wordt gebruikt om deze evaluatievraag te beantwoorden is de "Most Significant Change" (MSC), gekozen vanwege het vermogen om de complexiteit van de effecten van telewerken op welzijn en werkorganisatie te begrijpen.

Deze methode heeft als doel de belangrijkste veranderingen met betrekking tot telewerken te identificeren op basis van de ervaring van de geïnterviewden (30 interviews). Deze ervaringen worden in de vorm van een verhaal vastgelegd, aangevuld met gesprekken binnen twee focusgroepen.

Het gebruik van de MSC-methode wordt gepresenteerd in de methodologische publicatie, en wordt ook besproken in **BISA Focus nr°80: Beleidsevaluatie met een participatieve methode: "Most Significant Change"** (De Baere en Brandeleer, 2026).

leidinggevend en HR-medewerkers van de instellingen⁴². De verzamelde verhalen werpen licht op de transformaties die telewerken doormaakt⁴³, waarbij **individuele perspectieven en een organisatorische blik worden gecombineerd**. De resultaten weerspiegelen subjectieve percepties, verankerd in de huidige periode (2025) en in de belangrijke ontwikkelingen voor de geïnterviewde personen. De conclusies richten zich daarom op de algemene evolutie van de implementatie van telewerk, in plaats van op de directe impact van de hervormingen van 2017 of 2023.

41 Codex over het welzijn op het werk: FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, 2025, Welzijn op de werk, geraadpleegd op: <https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail>

42 De interviews vonden plaats in drie instellingen: net.brussel, leefmilieu.brussel en de GOB. De focusgroepen brachten mensen samen van de 6 instellingen die in dit rapport zijn geanalyseerd (zie methodologische publicatie).

43 De bijdragen van de verhalen worden hier opgenomen in de vorm van citaten, hetzij onder de naam van "personeelsleden" of "geïnterviewden". De bijdragen uit de focusgroepen worden opgenomen door te verwijzen naar deelnemers aan de focusgroepen. De twee typen onderscheiden zich doordat de focusgroepen intermediaire personeelsleden (*middle managers* en HR) samenbrachten met een organisatorische visie, terwijl de verhalen de ervaring van personeelsleden weerspiegelen (soms inclusief hun perspectief als leidinggevend).

6.2. IMPACT OP PERSOONLIJK WELZIJN : CONTRASTERENDE EFFECTEN

Het “nieuwe normaal” voor de organisatie van de werkweek

De meeste verhalen tonen een hoge mate van tevredenheid over telewerk, wat wordt gezien als een verbetering van het welzijn op het werk en het persoonlijke comfort. Het draagt bij aan de aantrekkelijkheid van de functie en het behoud van de personeelsleden (talent.brussels, 2020 en delen 4.4., 5.2. en 5.3.). Personeelsleden beschouwen het nu als een nieuwe norm, of zelfs als een voorwaarde voor het dienstverband: *“Ik zou geen functie hebben aangenomen waarin ik niet kon telewerken”*⁴⁴. Velen uitten hun zorgen over de mogelijkheid dat telewerk wordt teruggeschroefd, en anderen legden uit dat ze zich niet konden voorstellen terug te keren naar een situatie zonder telewerk: *“Ik weet niet hoe ik het eerder heb gedaan”*⁴⁵.

Kortere pendeltijd en sedentaire levensstijl

De verkorting van pendeltijd is het belangrijkste voordeel dat genoemd wordt, wat zorgt voor een betere levenskwaliteit en meer flexibiliteit in tijdsorganisatie. Deze bevinding, ook vermeld in de literatuur, was te verwachten aangezien een aanzienlijk deel van de personeelsleden buiten het BHG woont en dagelijks pendelt. De tijd die men op deze manier bespaart, kan worden besteed aan het privéleven of aan extra werk, met een risico op overbelasting: *“Met thuiswerken dacht ik dat ik meer tijd zou hebben, maar in werkelijkheid was ik volledig door werk opgeslokt en overweldigd”*⁴⁶. De effecten op de sedentaire levensstijl zijn divers. Sommige mensen beschouwen zichzelf als meer sedentair door telewerk, anderen maken gebruik van telewerk om meer fysieke activiteit in hun dagelijks leven te integreren.

Concentratie, autonomie en type taken

Telewerk bevordert concentratie, vooral bij focus-taken, dankzij een minder storende omgeving (*“meer focus, minder stress”*⁴⁷) dan open kantoren. Het wordt ook geassocieerd met toegenomen gevoelens van autonomie en vertrouwen vanuit de hiërarchie. Personeelsleden specialiseren hun taken vaak waar mogelijk, door taken die alleen moeten worden uitgevoerd of complexe taken tijdens telewerkdagen uit te voeren (inhoudelijk werk, videoconferenties, enz.). Andere taken worden daarentegen als effectiever beschouwd in persoon (face to face), zoals bepaalde creatieve of gevoelige gesprekken (vergaderingen, brainstormen, gevoelige interviews, enz.).

Risico op sociale en professionele isolatie, ook op kantoor

Intensief telewerk (> 3 dagen per week) kan leiden tot professionele isolatie, wat samenhangt met een afname van informele contacten en minder zichtbaarheid van individuele situaties voor leidinggevers. Enkele nadelen zijn volgens de respondenten de stroom aan virtuele vergaderingen, de vermenigvuldiging van communicatiekanalen en de *“vervuiling van digitale meldingen/alerts”*⁴⁸. Minder direct contact vermindert ook de kwaliteit van de communicatie, wat kan leiden tot meer fricties of conflicten.

Wanneer intensief telewerk geïnstitutionaliseerd is in de instelling benadrukken de verhalen ook een zekere eenzaamheid op kantoor, omdat de meerderheid van de collega's telewerkt. *“Ik telewerk omdat dat prettiger is dan alleen op kantoor zijn. Als je toch alleen bent, kun je net zo goed thuis zijn en geen uur aan pendelen spenderen”*, *“Het feit dat het merendeel van mijn team intensief thuis werkt (4 dagen per week) heeft een echte impact op mijn levenskwaliteit op het werk”*⁴⁹. Het belang van fysieke ontmoetingen op kantoor werd door sommige deelnemers sterk benadrukt, om zich onder te dompelen in de cultuur van de instelling, sociale banden te behouden en informele uitwisselingen te onderhouden. De geïnterviewden en de deelnemers aan de focusgroepen leggen uit dat de afname van informele contacten invloed heeft op hun welzijn op het werk, omdat ze zich minder gelukkig, minder tevreden en soms minder zichtbaar voelen. *“Ik ben bang voor de band die binnen de teams aan het vervagen is [...], de gezelligheid aan het koffiezetapparaat verdwijnt bij telewerk”*⁵⁰.

Werk-privébalans, maar risico op rolverwarring en hyper-connectie

Telewerken wordt over het algemeen gezien als bevorderlijk voor de werk-privébalans, door de hogere flexibiliteit en meer comfort. Het stelt je in staat om te blijven werken ondanks dat je verzorger of ouder bent: *“Dankzij telewerk kan ik snel reageren op mijn [zieke kind] bij een probleem. Op kantoor, met een rit van een uur, is het ingewikkelder. [...] Telewerken geeft me gemoedsrust”*⁵¹. De deelnemers aan de focusgroepen merken echter op dat zo'n praktijken, zoals thuiswerken terwijl je kinderen opvangt, gebruikelijker zijn geworden sinds de lockdowns. Zo vervangt telewerken andere institutionele regelingen, zoals de mogelijkheid van zorgverlof, de vermindering van werkuren en andere regelingen.

44 Interview voor de evaluatie.

45 Interview voor de evaluatie.

46 Interview voor de evaluatie.

47 Interview voor de evaluatie.

48 Interview voor de evaluatie.

49 Interview voor de evaluatie.

50 Interview voor de evaluatie.

51 Interview voor de evaluatie.

De deelnemers van de focusgroepen zijn van mening dat dit meer druk op ouders legt en de verwarring tussen de privé en werk versterkt. Telewerken stelt je ook in staat actief te blijven ondanks een verminderde gezondheidstoestand, door op die dagen thuis te werken. Deze situatie roept vragen op over het recht op rust en de grenzen tussen werk en ziekte. Voor de deelnemers van de focusgroepen moeten deze toepassingen tijdelijk en duidelijk gekaderd zijn, omdat telewerk wordt gezien als een tijdelijke zorgoplossing in plaats van een duurzame vervanging voor andere vormen van organisatie van het werk.

Telewerken zorgt voor een vervaging van de grens tussen werk en privé, wat kan leiden tot een verlenging van de werktijden, moeilijkheden bij deconnectie en een risico op hypervervaring. Naast de wettelijke definitie van het recht op deconnectie (niet gecontacteerd worden na de werkuren), onthullen de verhalen een moeilijkheid om de werkdag te beëindigen. *“Ik vind het moeilijker om de twee werelden te*

scheiden omdat het werk thuis wordt uitgenodigd. Het is soms moeilijk om los te koppelen omdat ik een soort morele verplichting voel om altijd beschikbaar te zijn, vroeg en laat op de dag”⁵².

Sommige mensen noemen ook spanningen die verband houden met de samenkomst van professionele en huishoudelijke activiteiten. Sommige verhalen vermelden een toename van onderbrekingen van het werk om huishoudelijke redenen. Andere verhalen tonen de behoefte voor sommigen om hun werkplek duidelijk af te scheiden van de rest van het huis, bijvoorbeeld door een apart kantoor. *“Ik had het gevoel dat ik meer werd afgeleid door mijn privéomgeving en ik kon er niet in komen [...] Sinds ik een aparte kantoorruimte heb ingericht, is het veel fijner thuis te werken”⁵³.* Deze ontwikkeling van het huis als een “bewoonde” werkplek lijkt ook des te belangrijker nu kantoren op de werkplek worden gedepersonaliseerd (landschapskantoren en flex desks) (Taskin, 2025).

6.3. IMPACT OP DE ORGANISATIE VAN HET WERK

Effectieve frequentie van telewerk

De instellingen passen het regionale telewerkkader op een gedifferentieerde manier toe⁵⁴. Zowel in de verhalen als in de focusgroepen leidt de zoektocht naar een “optimale” frequentie van telewerk meestal naar ongeveer 2 tot 3 dagen per week. Meer telewerk dan 50% van de werkdag heeft doorgaans negatieve effecten, met een verhoogd risico op isolatie, managementproblemen en verlies van teamcohesie.

Transformatie in leiderschap

Telewerken gaat gepaard met een verschuiving van een management gebaseerd op controle naar een management dat meer gebaseerd is op vertrouwen en resultaten. Deze ontwikkeling veroorzaakt echter spanningen: in een context waarin telewerken vaak als vanzelfsprekend wordt gezien noemen leidinggevendenden hierbij het verlies van houvast, moeilijkheden bij het onderhouden van de verbinding met hun team en het reguleren van aanwezigheid op kantoor. *“Ik moet verklaren waarom het personeel moet komen terwijl ze vroeger moesten verklaren waarom ze een dag telewerk namen. Het brengt me in een positie die ik niet prettig vind en ik voel me ongemakkelijk bij deze verantwoordelijkheid”⁵⁵.* Evoluties in regelgeving gericht op het vergroten van flexibiliteit bestaan naast gevestigde praktijken die voortkomen uit structureel telewerken⁵⁶ en die de gewoonten en persoonlijke organisatie rond vaste dagen blijven beïnvloeden. Een dag thuiswerken weigeren, zelfs om

functionele redenen, wordt steeds lastiger. Het besluit van 2023 voorziet in het bijzonder in de schriftelijke rechtvaardiging van elke wijziging van iemands telewerkdag. Dit legt druk op zowel leidinggevendenden als op de wens om een flexibele en wendbare werkorganisatie te behouden in functie van behoeften. Daarom benadrukken leidinggevendenden de noodzaak om opgeleid te worden in leidinggeven op afstand (Talent, 2024). De leidinggevendenden vinden ook hun eigen balans tussen de persoonlijke wens om thuis te werken en frequente aanwezigheid op kantoor om een voorbeeld te stellen voor het team. Het telewerk van managers lijkt meer afhankelijk te zijn van professionele noodzaak: *“Ik geef de voorkeur aan face-to-face vergaderingen en ik ontzeg mezelf telewerken om aanwezig te zijn voor mijn team”⁵⁷.*

Collectieve aanwezigheid en verwelkomen van nieuwe personeelsleden

Telewerken, en vooral intensief telewerken, wordt gezien als beperkend voor informele uitwisselingen en de spontaniteit van interacties, met negatieve effecten op de kwaliteit van het werk en teamcohesie als gevolg. De deelnemers aan de focusgroepen benadrukken de toegenomen moeilijkheden bij het integreren van nieuwe personeelsleden in een context van intensief telewerken. De beperkte fysieke aanwezigheid vermindert informeel leren en de overdracht van beroepspraktijken of kennis over de organisatie. De toe-eigening van de institutionele cultuur gaat zo langzamer, en blijft soms onvolledig.

52 Interview voor de evaluatie.

53 «Interview voor de evaluatie

54 Dit is zowel bij het decreet van 2017 of het decreet van 2023 met betrekking tot telewerken van toepassing. Het decreet van 2023 wordt toegepast binnen bepaalde instellingen en was ten tijde van de evaluatie nog niet in alle instellingen toegepast. Zij waren bezig met het nadenken over de operationalisering van dit nieuwe decreet zoals voorzien in de bepalingen van de toepassing van het decreet van 2023.

55 Interview voor de evaluatie.

56 Het besluit betreffende telewerk van 2017 maakte onderscheid tussen structureel telewerk (vaste dagen) en occasioneel telewerken (flexibele dagen). Het besluit van 2023 schaft dit onderscheid tussen occasioneel en structureel af, om de flexibiliteit van telewerkdagen te bevorderen voor de behoeften van de dienst.

57 Interview voor de evaluatie.

Deze bevindingen zijn met name gebaseerd op de ervaringen van personeelsleden die zijn aangeworven tijdens de periode van wijdverbreid telewerk.

De deelnemers aan de focusgroepen merkten ook een verandering in verwachtingen op sinds de Covid-19-crisis. De nieuwe personeelsleden zijn veeleisender wat betreft toegang tot telewerk, vaak nadat ze begonnen zijn in een context waarin de regels nog onduidelijk waren. Deze vaagheid kan individuele verwachtingen hebben versterkt, die de instellingen geleidelijk beginnen te kaderen en te verduidelijken. Sommige verhalen suggereren een mogelijke verschuiving van prioriteiten bij personeelsleden naar de private sfeer, wat de focusgroep-actoren interpreteren als een vorm van impliciete onttrekking van het werk.

Ongelijkheden in behandeling

De verhalen en focusgroepen belichten verschillende vormen van ongelijkheden die verband houden met telewerk. Deze ongelijkheden zijn:

- › **Functioneel:** sommige functies komen niet of slechts gedeeltelijk in aanmerking⁵⁸ voor telewerk (contactfuncties of operationele functies, bijvoorbeeld), wat een gevoel van uitsluiting kan oproepen. *"Ik moet toegeven dat ik een zekere wens voel naar collega's die veel telewerk kunnen doen. Als ik kon, zou ik meer doen"*⁵⁹. Voor bepaalde, meer operationele, functies wordt echter een beperkt aantal telewerkdagen per maand toegekend en gerechtvaardigd door het feit dat deze mensen tijdens de lockdownperiodes in 2020 en 2021 konden thuiswerken. Sommige deelnemers aan de focusgroepen betwijfelden het echte nut van dit telewerken, terwijl het wordt gezien als belangrijk omwille van rechtvaardigheid, maar ook vanwege de toegang tot de maandelijkse vergoeding die wordt toegekend aan personeelsleden die telewerken.
- › **Organisationeel:** de toegang tot, en frequentie van, telewerken variëren afhankelijk van de afdeling of leidinggevende, wat kan leiden tot vergelijkingen en frustraties tussen collega's. Sommige specifieke modaliteiten, zoals telewerken in het buitenland, worden op een heterogene manier toegepast en roepen kwesties op omtrent beheer, vertrouwen en controle.
- › **Materieel:** ongelijke werkomstandigheden thuis (ergonomie, ruimte, apparatuur) kunnen een bron zijn van fysieke en mentale problemen. *"Als het gaat over me thuis installeren voor het werk, is het een kwestie van mijn plan trekken: ik zet mijn computer op boeken en mijn stoel is niet aangepast om te werken"*⁶⁰. Verschillende verhalen en deelnemers geven aan dat de maandelijkse toelage in sommige gevallen meer thuiswerken kan stimuleren.

Daarnaast wordt het verminderen van telewerkdagen om de dienstverlening te waarborgen soms als een sanctie ervaren. Dit wordt nog vervelender wanneer het leidt tot verlies van een vergoeding, wanneer de persoon het minimumaantal dagen niet bereikt dat in de regelgeving is voorgeschreven om de kantoorvergoeding te ontvangen.

- › **Controle:** de perceptie van gedifferentieerde controle op basis van de frequentie of praktijk van telewerken zou een bron van spanning zijn: *"Waarom word ik gecontroleerd tijdens telewerk terwijl dit niet het geval is als ik op kantoor ben? Ik vind het frustrerend, het is een kwestie van vertrouwen"*⁶¹. Deze waargenomen ongelijkheid verwijst breder naar vragen over balans tussen controle en vertrouwen binnen teams.

Regelgeving en duidelijkheid van het toegepaste kader

De noodzaak van een duidelijk en geformaliseerd kader voor telewerken wordt breed benadrukt, met name wat betreft werktijden, beschikbaarheid, taken, maar ook opgelegde dagen, verplichte minimale aanwezigheid en de registratie van aanwezigheden. Dergelijke verduidelijking lijkt een essentiële ondersteuning te zijn voor leidinggevend en het coördineren van teams. Sommige instellingen hebben al stappen in deze richting gezet, vaak na observaties van misbruiken. Ze benadrukken hierbij ook moeilijkheden bij het toepassen of versterken van regels na een periode van tolerantie.

Daarnaast is het beheer van werkruimtes een groeiende uitdaging. De veralgemening van flex desks en de vermindering van bureaus in openbare instellingen (0,6 plaatsen per personeelslid)⁶² maken de coördinatie van dagen waarop personeelsleden collectief aanwezig zijn complexer, en dit kan frustratie veroorzaken. *"Als iedereen elke dag terug naar kantoor zou moeten komen, zou dat niet mogelijk zijn, er zou te veel lawaai zijn"; "Ik vind het frustrerend op teamvergaderingsdagen omdat ik soms geen plek bij mijn collega's kan vinden en ik uiteindelijk in een andere afdeling terechtkom door gebrek aan beschikbare ruimte, wat niet het doel is!"*⁶³. De uitdagingen van telewerken op het gebied van werkorganisatie verschillen per administratie.

Deze ontwikkelingen benadrukken een spanning tussen de versterking van collectieve aanwezigheid op het werk en de rationalisering van werkruimtes. De regulering van aanwezigheid op kantoor wordt belemmerd door de vermindering van de capaciteit.

58 Het moet worden opgemerkt dat de interviews zich richtten op functies die ten minste gedeeltelijk telewerkbaar zijn. De resultaten weerspiegelen daarom een visie in deze richting, aangevuld met de organisatorische ervaring van de deelnemers van de focusgroepen. De reikwijdte van de bevindingen is op dit vlak feitelijk beperkt.

59 Interview voor de evaluatie.

60 Interview voor de evaluatie.

61 Interview voor de evaluatie.

62 Punt 23 van de ministerraad van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 22/12/2022: OPTIris - Stand van zaken - efficiënt beheer van het Brusselse gewestelijke administratieve gebouwenpark en gewestelijke aankoopcentrale. (BHR-RV-18.80523).

63 Interview voor de evaluatie.

6.4. CONCLUSIE

De opkomst van telewerken heeft de organisatie van werk in het Brusselse openbaar ambt verstoord en een spanning tussen individuele voordelen en organisatorische eisen aan het licht gebracht.

Op **individueel niveau** wordt het algemeen gezien als een hefboom voor welzijn, die flexibiliteit, concentratie en een werk-privébalans bevordert. Het is nu een nieuwe norm, of zelfs een voorwaarde voor het willen uitoefenen van de functie. Deze voordelen gaan echter gepaard met contrasterende effecten van telewerk, vooral wanneer het telewerken intensief is. Een matige frequentie (2 tot 3 dagen per week) lijkt een evenwicht te zijn. Meer telewerk doet risico's ontstaan van isolatie, hyperconnectie en vervaging van de grenzen tussen werk en privé.

Op **organisatieniveau** verzwakt de intensivering van telewerken de collectieve aspecten: informele interacties nemen af en de integratie van nieuwe personeelsleden wordt complexer. Bovendien blijkt de institutionele cultuur – bestaande uit gedeelde waarden, dagelijkse praktijken, impliciet leren – moeilijk via een scherm over te brengen. Managers daarentegen moeten omgaan met spanningen tussen de toenemende verwachtingen van flexibiliteit van hun personeelsleden en het vervullen van de voorwaarden voor de dienstverlening. De evaluatie onthult ook ongelijkheden in de toegang tot telewerken die de collectieve dynamiek beïnvloeden. Die ongelijkheden zijn gekoppeld aan functies, organisatorische contexten en materiële omstandigheden.

7. CONCLUSIE

Deze evaluatie onderzoekt de impact van het telewerkbeleid binnen de instellingen van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest op de aantrekkelijkheid van het openbaar ambt, personeelsbehoud en welzijn. De twee eerste evaluatievragen (zie deel 3.2) richten zich op de impact van de hervorming van 2017, door de periode tussen 2014 en 2023 te bestuderen, op vlak van het telewerkbeleid in het BHG en rekruteringsprocessen. De evaluatievraag over de impact van telewerk op het welzijn onderzoekt de evoluties in telewerkbeleid tot en met 2025.

De vragen over het telewerkbeleid in het BHG en de rekruteringen werden geanalyseerd aan de hand van kwantitatieve analyses op gegevens die verzameld werden in zes instellingen van het BHG. De vraag over het welzijn werd behandeld aan de hand van kwalitatieve methoden, en de gegevens hiervoor werden verzameld binnen drie instellingen. De gebruikte selectiecriteria maken het mogelijk om resultaten te extrapoleren naar alle personeelsleden in het Brusselse openbare ambt.

De analyses richten zich op functies die theoretisch telewerkbaar zijn. Met andere woorden gaat het om functies waarvan alle of een deel van de taken kunnen worden uitgevoerd aan de hand van telewerk.

De antwoorden op de evaluatievragen zijn de volgende:

Geleidelijke verspreiding van telewerk tussen 2014–2019 zonder directe schok door de hervorming van 2017.

Telewerken groeide geleidelijk bij de openbare instellingen vanaf 2012 tot in 2019. De **hervorming van 2017 leidde niet tot directe grote veranderingen, maar ondersteunde wel de voorwaarden voor een gestage toename van enerzijds het aantal personeelsleden dat mocht telewerken en anderzijds het aantal telewerkdagen**. Deze hervorming maakte ook de snelle veralgemening van telewerken tijdens de Covid19-gezondheids crisis mogelijk.

Voor 2017 werd telewerk niet **vermeld in vacatures**. Deze vermelding in vacatures wordt wel frequent vanaf 2017.

Het profiel van telewerkers evolueerde ook over deze periode. Aanvankelijk waren de mensen die thuiswerkten vaker vrouwen, statutaire personeelsleden, personeelsleden met niveau A, niet-Brusselaars en personeelsleden tussen de 31 en 50 jaar. Deze specificiteit wordt echter kleiner over de jaren, omdat telewerk in de administratie breder werd toegelaten.

Intensief telewerken werd steeds meer de norm voor telewerkbare functies tijdens de Covid-19 gezondheidscrisis. De hervorming van 2017 faciliteerde deze ontwikkeling aan de hand van het breder juridisch kader.

Vanaf maart 2020 dwongen lockdowns veel personeelsleden om voor het eerst te telewerken. Het intensieve gebruik van digitale hulpmiddelen toonde aan dat het mogelijk is om voor bepaalde functies de continuïteit van de dienst te waarborgen zonder fysieke aanwezigheid. Voortbouwend op de hervorming van 2017 hebben instellingen het aantal telewerkdagen snel uitgebreid en het aantal betrokken functies verhoogd, wat de integratie van telewerken in hun professionele praktijken versnelde. Getuigenissen van werknemers en verschillende studies bevestigen deze toename van telewerk in diverse sectoren.

Zeer intensief telewerk normaliseert na de Covid-19 gezondheidscrisis.

Sinds 2022 is telewerken niet langer verplicht, maar bleef het wel op zeer hoog niveau. De pandemie veranderde de gewoonten van personeelsleden en het regionale kader maakte het mogelijk dat deze nieuwe gewoonten blijven bestaan. Met deze normalisatie draait de logica om: telewerk gaat van een voordeel dat door de werkgever wordt toegekend naar een impliciete eis voor personeelsleden en sollicitanten. Het paradigma van telewerken, waarbij het personeel aangaf op welke dagen het thuis werkte, werd vervangen door dat een paradigma van aanwezigheid op kantoor, waarbij het personeel aangeeft op welke dagen ze op het werk aanwezig zijn. Administraties beheerden deze situatie verschillend, en stelden verschillende bovengrenzen voor het aantal toegestane dagen telewerk per week en per maand.

Door de toegang tot telewerk uit te breiden, heeft het beleid zijn doel bereikt op het gebied van personeelsbeheer: het versterken van de aantrekkelijkheid van openbare functies; het bevorderen van het behoud van personeel en bijdragen aan het welzijn.

Telewerk vergroot de aantrekkelijkheid van de Brussels gewestelijk openbaar ambt aanzienlijk. De analyses tonen aan dat de wervingsprocedures verbeteren wanneer telewerk deel uitmaakt van de arbeidsvoorwaarden. Ze tonen ook een verband tussen de woonplaats van nieuwe personeelsleden (starters) en telewerktoestemming. De resultaten suggereren dat de toegenomen aantrekkelijkheid van functies met telewerktoelating samenhangt met de uitbreiding van de geografische rekruteringspool.

Deze dynamiek benadrukt ook een spanning binnen het HR-beleid: het Gewest wil zowel de werkzaamheidsgraad van Brusselaars vergroten als het beste talent aantrekken. Deze doelstellingen lijken soms tegenstrijdig, aangezien de uitbreiding van de rekruteringspool meer niet-Brusselse kandidaten aantrekt. Telewerk vergemakkelijkt ook de werving van Nederlandstalige profielen, die traditioneel moeilijker te vullen zijn, wat bijdraagt aan tweetaligheid binnen de instellingen.

Daarnaast blijven personeelsleden met telewerktoelating langer werken in de administraties. Het hogere personeelsbehoud weerspiegelt een verhoogde tevredenheid, gekoppeld aan de impact van thuiswerken op het welzijn door o.a.: kortere reistijd, betere concentratie op bepaalde taken en een betere werk-privébalans dankzij meer flexibiliteit.

Samengevat is de samenhang tussen telewerk, aantrekkelijkheid en welzijn een belangrijke strategische hefboom voor het Brusselse openbaar ambt.

Het telewerkbeleid en de praktijk van intensief telewerken brengen bepaalde uitdagingen met zich mee, en creëren spanningen tussen het individuele en collectieve niveau

Leidinggevenden en HR-afdelingen merken op dat de intensivering van telewerk moeilijkheden veroorzaakt in de organisatie van teams, vooral op het gebied van projectopvolging, taakbeheer en coördinatie van collectief werk. Het inwerken van nieuwe medewerkers is ook moeilijker wanneer de aanwezigheid op kantoor verminderd is. De uitdagingen van telewerken op het gebied van de werkorganisatie verschillen van instelling tot instelling.

Hoewel de hervorming van 2023 geen onderscheid meer maakt tussen occasioneel en structureel telewerken, bestaan vaste telewerkdagen in de praktijk nog steeds, omdat ze geïntegreerd zijn in de persoonlijke gewoonten van personeelsleden. Deze grote flexibiliteit wordt soms als buitensporig beschouwd door leidinggevenden, die moeite hebben om de aanwezigheid van een personeelslid te garanderen wanneer het noodzakelijk is voor de continuïteit van de dienst. Een groot deel van het beheer van deze

spanningen komt terecht bij leidinggevenden, die zich onvoldoende ondersteund voelen.

Vanuit het perspectief van de personeelsleden kan intensief thuiswerken ook negatieve effecten hebben: moeilijkheden op vlak van deconnectie door de verwevenheid van werk- en privéleven, het verzwakken van de banden met collega's en uitdagingen bij het opbouwen van relaties met nieuwe collega's.

Elke grote wijziging in het telewerkbeleid zou invloed hebben op het welzijn van ambtenaren en de aantrekkelijkheid van het openbaar ambt.

In de huidige situatie, waarin veel werkgevers telewerkfuncties en een intensieve telewerkstandaard aanbieden, zou het verminderen van telewerkmogelijkheden voor personeelsleden van het BHG de aantrekkelijkheid van de publieke dienst verminderen, en waarschijnlijk de geografische rekruteringspool verkleinen. Het behouden van telewerkmogelijkheden waarborgt zowel de aantrekkelijkheid van telewerk voor werkzoekenden als het welzijn van personeelsleden. Door concurrentie met andere werkgevers zal het in de nabije toekomst moeilijk zijn om talent aan te trekken voor niet-telewerkfuncties bij Brusselse administraties, zeker voor talent dat buiten de regio woont.

Daarnaast hebben veel personeelsleden hun persoonlijke leven inmiddels ingericht rond telewerken. Een forse interventie op dit vlak zou aanzienlijke effecten hebben op de balans tussen werk- en privéleven.

Het verzamelen en harmoniseren van personeels- en telewerkgegevens over een periode van tien jaar was een omvangrijk project, vanwege de diversiteit aan gebruikte software en de veranderingen die in de administraties hebben plaatsgevonden.

Tot slot benadrukt deze evaluatie ook de methodologische beperkingen bij het verzamelen en harmoniseren van gegevens binnen de verschillende administraties. Een harmonisatie van de door HR gebruikte IT-systemen kan toekomstig onderzoek naar HR-beleid en het opstellen van een kwalitatief professioneel beleid op dit gebied vergemakkelijken.

8. AANBEVELINGEN

De bevindingen van deze evaluatie leiden tot aanbevelingen, met als doel het verbeteren van het effect van het telewerkbeleid in het Brusselse openbaar ambt. In totaal worden vier aanbevelingen geformuleerd, die mogelijk beleidswijzigingen met zich meebrengen. De selectie van de aanbevelingen zal afhangen van de doelstellingen die de Brusselse autoriteiten met het overheidsbeleid nastreven. De uitgevoerde evaluatie biedt houvast bij een deel van deze keuzes.

1. Formaliseer en harmoniseer het telewerkkader op het niveau van de instellingen zonder de flexibiliteit ervan in het gedrang te brengen. Pas bepaalde regels van het besluit betreffende telewerk aan om de verwachte flexibiliteit binnen de instellingen te versterken.

De besluiten van 2017 en 2023 hebben het gebruik van telewerken in Brusselse administraties uitgebreid. **Het besluit van 2017** voorziet in overleg tussen werkgever en werknemer om de **uitvoeringsvoorwaarden van het telewerk** (locatie, roosters, organisatie) vast te stellen. **Het decreet van 2023** versterkt deze logica door **een individuele operationele overeenkomst** te eisen tussen de telewerker en zijn of haar leidinggevende, in overeenstemming met het arbeidsreglement. Elke administratie heeft dit **regionale kader aangepast aan haar specifieke situatie**, maar heeft **het vastleggen van de telewerkmodaliteiten grotendeels gedelegeerd** aan de directe leidinggevende. Dit heeft geleid tot een sterk verschil in de modaliteiten van telewerken, zowel tussen de verschillende diensten als binnen diensten.

Binnen die context is het aangewezen om in elke administratie, in overeenstemming met het regionale kader en op basis van de eigen telewerkervaringen, **een duidelijk kader te ontwikkelen om leidinggevenden te begeleiden en te ondersteunen bij de organisatie van telewerk**. Dit kader komt best tot stand na een diepgaand sociaal overleg. Het arbeidsreglement is een belangrijk middel om dit telewerkbeleid te formaliseren. Verschillende administraties hebben hier al stappen in gezet. Dergelijke verduidelijking maakt het mogelijk om praktijken tussen afdelingen te harmoniseren, monitoring en implementatie door HR en leidinggevenden te faciliteren, en om de organisationele transparantie te verhogen.

Een evolutie in het reglementaire kader van het besluit van 2023 kan toelaten om de flexibiliteit van het telewerkbeleid te verhogen. Momenteel kost het dagelijks opstellen van

overeenkomsten en het beheren van telewerkverzoeken veel tijd van leidinggevenden. Elke wijziging van een thuiswerkdag moet bijvoorbeeld 48 uur van tevoren worden gerechtvaardigd door de leidinggevenden⁶⁴. Een versoepeling van deze regels zou de administratieve lasten verlichten voor leidinggevenden die de continuïteit van de dienstverlening moeten waarborgen, en zou de instellingen meer autonomie geven. Het wordt aanbevolen om **de ontwikkeling van dit telewerkkader op het niveau van de administratie voort te zetten**, omdat het de transparantie verbetert en de leidinggevenden minder belast met opvolging van telewerk.

Het wordt ook aanbevolen dat de administraties regelmatig, bijvoorbeeld elke twee jaar, de **classificatie van functies herzien op het vlak van telewerkbaarheid (telewerkbaar, deels telewerkbaar en niet-telewerkbaar) en zo te zorgen voor interne coherentie**. Sinds het eerste besluit betreffende telewerk uit 2012 is de directie van een instelling al belast met het opstellen van een lijst van theoretisch niet-telewerkbare functies.

2. Houd rekening met de positieve impact van telewerk op aantrekkelijkheid, welzijn en retentie bij elke wijziging van het telewerkbeleid

De analyse van het telewerkbeleid (vraag 1) toont aan dat het aantal telewerkers aanzienlijk is gegroeid in het laatste decennium. De analyses tonen ook aan dat **het toelaten van telewerken in telewerkbare functies de kwaliteit van de rekrutering verbetert, de rekruteringspool uitbreidt en het personeelsbehoud verhoogt**. Telewerkende medewerkers melden ook **positieve impact op hun welzijn**, ondanks enkele negatieve aspecten van telewerken. Er moet rekening gehouden worden met deze positieve effecten bij het aanbrengen van wijzigingen in het telewerkbeleid.

Om deze positieve effecten te versterken, kan het nuttig zijn om in **vacatures** de nadruk te leggen op het aantrekkelijke telewerkbeleid (vraag 2), door duidelijk de telewerkregelingen die van toepassing zijn te specificeren.

Momenteel hangt de toestemming om thuis te werken af van de leidinggevende. Dit maakt het moeilijker om de "mogelijkheid van telewerken" tijdens het wervingsproces te tonen, en creëert ongelijkheden binnen de administraties, zelfs tussen gelijkaardige functies. Het is dus aanbevolen om een duidelijk en uniform beleid in te voeren op het niveau van de administratie, om deze ongelijkheden te verminderen.

64 6 JULI 2023. - Besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering houdende wijziging van het besluit de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 26 januari 2017 betreffende telewerk

3. Blaas de collectieve aanwezigheid nieuw leven in om de negatieve impact van intensief telewerk op de groep te beperken

Intensief telewerk kan negatieve gevolgen hebben op het welzijn van het personeel, teamcohesie, de integratie van nieuwe medewerkers en de overdracht van institutionele cultuur. Om deze gevolgen te beperken, **moet aanwezigheid op kantoor worden herdacht** als een nuttige en structurerende collectieve tijd, en niet als een beperking. Daarvoor moet er worden ingegrepen op **meerdere elkaar aanvullende hefbomen**:

- › **Coördineer teammomenten en identificeer taken die op kantoor uitgevoerd moeten worden:** door dagen van gezamenlijk aanwezigheid te organiseren om activiteiten te bevorderen die face-to-face contact vragen (vergaderingen, creativiteit, beslissingen, informele momenten), terwijl telewerk wordt gereserveerd voor taken die concentratie vereisen.
- › **Opleidingen in hybride management:** door leidinggevend en op te leiden in de specifieke praktijken van hybride werk (op afstand leiding geven aan teams, beheer van individuele/collectieve evenwichten, opvolging van zwakke signalen, aangepaste communicatie).
- › **Creëer gezellige ruimtes op kantoor:** door de locatie zo in te richten dat informele uitwisselingen en samenwerking worden gestimuleerd, door landschapskantoren aan te vullen met ruimtes die gewijd zijn aan vergaderingen en gedeelde pauzes.
- › **Anticipeer de spanningen die samenhangen met de vermindering van bureaus:** door het beleid van het delen van ruimtes (0,6 werkplaatsen per personeelslid) aan te passen, om een gebrek aan ruimte op **dagen met hoge aanwezigheid** te voorkomen. Het is cruciaal om dit beleid aan te passen aan de werkelijkheid op het terrein, bijvoorbeeld door te voorzien in anticipatieve maatregelen zoals reservatiesystemen, opvolging of het herbekijken van indeling van de ruimtes.

Samenvattend is het een kwestie van het herwaarderen van aanwezigheid op kantoor als een essentieel onderdeel van collectief werk, door het verzekeren van institutionele coördinatie, een **volgehouden sturing door de leidinggevend en** een samenhangend ruimtelijk en organisatorisch kader. Het doel daarvan is om de voordelen van telewerken te behouden en de negatieve gevolgen op het welzijn van personeelsleden en de organisatie van het werk te verminderen.

4. Verminder ongelijkheden op het vlak van telewerk: toegang, ergonomie en vergoedingen

De analyses tonen grote verschillen in telewerkpraktijken. De **toegang tot telewerken en de bijbehorende voordelen zijn gedifferentieerd**. Niet alle personeelsleden die telewerkbare functies bekleden, **hebben toegang tot hetzelfde aantal telewerkdagen, ook al heeft deze vorm van ongelijkheid de neiging om met de tijd af te nemen**. Deze verschillen, soms gerelateerd aan de diensten in plaats van aan de functies zelf, worden als oneerlijk ervaren. Het verduidelijken van de regels en betere opleiding in hybride management kunnen deze ongelijkheden verminderen.

Er is ook sprake van ongelijkheid wat betreft de toegang tot de **aansluitingsvergoeding en de kantoorvergoeding** (€20 voor minstens 1 dag per maand en €30 voor minstens 4 dagen per maand). Om verschillende redenen halen sommige mensen de vier dagen die nodig zijn om de tweede toelage te ontvangen niet. Deze regeling **zet personeelsleden er soms toe aan om meer te telewerken**, enkel om de financiële vergoeding te krijgen.

Een ander punt betreft de **kwaliteit van de thuiswerkomgeving** (ergonomie, internet,...). De werkgever is verantwoordelijk voor het waarborgen van adequate arbeidsomstandigheden, ongeacht de intensiteit van telewerken, zeker als telewerken door de instelling wordt aangemoedigd (bij bv. 0,6 werkplekken per personeelslid⁶⁵).

Tot slot **moet de verleende materiële en/of financiële ondersteuning voor telewerkers worden herzien**. Deze ondersteuning zou gestandaardiseerd kunnen worden, ongeacht de intensiteit van telewerken, omdat het bedoeld is om een ergonomische werkruimte thuis te garanderen. Toen deze bonussen werden ingevoerd, werd een bedrag van EUR 600 per jaar als eerlijk beschouwd. Andere vormen van ondersteuning zouden overwogen kunnen worden. **Bijvoorbeeld door ergonomische apparatuur aan te bieden** om de thuiswerkplek kwalitatiever te maken. **De budgettaire impact** van al deze vormen van ondersteuning is een belangrijk element om rekening mee te houden.

65 Punt 23 van de ministerraad van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 22/12/2022: OPTIris - Stand van zaken - efficiënt beheer van het Brusselse gewestelijke administratieve gebouwenpark en gewestelijke aankoopcentrale. (BHR-RV-18.80523)

9. BIBLIOGRAFIE

- › Arntz, M., Yahmed, S. B., & Berlingieri, F. (2022). Working from home, hours worked and wages: Heterogeneity by gender and parenthood. *Labour Economics*, 76, 102169.
- › Bamieh, O., & Ziegler, L. (2022). Are remote work options the new standard? Evidence from vacancy postings during the COVID-19 crisis. *Labour Economics*, 76, 102179.
- › Bourdeaud'hui, R. & Delagrangé, H. (2024). Werkbaar werk, telewerk en connectie: analyse op basis van de Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2016-2023. Brussel: SERV-Stichting Innovatie & Arbeid. Geraadpleegd op: https://www.serv.be/sites/default/files/documenten/SERV_20240703_WBM_telewerkenconnectiviteit_StIA_RAP.pdf
- › Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 1-6.
- › Bryan, M. L., & Sevilla, A. (2017). Flexible working in the UK and its impact on couples' time coordination. *Review of Economics of the Household*, 15(4), 1415-1437.
- › De Baere, M., & Brandeleer, C. (2026) Focus Nr. 80 Beleidsevaluatie met een participatieve methode: "Most Significant Change".
- › De Vos, D., van Ham, M., & Meijers, E. J. (2019). Working from home and commuting: Heterogeneity over time, space, and occupations.
- › De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The benefits of teleworking in the public sector: reality or rhetoric?. *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570-593.
- › Duchêne, C., Strale, M., Willeput, M., Pudles, N., Decroly, J. M., Hellemans, C., Pohl S. & Verdonck, M. (2024). La généralisation du télétravail en Région de Bruxelles-Capitale. *Brussels Studies*, n° 194, disponible sur : <https://doi.org/10.4000/126wx>
- › Gaillard I., Mollo V. (2021), *Ergonomie: 150 notions clés*, Dunod, p.380
- › Guerry M.-A & K. Steenackers (2016), "Determinants of job-hopping: an empirical study in Belgium", *International Journal of Manpower*, 37(3), 494-510.
- › Hensen, M. M., De Vries, M. R., & Cörvers, F. (2009). The role of geographic mobility in reducing education-job mismatches in the Netherlands. *Papers in Regional Science*, 88(3), 667-683.
- › Lingier, P., Cotté, T., & Hondeghe, A. (2020). Telewerken als sleutel tot een beter werknemerswelzijn binnen de Vlaamse overheid? Over. *Werk-Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 30(1), 138-149.
- › Mas, A., & Pallais, A. (2017). Valuing alternative work arrangements. *American Economic Review*, 107(12), 3722-3759.
- › Moens, E., Verhofstadt, E., Van Ootegem, L., & Baert, S. (2022). Disentangling the attractiveness of telework to employees: a factorial survey experiment.
- › Restrepo, B. J., & Zeballos, E. (2022). Work from home and daily time allocations: evidence from the coronavirus pandemic. *Review of Economics of the Household*, 20(3), 735-758.
- › Rouwendal, J. (1999). Spatial job search and commuting distances. *Regional Science and Urban Economics*, 29(4), 491-517.
- › SPF Mobilité (2022), Enquête BeMob : les modes de déplacements utilisés par les Belges en 2022, rapport, <https://mobilit.belgium.be/fr/publications/enquete-bemob-les-modes-de-deplacement-utilises-par-les-belges-en-2022>
- › SPF Mobilité (2024), Enquête BeMob : la pratique du télétravail en Belgique, troisième édition, rapport, <https://mobilit.belgium.be/fr/publications/enquete-bemob-la-pratique-du-teletravail-en-belgique-edition-2024>
- › talent.brussels (2020), Enquête relative au télétravail au sein des institutions de la Région de Bruxelles-Capitale, rapport, https://www.talent.brussels/sites/default/files/2022-09/webinaire_21-02-24_enquete-teletravail_rapport-final_0.pdf
- › Taskin, L. (2025). *Le télétravail, un mode de vie*. Presses de Sciences Po.
- › Van Ommeren, J., Rietveld, P., & Nijkamp, P. (1997). Commuting: in search of jobs and residences. *Journal of urban economics*, 42(3), 402-421.
- › Wilmotte, P., & Uyttebrouck, C. (2024). De opkomst van thuiswerk in het kielzog van de gezondheidscrisis in het Brussels Gewest. Retrieved October 2, 2024, from https://bisa.brussels/sites/default/files/publication/documents/Cahier-Thuiswerken_NL_v03.pdf
- › Arrêté du 3 mai 2012 du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale relatif au télétravail, Moniteur Belge du 23 mai 2012, from https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2012/05/23_2.pdf#page=35
- › Arrêté du 26 janvier 2017 du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale relatif au télétravail, Moniteur Belge du 15 février 2017, from https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2017/02/15_1.pdf#Page17
- › Arrêté du 6 juillet 2023 du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale portant modification de l'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 26 janvier 2017 relatif au télétravail, Moniteur Belge du 22 septembre 2017, from : https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2023/09/22_1.pdf#page=146
- › Déclaration de politique générale commune du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale et au Collège réuni de la Commission communautaire commune du 18 octobre 2018, from <https://admin.be.brussels/en/bhg/document/download/631>

10. BIJLAGE: LIJST GRAFIEKEN EN KADERS

LIJST GRAFIEKEN

- Grafiek 1:** Aandeel van de types toegelaten telewerk (in %) voor personeelsleden met een theoretisch telewerkbaar functie in zes instellingen, op jaarbasis
- Grafiek 2:** Procentuele evolutie van het jaarlijkse aantal dagen gepresteerd telewerk, periode 2014-2023
- Grafiek 3:** Evolutie van het gemiddelde aantal telewerkdagen per jaar bij personeelsleden met een toelating voor telewerk (2014-2023)
- Grafiek 4:** Kaplan-Meier-curves over de retentie van personeelsleden naargelang telewerktoelating
- Grafiek 5:** Evolutie van het aantal aanwervingsprocedures per jaar, opgesplitst volgens de vermelding van de mogelijkheid tot telewerk
- Grafiek 6:** Impact van de vermelding van telewerk op de publicaties
- Grafiek 7:** Impact van de vermelding van telewerk op de consultaties met bijkomende proef
- Grafiek 8:** Percentage starters per provincie met een toelating tot telewerk, per periode
- Grafiek 9:** Percentage starters die binnen en buiten het BHG wonen per periode, voor alle starters, en voor de starters met of zonder toelating tot telewerk

LIJST KADERS

- Kader 1:** Bijkomende informatie over de personeelsgegevens
- Kader 2:** Beschrijving van de gegevens
- Kader 3:** Methode om de retentie van het personeel te meten
- Kader 4:** Toelichting gegevens en behandelde vragen
- Kader 5:** Gebruikte methode



Met wetenschappelijke bijdrage van het

