

Het **TIJDSCHRIFT** van **Brupartners**

December
2024

nr.
45



Verantwoordelijke uitgever: Caroline Vinckenbosch

www.brupartners.brussels

SPECIALE UITGAVE

**Brupartners heeft
zijn 30-jarig bestaan gevierd!**



DECEMBER 2024



04

03 WOORD VOORAF

04 IN DE KIJKER

→ Brupartners heeft zijn 30-jarig bestaan gevierd!

05 ONTMOETINGEN

→ “Economische, ecologische, digitale transitie... Welke impact op de beroepen?” – Met Marek Hudon

→ “Uitdagingen en troeven van het Nieuwe Werken voor de kwaliteit van het werk en de werkgelegenheid” – Met Christophe Vanroelen

→ “Van de New Ways of Working tot de Hybrid Ways of Working, evolutie van 2015 tot 2025” – Met Régine Bruyère en Thomas Loward



05

11 COLLOQUIUM

→ Colloquium gewijd aan het Nieuwe Werken – Terugblik

13 HET NIEUWE WERKEN ELDERS

→ De Gewestelijke Overheidsdienst Brussel en Brussel Huisvesting

→ Tryangle

→ Haemers Technologies



07

16 VIDEOFILMPJES OVER DE EVOLUTIE VAN DE BRUSSELSE ARBEIDSMARKT

→ “Een terugblik op de grote uitdagingen van de Brusselse arbeidsmarkt tijdens de laatste 30 jaar”

→ “De huidige en toekomstige uitdagingen van het Nieuwe Werken te Brussel”



11

17 HET WOORD VAN DE VICEVOORZITTER

30 jaar Brupartners: een mijlpaal, maar uitdagingen in het vooruitzicht

Dit jaar bestaat Brupartners 30 jaar. Dertig jaar van sociale dialoog, collectief werk en samenwerking met de Brusselse spelers om de vele uitdagingen van ons Gewest aan te gaan.

Het colloquium van 24 september was een van de hoogtepunten van deze viering. We bespraken er nieuwe manieren van werken en de gevolgen voor de toekomst van de werkgelegenheid te Brussel. Dit evenement heeft ons in staat gesteld om deskundigen, vertegenwoordigers van de publieke en private sector en de sociale gesprekspartners samen te brengen om samen na te denken over de huidige en toekomstige uitdagingen voor ons Gewest.

Deze rijke en gevarieerde discussies hebben de nadruk gelegd op de kansen en uitdagingen die de nieuwe vormen van werk met zich meebrengen, maar hebben er ons ook aan herinnerd dat de aanpassing van onze structuren en praktijken altijd gepaard moet gaan met een sterke sociale dialoog. We hebben gezien hoe telewerk en digitalisering, die al goed zijn ingeburgerd, onze werkplekken, onze steden en onze economie blijven veranderen. Deze transformaties werpen ook fundamentele vragen op over de kwaliteit van de werkgelegenheid, de billijke toegang tot de nieuwe vormen van werk en de langetermijneffecten op het welzijn van werknemers. Want hoewel deze nieuwe vormen van organisatie van werk (telewerk, desksharing, open space, coworking, enz.) veel voordelen lijken te bieden - een betere balans tussen werk en privéleven, flexibiliteit, autonomie - brengen ze ook risico's met zich mee. Isolement, stress en dehumanisering van het werk zijn problemen waarmee heel wat werknemers kunnen worden geconfronteerd en waarop we een collectief antwoord moeten bieden op basis van sociale dialoog.

Naast deze nieuwe manieren om werk te organiseren, zien we ook de opkomst van onzekere banen, met name banen die gekoppeld zijn aan platforms, die het resultaat zijn van nieuwe consumptiewijzen en een toenemende uberisering van onze economie. De kwaliteit van de banen is verslechterd door de opkomst van flexibanen, zogenaamde collaboratieve banen en studentenbanen. Deze realiteit benadrukt de noodzaak om te blijven werken aan de kwaliteit van jobs, een prioriteit die we centraal moeten houden in onze discussies met de Regering.

Dit speciale nummer van het Tijdschrift van Brupartners nodigt u uit om dieper op deze kwesties in te gaan. Hierin vindt u met name interviews met de sprekers tijdens het colloquium, diepgaande analyses evenals zeer concrete informatie over de evolutie van de arbeidsmarkt te Brussel.

We hopen dat u op de pagina's van dit Tijdschrift - net als wij - niet alleen stof tot nadenken vindt, maar ook aanknopingspunten voor acties tijdens de komende decennia.

Ter gelegenheid van deze 30^{ste} verjaardag wensen wij ons het allerbeste: dat de sociale dialoog centraal blijft staan in de sociale en economische transformaties te Brussel. Het is dankzij deze dialoog dat ons Gewest zijn aantrekkingskracht verder zal kunnen ontwikkelen en tegelijk de levenskwaliteit van zijn werknemers en inwoners zal kunnen verbeteren.

Ik wens u alvast prettige eindejaarsfeesten en een aangename ontdekking van dit speciale nummer!

Veel leesgenot!



Florence Lepoivre
Voorzitster

Brupartners heeft zijn 30-jarig bestaan gevierd!



In september 2024 bestond Brupartners 30 jaar! Ter gelegenheid hiervan brengen we een speciale uitgave uit die gewijd is aan de jubileumweek die plaatsvond van 23 tot 27 september, in het teken van **de evolutie van de arbeidsmarkt en Het Nieuwe Werken (HNW)**. De week was een gelegenheid om de schijnwerpers te richten op de hoofdrolspelers in de arbeidswereld (onderzoekers, vertegenwoordigers van openbare en privébedrijven, Brusselse sociale partners, enz.) Allen kregen de kans om hun gedachten te delen over de grote omwentelingen die plaatsvinden in de wereld van werk.

Gedurende de hele week belichtten publicaties op de website en de sociale netwerken van Brupartners de nieuwe vormen van organisatie van het werk van verschillende Brusselse bedrijven, zowel publiek als privaat. Deze concrete voorbeelden hebben aangetoond hoe HNW wordt geïntegreerd in de dagelijkse werkzaamheden van deze structuren en hebben de uitdagingen en kansen, die HNW biedt, in het daglicht gesteld. Het interview met Marek Hudon, docent aan de ULB, heeft tevens de gelegenheid geboden om een antwoord te geven op de vraag: *"Economische, ecologische en digitale transitie - welke impact zal dit hebben op onze beroepen?"*.

De week culmineerde op dinsdag 24 september met een colloquium gewijd aan HNW. Tijdens dit evenement zijn deskundigen en sprekers uit allerlei sectoren samengekomen om het te hebben over de uitdagingen van de transformatie van de wereld van werk.

Dit nummer is dan ook geheel gewijd aan de hoogtepunten van deze bijzondere week. U vindt hierin de publicaties die tijdens de jubileumweek zijn verschenen, evenals de verrijkende discussies die tijdens het colloquium hebben plaatsgevonden.

"Economische, ecologische, digitale transitie... Welke impact op jobs?"

Met Marek Hudon



Marek Hudon

Hoogleraar aan de Solvay Brussels School of Economics and Management (SBS-EM) aan Universit  Libre de Bruxelles (ULB).

Brupartners: Wat zijn de belangrijkste transities waaraan de huidige arbeidsmarkt het hoofd moet bieden? Hebben deze allemaal hetzelfde effect op de werkgelegenheid?

Marek Hudon: De Brusselse arbeidsmarkt is uiteraard niet immuun voor de grote mondiale trends, of het nu gaat om het leefmilieu, sociale aangelegenheden of digitale ontwikkelingen... en dus ook niet voor de transities die daarmee gepaard gaan.

Wat de arbeidsmarkt betreft, zien we allemaal dat de verwachtingen van werknemers veranderen, vooral bij de jongere generaties, en dat ondernemingen niet altijd in staat zijn om hierop correct in te spelen... of om zelfs op deze veranderende verwachtingspatronen te anticiperen, zoals op het vlak van het evenwicht tussen werk en privéleven, dat in heel wat sectoren op zijn kop is gezet. Dit is geen gemakkelijke taak, als men bedenkt dat ook de jongste generaties die de arbeidsmarkt betreden andere verwachtingen hebben. Daarenboven maakt de diversiteit van het Brusselse economische weefsel de taak des te moeilijker voor beleidsvoerders en sociale actoren.

Bovendien is er nog steeds een zeer grote wanverhouding tussen de kwalificaties

die nodig zijn voor knelpuntberoepen en deze van werkzoekenden, ook in Brussel, waar de arbeidsmarkt nog steeds sterk van de andere Gewesten verschilt. Men kan zich gemakkelijk voorstellen dat de digitalisering van vele functies deze wanverhouding nog zou kunnen versterken. Maar ik denk nu ook niet dat we doemdenkers hoeven te zijn. Sinds 2019 groeit het aantal startende ondernemingen in Brussel. Voor het eerst in vele jaren zal de werkgelegenheidsgraad in 2023 in Brussel hoger liggen dan in Wallonië, met name dankzij de ontwikkeling van opleidingen en meer in het algemeen van de vaardigheden van zowel werknemers als werkzoekenden. Natuurlijk is er nog ruimte voor verbetering.

Brupartners: Waar liggen nu juist de kansen, maar ook de aandachtspunten van de transitie naar artificiële intelligentie voor de werkgelegenheid?

Marek Hudon: De belangrijkste kansen liggen ongetwijfeld in het beperken van het aantal zeer repetitieve taken, waarvan sommige puur handmatig zijn, die vroeger weinig bevredigend en zeer tijdrovend waren. Artificiële intelligentie zal veel verder

gaan dan "eenvoudige" automatisering, zoals we vandaag concreet zien met IT-tools die e-mails op basis van eerdere uitwisselingen beantwoorden. We staan nog maar aan het begin van deze evolutie op het gebied van artificiële intelligentie, die een grote impact zal hebben op bepaalde functies, met name ondersteunende functies, en meer in het algemeen in bepaalde sectoren. Maar niet alle sectoren zullen op dezelfde manier beïnvloed worden.

Voor ondernemingen betekent dit ook een spectaculaire toename van de productiviteit, met acute sociale vragen in verband met de evolutie van deze functies en de herverdeling van deze productiviteitswinsten...

...Maar het betekent ook dat er nieuwe vaardigheden moeten worden verworven om deze tools, nieuwe taken, enz. te beheren. Ondernemingen en hun managers hebben een echte verantwoordelijkheid om deze transitie voor te bereiden, om deze zo goed mogelijk in de loop van de tijd te ondersteunen en ook om collectief na te denken over de impact van deze transitie op de bedrijfscultuur en de menselijke verhoudingen binnen het bedrijfsleven.



ONTMOETINGEN



De debatten over de ontwikkeling van telewerk en technologische ontwikkeling vormen een goede aanzet tot wat ons te wachten staat. Telewerk beantwoordt aan het verlangen naar een nieuw evenwicht tussen werk en privéleven, maar brengt tegelijkertijd een belangrijke sociale dimensie van de werkomgeving in gevaar. En met repercussies voor de economische activiteit in Brussel, die opnieuw moet worden uitgedacht. **Of het nu in onze onderneming is of voor het Gewest, wie dreigen we te worden, wie willen we zijn als collectief?** De uitdaging is immens en wordt, denk ik, vanuit menselijk oogpunt soms onderschat.

Brupartners: Hoe kunnen we de massale instroom van nieuwe vaardigheden die deze transitie vereisen (invoering van duurzaamheid in beroepen, nieuwe digitale vaardigheden, enz.) beheren en ervoor zorgen dat studenten, werkenden en werkzoekenden aan de behoeften van de ondernemingen kunnen blijven voldoen?

Marek Hudon: De uitdaging is immens en complex in Brussel, waar in bepaalde delen van het Gewest nog steeds armoede heerst en ongelijkheden blijven bestaan.

We beginnen echter niet met een onbeschreven blad, omdat sommige

ondernemingen al met deze transitie zijn begonnen en het verdienen om op de voorgrond te worden geplaatst. De inspanningen van de afgelopen tiental jaar om ondernemingen op dit gebied te ondersteunen zijn aanzienlijk geweest, ook al moeten er onderweg nog veel ondernemingen hierbij worden betrokken.

Ik heb ook de indruk dat **het nuttig zou zijn om, naast de bestaande publieke en private instrumenten, andere opleidingsmethoden te ontwikkelen** die de al bestaande zouden kunnen aanvullen. Ik denk hierbij meer bepaald aan wat Molengeek doet om jongeren op een andere manier te bereiken. **Publiek-private (sectorale) allianties zijn nuttig om de behoeften van vandaag en morgen in kaart te brengen en om deze beter van dienst te zijn.** Als docent in het hoger onderwijs ben ik goed geplaatst om u te vertellen dat opleidingen zichzelf voortdurend opnieuw moeten uitvinden!

Brupartners: Is het mogelijk, of eerder utopisch, om een transitie te plannen die "eerlijk is voor iedereen" (beroepen die zullen verdwijnen, nieuwe vaardigheden die aan het einde van een loopbaan moeilijk te verwerven zijn, enz.)?

Marek Hudon: Wat de milieutransitie betreft, geven wetenschappelijke

studies duidelijk aan dat de situatie dringend is, met zes planetaire limieten die al overschreden zijn en waarvan de gevolgen ook in Brussel steeds sterker naar voren komen. **De transitie is dus eenvoudigweg absoluut noodzakelijk en moet eerlijk zijn**, zo niet zal ze gewoon niet plaatsvinden. Ik had het genoeg om samen met de Antwerpse sociologe BÉa Cantillon medevoorzitter te zijn van een Hoog Comité van Deskundigen voor een rechtvaardige transitie, en de analyses zijn eenduidig: **de meest kwetsbaren worden het eerst door milieueffecten getroffen, zijn vaak het minst verantwoordelijk en nemen minder deel aan de verschillende formele of informele besluitvormingsprocessen.** De arbeidsmarkt staat centraal in deze spanningen.

Europese studies suggereren dat wij in Europa niet het meest aan de gevolgen van de huidige transitie zijn blootgesteld. Voor andere Europese landen die een massale overstap van fossiele brandstoffen moeten maken, is de impact op de arbeidsmarkt zelfs nog groter. Desalniettemin is het **van vitaal belang om werknemers ondersteuning en opleiding te bieden**, omdat het duidelijk is dat de situatie anders erg frustrerend zal zijn voor werkgevers die wanhopig op zoek zijn naar personeel. Dit is geen nieuwe situatie. Er wordt al tientallen jaren over het belang van opleiding gepraat. Het beroert me echter altijd als een onderneming haar opleidingsdoelen niet behaalt, ook al heeft ze de middelen daartoe. **Investeren in opleiding en welzijn van een team is uiteraard vaak de beste langetermijninvestering.** Anticiperen op en bundelen van publieke/private middelen om deze rechtvaardige transitie te bewerkstelligen, is van essentieel belang en wordt maar al te vaak over het hoofd gezien omdat de uitdagingen en gevolgen/voordelen niet direct duidelijk zijn. Maar dit nu over het hoofd zien, is de toekomst en de economische ontwikkeling van morgen belasten. Sommigen hebben het al begrepen en de beweging is op gang gekomen, zij het onvoldoende. Het is dus geen utopie, het is wel degelijk fundamenteel. Anders reageren we alleen maar zoals we deden met COVID.

"Uitdagingen en troeven van het Nieuwe Werken voor de kwaliteit van het werk en de werkgelegenheid"

Met Christophe Vanroelen

Brupartners: Hoe beïnvloeden de nieuwe vormen van werk (bijv. werk op platformen, freelance werk, flexibanen, enz.) de levenskwaliteit van werknemers?

Christophe Vanroelen: Er zijn een aantal belangrijke factoren die de levenskwaliteit van werkers beïnvloeden en gerelateerd zijn aan nieuwe – hyperflexibele werkvormen (o.a. platformen, freelance werk, flexibanen):

Autonomie en controle: autonomie, zoals controle over werktijden en de invulling van taken, wordt vaak genoemd als een positieve invloed op zowel het psychologische welzijn als de werktevredenheid. In hyperflexibele werkvormen, zoals platformwerk¹ of freelance werk wordt autonomie dikwijls als een voordeel opgenoemd (werken zoveel en wanneer je maar wilt). Maar toch bevinden deze werkers zich dikwijls in een contradictorische situatie: de autonomie kan beperkt zijn, omdat werkers afhankelijk zijn van vraag en aanbod of algoritmische sturing.

Werk-privébalans: een belangrijk voordeel van tijds- en plaatsonafhankelijk werk is de verbeterde werk-privébalans. Werknemers hebben meer flexibiliteit om hun werktijden en werkplek aan te passen aan hun persoonlijke behoeften en verantwoordelijkheden, zoals het zorgen voor familie of het regelen van dagelijkse taken. Dit biedt hen de mogelijkheid om werk en privéleven beter op elkaar af te stemmen, wat kan bijdragen aan een verhoogde levenskwaliteit. Toch gluuert hier ook het risico

op 'boundaryless' werkdagen en gebrek aan deconnectie om de hoek.

Baanzekerheid: de stabiliteit van werk is essentieel voor het gevoel van veiligheid en economische zekerheid. Een gebrek aan baanzekerheid, kenmerkend voor flexibele arbeidsvormen zoals tijdelijke contracten en oproepwerk, kan leiden tot stress. Vooral in preciaire werkvormen is het risico hierop groot.

Inkomen en economische duurzaamheid: Een voldoende en stabiel inkomen is een primaire voorwaarde voor levenskwaliteit. Bij hyperflexibel werk is het inkomen vaak onvoorspelbaar, afhankelijk van de hoeveelheid opdrachten of klanten die iemand kan aantrekken. Werknemers in deze situatie dragen ook vaak zelf de kosten van sociale bescherming, verzekeringen, investeringen, opleiding, ...wat hun economische zekerheid verder ondermijnt.

Sociale interactie en isolatie: Bij hyperflexibel werk, zoals thuiswerk of platformwerk, zijn werkers vaak geïsoleerd en missen ze de sociale steun van collega's of leidinggevendenden. Dit kan een negatieve invloed hebben op hun mentale gezondheid.

Werkomstandigheden: fysieke en psychologische werkomstandigheden, zoals werkdruk en taakbelasting, zijn bepalend voor de levenskwaliteit en worden in standaard arbeidssituaties grondig gemonitord door regelgeving,



Christophe Vanroelen

is docent aan het Brussels Institute for Social and Population Studies (BRISPO - VUB).

vakbondswerking, enz. Vooral freelancers en platformwerkers krijgen te maken met een individualisering van de verantwoordelijkheid hierover: ze moeten zichzelf beperken in hoeveelheid werk en werkrisico's, maar anderzijds is hun inkomen rechtstreeks afhankelijk van hoeveel en wanneer men werkt; dat kan leiden tot 'zelfexploitatie'.

Brupartners: Hoe beïnvloeden de nieuwe vormen van werk (bijv. werk op platformen, freelance werk, flexibanen, enz.) de levenskwaliteit van werknemers?

Christophe Vanroelen: Versterkt de toegenomen flexibiliteit inzake werk de sociaaleconomische ongelijkheid tussen "standaard" en "flexibele" werknemers? Leg uit.

De hyperflexibele werkcontext houdt het risico in dat bestaande ongelijkheden binnen de beroepsbevolking worden versterkt. Bepaalde groepen, zoals kortgeschoolden, jongeren, migranten en andere nieuwkomers op de

¹. Platformwerk verwijst naar het leveren van diensten via digitale platformen.

ONTMOETINGEN

arbeidsmarkt, worden disproportioneel vaker blootgesteld aan precare arbeidsvoorwaarden. Deze groepen hebben vaker te maken met onstabiele contracten, lage lonen, onvoorspelbare werktijden en een gebrek aan sociale bescherming en inspraak. Dat is vooral omdat deze groepen weinig onderhandelingsmacht hebben.

Door de groei van platformwerken en andere hyperflexibele werkvormen, wordt het risico op precariteit voor deze kwetsbare groepen verder vergroot, omdat het juist deze categorieën van werkers zijn die zich in een situatie van 'noodzakelijkheid' bevinden (het is de enige mogelijkheid) t.o.v. deze arbeidsfenomenen (terwijl het voor o.a. hoger opgeleiden vaak een nieuwe, bijkomende opportuniteit is – bijv. de freelancer die ook een op een platform adverteert).

Brupartners: Brupartners: Hoe verandert de evolutie naar meer flexibele arbeidsvormen de verhoudingen tussen werkgevers, werknemers en zelfstandigen?

Christophe Vanroelen: Toenemende flexibiliteit in tewerkstelling verandert de

relatie tussen werkgevers en werknemers, en tussen werknemers en zelfstandigen, op een aantal manieren:

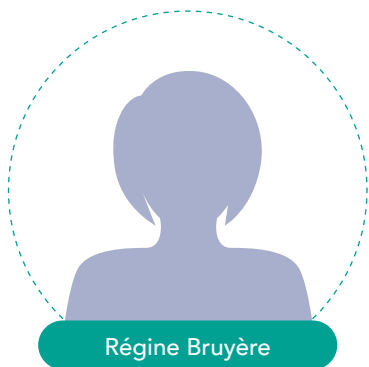
Verschuiving van risico's naar werknemers en zelfstandigen: Een van de belangrijkste veranderingen is dat de risico's van werk (o.a. economische planning, zoeken naar verdere tewerkstelling) door opdrachtgevers worden afgewenteld op de werknemer of zelfstandige.

Schijnzelfstandigheid: Flexibele werkvormen, zoals freelance en platformwerk, zorgen voor een toename van zelfstandigen, waarbij velen in de praktijk weinig autonomie hebben. Schijnzelfstandigheid, waarbij werkers formeel als zelfstandigen worden behandeld maar feitelijk onder werkgeverscontrole staan, vervaagt de grens tussen werknemer en zelfstandige. Dit leidt tot minder rechten en sociale bescherming voor werkers, terwijl werkgevers profiteren van lagere kosten en minder verantwoordelijkheden.

Verminderde collectieve onderhandelingsmacht: De individualisering van werk maakt collectieve onderhandeling en vakbondsvertegenwoordiging moeilijker. Werknemers in hyperflexibele arbeidsvormen zijn vaak gefragmenteerd en hebben minder toegang tot traditionele kanalen van inspraak en belangenbehartiging, zoals vakbonden. Bovendien is het voor vakbonden moeilijker om thuiswerkers, uitzendkrachten, platformwerkers, ... te bereiken en collectief te organiseren.

Meer autonomie, maar minder zekerheid: Terwijl flexibele werkvormen aan werknemers en zelfstandigen meer autonomie kunnen bieden in termen van werktijden en locaties, gaat dit vaak gepaard met een afname van de werkzekerheid. Er is ook sprake van een soort 'autonomieparadox': de feitelijke vrijheid is beperkt omdat er een belangrijke druk is om veel te werken, beschikbaar te zijn, flexibel te zijn, ... gezien het een directe invloed heeft op verdiensten





Régine Bruyère

Head of Sales Belgium
& Luxembourg bij Aremis.



Thomas Loward

Practice Leader Workplace
Solutions bij Aremis.

AREMIS
WORKPLACE ENABLERS

Aremis is Europa's toonaangevende adviesbureau voor vastgoed- en werkplek-beheer. Dit bedrijf ondersteunt zijn klanten bij het beheer van vastgoed, werkruimten en gebouw- en bewonersdiensten.

Brupartners: Hoe verzoent u flexibiliteit, betrokkenheid en bedrijfscultuur in de context van hybride werken ?

Régine Bruyère en Thomas Loward: Tegen 2025 zal bijna 60 % van de bedrijven op een hybride werkmodel zijn overgeschakeld. De uitdaging ? **De betrokkenheid** van de werknemers behouden en tegelijkertijd meer **flexibiliteit** bieden. Uit een onderzoek

"Van New Ways of Working naar Hybrid Ways of Working, evolutie van 2015 tot 2025"

Met Régine Bruyère en Thomas Loward

van Leesman¹ blijkt dat 55% van de werknemers zich soms **niet verbonden voelt met de bedrijfscultuur** wanneer ze op afstand werken. Deze cijfers laten zien dat het niet langer enkel een kwestie van het reorganiseren van werkplekken is, maar ook van het aanpassen van onze manieren van beheer, samenwerking en interactie. Hybride werken vereist een diepgaande **culturele transformatie**.

Brupartners: Hoe kan worden voorkomen dat de flexibiliteit die hybride werken biedt een factor van niet-betrokkenheid wordt ?

Régine Bruyère en Thomas Loward: De belangrijkste uitdaging is ervoor te zorgen dat **flexibiliteit** niet tot **niet-betrokkenheid** leidt. Slecht beheer van het hybride model kan leiden tot **verlies van motivatie, lagere productiviteit** en zelfs een **hoger verloop**². Om dit te voorkomen is het van cruciaal belang om progressieve strategieën aan te nemen, die aan de maturiteit van de teams zijn aangepast.

Eén van de meest vooruitstrevende bedrijven in deze overgang, **Salesforce**, heeft voor elk team "**team agreements**" ingevoerd, waardoor werknemers **de regels voor samenwerking samen kunnen bepalen**: dagen die op kantoor worden doorgebracht, synchronisatietijden, manieren van communiceren. Deze overeenkomsten, die elk kwartaal worden herzien, hebben niet alleen de individuele verantwoordelijkheid versterkt door elk lid in staat te stellen zijn of haar verwachtingen en verplichtingen te definiëren, maar hebben ook de invoering bevorderd van flexibiliteit die op de collectieve doelstellingen van het team is afgestemd³.

In de praktijk: Om "team agreements" succesvol te implementeren, moet ervoor worden gezorgd dat **alle leden bij het creatieproces worden betrokken** om de instemming ermee te versterken. Deze overeenkomsten moeten flexibel en voor verandering vatbaar zijn, met regelmatige evaluatiemomenten om de verwachtingen in functie van de individuele en collectieve behoeften bij te stellen. Dit zorgt voor een gedeelde responsabilisering en betrokkenheid op lange termijn.

Brupartners: Hoe behoudt u de band met de bedrijfscultuur voor hybride werknemers ?

Régine Bruyère en Thomas Loward: De bedrijfscultuur vormt de basis voor de betrokkenheid van werknemers. In een hybride omgeving bestaat de moeilijkheid erin om deze band in stand te houden, of ze nu thuis of op kantoor zijn. Een effectieve oplossing is het ritualiseren van collectieve momenten. Bij **Danone** werd een **netwerk van culturele ambassadeurs** opgericht dat een cruciale rol speelt bij het handhaven van de waarden van het bedrijf binnen de teams. Deze ambassadeurs, die gekozen zijn omdat ze de waarden van Danone hoog in het vaandel dragen, organiseren **evenementen die de bedrijfscultuur concreet belichamen**. Ze leiden bijvoorbeeld virtuele sessies over sociale verantwoordelijkheid of welzijn, zodat werknemers lopende acties kunnen bespreken en tegelijkertijd hun gevoel van verbondenheid kunnen versterken. Daarnaast organiseren ze **fysieke bijeenkomsten** om belangrijke momenten in het jaar te markeren, zoals co-creatieworkshops of solidariteitsdagen. Dankzij deze initiatieven smeden ze een **regelmatige**

¹. Leesman werd in 2010 opgericht en is 's werelds toonaangevende onafhankelijke beoordelaar van werknemerservaringen op de werkplek.

². Personeelsverloop in een bedrijf.

³. Salesforce Blog, How Salesforce Is Building A More Agile Workforce (Forbes).

ONTMOETINGEN

band tussen de medewerkers, waar deze zich ook bevinden, en herinneren ze eraan hoe de waarden van Danone zich in het dagelijkse leven manifesteren en verder gaan dan woorden alleen⁴.

In de praktijk: Ook zonder een formeel netwerk van ambassadeurs zoals bij Danone, is het mogelijk om eenvoudige maar doeltreffende strategieën toe te passen. Stel eerst en vooral **teamrituelen** in, zoals regelmatige bijeenkomsten om verwezenlijkingen en uitdagingen te delen of de waarden van het bedrijf in een concrete context te bespreken. **Moedig leiders ook aan om de waarden stelselmatig op te nemen in hun tussenkomsten tijdens deze vergaderingen**, om ze in hun dagelijkse interacties te verankeren.

Brupartners: Hoe kan in een gedecentraliseerde werkomgeving teamcohesie worden behouden?

Régine Bruyère en Thomas Loward: In een hybride werkomgeving worden spontane interacties, die vaak een bron van innovatie, probleemoplossing en identificatie van synergieën zijn, zeldzamer. Daarom is het van cruciaal belang om zowel formele als informele **gestructureerde momenten te plannen om de teamcohesie te behouden**.

Bij **Spotify** spelen "**squads**" (kleine autonome teams) en "**tribes**" (groepen van squads die een gemeenschappelijk doel delen) een sleutelrol in het behoud van de bedrijfscultuur. Deze structuren maken regelmatige interacties mogelijk, zelfs vanop afstand, door autonomie en samenwerking te bevorderen. **Squads** cultiveren het samenhorigheidsgevoel binnen hun teams, terwijl **tribes** de banden tussen verschillende **squads** versterken en hun doelstellingen op de bedrijfswaarden afstemmen. Deze aanpak **stimuleert** niet alleen **de betrokkenheid**, maar **creëert ook een omgeving die bevorderlijk is voor creativiteit en innovatie**⁵.

In de praktijk: Maak kleine "discussiekringen" voor informele uitwisselingen en organiseer teamoverschrijdende projecten om de

samenwerking te bevorderen. Creëer op kantoor informele samenwerkingsruimtes, zoals lounges, om spontane discussies aan te moedigen. Thematische teambuildingdagen, gecombineerd met rituelen om successen te erkennen, versterken de betrokkenheid en verankeren de bedrijfswaarden.

Brupartners: Waarom zijn ergonomie en diversiteit van de werkplekken van cruciaal belang in een hybride omgeving?

Régine Bruyère en Thomas Loward: Ergonomie en diversiteit van de ruimtes zijn essentiële pijlers om welzijn en productiviteit van werknemers te ondersteunen. Wanneer telewerk en werken op kantoor elkaar afwisselen, is het belangrijk dat werknemers ruimtes vinden die aangepast zijn aan hun specifieke behoeften. In een hybride omgeving moeten deze ruimtes ook de teamcultuur en -cohesie versterken.

Een treffend voorbeeld is dat van **Google**, dat **gevarieerde ruimtes** heeft ontworpen om aan **specifieke behoeften** te voldoen. Naast ontspanningsruimtes beschikken sommige kantoren van Google over innovatieve ruimtes zoals de "**fireplace**" (een gezellige hoek met open haard, zonder vuur), een ruimte die bevorderlijk is voor informele vergaderingen en creatieve discussies. Andere ruimtes, zoals "**pod rooms**" (afzonderingsruimtes), stellen werknemers in staat om zich volledig te concentreren op taken die stilte vereisen. **Dankzij deze verscheidenheid aan ergonomische en functionele ruimtes kunnen werknemers de meest geschikte omgeving voor hun werk kiezen** en kunnen tegelijkertijd uitwisselingen worden gestimuleerd die de teamcohesie en de bedrijfscultuur versterken⁶.

In de praktijk: Het ontwerpen van een hybride werkomgeving vereist een aanpak die op **werknemersprofielen** en hun activiteiten (samenwerking, concentratie, innovatie) is gericht. Door het personeel **erbij te betrekken**, door middel van enquêtes of co-designworkshops, kunnen belangrijke

bedrijfsspecifieke kenmerken worden geïntegreerd en kan de instemming en toe-eigening van de gebruikers worden bevorderd. Door aanwezigheden en activiteiten te meten, kunnen ruimtes spaarzamer worden ontworpen, op basis van feiten en cijfers.

**Besluit**

© AREMIS

De verschuiving naar hybride werken na COVID heeft ingrijpende veranderingen met zich meegebracht voor organisaties, die vaak op zoek zijn naar een **nieuw evenwicht**. Kantoordagen en vergaderingen zijn niet langer hetzelfde en zijn cruciale gelegenheden geworden om de cohesie en waarden te versterken. Dit transformatieproces is een **voortdurende reis** die regelmatige aanpassingen en een proactief beheer van verandering vereist.

Met de toegenomen behoefte aan diverse uitwisselingen bestaat er echter een **groot risico dat de agenda's overbelast raken**. Om deze overbelasting te voorkomen, is het van essentieel belang om doeltreffende strategieën in te voeren, zoals het **prioriteren** van vergaderingen (een cultuur waarin vergaderingen worden voorbehouden voor besprekingen die een directe samenwerking vereisen), het **groeperen** van bepaalde vergaderingen om de doeltreffendheid ervan te maximaliseren, het nadenken over **asynchroon werken** in plaats van bepaalde vergaderingen te systematiseren (zodat werknemers in hun eigen tempo, asynchroon, eraan kunnen deelnemen) en het **regelmatig verzamelen van feedback** over de doeltreffendheid van vergaderingen (om de vorm of frequentie aan hun behoeften aan te passen). Dit is een sleutelement om succes te verzekeren.

⁴. People and culture strategies, Danone-website

⁵. Officiële Spotify-video - Spotify Engineering Culture (deel 1), Harvard Business Review.

⁶. What can we learn from Google's offices about workplace design (Workspacedesign.co.uk).

Colloquium gewijd aan het Nieuwe Werken – Terugblik



Vragen- en antwoordsessie met het publiek



Thomas Loward – AREMIS



Evolutie van het Tijdschrift van de Raad tot het Tijdschrift van Brupartners



Onthaal van de deelnemers

COLLOQUIUM



Inleidende toespraak van Florence Lepoivre, Voorzitster van Brupartners



Edouard Cambier, Vicevoorzitter van Brupartners, en Jan De Brabanter, voormalig lid van Brupartners - BECI



Colloquium



Toespraak van Barbara Trachte, Staatssecretaris voor het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, belast met Economische Transitie en Wetenschappelijk Onderzoek



Rondetafelgesprek en ervaringen met de NWOW

De GOB en Brussel Huisvesting



SERVICE PUBLIC RÉGIONAL DE BRUXELLES
GEWESTELIJKE OVERHEIDSDIENST BRUSSEL

De GOB is de Gewestelijke Overheidsdienst Brussel en is het belangrijkste instrument van de Brusselse regering om haar beleid uit te voeren. Bij de GOB werkt de directie Organisatieontwikkeling van de Dienst Human Resources alenkele jaren aan de ontwikkeling van nieuwe werkwijzen. Brussel Huisvesting maakt deel uit van de GOB.

BE CONNECTED-PROJECT

In 2021 is de GOB verhuisd naar de Iris Tower, een **gloednieuw gebouw** dat **een scala aan werkruimten** voor de medewerkers kan bieden, waaronder gesloten en open “bubbles”, “phonebooths” en een “meeting center”.



IRIS TOWER 2.0-PROJECT

Als gevolg van de beslissing van de regering om **0,6 plaatsen per voltijdse werknemer ter beschikking te stellen**, hebben de besturen van de GOB hun ruimten moeten reorganiseren.

Zo werd al het personeel van Brussel Huisvesting (150 werknemers) op de 23ste verdieping van de Iris Tower gegroepeerd. **Hierdoor bezet dit bestuur niet langer twee verdiepingen, maar slechts één.**



FLEX DESK EN CLEAN DESK

Medewerkers **kieszen elke dag hun eigen plek**, zonder dat hen een kantoor wordt toegewezen. De kantoren **worden na gebruik weer vrijgemaakt** en de persoonlijke bezittingen worden in een locker of kast opgeborgen.



VOORBEELD VAN GOEDE PRAKTIJK

Bij **Brussel Huisvesting** werd een handvest voor gemoedelijkheid en gebruik opgesteld met betrekking tot:

- de werkruimten
- interacties
- het gebruik van de telefoon/Teams
- de ruimte voor permanentie/concentratie
- de vergaderzalen



In **oktober 2024** zullen de faciliteiten en het handvest worden **geëvalueerd**.

HYBRIDE WERK

Werknemers kunnen **maximaal 14 dagen per kalendermaand telewerken**, op voorwaarde dat ze **minimaal 1 dag per week op kantoor aanwezig zijn**.

Telewerken wordt mogelijk gemaakt door tools voor samenwerking op afstand, zoals **Teams** en de **gedeelde documentenfunctie**.



VOORBEELD VAN GOEDE PRAKTIJK

Bij **Brussel Huisvesting** worden de vergaderingen ter plaatse gehouden. Daarnaast werd een kalender met de geplande vergaderingen voor het hele **kalenderjaar** opgesteld.



Tryangle

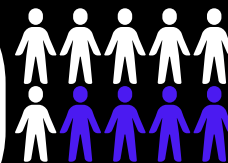


Tryangle is een maatschappij die gespecialiseerd is in de ondersteuning van het welzijn in het bedrijfsleven en is al 7 jaar werkzaam. Ze adviseert ondernemingen, teams en medewerkers door middel van consulting, coaching, opleidingen, webinars, conferenties en teambuildings, zowel ter plaatse als online.

TEAM

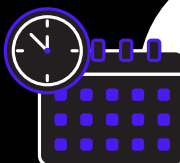
Tryangle bestaat uit **4 medewerkers** en **17 zelfstandigen** (consultants, opleiders en coaches) die werkzaam zijn in heel België en daarbuiten.

De "clan" zorgt ervoor dat ze **elkaar ongeveer 4 keer per jaar op kantoor ontmoeten**. De rest van de tijd verloopt de samenwerking enkel online, zonder dat dit problemen stelt.



VIERDAGENWEEK

In september 2023 is de onderneming op een vierdagenweek overgeschakeld. Werknemers **werken 32 uur per week en krijgen het equivalent van 40 uur betaald**. Elk lid van het team geniet dus van één vrije dag per week (naar keuze). Op deze manier streeft Tryangle ernaar om haar werkomgeving **veerkrachtiger, aangenamer en duurzamer** te maken.



FLEXIBEL TELEWERKEN

Werknemers werken **meestal vanop afstand of verplaatsing**. Het hele team komt **elke maandag** bijeen voor een vergadering van 45 minuten, zonder agenda.

Het team vergadert ook **één keer per maand** in fysieke aanwezigheid.



PRACTICE WHAT YOU PREACH

Alvorens andere ondernemingen te adviseren, streeft Tryangle ernaar om voor het eigen team **principes** toe te passen die volgens haar zorgen voor een bevredigende en veerkrachtige werkomgeving:

- Er wordt veel belang gehecht aan informele ontmoetings- en uitwisselingsmomenten, zelfs vanop afstand en ondanks de verschillende contracten.
- Open communicatie zonder taboes, voor iedereen. Iedereen wordt uitgenodigd om zichzelf bij de besluitvorming en nieuwe richtingen van de onderneming te betrekken.
- Een gezamenlijk opgebouwde 32-urige werkweek.
- Een resultaatgerichte werkorganisatie en naleving van de deadlines, eerder dan aantal gewerkte uren
- Nieuwsgierigheid en openheid van geest om wat al bestaat uit te dagen en niet te blijven stilstaan.



Haemers Technologies



Haemers Technologies is een in Brussel gevestigd bedrijf dat gespecialiseerd is in de ontwikkeling van nieuwe technologieën voor bodemsanering door thermische desorptie (afbraak van verontreinigende stoffen door warmte).

TEAM

Haemers Technologies heeft een team van **50 personen in dienst**. Het bedrijf bestaat voornamelijk uit ingenieurs en technici. Diversiteit en inclusiviteit zijn hun sterke punten.



VIERDAGENWEEK

In januari 2023 heeft het bedrijf de **4-daagse werkweek** ingevoerd (= 32u./week voor een voltijdse werknemer). Werknemers werken nu **van maandag tot donderdag voor hetzelfde loon**. Ongeveer tien oudere werknemers zijn meteen overgestapt. Sindsdien werd **het arbeidsreglement aangepast** en vallen alle nieuwe werknemers nu standaard onder deze regeling. Vandaag werkt **de helft van het team 32 uur per week** (met 16 vakantiedagen per jaar). **De andere helft werkt 40 uur per week** (met 32 vakantiedagen per jaar).



FLEXIBEL TELEWERKEN

Werknemers telewerken 1 dag per week. Deze dag is vrij te kiezen.



WERKPLEKKEN

Er is een **groot landschapskantoor dat elk jaar door de werknemers wordt heringericht** (keuze van tweedehands meubilair, schilderen van muren, planten van fruit en groenten, tuinmeubilair, biljart, kicker, compost, aanwezigheid van kippen, enz.) en een **gezellige keuken**. Er zijn ook « cozy » ruimtes voor ontspanning en vergaderzalen.



WELZIJN OP HET WERK

Er zijn veel **initiatieven** genomen om **welzijn op het werk te bevorderen** :

- Voortdurende interne en externe opleidingen naast de vereiste 5 dagen per jaar ;
- Mentorprogramma van 6 maanden voor nieuwe werknemers ;
- Exitgesprek voor vertrekkende stagiairs en werknemers ;
- Flex income plan (fiets in leasing, FIP-dagen, ziektekostenverzekering en pensioensparen) ;
- Regelmatige teamonderzoeken (deelname aan strategische beslissingen en welzijnsenquêtes);
- Extra vrije dagen om deel te nemen aan sportwedstrijden van collega's ;
- Maandelijkse afterworks met thema's en spelletjes ;
- Respect voor diversiteit en inclusie.

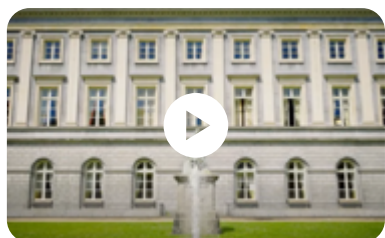


Videofilmpjes over de evolutie van de Brusselse arbeidsmarkt

Naar aanleiding van het colloquium voor de viering van zijn 30-jarig bestaan met als thema "Het Nieuwe Werken" (NWOW) heeft Brupartners **2 videofilmpjes gewijd aan de ontwikkeling van de arbeidsmarkt tijdens de afgelopen 30 jaar**. Deze video's werden uitgezonden op de dag van het evenement.

In deze videofilmpjes wilde men **het woord geven aan 6 huidige en voormalige leden¹ van Brupartners**, die de 6 organisaties² in zijn raad van bestuur vertegenwoordigen, om deze ontwikkelingen te bespreken: het ontstaan van nieuwe vraagstukken, de invloed van het sociaal overleg, opkomende thema's en de uitdagingen waarmee zowel werkgevers als vakbonden worden geconfronteerd.

Hierna volgt een korte samenvatting:



"Een terugblik op de grote uitdagingen van de Brusselse arbeidsmarkt tijdens de laatste 30 jaar"

Dit 1^{ste} videofilmje

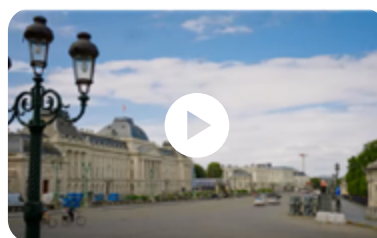
belicht de belangrijkste kwesties in verband met de veranderingen van werk en werkgelegenheid sinds de 20ste eeuw, met bijzondere aandacht voor de huidige uitdagingen, met name in het Brussels gewest.

Het begint met het in herinnering brengen van het succes van het model van arbeid in loondienst, waarbij de integratie van werk in een gestructureerd en beschermd kader het mogelijk heeft gemaakt om werknemers een zekere mate van stabiliteit en zekerheid te bieden via het arbeidsrecht en de sociale zekerheid. Het onderscheid tussen werk en tewerkstelling is echter geleidelijk aan het vervagen, wat diepere vragen oproept over de betekenis van werk, die verder gaat dan de louter economische dimensie.

Vandaag vormen de budgettaire beperkingen en een rigide regelgeving in het Brussels gewest een uitdaging voor de instellingen, waardoor hun actiecapaciteit afneemt en het moeilijker wordt om gekwalificeerde profielen aan te werven. Bovendien blijft het werkloosheidscijfer zorgwekkend hoog (vooral onder jongeren) en illustreert dit een wanverhouding tussen de vaardigheden die beschikbaar zijn op de arbeidsmarkt en de werkelijke behoeften van de werkgevers.

Om deze mismatch aan te pakken, dient voorrang gegeven aan investeringen in opleiding. Op die manier kan talent beter worden afgestemd op de behoeften van de ondernemingen en wordt hun aantrekkelijkheid vergroot. De video belicht de veranderingen die nodig zijn om de huidige sociaaleconomische uitdagingen aan te gaan, tussen het aanpassen van de vaardigheden en het opnieuw uitvinden van

tewerkstellingsmodellen.



"De huidige en toekomstige uitdagingen van het Nieuwe Werken te Brussel"

Het 2^{de} videofilmje

belicht de ingrijpende veranderingen van de werkpraktijken als gevolg van de digitale revolutie en kunstmatige intelligentie, technologieën die zich de komende jaren zullen blijven ontwikkelen.

Van de nieuwe manieren van werken die ontstaan, spelen participatief management en samen werken een sleutelrol in het tot stand brengen van meer democratie op de werkplek, door in te spelen op de groeiende behoefte aan autonomie van de werknemers.

De COVID-19 pandemie heeft het gebruik van telewerken versneld en het evenwicht tussen privé- en beroepsleven opnieuw gedefinieerd. Werknemers streven nu naar meer persoonlijke ontwikkeling en naar betekenis in hun werk. In deze context zullen werkgevers ernaar moeten streven, de individuele doelstellingen van hun werknemers af te stemmen op die van de onderneming, door de sociale dialoog te versterken om een gunstige werkomgeving te creëren.

Verderlijktte Brussel de vereenvoudiging van de overlegorganen essentieel voor een soepeler bestuur en een beter antwoord op de behoeften van de ondernemingen en werknemers. Ten slotte is, gezien de aanzienlijke budgettaire beperkingen, een strenge selectie van de overheidsinvesteringen essentieel geworden om een solide toekomst op te bouwen, en dit voor zowel de werknemers als voor de ondernemingen.

Wij nodigen u uit om deze videofilmpjes te ontdekken op het [YouTube-kanaal](#) van Brupartners!

¹. Jan De Brabanter, Myriam Gérard, Jean-Claude Praet, Anton Van Assche, Philippe Vandenaabeele en Philippe Van Muylder.

². BECI, UNIZO, BRUXEO, ABVV, ACV en ACLVB.

De toekomst van werken verandert: Brupartners viert zijn 30-jarig bestaan met een colloquium over de "New Ways of Working"



Edouard Cambier
Vicevoorzitter¹

De toekomst van werken is er nu al. De versnelling van telewerk, gekoppeld aan een alomtegenwoordige digitalisering, heeft een ware revolutie teweeggebracht in de manier waarop we werken. Het is meer dan alleen maar een evolutie, het is een diepgaande antropologische verandering, waarbij flexibiliteit, samenwerking en het welzijn van werknemers zeer belangrijke uitdagingen zijn geworden.

Brupartners heeft dit als belangrijke actor van de sociale dialoog in Brussel goed begrepen. Ter gelegenheid van zijn 30ste verjaardag heeft de instelling een colloquium over de "New Ways of Working" (NWOW) georganiseerd, waar deskundigen en professionals samenkwamen om dit nieuwe professionele landschap te ontcijferen.

Een duik in het hart van de NWOW: meningen van deskundigen

Het colloquium heeft een veelzijdige analyse van de NWOW geboden, met diepgaande tussenkomsten en concrete getuigenissen. Christophe Vanroelen (VUB) heeft een briljante presentatie over de uitdagingen van de NWOW gegeven voor wat de kwaliteit van de tewerkstelling en de gezondheid van de werknemers betreft en waarbij hij het belang van een wendbaar management en meer aandacht voor welzijn heeft benadrukt.

Tijdens de tussenkomst van AREMIS, vertegenwoordigd door Régine Bruyère en Thomas Loward, kon deze transformatie in haar context worden geplaatst. Ze schetsten de evoluties van de werkwijzen sinds 2015 en bevestigden de opkomst van de hybride omgevingen, waarbij werken ter plaatse

en vanop afstand samengaan voor een geoptimaliseerde samenwerking.

Ervaring op het terrein: inspirerende getuigenissen

Naast theoretische analyses konden ook actoren op het terrein tijdens het colloquium het woord nemen. Ondernemingen zoals *Haemers Technologies*, *Tryangle*, de *GOB*² en *talent.brussels* hebben hun best practices op het gebied van de NWOW gedeeld en een concreet inzicht in de uitdagingen en behaalde successen geboden. Flexibele werktijden, tijdsbeheer, samenwerkend leiderschap : dit waren slechts enkele van de onderwerpen die met transparantie en pragmatisme aan bod zijn gekomen.

Edouard Cambier, visionair van de toekomst van werken

Als auteur van het boek "*Work'n Roll*" en kenner van de nieuwe werkomgevingen heb ik als moderator van dit colloquium een prospectieve analyse van de toekomst van werken kunnen geven. Telewerk, coworking, digitalisering: ik heb de opkomende trends en de implicaties ervan voor organisaties en individuen verkend.

Brupartners: katalysator voor transformatie

Dit colloquium sloot perfect aan bij de opdrachten van Brupartners: het bevorderen van de sociale dialoog en het ondersteunen van Brusselse ondernemingen bij de veranderingen op de arbeidsmarkt. Door beraadslagingen en uitwisselingen rond de NWOW te stimuleren, heeft Brupartners een actieve bijdrage aan de opbouw van een menselijkere, daadkrachtigere en duurzamere toekomst voor werken geleverd.

Als deskundige op het gebied van de NWOW juich ik het initiatief van Brupartners toe. Dit colloquium heeft geholpen om de belangrijkste uitdagingen op het gebied van de transformatie van werken te ontcijferen en organisaties te inspireren om de nieuwe manieren van werken met soepelheid en verantwoordelijkheid te omarmen.

Het TIJDSCHRIFT van Brupartners

December 2024 – nr. 45

Periodieke publicatie van Brupartners

BRUPARTNERS

Bischoffsheimlaan 26
1000 Brussel
02/205.68.68

www.brupartners.brussels
brupartners@brupartners.brussels

VERANTWOORDELIJKE UITGEVER:

Caroline Vinckenbosch

LAY-OUT:

Ideology – Schaarbeek

ILLUSTRATIES:

Omslag | @DIRCOM @YannickCoppens @SPRB-GOB

In de kijker | Brupartners

Ontmoetingen | Shutterstock, © AREMIS

Terugblik | @DIRCOM @YannickCoppens @SPRB-GOB

Het Nieuwe Werken elders | @SPRB-GOB, Tryangle, Haemers Technologies

Videofilmjes over de evolutie van de Brusselse arbeidsmarkt | @USPMOVIES.COM

REDACTIECOMITÉ:

Woord vooraf | Florence Lepoivre

In de kijker | Siham Chaouch,

Coralie Waeyenbergh

Ontmoetingen | Siham Chaouch,

Coralie Waeyenbergh

Terugblik | Siham Chaouch,

Coralie Waeyenbergh

Het Nieuwe Werken elders |

Siham Chaouch, Coralie Waeyenbergh

Videofilmjes over de evolutie van de

Brusselse arbeidsmarkt | Siham Chaouch,

Coralie Waeyenbergh

Het Woord van de Vicevoorzitter |

Edouard Cambier

Vertaling | Rik Duynslager,

Eric Vanderheyden

DANK AAN:

Régine Bruyère, Marek Hudon, Thomas Loward en Christophe Vanroelen voor de toegestane interviews.

¹ Vicevoorzitter op de datum van het Colloquium, 24/09/2024.

² Gewestelijke Overheidsdienst Brussel