

AANBEVELINGEN VOOR EEN BELEID INZAKE CONNECTIVITEITSBEHEER IN HET BRUSSELS HOOFDSTEDELIJK GEWEST

Strategie & Organisatie
talent.brussels

Inhoudsopgave

Inleiding	2
Recht op deconnectie	2
Aanbevelingen uit het gewestelijk onderzoek	4
2.1 Individuele strategieën	4
2.2 Verwachtingen van de medewerkers	5
2.3 Participatieve opbouw van het beleid inzake connectiviteitsbeheer	5
De diagnose van digitale connectie	6
3.1 Hyperconnectie, overmatige connectie, deconnectie	6
3.2 Diagnose-instrumenten voor digitale connectie	6
Ontwikkelen van een organisatorische, individuele en collectieve benadering	8
4.1 Arbeidsreglement	8
4.2 Teamcharter/Gids voor goed gebruik van digitale hulpmiddelen	9
4.3 Opleidingen	13
4.4 Goede praktijken	14
Te vermijden praktijken	18
5.1 Een uniforme visie	18
5.2 Minst «schadelijke» praktijken	18
Besluit	21
Referenties	22
Bijlagen	23
8.1 Voorbeeld van een bijlage bij het arbeidsreglement	23
8.2 Voorbeeld vragenlijst i.v.m. deconnectie	25
8.3 Voorbeeld communicatie tips voor deconnectie	27
8.4 Voorbeeld deconnectiecharter	28

Inleiding

Het beheer van digitale connectie is een belangrijke bekommernis geworden voor organisaties in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. Hyperconnectiviteit brengt uitdagingen met zich mee, dus is het essentieel om doeltreffende middelen te vinden om medewerkers deconnectie te gunnen, om hen toe te laten opnieuw een evenwicht te vinden tussen werk en privé en om hun levenskwaliteit op het werk te verbeteren.

Daarom stelt talent.brussels u deze aanbevelingen voor om een beleid inzake connectiviteitsbeheer op te stellen. Dit document is het resultaat van een eerste diagnose van de digitale deconnectie binnen de verschillende instellingen van het Gewest, opgesteld in samenwerking met de onderzoeksgroep Work & Organisation Studies van de KU Leuven. In het kader daarvan werd in 2022 een uitgebreide enquête uitgevoerd naar de gewoonten inzake digitale deconnectie bij alle personeelsleden van de Brusselse instellingen. De resultaten en aanbevelingen van deze studie zijn beschikbaar in de [Studie over digitaal deconnectiegedrag binnen de Brusselse gewestelijke overheidsdiensten](#).

Dit geheel van aanbevelingen is eveneens gebaseerd op bijdragen van het gewestelijke netwerk Levenskwaliteit op het Werk, waaraan Brusselse overheidsinstanties deelnemen. Zo wordt het verrijkt door de deskundigheid en de feedback van de deelnemers.

Met dit document willen we u algemene aanbevelingen, ondersteuning en voorbeelden van goede praktijken uit het Gewest aanreiken om u te helpen tot een duurzaam beleid te komen dat de levenskwaliteit op het werk kan verbeteren.

We nodigen u uit de volgende pagina's door te nemen om te ontdekken hoe u een gezonde deconnectie kunt bevorderen en het welzijn van uw medewerkers kunt verbeteren zonder dat de productiviteit en de prestaties van uw organisatie eronder lijden.

Recht op deconnectie

De maatregelen in de wet van 3 oktober 2022 houdende diverse arbeidsbepalingen (gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad van 10 november 2022) hebben betrekking op het recht op deconnectie. Werkgevers met minstens 20 medewerkers moeten het recht op deconnectie van hun medewerkers waarborgen wanneer ze niet langer worden geacht te werken en de modaliteiten bepalen om dit te bereiken. Deze bepalingen moesten uiterlijk op 1 april 2023 een feit zijn. Dit is een gedeeltelijke omzetting van de Europese richtlijn (EU) 2019/1152 betreffende transparante en voorspelbare arbeidsvoorwaarden in de Europese Unie. Deze richtlijn bepaalt dat "werknemers de mogelijkheid moeten hebben een werkopdracht te weigeren als die buiten de referentiedagen en -uren valt of als de werknemer niet binnen de minimumtermijn voor kennisgeving van die werkopdracht in kennis is gesteld, zonder dat die weigering ongunstige gevolgen voor hen heeft. Werknemers moeten ook de mogelijkheid hebben om de werkopdracht te aanvaarden als zij dat wensen." De wet garandeert met andere woorden een minimaal niveau van voorspelbaarheid in de werkuren, zelfs in het geval van een variabel uurrooster bepaald door de werkgever.

Momenteel voorziet de wet niet in specifieke sancties. Toezichthoudende instanties kunnen evenwel het sociaal strafwetboek inroepen, met name bij niet-naleving van de maatregelen met betrekking tot welzijn op het werk. Medewerkers kunnen eveneens een klacht indienen bij de externe dienst voor preventie en bescherming op het werk, de inspectiediensten of hun vakbond.

De Brusselse Hoofdstedelijke Regering keurde op 6 juli 2023 de wijziging van het besluit van 26 januari 2017 betreffende telewerk en satellietwerk goed. Deze wijziging voert het recht op deconnectie in voor statutair en contractueel personeel van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest¹.

Het recht op deconnectie betekent dat personeelsleden buiten de werkuren het recht hebben niet verbonden te zijn met professionele digitale hulpmiddelen en om professionele oproepen en berichten niet te beantwoorden, behalve in de volgende gevallen:

- in het geval van uitzonderlijke en onvoorziene redenen die een ingreep vereisen die niet kan wachten tot de volgende werkperiode;
- als het personeelslid is aangesteld voor een wachtdienst;
- als de functionele chef en de telewerker/satellietwerker vooraf anders zijn overeengekomen.

De personeelsleden mogen geen enkel nadeel ondervinden als zij de telefoon niet beantwoorden of geen werkgerelateerde berichten lezen buiten hun normale werkuren.

De federale Regering heeft gekozen voor maatregelen die veeleer de vorm van een "deconnectieplicht" aannemen door meer bepaald de deconnectieverplichting op te nemen in haar statuut², terwijl de Brusselse Hoofdstedelijke Regering heeft gekozen voor een "recht op deconnectie", waarbij de nadruk meer ligt op de preventie dan op de sanctie. Bijgevolg blijft het op die manier mogelijk in verbinding te zijn of te blijven wanneer dat noodzakelijk of wenselijk is.



¹ Artikel 6 §5 "De telewerker en de satellietwerker hebben recht op deconnectie."

² [Recht op deconnectie voor federale ambtenaren | Beswic](#)

Aanbevelingen uit het gewestelijk onderzoek

In 2022 heeft de KU Leuven in samenwerking met talent.brussels een studie verricht over het gedrag wat digitale deconnectie betreft in de Brusselse gewestelijke overheidsdienst. De studie zocht een antwoord op vier specifieke onderzoeksvragen:

- Hoe zit het met de connectiviteit van de Brusselse Gewestelijke ambtenaren?
- In welke mate en op welke manier deconnecteren de medewerkers zich van ICT?
- (Waarom) is digitale deconnectie belangrijk?
- Wat bepaalt het digitale deconnectieniveau van medewerkers?

De volgende elementen verwijzen naar de resultaten van de studie over digitaal deconnectiegedrag in de Brusselse gewestelijke overheidsdienst (KU Leuven, 2023³).

2.1 Individuele strategieën

Digitale deconnectie is belangrijk voor het welzijn én voor de productiviteit van medewerkers. Het toepassen van digitale zelfregulatiestrategieën hangt samen met:

- Een beter evenwicht tussen werk en privéleven.
- Beter in staat zijn om het werk mentaal opzij te zetten buiten de werkuren.
- Betere concentratie tijdens het werk.

Deze strategieën berusten evenwel op een sterk verlangen van het individu in een omgeving die niet noodzakelijkerwijs gunstig is. Daarom is het voor een instelling van cruciaal belang een werkkader op te zetten dat bevorderlijk is voor een evenwichtige en verantwoorde digitale verbinding.

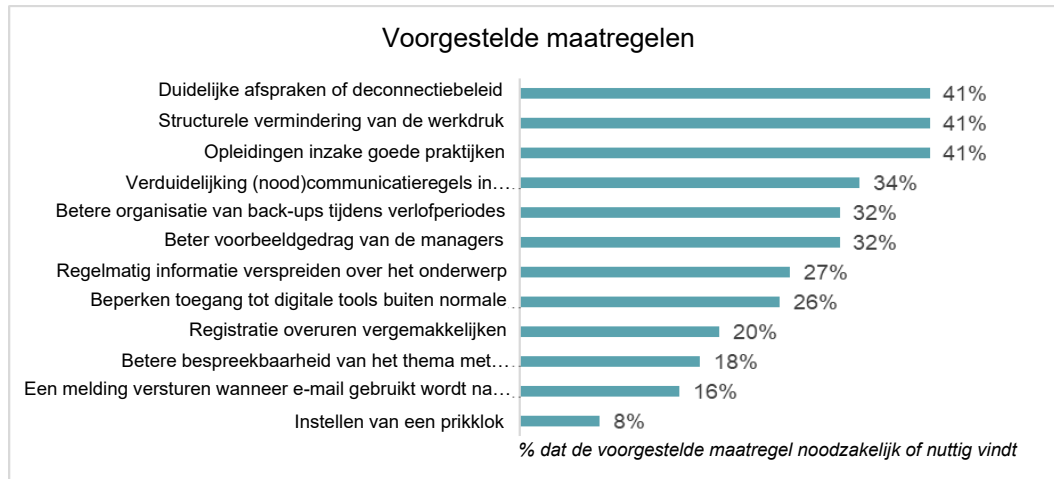
We onderscheiden drie categorieën van strategieën, met elk een verschillende focus:

- **Focus op technologie:** beperkingen in het gebruik van toestellen (bv. smartphone wegleggen, vliegtuigmodus inschakelen), van programma's of apps (bv. mailbox sluiten) of van functies (bv. meldingen uitzetten).
- **Focus op communicatie:** communiceren of signaleren wanneer men al dan niet bereikbaar is (bv. bijvoorbeeld door afspraken te maken of door gebruik te maken van een afwezigheidsstatus).
- **Focus op tijdsbeperkingen:** het beheren van de tijdstippen waarop men wel dan niet geconnecteerd is (bv. de mailbox slechts 2 keer per dag openen).

³<https://www.talent.brussels/sites/default/files/2023-03/Rapport%20Digitale%20Deconnectie%202022.pdf>

2.2 Verwachtingen van de medewerkers

De medewerkers formuleren verwachtingen over de voorgestelde maatregelen in de enquête⁴:



Figuur 1: Voorkeuren van de medewerkers i.v.m. de voorgestelde maatregelen

Deze hiërarchie inzake voorkeuren is gebaseerd op een gewogen gemiddelde van alle deelnemende instellingen. Voor de details per instelling verwijzen we naar bijlage 6 bij de enquête.

2.3 Participatieve opbouw van het beleid inzake connectiviteitsbeheer

Voor een succesvol beleid inzake connectiviteitsbeheer geeft men er de voorkeur aan de medewerkers significant te laten participeren aan de uitwerking ervan. De bijdrage van medewerkers is van cruciaal belang. In het ideale geval wordt het connectiviteitsbeleid van onderaf opgebouwd, door input van medewerkers te verzamelen, zoals aanbevolen door de beste praktijken op het gebied van LKW (Levenskwaliteit op het Werk). Bijvoorbeeld werkgroepen organiseren waarin er wordt gebrainstormd over maatregelen en goede praktijken. De voorstellen kunnen vervolgens op een hoger niveau worden gevalideerd en formeel opgenomen in officiële communicatie en beleidsdocumenten.

Even belangrijk als een organisatorisch beleid is dat de kwestie van digitaal welzijn op teamniveau wordt aangekaart. Aangezien het vaak de directe collega's en verantwoordelijken zijn die de normen voor connectiviteit beïnvloeden, zijn dialoog en afspraken ook op dit niveau eveneens essentieel.

Het kan een goed idee zijn algemene afspraken en communicatieregels gezamenlijk op te stellen, zonder daarom connectiviteit buiten de werkuren die als referentie gelden totaal te verbieden. Het basisprincipe is dat medewerkers de vrijheid moeten krijgen om hun werk te organiseren op de manier die hun zo goed mogelijk uitkomt, zonder dat dit anderen verstoort.

Digitaal welzijn is een gedeelde verantwoordelijkheid tussen werkgever en medewerker en het maximum kan alleen worden bereikt via door wederzijds overleg.

⁴ Enquête blz. 30

De diagnose van digitale connectie

3.1 Hyperconnectie, overmatige connectie, deconnectie

In de literatuur definieert men digitale **hyperconnectie** als een kwantitatief aanzienlijke connectie, met mogelijk negatieve gevolgen. Dit aanzienlijk gebruik hoeft evenwel niet te betekenen dat bij de medewerker daadwerkelijk een perceptie van die negatieve gevolgen optreedt. **Overmatige connectie** daarentegen is een subjectief aanvoelen dat zich voordoet wanneer het gebruik van digitale hulpmiddelen als buitensporig wordt ervaren, wat leidt tot een aanzienlijke psychologische, cognitieve en sociale kost. Het gaat dan niet noodzakelijk om een objectief aanzienlijke connectie, uitgedrukt in tijd of hoeveelheid uitgewisselde informatie, maar veeleer om een individueel ervaren bij de medewerkers, afhankelijk van hun activiteit, van de context en de beschikbare middelen.

Beide vormen van excessief gebruik van digitale instrumenten hebben een negatieve impact op mensen. Techno-overload creëert stress die ontstaat wanneer de hoeveelheid werkgerelateerde berichten en informatie die de medewerkers moeten behandelen groter is dan hun capaciteit om ze op een efficiënte manier te verwerken. **Technostress** verwijst naar de stress of spanning die het gevolg is van het gebruik van informatie- en communicatietechnologieën (ICT) op het werk of in de persoonlijke omgeving. Hij doet zich voor wanneer mensen druk, frustratie of moeilijkheden ervaren die verband houden met het gebruik van digitale technologieën, zoals computers, smartphones, sociale netwerken, e-mails, enz.

Digitale **deconnectie** verwijst naar de flexibele strategieën die individuen hanteren om hun gebruik van ICT te beperken. Voorbeelden zijn het wegleggen van toestellen, het uitschakelen van meldingen of het focussen op niet-digitale taken. Doorgaans is digitale deconnectie een essentieel element van "digitaal welzijn" van medewerkers, dat bedoeld is om een optimaal evenwicht te bereiken tussen geconnecteerd zijn en deconnectie. Bedoeling is de nadelen van de technologieën zo klein mogelijk te houden en tegelijk de voordelen ervan zo groot mogelijk.

De implementatie van het principe van evenwichtige connectiviteit vereist gedeelde verantwoordelijkheid. Medewerkers moeten bereid zijn te deconnecteren, terwijl werkgevers concrete maatregelen moeten doorvoeren door een duidelijk beleid daarrond uit te werken.

3.2 Diagnose-instrumenten voor digitale connectie

Een beeld krijgen van de gewoonten en het gebruik van digitale hulpmiddelen is een stap waar men niet omheen kan om het op organisatieniveau beter te kunnen begrijpen. Met dit type analyse kan men de aard van de taken identificeren waarop deze hulpmiddelen betrekking hebben en meten hoe hoog het bijbehorende connectiviteitsniveau daarbij is, aangezien deze factoren doorslaggevend zijn wat technostress betreft.

Concreet kan dat de vorm aannemen van een perceptieonderzoek bij medewerkers met betrekking tot techno-overload en praktijken inzake informatie- en communicatiebeheer.

Een van de meest verspreide methoden in dat kader is het uitwerken en berekenen van een connectiviteitsscore. De term "connectiviteitsscore" verwijst naar een maatstaf die is samengesteld uit meerdere variabelen met als doel de informatie bijeen te brengen in één

indicator⁵. Concreet wordt een puntenschaal gebruikt om de antwoorden op de enquêtevragen te wegen op grond van de impact die ze suggereren tegenover de intensiteit van de digitale connectie van de respondent⁶. Dat maakt de tendensen gemakkelijker te visualiseren en kan de conclusies van de enquête verduidelijken. Dit instrument mag echter niet worden gebruikt als een absolute indicator voor het verwezenlijken van een actieplan, omdat er rekening moet worden gehouden met andere factoren: de context, professionele verplichtingen, de subjectiviteit van de perceptie van de respondenten, de variabiliteit van digitale noden binnen verschillende diensten, enz.

Voor het beheren van de digitale diagnose en de follow-up ervan moet een organisatiestrategie worden ontworpen en geïmplementeerd. Dit houdt met name in dat de hele impact van de digitalisering moet worden voorkomen en beoordeeld door elke digitale transitie te begeleiden, zowel op organisatorisch niveau als op medewerkersniveau, rekening houdend met de levenskwaliteit op het werk.

Deze taken impliceren een breed spectrum aan competenties en verschillende deskundigheidsgebieden (kennis van digitale tools, verandermanagement, projectbeheer, budgetbeheer...). Een geheel van functies kan op die manier complementair zijn om de verantwoordelijkheden ervan te beheren en de actieplannen op te stellen die het best passen bij de realiteit van de organisatie. In die zin is het samenstellen van een multidisciplinair team aangeraden, met daarin de leidinggevendenden van de organisatie, de verschillende managementniveaus en de deskundigen inzake IT, HR, verandermanagement, communicatie, innovatie en welzijn op het werk. Het betrekken van de referenten inzake diversiteit is eveneens van belang om ervoor te zorgen dat de doorgevoerde oplossingen aangepast zijn.



⁵ Zie "Studie over digitaal deconnectiegedrag binnen de Brusselse gewestelijke overheidsdiensten", KU Leuven, 2023

⁶ Zie bijlage 8.2

Ontwikkelen van een organisatorische, individuele en collectieve benadering

In het kader van een flexibele werkorganisatie moeten alle medewerkers in overleg hun wensen op het vlak van deconnectie kenbaar kunnen maken, maar medewerkers die flexibel willen werken en geen of minder nood aan deconnectie hebben, moeten dat eveneens kunnen doen. De verantwoordelijkheid voor wat men op het vlak van deconnectie doet, is dus gedeeld: actie kan zowel op organisatorisch als op individueel niveau worden ondernomen. Er is echter daadkrachtig beleid nodig om de connectiviteit en het gebruik van digitale tools te omkaderen om het recht op deconnectie toe te passen door collectief op te treden.

Het is heel duidelijk dat het niet volstaat binnen de instelling informatie over preventie beschikbaar te stellen (intranet, nieuwsbrief enz.) [minimale passieve preventie].

De leidinggevenden kunnen digitale deconnectie binnen hun organisatie bevorderen door maatregelen te combineren die bestaan uit afsprakenkaders, opleiding, sensibilisering en eventueel ook technologische ingrepen. Deze maatregelen hebben tot doel het voor medewerkers haalbaar te maken zich te deconnecteren (bv. back-ups worden voorzien bij afwezigheid, werklast is aanvaardbaar), en een klimaat te creëren waarin gebalanceerde connectiviteit wordt aangemoedigd, zowel tijdens als na de werkuren.

In ieder geval dient rekening gehouden te worden met de uiteenlopende noden en voorkeuren van medewerkers inzake digitale connectie. Daarom is het belangrijker om het connectiviteitsbeleid op een participatieve manier vorm te geven (bijvoorbeeld aan de hand van werkgroepen waarin goede praktijken worden besproken).

4.1 Arbeidsreglement

De wijziging van het van het besluit van 26 januari 2017 betreffende telewerk en satellietwerk⁷ biedt een soepel algemeen kader voor de gewestelijke instellingen en geeft de leidinggevende ambtenaren meer flexibiliteit bij hun beslissingen. Veel punten worden overgelaten aan de beoordeling van de leidinggevende ambtenaar, waardoor er een grote flexibiliteit is tussen administraties. Het arbeidsreglement van de instelling zal moeten worden aangepast om alle nuttige modaliteiten te verduidelijken, in het bijzonder met betrekking tot digitale deconnectie.

Volgens de wet van 3 oktober 2022 houdende diverse arbeidsbepalingen (B.S. 10 november 2022), die van toepassing is zodra er 20 medewerkers zijn, moet het volgende vóór 1 april 2023 in het arbeidsreglement of de CAO zijn opgenomen:

- De praktische modaliteiten voor de toepassing door de werknemer van diens recht om niet bereikbaar te zijn buiten zijn werkuren;
- De richtlijnen voor een dusdanig gebruik van de digitale hulpmiddelen dat de rusttijden, verlof, privéleven en familielevens van de werknemer gewaarborgd blijven;
- Vorming- en sensibiliseringsacties voor werknemers en leidinggevenden met betrekking tot het verstandig gebruik van digitale hulpmiddelen en de risico's die verbonden zijn aan overmatige connectie.

Dit betekent dat medewerkers buiten hun normale werkuren niet verbonden hoeven te zijn met digitale werkmiddelen. Managers verbinden zich ertoe buiten deze uren geen contact op te

⁷https://www.ejustice.just.fgov.be/cqi_loi/article.pl?language=nl&lg_txt=n&type=&sort=&numac_search=&cn_search=2017012628&caller=SUM&&view_numac=2017012628f

nemen met hun team, behalve in uitzonderlijke omstandigheden. Onder uitzonderlijke omstandigheden verstaat men een situatie waarin zich een dringend probleem voordoet dat niet kan worden opgelost zonder tussenkomst van de betreffende medewerker.

Managers moeten erop toezien dat deadlines realistisch zijn, rekening houdend met de geldende uurroosters. Medewerkers hoeven niet verbonden te zijn met professionele digitale hulpmiddelen tijdens hun perioden van gerechtvaardigde afwezigheid (bv. vakantie, ziekte, enz.). Om dat mogelijk te maken, zullen medewerkers het nodige doen zodat hun collega's hun werk overnemen tijdens hun afwezigheid. De hiërarchische meerdere ziet erop toe dat er tijdens afwezigheidsperioden voldoende aflossing is om de continuïteit van de dienst te waarborgen.

4.2 Teamcharter/Gids voor goed gebruik van digitale hulpmiddelen

Het recht op deconnectie is een individueel recht. De organisatie dient alle obstakels uit de weg te ruimen waarmee een medewerker kan worden geconfronteerd bij het uitoefenen van dit recht. Daartoe lijkt het onontbeerlijk de medewerkers bewust te maken van het gebruik van elektronische communicatiemiddelen tijdens en buiten de werkuren. Maar het is evident dat de voorkeuren van de medewerkers een rol spelen in hun gedrag. Hoe meer een medewerker privé en werk gescheiden wil houden, des te meer zal die medewerker zich deconnecteren. Het is van belang een manier te vinden om het recht op deconnectie uit te oefenen die verenigbaar is met klantgerichtheid en continuïteit van de dienst.

Daartoe is het belangrijk **het thema deconnectie op te nemen in de officiële documentatie** van de organisatie, zoals:

- De invoering van een charter rond "digitale connectie"⁸
- De interne verspreiding van een gids voor het juiste gebruik van digitale hulpmiddelen
- De aanpassing van het "team agreement" voor telewerken om het recht op deconnectie eraan toe te voegen

Om een gezonde en effectieve connectie te verzekeren spelen teamcharters een belangrijke rol. Ze kunnen worden aangepast om het kader te verduidelijken inzake de communicatieregels en de verwachtingen inzake bereikbaarheid van elk teamlid tijdens en buiten de werkuren, zonder dat de continuïteit van de dienst eronder lijdt. Deze teamcharters zouden gedeeld moeten worden binnen de organisatie, bijvoorbeeld door een deel van het intranet ervoor te reserveren.

In dit beleid moeten drie kernelementen worden opgenomen:

- Verduidelijking van de verwachtingen inzake bereikbaarheid, met inachtneming van het evenwicht tussen werk en privéleven;
- Een nauwkeurige werklastbeoordeling;
- Het afwegen van de organisatorische behoeften en de individuele voorkeuren, rekening houdend met de prioriteit van de behoeften van de dienst.

De tool "**Telewerk inclusief organiseren**", **uitgewerkt door Mediawijs en Odisee**⁹, blijkt een nuttig hulpmiddel voor organisaties en teams die met een inclusief telewerkbeleid wensen te starten of het wensen te verbeteren. Deze handleiding helpt verantwoordelijken en HR-medewerkers een beleid te formuleren dat diversiteit binnen teams en de specifieke vaardigheden en behoeften van elke medewerker integreert. Ze biedt eveneens de mogelijkheid

⁸ Zie voorbeeld van deconnectiecharter in bijlage 8.4

⁹ <https://www.mediawijs.be/nl/telewerk>

om het gebruik ervan uit te breiden tot deconnectiebeheer en het gezamenlijk opstellen van teamcharters, waardoor een complete aanpak van het beheer van afstandswerk wordt bevorderd.

Bekrachtiging van het recht op deconnectie

Erkenning en bevestiging van het recht op deconnectie zijn fundamentele principes. Dit betekent dat niemand zich verplicht moet voelen om e-mails of telefoons te beantwoorden buiten zijn of haar normale werkuren of de in het kader van de functie gemaakte werkafspraken. Dit recht is bedoeld om het evenwicht tussen werk en privéleven te vrijwaren, het welzijn van de medewerkers te beschermen en een cultuur van wederzijds respect te bevorderen.

In dat kader is het logisch van de medewerkers geen continue beschikbaarheid te eisen. E-mails die men buiten de werkuren ontvangt van een collega, moet men niet noodzakelijk buiten die uren behandelen en antwoord zou niet als een verplichting moeten worden beschouwd.

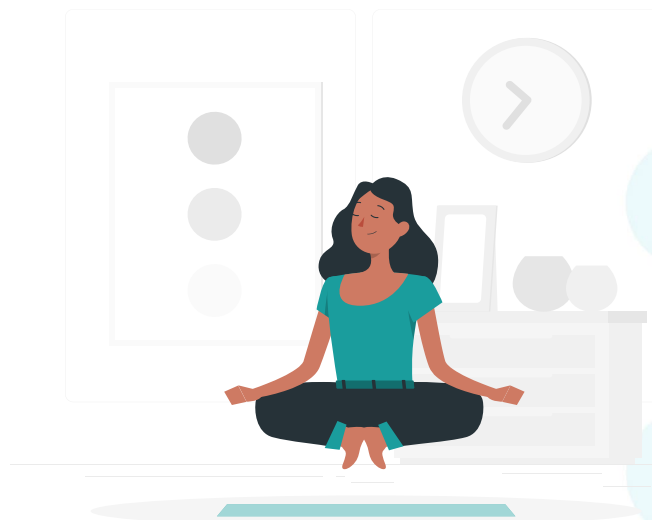
Even cruciaal is evenwel dat men onthoudt dat dit recht op deconnectie niet alleen voorbehouden mag zijn aan medewerkers die het voorrecht hebben dat ze mogen telewerken. Het respecteren van dat recht geldt voor alle teamleden, ongeacht of ze op locatie of dan wel op afstand werken, omdat het bijdraagt aan een gezonde en evenwichtige werkomgeving voor iedereen.

Regels en communicatiekanalen

Het is van belang dit recht aan medewerkers mee te delen, zodat de organisatiecultuur zich eraan kan aanpassen.

Wij verwijzen naar de Guidelines "Goed omgaan met hybride werk in de eigen organisatie", Brussel, uitgegeven door talent.brussels, 2022, voor het gedeelte over de communicatiehiërarchie.

Daarnaast kunnen andere communicatiemiddelen dan de professionele kanalen en hulpmiddelen worden gebruikt binnen een organisatie. Instant messaging software (Messenger, WhatsApp, Slacks, enz.) wordt door werkgevers bijvoorbeeld niet noodzakelijk beschouwd als een professioneel communicatiekanaal. Het recht op deconnectie geldt eveneens voor deze tools: medewerkers zijn niet verplicht om deel te nemen of te antwoorden.



Digitale onderbrekingen regelen

Door praktijken voor het regelen van digitale onderbrekingen in de werkroutine op te nemen verbetert de concentratie en wordt een evenwichtiger en productiever werkomgeving bevorderd. Dit zijn enkele doeltreffende hulpmiddelen en praktijken:

- **Meldingen en pop-ups uitschakelen:** De eerste stap is het uitschakelen van alle meldingen op de apparaten. Daardoor kan het aantal onnodige onderbrekingen verminderen en kan men zich concentreren op essentiële taken zonder voortdurend te worden afgeleid.
- **Focusmomenten zonder vergaderingen voor het hele team:** Een focusweek of focusdag zonder vergaderingen kan uiterst nuttig zijn. Daardoor kan het hele team zich volledig concentreren op belangrijke projecten zonder de onderbrekingen die vergaderingen met zich meebrengen. Dit kan door één dag per week of maand vrij waarop geen vergaderingen zijn toegestaan. Dat geeft iedereen tijd om zich te concentreren op individuele taken, op denkwerk of samenwerken op een minder formele manier.
- **Tijd nemen voor pauzes:** Pauzes zijn essentieel om de batterijen op te laden en een goed evenwicht tussen werk en privé te behouden. Deze tijd dient om te ontspannen, een praatje te maken met collega's of gewoon even een luchtje te scheppen zonder contact met digitale toestellen.
- **Bewust vergaderen:** Voor een vergadering wordt ingepland zich afvragen of deze wel noodzakelijk is. Als een vergadering geen echte toegevoegde waarde heeft en een eenvoudige e-mail zou kunnen volstaan, is deze overbodig. Bewust vergaderen zorgt ervoor dat elke vergadering een duidelijk en gerechtvaardigd doel heeft.
- **Ruimte voor aan activiteiten zonder digitale connectie:** Zorg voor een specifieke ruimte waar medewerkers tijd kunnen doorbrengen zonder connectie met hun digitale apparaten. Dat kan een ontspannings- of meditatiekamer zijn of louter een rustig hoekje voor allerlei handwerk.

Het zenden van mails overdag regelen

Om praktijken en strategieën te verkennen die bedoeld zijn om het zenden van mails te regelen, presenteren we tien concrete benaderingen die bijdragen aan een evenwichtiger werkomgeving waarin het recht op deconnectie wordt gerespecteerd:

- **Verduidelijken binnen welke tijd men antwoord verwacht:** Geef bij het verzenden van een e-mail duidelijk aan op welke datum of welk tijdstip een antwoord wordt verwacht, zodat de bestemming zijn tijd beter kan indelen.
- **Geblokkeerde tijdsblokken en status:** Tijdsblokken vastleggen waarin mails worden verstuurd en statussen in het leven roepen om momenten met beperkte beschikbaarheid aan te geven (bv. "offline" of "in vergadering").
- **Tijd vrijhouden om offline te werken:** In de loop van de dag periodes plannen waarin men zich concentreert op taken zonder digitale onderbrekingen, door afzenders automatisch op de hoogte te brengen van onze tijdelijke afwezigheid online.
- **Zich afvragen wat het geschikte moment is om een e-mail te verzenden:** Nadenken alvorens een e-mail te sturen om na te gaan of dat al dan niet onmiddellijk moet gebeuren.
- **Geen onmiddellijk antwoord vragen als dat niet noodzakelijk is:** Beter geen ogenblikkelijk antwoord verwachten als dat niet absoluut nodig is, uit respect voor het tijdsgebruik van de bestemming.
- **De functies "Cc" en "Bcc" met mate gebruiken:** Het nutteloos overladen van mailboxen door veel mensen in te kopie te zetten vermijden, tenzij hun bijdrage echt nodig is of de informatie gedeeld moet worden.

- **Een precies onderwerp opgeven:** E-mails met een duidelijke en informatieve onderwerpregel opstellen zodat de bestemming onmiddellijk een idee heeft van de inhoud en het belang van het bericht.
- **Handtekening met welzijnsboodschap:** In de handtekening een paar woorden opnemen die herinneren aan het belang van digitaal welzijn en aansporen tot deconnectie wanneer dat aangewezen is.
- **Geen overmatig gebruik van e-mail:** Kies het juiste communicatiekanaal, digitaal of niet. Geef de voorkeur aan persoonlijke ontmoetingen of telefoongesprekken voor complexere besprekingen.

Verzending van e-mails 's avonds en in het weekend regelen

Het gebruik van uitgestelde zendfuncties voor mails 's avonds en in het weekend is bevorderlijk voor het behoud van het evenwicht tussen privé- en beroepsleven. Dat voorkomt ongewenste onderbrekingen of bijkomende druk tijdens de rusttijden van medewerkers. Gevoelige tijdsblokken in het leven roepen is een aanbevolen manier van werken. Wanneer tijdens zo'n periode een e-mail wordt verstuurd, zou de verzender de noodzaak om de e-mail op dat moment te versturen moeten rechtvaardigen. Om deze regeling kracht bij te zetten, verschijnt er automatisch een pop-up op het scherm wanneer iemand buiten zijn werkuren een e-mail stuurt. Deze visuele waarschuwing moedigt een doordacht gebruik van professionele communicatie buiten de standaardwerktijden aan.

Het intern vastgelegde preventieprotocol moet absoluut geactiveerd worden om een coherente toepassing van deze praktijken te garanderen. Dat draagt bij aan het behoud van een werkomgeving die het welzijn respecteert. Gelijkaardige waarschuwingsberichten kunnen eveneens worden verstuurd in het geval van een elektronische uitnodiging voor een vergadering die buiten werkuren is gepland. Het doel van deze maatregel is mensen bewust te maken voor een degelijke planning van vergaderingen, zodat rusttijden worden gerespecteerd.

De **Nationale Bank** is al enige tijd bezig met die denkoefening.
Getuigenis uit de Nationale Bank:

«In tijden van financiële crisis moeten onze medewerkers buiten de werkuren beschikbaar zijn om dringende analyses te verrichten of aanbevelingen voor het beleid te formuleren. Maar normaal verwachten we niet dat onze medewerkers hun e-mail checken buiten de werkuren. De kaderleden moeten wat dat betreft het goede voorbeeld geven. Als ze 's avonds een e-mail sturen, moeten ze uitdrukkelijk vermelden dat het niet dringend is en wanneer ze een antwoord verwachten. Als een medewerker een e-mail stuurt tijdens de vakantie, verdient het de voorkeur dat hij antwoordt dat het niet om een verwacht antwoord gaat. Voor echt dringende zaken na de werkuren spreken ze een vast kanaal af. Wij bellen dan. Of we sturen eerst een sms.»

Bron: Persartikel Le Soir, 11/2022

Het zenden van mails tijdens afwezigheden regelen

Als onderdeel van verantwoord e-mailbeheer worden ook praktijken aanbevolen om het verzenden van e-mails tijdens afwezigheden te regelen teneinde tot doeltreffend communicatiebeheer te komen. Het wordt sterk aanbevolen elk vertrek met vakantie of geplande afwezigheid zo te plannen dat een bevoegde collega de dossiers kan overnemen, zodat de overgang soepel verloopt. De invoering van een plan B, dat op een redelijke manier is uitgewerkt, zorgt ervoor dat de professionele verantwoordelijkheden bij afwezigheid van een medewerker naar behoren worden opgenomen.

Een afwezigheidsbericht informeert over de duur van de afwezigheid en geeft details over wat men kan doen om geholpen te worden. Het kan daarbij gaan om informatie over de collega die de taken overneemt en om de stappen die men moet ondernemen om e-mails op te volgen. Daarnaast wordt het systematisch gebruik van een generieke mailbox eveneens aanbevolen. Dit zorgt voor een vlotte overname van dossiers en beperkt het risico op onderbrekingen in de informatieoverdracht bij langdurige afwezigheid.

Tegelijk worden gsm/telefoonoproepen doorgeschakeld naar een afgesproken nummer om effectieve communicatie in stand te houden en eventuele noodgevallen snel af te handelen. Door die praktijken toe te passen helpen we samen een werkomgeving te creëren die ieders welzijn respecteert, zelfs tijdens rustperiodes.

4.3 Opleidingen

Opleidingen maken medewerkers bewust van de risico's waarmee voortdurende connectie en een overdaad aan informatie gepaard gaan. Ze benadrukken het belang van deconnectie, vooral in het digitale tijdperk waarin de grenzen tussen werk en privé kunnen vervagen.

Op het platform LMS MyTalent Learning worden in verband daarmee meerdere opleidingen aangeboden:

Levenskwaliteit op het werk en deconnectie

- **Workshop digital detox:**
 - Herinnering aan de regelgeving met betrekking tot arbeidsduur en het recht op deconnectie in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.
 - Wat is "hyperconnectie" en wat is het verschil met "beschikbaarheid".
 - Het gebruik van digitale tools: welke tool voor welk soort bericht en op welk tijdstip?
 - Wat zijn de impacts en risico's van de digitale transformatie op sociaal, persoonlijk en professioneel niveau?
 - Wat zijn de gevolgen van "hyperconnectie" op de gezondheid?
 - Welke goede praktijken moeten worden doorgevoerd om de gezondheid te beschermen en de efficiëntie te verhogen?
 - Werken aan zelfdiscipline en het gebruik van digitale tools bedwingen.
 - Meldingen op uw mobiele apparaat en pc blokkeren.
- **Zorgen voor een evenwichtig leven:**
 - Hoe een evenwicht vinden tussen werk en privé.
 - Hoe prioriteiten stellen om dit evenwicht te garanderen.
- **Zich aanpassen aan werken op afstand:**
 - De nodige bijsturingen om op afstand te werken.
 - Afstandswerk organiseren.
- **Beter tijdbeheer:**
 - Tools om de werktijd te beheren.
 - Diagnose en de basis van doeltreffend tijdbeheer.
- **Playlist welzijn op het werk:**
 - Psychologische veiligheid op het werk begrijpen en meten.
 - Een harmonieuze werkomgeving creëren.
 - Welzijn op het werk bevorderen.

- Geestelijke gezondheid en welzijn op het werk begrijpen.
- Een werkomgeving zonder pesterijen en intimidatie verzekeren.
- **Levenskwaliteit op het werk:**
 - Ontstaan van de benadering LKW.
 - De grondbeginselen van de Arbeidskwaliteitsaanpak.
 - De theoretische en methodologische principes.



Optimaal gebruik van Microsoft-tools

- **Outlook:**
 - E-mails verzenden tussen de werkuren.
 - Verzending van mails uitstellen in Outlook Online.
 - Het verzenden van e-mails synchroniseren met de opgegeven werkuren van de ontvanger.
 - Viva insight om de eigen werkuren te beheren.
 - Meldingen in Outlook.
- **MS Teams:**
 - Instellingen voor meldingen in Teams.
 - Meldingen dempen tijdens vergaderingen.

4.4 Goede praktijken

Dankzij een gewestelijke diagnose¹⁰ konden gebruikers al bewust worden gemaakt van de rol die geconnecteerde tools in hun leven spelen. Men heeft werk- en connectiegewoonten ontwikkeld, die soms voordelen bieden maar soms ook nadelige effecten hebben op de individuele gezondheid. Om de medewerkers te ondersteunen bij het overschakelen op deugdelijk gedrag, kan de werkgever begeleiding van de verandering organiseren door middel van een aantal bewustmakingsacties naar zowel medewerkers als de hiërarchische lijn.

Bewustmaking van de medewerkers

In algemene zin is bewustwording van de risico's die men loopt van cruciaal belang. Werkgevers sensibiliseren hun medewerkers in dienst en hun nieuwkomers in het kader van hun inlooptraject

¹⁰ Zie "Studie over digitaal deconnectiegedrag binnen de Brusselse gewestelijke overheidsdiensten", KU Leuven, 2023

(onboarding) over de mogelijke gevaren van het gebruik van digitale technologieën. Medewerkers worden regelmatig opgeleid in het redelijk gebruik van digitale hulpmiddelen en de risico's die gepaard gaan met overmatig gebruik.

Opleidingen en bewustmakingsacties houden rekening met specifieke doelgroepen, zoals directiepersoneel en "helpende" medewerkers die naar anderen luisteren, zoals vertrouwenspersonen die zich soms buiten hun werkuren beschikbaar stellen. Werkgevers sensibiliseren hun medewerkers om het werk te stoppen na de werkuren en in geval van afwezigheid altijd voor een duidelijk afwezigheidsbericht te zorgen.

Levendige FAQ op het intranet en discussieforum

Het ideaal is uiteraard continu te kunnen sensibiliseren en passend te antwoorden op vragen waarmee de medewerkers zitten. In die zin moeten de FAQ op het intranet levendig kunnen blijven en aanleiding geven tot discussieforums. Onderwerpen zouden regelmatig door een moderator moeten worden aangekaart om het personeel aan het denken te zetten over deze kwesties.

«Ambassadeurs»

Binnen een instelling kan men een groep van "ambassadeurs" in het leven roepen. Elke afdeling heeft een SPOC dat deel uitmaakt van de groep "ambassadeurs" voor een bepaald onderwerp. De ambassadeur is iemand die over het algemeen enthousiast is over het onderwerp en zorgt ervoor dat het binnen zijn of haar directie wordt aangekaart. Elke directie zoekt daarvoor normaal gesproken een vrijwilliger of stelt iemand aan als er zich geen vrijwilliger meldt. Zo is bij Brussel Fiscaliteit een groep ambassadeurs gevormd rond deconnectie en die bestaat voornamelijk uit mensen die geïnteresseerd zijn in welzijn.

Gids voor managers

De gids voor managers, die met name door Actiris wordt gebruikt, was al aanbevolen in de Guidelines over telewerken¹¹ en zal nuttige informatie bevatten over de noden van diensten, beschikbaarheid, bereikbaarheid, communicatiekanalen, teamcohesie en levenskwaliteit op het werk. Dit document is essentieel voor het verspreiden van een ethische en verantwoordelijke managementcultuur in de hele instelling. We raden aan daarin een deel over deconnectie op te nemen.

Voorbeeldfunctie van het management

Het is noodzakelijk te benadrukken dat het management op dit gebied een voorbeeldfunctie te vervullen heeft. De bestaande literatuur en reeds gedeelde ervaringen (Belfius, Proximus, Nationale Bank, enz.¹²) tonen aan dat dit gezond gedrag met betrekking tot digitale tools aanmoedigt.

Proximus heeft de publicatie van getuigenissen van zijn managers op het intranet uitgetest en zeer positief geëvalueerd. Rolmodellen hebben enig gewicht en stellen de medewerkers gerust wat hun recht op deconnectie betreft.

Sommige bedrijven hebben een specifieke strategie ingevoerd voor topmanagers, die vaak zwaardere verantwoordelijkheden dragen en soms aanzienlijke beschikbaarheid vereisen. Een idee zou bijvoorbeeld zijn om regelmatig een persoonlijk en preventief bericht te sturen naar alle senior managers, waarin ze worden herinnerd aan het belang van zelfzorg en de link tussen hun

¹¹ Guidelines "Goed omgaan met hybride werk in de eigen organisatie", gewestelijke samenwerking, Brussel, uitgegeven door talent.brussels, 2022.

¹² Bron: gedeelde ervaring op het HTag-seminar over het recht op deconnectie, 18/10/2022

gezondheid en die van hun teams. Dit bericht zou op een manier worden geformuleerd die specifiek deze categorie werknemers aanspreekt.

Een andere optie zou zijn om structureel een "teamleider-café" te organiseren: een intervisie tussen managers om vrijuit te spreken over specifieke onderwerpen en goede praktijken te delen.

Aangepaste sensibilisering voor nieuwe managers

Om het bewustzijn rond deze problematieken te vergroten is het wenselijk sensibilisering in verband met deconnectie op te nemen als onderdeel van het instroomproces (onboarding) voor alle nieuwe managers en de managersgeneraties met elkaar in contact te brengen om het cascade-effect te benadrukken en deze collectieve cultuur aan te moedigen.

Werklastbeoordeling

De werkgever moet ervoor zorgen dat de werklast redelijk is en een goede spreiding van het werk in de tijd mogelijk maakt (CODEX¹³).

Medewerkers die niet in staat zijn de toevloed aan e-mails en telefoonoproepen tijdens hun werkuren te verwerken, worden uitgenodigd om hun hiërarchische overste daarvan op de hoogte te brengen; die moet ervoor zorgen dat hun verzoek snel wordt afgehandeld door concrete oplossingen voor te stellen. Als het probleem aanhoudt, kan de medewerker contact opnemen met de vertrouwenspersoon, de preventieadviseur of de directie human resources.

Preventie van verslavingen

Het aantal gevallen van verslaving aan digitale tools neemt voortdurend toe¹⁴. Naast de psychosociale risico's is er de afgelopen jaren een significante toename van duimpeesontstekingen vastgesteld, die verband houdt met intensief gebruik van mobiele telefoons. Hetzelfde geldt voor schermgerelateerde gezichtsproblemen. Daarom kan het nuttig zijn de signalen te kennen die kunnen wijzen op het ontstaan van een verslaving.

Signalen bij de betrokkene:

- Heeft hij of zij nog steeds controle over zijn of haar digitale tools?
- Is hij of zij in staat zijn of haar gsm een hele vergadering, een hele conferentie, een hele dag in vliegtuigmodus te laten?
- Is hij of zij in staat zijn of haar computer en gsm een hele vergadering, een hele conferentie, een hele dag uitgeschakeld te laten?
- Antwoordt hij of zij op een bericht zodra het binnenkomt?
- Werkt hij of zij aan mails tijdens vergaderingen of terwijl hij of zij zich verplaatst?
- Bekijkt hij of zij om de 2 minuten zijn of haar gsm?

Om de betrokkenen bewust te maken en te sensibiliseren kan men in eerste instantie voorstellen tools te gebruiken waarmee ze zelf hun ICT-gebruik kunnen monitoren, zoals Viva insight voor tijdbeheer op het werk, of een app voor digitaal welzijn, waarmee ze hun schermtijd kunnen registreren en grenzen kunnen stellen aan de tijd die ze aan elke app op hun mobiele telefoon besteden.

Tot slot bestaan er gezondheidsdiensten die gespecialiseerd zijn in verslaving en gedrag¹⁵. Een werkgever kan de organisatie en de terugbetaling van medische consulten ten laste nemen volgens hetzelfde model als voor opsporing van kanker en ernstige ziekten.

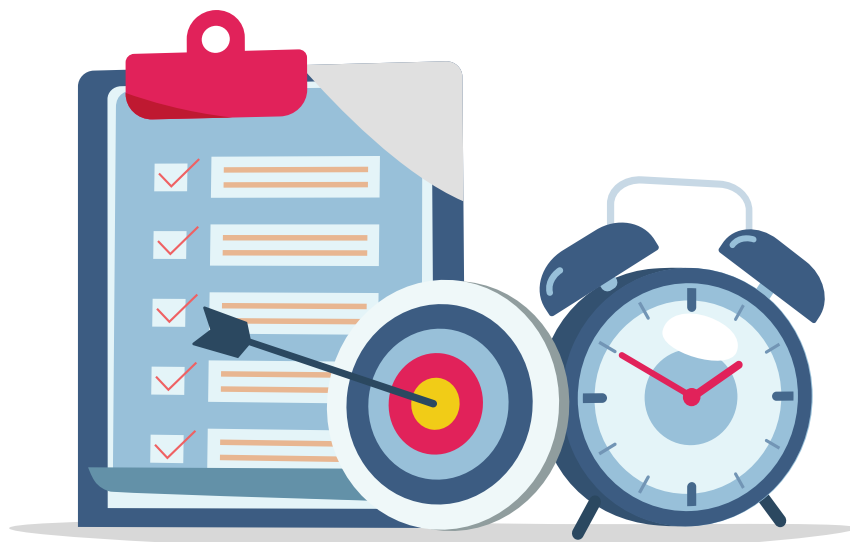
¹³ <https://werk.belgie.be/nl/themas/welzijn-op-het-werk/algemene-beginselen/codex-over-het-welzijn-op-het-werk>

¹⁴ Andonova, Y. (2016). Éloge de l'indisponibilité numérique au travail. Les Enjeux de l'information et de la communication, N° 17/3A(S1), 37-48. <https://doi.org/10.3917/enic.hs3.0037>.

¹⁵ <https://www.centre-addictions.be/>

Follow-up en evaluatie van het connectiviteitsbeleid

Een connectiviteitsbeleid implementeren is een continu proces dat regelmatig geëvalueerd moet worden. Dat helpt om problemen bloot te leggen en het beleid bij te sturen indien nodig. Daartoe verdient het verrichten van een vereenvoudigde diagnose de voorkeur (zie [bijlage 8.2](#)).



Te vermijden praktijken

5.1 Een uniforme visie

Een instelling moet weliswaar duidelijke richtlijnen hebben, maar net zo belangrijk is kijken naar de organisatie van het werk. Een technisch departement, een communicatiedepartement, een verkoop- of administratiedepartement hebben uiteenlopende noden op het vlak van telewerken en het gebruik van digitale hulpmiddelen.

Daarom lijkt het de voorkeur te genieten de richtlijnen flexibel genoeg te houden om aanpassingen en verduidelijkingen mogelijk te maken, afhankelijk van de verschillende departementen of teams. Ten slotte zouden individuele voorkeuren eveneens zoveel mogelijk moeten worden gerespecteerd om ieders levenskwaliteit op het werk te bevorderen, met inachtneming van de prioriteit van de behoeften van de dienst.

5.2 Minst «schadelijke» praktijken

Er zijn voor het regelen van de digitale connectie tal van praktijken uitgetest om een betere deconnectie mogelijk te maken. Sommige daarvan vallen onder "het minste schadelijke". Ze hebben ofwel weinig impact op het gemeten deconnectieniveau of hebben geen gunstige verandering in gedrag met zich meegebracht. In sommige gevallen gaat het om praktijken "in het geval waarin men niet anders kan".

Binnen de instelling kan men bijvoorbeeld structureel een programma "Mail on Holiday" instellen: medewerker en werkgever komen dan een moment van "beschikbaarheid" overeen binnen de vakantie van de medewerker, om te kunnen reageren op noodsituaties.

De vermelding "E-mails die ik buiten de werkuren zou verzenden, hoeven niet onmiddellijk beantwoord te worden" opnemen in de elektronische handtekening van mails impliceert dat het versturen van e-mails buiten de werkuren aanvaard wordt, wat op instellingsniveau moet worden beslist. Dat kan weliswaar iemands manier van werken op individueel niveau respecteren, maar het moedigt verzender noch ontvanger van de mail aan tot deconnectie buiten de werkuren. Dat kan zelfs iemands verkeerd gedrag goedpraten. Deze vermelding alleen wordt niet beschouwd als afdoende om de naleving van het recht op deconnectie te garanderen.

Er zijn ook drastischer acties getest, zoals de invoering van verplichte deconnectie tijdens vergaderingen of het verbieden van computers (behalve voor degenen die aantekeningen maken). Deze acties helpen zeker om multitasking te vermijden en mentaal meer aanwezig en actiever te zijn tijdens een vergadering.

Ook de invoering van een (halve) dag zonder e-mail per maand of het opschorten van de functie "mails ontvangen" op smartphones (vliegtuigmodus) gedurende een vooraf bepaalde periode zijn manieren om onderbrekingen door het gebruik van digitale hulpmiddelen te verminderen en de concentratie te verhogen. Daardoor kan men onrechtstreeks sensibiliseren rond het gebruik van deze tools en legt men het accent op een werkorganisatie die hyper- en superconnectie tracht te beperken maar het gaat niet specifiek om het recht op deconnectie als zodanig.

Geen specifieke acties volgens geslacht, leeftijd en directiefunctie

De mate waarin de respondenten in de enquête over digitaal gedrag¹⁶ hun connectiviteit beperken, hangt ook af van allerlei persoonlijke kenmerken zoals gender en leeftijd. Uit de enquête blijkt dat mannen een lager deconnectieniveau hebben dan vrouwen. Daarnaast: hoe ouder de deelnemers, des te minder deconnecteren ze zich buiten het werk. Het hiërarchisch niveau speelt eveneens een rol, aangezien managers en directieleden minder geneigd zijn zich te deconnecteren buiten de werkuren. Deze doelgroepen zouden hun voordeel kunnen doen met een specifiekere sensibilisering.

Registratie van het online gedrag

Er bestaat software die uitgebreid toezicht op medewerkers mogelijk maakt via hun computer of gsm: detectie van muisklikken en -bewegingen, registratie van momenten waarop men actief is, camera verplicht permanent ingeschakeld, enz. Deze intrusiepraktijken zijn contraproductief en hebben een zeer negatieve invloed op de levenskwaliteit op het werk, waarin vertrouwen in de autonomie van medewerkers wordt aangemoedigd. Dergelijke praktijken zijn in strijd met het respect voor de autonomie van de werknemer en ondermijnen het essentiële vertrouwen in zijn of haar onafhankelijkheid.



¹⁶ Zie "Studie over digitaal deconnectiegedrag binnen de Brusselse gewestelijke overheidsdiensten", KU Leuven, 2023

Registratie van de arbeidstijd

Registratie van de arbeidstijd is noodzakelijk in het geval van diensten die per uur worden gefactureerd (verantwoording van de geleverde prestaties en/of bijkomende uren). De meest gebruikte methode om dat te doen is verbinding maken met software voor het registreren van werk.

Registratie van de arbeidstijd is evenwel de maatregel die in de enquête op de minste bijval kan rekenen. Het ondersteunt immers niet de strategie van vertrouwen tegenover de medewerkers die de NWOW (New Ways of Working) bepleiten. De standpunten over dit onderwerp lopen sterk uiteen en er bestaat op dit moment geen consensus die tot wetgeving kon leiden.

Connectie technisch onmogelijk maken

Meerdere manieren om de connectie technisch te verhinderen zijn ons ter kennis gebracht:

- De servers voor alle professionele tools in slaapstand zetten tussen 18.15 en 7 uur
- Afsluiting van de elektronische berichtendiensten van 20 tot 7 uur en in het weekend, met een herinnering aan het feit dat medewerkers geen e-mails hoeven te versturen of te beantwoorden tijdens periodes waarin hun arbeidsovereenkomst is opgeschort.
- Afsluiting van de servers en elektronische berichtendiensten buiten de werkuren ('s avonds, in het weekend, op vrije dagen)

Alle medewerkers, zonder uitzondering, hebben dan technisch geen toegang meer tot hun documenten en moeten zich deconnecteren. Medewerkers verschillen evenwel wat de grenzen betreft die ze stellen inzake hun gebruik van ICT. Hoewel dit te maken kan hebben met de werkdruk of met verwachtingen van de organisatie, van leidinggevenden of collega's, kan dit ook te maken hebben met individuele factoren. Zo stelden we vast dat de meeste medewerkers er de voorkeur aan geven hun werk en hun privéleven gescheiden te houden (de zogenaamde 'separators').

Sommige medewerkers verkiezen ervoor werk en privé meer in elkaar te laten overvloeien (de zogenaamde 'integrators'). We merken dat deze personen zich over het algemeen minder deconnecteren van het werk buiten de normale kantooruren, en flexibeler overschakelen tussen werk- en privéactiviteiten. Rekening houdend met deze groep lijkt het geen goed idee strikte werkschema's en opgelegde periodes van deconnectie te implementeren (bv. door servers buiten de kantooruren uit te schakelen), daar dit hun autonomie wegneemt in het organiseren van hun (werk)dag.

Zich niet kunnen connecteren kan leiden tot stress, met name voor leidinggevende functies, en kan onaangenaam zijn voor mensen die beter werken buiten de traditionele werkuren. Aan dergelijke situaties moet men denken, want verplichte deconnectie mag geen factor van ongelijkheid worden wat bescherming van de persoon betreft en mag niet indruisen tegen de definitie van het recht op deconnectie die het Gewest voorstaat.

Tot slot kan deze technische verhindering om van connectie een averechts effect hebben, omdat individuen hun gedrag aan de beperkingen aanpassen om aan hun noden te voldoen. Zo zouden medewerkers hun werk kunnen downloaden naar hun persoonlijke computers en/of hun persoonlijke e-mail kunnen gebruiken, waardoor het gevaar voor gegevenslekken of -verlies en inbreuken op de (cyber)beveiliging van de organisatie toeneemt.

Besluit

Het implementeren van een beleid voor connectiviteitsbeheer binnen de gewestelijke organisaties is een enorm aandachtspunt om de levenskwaliteit van het werk voor het personeel te garanderen zonder verlies aan productiviteit en efficiëntie binnen de diensten. De wet van 3 oktober 2022, die werkgevers met meer dan 20 medewerkers verplicht het recht op deconnectie te garanderen, benadrukt hoe belangrijk deze aanpak is.

Dit document reikt strategieën en concrete maatregelen aan om de negatieve effecten van hyperconnectie en technostress te voorkomen en een gezond evenwicht tussen werk en privé te bevorderen. De aanbevelingen benadrukken de noodzaak van een participatieve en gestructureerde aanpak. De medewerkers betrekken bij de uitwerking en implementatie van connectiviteitsbeleid is essentieel om te garanderen dat men zich eraan houdt en dat ze doeltreffend zijn.

Met de diagnostische hulpmiddelen, zoals perceptie-enquêtes en de berekening van de connectiviteitscore, kan men de huidige praktijken beoordelen en gebieden identificeren waar actie noodzakelijk is. In die zin moet de strategie voor connectiviteitsbeheer, om zo effectief en geschikt mogelijk te zijn, een aantal actoren met complementaire competenties en rollen betrekken zodat er binnen de organisatie collectief aan gebouwd kan worden. Naast de in te zetten middelen moet er rekening worden gehouden met andere factoren, zoals de realiteit en de noodwendigheden op het terrein, de organisatorische context en de beperkingen die de diagnose-instrumenten zelf inhouden. Het gaat dus om een voortdurende oefening, waarin de aandachtspunten mee zullen evolueren met de beroepen, de tools en de praktijken.

Een beleid voor het beheer van digitale connectiviteit dat degelijk is opgevat en op een participatieve manier wordt geïmplementeerd, is daarom onontbeerlijk voor het verbeteren en behouden van de levenskwaliteit op het werk. Door een werkomgeving te stimuleren die de individuele en collectieve noden respecteert, kunnen organisaties niet alleen het welzijn van hun medewerkers verbeteren, maar ook de efficiëntie van hun diensten garanderen.



Referenties

- Andonova, Y. (2016) . Éloge de l'indisponibilité numérique au travail. Les Enjeux de l'information et de la communication, N° 17/3A(S1), 37-48. <https://doi.org/10.3917/enic.hs3.0037>.
- Charte de la déconnexion Wallonie-Bruxelles Enseignement
https://www.wbe.be/fileadmin/sites/wbe/uploads/images/Communaute_WBE/Charte-droitladeconnexion-2024-02.pdf
- Choque Catherine, (2022).« La déconnexion : comment la mettre en œuvre en pratique dans l'organisation ? » CESI -OneVitality.
- Enlart, S; Charbonnier, O., (2018) « Société digitale, Comment rester humain ?» Ed. Dunod.
- Fourquet MP, (2020) « Connecté et heureux, du stress digital au bien-être numérique ».
- Geeraerts Elke, (2015)« Mentaal Kapitaal ».
- Guidelines « Bien vivre le travail hybride dans son organisation ». (2022)
Collaboration régionale, Bruxelles, édition talent.brussels.
https://www.talent.brussels/sites/default/files/2022-09/guidelines_2022_-_travail_hybride.pdf
- Merveille M., Iweins C. & al., (2023) « L'hyperconnexion en entreprise ». Worshop Balencio.
- Permanne, Amélie, (2020). « La régulation de l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication ». Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain,. Prom. : Rousseau, Anne ; Dorssemont, Filip. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:26925>
- Peres Florence,(2017). « Digital Detox ».
- Sauvajol-Rialland C. ,(2013)« Infobésité, comprendre et maîtriser la déferlante d'informations »,
- Séminaire HTag, « Droit à la déconnexion », 18/10/2022
<https://references-team.notion.site/Pr-sentations-S-minaire-18-octobre-2022-d8c30b4fo21347f68dbed826a4f885fo>
- Vanden Abeele, M. M. (2021). « Digital wellbeing as a dynamic construct ». Communication Theory, 31(4), 932-955.
- Verlinden Alice. (2023). « Étude sur les comportements de déconnexion numérique dans la fonction publique régionale bruxelloise » KU Leuven.
https://www.talent.brussels/sites/default/files/2023-3/Rapport%20Digitale%20Deconnectie%202022_FR.pdf

Bijlagen

8.1 Voorbeeld van een bijlage bij het arbeidsreglement



Bijlage bij het arbeidsreglement, over het recht op deconnectie

Elke medewerker moet een exemplaar krijgen

Deze bijlage bij het arbeidsreglement wordt afgesloten op basis van de artikelen 15 tot 17/1 van de wet van 26 maart 2018 betreffende de versterking van de economische groei en de sociale samenhang.

Bedoeling van deze bijlage is het vastleggen van:

- De modaliteiten voor de toepassing van het recht op deconnectie;
- De instructies voor het gebruik van professionele digitale tools;
- De opleidingen en bewustmakingsacties om onredelijk gebruik van deze hulpmiddelen te voorkomen

En dit zonder afbreuk te doen aan de bepalingen die vastgelegd zijn in:

- De Algemene Verordening Gegevensbescherming van het Europees Parlement en van de Raad van 27 april 2016;
- De collectieve arbeidsovereenkomst nr. 81, afgesloten binnen de Nationale Arbeidsraad op 26 april 2002 en betreffende de bescherming van de persoonlijke levenssfeer van werknemers met betrekking tot het toezicht op elektronische communicatiegegevens via netwerk (K.B. 12.06.02 - B.S. 29.06.02);

1. BEGRIPPEN

Onder "recht op deconnectie" dient men te verstaan: het recht om buiten de werkuren niet verbonden te zijn met professionele digitale hulpmiddelen (d.w.z. het recht om niet bereikbaar te zijn).

Met digitale hulpmiddelen worden bedoeld: mobiele telefoons, smartphones, tablets, pc's, e-mail en toepassingen zoals de Office suite.

2. BETROKKENWERKNEEMER/NEEMSTER(S)

Het recht op deconnectie is gegarandeerd voor alle werknemers die in dienst zijn van de onderneming.

3. MODALITEITEN VOOR DETOEPASSING VAN HET RECHT OP DECONNECTIE

Medewerkers hebben het recht niet verbonden te zijn met professionele digitale hulpmiddelen:

- Buiten hun werkuren, d.w.z. tijdens pauzes, rusttijden, vrije dagen, feestdagen of vervangende vrije dagen;
- Tijdens perioden waarin hun arbeidsovereenkomst om welke reden dan ook is opgeschort (jaarlijkse vakantie, arbeidsongeschiktheid, moederschapsverlof, geboorteverlof, buitengewoon verlof, thematisch verlof, onbezoldigd verlof, enz.).

Om de naleving van dit recht op deconnectie te waarborgen zijn de volgende modaliteiten van toepassing*:

- Plaatsing van een deconnectieknop waarmee medewerkers professionele meldingen kunnen vermijden wanneer ze de computer die door visit.brussels ter beschikking wordt gesteld voor privédoeleinden gebruiken.

Om dit aan te vragen kan men een e-mail sturen naar: support@nsi-sa.be

- Optie om uitgesteld e-mails te versturen die door de medewerker zijn opgesteld na de werkuren en/of als de bestemming afwezig is (en zich "out of office" heeft gemeld); deze e-mails worden de volgende dag of de dag van terugkeer van de bestemming verzonden;

- Volgende vermelding in de automatische ondertekening van e-mails die de medewerker verzendt om aan te geven dat onmiddellijk antwoord niet verwacht wordt: "als u deze e-mail buiten uw werkuren of tijdens uw vakantie ontvangt, bent u niet verplicht onmiddellijk te antwoorden";

- Exclusief gebruik van de communicatiekanalen van de onderneming: Teams en Outlook. Sms uitzonderlijk in noodgevallen. Het wordt sterk afgeraden WhatsApp of een andere berichten-app te gebruiken voor professionele doeleinden;

- Op onze website worden alleen Teams-telefoonnummers meegedeeld, geen mobiele nummers, behalve op uitdrukkelijk verzoek van medewerkers.

[...]

4. INSTRUCTIES VOOR HET GEBRUIK VAN PROFESSIONELE DIGITALE TOOLS

Rust- en vakantieperiodes en het privé- en gezinsleven van de medewerker zijn gewaarborgd als professionele digitale tools verantwoord (doordacht) en redelijk worden gebruikt.

Daartoe moet de medewerker de volgende instructies naleven:

- Niet ingaan op professionele vragen buiten hun werkuren of tijdens een periode waarin de uitvoering van hun arbeidsovereenkomst is opgeschort, behalve in noodgevallen; hieronder vallen aan de medewerkers gerichte vragen in om het even welke vorm: e-mail, sms, telefoon, instant message via Teams, enz.*
- De meldingen van Outlook en Teams uitschakelen buiten hun werkuren;
- In de mate van het mogelijke gebruik maken van de optie om uitgesteld e-mails te versturen die door de medewerker zijn opgesteld na 18 uur en/of als de bestemming afwezig is; deze e-mails worden de volgende dag of de dag van terugkeer van de bestemming verzonden;
- In e-mails met mate gebruik maken van de functies "allen beantwoorden", "Cc" en "Bcc";
- In e-mails het label "van groot belang" uitsluitend gebruiken als dat noodzakelijk is;
- Vermijden vergaderingen te plannen op werkdagen vóór 9 uur, na 18 uur en tussen 12 en 14 uur.
- In de Outlook agenda de tijdsblokken aangeven waarin men bereikbaar is;
- Bij afwezigheid een afwezigheidsbericht inschakelen in Outlook, en dit voor alle afwezigheden die minstens een halve dag duren, met vermelding van de duur van de afwezigheid, van de te contacteren persoon en hoe dat via e-mail kan gebeuren;
- Het wordt de medewerkers aangeraden in teamverband momenten te organiseren waarop men deconnectie/connectie binnen het team bespreekt.

**Overeenkomstig de wetgeving en het arbeidsreglement zijn deze artikelen niet van toepassing voor vertrouwenspersonen.*

5. OPLEIDINGEN EN SENSIBILISERINGSACTIES

Professionele digitale hulpmiddelen moeten op een verantwoorde (doordachte) en redelijke wijze worden gebruikt.

Hiertoe krijgen medewerkers en leden van het directiepersoneel een toereikende en geschikte opleiding en informatie, namelijk:

- Regelmatige informatiesessies en het delen van informatie op het intranet over het juiste gebruik van professionele digitale hulpmiddelen en instructies voor deconnectie;
 - Opleidingen om te sensibiliseren rond het belang van deconnectie (opleidingen op maat, thematische workshops over deconnectie, enz.).
- Ze worden eveneens gesensibiliseerd omtrent het belang van verantwoord (doordacht) en redelijk gebruik van deze hulpmiddelen, en wel door middel van de volgende acties:
- Sensibilisering door de manager omtrent het belang van deconnectie en omtrent het organiseren van de back-ups tijdens afwezigheid, tijdens teamvergaderingen en 1 op 1 bijeenkomsten;
 - Verspreiding en terbeschikkingstelling van de volgende tools op het intranet: een Teams en Outlook deconnectiegids: Hoe de toegang tot digitale tools buiten de werkuren beperken? Hoe de meldingen van Outlook en Teams opheffen buiten de werkuren?

6. EVALUATIE VAN DE DOORGEVOERDE MAATREGELEN

In de enquête over de psychosociale risico's of over het welzijn zal een item over deconnectie worden toegevoegd om naar de mening van medewerkers te peilen.

7. OVERLEG MET DE (VERTEGENWOORDIGERS VAN DE) MEDEWERKERS

Over het recht op deconnectie is er overleg geweest met de medewerkers en hun vertegenwoordigers binnen de Ondernemingsraad en het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk.

Bijlage AR29 – Recht op deconnectie

8.2 Voorbeeld vragenlijst i.v.m. deconnectie

Vragenlijst deconnectie

Op basis van de antwoorden kan een algemene connectiviteitscore worden bepaald om te beoordelen hoe groot de nood aan deconnectie is. Aan de hand van de antwoorden kan worden uitgemaakt welke specifieke acties er moeten komen, zoals het uitwerken van deconnectiebeleid of specifieke opleidingen. Op basis van de connectiviteitscore en de suggesties van de medewerkers kan een actieplan worden ontwikkeld.

Profiel

- Wat is uw functie binnen de organisatie?
Opties: Management, Projectleider, Administratief, Technicus, andere: preciseer
- Wat is uw rang?
Opties: A3, A2, A1, B1, B2, C1, C2, D1, D2
- Hoe lang werkt u al in deze organisatie?
Opties: Minder dan 1 jaar, 1-3 jaar, 4-7 jaar, Langer dan 7 jaar

Connectiviteitsgewoonten

- Hoeveel tijd besteedt u gemiddeld per dag in connectie met digitale tools om professionele redenen?
Opties: Minder dan 4 uur, 4-6 uur, 7-9 uur, Meer dan 9 uur
- Raadpleegt u buiten de werkuren regelmatig uw werkmails of andere werkgerelateerde digitale tools?
Opties: Altijd, Vaak, Soms, Zelden, Nooit
- Hoe vaak voelt u zich verplicht om onmiddellijk te antwoorden op berichten of e-mails buiten de werkuren?
Opties: Altijd, Vaak, Soms, Zelden, Nooit
- Gebruikt u een voorziening om te deconnecteren (zoals het uitschakelen van meldingen, de modus "niet storen", enz.)?
Opties: Ja, Nee, Soms

Impact van connectiviteit

- Ervaart u een negatieve impact op uw welzijn als gevolg van overmatige connectiviteit?
Opties: Ja, Nee, Soms
- Denkt u dat uw digitale connectiviteit invloed heeft op uw evenwicht tussen werk en privé?
Opties: Ja, Nee, Soms
- Heb u zich al moe of gestrest gevoeld door een overdaad aan digitale informatie?
Opties: Ja, Nee, Soms

Digitale deconnectie

- Zou u voorstander zijn van maatregelen om digitale deconnectie aan te moedigen in onze organisatie?
Opties: Ja, Nee, Misschien
- Welke maatregelen om tot digitale deconnectie te komen zou u ingevoerd willen zien?
Opties:
 - Een connectiviteitsbeleid invoeren.
 - Opleidingen aanbieden over goede praktijken.
 - Heldere communicatieregels doorvoeren in het team.
 - Structurele vermindering van de werklust verzekeren.
 - De ondersteuning tijdens afwezigheden beter organiseren.

- Regelmatig informeren over het onderwerp.
- Denkt u dat opleidingen rond omgaan met digitale connectiviteit nuttig zouden zijn?
Opties: Ja, Nee, Waarom?

Suggesties en opmerkingen

- Hebt u suggesties om de digitale deconnectie binnen onze organisatie te verbeteren?

Antwoordschaal

Vraag gebruik digitale hulpmiddelen	Minder dan 4 uur: 1 punt 4-6 uur: 2 punten 7-9 uur: 3 punten Meer dan 9 uur: 4 punten	Vraag gebruik voorziening deconnectie	Ja: 0 punten Soms: 2 punten Nee: 4 punten
Overige vragen	Altijd: 4 punten Vaak: 3 punten Soms: 2 punten Zelden: 1 punt Nooit: 0 punten	Vragen over de negatieve impact	Ja: 4 punten Soms: 2 punten Nee: 0 punten

- **0-10 punten:** Geringe connectiviteit – Degelijke omgang met digitale connectiviteit.
Acties: De medewerkers gelukwensen met hun doeltreffende omgang en hen aanmoedigen om zo door te gaan.
De goede praktijken delen met het team.
- **11-20 punten:** Matige connectiviteit – De connectiviteit blijft doorgaans onder controle.
Acties: Workshops of opleidingssessies organiseren rond omgaan met digitale tijd en evenwicht tussen werk en privéleven.
Instrumenten of technieken voorstellen om de deconnectie te verbeteren (bv.: "do not disturb", tijdsblokken zonder e-mail).
- **21-30 punten:** Hoge connectiviteit – Tekenen van overmatige connectiviteit kunnen het welzijn aantasten.
Acties: Strikter deconnectiebeleid invoeren, bijvoorbeeld verbieden e-mails te beantwoorden na de werkuren.
Persoonlijke coaching of ondersteuningssessies aanbieden om beter te leren omgaan met digitale connectiviteit.
- **31-32 punten:** Overmatige connectiviteit - Het gevaar voor problemen die verband houden met overmatige connectiviteit is groot, er iets aan doen is aanbevolen.
Acties: Onmiddellijke maatregelen nemen om de connectiviteit te verminderen, bijvoorbeeld door verplichte deconnectieperiodes op te leggen. Overleg met een deskundige inzake welzijn op het werk of een psycholoog overwegen om de mogelijke impact te bespreken.

8.3 Voorbeeld communicatie tips voor deconnectie



TIPS VOOR DECONNECTIE

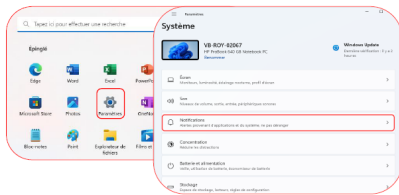
Hoe de meldingen van Outlook en Teams opheffen buiten de werkuren?

Pendant les périodes de **congés**, les **repos**, les arrêts **maladie** ou **maternité**, vous pouvez **suspendre** la fonction réception des emails ou des notifications teams sur votre smartphone ou votre ordinateur. C'est très facile à faire



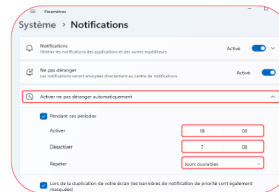
4. Op uw computer **klikt u** op het Windows-menu door op het icoontje te klikken.

2. Kies de optie **instellingen**, een nieuw venster gaat open, klik op **meldingen**.



3. Kies daarna **"Niet storen automatisch activeren"**.

1. Kies **het tijdstip** voor het **inschakelen** en het tijdstip van **uitschakeling** en kies ten slotte herhalen tijdens de **werkdagen** en sluit het venster.

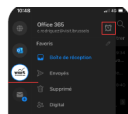


TIPS VOOR DECONNECTIE

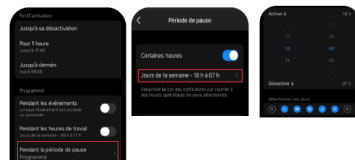
Hoe de meldingen van Outlook en Teams opheffen buiten de werkuren?



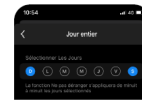
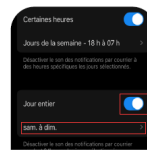
4. Voor uw **smartphone** gaat het ook zo: **open** de app Outlook, kies vervolgens uw **visit.brussels account** en klik op het **klokje**.



2. Klik op de optie **"Tijdens de pauze"**, activeer daarna **"bepaalde uren"** en kies de dagen en uren voor het activeren.



3. Keer terug naar het vorige menu, activeer **"hele dag"** en kies zaterdag en zondag als u geen meldingen wilt ontvangen tijdens het **weekend**.



1. Activeer ten slotte de optie **Vastleggen op Teams en Outlook**, zo schort u eveneens de meldingen van Teams op.



TIPS VOOR DECONNECTIE VAN HET WERK

Uw werkdag naar behoren beëindigen voor u vertrekt



- Stilstaan bij wat de voorbije dag succesvol verlopen is.
- Uw 3 prioriteiten voor de volgende dag bepalen.
- Opschrijven wat u bezighoudt, om uw geest vrij te maken.

Onderweg naar huis een figuurlijke decompressiesluis bedenken



- 's Avonds wandelen na het werk
- Onderweg van het werk naar huis uw favoriete playlist of podcast beluisteren
- Met iemand uit uw omgeving praten over hoe uw dag was

Niet meer met werk bezig zijn zodra u thuiskomt



- Werkgerelateerde spullen ver uit het zicht opbergen
- U verzetten tegen de neiging om thuis werkmails te lezen
- Focussen op dingen die u graag doet, aan sport doen, omgaan met familie en vrienden



8.4 Voorbeeld deconnectiecharter

Deconnectiecharter onderwijs Wallonië-Brussel:

https://www.wbe.be/fileadmin/sites/wbe/uploads/images/Communaute_WBE/Charte-droitladeconnexion-2024-02.pdf



Coördinatie

talent.brussels, Directie Strategie & Organisatie

Deelnemers

Actiris

BGHM

fiscaliteit.brussels

GOB

visit.brussels

Grafisch ontwerp en lay-out

talent.brussels

Editie

2024

Contact

talent.brussels

Tel : 02 435 15 55

org@talent.brussels

Sint-Lazarusplein 2 - 1035 Brussel

talent.brussels 2024 - Alle rechten voorbehouden

Gehele of gedeeltelijke reproductie van dit verslag is toegestaan onder de uitdrukkelijke voorwaarde dat de bron duidelijk wordt vermeld in de volgende vorm: "Aanbevelingen voor een beleid inzake connectiviteitsbeheer in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. (2024). talent.brussels"

