

Spending Review

De impact van een veralgemeend telewerk op de organisatie en de uitgaven van de federale overheid

09/07/2021

Werkgroep: FOD BOSA (DG B&B en DG R&O), Regie der Gebouwen, FOD Financiën, FOD Volksgezondheid, Inspectie van Financiën, Openbare Instellingen van Sociale Zekerheid

Inhoudstafel

| | |
|--|----|
| 1. Inleiding | 3 |
| 2. Telewerk – kader | 3 |
| 2.1. Reglementair en beleidskader | 3 |
| 2.2. Telewerk en productiviteit (OESO, 2020) | 4 |
| 2.3. Ervaring binnen de federale overheid | 6 |
| 2.4. De impact op gebouwenbeheer | 9 |
| 2.5. Uitgangshypotheses voor de analyse | 12 |
| 3. ‘Behaviour’, ‘Bytes’ en ‘Bricks’ | 13 |
| 3.1. « Behaviour » | 13 |
| 3.2. « Bytes » | 16 |
| 3.3. « Bricks » | 17 |
| 4. Analyse | 20 |
| 4.1. Scope: Brussel | 20 |
| 4.2. Hypotheses en Methodologie | 21 |
| 4.3. Potentiële besparing | 22 |
| 4.4. Noodzakelijke Investerings | 24 |
| 4.5. Van potentieel naar uitvoering | 24 |
| 4.6. Huurlast - Mobiliteit | 24 |
| 5. Conclusies en Aanbevelingen | 26 |

Bijlages

Bijlage 1: Overzicht van de gebouwen onder het beheer van de Regie der Gebouwen in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest

Bijlage 2: Presentatie Regie der Gebouwen: “Evolutie van de bezettingsnorm”

Bijlage 3: Optimale organisatie van het werk na de coronacrisis, Netwerk van P&O directeurs (2020)

Bijlage 4: Rapport Telewerk 2021, FOD BOSA

1. Inleiding

De Ministerraad van 12 februari 2021 besliste om een *spending review* uit te voeren omtrent de impact van een veralgemeend telewerk op de organisatie en de uitgaven van de federale overheid. Dit project vormt één van de drie pilootprojecten *spending reviews*, met als uiteindelijk doel de techniek van *spending reviews* op een systematische manier te integreren in het jaarlijks begrotingsproces.

Sinds COVID-19 is telewerk het nieuwe normaal. We bevinden ons op het einde van een periode van verplicht telewerk, maar ook post-Covid 19 zal telewerk verankerd blijven in de werking van de federale overheid. Dit zal belangrijke gevolgen hebben voor enerzijds de werkmethodes en de arbeidsorganisatie binnen de federale overheid en anderzijds voor de behoefteplannen inzake huisvesting van de overheidsdiensten.

De Ministerraad van 12 februari 2021 gaf de opdracht aan een werkgroep, met vertegenwoordigers van de Regie der Gebouwen, de FOD BOSA, de FOD Financiën, de FOD Volksgezondheid, de Openbare Instellingen van Sociale Zekerheid en Inspectie van Financiën, om de impact van het veralgemeend telewerk in kaart te brengen en beleidsopties uit te werken om dit efficiënter en effectiever te organiseren (met het oog op het heraanwenden van de middelen).

In hoofdstuk 2 wordt het kader rond telewerk aangehaald, zowel het reglementair en beleidskader als het kader op het vlak van het gebouwenbeheer.

In hoofdstuk 3 wordt er ingegaan op de 3 pijlers van NWoW, naast de 'bricks', de 'bytes' en het 'behaviour'. Welke zijn de aandachtspunten en de versterkende elementen die bijdragen aan het succesvol implementeren van het veralgemeend telewerk.

In hoofdstuk 4 wordt een analyse uitgewerkt van de potentiële impact van de impact van telewerk en de toepassing van de nieuwe telewerknorm op de administratieve gebouwen in Brussel.

In hoofdstuk 5 ten slotte worden de voornaamste conclusies opgenomen.

2. Telewerk – kader

2.1. Reglementair en beleidskader

Het koninklijk besluit van 22 november 2006 betreffende het telewerk en het satellietwerk in het federaal administratief openbaar ambt geeft de voornaamste principes omtrent de toepassing van telewerk in het openbaar ambt:

- het telewerk gebeurt op vrijwillige basis zowel voor het betrokken personeelslid als voor de betrokken werkgever;
- telewerk mag, over een periode van een jaar, niet meer dan drie vijfden van de arbeidsregeling die op de telewerker van toepassing is beslaan;
- de beslissing om op telewerk en/of op satellietwerk beroep te kunnen doen in een instelling wordt door het directiecomité genomen;
- de beslissing om effectief beroep te doen op telewerk of satellietwerk wordt genomen door de functionele chef of de hiërarchische meerdere;

- de werkgever stelt de benodigde apparatuur ter beschikking en vergoedt ook de kosten van het telewerk voor communicatie en verbindingen (max. 20 euro¹).

In het regeerakkoord en de beleidsnota van de Minister van Ambtenarenzaken worden een aantal principes aangehaald die van belang zijn bij de uitvoering van deze *spending review*.

Het regeerakkoord stelt: “We erkennen de voordelen van vormen van telewerk op het vlak van mobiliteit en een betere balans werk-privé. De behoefteplannen inzake de huisvesting van federale overheidsdiensten zullen daarom, in overleg met de werknemers, structureel rekening houden met 2 telewerkdagen/week als aanpassing van het gecorrigeerd aantal VTE volgens het principe “comply or explain”.

In beleidsnota van de Minister van Ambtenarenzaken wordt telewerk aangehaald in de volgende passages:

- “Sinds COVID-19 is telewerk het nieuwe normaal. Deze vorm van werken maakt een betere work-life balance mogelijk, heeft positieve effecten op het klimaat en verhoogt – indien de juiste balans tussen thuis werken en aanwezigheid op de werkvloer gevonden wordt – de efficiëntie van het werk. We zetten in op de verankering van telewerk in de werkmethodes van de federale overheidsdienst, met respect uiteraard voor de beschikbaarheid van ambtenaren voor de burgers. We streven daarbij naar een gemiddelde van 2 dagen thuiswerk per ambtenaar per week op jaarbasis en en zijn daarbij ook aandachtig voor momenten van deconnectie. In samenwerking met Empreva worden de ergonomische minimumvoorwaarden voor thuiswerk geïdentificeerd en bekeken hoe hieraan tegemoet kan worden gekomen. Tot slot worden de basisregels rond telewerk herzien en geactualiseerd waar nodig”.
- “In samenwerking met de Regie der Gebouwen wordt de evolutie verdergezet van een facilitair beheer van onze gebouwen dat focust op duurzaamheid inzake energiegebruik en energievoorziening. Vanuit de principes van New Way of Working (NWoW) wordt bekeken of een verdere daling van de kantooroppervlakte mogelijk is. De behoefteplannen inzake de huisvesting van federale overheidsdiensten zullen daarbij, in overleg met de werknemers, structureel rekening houden met 2 telewerkdagen/week als aanpassing van het gecorrigeerd aantal VTE volgens het principe “comply or explain”. De efficiënte invulling van het kantooroppervlak zal gebaseerd worden op een functiegerichte werkplek en gebeurt met respect en aandacht voor het welzijn van de medewerkers”.

2.2. Telewerk en productiviteit (OESO², 2020)

In de beleidspaper “*Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?*” komt de OESO tot de conclusie dat om de productiviteit op bedrijfsniveau te doen toenemen met telewerken, het van cruciaal belang is dat de tevredenheid van de werknemers voldoende toeneemt om de mogelijk negatieve effecten op communicatie, kennisstromen en leidinggevend toezicht te compenseren.

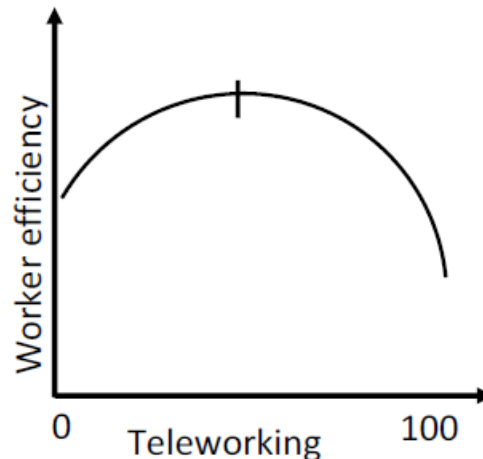
De relatieve sterkte van deze effecten is op hun beurt waarschijnlijk afhankelijk van de intensiteit van telewerken: het negatieve effect als gevolg van het gebrek aan persoonlijke interacties wordt waarschijnlijk sterker met de intensiteit van telewerken, aangezien de mogelijkheden voor

¹ Een bijkomende forfaitaire kantoorvergoeding van 20 euro is voorzien voor de periode januari-augustus 2021 voor wie minstens 4 dagen telewerk verricht in de desbetreffende maand binnen deze referentieperiode (KB van 9 mei 2021 betreffende de steunmaatregel inzake de vergoeding voor telewerk in het federaal administratief openbaar ambt ingevolge de COVID-19-pandemie).

² [Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen? - OECD \(oecd-ilibrary.org\)](https://www.oecd-ilibrary.org/productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-covid-19-era-how-can-public-policies-make-it-happen?)

persoonlijke communicatie afnemen, terwijl de tevredenheid van werknemers verbetert met een laag niveau van telewerk, maar kan afnemen door 'overmatig' telewerken, bijvoorbeeld vanwege eenzaamheid of een versmelting van privé- en beroepsleven.

De efficiëntie van werknemers verbetert daarom met een laag telewerkniveau, maar neemt af met 'overmatig telewerken', wat een 'sweet spot' impliceert waar de efficiëntie van de werknemer - en dus de productiviteit - wordt gemaximaliseerd op tussenliggende niveaus van telewerk, hoewel moet worden opgemerkt dat de exacte vorm hiervan varieert met het relatieve belang van deze factoren per sector en beroep. De onderstaande figuur vat dit verband tussen telewerk en efficiëntie samen.



De manieren waarop telewerk de productiviteit en het welzijn van werknemers kan beïnvloeden, spelen een rol in beleid dat erop gericht moet zijn om de economische voordelen ervan te maximaliseren. De cruciale rol van de tevredenheid van werknemers bij het behalen van productiviteitswinst door telewerken houdt in dat dergelijke winsten en verbeteringen in het welzijn van werknemers hand in hand gaan, een soort 'goddelijk toeval'. Het beleid kan dit 'goddelijke toeval' uitbuiten door het bereiken van een niveau van telewerken dat dicht bij het optimale niveau ligt (langs de curve) te vergemakkelijken en door de tevredenheid van de werknemers te verbeteren (of de kosten van verminderde persoonlijke interacties te compenseren) bij een bepaald aantal dagen telewerken (verschuiven van de curve naar boven). Daartoe moet een aantal beleidsuitdagingen worden aangepakt:

1. Telewerk moet een keuze blijven, om te vermijden dat op afstand werken 'overdone' wordt. Het belang van persoonlijke communicatie, vooral voor complexe taken en innovatie, houdt in dat te veel telewerken de efficiëntie van de werknemers en de productiviteitsgroei op de lange termijn kan verminderen.
2. Het beleid moet regelingen aanmoedigen die werknemers een geschikte werkomgeving bieden. Het aanpassingsvermogen van werknemers, en dus de efficiëntiewinst als gevolg van verbeterde tevredenheid van werknemers, hangt in belangrijke mate af van de arbeidsomstandigheden tijdens het telewerken, bv. in termen van ICT-apparatuur, kantoorruimte of kinderopvang.
3. De beleidsmaatregelen moeten de verspreiding vergemakkelijken van 'best practices' op het gebied van management die zijn ontwikkeld als reactie op het toegenomen gebruik van telewerken. Managers moeten zich aanpassen aan de kansen en uitdagingen die telewerken met zich meebrengt. Het naleven van verouderde managementpraktijken kan managers ervan weerhouden telewerken over te nemen, waardoor de voordelen die inherent zijn aan het

gebruik van telewerken, verloren gaan. De daarmee gepaard gaande vermindering van het directe toezicht kan ertoe leiden dat managers moeten overschakelen van een cultuur van presenteïsme naar een outputgerichte beoordeling van de prestaties van de werknemer.

4. Ten slotte moet het beleid het bieden van toegang tot een snelle, betrouwbare en veilige ICT-infrastructuur voor bedrijven en werknemers ondersteunen. De gereedheid van de ICT-infrastructuur is een essentiële voorwaarde om telewerken mogelijk te maken en de kwaliteit ervan is van groot belang voor de efficiëntie van telewerken.

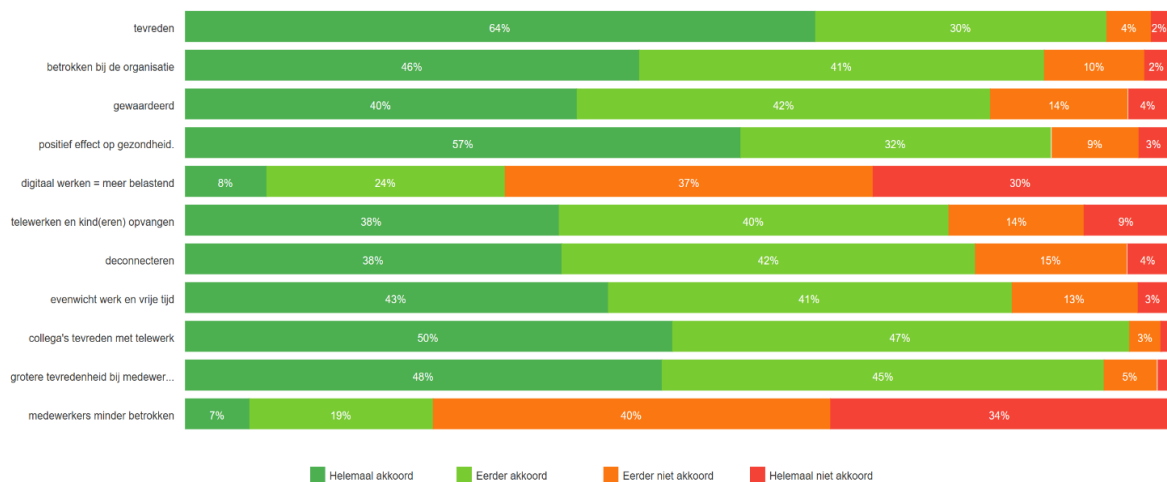
2.3. Ervaring binnen de federale overheid

In de periode tussen 8 en 23 juni 2020 werd (door de FOD BOSA) een vragenlijst afgenomen bij 36 federale overheidsorganisaties. In totaal beantwoordden 13.466 medewerkers de vragenlijst³.

Voor de maatregelen rond de coronacrisis van kracht werden, deed ongeveer 59% van de deelnemers aan telewerk. De meesten van hen één of twee dagen. Tijdens de coronacrisis werkte meer dan de helft vijf dagen thuis. Bij de peiling naar het ideaal aantal dagen telewerk, geeft 33% aan dat dit twee dagen is en 38% geeft aan dat dit 3 dagen is.

Een zeer groot deel van de medewerkers geeft aan dat zowel zichzelf als hun collega's meer tevreden zijn indien ze kunnen telewerken. 89% geeft ook aan dat telewerk een positief effect heeft op de gezondheid. Bovendien vindt minder dan 1/3 dat digitaal werken meer belastend werkt.

Ook de betrokkenheid wordt relatief goed ervaren. Wel is er bijna een vijfde van de deelnemers die moeite heeft om te disconnecteren van het werk en moeilijk een evenwicht kan vinden tussen werk en vrije tijd.



Perceptie, tevredenheid en gezondheid

Met betrekking tot de productiviteit geven 86% van de medewerkers aan dat het team productiever is als ze telewerken. Bij de leidinggevenden is dat 81%.

³ In totaal waren er 75% statutaire ambtenaren en 79% van de deelnemers werkte voltijds. De leeftijdsverdeling was gelijkaardig aan de algemene populatie van federale ambtenaren en er waren iets meer vrouwen (62%) dan mannen die de vragenlijst beantwoordden. Medewerkers van niveau D waren met 4% ondervertegenwoordigd, wat niet uitzonderlijk is bij dit soort van vragenlijsten.



Verskil in perceptie op productiviteit van telewerk

De nota “Optimale organisatie van het werk na de coronacrisis” van het netwerk van de stafdirecteurs P&O gaat ook verder in op de voor- en nadelen van het verhogen van het telewerk en hiermee gepaard gaande aandachtspunten.

Voordelen:

1. Dankzij telewerk kunnen medewerkers zich beter concentreren en handelen bijgevolg sommige taken sneller af. De werk-privébalans staat nog meer in evenwicht met deze manier van werken. Er moet echter over gewaakt worden dat iedereen recht heeft op onbereikbaarheid.
2. Met telewerk boekt de medewerker een grote tijdwinst. Medewerkers kunnen genieten van de tijd die ze anders in het woon-werkverkeer doorbrengen. Dit heeft een positieve invloed op de werktevredenheid. Dit aspect heeft ook positieve impact op mobiliteit.
3. Toegang tot telewerk motiveert werknemers waardoor ze trouwer zijn aan hun werkgever. Een werkgever die telewerk aanbiedt, is attractiever.
4. De individuele medewerker is efficiënter, maar dit resultaat is moeilijk om te zetten voor de hele organisatie en alle medewerkers. De medewerker levert sneller meer resultaat en met minder middelen; de organisatie stelt echter geen toename van de algemene resultaten vast.
5. Naar aanleiding van de enquête van BOSA hebben personeelsleden van het openbaar ambt een positieve invloed van telewerk op hun gezondheid vastgesteld. Dit aspect werd door artsen niet bekrachtigd. Vermoedelijk omdat zij enkel geconfronteerd worden met probleemsituaties. Dit resultaat moet dus in de voorwaardelijke zin worden genomen. Ondanks dat de meeste medewerkers positief staan tegenover telewerk, is het belangrijk om ook rekening te houden met de minderheid van medewerkers die een probleem ervaart.
6. Medewerkers genieten meer flexibiliteit qua werktijd; de organisatie is ook meer flexibel in haar aanvragen.

Nadelen:

1. Privé- en beroepsleven zijn minder duidelijk afgebakend. Bijvoorbeeld tijdens de lockdown zagen heel wat medewerkers zich genoodzaakt te werken in aanwezigheid van (jonge) kinderen of andere familieleden wat resulteerde in een verhoogd stressniveau voor een deel van de medewerkers.
2. De kans dat de medewerker zijn werkrooster niet meer beheerst, is groot. Medewerkers lopen het risico om altijd aangemeld te zijn en bijgevolg meer gestrest te zijn. De mogelijkheid bestaat om een duidelijk begin- en einduur te voorzien zodat deconnectie echt mogelijk is. Door middel van concrete afspraken wordt het duidelijk voor de organisatie en de klanten wanneer een medewerker beschikbaar is.
3. De organisatie van virtuele vergaderingen is vermoeiender. Dit soort vergaderen vervangt echte fysieke contacten niet en de hersenen worden sneller moe doordat niet-verbale signalen ontcijferd moeten worden. Deze situatie kan misverstanden teweegbrengen die een impact

hebben op het welzijn op het werk. Live ontmoetingen en vergaderingen moeten dus behouden worden.




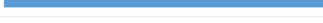
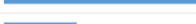

4. Aansluitingsproblemen kunnen ook een belangrijke bron van stress vormen.
5. Medewerkers beschikken over minder aangepast bureau- en informaticamateriaal op de thuiswerkplek.

Aandachtspunten:

- De organisatie moet bijzondere aandacht besteden aan medewerkers die geen plaats, geen uitrusting of geen zin hebben om thuis te werken.
- De ergonomie moet herdacht worden. Het werk moet aangepast worden aan de mens en het risico op musculoskeletale aandoeningen moet beperkt worden.
- Leidinggevenden hebben het soms moeilijk om het werk te controleren.
- Medewerkers ondervinden minder erkenning voor het geleverde werk en hun productiviteit zou moeilijk meetbaar zijn. De evaluatie gebeurt meer op basis van de doelstellingen dan de taken.
- Het gebrek aan contacten met collega's vermindert de creativiteit en de kennisoverdracht, zowel voor telewerkers als voor andere werknemers. Teamleaders moeten opgeleid worden: informele teammomenten behouden, dagen van fysieke aanwezigheid voorzien, informele momenten via Skype/Teams... inplannen,...
- Minder aanwezig zijn op het werk vermindert ook het aantal informele momenten. Er werd echter vastgesteld dat het informeel leren vooral "face-to-face" gebeurt. Telewerk laat dit dus minder toe.
- Telewerk is ook minder geschikt om nieuwe medewerkers te integreren, om nieuwe teams op te leiden en het werk herorganiseren. Het kan zelfs problemen met zich meebrengen om de teamcohesie te behouden en m.b.t. het zich identificeren met en het toetreden tot de organisatiecultuur. De werkgever moet aandacht schenken aan de integratie van nieuwe medewerkers. Uit de enquête van de FOD BOSA blijkt bijvoorbeeld dat de groep -26 aangeeft minder tevreden en productief te zijn indien ze telewerken.
- In lijn met het voorgaande dient er bijzondere aandacht uit te gaan naar het onthaalproces. Daarbij is het belangrijk dat verduidelijkt wordt wie welke rol heeft bij de online onboarding (HR, facility, collega's,...).
- De organisatie moet een menselijke communicatie vrijwaren. Digitale communicatie kan aanvoelen als meer sturend. De zender van de boodschap neemt de reactie van de ontvanger niet meer waar. Er is een begripsverlies van de boodschap. Het vraagt dus een aanpassing van de communicatie in al zijn aspecten (communicatieflow/stijl/manier) voor zowel de medewerkers, de collega's onder elkaar als de leidinggevenden.
- De computerapparatuur waarover de medewerker momenteel thuis beschikt, is niet even goed uitgerust als op de werkplek. Het is echter onmogelijk om dezelfde werkpost thuis aan te bieden. Sommigen hebben gewoon geen plaats genoeg om een volledige werkpost te installeren.
- De organisatie van gemengde vergaderingen (fysiek en online) moet nog verbeterd worden.

In de loop van de maand juni 2021 werd de enquête van de FOD BOSA herhaald (met een responsgraad van 12.182 op 64.666 medewerkers).

Op de vraag naar het ideaal aantal telewerkdagen in een post-covid situatie werd als volgt geantwoord:

| | Aantal | % van de antwoorden | % |
|---|--------|---|-----|
| 0 | 268 |  | 2% |
| 1 | 675 |  | 6% |
| 2 | 2.618 |  | 22% |
| 3 | 4.672 |  | 39% |
| 4 | 2.788 |  | 23% |
| 5 | 1.046 |  | 9% |

N 12.067

Voor de globale resultaten van de enquête wordt verwezen naar presentatie van de FOD BOSA. Toch zijn er een aantal elementen waarop toch de aandacht wordt gevestigd:

- de tevredenheid wanneer er aan telewerk wordt gedaan blijft hoog (87%);
- 20% van de medewerkers ervaart meer gezondheidsklachten sinds er aan telewerk wordt gedaan;
- in de periode van telewerk tijdens de corona-crisis werd het sociaal contact met de collega's het meest gemist (67%);
- de tools om aan telewerk te doen zijn aanwezig (>90%), wel geeft 47% van de medewerkers aan dat de thuiswerkplaats niet voldoet aan de principes en de criteria van ergonomie.

2.4. De impact op gebouwenbeheer

2.4.1. Inleiding - terminologie

Voor het huisvesten van diensten en organisaties werkt de Regie der Gebouwen met een bezettingsnorm. De eerste versie van deze norm werd in 2012 goedgekeurd door de Ministerraad, gevolgd door een herziening in 2018. Enkele sleutelbegrippen:

- **NWoW**
De FOD BOSA omschrijft de "New Ways of Working" als "een wijze van werken die inspeelt op de behoeften en verwachtingen van klanten. NWoW legt de focus op het behalen van resultaten door de medewerkers te responsabiliseren binnen een organisatiecultuur die op vertrouwen steunt. Deze wijze van werken is flexibel en mobiel en maakt gebruik van nieuwe technologie. Dit alles gebeurt in dynamische werkomgevingen waarbij voor elke taak een geschikte werkplek is voorzien.
- **Dynamic Office (D.O.)**
Met deze term wordt verwezen naar een ruimte die ingericht is als een geschikte werkplek voor personeelsleden die volgens het NWoW principe werken.
- **Klassieke werkomgeving**
De klassieke werkomgeving is een werkomgeving waarin gewerkt wordt in individuele bureaus die gescheiden worden via tussenwanden.
- **Werkpost (WP), Desk Sharing en Clean Desk**
Bij een klassieke inrichting heeft iedere fysieke persoon zijn eigen werkpost (ongeacht zijn arbeidsregeling). Twee personen die halftijds werken, krijgen dus allebei een werkpost toegewezen.

Bij Desk Sharing in NWoW zijn werkposten niet toegewezen aan één vaste persoon. Elke werknemer kan plaats nemen aan iedere vrije werkpost. Bij het einde van zijn dagtaak maakt hij zijn bureaublad terug leeg (Clean Desk-principe).

- **Primaire oppervlakte (PA) en bruto oppervlakte**

De PA vormt de basis van de bezettingsnorm en komt overeen met de netto bruikbare oppervlakte in een gebouw. De draagstructuur (kolommen, ...), sanitair, circulatieruimtes en technische lokalen worden niet meegeteld. De nodige PA bepalen die de klant nodig heeft voor zijn kerntaken staat centraal bij het opstellen van een behoefteprogramma. De PA is één van de soorten oppervlakten die gemeten worden bij de monitoring van een bepaald gebouw, naast het in kaart brengen van de bezetting.

De bruto oppervlakte is de volledige oppervlakte van een gebouw, waarvan de PA een (groot) onderdeel is. Deze oppervlakte komt overeen met de gehuurde of verhuurbare oppervlakte en wordt gebruikt om de kosten van de eerste inrichtingswerken te ramen en om de potentiële huurlasten te berekenen.

- **Office Area (OA), Local Support Area (LSA), Central Support Area (CSA)**

De PA is opgedeeld in 3 deelzones: de Office Area die alle bureauruimtes omvat, de Local Support Area die alle courante typelokalen omvat die nodig zijn voor het functioneren van de klant maar die geen bureauruimte zijn (vergaderzalen, coffee corners, kitchenettes, enz.) en de Central Support Area die alle oppervlakten omvat voor uitvoering van taken die specifiek zijn voor de klant in kwestie (bv. zittingzalen, grote conferentiezalen, labo's, drukkerijen, cellencomplexen, ...).

- **Gecorrigeerde Voltijds Equivalent (gVTE), Voltijds Equivalent (VTE), Fysieke Persoon (FP)**

Het aantal werknemers van een organisatie wordt uitgedrukt in 'Fysieke Personen'. Een deel van deze personen werkt evenwel niet voltijds. Het effectieve personeelsbestand wordt derhalve uitgedrukt in VTE. Men bekomt de VTE door per FP rekening te houden met de effectieve arbeidsregeling: wanneer iemand 4/5 werkt, wordt hij of zij voor 0,8 VTE meegeteld voor het totaal aantal VTE.

De statistieken van het Infocenter tonen een verhouding van ongeveer 110 FP per 100 VTE (cijfers bijgewerkt tot 31.12.2020), of ca. 91 VTE per 100 FP.

Het begrip 'gVTE' werd gedefinieerd om in de bezettingsnorm rekening te kunnen houden met de noodzaak om voor een werknemer effectieve PA-oppervlakte te voorzien voor de uitoefening van zijn functie. Enkele voorbeelden: een controleur van sociale inspectie brengt gemiddeld 2 dagen per week door op kantoor en wordt daarom voor 2/5 of voor 40% meegerekend in de gVTE; een keukenhulp wordt niet meegerekend in de gVTE aangezien voor deze functie geen bureau nodig is.

Vóór het uitbreken van de gezondheids crisis bedroeg de verhouding ongeveer 92 gVTE per 100 VTE.

De invloed van het telewerken wordt verrekend op deze gVTE (enkel in bij NWoW), zoals hieronder schematisch wordt weergegeven. Bij een klassieke indeling heeft telewerken geen impact omdat de kantoren toegewezen zijn aan vaste personen.

| BEZETTINGSNORM 2020 - OPPERVLAKTE OA+LSA EN WERKPOSTEN | | | | Pers | M ² | # WP |
|--|---|--|--|----------------|----------------|-------|
| comply: NWoW 10,5 m ² /gVTE | explain: klassiek 13,5 m ² /gVTE | FP (fysieke personen) | | 100 | | |
| | | | werkstelsel: 4/5de, halftijds, ... zie BP/PdB klant | -8% | | |
| | | VTE (voltijds equivalenten) | | 92,0 | | |
| | | | personen die geen werkplek nodig hebben personen x dagen/week op de baan personen in ploegenstelsels zie BP/PdB klant | -8% | | |
| | | gVTE (gecorrigeerde VTE) | ⇒ x 13,5 m ² /gVTE = OA+LSA klassiek | 84,64 | 1.143 | 84,64 |
| | | | personen met toestemming om van thuis te werken aanname "comply" = 80% gTVE's werken 2 dagen van thuis zie BP/PdB klant | -32% | | |
| | gTVE (gVTE + corr. TW) | ⇒ x 10,5 m ² /gTVE = OA+LSA NWoW | 57,6 | 604 | | |
| | | 85% omwille van ziekte, verlof, opleiding, vergadering, ... bepaald in norm op basis van literatuur | | | | |
| | WP (werkplekken) | → ~ 50 WP / 100 FP → ~ 55 WP / 100 VTE → ~ 58 WP / 100 gVTE | | | 48,9 | |
| | | | Pers | M ² | # WP | |

- **Normering Regie**

De oppervlakte OA+LSA waarover een klant van de Regie kan beschikken, wordt volgens de huidige norm en zijn eerste herziening berekend op basis van 10,5 m² PA per gecorrigeerde VTE (gVTE) bij een inrichting volgens de principes van NWoW ofwel 13,5 m² PA/gVTE in een klassieke inrichting met tussenwanden.

- **Incentive NWoW voorwaarden**

Om beroep te kunnen doen op de NWoW incentive van de Regie, dient een klant aan drie voorwaarden te voldoen. Ten eerste kan er overeenkomstig de bezettingsnorm maar sprake zijn van een NWoW omgeving als de bezettende dienst maximaal 10,5 m² per gVTE gebruikt. Ten tweede dient er desk sharing te worden toegepast (er worden werkposten voorzien ten belope van slechts 85% van het aantal gVTE). Tot slot mogen er geen tussenwanden voorzien worden.

2.4.2. Evolutie van de norm

De evolutie naar het plaats- en tijdsafhankelijk werken en de digitalisering heeft de manier van werken sterk beïnvloed. Het werk kan meer naar de mens worden gebracht in plaats van de mens naar het werk.

Dit vereist ook een fundamentele heroriëntatie van de werkplekken inzake de fysieke organisatie. Die evolutie is al een tijdje aan de gang, maar komt door de inburgering van telewerk en het invoeren van New Way of Working (NWoW) de laatste jaren in een stroomversnelling.

Onderstaande tabel geeft de evolutie weer van de normen voor de behoefteprogramma's zoals gebruikt door de Regie der Gebouwen.

| BASISGEGEVENS | BHPR klassiek | | | BHPR NWoW | | |
|---|-----------------|----------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| | zonder telewerk | telewerk 2018 | telewerk norm 2020 | zonder telewerk | telewerk norm 2018 | telewerk norm 2020 |
| totaal aantal FP | 100,0 p | oppervlakte CSA | 600,0 m ² | 600,0 m ² | 600,0 m ² | 600,0 m ² |
| totaal aantal gVTE | 84,6 p | m ² /gVTE | 13,5 m ² | 13,5 m ² | 10,5 m ² | 10,5 m ² |
| gVTE na correctie telewerk waarvan ... | 84,6 p | | 84,6 p | 81,3 p | 57,6 p | 84,6 p |
| ... op kantoor die niet telewerken | | | 84,6 p | 67,7 p | 16,9 p | 84,6 p |
| ... op kantoor die x/5 telewerken | | | 0,0 p | 13,5 p | 40,6 p | 0,0 p |
| leeg kantoor voor ... gVTE (t.o.v. geen telewerk) | | | 0,0 p | 3,3 p | 27,0 p | 0,0 p |
| factor werkplekken | | | 100% | 100% | 100% | 85% |
| OA+LSA | | | 1.142,1 m² | 1.142,1 m² | 1.142,1 m² | 888,7 m² |
| PA totaal | | | 1.742,1 m² | 1.742,1 m² | 1.742,1 m² | 1.488,7 m² |
| # wp | | | 84,6 wp | 84,6 wp | 84,6 wp | 84,6 wp |
| | | | | | | 69,1 wp |
| | | | | | | 48,9 wp |

* norm 2018 = 20% gVTE doet 1 dag telewerken

* norm 2020 = 80% gVTE doet 2 dagen telewerken

* veronderstelling van een evenredige verspreiding van het telewerken over de weekdays

* veronderstelling van CSA-oppervlakte die niet beïnvloed wordt door telewerken, vb dood archief

Daarbij heeft in de laatste 10 jaar een dubbele evolutie in de toepassing van de norm plaatsgevonden⁴:

- Een evolutie van 13,5 m² naar 10,5 m² per gecorrigeerde VTE.
- Een evolutie in de gecorrigeerde VTE voor de toepassing van telewerk en het gebruik van NWoW van 84,6 naar 57,6 gecorrigeerde VTE
- Door het vervolgens toepassen van het principe van *desk sharing* met een correctie van 85% komt de meest recente telewerknorm 2020 tot 48,9 werkplekken per 100 fysieke personen.

2.5. Uitgangshypothesen voor de analyse

Het reglementair kader geeft aan dat het telewerk op vrijwillige basis gebeurt voor een maximum van drie vijfden op jaarbasis. Het vrijwillige karakter van het telewerk blijft volgens de publicatie van de OESO best behouden, om te vermijden dat op afstand werken 'overdone' wordt.

Hoewel telewerk voor elk individueel personeelslid dus best vrijwillig blijft, lijkt, op basis van de enquête uitgevoerd door de FOD BOSA tussen 8 en 23 juni 2020, de hypothese opgenomen in het regeerakkoord en de beleidsnota van de Minister van Ambtenarenzaken van gemiddeld 2 dagen telewerk per week per ambtenaar voor de administratieve diensten een realistisch (en nog enigszins voorzichtig) scenario.

Het is dit scenario dat aan de basis ligt van de "telewerknorm 2020" van de Regie der Gebouwen, met name dat 80% van de gecorrigeerde VTE twee dagen per week aan telewerk doet. Het is ook deze norm die gebruikt wordt voor de analyse gemaakt in deze *spending review*.

Daarbij dienen een aantal eerste kanttekeningen te worden gemaakt:

- Vastgoed is illiquide: het gaat meestal om lopende (langdurige) huurcontracten die niet gedeeltelijk of voortijdig kunnen beëindigd worden, verkoop kan enkel als het gebouw volledig leeggemaakt wordt, de infoverzameling kost tijd (monitoring, hoefteverzameling),...
- Om het potentieel te benutten is een systematisch gebruik van NWoW en Dynamic Office noodzakelijk. Daarbij moet worden rekening gehouden dat het principe van Dynamic Office niet voor alle gebouwen mogelijk is (beschermde gebouwen, aanpassingswerken te duur, geen kantooromgeving, hoge nood aan beveiliging,...)

⁴ Meer info over de evolutie van de bezettingsnorm bevindt zich in de presentatie "Evolutie bezettingsnorm" van de Regie der Gebouwen in bijlage bij deze nota.

3. 'Behaviour', 'Bytes' en 'Bricks'

Telewerk kan niet op zichzelf, puur als een kostenverlagende aanpak, worden bekeken. Bovendien zal telewerk alleen de verhoopte efficiëntiewinst die met de veralgemening ervan gepaard gaat, kunnen opleveren als de organisaties deze werkwijze kunnen integreren in een meer globaal eigen organisatieproject. Dit blijkt trouwens duidelijk uit de aandachtspunten die naar voren komen uit de analyse van de BOSA-enquête over telewerk (zie 2.3 hierboven), waarop de nota "optimale werkorganisatie na de coronacrisis" van de P&O-directeuren is gebaseerd. De besluiten van een webinar van de OESO op 3 juni 2021 en de daarin vervatte aanbevelingen gaan trouwens ook in die richting⁵.

Vóór de coronacrisis was telewerk al intrinsiek verbonden met verschillende aspecten van het HR-beleid (voordelen en vergoedingen, bezoldiging, motivatie, evenwicht tussen werk en privéleven, stressbeheer, welzijn, maar ook samenwerking en leiderschap).

Voortaan zal het een meer definitieve impact hebben op andere aspecten van het beheer van een organisatie zoals: de organisatie van het werk (teams op afstand en gemengde interacties), de digitalisering van het werk, de organisatiestructuur, het beheer van de mobiliteit en de milieu-impact (maatschappelijk verantwoord ondernemen) ... Maar het zal ook gepaard gaan met een permanente zoektocht naar een efficiënte werking (vermindering van de kosten verbonden aan het gebruik van de kantoren ...), met mogelijke investeringen op maat (adequate uitrusting van de werkruimten, ook ... in de woningen van de medewerkers).

Het arbeidsorganisatiestelsel kan niet los worden gezien van de New Way of Working (NWoW - het Nieuwe Werken), die systematisch wordt overwogen in zijn drie dimensies, de 3 "B's": "bricks" (fysieke werkomgeving), "bytes" (ICT) en "behaviour" (stimulerend HR-beleid).

3.1. « Behaviour »

Het invoeren van een structurele telewerkregeling van gemiddeld 2 dagen per week voor 80% van de VTE's per organisatie voor alle federale organisaties is niet meteen een "terugkeer naar het normale met enige aanpassingen".

Het gaat erom het voorlopige systeem achter zich te laten en over te schakelen op een vernieuwd structureel werkkader, met andere woorden op een "nieuw normaal", dat ongetwijfeld verder zal evolueren.

De "geleidelijke terugkeer naar kantoor" met telewerk als structureel element van de werkorganisatie vereist een heroverweging van het project van de organisatie.

Om verschillende redenen:

- 1) Een verschuiving naar een nieuw organisatorisch perspectief: tot nu toe, en vóór de coronacrisis, werd het werk beschouwd als een geheel van taken dat verplicht en hoofdzakelijk

⁵ Public Employment and Management (PEM) Working Party, The Future of (Remote?) Work In The Public Service. 5 Ways To Find a Balance Between Remote And In-Office Presence in The Public Service, OECD, 3 June 2021 (<https://www.oecd.org/gov/pem/webinar-the-future-of-remote-work-in-the-public-service.htm>)

"op kantoor" moest worden uitgevoerd. Telewerk werd beschouwd als een "aanpassing" van dit model.

We kennen nu het verplichte en veralgemeende telewerk als een tijdelijke crisisoplossing, maar ... in het "nieuwe normaal" zal telewerk een integrerend deel vormen van het model zelf van de arbeidsorganisatie, die nu "hybride" zal zijn: een mix van face-to-facewerk en werk op afstand, onlineprestaties en werkvergaderingen (teamvergaderingen enz.) waarbij de interacties tussen mensen in levenden lijve en op afstand plaatsvinden.

Bij de overgang naar deze nieuwe norm is het erg waarschijnlijk dat vooral de dagen met verplichte aanwezigheid en de redenen voor deze verplichting moeten worden vastgelegd. Het al dan niet aanwezig zijn van de medewerkers op hun werkplek buiten deze verplichte tijden zou dan worden overgelaten aan de beoordelingsvrijheid van de werknemers zelf in overleg met hun verantwoordelijken en hun rechtstreekse collega's (team) op basis van:

- de eigen verantwoordelijkheden van de medewerkers;
- de noodzakelijke interacties met hun collega's en iedereen met wie zij in contact komen;
- maar ook naargelang van de behoeften van de medewerkers (sommigen hebben het "verplichte" telewerk als iets positiefs ervaren, anderen dan weer niet ...).

- 2) "Samen beter aanwezig" (waarom en met welk doel): aangezien iedereen nu tot de vaststelling komt dat het mogelijk is het werk (bijna) volledig op afstand uit te voeren, moet de terugkeer naar het "kantoor" ... zinvol zijn, beantwoorden aan een behoefte en aan een noodzaak!

Het is de vraag naar het "waarom", en deze vraag kan op twee niveaus worden bekeken: het individu en de organisatie.

Op individueel niveau heeft de afstand en de gedwongen individualisering van de relatie tot het werk ertoe geleid dat sommige medewerkers zich vragen stellen bij hun verhouding ten opzichte van het werk:

- "Loont het wel de moeite dat ik dit allemaal doe?"
- "Heeft het management van mijn organisatie aandacht voor de situatie waarin ik mij bevind, voor de inspanningen die ik moet leveren? Doet het management moeite om zich aan te passen aan mijn behoeften in mijn huidige en mijn toekomstige situatie?"
- "Ik heb een beter evenwicht gevonden tussen het werk en mijn privéleven. Zal dit allemaal opnieuw ter discussie worden gesteld? Liever niet..."
- "De tijd die ik aan het woon-werkverkeer besteedde, kon ik nu wijden aan de uitvoering van mijn taken. Ik werk efficiënter en voel me daar goed bij. Als ik opnieuw die verplaatsingen moet doen, zal ik minder goed presteren. Hoe zal men in mijn organisatie daarop reageren?"

Deze vragen slaan ook op het vertrouwen van de medewerkers in hun management en hun organisatie. Er worden ook vraagtekens gezet bij de betrokkenheid van de medewerkers en de mate waarin zij zich (al dan niet) identificeren met het project van de organisatie in het licht van dit "nieuwe normaal".

Op collectief, organisatorisch niveau rijzen vragen over hoe de samenhang van de hele organisatie kan worden verzekerd rond de visie van haar opdracht, haar waarden en de managementkeuzes die zij in deze nieuwe context moet maken (leiderschap, HRM,

organisatorische ontwikkeling, maatschappelijk verantwoord ondernemen enz.). In de praktijk komt het erop aan inzicht te krijgen in de manier waarop:

- sociale banden kunnen worden gecreëerd tussen alle medewerkers in dit hybride "nieuwe normaal";
- deze sociale band kan worden behouden en ontwikkeld (welke lessen kunnen uit deze ervaring van gedwongen telewerk worden getrokken?);
- ervoor kan worden gezorgd dat alle medewerkers zich scharen achter dit "nieuwe normaal", en wel op de wijze waarop de organisatie dit wil regelen.

Wat de aspect "om wat te doen" betreft, blijkt uit studies dat voor bepaalde soorten activiteiten rechtstreekse face-to-face-interacties van essentieel belang zijn: het oplossen van specifieke problemen, het creëren van oplossingen, innoveren, leren in teamverband ... Deze activiteiten kunnen een cruciale uitdaging vormen voor de productiviteit en de collectieve prestaties van de organisatie.

Anderzijds kunnen activiteiten die "veel tijd" vergen, met andere woorden waaraan gedurende langere tijdsblokken moet worden gewerkt (de laatste hand leggen aan nota's en verslagen, plannen uitwerken enz.) beter worden verricht in een omgeving met minder externe prikkels en verzoeken: voor velen heeft telewerk - als aanpassing van een norm waarbij de aanwezigheid op kantoor de regel is - een antwoord kunnen bieden aan deze behoefte van langdurige concentratie. Maar aan systematischer telewerken is het gevaar verbonden dat de dagelijkse "kantoor"-interacties in deze beschermde omgeving worden binnengebracht. Er moet dus een individueel en collectief optimum worden gezocht in de verdeling van de taken tussen "face-to-face"- en "afstandswerk".

Het zal er sowieso op aankomen om "samen beter aanwezig te zijn". Velen hadden te lijden onder de afname van sociale contacten, ook in verband met de werkomgeving. De subjectieve kwaliteit van de momenten die de medewerkers samen of individueel doorbrengen, de regeling van dit soort momenten in het project van de organisatie, zullen een directe invloed hebben op de tevredenheid van de medewerkers, hun motivatie en de prestaties van de organisatie.

- 3) Hybride arbeidsorganisatie en leiderschap: de vraag van betrokkenheid bij het project van de organisatie, bij haar visie, alsook de vraag van de motivatie voor een "terugkeer naar kantoor" hangen nauw samen met het leiderschap waarvan leidinggevend, op alle niveaus in de organisatie, blijf geven in hun relatie met hun medewerkers. Zich luisterbereid opstellen, ruimte creëren om de autonomie van teams en individuen te ontwikkelen, onderhandelen, een kader scheppen, het project vaak uitleggen, soms overtuigen, altijd vertrouwen winnen en opbouwen ... maar ook zich aanpassen, experimenteren, testen in deze nieuwe hybride context ... Er wordt opnieuw veel van de managers verwacht qua leiderschap. Het verduidelijken van deze verwachtingen en het bieden van de nodige ondersteuning zullen van essentieel belang zijn voor het welslagen van deze overgang naar het "hybride nieuwe normaal".

Het gaat er niet alleen om het algemene kader te scheppen, maar ook om de organisaties te ondersteunen bij het toetreden tot en het zich eigen maken van het kader, elke organisatie naargelang van de specifieke eisen van haar opdracht en haar kernactiviteit.

Wat het regelgevingskader betreft, is het absoluut noodzakelijk zich te beperken tot de vaststelling van gemeenschappelijke algemene beginselen, waarbij voldoende ruimte wordt gelaten voor

onderhandelingen en experimenten met lokale organisatorische oplossingen. Die moeten zich kunnen ontwikkelen op het niveau van de organisatie, de teams en ook de medewerkers, zodat een organisatorisch optimum kan worden gevonden dat beantwoordt aan de eigen vereisten van de organisatie en haar context, aan de evolutie daarvan, maar ook aan de behoeften van de medewerkers en de teams, die eveneens voor verandering vatbaar zijn.

In dezelfde geest zou de tijd die nodig is voor de evolutie van het gebouwenbestand (illiquiditeit van het onroerend goed en de huurcontracten) nuttig kunnen worden gebruikt om de federale organisaties in staat te stellen een evolutietempo naar een aan hun realiteit aangepast gemeenschappelijk doel aan te nemen.

Regelmatige monitoring kan organisaties ook snelle feedback bieden over hun vooruitgang bij de verwezenlijking van de algemene doelstellingen, maar ook van de meer specifieke doelstellingen die zij zichzelf in hun eigen ontwikkelingsproject hebben gesteld. Begeleiding van individuen en organisaties zal de kans op succes van deze projecten ongetwijfeld vergroten: hiervoor zullen investeringen noodzakelijk zijn.

Tot slot hebben de coronacrisis en het isolement dat daardoor de facto voor heel veel mensen is ontstaan, de onderliggende risico's op het gebied van stress, angst en de geestelijke gezondheid aan het licht gebracht. Zoals vermeld in punt 2.3 hierboven is daarnaast de aankoop van ergonomische meubels en uitrusting een ander aspect van het streven naar welzijn op het werk. De integratie van deze bekommernissen in de implementatie van een veralgemeende aanpak van telewerk is van fundamenteel belang voor het succes ervan: welzijn en gezondheid op het werk zijn een *conditio sine qua non* voor de productiviteit en de veerkracht van organisaties. Ook hier dringt monitoring zich op.

3.2. « Bytes »

De gereedheid van de ICT-infrastructuur en een doorgedreven digitalisatie van de processen zijn essentieel voor de efficiëntie van telewerken.

Het gaat daarbij bijvoorbeeld over:

- De beschikbaarheid van de aangewezen IT infrastructuur en *tools*, zowel op het werk als in de thuisomgeving. Zo heeft het intensieve gebruik van de netwerken op piekmomenten (begin van de dag, favoriete tijden voor vergaderingen enz.) gedurende meer dan een jaar ook de noodzaak aangetoond van een onderzoek naar de geschiktheid van de huidige netwerkinfrastructuren voor het dienstverleningsniveau dat door het veralgemeende telewerk wordt vereist. Nuttige investeringen zouden zeker kunnen zorgen voor een grotere beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de netwerken die door de federale overheid worden gebruikt. Het vertrouwen van de gebruikers in de beschikbaarheid van de IT-tools en -oplossingen waarover zij beschikken, is een essentiële voorwaarde voor het welslagen van deze overgang naar het "nieuwe normaal".
- De digitale beschikbaarheid van informatie:
 - o het overboord gooien van de papieren documenten en het vol inzetten op *paperless*;
 - o het digitaliseren/scannen van de inkomende post;
 - o het digitaliseren van de archieven en de verantwoordelijkheden van de federale organisaties inzake het beheer en de bewaargeving van hun digitale archieven in het Algemeen Rijksarchief (Digital Act en gekwalificeerde elektronische archivering);
 - o Informatiebeheer is een echte collectieve uitdaging voor de teams: door het wijdverbreide gebruik van elektronische opslagruimten, het delen en archiveren van

documenten is een goede structurering van deze ruimten en van alle normen en goede praktijken die een efficiënt beheer van elektronische documenten mogelijk maken, van cruciaal belang. Nieuwe rollen (Sharepoint site owner, bijvoorbeeld) zijn in dit verband essentieel, net als de ontwikkeling van de vaardigheden van teams en hun medewerkers om deze tools dagelijks te gebruiken, omdat de impact ervan op de prestaties van teams zo groot is. De ontwikkeling van vaardigheden moet worden ondersteund. Anderzijds is de veralgemening van digitale workflows, die vaak verschillende operationele silo's doorkruisen, een extra katalysator in het streven naar efficiënt informatiebeheer in de hele organisatie.

- De digitale communicatie:
 - o het gebruik van *teams*, *skype*,...
 - o het systematisch gebruik van de digitale handtekening;
- ...

Op dit vlak zijn er in de verschillende organisaties de laatste jaren grote stappen vooruit gezet, en is alles door de Covid-19 crisis en het verplicht thuiswerken ook in een stroomversnelling terecht gekomen.

Alleen blijven er in principe wel synergiën mogelijk over de verschillende organisaties heen, bijvoorbeeld:

- Het *opschalen* van de digitale *mailroom* van de FOD Sociale Zekerheid, FOD VVVL, het RIZIV en het FAGG (of andere soortgelijke projecten);
- De digitalisering van de archieven van de verschillende organisaties (bovenop het bestaande raamcontract opgemaakt in het kader van het strategisch federaal aankoopoverleg).

Deze oefening valt echter buiten de scope van deze *spending review*, maar verdient in principe wel verdere analyse.

3.3. [« Bricks »](#)

Het huisvestings- en facility-beleid wordt afgestemd op het flexibel werken, met onder meer aandacht voor het ontwerp van de werkplaats, met het doel om te komen tot een inspirerende kantooromgeving die ook ingericht is als ontmoetingsplek en de mobiliteit van het personeel in het algemeen.

De werkplekken en vergaderruimtes moeten aangepast zijn aan de hybride vorm van werken : een mix van face-to-facewerk en werk op afstand, online en werkvergaderingen (teamvergaderingen enz.) waarbij de interacties tussen mensen in levenden lijve en op afstand plaatsvinden. Bij de inrichting en de uitrusting van de werkruimten moet, vooral met het oog op de vermindering van de beschikbare ruimte, worden gestreefd naar meer aanpasbaarheid en moduleerbaarheid, zodat ze flexibel en schaalbaar kunnen worden gebruikt..

De inrichting van de kantooromgeving dient voldoende attractief te zijn op het vlak van inrichting om de sociale en informele contacten te stimuleren en kan op die manier bijdragen aan het welzijn op het werk en de motivatie om terug op kantoor te komen werken.

De transitie en de afstemming van de gebouwen op NWoW werd reeds ingezet, maar er is nog een groot potentieel. Vandaar ook de opzet van deze *spending review*, die op zich breder gaat dan alleen het pure telewerk.

Om dit potentieel op het vlak van huisvestings- en facilitybeleid ten volle te kunnen benutten zijn er een aantal voorwaarden in acht te nemen:

- De nieuwe telewerknorm 2020 van de Regie en de toepassing van NWoW in de organisaties vormen het uitgangspunt bij het bepalen van de behoefteprogramma's en het huisvestingsbeleid. Daarbij wordt uitgegaan van het principe "comply or explain", toe te passen / te toetsen op niveau van elke dienst die deel uitmaakt van de betrokken organisatie in functie van de operationele noden van die dienst. De verantwoording van de "explain" dient te worden afgestemd met de Regie en vervolgens gevalideerd te worden door de Inspecteur van Financiën geaccrediteerd bij de betreffende organisatie.
Een verhoging van het aantal organisaties die volgens NWoW werken zal het aandeel van interoperabele gebouwen binnen de portefeuille bevorderen. In die setting wordt het mogelijk om organisaties eenvoudiger te verhuizen (dan wel te laten inkrimpen/uitbreiden) tegen een lagere kost.
- Er dient een regelmatige/periodieke monitoring van de gebouwen en hun bezetting te worden opgezet. Bij de uitvoering van deze *spending review* is vastgesteld dat er onvoldoende actuele informatie beschikbaar is om een diepgaande analyse op korte termijn uit te voeren. In eerste instantie werd een ad hoc bevraging van de betrokken departementen opgestart om de basisinformatie te bekomen (VTE en huurlasten). Maar op langere termijn dient in deze monitoring onder meer te worden opgenomen:
 - Een up to date behoefteprogramma: de organisaties hebben de verantwoordelijkheid om de behoefteprogramma's tijdig op te maken in een gestructureerde dialoog met de Regie en deze ook *up to date* te houden. Een periodieke update van het behoefteprogramma is aangewezen, een alternatief zou kunnen zijn om deze te koppelen aan de opmaak van het personeelsplan.
 - De bezetting van de gebouwen: in de gebouwen waar de "telewerknorm 2020" van toepassing is zou dit kunnen via het gebruik van een reserveringstoepassing van de plaatsen in het gebouw (dit kan bijvoorbeeld via een gemeenschappelijke tool die de Regie der Gebouwen heeft ontwikkeld). In de andere gebouwen zal dit via een rondvraag dienen te gebeuren.
 - De monitoring van het gebruik van telewerk door de organisaties. Vanaf het moment dat er een stabiele situatie "post-covid" is, zal het gebruik van telewerk op een regelmatige basis moeten gemonitord worden. Om te komen tot een optimale bezetting van de gebouwen zal telewerk ook moeten worden gespreid over de volledige week.

Best Practice – FOD VVVL

In de periode 2013-2021 werd er sterk ingezet via verschillende projecten om plaats- en tijdsafhankelijk te werken en om medewerkers autonomer en zelfsturend te maken door het wegwerken van "obstakels". Maar ook om kosten te optimaliseren en zo investeringsruimte te hebben. Telewerk is tegelijk een cruciaal element in work-life balance, maar ook in het accepteren, faciliteren en versnellen van kostenoptimalisaties.

Telewerk versnelt exponentieel kostenoptimalisatie als je *all-in* gaat en de lijn sterk doortrekt inzake digitalisering, synergie, outsourcing archieven, abonnementen, economaat, paperless,... Belangrijke stap/voorwaarde is dat telewerk ingebed wordt in de visie en cultuur van de organisatie door in te zetten op autonomie, vertrouwen en resultaatgerichtheid.

Je kan daarnaast slechts de volledige vruchten plukken van plaats- en tijdsafhankelijk werken als je alle "ballast" probeert overboord te gooien. Papierdocumenten, post, archiefruimtes, printers,

natte handtekeningen zijn voorbeelden van dergelijke obstakels/ballast. Eens die zijn weggewerkt, kan je via gerichte synergiën exponentiële vooruitgang boeken. Beide assen zijn mekaars versterkers.

Gedurende de laatste 8 jaar werden verscheidene organisatiebrede projecten opgezet :

Digital Office & One Mailroom : het digitalisering van inkomende en uitgaande post, externaliseren 21 km archief en de creatie van een digitale mailroom voor 4 organisaties in Finto-gebouw.

Proactieve synergie via "Cohabitat" : het integreren van de buitendiensten van de FOD VVVL het RIZIV in 3 provincies met sterke winsten voor beide partners EN Regie.

Programma Lean & Green/ CREATIVE : vereenvoudigen en vergroenen van kern- en ondersteunende processen met oog op creatie digitale investeringsruimte bovenop besparingen. Geëvolueerd naar een zeer participatief traject via project CREATIVE.

Structurele synergie in kader Redesign met projecten Health On The Move en 1FM :

Vanuit de *redesign federale gezondheidsadministraties* werd verhuisd naar gezamenlijke locatie voor FOD VVVL, RIZIV en FAGG met focus op participatie, duurzaamheid en gezondheid en daaraan gekoppeld creatie van een geïntegreerde dienst 1FM. Sinds maart 2021 zijn we verhuisd naar Galilei-gebouw met 60 werkplekken per 100 gecorrigeerde VTE. We promoten bijvoorbeeld ook "*healthy package*" waar mensen kunnen kiezen om een MOBIB-kaart te nemen met 50 tickets i.p.v. een MIVB-abonnement om de laatste kilometer tussen station en gebouw in de regel te voet te doen en tickets te gebruiken bij slecht weer,... Tenslotte wordt er al gestart met *experience management* om mensen meer samen te brengen op kantoor door aanbieden van mediatheek met barista, eigentijdse catering, terras, social corner met sportfaciliteiten, etc..

Globaal heeft dit geleid tot volgende resultaten :

- Een vermindering van het ruimtegebruik in België van 50%;
- Een vermindering van de kost voor de gebouwen van 42%;
- Een vermindering van de prints met 68% (resultaten 2019);
- Een vermindering van de postkosten met 42%;
- Een vermindering van de economaat-en papierkosten met 60%;
- Een vermindering van het facilitair personeel met 45%;
- Een status quo van de uitgaven voor woon-werkverkeer ondanks jaarlijkse indexeringen.

Dit alles heeft investeringen mogelijk gemaakt, met name in ICT. FOD VVVL is pionier in telewerk, maar in 2019 waren 15% van alle gewerkte dagen telewerkdagen, wat aangeeft dat er de volgende jaren nog groot potentieel is.

4. Analyse

4.1. Scope: Brussel

De scope voor deze analyse werd beperkt tot de gebouwen beheerd door de Regie der Gebouwen die zich binnen het Brussels Hoofdstedelijk Gewest bevinden. Dit omwille van:

- het strikte tijds kader;
- de beschikbaarheid van de informatie;
- het feit dat er de meeste winst te behalen valt voor wat betreft de kantooroppervlakte aangezien de belangrijkste gebouwen zich in en rond de hoofdstad bevinden;
- het feit dat voor Brussel al een aantal masterplannen in onderzoek/uitvoering zijn;
- het feit dat er in Brussel de meeste marktwerking is (in verhouding tot andere steden in België).

De gebouwen in gebruik door de administratieve openbare instellingen, de openbare instellingen van sociale zekerheid, Defensie... werden niet in rekening gebracht. Deze worden niet beheerd door de Regie der Gebouwen.

In de globale oefening voor Brussel werden vervolgens een aantal gebouwen (in hoofdzaak gebouwen in eigendom) buiten beschouwing gelaten, omdat deze:

- Niet in aanmerking komen voor telewerken (zoals bijvoorbeeld musea, gevangenissen, specifieke cultural heritage buildings die niet naar een Dynamic Office omgeving kunnen omgevormd worden zoals bv. het Egmontpaleis, het koninklijk paleis, het Paleis der Academiën, het justitiepaleis,...).
- Gebruikt worden door andere overheden zoals Berlaymont, de Europese scholen, het Paleis der Academiën of door de wetgevende macht (het Rekenhof).

Vele gebouwen omvatten een (meestal ondergrondse) parkeergarage. De Regie bereidt een voorstel tot aanpassing van de bezettingsnorm/parkeernorm voor waarin o.a. de Brusselse reglementering, de impact van telewerk (wat tot een reductie zal leiden), de impact van laadpalen voor elektrische voertuigen (wat aanleiding kan geven tot een verhoging),... aan bod zullen komen.

Aangezien het netto effect op dit moment niet gekend is en de bezettingsnorm 2020 hiervoor nog geen kader vastlegt, werd de oppervlakte aan parkeerplaatsen (218.219 m²) voor deze *spending review* buiten beschouwing gelaten.

De uiteindelijk in de analyse beschouwde oppervlakte bedraagt 1.106.104 m², waarvan 974.339 m² in gehuurde gebouwen en 131.765 m² in gebouwen die eigendom zijn van de federale overheid.

Om dit in perspectief te plaatsen, de Regie der Gebouwen beheert momenteel over geheel België 6.672.001 m², waarvan 4.241.293 m² bestaat uit gebouwen die eigendom zijn van de federale overheid en 2.430.708 m² in gehuurde gebouwen. Daarvan bevindt zich 2.980.859 m² in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, waarvan 1.663.970 m² bestaat uit gebouwen in eigendom en 1.316.889 m² in gehuurde gebouwen. In Vlaanderen beheert zij een totaal van 2.185.435 m² (1.429.945 m² eigendom en 755.490 m² gehuurd). Voor Wallonië gaat het over een totaal van 1.505.707 m² (1.147.378 m² eigendom en 358.329 m² gehuurd).

De gemaakte ramingen en veronderstellingen in deze oefening zijn niet extrapolieerbaar naar een mogelijke besparing voor België aangezien er in Vlaanderen en Wallonië minder marktwerking is in de vastgoedmarkt en de invulling van vrijgekomen deelruimtes in een gebouw minder evident is.

4.2. Hypotheses en Methodologie

Gelet op het illiquide karakter van de gebouwenportefeuille werd de huidige studie opgevat als het berekenen van het potentieel aan besparingen op lange termijn (over periode van 20-25 jaar). Daarbij werden een aantal basishypotheses in aanmerking genomen:

- De studie is gebeurd op basis van huidige bezetting (en dus niet op basis van de behoefteprogramma's die rekening houden met het theoretische personeelskader – "to be" situatie) voor de betrokken organisaties en de theoretische bezetting voor de beleidscellen.
- Daartoe werd op 22/04/2021 een vraag gesteld aan alle betrokken organisaties naar het aantal VTE per standplaats, gelet op het ontbreken van concrete en actuele data. In de realiteit gebeurt elke concrete verhuisbeweging al vanaf de onderzoeksfase in nauw overleg (en consensus) met de betreffende klant en op basis van het (door IF gevalideerde) behoefteprogramma.
- De vrijgekomen ruimtes kunnen – ongeacht hun grootte - ingevuld worden door andere bezetters of afgestoten worden. Er wordt geen rekening gehouden met de "mismatch" tussen gebouw en behoefte(programma). De gebouwen moeten met ander woorden interoperabel zijn.
- De oefening vertrekt vanuit ongewijzigd beleid, met name een gelijk blijvende klantenbehoeften en strategische en wettelijke context (vb. geen versnelling van NEKP-doelstellingen) .
- Alle diensten die in aanmerking komen voor NWoW passen dit in de toekomst effectief toe (~ klaar zijn met bricks/bytes/behaviour). Telewerk wordt bovendien binnen de organisaties egaal gespreid over de volledige week.
- Er wordt geen rekening gehouden met structurele onbeschikbaarheid van gebouwen in eigendom als gevolg van interieur-renovatie (om de ca. 20-25 jaar) of van NEKP-renovatie (Nationaal Energie- en Klimaatplan, commitment om jaarlijks 3% te renoveren).

Op basis van de lijst met de gebouwen van de Regie werd een inschatting gemaakt m.b.t. de mogelijkheid van de bezetters om effectief over te stappen op NWoW. Bepaalde diensten kunnen omwille van hun activiteiten toch niet werken in een *dynamic office*-omgeving. Het gaat dan doorgaans om het verzekeren van confidentialiteit of veiligheid bij de uitoefening van de dienstverlening.

- OA/LSA norm:
 - o Alle diensten:
 - Indeling: 90% NWoW – 10% klassiek
 - NWoW norm 10,5 m²/gVTE, klassiek 13,5 m²/gVTE
- CSA: hiervoor bestaat geen norm, dit wordt berekend op basis van de functionele vereisten, specifiek per organisatie (bij voorbeeld een behoefte aan x lopende meter archieven, op basis waarvan een oppervlakte van het archief berekend wordt).
- Factor Bruto-Netto van 1,75: verhouding bruto (gehuurde) oppervlakte ten opzichte de bruikbare oppervlakte (PA) waarin de behoefteprogramma's uitgedrukt worden. Deze factor geldt exclusief parkings (schatting).

Bij huidige behoefteprogramma's wordt voor administratieve gebouwen gerekend met een factor 1,4 of 1,5 wat bij deze oefening aanleiding zou geven tot een hogere potentiële besparing. De factor 1,75 werd bepaald op basis van de tot nu toe gemonitorde gebouwen over heel België (1,955 inclusief parkings wat arbitrair gereduceerd werd tot 1,75 zonder parkings). In zekere zin houdt de 1,75 rekening met de verwachting dat, zelfs over een periode

van 20-25 jaar, niet alle panden in Brussel vervangen kunnen worden door de compactere gebouwen zoals die nu meer en meer ontworpen worden en tevens met een aandeeltje aan erfgoed-panden die in eigendom van de Staat zullen blijven.⁶

Vervolgens werden de bezetters ingedeeld in 3 categorieën: administratieve diensten, gemengde diensten en operationele diensten. Per categorie werd een inschatting gemaakt van de mogelijkheden tot telewerk, van het huidige belang van CSA in de totale oppervlakte (PA) en welke de potentiële besparing kan zijn ingeval van het gedeeld gebruik van CSA:

- Administratieve diensten:
 - 80% van NWoW-personeel is gemiddeld 2 dagen in telewerk
 - 40% van huidige totale m² is CSA en dient als rekenbasis voor nodige CSA
 - 10% besparing op CSA door delen tussen klanten
- Gemengde diensten:
 - 50% van NWoW-personeel is gemiddeld 2 dagen in telewerk
 - 50% van huidige totale m² is CSA en dient als rekenbasis voor nodige CSA
 - 5% besparing op CSA door delen tussen klanten
- Operationele diensten:
 - 50% van NWoW-personeel is gemiddeld 2 dagen in telewerk
 - 70% van huidige totale m² is CSA en dient als rekenbasis voor nodige CSA
 - Geen besparing op CSA (te specifiek)

Daarnaast is het aantal VTE per standplaats gecorrigeerd naar een aantal gVTE per bezetter, door een correctie van 10% toe te passen: op basis van de ervaring in het verleden is dat de correctie (gemiddeld) bij de omvorming van VTE naar gVTE in de behoeftesprogramma's. Hierbij worden de personeelsleden die (tijdelijk) geen werkpost innemen buiten beschouwing gelaten (keuken-, poetspersoneel, reizend personeel, ...) Voor administratieve diensten met een permanentie (2 of 3 ploegen) wordt slechts 1 ploeg in rekening gebracht.

4.3. Potentiële besparing

De potentiële besparing in oppervlakte op het einde van de voor de analyse beschouwde periode komt neer op 351.155 m² (een besparing van 32%) en wordt uitgesplitst in onderstaande tabel:

⁶ Ter controle werd de factor bruto-netto tevens berekend voor een subgroep van gebouwen die het voorwerp van deze oefening uitmaken, met uitsluiting van enkele gebouwen die een zeer hoge factor (> 2,5) hebben. Dit levert een bruto-netto factor - op inclusief parkings - van 1,82; als we dit corrigeren voor de parkings met dezelfde correctie om de 1,75 te bekomen, dan bedraagt de factor bruto-netto voor deze subset van gebouwen in Brussel 1,63.

| | | | | | |
|---|------------------------------|------------------------------|--|-------------------|--------------------|
| Totaal Oppervlakte nodig, mits telewerk en desk sharing | | | | | |
| ! Mits telewerk 2/5 en NWoW | | | | | |
| | PA | Bruto | | | |
| OA/LSA | 189.061 m ² | 330.857 m ² | | | |
| CSA | 242.338 m ² | 424.092 m ² | | | |
| Totaal | 431.399 m² | 754.949 m² | | | |
| Totaal oppervlakte in gebruik (excl P) | | | 1.106.104 m² | | |
| Potentiële besparing | | 351.155 m² | | | |
| Door telewerk | | 115.425 m² | | | |
| Door andere | | 235.729 m² | | | |
| - doen naleven norm | | 196.703 m² | | | |
| - delen van CSA | | 39.026 m² | | | |
| | | | OPBRENGSTEN REGIE | | KOSTEN REGIE |
| | | | JAARLIJKS, OP EINDE PERIODE huur + belasting | | EENMALIG |
| | | | vanaf 2028: | | incentive/meub |
| Voorzien in Masterplannen | 204.008 m² | | 37.679.508 € | 14.385.851 | 105.828.643 |
| Saldo potentiële besparing | 147.147 m² | | 29.797.210 € | 10.376.214 | 83.965.194 |
| Totaal | | | vanaf 2042-2047: 67.476.718 € | 24.762.065 | 189.793.837 |
| | | | | | Totaal |
| | | | | | 120.214.494 |
| | | | | | 94.341.408 |
| | | | | | 214.555.902 |

De besparing komt gedeeltelijk tot stand omwille van de toepassing van de telewerknorm 2020: 115.000 m². De grootste besparing is echter te behalen door de overgang van de bezetters naar een inname van oppervlakte conform de bezettingsnorm, nl. 196.000 m². Momenteel blijkt dat voor de organisaties waarvoor geen verhuisbeweging plaatsvond in de periode sinds 2012 (invoering bezettingsnorm) de ingenomen oppervlakte die waarop men recht heeft ver overstijgt.

Het bevorderen van delen van CSA tussen bezetters (eveneens over verschillende gebouwen) kan bijkomend nog een besparing van 39.000 m² opleveren. Dit kan onder meer door het delen van grote vergaderruimtes tussen organisaties, een verdere analyse van de impact van telewerk op de ruimtes gebruikt door Fedorest (en andere restaurants),...

Een aanzienlijk aandeel (204.000 m²) van de potentiële besparing kan in de periode tot en met 2027 reeds gerealiseerd worden op basis van de voorziene masterplannen die in fase van onderzoek/beslissing/uitvoering zijn binnen de Regie. Indien deze kunnen uitgevoerd worden zoals gepland, zal dit volgende impact hebben: een jaarlijkse besparing van circa €38.000.000 vanaf 2028.

De oefening toont aan dat er een bijkomend besparingspotentieel is in de periode nadien, ten belope van 147.000 m². Vermits de grote administratieve complexen reeds vervat zitten in de voorziene masterplannen gaan we ervan uit dat de efficiëntiewinsten voor deze resterende oppervlakte moeilijker te realiseren zullen zijn. We gaan er dus uit van dat de besparing op vlak van huur 10% lager zal liggen, en dat er 10% meer zal moeten geïnvesteerd worden op vlak van EIW.

Wat betreft de potentiële besparing op vlak van huur voor deze bijkomende oppervlakte van 147.000 m² zou dit neerkomen op zo'n €30.000.000 op jaarbasis vanaf 2042-2047. Hiervoor werd rekening gehouden met een gemiddelde prijs per m² van €225 (huur incl. belastingen), en de potentiële besparing werd dus 10% lager ingeschat dan voor de masterplannen.

Mogelijks zal een gedeelte van de voorziene huurbesparing niet behaald kunnen worden gelet op het feit dat de binnen het portfolio te vervangen gebouwen duurzamer en energetisch performanter zullen zijn, waardoor de gemiddelde huurprijs vermoedelijk hoger zal liggen. De investeringen in gebouwen die eigendom zijn van de federale overheid zullen in de komende jaren eveneens toenemen om deze conform de NEKP-doelstellingen aan te passen: dit zal zo veel mogelijk gecombineerd worden met de uitvoering van EIW voor de inrichting naar een *Dynamic Office*-omgeving.

De besparing in oppervlakte heeft ook een impact op de CO² uitstoot. Deze wordt geraamd op een vermindering van 10.281,54 ton CO² per jaar: een vermindering voor de masterplannen van 5.892 ton CO² per jaar (vanaf 2028) en van 4.389,54 ton CO² per jaar voor de overige gebouwen (vanaf het moment waarop de gehele oefening doorlopen werd).

4.4. Noodzakelijke Investerings

Om het eerste deel van de voorziene vermindering in oppervlakte te kunnen realiseren – het deel dat vervat zit in de voorziene masterplannen, wordt de noodzakelijke investering geraamd op €120.000.000 (eerste inrichtingswerken (EIW) en incentive (NWoW meubilair))⁷ in de periode 2021-2027. Voor het tweede deel van de totaaloppervlakte die beschouwd werd – het resterende deel naast de voorziene masterplannen - wordt deze investering geraamd op €94.000.000, over de gehele periode te besteden. Voor deze laatste investeringen werd er dus vanuit gegaan dat de kosten voor de EIW 10% hoger zullen liggen dan deze in kader van de voorziene masterplannen.

4.5. Van potentieel naar uitvoering

Om de stap te kunnen zetten van een oefening in potentiële besparing naar een uitgewerkte verhuishetbeweging is het noodzakelijk om:

- De betrouwbaarheid te verbeteren van de basisinformaties over gebouwen.
- Te kunnen beschikken over een up to date en door IF gevalideerd behoefteprogramma. Idealiter zou de Regie tegen 31/12/2021 kunnen beschikken over actuele behoefteprogramma's (voor zover dit nog niet het geval is). In een latere fase dienen deze ook periodiek geactualiseerd te worden.
- Te kunnen beschikken over voldoende human resources (projectleiders) en financiële middelen.
- De beslissingen te nemen binnen een redelijke termijn.

4.6. Huurlast - Mobiliteit

Naast de impact op de uitgaven van de Regie der Gebouwen heeft telewerk ook een impact op de uitgaven van alle betrokken departementen.

In de bevraging van de departementen van 22 april 2021 werd de vraag gesteld naar 2 elementen hiervan: de huurlasten en de kost van de abonnementen voor het woon-werkverkeer (voor het geheel van de organisatie – ruimer dan het toepassingsgebied van de raming omtrent de gebouwen).

De huurlasten werden gevraagd om een globaal zicht te kunnen krijgen op zowel de huur (ten laste van de Regie) als de huurlasten⁸ (ten laste van de organisaties). Over het algemeen hebben de

⁷ Op basis van een gedetailleerde raming per masterplan

⁸ Daarbij werden de volgende GL codes als basis genomen voor de jaren 2018-2020:

- o 612210 Réparation & entretien locaux administratifs
- o 612310 Eau
- o 612410 Surveillance des locaux administratifs par des 1/3
- o 612610 Réparation ascenseurs-immeubles administratifs
- o 612810 Autres frais courants locaux-déménagements

organisaties een goed analytisch overzicht van de huurlasten. Van de 1.324.323 m² binnen de scope van deze oefening (incl. parkings) is er geen feedback gekomen voor de contracten ten belope van 187.969 m², het betreft:

- gebouwen (of delen van gebouwen) die leegstaan of onbezet zijn;
- gebouwen die in de loop van 2021 bezet zijn (met name het Galilei-gebouw).
- kabinetten;
- een *mismatch* tussen de oplijsting van de huurcontracten van de Regie en de overzichten van de FOD's;
- organisaties waarvoor nog geen feedback ontvangen is.

Gemiddeld bedraagt de gerapporteerde jaarlijkse huurlast over de jaren 2018-2020 41.375.510 euro. Ook hier is samen met besparing op de huuroppervlakte een besparing mogelijk voor de betrokken diensten. Alleen zal deze niet evenredig lopen met de besparing op de huuroppervlakte, bepaalde kosten zullen immers ook blijven bestaan bij het gebruik van een kleinere oppervlakte. Hiermee rekening houdend en uitgaande van een hypothese dat op de huurlasten de helft van de besparing mogelijk is van de huuroppervlakte (15,5%), bedraagt de geraamde potentiële besparing 6,4 miljoen euro.

In de bevraging van de departementen van 22 april 2021 werd eveneens de vraag gesteld naar de kost van de abonnementen voor het woon-werkverkeer voor het geheel van de organisatie. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de totale kost van het woon-werkverkeer (voor de organisaties waar er *feedback* is ontvangen).

Ook hier worden in de verschillende organisaties initiatieven genomen:

- in de huidige Covid-tijd worden abonnementen niet verlengd, en wordt er gewerkt met individuele tickets;
- het gebruik van een combi-ticket NMBS/MIVB dient verantwoord te worden;
- het promoten van een "healthy package" waar mensen kunnen kiezen om een MOBIB-kaart te nemen met 50 tickets i.p.v. een MIVB-abonnement om de laatste kilometer tussen station en gebouw in de regel te voet te doen en tickets te gebruiken bij slecht weer,...
- De NMBS is gestart met een proefproject van een flexibel treinabonnement, om ofwel 80 of 120 dagen naar keuze binnen een periode van 12 maanden van en naar een vaste werkplek te reizen, of 6 of 10 dagen naar keuze per maand. De kost voor 120 dagen zou 82 procent van de prijs bedragen, voor 80 dagen zou dat 62 procent zijn. Onder meer de FOD BOSA neemt deel aan dit proeftraject.

Voor 2020 bedraagt de kost voor de abonnementen voor het woon-werkverkeer voor de onderstaande organisaties 38.446.163 euro.

| | | |
|---|--------|--|
| o | 612820 | Autres frais courants locaux-chauffage >>énergie |
| o | 612840 | Autres frais courants d'autres locaux |
| o | 612891 | Récolte de déchets |
| o | 614010 | Mazout de chauffage |
| o | 614110 | Gaz |
| o | 614310 | Electricité |

| | 2020 |
|--|------------|
| Kanselarij | 277.728 |
| BOSA | 1.103.322 |
| Justitie | 9.145.829 |
| Binnenlandse Zaken | 4.146.000 |
| Buitenlandse Zaken | 1.428.986 |
| Politie | 5.195.694 |
| Financiën | 8.063.066 |
| Regie | 808.461 |
| WASO | 551.123 |
| Sociale Zekerheid | 595.639 |
| Volksgezondheid | 969.174 |
| Economie | 2.127.496 |
| Mobiliteit | 1.530.170 |
| Wetenschapsbeleid | 180.502 |
| Sciensano | 1.836.175 |
| Fedorest | 371.194 |
| Federaal Kenniscentrum gezondheidszorg | 31.355 |
| Federale Raad Duurzame ontwikkeling | 7.851 |
| Regulator FOD Mobiliteit | 5.399 |
| Belnet | 71.000 |
| Instituut voor Gelijkeid van Vrouwen en Mannen | 46.331 |
| FAVV | 717.706 |
| | 38.446.163 |

Het is duidelijk dat telewerk en de toepassing NWoW ook besparingen met zich mee kunnen brengen in de uitgaven van de betrokken organisaties. Dit zal het geval zijn voor de huurlasten, de uitgaven voor het woon-werkverkeer, maar ook zoals het voorbeeld van de FOD Volksgezondheid aangeeft voor bv. de prints, de postkosten, het economaat of de papierkosten.

Anderzijds is het ook zo dat telewerk en de aanpassing van de organisatie ook hier kosten met zich mee brengt, bijvoorbeeld voor de transformatie van de organisatie richting NWoW, het change management, de aanpassing van de IT infrastructuur, de inrichting van de thuiswerkomgeving,...

5. Conclusies en Aanbevelingen

Telewerk is geen doel op zich maar dient te worden ingebed in de visie en de cultuur van elke organisatie door in te zetten op autonomie, vertrouwen en resultaatgerichtheid. Telewerk kan een cruciaal element zijn in de work-life balance, maar kan ook een *trigger* zijn in het faciliteren en het versnellen van kostenoptimalisaties om ruimte te maken voor investeringen, zowel bij de organisaties als bij de Regie der Gebouwen.

Telewerk blijft op het niveau van het individueel personeelslid het best vrijwillig, maar een post-Covid19 scenario van gemiddeld 2 dagen telewerk per week per ambtenaar voor het geheel van de organisaties lijkt realistisch (en nog enigszins voorzichtig). Op het moment van de terugkeer naar een meer stabiele post-Covid situatie dient dit wel gemonitord te worden zodat een beeld kan gevormd worden van de effectieve toepassing ervan.

Het is dit scenario dat aan de basis ligt van de “telewerknorm 2020” van de Regie der Gebouwen, met name dat 80% van de gecorrigeerde VTE twee dagen per week aan telewerk doet. Op basis van deze norm werd een inschatting gemaakt van het potentieel aan besparingen op lange termijn (7 tot 20-25 jaar) voor de administratieve gebouwen in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.

Daarbij werden een aantal hypothesen gebruikt, onder meer:

- Er werd een inschatting gemaakt van de mogelijkheid van de verschillende diensten om te telewerken en de impact ervan op de gebouwenportefeuille, vertrekkende van de lijst van de gebouwen van de Regie en de input van de organisaties.
- Alle diensten die in aanmerking komen voor NWoW passen dit in de toekomst effectief toe. Telewerk wordt daarbij binnen de organisaties gespreid over de volledige week.
- De vrijgekomen ruimtes kunnen – ongeacht hun grootte - ingevuld worden door andere bezetters of afgestoten worden. Er wordt geen rekening gehouden met “mismatch” tussen gebouw en behoefte(programma). De gebouwen moeten met ander woorden interoperabel zijn.

De impact van 2 dagen telewerk (voor 80% van het personeel) op de gebouwenportefeuille in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest wordt geraamd op:

| | 2021 - 2028 | 2028 -2042 | Totaal |
|---|------------------------|------------------------|------------------------|
| Potentiële besparing oppervlakte | 204.000 m ² | 147.000 m ² | 351.000 m ² |
| Potentiële besparing huur (in miljoen euro) | 37 miljoen euro | 30 miljoen euro | 67 miljoen euro |
| Potentiële besparing huurlast (in miljoen euro) | | | 6,4 miljoen euro |
| Eerste inrichtingswerken | 120 miljoen euro | 94 miljoen euro | 214 miljoen euro |

Op een totale oppervlakte van 1.106.104 m² is een besparing mogelijk van 351.000 m² (32%) door:

- telewerk: 115.425 m²;
- het naleven van de “bezettingnorm” voor alle gebouwen: 196.703 m²;
- het delen van CSA: 39.026 m².

Daarvan is op zich al 204.008 m² voorzien in de uitwerking van bestaande en nog goed te keuren masterplannen. Vertaald naar een besparing op de huur betekent dit een potentiële recurrente besparing van 37 miljoen euro vanaf 2028 en 67 miljoen euro op lange termijn (vanaf 2042). Met betrekking tot de huurlasten bedraagt de geraamde potentiële besparing jaarlijks 6,4 miljoen euro. Daartegenover wordt de éénmalige uitgave voor de eerste inrichtingswerken voor de transitie naar NWoW en de *incentive* voor het meubilair geraamd op 214 miljoen euro.

Zowel de raming van de potentiële besparingen als de raming van de eerste inrichtingswerken en de *incentive* zijn gebaseerd op hypothesen, en dienen als dusdanig als richtinggevend beschouwd te worden.

Om het potentieel op het vlak van huisvestings- en facilitybeleid ten volle te kunnen benutten zijn er aantal voorwaarden in acht te nemen:

- De nieuwe telewerknorm 2020 van de Regie en de toepassing van NWoW in de organisaties vormen het uitgangspunt bij het bepalen van de behoefteprogramma’s en het huisvestingsbeleid. De telewerkdagen dienen hierbij ook gespreid te kunnen worden over de volledige week. Daarbij wordt uitgegaan van het principe “comply or explain”, toe te passen op niveau van elke dienst die deel uitmaakt van de betrokken organisatie in functie van de operationele noden van die dienst. De verantwoording van de “explain” dient te worden

afgestemd met de Regie en vervolgens gevalideerd te worden door de Inspecteur van Financiën geaccrediteerd bij de betreffende organisatie.

- De beschikbaarheid van *up to date* behoefteprogramma. Idealiter beschikt de Regie der Gebouwen tegen 31/12/2021 over gevalideerde behoefteprogramma's (voor zover dit nog niet het geval is) om een volledige verhuisbeweging te kunnen plannen. Deze dienen vervolgens periodiek ook *up to date* worden gehouden.
- De beschikbaarheid van actuele en betrouwbare basisinformatie over gebouwen (het overzicht van de gebouwen, parking, huurlasten, de bezetting).

De werkgroep heeft ook volgende onderwerpen geïdentificeerd voor verdere analyse die buiten het toepassingsgebied van deze *spending review* vallen:

- Het *opschalen* van de digitale *mailroom* van de FOD Sociale Zekerheid, de FOD Volksgezondheid, het RIZIV en het FAGG (of andere soortgelijke projecten).
- De oefening uitbreiden van Brussel naar de rest van het land (zowel voor de Regie, als de andere gebouwen van de federale overheid).
- De digitalisering van de archieven van de verschillende organisaties.
- De impact van telewerk op de werking van Fedorest (en andere restaurants).
- Een algemene analyse van de parkeerruimte en de impact van telewerk.

De werkgroep geeft tot slot aan dat zij beschikbaar blijft voor een verdere opvolging van deze nota, mocht daartoe beslist worden.