

# Ontdek de toekomst van duurzaam werk en leiderschap

Inspiratiesessie voor topkader en HRBP's  
12 december 2023

Sinds de COVID-19-pandemie zijn we met zijn allen **op een totaal andere manier aan het werk**. Doordat iedereen meer telewerkt, lopen werk en privé meer en meer door elkaar. Die verandering vraagt een **ander soort leiderschap**. Ze brengt immers **vragen** naar boven als: hoe creëer ik nieuwe gewoontes in een sterk veranderde werkomgeving? Zorgt meer aanwezigheid en betrokkenheid op de werkvloer voor meer creativiteit? Hoe stem ik werk en privé op elkaar af? Hoe ga ik als leidinggevende om met de nieuwe manier van werken?



# Agenda

- 14:00: inleiding door Frank Geets (administrateur-generaal Het Facilitair Bedrijf) en Peter Rabaey (administrateur-generaal Agentschap Overheidspersoneel)
- 14.20: keynote Isabel De Clercq
- 15.05: dialoog 1
- 15.20: pauze
- 15.40: keynote Karen Mortier
- 16.25: dialoog 2
- 16.40: afsluiting
- 16.45: netwerkreceptie

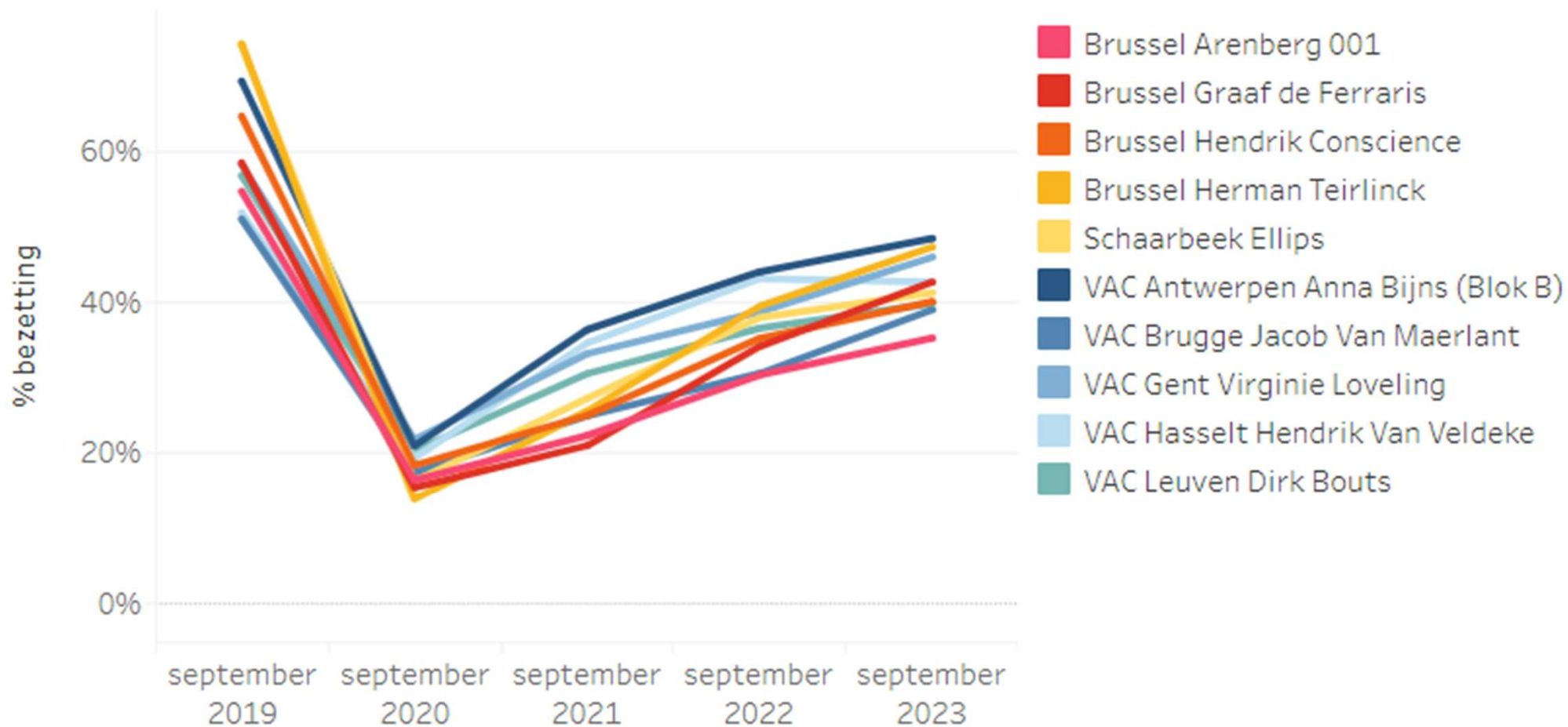
$$\mathbf{HW} = \mathbf{B} + \mathbf{b} + \mathcal{B}$$

# Hybride werken – facts and figures

**Frank Geets – Het Facilitair Bedrijf**

*“Ik kan mijn mensen niet terug naar kantoor laten komen  
want er is niet genoeg plaats”*

# Evolutie bezettingsgraad



→ We zijn in 2023 nog niet op het niveau van 2019 qua maximale bezettingsgraad

# Evolutie bezettingsgraad ZONDER toepassing hybride werken



## HFB SPACEMONITORING

METING:  gebouw:  wekdagen:

BEREKENING:  jaar:  dagtypes uitsluiten:



**maximum** bezetting per weekdag (= maximum van alle dagmaxima per weekdag)

*Klik in de visualisatie op een gebouw of een specifieke maand om te filteren naar detail per entiteit*

	2019					2023				
	maandag	dinsdag	woensdag	donderdag	vrijdag	maandag	dinsdag	woensdag	donderdag	vrijdag
Brussel Arenberg 001	55%	54%	42%	52%	32%	37%	39%	25%	41%	20%
Brussel Graaf de Ferraris	58%	59%	48%	55%	40%	35%	48%	24%	44%	21%
Brussel Hendrik Conscience	61%	67%	46%	61%	37%	35%	54%	23%	42%	23%
Brussel Herman Teirlinck	72%	74%	50%	65%	38%	41%	54%	22%	44%	21%
Schaarbeek Ellips	70%	78%	52%	78%	41%	41%	45%	28%	47%	28%
VAC Antwerpen Anna Bijns (B..	67%	70%	60%	69%	52%	51%	54%	36%	50%	33%
VAC Brugge Jacob Van Maerl..	47%	51%	41%	49%	42%	37%	40%	28%	40%	30%
VAC Gent Virginie Loveling	56%	60%	50%	58%	48%	44%	48%	33%	47%	33%
VAC Hasselt Hendrik Van Vel..	60%	61%	49%	59%	47%	47%	47%	32%	41%	30%
VAC Leuven Dirk Bouts	58%	58%	45%	55%	45%	39%	42%	32%	41%	28%

→ Er was in 2019 genoeg plaats en ook vandaag genoeg plaats.  
Dat tonen de maximale bezettingsgraden per dag ook aan.



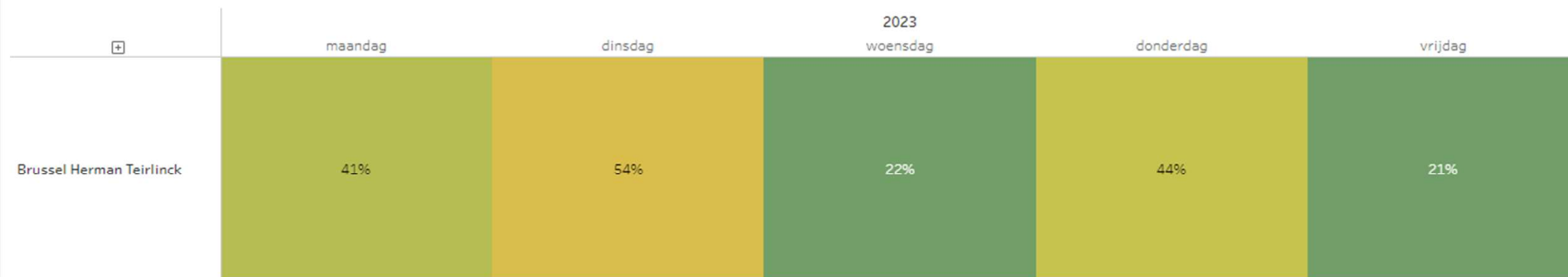
# Evolutie bezettingsgraad MET toepassing hybride werken (voorspelling)

**maximum** bezetting per weekdag (= maximum van alle dagmaxima per weekdag)

*Klik in de visualisatie op een gebouw of een specifieke maand om te filteren naar detail per entiteit*

CAPACITEIT

huidig

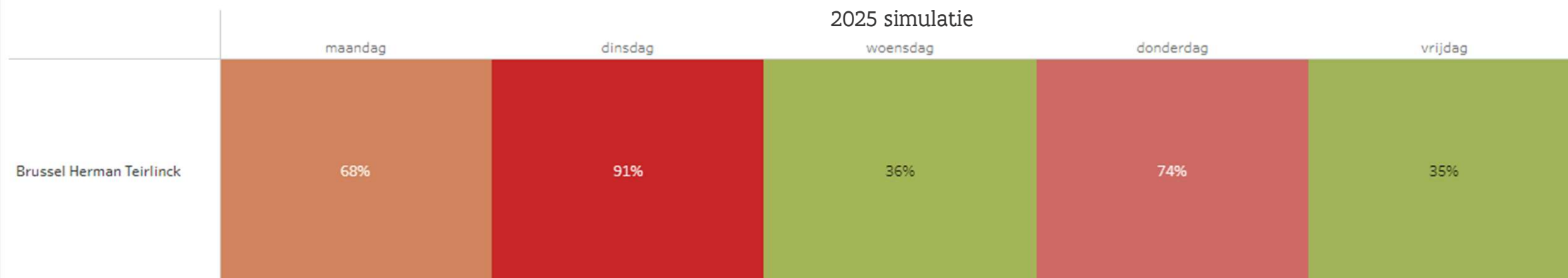


**maximum** bezetting per weekdag (= maximum van alle dagmaxima per weekdag)

*Klik in de visualisatie op een gebouw of een specifieke maand om te filteren naar detail per entiteit*

CAPACITEIT

toekomstig

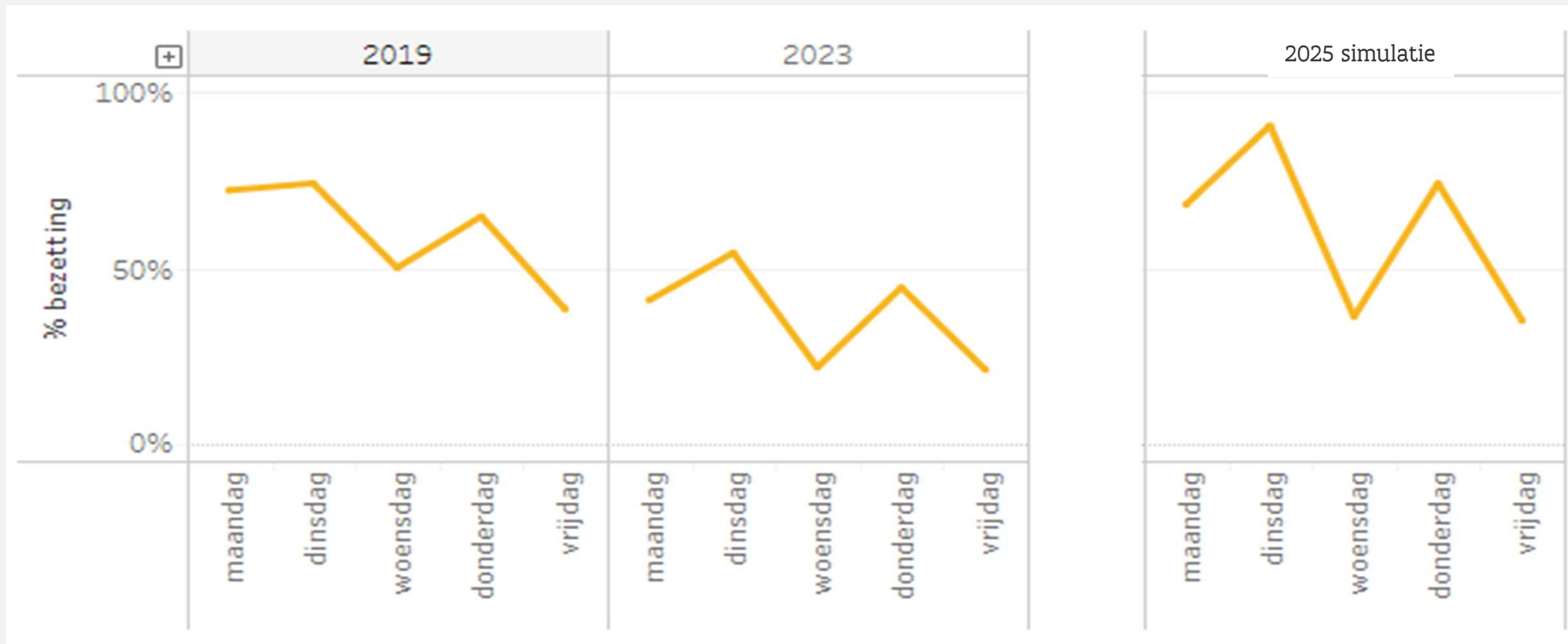


→ Ook na de implementatie van hybride werken zal er genoeg plaats zijn in de toegewezen zones.

- We zijn in 2023 nog niet op het niveau van 2019 qua maximale bezettingsgraad
- Er was in 2019 en ook vandaag nog genoeg plaats. Dat tonen de maximale bezettingsgraden per dag aan.
- Ook na de implementatie van het hybride werken zal er genoeg plaats zijn in de toegewezen zones.

*“Wat als...ik in de toekomst meer plek nodig zal hebben voor mijn entiteit?”*

# Verdere evolutie di-do maatschappij



→ Nog sterkere evolutie naar de di-do maatschappij  
Cultuurverandering is nodig

# Werkplekreserveringstool

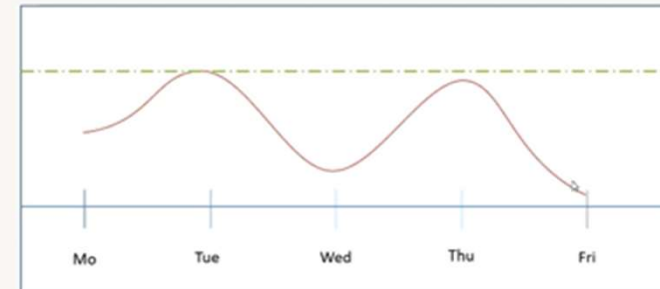
## Team Days

Spend the day at the office with your team

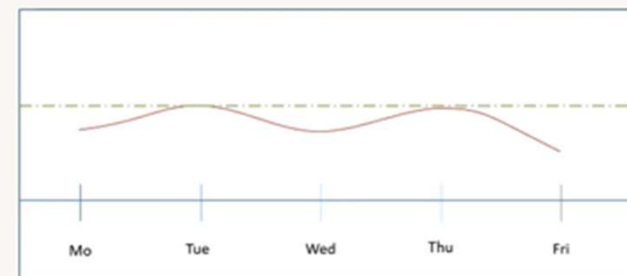
- In a suitable space
- As many times per week/month as needed
- Team leads input needs and preferences



## Optimizing Occupancy



## Optimizing Occupancy



10

- Teamdagen faciliteren
- Afvlakken piek- en daldagen

# Huisvestingsprincipes Hybride werken

## **In de toegewezen zone zullen altijd voldoende beeldschermwerkplekken zijn**

Door de vinger aan de pols te houden en de bezettingsmetingen goed op te volgen, kunnen we gemakkelijk stijgende of dalende trends opmerken. Het uitgangspunt is dat het aantal werkplekken voor een entiteit in de toegewezen zone ongeveer gelijk is aan de gemeten gemiddelde gelijktijdige bezetting (\*) van de medewerkers van een entiteit op de piekdagen (maandag, dinsdag en donderdag).

Indien in de toekomst en op basis van bezettingsmetingen blijkt dat het aantal toegewezen werkplekken te hoog of te laag is, kan Het Facilitair Bedrijf steeds een aanpassing van het aantal werkplekken initiëren.

<https://overheid.vlaanderen.be/hybride-werken-huisvestingsprincipes>

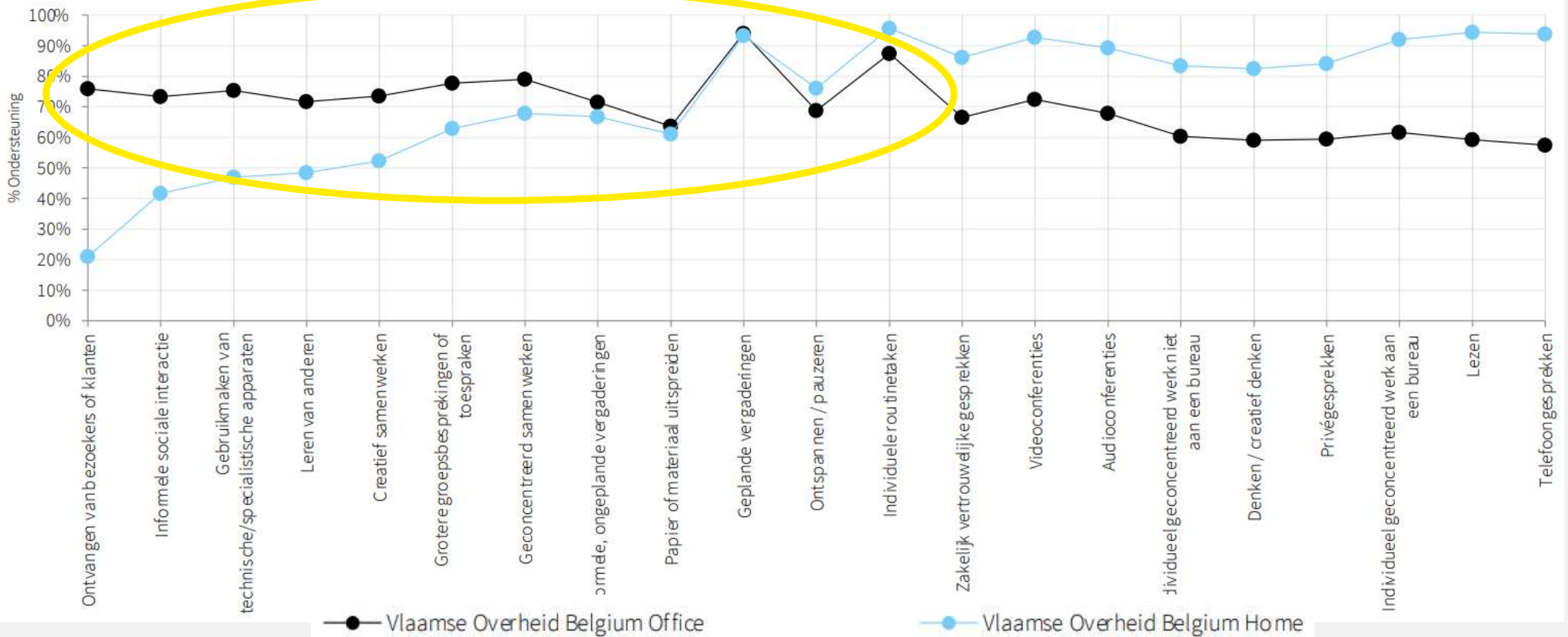
- Sterke evolutie naar di-do-maatschappij. Cultuurverandering is nodig.
- Werkplekreserveringstool om teamdagen te faciliteren en om piek- en daldagen af te vlakken
- HFB kan aantal toegewezen werkplekken aanpassen in functie van de bezettingsmetingen.

*“Waarvoor komen we naar kantoor?”*



# Ondersteuning activiteiten thuis versus kantoor

Q. "Als u denkt aan het werk dat u doet, welke van de volgende activiteiten zijn dan belangrijk voor u? En hoe hoe goed worden deze activiteiten ondersteund wanneer u thuiswerkt?"



# Vergaderzalen: reservaties en no-shows

evolutie



- egende
- reservaties
  - totaal # annulaties
  - no-shows
  - late annulaties (0-4 wd.)
  - annulaties / reservaties
  - no-shows / reservaties

annulaties en no show vs reservaties ALLE KLANTEN

totaal	reservaties	totaal # ann..	waarvan no..	waarvan lat..	overige ann..	annulaties / reservaties	no-shows / reservaties
Alle entiteiten	61.130	32.796	13.905	5.186	13.705	54%	23%

annulaties en no show vs reservaties PER ENTITEIT

klant	reservaties	totaal # annulaties	waarvan no-shows	waarvan late annulaties (0-4 wd.)	overige annulaties	annulaties / reservaties	no-shows / reservaties
RESERVATIE DOOR ROOMIE OF KLA..	9.728	1.009	511	6	492	10%	5%
Agentschap Facilitair Bedrijf	5.033	2.885	1.053	540	1.292	57%	21%
Agentschap Overheidspersoneel	3.775	2.555	974	454	1.127	68%	26%
Agentschap Integratie en Inburgeri..	3.016	1.909	578	292	1.039	63%	19%
Opgroeien	2.549	1.480	849	195	436	68%	33%
Departement Omgeving	2.505	1.502	768	206	528	60%	31%
Departement Onderwijs en Vorming	2.176	1.407	539	188	680	65%	25%
Agentschap Digitaal Vlaanderen	1.890	1.196	571	204	421	63%	30%
Departement Werk en Sociale Econ..	1.857	1.122	562	171	389	60%	30%
Agentschap Innoveren en Onderne..	1.807	1.171	458	194	519	65%	25%
Departement Welzijn, Volksgezond..	1.592	1.049	445	201	403	66%	28%
Agentschap voor Natuur en Bos	1.587	907	449	147	311	57%	28%
Vlaamse Landmaatschappij	1.581	932	386	140	406	59%	24%
Agentschap Justitie en Handhaving	1.437	879	518	138	223	61%	36%
Departement Mobiliteit en Openba..	1.412	943	465	138	340	67%	33%
Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemid..	1.365	903	316	113	474	66%	23%
Agentschap Binnenlands Bestuur	1.331	882	337	151	394	66%	25%

→ Analyse vergaderzalen (2022): 50% wordt geannuleerd, 25% daarvan is een no-show

- We komen veeleer naar kantoor voor sociale interactie, samenwerken, leren van anderen... Daar ligt dus de meerwaarde van het kantoor.
- Vergaderzalen worden geboekt en weer geannuleerd, reservatiehygiëne is nodig.

# Hybride werken bij de Vlaamse overheid

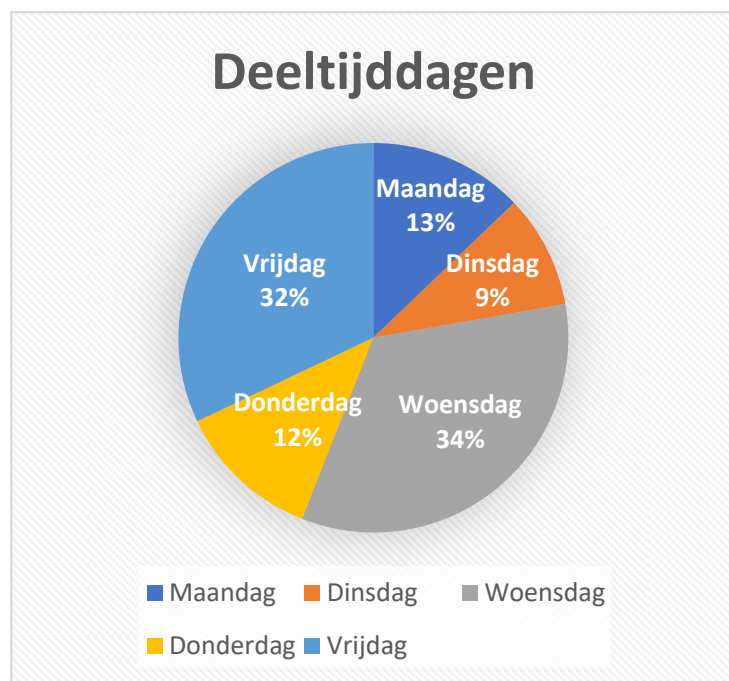
**Peter Rabaey – Agentschap Overheidspersoneel**

# Al meer dan 20 jaar hybride werken bij de VO

78 % van onze personeelsleden werken minimum één dag van thuis

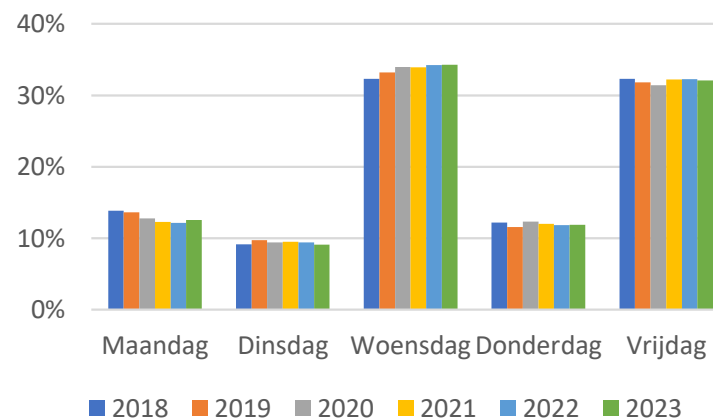
Raming op basis van een bevraging in 2023 bij entiteiten  
in functie van de thuiswerkvergoeding binnen het Sectoraal Akkoord

# Ongeveer 30% werkt deeltijds



Woensdag en vrijdag zijn populairste deeltijddagen

### Deeltijddagen geregistreerd per jaar



Verhouding blijft redelijk stabiel gedurende voorbije jaren

# Hybride werken en welzijn

“Hybride werken is zeker een aanwinst, ook op vlak van welzijn: meer regelruimte, autonomie en een betere werk-privé balans.”

Dialogsessie minister Somers / HRBP's (14/07/2022)

# Onze personeelsleden zijn best tevreden

Personeelspeiling			
Vraag	2018 (n = 15.262, 67%)	2020 (n = 13.608, 63%)	2022 (n = 14.785, 65%)
In het algemeen ben ik tevreden met mijn huidige werk.	4,1	4,3	4,2
In het algemeen voel ik me goed op mijn werk.	4,0	4,2	4,2
Ik kan mijn werk en privéleven goed op elkaar afstemmen.	4,1	4,3	4,3
Ik heb voldoende tijd om mijn werk goed te kunnen doen.	3,4	3,7	3,5
Ik plan mijn taken en werktijd beter in dankzij de invoering van Plaats- en Tijdsonafhankelijk Werken (PTOW).	Nog niet bevraagd	4,0	4,3
Ik heb voldoende contact met mijn collega's sinds de invoering van Plaats- en Tijdsonafhankelijk Werken (PTOW).	Nog niet bevraagd	3,8	4,1
Ik zou de Vlaamse overheid als werkgever aanbevelen bij mijn familie en vrienden.	3,8	4,1	4,1



# We ondersteunen onze leidinggevenden

- 318 afnames op [raamcontract](#) (tot medio 2023)
  - Meest afgenomen modules:
    - Gesprekken voeren/feedback geven en krijgen
    - Leernetwerken/intervisie
    - Prestaties beoordelen
- Leiderschapscoaches

Informatie voor HR-professionals

## Leiderschap

Hoe kun je uitdagingen rond leiderschap aanpakken in je departement of agentschap? Binnen de Vlaamse overheid kun je rekenen op de nodige hulp en ondersteuning. Zo investeer je in de groei van leidinggevenden en in een professionele aanpak rond leiderschap. Op deze webpagina vind je meer informatie over de dienstverlening rond leiderschap.



# Waarom kiest de Vlaamse overheid voor hybride werken?

“De Vlaamse overheid heeft de ambitie om een dynamische en burgergerichte overheid te zijn, waarbij we een excellente dienstverlening aan burgers, bedrijven en verenigingen verzekeren op een zo efficiënt mogelijke manier. Tegelijkertijd wenst de Vlaamse overheid ook een aantrekkelijke werkgever voor talenten te zijn en blijven. “

Omzendbrief van 16 juli 2021 betreffende hybride werken binnen de Vlaamse overheid

# Keynote Isabel De Clercq

## **Dialogo 1**

**“Sterk leiderschap in een hybride context toont zich in mijn entiteit nu al op deze manier....”**

even  
pauze

# **Keynote Karen Mortier**

## **Dialogo 2**

**“Op weg naar ‘duurzaam werk en leiderschap’ zal voor mijn entiteit zeker het volgende betekenen ....”**

**“Kunnen we, weg van het alziend oog van collega’s en bazen, de werkdag eindelijk eens niet heruitvinden, weg van de sleur die Dolly Parton in 1980 al zo treffend bezong in ‘9 to 5’? Uiteindelijk is die achturige werkdag ook maar een relict van de industriële revolutie, bedacht en bevochten om werknemers te behoeden voor onmenselijke dagen aan de machines, en naderhand gekopieerd naar de kantoortuin. ”**

Eva Berghmans  
DS Magazine 16 januari 2021