Het Nieuwe Werken in de Vlaamse overheid

Een verkennend onderzoek naar de impact op de personeelsbeschikbaarheid

Paulien Lingier, Tom Cottem & Annie Hondeghem

Vlaanderen
is vernieuwend bestuur

STEUNPUNT
BESTUURLIJKE
VERNIEUWING

D/2020/10106/014

Het Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing is een consortium van:

KU LEUVEN
INSTITUUT VOOR DE OVERHEID

Parkstraat 45 bus 3609
B-3000 Leuven
Tel: 0032 16 32 32 70

Prof. dr. Geert Bouckaert
Promotor-coördinator
geert.bouckaert@kuleuven.be

Prof. dr. Annie Hondeghem
Verantwoordelijke KU Leuven
annie.hondeghem@kuleuven.be

Politics & Public Governance
University of Antwerp

Sint-Jacobstraat 2
B-2000 Antwerpen
Tel: 0032 3 265 53 87

Prof. dr. Wouter Van Dooren
Verantwoordelijke UAntwerpen
wouter.vandooren@uantwerpen.be

200 JAAR
UNIVERSITEIT
GENT

Campus Mercator G
Henleykaai 84
B-9000 Gent
Tel: 0032 9 243 29 04

Prof. dr. Joris Voets
Verantwoordelijke UGent
joris.voets@ugent.be

UHASSELT

Martelarenlaan 42
B-3500 Hasselt
Tel: 0032 11 26 81 11

Prof. dr. Johan Ackaert
Verantwoordelijke UHasselt
johan.ackaert@uhasselt.be

Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing
Parkstraat 45 bus 3606 - 3000 Leuven - België
Tel: 0032 16 32 36 10 - E-mail: sbv@kuleuven.be - URL: https://steunpuntbestuurlijkevernieuwing.be/

© Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing
Niets uit deze uitgave mag, zelfs gedeeltelijk, openbaar gemaakt worden, gereproduceerd, vertaald of aangepast, onder enige vorm ook, hierin begrepen fotokopie, microfilm, bandopname behoudens uitdrukkelijke en voorafgaande toestemming van de uitgever.
Dit rapport vermeldt de mening van de auteur en niet deze van de Vlaamse overheid.
De Vlaamse overheid kan niet aansprakelijk worden gesteld voor het gebruik dat wordt gemaakt van de in deze bekendmaking opgenomen gegevens.

STEUNPUNT
BESTUURLIJKE
VERNIEUWING

HET NIEUWE WERKEN IN DE VLAAMSE OVERHEID

Een verkennend onderzoek naar de impact op de personeelsbeschikbaarheid

16.09.2020

Paulien Lingier, Tom Cottem & prof. dr. Annie Hondeghem

VOORBESCHOUWING

Dit rapport kadert binnen het Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing 2016-2020, thema 'Een onderbouwd HR-beleid', deelproject 'Arbeidsorganisatie en beschikbaarheid van personeel'. Het onderzoek bouwt voort op de rapporten 'Antecedenten van personeelsbeschikbaarheid' (Op de Beeck & Hondeghem, 2018) en 'Personeelsbeschikbaarheid binnen de Vlaamse overheid' (Vanschoenwinkel, Hondeghem, & Blindeman, 2019). In deze onderzoeken lag de nadruk vooral op het ontwikkelen van een theoretisch kader m.b.t de antecedenten van personeelsbeschikbaarheid en het aftoetsen van deze theoretische inzichten aan de ervaringen en percepties op de werkvloer. Dit rapport bouwt hier verder op en heeft als doel de relatie tussen Innovatieve Arbeidsorganisatie en Het Nieuwe Werken enerzijds en personeelsbeschikbaarheid anderzijds te onderzoeken.

ONDERZOEKSOPZET

Zoals aangegeven in het jaarprogramma van 2019, zal er tijdens de laatste fase (2019-2020) van het project worden gefocust op Innovatieve Arbeidsorganisatie en Het Nieuwe Werken. De volgende centrale onderzoeksvraag en bijhorende deelvragen staan hierbij centraal:

> Hoe kunnen (vernieuwingen in) de arbeidsorganisatie bijdragen tot een verbetering van de personeelsbeschikbaarheid in de Vlaamse overheid?

1. Hoe kan het concept arbeidsorganisatie gedefinieerd en afgebakend worden?
2. Welke beleidskeuzes heeft de Vlaamse overheid als geheel gemaakt op het vlak van arbeidsorganisatie; wat is de beleidslogica?
3. Hoe kunnen we de arbeidsorganisatie in Vlaamse overheidsorganisaties typeren?
4. Wat leert wetenschappelijk onderzoek ons over de relatie tussen arbeidsorganisatie en personeelsbeschikbaarheid?
5. Hoe ervaren leidinggevenden en medewerkers de huidige arbeidsorganisatie in Vlaamse overheidsorganisaties?
6. Hoe kunnen entiteiten van de Vlaamse overheid via (veranderingen aan) de arbeidsorganisatie de personeelsbeschikbaarheid verbeteren?
    a. Op welke manier verhouden innovatieve praktijken zich tot het opnemen van diverse verlofvormen?
    b. Op welke manier kan innovatieve arbeidsorganisatie een effect hebben op het welzijn, en bijgevolg op de personeelsbeschikbaarheid?

> Op basis van het 'Evaluatierapport PTOW' (Agentschap Overheidspersoneel, 2019) hebben we deelvragen 6a en 6b toegevoegd.

Deze onderzoeksvragen zullen beantwoord worden aan de hand van kwantitatief en kwalitatief onderzoek dat bestaat uit: 1) literatuurstudie, desk research en documentenanalyse, 2) beschrijvende en verklarende

cijferanalyse, 3) case studies, en 4) stakeholdersanalyse. Onderstaande tabel (Tabel 1) toont via welke methode iedere onderzoeksvraag beantwoord zal worden.

Nr.	Onderzoeksvragen	Literatuurstudie, desk research en documentenanalyse	Beschrijvende en verklarende cijferanalyses	Case studies	Stakeholdersanalyse
OV1	Concept arbeidsorganisatie	x			
OV2	Beleid arbeidsorganisatie	x			
OV3	Kenmerken arbeidsorganisatie Vlaamse Overheid	x			
OV4	Relatie arbeidsorganisatie – personeelsbeschikbaarheid	x	x		
OV5	Ervaring huidige arbeidsorganisatie				
OV6	Verbeteren personeelsbeschikbaarheid				

Tabel 1: Onderzoeksvragen en –methoden

Dit rapport behandelt de resultaten van de eerste twee onderzoeksmethoden en zal een eerste antwoord geven op de eerste vier onderzoeksvragen. In het najaar van 2020 volgt er nog een rapport over de case studies en de stakeholdersanalyse waarna we op alle zes onderzoeksvragen een antwoord kunnen formuleren.

MANAGEMENTSAMENVATTING

CONTEXT EN DOELSTELLINGEN

Het project 'Arbeidsorganisatie en personeelsbeschikbaarheid' kadert binnen het Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing. Het doel van dit project is om na te gaan op welke manier een onderbouwd HR-beleid kan bijdragen tot een optimale inzet van het VO-personeel. Overheden worden namelijk meer en meer geconfronteerd met allerlei uitdagingen waarbij een duurzamere inzet van personeelsleden essentieel wordt. In een eerste fase van het onderzoek (2016-2019) werd gefocust op het in kaart brengen van de personeelsbeschikbaarheid in de Vlaamse overheid en de antecedenten die hierop een invloed uitoefenen.

In de tweede fase van het onderzoek focusten we ons dan op één specifieke determinant van personeelsbeschikbaarheid, namelijk (innovatieve) arbeidsorganisatie. De volgende onderzoeksvraag stond hierbij centraal: *"Hoe kunnen (vernieuwingen) in de arbeidsorganisatie bijdragen tot een verbetering van de personeelsbeschikbaarheid in de Vlaamse overheid?"*. In dit rapport onderzochten we wat het concept (innovatieve) arbeidsorganisatie inhoudt, welk beleidskader de Vlaamse overheid hieromtrent hanteert en op welke manier telewerken een invloed kan hebben op de personeelsbeschikbaarheid binnen de Vlaamse overheid.

LEESWIJZER

Hiervoor ondernamen we eerst een literatuurstudie waarin we conceptuele verduidelijking brachten in de termen 'Het Nieuwe Werken' en 'Innovatieve Arbeidsorganisatie'. Daarnaast maakten we een kort overzicht van de huidige wetenschappelijke bevindingen over de relatie tussen Het Nieuwe Werken en personeelsbeschikbaarheid (zie '1. Theoretisch kader'). Vervolgens deden we een documentanalyse waarbij we verscheidene beleidsdocumenten verzamelden en analyseerden. Zo konden we een historische schets van het VO-beleidskader omtrent Het Nieuwe Werken opstellen (zie '2. Situatieschets: Het Nieuwe Werken in de Vlaamse overheid'). Daarna brachten we de huidige stand van zaken met betrekking tot de personeelstevredenheid, personeelsbeschikbaarheid, telewerken en ziekte aan de hand van beschrijvende analyses in kaart (zie '4. Beschrijvende resultaten'). Ten slotte deden we multivariate regressieanalyses waarbij we de telewerkcijfers linkten aan de andere variabelen. Op deze manier konden we nagaan in welke mate telewerk een invloed heeft op ziekteafwezigheid, personeelstevredenheid en –beschikbaarheid (zie '5. Verklarende resultaten).

RESULTATEN

Uit de situatieschets van het beleid van de Vlaamse overheid omtrent Het Nieuwe Werken (HNW) kunnen we concluderen dat de Vlaamse overheid al een relatief lange traditie heeft in het innoveren van de arbeidsorganisatie. Het startpunt hierbij was 1993, dat gezien kan worden als het begin van een beleid omtrent arbeidsorganisatie binnen de Vlaamse overheid. Deze situatieschets toonde aan dat de Vlaamse overheid al redelijk vooruitstrevend was met de invoering van het Anders Werken. Dat bevatte namelijk alle

elementen van HNW zoals beschreven door Baane, Houtkamp en Knotter (2010). Deze zijn de vierwerkprincipes plaats- en tijdsonafhankelijk werken, sturen op resultaat, vrije toegang tot en circulatie van informatie en flexibele arbeidsrelaties, en de drie B's (i.e. Bricks, Bytes en Behaviour). De beleidsinitiatieven rond HNW vanaf 2013/2014 focusten daarentegen vooral op het implementeren van plaats- en tijdsonafhankelijk werken. Het doel hierbij was dat alle entiteiten dit gedaan zouden hebben tegen eind 2020. Entiteiten die nog niet bezig waren met de implementatie, werden echter door de COVID-19-crisis gedwongen dit halsoverkop wel te doen. Deze crisis heeft duidelijk de mogelijkheden (en de pijnpunten) van plaats- en tijdsonafhankelijk aangetoond. Ook de minister van Bestuurszaken Bart Somers is zich hiervan bewust en momenteel wordt er dan ook volop gewerkt aan een nieuwe omzendbrief hieromtrent. Het is nog afwachten op welke manier het toekomstige werken vernieuwend zal zijn tegenover het 'oude' HNW en op welke manier andere elementen uit HNW-kader meegenomen zullen worden.

In de kwantitatieve analyses onderzochten we de relatie tussen telewerken, jobtevredenheid, ziekte en personeelsbeschikbaarheid. Deze analyses toonden aan dat telewerken een verlaging in ziekteduur en –frequentie kan betekenen. Hoewel het hier over kleine, maar weliswaar significante, effecten gaat, is dit een interessante bevinding voor organisaties waarin telewerken nog niet sterk ingebed is. Daarnaast vonden we ook dat het aandeel 55-plussers en vrouwen een negatieve invloed kan hebben op de ziektecijfers in een organisatie. Ten slotte toonden onze resultaten geen significant verband tussen telewerk en personeelsbeschikbaarheid.

Er zijn echter ook enkele beperkingen verbonden aan het onderzoek beschreven in dit rapport. Zo hielden we in de situatieschets enkel rekening met de formele besluitvoering omtrent HNW waardoor mogelijks andere (meer informele) beleidsinitiatieven onder de radar zijn gebleven. Daarnaast kenden ook de beschikbare data enkele beperkingen wat een invloed kan hebben gehad op de uiteindelijke resultaten van de verklarende analyses. Ten slotte werd dit onderzoek uitgevoerd voor de COVID-19-crisis, dat een ongetwijfeld grote proeftuin voor HNW vormde. Vervolgonderzoek moet dan ook uitwijzen wat de blijvende gevolgen hiervan zijn en de impact daarvan op de personeelsbeschikbaarheid is.

Ten slotte formuleerden we op basis van onze bevindingen enkele aanbevelingen over de conceptuele onduidelijkheden omtrent arbeidsorganisatie en personeelsbeschikbaarheid, de wetgeving omtrent tijdsonafhankelijk werken, de integrale aanpak van HNW, het registreren en managen van data voor onderzoeksdoeleinden en het telewerken binnen de Vlaamse overheid.

INHOUD

Voorbeschouwing 4
Managementsamenvatting 6
Inhoud 8
Lijst van figuren 10
Lijst van tabellen 10
Inleiding 11
1 Theoretisch kader 12
1.1 Achtergrond 12
1.2 innovatieve arbeidsorganisatie 14
1.3 Het Nieuwe Werken 15
1.3.1 Conceptualisering 15
1.3.2 Werkprincipes en hefbomen 16
1.3.3 Verwachte effecten van Het Nieuwe Werken 18
1.3.4 Het Nieuwe Werken en welzijn 19
1.4 Plaats- en tijdsonafhankelijk werken 20
1.4.1 Conceptualisering 20
1.4.2 Telewerken en personeelsbeschikbaarheid 21
1.5 Innovatieve arbeidsorganisatie en Het Nieuwe Werken volgens de Vlaamse overheid 23
2 Situatieschets: Het Nieuwe Werken in de Vlaamse overheid 25
2.1 Omzendbrief werktijdregeling en dienstvrijstellingen (1993 – 2003) 25
2.2 Anders Werken en Beter Bestuurlijk Beleid (1999 – 2002) 26
2.3 Managementcode (2003) 28
2.4 Omzendbrief modaliteiten tot regeling van structureel telewerk (2006) 28
2.5 Kenniscel Anders Werken (2004 – 2009) 29
2.6 Vlaanderen in Actie (2009 – 2012) 29
2.7 Het Nieuwe Werken bij de Vlaamse overheid (2013) 31
2.8 Omzendbrief plaats- en tijdsonafhankelijk werken (2014) 31
2.9 Preventie van psychosociale risico's op het werk (2015-2016) 33
2.10 Evaluatierapport PTOW (2019) 34
2.11 Het Toekomstige Werken (2020 - ...) 34
2.12 Conclusie 35
3 Onderzoeksaanpak 36
3.1 Data 36
3.2 Beschrijvende analyses 40
3.2.1 Voorbereidende *data processing* 40
3.2.2 Eigenlijke analyses 41
3.3 Verklarende analyses 41
3.3.1 Voorbereidende *data processing* 41
3.3.2 Eigenlijke analyses 42
4 Beschrijvende resultaten 44
4.1 Personeelspeiling 44
4.2 Personeelseffectieven 47

4.2.1 Personeelsbeschikbaarheid 47
4.2.2 Personeelsaanwezigheid 48
4.2.3 Personeelsratio's 48
4.3 Telewerken 50
4.3.1 In aanmerking komen voor telewerken 50
4.3.2 Telewerkfrequentie 51
4.4 Ziektecijfers 53
4.4.1 Ziekteafwezigheidspercentage 53
4.4.2 Ziekteduur en -frequentie 54
5 Verklarende resultaten 56
5.1 Correlaties 57
5.1.1 Leeswijzer 57
5.1.2 Resultaten 57
5.2 Regressies 59
5.2.1 Leeswijzer 59
5.2.2 Resultaten 60
5.3 Conclusie 63
Conclusie 66
Discussie en verder onderzoek 68
Aanbevelingen 70
Referentielijst 72

LIJST VAN FIGUREN

Figuur 1: Typologie plaatsonafhankelijk werken 21
Figuur 2: Theoretisch model 23
Figuur 3: Personeelsbeschikbaarheid 48
Figuur 4: Personeelsaanwezigheid 48
Figuur 5: Personeelsratio's 49
Figuur 6: Percentage personeelsleden dat in aanmerking komt voor telewerken 51
Figuur 7: Percentage personeelsleden per telewerkfrequentie op jaarbasis 52
Figuur 8: Ziekteafwezigheidspercentage 54
Figuur 9: Ziekteduur per periode 54
Figuur 10: Gemiddelde ziekteduur (aantal dagen) 55
Figuur 11: Meldingsfrequentie (aantal keer) 55
Figuur 12: Theoretisch model 56
Figuur 13: Empirisch model 64

LIJST VAN TABELLEN

Tabel 1: Onderzoeksvragen en –methoden 5
Tabel 2: Overzicht van de gebruikte data 37
Tabel 3: Relevante vragen Personeelspeiling 39
Tabel 4: Responsgraad Personeelspeilingen 39
Tabel 5: Werk-privébalans 45
Tabel 6: Relatie met collega's 45
Tabel 7: Algemene jobtevredenheid 46
Tabel 8: Werkstress 46
Tabel 9: Betrokkenheid 47
Tabel 10: Vergelijkbare scores 47
Tabel 11: Definities personeelseffectieven (Op de Beeck & Hondeghem, 2019) 50
Tabel 12: Telewerkcategorieën 53
Tabel 13: Correlaties 58
Tabel 14: Werk-privébalans (* p < 0,05; ** p < 0,01) 59
Tabel 15: Multivariate regressieanalyse met controle- en mediërende variabelen (I) 61
Tabel 16: Multivariate regressieanalyse met controle- en mediërende variabelen (II) 62
Tabel 17: Multivariate regressieanalyse met controle- en mediërende variabelen (III) 63
Tabel 18: Multivariate regressieanalyse met controlevariabelen 63

INLEIDING

Veel organisaties, alsook de Vlaamse overheid, worden geconfronteerd met een verscheidenheid aan uitdagingen. Zo krijgen duurzame inzetbaarheid, het welzijn van werknemers en de personeelsbeschikbaarheid meer en meer aandacht. In die context wordt de invoering van Innovatieve Arbeidsorganisatie (IAO) en van Het Nieuwe Werken (HNW) vaak gezien als mogelijke facilitator van werknemerswelzijn en personeelsaanwezigheid. Hoewel er tegenwoordig kritische stemmen opkomen tegen de flexibilisering die gepaard gaat met deze nieuwe werkvormen (Haeck, 2019), blijft Het Nieuwe Werken een veelgebruikte term om het werk werkbaarder te maken voor zowel de werknemers als de organisatie zelf.

Hoewel de Vlaamse overheid met het Anders Werken reeds een lange traditie in het innoveren van de arbeidsorganisatie kent, wordt de link met personeelsbeschikbaarheid pas expliciet gemaakt met het 'Vlaanderen in Actie'-plan in 2009. In de nota 'Een modern HR-beleid', volgend op dit plan, had dan ook één van de strategische doelstellingen betrekking op de arbeidsorganisatie: *"We zetten maximaal in op een innovatieve en flexibele arbeidsorganisatie door gepaste initiatieven te nemen om de beschikbaarheid en creativiteit van de medewerkers voortdurend te verbeteren"* (p. 10). De Vlaamse overheid beoogt dus de personeelsbeschikbaarheid te verbeteren door onder andere in te zetten op innovatieve en flexibele werkpraktijken. Het is echter niet duidelijk of en op welke manier deze nieuwe werkvormen de personeelsbeschikbaarheid kunnen beïnvloeden.

Met dit rapport zullen we dan ook trachten de – nu nog – relatief onbekende relatie tussen personeelsbeschikbaarheid enerzijds en Innovatieve Arbeidsorganisatie en Het Nieuwe Werken anderzijds te onderzoeken. Ten eerste ondernamen we een literatuurstudie naar Innovatieve Arbeidsorganisatie en Het Nieuwe Werken, en de relatie daarvan met personeelsbeschikbaarheid. Ten tweede hebben we een documentenanalyse uitgevoerd die het mogelijk maakte om de evolutie in kaart te brengen van het beleid omtrent Innovatieve Arbeidsorganisatie en Het Nieuwe Werken in de Vlaamse overheid. Ten slotte deden we analyses met data over telewerk, personeelsbeschikbaarheid, personeelstevredenheid en ziekte. Dit moet ons in de eerste plaats een beschrijvende analyse opleveren van de stand van zaken, maar ook ondernamen we hiermee een verklarende analyse. Deze verklarende analyse geeft een eerste aanzet tot het onderzoeken van de relatie tussen personeelsbeschikbaarheid enerzijds en Innovatieve Arbeidsorganisatie en Het Nieuwe Werken anderzijds. In dit rapport focusten we namelijk op één aspect van dit laatste, namelijk telewerk. De andere aspecten zullen meegenomen worden in de volgende fase van het onderzoek.

In het eerste deel van dit rapport bespreken we de onderzoeksaanpak van de kwantitatieve empirische analyses. Deel twee bevat de literatuurstudie omtrent Innovatieve Arbeidsorganisatie en Het Nieuwe Werken, en de relatie met personeelsbeschikbaarheid. In het derde deel beschrijven we de geschiedenis van Innovatieve Arbeidsorganisatie en Het Nieuwe Werken in de Vlaamse overheid. Het vierde en het vijfde deel omvatten respectievelijk de resultaten van de beschrijvende en verklarende cijferanalyses.

1 THEORETISCH KADER

Concepten zoals 'New World of Work' en 'Het Nieuwe Werken' kennen sinds het begin van de 21e eeuw een sterk toegenomen bekendheid en populariteit. Ondanks dat het concept 'Het Nieuwe Werken' inmiddels veelvuldig in gebruik is in zowel private als publieke organisaties, bestaan er verschillende interpretaties van. Het is daarom belangrijk om te kijken naar de achterliggende wetenschappelijke theorieën om tot een eenduidige conceptualisering ervan te komen.

1.1 ACHTERGROND

Het Nieuwe Werken (HNW) moet gelinkt worden aan een nieuwe manier van arbeidsorganisatie. Arbeidsorganisatie is *"de manier waarop taken worden georganiseerd en gecoördineerd in de context van een overkoepelend werksysteem"* (Cordery & Parker, 2007, p. 188, eigen vertaling). Hierbij vallen interne processen, job design, taakallocatie, regels en procedures, werkschema, tempo enzovoort (Cordery & Parker, 2007). De huidige manier van arbeidsorganisatie, die de basis vormt voor HNW, is gebaseerd op inzichten uit de (moderne) sociotechniek. Deze benadering kan echter niet los worden gezien van de voorafgaande organisatiebenaderingen die we hieronder bespreken.

Hoewel dit zeker geen absoluut vertrekpunt is in de geschiedenis van het managementdenken, starten de meeste evolutieschetsen vanaf het begin van de 20e eeuw met het Scientific Management. Het Scientific Management van Frederick Taylor (1856 – 1917) was er op voorzien om organisaties op een meer wetenschappelijke gefundeerde manier te organiseren. Principes zoals tijds- en bewegingsstudies, verticale en horizontale arbeidsdeling, standaardisatie van taken en prestatieloon zouden dan ook een toename in productiviteit en efficiëntie moeten betekenen (Anseel & Lievens, 2015; Berings, Steen, & Grieten, 2016). Als reactie op deze rationele manier van managementdenken, ontstond in de jaren 30 de Human Relations-beweging met onder meer Elton Mayo (1880 – 1949) en zijn Hawthorne-experimenten. In deze benadering ging er meer aandacht naar de menselijke en sociale aspecten verbonden aan de arbeid waardoor deze dan ook lijnrecht tegenover het Scientific Management kwam te staan (Anseel & Lievens, 2015; Berings e.a., 2016; Boselie, 2014). Vanaf de jaren 50 ontstond vervolgens het Revisionisme dat, met auteurs zoals Abraham Maslow (1908 – 1970), Frederick Herzberg (1923 – 2000) en Douglas McGregor (1906 – 1964), zowel inging tegen als voortbouwde op de inzichten van het Scientific Management en de Human Relations-beweging. Het trachtte dan ook een balans te vinden tussen het wetenschappelijk organiseren van de arbeid en het menselijke aspect ervan. Door het werknemersgedrag te koppelen aan de organisatorische prestaties, trachtte het Revisionisme in te zetten op het verhogen van de werknemersbetrokkenheid (Berings e.a., 2016; Boselie, 2014).

Ongeveer gelijktijdig met het Revisionisme, dat vooral in Amerika plaatsvond, werd in Europa de Sociotechniek ontwikkeld (Berings e.a., 2016). Deze stroming kent zijn oorsprong in de onderzoeken van het

Tavistock Institute of Human Relations omtrent de Durham-steenkoolmijnen (1950 – 1958). De sociotechnische ontwerpbenadering stelt dat er een soort van *joint optimization* moet worden bewerkstelligd tussen het technisch subsysteem (productieproces) en het sociaal subsysteem (mensen en hun interrelaties) van organisaties. Dit kan bereikt worden door de lokale regelcapaciteit in het sociale systeem te vergroten wat op zijn beurt de beheersbaarheid van het technische systeem ten goede komt (Berings et al., 2016; Kuipers, van Amelsvoort, & Kramer, 2018). Terwijl de Sociotechniek zich vooral richtte op de kwaliteit van de arbeid en het (her)ontwerpen van de groepstaak, is deze in de loop der jaren geëvolueerd naar een integrale ontwerpbenadering waarbij er ook aandacht was voor andere eisen zoals de kwaliteit van de organisatie en de arbeidsrelaties. Dit heeft geleid tot een nieuwe stroming, namelijk de Moderne Sociotechniek, onder meer dankzij het werk van Ulbo de Sitter (1930 – 2010) (Kuipers & van Amelsvoort, 1992; Kuipers e.a., 2018). De uitgangspunten voor zo'n integrale ontwerpbenadering zijn de volgende (Kuipers e.a., 2018):

- Vereenvoudiging van de input door het parallelliseren van gevarieerde orderstromen in meer homogene substromen die worden toegewezen aan zelfstandige organisatorische eenheden;
- Vereenvoudiging van de procescomplexiteit door het segmenteren van werkprocessen tot zinvolle groepstaken;
- Vergroten van de lokale regelcapaciteit door een plattere organisatiestructuur;
- Minimale noodzakelijke specificatie door enkel het strikt noodzakelijke vast te leggen.

Kaders zoals Het Nieuwe Werken en Innovatieve Arbeidsorganisatie vinden dan ook hun grondslagen in de Moderne Sociotechniek (Pot, 2019).

Deze evolutie van organisatiebenaderingen kan worden samengevat als een verschuiving van een Tayloristische organisatie – gekenmerkt door verticale en horizontale arbeidsdeling, controlemechanismen, de aanwezigheid van (overbodige) regels en procedures, hiërarchie en centrale coördinatie (Anseel & Lievens, 2015; Tjepkema, 2003a; Van Hootegem, Van Amselvoort, Van Beek, & Huys, 2008) – naar een flexibele organisatie met een procesgerichte structuur en minimale segmentatie van het werkproces (Molleman & Van der Zwaan, 1994 in Tjepkema, 2003a). Vanaf de jaren zeventig werden organisaties namelijk geconfronteerd met een omgeving die volatiel, onzeker, complex en ambigu is (i.e. VOCA-wereld). Terwijl organisaties tot dan toe vooral focusten op productiviteit, kwamen vanuit de afzet- en arbeidsmarkt meer eisen zoals kwaliteit, flexibiliteit, innovativiteit, duurzaamheid en werkbaarheid (Van Hootegem, 2015).

Hoewel deze verschuiving in managementdenken plaatsvond in een bredere context, is een parallelle evolutie eveneens in de publieke sector zichtbaar (Van Dooren, 2017). Eind 19e – begin 20e eeuw, kon de overheidsadministratie gezien worden als een typisch voorbeeld van Weber's rationele bureaucratie waarbij hiërarchie, vastomlijnde taken en procedures centraal staan (Hondeghem, 2017). In de jaren 80 kwam dan het New Public Management (NPM) in opmars waarbij er een grotere nadruk kwam te liggen op resultaten in plaats van op procedures (Hondeghem, 2017; Hood, 1991). Daarnaast evolueerde de publieke sector naar organisaties die meer productgeoriënteerd waren en werden gekenmerkt door een plattere hiërarchie (Dunleavy, Margetts, Bastow, & Tinkler, 2005 in Hondeghem, 2017). Als reactie op het NPM, ontstond een nieuw model, namelijk het New-Weberian State model (NWS) dat benadrukte dat de publieke sector niet

zomaar valt te spiegelen aan de private sector (Mazur & Kopycinski, 2017). Het combineert dan ook enkele Weberiaanse elementen met enkele nieuwe zoals bijvoorbeeld meer klantgerichtheid (Berings e.a., 2016). Ten slotte ontstond er aan het begin van de 21ste eeuw een nieuw soort managementdenken in de publieke sector: het New Public Governance model waarbij onder andere flexibiliteit naar de burger toe en de *re-engineering* van *back-office* processen centraal staan (Hondeghem, 2017). Deze evolutie toont aan dat ook de publieke sector onderhevig is aan de veranderende omgeving waarin het zich bevindt en bijgevolg ook genoodzaakt is mee te evolueren in haar manier van arbeidsorganisatie.

1.2 INNOVATIEVE ARBEIDSORGANISATIE

De tegenstelling tussen een Tayloristische en flexibele organisatie blijft echter op een theoretisch niveau hangen. In de praktijk vindt dan ook een meer praktische arbeidsorganisatie, ook gebaseerd op inzichten uit de Sociotechniek, zijn toepassing. Dit model, genaamd (Total) Workplace Innovation of Innovatieve Arbeidsorganisatie, kent dan ook reeds vele toepassingen in België en Nederland. Hoewel in het Nederlands vooral het concept 'Innovatieve Arbeidsorganisatie' wordt gebruikt, dekken beide concepten wel dezelfde lading.

In 2013 richtte de Europese Commissie het 'European Network for Workplace Innovation' (EUWIN) op om de toepassing ervan aan te moedigen. Hoewel Workplace Innovation zijn grondslagen in verschillende theorieën vindt, is het vooral gebaseerd op de Sociotechniek van De Sitter (De Sitter, 1981; Pot, Totterdill, & Dhondt, 2016). Workplace Innovation (WPI) kan als volgt worden gedefinieerd:

> *… an integral set of participative mechanisms for interventions relating structural (e.g., organizational design) and cultural aspects (e.g., leadership, coordination and organisational behaviour) of the organisation and its people with the objective to simultaneously improve the conditions for the performance (i.e., productivity, innovation, quality) and quality of working life (i.e., wellbeing at work, competence development, employee engagement.* (Oeij & Dhondt, 2017, p.66)

Uit deze definitie kunnen we afleiden dat WPI tegemoet komt aan de drie eisen waar organisaties mee worden geconfronteerd en erop gericht is een betere *organizational performance t*e combineren met een betere kwaliteit van het werkleven door werknemers te betrekken in dit proces. In plaats van afzonderlijke problemen ad hoc aan te pakken, stelt WPI een integrale aanpak voor die zowel strategische, structurele en culturele aspecten omvat (Oeij & Dhondt, 2017; Oeij, Dhondt, Žiauberytė-Jakštienė, Corral, & Preenen, 2016). Een andere theorie die WPI heeft beïnvloed is het model van Karasek (1979) waaruit blijkt dat jobs met hoge taakeisen en hoge regelmogelijkheden de motivatie en het leren van werknemers bevorderen. Een andere belangrijke theorie die zijn toepassing vindt in WPI is de 'Action Regulation Theory' die het belang aantoont van volledige jobs als tegemoetkoming aan de nood aan meer regelcapaciteit of autonomie (Pot e.a., 2016).

EUWIN ontwikkelde een kader voor WPI, 'The Fifth Element', dat wetenschappelijke inzichten koppelt aan praktische ervaringen. Het centrale idee hierbij is dat het combineren van vier elementen zou leiden tot een vijfde, namelijk WPI. Volgens het eerste element kunnen werknemers hun vaardigheden beter

ontwikkelen en ontplooien wanneer zowel de job design als de organisatie van het werk hierop zijn afgestemd. Voorbeelden hiervan zijn jobs met hoge controle- en regelmogelijkheden en zelfsturende teams. Het tweede element handelt over structuren en systemen gekenmerkt door minder hiërarchie: een meer horizontale organisatie met minder controlemechanismen en procedures. Het derde element omvat leren, reflectie en innovatie. Hierbij staan het aanmoedigen en ondersteunen van werknemers om te zoeken naar verbeteringen, om creatiever en innovatiever te zijn, centraal. Het laatste en vierde element zijn de partnerschappen op de werkvloer. Het partnerschap tussen het management, werknemers en vakbonden wordt best gekenmerkt door dialoog, en inspraak en betrokkenheid van medewerkers. Het combineren van deze vier elementen zou dan resulteren in ondernemend gedrag, positieve arbeidsrelaties, individuele en organisationele weerbaarheid, een cultuur van innovatie, werknemersbetrokkenheid en een klantgerichte focus. Of in het kort: een arbeidsorganisatie in overeenstemming met WPI (Totterdill, 2015; Totterdill & Exton, 2014).

In Vlaanderen werd de term 'Innovatieve Arbeidsorganisatie' (IAO) vooral verder ontwikkeld door Flanders Synergy (tegenwoordig Workitects). Flanders Synergy ontstond, via Vlaanderen in Actie (VIA), als taskforce rond innovatieve arbeidsorganisatie met experten vanuit verschillende achtergronden (Van Hootegem, Huys, Van Beek, & Beens, 2008). Zij definiëren IAO en WPI als *"een verzamelnaam voor alle initiatieven die ondernomen worden om de prestaties van organisaties te verbeteren door een goede en duurzame samenwerking tussen mensen te faciliteren"* (Workitects, z.d.), en verwijzen hierbij ook naar 'High Performance Work Systems' (HPWS). HPWS kunnen gezien worden als een consistent en coherent geheel aan HR-toepassingen die de betrokkenheid en tevredenheid van werknemers, en dus de *organizational performance*, positief zouden beïnvloeden (Boselie, 2014).

1.3 HET NIEUWE WERKEN

1.3.1 Conceptualisering

Het Nieuwe Werken (HNW) kan worden gekaderd in een bredere toenemende aandacht voor WPI. In Nederland en België wordt HNW vaak gepromoot als dé manier om de arbeidsorganisatie aan te passen aan de nieuwe eisen van werknemers en werkgevers (De Spiegelaere, Van Gyes, Benders, & Van Hootegem, 2013). HNW is een specifieke soort van WPI dat gericht is op een combinatie van productiviteit, jobtevredenheid, werk-privébalans, concurrentievermogen en milieuvriendelijkheid (Pot, Dhondt, De Korte, Oeij, & Vaas, 2012; van der Kleij, Blok, Aarts, Vos, & Weyers, 2013). Het kan gezien worden als een visie om het werk effectiever, efficiënter en aangenamer te maken voor zowel de werknemer als de organisatie. Door de noden van de werknemer als centraal uitgangspunt te nemen kan deze visie worden toegepast. De werknemer kan dan binnen bepaalde grenzen bepalen hoe, waar, wanneer en zelfs met wie hij/zij wil werken (Bijl, 2009; Coun, Gelderman, & Pérez-Arendsen, 2015).

HNW is een concept dat zijn grondslag vooral in de praktijk vindt en niet zozeer in de wetenschappelijke literatuur, wat duidelijk wordt in het zoeken naar een eenduidige definiëring ervan. De meest gebruikte

kaders zijn dan ook van Veldhoen (2005), en Baane, Houtkamp en Knotter (2010), die allen professionals uit het bedrijfsveld zijn. De Leede en Kraijenbrink (2014) voorzien echter in een veelomvattende definitie:

> *"An innovative configuration of work, technology and people whereby the employee is able to work independent of time, place and organization. It is supported by a flexible work environment which is facilitated by the latest technology and ICT. In addition, it provides more responsibility and autonomy to employees, and management will change into managing by output and trust."* (p.7)

1.3.2 Werkprincipes en hefbomen

De bovenvermelde definitie sluit nauw aan bij het kader opgesteld door Baane en collega's (2010) dat vier werkprincipes van Het Nieuwe Werken vooropstelt: (1) plaats- en tijdsonafhankelijk werken, (2) sturen op resultaat, (3) vrije toegang tot en circulatie van kennis, ervaringen en ideeën, en (4) flexibele arbeidsrelaties.

- Plaats- en tijdsonafhankelijk werken (PTOW)

  Plaatsonafhankelijk werken houdt flexibiliteit van de werklocatie in, zowel binnen als buiten het kantoor. Een concrete toepassing hiervan binnen het kantoor is activiteitsgerelateerd werken, en erbuiten telewerken. Activiteitsgerelateerd werken is *"het gebruik van werklocaties binnen de organisatie die het meest effectief aansluiten bij de specifieke taak die men op een bepaald moment uitvoert. Idealiter zouden werknemers voor elke afzonderlijke taak een andere werkruimte gebruiken"* (Blok, Groenesteijn, van den Berg, & Vink, 2011, p. 6). Telewerken omvat thuiswerken, werken vanuit satellietkantoren of mobiel werken (Blok e.a., 2011). Tijdonafhankelijk werken is de mogelijkheid voor medewerkers om hun werkuren flexibel in te vullen. Deze flexibiliteit hangt af van de mate waarin werknemers zelf hun werktijden kunnen kiezen (De Spiegelaere e.a., 2013) en/of hun werktijden moeten registreren (D'Hondt & Wayenberg, 2019).

- Sturen op resultaat

  Dit houdt in dat medewerkers zelfstandig kunnen werken zonder actieve tussenkomst van hun leidinggevende. De medewerker krijgt autonomie over hoe, wanneer en in welke volgorde hij/zij werkt aan de vooropgestelde doelstellingen; medewerkers worden hierbij beoordeeld op basis van hun prestaties en niet meer op basis van hun (fysieke) aanwezigheid. Als gevolg hiervan moeten leidinggevenden een meer coachende en ondersteunende managementstijl aannemen die gebaseerd is op wederzijds vertrouwen tussen de leidinggevende en medewerker (Baane e.a., 2010; Blok e.a., 2011; De Spiegelaere e.a., 2013). Volgens Baane en collega's (2010) zou dit ook de implementatie van zelfsturende teams kunnen omvatten. Een zelfsturende team is:

  > *"een min of meer vaste groep medewerkers die dagelijks samenwerken, en als een team de verantwoording dragen voor een geheel van samenhangende activiteiten die nodig zijn om een duidelijk omschreven, herkenbaar product of dienst te leveren aan een interne of externe klant. Het team is, tot op zekere hoogte, verantwoordelijk voor het managen van*

zichzelf en de taak die ze uitvoert, op basis van een duidelijk en gemeenschappelijk doel. Om dit te kunnen heeft het team de beschikking over relevante informatie, de nodige bekwaamheden en hulpmiddelen (resources), en beschikt ze over de autoriteit om zelfstandig beslissingen te nemen met betrekking tot het werkproces (bijv. problemen oplossen, proces optimaliseren).” (Tjepkema, 2003b, p. 4)

- Vrije toegang tot en circulatie van kennis, ervaringen en ideeën

  Het derde werkprincipe betreft *“een minder hiërarchische organisatie waarin medewerkers en management veel communiceren. Informatie moet daarom soepel worden verspreid, zowel horizontaal als verticaal en zowel van boven naar beneden als van onder naar boven*” (De Spiegelaere e.a., 2013, p. 251).

- Flexibele arbeidsrelaties

  Flexibele arbeidsrelaties hebben betrekking op de individualisering van de tewerkstelling van werknemers, inclusief arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd, deeltijds werken en variabele verloning (Baane e.a., 2010; De Spiegelaere e.a., 2013).

Om deze werkprincipes te kunnen implementeren, zijn er drie hefbomen nodig, namelijk de drie B’s: *Bricks, Bytes en Behaviour*. De fysieke of *Bricks*-dimensie omvat de werkruimte op kantoor, d.w.z. de infrastructuur en de kantooromgeving. De virtuele of *Bytes*-dimensie maakt HNW mogelijk door gebruik te maken van nieuwe technologieën die het voor werknemers mogelijk maken om altijd en overal te werken. Terwijl de voorgaande dimensies de manier van werken flexibeler maken, houdt de mentale of *Behaviour*-dimensie rekening met de gedragsaspecten en HRM in brede zin. Het gaat om het geven van autonomie en vertrouwen aan medewerkers, het verminderen van regels en procedures, het betrekken van medewerkers bij het besluitvormingsproces enz. (Baane, 2011; Baane e.a., 2010; De Leede & Kraijenbrink, 2014).

Concrete toepassingen en kenmerken van Het Nieuwe Werken (en Innovatieve Arbeidsorganisatie) zijn dan ook de volgende:

- Telewerken
- Tijdsonafhankelijk werken
- Activiteitsgerelateerd werken
- Gebruik van ICT (o.a. ter bevordering van kennis- en informatiedeling en PTOW)
- Resultaatsgericht werken (inclusief een leiderschapsstijl op basis van coaching en ondersteuning, en een werkgever-werknemersrelatie gebaseerd op autonomie, vertrouwen en vrijheid)
- Zelfsturing en zelforganiserende teams
- Samenwerking en dialoog tussen medewerkers
- Procesgericht organiseren
- Horizontaal organiseren
- Flexibele arbeidsrelatie (bv. job crafting, halftijds werken, flexibele werkuren, prestatiecontracten,…)

- Dynamische organisatiestructuur met weinig en/of simpele procedures en regels

1.3.3 Verwachte effecten van Het Nieuwe Werken

Op zich zijn deze elementen van HNW niet 'nieuw'; het is de onderlinge samenhang die ze tot een nieuwe manier van werken verheffen. HNW is dan ook een holistische benadering waarbij de elementen niet op zichzelf kunnen staan (Baane e.a., 2010). Zo'n integraal HNW wordt vaak gezien als een wondermiddel dat verschillende organisatievragen oplost. Baane, Houtkamp en Knotter (2011; 2010) onderscheiden twee hoofdgroepen van argumenten voor de implementatie van HNW. De eerste groep is het verbeteren van het werknemerswelzijn en het versterken van duurzame organisatieontwikkeling. De tweede is een verbeterde *organizational performance* op korte termijn. Daarnaast beschrijft Bijl (2009) HNW als een meer mensgericht ontwerp waarin middelen, diensten en processen worden ingericht naar de behoefte van de medewerker. Hierdoor kunnen medewerkers effectiever werken wat uiteindelijk een positieve invloed op de organisatie kan hebben. Dit sluit aan bij de Moderne Sociotechniek, die de maximale werkverdeling achterwege laat en de werknemers meer controle geeft (i.e. lokale regelcapaciteit). Deze strategie zou leiden tot een hogere betrokkenheid van werknemers, minder stress en meer controle over het werkproces (Tjepkema, 2003a).

Hoewel een integrale aanpak van HNW wordt aanbevolen, is dit bij veel organisaties niet het geval (Blok, van der Meulen, & Dhondt, 2017; De Spiegelaere e.a., 2013; Delagrange, 2014). Desalniettemin hebben organisaties verschillende verwachtingen wanneer ze HNW of toepassingen ervan willen implementeren (Blok e.a., 2011, 2017; van der Meulen, 2014). Effecten die vaak aan HNW worden toegeschreven, zijn kostenbesparingen, een verbeterd imago van de werkgever, een hogere medewerkerstevredenheid en productiviteit (Baane e.a., 2010; Bijlsma, Janssen, de Koning, & Schlechter, 2011; Blok e.a., 2011; De Leede & Kraijenbrink, 2014). Uit de Nationale Het Nieuwe Werken Barometer (NL)[1] van 2013 blijkt zo dat de meeste verwachte effecten van HNW zijn: (1) besparing op huisvestingskosten, (2) verhoogde werknemerstevredenheid, (3) verbetering werk-privébalans, (4) aantrekkelijk werkgeversimago, en (5) verhoogde flexibiliteit van de organisatie. De top vijf voor gerealiseerde effecten zag er echter anders uit met op één verbetering werk-privébalans (i.p.v. op drie) en pas op plaats vier besparing op huisvestingskosten. Terwijl de meeste organisaties zich richten op kostenbesparingen, blijkt het dus even belangrijk te zijn om aandacht te besteden aan meer werknemersgerelateerde effecten. Alleen op deze manier kan HNW voor structurele groei van organisaties zorgen (Baane, 2011; Baane e.a., 2010).

[1] De Nationale Het Nieuwe Werken Barometer werd in 2010 ontwikkeld door de Rotterdam School of Management, Novay en het Center for People and Buildings. Het bestond uit jaarlijkse metingen om HNW in de praktijk in Nederland in kaart te brengen (van der Meulen, 2014).

1.3.4 Het Nieuwe Werken en welzijn

Verwachte effecten kunnen dus duidelijk verschillen van werkelijk gerealiseerde effecten. In dit deel geven we een samenvatting van een verkenning in de literatuur naar geobserveerde effecten van HNW op het werknemerswelzijn, en bijgevolg de personeelsbeschikbaarheid.

Hoewel HNW kan gelinkt worden aan een verhoogde productiviteit van werknemers en organisatiebetrokkenheid (Beauregard & Henry, 2009; De Leede & Heuver, 2016; De Leede & Nijland, 2016), is dit positieve effect enkel merkbaar tot aan een bepaalde mate van HNW aangezien te veel contraproductief kan zijn (De Leede & Heuver, 2016; De Leede & Nijland, 2016). Onderzoek naar de impact van HNW op het individuele werknemerswelzijn geeft echter minder consistente resultaten aan. Werknemers die onder HNW functioneren, riskeren meer uren te presteren en kunnen meer werkstress en werk-privéconflicten ervaren (Beauregard & Henry, 2009; Bourdeaud'hui & Delagrange, 2017, 2020). Desalniettemin kan HNW ook geassocieerd worden met minder motivatieproblemen en minder mentale druk en werkdruk (Bourdeaud'hui & Delagrange, 2017, 2020; Van Steenbergen, Van Der Ven, Peeters, Taris, & Steenbergen, 2018).

HNW is een term die vooral bekend staat in de Lage Landen; onderzoek naar HNW is dan ook vaak beperkt tot werk van Nederlandse en Vlaamse academici. Desalniettemin is onderzoek naar de effecten van specifieke HNW-toepassingen uitgebreider. Zo kunnen het geven van autonomie, sturen op resultaat of de mogelijkheid tot telewerken bijvoorbeeld het fysieke en psychosociale welzijn en de betrokkenheid van werknemers bevorderen (Allen, Golden, & Shockley, 2015; Cañibano, 2013; Chen & Fulmer, 2018; De Leede & Heuver, 2016; De Leede & Nijland, 2016; Jain, Dediu, Zwetsloot, & Leka, 2017; Peters, de Bruijn, Bakker, & van der Heijden, 2011; Peters, Kraan, & Van Echtelt, 2014; ten Brummelhuis, Bakker, Hetland, & Keulemans, 2012). Bovendien kan telewerken de productiviteit van werknemers verbeteren (Beauregard & Henry, 2009; De Leede & Heuver, 2016; De Leede & Nijland, 2016; Delanoeije, 2019; Peters e.a., 2011). Tegelijkertijd wijst onderzoek ook op mogelijke negatieve effecten van telewerken (zie '1.4.2 Telewerken en personeelsbeschikbaarheid'). Demerouti, Derks, ten Brummelhuis en Bakker (2014) maakten een overzicht van de effecten van HNW op onder andere het welzijn van werknemers en de werk-privébalans. Zij concludeerden dat de flexibiliteit verbonden aan HNW zowel tot positieve als negatieve effecten kan leiden. Als illustratie hiervan vatten ten Brummelhuis, Bakker, Hetland en Keulemans (ten Brummelhuis e.a., 2012, p. 119) het als volgt samen: *"de schadelijke effecten van HNW kunnen worden verzwakt wanneer werknemers kunnen bepalen waar en wanneer ze met het werk zijn verbonden, terwijl ongecontroleerde communicatie, zoals onderbrekingen, energie verbruiken"*. Hieraan gekoppelde bleek uit recent onderzoek van de Stichting Innovatie & Arbeid (SERV) dat vooral andere factoren zoals aanvaardbare taakeisen, goede regelmogelijkheden en ondersteuning van de directe leidinggevende belangrijker zijn voor werkbaar werk dan HNW zelf (Bourdeaud'hui & Delagrange, 2020).

De academische literatuur kan ons dus geen eenduidig antwoord geven op de vraag wat HNW voor het welzijn van werknemers kan betekenen; HNW kan potentieel bevorderlijk zijn voor het werknemerswelzijn, en bijgevolg de personeelsbeschikbaarheid, maar enkel wanneer de potentiële negatieve effecten voldoende bewaakt worden en rekening wordt gehouden met andere (hinderlijkere) factoren. Demerouti en collega's (2014) formuleerden reeds enkele handvaten (zoals het in kaart brengen van de beschikbare HNW-

toepassingen en de doelen, en het opstellen en evalueren van een optimaal dagschema). Ook in de kwalitatieve fase van dit onderzoek zullen we nagaan op welke manier leidinggevenden en medewerkers HNW ervaren en op welke manier mogelijke positieve en negatieve effecten van HNW zich tot elkaar verhouden.

1.4 PLAATS- EN TIJDSONAFHANKELIJK WERKEN

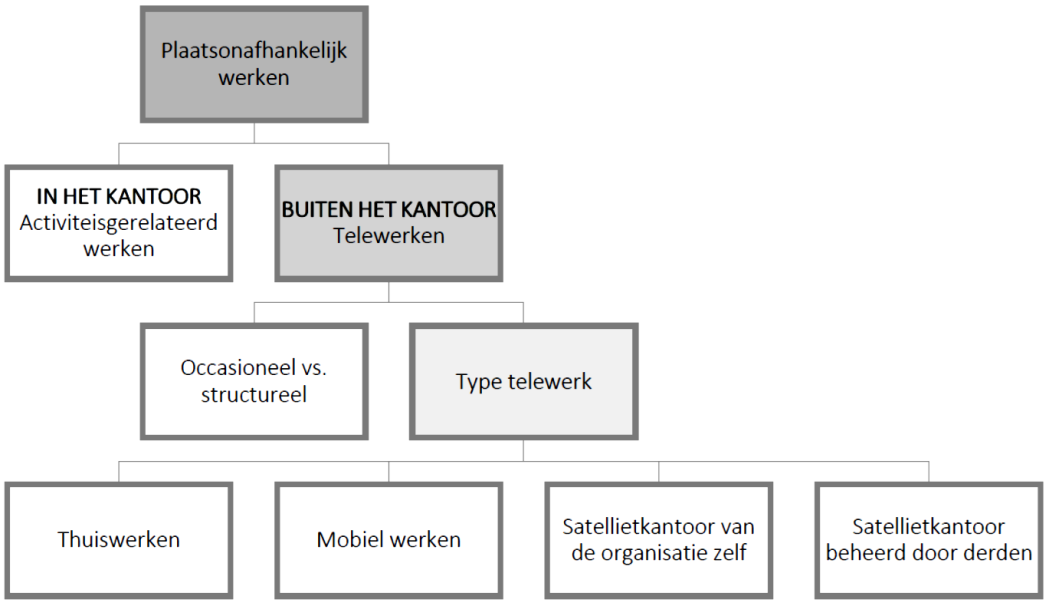
In dit onderdeel gaan we dieper in op het werkprincipe van plaats- en tijdsonafhankelijk werken, en meer specifiek telewerken. De empirische kwantitatieve analyses bevatten namelijk enkel gegevens over telewerken.

1.4.1 Conceptualisering

Plaats- en tijdsonafhankelijk werken (PTOW), een eerste belangrijk element van HNW, is nauw verbonden met de virtualisering van werk dat reeds in de jaren 80 begon (Johns & Gratton, 2013). Hoewel dat PTOW vaak gelijkgesteld wordt aan telewerken, dekken beide concepten niet helemaal dezelfde lading. Terwijl veel auteurs telewerk gebruiken om te verwijzen naar werk dat uitgevoerd wordt thuis of op andere plaats dan de traditionele werkplek (Kurland & Bailey, 1999; Shin, El Sawy, Liu Sheng, & Higa, 2000; Taskin & Edwards, 2007; van der Kleij e.a., 2013), definieert Tietze (2002, p.7) telewerk als *"the decoupling of work activity from one material work place as well as from prescribed working hours, work schedules, scripts and practices".*

PTOW omvat daarentegen niet enkel het kunnen werken waar en wanneer men wil, maar ook het activiteitsgerelateerd werken dat een aanpassing van de werkplek aan de soort werkactiviteit (communicatie- of concentratiewerk) voorziet waarbij werknemers hun werkplek kunnen kiezen op basis van hun persoonlijke voorkeuren en noden (Baane e.a., 2010; Coun e.a., 2015; Skogland, 2017; van der Kleij e.a., 2013). PTOW kan dus worden opgesplitst in tijdsonafhankelijk werken *(anytime)*, plaatsonafhankelijk werken in het kantoor (activiteitsgerelateerd werken en het vrije-zit-principe), en plaatsonafhankelijk werken buiten het kantoor *(anywhere)*. Omwille van de ruime betekenis en de mogelijkheid om deze opsplitsing te maken, verkiest het concept PTOW onze voorkeur. Om verwarring te vermijden, verwijzen we naar telewerken als we spreken over werk dat uitgevoerd wordt thuis of elke andere plaats buiten het traditionele kantoor.

Wat betreft het tijdsonafhankelijk werken bestaan er verschillende regelingen; deze kunnen geplaatst worden op een continuüm van weinig flexibel naar heel flexibel. Aan het ene uiterste van het continuüm bevindt zich de regeling waarbij het werkschema vastligt en er geen afwijkingen daarvan mogelijk zijn (i.e. tijdsafhankelijk werken). Aan het andere uiterste bevindt zich dan de regeling waarin werknemers volledig vrij zijn om hun werkuren te bepalen. Er tussenin kan een regeling zoals glijdende werkuren of iets gelijkaardig geplaatst worden (Eurofound, 2015). Een ander aspect van tijdsonafhankelijk werken, in combinatie met sturen op resultaat, is het verdwijnen van de prikklok of andere vormen van tijdsregistratie.



Figuur 1: Typologie plaatsonafhankelijk werken

Zoals geïllustreerd in Figuur 1, kan plaatsonafhankelijk werken worden opgedeeld in verschillende types. Wat betreft het telewerkenaspect, kan er een onderscheid worden gemaakt tussen structureel en occasioneel telewerk. Structureel telewerk betekent dat er een vaste regeling van een bepaalde hoeveelheid per week is. Occasioneel houdt in dat men kan telewerken bij gelegenheid wanneer de werknemer verhinderd is om zijn/haar werk te doen op de normale werkplek omwille van onvoorziene omstandigheden of om persoonlijke redenen (Delagrange, 2016; Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid Arbeid en Sociaal Overleg, z.d.)[2]. Er bestaan daarnaast ook verschillende types telewerk: thuiswerken, mobiel werken (vanuit niet-traditionele werkplekken) en satellietkantoren al dan niet beheerd door de organisatie zelf (Huws & O'Regan, 2001; Vandenbrande, Pauwels, & Ramioul, 2003).

1.4.2 Telewerken en personeelsbeschikbaarheid

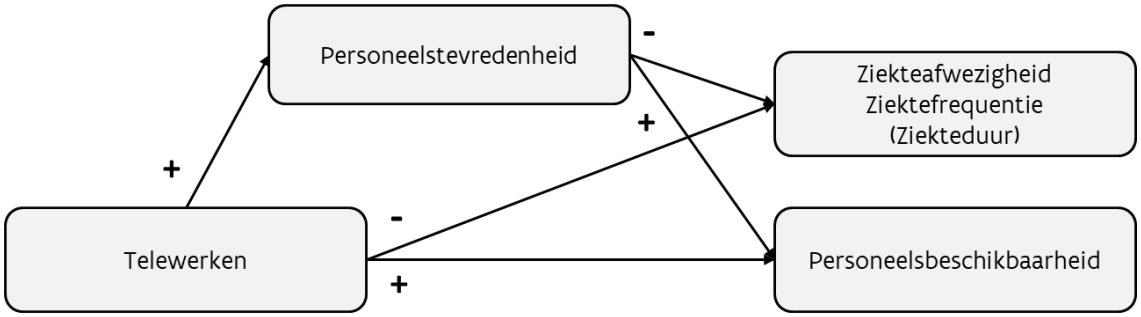
Ondanks het vele onderzoek naar het verband tussen telewerken en de verscheidene werknemersuitkomsten, zijn de bevindingen daarvan niet eenduidig; zowel positieve als negatieve effecten worden toegewezen aan de mate van telewerken in een organisatie. Zo zou telewerken geassocieerd kunnen

[2] Merk op dat het gebruik van de termen 'structureel' en 'occasioneel' in deze context niets te maken hebben met de omzendbrief omtrent de modaliteiten tot regeling van structureel telewerk (protocol nr. 237.761).

worden met een lagere ziektefrequentie en dus minder ziektes. Desalniettemin zou dit geen afname van de ziekteduur inhouden (Dionne & Dostie, 2007; Possenriede, Hassink, & Plantenga, 2014). Flexibiliteit in werklocatie zou daarnaast ook de werknemersbetrokkenheid ten goede kunnen komen door het vertrouwen dat de medewerker van de organisatie ervaart (Allen e.a., 2015; Chen & Fulmer, 2018; Golden, 2006; Kelliher & Anderson, 2010). Ook de werknemerstevredenheid wordt in een positief verband gebracht met telewerken, al is dit positieve effect gelimiteerd tot een zekere hoeveelheid van telewerken (Allen e.a., 2015; Gajendran & Harrison, 2007; Golden & Veiga, 2005; Kelliher & Anderson, 2010).

Tegelijkertijd wijst de wetenschappelijke literatuur ook op mogelijke negatieve effecten van telewerken. Veel gevonden keerzijden van telewerken zijn: werkstress (Bourdeaud'hui & Delagrange, 2017), intensifiëring van het werk (Kelliher & Anderson, 2010), presteren van meer werkuren (Possenriede, Hassink, & Plantenga, 2016; Russell, O'Connell, & McGinnity, 2009), sociale en professionele isolatie (Allen e.a., 2015; Baruch, 2000; De Leede & Heuver, 2016; Vander Elst e.a., 2017) en psychosociale risico's (Mann & Holdsworth, 2003; Vander Elst e.a., 2017). Een belangrijke noot hierbij is dat voor veel van deze variabelen echter ook positieve invloeden van telewerken werden gevonden (Allen e.a., 2015). Een ander veelbesproken punt waarover de bevindingen niet eenduidig zijn, is de invloed van telewerken op de werk-privébalans. Waar verschillende auteurs het mogelijke onevenwicht of zelfs conflict tussen werk en privé aantonen (Allen e.a., 2015; Bourdeaud'hui & Delagrange, 2017; Russell e.a., 2009), geeft recenter onderzoek van Delanoeije (2019) aan dat telewerken net een betere combinatie van werk en privé zou kunnen betekenen.

Dit alles toont dan ook aan dat de relatie tussen telewerken en personeelsbeschikbaarheid, of werknemerswelzijn meer algemeen, niet eenduidig is en dat er vaak twee zijden van een medaille zijn. Daarnaast is onderzoek naar (de impact van) telewerken binnen een overheidscontext schaars waardoor dit onderzoek een interessante bijdrage kan zijn. Aan de hand van de wetenschappelijke literatuur en het analysekader voor personeelsbeschikbaarheid van Op de Beeck en Hondeghem (2019) hebben we dan ook een theoretisch model opgesteld. Figuur 2 geeft dit theoretisch model weer dat we als leidraad voor de kwantitatieve analyses zullen gebruiken (zie infra). Hierbij gaan we ervan uit dat er zowel een direct als een indirect of mediërend verband is. Ten eerste verwachten we voor de mate van telewerken een positieve relatie met personeelsbeschikbaarheid en een negatieve relatie met ziekteafwezigheid en ziektefrequentie. Hoewel eerder onderzoek hier geen effect voor gevonden heeft, nemen we toch ziekteduur mee op in ons model (Possenriede e.a., 2014). Belangrijk hierbij is dat wanneer de ziekte afneemt, de personeelsbeschikbaarheid zal toenemen aangezien hierbij rekening wordt gehouden met onder andere ziekteafwezigheden. Ten tweede verwachten we dat telewerken een positieve impact heeft op de personeelstevredenheid, wat op haar beurt positief zou samen hangen met de personeelsbeschikbaarheid en negatief met ziekteafwezigheid en –frequentie.



Figuur 2: Theoretisch model

1.5 INNOVATIEVE ARBEIDSORGANISATIE EN HET NIEUWE WERKEN VOLGENS DE VLAAMSE OVERHEID

Als we gaan kijken naar de manier waarop de Vlaamse overheid Innovatieve Arbeidsorganisatie en Het Nieuwe Werken definieert, valt het op dat dit afwijkt van de gebruikte kaders binnen de (academische) literatuur.

De Vlaamse overheid deelt het thema 'Arbeidsorganisatie' op in drie verschillende elementen: (1) Het Nieuwe Werken, (2) plaats- en tijdsonafhankelijk werken, en (3) innovatieve arbeidsorganisatie.

Het Nieuwe Werken volgens de Vlaamse overheid is:

> *"Het Nieuwe Werken is een arbeidsorganisatieconcept. Het beantwoordt de vraag hoe personeelsleden van de Vlaamse overheid - in toenemende mate pure kenniswerkers die plaats- en tijdsonafhankelijk kunnen en mogen werken - optimaal kunnen functioneren in een digitale netwerkmaatschappij om zo een optimaal dienstenniveau te behalen voor al hun klanten."* (Vlaamse overheid, z.d.-b)

Onder Innovatieve arbeidsorganisatie verstaat de Vlaamse overheid het volgende:

> *"Het gaat bij IAO daarbij niet om het innoveren om te innoveren, maar wel om het creëren van een aangepaste organisatie om de strategische doelstellingen van de Vlaamse overheid te realiseren op een efficiënte en effectieve manier, met maximale inbreng van de belanghebbenden en vanuit de sterkte van elke individuele schakel. De innovatieve arbeidsorganisatie vertrekt vanuit een duidelijke visie en strategie en kenmerkt zich door een doorgedreven klantgerichte organisatie. Minimale hiërarchie, vereenvoudigde procedures, sterk leiderschap en anders en beter leren vormen daarbij essentiële elementen."* (Vlaamse overheid, z.d.-c)

Als we dit vergelijken met het kader van Baane, Houtkamp en Knotter (2010) dan kan worden opgemerkt dat de Vlaamse overheid de 3 B's volledig onder 'Het Nieuwe Werken' plaatst (Vlaamse overheid, z.d.-b). Informatie omtrent de werkprincipes omtrent 'sturen op resultaat' en 'vrije toegang tot en circulatie van

kennis, ervaringen en ideeën' zijn vooral terug te vinden onder de sites van 'Het Nieuwe Werken'. De Vlaamse overheid heeft er echter voor geopteerd om het werkprincipe van 'plaats- en tijdsonafhankelijk werken' als apart element, naast Het Nieuwe Werken en Innovatieve Arbeidsorganisatie, te belichten. Het vierde werkprincipe 'flexibele arbeidsrelaties' wordt verder niet gelinkt aan één van bovenstaande aspecten. Ten slotte lijkt de term 'innovatieve arbeidsorganisatie' vooral te gaan over aanpassingen in de organisatiestructuur en zelfsturende teams.

De Vlaamse overheid vult de courante termen omtrent IAO en HNW dus anders in dan de (wetenschappelijke) literatuur. De verschillende elementen van HNW zijn hierbij verspreid over de drie verschillende gehanteerde termen, terwijl de literatuur duidelijk een integrale aanpak voorschrijft.

2 SITUATIESCHETS: HET NIEUWE WERKEN IN DE VLAAMSE OVERHEID

Om de huidige stand van zaken omtrent Innovatieve Arbeidsorganisatie en Het Nieuwe Werken in de Vlaamse overheid voldoende te kunnen kaderen, kan een overzicht van de reeds genomen beleidsinitiatieven van pas komen. In dit deel geven we kort de evolutie van het beleid hieromtrent weer, beginnend bij het Anders Werken tot aan Het Nieuwe Werken vandaag. Opgelet, dit overzicht omvat enkel formele beleidsinitiatieven zoals omzendbieven en nota's aan de Vlaamse regering.

2.1 OMZENDBRIEF WERKTIJDREGELING EN DIENSTVRIJSTELLINGEN (1993 – 2003)

Eerste aanwijzingen naar elementen van HNW in het beleid van de Vlaamse overheid[3] kunnen we vinden in de omzendbrieven omtrent (standaard)werktijdregeling en dienstvrijstellingen in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (OA-MIN/93/2[4], AZ/MIN/94/7[5], AZ/DVR/99/6[6], PEBE/DVR/2003/6[7]). Hierin werd de regeling van variabele werktijd voorgesteld met daaraan gekoppeld de principes van stam-, glij- en servicetijden. Hierbij maakte het werken tijdens vaste werkuren plaats voor een systeem waarbij personeelsleden hun werktijd kunnen aanpassen aan het "*openbaar vervoer, gezinsverplichtingen of persoonlijke verlangens"* (OA-MIN/93/2, p. 1). Deze versoepeling van de werktijdregeling werd echter ook verbonden aan het registreren van dagprestaties met een prikkaart: *"als tegenprestatie moet de aanwezigheid nauwkeurig worden geregistreerd"* (OA-MIN/93/2, p. 1). In de omzendbrieven van 1994, 1999 en 2003 werd dit reciprociteitsprincipe weggelaten door te stellen dat er duidelijke afspraken tussen personeelsleden en dienstverantwoordelijken gemaakt moeten worden, eventueel aan de hand een (geïnformatiseerde) registratie van de aanwezigheid.

Deze omzendbrieven weerspiegelen een duidelijke *control and demand* manier van werken waar personeelsleden vooral gestuurd worden op basis van hun aanwezigheid en niet zozeer op basis van hun

[3] De term 'Vlaamse overheid' is pas in gebruik sinds 2006; daarvoor was het 'Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap'. Voor de leesbaarheid gebruiken we echter doorheen heel de tekst de term 'Vlaamse overheid'.

[4] Omzendbrief van 11 februari 1993 betreffende de werktijdregeling en dienstvrijstellingen in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Geraadpleegd via persoonlijke communicatie augustus 2019.

[5] Omzendbrief van 1 augustus 1994 betreffende de standaardwerktijdregeling en dienstvrijstellingen in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Geraadpleegd via persoonlijke communicatie augustus 2019.

[6] Omzendbrief van 7 juni 1999 betreffende de standaardwerktijdregeling en dienstvrijstellingen in de diensten van de Vlaamse regering. Geraadpleegd via persoonlijke communicatie augustus 2019.

[7] Omzendbrief van 25 april 2003 betreffende de standaardwerktijdregeling en dienstvrijstellingen in de diensten van de Vlaamse regering. Geraadpleegd via https://overheid.vlaanderen.be/omzendbrieven-en-dienstmededelingen-2003-0.

prestaties. In deze omzendbrieven komt enkel het aspect van tijdsafhankelijk werken aan bod, namelijk tijdsregistratie en een semi-flexibel werkrooster.

2.2 ANDERS WERKEN EN BETER BESTUURLIJK BELEID (1999 – 2002)

Terwijl de omzendbrieven van 1993, 1994 en 1999 vooral focusten op de werkuren, werd in 1999 een akkoord bereikt over de invoering van andere flexibele werkvormen (protocol nr. 130.332[8]). De basis hiervoor is te vinden in de informatiebrochure 'Anders werken, Kantoorinnovatie en telewerken in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap'. In deze brochure wordt allereerst uitgelegd dat de veranderde organisatie- en managementcultuur en nieuwe technologieën Anders Werken nodig maken. Anders Werken, dat staat voor kantoorinnovatie en telewerken, zou dan ook voordelen bieden voor de maatschappij, het individu en de organisatie. De brochure benadrukt tevens dat Anders werken geen doel, maar een middel is om een werkomgeving te organiseren die efficiënt en resultaatsgericht werken faciliteert.

Het element kantoorinnovatie omvat het invoeren van taakgebonden werkplekken in de vorm van een combinatiekantoor met persoonlijke en niet-territoriale werkplekken. Hierbij wordt dus afgestapt van de kantoortuinen of zogenoemde landschapskantoren. De brochure haalt hierbij ook aan dat kantoorinnovatie een integrale visie vereist. Dat wil zeggen dat aspecten met betrekking tot het kantoorgebouw, infrastructuur, facility management, ergonomie, ICT, informatiebeheer en telewerken mee in rekening moeten genomen worden. Verder wordt er in de brochure ook aangehaald dat er aandacht moet zijn voor het veranderingsproces.

Het tweede element van Anders Werken omvat telewerken, dat volgens de brochure zowel telewerkenwerkplekken en werktijd omvat. De brochure benadrukt hierbij dat telewerken (zowel thuis als vanuit een satellietkantoor) enkel mogelijk is door het maken van resultaatafspraken en het geven van vertrouwen, vrijheid en verantwoordelijkheid om de resultaten te behalen op een manier die volgens het personeelslid het meest efficiënt en effectief is. Telewerken is mogelijk wanneer dit toegestaan is door het lijnmanagement en de directe leidinggevende toestemming hiervoor geeft. Er wordt hier evenwel bij benadrukt dat telewerken niet verplicht kan worden en ook geen recht van het personeelslid is. Verder geeft de brochure enkele aanbevelingen naar welke takenpakketten geschikt zijn voor telewerken, namelijk taken die vooral gericht zijn op informatieverwerking of denkwerk, taken die autonoom uitgevoerd kunnen worden en die verbonden zijn aan toetsbare resultaten. Ten slotte wordt ICT als belangrijke *enabler* van telewerken aangehaald.

[8] Protocol van 1 juni 1999 houdende de conclusies van de onderhandelingen van 30 maart en 10 mei 1999 die gevoerd werden in het Sectorcomité XVIII Vlaamse Gemeenschap en Vlaams Gewest over de invoering van andere flexibele werkvormen zoals beschreven in de informatie brochure 'Anders Werken, Kantoorinnovatie en telewerken in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap'. Geraadpleegd via https://overheid.vlaanderen.be/protocollen-1999.

Met deze informatiebrochure over het Anders Werken werden dan ook de eerste grondslagen van IAO en HNW binnen de Vlaamse overheid gelegd. De jaren na deze brochure werd het concept Anders Werken verder uitgebouwd en toegepast, om te beginnen in het kader van het vernieuwingsproject Beter Bestuurlijk Beleid. Deze hervorming hield namelijk niet enkel een grootschalige reorganisatie in, maar had evenzeer implicaties voor het HRM binnen de Vlaamse overheid. In de beleidsnota Ambtenarenzaken uit 2000 werden vier strategische doelstellingen opgesteld voor het uitwerken van een personeelsbeleid dat bestaat uit een evenwicht van resultaatsgerichtheid en het daarvoor nodige menselijke kapitaal (Depré, Vandenabeele, & Hondeghem, 2004). De doelstellingen *'realiseren van flexibele organisatievormen'* en *'evenwicht tussen mens en organisatie'* gaven al een eerste concrete aanzet naar een meer flexibele of innovatieve arbeidsorganisatie.

Op 28 oktober 2002 werd vervolgens een eenparig akkoord afgesloten over de visienota 'Anders Werken: Strategie inzake human resources management en facilitair management binnen Beter Bestuurlijk Beleid' (protocol nr. 185.559[9]). Het doel van deze nota was *"het concretiseren van een visie waarbinnen de ondersteunende diensten conform Beter Bestuurlijk Beleid kunnen gekaderd worden"* (p. 5). Hierbij werd dan ook het Anders Werken naar voren geschoven als het antwoord op maatschappelijke en werkgerelateerde veranderingen waarmee de Vlaamse overheid geconfronteerd werd.

In deze nota werden de principes van het Anders Werken zoals beschreven in 1999 verder uitgewerkt aan de hand van twee pijlers; enerzijds Human Resource Management (HRM) dat zich richt op het menselijke aspect en anderzijds facility management dat het HRM op verschillende domeinen moet ondersteunen (gebouwen, meubilair, ICT). Deze nota lag voorts aan de basis van de oprichting van de Kenniscel Anders Werken (zie '2.5 Kenniscel Anders Werken').

Concluderend kunnen we stellen dat de nadruk van het Anders Werken op plaatsonafhankelijk werken in de brede zin van het woord ligt: zowel telewerken als activiteitsgerelateerd werken. Ook het stimuleren van informatie en kennisdeling komt hierbij aan bod. Ten slotte zien we ook de 3 B's terugkomen, met name Bricks (het aanpassen van de infrastructuur), Bytes (het voorzien van ICT-ondersteuning), en Behaviour (de betrokkenheid van personeelsleden in het veranderingsproces). Daarnaast wordt in de visienota van 2002 melding gemaakt van vijf proefprojecten omtrent kantoorinnovatie en telewerken in de Vlaamse overheid tussen 1997 en 2000. Hoewel er duidelijke beperkingen worden opgelegd omtrent jobs die in aanmerking komen voor telewerken, kunnen we concluderen dat de Vlaamse overheid al vroeg het belang van een flexibele arbeidsorganisatie met bijhorende innovatieve werkmethoden erkende.

[9] Protocol van 29 november 2002 houdende de conclusies van de onderhandelingen van 28 oktober 2002 die gevoerd werden in het Sectorcomité XVIII Vlaamse Gemeenschap en Vlaams Gewest over Visienota "Anders Werken": Strategie inzake human resources management en facilitair management binnen Beter Bestuurlijk Beleid. Geraadpleegd via https://overheid.vlaanderen.be/protocollen-2002.

2.3 MANAGEMENTCODE (2003)

Voortvloeiend uit de hoofdlijnen van de beleidsnota uit 2000, werd in 2003 de managementcode goedgekeurd. De managementcode bestaat uit twaalf principes *"die aangeven welke resultaten de Vlaamse overheidsmanagers moeten halen op het vlak van hun personeelsbeleid"* (Informatie Vlaanderen, z.d.). Bij het zoeken naar aanwijzingen van IAO of HNW valt het managementprincipe 11 op: *"De personeelsleden kunnen hun werk goed combineren met hun privé-situatie"*. Hierbij wordt onder andere aanbevolen om aangepaste maatregelen te treffen met betrekking tot de flexibilisering van het werk zoals thuiswerken, flexibele arbeidstijden en deeltijds werken.

In deze managementcode vinden we naast plaatsonafhankelijk werken ook een voorzichtige aanzet tot tijdsonafhankelijk werken en een flexibilisering van de arbeidsrelatie zoals deeltijds werken.

2.4 OMZENDBRIEF MODALITEITEN TOT REGELING VAN STRUCTUREEL TELEWERK (2006)

Voortbouwend op de visienota van het Anders Werken, kwam in 2006 de omzendbrief omtrent de modaliteiten tot regeling van structureel telewerk (protocol nr. 237.761[10]). Telewerk wordt hierin gedefinieerd als:

> *"een vorm van organisatie en/of uitvoering van het werk waarin, met gebruikmaking van informatietechnologie, in de context van een arbeidsovereenkomst of –verhouding, werkzaamheden, die op de normale standplaats zouden kunnen worden uitgevoerd, op regelmatige basis buiten die locatie worden uitgevoerd"* (p. 4)

Deze omzendbrief bevatte verder enkele verduidelijkingen en regelingen in verband met telewerken. Ten eerste wordt er een onderscheid gemaakt tussen structureel telewerken en mobiel telewerken. Structureel telewerken wordt gezien als het werken van minstens één volledige werkdag per week vanuit een satellietkantoor of thuis. Mobiele werkers daarentegen zijn personeelsleden die zich door de aard van hun job vaak moeten verplaatsen; deze worden niet beschouwd als structurele telewerkers. Ten tweede bevat de omzendbrief enkele principes voor structureel telewerk. Onder andere het vrijwillig karakter, toelating door de lijnmanager en de mogelijke locaties (enkel thuis of satellietkantoor). Daarnaast wordt ook een maximum van drie telewerkdagen voorgesteld om voldoende contact met de organisatie en collega's te behouden. Hoewel deze omzendbrief een eerste echte flexibilisering omtrent de plaats van het werk inhoudt, worden er dus duidelijk nog enkele restricties opgelegd.

[10] Protocol van 7 september 2006 houdende de conclusies van de onderhandelingen van 24 juli 2006 die gevoerd werden in het Sectorcomité XVIII Vlaamse Gemeenschap en Vlaams Gewest over Ontwerp van omzendbrief m.b.t. Modaliteiten tot regeling structureel telewerk. Geraadpleegd via https://overheid.vlaanderen.be/protocollen-2006.

2.5 KENNISCEL ANDERS WERKEN (2004 – 2009)

In 2009 verscheen het eindrapport van de Kenniscel Anders Werken dat de ervaringen en geleerde lessen over het Anders Werken binnen de Vlaamse overheid bundelde (Kenniscel Anders Werken, 2009). De Kenniscel Anders Werken was actief tussen 2004 en 2009 en werd opgericht in het kader van Beter Bestuurlijk Beleid om het veranderingstraject naar het Anders Werken te introduceren en begeleiden.

In dit rapport werd aanbevolen om de Kenniscel te ontbinden en het ondersteuningsaanbod onder te brengen in het dienstverleningsaanbod van het Agentschap voor Overheidspersoneel (AgO). Op deze manier kan het Anders Werken verder geïmplementeerd worden binnen de Vlaamse overheid. Verder werden er ook aanbevelingen gedaan naar de manier waarop het Anders Werken verder uitgebouwd en ondersteund kan worden. De nadruk ligt hierbij op een integraal strategisch management dat vastgoed-, HR- en IT-strategieën op elkaar afstemt.

2.6 VLAANDEREN IN ACTIE (2009 – 2012)

Daarnaast kwam de Vlaamse regering, ook in 2009, naar buiten met het toekomstproject 'Vlaanderen In Actie. Toekomstplan voor 2020' dat als doelstelling had om Vlaanderen tegen 2020 in de Europese top te krijgen. Pact 2020, het toekomstplan van Vlaanderen in Actie, bestaat uit vijf domeinen en twintig doelstellingen. In het vijfde domein (i.e. efficiënt en doeltreffend bestuur), is vooral doelstelling 18 van belang voor de shift naar een meer innovatieve arbeidsorganisatie. Deze doelstelling, genaamd slagkrachtige overheid, stelt dat de overheid haar dienstverlening doeltreffender moet maken door middel van het ontwikkelen van verschillende evaluatie- en bijsturingsinstrumenten.

Om deze doelstelling te realiseren werd vervolgens het 'Meerjarenprogramma Slagkrachtige Overheid' in 2010 opgesteld (College van Ambtenaren-generaal, 2010). Dit programma formuleerde de volgende visie voor de Vlaamse overheid:

> *"De Vlaamse overheid is een slagkrachtige hefboom voor het regeringsbeleid. Door lenig en innovatief in te spelen op de maatschappelijke context en uitdagingen draagt zij bij tot de duurzame welvaart en het welzijn van de hele bevolking"* (p. 10)

Dit meerjarenprogramma vertrekt vanuit vier waarden afgeleid uit het competentiemanagement van de Vlaamse overheid: samenwerken, betrouwbaarheid, klantgerichtheid en voortdurend verbeteren. Vanuit deze waarden werden vervolgens vier strategische doelstellingen opgesteld met daaraan enkele (strategische) sleutelprojecten gekoppeld.

Eén van deze sleutelprojecten was het sleutelproject 'Modern HR-beleid' met de ambitie om het HR-beleid van de Vlaamse overheid verder te moderniseren (College van Ambtenaren-generaal, 2011). Ook hier werden verschillende strategische doelstellingen geformuleerd waarbij één in het oog springt: arbeidsorganisatie. Met deze doelstelling had men voor ogen om maximaal in te zetten op een flexibele en innovatieve

arbeidsorganisatie aan de hand van initiatieven die de beschikbaarheid, betrokkenheid en creativiteit van personeelsleden kunnen verbeteren. Hierbij wordt ook voor het eerst op beleidsmatig niveau de link gemaakt tussen de flexibilisering van het werk en de personeelsbeschikbaarheid. De belangrijkste punten uit die sleutelproject zijn:

- Resultaatsgericht werken door middel van PTOW, en het geven van zelfstandigheid en verantwoordelijk aan personeelsleden
- Werken in vernieuwende werkvormen en een veilige en aangename omgeving
- Betrokkenheid van werknemers stimuleren
- Inzetten op aanwezigheid en beschikbaarheid van personeelsleden

Net zoals in de visienota van het Anders Werken uit 2002, werd ook hier het belang van resultaatsgericht werken en sturen aangehaald.

In 2012 werd, daaropvolgend, de visie op een innovatieve arbeidsorganisatie voor de Vlaamse overheid goedgekeurd door het College van Ambtenaren-generaal (Wambacq, 2012). Deze concepttekst is het resultaat van het project 'Innovatie arbeidsorganisatie', een kernproject van het sleutelproject 'Modern HR-beleid'. Het doel was om:

> *"onze organisaties de nodige hulpmiddelen aan te reiken zodat ze in staat zijn, in functie van de eigen strategie, om zichzelf bij te sturen of te ontwerpen in functie van de hedendaagse verwachtingen op het vlak van onder meer flexibiliteit, innovatie, kwaliteit en snelheid van de dienstverlening en personeelsbeleid. De organisaties van de Vlaamse overheid kunnen in functie van de eigen strategie beter georganiseerd worden door af te stappen van de meer klassieke organisatieprincipes"* (persoonlijke communicatie, oktober 2011)

Met deze innovatieve arbeidsorganisatie had men dus een doorgedreven klantgestuurde organisatie voor ogen waarin er een optimale relatie tussen de kwaliteit van de arbeid en de kwaliteit van de organisatie wordt beoogd. Centrale principes hierin zijn: het parallelliseren van processtromen, het vergroten van regelvermogen door teams met een complete taak, horizontale coördinatiemechanismen en resultaatsgericht werken.

Deze tekst is op verschillende vlakken vernieuwend tegenover het Anders Werken. Zo wordt in deze tekst voor het eerst het concept van Het Nieuwe Werken aangehaald en toegelicht. Daarnaast wordt er voor het eerst ook een expliciete link gelegd naar de theorie achter Het Nieuwe Werken, namelijk de Moderne Sociotechniek. Terwijl het Anders Werken een eerste kiem legde voor de ontwikkeling van HNW en IAO binnen de Vlaamse overheid, kan deze concepttekst gezien worden als een eerste echte aanzet voor de concrete implementatie ervan.

2.7 HET NIEUWE WERKEN BIJ DE VLAAMSE OVERHEID (2013)

In de bis-nota aan de Vlaamse regering omtrent 'Het Nieuwe Werken bij de Vlaamse overheid' (2013) werd ten slotte een kader geschetst om Het Nieuwe Werken strategisch om te zetten[11]. Die nota werd aangenomen door de Vlaamse regering waarmee er officieel de overgang werd gemaakt van het Anders Werken naar Het Nieuwe Werken. In deze visietekst worden vier kernaspecten van Het Nieuwe Werken geformuleerd:

- Adequaat inspelen op globale tendensen in een veranderde maatschappij
- Dienstverlening centraal stellen en houden
- Wijzigende jobinhoud en werkvormen een plaats geven
- Adequate instrumenten voorzien

Vooral dit vierde aspect wordt gezien als een belangrijke hefboom om Het Nieuwe Werken toe te passen binnen de Vlaamse overheid. Zo zijn er aanpassingen nodig op drie vlakken: een aangepast HRM-beleid, performante ICT-middelen en informatiebeheer, en een werkomgeving die HNW optimaal mogelijk maakt. Hierin kunnen we de drie B's van Baane, Houtkamp en Knotter (2010) in herkennen: Bricks, Bytes and Behaviour, maar ook bijna alle andere elementen van Het Nieuwe Werken komen hierin aan bod. Echter, elementen die de concepttekst van 2012 zo innovatief maakten (i.e. procesgerichte organisatie, zelfsturende of –organiserende teams en horizontale coördinatiemechanismen) zijn niet terug te vinden in deze nota en visietekst. Met deze visietekst werden de principes van HNW (in strikte zin) evenwel formeel verankerd in de Vlaamse overheid. Bovendien kan deze nota gezien worden als de basis van latere beleidsinitiatieven die verder bouwden op deze principes.

2.8 OMZENDBRIEF PLAATS- EN TIJDSONAFHANKELIJK WERKEN (2014)

In maart 2014 verving de omzendbrief omtrent plaats- en tijdsonafhankelijk werken (BZ 2014/3[12]) de omzendbrief met betrekking tot het structureel telewerk uit 2006.[13] Deze omzendbrief focust daarbij niet enkel op telewerken, maar neemt ook tijdsonafhankelijk werken mee in beschouwing. Hoewel de omzendbrief uit 2003 omtrent de standaardwerktijdregeling niet expliciet wordt vervangen, is in principe deze omzendbrief, die de werktijden op een andere manier organiseert, van toepassing.[14]

De volgende definities worden gehanteerd in de omzendbrief:

---

[11] Bis-nota aan de Vlaamse regering van 19 juli 2013 betreffende 'Het Nieuwe Werken' bij de Vlaamse overheid. Geraadpleegd via https://overheid.vlaanderen.be/organisatie/arbeidsorganisatie/het-nieuwe-werken-hnw.

[12] Omzendbrief van 16 mei 2014 betreffende plaats- en tijdsonafhankelijk werken. Geraadpleegd via https://overheid.vlaanderen.be/2014.

[13] Zie 2.4.

[14] Met dank aan prof. dr. Frankie Schram voor deze verduidelijking.

- Plaatsonafhankelijk werken: werken op om het even welke plaats die voor arbeid geschikt is. Personeelsleden kunnen op verschillende plaatsen werken.
- Tijdsonafhankelijk werken: werken zonder dat het personeelslid gebonden is aan een werkrooster, waarbij niet de uren waarop het personeelslid werkt, van belang zijn, maar wel het resultaat dat het personeelslid behaalt.

Deze omzendbrief legt dus nadrukkelijk de focus op resultaatsgericht werken. Zo wordt opgeroepen om, in overleg met de vakbonden, de prikklok zoveel mogelijk gedeeltelijk of geheel af te bouwen aangezien dit niet de effectieve prestaties van personeelsleden meet. Daarnaast is het uitgangspunt dat in principe alle personeelsleden in aanmerking komen voor PTOW waarbij een motivatie van de lijnmanager is vereist wanneer bepaalde personeelsleden niet in aanmerking zouden komen; het zogenaamde volg-of-verklaar-principe. Ook het vrijwillige karakter van telewerken blijft in deze omzendbrief gewaarborgd.

Daarnaast kunnen we concluderen dat deze omzendbrief zowel een bepaalde flexibiliteit geeft aan als verwacht van de werknemer. Ten slotte stelt deze omzendbrief dat de implementatie van HNW, en dus ook PTOW, om een entiteitseigen visie en beleid vraagt. De omzendbrief stelt hierbij wel dat de transitie naar deze nieuwe manier van werken tegen ten laatste eind 2020 volledig afgerond moet zijn.

Hoewel er in het Sectorcomité XVIII een eenparig akkoord werd bereikt, signaleerde het FSCOD (Federatie voor de Christelijke Syndicaten voor de Openbare Diensten) enkele bezorgdheden. Zo betreurden zij het ontbreken van een concreet afsprakenkader in verband met het invoeren van PTOW. Daarnaast benadrukten ze dat personeelsleden de vrijheid moeten behouden om te blijven prikken. Verder merkten ze op dat een goede werk-privé balans ook mogelijk moet zijn voor personeelsleden die geen toegang hebben tot PTOW.

Hoewel deze omzendbrief duidelijk de principes van tijdsonafhankelijk werken toepast, moet hier wel rekening gehouden worden met de hiërarchie der normen. Boven de omzendbrief staat namelijk het Vlaams Personeelsstatuut dat een 38-urige werkweek voorschrijft. Hierboven staat de 'wet tot vaststelling van sommige aspecten van de organisatie van de arbeidstijd in de openbare sector' van 14 december 2000[15]. Deze stelt dat de arbeidsduur niet meer dan elf uur per dag mag bedragen. Voorts geldt er ook een verbod op zondag- en nachtarbeid (tussen 20u en 6u). Daarnaast bracht een arrest van het Europees Hof van Justitie uit mei 2019 verduidelijking over de Europese richtlijnen omtrent arbeidsduur (nr. C 55/18[16]). Hierin staat dat Europese lidstaten werkgevers moeten verplichten een systeem te voorzien dat de dagelijkse

[15] Wet 14 december 2000 tot vaststelling van sommige aspecten van de organisatie van de arbeidstijd in de openbare sector, *BS* 5 januari 2001.

[16] Arrest van het Hof (Grote kamer) van 14 mei 2019. Federación de Servicios de Comisiones Obreras (CCOO) tegen Deutsche Bank SAE. Verzoek van de Audiencia Nacional om een prejudiciële beslissing. Prejudiciële verwijzing – Sociale politiek – Bescherming van de veiligheid en de gezondheid van de werknemers – Organisatie van de arbeidstijd – Artikel 31, lid 2, van het Handvest van de grondrechten van de Europese Unie – Richtlijn 2003/88/EG – Artikelen 3 en 5 – Dagelijks en wekelijkse rusttijd – Artikel 6 – Maximale wekelijkse arbeidstijd – Richtlijn 89/391/EEG – Veiligheid en gezondheid van de werknemers op het werk – Verplichting om een systeem op te zetten waarmee de dagelijkse arbeidstijd van iedere werknemer wordt geregistreerd. Zaak C-55/18. Geraadpleegd via http://curia.europa.eu/juris/liste.jsf?language=nl&jur=C,T,F&num=C-55/18&td=ALL.

arbeidstijd registreert. Het ontbreken van zo'n systeem zou namelijk het respecteren van de minimale rusttijden en de maximale arbeidsduur in gedrang kunnen brengen. Op basis van dit arrest oordeelde het arbeidshof Brussel in mei 2020 dat een ontslagen werkneemster recht heeft op overuren, ook al kon ze dit niet bewijzen. Het hof was namelijk van oordeel dat door het ontbreken van *"een objectief, betrouwbaar en toegankelijk systeem […] waarmee de dagelijkse arbeidstijd van iedere werknemer wordt geregistreerd",* en dus onvoldoende bewijsmateriaal, de vrouw in kwestie recht heeft op de uitbetaling van de door haar aangetoonde overuren (zie arrest 2018/AB/424[17]). Deze arresten tonen duidelijk aan dat de huidige wetgeving omtrent arbeidstijden niet overeenstemt met de maatschappelijke tendens naar meer tijdsonafhankelijk werken.

Ondanks dat er na de omzendbief van 2014 geen nieuwe beleidskaders meer zijn opgesteld, werden daarna wel nog andere beleidsinitiatieven met betrekking tot HNW, vooral in het kader van deze omzendbrief, genomen.

2.9 PREVENTIE VAN PSYCHOSOCIALE RISICO'S OP HET WERK (2015-2016)

In 2015 verscheen er de omzendbrief omtrent preventie van psychosociale risico's op het werk (BZ 2015/1[18]). Met deze omzendbrief wil de Vlaamse overheid *"streven naar een positief arbeidsklimaat waarin iedereen optimaal kan meewerken aan de gezamenlijke doelen en resultaatsverbintenissen"* (p .1) . Hierbij wilt de Vlaamse overheid genoeg aandacht besteden aan werksituaties waarbinnen onder andere psychosociale risico's kunnen vermeden worden. Een psychosociaal risico is:

> *"de kans dat een of meerdere personeelsleden psychische schade ondervinden die al dan niet kan gepaard gaan met lichamelijke schade, ten gevolge van een blootstelling aan de elementen van de arbeidsorganisatie, de arbeidsinhoud, de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsomstandigheden en de interpersoonlijke relaties op het werk, waarop de werkgever een impact heeft en die objectief een gevaar inhouden"* (p. 2)

Ook in de arbeidsorganisatie, -voorwaarden en –inhoud vinden we elementen terug waar IAO of HNW op inspeelt. Deze link wordt dan ook expliciet gemaakt in het actieplan 'Stress en burn-out', opgesteld door de verschillende welzijnsactoren in 2016 (Agentschap Overheidspersoneel, 2016). Dit plan bestaat uit tien bouwstenen die zullen worden ingezet om werkgerelateerde stress en burn-out tegen te gaan. Bouwsteen 9 'stimuleren van organisatieontwikkeling die bijdraagt aan meer welzijn op het werk' is gericht op het voorkomen van burn-out op organisatieniveau. Hierin wordt onder andere PTOW voorgesteld als oplossing

[17] Arrest 2018/AB/424 van het Arbeidshof te Brussel van 22 mei 2020. Geraadpleegd via https://www.law.kuleuven.be/arbeidsrecht/pdf_documenten/2018ab424.

[18] Omzendbrief van 20 maart 2015 betreffende preventie van psychosociale risico's op het werk. Geraadpleegd via https://overheid.vlaanderen.be/omzendbrieven-dienstmededelingen-richtlijnen-en-ministeri%C3%ABle-besluiten-2015.

om het werk werkbaarder te maken, en het welzijn en de combinatie werk/privé te bevorderen. Hierbij werden ook enkele actiepunten geformuleerd die gelinkt waren aan dit onderzoek:

> *"We plannen algemeen ook nog samen met HR-technologie en data in juni een bevraging i.v.m. de stand van zaken implementatie PTOW, om achteraf ook linken te kunnen leggen met personeelstevredenheid en eventueel ook ziektecijfers, en eventuele barrières voor verdere implementatie gerichter aan te pakken"* (Agentschap Overheidspersoneel, 2016, p. 17)

2.10 EVALUATIERAPPORT PTOW (2019)

In februari 2019 kwam dan het evaluatierapport PTOW uit, waarnaar reeds verwezen werd in het sectoraal akkoord van 2015-2016 (Agentschap Overheidspersoneel, 2019). Dit rapport, met gegevens van 2017, geeft allereerst een stand van zaken met betrekking tot de implementatie van PTOW in de Vlaamse overheid. Hieruit kunnen we afleiden dat drie jaar voor deadline PTOW nog niet volledig was uitgerold in de Vlaamse overheid. De (beschrijvende) analyse uit dit rapport zal eveneens worden besproken onder 4.3.. Daarnaast werden er ook enkele aanbevelingen en mogelijke onderzoeksvragen geformuleerd. Op basis van deze aanbevelingen werden onderzoeksvragen 6a en 6b toegevoegd aan de reeds bestaande onderzoeksvraag 6:

6. Hoe kunnen entiteiten van de Vlaamse overheid via (veranderingen aan) de arbeidsorganisatie de personeelsbeschikbaarheid verbeteren?
    a. Op welke manier verhouden innovatieve praktijken zich tot het opnemen van diverse verlofvormen?
    b. Op welke manier kan innovatieve arbeidsorganisatie een effect hebben op het welzijn, en bijgevolg op de personeelsbeschikbaarheid?

2.11 HET TOEKOMSTIGE WERKEN (2020 - ...)

Door de uitbraak van het coronavirus COVID-19 moest men van de ene dag op de andere noodgedwongen massaal de oversteek naar HNW maken, ook organisaties die daar nog niet zo ver in stonden. Plaats- en tijdsonafhankelijk werken, sturen op resultaat in plaats van aanwezigheid en gebruik van ICT-toepassingen werden plots het nieuwe normaal. Om dit optimaal mogelijk te maken moet er natuurlijk aan enkele randvoorwaarden voldaan zijn, wat ook de Vlaamse minister van Bestuurszaken Bart Somers inzag. Op 5 juni 2020 werd er beslist extra middelen te voorzien voor onder andere e-learning en een ondersteuningsaanbod voor leidinggeven en samenwerken op afstand (VR 2020 0506 DOC.0552/1[19]). Kort daarna werd ook bekendgemaakt dat de minister momenteel werkt aan een nieuwe omzendbrief die plaats-

[19] Nota aan de Vlaamse regering van 5 juni 2020 betreffende versnelde investeringen m.b.t. HR en organisatieontwikkeling ten gevolge van de coronacrisis. Geraadpleegd via https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/5ED66538FE23BF00080004E7.

en tijdsonafhankelijk werken op een duurzame manier meer moet verankeren binnen de Vlaamse overheid. De minister denkt hierbij aan een mix van kantoor-, thuis- en coworkingwerkplekken (Vlaams Parlement, 2020). Daarnaast wordt overwogen of de termen 'plaats- en tijdsonafhankelijk werken' en 'Het Nieuwe Werken' vervangen worden voor nieuwe termen, voor het toekomstige werken (persoonlijke communicatie, juni en augustus 2020).

Bij het schrijven van dit rapport zijn de voorbereidingen voor deze nieuwe omzendbrief volop aan de gang en kunnen we deze dan ook niet mee opnemen in het overzicht. De vraag is dan ook op welke manier deze omzendbrief vernieuwend zal zijn tegenover die van 2014. Er is alleszins nog ruimte voor bijvoorbeeld andere elementen van HNW en IAO zoals procesgerichte organisatie en zelfsturende of –organiserende teams.

2.12 CONCLUSIE

Uit dit overzicht kunnen we concluderen dat de Vlaamse overheid al sinds geruime tijd bezig is met zichzelf te verbeteren en om te vormen naar een flexibelere organisatie. Terwijl de omzendbrieven omtrent (standaard)werktijden vooral nog gericht waren op het tijdsafhankelijk werken, werd er met het Anders Werken in 1999 een eerste kiem gelegd voor HNW binnen de Vlaamse overheid. Bovendien kan deze visietekst als relatief innovatief voor de tijd gezien worden aangezien deze zo goed als alle elementen van HNW bevatte; het concept van HNW werd namelijk pas geïntroduceerd rond 2010.

Een tweede hoogtepunt was de concepttekst omtrent HNW uit 2012 die verder ging dan het Anders Werken door ook elementen omtrent organisatiestructuur mee te nemen. Deze elementen werden echter niet expliciet meegenomen in de daaropvolgende visietekst uit 2013. Ten slotte kunnen we de omzendbrief van 2014 zien als laatste belangrijke stap in het overzicht waarbij er komaf werd gemaakt met de prikklok en de weg naar een meer resultaatsgerichte Vlaamse overheid werd geëffend. Deze omzendbrief had daarnaast ook het streefdoel volledig uitgerold te zijn over de hele Vlaamse overheid tegen 2020 – bijna 20 jaar na het introduceren van het Anders Werken. Wel valt op te merken dat de principes van het huidige Het Nieuwe Werken in de Vlaamse overheid (op sommige vlakken) niet drastisch verschillen met die van het Anders Werken. Desalniettemin gaven de visietekst uit 2013 en de omzendbrief uit 2014 – in tegenstelling tot die van het Anders Werken – wel een concrete aanzet om de principes effectief te implementeren en uit te rollen binnen de hele Vlaamse overheid.

Belangrijk hierbij om op te merken is dat, hoewel er na de omzendbrief van 2014 geen formele beleidsinitiatieven omtrent HNW meer werden genomen, AgO doorheen de jaren wel een sterk ondersteuningsaanbod omtrent HNW en IAO ontwikkeld heeft. Zo zijn er talrijke webpagina's die zowel de verschillende elementen van HNW als de 3 B's behandelen, alsook zaken zoals zelfsturende of –organiserende teams.

3 ONDERZOEKSAANPAK

Het onderzoek beschreven in dit rapport bestaat uit drie fasen: een literatuurstudie, een documentenanalyse en kwantitatieve empirische analyses. Dat zal de basis vormen voor verder kwalitatief onderzoek waarin twee cases binnen de Vlaamse overheid in de diepte zullen worden bestudeerd. Hieronder lichten we de onderzoeksaanpak voor de kwantitatieve empirische analyses toe.

De empirische analyses omvatten zowel een beschrijvend als een verklarend gedeelte. In het beschrijvende luik brachten we de stand van zaken en evolutie in kaart voor de personeelsbeschikbaarheid, ziekte, personeelstevredenheid en praktijk van telewerken. In het verklarende luik keken we vervolgens naar de relatie tussen telewerk enerzijds en de overige variabelen anderzijds. Beide onderdelen beperkten zich tot de diensten van de Vlaamse overheid (DVO)[20], andere entiteiten werden dus niet mee in rekening genomen.

In wat volgt lichten we de gehanteerde methode voor de empirische analyses uitgebreider toe. Eerst bespreken we de gebruikte data, vervolgens lichten we de concrete aanpak toe voor zowel het beschrijvende als het verklarende luik.

3.1 DATA

Voor de empirische analyses werden secundaire data gebruikt die aangeleverd werden door de Vlaamse overheid. Dat had als voordeel dat we informatie konden analyseren die tot 2012 terugging en dat we geen tijd en middelen moesten besteden aan dataverzameling. Het nadeel was echter dat we niet de controle hadden om de gegevens optimaal af te stemmen op de doelen van dit onderzoeksproject. In het kader van de moeilijkheden die daaruit voortvloeiden zullen we verderop ook aanbevelingen formuleren om de secundaire data in de toekomst beter geschikt te maken voor verder onderzoek. Tabel 2 toont de gebruikte data en hun functie binnen het onderzoek.

[20] De DVO zijn de entiteiten die ressorteren onder het Vlaamse personeelsstatuut. Zie volgende link voor meer informatie over het toepassingsgebied van de DVO: https://overheid.vlaanderen.be/organisatie/wegwijs-vlaamse-overheid/toepassingsgebied-'diensten-van-de-vlaamse-overheid'-dvo

Data	Periode	Informatie over
Telewerk	2012-2018	- Personeelsleden die al dan niet in aanmerking komen voor telewerken - Aantal telewerkdagen per jaar
Ziektecijfers	2012-2018	- Ziekteafwezigheidsgraad - Informatie over ziektemeldingen - Informatie over ziekteduur
Personeelseffectieven	2012-2018	- Personeelsaantal - Personeelsaanwezigheid - Personeelsbeschikbaarheid - Beschikbaarheidsratio - Aanwezigheidsratio - Prestatiegraad
Onderzoeksbestanden Personeelspeiling	2012, 2014, 2016 en 2018	Personeelstevredenheid (percepties m.b.t. antecedenten personeelsbeschikbaarheid en de mediërende variabelen)
Controlevariabelen	2012-2018	- Percentage mannen - Percentage statutairen - Percentage in leeftijdscategorie '45 tot 54 jaar' - Percentage in leeftijdscategorie '55+ jaar' - Jaartal waarop de data betrekking hebben

Tabel 2: Overzicht van de gebruikte data

De data over telewerk, ziekte en de personeelseffectieven waren hoofdzakelijk afkomstig uit Vlimpers, het online HR-managementsysteem binnen de Vlaamse overheid.[21] Via dat systeem worden afwezigheden bijgehouden en kunnen personeelsleden verlof en telewerk aanvragen. Op basis van die informatie kunnen leidinggevenden vervolgens overzichten raadplegen en kan het Agentschap Overheidspersoneel (AgO) rapporten opmaken voor diverse doelgroepen binnen de Vlaamse overheid.

De eerste categorie van gegevens waren de telewerkdata. Ten eerste bestond deze categorie uit het absoluut aantal personeelsleden dat al dan niet in aanmerking komt voor telewerk en de eventuele reden waarom niet (competentiegebonden, functiegebonden of persoonsgebonden redenen). Daarnaast hadden we ook cijfers over de telewerkfrequentie. Die gaven weer hoeveel personeelsleden 0 dagen, 1-19, 20-29, 30-39, of 40+ dagen per jaar telewerkten. Door de soms ruwe afbakening van de categorieën (grenzen van de tijdsperiodes bij het aantal telewerkdagen en inconsistenties overheen de onderzochte jaren), bleek de informatie die wel relevant was in haar aangeleverde vorm niet altijd bruikbaar voor de verklarende analyses (zie '4.3 Telewerken'). Later wordt dan ook toegelicht dat we op basis van de beschikbare gegevens

[21] Hoewel Vlimpers het gemeenschappelijke systeem is binnen de Vlaamse overheid, werken een aantal organisaties ook met een ander systeem.

een nieuwe variabele berekenden die beter geschikt was voor onze onderzoeksdoelen (zie '5. Verklarende resultaten').

De tweede categorie van gegevens waren de ziektecijfers. De ziektecijfers die we aangeleverd kregen waren redelijk uitgebreid. We hebben dan ook gekozen om enkel met de cijfers te werken die relevant waren voor dit onderzoek, nl. ziekteafwezigheidspercentage (ziektepercentage), percentages omtrent ziekteduur, gemiddelde ziekteduur en meldingsfrequentie. Deze begrippen zullen verder uitgelegd worden in '4.4. Ziektecijfers'. Deze cijfers waren zo goed als analyseklaar waardoor we er ook geen problemen mee ervaarden.

De personeelseffectieven zijn de derde categorie van gegevens die we voor handen hadden. Dit betrof: de personeelsbeschikbaarheid en –aanwezigheid, de beschikbaarheids- en aanwezigheidsratio en de prestatiegraad. Deze gebruikten we namelijk als indicatoren van de personeelsbeschikbaarheid binnen de Vlaamse overheid. Omwille van onduidelijkheden met de definiëring van deze concepten (Op de Beeck & Hondeghem, 2019) prefereren we het gebruik van de prestatiegraad en de beschikbaarheids- en aanwezigheidsratio's aangezien deze bestaan uit relatieve cijfers (zie ook infra, onder '4.2.3 Personeelsratio's'). Dit maakt het immers mogelijk om de invloed van de grootte van de entiteit uit te schakelen. Daarnaast dekken deze ratio's meer de wetenschappelijke definiëring van personeelsbeschikbaarheid. Desalniettemin hebben we de absolute cijfers toch meegenomen in de analyses, net omwille van deze conceptuele onduidelijkheden. Ook hier zullen de definities van bovengenoemde indicatoren besproken worden in '4.2 Personeelseffectieven'.

De vierde categorie van gegevens betrof de Personeelspeiling, een tweejaarlijkse bevraging van het personeel (medewerkers en management)[22] van de Vlaamse overheid die anoniem verwerkt wordt. Meer bepaald werden de onderzoeksbestanden van 2012, 2014, 2016 en 2018 gebruikt. De Vlaamse overheid wilt met de peiling de werkbeleving van haar personeel nagaan en via specifieke vragen voor het management ook inzicht verwerven in haar personeelsbeleid en algemene functioneren. De bevraging moet zo een instrument vormen om het algemene, Vlaamse HR-beleid te ondersteunen en moet voor de deelnemende entiteiten zelf een tool zijn voor de organisatieontwikkeling.

De Personeelspeiling bevatte inhoudelijke vragen, die peilden naar werkbeleving en welbevinden, en vragen omtrent demografische kenmerken (bv. leeftijd). Van al die vragen focusten we in dit onderzoek echter alleen op zij die theoretisch relevant waren in het kader van de Innovatieve Arbeidsorganisatie en Het Nieuwe Werken; de selectie werd daarbij gestuurd door de wetenschappelijke literatuur. Zo kwamen we uiteindelijk uit op 9 vragen per jaar, die worden weergegeven in onderstaande overzichtstabel (zie Tabel 3).

[22] Medewerkers en management worden pas sinds 2014 gezamenlijk bevraagd via een gemeenschappelijke vragenlijst (met extra luik voor managers). Aangezien managers daardoor niet zijn opgenomen in het onderzoeksbestand van 2012, werden voor dat jaar enkel data over medewerkers geanalyseerd terwijl voor de jaren erna ook managers werden meegenomen. Hoewel dat implicaties had voor de vergelijkbaarheid van de data, moet de impact daarvan niet worden overschat aangezien het management in de gemeenschappelijke Personeelspeilingen telkens slechts een kleine fractie uitmaakte van het totale aantal respondenten.

Deze tabel toont de relevante vragen uit de Persoonspeiling en hun koppeling met algemenere tevredenheidsdimensies, gebaseerd op het kader uit Op de Beeck en Hondeghem (2018).

Tevredenheidsdimensies	Vragen uit de Personeelspeiling	Codes vragen PP12/14/16-18
Werk-privébalans	Ik kan mijn werk en privéleven goed op elkaar afstemmen	p2_4/V5/V5
Relatie met collega's	Ik werk in een positieve werksfeer	p3_1/V9/V16
	In mijn directe werkomgeving wordt kwaliteitsvol werk geleverd	p3_5/V13/V19
	Er wordt goed samengewerkt in mijn directe werkomgeving	V3_6/V14/V20
Algemene jobtevredenheid	In het algemeen ben ik tevreden met mijn huidige werk	p1_1/V1/V1
	Ik doe mijn werk inhoudelijk graag	p2_1/V2/V3
Werkstress	In het algemeen voel ik me goed op mijn werk (-)	-/-/V2
Betrokkenheid	Ik werk graag voor <entiteit>	p7_1/V30/V36
	De toekomst van <entiteit> betekent veel voor mij	p7_4/V33/-

Tabel 3: Relevante vragen Personeelspeiling

Tabel 4 toont de evolutie in de responsgraad van de Personeelspeiling. Terwijl de respons in 2014 nog was gedaald, zit ze sinds 2016 in stijgende lijn. Het valt bovendien op dat de responsgraad bij managers systematisch hoger ligt dan bij medewerkers. Uit de gedetailleerde gegevens voor diverse subgroepen (niveau, geslacht en leeftijd) blijkt verder dat de respons elk jaar minder was naarmate de leeftijd stijgt of het niveau daalt. Vooral voor personeelsleden van niveau D lag de respons vanuit relatief oogpunt aan de lage kant (altijd < 50%).[23] De data zouden daardoor niet volledig representatief kunnen zijn.

	2012	2014	2016	2018
Medewerkers	64%	57%	59%	67%
Management	80%	74%	77%	84%

Tabel 4: Responsgraad Personeelspeilingen[24]

Ten slotte hadden we ook data over een aantal controlevariabelen die we mee in rekening namen om de kwaliteit van de regressieanalyses te vergroten. Concreet controleerden we voor de volgende variabelen:

[23] 2012: 49%. 2014: 38%. 2016: 39%. 2018: 47%.

[24] De responsgegevens van 2012 betreffen alle entiteiten van de Vlaamse overheid, voor de jaren erna hebben de cijfers enkel betrekking op de DVO.

jaartal, percentage mannen in entiteit, percentage statutairen, percentage in de leeftijdscategorie '45 tot 54 jaar' en percentage in de leeftijdscategorie '55+ jaar'. Door die variabelen in de regressieanalyses te betrekken voorkwamen we dat ze een verstorende invloed uitoefenden op de resultaten.[25]

3.2 BESCHRIJVENDE ANALYSES

3.2.1 Voorbereidende *data processing*

Voorafgaand aan de beschrijvende analyses werden de data op een systematische wijze gecleand (*data processing*) om hun kwaliteit en bruikbaarheid te verhogen en tegelijkertijd de vergelijkbaarheid overheen de jaren te waarborgen. De gevolgde procedures voor die voorbereidende analyses worden hieronder toegelicht.

Voor telewerken, ziekte en de personeelseffectieven werden twee acties ondernomen. Ten eerste werden op basis van de beschikbare gegevens nieuwe variabelen aangemaakt. Zo deelden we de personeelsbeschikbaarheid en -aanwezigheid door het totale personeelsaantal, waardoor we voor de data-analyse ook over de ratio's beschikten. Ten tweede werd gecontroleerd of de data zich beperkten tot de DVO. Zoals reeds vermeld focust dit onderzoek immers enkel op de entiteiten die onder dat toepassingsgebied ressorteren. Hierbij werd enkel binnenlandpersoneel mee in rekening genomen.

Voor de Personeelspeiling werden eveneens twee acties ondernomen. Ten eerste werden de gegevens van onbetrouwbare respondenten uit de dataset gehaald en zo uit de analyse geweerd. Ten tweede werd ook deze dataset beperkt tot de DVO. Om onbetrouwbare respondenten uit de analyse te weren werden enkel deelnemers behouden die voldoende vragen invulden en valide beantwoordden. Er werd zowel een criterium gehanteerd voor de volledige vragenlijst (algemene betrouwbaarheid), als voor de vragen die belangrijk zijn in het kader van de personeelsbeschikbaarheid (betrouwbaarheid voor specifieke onderzoeksdoelen). Concreet gebruikten we de volgende concrete criteria:

- Respondenten moesten een antwoord invullen op minstens 1/2^{e} van de gesloten[26] vragen die peilden naar hun welbevinden en werkbeleving. . Die vragen maken het overgrote deel uit van de vragenlijst.[27]
- Respondenten moesten een antwoord geven op minstens 2/3de van de vragen die verbonden zijn aan het model met antecedenten opgesteld door Op de Beeck en Hondeghem (Op de Beeck &

[25] Indien het effect van variabele X op variabele Y wordt geanalyseerd na controle voor variabele Z, geven de resultaten het effect van X op Y weer bij een constante waarde van Z. Dergelijke controle geeft een betere benadering van het netto-effect van X op Y.

[26] De antwoorden op de open vragen waren niet aanwezig in de onderzoeksbestanden.

[27] Uiteraard gaat het daarbij alleen over de vragen uit het gemeenschappelijke luik van de vragenlijst, bestemd voor zowel medewerkers, als managers.

Hondeghem, 2019) (zie 'Tabel 3: Relevante vragen Personeelspeiling'). Ook moesten ze voor minstens 1/2e daarvan effectief informatie verlenen en dus geen 'weet niet / niet van toepassing' aanduiden.

Om de analyse te beperken tot de DVO werden vervolgens de respondenten verwijderd die behoorden tot (onderdelen van) entiteiten die buiten dat toepassingsgebied vielen op het moment van de bevraging.[28] Ook werden respondenten weggelaten die in de onderzoekbestanden een missende waarde hadden op de variabele 'entiteit' aangezien het onmogelijk was om voor hen te achterhalen of ze wel of niet onder de DVO ressorteerden.

3.2.2 Eigenlijke analyses

Het doel van de beschrijvende analyses was de evolutie en stand van zaken weergeven binnen de DVO op vlak van personeelsbeschikbaarheid, ziekte, personeelstevredenheid en de praktijk van telewerken. We berekenden daarvoor percentages, geaggregeerde aantallen, gemiddelden en indien relevant ook standaardafwijkingen.

3.3 VERKLARENDE ANALYSES

3.3.1 Voorbereidende *data processing*

Voordat we de verklarende analyses konden uitvoeren moesten we nog enkele voorbereidingen treffen. Die voorbereidingen betroffen het aanmaken van een nieuwe variabele, het kruisen van de verschillende datasets en het weren van onbetrouwbare gegevens.

Wat de nieuwe variabele betreft, berekenden we het percentage personeelsleden dat daadwerkelijk aan telewerk deed door de personeelsaantallen in de verschillende categorieën van 'aantal telewerkdagen' samen te brengen en te delen door de totale hoeveelheid personeel. Zoals eerder vermeld geven dergelijke ratio's immers een minder vertekend beeld (zie '3.1 Data') en was de gedetailleerde opdeling in categorieën niet altijd bruikbaar (zie ook '3.1 Data' en '4.2.3 Personeelsratio's'). De nieuwe variabele kon ons een beeld geven van het effectieve telewerkgedrag van personeelsleden en werd in het onderzoek gebruikt als onafhankelijke variabele (zie ook '5. Verklarende resultaten').

Om de kruising van de datasets mogelijk te maken moesten we twee acties ondernemen. Ten eerste moesten we de data van de Personeelspeiling, de enige gegevens in het onderzoek die betrekking hadden op individuele personeelsleden, naar het entiteitsniveau vertalen. Dat deden we door de gemiddelde scores op de onderzochte tevredenheidsdimensies te berekenen voor elke entiteit. Ten tweede moesten we in de verschillende datasets een aantal entiteiten samenvoegen zodat die beter overeenkwamen met die uit de

[28] Voor 2012 konden onderdelen van entiteiten (bv. eigen vermogens) die in tegenstelling tot de rest van de entiteit niet onder het toepassingsgebied van de DVO vielen niet buiten beschouwing worden gelaten.

andere datasets die over hetzelfde jaar handelden. Sommige entiteiten waren immers opgesplitst in de ene dataset maar niet in de andere, wat de kruising van de data bemoeilijkte.

Om de betrouwbaarheid van de analyses te vergroten werden in de gekruiste dataset tot slot nog entiteitsscores geweerd die op zeer weinig individuele personeelsleden gebaseerd waren. De reden daarvoor is dat die data sterk beïnvloed konden zijn door toevalsfouten en bij de verklarende analyses vaak in invloedrijke hefboompunten en grote *outliers* resulteerden die een vertekend beeld konden geven van de algemene patronen die in de data aanwezig waren.[29]

3.3.2 Eigenlijke analyses

Het doel van de verklarende analyses was om de (directe en indirecte) relatie tussen telewerken en de diverse afhankelijke variabelen (ziekte en personeelsbeschikbaarheid) te onderzoeken. Eerst berekenden we voor elk jaar apart de correlaties tussen de variabelen. Vervolgens voerden we multivariate regressieanalyses uit.

Omdat er een zeker personeelsverloop is binnen de entiteiten, er gedurende de onderzochte periode veel fusies tussen entiteiten plaatsvonden, en er sprake was van overgedragen bevoegdheden in het kader van staatshervormingen, konden we helaas geen analysetechnieken gebruiken die specifiek bedoeld zijn voor panel data (data waarbij er doorheen de tijd meerdere metingen plaatsvinden bij dezelfde onderzoekseenheden). Om dergelijke technieken, die een aantal belangrijke sterktes hebben, goed te kunnen toepassen, is er immers een grotere vergelijkbaarheid van de onderzoekseenheden overheen de verschillende jaren nodig.[30] Omdat standaardregressies uitvoeren voor elk jaar apart echter onoverzichtelijk zou zijn, besloten we om de onderzoeksdata van de verschillende jaren te poolen en de regressieanalyses in die samengevoegde dataset uit te voeren. Om te verzekeren dat die analyses kwalitatief waren, controleerden we daarbij voor het jaartal (aan de hand van jaardummy's) en voerden we een correctie door in de standaardfouten. De jaardummy's verhoogden de kwaliteit omdat ze de mogelijks verstorende invloed konden 'uitschakelen' van trends en jaarlijkse fluctuaties die verbonden waren aan niet-geobserveerde variabelen. De correctie van de standaardfouten controleerde dan weer voor het feit dat er een samenhang kan zijn tussen de gegevens uit de samengevoegde dataset die op dezelfde entiteit betrekking hebben. Dergelijke samenhang zou de statistische assumptie van onafhankelijke observaties/residuen kunnen

[29] Voor de Personeelspeiling werden entiteitsscores geweerd die op minder dan 20 respondenten gebaseerd waren. Voor de andere data werden scores geweerd van entiteiten die minder dan 10 personeelsleden telden. Voor de Personeelspeiling werd een strenger criterium gehanteerd omdat er bij een vragenlijst een groter risico is op betrouwbaarheidsproblemen (misinterpretatie van een vraag, verlies van aandacht bij de respondent…).

[30] Het personeelsverloop is bij dit onderzoek specifiek een groot probleem omdat de variabelen ook echt betrekking hebben op dat personeel. Het personeelsverloop zorgt ervoor dat de gegevens eigenlijk niet als paneldata gekenmerkt kunnen worden. Door wijzigingen in het personeelsbestand geven de cijfers bijvoorbeeld niet weer hoe de ziekte bij dezelfde groep personeelsleden evolueert. Hoewel er een zekere *drop-out* zou zijn van respondenten overheen de tijd, zou dergelijke vergelijkbaarheid wel gewaarborgd zijn indien we over individuele data zouden beschikken (voor alle datasets, niet enkel voor de Personeelspeiling).

schenden en, bij gebrek aan correctie, kunnen resulteren in bevindingen die te snel significant worden bevonden, wat tot foutieve conclusies kan leiden.[31]

Zowel bij de correlaties als bij de regressies werden tot slot nog invloedrijke hefboompunten en uitschieters opgespoord. Een observatie werd niet meegenomen in een specifieke analyse indien die zorgde voor een sterk vertekend beeld van het algemene verband dat in de data, en dus bij de DVO, aanwezig was.

[31] Concreet gebruikten we cluster-robuuste standaardfouten. Daarbij clusterden we de standaardfouten voor entiteiten die, rekening houdend met fusies en overgedragen bevoegdheden, wel nog duidelijk als eenzelfde entiteit konden worden beschouwd in twee of meerdere jaren.

4 BESCHRIJVENDE RESULTATEN

In dit deel bespreken we de beschrijvende resultaten van de variabelen personeelstevredenheid (afkomstig van de Personeelspeiling), personeelsbeschikbaarheid (en andere personeelseffectieven) telewerken en ziekte. Deze resultaten maken het mogelijk om de situatie omtrent deze variabelen te kaderen en globale patronen te identificeren. We bespreken de beschrijvende resultaten voor elke variabele apart.

4.1 PERSONEELSPEILING

In deze paragraaf behandelen we de resultaten van de beschrijvende analyse van de relevante vragen uit de Personeelspeiling. Door middel van gemiddelden en standaardwijkingen geven we voor de DVO de evolutie weer van 2012 tot en met 2018.

Tabel 3 (zie '3.1 Data') toonde de relevante vragen uit de Persoonspeiling en hun koppeling met algemenere tevredenheidsdimensies. We berekenden de gemiddelden en standaardafwijkingen voor elk individuele vraag maar ook voor de samengestelde indexen van de tevredenheidsdimensies die via meerdere vragen bevraagd werden (m.n. 'relatie met collega's', 'algemene jobtevredenheid' en 'betrokkenheid'). De samengestelde indexen zijn daarbij de gemiddelden van de scores op de individuele vragen, ze werden enkel berekend voor respondenten die op alle vragen een valide waarde hebben. Om hun betrouwbaarheid na te gaan berekenden we de Cronbach's Alpha's. De Cronbach's Alpha geeft de interne consistentie weer van indexen, in dit geval de tevredenheidsdimensies die bestaan uit meerdere vragen. Het geeft met andere woorden weer of de verschillende vragen hetzelfde achterliggende concept meten. Indien de vragen voor de verschillende jaren veranderden geven we tot slot ook nog een vergelijkbare score die alleen de vragen die elk jaar voorkwamen voor die tevredenheidsdimensie mee in rekening neemt. Aangezien de verschillende vragen andere deelaspecten reflecteerden was dat belangrijk om een accuraat beeld te geven van de evolutie in die tevredenheidsdimensie.

Wat de interpretatie van de statistieken betreft, moeten de gemiddelden telkens volgens de volgende vijfpuntenschaal geïnterpreteerd worden: (1) niet akkoord, (2) eerder niet akkoord, (3) noch akkoord, noch niet akkoord, (4) eerder akkoord, en (5) akkoord. De vragen uit de Personeelspeiling namen immers ook die vorm aan. De Cronbach's Alpha is een getal tussen 0 en 1; vanaf 0,7 spreken we van een index met een goede interne consistentie en dus een hoge validiteit.

Tabel 5 toont de personeelstevredenheid betreffende de werk-privébalans. Over het algemeen blijkt het personeel in de DVO daarover eerder tevreden te zijn, met een gemiddelde score die telkens hoger lag dan 4. Wat de evolutie betreft, zien we voor 2016 dat er een lichte daling was opgetreden in die positieve perceptie. In 2018 steeg de score echter opnieuw, weliswaar in beperkte mate.

WERK-PRIVÉBALANS	2012		2014		2016		2018	
	Gem	SD	Gem	SD	Gem	SD	Gem	SD
Ik kan mijn werk en privéleven goed op elkaar afstemmen	4,277	0,944	4,278	0,948	4,125	1,001	4,144	0,993

Tabel 5: Werk-privébalans

Tabel 6 geeft weer hoe tevreden het personeel was over de relatie met hun collega's. De samengestelde index, die volgens de Cronbach's Alpha een grote validiteit heeft, toont dat het personeel opnieuw eerder tevreden was. De gemiddelde score bedroeg immers elk jaar ongeveer 4 op een vijfpuntenschaal. Wat de evolutie betreft, zien we in 2014 een lichte stijging in de score, die vanaf 2016 opnieuw daalde. Als we tot slot kijken naar de individuele vragen merken we verder enkele duidelijke verschillen op, die elk jaar opnieuw voorkwamen. Het personeel blijkt vooral tevreden over de kwaliteit van het werk dat geleverd werd door hun collega's en daarna zijn ze het meest tevreden over de samenwerking op de werkvloer. Hun ervaring van de werksfeer was dan weer duidelijk minder positief dan hun perceptie over die andere deelaspecten, hoewel ook hun tevredenheid daarover eerder aan de hoge kant was.

RELATIE MET COLLEGA'S	2012		2014		2016		2018	
	Gem	SD	Gem	SD	Gem	SD	Gem	SD
Ik werk in een positieve werksfeer	3,831	1,148	3,898	1,129	3,796	1,156	3,745	1,178
In mijn directe werkomgeving wordt kwaliteitsvol werk geleverd	4,187	0,904	4,248	0,881	4,219	0,869	4,200	0,896
Er wordt goed samengewerkt in mijn directe werkomgeving	4,020	1,044	4,064	1,032	3,998	1,047	3,965	1,062
Index	4,014	0,890	4,070	0,872	4,004	0,883	3,970	0,898
Cronbach's alpha	0,821		0,816		0,818		0,814	

Tabel 6: Relatie met collega's

Tabel 7 betreft enkele algemene tevredenheidsvragen. In vergelijking met de andere vragen verwijzen ze immers minder naar specifieke tevredenheidsdimensies. De cijfers tonen dat de algemene tevredenheid van het personeel aan de hoge kant was. De index, die valide blijkt, had immers een score die telkens ruim boven 4 lag. Overheen de tijd zien we echter wel een lichte daling, die het duidelijkst naar voren kwam in 2016. Wat de specifieke vragen betreft scoorde de tweede vraag, die specifieker is dan het eerste, beter. Daaruit kunnen we concluderen dat het personeel zijn werk inhoudelijk zeer graag deed, maar dat een aantal aspecten van de werkervaring de algemene tevredenheid in beperkte mate temperden.

ALGEMENE JOBTEVREDENHEID	2012		2014		2016		2018	
	Gem	SD	Gem	SD	Gem	SD	Gem	SD
In het algemeen ben ik tevreden met mijn huidige werk	4,247	0,985	4,266	0,970	4,143	1,019	4,077	1,065
Ik doe mijn werk inhoudelijk graag	4,453	0,831	4,427	0,858	4,381	0,875	4,363	0,891
Index	4,350	0,811	4,346	0,823	4,262	0,850	4,220	0,874
Cronbach's alpha	0,738		0,761		0,753		0,738	

Tabel 7: Algemene jobtevredenheid

Tabel 8 toont de resultaten voor de werkstress van het personeel. In de peiling werd een vraag teruggevonden die de afwezigheid van werkstress kan weergeven doordat gevraagd wordt of de respondent zich goed voelt op zijn werk. Deze vraag kwam echter alleen in de twee laatste edities van de Personeelspeiling voor. Zoals Op de Beeck en Hondeghem (2018) reeds aangaven, zijn verwijzingen naar werkstress in de Personeelspeiling amper terug te vinden. Hoewel deze vraag dus kan worden gezien als een indicator van werkstress, meet het zeker niet het hele begrip, dat ruimer is. Aangezien de score voor beide jaren eerder hoog was (+/- 4), kunnen we voorzichtig concluderen dat het personeel zich goed in zijn vel voelde en relatief weinig werkstress ervaarde. Voor toekomstige Personeelspeilingen lijkt het raadzaam om meer in te zetten op vragen die de werkstress bij het personeel meten.

WERKSTRESS	2012		2014		2016		2018	
	Gem	SD	Gem	SD	Gem	SD	Gem	SD
In het algemeen voel ik me goed op mijn werk	-	-	-	-	4,064	1,078	3,993	1,128

Tabel 8: Werkstress

Tabel 9 gaat over hoe betrokken het personeel zich voelt bij de entiteit waarvoor ze werken. Aangezien één van de vragen vanaf 2016 niet meer werd opgenomen in de Personeelspeiling, is het belangrijk om te kijken naar de vergelijkbare score om een accuraat beeld te hebben van de evolutie. We zien dat de betrokkenheid over het algemeen aan de hoge kant was, met een score die telkens boven 4 lag. Doorheen de jaren zien we echter een lichte daling optreden, die het duidelijkst naar voren kwam in 2016.

BETROKKENHEID	2012		2014		2016		2018	
	Gem	SD	Gem	SD	Gem	SD	Gem	SD
Ik werk graag voor <entiteit>.	4,293	0,904	4,287	0,915	4,121	0,977	4,117	0,988

De toekomst van <entiteit> betekent veel voor mij.	4,183	0,945	4,187	0,952	-	-	-	-
Index alle vragen	4,238	0,827	4,237	0,839	-	-	-	-
Cronbach's alpha	0,750		0,761		-		-	
Vergelijkbare score	4,293	0,904	4,287	0,915	4,121	0,977	4,117	0,988

Tabel 9: Betrokkenheid

Tabel 10 vat de evolutie tot slot samen in een tabel, daarbij gebruikten we voor de betrokkenheid de vergelijkbare scores. De tevredenheid binnen de DVO was duidelijk aan de hoge kant, bijna geen enkele score lag onder de 4. Hoewel hierboven telkens de stijgingen en dalingen werden besproken, is de conclusie dat die tevredenheid gekenmerkt werd door een zeer grote stabiliteit. De wijzigingen stelden immers zeer weinig voor op een vijfpunten-schaal. Bovendien bleek dat de standaardwijkingen telkens veel groter waren dan die veranderingen, wat eveneens lijkt aan te geven dat de wijzigingen zeer minimaal waren.

	2012	2014	2016	2018
Werk-privébalans	4,277	4,278	4,125	4,144
Relatie met collega's	4,014	4,070	4,004	3,970
Algemene jobtevredenheid	4,350	4,346	4,262	4,220
Werkstress (-)	-	-	4,064	3,993
Betrokkenheid	4,293	4,287	4,121	4,117

Tabel 10: Vergelijkbare scores

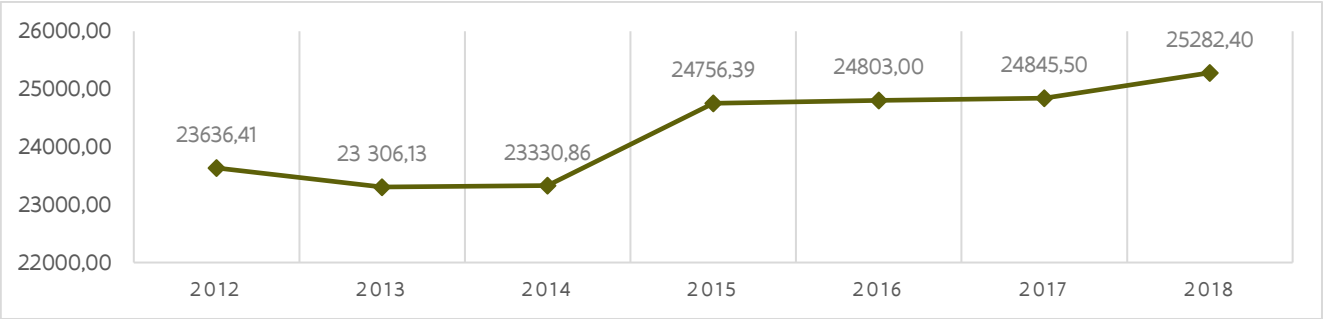
4.2 PERSONEELSEFFECTIEVEN

In wat volgt bespreken we de beschrijvende resultaten van de personeelseffectieven. In '4.2.3 Personeelsratio's' maken we ten slotte ook nog een korte reflectie over de gehanteerde definities van de personeelseffectieven.

4.2.1 Personeelsbeschikbaarheid

Figuur 3 toont de personeelsbeschikbaarheid, oftewel de verhouding van het aantal dagen een personeelslid geacht wordt te werken op basis van zijn/haar arbeidsregime ten opzichte van dat van een voltijds

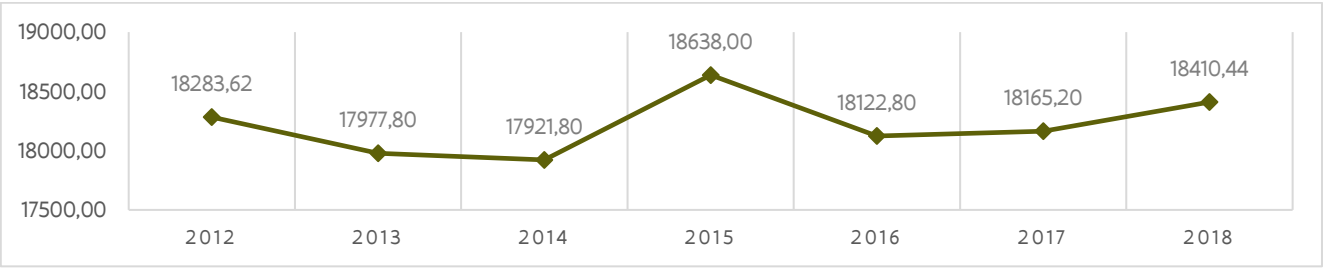
personeelslid (bruto VTE) (Vlaanderen Intern, z.d.). Hoewel deze grafiek een uitvergroting is en de dalingen en stijgingen eerder klein zijn, zien we een lichte stijging van de personeelsbeschikbaarheid tussen 2014 en 2015. Deze stijging kan deels verklaard worden door een uitbreiding van het aantal personeelsleden bij de DVO als gevolg van de vijfde en zesde en interne staatshervorming (i.e. overheveling van provinciale bevoegdheden). In 2016 en 2017 bleef de personeelsbeschikbaarheid constant, terwijl er in 2018 terug een lichte stijging waarneembaar was.



Figuur 3: Personeelsbeschikbaarheid

4.2.2 Personeelsaanwezigheid

Figuur 4 geeft de personeelsaanwezigheid, of de personeelsbeschikbaarheid min de afwezigheden weer (netto VTE) (Vlaanderen Intern, z.d.). Deze afwezigheden houden wettelijk verlof, ziekte, arbeidsongeval, onderbreking tewerkstelling en staking in. Ook hier moeten de schommelingen relatief gezien worden en moet er rekening gehouden worden met de uitbreiding van het aantal personeelsleden. Desalniettemin zien we een lichte daling tussen 2012 en 2014 waarna er in 2015 een piek volgde. Vanaf 2016 tot op heden kan dan weer een lichte stijging worden waargenomen.



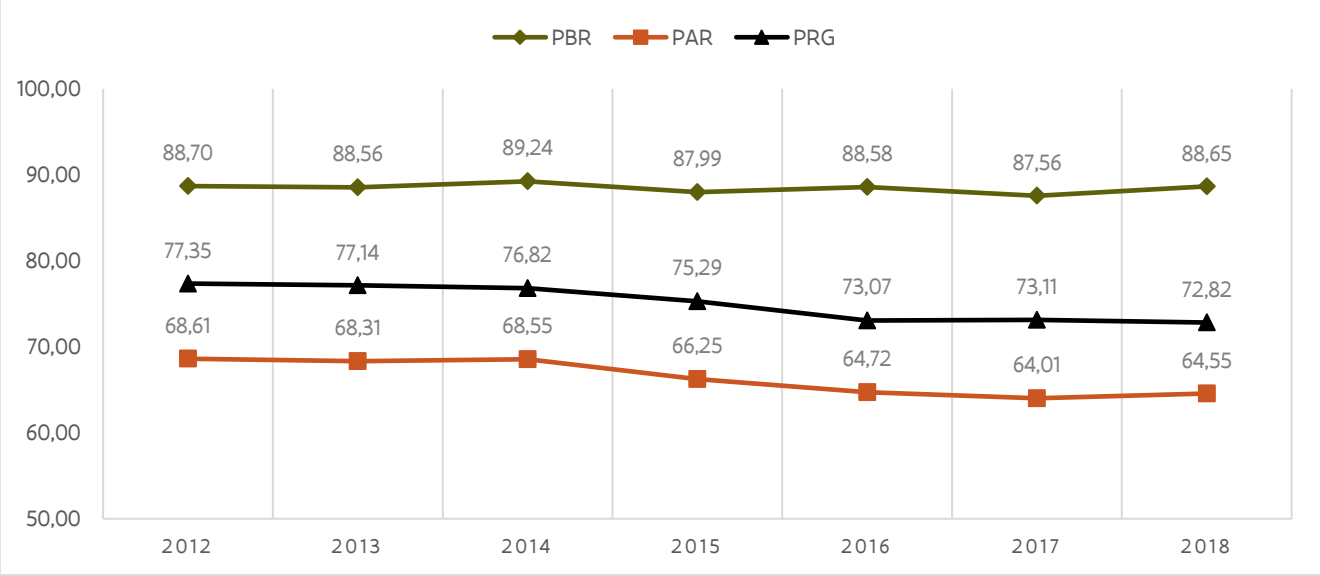
Figuur 4: Personeelsaanwezigheid

4.2.3 Personeelsratio's

In Figuur 5 worden de drie personeelsratio's weergegeven, namelijk de beschikbaarheidsratio (PBR), de aanwezigheidsratio (PAR) en de prestatiegraad (PRG). De Vlaamse overheid definieert deze als volgt (Vlaamse overheid, z.d.-a):

- Beschikbaarheidsratio (PBR): de beschikbare voltijdse equivalenten opgeteld en gedeeld door het aantal tewerkgestelde personeelsleden.
- De aanwezigheidsratio (PAR): de gepresteerde tijd in de organisatie gedeeld door het personeelsaantal.
- De prestatiegraad (PRG): de gepresteerde tijd in de organisatie gedeeld door de tijd die een voltijds personeelslid in theorie beschikbaar kan zijn.

De beschikbaarheidsratio bleef relatief constant tussen 2012 en 2018 met een gemiddelde van 88,47% . Ook de aanwezigheidsratio bleef constant tussen 2012 en 2014 met een gemiddelde waarde van 68.49%. Hoewel er tussen 2014 en 2017 een lichte daling waarneembaar was, kunnen we voorzichtig zeggen dat de aanwezigheidsratio sinds 2017 opnieuw in de stijgende lijn is. Dit is echter nog steeds lager dan de oorspronkelijke waarde van 2012: 64,55% in 2018 tegenover 68,61% in 2012. Een gelijkaardige trend is waarneembaar voor de prestatiegraad waarbij er na een relatieve constante tussen 2012 en 2014, een lichte daling vanaf 2015 waarneembaar is. De prestatiegraad in 2018 (72,82%) ligt dan ook beduidend lager dan die van 2012 (77,35%).



Figuur 5: Personeelsratio's

Zoals reeds werd aangegeven door Op de Beeck en Hondeghem (2019), is er een discrepantie tussen de manier waarop concepten worden gedefinieerd door de Vlaamse overheid en in de academische literatuur. Tabel 11 (overgenomen uit Op de Beeck en Hondeghem (2019)) toont zo aan dat de concepten 'personeelsbeschikbaarheid', 'personeelsaanwezigheid' en 'aanwezigheidsratio' niet op dezelfde manier worden gedefinieerd. We zullen hier dan ook rekening me houden in de verklarende analyses bij het interpreteren van de resultaten. Verder zullen we in de verklarende analyses ook vooral gebruik maken van

de personeelsratio's aangezien dit relatieve getallen zijn wat vergelijking tussen entiteiten en jaren mogelijk maakt

Concept volgens literatuur	Concept volgens Vlaamse Overheid	Operationalisering
Personeelsaantal	Personeelsaantal	Aantal personeelsleden in de organisatie (koppen)
Voltijds equivalenten (VTE)	Personeelsbeschikbaarheid	Aantal VTE, rekening houdend met deeltijds werk, loopbaanonderbreking enz.
Personeelsbeschikbaarheid	Personeelsaanwezigheid	Hoeveel VTE er effectief aanwezig waren op de werkvloer, rekening houdend met verlof en afwezigheden
Beschikbaarheidsratio	Aanwezigheidsratio	Verhouding personeelsaanwezigheid met personeelsaantal
Prestatiegraad	Prestatiegraad	Verhouding personeelsaanwezigheid met VTE

Tabel 11: Definities personeelseffectieven (Op de Beeck & Hondeghem, 2019)

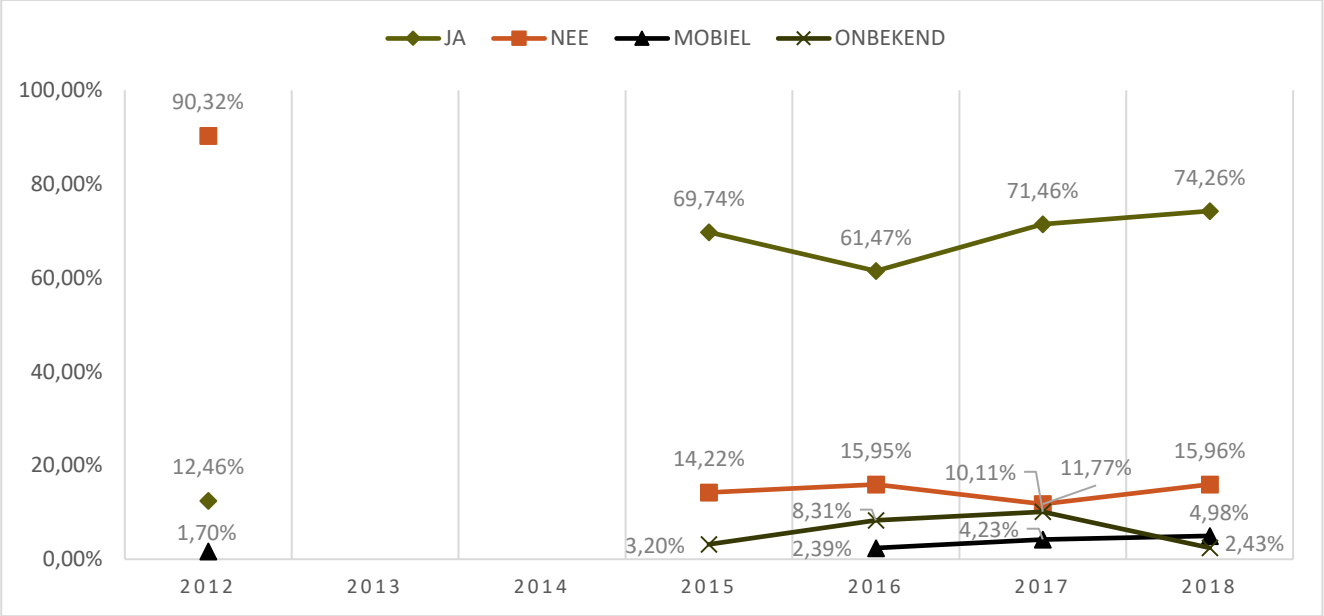
4.3 TELEWERKEN

In wat volgt bespreken we de beschrijvende cijfers voor telewerken. In de databestanden van de Vlaamse overheid wordt dit steevast als PTOW benoemd, maar aangezien PTOW verscheidene elementen omvat, gebruiken we hier voor de eenduidigheid de term telewerken.

4.3.1 In aanmerking komen voor telewerken

Figuur 6 toont het aantal personeelsleden dat in aanmerking komt voor telewerken, opgedeeld in de verschillende categorieën. Zoals omschreven in de omzendbrief van 2014 komt in principe elk personeelslid in aanmerking voor PTOW (categorie 'ja'). Wanneer dit niet het geval is, moet dit verantwoord worden door de lijnmanager. Dit kan zijn omwille van competentiegebonden, functiegebonden of organisatorische redenen (samengevoegd in categorie 'nee'). De meeste personeelsleden komen niet aanmerking omwille van functiegebonden redenen, wat verklaard kan worden door de groep personeelsleden van categorie D met veelal ondersteunende of logistieke taken (Agentschap Overheidspersoneel, 2019).

Over het algemeen zien we een stijging voor het aantal mensen dat in aanmerking komt voor PTOW: van 12,46% in 2012 naar 74,26% in 2018.[32] Mogelijks hebben de omzendbrief en de initiatieven hieromtrent daar een rol in te spelen. Hoewel dat logischerwijs 'niet in aanmerking komen' een dalende trend kent, was er in 2018 weer een lichte stijging zichtbaar: van 11;77% in 2017 naar 15,96% in 2018. Wat betreft mobiel werk (i.e. personeelsleden die zich vaak moeten verplaatsen door de aard van hun job en die kunnen thuiswerken na hun plaatsbezoeken) is een lichte daling tussen 2012 (1,70%) en 2018 (4,98%) merkbaar). Ten slotte is er ook een daling merkbaar voor het aantal onbekende data, wat eventueel kan samenhangen met een betere dataregistratie en –management. Een belangrijke vermelding hierbij is evenwel het feit dat er voor de jaren 2013 en 2014 geen gegevens zijn over het al dan niet in aanmerking komen voor telewerk. Ook voor de andere jaren zijn er enkele ontbrekende gegevens.



Figuur 6: Percentage personeelsleden dat in aanmerking komt voor telewerken

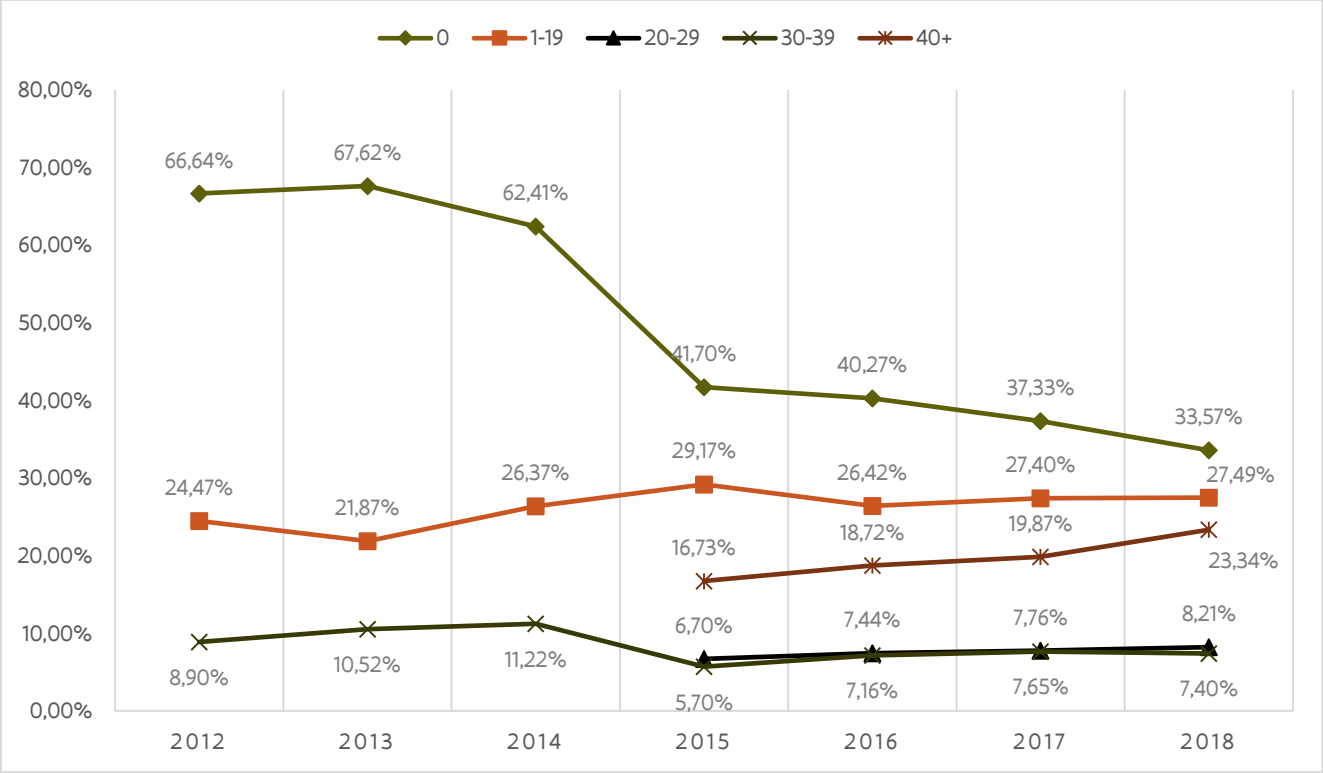
4.3.2 Telewerkfrequentie

In aanmerking komen voor telewerk, zegt echter nog niet zo veel over de manier waarop personeelsleden hier gebruik van maken. Onderstaande grafiek (Figuur 7) geeft dan ook de verdeling van het aantal personeelsleden per aantal telewerkdagen op één jaar weer (i.e. de telewerkfrequentie). Een belangrijke opmerking hierbij is dat deze cijfers een onderschatting kunnen zijn van de werkelijke aantal telewerkdagen.

[32] Voor het jaar 2016 is er een lichte daling te zijn voor het aantal personeelsleden dat in aanmerking komt voor telewerken. Dit kan te wijten zijn aan het feit dat er voor 2015 geen cijfers over mobiele werkers beschikbaar was, waardoor dat percentage mogelijks hoger kan liggen dan de werkelijke proportie personeelsleden dat in aanmerking komt voor telewerken.

Dit is te wijten aan de manier waarop deze cijfers geregistreerd en/of verzameld worden (Agentschap Overheidspersoneel, 2019). Zo is de registratie van telewerkdagen niet in elke entiteit verplicht.

De Vlaamse overheid maakt een onderscheid tussen 0 dagen, 1-19 dagen, 20-29 dagen, 30-39 dagen en meer dan 40 dagen.[33] Naast het feit dat er steeds meer mensen in aanmerking komen voor telewerk (Figuur 6), is er tevens een daling waarneembaar voor het aantal personeelsleden dat zich in de categorie van 0 dagen bevindt. Personeelsleden die op jaarbasis 1-19 dagen aan telewerk doen, blijven over de verschillende jaren heen relatief constant. Ook de categorieën van 20-29 en 30-39 dagen kennen constante, maar lage scores. Ten slotte kunnen we opmerken dat het aantal personeelsleden dat meer dan 40 dagen per jaar aan telewerk doet, stijgt. Over het algemeen kunnen we dus stellen dat het effect van de omzendbrief van 2014 vooral in de categorieën van 0 dagen en 40+ dagen zichtbaar is.



Figuur 7: Percentage personeelsleden per telewerkfrequentie op jaarbasis

Desalniettemin moeten we hierbij de kritische bedenking maken dat de interpretatie en betekenis van deze categorieën niet zo evident is. Personeelsleden kunnen namelijk telewerken van: op occasionele basis (minder dan één keer per maand) tot heel frequent (vier keer per week). Als we weten dat er gemiddeld 217

[33] Voor de jaren 2012 en 2014 waren er de categorieën 0 dagen, 1-29 dagen en meer dan 30 dagen. De laatste twee categorieën werden samengevoegd in respectievelijk 1-19 dagen en 30-39 dagen.

beschikbare werkdagen per jaar zijn[34], dan lijken de categorieën niet zo veel te kunnen zeggen over de werkelijke betekenis van de telewerkfrequentie. Zoals Tabel 12 toont, valt een personeelslid dat één keer per week telewerkt in dezelfde categorie als een personeelslid dat dit vier keer per week doet. Terwijl dit in absolute cijfers een verschil van 144 dagen op jaarbasis is, kunnen we dit verschil niet terugzien in de categorieën. Ook een personeelslid dat heel sporadisch (één keer op een jaar) telewerkt valt in dezelfde categorie als iemand die anderhalve dag per maand aan telewerk doet De huidige categorieën geven dan ook niet de werkelijke telewerkfrequentie weer. Om in de toekomst monitoring en verdere analyses te verbeteren, raden we dus een betekenisvollere aanpassing van de categorieën aan. Zeker gezien de huidige beleidsevoluties post-Corona, kan het interessant zijn om specifiekere categorieën te hebben.

Aantal dagen POW op week/maandbasis	Aantal dagen POW op jaarbasis	Huidige categorie
1– 6/jaar	1 – 6/jaar	1-19 dagen
7 – 11/jaar	7 – 11/jaar	1-19 dagen
1 – 1,5/maand	12 – 18/jaar	1-19 dagen
2/maand	24/jaar	20-29 dagen
2,5 – 3/maand	30 – 36/jaar	30-39 dagen
1/week	48/jaar	40+ dagen
2/week	96/jaar	40+ dagen
3/week	144/jaar	40+ dagen
4/week	192/jaar	40+ dagen

Tabel 12: Telewerkcategorieën

4.4 ZIEKTECIJFERS

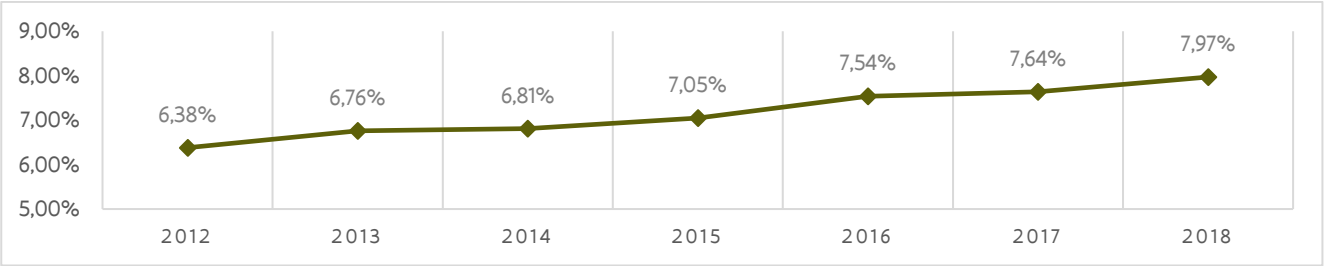
In deze paragraaf bespreken we de beschrijvende ziektecijfers van de Vlaamse overheid.

4.4.1 Ziekteafwezigheidspercentage

Het ziekte(afwezigheids)percentage (Figuur 8) geeft het aantal dagen op honderd weer dat een werknemer afwezig is wegens ziekte, oftewel het aantal ziektedagen gedeeld door het aantal beschikbare dagen (Vlaanderen Intern, z.d.). Uit onderstaande grafiek kunnen we afleiden dat het ziektepercentage een stijgende evolutie sinds 2012 kent. Dit ligt in lijn met de evolutie in de algemene arbeidsmarkt.

[34] Er zijn gemiddeld 252 beschikbare werkdagen per jaar. Minus de 35 vakantiedagen dat het gemiddelde personeelslid van de Vlaamse overheid ter beschikking heeft, komt dat op 217 dagen.

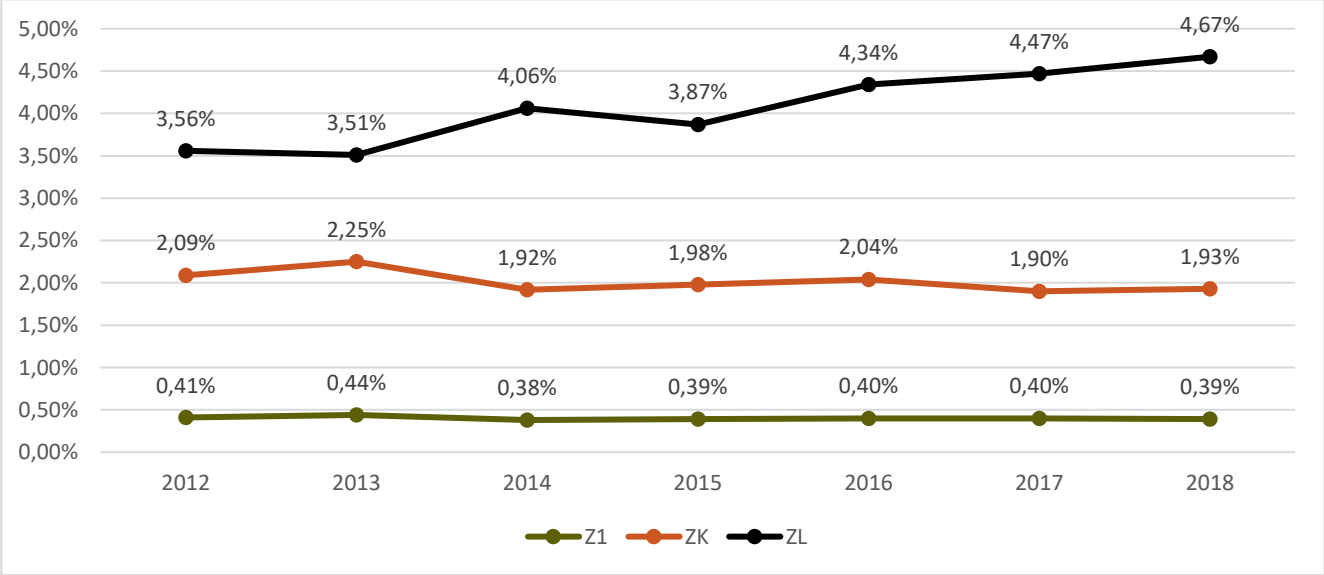
Bourdeaud'hui, Janssens en Vanderheaghe (2018) wijzen naar problemen met de werkbaarheid van jobs als mogelijke verklaring hiervoor.



Figuur 8: Ziekteafwezigheidspercentage

4.4.2 Ziekteduur en -frequentie

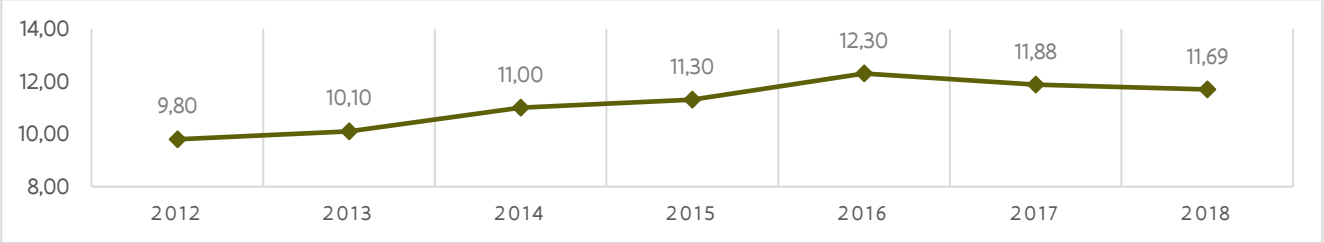
We kunnen het ziektepercentage dan verder opsplitsen in het percentage afwezigheden per lengte van de ziekteduur: het percentage ééndagsziekten, het percentage korte afwezigheden (2-30 kalenderdagen) en het percentage lange afwezigheden (meer dan 30 kalenderdagen) (Vlaanderen Intern, z.d.). Terwijl het percentage ééndagsziekten en korte afwezigheden relatief constant blijft met een gemiddelde van respectievelijk 0,40% en 2,;02%, is voor de lange afwezigheden een lichte stijging sinds 2016 waarneembaar. Zeker wanneer we dit vergelijken met 2012 waarbij het percentage 1% lager lag dan in 2018.



Figuur 9: Ziekteduur per periode

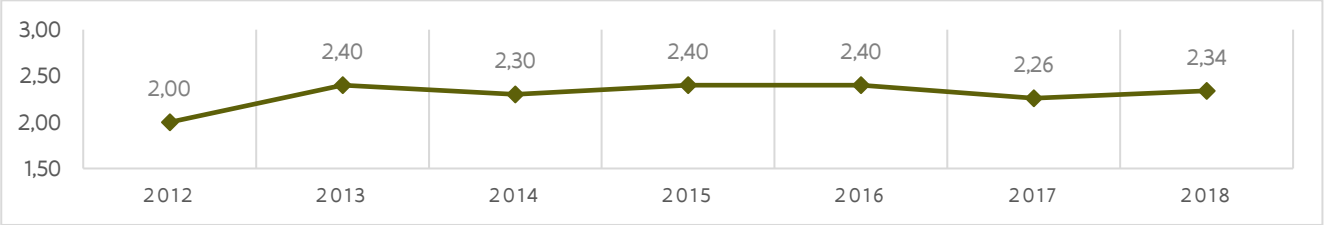
Dezelfde trend zien we terug in het de gemiddelde ziekteduur (Figuur 10), oftewel het aantal ziektedagen dat een personeelslid gemiddeld ziek is per keer dat hij/zij zich ziek meldt (Vlaanderen Intern, z.d.). Tussen

2012 en 2016 is de gemiddelde ziekteduur gestegen van 9,80 dagen naar 12,30 dagen. Hoewel we sinds 2016 kunnen we een lichte daling kunnen waarnemen, ligt het gemiddelde van 2018 (11,69 dagen) nog steeds hoger dan dat van 2012 (9,80 dagen).



Figuur 10: Gemiddelde ziekteduur (aantal dagen)

Ook de meldingsfrequentie, het gemiddeld aantal keren dat er een nieuwe ziekteperiode gestart wordt per VTE, blijft relatief stabiel met een gemiddelde van 2,30 keer. Deze indicator toont vooral stijgingen in korte maar herhaaldelijke afwezigheden (Vlaanderen Intern, z.d.).

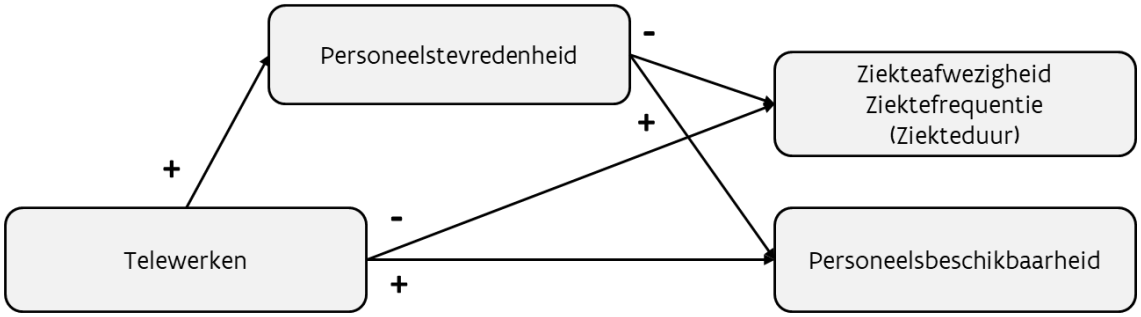


Figuur 11: Meldingsfrequentie (aantal keer)

5 VERKLARENDE RESULTATEN[35]

Dit deel bevat de verklarende resultaten die afkomstig zijn uit de correlatieanalyses, die de samenhang weergeven tussen de variabelen, en uit de regressieanalyses, die eerder een causale logica volgen met afhankelijke en onafhankelijke variabelen. De verklarende analyses vinden plaats op entiteitsniveau en hebben, net als de beschrijvende analyses, uitsluitend betrekking op de DVO.

In dit gedeelte toetsten we dus ons theoretisch model op een kwantitatieve empirische manier:



Figuur 12: Theoretisch model

In deze analyses was de onafhankelijke variabele telewerken. Dit was een nieuwe variabele waarbij we alle effectieve telewerkcategorieën (1-19, 20-29, 30-39 en 40+ dagen) optelden en deelden door het aantal personeelsleden (zie '3.3.1 Voorbereidende *data processing*'). Deze nieuwe variabele kon ons zo een beeld geven van het effectieve telewerkgedrag van personeelsleden.

Voor de afhankelijke variabele ziekte maakten we gebruik van alle metingen, namelijk ziekteafwezigheidspercentage, ééndagsziekten, korte ziekteafwezigheid, lange ziekteafwezigheid, gemiddelde ziekteduur en meldingsfrequentie. Voor de afhankelijke variabele personeelsbeschikbaarheid maakten we enkel gebruik van de ratio's (beschikbaarheidsratio, aanwezigheidsratio en prestatiegraad). Dit omwille van conceptuele onduidelijkheden en vergelijkbaarheid (zie '3.1 Data' en '4.2.3 Personeelsratio's'). De mediërende variabele is personeelstevredenheid, waarbij we gebruik maakten van de vragen uit de Personeelspeiling (zie Tabel 3).[36]

[35] Dit hoofdstuk werd reeds deels gepubliceerd in Lingier, P., Cottem, T., & Hondeghem, A. (2020). Telewerken als sleutel tot een beter werknemerswelzijn binnen de Vlaamse overheid? *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk, 30*(1), 138-149. Steunpunt Werk / Uitgeverij Acco.

[36] Voor de tevredenheidsdimensie 'betrokkenheid', die gebaseerd was op de data uit de Personeelspeiling, werden altijd de vergelijkbare scores gebruikt die voor elk jaar op basis van dezelfde vragen werden berekend (zie Tabel 10). Bovendien werd de tevredenheidsdimensie 'werkstress' enkel onderzocht bij de correlaties, die voor elk jaar apart werden berekend. Bij de regressies,

Daarnaast voegden we bij de regressieanalyses ook de controlevariabelen geslacht en leeftijd in (zie '3.1 Data').

5.1 CORRELATIES[37]

5.1.1 Leeswijzer

Tabel 13 toont de eerste verklarende resultaten: de correlaties tussen de verschillende (sub)variabelen uit ons theoretisch model (Figuur 12). Omdat deze correlaties voor ieder jaar apart zijn uitgevoerd, is het belangrijk om enkel te kijken naar diegene die in minstens drie jaren significant zijn (d.w.z. in iets minder dan de helft van de geobserveerde jaren). Het bewijs voor een daadwerkelijke samenhang is dan immers sterker. De tabel geeft dus enkel deze correlaties weer. Een eerste opmerking die we hierbij kunnen maken is dat we voor 2018 relatief weinig correlaties vinden in vergelijking met de andere jaren. Dit kan te wijten zijn aan het lagere aantal observaties (entiteiten) als gevolg van fusies, waardoor correlaties minder snel significant worden bevonden. Verder is het belangrijk om te vermelden dat er voor de jaren 2013, 2015 en 2017 geen data omtrent personeelstevredenheid zijn omwille van het tweejaarlijkse karakter van de Personeelspeiling.

5.1.2 Resultaten

Ondanks de weinige significante resultaten, kunnen we enkele voorzichtige conclusies trekken. Zo vinden we vooral correlaties voor de directe relatie tussen telewerken en de afhankelijke variabelen terug. Wat betreft de samenhang tussen telewerken en ziekte zien we ten eerste een longitudinale negatieve samenhang tussen telewerken en gemiddelde ziekteduur. Dit houdt in dat entiteiten met meer telewerkers een lagere gemiddelde ziekteduur kennen. Dit is evenwel in strijd met de bevindingen van Possenriede, Hassink en Plantenga (2014) die stelden dat er vooral een verband zou zijn met de ziektefrequentie, wat uit onze analyses dan weer niet naar voren komt. Wat we wel zien is een negatieve samenhang tussen telewerken en het percentage langdurige ziekteafwezigheid. Entiteiten waarin meer telewerkers zijn, worden geconfronteerd met minder langdurige ziekteafwezigheid (langer dan 1 maand afwezig).

---

die voor alle jaren tegelijkertijd werden uitgevoerd, kon die variabele niet worden opgenomen omdat die niet voor elk jaar aanwezig was.

[37] De tabellen bevatten enkel de significante verbanden. Dit wordt gedaan aan de hand van sterretjes die het significantieniveau aanduiden (* p <0,05, ** p < 0,01). Een negatieve correlatie betekent dat een stijging (of daling) in de ene variabele samenhangt met een daling (of stijging) in de andere variabele. Een positieve correlatie houdt in dat ze samen dezelfde richting uitgaan, d.w.z. stijgen of dalen.

Hoewel deze correlaties de verwachte samenhang tussen telewerken en ziekte gedeeltelijk bevestigen (zie Figuur 2), is dit niet het geval voor de personeelsbeschikbaarheid. Zo vonden we geen significante correlaties voor de ratio's en de prestatiegraad die in meer dan twee jaren voorkwamen.

Wat de indirecte relatie van telewerken op ziekte en personeelsbeschikbaarheid via jobtevredenheid betreft, vinden we enkel voldoende significante correlaties tussen telewerken en algemene jobtevredenheid. Die correlaties wijzen op een negatieve samenhang. Dit betekent dat in entiteiten met telewerkers, personeelsleden lager scoren op de algemene jobtevredenheid, wat een opmerkelijke bevinding is gezien de verwachting dat telewerken gelinkt zou zijn aan een hogere personeelstevredenheid. Voor de relatie tussen personeelstevredenheid enerzijds en ziekte en personeelsbeschikbaarheid anderzijds vonden we in onvoldoende jaren significante correlaties om een daadwerkelijke samenhang te rapporteren

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Telewerk & Personeelstevredenheid							
Jobtevredenheid	-0,327 *	n.v.t.	-0,515 **	n.v.t.	-0,499 **	n.v.t.	
Telewerk & Ziekte							
Lange ziekteafwezigheid	-0,419 **	-0,294 *				-0,362 *	
Gemiddelde ziekteduur	-0,317 *		-0,349 **	-0,410 **	-0,363 **	-0,453 **	

Tabel 13: Correlaties

Zoals hierboven vermeld, zit er in de Personeelspeiling ook een vraag die peilt naar de tevredenheid omtrent de werk-privébalans van personeelsleden. In de literatuur worden zowel positieve als negatieve effecten aangehaald van telewerken voor de werk-privébalans. Het kan daarom interessant zijn om ook eens te kijken naar de correlaties van deze vraag met andere vragen uit de Personeelspeiling (Tabel 14). We vonden enkele significante relaties voor de jaren 2014, 2016 en 2018. Deze tonen aan dat entiteiten met een lage werkstress (voor 2016 en 2018), een goede relatie met collega's en een hoge betrokkenheid ook gemiddeld hoger scoren op de tevredenheid met betrekking tot werk-privébalans. Helaas vonden we geen significante correlaties terug voor werk-privébalans met telewerken (zie Tabel 13).

	2012	2014	2016	2018
Relatie met collega's		0,351 *	0,601 **	0,501 **
Algemene jobtevredenheid				
Werkstress (invers)[38]	n.v.t.	n.v.t.	0,519 **	0,380 *

[38] Moet geïnterpreteerd worden als de afwezigheid van werkstress.

Betrokkenheid		0,352 *	0,448 **	0,401 *

Tabel 14: Werk-privébalans (* p < 0,05; ** p < 0,01)

5.2 REGRESSIES

5.2.1 Leeswijzer

Indien we de causale relatie van telewerken met ziekte en personeelsbeschikbaarheid willen verkennen, moeten we echter multivariate regressieanalyses uitvoeren. Tabellen 15, 16, 17 en 18 tonen de resultaten van deze multivariate regressieanalyses. Er is echter een belangrijk verschil tussen Tabel 15, 16 en 17 enerzijds en Tabel 18 anderzijds. Tabel 15, 16 en 17 geven de resultaten van de analyses met drie opeenvolgende modelspecificaties: model 1 met het directe effect van telewerken op de afhankelijke variabelen (M1), model 2 met het directe effect van telewerken op de afhankelijke variabelen onder controle van de controlevariabelen (M2) en model 3 met het directe effect van telewerken op de afhankelijke variabelen onder controle van de controle- en mediërende variabelen (M3). Omdat in model 3 ook gecontroleerd wordt voor de mediërende variabelen (d.w.z. personeelstevredenheid), verliezen we bij die analyses veel observaties door het feit dat de Personeelspeiling enkel in 2012, 2014, 2016 en 2018 plaatsvond. Om een goed beeld te geven van het effect van telewerken op personeelsbeschikbaarheid en ziekte, geeft Tabel 18 ook de resultaten van de analyses met enkel de eerste twee opeenvolgende modelspecificaties (zonder de mediërende variabelen). Die analyses zijn dus gebaseerd op een groter aantal observaties afkomstig uit alle jaren.

In de tabellen presenteren we enkel de resultaten van analyses met significante bevindingen[39], behalve indien deze uitsluitend de controlevariabelen betreffen.[40] Concreet bevatten deze tabellen de regressiecoëfficiënten[41] van de verschillende regressieanalyses, de F-waarden[42] en determinatiecoëfficienten (R^2)[43].

[39] De tabellen bevatten enkel de significante verbanden. Dit wordt gedaan aan de hand van sterretjes die het significantieniveau aanduiden (* p <0,05, ** p < 0,01).

[40] Omdat jaarlijkse verschillen niet tot de kern van de verklarende analyse behoren, geven we de jaardummy's bovendien niet weer in de tabellen. In de analyses waren ze vanaf model 2 wel opgenomen als controlevariabelen zodat we de verstorende invloed konden uitschakelen van trends en jaarlijkse fluctuaties die gelieerd waren aan niet-geobserveerde variabelen.

[41] Een regressiecoëfficient geeft aan hoe de afhankelijke variabele verandert per eenheid verandering van de onafhankelijke variabele. Bij een negatieve regressiecoëfficient betekent dat een stijging (of daling) in de onafhankelijke variabele een daling (of stijging) in de afhankelijke variabele teweegbrengt. Een positieve regressiecoëfficient houdt in dat ze samen dezelfde richting uitgaan, d.w.z. stijgen of dalen.

[42] Een significante F-waarde toont aan dat het model significant is.

[43] De determinatiecoëfficienten (R^2) geven aan hoeveel variabiliteit in de afhankelijke variabele verklaard kan worden door het statistisch model met de onafhankelijke variabele(n) en eventuele controlevariabelen. Een R^2 van bijvoorbeeld 0,57 betekent dat het model 57% van de variantie in het ziekte- of personeelbeschikbaarheidscijfer verklaart. De overige 43% kan dan verklaard worden door andere, onbekende, factoren.

5.2.2 Resultaten

5.2.2.1 Algemene bevindingen

Een eerste belangrijke bevinding is dat we in veel uitgevoerde regressies in grote mate ($p < 0,01$) een significant verband vonden tussen de afhankelijke variabelen enerzijds en het percentage mannen en het percentage 55-plussers anderzijds. De algemene trend hierbij is dat organisaties met een groot aandeel aan mannen, beter scoren wat betreft personeelsbeschikbaarheid en ziekte. Een groot aandeel aan 55-plussers wordt echter gelinkt aan slechtere scores inzake ziekte.

Een tweede belangrijke bevinding die we willen vermelden is het feit dat de significante regressiecoëfficiënten redelijk klein zijn. Dit betekent dat een stijging in de onafhankelijke variabele (i.e. telewerken) slechts een kleine stijging of daling in de afhankelijke variabele (i.e. ziekte of personeelsbeschikbaarheid) teweeg brengt. Het is dus belangrijk om hier rekening mee te houden bij het interpreteren van de resultaten. Desalniettemin kunnen deze kleine veranderingen in de praktijk relevant zijn voor entiteiten waar telewerken zo goed als afwezig is en er dus nog veel ruimte is voor meer telewerk. Daarnaast valt ook op te merken dat de determinatiecoëfficiënten (R^2) van de modellen zonder controle- en mediërende variabelen redelijk laag zijn. Dit betekent dat de gepresenteerde modellen slechts een klein deel van de variantie in ziekte en/of personeelsbeschikbaarheid verklaren. Modellen met controlevariabelen hebben daarentegen een grote R^2, wat de invloed van leeftijd en geslacht op ziekte en personeelsbeschikbaarheid bevestigt.

5.2.2.2 Concrete bevindingen

Net zoals bij de correlaties vinden we geen samenhang tussen enerzijds telewerken en anderzijds de prestatiegraad en de beschikbaarheids- en aanwezigheidsratio's (Tabel 15). Wat wel opvalt is dat er significante relaties zijn met enkele tevredenheidsvariabelen; de prestatiegraad is gelieerd aan tevredenheid zowel betreffende de betrokkenheid als de relatie met collega's. De beschikbaarheids- en aanwezigheidsratio's zijn dan weer verbonden met de tevredenheid over de werk-privébalans. De resultaten zijn echter merkwaardig gezien de negatieve richting van de meeste regressiecoëfficiënten. Zo zou een hoge betrokkenheid van werknemers en een hoge tevredenheid omtrent de werk-privébalans leiden tot lagere personeelsratio's (Tabel 15) en is het moeilijk om de effecten van de tevredenheidsaspecten in die zin te interpreteren. Dat probleem stelt zich niet voor de positieve coëfficiënt, waaruit we kunnen afleiden dat een hogere gemiddelde tevredenheid binnen een entiteit over de relatie met collega's leidt tot een hogere prestatiegraad (Tabel 15). Gezien de merkwaardigheid van de andere bevindingen, zou het voor toekomstig onderzoek wenselijk zijn om ook de omgekeerde relaties te modeleren en te onderzoeken, waarbij men de tevredenheidsaspecten als afhankelijke variabelen beschouwt. Het lijkt bijvoorbeeld mogelijk dat een hogere tevredenheid met de werk-privébalans het gevolg is van een lagere aanwezigheidsratio.

	Prestatiegraad			Beschikbaarheidsratio			Aanwezigheidsratio		
	M1	M2	M3	M1	M2	M3	M1	M2	M3
Telewerk									
Man		0,116 **	0,133 **		0,136 **	0,115 **		0,202 **	0,202 **
Statutair									
Leeftijd 45-54									
Leeftijd 55+									
Werk-privébalans						-4,711 **			-3,574 *
Relatie collega's			4,034 *						
Jobtevredenheid									
Betrokkenheid			-5,507 **						
F	0,73	31,78 **	22,83 **	0,08	10,33 **	8,70 **	0,38	22,79 **	16,31 **
R^2	0,01	0,57	0,61	0,00	0,28	0,33	0,01	0,55	0,57

Tabel 15: Multivariate regressieanalyse met controle- en mediërende variabelen (I)

Wat betreft de ziekteafwezigheid zien we dat telewerken een significant negatief effect heeft, maar enkel wanneer we controleren voor de controlevariabelen (Tabel 17). Hierbij blijken vooral het geslacht en de oudste leeftijdsgroep van belang te zijn. Dit betekent dat er minder ziekteafwezigheid is in organisaties met meer telewerkers. Dit wordt ook bevestigd in de analyse met meer observaties (zie Tabel 18).

Daarnaast vonden we ook een positieve impact van telewerken op het percentage ééndagsziekten (Tabel 16) en een negatieve impact van telewerken op de gemiddelde ziekteduur (Tabel 17), al vallen deze relaties weg bij het bijvoegen van respectievelijk de controle- en de mediërende variabelen (Tabel 16 en Tabel 17). Voor de gemiddelde ziekteduur vinden we desalniettemin geen significante effecten van de mediërende variabelen, waardoor we niet van een indirect effect kunnen spreken (Tabel 17). Het wegvallen van de significantie van telewerken en het uitblijven van significante effecten van de mediërende variabelen, zou echter verklaard kunnen worden door het verlies aan statistische kracht van het model met meer variabelen. Omdat een eventueel indirect effect niet hetzelfde zou zijn als een schijnverband en aangezien een F-test aantoont dat model 3 geen significante meerwaarde biedt ten opzichte van model 2 ($p = 0,35$), besluiten we dat telewerken een belangrijke rol speelt in de gemiddelde ziekteduur (Tabel 17). Telewerken zou dus voor een lagere ziekteduur kunnen zorgen, een relatie die bovendien ook bevestigd wordt in de modellen met meer observaties (Tabel 18).

Ten slotte zien we de negatieve relatie tussen telewerken en langdurige ziekteafwezigheid, zoals naar voren kwam bij de correlaties, bevestigd in een causaal model (Tabel 16). Organisaties met meer telewerkers,

kennen minder langdurige ziekteafwezigheid. Dit wordt ook bevestigd in onze regressieanalyses zonder het mediërende model.

	Eéndagsziekten			Lange ziekteafwezigheid		
	M1	M2	M3	M1	M2	M3
Telewerk	0,001 *			-0,012 *	-0,016 **	-0,014 *
Man		-0,005 **	-0,005 **		-0,042 **	-0,046 **
Statutair		0,001 *				
Leeftijd 45-54						
Leeftijd 55+					0,081 **	0,079 **
Werk-privébalans						
Relatie collega's						
Jobtevredenheid						
Betrokkenheid						
F	4,94 *	6,81 **	5,25 **	5,42 *	9,18 **	6,27 **
R^2	0,04	0,29	0,30	0,05	0,37	0,37

Tabel 16: Multivariate regressieanalyse met controle- en mediërende variabelen (II)

	Ziekteafwezigheid			Gemiddelde ziekteduur		
	M1	M2	M3	M1	M2	M3
Telewerk		-0,017 *	-0,015 *	-0,023 *	-0,022 *	
Man		-0,067 **	-0,072 **			
Statutair						-0,033 *
Leeftijd 45-54						
Leeftijd 55+		0,110 **	0,104 **		0,152 **	0,147 **
Werk-privébalans						
Relatie collega's						
Jobtevredenheid						
Betrokkenheid						
F	2,09	10,10 **	7,52 **	4,88 *	9,08 **	6,24 **

R^2	0,02	0,42	0,42	0,04	0,26	0,29

Tabel 17: Multivariate regressieanalyse met controle- en mediërende variabelen (III)

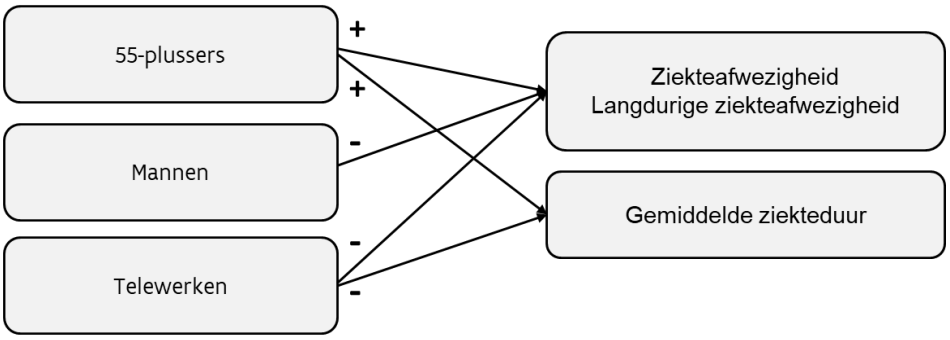
Zoals hierboven al werd vermeld vinden we in de modellen met meer observaties (Tabel 18) significante causale verbanden tussen telewerken enerzijds en (langdurige) ziekteafwezigheid en gemiddelde ziekteduur anderzijds. Daarnaast vinden we in die modellen ook een negatief significant effect van telewerken op de kortdurige ziekteafwezigheid specifiek. Omdat die relatie wegvalt na de introductie van de controlevariabelen kunnen we, net zoals bij de ééndagsziekten, echter niet van een werkelijk verband spreken.

	Ziekteafwezigheid		Korte ziekte-afwezigheid		Lange ziekte-afwezigheid		Gemiddelde ziekteduur	
	M1	M2	M1	M2	M1	M2	M1	M2
Telewerk	-0,013 *	-0,017 **	-0,003 *		-0,013 **	-0,016 **	-0,031 **	-0,028 **
Man		-0,053 **		-0,008 **		-0,034 **		
Statutair								
Leeftijd 45-54								
Leeftijd 55+		0,101 **		0,019 **		0,074 **		0,140 **
F	4,68 *	4,93 **	4,64 *	7,60 **	8,79 **	5,65 **	12,39 **	5,91 **
R^2	0,04	0,32	0,03	0,20	0,06	0,27	0,07	0,21

Tabel 18: Multivariate regressieanalyse met controlevariabelen

5.3 CONCLUSIE

Aan de hand van het analysekader voor personeelsbeschikbaarheid van Op de Beeck en Hondeghem (2019) en de inzichten uit de wetenschappelijk literatuur hadden we een theoretisch model opgesteld (zie Figuur 12) dat we geëvalueerd hebben aan de hand van correlaties en multivariate regressieanalyses. Dit resulteerde in een nieuw empirisch model, weergeven in Figuur 13, dat de resultaten van dit onderzoek samenvat.



Figuur 13: Empirisch model

Een eerste algemene bevinding is dat we geen bewijs vonden voor een relatie tussen telewerken en de personeelsbeschikbaarheid in het algemeen. Zowel de correlaties als de regressieanalyses weerlegden onze verwachting dat organisaties met meer telewerkers gekenmerkt worden door een hogere personeelsbeschikbaarheid. Ook ontbreekt er bewijs voor de indirecte relatie van telewerken via personeelstevredenheid op ziekte en personeelsbeschikbaarheid. Wel vonden we een link tussen enkele aspecten van de personeelstevredenheid enerzijds en de prestatiegraad en de beschikbaarheids- en aanwezigheidsratio's anderzijds. Hoewel de merkwaardige richting van de regressiecoëfficiënten om verder onderzoek vraagt, kunnen we daaruit afleiden dat tevredenheid en beschikbaarheid communicerende vaten zijn.

De verwachte relatie tussen telewerken en ziekte werd daarentegen wel bevestigd in de uitgevoerde analyses. Zo stelden we vast dat organisaties met meer telewerkers zowel een lagere algemene ziekteafwezigheid, als een lagere langdurige ziekteafwezigheid kennen. Daarnaast vonden we, tegen de verwachtingen in, eenzelfde relatie tussen telewerken en gemiddelde ziekteduur. Dit zou kunnen betekenen dat telewerken een verlaging in zowel de duur, als de frequentie van ziekteafwezigheid kan veroorzaken. Een belangrijke kanttekening daarbij is wel dat de significante regressiecoëfficiënten relatief klein zijn, wat betekent dat veranderingen in telewerken slechts kleine veranderingen teweeg brengen in de ziektecijfers. Desalniettemin kunnen die kleine veranderingen in de praktijk relevant zijn voor entiteiten waar telewerken zo goed als afwezig is en waar dus nog veel ruimte is voor meer telewerk.

Opmerkelijk hierbij is dat ons theoretisch model (Figuur 2) dus maar gedeeltelijk bevestigd wordt. Terwijl we wel een impact van telewerken op ziekte vinden, is dit niet het geval voor de personeelsbeschikbaarheid. Dit hoewel er bij de personeelsbeschikbaarheid[44] ook rekening wordt gehouden met ziekte. De vraag is dan ook waaraan dit zou kunnen liggen; mogelijke verklaringen hiervoor zouden gevonden kunnen worden in recuperatie van overwerk, ongewettigde afwezigheden of het bestaan van verschillende verlofstelsels waarmee de personeelsbeschikbaarheid ook rekening houdt.

[44] Volgens conceptualisering van de Vlaamse overheid, de personeelsaanwezigheid.

Ten slotte duiden onze analyses op een belangrijke invloed van geslacht en leeftijd op de afhankelijke variabelen van ziekte en personeelsbeschikbaarheid. Zo zouden organisaties met meer vrouwen en personeelsleden van de oudere leeftijdscategorie (55-plussers) bijvoorbeeld geconfronteerd worden met meer ziekte.

Hoewel er uit deze analyses enkele interessante bevindingen komen die een beter zicht geven op de relatie tussen telewerken en ziekte binnen een overheidscontext, zijn er ook enkele beperkingen aan verbonden. Een eerste deel van beperkingen is vooral te wijten aan de aard van de data waarover we beschikten. Behalve voor de Personeelspeiling waren dat namelijk gegevens op geaggregeerd organisatieniveau; indien alle data zich op individueel niveau zouden bevinden dan zouden de gegevens rijker zijn geweest (grotere reflectie van individuele verschillen) en dan hadden we er wel longitudinale panelanalyses op kunnen toepassen (zie '3.3.2 Eigenlijke analyses'). Daarnaast bestaat er de mogelijkheid dat we minder significante resultaten vonden door het lage aantal observatie-eenheden. Verder legden de beschikbare gegevens omtrent telewerken ons enkele beperkingen op. Zo gaf de Vlaamse overheid zelf reeds aan dat deze cijfers een onderschatting van de werkelijke situatie kunnen zijn (Agentschap Overheidspersoneel, 2019). Ten slotte lieten de data omtrent telewerken het onvoldoende toe om de telewerkfrequentie mee op te nemen in de analyses.

Een tweede deel van beperkingen kunnen we linken aan het feit dat dit een kwantitatief onderzoek is. Hierdoor is het onmogelijk om de relatie tussen enerzijds telewerken en anderzijds personeelsbeschikbaarheid en ziekte in haar volledige complexiteit te onderzoeken. De kwantitatieve analyses uit dit rapport vormen dan ook vooral een sterke basis voor verder kwalitatief onderzoek. In vervolgonderzoek zullen we twee organisaties van de Vlaamse overheid in de diepte onderzoeken waarbij we ook het 'hoe' en 'waarom' willen identificeren. Dit laat ons ook toe om verder te kijken dan enkel telewerken en om ook de integrale aanpak van Het Nieuwe Werken te onderzoeken. Dat is belangrijk aangezien de lage determinatiecoëfficiënten uit onze analyses erop wijzen dat telewerken op zich slechts een beperkt deel van de variatie in de afhankelijke variabelen kan verklaren. Ten slotte zullen we onze bevindingen toetsen in een stakeholdersanalyse.

CONCLUSIE

Het doel van dit onderzoeksproject was om de relatie tussen enerzijds Het Nieuwe Werken, en meer specifiek telewerken, en anderzijds personeelsbeschikbaarheid te onderzoeken. De centrale onderzoeksvraag hierbij was: *Hoe kunnen (vernieuwingen in) de arbeidsorganisatie bijdragen tot een verbetering van de personeelsbeschikbaarheid in de Vlaamse overheid?.* In dit onderzoeksrapport stonden de volgende deelvragen centraal:

1. Hoe kan het concept arbeidsorganisatie gedefinieerd en afgebakend worden?
2. Welke beleidskeuzes heeft de Vlaamse overheid als geheel gemaakt op het vlak van arbeidsorganisatie; wat is de beleidslogica?
3. Hoe kunnen we de arbeidsorganisatie in Vlaamse overheidsorganisaties typeren?
4. Wat leert wetenschappelijk onderzoek ons over de relatie tussen arbeidsorganisatie en personeelsbeschikbaarheid?

Om deze onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden, startten we met een literatuurstudie. Hierin beschreven we allereerst het concept arbeidsorganisatie en hoe de visie op arbeidsorganisatie doorheen de tijd evolueerde (**Onderzoeksvraag 1)** (zie '1.1 Achtergrond'). Kort gezegd kan arbeidsorganisatie omschreven worden als een visie of benadering over de manier waarop taken in een organisatie georganiseerd moeten worden. Hierbij wordt gekeken naar interne processen, job design, taakallocatie, regels en procedures, werkschema, tempo enzovoort (Cordery & Parker, 2007). Daarnaast verkenden we de concepten *Workplace Innovation*, Innovatieve Arbeidsorganisatie en Het Nieuwe Werken. Hoewel de Vlaamse overheid een duidelijk onderscheid maakt tussen deze twee laatste concepten, blijken deze volgens de wetenschappelijke literatuur nauwer met elkaar verbonden te zijn. Zo kunnen we Innovatieve Arbeidsorganisatie (in de Engelstalige literatuur *'Workplace Innovation'*) zien als een coherent geheel van initiatieven die betrekking hebben op de arbeidsorganisatie, waarbij het werk op een meer efficiënte, effectieve en aangename manier wordt georganiseerd. Dit zou uiteindelijk de prestaties van zowel individuele werknemers als de organisatie in positieve zin beïnvloeden. Het Nieuwe Werken (HNW) kan dan gezien worden als een specifieke toepassing van Innovatieve Arbeidsorganisatie die vooral verder werd uitgewerkt door Baane, Houtkamp en Knotter (2010). Zij maken een onderscheid tussen vier werkprincipes van Het Nieuwe Werken en drie hefbomen (de drie B's) die het mogelijk maken om deze werkprincipes te implementeren. Ten slotte gaven we in de literatuurstudie ook een overzicht van de effecten van Het Nieuwe Werken, en specifiek van telewerken, op de personeelsbeschikbaarheid **(Onderzoeksvraag 4)**. Hoewel deze link tussen beide niet expliciet gemaakt werd in de literatuur, vonden we wel effecten van HNW en/of van HNW-toepassingen op het welzijn van werknemers, wat op zijn beurt een invloed heeft op de personeelsbeschikbaarheid. Hieruit kwam naar voren dat er in de literatuur zowel positieve als negatieve effecten zijn te vinden. Over het algemeen kunnen we dan ook concluderen dat de flexibiliteit die verbonden is aan HNW en aan telewerken een potentiële positieve invloed kan hebben op de personeelsbeschikbaarheid, mits er rekening wordt gehouden met de mogelijke negatieve effecten. Deze negatieve effecten worden vaak toegeschreven aan een te ver doorgedreven vorm van HNW of telewerken. Uit de literatuur komt dan ook naar voren dat het belangrijk

is om HNW op een integrale manier toe te passen zodat potentiële negatieve effecten reeds voorkomen kunnen worden. Daarnaast is het ook belangrijk om voldoende aandacht te besteden aan andere factoren die een grotere invloed kunnen hebben op het werknemerswelzijn dan HNW, zoals voldoende regelmogelijkheden en aanvaardbare taakeisen.

Daarnaast maakten we ook een situatieschets van het beleid van de Vlaamse overheid omtrent HNW. Het startpunt hierbij was 1993, dat gezien kan worden als het begin van een beleid omtrent arbeidsorganisatie binnen de Vlaamse overheid. Deze situatieschets toonde aan dat de Vlaamse overheid al redelijk vooruitstrevend was met de invoering van het Anders Werken. Dat bevatte namelijk alle elementen van HNW zoals beschreven door Baane en collega's (2010), dit terwijl de beleidsinitiatieven rond HNW vanaf 2013/2014 vooral focusten op het implementeren van plaats- en tijdsonafhankelijk werken. Het doel hierbij was dat alle entiteiten dit gedaan zouden hebben tegen eind 2020. Entiteiten die nog niet bezig waren met de implementatie, werden echter door de COVID-19-crisis gedwongen dit halsoverkop wel te doen. Deze crisis heeft duidelijk de mogelijkheden (en de pijnpunten) van plaats- en tijdsonafhankelijk aangetoond. Ook de minister van Bestuurszaken Bart Somers is zich hiervan bewust en momenteel wordt er dan ook volop gewerkt aan een nieuwe omzendbrief hieromtrent. Het is nog afwachten op welke manier het toekomstige werken vernieuwend zal zijn tegenover het 'oude' HNW en op welke manier andere elementen uit HNW-kader meegenomen zullen worden (**Onderzoeksvragen 2 en 3**).

Ten slotte ondernamen we empirische kwantitatieve analyses omtrent de relatie tussen telewerken, jobtevredenheid, ziekte en personeelsbeschikbaarheid. Deze analyses toonden aan dat telewerken een verlaging in ziekteduur en –frequentie kan betekenen. Hoewel het hier over kleine, maar weliswaar significante, effecten gaat, is dit een interessante bevinding voor organisaties waarin telewerken nog niet sterk ingebed is. Daarnaast vonden we ook dat het aandeel 55-plussers en vrouwen een negatieve invloed kan hebben op de ziektecijfers in een organisatie. Ten slotte toonden onze resultaten geen significant verband tussen telewerk en personeelsbeschikbaarheid (**Onderzoeksvraag 4**).

DISCUSSIE EN VERDER ONDERZOEK

Hoewel er enkele interessante bevindingen naar voren komen uit dit onderzoek, waardoor we een beter zicht hebben op de relatie tussen HNW en telewerken enerzijds, en de personeelsbeschikbaarheid anderzijds, zijn er ook enkele beperkingen verbonden aan dit onderzoek. Hierbij formuleren we ook enkele suggesties voor verder onderzoek.

Een eerste beperking hierbij is dat we in de situatieschets enkel rekening hielden met formele beleidsbeslissingen in de vorm van omzendbrieven en goedgekeurde nota's. Beleidsinitiatieven die werden ondernomen door AgO werden hierdoor niet opgenomen. Het is daarom belangrijk om te vermelden dat het mogelijk is dat bepaalde aspecten van HNW onderbelicht bleven in de formele beleidsbeslissingen, maar wel werden opgenomen door AgO in de beleidsimplementatiefase.

Een tweede beperking is gelinkt aan de data die we ontvangen hebben van de Vlaamse overheid. Zo kunnen er vertekeningen zijn in de telewerkcijfers door een mogelijke onderschatting van de werkelijke telewerkfrequentie. Daarnaast waren er beperkingen doordat we werkten met cijfers op geaggregeerd (in plaats van individueel) niveau en doordat er een laag aantal observatie-eenheden waren. Hoewel deze kwantitatieve analyses zeer zinvol zijn in de verkenning van de relatie tussen telewerken en personeelsbeschikbaarheid, is verder kwalitatief onderzoek nodig voor het zoeken van verklaringen.

Ten derde zou het voor toekomstig onderzoek wenselijk zijn om ook de omgekeerde relaties te modeleren en te onderzoeken, waarbij men de tevredenheidsaspecten als afhankelijke variabelen beschouwt. Op die manier kan de causale relatie tussen jobtevredenheid en personeelsbeschikbaarheid beter onderzocht worden.

Ten vierde moeten we vermelden dat er in deze fase van het onderzoek geen rekening werd gehouden met de mogelijke effecten van de coronacrisis. Toekomstig onderzoek (zowel academisch als beleidsmatig) moet dan ook uitwijzen wat de effecten van dit massaal thuiswerken zijn, zowel op korte als op lange termijn.

Ten slotte is de aanwezigheid van significante resultaten voor ziekte en de afwezigheid daarvan voor personeelsbeschikbaarheid opmerkelijk. Zoals we hierboven reeds vermeldden kan dit te wijten zijn aan het feit dat de personeelsbeschikbaarheid niet alleen door ziekte, maar ook door andere factoren wordt beïnvloed. Dit is iets waar men rekening mee kan houden bij het verder bestuderen van de complexiteit van de personeelsbeschikbaarheid en het streven naar een verbetering ervan. Hierbij kunnen we concluderen dat de strategie van de Vlaamse overheid om in te zetten op telewerken een goede manier lijkt te zijn om problemen met ziekteafwezigheid aan te pakken, zowel wat betreft de ziekteduur als de ziektefrequentie. Aangezien we voorlopig geen evidentie vonden voor positieve gevolgen naar de personeelsbeschikbaarheid toe, lijkt het echter belangrijk om eventuele verwachtingen op dat vlak te temperen. Voor het beleid is het dus belangrijk om naast telewerken sterk in te zetten op andere mogelijke strategieën om een duurzame inzetbaarheid van het personeel te verwezenlijken, bijvoorbeeld mobiliteit

en levenslang leren. In het algemeen mogen we verwachten dat goed people management de personeelsbeschikbaarheid ten goede komt.

AANBEVELINGEN

Op basis van de conclusies uit dit onderzoek, kunnen we zes aanbevelingen voor beleidsmakers van de Vlaamse overheid formuleren.

- **Creëer duidelijkheid in de gehanteerde concepten omtrent arbeidsorganisatie.** Momenteel vult de Vlaamse overheid de concepten 'Het Nieuwe Werken' en 'Innovatieve arbeidsorganisatie' anders in dan de wetenschappelijke literatuur. Dit kan onduidelijkheid scheppen bij zowel entiteiten als toekomstige werknemers, maar kan ook moeilijkheden opleveren bij het maken van vergelijkingen tussen de Vlaamse overheid en andere overheden of het delen van good practices op dit vlak. De keuze voor een eenduidige en consistente conceptualisering van deze begrippen is dan ook aangeraden.
- **Creëer duidelijkheid in de gehanteerde definities omtrent personeelsbeschikbaarheid.** Zoals reeds aangegeven door Op de Beeck en Hondeghem (2019) verschillen de definities van de Vlaamse overheid omtrent de personeelsbeschikbaarheid met hoe deze in de academische literatuur worden beschreven. Het is dan ook aanbevolen om te kijken op welke manier de Vlaamse overheid haar definities kan aanpassen terwijl vergelijkbaarheid doorheen de tijd nog steeds mogelijk blijft.
- **Ga in dialoog met de federale overheid en vakorganisaties voor een wetgeving aangepast aan de huidige behoeften van werknemers en werkgevers.** De arresten van het Europees Hof van Justitie en het arbeidshof van Brussel wijzen beide in de richting van een systeem dat de wettelijke arbeids- en rusttijden van werknemers garandeert. Een dergelijk systeem zou echter de invoering van tijdsonafhankelijk werken zonder tijdsregistratie kunnen beperken. Dit toont aan dat de wetgeving inzake werktijden niet in overeenstemming is met de principes van tijdonafhankelijk werken. We raden daarom aan om na te gaan hoe de wetgeving werknemers in (onzekere) banen, in zowel de private als de publieke sector, kan beschermen en tegelijkertijd rekening kan houden met de huidige behoeften van werknemers en werkgevers.
- **Benader Het Nieuwe Werken of het toekomstige werken als een integraal geheel.** Het Nieuwe Werken omvat vier werkprincipes (i.e. plaats- en tijdsonafhankelijk, sturen op resultaat, vrije toegang tot en circulatie van informatie en flexibele arbeidsrelaties) en drie hefbomen (i.e. Bricks, Bytes en Behaviour) die op verschillende aspecten van de arbeidsorganisatie inspelen. In de genomen beleidsbeslissingen werd vooral aandacht besteed aan plaats- en tijdsonafhankelijk werken. Het is dan ook aanbevolen om in de toekomst te kijken op welke manier andere elementen van Het Nieuwe Werken opgenomen kunnen en worden in formele beleidsbeslissingen en of dit wenselijk is.
- **Investeer in een dataregistratie en –management dat ook geschikt is voor onderzoeksdoeleinden.** Tijdens dit onderzoek stootten we op enkele hindernissen met betrekking tot de aard van de data die het kwantitatieve onderzoek soms bemoeilijkten (zie problemen met de data van de

Personeelspeiling, telewerkcijfers en telewerkcategorieën). We raden dan ook aan om na te gaan welke manieren van dataregistratie en –management de kwaliteit en correctheid van data kunnen verbeteren. Dit is niet enkel nuttig voor wetenschappelijk onderzoek, maar ook voor interne beleidsevaluatie. Daarnaast is het ook aangeraden om te evalueren op welke manier de vragen uit de items van de Personeelspeiling gelinkt kunnen worden aan duidelijke afgebakende achterliggende concepten. Op de Beeck en Hondeghem (2018) vermeldden hierbij dat de vragen dezelfde theoretische concepten dekken. Daarnaast meet de vraag omtrent werkstress niet alle aspecten gerelateerd aan werkstress.

- **Versterk telewerken in alle entiteiten van de Vlaamse overheid.** Ons onderzoek toonde aan dat telewerk wel degelijk bevorderlijk kan zijn voor de ziekteduur en –frequentie. Hoewel de effecten klein zijn, kan de structurele invoering van telewerk een meerwaarde zijn voor entiteiten waarin telewerken nog niet of amper ingebed is.

REFERENTIELIJST

Agentschap Overheidspersoneel. (2016). *Actieplan Stress en Burn-out Vlaamse overheid*. Brussel. Geraadpleegd van https://overheid.vlaanderen.be/personeel/welzijn/wat-doet-de-vlaamse-overheid-tegen-stress-en-burn-out

Agentschap Overheidspersoneel. (2019). *Evaluatierapport PTOW*. Brussel.

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, *16*(2), 40–68. https://doi.org/10.1177/1529100615593273

Anseel, F., & Lievens, F. (2015). Introductie tot Human Resource Management. In F. Lievens (Red.), *Human Resource Management* (pp. 11–64). Leuven: LannooCampus.

Baane, R. (2011). Het nieuwe werken ontrafeld: Over Bricks, Bytes & Behaviour. *Tijdschrift voor HRM*, (1), 7–21. https://doi.org/10.1287/mnsc.32.10.1231

Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2010). *Het nieuwe werken ontrafeld. Over Bricks, Bytes & Behavior*. Assen: Van Gorcum.

Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, *15*(1), 34–49. https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063

Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, *19*(1), 9–22. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.09.001

Berings, D., Steen, T., & Grieten, S. (2016). *Mens en organisatie* (4de editie). Berchem: De Boeck.

Bijl, D. (2009). *Aan de slag met Het Nieuwe Werken*. Zeewolde: Par CC.

Bijlsma, M., Janssen, R., de Koning, N., & Schlechter, J. (2011). *Het Nieuwe Werken bij het Rijk. Ervaringen uit de praktijk*. Geraadpleegd van https://repository.tudelft.nl/view/tno/uuid:f4af7d58-b26f-4142-92dd-4dfa8ff97f85

Blok, M., Groenesteijn, L., van den Berg, C., & Vink, P. (2011). New Ways of Working: A Proposed Framework and Literature Review. In M. M. Robertson (Red.), *Ergonomics and Health Aspects of Work with Computers* (pp. 3–12). Berlin, Heidelberg: Springer.

Blok, M., van der Meulen, F., & Dhondt, S. (2017). A comparison between New Ways of Working and Sociotechnical Systems. In *New Ways of Working Practices: Antecedents and Outcomes.* (1st ed., Vol. 16, pp. 145–163). Emerald Group Publishing Limited. Geraadpleegd van Jan

Boselie, P. (2014). High Performance Work Systems (HPWS). In P. Boselie (Red.), *Strategic Human Resource Management: A balanced approach* (pp. 124–145). London: McGraw Hill.

Bourdeaud'hui, R., & Delagrange, H. (2017). *Werkbaar werk en Het Nieuwe Werken. Analyse op basis van de Werkbaarheidsmonitor 2016*. Brussem. Geraadpleegd van https://www.serv.be/stichting/publicatie/werkbaar-werk-en-nieuwe-werken

Bourdeaud'hui, R., & Delagrange, H. (2020). *Werkbaar werk en Het Nieuwe Werken. Analyse op basis van de Werkbaarheidsmonitor*. Brussel. Geraadpleegd van https://www.serv.be/sites/default/files/documenten/StIA20200617_WBM_WerkbaarwerkEnHetNieuweWerken_RAP.pdf

Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2018). *Ziekteverzuim en personeelsverloop: maakt werkbaar werk een verschil?* Brussel. Geraadpleegd van https://www.serv.be/stichting/publicatie/ziekteverzuim-en-personeelsverloop-maakt-werkbaar-werk-verschil

Cañibano, A. (2013). Implementing innovative HRM: trade-off effects on employee well-being. *Management Decision*, *51*(3), 643–660. https://doi.org/10.1108/00251741311309706

Chen, Y., & Fulmer, I. S. (2018). Fine-tuning what we know about employees' experience with flexible work arrangements and their job attitudes. *Human Resource Management*, *57*(1), 381–395. https://doi.org/10.1002/hrm.21849

College van Ambtenaren-generaal. (2010). *Meerjarenprogramma Slagkrachtige overheid*. Brussel. Geraadpleegd van https://www.serv.be/sites/default/files/documenten/20100517_MJP_slagkrachtige_overheid_nota_VR.pdf

College van Ambtenaren-generaal. (2011). *Visie "Modern HR-beleid binnen de Vlaamse overheid". Vijf strategische HR doelstellingen met focus 2020*. Brussel. Geraadpleegd van https://overheid.vlaanderen.be/sites/bz.vlaanderen.be/files/feeds/Nota_CAG_visietekst_20110407_bijlage1_0.pdf

Cordery, J., & Parker, S. K. (2007). Work Organization. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Red.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 187–209). Oxford: Oxford University Press.

Coun, M. J. H., Gelderman, C. J., & Pérez-Arendsen, J. (2015). Gedeeld leiderschap en proactiviteit in Het Nieuwe Werken. *Gedrag en Organisatie*, *28*(4), 356–379.

D'Hondt, I., & Wayenberg, E. (2019). Afbouw in opbouw: hoe het Vlaams Agentschap Overheidspersoneel de afschaffing van tijdsregistratie implementeert en obstakels overwint. *Vlaams Tijdschrift voor Overheidsmanagement*, *24*(3), 31–45.

De Leede, J., & Heuver, P. (2016). New Ways of Working and Leadership: An Empirical Study in the Service Industry. In *New Ways of Working Practices: Antecedents and Outcomes (Advanced Series in Management, VOl.16)* (pp. 49–71). Emerald Group Publishing Ltd. https://doi.org/10.1108/S1877-636120160000016004

De Leede, J., & Kraijenbrink, J. (2014). The Mediating Role of Trust and Social Cohesion in the Effects of New Ways of Working: A Dutch Case Study. In T. Bondarouk & M. R. Olivas-Luján (Red.), *Human Resource Management, Social Innovation and Technology (Advanced Series in Management, Volume 14)* (pp. 3–20). Emerald Group Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/S1877-636120140000014003

De Leede, J., & Nijland, J. (2016). Understanding Teamwork Behaviors in the Use of New Ways of Working. In *New Ways of Working Practices: Antecedents and Outcomes (Advanced Series in Management, VOl.16)* (pp. 73–94). Emerald Group Publishing Ltd. https://doi.org/10.1108/S1877-636120160000016005

De Sitter, L. U. (1981). *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren : produktie-organisatie en arbeidsorganisatie op de tweesprong : een rapport inzake de kwaliteit van de arbeid, organisatie en arbeidsverhoudingen ..* Deventer: Kluwer.

De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., Benders, J., & Van Hootegem, G. (2013). Nieuw, maar daarom niet altijd beter. Over de relatie tussen Het Nieuwe Werken en het innovatief gedrag van werknemers. In *Versterking van innovatie. Liber Amicorum voor Ben Dankbaar* (pp. 249–261). Den Haag: Boom Lemma.

Delagrange, H. (2014). *Wat als we Nieuw gaan Werken?* Brussel. Geraadpleegd van https://www.serv.be/stichting/publicatie/wat-we-nieuw-gaan-werken

Delagrange, H. (2016). *Rapport Methodologie van de IOA enquête*. Brussel. Geraadpleegd van http://www.serv.be/stichting/publicatie/methodologie-ioa-enquete

Delanoeije, J. (2019). *New ways of working: An aid for employees? Understanding inconsistencies in the relationship between work–home practices and employees' home and work outcomes*. KU Leuven.

Demerouti, E., Derks, D., Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2014). New ways of working: Impact on working conditions, work-family balance, and well-being. In *The Impact of ICT on Quality of Working*

Life (pp. 123–141). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-017-8854-0_8
Depré, R., Vandenabeele, W., & Hondeghem, A. (2004). *Sturing van HRM binnen Beter Bestuurlijk Beleid: strategische HRM en indicatoren*. Leuven. Geraadpleegd van http://steunpuntbov.be/rapport/s0305009_sturingHRM.pdf
Dionne, G., & Dostie, B. (2007). New Evidence on the Determinants of Absenteeism Using Linked Employer-Employee Data. *Industrial and Labor Review*, *61*(1), 108–120. https://doi.org/10.1177/001979390706100106
Eurofound. (2015). European Working Conditions Survey 2015 - Questionnaire. Geraadpleegd 16 januari 2019, van https://www.eurofound.europa.eu/nl/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015/ewcs-2015-questionnaire
Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid Arbeid en Sociaal Overleg. (z.d.). ∗Occasioneel telewerk. Geraadpleegd 16 januari 2019, van http://www.werk.belgie.be/defaultTab.aspx?id=45767
Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, *92*(6), 1524–1541. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524
Golden, T. D. (2006). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, *69*, 176–187. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.02.003
Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management*, *31*(2), 301–318. https://doi.org/10.1177/0149206304271768
Haeck, B. (2019). Europees Hof verplicht bedrijven werktijden bij te houden. *De Tijd*. Geraadpleegd van https://www.tijd.be/dossier/europareeks/europees-hof-verplicht-bedrijven-werktijden-bij-te-houden/10126670.html
Hondeghem, A. (2017). Van bureaucratie over New Public Management naar New Public Governance. In A. Hondeghem, W. van Dooren, F. De Rynck, B. Verschuere, & S. de Beeck (Red.), *Handboek bestuurskunde: organisatie en werking van het openbaar bestuur* (pp. 131–167). Brugge: Vanden Broele.
Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, *69*(1), 3–19. https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x
Huws, U., & O'Regan, S. (2001). *eWork in Europe: the EMERGENCE 18-Country Employer Survey*. Brighton. Geraadpleegd van https://www.employment-studies.co.uk/resource/ework-europe
Informatie Vlaanderen. (z.d.). Managementcode. Geraadpleegd 8 augustus 2019, van https://overheid.vlaanderen.be/personeel/integriteit/managementcode
Jain, A., Dediu, V., Zwetsloot, G., & Leka, S. (2017). Workplace Innovation and Wellbeing at Work: A Review of Evidence and Future Research Agenda. In P. Oeij, D. Rus, & F. Pot (Red.), *Workplace Innovation: Theory, Research and Practice* (pp. 111–128). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-56333-6_8
Johns, T., & Gratton, L. (2013). The Third Wave Of Virtual Work. *Harvard Business Review*, *91*(1,2), 66–73. Geraadpleegd van http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=84424065&S=R&D=bth&EbscoContent=dGJyMNXb4kSep7c4wtvhOLCmr1CeprVSr6%2B4SLeWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGqtku2rbZKuePfgeyx44Dt6fIA
Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, *63*(1), 83–106. https://doi.org/10.1177/0018726709349199
Kenniscel Anders Werken. (2009). *5 jaar Kenniscel Anders Werken: Een terugblik en een toekomstvisie voor de verdere evolutie en aanpak van Anders Werken binnen de Vlaamse overheid*. Brussel. Geraadpleegd van https://docplayer.nl/1399231-5-jaar-kenniscel-anders-werken-een-terugblik-en-een-toekomstvisie-voor-de-verdere-evolutie-en-aanpak-van-anders-werken-binnen-de-vlaamse-overheid.html

Kuipers, H., & van Amelsvoort, P. (1992). *Slagvaardig organiseren: inleiding in de sociotechniek als integrale ontwerpleer*. Deventer: Kluwer.

Kuipers, H., van Amelsvoort, P., & Kramer, E.-H. (2018). *Het nieuwe organiseren: alternatieven voor de bureaucratie* (derde, vol). Leuven: ACCO.

Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime. *Organizational Dynamics*, *28*(2), 53–68. https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80016-9

Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, *18*(3), 196–211. https://doi.org/10.1111/1468-005X.00121

Mazur, S., & Kopycinski, P. (2017). *Public policy and the Neo-Weberian State*. New York: Routledge.

Oeij, P., & Dhondt, S. (2017). Theoretical Approaches Supporting Workplace Innovation. In P. Oeij, D. Rus, & F. Pot (Red.), *Workplace Innovation* (pp. 63–78). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-56333-6_5

Oeij, P., Dhondt, S., Žiauberytė-Jakštienė, R., Corral, A., & Preenen, P. (2016). Implementing Workplace Innovation Across Europe: Why, How and What? *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, *5*(47), 195–218. https://doi.org/10.15838/esc.2016.5.47.11

Op de Beeck, S., & Hondeghem, A. (2018). *Antecedenten van personeelbeschikbaarheid*. Leuven.

Op de Beeck, S., & Hondeghem, A. (2019). Antecedenten van personeelsbeschikbaarheid: een analysekader toegepast binnen de Vlaamse overheid. *Vlaams Tijdschrift voor Overheidsmanagement*, *2019*(1), 37–56.

Peters, P., de Bruijn, T., Bakker, A., & van der Heijden, B. (2011). Plezier in Het Nieuwe Werken? Randvoorwaarden voor 'Werkgerelateerde Flow' onder Nieuwe Arbeidscondities. *Tijdschrift voor HRM*, *14*, 31–47.

Peters, P., Kraan, K., & Van Echtelt, P. (2014). Floreren onder condities van Het Nieuwe Werken: minder burnout, meer toewijding? *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken.*, *3*(29), 304–321.

Possenriede, D., Hassink, W. H., & Plantenga, J. (2014). *Does temporal and locational flexibility of work reduce absenteeism?* (No. 14–09). *Working Papers*. Utrecht School of Economics.

Possenriede, D., Hassink, W. H., & Plantenga, J. (2016). Does temporal and locational flexibility of work increase the supply of working hours? - Evidence from the Netherlands. *IZA Journal of Labor Policy*, *5*(1), 1–34. https://doi.org/10.1186/s40173-016-0072-y

Pot, F. (2019). Sociotechniek. In W. de Lange, P. De Prins, & B. van der Heijden (Red.), *Canon van HRM. 50 theorieën over een vakgebied in ontwikkeling* (pp. 329–352). AK Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.

Pot, F., Dhondt, S., De Korte, E., Oeij, P., & Vaas, F. (2012). Workplace innovation in the Netherlands. In I. Houtman (Red.), *Work Life in the Netherlands* (pp. 173–190). Hoofddorp: TNO Innovation for Life. Geraadpleegd van https://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/111970/111970.pdf

Pot, F., Totterdill, P., & Dhondt, S. (2016). Workplace innovation: European policy and theoretical foundation. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, *12*(1), 13–32.

Russell, H., O'Connell, P. J., & McGinnity, F. (2009). The Impact of Flexible Working Arrangements on Work-life Conflict and Work Pressure in Ireland. *Gender, Work & Organization*, *16*(1), 73–97. https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00431.x

Shin, B., El Sawy, O. A., Liu Sheng, O. R., & Higa, K. (2000). Telework: Existing Research and Future Directions. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, *10*(2), 85–101. https://doi.org/10.1207/S15327744JOCE1002_2

Skogland, M. A. C. (2017). The mindset of activity-based working. *Journal of Facilities Management*, *15*(1), 62–75. https://doi.org/10.1108/JFM-05-2016-0016

Taskin, L., & Edwards, P. (2007). The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: lessons from the public sector. *New Technology, Work and Employment*, *22*(3), 195–207.

https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2007.00194.x
ten Brummelhuis, L., Bakker, A., Hetland, J., & Keulemans, L. (2012). Do New Ways of Working Foster Work Engagement? *Psicothema*, *24*(1), 113–120. https://doi.org/1886-144X
Tietze, S. (2002). When "Work" Comes "Home": Coping Strategies of Teleworkers and their Families. *Journal of Business Ethics*, *41*(4), 385–396. https://doi.org/10.1023/A:1021236426657
Tjepkema, S. (2003a). *The learning infrastructure of self-managing work teams*. Enschede: Universiteit Twente. Geraadpleegd van https://research.utwente.nl/en/publications/the-learning-infrastructure-of-self-managing-work-teams
Tjepkema, S. (2003b). Verscheidenheid in zelfsturende teams : het belang van heldere en contextspecifieke invulling van een breed begrip. In *Werken, leren en leven met groepen*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
Totterdill, P. (2015). Closing the Gap: The Fifth Element and Workplace Innovation. *European Journal of Workplace Innovation*, *1*(1), 55–74.
Totterdill, P., & Exton, R. (2014). Defining workplace innovation: The Fifth Element. *Strategic Direction*, *30*(9), 12–16. https://doi.org/10.1108/SD-09-2014-0112
van der Kleij, R., Blok, M., Aarts, O., Vos, P., & Weyers, L. (2013). Het nieuwe werken en kennisdelen: de rol van organisatie-identificatie en autonomie. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken.*, *29*(1), 63–82.
van der Meulen, N. (2014). *De Staat van Het Nieuwe Werken: Resultaten van de Nationale HNW Barometer 2013*. Rotterdam. Geraadpleegd van http://www.erim.eur.nl/fileadmin/centre_content/new_ways_of_working/Erasmus_Work_Research_Briefing_7.pdf
Van Dooren, W. (2017). Maatschappij, bestuur en bestuurskunde: een historische schets. In A. Hondeghem, W. van Dooren, F. De Rynck, B. Verschuere, & S. de Beeck (Red.), *Handboek bestuurskunde: organisatie en werking van het openbaar bestuur* (pp. 101–130). Brugge: Vanden Broele.
Van Hootegem, G. (2015). Total Workplace Innovation: Het paradigma dat de organisatie zal veranderen. In P. D'hione & B. Pattyn (Red.), *Jongeren vandaag en de wereld morgen: Lessen voor de eenentwintigste eeuw* (pp. 221–248). Leuven: Leuven University Press.
Van Hootegem, G., Huys, R., Van Beek, G., & Beens, E. (2008). *In het land van Flanders synergy: werken en ondernemen in een innovatieve economie*. Leuven: Acco.
Van Hootegem, G., Van Amselvoort, P., Van Beek, G., & Huys, R. (2008). *Anders organiseren & beter werken: handboek sociale innovatie en veranderingsmanagement*. Leuven: Acco.
Van Steenbergen, E. F., Van Der Ven, C., Peeters, M. C. W., Taris, T. W., & Steenbergen, E. F. Van. (2018). Transitioning Towards New Ways of Working: Do Job Demands, Job Resources, Burnout, and Engagement Change? *Psychological Reports*, *121*(4), 736–766. https://doi.org/10.1177/0033294117740134
Vandenbrande, T., Pauwels, F., & Ramioul, M. (2003). *Uitgevoerd op afstand : onderzoek naar de verspreiding, voorwaarden en implicaties van telewerk*. Leuven: HIVA.
Vander Elst, T., Verhoogen, R., Sercu, M., Van Den Broeck, A., Baillien, E., & Godderis, L. (2017). Not Extent of Telecommuting, but Job Characteristics as Proximal Predictors of Work-Related Well-Being. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *59*(10), e180–e186. https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001132
Vanschoenwinkel, J., Hondeghem, A., & Blindeman, B. (2019). *Personeelsbeschikbaarheid binnen de Vlaamse overheid*. Leuven.
Vlaams Parlement. (2020). *Commissievergadering. Commissie voor Binnenlands bestuur, Gelijke Kansen en Inburgering van 9 juni 2020.* Brussel. Geraadpleegd van http://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=1564248

Vlaamse overheid. (z.d.-a). Definities personeelseffectieven. Geraadpleegd van https://overheid.vlaanderen.be/definities-personeelseffectieven
Vlaamse overheid. (z.d.-b). Het Nieuwe Werken (HNW) . Geraadpleegd 24 juni 2020, van https://overheid.vlaanderen.be/organisatie/arbeidsorganisatie/het-nieuwe-werken-hnw
Vlaamse overheid. (z.d.-c). Innovatieve arbeidsorganisatie . Geraadpleegd 24 juni 2020, van https://overheid.vlaanderen.be/organisatie/arbeidsorganisatie/innovatieve-arbeidsorganisatie
Vlaanderen Intern. (z.d.). Bedrijfsinformatie. Geraadpleegd 4 november 2019, van https://overheid.vlaanderen.be/bedrijfsinformatie?thematerm=All
Wambacq, E. (2012). *Concept tekst Innovatieve arbeidsorganisatie*. Brussel. Geraadpleegd van https://overheid.vlaanderen.be/sites/bz.vlaanderen.be/files/documenten/personeel/Conceptnota_innovatieve arbeidsorganisatie.pdf
Workitects. (z.d.). Introductie op IAO . Geraadpleegd 13 juli 2020, van https://www.workitects.be/introductie-op-iao