



DE VLAAMSE MINISTER VAN BINNENLANDSE AANGELEGENHEDEN,  
CULTUUR, JEUGD EN AMBTENARENZAKEN

## NOTA AAN DE VLAAMSE REGERING

Onderwerp: Strategie inzake human resources management en facilitair management binnen Beter Bestuurlijk Beleid.

### 1. INLEIDING

De Vlaamse administratie is in permanente evolutie. Dit is eigen aan het dynamisch beleid dat de overheid wenst te voeren in deze snel evoluerende maatschappij. De grondige hertekening van de Vlaamse overheid (Beter Bestuurlijk Beleid) en de gefaseerde federalisering van het overheidsapparaat met de geleidelijke overgang van bevoegdheden naar de gewesten en gemeenschappen (Lambermontakkoord) zijn hiervan een concreet voorbeeld.

De ondersteunende diensten hebben als opdracht de mensen, de gebouwen en de dienstverlening met respect voor efficiëntie en effectiviteit op elkaar af te stemmen. Dit moet er toe bijdragen om de processen optimaal af te stemmen op de nieuwe manier van werken. De door de Vlaamse regering weerhouden organisatiestructuur voor de horizontale bevoegdheden speelt hier op in door de concentratie van de beheergeoriënteerde bevoegdheden in het beleidsdomein Bestuurszaken.

De bedoeling van deze nota is het concretiseren van een visie waarbinnen de ondersteunende diensten conform Beter Bestuurlijk Beleid kunnen gekaderd worden. De nota zal aan de veranderingsmanagers een eerste leidraad bieden waarbinnen kan worden gewerkt voor het verdere uittekenen van hun beleidsdomein.

Later zal deze nota voor de geresponsabiliseerde leidende ambtenaar het leitmotiv kunnen om zijn/haar departement of agentschap verder uit te bouwen.

De nota gaat in op een aantal beleidsopties van de Vlaamse regering als er zijn:

- Optimalisatie van het facilitaire gebeuren;
- Verbetering van het welzijn van de ambtenaar rekening houdend met de organisatiedoelstellingen
- De mobiliteitsproblematiek aanpakken

Mensen, organisatieontwikkeling en het facilitaire gebeuren in de meest brede zin van het woord vormen samen een onlosmakelijke driehoek.

## **2. ‘ ANDERS WERKEN’**

### **ELEMENTEN VAN ORGANISATIEONTWIKKELING, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

Vandaag de dag wil de Vlaamse overheid de werkomgeving perfect toesnijden op het profiel, de cultuur en de behoeften van de organisatie. De nieuwe werkomgeving moet ondersteuning bieden aan de vooropgestelde doelstellingen, missie en visie. Wanneer men een gebouw gaat oprichten of renoveren gaat men rekening houden met de mensen en de werkzaamheden die er zullen verricht worden.

‘ Anders werken’ wordt binnen het ministerie gehanteerd als overkoepelende term voor twee, elkaar aanvullende, vernieuwde tendensen in de werkomgeving: innovatieve flexibele kantoren en vormen van werken op afstand (thuiswerk, satellietkantoren,...).

‘ Anders werken’ streeft naar een 3-voudige win situatie: voor de maatschappij, het individu en de organisatie.

#### 2.1. Maatschappelijke voordelen

Met telewerken kan er ingespeeld worden op de mobiliteitsproblematiek. Het woon-werkverkeer vermindert of wordt in elk geval meer gespreid in de tijd. De verkeersgebonden stress kan hierdoor verminderen.

Door de flexibele kantoorinrichting worden de ruimtes ook efficiënter gebruikt.

Belangrijk is ook dat de overheid hier een voorbeeldfunctie vervult en interne expertise verwerft om toekomstige projecten, zowel intern als extern, te faciliteren.

Tevens zal binnen de context van maatschappelijke vernieuwing in de organisatiecultuur meer aandacht moeten besteed worden aan de diversiteit binnen het HRM-beleid.

#### 2.2. Individuele voordelen

Vernieuwde kantoorconcepten steunen op taakgebonden werkplekken, welke zo goed mogelijk zijn afgestemd op de taakinhoud. Medewerkers kiezen een werkplek waarin zij op dat moment het best kunnen functioneren. Onderzoek leert ons dat dit zorgt voor een prettiger en productiever klimaat. Doordat men in een open ruimte en in groepsverband zal werken zullen ook de contacten met collega's verbeteren, ook informeel.

Telewerken heeft een aantal voordelen voor de medewerkers. Zij krijgen de mogelijkheid om werk en privé-leven beter te combineren, waardoor welzijn, motivatie en creativiteit kan opgekrikt worden. Door niet plaatsgebonden werken toe te laten wordt de integratie van met mensen met een handicap "gemakkelijker" indien ook andere instrumenten worden gewijzigd in een geest van meer manageriaal denken (flexibiliteit van de arbeidstijden).

#### 2.3. Organisatorische voordelen

Hoe het werk wordt georganiseerd is ook sterk veranderd. Vandaag de dag werkt men meer in team en projectmatig. Hierdoor ontstaat er een betere interne communicatie en is men beter op de hoogte van elkaars werkzaamheden. De organisatie krijgt een aantrekkelijk profiel op de

arbeidsmarkt. Organisaties die flexibele werkvormen invoeren, profileren zich als sociale werkgevers die maatschappelijke betrokkenheid hoog in het vaandel dragen.

### **3. HUMAN RESOURCES- EN FACILITYMANAGEMENT BINNEN BETER BESTUURLIJK BELEID**

‘Anders werken’ steunt op twee pijlers: human resource management en facility management. "Humaan resources" gaat zich voornamelijk toespitsen op de mens en "facilities" gaat ondersteuning aanbieden op allerlei vlakken (gebouwen, ICT, meubilair,...). Interactie tussen beide vormt de grondslag voor de uitbouw van een prioritaire beleids optie van de Vlaamse regering: e-government.

#### 3.1. Human resource management en organisatieontwikkeling

‘Anders werken’ is één groot veranderingsproces en vereist een grondige voorbereiding. Een nieuwe werkorganisatie ( teamwerk, elektronische dossiers, grotere aansprakelijkheid,...) vereist een nieuwe werkomgeving.

Bij een dergelijk veranderingsproces is het belangrijk grondig na te gaan in welke mate ook wijzigingen aan de werkprocessen noodzakelijk zijn. Misschien zijn deze processen (die de wijze van dienstverlening bepalen) aan een optimalisatie of zelfs grondige bijsturing toe. Ter gelegenheid van de introductie van ‘ anders werken’ worden dergelijke proceswijzigingen beter in een globaal veranderingsproject geïntegreerd.

Aan dergelijk veranderingsproces dient steeds een haalbaarheidsonderzoek vooraf te gaan. Voorbereiding en communicatie zijn kritische succesfactoren.

##### 3.1.1. Haalbaarheidsstudies

Een vooronderzoek leert of telewerken en / of kantoorinnovatie een haalbare kaart is binnen een entiteit, hierbij is een grondige screening zeer belangrijk. Een loutere top down benadering past niet in een anders werken filosofie. Als een bepaalde entiteit nog niet klaar is om zich in de filosofie in te schrijven dient de implementatie uitgesteld te worden en dient het bewustwordingsproces verder onderbouwd te worden.

Er gebeurt een analyse van de werkzaamheden en de benodigde competenties, er wordt nagegaan of de algemene en de individuele cultuur klaar is om alternatieve werkvormen te implementeren. Men gaat na welke medewerkers gaan werken volgens de nieuwe concepten en welke competenties noodzakelijk zijn (bv. zelfstandig kunnen werken). ‘Anders werken’ en competentie management zijn nauw met elkaar verbonden.

##### 3.1.2. Voorbereiding

Het veranderingsproces kan niet gestart worden zonder een grondige voorbereiding. Niet enkel de voorbereiding op technisch vlak is van groot belang, maar ook de voorbereiding omtrent de aanpak en betrokkenheid van de medewerker is cruciaal.

Een projectmatige aanpak zal uitmonden in een specifiek stappenplan dat dient geïntegreerd te zijn over de HRM en Facility-aspecten heen. Van bij het begin moet het ganse team betrokken

worden en moeten er heldere afspraken gemaakt worden. Medewerkers mogen niet het gevoel hebben dat er met hun meningen geen rekening wordt gehouden, zij moeten van in de beginfase betrokken worden in de veranderingsprocessen.

Eénrichtingscommunicatie moet vermeden worden, open communicatie tussen werknemer en leidinggevende staat centraal.

Anders werken wijzigt sommige arbeidsvoorwaarden, en hierover dient de nodige duidelijkheid geschapen te worden. Vooral telewerken is nogal ingrijpend en wordt o.i. best gestuurd door een definitie en een aantal principes. Deze punten zijn opgenomen in een modelreglement (zie bijlage 1). Elke entiteit kan hier nog een aantal specifieke voor hen belangrijke elementen aan toevoegen. Er dient zo weinig mogelijk opgenomen te worden in het VPS. Een huishoudelijk reglement, in het bevoegde overlegorgaan overlegd, steunt het 'anders werken'.

### 3.2. Gebouwen

De lange termijnvisie in verband met de gebouweninfrastructuur heeft in het verleden geleid tot de concentratie van de administratie in de Noordwijk te Brussel, van de kabinetten rond het Martelaarsplein en tot de planning en creatie van Vlaamse administratieve centra in de provinciehoofdplaatsen, steeds met de wens tot eigendomsverwerving.

De toenemende vraag naar flexibiliteit van de Vlaamse ambtenaar vereist een soepel gebruik van de beschikbare gebouweninfrastructuur. Dit kan slechts gewaarborgd worden in de mate dat deze infrastructuur ook efficiënt beschikbaar is. Projecten rond 'anders werken' passen in deze strategie van optimaal gebruik van de beschikbare ruimte (middelen). De klassieke normen voor het bepalen van infrastructuurbehoeften zullen mettertijd vervagen en aspecten zoals type functies, processen en manier van werken zullen in rekening gebracht worden.

Naast het instandhouden van de huisvesting van de ministeriële kabinetten, in het bijzonder het kabinet van de Minister-president met de zetel van de Vlaamse regering, op het Martelaarsplein als Vlaams "zenuwknoppunt", zal de vestiging van de Vlaamse overheidsdiensten in de Noordwijk te Brussel, steeds afgewogen worden ten opzichte van opportuniteiten die de Vlaamse aanwezigheid in het eigenlijke centrum van Brussel kunnen versterken.

De principes van privaat-publieke samenwerking (PPS) dienen ook toegepast te worden op de ambtelijke huisvestingsinfrastructuur. Door de integratie van Vlaamse Openbare Instellingen en het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap dienen zich voor de Vlaamse overheid als geheel of voor de individuele beleidsdomeinen mogelijk opportuniteiten aan die de kost van de huisvesting van de ambtenaren aanzienlijk kan verminderen met daaraan gekoppeld een verhoging van het welzijn (b.v. fitness, dienstverlening,...)

De samenwerking tussen de Vlaamse overheidsdiensten met provinciale en/of lokale overheden voor het invullen van infrastructuurbehoeften biedt schaalvoordelen en bevordert de globale dienstverlening naar de burger toe en kan eveneens kaderen in een PPS-aanpak.

Deze strategie vertaalt zich niet enkel in het ter beschikking stellen van goede gebouwen. Ook het bevorderen van het welzijn van de ambtenaar via de samenwerking met de IDPB<sup>1</sup>, de kantooruitrusting met aangepast meubilair, het voorzien van het nodige onderhoud, het

<sup>1</sup> Interne Dienst voor Preventie en Bescherming op het werk

organiseren van catering en een goede logistieke ondersteuning, moeten een aangename en stimulerende werkomgeving voor de ambtenaar waarborgen.

De grootte van de gebouwen moet een maximale flexibiliteit toelaten.

Uit enkele simulaties opgenomen in bijlage 3 blijkt dat de financiering ‘anders werken’ op korte termijn wordtteruggewonnen. Bij voorrang worden nieuwe sites ingericht volgens ‘anders werken’.

Afwijkingen van de regel zijn mogelijk indien om organisatorische redenen blijkt dat ‘anders werken’ niet kan. Toch wordt er gestreefd naar een maximale invulling.

De ICT moet ons toelaten om onze administratieve werkzaamheden plaatsafhankelijk door te voeren. Thuis, op een plaats dichtbij of op een locatie waar men zich om dienstredenen bevindt. Dit wordt gerealiseerd via de creatie van satellietkantoren en home offices. Kritische succesfactor blijft een op de vraagzijde afgestemde ICT-ondersteuning.

In Brugge en Gent is de infrastructuur (lokaal) reeds aanwezig, maar voor een optimale invulling is het voorlopig wachten op ICT. In het VAC te Hasselt wordt eveneens een satellietkantoor ingericht.

Vermits men ervan uit gaat dat verschillende satellietkantoren door dezelfde gebruikers worden benut, zullen deze door een standaardisering van de technische uitrusting, meubilair en regels gemakkelijk te gebruiken zijn. Een meer bedrijfseconomische bedrijfsvoering zal hiervan het gevolg zijn (betere planning van de vervangingsinvesteringen).

Op lokaal vlak kunnen opportuniteiten van samenwerking met de overheden (provinciebestuur, gemeentebestuur) schaalvoordelen creëren. Het inrichten van satellietkantoren en het realiseren van gemeenschappelijke infrastructuur zijn enkele voorbeelden van mogelijke samenwerking. Op termijn zal dit de procesmatige aanpak over de bestuursniveaus heen faciliteren hetgeen de burger als klant enkel maar ten goede kan komen.

### 3.2.1. Meubilair

Ergonomisch verantwoord meubilair, aangepast aan het gebouw en met een flexibele inzetbaarheid garandeert een aangename werksfeer. In tegenstelling tot in het verleden zal het meubilair niet langer mee verhuizen bij wijziging van werkplek van een afdeling en of haar medewerkers. Deze werkwijze verhoogt de mobiliteit van mensen en diensten. Het verdient daarom aanbeveling om het concept van de binneninrichting in elk gebouwenproject ab initio mee te integreren.

### 3.2.6. Dienstverlening

De concentratie van tewerkstellingsplaatsen van het personeel biedt de gelegenheid tot uitbouwen van een performanter “dienstencentrum”. Voor eenzelfde kost kunnen omwille van schaalvoordelen de aangeboden diensten uitgebreid worden. Hoewel heel wat dienstverlening grotendeels locatiegebonden is, laat de concentratie van gebouwen binnen een beperkte straal toe de verschillende gebouwen als één cluster te beschouwen en te bedienen. Daardoor kan het daar tewerkgestelde personeel als één doelgroep, weliswaar met gedifferentieerde noden en behoeften, worden bereikt.

Deze schaalvergroting kan zich vertalen in het inrichten van een groot restaurant met meervoudige menukeuze en het diversifiëren van het aanbod in kleinere VIP - lokalen waar men gasten kan ontvangen. Deze mogelijkheden dragen bij tot de positieve imagovorming van de Vlaamse Overheid, zowel intern als naar buiten toe. Ook het idee van een “ontmoetingsplaats” waar men op informele wijze van gedachten kan wisselen, wordt zo een haalbaar gegeven.

Andere voordelen kunnen zich situeren op gebied van de distributie van documenten en goederen, de ondersteuning vanuit de reprografie, de verplaatsingen van het personeel en het efficiënter gebruik van vergaderfaciliteiten.

### 3.3. ICT

De technische uitwerking van ICT als ondersteunende functie wordt in hetgeen volgt, niet behandeld en wel om de volgende redenen:

- het is de bedoeling algemene strategische concepten op te stellen op basis van dewelke de technische uitwerking moet gerealiseerd worden;
- voor de concepten zijn er meerdere technische invullingen mogelijk. De discussie omtrent de strategische concepten dient los van de technische invulling ervan te worden gevoerd;
- de technische invulling van de concepten dient te kaderen binnen de algemene ICT strategie.

Er werd echter wel over gewaakt dat elk van deze strategische concepten daadwerkelijk – met de huidige stand van technologische evolutie – kunnen gerealiseerd worden.

‘Anders werken’ is slechts mogelijk mits optimale inzet van de middelen die de informatie- en communicatietechnologie ons aanreikt. Door het werk los te koppelen van de vaste werkplek zal het “papier dossier” noodzakelijkerwijs moeten vervangen worden door een digitaal dossier dat geïntegreerd wordt in een informaticasysteem en via het netwerk consulteerbaar is. Complementair hieraan zal een elektronisch archief de papieren naslagwerken vervangen. Zodoende zal de overheid groeien naar een papierarme administratie.

Afhankelijk van de bedrijfsprocessen dienen deze data op een van de volgende twee manieren georganiseerd: ofwel dienen deze opgenomen in een workflow management systeem ofwel binnen een groupware omgeving (die instaat voor de organisatie en het beheer van de directory - structuur, de autorisaties, het versiebeheer en de archivering). Tenslotte dient ook een documenten repertorium te worden opgebouwd, dat consulteerbaar is via een zoekrobot.

Iedere medewerker zal daartoe dienen te beschikken over een draagbare PC, uitgerust met modem (telehuiswerk) en een draagbare telefoon (gsm) waardoor hij of zij ongeacht de werkplek

(hoofdzetel, satellietkantoor, thuis of buitenshuis) steeds telefonisch bereikbaar is (op hetzelfde telefoonnummer).

Hiernaast dienen binnen de gebouwen van het MVG eveneens volgende gemeenschappelijke ICT voorzieningen aanwezig zijn:

- verschillende performante netwerkprinters, zowel voor grote massa's, voor kleuren als voor drafts en dit binnen een aanvaardbare afstand van de werkplek;
- efficiënte scanfaciliteiten;
- beveiliging van de bedrijfsdata (en van de persoonlijke levenssfeer voor thuiswerkers<sup>2</sup>).

## 4. ONDERSTEUNENDE DIENSTEN

### 4.1. Archivering<sup>3</sup>

Binnen het huidige wettelijke kader is het noodzakelijk om (voorlopig) het “papieren” archief in stand te houden.

Dit staat de digitalisering van de documenten via scanning echter niet in de weg.

Ondertussen kan gestart worden met een inventarisatie van de aanwezige vormvereisten binnen de eigen reglementering (incl. personeelsstatuut), teneinde de verplichting voor het bijhouden van een papieren archief te vervangen door een digitaal archief. Deze verplichting is immers veelal het gevolg van vormvereisten, opgenomen in diverse regelgevingen.

Bij de beoordeling of de voorgeschreven vormvereisten nog langer nut hebben en of deze eventueel kunnen worden vervangen door enerzijds de consultatie van data bij externe overheden (bvb. via de kruispunt databank) of anderzijds de huidige systemen van elektronische handtekening, encryptie<sup>4</sup> en hashing<sup>5</sup> van documenten.

Alternatieven kunnen worden geformuleerd en voorstellen tot aanpassing van de bestaande reglementering uitgewerkt.

Vormvereisten waaraan niet kan tegemoetgekomen worden in digitale omgeving zijn: watermerk, stempel, zegel (oorspronkelijk doel = authenticiteit met betrekking tot herkomst van het document). Hier is een wetswijziging vereist, zo niet, moet steeds het origineel bewaard blijven.

Overheidsdocumenten moeten in principe bewaard worden in officiële publiekrechtelijke archiefbewaarplaatsen. De overheden mogen hun archiefstukken dus niet zelf bewaren, de

---

<sup>2</sup> Uitgaande van de nagestreefde optimale mix tussen werk en privé kan logischerwijs de aanwezige infrastructuur eveneens voor privé-doeleinden worden aangewend. Inzake de beveiliging van de persoonlijke levenssfeer dienen derhalve de nodige voorzieningen getroffen dat de data transfers voor privé-doeleinden niet via de centrale infrastructuur van het MVG gebeuren.

<sup>3</sup> Een meer uitgebreide bespreking van deze problematiek is opgenomen in bijlage 2

<sup>4</sup> = de versleuteling van de inhoud van elektronische bestanden

<sup>5</sup> bij hashing wordt een versleuteld bestand herleid tot een code (sleutel). Aan de hand hiervan kan de authenticiteit worden nagegaan door de ontvanger.

overdracht van die archiefstukken dient echter pas te gebeuren als de documenten een bepaalde ouderdom (in principe 100 jaar) hebben.

In praktijk groeide de regel om de documenten reeds na een termijn van 30 jaar neer te leggen bij het Rijksarchief.

#### 4.1.1. Juridische bewaringscriteria, de primaire functies van een archiefstuk

Men onderscheidt drie primaire functies van het archiefstuk:

##### 4.1.1.1. *Controle en verantwoording*

Overheidsdocumenten dienen in de eerste plaats te worden bewaard voor controledoeleinden, omdat politici verantwoording verschuldigd zijn aan de rechtsonderhorige. De bewaring maakt het mogelijk dat politici op elk moment ter verantwoording kunnen worden geroepen, zelfs verschillende legislaturen later. Ook moet de overheid in het kader van de passieve openbaarheid ervoor zorgen dat bestuursdocumenten op een voor de burger toegankelijke wijze ter beschikking zijn. Passieve openbaarheid houdt immers in dat de burger, weliswaar op aanvraag, bestuursdocumenten kan verkrijgen.

##### 4.1.1.2. *Burgerlijk bewijsrecht met betrekking tot verbintenissen*

##### 4.1.1.3. *Bescherming van belangen van derden (bvb. boekhoudverplichtingen)*

#### 4.1.2. Papieren versus digitaal archief

Het recht legt expliciet of impliciet heel wat bewaringsverplichtingen op ten aanzien van bepaalde documenten.

Veel van deze documenten worden aangemaakt met behulp van informaticamiddelen. Ze bestaan in digitale vorm van bij het begin.

Anderzijds kunnen papieren documenten worden omgezet naar een digitale versie door bvb. scanningtechnieken.

Wanneer er een papieren origineel blijft bestaan naast de digitale versie, is het steeds toegelaten om documenten (ook) in digitale vorm te bewaren. Indien men enkel een digitaal archief wenst bij te houden zal men moeten achterhalen of de documenten ook in digitale vorm rechtsgeldig zijn. Indien dit zo is, dan is digitale archivering geoorloofd.

Specifieke regelgeving dringt zich op.

Er zijn weinig overheidsdocumenten waarvoor de wet expliciet bepaalt dat de digitale versie rechtsgeldig is. In verschillende wetten wordt wel de aanzet gegeven naar de juridische erkenning van digitale overheidsdocumenten.

Dit is het geval voor archiefstukken van een aantal Rijksbesturen uit de sector van de sociale

zekerheid<sup>6</sup>. Het ministerie van Sociale Voorzorg kan aan de bevoegde minister de voorwaarden en modaliteiten voorleggen volgens dewelke informatiegegevens worden opgeslagen of bewaard d.m.v. fotografische, optische, elektronische of elke andere techniek, evenals de voorwaarden en modaliteiten volgens dewelke zij worden weergegeven op leesbare drager.

#### 4.2. IDPB Preventiediensten (IDPB<sup>7</sup>-EDPB<sup>8</sup>)

De adviserende rol van de preventiediensten bij het tot stand komen en de inrichting van een gebouw of locatie, de aankoop van meubilair en materiaal is belangrijk (en bovendien wettelijk voorzien). De adviezen dienen echter een toegevoegde waarde te betekenen op vlak van welzijn (ergonomie, veiligheid, gezondheid, psychosociale belasting en hygiëne) voor de personeelsleden. Een pro-actieve samenwerking met de preventiediensten voorkomt dat in een later stadium klachten optreden. 'Voorkomen blijft immers nog steeds beter dan genezen'.

Zo kan een vooraf goedgekeurde catalogus van goed ergonomisch meubilair en hulpmiddelen, ter beschikking van arbeidsartsen en logistieke diensten, de dienstverlening aan het personeel efficiënter maken.

Daarnaast zal een duidelijke communicatie rond instructies over de inrichting, het aangekochte materiaal en het meubilair, de gebruiker ertoe aanzetten ook ergonomisch te werken. Hiervoor moet een degelijk uitgebouwd begeleidingsprogramma op punt gesteld worden rond : o.m. goed zitten, werkhouding, werkorganisatie, werkgedrag en preventie van kantoorklachten door aangepaste lichaamsbeweging, fitness... Faciliteiten op dat vlak dienen binnen de organisatie geïntegreerd te worden, zowel in Brussel als in de provincies.

Dit zal voornamelijk de beeldschermwerker in staat stellen een gezonde houding aan te nemen en een goed evenwicht te bewaren tussen lichaam en geest. Mochten er uiteindelijk toch nog klachten opduiken kan via het medisch onderzoek worden ingegrepen.

### **5.. PRIVAAT - PUBLIEKE SAMENWERKING (PPS)**

Binnen het concept van de administratieve gebouwen moet nagekeken worden of privaat publieke samenwerking (PPS) niet kan leiden tot budgettaire optimalisatie. Als strategie heeft de Vlaamse overheid er tot op heden altijd de voorkeur aan gegeven om gebouweninfrastructuur aan te kopen, eerder dan via huurovereenkomsten de behoeften te moeten invullen.

Binnen Beter Bestuurlijk Beleid moet de administratieve gebouweninfrastructuur herdacht worden. De optimalisatie van deze infrastructuur dient rekening te houden met verschillende andere invalshoeken als er zijn 'anders werken', subsidiariteit, kerntaken e.a. De rode draad die er door moet lopen is de flexibiliteit van de ambtenaar ten behoeve van de dienstverlening aan de burger.

Verschillende Vlaamse Openbare Instellingen die geïntegreerd worden in de hertekende Vlaamse overheid beschikken over een gebouweninfrastructuur in het Brusselse en / of daarbuiten. Met de private sector moeten projecten kunnen onderhandeld worden over ruilen van gebouwen met het oog op maximalisatie van het rendement enerzijds en de effectiviteit anderzijds.

Indien nodig kan dit gebeuren in een afzonderlijke entiteit waarin ook het onderhoud op lange termijn wordt geïntegreerd.

---

<sup>6</sup> KB van 22/03/1993 betreffende de bewijskracht, ter zake van de sociale zekerheid, van de door instellingen van sociale zekerheid opgeslagen, bewaarde of weergegeven informatiegegevens (B.S. 1/4/93)

<sup>7</sup> Interne dienst voor Preventie en Bescherming op het werk

<sup>8</sup> Externe dienst voor Preventie en Bescherming op het werk (arbeidsartsen en ARISTA)

## 6. E-GOVERNMENT

De implicaties van het ‘anders werken’ zijn ook van belang voor de invoering van het e-government.

In de praktijk houdt ‘anders werken’ immers in dat medewerkers informatie kunnen opvragen, bewerken en overmaken op verschillende plaatsen: thuis, in satellietkantoren of op hun andere werkplekken.

Daarvoor moet niet alleen de infrastructuur voorhanden zijn.

Ook de procedures moeten worden aangepast aan deze nieuwe werkvormen.

Door het werken via deze nieuwe ICT-vaardigheden zetten de Vlaamse ambtenaren hun eerste stappen richting E-government: ze leren digitaal en procesmatig werken.

De principes van ‘anders werken’ zullen er met andere woorden toe leiden dat onze medewerkers een noodzakelijk leerproces voor het E-government achter de rug hebben.

Uiteraard beperkt de E-government doelstelling zich niet tot de interne werking van de Vlaamse overheidsdiensten. Meer zelfs, vooral de klant, de burger moet er beter van worden.

Uitgangspunt is dat de (virtuele) overheid in haar totaliteit als één dienstverlener naar de burger tot dient te werken.

Deze frontoffice, het “enig loket” - zij het via een tastbaar of een virtueel loket - zal vereisen dat alle informatie digitaal wordt gecentraliseerd en toegankelijk wordt gemaakt voor de burger (via o.a. internet-technologie). De back-office, de achterliggende organisatie van de verschillende diensten die elk hun deel van het takenpakket zullen blijven uitvoeren, zal niet alleen nieuwe samenwerkingsvormen noodzaken, doch ook inhouden dat onvermijdelijk de diverse regelgeving (bvb. op gebied van indienen van aanvragen, e.d.) maar ook procedures moeten wijzigen.

Binnen het MVG worden (beperkte) E-government initiatieven opgestart. Diverse projecten zijn in ontwikkeling of worden gepland binnen korte termijn. De uitdaging zal erin bestaan om deze projecten op elkaar af te stemmen. De synergie zal zowel betrekking hebben op de maximale benutting van de bestaande structuren als op de gegevensuitwisseling via netwerk(en).

‘Anders werken’ zal bijdragen tot het installeren in een nieuwe ambtelijke cultuur: een kritische succesfactor voor een succesvol Vlaams E-governmentproject.

## 7. REEDS OPGEDANE ERVARINGEN

Binnen het ministerie zijn er reeds een aantal proefprojecten opgestart zowel voor kantoorinnovatie als voor telewerken. Er is reeds een gans leerproces doorlopen.

### 7.1. Kantoorinnovatie

#### 7.1.1. Ferrarisgebouw, afdeling gebouwen (oktober 1997)

Op de zevende verdieping van het Graaf de Ferrarisgebouw werd de kantoorruimte ingericht als een gemeenschappelijke ruimte voor 34 personeelsleden. De opdeling van de werkplaatsen is als

volgt: 7 vaste werkplaatsen voor de administratieve medewerkers, 4 vaste werkplaatsen voor de tekenaars, 1 afzonderlijk kantoor voor de functionele chef, 14 vrije werkplaatsen, waarvan 8 opgevat als glazen ‘cockpit’ voor wie zich in afzondering wenst te concentreren en 6 anonieme plaatsen in een open gemeenschappelijke ruimte.

Verder zijn er nog bijkomende collectieve voorzieningen, zoals een centraal klassement, een koffiehoeke, een beglase vergaderzaal, een open vergaderruimte en vestiaireboxen.

De basis van het concept is het taakgericht toewijzen van de benodigde werkplekken. Voor één deel van de medewerkers blijft dit een vaste werkplek voor de andere medewerkers wordt de werkplek gedeeld.

Hiermee werd gepoogd te komen tot een nieuwe balans tussen communicatie en concentratie.

Medewerkers die op de afdeling aankomen, nemen een draadloze telefoon en gaan met hun persoonlijke ladekastje en een draagbare pc op zoek naar een werkplek. Daar kunnen ze inloggen en meteen aan de slag gaan. Als ze hun persoonlijke code intikken, wordt de bureautafel automatisch op de juiste hoogte ingesteld. Na het werk bergen ze hun spullen in hun ladekastje op. Een lege werkplek blijft achter, klaar voor gebruik door een andere collega. De draadloze telefoon wordt in het rek teruggezet en weer opgeladen.

Het concept is er in de eerste plaats op gericht om het werk en de medewerkers optimaal te ondersteunen. De inrichting moet er voor zorgen dat er sneller en beter kan worden samengewerkt. Zowel het functioneren als de communicatie moeten bevorderd worden.

Uit de evaluatie blijkt dat kantoorinnovatie wel degelijk de beoogde doelstellingen realiseerde. Er wordt beter en spontaner samengewerkt. Ook de informele contacten met collega’s en de chef verlopen vlotter. De werkplek wordt ruimer en luchtiger. Op die manier ontstaat een gezelliger en prettiger werkklimaat.

Sommige medewerkers hadden het wel moeilijk met taken die intense concentratie vergen. In een gezamenlijk gebruikte kantoorruimte is de kans dat ze gestoord worden immers veel groter. Veel medewerkers betreuren het gebrek aan privacy. Veel negatieve ervaringen bleken overigens samen te hangen met kinderziektes. Zo bleek niet alle software uniform te zijn en waren de pc’s niet krachtig genoeg. Daardoor zijn niet alle vrije werkplekken echte wisselwerkplekken. Ook is er nogal wat lawaaihinder.

### 7.1.2. Kind en Gezin (januari 1999)

In januari 1999 ging de Vlaamse Openbare Instelling “Kind en Gezin” van start met een proefproject ‘Alternatief werken’. Dit project werd als volgt omschreven: een kantoororganisatie en -uitrusting ondersteund door informatie- en communicatietechnologie in een resultaatgerichte organisatie waar teamwerk, informatie-uitwisseling en -vermeerdering centraal staan.

Men wou met dit proefproject een integratie van meerdere innovatieve werkvormen verwezenlijken, met name telewerk, satellietkantoor, thuiswerk, een innovatief kantoorconcept maar ook flexibele werktijden, resultaatgericht werken, informatica,...

De instelling koos voor deze geïntegreerde aanpak omdat werktijd, werkplek, werkorganisatie en werkcultuur niet los staan van elkaar. Deze geïntegreerde aanpak werd vertaald in een totaalconcept waarin niet-traditionele werkpraktijken, werksettings en werkplekken met elkaar werden gecombineerd.

Er werd geopteerd voor een gefaseerde, experimentele aanpak via proeftuinen. De doelstelling van de proeftuin bestond erin om het totaal concept van ‘alternatief werken’ in al zijn

consequenties gedurende een bepaalde periode in een organisatorische eenheid optimaal toe te passen.

Met dit project streeft men een aantal zaken na:

- verhoging van de aantrekkelijkheid als werkgever
- productiviteit verhogen van de medewerkers
- hogere motivatie en efficiëntie
- kostenreductie
- bijdrage leveren aan het oplossen van het mobiliteitsprobleem

De evaluatie was in het algemeen positief. ‘Alternatief werken’ heeft een positief effect op de werknemerstevredenheid. Ook staat men positief tegenover de toegenomen flexibiliteit, men kan de werktijd meer afstemmen op het privé-leven en op piek- en dalmomenten in het werk.

Toch blijkt ‘Alternatief werken’ niet altijd evident te zijn. Er treden veranderingen op in de manier van werken, de samenwerking en de begrenzing van de werktijd.

Belangrijk is na te gaan hoe de vereiste vaardigheden zowel bij de leidinggevende als bij de medewerkers kunnen worden ontwikkeld en bevorderd.

Het proefproject leerde eveneens dat de communicatie, zowel intern als extern, enorm veel aandacht vraagt.

Daarnaast moet ook een bepaalde cultuur aanwezig zijn om over te stappen naar ‘Alternatief werken’. Men moet resultaatgericht werken, men moet beschikken over een vrij sterk verantwoordelijkheidsgevoel en een aanzienlijke vrijheid om de job zelf te organiseren.

### 7.1.3. Boudewijngebouw, 3<sup>de</sup> verdieping (april 2000)

Binnen AZF namen 154 ambtenaren deel aan het project ‘anders werken’. Het project heeft twee pijlers: kantoorinnovatie en telewerken. De organisatiedoelstelling was: nieuwe kantoorvormen verder te implementeren en te optimaliseren.

Hierbij was het doel van dit project in te spelen op de nieuwe noden en op de gewijzigde manier van communicatie.

De flexibiliteit van de ambtenaar, het teamwerk, het projectmatig werken, de mogelijkheid om thuis een deel van het werk uit te voeren, het deeltijds werk en het werk buiten kantoor (werf, inspectie, vergaderingen) zijn factoren die de vaste werkplaats op de helling zetten en pleiten voor combinatiekantoren. Medewerkers worden niet langer naar aanwezigheid maar meer en meer naar prestatie gemeten. Efficiëntie, klantgerichtheid en resultaatgerichtheid zijn de pijlers van de nieuwe strategie. Ook wou men de samenwerking tussen de personeelsleden van de verschillende cellen verhogen.

Men heeft geopteerd voor een combinatiekantoor, omdat het zowel open en gesloten ruimtes combineert. In de open ruimte vind je werkplekken, informele overleg ruimtes en een koffiehok. Doorheen de open ruimte, in de nabijheid van de werkplekken, staan halfhoge kasten voor dossiers die regelmatig geraadpleegd worden. Rond de open ruimte liggen de concentratiewerkplekken of “cockpits”. Bij de ingang is er, behalve de vestiaire ook een postwand met persoonlijke postvakjes, een telefoonwand waar de draadloze telefoons opgeladen en opgeborgen kunnen worden en een wand met afsluitbare kastjes voor de rolkoffer en de draagbare computer.

In de evaluatie geven de afdelingshoofden aan dat de samenwerking met hun medewerkers veranderd is, het contact is directer en spontaner geworden.

Ook is men positief over het nieuw ergonomisch meubilair, elke werkplek is voorzien van individuele werkplekverlichting, de communicatie en het overleg verlopen vlotter en door het voorzien van een afzonderlijke rookruimte ondervinden de 'niet-rokers' geen hinder van de rokers, het principe van clean desk leidt tot meer orde. In het algemeen is het een aangename en moderne werkomgeving.

Toch blijkt dat een aantal werknemers moeilijkheden hebben met het zich concentreren in de open ruimten. Wat mensen als negatief ervaren zijn de gezamenlijke dossierruimtes en het gebrek aan privacy en het rumoer / geluid in de omgeving door o.a. de airconditioning. Medewerkers blijken nu meer kastgebonden dan stoelgebonden zijn. Ook hier heeft men na de implementatie te kampen gehad met enkele kinderziektes: printerproblemen, telefoonproblemen.

## 7.2. Telewerken

### 7.2.1. Administratie Logistiek Management (ALOMA, december 1997)

De administratie startte een kleinschalig project op waaraan 3 personeelsleden deelnamen op vrijwillige basis. Dit proefproject past in de evolutie van het personeelsbeleid, namelijk de tendens naar responsabilisering, flexibiliteit en teamwerk.

Naast de taak- en de functie-inhoud beïnvloeden ook de persoonlijke bekwaamheden of een personeelslid mag deelnemen aan telethuiswerk.

Men moet beschikken over de nodige competenties (zelfstandig kunnen werken, orde en nauwgezetheid, flexibiliteit en verantwoordelijkheidsbesef) en technische bekwaamheden (voldoende kennis van informatica en gebruikerssoftware), om hun opdrachten zelfstandig uit te voeren.

Er zijn geen vaste telethuiswerkdagen, enkel de verhouding telethuisarbeid / kantoorarbeid wordt gerespecteerd. Deze kan verschillen naargelang de functie.

De resultaten van het project zijn positief, zowel voor de werkgever die een hogere productiviteit en meer gemotiveerde werknemers krijgt, als voor de telethuiswerkers die ervaren dat de combinatie gezin en werk vlotter verloopt en geenszins leidt tot een sociaal isolement. Vandaar dat zij het een win-win succes noemen.

Uit de evaluatie blijken er nagenoeg geen nadelen aan telethuiswerken verbonden te zijn.

Belangrijk bij het slagen van dit project was het feit dat er een zorgvuldige voorbereiding en begeleiding was. De mensen namen enkel deel op vrijwillige basis, er was het vertrouwen van de functionele chef in zijn medewerkers.

### 7.2.2. Kind en Gezin (januari 1999)

Zie Kind en Gezin bij kantoorinnovatie (punt 0 p.11)

### 7.2.3. Onderwijs (november 2000)

In totaal zijn 16 werknemers gestart in het telethuiswerkproject. De deelnemers gaven verschillende redenen aan waarom zij wilden deelnemen aan het project. De afstand werk – thuis, dit levert besparing op in tijd. De afstemming werk / privé. Achteraf werd er nog aan toegevoegd dat men thuis geconcentreerder kan werken en dat men minder stress ervaart. Men mag maximaal 3 dagen per week thuiswerken. Dit voornamelijk in verband met de post, overleg met collega's, dossiers en om het contact met de organisatie niet te verliezen.

Alle betrokkenen - de telethuiswerker, de collega's en de leidinggevenden - van het telethuiswerk project zijn over het algemeen tevreden. Volgens hen blijken veel voordelen aan het thuiswerken te zitten. Voordelen zijn bijvoorbeeld tijdwinst en geconcentreerder kunnen werken. Daarnaast zijn er ook voordelen te noemen voor de niet-thuiswerkende collega's. Men kan hierbij denken aan: langer bereikbaar zijn van de thuiswerker; vrij nemen van brugdagen terwijl de telethuiswerker werkt. Tevens is het rustiger op de afdeling tijdens de afwezigheid van de telethuiswerkers, waardoor er geconcentreerder gewerkt kan worden.

Aandachtspunt is wel dat er duidelijke afspraken worden gemaakt rond een goede werkverdeling, duidelijke werkafspraken en dat men de moderne communicatiemiddelen functioneel inzet

Belangrijk is nu ook om deze leerpunten te distilleren en ter beschikking te stellen voor iedereen. Dit leerforum zal in de toekomst kunnen geraadpleegd worden op een internetsite.

## **8. BESLUIT**

In de loop der jaren is de manier waarop mensen omgaan met het werk drastisch veranderd (organisatiestructuren, apparatuur, systemen, manier van werken,...). Ook op maatschappelijk vlak is er heel wat gebeurd (technologische evolutie, fileproblemen, veranderende arbeidsmarkt,...). Hierdoor verwacht men steeds meer en meer flexibiliteit. Men verwacht flexibiliteit van de medewerkers maar medewerkers verwachten ook flexibiliteit van de organisatie in functie van waar en wanneer men zijn werk uitvoert.

Om deze alternatieve werkvormen te implementeren is het noodzakelijk dat verschillende entiteiten samenwerken en komen tot een enig loket.

Bij de implementatie moet er rekening gehouden worden met verschillende facetten. Eerst moet er een haalbaarheidsonderzoek gebeuren waarbij diverse technische, organisatorische en menselijke invalshoeken onderzocht worden. Wanneer men klaar is om over te stappen naar een alternatieve werkvorm is de voorbereiding van cruciaal belang. De processen moeten hierop afgestemd worden, eventueel moeten taken herverdeeld en competenties bijgeschaafd worden. De informaticaondersteuning moet op punt staan, meubilair moet aangepast zijn en de informatie moet elektronisch beschikbaar zijn.

De gebouweninfrastructuur moet ook aangepast worden, er moet voorzien worden dat iedereen met verschillende opdrachten toch over een geschikte werkplek kan beschikken.

## 9. VOORSTEL VAN BESLISSING

De Vlaamse regering:

1. hecht haar goedkeuring aan het streven om de gebouwen, dienstig voor de huisvesting van de haar ambtenaren, maximaal in te richten volgens ‘anders werken’ ; in functie van een kosten-baten analyse (mens – maatschappij – organisatie);
2. hecht haar principiële goedkeuring aan de invoering van telewerken en aan het modelreglement rond telewerken, zoals beschreven in bijlage 1 en gelast de minister-president deze aangelegenheid op de agenda te plaatsen van de vergadering van het sectorcomité XVIII Vlaamse Gemeenschap-Vlaams Gewest;
3. ‘Anders werken’ en ‘telewerken’ worden fasegewijs ingevoerd binnen de perken van de beschikbare begrotingskredieten;
4. gelast de minister bevoegd voor Ambtenarenzaken en voor de huisvesting van de diensten van de Vlaamse regering om binnen de twee maanden een leidraad op te stellen met betrekking tot (her)huisvesting van de Vlaamse ambtenaren in het raam van Beter Bestuurlijk Beleid;
5. gelast de minister bevoegd voor Ambtenarenzaken en voor de huisvesting van de diensten van de Vlaamse regering met de oprichting van een Stuurgroep, onder voorzitterschap van de secretaris-generaal van het departement AZF en met vertegenwoordiging de kabinetten, Human Resources Management, Gebouwen, Logistiek en Financieel Management ; de stuurgroep heeft als taak voorstellen uit te werken met betrekking tot de inrichting van gebouwen (geheel of gedeeltelijk) volgens “anders werken”; de voorstellen worden getoetst aan een kosten-baten-analyse (mens – maatschappij – organisatie)-, met inbegrip van de aspecten inzake informatica en digitalisering van de archieven;
6. gelast de minister bevoegd voor Ambtenarenzaken en voor de huisvesting van de diensten van de Vlaamse regering de door de stuurgroep uitgewerkte voorstellen – project per project – aan de Vlaamse regering ter goedkeuring voor te leggen;
7. gelast de minister bevoegd voor Ambtenarenzaken en voor de huisvesting van de diensten van de Vlaamse regering – ter ondersteuning van ‘anders werken’ - met de oprichting binnen Bestuurszaken van een kenniscel.

Paul VAN GREMBERGEN,  
 Vlaams minister van Binnenlandse Aangelegenheden,  
 Cultuur, Jeugd en Ambtenarenzaken

## **BIJLAGE 1: REGLEMENT TELEWERKEN**

### Begrip

Telewerk is een werkvorm waarbij een gedeelte van de arbeid elders dan op traditionele werkplaats wordt verricht.

Volgende criteria maken de kern van het begrip telewerk uit:

- een telewerker werkt in dienstverband tegen een loon
- hij / zij werkt thuis of op een ander door hem gekozen plaats
- de aanwezigheid van informatie- en telecommunicatietechnologie is noodzakelijk

Occasioneel thuiswerk valt niet onder het toepassingsgebied van dit reglement. Bij occasioneel thuiswerk is het kwantitatief aandeel van de werkzaamheden die thuis worden verricht in verhouding tot de totale werktijd klein en gebeuren ze niet volgens een vaste regelmaat.

### *Welk gedeelte kan er getelewerkt worden*

Om de betrokkenheid te behouden met het ministerie kan telewerken niet op fulltime basis. Het percentage van het telewerken wordt bepaald door de lijnmanager, na overleg met het personeelslid en rekening houdend met de noodwendigheden van de dienst.

### Wie kan telewerken

Iedereen kan na overleg met de lijnmanager telewerken, ook mensen die deeltijds werken. Telewerken kan niet opgelegd worden; wanneer een personeelslid niet wenst te telewerken en tewerkgesteld is binnen een dienst waar aan telewerken wordt gedaan, moet hij / zij gewoon naar kantoor kunnen komen.

Typische taken die in aanmerking komen voor telewerk:

- verzamelen, invoeren of verwerken van informatie.
- conceptueel- en denkwerk.
- taken die grotendeels autonoom kunnen worden uitgevoerd en locatie onafhankelijk zijn.
- taken die toetsbare resultaten opleveren en daardoor vlot kunnen worden gepland en opgevolgd.

Bepaalde taken zullen nooit in aanmerking komen voor telewerk:

- persoonlijk onthaal
- de meeste secretariaatsfuncties
- logistieke ondersteuners

Het profiel van de telewerker:

- in staat zijn om zelfstandig te kunnen werken, werkzaamheden te plannen, efficiënt te communiceren en privé- en werksfeer gescheiden te houden
- intrinsieke motivatie en zelfdiscipline

Beëindigen van telewerken:

- zowel op vraag van de telewerker als van de lijnmanager kan men een punt zetten achter telewerken. De tijdsspanne dat één van beide een eind kan maken aan het contract i.v.m. telewerken bedraagt maximaal een maand maar kan in overleg tussen chef en medewerker aangepast worden.

### Telewerken en werkplek op kantoor

De telewerker beschikt op kantoor over een gepaste werkplek voor de werkzaamheden die hij daar verricht (flexkantoor).

De standplaats blijft op de locatie van het kantoor.

### Procedure

- a) De lijnmanager overweegt telewerk binnen zijn entiteit in te voeren en doet een haalbaarheidsonderzoek. Valt dat positief uit, dan werkt hij / zij ook al een project uit voor de concrete invoering
- b) Op basis van de voorstudie nemen COVA en directieraad na advies van het BOC een beslissing
- c) Is de beslissing positief, dan volgt de voorbereidingsfase. Er wordt een communicatieplan opgesteld. Alle medewerkers worden tijdig, grondig geïnformeerd.
- d) Medewerkers kunnen zich melden als kandidaat-telewerker. Uiteindelijk beslist de lijnmanager wie effectief telewerker wordt. De lijnmanager overlegt met de kandidaat telewerker en duidt eventuele weigeringen.
- e) Het hele team - ook de niet-telewerkers - wordt van bij het begin bij de voorbereiding betrokken. Dat geldt ook voor de andere partners zoals de diensten voor human resources, informatica en facility management.
- f) Daarna volgt de gefaseerde en projectmatige invoering. Die omvat ook regelmatige evaluatiemomenten en bijstellingen.

### Tussenkost werkgever bij de inrichting van de telewerkplek en de uitrusting van de telewerker

Het ministerie stelt de infrastructuur ter beschikking die nodig is om thuis optimaal te kunnen werken: meubilair, computer en andere apparatuur (printer,...in overleg te bepalen), telefoontoestel en / of GSM, communicatielijnen, enz..

De onkosten van de aansluiting, het abonnement en de communicatiekosten die voortvloeien uit het gebruik van deze infrastructuur (modemlijn bijvoorbeeld) worden vergoed.

Er wordt aanvaard dat de telewerker bij de uitoefening van zijn / haar arbeidstaak recht heeft op respect voor zijn / haar persoonlijke levenssfeer en dat in beperkte mate gebruik gemaakt kan worden van ter beschikking gestelde apparatuur. Bij ongeoorloofd gebruik kan het lijnmanagement optreden met gepaste middelen.

Bij telewerken kan er gesproken worden van een win-win situatie, omwille van de voordelen voor de telewerker wordt telewerken niet extra vergoed (geen vergoeding voor verwarming, elektriciteit en werkruimte ).

### Verplichtingen van de telewerker

- De telewerker moet zijn werk zorgvuldig, eerlijk en nauwgezet verrichten op de tijd, plaats en wijze die werden opgenomen in de schriftelijke overeenkomst.
- Hij /zij is gehouden de instructies van zijn werkgever op te volgen.
- Voorts dient hij / zij zorg te dragen voor de apparatuur die de werkgever hem / haar toevertrouwt.
- Op het ogenblik dat het telewerk een einde neemt, moeten de materialen terugbezorgd worden aan de werkgever.
- De door hem / haar aangebrachte schade dient vergoed te worden, met uitzondering van de gebruikelijke slijtage.

### Verzekering

Als telewerker blijft men gedekt door de arbeidsongevallenverzekering van het overheidspersoneel. Voor ongevallen blijft het 'weerlegbaar vermoeden' van kracht, dat wanneer een personeelslid tijdens het thuiswerk een ongeval overkomt, men ervan uit gaat dat het ongeval door het werk is veroorzaakt.

Het ministerie eist geen schadevergoeding van de thuiswerker voor brandschade en diefstal door derden van het hem ter beschikking gestelde kantoormeubilair en computermateriaal. Bij diefstal wordt men wel verplicht om aangifte te doen bij de politie.

### Afspraken tussen chef en telewerker

Chef en telewerker dienen schriftelijk duidelijke afspraken te maken over modaliteiten:

- de bereikbaarheid van de betrokkene (werktijden, mate van flexibiliteit).
- openheid van agenda.
- prestaties, meten van output.
- wijze van terugkoppeling met organisatie (hoe en hoe frequent wordt geëvalueerd,...)
- aantal dagen en wanneer wordt getelewerkt.
- wanneer is er sprake van overwerk.
- de medewerker heeft kennis genomen van veiligheidsvoorschriften.
- ...



op een voor de burger toegankelijke wijze ter beschikking zijn. Passieve openbaarheid houdt immers in dat de burger, weliswaar op aanvraag, bestuursdocumenten kan verkrijgen.

2. **Burgerlijk bewijsrecht** met betrekking tot verbintenissen:

3. **Bescherming van belangen van derden**

(bvb boekhoudverplichting)

### Papieren versus digitaal archief

Het recht legt expliciet of impliciet heel wat bewaringsverplichtingen op ten aanzien van bepaalde documenten.

Veel van deze documenten worden aangemaakt met behulp van informaticamiddelen. Ze bestaan in digitale vorm van bij het begin.

Anderzijds kunnen papieren documenten worden omgezet naar een digitale versie door bvb. scanningtechnieken.

Vanuit het streven naar een “papierarme overheid” en teneinde het afstandswerken (telehuiswerk of werken via satellietkantoren) mogelijk te maken wordt het werken met digitale documenten en dossiers noodzakelijk.

Wanneer er een papieren origineel blijft bestaan naast de digitale versie, is het steeds toegelaten om documenten (ook) in digitale vorm te bewaren.

De vraag of digitale archivering juridisch geoorloofd is, is van belang om uit te maken of het papieren origineel mag vernietigd worden.

Deze vraag kan opgesplitst worden in twee vragen:

1. Is het digitale document een rechtsgeldig document?
2. Mag dit document uitsluitend in digitale vorm bewaard worden?

Vier scenario's zijn denkbaar:

1. Wet zegt enkel iets over de rechtsgeldigheid van het digitale document :

Een wettelijke erkenning wil echter niet zeggen dat ook de digitale archivering toegelaten is.

*Het kan ook voorkomen dat de wet expliciet de digitale vorm uitsluit. Dan is de digitale archivering uiteraard uitgesloten.*

2. Wet zegt enkel iets over digitale bewaring van het document:

Indien de wetgever digitale bewaring toestaat, kan daaruit afgeleid worden dat het digitale document ook rechtsgeldig is.

3. Wet zegt zowel iets over de rechtsgeldigheid als over de bewaring in digitale vorm:

4. Wet zegt niets over de digitale vorm van het document, noch over de rechtsgeldigheid, noch over de bewaring:

Dit scenario is het meest voorkomend.

Hier zal men moeten achterhalen of het document ook in digitale vorm rechtsgeldig is. Indien dit zo is, dan is digitale archivering geoorloofd.

### Rechtsgeldigheid van een digitaal document

Er zijn weinig overheidsdocumenten waarvoor de wet expliciet bepaalt dat de digitale versie rechtsgeldig is. In verschillende wetten wordt wel de aanzet gegeven naar de juridische erkenning van digitale overheidsdocumenten.

Dit is het geval voor archiefstukken van een aantal Rijksbesturen uit de sector van de sociale zekerheid<sup>9</sup>. Het ministerie van Sociale Voorzorg kan aan de bevoegde minister de voorwaarden en modaliteiten voorleggen volgens dewelke informatiegegevens worden opgeslagen of bewaard d.m.v. fotografische, optische, elektronische of elke andere techniek, evenals de voorwaarden en modaliteiten volgens dewelke zij worden weergegeven op leesbare drager.

Indien de aangewende technologie een getrouwe, duurzame en volledige weergave van de informatie waarborgt, en de verwerkte informatie op een zorgvuldige manier bewaard wordt en beschermd wordt tegen vervalsing, kan de minister een erkenning uitvaardigen voor de digitale informatie. Bovendien bepaalt het KB dat de erkende digitale informatiegegevens bewijskracht hebben voor de toepassing van de sociale zekerheid.

*Ook ten aanzien van het bevolkingsregister bestaat een soortgelijke regeling.*

De wettelijke plicht om bestuursdocumenten te bewaren onder toezicht van het Algemeen Rijksarchief (voortkomend uit de archiefwet van 1955) levert een probleem op voor de digitale archivering van (ook rechtsgeldige) bestuursdocumenten.

Gebrek aan een regeling met betrekking tot digitale duurzaamheid:

Om documenten in digitale vorm te kunnen bewaren is een scenario voor digitale duurzaamheid essentieel. Het is niet ondenkbaar dat, gezien de snelle evolutie in tekstverwerkingssoftware, de bestanden na verloop van tijd niet meer leesbaar zullen zijn.

Er moeten derhalve eisen gesteld worden aan het formaat en aan de drager waarop het bestand wordt opgeslagen.

Nederland heeft sinds 1995 een nieuwe archiefwet, die rekening houdt met de bewaring van digitale archiefstukken. In het kader van deze wet werden regels geformuleerd voor de duurzaamheid en de geordende en toegankelijke staat van archiefbescheiden. Met betrekking tot de digitale bescheiden werd specifiek het probleem van de leesbaarheid en het vastleggen van metadata op organisatorisch niveau geregeld.

---

<sup>9</sup> KB van 22/03/1993 betreffende de bewijskracht, ter zake van de sociale zekerheid, van de door instellingen van sociale zekerheid opgeslagen, bewaarde of weergegeven informatiegegevens (B.S. 1/4/93)

## Soorten vormvereisten

### **uiterlijke vorm:**

vereiste van geschrift  
afmetingen van een document  
kleur van een document  
stempel, zegel of watermerk

### **redactionele vorm:**

handtekeningvereiste  
doorlopende nummering  
verplichte vermeldingen  
volgorde der gegevens  
paraaf of initialen op elke bladzijde  
layout van het document  
voorkomen van logo  
afwezigheid van witte vlakken  
eensluidend verklaarde afschriften

### **bewaringsvorm:**

meerdere exemplaren  
plaats van bewaring

## **Vormvereisten die momenteel kunnen worden vervuld in een digitale omgeving**

Handtekening ➔ gekwalificeerde elektronische handtekening <sup>10</sup>

(biedt echter geen soelaas voor achteraf ingescande documenten)

Wanneer de klant op digitale wijze in contact treedt met de overheid en de communicatie vergezeld is van een digitale handtekening, stelt zich geen probleem. Wanneer echter de overheid achteraf een papieren document gaat inscannen volstaat de wetgeving met betrekking tot de gekwalificeerde elektronische handtekening niet!)

Bovendien vermeldt de vakliteratuur een wettelijk beperking uit het burgerlijk wetboek (Art. 1322 lid 2 voert principe in van de ontvankelijkheid in rechte van alle soorten elektronische handtekeningen, waarbij de rechter vrij is te oordelen over de bewijswaard die er aan moet gehecht worden)

Dit heeft tot gevolg dat de juridische erkenning van de elektronische handtekening weinig invloed heeft op de rechtsgeldigheid van digitale overheidsdocumenten waarvoor de wet de handtekening als vormvereiste oplegt!

Integriteit van document (kan niet gewijzigd worden) ➔ via encryptie en hashingmethode (cf. elektronische handtekening)

reglementaire verplichting van “ geschrift ” ➔ steeds papieren versie

---

<sup>10</sup> wet 20/10/2000

### verplichte vermeldingen :

Het is erg moeilijk om vast te stellen of bepaalde verplichte vermeldingen voorkomen in een digitaal document. Daarom wordt aanbevolen om het betreffend document aan te maken in een formaat dat betekenis toekent aan de gegevens, (zoals XML).

Bewaringsvorm: het dubbel origineel (naast back-up beschermt men hierdoor eveneens het document op integriteit (vergelijken blijft mogelijk)

Uiteraard zal ook de beveiliging (ongoorloofde toegang door derden + enkel “leesrechten”) de nodige aandacht vereisen.

Vormvereisten met betrekking tot de toegankelijkheid & duurzaamheid

Gelet op evolutie van informaticasystemen en applicatiesoftware, en mogelijk informatieverlies van o.a. CD-ROMs (tientallen jaren)

Wordt aanbevolen zo veel mogelijk kiezen voor “platformafhankelijke software” zodat conversie naar een nieuwer formaat onnodig is.

### Voorstel van aanpak

Binnen het huidige wettelijke kader is het noodzakelijk om (voorlopig) het “papieren” archief in stand te houden.

Zoals reeds vermeld staat dit de digitalisering van de documenten via scanning niet in de weg.

Ondertussen kan gestart worden met een inventarisatie van de aanwezige vormvereisten binnen de eigen reglementering (incl. personeelsstatuut).

Bij de beoordeling of deze voorgeschreven vormvereisten nog langer nut hebben en of deze eventueel kunnen worden vervangen door enerzijds de consultatie van data bij externe overheden (bvb. via de kruispuntdatabank) of anderzijds de huidige systemen van elektronische handtekening en encryptie – hashing van documenten.

Alternatieven kunnen worden geformuleerd en voorstellen tot aanpassing van de bestaande reglementering uitgewerkt.

vormvereisten waaraan niet kan tegemoetgekomen in digitale omgeving: watermerk, stempel, zegel (oorspronkelijk doel = authenticiteit met betrekking tot herkomst van het document) ➡ vereist wetswijziging, zo niet, moet steeds het origineel bewaard blijven!

De ervaring leert dat sommige overheden niet wakker liggen van de verplichtingen die voorkomen uit de archiefwet.

Daar focust men zich vooral op de “juridische bescherming” van de klant. Als voorbeeld kan worden verwezen naar de RVA, waar men sinds kort is overgestapt op digitale afhandeling van aanvragen en men de papieren documenten inscant en deze vervolgens voor beperkte termijn bewaart. Eens een beslissing in een dossier genomen is en de beroepstermijn tegen deze beslissing verlopen is worden echter de originelen vernietigd. De digitale documenten worden evenwel “onbeperkt” bewaart.



### BIJLAGE 3: KOSTENANALYSE ‘ ANDERS WERKEN’

De bedoeling van deze bijlage is een indicatie te geven van het verschil in kostprijs tussen ‘anders werken’ en een klassieke inrichting van een gebouw met individuele kantoren. Deze cijfers zijn enkel richtingaangevend en dienen project per project opnieuw te worden meegerekend.

Een aantal scenario's is uitgewerkt. Voor elk scenario wordt de kostprijs voor de uitrusting met individuele kantoren en volgens ‘anders werken’ bepaald. De uitgangspunten voor de berekeningen zijn de volgende:

- de kostprijs van een gebouw in Brussel bedraagt 200 EUR/m<sup>2</sup>/jaar;
- de kostprijs van een gebouw in de provincie bedraagt 125 EUR/m<sup>2</sup>/jaar;
- de plaats die een werkplek in beslag neemt bij individuele kantoren en volgens ‘anders werken’ bedraagt respectievelijk 28 m<sup>2</sup> en 20 m<sup>2</sup>;
- de bezettingsgraad van de werkplekken in de hoofdkantoren bij ‘anders werken’ wordt geschat op 80% indien geen satellietkantoren worden ingericht en op 70% indien wel satelliet kantoren zijn ingericht;
- indien met satellietkantoren wordt rekening gehouden, worden deze gedimensioneerd op 10% van het personeel;
- de exploitatiekost (energie, lasten, belastingen) wordt geschat op 85 EUR/m<sup>2</sup>/jaar;
- in geval van individuele kantoren wordt een verhuispercentage van 10% gehanteerd m.a.w. iedere 10 jaar verandert iedereen eenmaal van plaats ofwel per 10 personen wordt er jaarlijks een verhuisd ;
- het verhuispercentage binnen een gebouw ingericht volgens ‘anders werken’ is veel lager (wordt gelijk aan 5% genomen) ;
- de verhuiskost is lager bij ‘anders werken’ (500 EUR) dan bij individuele kantoren (1.500 EUR); de reden hiervoor is dat slechts een heel beperkt deel van eigen materiaal moet verhuisd worden in geval van ‘anders werken’ ;
- de inrichtingskost volgens anders werken wordt per m<sup>2</sup> hoger ingeschat bij ‘anders werken’ (750 EUR/m<sup>2</sup>) dan bij individuele kantoren (500 EUR/m<sup>2</sup>) de redenen hiervoor een groter aantal meubels per m<sup>2</sup> in geval van ‘anders werken’, duurdere meubels in geval van ‘anders werken’ ingevolge andere eisen qua ergonomie, de hogere kostprijs van de wanden in geval van ‘anders werken’ maar toch rekening houdend dat het aantal te plaatsen wanden is gereduceerd, ...
- de inrichting wordt in beide gevallen op 15 jaar afgeschreven ;
- de uitrusting van een medewerker in een ‘anders werken’ omgeving is duurder ingevolge de laptop, de GSM en andere communicatiemiddelen en bedraagt 6.250 EUR t.o.v. 4.000 EUR;
- de uitrusting wordt in beide gevallen op 4 jaar afgeschreven;
- de rentevoet voor de financiering wordt gelijk aan 5% genomen;
- de consultancy per persoon om over te stappen van een individueel kantoor naar ‘anders werken’ wordt geraamd op 625 EUR/persoon;
- de kostprijs van de thuiswerkers wordt eveneens bepaald in geval van ‘anders werken’ nl voor 50% van de medewerkers wordt jaarlijks 500 EUR extra gerekend voor communicatiekosten (telefoon, GSM en computerverbinding) en 250 EUR voor b.v. meubilair op kosten van de werkger.

Dit zijn een belangrijk aantal parameters die voor elk project een verschillende waarde kunnen hebben, maar die zo zijn gekozen dat ze overeenstemmen met de realiteit.

De volgende fictieve scenario's zijn uitgewerkt:

1. in Brussel is een locatie nodig voor 375 personen;
2. in Brussel huurt het MVG een gebouw van 16.500 m<sup>2</sup> en een herinrichting dringt zich op;
3. het Graaf de Ferraris-gebouw wordt volledig heringericht volgens 'anders werken';
4. een VAC wordt ingericht volgens 'anders werken'.

Voor elk scenario is een berekening gemaakt met en zonder satellietkantoren.

#### Besluit:

Uit de berekeningen blijkt dat de extra investering om een gebouw in te richten volgens 'anders werken' en om de gebruiker uit te rusten zeer snel wordt terugverdiend. Indien we kijken naar de jaarlijkse kostprijs van de uitrusting en het gebouw per persoon zien we dat de besparingen in de grootteorde van 20 à 30% liggen voor Brussel en 15% à 20% in de provinciehoofdplaatsen.

De kostenbesparing komt als surplus bovenop alle voordelen die in de nota zijn aangehaald en die het echte doel van het project zijn.

<b>NOTA AAN DE VLAAMSE REGERING</b>	<b>1</b>
<b>1. INLEIDING</b>	<b>1</b>
<b>2. ‘ ANDERS WERKEN’</b>	<b>2</b>
<b>Elementen van organisatieontwikkeling, human resource management</b>	<b>2</b>
2.1. <i>Maatschappelijke voordelen</i>	2
2.2. <i>Individuele voordelen</i>	2
2.3. <i>Organisatorische voordelen</i>	2
<b>3. HUMAN RESOURCES- EN FACILITYMANAGEMENT BINNEN BETER BESTUURLIJK BELEID</b>	<b>3</b>
3.1. <i>Human resource management en organisatieontwikkeling</i>	3
3.1.1. <i>Haalbaarheidsstudies</i>	3
3.1.2. <i>Vorbereiding</i>	3
3.2. <i>Gebouwen</i>	4
3.2.1. <i>Situatie te Brussel</i>	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
3.2.2. <i>Situatie in de provinciehoofdsteden</i>	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
3.2.3. <i>Satellietkantoren</i>	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
3.2.4. <i>Samenwerking met lokale besturen</i>	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
3.2.5. <i>Meubilair</i>	5
3.2.6. <i>Dienstverlening</i>	5
3.3. <i>ICT</i>	6
<b>4. ONDERSTEUNENDE DIENSTEN</b>	<b>7</b>
4.1. <i>Archivering</i>	7
4.1.1. <i>Juridische bewaringscriteria, de primaire functies van een archiefstuk</i>	8
4.1.2. <i>Papieren versus digitaal archief</i>	8
4.2. <i>IDPB Preventiediensten (IDPB-EDPB)</i>	9
<b>5.. Privaat - Publieke Samenwerking (PPS)</b>	<b>9</b>
<b>6. E-GOVERNMENT</b>	<b>10</b>
<b>7. REEDS OPGEDANE ERVARINGEN</b>	<b>10</b>
7.1. <i>Kantoorinnovatie</i>	10
7.1.1. <i>Ferrarisgebouw, afdeling gebouwen (oktober 1997)</i>	10
7.1.2. <i>Kind en Gezin (januari 1999)</i>	11
7.1.3. <i>Boudewijngebouw, 3<sup>de</sup> verdieping (april 2000)</i>	12
7.2. <i>Telewerken</i>	13
7.2.1. <i>Administratie Logistiek Management (ALOMA, december 1997)</i>	13
7.2.2. <i>Kind en Gezin (januari 1999)</i>	13
7.2.3. <i>Onderwijs (november 2000)</i>	13
<b>8. BESLUIT</b>	<b>14</b>

<b>9. VOORSTEL VAN BESLISSING</b>	<b>15</b>
<b>Bijlage 1: REGLEMENT TELEWERKEN</b>	<b>16</b>
<b>Bijlage 2: Problematiek archivering</b>	<b>19</b>
<b>Bijlage 3: KOSTENANALYSE ‘ ANDERS WERKEN’</b>	<b>25</b>