

## Omzendbrief VR 2020/KKBJ/BZ/2

Omzendbrief betreffende hybride werken binnen de Vlaamse overheid

Aan de lijnmanagers en de personeelsleden van de diensten van de Vlaamse overheid

Vlaams minister van Binnenlands Bestuur,  
Bestuurszaken, Inburgering en Gelijke Kansen  
Arenbergstraat 7  
1000 BRUSSEL  
T 02 552 69 00  
kabinet.somers@vlaanderen.be

xx december 2020

Betreft: Hybride werken binnen de Vlaamse overheid

### 1 TOEPASSINGSGEBIED

Deze omzendbrief is van toepassing op de personeelsleden van de diensten van de Vlaamse overheid (DVO), zoals gedefinieerd in het Vlaams Personeelsstatuut van 13 januari 2006.

### 2 INLEIDING

De Vlaamse overheid heeft de ambitie om een **dynamische en burgergerichte** overheid te zijn, waarbij we een excellente dienstverlening aan burgers, bedrijven en verenigingen verzekeren op een zo efficiënt mogelijke manier. Tegelijkertijd wenst de Vlaamse overheid ook een **aantrekkelijke werkgever** voor talenten te zijn en blijven. Plaats- en tijdsafhankelijk werken kan bijdragen tot het realiseren van deze ambities. Op 16 mei 2014 nam de Vlaamse Regering akte van de **omzendbrief plaats- en tijdsafhankelijk werken**<sup>1</sup>. Daarmee nam de Vlaamse overheid een nieuwe stap om telewerken te laten evolueren naar plaats- en tijdsafhankelijk werken.

Plaats- en tijdsafhankelijk werken kent verschillende voordelen:

- **Individuele voordelen:** grotere autonomie, betere afstemming tussen werk en privéleven, ...
- **Organisatorische voordelen:** efficiënter en resultaatgerichter werken, op termijn het herbekijken van de inrichting en het volume kantoorruimte, aantrekkelijk imago Vlaamse overheid, ...
- **Maatschappelijke voordelen:** inspelen op mobiliteitsproblematiek en fileprobleem

Als gevolg van de **coronacrisis** waarborgde een groot deel van het personeel van de diensten van de Vlaamse overheid de dienstverlening van thuis uit. Meer nog dan voorheen werd ingezet op resultaatgericht werken en digitale communicatie, ook bij organisaties en personeelsleden die dit voor de coronacrisis nog niet of in mindere mate toepasten.

<sup>1</sup>[OMZ BZ 2014/3](#)

Met deze omzendbrief wil ik de visie op hybride werken actualiseren en verzekeren dat we ook post-corona de getrokken **lessen uit de coronacrisis borgen** met voldoende **aandacht voor de benodigde randvoorwaarden**

Deze omzendbrief focust op het **HR-luik** van hybride werken en vervangt de omzendbrief 'BZ 2014/3 betreffende plaats- en tijdsafhankelijk werken' van 16 mei 2014.

### **3 HYBRIDE WERKEN BINNEN DE VLAAMSE OVERHEID**

Het arbeidsconcept hybride werken wordt als volgt omschreven:

Hybride werken draait om **resultaatgericht** werken en leidinggeven op basis van **vertrouwen en dialoog**. Personeelsleden werken hierbij **vanuit verschillende werkomgevingen en -locaties** samen, maar **blijven verbonden door technologie en fysieke samenkomsten**. In functie van de **aard van de werkactiviteit** en de **te behalen resultaten** en met het **organisatiebelang en klantenperspectief** voorop, kiest het personeelslid in overleg met de leidinggevende waar en wanneer het personeelslid de werkactiviteiten uitvoert. **Alle personeelsleden** van wie de functie zich ertoe leent moeten **in principe de kans krijgen** om hybride te kunnen werken.

Bij de uitrol van het hybride werken houden de entiteiten rekening met de volgende principes.

- **Plaatsafhankelijk werken**  
Personeelsleden kunnen op verschillende plaatsen werken. De keuze voor een werkomgeving wordt gemaakt op basis van dialoog met de leidinggevende. Het organisatiebelang en het klantenperspectief primeren telkens. De aard van de werkactiviteit of opdracht en de te behalen resultaten bepalen deels welke werkomgeving hiervoor het meest geschikt is. Hybride werken gebeurt vanuit een kwalitatief oordeel, niet vanuit een kwantitatieve benadering. Dit betekent dat aanwezigheid op een bepaalde werkplek ingegeven wordt vanuit een functionele meerwaarde. Het kantoor, de thuiswerkplek en de satellietwerkplek zijn mogelijke werkplekken. Het werken in openbare ruimten zal verder gefaciliteerd worden, voor zover ook rekening wordt gehouden met informatieveiligheid. Ook binnen het concept van het hybride werken blijft werken vanop het kantoor een belangrijk element. Voldoende aanwezigheid in de kantooromgeving blijft cruciaal. Op teamniveau komen er afspraken inzake fysieke aanwezigheid. Werken vanuit de kantooromgeving bevordert immers de sociale en informele contacten tussen teamleden, het stimuleert creatieve processen, overleg en teamwerking. Het initiatief hieromtrent gaat uit van de leidinggevende.
- **Tijdsafhankelijk werken**  
Personeelsleden kunnen deels binnen de grenzen van de arbeidstijdwetgeving<sup>2</sup> in overleg met de leidinggevende kiezen wanneer ze werken. Deze keuze wordt gemaakt met het organisatiebelang

---

<sup>2</sup> De wet van 14 december 2000 tot vaststelling van sommige aspecten van de organisatie van de arbeidstijd in de openbare sector

en het klantenperspectief voorop. Het is belangrijk om hierover goede afspraken te maken, zowel op individueel niveau als op groepsniveau (team, afdeling of entiteit), met als doel het individueel welzijn van werknemers te bewaken, zich te kunnen organiseren op organisatieniveau en de dienstverlening naar klanten te blijven verzekeren.

- **Organisatiebelang en klantenperspectief**

De Vlaamse overheid moet een performante, burgergerichte en toegankelijke overheid zijn. Iedere burger heeft recht op een uitstekende dienstverlening van de overheid. Het organisatiebelang primeert telkens op de individuele toepassing van hybride werken. Dienstverlening moet steeds op een efficiëntie en effectieve manier gewaarborgd blijven.

- **Integer werken op basis van waarden**

Ook binnen het arbeidsconcept van hybride werken is transparant werken onontbeerlijk. Alle personeelsleden nemen hun verantwoordelijkheid om integer te werken en respecteren de basisprincipes van de deontologische code<sup>3</sup>: objectiviteit, zorgvuldig beheer van middelen, klantgerichtheid, loyaliteit & samenwerking en spreekrecht & spreekplicht. Hybride werken gebeurt op basis van de waarden van de Vlaamse overheid: wederzijds vertrouwen, openheid, wendbaarheid en daadkracht<sup>4</sup>. De organisatie geeft vertrouwen om hybride te werken, en medewerkers nemen de verantwoordelijkheid om op een integere manier met dit vertrouwen om te gaan. Bij vaststelling van misbruik of omwille van competentiegebonden redenen (bv. niet zelfstandig kunnen werken) kan de leidinggevende hybride werken weigeren of beperkt toestaan. Dialoog tussen de leidinggevende en het personeelslid vormt de basis.

- **Resultaatgericht leiderschap en werken**

De dialoog met de leidinggevende en heldere afspraken vormen de basis van hybride werken. Leidinggevendens maken goede afspraken met de personeelsleden over de te leveren prestaties en de te behalen resultaten. Leidinggevendens beoordelen personeelsleden op basis van resultaten en de manier waarop personeelsleden deze bereiken.

- **Sociale cohesie, samenwerking en organisatiebetrokkenheid**

Het bevorderen van de sociale cohesie, onderlinge samenwerking en organisatiebetrokkenheid verdient expliciete aandacht en moet blijvend gestimuleerd en gefaciliteerd worden. Entiteiten maken afspraken (team of afdeling) rond aanwezigheid in het kader van teamwerking, informatie- en kennisdeling en communicatie op de werkvloer. Ook binnen het arbeidsconcept van hybride werken is het noodzakelijk dat collega's elkaar fysiek blijven ontmoeten en samenwerken. Op teamniveau komen er afspraken inzake fysieke aanwezigheid. Zo worden organisatieverbondenheid, spontane contacten, cocreatie, creatieve processen, informele informatiedeling gestimuleerd. De werkplek doet zo dienst als een facilitator voor samenwerking en ontmoeting. Het initiatief

---

<sup>3</sup> <https://overheid.vlaanderen.be/integriteit#deontologische-code-gedagsregels>

<sup>4</sup> <https://overheid.vlaanderen.be/personeel/hr-kader/waarden-vlaamse-overheid>

hieromtrent gaat uit van de leidinggevende. Digitale tools ondersteunen dit en maken digitaal informatiebeheer, (samen)werken en communicatie op afstand mogelijk.

- **Mentaal en fysiek welzijn**

Leidinggevenden en personeelsleden maken heldere afspraken over wanneer men aan het werk is zodat de grens tussen werk en privéleven gerespecteerd wordt. Wanneer deze afspraken er niet zouden zijn, kan zich een onduidelijk geheel van verwachtingen ontwikkelen. Het is in ieders belang dat zowel leidinggevenden als personeelsleden duidelijke afspraken hebben over connecteren en disconnecteren. De entiteit houdt hierbij rekening met de regels inzake arbeidstijd, het welzijn van het personeelslid en de dienstverlening aan de klant.

Thuiswerken is een keuze en mag geen verplichting zijn voor wie omwille van persoonlijke of competentiegebonden redenen er de voorkeur aan geeft om in een andere omgeving te werken. De organisatie treft de nodige maatregelen ter bevordering van het fysieke en mentale welzijn van de personeelsleden die hybride werken. Hierbij past de entiteit de algemene preventiebeginselen toe, zoals bepaald in de welzijnswet. De entiteiten leggen de preventiemaatregelen vast op grond van een risicoanalyse, zoals zij dit al toepassen in hun entiteit. Entiteiten stellen een globaal preventieplan en jaarlijks actieplan op ter bevordering van het welzijn op het werk (welzijnsplan) en nemen het concept hybride werken daarin op. De maatregelen hebben betrekking op alle welzijnsdomeinen<sup>5</sup>. Hybride werken mag geen reden zijn voor een verlaging van het niveau van bescherming dat entiteiten aan personeelsleden bieden. De regeling met betrekking tot ziektecontrole en arbeidsongevallen waaronder de entiteit valt, blijft van kracht.

De leidinggevende kan telewerk intrekken of weigeren omwille van organisatorische, financiële, of competentiegebonden redenen.

- **Materiaal, middelen en ondersteuning**

Elke organisatie investeert in de nodige infrastructuur of werkmiddelen op maat van het personeelslid en voorziet in de gepaste ondersteuning van personeelsleden en leidinggevenden. De lijnmanager bepaalt op basis van de behoeften de middelen (bv. laptop, smartphone, tablet, ...) die het personeel ter beschikking krijgt om het personeelslid maximaal te ondersteunen om de taken efficiënt en kwaliteitsvol uit te voeren. Hybride werken kan een redelijke aanpassing zijn voor personen met een arbeidshandicap. Om die reden is soms een afwijking nodig van algemenere afspraken over hybride werken op entiteitsniveau.

Bij thuiswerk worden huisvestingskosten (gas, elektriciteit, ...) niet vergoed. Het kan geen aanleiding geven tot de toekenning van een maaltijdvergoeding of tot de vergoeding van reiskosten. Extra prestaties (meer dan 7u36 per dag of 38u per week, nachtprestaties en prestaties op zaterdag, zondag of een feestdag) die het personeelslid verricht zonder dat de leidinggevende daarom verzoekt, tellen niet mee voor een toelage voor prestaties buiten de normale arbeidstijdsregeling.

---

<sup>5</sup> <https://werk.belgie.be/nl/themas/welzijn-op-het-werk>

- **Monitoring**

Om een goed beheer en goede opvolging mogelijk te maken op niveau van de eigen organisatie én van de Vlaamse overheid, zorgt elke entiteit voor een gecentraliseerde digitale registratie van personeelsleden die niet in aanmerking komen voor hybride werken en welke middelen toegekend worden om hybride werken mogelijk te maken.

Het werken op een andere locatie dan het standaardkantoor registreren personeelsleden via Vlimpers. Entiteiten die niet op Vlimpers aangesloten zijn, registreren dit consequent zelf en maken deze gegevens over aan AgO om een centrale monitoring mogelijk te maken.

Elke entiteit heeft de verantwoordelijkheid om deze principes door te **vertalen naar de eigen specifieke context**. Entiteiten bespreken deze doorvertaling op het EOC en voeren - waar nodig - de aanpassingen door aan het arbeidsreglement. Het Agentschap Overheidspersoneel zal een ondersteuningsaanbod ontwikkelen en communiceren om organisaties, leidinggevenden en personeelsleden te ondersteunen in de verdere evolutie naar hybride werken.

Deze omzendbrief treedt in werking op **xxx**.

De Vlaamse minister van Binnenlands Bestuur, Bestuurszaken,  
Inburgering en Gelijke Kansen

Bart SOMERS