



FOCUS NR. 80

Beleidsvaluatie met een participatieve methode: “Most Significant Change”

MATHIJS DE BAERE EN CÉLINE BRANDELEER

Sinds 2012 is telewerken geleidelijk ontwikkeld binnen de Brusselse administraties, een evolutie die sterk is versneld door de Covid-19-crisis. Nu wijdverbreid gebruikt, wordt het vaak voorgesteld¹ als een factor die bijdraagt aan het verbeteren van het welzijn. Maar hoe kunnen de effecten van telewerk op het welzijn worden geëvalueerd en hoe verbetert het concreet het welzijn? In deze Focus presenteert het BISA de “Most Significant Change” methode die werd gebruikt om de impact van telewerken op het welzijn te evalueren, en legt uit hoe deze is aangepast aan de Brusselse context en de beperkingen van de evaluatie.

Inleiding

Telewerken is sinds 2012 toegestaan² in de Brusselse administratie voor telewerkbare functies (→ [Glossarium](#)) en is geleidelijk uitgebreid via verschillende hervormingen in 2017 en 2023³. Deze ontwikkelingen zijn deels gebaseerd op een gedeelde hypothese, zowel in de Regionale Beleidsverklaring 2019-2024 van de Brusselse Regering als in een deel van de wetenschappelijke literatuur: **telewerk zou bijdragen aan het verbeteren van het welzijn**.

Het BISA heeft de impact van telewerken geëvalueerd⁴, onder andere op het welzijn van het personeel van de Brusselse administraties. Om de effecten beter te begrijpen, gebruikte het BISA voor het eerst een **kwalitatieve en participatieve** (→ [Glossarium](#)) **evaluatiemethode: “Most Significant Change” (MSC)**. Deze methode maakt het mogelijk om de **ervaringen van begunstigden** (→ [Glossarium](#)) te integreren in de analyses (Davies & Dart, 2005). Het gebruik van deze methode maakt deel uit van een proces van **diversificatie van evaluatiemethoden**, om licht te werpen op dimensies van beleid die soms weinig of helemaal niet worden geëvalueerd. Deze Focus biedt een terugkoppeling over het gebruik van deze methode in de context

van een evaluatie uitgevoerd door het BISA, en laat zien hoe de methode werd aangepast aan de beperkingen van zowel de evaluatie als de Brusselse context.

De MSC-methode is één van vele kwalitatieve methodes. Het doel hier is niet om een alomvattende analyse van het potentieel van de methode uit te voeren, noch om een methodologische gids aan te bieden. Het doel is eerder het illustreren van de manier waarop deze methode werd geïntegreerd, aangepast en gebruikt in de context van een beleidsvaluatie, gebaseerd op een concrete toepassing.

Waarom de benaderingen van beleidsvaluatie diversifiëren?

Om een beleidsvaluatie uit te voeren, is een mogelijke benadering die van **kwantitatieve methoden en gegevens**, zoals bijvoorbeeld in een contrafeitelijke analyse (zie [Focus nr. 29](#)) die het BISA vaak gebruikt (zie [De Evaluaties van het BISA](#)). Deze benadering heeft veel voordelen op het gebied van overzicht, objectivering en vergelijkbaarheid van de bestudeerde fenomenen.

In de benadering van beleidsevaluaties door het BISA wordt de kwantitatieve analyse echter niet geïsoleerd uitgevoerd. De analyse wordt besproken met belangrijke actoren, waaronder experts in beleidsevaluatie en actoren die betrokken zijn bij de uitvoering van beleid. Deze uitwisselingen spelen een belangrijke rol bij het interpreteren van de resultaten en leggen vaak nieuwe elementen bloot over het ontwerp, de implementatie of de onderliggende mechanismen van het te evalueren beleid. Deze momenten van interpretatie en uitwisseling onderstrepen **het belang van interactie en participatie** bij beleidsevaluatie.

Deze uitwisselingsmechanismen zijn voornamelijk gebaseerd op institutionele actoren en missen doorgaans de stem van de **begunstigden van de maatregel**. In deze context wilde het BISA nieuwe benaderingen verkennen om de ervaring van de betrokkenen directer te integreren in de evaluatie en de gebruikte evaluatiemethoden te diversifiëren. Om de impact van telewerken op het welzijn van medewerkers van de Brusselse administraties te evalueren, werd de MSC-methode gebruikt, die zowel kwalitatief (gebaseerd op interviewgegevens) als participatief is (met begunstigden en betrokkenen uit de administraties).

Wat is de Most Significant Change-methode (MSC)?

De MSC-methode, ongeveer dertig jaar geleden ontwikkeld, is een participatieve **monitorings- en evaluatiemethode** (Davies & Dart, 2005) die tot doel heeft inzicht te geven in de impact en het beheer van complexe programma's of interventies, zonder enkel gebruik te maken van kwantitatieve indicatoren. Ze wordt gebruikt in een context van (organisatorische) verandering. De lessen die hieruit voortkomen, zijn gericht op het aanpassen van praktijken, oriëntaties of implementatiemethoden. Hoewel de methode voornamelijk wordt toegepast op het monitoren en evalueren van sociale ontwikkelingshulpprogramma's, lijkt het gebruik ervan ook relevant voor beleidsevaluatie.

De handleiding "*The 'Most Significant Change' (MSC) Technique*"⁵ identificeert tien stappen, waarvan er drie fundamenteel zijn:

1. **Verhalenverzameling:** deze methode is gebaseerd op het verzamelen van verhalen over verandering van begunstigden of belanghebbenden rond een hoofdvraag: "Wat denkt u dat de belangrijkste verandering is met betrekking tot [het beleid dat wordt geëvalueerd]?"
2. **Hiërarchische selectie:** de verzamelde verhalen worden vervolgens gestandaardiseerd, besproken en op een systematische manier geselecteerd. Dus op elk bestuursniveau van de organisatie waarin de verandering of het geëvalueerde programma wordt doorgevoerd, kiezen de leidinggevenden om de beurt het verhaal dat zij als het meest belangrijk beschouwen. Dit hiërarchische selectieproces heeft als doel gezamenlijk het belangrijkste verhaal (of verhalen) van de veranderingen te identificeren, bijvoorbeeld in de vorm van een focusgroep (→ *Glossarium*). Het resultaat van dit proces gaat minder over de keuze van het verhaal of de verhalen op zich, dan over de redenen voor deze keuze en de discussies die ertoe leiden. Dit proces is bedoeld om de criteria, interpretaties en prioriteiten naar boven te laten komen die de betrokkenen hanteren ten aanzien van de verandering. Dat maakt van het proces ook een collectief leermoment⁶, een moment van uitwisseling met collega's.
3. **Feedback:** de geselecteerde verhalen en bijbehorende rechtvaardigingen worden geformaliseerd en gedeeld met de participanten.

Een van de **sterke punten van deze methode ligt in de flexibiliteit**, waardoor ze aangepast kan worden aan verschillende contexten of niveaus van ambitie. Ze kan zeer breed worden toegepast, maar kan ook relevante inzichten bieden in een zeer gerichte toepassing. Deze methode is vooral nuttig voor het verzamelen van gegevens over de effecten van beleid in contexten **waar kwantitatieve gegevens niet bestaan of moeilijk samen te brengen zijn**.

De MSC-methode is bijzonder relevant voor **de evaluatie van overheidsbeleid in het proces van implementatie of ontwikkeling**, omdat de methode tot doel heeft om lopende veranderingen te documenteren, te ondersteunen en aan te passen. Hoewel het handboek van de MSC benadrukt dat het minder geschikt is voor de evaluatie van reeds afgesloten programma's, ligt de meerwaarde van de methode hier in het ondersteunen van beleid waarvan de praktijken en modaliteiten blijven veranderen. In het geval van het telewerkbeleid: hoewel de belangrijkste hervormingen in 2017 en 2023 plaatsvonden, gaat de uitvoering ervan veel verder dan deze hervormingsmomenten. Toepassingen, organisatorische aanpassingen en toepassingsmethoden van het wettelijk kader blijven zich ontwikkelen (→ *Kader*). In deze context is de MSC-methode bijzonder nuttig om de dynamiek van verandering te verhelderen en voortdurende beleidsverbetering te ondersteunen.

Hoe heeft de MSC-methode het mogelijk gemaakt om de impact van telewerken op het welzijn van telewerkers te begrijpen?

Er zijn verschillende definities van welzijn. Institutioneel definieert de **FOD Werkgelegenheid** welzijn op het werk als het geheel van factoren met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden waarin het werk wordt uitgevoerd, waaronder veiligheid, psychosociale aspecten of ergonomie⁷. Deze definitie biedt een belangrijk juridisch kader voor de preventie van werkgerelateerde risico's.

Desalniettemin geeft de BISA-evaluatie over telewerk de voorkeur aan een **subjectieve benadering van welzijn**, die zich richt op hoe mensen hun welzijn definiëren en ervaren. Deze benadering maakt het mogelijk om de relevante dimensies *a priori* niet te beperken en om de verschillende componenten van welzijn te laten voortkomen uit de ervaring van de personeelsleden zelf. Dit is vooral relevant in een context van structurele transformaties, in dit geval de verschuiving naar hybride vormen van werk zoals telewerk.

Vanuit dit perspectief **verdwijnt het onderscheid tussen welzijn op het werk en privéwelzijn** omdat ervaring meer een continuüm is voor de actoren, en de praktijk van telewerk net dit verschil verder vervaagt. Bovendien verschilt de toepassing van het telewerkbeleid per administratie binnen het Brussels Hoofdstedelijk Gewest (BHG). Dit maakt van de evaluatie ervan een complexe zaak. De flexibiliteit van de MSC-methode leent zich bijzonder goed voor deze organisatorische complexiteit. In het geval van de evaluatie van het telewerkbeleid⁸ richtte de toepassing van de MSC-methode zich op **drie administraties** waarvan de omvang (>1200 medewerkers) het mogelijk maakt voldoende deelnemers te bereiken, terwijl een diversiteit aan personeelsprofielen en telewerkpraktijken wordt gegarandeerd (→ *Kader*). Concreet nam de volledige implementatie van de MSC-methode ongeveer zes maanden in beslag, vanaf de voorbereidingen door het BISA (in februari 2025) tot het opstellen van de conclusies (juli 2025).

Verzamelen van verhalen

Door eerdere contacten met administraties en door het evaluatiemandaat van het BISA, was het mogelijk om een constructieve samenwerking tot stand te brengen voor het proces van de MSC-methode. De interviews werden afgenomen door twee evaluatoren (NL/FR) in overeenstemming met de AVG. In totaal werden **er 30 interviews van ongeveer dertig minuten** afgenomen in twee weken, die werden uitgeschreven in de vorm van “verhalen”⁹ van ongeveer één pagina. De evaluatoren gebruikten een interviewgids waarvan de hoofdvraag was: **“Wat denkt u dat de belangrijkste verandering in uw welzijn is sinds de introductie van telewerken in uw administratie, en waarom is deze verandering belangrijk voor u?”** De beperkte duur van de interviews maakte het mogelijk om snel steun te krijgen van de deelnemers, met een voldoende aantal vrijwilligers als resultaat.

Hiërarchische selectie van verhalen

In de telewerkevaluatie werd de stap van de hiërarchische selectie van de MSC-methode pragmatisch aangepast om aan te sluiten bij de administratieve context en de timing van de evaluatie. De selectielogica, om verhalen te selecteren op verschillende niveaus van de Brusselse administraties, werd versoepeld. Daarom werd gekozen voor een logica van horizontale analyse tussen administraties, in plaats van verticale analyse op verschillende hiërarchische niveaus van dezelfde administratie. Voor die stap werd eerst een selectie van de verhalen uitgevoerd door de evaluatoren, onafhankelijk van de betrokken administraties, op basis van verschillende criteria: de diversiteit van de beschreven situaties¹⁰, hun relevantie voor de evaluatievragen en hun potentieel om een collectieve discussie

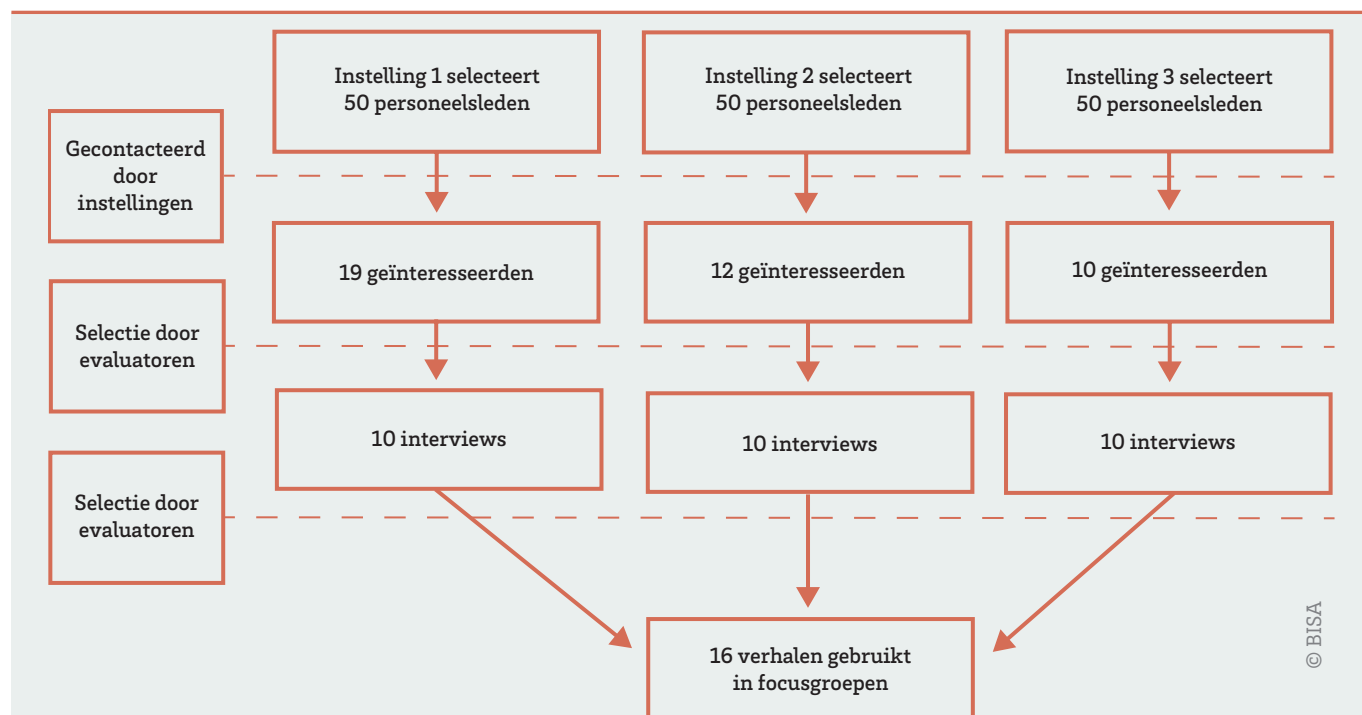
aan te wakkeren. Op die manier maakten de evaluatoren uit in totaal 30 verhalen een eerste selectie van 16.

De selectie van het belangrijkste verhaal vond vervolgens plaats tijdens **twee focusgroepen**¹¹: één Nederlandstalig en één Franstalig. De 16 geselecteerde verhalen werden besproken, waarbij elke focusgroep een reeks van acht verhalen analyseerde. Deze oefening was vooral bedoeld om een dialoog tussen standpunten te creëren en collectief en reflectief leren te stimuleren. Elke focusgroep had **als doel het belangrijkste verhaal te selecteren** en het vervolgens aan de andere groep te presenteren, om vanuit een operationeel perspectief te debatteren. Het ging er niet zozeer om een verhaal volgens een hiërarchische logica te bevestigen, maar veeleer om interpretaties **met elkaar te vergelijken**, de criteria voor het belang van de keuze te verduidelijken en een reflectief proces te stimuleren, aangepast aan de beleidsevaluatie. De evaluatoren zorgden ervoor dat de discussie evenwichtig was en dat iedereen vrijelijk zijn standpunt kon uiten.

Door de aanzienlijke heterogeniteit van telewerkregimes tussen administraties brachten **de discussies verschillende elementen naar voren**:

- › het min of meer controversiële of significante karakter van bepaalde verhalen, afhankelijk van de context;
- › verschillen in de interpretatie en toepassing van het telewerkbeleid;
- › het bestaan van gemeenschappelijke uitdagingen tussen administraties, zoals de integratie van nieuwe medewerkers binnen een dienst met intensief telewerk;
- › het bestaan van verschillen tussen de administraties, zoals dat bepaalde telewerkpraktijken in de ene administratie als

① SCHEMA VOOR DE VERZAMELING VAN KWALITATIEVE GEGEVENS AAN DE HAND VAN DE MSC-METHODE, OM DE IMPACT VAN TELEWERK OP HET WELZIJN TE EVALUEREN



© BISA

Bron: BISA

Opmerking: Bij het verzamelen van deze gegevens werd de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) nauwgezet nageleefd. Hiertoe stelde elke administratie, op basis van criteria voorgesteld door het BISA, een steekproef van 50 mensen samen die een telewerkfunctie bekleedden. Aan hen werd een verzoek tot participatie gestuurd, opgesteld door de diensten van diezelfde administratie. Geïnteresseerden namen vervolgens contact op met het BISA, dat op basis van verschillende diversiteitscriteria (leeftijd, geslacht, hiërarchische rang, leidinggevende functie, woonplaats in het BHG of niet) tien personen per administratie selecteerde. Daarna werden zij opnieuw benaderd om vrij en zonder institutionele druk aan de interviews deel te nemen.

vanzelfsprekend kunnen worden gezien, terwijl ze als problematisch kunnen worden ervaren in een andere.

Secundaire analyse

De evaluatoren voerden vervolgens een secundaire analyse uit van zowel de verhalen als de discussies. Het doel was het identificeren van terugkerende thema's, spanningen, divergenties tussen groepen en onverwachte effecten van telewerken, om zo overkoepelende dynamieken te identificeren en lessen te formuleren die van toepassing zijn op alle deelnemende administraties.



Temporele context van kwalitatieve gegevensverzameling

De verhalen werden verzameld in het voorjaar van 2025. Verschillende gelijktijdige organisatorische en institutionele ontwikkelingen hebben invloed gehad op de gegevensverzameling. De impact van deze veranderingen was nog steeds aan de gang binnen de administraties, en sommigen van hen moesten zich nog positioneren over de toepassing van het telewerkbeleid dat op dat moment gold:

- het **juridische kader voor telewerken werd in 2023 aangepast**¹² en de implementatie ervan gebeurde in **verschillende tempo's, afhankelijk van de administratie**. Dit creëerde verschillende parallele regimes tussen administraties, en soms verschilde de toepassing ook tussen afdelingen binnen een administratie. Eén van de belangrijkste veranderingen van deze hervorming is de overgang van maximaal drie dagen telewerken per week naar 14 dagen per maand. Ten tijde van het verzamelen van de verhalen was telewerk een standaardpraktijk in de drie betrokken administraties, maar de intensiteit van deze normalisatie verschilde onderling.
- In december 2022 keurde de Brusselse Regering het **OPTiris-programma**¹³ goed, met als doel om het gebouwenbestand van de Brusselse administraties te optimaliseren en aan te passen. In dat programma is er een toewijzing van 13 m² per bureau en een verhouding van 0,6 bureaus per personeelslid, met een veralgemening van niet-toegewezen bureaus (*flex desks*). Deze capaciteit is een compromis tussen enerzijds leegstaande kantoren (door intensief telewerk) en anderzijds de noodzaak om op niet-telewerkdagen een werkplek te hebben. Deze veranderingen werden geleidelijk doorgevoerd in de daaropvolgende jaren en ten tijde van de interviews waren nog niet alle administraties op hetzelfde punt in die overgang.

Welke lessen werden getrokken uit de MSC-methode in de evaluatie van de impact van telewerken op het welzijn?

De MSC-methode heeft verschillende voordelen op het gebied van het vergroten van de betrokkenheid van actoren, waarvan

enkele al eerder werden genoemd. Dit hoofdstuk bekijkt in meer detail drie voordelen voor beleidsevaluatie die naar voren zijn gekomen uit de telewerkevaluatie:

- › participatie als hefboom voor organisatorisch leren;
- › de snelheid van implementatie en aandacht voor de "kosten" van een evaluatie;
- › onverwachte resultaten.

Participatie als hefboom voor organisatorisch leren

In de evaluaties van het BISA worden er veel **momenten van overleg en discussie** georganiseerd met de betrokken partijen, vóór en tijdens de evaluaties. Zij hebben als doel de haalbaarheid van de evaluatie te onderzoeken, de datakwaliteit te verbeteren, impliciete aannames in het overheidsbeleid te verduidelijken en de resultaten te contextualiseren.

De MSC-methode gaat echter verder. Enerzijds maakt de methode het mogelijk om de stem van de begunstigden direct in de evaluatie te integreren. Zo hebben de verzamelde verhalen van Brusselse ambtenaren in het geval van de telewerkevaluatie specifieke ervaren welzijnsdynamieken aan het licht gebracht. Hierdoor konden onzichtbare dynamieken over de link tussen telewerk en welzijn worden vastgelegd die alleen de stem van de begunstigden kon onthullen. Aan de andere kant heeft de methode het mogelijk gemaakt om de *human resources*-afdelingen en het management van verschillende administraties samen te brengen via focusgroepen (→ *Glossarium*), waardoor bijkomende dynamieken tussen subjectiviteit en organisatorische logica zichtbaar werden.

De MSC-methode is ook een **benadering gericht op collectief leren**. De interviews bieden respondenten een ruimte om uit te leggen hoe telewerk hun welzijn heeft beïnvloed en om terug te blikken op de veranderingen van de afgelopen jaren. Focusgroepen breiden deze dynamiek uit. Ze boden een **zeldzame ruimte voor inter-administratieve uitwisseling**, waar deelnemers hun ervaringen konden delen, hun interpretaties onderling konden confronteren en hun eigen praktijken in perspectief konden plaatsen. In deze context heeft de methode bijgedragen aan het verrijken van het collectieve begrip van het telewerkbeleid, terwijl bepaalde spanningen en ontwikkelingen aan het licht kwamen over de normalisatie van telewerk.

Snelheid van implementatie en "kosten" van de evaluatie

Sociaalwetenschappelijk onderzoek, inclusief beleidsevaluatie, heeft altijd invloed op de contexten die het bestudeert. Een van de concrete invloeden is de manier waarop het evaluatiewerk de **tijd en middelen mobiliseert van alle betrokken actoren**. Dit kent verschillende vormen: verkennende bijeenkomsten met sleutelactoren, het samenstellen en anonimiseren van administratieve gegevens (→ *Glossarium*), juridische uitwisselingen met gegevensbeschermingsfunctionarissen en directies, deelname aan enquêtes, interviews of focusgroepen, of bijdragen aan de interpretatie van de resultaten. Deze handelingen, vaak gekoppeld aan deelname aan de evaluatie, hebben **organisatorische kosten** en moeten zorgvuldig worden overwogen. Het minimaliseren van deze impact is essentieel om twee redenen:

- › ten eerste is de tijd die door administraties en deelnemers wordt besteed **een kost die vaak niet door de evaluatoren zelf wordt gedragen**. De werklast moet daarom zo laag mogelijk worden gehouden en in verhouding staan tot de resultaten van de evaluatie, voor het geheel of voor specifieke organisaties en individuen.
- › Ten tweede kan de relatie met sleutelactoren lijden onder een te grote impact van het evaluatiewerk op hun functioneren, terwijl deze relatie essentieel is voor het soepele verlopen van de evaluatie. Samenwerking die **wordt aan gevoeld als constructief, effectief en respectvol** vergroot niet alleen het draagvlak van betrokkenen bij de evaluatie, maar ook de kwaliteit en relevantie van de uiteindelijke resultaten.

De uitdaging is daarom om een balans te vinden **tussen de beschikbaarheid en motivatie van de participanten, terwijl de kwaliteit van de evaluatie wordt verbeterd**. Voor de telewerkevaluatie maakte de MSC-methode het mogelijk om een effectief compromis te sluiten. Tijd was een essentiële factor, op verschillende niveaus. De MSC-methode werd laat in het evaluatieproces geactiveerd en moest daarom binnen een beperkt tijdsvenster passen. Daarnaast waren er al personeelsleden van de administraties betrokken bij de evaluatie, in contexten waar hun werklast voor hun functie geen overmatige participatie toeliet. Vanuit het perspectief van de deelnemers duurden de individuele interviews ongeveer 30 minuten, afgenomen op hun werkplek. De focusgroepen daarentegen vereisten twee uur aanwezigheid, zonder voorafgaande voorbereiding. De methode is daardoor relatief weinig tijdrovend en optimaliseert de benodigde tijd binnen de administratie.

Een andere, meer subtiele impact op de context heeft te maken met de **gevoeligheid van het onderwerp van de evaluatie en/of het tijdstip waarop dit onderwerp wordt geëvalueerd**. De implementatie van een participatieve methode, zoals de MSC-methode, brengt een inherent risico met zich mee: het onverwachte. De participerende organisatie heeft *a priori* geen controle over het resultaat. Dit betekent dat de verhalen en de evaluatie effecten kunnen aantonen die soms gevoelig of ongemakkelijk zijn voor de organisatie. Er wordt daarom een gesprek opgestart tussen de evaluatoren en de betrokken partijen, waardoor samenwerking en voorafgaand vertrouwen kunnen worden opgebouwd. Dit omvat een verduidelijking van de verwachtingen van beide partijen en het bespreekbaar maken van dit risico. In het geval van de telewerkevaluatie waren interne discussies gaande binnen de Brusselse administraties om de telewerkhervorming van 2023 (→ *Kader*) te implementeren. Het was daarom essentieel om deze impact te anticiperen bij het ontwerp van de evaluatie, bijvoorbeeld door de timing aan te passen of door een gestructureerd mechanisme voor participatie te koppelen aan de evaluatie. Deze aandacht zorgde voor een brede deelname van administraties aan de evaluatie.

Ontstaan van onverwachte resultaten

Een van de belangrijkste bijdragen van de MSC-methode ligt in **de rijkdom en diversiteit van de onverwachte resultaten die deze mogelijk maakt**.

De individuele interviews benadrukten een veelheid aan specifieke situaties en maakten het mogelijk om op een genuanceerde manier de impact van telewerk op het welzijn van personeelsleden in een telewerkfunctie te documenteren. De verhalen tonen een grote diversiteit aan situaties¹⁴, variërend van een betere levenskwaliteit en een betere werk/privébalans tot contrasterende ervaringen op het gebied van sociale

aspecten van het werk (variërend van meer balans tot een gevoel van isolement). De methode benadrukt, zonder te streven naar exhaustiviteit, dat **telewerk geen homogene ervaring is, maar een veelheid aan praktijken en individuele toe-eigeningen omvat**. De methode nodigt ons dus uit om de algemene benaderingen van telewerk, gebaseerd op het “gemiddelde” profiel dat vaak wordt voorgesteld in kwantitatieve methoden, te nuanceren.

De methode identificeerde ook **aanzienlijke spanningen in de implementatie van telewerk binnen administraties, met name op het niveau van het middenmanagement**. De verhalen en focusgroepen brachten een destabilisatie van managers aan het licht. Deze destabilisatie is vooral gerelateerd aan het verlies van de band met hun team, een zekere speelruimte in de interpretatie van de regels en individuele verzoeken van het personeel (bijvoorbeeld de perceptie van telewerk als een recht in plaats van een vrijwillige voorziening). Deze observatie zou waarschijnlijk onder de radar van de evaluatie zijn gebleven zonder een mechanisme dat expliciet gericht is op het benoemen van significante veranderingen die door de actoren zelf worden waargenomen.

De spanning tussen individueel en collectief welzijn is een andere belangrijke bijdrage aan deze evaluatie door de methode. Hoewel deze spanning al in sommige individuele verhalen aanwezig was, maakten de focusgroepen een diepere analyse mogelijk, door deze persoonlijke ervaringen te confronteren met de meer organisatorische visie van de deelnemers van de focusgroepen. Deze collectieve reflectie heeft geleid tot een gedetailleerder begrip van de effecten van telewerken op teamdynamiek en -samenhang, op het gevoel van verbondenheid en op de institutionele cultuur. De MSC-methode beperkt zich dus niet tot het documenteren van individuele ervaringen, maar werpt ook licht op collectieve kwesties die essentieel zijn voor evaluatie, door spanningen en potentiële aanpassingspunten voor het geëvalueerde overheidsbeleid te identificeren.

Reikwijdte en beperkingen van de MSC-methode

Kwalitatieve methoden zijn, in tegenstelling tot kwantitatieve methoden, niet gericht op statistische generalisatie maar op analytische generalisatie, omdat het aantal bestudeerde gevallen relatief laag ligt en er niet willekeurig wordt geselecteerd. Kwantitatieve methoden zijn gebaseerd op de verwerking van een veel groter aantal waarnemingen (Parotte C., 2025). Dit is een analytische keuze: **kwalitatieve methoden richten zich op het begrijpen** van de mechanismen die aan het werk zijn (“Hoe?” en “Waarom?”) en de productie van **diepgaande en gecontextualiseerde kennis** over een beperkt aantal gevallen (Baiz A. en Revillard A., 2022). In de context van de MSC-methode is analytische generalisatie niet gebaseerd op de representativiteit van de verhalen, maar op hun **vermogen om de logica van verandering** in een bepaalde context te onthullen.

De methode is niet vrij van bias en **brengt een onmiskenbare subjectiviteit met zich mee**. De resultaten van de interviews en focusgroepen moeten worden geïnterpreteerd volgens het referentiekader van de actoren, gebaseerd op individuele ervaringen. Hun visie is legitiem omdat deze betrokken is bij de organisatie, maar is ook gesitueerd en dus gedeeltelijk beïnvloed door hun verantwoordelijkheden, beperkingen en belangen. Bovendien is het mogelijk dat sommige standpunten oververtegenwoordigd zijn en andere verwaarloosd worden

omdat de interviews vrijwillig zijn. Dit betekent dat de meest significante veranderingen kunnen variëren afhankelijk van de context of de geïnterviewde actoren. Hoewel het aantal deelnemers aan de interviews en focusgroepen beperkt lijkt, is de gehanteerde methodologie gebaseerd op een logica van verzadiging van thema's, diversiteit van institutionele posities en triangulatie tussen bronnen (→ [Glossarium](#)).

Tot slot beslaat een evaluatie meestal een **specifieke analyseperiode**. Wanneer gegevens worden verzameld met kwalitatieve methoden, is de analyse noodzakelijkerwijs gebaseerd op het **huidige beeld van die realiteit** (d.w.z. het tijdstip van verzameling). In het geval van de telewerkevaluatie weerspiegelen de discussies over telewerken en welzijn dus de situatie zoals die in 2025 werd waargenomen. Deze visie blijft onderhevig aan mogelijke recente ontwikkelingen in het telewerkbeleid op regionaal niveau of op het niveau van de administraties (→ [Kader](#)). Deze transformaties zijn op zichzelf politieke reacties op een nieuwe administratieve realiteit, gekenmerkt door de normalisering van telewerk. De **overlap van deze verschillende temporele lagen** (initiële hervormingen, opeenvolgende aanpassingen, lopende organisatorische projecten, enz.) toont een **progressieve betekenisgeving rond telewerk**.

Samengevat

Deze Focus brengt verslag uit **over de bijdrage van de "Most Significant Change" methode** in de context van een beleidsevaluatie, gebaseerd op een concrete toepassing: de evaluatie van de impact van telewerken op het welzijn van telewerkers in de Brusselse administraties. De kwalitatieve en participatieve MSC-methode is bijzonder geschikt voor de evaluatie van **overheidsbeleid dat zich binnen administraties ontwikkelt** of dat betrekking heeft op **thema's die weinig of niet**

zijn gedocumenteerd door kwantitatieve gegevens. Dit was van toepassing op de impact van telewerk op het welzijn. De uitgevoerde evaluatie toonde aan dat dit overheidsbeleid **(zeer) gedifferentieerde effecten heeft op het welzijn** van telewerkers en dat sommige effecten voorheen niet erg zichtbaar waren, zoals de spanning tussen individueel en collectief welzijn. Deze ervaring toont aan dat de MSC-methode **een diepgaand begrip bevordert van de mechanismen die in organisaties aan het werk zijn door rekening te houden met de ervaringen van de actoren**. Door de interactie tussen individuele interviews (verhalen) en collectieve uitwisseling (focusgroepen) draagt de methode bij aan het versterken van de reflexiviteit en het leervermogen binnen organisaties die betrokken zijn bij de uitvoering van het beleid.

Het gebruik van de MSC-methode biedt **drie belangrijke lessen** voor beleidsevaluaties:

- › ten eerste toont de flexibiliteit en snelheid van de methode aan dat **het mogelijk is om een beleidsevaluatie, in samenwerking met betrokkenen, aan te passen tijdens de evaluatie**, terwijl de gestelde termijnen gerespecteerd blijven.
- › Ten tweede heeft de MSC-methode het mogelijk gemaakt om **bepaalde minder zichtbare organisatorische of professionele kwesties te benadrukken**, die zelden naar voren komen in meer geformaliseerde monitoringssystemen.
- › Ten derde illustreert de MSC-methode **het belang van het gebruik van diverse methodologische benaderingen** die zijn afgestemd op de gestelde evaluatievragen. De robuustheid van de interpretatie is dus gebaseerd op de expliciete articulatie tussen de verschillende methoden en databronnen, evenals op duidelijke analytische keuzes met betrekking tot de reikwijdte van het proces. Dit maakt het mogelijk om complexe transformaties beter te begrijpen, zoals de impact van het telewerkbeleid op het welzijn van het personeel van de administraties van het BHG.

Bibliografie

- ALEXANDRE CHLOÉ, 2025. *Approches participatives en évaluation d'impact*, LIEPP Methods Brief, n°55, hal-05303485.
- BAÏZ ADAM et REVILLARD ANNE, 2022. *Comment articuler les méthodes qualitatives et quantitatives pour évaluer l'impact des politiques publiques ?*, France Stratégie.
- DAVIES RICH et DART JESS, 2005. *The Most Significant Change (MSC) technique. A guide to its use, version 1.00*.
- FOD WERKGELEGENHEID, ARBEID EN SOCIAAL OVERLEG, 2025. *Welzijn op het werk, geconsulteerd op Welzijn op het werk - Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid - Arbeid en Sociaal Overleg*.
- PAROTTE CÉLINE, 2025. *Méthodes de recherche qualitative. Approches et pratiques réflexives en sciences politiques et sociales*, Presses Universitaires de Liège.

Glossarium

Administratieve gegevens

Gegevens verzameld en beheerd door administraties die noodzakelijk zijn voor het beheer van de missie en de activiteiten van de administraties.

Begunstigde

Individueel, groepen of organisaties die, bedoeld of onbedoeld, profiteren van de interventie, direct of indirect (vrij vertaald uit OESO). In deze evaluatie komt "interventie" overeen met de regelgeving met betrekking tot telewerken.

Focusgroep

De "Focus Group"-methode, ook wel bekend als het "focus groep interview", is een kwalitatieve methode van sociaal onderzoek die tot doel heeft informatie te verzamelen tijdens een groepsinterview of het creëren van informatie te simuleren over een specifiek onderwerp. (Parotte C., 2025).

Kwalitatieve en participatieve benaderingen

Hoewel ze vaak hand in hand gaan, zijn ze niet hetzelfde:

- **Kwalitatieve benaderingen** worden gedefinieerd door de aard van de verzamelde of geproduceerde gegevens (documenten, interviews, focusgroepen) en door hun interpretatieve ambitie (Parotte C., 2025).
- **Participatieve benaderingen** van beleidsevaluatie hebben als doel om belanghebbenden, in verschillende mate en op verschillende manieren, te betrekken in verschillende fasen van het evaluatieproces (Alexandre C., 2025).

Telewerkbare functie

Een functie waarbij alle of een deel van de taken buiten de gebouwen van de werkgever kan worden uitgevoerd.

Triangulatie van bronnen

Houdt in dat verschillende stukken informatie die van verschillende typen of bronnen over hetzelfde onderwerp worden verzameld, worden gekoppeld (Parotte C., 2025).

Noten

1. Met name in de wetenschappelijke literatuur en de Regionale Beleidsverklaring 2019-2024, waarin wordt gesteld dat "het welzijn van ambtenaren een belangrijk doel is, evenals een garantie voor de efficiëntie van openbare diensten. Aan alle voorwaarden moet worden voldaan, met name [...] door het bevorderen van telewerken".
2. Vanaf 2012 is het mogelijk om als ambtenaar in Brussel aan telewerk te doen (besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 3 mei 2012 betreffende telewerk). In 2017 (Besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering betreffende telewerk van 26 januari 2017) en 2023 (Besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering houdende wijziging van het besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 26 januari 2017 betreffende telewerk) werd deze mogelijkheid uitgebreid tot een hoger aantal dagen telewerken. Het specifieke telewerkregime wordt altijd vastgesteld door een overeenkomst tussen de leidinggevende en het personeelslid, binnen het kader dat door de besluiten en de administratie wordt bepaald.
3. Het besluit van juli 2023 voorziet in het bijzonder in een verbindingstoelage en een kantoortoelage die worden toegekend aan medewerkers die telewerken, onder bepaalde voorwaarden. De hervorming van 2023 omvat een verschuiving van maximaal 3 dagen per week naar 14 dagen per maand.
4. De resultaten van deze evaluatie worden naar verwachting in de loop van 2026 gepubliceerd. In deze focus wordt alleen de methode besproken die wordt gebruikt om de impact van telewerk op het welzijn te evalueren. De evaluatie van het telewerk door het BISA richt zich ook op de aantrekkelijkheid van telewerk en het gebruik daarvan.
5. [The "Most Significant Change" \(MSC\) Technique - A Guide to Its Use](#), Davies & Dart, 2005.
6. [The "Most Significant Change" \(MSC\) Technique - A Guide to Its Use](#), Davies & Dart, 2005.
7. Code van welzijn op het werk: FOD werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, 2025, Welzijn op het werk, geraadpleegd op: <https://werk.belgie.be/nl/themas/welzijn-op-het-werk>.
8. De resultaten van deze evaluatie worden binnenkort gepubliceerd in de Evaluaties van het BISA.
9. Om een idee te krijgen van wat "een verhaal" is geeft de MSC-handleiding (Davies en Dart, 2005) voorbeelden in Bijlage 2.
10. De evaluatoren hadden ook een raster opgesteld van de herhalingen van de thema's die uit de verhalen naar voren kwamen, waardoor het mogelijk werd de selectie voor de focusgroepen te objectiveren en een grote diversiteit aan thema's voor discussie te waarborgen, terwijl redundantie werd vermeden. Ze hadden er ook voor gezorgd dat de verhalen van de mensen die aan de focusgroepen zouden deelnemen werden uitgesloten.
11. De oorspronkelijke bedoeling was om alleen deze twee gelijktijdige focusgroepen te organiseren, met zes administraties, maar dit bleek in de praktijk onmogelijk. Tijdens deze focusgroepen waren de HR-afdelingen van vier administraties vertegenwoordigd, waaronder de drie waar de verhalen waren verzameld. Geconfronteerd met de moeilijkheid om agenda's te verzoenen, besloot het BISA een derde focusgroep te organiseren met vertegenwoordigers van de twee overgebleven administraties, zodat zij de mogelijkheid kregen om uit te wisselen op basis van de geselecteerde verhalen en de elementen die tijdens de eerste twee focusgroepen naar voren waren gekomen.
12. Besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering houdende wijziging van het besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 26 januari 2017 betreffende telewerk.
13. Punt 23 van de ministerraad van de Regering van het BHG van 22/12/2022: OPTIris - Stand van zaken - efficiënt beheer van het Brussels administratief vastgoed en aankoopcentrale (GRBC-RV-18.80523).
14. De resultaten van deze evaluatie worden binnenkort gepubliceerd in de Evaluaties van het BISA.

WETENSCHAPPELIJKE COÖRDINATIE

Astrid Romain

LEESCOMITÉ

Sabrine Cipriano, Amynah Gangji (BISA), Lauriane Milan (talent.brussels), Maxime Petit Jean (Haut Conseil stratégique & UNamur)

VERANTWOORDELIJKE UITGEFFSTER

Astrid Romain - BISA

©2026 Brussels Hoofdstedelijk Gewest. Alle rechten voorbehouden.