

# Visienota Telewerk 2.0

## 1. Telewerk: Cijfers

De coronacrisis heeft onze arbeidsmarkt het afgelopen jaar grondig door elkaar geschud. De echte impact van de crisis kennen we nog niet maar de crisis leidde versneld tot veranderingen in de arbeidsorganisatie. Zo werden we gedwongen om met zijn allen zo veel als mogelijk van thuis uit en dus digitaal te werken. Telewerk is voor veel bedrijven en werknemers plots de norm geworden. Heel wat bedrijven hebben door de urgentie van de coronacrisis geen tijd en ruimte gehad om een goed en doordacht telewerkbeleid uit te werken. Dit kan er, samen met de voltijdse verplichting, voor zorgen dat bedrijven en werknemers, naast de voordelen die telewerk met zich meebrengt ook nadelen, zoals sociale isolatie en een verminderde werk-privébalans, kunnen ervaren. Tot nader order blijft telewerk verplicht tot 1 maart 2021. De toekomst zal uitwijzen welke elementen van deze nieuwe arbeidsorganisatie structureel deel gaan uitmaken van onze manier van werken. Bevragingen leren ons alvast dat zowel werkgevers als werknemers ook na de coronacrisis aan telewerk willen blijven doen, in een evenwichtig samenspel met fysieke aanwezigheid op de werkvloer.

Uit de **cijfers** van de Vlaamse telewerkmonitor van januari 2021 blijkt dat meer en meer ondernemingen de omslag maken naar telewerk. Het aandeel voltijds telewerk stijgt met bijna 5% naar 31,8% en de hybride vorm van telewerken (combinatie telewerk met werken op de werkvloer) daalt licht met 1,9% tot 14,3%. Voorgaande cijfers tonen dat ruim 46% van de Vlaamse werknemers één of meerdere dagen per week van thuis uit werkt, een stijging met 3% in vergelijking met december 2020 en het hoogste aantal in zes maanden tijd. In Limburg (16%) en West-Vlaanderen (16,4%) werkt men het minst voltijds van thuis uit, maar de cijfers zijn in beide provincies wel aanzienlijk gestegen.<sup>1</sup>

In december 2020 werd aan bedrijven de vraag gesteld wat het effect was van telewerk op hun productiviteit. 40,5% van de bedrijven in het Vlaams en Brussels Hoofdstedelijk Gewest (aangesloten bij Unizo of Voka) gaf toen aan dat hun productiviteit licht daalt onder invloed van telewerk, en 8,6% gaf aan dat hun productiviteit sterk lijdt onder telewerk. Dat betekent dat 49,1%, bijna de helft van de ondernemingen<sup>2</sup>, een vermindering in productiviteit ziet door telewerk. Een minderheid van 8,8% van ondernemingen zag hun productiviteit erop vooruitgaan. Ten slotte meldden 34,3% van de ondernemingen dat telewerk geen invloed heeft op hun productiviteit. In januari 2021 werd er gepeild naar waarom precies telewerk de productiviteit doet dalen bij ondernemingen.<sup>3</sup> Daaruit blijkt dat vooral een verminderd uitwisselen van ideeën en verminderd netwerken de arbeidsproductiviteit bij telewerk parten speelt. Bijna de helft van de ondernemingen geeft dit als een reden aan voor een verminderde productiviteit bij telewerk. 37,3% van ondernemingen wijst (onder andere) op een gebrek aan een productieve thuiswerkomgeving bij werknemers, bijvoorbeeld door de combinatie werk-gezin. Een verminderde productiviteit door telewerk wordt in beperktere mate veroorzaakt door een gebrek aan fysieke infrastructuur (22,2%) of managementcontrole (21,6%), of omdat de kwaliteit van de dienstverlening simpelweg lager ligt dan wanneer ze fysiek gebeurt (21,8%). Slechts 6,7% van de ondernemingen beschouwt onvoldoende digitale infrastructuur als een reden voor een verminderde productiviteit bij telewerk.

---

<sup>1</sup> De cijfers in deze monitor zijn afkomstig uit de periodieke bevraging van Belgische ondernemingen door de ERMG en de Enquête naar de Arbeidskrachten van Statbel (Algemene Directie Statistiek - Statistics Belgium).

<sup>2</sup> Gewogen voor aantal werknemers.

<sup>3</sup> Boerenbond nam niet deel in januari.

Wat betreft bedrijfsgrootte, wordt duidelijk dat enkel bij ondernemingen met meer dan 1.000 werknemers het volledige telewerk in januari 2021 op hetzelfde niveau ligt als tijdens de eerste lockdown. Bij de kleinere ondernemingen daarentegen ligt het niveau op ongeveer de helft van dat in de lente. Hoe groter de onderneming, hoe meer er gemiddeld aan telewerk wordt gedaan. Bij de ondernemingen met meer dan 1.000 werknemers werkt ongeveer 45% volledig thuis in januari 2021, voor 9,9% is het werk hybride (combinatie telewerk en werk op locatie). Bedrijven met 20 tot 50 werknemers verschillen niet erg van bedrijven met 250 tot 1.000 werknemers. Bij hen werkt respectievelijk 26,3% en 23,0% volledig van thuis. Bij deze bedrijven werkt ongeveer 17% van de beschikbare werknemers in een hybride vorm. De hybride vorm van telewerken is vooral het meest populair bij ondernemingen met 10 tot 20 werknemers (18,8%). Voltijds telewerk komt het minst voor bij ondernemingen met maximaal 10 werknemers (13%). Uit een vergelijking tussen januari 2021 en december 2020 blijkt dat de grootste stijging is op te tekenen bij ondernemingen met 50 tot 250 werknemers (+ 12,3%).

Cijfers<sup>4</sup> over het gebruik van de werkbaarheidscheque tonen aan dat, sinds de uitbreiding van de maatregel in mei 2020 n.a.v. de coronapandemie<sup>5</sup>, er meer ondernemingen beroep doen op de cheque. Wat de bedrijfsgrootte betreft doen, sinds de start van de maatregel in mei 2019, voornamelijk kleinere ondernemingen beroep doen op de cheque. Ongeveer 20% van de ondernemingen die een beroep doen op de cheque heeft 20 tot 49 werknemers in dienst, gevolgd door organisaties die 5 tot 9 (14,6%) en 10 tot 19 (14,3%) werknemers tewerkstellen. Bedrijven met 1.000 werknemers en meer doen in totaal het minst beroep op de werkbaarheidscheque (4,4%).

Het gebrek aan perspectief en het aanhoudende telewerk tast helaas ons werkgeluk aan. Recente cijfers van het geluksonderzoek van de Universiteit Gent tonen aan dat 1 op 3 medewerkers zich vandaag ongelukkig voelt in zijn of haar werksituatie.

## 2. Doelstellingen

Daarom is het belangrijk als onderneming om een **doordacht en onderbouwd telewerkbeleid** te voeren, de nadelen te beperken en telewerk werkbaar te organiseren. Hiervoor is het niet alleen noodzakelijk dat de juiste digitale tools beschikbaar zijn, dat processen gedigitaliseerd worden, maar ook dat er heldere afspraken gemaakt worden (bijvoorbeeld over bereikbaarheid) en dat medewerkers en leidinggevenden over de nodige vaardigheden beschikken om op een kwalitatieve manier te telewerken. Werken op afstand vraagt immers een andere manier van werken, brengt andere uitdagingen met zich mee en vereist andere vaardigheden. Ook de cultuurverandering die hiermee gepaard gaat vormt een belangrijke uitdaging voor de werkgever, leidinggevenden en werknemers. Naast de technologische hulpmiddelen vraagt telewerk een bepaalde (organisatorische) mindset, zowel vanuit het management als vanuit het personeel (bv. vertrouwen, autonomie, ...).

Telewerk is op **korte termijn** een middel om de verspreiding van het coronavirus tegen te gaan, maar heeft ook op **lange termijn** een plaats in ieder **toekomstgericht en duurzaam model van arbeidsorganisatie**. Investeren in werkbaar en duurzaam telewerk, is dus niet alleen een investering in het heden, maar ook in de toekomst. Flankerend aan het federale beleid rond telewerk, ben ik

---

<sup>4</sup> De cijfers betreffen projecten die goedgekeurd zijn en projecten die nog in besissing zijn.

<sup>5</sup> Naar aanleiding van de coronapandemie werd de focus van de werkbaarheidscheque verruimd. De cheque kan voortaan ook gebruikt worden voor verbeteracties in de vorm van advies, begeleiding en opleiding, waarbij telkens aandacht moet zijn voor het psychosociaal welbevinden van de medewerkers, en dit voor (1) aanpassingen aan de werkpost en de arbeidsorganisatie, die ten goede komen van de werkbaarheid en de veiligheid van de werknemers, in de gewijzigde context ten gevolge van de coronapandemie, (2) competentieversterking noodzakelijk om te kunnen werken in een gewijzigde arbeidscontext en (3) de aanpak van de impact op het psychisch welbevinden van de werknemers en de werkgevers.

vastberaden om ondernemingen en werknemers hierin zo veel mogelijk te ondersteunen. Ik stel dan ook een omvattend actieplan telewerk voor dat acties bevat die inzetten op **informereren, sensibiliseren en ondersteunen**. We hebben daarbij uiteraard oog voor het verschil tussen het verplichte telewerk vandaag en het vrijwillige karakter van telewerk na de coronacrisis.

We willen hierbij ook bijzondere aandacht hebben voor de KMO's. Uit bovenstaande cijfers blijkt immers dat hier op vlak van telewerk de meeste ruimte is om stappen vooruit te zetten.

Met dit actieplan draag ik eveneens bij aan één van de drie topprioriteiten uit het VESOC-akkoord 'Alle hens aan dek – Voor een veerkrachtige en inclusieve arbeidsmarkt' (14/12/2020). De initiatieven dragen ertoe bij om mensen die reeds aan de slag zijn, aan de slag te houden door de veerkracht van werknemers en ondernemingen te verhogen en in te zetten op werkbaar en duurzaam telewerk.

### 3. Actieplan telewerk

Dit actieplan telewerk bevat acties die inzetten op het informeren, sensibiliseren, ondersteunen en controleren van ondernemingen en werknemers bij telewerk.

#### ***Overkoepelende acties***

- 1) Website telewerk
- 2) Vlaamse telewerkmonitor
- 3) Samenwerking met federale overheid

#### ***Acties gericht op werknemers***

- 4) Periodieke tips werknemers
- 5) VDAB-aanbod

#### ***Acties gericht op werkgevers***

- 6) Werkbaarheidscheque
- 7) ESF-oproep DRIVE
- 8) ESF-oproep opleidingen telewerk

#### ***Acties gericht op sectoren***

- 9) Intersectoraal adviseur werkbaar werk
- 10) Ondersteuning sectoren

#### ***Overkoepelende acties***

- 1) Website telewerk

Samen met de Stichting Innovatie & Arbeid (StIA) en de sociale partners van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV) ontwikkelde ik afgelopen jaar een informatiepagina over telewerk op [werkbaarwerk.be](https://www.werkbaarwerk.be/werkbaarwerk/telewerken) (<https://www.werkbaarwerk.be/werkbaarwerk/telewerken>). De webpagina biedt handvaten omtrent het duurzaam invoeren van telewerk op basis van wetenschappelijke bevindingen. Je kan er onder andere terecht voor informatie over hoe je telewerk het best organiseert, do's en don'ts bij telewerk, het wettelijk kader, mogelijke financiële ondersteuning bij de uitbouw van telewerk, goede voorbeelden en ondersteunende tools. Het informatieluik werd sinds de lancering op 19 oktober 2020 met 30.000 raadplegingen al goed bezocht. De pagina's worden up-to-date gehouden en uitgebreid met nieuwe inzichten, goede praktijken, ervaringen, enzovoort. Zo komt er specifiek een luik rond de inzet en de mogelijkheden van telewerk voor de tewerkstelling of re-integratie van personen met een beperking en langdurig zieken.

## 2) Vlaamse telewerkmonitor

Naast het ondersteunen van ondernemingen en medewerkers bij telewerk, volg ik de toepassing van telewerk in de praktijk in Vlaanderen op. Dit doe ik maandelijks aan de hand van de periodieke bevraging van Belgische ondernemingen door de survey van Economic Risk Management Group (ERMG) in de schoot van de Nationale Bank en de Enquête naar de Arbeidskrachten van Statbel<sup>6</sup>. De resultaten worden opgedeeld naar telewerkvorm, gewest, provincie én sector. Onder andere op deze manier kan ik vinger aan de pols houden en waar nodig gerichte acties ondernemen om ervoor te zorgen dat telewerk in deze coronacrisis zoveel als mogelijk wordt toegepast. Zoals dit actieplan laat zien kunnen mogelijke nieuwe acties zeker en vast niet enkel gaan over controleren en sanctioneren maar ook over informeren, sensibiliseren en ondersteunen. We nemen ook stappen om de monitor publiek te maken.

## 3) Samenwerking met de federale overheid

We overleggen met de federale diensten om de dienstverlening en informatie die beschikbaar is in Vlaanderen op het vlak van duurzaam telewerken mee beschikbaar te maken bij de ondernemingen, bijvoorbeeld naar aanleiding van controles of in contacten met de RSZ. Zo koppelen we vanuit onze Vlaamse bevoegdheden een sensibiliserend luik aan de controles op vlak van telewerk tijdens de coronamaatregelen. We vragen ook om de mogelijkheid voor een terugkomdag in te voeren in het belang van het mentaal welzijn van de werknemers, zonder hier zware administratieve lasten aan te koppelen.

Er wordt vanuit de FOD WASO in het kader van de coronamaatregelen immers versterkt ingezet op de controle van het verplicht telewerk, omdat de werkvloer een belangrijke bron voor verspreiding van het COVID-19 virus blijkt te zijn. Om vanuit onze bevoegdheden meer betrokken te worden op dat vlak werd ook al een samenwerkingsprotocol afgesloten. Het nieuwe protocol vormt een juridische basis op het vlak van uitwisseling van informatie, het verlenen van wederzijdse ondersteuning bij inspecties en de organisatie van informatiemomenten en een aanspreekpunt. Zo zal de Vlaamse Sociale Inspectie van het departement Werk en Sociale Economie betrokken worden bij de controles in de dienstenchequesector op de Covid-maatregelen en verplicht thuiswerk.

## ***Acties gericht op werknemers***

### 4) Periodieke tips werknemers

Samen met de StIA zullen we periodiek tips bezorgen aan werknemers over hoe je duurzaam en werkbaar kan telewerken. Deze wetenschappelijk onderbouwde tips worden door StIA verzameld op de informatiepagina telewerk op [werkbaarwerk.be](http://werkbaarwerk.be) en worden via communicatieacties gezamenlijk door StIA, de SERV, de sociale partners van de SERV en mijn administratie verspreid. Hier zullen onder andere tips over digitale bereikbaarheid en ergonomie in meegenomen worden.

### 5) VDAB-aanbod

---

<sup>6</sup> Statbel (Algemene Directie Statistiek - Statistics Belgium), Enquête naar de arbeidskrachten.

Het laatste jaar, diende een groot deel van de werknemers in Vlaanderen over te schakelen naar telewerk ten gevolge van de coronacrisis. Dit betekende een grote wijziging in het dagelijkse werkritme. Een wijziging die enerzijds een hele omschakeling betekende in een persoonlijke aanpak van werken (bv. werknemers moeten zich technisch aanpassen aan een ander communicatiekanaal) maar ook impact heeft op de manier van werken (bv. kan elk probleem effectief vanop afstand opgelost worden en wat is de beste manier om dit aan te pakken?).

We ondersteunen en versterken werknemers vanuit VDAB met een digitaal opleidingsaanbod. Binnen dit aanbod zijn er opleidingen beschikbaar die relevant zijn om efficiënt te kunnen telewerken of om om te gaan met de huidige telewerkverplichting. Het kan gaan over digitale vaardigheden, maar ook bv. zelfsturing, timemanagement en ergonomie. We verspreiden deze informatie eveneens via de sociale partners.

Soms gaan de vragen van de werknemers echter verder. De job kan onder druk van telewerk zo wijzigen dat deze niet meer aansluit bij de persoonlijke ambities, waarden van een persoon, .... Uit recent onderzoek blijkt dat 10% van de werkenden in België op zoek zou zijn naar een nieuwe job. Dit is bijzonder hoog en bovendien uitzonderlijk in een crisiscontext. De coronacrisis en telewerk brengen dus een hele resem 'nieuwe' loopbaanvragen met zich mee. Samen met de loopbaanbegeleider kan een burger nagaan hoe telewerk impact heeft op de werkbeleving en hoe om te gaan met deze uitdagingen, zowel proactief als curatief.

Ik wil dat werknemers die vragen hebben op dat vlak beter de weg vinden naar loopbaancentra. Loopbaancentra zijn immers goed geplaatst om werknemers te begeleiden bij loopbaanvragen rond werkbaar werk, waaronder ook werkbaar telewerk en nieuwe wendingen in hun loopbaan. Ik vraag VDAB loopbaancentra met deze expertise te inventariseren.

De loopbaancentra zullen extra gestimuleerd worden om specifiek aandacht te besteden aan telewerk als aanleiding en/of loopbaanvraag om de loopbaancheque in te zetten. Ook VDAB zal voor de werkende in de kijker zetten dat loopbaanvragen rond telewerk een relevante aanleiding kunnen vormen voor het inzetten van de loopbaancheque.

### ***Acties gericht op werkgevers***

#### 6) Werkbaarheidscheque

Ondernemingen kunnen beroep doen op de werkbaarheidscheque voor ondersteuning bij het uitwerken van een telewerkbeleid. Telewerk goed en duurzaam organiseren met aandacht voor het psychosociaal welbevinden van de werknemers is immers van groot belang. Ik heb dan ook deze ondersteuningsmaatregel voor bedrijven verlengd in 2021. Ik zet in op het bekend maken van de mogelijkheden van de werkbaarheidscheque voor advies en begeleiding rond telewerk met verschillende communicatiecampagnes en -acties, zoals deze van afgelopen november die gericht was naar HR-specialisten. Ook dit jaar blijf ik dit doen. Zo wordt er samen met StIA een kort videofragment opgemaakt waarin een bedrijf getuigt over hoe ze de werkbaarheidscheque hebben gebruikt om thuiswerk uit te werken en te verduurzamen in het bedrijf. Dit kan heel wat ondernemingen inspireren om hetzelfde te doen.

<https://www.vlaanderen.be/werkbaarheidscheque-en-verhoging-kmo-portefeuille>

Ook de sociale partners vertegenwoordigd in de SERV zullen communicatie-acties ondernemen om de cheque en het materiaal dat StIA en het departement Werk en Sociale Economie (DWSE) ontwikkelde rond werkbaar werk te promoten.

#### 7) ESF-oproep DRIVE

Ik voorzie HR-ondersteuning voor ondernemingen via de ESF-oproep DRIVE. Hier kunnen ondernemingen terecht voor HR-ondersteuning door gespecialiseerde dienstverleners op maat van de organisatie en met oog op het verhogen van werkbaar werk. De begeleiding is erop gericht om een werkomgeving te creëren die autonome motivatie bij de medewerkers stimuleert. Hier kunnen organisaties o.a. terecht die, n.a.v. corona, merken dat ze nood hebben aan aanpassingen in hun HR-beleid in de breedste zin van het woord (bv. een structurelere aanpak rond telewerk of plaats- en tijdsafhankelijk werken, een vraag rond mentale weerbaarheid van hun werknemers, ...).

<https://www.esf-vlaanderen.be/nl/drive>

#### 8) ESF-oproep opleidingen telewerk

Werken op afstand vraagt een andere manier van werken en brengt andere uitdagingen met zich mee. Het vereist dus ook andere vaardigheden van medewerkers en leidinggevenden. Met de ESF-oproep opleidingen telewerk wil ik bedrijven aanmoedigen en ondersteunen bij het ontwikkelen van die vaardigheden die bijdragen aan duurzaam, werkbaar en productief telewerk.

Ondernemingen kunnen hierbij subsidies krijgen voor opleidingen over digitale vaardigheden (bv. leren werken met digitale samenwerkingsplatformen, organiseren van webinars, ...), psychisch welbevinden voor mensen wiens welbevinden door (frequent) telewerk onder druk komt te staan (bv. zelf-organiserend vermogen, zelfredzaamheid en zelfstandigheid tijdens telewerk, aandacht voor weerbaarheid bij telewerk, omgaan met de nieuwe context en 'leren telewerken', omgaan met stress bij digitaal werken en telewerk, balans werk/privé bij telewerk, omgaan met (gelijktijdige) diverse digitale kanalen en prikkels, ...) en vaardigheden voor werken op afstand (bv. leidinggeven op afstand, verbindingen en betrokkenheid bewaren bij intensief werken op afstand, digitaal en op afstand samenwerken, HR-processen afstemmen op plaats- en tijdsafhankelijk werken, ...).

#### *Acties gericht op sectoren*

#### 9) Intersectoraal adviseur werkbaar werk

Samen met de SERV voorzie ik ondersteuning aan de sectoren bij werkbaar werk en telewerk met de aanstelling van een intersectorale adviseur rond werkbaar werk en jobmobiliteit bij de SERV. De andere twee intersectorale adviseurs zullen focussen op non-discriminatie en inclusie en competenties en loopbanen.

De intersectoraal adviseur zal sectoren ondersteunen rond deze thema's door lerende netwerken op te zetten met sectorconsulenten, sectorale sociale partners en stakeholders om samenwerking tussen de sectoren te bevorderen en om ervoor te zorgen dat niet in elke sector het warm water op vlak van telewerk moet worden uitgevonden. De uitdagingen zijn immers grotendeels dezelfde in heel wat sectoren. Ook telewerk kan bij deze uitwisseling en samenwerking aan bod komen. Ik vraag de intersectorale adviseur om intersectorale projecten te faciliteren of op te zetten en leerrijke praktijken te verzamelen en te verspreiden. Het opzetten van een goede communicatie naar en tussen sectoren is hierbij essentieel. Vanuit deze functie zal de adviseur ook de brug vormen tussen praktijk en beleid, zodat deze elkaar kunnen voeden en nog diepgaander met elkaar in dialoog kunnen gaan. De sectoren zelf maken de brug richting de ondernemingen door een concrete aanpak op maat van de ondernemingen van hun sector aan te brengen.

#### 10) Ondersteuning sectoren

Ik wil sectoren ondersteunen in hun geformuleerde acties rond telewerk in de nieuwe generatie sectorconvenants. We vragen daarom aan de sectoraccounts en de intersectorale adviseur in kaart

te brengen welke noden er in de diverse sectoren aanwezig zijn met betrekking tot telewerk. Aan de hand hiervan kan ik gerichte ondersteuningsacties naar de sectoren opzetten.

#### **4. Uitvoering**

In het kader van AHAD zijn budgetten voorzien voor de uitvoering van de ESF-oproep opleidingen telewerk.

Er is geen extra budgettair impact.

Deze aangepaste visienota wordt overgemaakt aan het Vlaams parlement.