



UNIVERSITEIT GENT
FACULTEIT ECONOMIE EN BEDRIJFSKUNDE

ACADEMIEJAAR 2006-2007

**TELEWERK ALS NIEUWE WERKVORM:
KWALITATIEF ONDERZOEK NAAR DE
AANLEIDING, IMPLEMENTATIE EN GEVOLGEN
BIJ VLAAMSE ORGANISATIES**

Scriptie voorgedragen tot het bekomen van de graad van:
licentiaat in de toegepaste economische wetenschappen

Tine Van Hauwaert

onder leiding van

Prof. Dr. Dirk Buyens

“ Permission”



UNIVERSITEIT GENT
FACULTEIT ECONOMIE EN BEDRIJFSKUNDE

ACADEMIEJAAR 2006-2007

**TELEWERK ALS NIEUWE WERKVORM:
KWALITATIEF ONDERZOEK NAAR DE
AANLEIDING, IMPLEMENTATIE EN GEVOLGEN
BIJ VLAAMSE ORGANISATIES**

Scriptie voorgedragen tot het bekomen van de graad van:
licentiaat in de toegepaste economische wetenschappen

Tine Van Hauwaert

onder leiding van

Prof. Dr. Dirk Buyens

WOORD VOORAF

Ik zou graag een oprecht woord van dank uiten tot enkele mensen die elk op hun manier bijgedragen hebben bij het tot stand komen van deze thesis.

Ten eerste dank ik Prof. Dr. Dirk Buyens voor het op zich nemen van het promotorschap.

Ten tweede wil ik in het bijzonder Thomas Dewilde bedanken voor het begeleiden van mijn thesis, voor het geven van advies, suggesties en opmerkingen in de loop van het jaar en voor de tijd die hij besteedde om me meermaals te ontvangen en om op al mijn vragen te antwoorden. Zijn inbreng heeft bijgedragen tot het verhogen van de kwaliteit van mijn thesis.

Verder wil ik een woord van dank richten naar de personen in de tien Vlaamse organisaties die bereid waren om tijd vrij te maken in hun drukke agenda's om mee te werken aan mijn onderzoek rond het telethuiswerk. Zonder hen zou ik er niet in geslaagd zijn om de thesis in zijn huidige vorm af te leveren.

Ten vierde wil ik mijn broer en Steven Demeulenaere danken omdat ze de tijd hebben genomen voor het rustig en grondig nalezen van mijn thesis.

Tenslotte dank ik Wouter Gelaude, mijn ouders en mijn vrienden voor hun steun, interesse en vertrouwen.

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	1
Hoofdstuk 1. Het concept telewerk.....	3
1.1 Kritische elementen in telewerk.....	3
1.1.1 Woon-werk verkeer	3
1.1.2 Gebruik van ICT	4
1.1.3 Tijd.....	4
1.1.4 Locatie	5
1.1.5 Contractuele verbintenis	5
1.2 Gevolgen van de ambiguïteit.....	5
Hoofdstuk 2. Work-life balance.....	6
2.1 Evoluties in de omgeving	6
2.1.1 Werk	6
2.1.2 Leven buiten het werk	7
2.1.3 Individueel.....	7
2.2 Implicaties van de evoluties op work-life balance.....	8
2.3 Impact van bedrijven op het realiseren van work-life balance.....	9
2.4 Telewerk in het kader van work-life balance	11
Hoofdstuk 3. Voor- en nadelen.....	13
3.1 Voor- en nadelen voor het individu	14
3.1.1 Flexibiliteit.....	14
3.1.2 Pendelen.....	15
3.1.3 Aantal werkuren.....	16
3.1.4 Work-life balance	16
3.1.4.1 Pluspunten op het vlak van work-life balance	17
3.1.4.2 Aandachtspunten op het vlak van work-life balance	18
3.1.5 Kosten.....	19
3.1.6 Sociale interactie.....	19
3.1.6.1 Emotionele dimensie	19
3.1.6.2 Communicatieve dimensie	20
3.1.7 Concentratie.....	21
3.1.8 Stress.....	21
3.1.9 Gezondheid.....	22
3.1.10 Carrière mogelijkheden	23
3.1.11 Andere voordelen.....	24
3.2 Voor- en nadelen voor de organisatie	24
3.2.1 Personeelsbeleid	24
3.2.1.1 Aantrekken	25
3.2.1.2 Behouden.....	25

3.2.2 Absenteïsme.....	26
3.2.3 Kosten.....	26
3.2.4 Bedrijfscultuur.....	27
3.2.5 Andere punten.....	28
3.3 Samengevat in tevredenheid en productiviteit.....	28
3.3.1 Tevredenheid.....	29
3.3.2 Productiviteit.....	29
3.4 Voor- en nadelen voor de samenleving.....	30
 Hoofdstuk 4. Kritische succesfactoren in het beleid.....	 32
4.1. Analyse van de bedrijfscultuur.....	34
4.2 Selectie van het werk.....	34
4.3 Selectie van het individu.....	36
4.4 Infrastructuur.....	37
4.4.1 Technische steun.....	37
4.4.2 Databeveiliging.....	38
4.4.3 Ruimte.....	38
4.5 Competent management.....	39
4.5.1 Vertrouwen.....	39
4.5.2 Continue betrokkenheid.....	40
4.5.3 Communicatie.....	41
4.5.3.2 Verwachtingen.....	41
4.5.3.2 Aanpak gevaar op isolatie.....	42
4.5.4 Training.....	42
4.5.5 Prestatiemeting.....	43
4.5.6 Beloning.....	44
4.5.7 Supervisie.....	44
4.5.8 Opvolging.....	45
 Conclusie.....	 46
 Hoofdstuk 5. Opzet van het kwalitatief onderzoek.....	 48
5.1 Algemeen.....	48
5.2 Vertaling in specifieke onderzoeksvragen.....	48
5.3 Steekproeftrekking.....	49
5.4 Gegevensverzameling.....	49
5.5 Gegevensanalyse.....	49
 Hoofdstuk 6: Resultaten bij de Vlaamse organisaties.....	 50
6.1 Aanleiding, implementatie en gevolgen bij organisatie 1.....	50
6.1.1 Aanleiding.....	50
6.1.2 Implementatie.....	51
6.1.2.1 Functies en hun controlewijze.....	51

6.1.2.2 Voorwaarden voor het individu	52
6.1.2.3 Infrastructuur	52
6.1.2.4 Communicatie	52
6.1.3 Gevolgen	53
6.1.4 Algemeen	54
6.2 Aanleiding, implementatie en gevolgen bij organisatie 2	54
6.2.1 Aanleiding	54
6.2.2 Implementatie	55
6.2.2.1 Experiment	55
6.2.2.3 Richtlijn	55
6.2.3 Gevolgen	57
6.2.4 Algemeen	58
6.3 Aanleiding, implementatie en gevolgen bij organisatie 3	58
6.3.1 Aanleiding	58
6.3.2 Implementatie	59
6.3.2.1 Infrastructuur	59
6.3.2.2 Controle	59
6.3.2.3 Communicatie	60
6.3.3 Gevolgen	60
6.3.4 Algemeen	61
6.4 Aanleiding, implementatie en gevolgen bij organisatie 4	61
6.4.1 Aanleiding	61
6.4.2 Implementatie	62
6.4.2.1 Infrastructuur	62
6.4.2.2 Controle	62
6.4.2.3 Communicatie	63
6.4.3 Gevolgen	63
6.4.4 Algemeen	64
6.5 Aanleiding, implementatie en gevolgen bij organisatie 5	64
6.5.1 Aanleiding	65
6.5.2 Implementatie	65
6.5.2.1 Criteria voor toelating	66
6.5.2.2 Afspraken rond infrastructuur	66
6.5.2.3 Afspraken rond controle	66
6.5.2.4 Afspraken rond communicatie	67
6.5.3 Gevolgen	67
6.5.4 Algemeen	68
6.6 Aanleiding, implementatie en gevolgen bij organisatie 6	68
6.6.1 Aanleiding	69
6.6.2 Implementatie	69
6.6.2.1 Selectie van de taak	69
6.6.2.2 Selectie van het individu	70
6.6.2.3 Infrastructuur	70
6.6.2.4 Controle	70
6.6.2.5 Communicatie	71
6.6.3 Gevolgen	71
6.6.4 Algemeen	72
6.7 Aanleiding, implementatie en gevolgen bij organisatie 7	72
6.7.1 Aanleiding	72
6.7.2 Implementatie	73
6.7.2.1 Het haalbaarheidsonderzoek	73

6.7.2.2 Selectie van het individu	74
6.7.2.3 Infrastructuur	74
6.7.2.4 Controle	75
6.7.2.5 Communicatie	75
6.7.3 Gevolgen	76
6.7.4 Algemeen	77
6.8 Aanleiding, implementatie en gevolgen bij organisatie 8	77
6.8.1 Aanleiding	77
6.8.2 Implementatie	78
6.8.2.1 Taken	78
6.8.2.2 Infrastructuur	78
6.8.2.3 Controle	79
6.8.2.4 Communicatie	79
6.8.3 Gevolgen	79
6.8.4 Algemeen	80
6.9 Aanleiding, implementatie en gevolgen bij organisatie 9	80
6.9.1 Aanleiding	81
6.9.2 Implementatie	81
6.9.2.1 Taken en individu	82
6.9.2.2 Infrastructuur	82
6.9.2.3 Controle	82
6.9.2.4 Communicatie	83
6.9.3 Gevolgen	83
6.9.4 Algemeen	84
6.10 Aanleiding, implementatie en gevolgen bij organisatie 10	84
6.10.1 Aanleiding	85
6.10.2 Implementatie	85
6.10.2.1 Selectie van taken en individuen	85
6.10.2.2 Infrastructuur	86
6.10.2.3 Controle	86
6.10.2.4 Communicatie	87
6.10.3 Gevolgen	87
6.10.4 Algemeen	88
 Hoofdstuk 7: Crossvergelijking over de tien organisaties.....	 89
7.1 Aanleiding	89
7.2 Implementatie	90
7.2.1 Voorbereiding	91
7.2.2 Selectie van taken en individuen.....	92
7.2.3 Infrastructuur.....	93
7.2.4 Competent management: controle	94
7.2.5 Competent management: communicatie.....	95
7.3 Gevolgen	96
7.3.1 Opvolgingswijze	96
7.3.2 Voordelen voor de werknemer.....	97
7.3.3 Voordelen voor de werkgever.....	98
 Algemeen besluit.....	 99

Referenties.....	IV
 Bijlagen.....	 XVI
Bijlage 1: Vragenlijst rond het telethuiswerk	XVI
Bijlage 2: Overzicht kenmerken van de 10 Vlaamse organisaties	XVIII
Bijlage 3.1: Richtlijn rond telewerk bij organisatie 2	XIX
Bijlage 3.2: Criteria voor functies bij organisatie 2	XXVII
Bijlage 3.3: Profiel van de telewerker bij organisatie 2	XXVIII
Bijlage 4.1: Checklists telethuiswerk in organisatie 5	XXIX
Bijlage 4.2: Contract telethuiswerk bij organisatie 5	XXX
Bijlage 5.1: Verwachte voordelen bij organisatie 7	XXXIII
Bijlage 5.2: Stappenplan voor management en teams bij organisatie 7	XXXIV
Bijlage 5.3: Criteria voor functies bij organisatie 7	XXXV
Bijlage 5.4: Competentieprofiel van een telewerker bij organisatie 7	XXXVI

LIJST VAN TABELLEN EN FIGUREN

Tabel 1: Overzicht voor- en nadelen voor het individu, de organisatie en de maatschappij	13
Tabel 2: Tijdswinst per werkdag (Baruch & Nicholson, 1997).....	15
Tabel 3: Impact van telewerk op het aantal werkuren (Baruch & Nicholson, 1997).....	16
Tabel 4: De 10 organisaties en hun experiment rond het telethuiswerk	92
Tabel 5: Het gebruik van checklists bij de selectie van taken en individuen in de 10 organisaties...	93
Tabel 6: De mogelijkheid tot voltijds telethuiswerk of de beperking tot op deeltijdse basis in de 10 organisaties.....	96
Tabel 7: Top 3 van de voordelen voor de werknemer	97
Tabel 8: Top 3 van de voordelen voor de werkgever	98
 Figuur 1: Voorbereiding telewerk.....	 32
Figuur 2: Kritische succesfactoren in het telewerkbeleid	33
Figuur 3: De 10 organisaties onder de drie categorieën aanleidingfactoren.....	90
Figuur 4: De 10 organisaties naargelang hun houding t.o.v. het telethuiswerk	90
Figuur 5: De 10 organisaties en hun cultuur.....	91
Figuur 6: De forfaitaire vergoeding in de 10 organisaties	94
Figuur 7: De controlemethodes in de 10 organisaties.....	95
Figuur 8: De gehanteerde opvolgingsmethoden in de 10 organisaties	97

Inleiding

In de huidige maatschappij stellen we vast dat de mensen belaagd worden met verantwoordelijkheden en taken uit verschillende domeinen (Kossek & Lambert, 2005). Bovendien zijn de plichten op het werk en met betrekking tot het gezin geïntensifieerd (Guest, 2002). Daarnaast ziet men meer en meer dat zowel vrije tijd als engagement belangrijker worden in het leven (Antonissen et al., 2003). Elk individu probeert die vele verantwoordelijkheden zo goed mogelijk te beheersen zodat de meerdere levensdomeinen op elkaar afgestemd worden. Hiertoe kan elk individu verschillende strategieën toepassen (Felstead et al., 2002a). Wij focussen ons echter op de eventuele rol van de onderneming in het verlichten van de work-life balance problematiek (Friedman et al., 1998). Enkele goed ingeburgerde maatregelen zijn het tijdskrediet of het deeltijds werken. Minder gekend en toegepast is daarentegen het concept ‘telewerk’ (Clutterbuck, 2003).

Telewerk staat in Vlaanderen nog in zijn kinderschoenen en vanuit dat oogpunt is het interessant om dieper op deze nieuwe werkvorm in te zoomen. We peilen naar de aanleiding, de implementatie en de gevolgen van het telewerk. Om enige consistentie in het kwalitatief onderzoek te behouden, spitsen we ons toe op het telethuiswerk en laten de andere vormen van telewerk buiten beschouwing.

Deze thesis focust zich in eerste instantie op de bestaande literatuur over het concept telewerk. We gebruiken de verworven inzichten uit de literatuur als basis voor het onderzoek. In het tweede luik bekijken we dus de resultaten van het kwalitatief onderzoek bij tien Vlaamse organisaties.

Deze twee geïntegreerde delen zijn gestructureerd in zeven hoofdstukken. In het eerste hoofdstuk definiëren we de term telewerk. Enerzijds bespreken we de fundamentele elementen in de werkoptie en anderzijds de gevolgen van de ambiguïteit rond het begrip. In het volgende hoofdstuk kaderen we uitgebreid de work-life balance problematiek die om verschillende redenen urgenter is geworden. We beschouwen ook de maatregelen die de werkgever kan treffen om deze problematiek te verlichten en hoe het telewerk hierin past. In het derde hoofdstuk bespreken we in detail de voordelen die het telewerk mogelijk oplevert voor zowel de werknemer als de werkgever. Bovendien kan het telewerk de maatschappij ten goede komen. Het blijkt daarentegen dat er eveneens keerzijden zijn aan het telewerken. Deze aspecten moeten voor ogen gehouden worden als men de werkoptie succesvol wil maken. In het vierde hoofdstuk brengen we daarom de sleutelingrediënten tot succesvol telewerken samen. We modelleren een beleid dat steunt op vijf pijlers, namelijk de analyse van de bedrijfscultuur, de selectie van het werk, de selectie van het individu, de infrastructuur en het competent management. Tenslotte vatten we de literatuurstudie samen in een tussentijdse conclusie en maken we de link met het onderzoek. In het vijfde hoofdstuk beschrijven we het opzet van het kwalitatief onderzoek. Hierin staan de onderzoeksvragen, de steekproeftrekking, de gegevensverzameling en de gegevensanalyse centraal. Vervolgens geven we in een volgend hoofdstuk de individuele resultaten van de diepte-

interviews met de tien Vlaamse organisaties weer. De drie algemene onderzoeksvragen, respectievelijk over de aanleiding, de implementatie en de gevolgen, vormen de basis voor de verwerking van de verzamelde gegevens. In het zevende hoofdstuk maken we de vergelijking over de bedrijven heen en worden de bevindingen teruggekoppeld aan de bestaande literatuur.

In het algemeen besluit gaat tenslotte de nodige belangstelling naar de voornaamste conclusies uit het onderzoek en dit gebeurt in relatie met de literatuur.

Hoofdstuk 1: Het concept telewerk

In eerste instantie is het essentieel dat we inzicht verwerven in de inhoud van telewerk. In de literatuur bestaat er momenteel weinig consensus over de precieze betekenis van het concept. Aangezien telewerk een jong en constant wijzigend begrip is, is het moeilijk om een definitieve, algemene definitie op te stellen (Nunes, 2005). Er bestaat bovendien discussie over de breedte van het begrip. Is telewerk beperkt tot thuiswerk? Vormen de zelfstandigen een onderdeel van de groep van telewerkers? Is het gebruik van een computer vereist om van telewerk te kunnen spreken? Dit zijn voorbeelden van vragen waar nog geen eenduidig antwoord op bestaat. Volgens Sullivan (2003, blz. 159) ontstaat er wel een groeiende eensgezindheid over volgende omschrijving:

“ Telewerk is het werk gedaan op afstand door gebruik te maken van ICT, informatie- en communicatietechnologieën.”

In bovenstaande definitie gaan we enkele discussiepunten uit de weg en beperken we ons tot de elementen waarover consensus bestaat.

Opgemerkt dient te worden dat de term telecommuting vaak als synoniem voorkomt in de literatuur. Telewerk wordt echter vooral gebruikt in de Europese literatuur, terwijl de Amerikaanse auteurs telecommuting hanteren om in essentie hetzelfde aan te duiden (Baruch, 2001; Kurland & Cooper, 2002; Sullivan, 2003).

In de volgende paragraaf lichten we de voornaamste sleutelementen in telewerk toe. Daarnaast beschouwen we kort enkele onvermijdelijke gevolgen van de huidige ambiguïteit in de definitie.

1.1 Kritische elementen in telewerk

Sullivan (2003) beschouwt vijf kern- en simultaan discussiepunten in telewerk, namelijk woon - werk verkeer, gebruik van ICT, tijd, locatie en contractuele verbintenis.

1.1.1 Woon - werk verkeer

Het belang van de eerste factor, woon – werk verkeer, komt uit vroeger onderzoek. Initieel sprak men enkel over telecommuting, een idee geïntroduceerd door Jack Nilles in de jaren '70. Nilles wordt bijgevolg als de vader van het concept beschouwd en hij concentreerde zich op het potentieel van telewerk om pendelen te vermijden of tenminste te reduceren (Mokhtarian, 1991). Oorspronkelijk betekende telecommuting volgens Nilles de mogelijkheid om thuis te werken via telecommunicatielinks. Deze definitie werd uitgebreid naar de mogelijkheid om thuis of dichterbij huis te werken in plaats van op de conventionele werkplaats. Deze gedachte heeft onderzoekers beïnvloed bij het analyseren van de werkvorm (Nunes, 2005).

In de loop der jaren is naast telecommuting het begrip telewerk ontstaan. De achterliggende gedachte is dat telecommuting het aspect van gereduceerd pendelen teveel accentueert. We stellen dan ook vast dat enkele auteurs woon – werkverkeer niet meer als een sleutelement beschouwen (Haddon & Brynin, 2005; Montreuil & Lippel, 2002; Sullivan, 2003).

1.1.2 Gebruik van ICT

Het tweede element, het gebruik van ICT, wordt door Sullivan (2003) als één van de meest fundamentele factoren in de definitie beschouwd. Het gebruik van technologie vormt het cruciale onderscheid tussen telewerk en andere vormen van gedecentraliseerd werk, bijvoorbeeld het werk van een werfleider of schilder. ICT is een ruim begrip dat onder andere volgende werkmiddelen omvat: telefoon, fax, computer en internet. De rol van de computer wordt echter niet als elementair erkend. Er bestaan namelijk ook definities die uitgebreid zijn naar niet-gebruikers van een computer (Handy & Mokhtarian, 1995). Om als telewerker geïdentificeerd te worden is het dus voldoende om een telefoon te hanteren. Dit wordt echter betwist door anderen die argumenteren dat gebruik van meer gesofisticeerde communicatiemiddelen noodzakelijk is (Haddon & Brynin, 2005). We kunnen besluiten dat er nog discussie bestaat over de minimale breedte van het gebruik van ICT die de grens bepaalt tussen telewerkers en niet – telewerkers (Sullivan, 2003).

1.1.3 Tijd

Het derde element, tijd, refereert naar de tijd die gespendeerd wordt aan werken op afstand in verhouding met het werken op kantoor (Sullivan, 2003). Vroegere visies beschouwden telewerk als een voltijdse aangelegenheid. In de loop der jaren zijn deze visies geëvolueerd en worden werknemers die deeltijds op afstand werken ook in de definitie opgenomen (Handy & Mokhtarian, 1995). Dit geldt echter niet voor personen die echter enkel 's avond of in het weekend op afstand werken (Sullivan, 2003). Algemeen wordt aanvaard dat telewerk gedurende de normale werkuren dient te gebeuren (Teo et al., 1998).

In de definities wil men een duidelijke tijdsgrens bepalen om een expliciet onderscheid te kunnen maken tussen telewerkers en niet-telewerkers. Opnieuw wordt vastgesteld dat er grote variatie is in het minimum aantal dagen (Sullivan, 2003). Gareis (2002) onderscheidt op deze manier drie types telewerkers. Vooreerst zijn er diegenen die bijkomend aan telewerk doen, namelijk minder dan één dag in de week. Vervolgens zijn diegenen die alternerend op afstand werken, namelijk minstens één dag per week. Ten laatste zijn er diegenen die permanente telewerkers zijn en dus bijna nooit op kantoor werken.

1.1.4 Locatie

Bij de vierde factor, locatie, ligt de focus op werken op afstand. Enge definities van telewerk beschouwen thuiswerk als enig alternatief voor het werken op kantoor (Pulido & Lopez, 2005; Mokhtarian, 1991). Thuiswerk is echter slechts één mogelijkheid (Sullivan, 2003; Handy & Mokhtarian, 1995). Mokhtarian (1991) beschouwt daarnaast de mogelijkheden van werken in een satellietkantoor, in een buurtcentrum of op lange afstand (zie ook Qvortrup, 1998). De nuance tussen een satellietkantoor en een buurtcentrum ligt in het aantal werkgevers die zich op die plaats vestigen, namelijk respectievelijk één en meerdere werkgevers. Essentieel is dat het werk niet op het kantoor of op de eigenlijke werkplaats wordt uitgevoerd.

1.1.5 Contractuele verbintenis

Als laatste factor beschouwen we de contractuele verbintenis. Dit is een belangrijk element in het licht van de discussie over het al dan niet beschouwen van zelfstandigen als telewerkers (Sullivan, 2003). Er kan vastgesteld worden dat de meeste definities uitgaan van een werknemer-werkgever relatie (Haddon & Brynin, 2005; Baruch, 2001; Montreuil & Lippel, 2002; Teo et al., 1998; Kerrin & Hone, 2001).

1.2 Gevolgen van de ambiguïteit

Uit bovengaande blijkt dat er geen universele definitie en term gebruikt wordt in de literatuur voor telewerk. Deze ambiguïteit heeft enkele consequenties waarmee rekening dient gehouden te worden bij de verdere analyse van de literatuur.

Ten eerste heeft de onduidelijkheid een impact op de manier waarop het telewerk georganiseerd moet worden. De organisatie van thuiswerk zal in zekere mate andere aandachtspunten vereisen dan de organisatie van een satellietkantoor of buurtcentrum (Qvortrup, 1998).

Ten tweede zullen we moeilijkheden ervaren bij het vergelijken van gelijkaardige studies. Het is evident dat indien twee studies hetzelfde onderzoeken maar een andere omschrijving van telewerk hanteren, de gevonden voor- en nadelen niet zomaar twee aan twee vergeleken mogen worden (Qvortrup, 1998).

Ten derde ontstaat er een grote variatie in de schattingen en de voorspellingen van het aantal telewerkers. Indien men enkel thuiswerkers beschouwt als telewerkers zal men logischerwijs een lagere inschatting en voorspelling bekomen dan indien men alle vormen van werken op afstand in acht neemt (Qvortrup, 1998; Haddon & Brynin, 2005).

In het vervolg van deze scriptie houden we vast aan de definitie van telewerk als het werk dat een werknemer in ondergeschikt verband en op structurele basis van op afstand uitvoert met een computer en eventueel andere ICT-middelen.

Hoofdstuk 2: Work-life balance

Telewerken, m.a.w. het werken buiten de conventionele werkplaats, maar communicerend met het kantoor via informatie- en communicatietechnologieën, is populairder geworden (Kurland & Egan, 1999). De technologische evolutie heeft telewerk mogelijk gemaakt (Raghuram, et al., 2003) maar de problematiek rond work-life balance heeft het concept interessant gemaakt voor de werknemer, de werkgever en voor de maatschappij. Telewerk is in dit kader een recent fenomeen waarover relatief weinig geweten is.

We bespreken eerst enkele trends die het realiseren van een evenwicht tussen het beroeps- en het privé-leven bemoeilijkt hebben. In de tweede paragraaf belichten we de impact van deze evoluties op de work-life balance. Hoe de organisaties dan precies op de problematiek inspelen, komt aan bod in het derde deel. In de laatste paragraaf beschrijven we één van die maatregelen, telewerk, uitvoerig in het kader van work-life balance.

2.1 Evoluties in de omgeving

Elk persoon wordt geconfronteerd met conflicterende eisen uit de werk- en de niet-werkomgeving. De integratie tussen beide om het evenwicht tussen het beroeps- en het privé-leven te verwezenlijken, vormt een veeleisende uitdaging voor zowel individuen, families als organisaties (Kossek & Lambert, 2005). Enkele ontwikkelingen hebben ertoe bijgedragen dat het concept erg actueel is geworden. Guest (2002) onderscheidt ontwikkelingen op drie domeinen: werk, leven buiten het werk en het individu.

2.1.1 Werk

Ten eerste heeft de technologische evolutie veel gewijzigd. Het heeft op bepaalde vlakken het werk vergemakkelijkt. Tegelijkertijd heeft de technologie het individu 24u op 24, 7 dagen op 7 beschikbaar gemaakt en tevens wordt van de werknemer werkelijk verwacht beschikbaar te zijn. Om een competitief voordeel te verwezenlijken zal de werkgever namelijk van de werknemer verlangen dat hij de klant zo snel mogelijk beantwoordt (Guest, 2002).

Een tweede verandering met betrekking tot het werkdomein is dat de werknemer vandaag de dag geconfronteerd wordt met een verhoogde, geïntensiveerde werkdruk (Guest, 2002). Dit is het gevolg van de verwachte responssnelheid naar de klant toe en van de krappe deadlines die de werkgevers bepalen en die door het concept van just-in-time nog strakker worden gelegd.

Daarnaast zijn downsizing en de krapte op de arbeidsmarkt redenen voor het feit dat hetzelfde werk door steeds minder mensen wordt uitgevoerd. Vanzelfsprekend heeft dit ertoe geleid dat er langere werkdagen gepresteerd worden (Guest, 2002). Antonissen et al. (2003) beklemtonen dat de

toenemende grensvervaging tussen werk en privé een implicatie is van het feit dat er steeds meer overuren ook thuis worden uitgevoerd.

Daarnaast stelt men een nieuwe dynamiek in organisaties vast: er wordt geopteerd voor langere openingsuren, een horizontale structuur en een resultaatgericht management. Deze wijzigingen zijn er opnieuw gekomen om beter en sneller te kunnen inspelen op de veranderingen in de omgeving en de klantenpreferenties (Antonissen et al., 2003).

Bovenstaande ontwikkelingen worden vaak als de oorzaken van de problematiek omtrent work-life balance beschouwd, omdat het werk als de dominante factor in het leven wordt gepercipieerd. Met andere woorden, het werk belet het realiseren van het gewenste evenwicht tussen het beroeps- en het privé-leven.

2.1.2 Leven buiten het werk

Ontwikkelingen met betrekking tot het leven naast het werk zijn even cruciaal geweest om work-life balance hoog op de agenda te krijgen.

Om te beginnen ziet men het aantal éénuoudergezinnen jaar na jaar stijgen. Dit heeft logischerwijs zijn consequenties op een succesvolle integratie van werk en privé. Indien de werknemer er alleen voor staat, wordt zijn bewegingsflexibiliteit gevoelig beperkt (Guest, 2002).

Een tweede aspect beschrijft Guest (2002) als de privatisering van het familieleven. Er wordt algemeen aanvaard dat de technologische ontwikkelingen de sociale contacten heeft verminderd. Bijgevolg beschikt men over onvoldoende lokale reddingsboeien. Het is bijvoorbeeld moeilijker geworden om de kinderen ergens naartoe te brengen voor een uurtje in geval van een noodsituatie.

De meest ingrijpende ontwikkeling in dit domein is de intrede van de vrouw op de arbeidsmarkt. Dit zorgde voor een explosie van tweeverdienergezinnen met eveneens groeiende verantwoordelijkheden voor kinderen en ouderen. Bijgevolg verdwijnt het traditionele gezin waarin de man het brood op tafel brengt en de vrouw het huishouden verzorgt en de kinderen opvoedt. Hill et al. (2003) voegen hieraan toe dat het begrip “dual-career couple” soms beter vervangen wordt door “dual-professional couple”. Beide volwassenen willen niet enkel een baan, zoals in de term dual-career couple verondersteld wordt, maar streven een carrière na, wat aanleunt bij de betekenis van dual-professional couple.

Ongetwijfeld heeft dit mede bijgedragen tot het herdenken van de relaties tussen man en vrouw, en stelt dit uitdagingen rond work-life balance.

Andere studies bevestigen bovenstaande ontwikkelingen (Antonissen et al., 2003; Winslow, 2005).

2.1.3 Individu

Tenslotte heeft de ontwikkeling met betrekking tot het individu bijgedragen tot de groeiende aandacht die besteed wordt aan work-life balance. Deze verandering houdt in dat er een duidelijke verschuiving in waarden kan worden vastgesteld (Guest, 2002). Het werk fungeert namelijk niet langer als het

middelpunt van het leven. Er wordt minstens evenveel belang gehecht aan kwaliteitstijd met het gezin en aan vrije tijdsbesteding. De werknemers zijn dus niet langer bereid om alles in het teken van de werkgever te stellen. Dit was ondenkbaar bij de vorige generaties die een ongelimiteerde trouw aan hun werkgever toonden. Antonissen et al. (2003) bevestigen dat de nieuwe waarden ervoor gezorgd hebben dat momenteel vrije tijd en levensstijlmogelijkheden hoger aangeschreven worden dan loonsverhogingen, promotie en dergelijke. Deze omschakeling in waarden vloeit voort uit het gewijzigde karakter in het psychologisch contract tussen de werknemer en de werkgever. In de huidige turbulente omgeving biedt de onderneming weinig werkzekerheid of carrièrekansen. Bijgevolg zijn de werknemers minder geneigd om opofferingen te maken voor hun werkgever (Guest, 2002).

2.2 Implicaties van de evoluties op work-life balance

Bovenstaande ontwikkelingen hebben hun implicaties op het realiseren van een evenwicht tussen het beroeps- en het privé-leven. Clutterbuck (2003, p. 8) definieert dit gewenste evenwicht als volgt: *“a state where an individual manages real of potential conflict between different demands on his or her time and energy in a way that satisfies his or her needs for well-being and self-fulfilment”*.

In de literatuur hanteert men nog andere definities voor work-life balance. Zo omschrijft Clark (2000, p. 751) het als *“de tevredenheid en het goed functioneren op het werk en thuis, met een minimum aan conflict tussen beide rollen”*. Als alternatief kunnen we work-life balance benaderen als *“de relatie tussen institutionele en culturele tijd en ruimte van werk en alles daarbuiten, in samenlevingen waar inkomen voornamelijk gegenereerd en gedistribueerd wordt op de arbeidsmarkt”* (Felstead et al., 2002a, p. 54).

De ontwikkelingen hebben het combineren van werk, met vrije tijd, gezin en dienstverlening moeilijker gemaakt. De technologische ontwikkeling brengt onduidelijkheden bij de tijdsplanning aangezien het individu te allen tijde kan gestoord worden en maakt de grens tussen werk en het leven erbuiten permeabel. De quasi-onmogelijkheid om beide werelden van elkaar te scheiden wordt versterkt door het vaker thuis uitvoeren van overwerk. De geïntensiveerde werkdruk, de langere openingsuren en het feit dat de vrouw actiever is op de arbeidsmarkt zorgt ervoor dat een gezin minder tijd heeft om te voldoen aan de verantwoordelijkheden op de andere levensdomeinen naast het werk (Guest, 2002).

Een belangrijke kanttekening die hierbij moet worden gemaakt, is dat het gewenste evenwicht subjectief getint is. Work-life balance kent dus verscheidene gedaanten (Guest, 2002). Bijgevolg is het mogelijk dat iemand die meer dan 48u per week werkt of workaholic is, zich perfect in harmonie voelt, terwijl iemand die 30u per week werkt hoge stressniveaus ervaart. Niet iedereen kan namelijk even goed omgaan met eenzelfde situatie. Men kan zich ook inbeelden dat iemand die het gezinsgeluk nastreeft een ander evenwicht wenst te bereiken dan iemand die een carrière voor ogen heeft.

Die subjectiviteit vloeit voort uit het verschil in de mate dat individuen beide segmenten wensen te integreren. Afhankelijk van welke doelen het individu nastreeft, hoe het individu met grensvervaging kan omgaan en in welke situatie het individu zich bevindt, zal het individu ergens een punt kiezen op het continuüm met aan de uiteinden segmentatie enerzijds en integratie van werk en privé anderzijds (Rothbard et al., 2005). Zodoende bestaat er geen one-size-fits-all aanpak in het managen van work-life balance (Lingard & Francis, 2005).

Situatieschets

Tien jaar geleden trouwden Benjamin Callewaert en Sarah Bourg. Ze zijn de trotse ouders van drie kinderen, respectievelijk twee, zes en negen jaar. Ze vormen een typisch voorbeeld van een hedendaags dual-career koppel die ook voor een gezin dient in te staan. Benjamin werkt als informaticus en Sarah is verkoopsverantwoordelijke in een grote kledingszaak

Hun beide uurroosters en hun dagelijkse verplaatsingen naar het werk zorgen ervoor dat het koppel problemen heeft om de kinderen naar school te brengen en hen af te halen. Nu rekent men hiervoor op de hulp van Benjamins moeder. Ze moeten ook een degelijke kinderopvang vinden voor het jongste kind. Op vlak van huishouden blijkt dat Sarah een tweede shift draait.

Ze voelen zich beide schuldig omdat ze zo weinig tijd met de kinderen of samen kunnen doorbrengen. Tijd voor ontspanning en vrienden is er zelden. Sarah heeft overwogen om te stoppen met werken, maar ze heeft besloten toch haar carrière verder te zetten omwille van financiële redenen.

2.3 Impact van bedrijven op het realiseren van work-life balance

Volgens Felstead et al. (2002a, p. 56) ontwikkelen “werknemers, min of meer bewust, manieren om de werk- en andere verantwoordelijkheden te coördineren, synchroniseren en integreren”. Ook organisaties kunnen hun steentje bijdragen in het verlichten van de problematiek rond work-life balance. Belangrijk hierbij is dat het realiseren van een goed evenwicht tussen de verschillende levensdomeinen niet enkel de verantwoordelijkheid is van de manager, maar ook die van het individu (Friedman et al., 1998).

Bedrijven erkennen het feit dat hun werknemers goochelen met vele prioriteiten. Hun vroegere aanpak schiet dan ook te kort: werk en privé kunnen niet langer als twee afzonderlijke werelden beschouwd worden. Bijgevolg zijn bedrijven verplicht om hun human resources beleid aan te passen en hun werknemers meer flexibiliteit en autonomie te verlenen (Kossek & Lambert, 2005).

Vroeger werd zo’n beleid als een zero-sum game beschouwd, m.a.w. winst op een bepaald gebied betekent vanzelfsprekend een verlies op het andere gebied. De werkgever ging ervan uit dat de werknemer profiteerde van de gestegen autonomie en flexibiliteit om zijn eigen doelen na te streven en dat dit ten koste ging van de objectieven van de onderneming. Telewerk zou bijvoorbeeld de

werknemer toelaten om thuis niks te doen in functie van de ondernemingsdoelen. Onderzoek heeft echter uitgewezen dat er eerder een win-win situatie bestaat (Friedman et al., 1998).

Er zijn talrijke voordelen waarvan de onderneming kan genieten als het work-life balance op zijn agenda zet en er daadwerkelijk hulpmiddelen voor aanreikt. Deze voordelen zijn wel veeleer indirect, via een beter gepercipieerde werkomgeving, dan direct waar te nemen (Clutterbuck, 2003).

De beleidsmaatregelen die de ondernemingen kunnen treffen om de work-life balance problematiek te verlichten, kunnen we opdelen in drie categorieën (Clutterbuck, 2003):

- (1) deze gerelateerd aan de flexibiliteit van tijd
- (2) deze verbonden met de flexibiliteit van plaats
- (3) deze die algemeen ondersteunend zijn voor een flexibele en bevredigende werkomgeving

Onder de eerste categorie vallen onder andere glijtijden, deeltijds werk, ouderschapsverlof... Deze beleidsmaatregelen hebben tot doel de werknemer meer controle en vrijheid te verlenen over hoe hij zijn tijd aanwendt. De glijtijden maken het bijvoorbeeld mogelijk om 's morgens de kinderen naar school te brengen of hen 's avonds op te pikken. Deeltijds werk laat het individu bijvoorbeeld toe om zijn beroep te combineren met vrijwilligerswerk (Clutterbuck, 2003).

De tweede categorie geeft de werknemer controle over waar hij zijn baan uitvoert. De werknemer is niet langer gebonden aan de officiële werkplaats, maar het individu kan ook aan telewerk doen. Op die manier beslist het individu om thuis, vanuit een satellietkantoor of buurtcentrum, op de luchthaven of hotel... te werken (Kurland & Bailey, 1999). Twee interessante concepten onder deze categorie zijn hotelling en motelling. Er is slechts een klein nuanceverschil tussen beide. In beide concepten moeten de personeelsleden die vaak buiten het kantoor werken enkele bureaus delen. In hotelling dienen de werknemers te reserveren om gebruik te maken van een bureau, in motelling is er geen reservatie vereist en is de ruimte beschikbaar voor diegene die het eerst op kantoor aankomt (Fleming, 2003).

De derde categorie tenslotte beoogt het reduceren van de mogelijke of de actueel ervaren conflicten. Het verzorgen van opvang voor de kinderen of afhankelijke ouderen zijn enkele voorbeelden, net als het voorzien van een fitness of een koffiekamer (Clutterbuck, 2003). Het hoeft dus niet altijd om zeer ingrijpende maatregelen te gaan. Een ogenblik weg van het werk binnen de werkplaats kan ook wonderen doen. Kossek & Lambert (2005) stippen aan dat de kwaliteit van het werk en het verrijkende aspect bij het uitvoeren van taken enkele factoren zijn die de werknemers kunnen helpen hun werk en hun privé-leven beter te combineren en stress te reduceren.

Opgemerkt dient te worden dat de bedoeling niet is om hierboven een exhaustieve lijst van mogelijke beleidsmaatregelen op te sommen maar om verschillende mogelijkheden die een onderneming heeft aan te raken. Daarnaast is het noodzakelijk dat een dergelijk flexibel beleid aangevuld wordt met een degelijk implementatieprogramma en met een passende bedrijfsstructuur en -cultuur, waarin topmanagement en human resources de aanpak steunen (Clutterbuck, 2003)

Een belangrijk aandachtspunt dat men niet uit het oog mag verliezen is dat de organisaties hun work-life balance beleidsmaatregelen beschikbaar moeten maken voor alle werknemers. Vroeger werd aangenomen dat deze beleidsmaatregelen enkel voor vrouwen of ouders waren bestemd. Het is echter zo dat alle werknemers met deze problematiek worden geconfronteerd. (Clutterbuck, 2003; Winslow, 2005; Messmer, 2006; Kossek & Lambert, 2005)

2.4 Telewerk in het kader van work-life balance

Telewerk laat de werknemer toe, zonder dat de verwezenlijking van de bedrijfsdoelstellingen hierdoor in het gedrang komt, zelf te beslissen waar, wanneer en hoe het beroep uit te oefenen. Deze vrijheid schept mogelijkheden om conflicterende eisen van werk, gezin, huishouden en ontspanning beter met elkaar in evenwicht te brengen. Daartegenover staat het verder vervagen van de grenzen tussen werk en privé. Tietze (2002) beschrijft thuiswerken treffend als een zwaard dat aan twee zijden snijdt.

Mirchandani (2000) illustreert hoe telewerk een tegengestelde impact kan hebben op work-life balance. Zo onderscheidt hij “the best of both worlds” aan het positieve spectrum en “cutting my own throat” aan de negatieve zijde.

Aan de ene kant kan thuiswerk voorgesteld worden als een liefdevol beeld waarbij pa of ma aan de computer werkt terwijl men de kinderen opvoedt. Aan de andere kant, kan thuiswerk ook gesymboliseerd worden als een bron van angst en stress, aangezien men het overzicht verliest over hoe men de vele taken moet aanpakken en hoe men aan de talloze eisen moet voldoen.

Het is belangrijk in te zien dat één en dezelfde persoon beide perspectieven ervaart op een gegeven ogenblik. Deze twee contrasterende beelden refereren dus niet naar twee verschillende personen. Daarom is het essentieel dat de thuiswerker simultaan werk en privé integreert en de dreiging die de integratie vormt, beheerst (Mirchandani, 2000). Mirchandani (2000) beschouwt het vermogen om het werk van de andere activiteiten te onderscheiden als de sleutel tot het succesvol uitoefenen van thuiswerk. Het is essentieel om, al dan niet fysieke, barrières op te bouwen om een gezond evenwicht te realiseren (zie ook Moore, 2004).

Algemeen kunnen we besluiten dat telewerk de kans biedt om een betere work-life balance te bereiken. Het is vitaal te begrijpen dat die relatie niet automatisch opgaat. Hoewel de focus hier ligt op de persoonlijke problemen, is het verkeerd te veronderstellen dat de telewerker in het centrum staat van het onderzoek rond telewerk. Telewerk is een organisatorisch fenomeen en het succes van een beleid rond telewerk zal sterker afhangen van organisatorische dan individuele factoren (Shin et al., 2000).

Situatie na telewerk

Benjamin greep de mogelijkheid om deel te nemen aan een testprogramma rond thuiswerk. Dit bracht een heleboel veranderingen met zich mee en de verschillende relaties tussen Benjamin en de gezinsleden dienden opnieuw te worden genegotieerd. Benjamin vond het in de eerste plaats belangrijk dat hij ongestoord zijn job kon uitvoeren. Zo werd onder andere de logeerkamer getransformeerd in een kantoor. Het gezinsleven is voor iedereen drastisch veranderd. Benjamin kan nu zonder problemen de kinderen naar school of naar de kinderopvang brengen, waar hij ze anders naar zijn moeder bracht. Er werd geopteerd om de jongste nog steeds naar de kinderopvang te brengen opdat Benjamin zich overdag ten volle kan concentreren op zijn werk. Hij bepaalt vrij hoe hij zijn tijd aanwendt. Aangezien hij zijn productiviteit ziet stijgen door de daling van interrupties, slaagt Benjamin er goed in om werk en huishouden te combineren. Als Sarah thuis komt, wacht haar geen hele waslijst taken meer. Zo is zij meer ontspannen en meer genieten van het moederschap. Er ontstaat tijd om weer samen en met de kinderen te zijn. Bovendien ontstaat er ruimte om hun hobby's uit te oefenen. Bijgevolg kan men besluiten dat zowel Benjamin als Sarah een beter evenwicht tussen hun beroeps- en hun privé-leven hebben gerealiseerd.

Hoofdstuk 3: Voor- en nadelen

Telewerk is sterk gegroeid de voorbije jaren omdat de technologie sterk is vooruitgegaan en omwille van het feit dat work-life balance steeds moeilijker te realiseren is. Vanuit dit kader is er steeds meer erkenning voor de voordelen die telewerk kan bieden aan zowel het individu, de organisatie en de maatschappij. De interesse vanwege het individu is echter de voornaamste drijvende factor voor het invoeren van telewerk (Pérez et al., 2002; Peters et al., 2004).

In dit hoofdstuk lichten we de vaakst genoemde voor- en nadelen toe (tabel 1). Hierbij moeten twee kanttekeningen gemaakt worden. Ten eerste worden de plus- en minpunten voornamelijk afgeleid uit anekdotes en enquêtes die door de telewerkers zelf worden ingevuld. Aangezien de individuen meestal telewerk op vrijwillige basis doen, is het mogelijk dat er een kloof bestaat tussen de perceptie en het eigenlijke gedrag van het individu (Bailey & Kurland, 2002; Shin et al., 2000). Ten tweede komt telewerk weinig voor als flexibele werkmethode (Raghuram et al., 2001) en bovendien wordt telewerk voornamelijk op deeltijdse basis uitgevoerd (Bailey & Kurland, 2002). De kans is dus reëel dat de voor- en nadelen overdreven worden weerspiegeld in de literatuur.

	Voordelen	Nadelen
Individu	- Flexibiliteitstijging - Productiviteitstijging - Tevredenheidstijging - Pendelen gelimiteerd - Beter work-life balance - Kostendaling - Concentratietijging - Daling werkgerelateerde stress - Beter werkomgeving - Minder achterklap	- Meer werkuren - Groter grensvergaving - Kosten doorgeschoven door bedrijf - Sociale isolatie - Meer familiegerelateerde stress - Daling carrièremogelijkheden
Organisatie	- Beter aantrekken werknemers - Beter behouden werknemers - Minder absentisme - Kosten doorgeschoven naar individu en lagere vastgoedkosten - Loyaliteitstijging - Toegang globale markt - Grotere organisatieflexibiliteit - Kwaliteit van het werk	- Initiële kost - Bedrijfscultuur

Maatschappij	- Minder verkeer - Minder vervuiling - Overeenstemming met wetgeving - Ontwikkeling perifere regio's	- Ontstaan autistische maatschappij
---------------------	---	-------------------------------------

Tabel 1: Overzicht voor- en nadelen voor het individu, de organisatie en de maatschappij

3.1 Voor- en nadelen voor het individu

3.1.1 Flexibiliteit

In de literatuur wordt de gewonnen extra flexibiliteit als één van de grootste voordelen of zelfs als de grootste sterkte van telewerk gezien voor het individu (Goodrich, 1990; Mokhtarian & Bagley, 1998). Flexibiliteit is bovendien de sleutelfactor in de zoektocht naar praktische manieren om privé-verantwoordelijkheden te verenigen met het verdienen van een inkomen. De opheffing van beperkingen van een strikt gedefinieerde plaats en tijdschema laat toe de gekozen levensstijl te leiden en persoonlijke doelen te verwezenlijken (Di Martino & Wirth, 1990; Topi, 2004).

De toename in flexibiliteit impliceert namelijk dat de werknemer over meer vrijheid beschikt. Op die manier kan het individu zelf zijn tijdschema opstellen (Bailey & Kurland, 2002; Kraut, 1989; Kurland & Bailey, 1999; Pérez et al., 2002). Het is mogelijk om de dag te plannen rond de perioden waarin de werknemer het productiefst is, rond de behoeften van de klanten of rond de uurregeling van de kinderen (Haddon & Lewis, 1994; Manoochehri & Pinkerton, 2003). Het individu geniet tevens de mogelijkheid om meer tijd en moeite te spenderen aan studies, creatief werk of andere activiteiten die niet werkgerelateerd zijn. (Baruch & Nicholson, 1997; Di Martino & Wirth, 1990; Hartman et al., 1992). Daarnaast beschikt men door telewerk over de flexibiliteit met betrekking tot de locatie (Manoochehri & Pinkerton, 2003) aangezien er geen verplichting is om naar het kantoor te komen.

Samenhangend met de gestegen flexibiliteit is er de grotere autonomie waarover de telewerker beschikt (Kurland & Bailey, 1999; Illegems & Verbeke, 2004; Raghuram et al., 2003). De telewerker beslist individueel hoe hij omgaat met de verworven flexibiliteit, vrijheid en controle. In een beperkt aantal gevallen zal de autonomie niet wijzigen of zelfs dalen. Dit geldt bijvoorbeeld in de situaties waar het individu reeds over een hoog niveau van autonomie beschikt vóór men opteerde voor telewerk of waar de thuisomgeving veeleisender is dan de conventionele werkplaats (Shamir & Salomon, 1985).

Er is daarnaast een keerzijde aan de flexibiliteit. Een te groot gebrek aan tijdsstructuur en een te laag gedwongen niveau van activiteiten kan tot negatieve effecten leiden voor het individu. De manier van omgaan met die verworven vrijheid is sterk afhankelijk van de zelfdiscipline van het individu (Shamir & Salomon, 1985). De wens naar autonomie heeft dus zijn grenzen, want bepaalde werknemers hebben enige sturing nodig van de leidinggevende of de werkgever (Kinsman, 1987).

Algemeen kunnen we concluderen dat de grotere persoonlijke vrijheid een positieve uitkomst is van het telewerk.

3.1.2 Pendelen

Een vaak geciteerd voordeel van telewerk is de reductie bij satellietkantoren en buurtcentra, en de eliminatie bij thuiswerk, van het pendelen van en naar het werk (Bailey & Kurland, 2002; Di Martino & Wirth, 1990). De resultaten van het onderzoek van Baruch & Nicholson (1997) illustreren duidelijk de impact van het telewerk op de mogelijke tijdswinst door de reductie van het pendelen (tabel 2).

<i>percentage van de telewerkers</i>	<i>tijdswinst per werkdag</i>
22.6%	Minder dan 1 uur
35.5%	1 à 2 uren
22.6%	2 à 3 uren
19.3%	Meer dan 3 uur

Tabel 2: Tijdswinst per werkdag (Baruch & Nicholson, 1997)

We kunnen dus besluiten dat telewerk de pendeltijd gevoelig inkort. Deze resultaten winnen bovendien aan gewicht aangezien erkend wordt dat pendelen steeds meer tijdsconsumerend wordt (McQuarrie, 1994). Bovendien blijkt dat meer dan één uur pendelen significante negatieve gevolgen met zich meebrengt op vlak van gezondheid, veiligheid, energieverbruik en vervuiling (Di Martino & Wirth, 1990). Het is vooral de tijdswinst dat telewerk aantrekkelijk maakt in de ogen van het individu en niet zozeer de verminderde kost aan brandstof (Peters et al., 2004).

De lagere behoefte om deel te nemen aan het verkeer om zich van en naar het werk te verplaatsen heeft ook een emotionele impact. Ten eerste ervaart de telewerker minder stress van het pendelen (Kurland & Bailey, 1999; Mann et al., 2000; Mann & Holdsworth, 2003). Daarnaast constateert men een vermindering van irritatie, vijandigheid, frustratie en woede. Deze gevoelens worden typisch geassocieerd met de stress die veroorzaakt wordt door het verkeer. Tenslotte kan men de gewonnen tijd op een andere, aangename manier aanwenden waardoor de telewerker zich gelukkiger voelt (Mann et al., 2000) en zal men zich beter voelen op de momenten dat men zich toch nog eens naar het werk hoeft te verplaatsen (Goodrich, 1990).

Het pendelen heeft daarentegen ook een positieve zijde. Veel werknemers argumenteren dat het pendelen nuttig is omdat het een buffer vormt met betrekking tot tijd en plaats. Op die manier kan het individu de transitie maken tussen werk en privé en zich herfocussen zodat verhinderd wordt dat stress van de ene sfeer naar de andere overvloeit (Kurland & Bailey, 1999; Shamir & Salomon, 1985; Sullivan & Lewis, 2001). Bovendien voegt het pendelen iets extra toe aan het gevoel van ergens naartoe gaan, iets doen (Haddon & Lewis, 1994) en creëert het tijd voor zichzelf (Salomon & Salomon, 1984).

3.1.3 Aantal werkuren

Volgens Kurland & Bailey (1999) bestaat het gevaar dat telewerk leidt tot het presteren van meer uren per dag. In de Europese Unie zou 80% van de telewerkers meer uren kloppen dan dat volgens hun contract vastgelegd is. Dit staat in contrast met de traditionele werknemers waarvan 50% overuren presteren (Peters et al., 2004). Uit het onderzoek van Baruch & Nicholson (1997) kunnen we eveneens afleiden dat slechts weinig telewerkers erin slagen het aantal gewerkte uren te beperken (tabel 3).

<i>percentage van de telewerkers</i>	<i>Impact op het aantal uren</i>
48.5%	Gestegen
40.4%	Constant
11.1%	Gedaald

Tabel 3: Impact van telewerk op het aantal werkuren (Baruch & Nicholson, 1997)

Telewerkers zouden bijgevolg een grotere kans lopen om workaholic te worden (Haddon & Lewis; McQuarrie, 1994). Uit onderzoek van Ford & McLaughlin (1995) blijkt echter dat er geen verschil bestaat tussen de neiging van telewerkers om workaholic te worden en deze van niet-telewerkers.

De neiging tot overwerken wordt verklaard door het feit dat telewerkers een hogere druk ervaren om 's nachts, in het weekend of langere periodes te werken om de deadline te halen (Di Martino & Wirth, 1990). Bovendien is de kans groter dat het individu opteert voor de afwerking van de taak waarmee men bezig was, zelfs als de shift voorbij is (Mann et al., 2000). Vooral mannen verlaten moeilijk hun thuishkantoor en maken dus van de verworven flexibiliteit gebruik om overuren te presteren (Sullivan & Lewis, 2001).

Op deze manier gaat het tijdsvoordeel van de reductie of de eliminatie van het pendelen verloren. Bovendien bestaat de waarschijnlijkheid dat het individu meer stress ervaart, want men is altijd dicht bij het werk en men kan nooit echt stoppen met werken (Mann et al., 2000).

3.1.4 Work-life balance

Telewerk wordt frequent gezien als dé methode om de verschillende eisen van werk- en privé-leven met elkaar te verzoenen (Pearlson & Saunders, 2001). Telewerk biedt dus meer mogelijkheden dan de traditionele werkformule om enerzijds werkopdrachten uit te voeren en anderzijds oog te hebben voor zichzelf of voor kwaliteitstijd met de familie.

Hill et al. (2003) stellen echter dat telewerk geen wondermiddel is voor het oplossen van alle vraagstukken m.b.t. werk en leven. Bepaalde aspecten in het realiseren worden namelijk eenvoudiger, terwijl andere dan weer minder evident worden. In het algemeen blijkt toch dat thuiswerkers een beter evenwicht tussen beroeps- en privé-leven percipiëren en rapporteren (Hill et al., 2003).

3.1.4.1 Pluspunten op het vlak van work-life balance

Telewerkers rapporteren in het algemeen minder rolambigüiteit en minder rolconflict (Shamir & Salomon, 1985; Haddon & Lewis, 1994; Igbaria & Guimaraes, 1999). Minder rolambigüiteit betekent dat er meer duidelijkheid is over de verwachtingen die geassocieerd worden met elke levensrol en over de methoden om de gekende rolverwachtingen te vervullen. Deze duidelijkheid vloeit voort uit de grotere hoeveelheid richtlijnen die worden gegeven (Igbaria & Guimaraes, 1999). Minder rolconflict daarentegen betekent dat de eisen in het ene domein, de vervulling van verwachtingen in de andere domeinen minder beperken of verhinderen. Nochtans bestaat er een grotere kans op simultane confrontatie met conflicterende eisen op de tijd, aandacht en energie van de telewerker (Igbaria & Guimaraes, 1999). De reden hiervoor is dat de verhoogde communicatie met de manager en de verworven controle over het werk en de persoonlijke eisen, hebben bijgedragen tot het efficiëntere beheer van de meerdere rollen (Igbaria & Guimaraes, 1999; Sullivan & Lewis, 2001). Duxbury et al. (1998) stelt in dit verband vast dat de telewerkers in een Canadese organisatie significant minder hinder van werk naar familie en omgekeerd ervaren. Daarentegen zijn er mogelijks meer conflicten indien men een te hoge integratie van de verschillende rollen nastreeft (Haddon & Lewis, 1994; Kossek et al., 2006).

Daarnaast laat telewerk toe om de zorg voor kinderen of hulpbehoevende ouderen gemakkelijker te combineren met het werk (Baruch & Nicholson, 1997; McQuarrie, 1994; Mirchandani, 2000; Kerrin & Hone, 2001; Kraut, 1989). Dit geeft de opportuniteit om een sterkere band met de gezinsleden op te bouwen (Baruch & Nicholson, 1997; Haddon & Lewis, 1994) aangezien het individu meer tijd met de familie kan doorbrengen (Baruch, 2000; Haddon & Lewis, 1994; Hartman et al., 1992). Er dient wel opgemerkt worden dat de mogelijkheden tot de participatie in de zorg en tot een aanpassing van de planning rond deze van de kinderen, afhankelijk is van het soort werk dat vervuld moet worden. De telewerker beschikt namelijk over meer bewegingsvrijheid indien de werkhoeveelheid stabiel is en er weinig nood is aan directe respons. In een dergelijke situatie heeft de werknemer een groter vermogen om te bepalen wanneer men werkt (Kraut, 1989; Sullivan & Lewis, 2001).

Bovendien biedt telewerk de mogelijkheid om andere huishoudelijke taken te overlappen met de werkgerelateerde taken (Mann et al., 2000). Er kan vastgesteld worden dat vrouwen meer geneigd zijn om te switchen tussen de diverse taken van de verschillende rollen (Sullivan & Lewis, 2001). Telewerkers gaan op die manier ook beter om met kleine huiselijke crisissen. Zo moet de thuiswerker bijvoorbeeld geen halve dag van het jaarlijks verlof opnemen om naar de dokter te gaan of om een hersteller binnen te laten (Mann & Holdsworth, 2003; Mann et al., 2000).

Telewerk biedt niet alleen meer tijd voor de familie en voor de combinatie van werk en zorg of huishoudelijke taken maar de extra flexibiliteit laat ook toe om meer tijd vrij te maken voor zichzelf, voor de hobby's, voor vrienden te ontmoeten, om te gaan winkelen of om andere interesses na te streven, zoals schrijven en studeren (Goodrich, 1990; Haddon & Lewis, 1994). De mogelijkheid om

vele verschillende rollen te spelen ten opzichte van een steeds wisselend publiek leidt tenslotte tot persoonlijke verrijking (Shamir & Salomon, 1985).

3.1.4.2 Aandachtspunten op vlak van work-life balance

Het belangrijkste aandachtspunt voor telewerkers en potentiële telewerkers vormt de grenserving tussen de verschillende rollen (Baruch & Nicholson, 1997; Igarria & Guimaraes, 1999; Mann & Holdsworth, 2003). Aangezien de grens en de routine verdwijnt, stijgt de waarschijnlijkheid dat het werk in het privé-leven dringt en dat men vergeet te eten of te pauzeren (Baruch & Nicholson, 1997; Kossek et al., 2006). Daarnaast daalt de kans op compensatie, d.w.z. dat een negatieve gebeurtenis op het werk niet gecompenseerd kan worden door een positieve gebeurtenis privé (Shamir & Salomon, 1985). Deze gevolgen kunnen dan weer leiden tot meer conflicten, stress en negatieve spillover (Hill et al., 1996).

Mirchandani (2000) stipt daarom aan dat het essentieel is om duidelijke grenzen in tijd en plaats af te bakenen opdat er succesvol aan telewerk kan worden gedaan (zie ook Igarria & Guimaraes, 1999; Moore, 2004). De grenzen zijn soms ook meer psychologisch dan fysisch (McQuarrie, 1994).

De thuiswerker moet over de zelfdiscipline en de emotionele en psychologische basis beschikken om de vereiste concentratie op één domein mogelijk te maken (Hartman et al., 1992; Kinsman, 1987). De rol van de huisgenoten is eveneens cruciaal in de constructie van een thuishkantoor. De partner kan helpen door de thuiswerker af te schermen van afleidingen en de kinderen moeten begrijpen dat ze de ouder niet mogen storen (Brocklehurst, 1989; Sullivan & Lewis, 2001). De onderneming kan ook haar steentje bijdragen via het verlenen van persoonlijke steun. Dit kan bijvoorbeeld door de thuiswerkers te leren omgaan met het alleen zijn, hen bij te brengen hoe ze grenzen kunnen trekken... (Moore, 2004). Fysieke steun kan ook helpen om een beter evenwicht tussen werk en privé te realiseren. Een dergelijk voorbeeld is het voorzien van voldoende ruimte bij de werknemer thuis, zodat het gevaar op interrupties van anderen, en vooral van de kinderen, beperkt wordt (Moore, 2004). Opdat een gezonder evenwicht kan worden gerealiseerd is het dus noodzakelijk om een duidelijke scheiding te bepalen. Elke thuiswerker zal echter zijn eigen manier moeten ontwikkelen om de negatieve gevolgen van grenserving op te vangen.

De thuiswerker moet daarnaast oog hebben voor het gevaar van thuis gevangen te zitten. Mogelijke oplossingen zijn het regelmatig veranderen van omgeving en het besteden van tijd met andere personen dan de familieleden (Haddon & Lewis, 1994).

Samengevat is telewerk niet de werk/familie- oplossing zoals het laat uitschijnen aangezien telewerkers ook problemen ondervinden bij het balanceren van werk en privé.

3.1.5 Kosten

Een telewerker wordt op dit vlak geconfronteerd met nieuwe kosten en nieuwe besparingen (Haddon & Lewis, 1994). Uit onderzoek van Mann et al. (2000) blijkt dat telewerk eerder als een goedkopere werkmethode wordt gepercipieerd dan dat de extra kosten als nadeel van telewerk worden beschouwd. Telewerk introduceert enerzijds een aantal kosten voor het individu die in een traditionele werkomgeving niet voorkomen. Er worden namelijk heel wat kosten doorgeschoven van de werkgever naar de werknemer. We kunnen volgende voorbeelden noemen: de kost voor verwarming, licht, onderhoud voor de uitrusting... (Ford & McLaughlin, 1995; Haddon & Lewis, 1994). Er dient bovendien een kamer getransformeerd te worden in kantoor en de nodige kosten van decoratie en een extra telefoonlijn zullen voor rekening van de telewerker zijn (Haddon & Lewis, 1994; McQuarrie, 1994; Shin et al., 2000). In sommige gevallen zal de organisatie bijdragen in deze kosten, wat de kostendruk voor de telewerker enigszins beperkt. Daarnaast loopt het individu het risico dat gepresteerde uren niet vergoed worden en geniet men minder van secundaire arbeidsvoorwaarden zoals gratis koffie (Mann et al., 2000). Tenslotte impliceert de tijd en energie die de telewerker besteedt aan het leren van de nieuwe werkmethode en communicatiewijze een ontastbare kost (Apgar, 1998).

Anderzijds kan de werknemer op enkele uitgaven besparen. Zo zal men minder geld moeten uitgeven aan brandstof en onderhoud van de wagen en aan kleren (Goodrich, 1990; Kurland & Bailey, 1999; McQuarrie, 1994). Volgens Mann et al. (2000) kan deze besparing een positieve emotionele impact hebben. Zo zou het individu minder zorgen hebben met betrekking tot beschikbaarheid van geld.

3.1.6 Sociale interactie

Het vaakst geciteerde nadeel voor telewerkers is het gebrek aan sociale interactie (Kraut, 1989). Telewerkers lopen dus een groot gevaar om zich geïsoleerd en eenzaam te voelen (Di Martino & Wirth, 1990; Mann et al., 2000). Logischerwijze stijgt de kans op isolatie voor voltijdse telewerkers (Gainey et al., 1999; Illegems & Verbeke, 2004) want hoe meer men niet op kantoor werkt, hoe moeilijker het wordt om contacten te leggen met de collega's (Raghuram et al., 2003). Om dit risico enigszins te beperken opteert men vaak voor de afwisseling van thuis werken en werken op kantoor (Di Martino & Wirth, 1990; Illegems & Verbeke, 2004).

Het gebrek aan sociale interactie heeft twee zijden, enerzijds één met een emotionele dimensie en anderzijds één met een communicatief karakter.

3.1.6.1 Emotionele dimensie

Het gemis van sociale interactie kan emotionele nadelen inhouden voor een individu. Aangezien men het persoonlijke contact met collega's verliest, voelt men zich minder lid van de organisatie en verdwijnt een affectieve band (Baruch, 2000; Mann & Holdsworth, 2003; Topi, 2004). Dit gevoel van isolatie kan daarenboven versterkt worden door de jaloersheid en achterdocht van de collega's (Baruch

& Nicholson, 1997; Kurland & Bailey, 1999). De traditionele werkomgeving wordt namelijk gezien als een bron voor het opbouwen van hechte vriendschappen. Het biedt tevens de mogelijkheid om een toekomstige partner te ontmoeten want er kan vastgesteld worden dat veel mensen hun partner ontmoeten op het werk of op activiteiten die daaruit voortvloeien (Haddon & Lewis, 1994).

Het individu verliest ook een emotionele uitlaatklep en emotionele steun in de vorm van een schouder om op uit te huilen of een mentor die met de nodige ervaring raad kan geven (Kurland & Cooper, 2002; Mann et al., 2000).

De telewerker kan daarnaast een tekort aan een sociale barometer ervaren. De werknemer is namelijk niet meer in staat om zich te vergelijken met de collega's, want er ontbreekt een natuurlijke referentiebasis. De telewerker kan zich dus geen concreet beeld vormen over zijn identiteit en over de manier dat men zich dient te gedragen (Mann et al., 2000; Shamir & Salomon, 1985).

3.1.6.2 Communicatieve dimensie

Het gemis van sociale interactie kan nadelen inhouden voor het individu met betrekking tot de informele communicatie.

Telewerkers missen het informeel en spontaan leren dat voorkomt in de gang of tijdens de lunch (Kurland & Bailey, 1999; Kraut, 1989; Kurland & Cooper, 2002). Deze vorm van leren kan niet volledig gecompenseerd worden door de formeel geplande samenkomsten (Shin et al., 2000). Op deze manier missen de individuen dus een stimulus om ideeën uit te wisselen met de collega's en bepaalde zaken met elkaar te bespreken (Di Martino & Wirth, 1990; Haddon & Lewis, 1994; Mann & Holdsworth, 2003).

Daarnaast worden telewerkers minder blootgesteld aan signalen die hen kan helpen bij het definiëren van de taken en de gewenste resultaten. Voor de supervisor daalt eveneens de mogelijkheid om feedback en bijsturing te geven wanneer dit nodig blijkt (Raghuram et al., 2003). In een telewerkomgeving blijkt bijgevolg zowel de kwantiteit als de kwaliteit van de feedback gedaald te zijn (Shamir & Salomon, 1985).

Het is bijgevolg belangrijk om het gebrek aan sociale interacties op het werk te balanceren door voldoende interactie met familie en vrienden (Illegems & Verbeke, 2004). Deze opdracht is zeker essentieel voor jonge werknemers aangezien uit onderzoek blijkt dat zij meer belang hechten aan sociale contacten (Haddon & Lewis, 1994). Indien men hierin niet slaagt, kan de isolatie negatieve consequenties veroorzaken. Ten eerste kan het gebrek aan sociale interacties een autistische maatschappij creëren, d.w.z. dat de mensen het vermogen verliezen om met elkaar om te gaan (Baruch, 2000; Kurland & Bailey, 1999). Ten tweede kan de kwaliteit van het leven op het werk dalen en kan het gevoel van isolatie de motivatie, enthousiasme en attitude van de werknemers aantasten (Bigley, 2005; Mann et al., 2000). Dit zal dan uiteindelijk aanleiding geven tot productiviteitsproblemen (Bigley, 2005).

Ondanks het feit dat isolatie en gebrek aan sociale interactie vaak genoemde nadelen zijn van telewerk, bestaan er onderzoeken waarbij dit negatief verband niet wordt ondersteund. Uit de studies van Illegems & Verbeke (2004) en Duxbury et al. (1998) blijkt dat telewerkers geen sociale isolatie of geen minder contact met managers en collega's ervaren. De communicatie wordt op zo'n manier georganiseerd dat telewerkers zich niet uitgesloten voelen, maar zelfs meer met elkaar communiceren (Belanger, 1999).

Er dient tenslotte opgemerkt te worden dat de mate van sociale isolatie afhankelijk is van de werkplaats. Men verwacht dus dat deze groter zal zijn indien telewerk voorkomt in de vorm van thuiswerk dan in de vorm van werken in een buurtcentrum of satellietkantoor (Kurland & Cooper, 2002).

3.1.7 Concentratie

Algemeen wordt aanvaard dat telewerk het individu in staat stelt om te werken in een omgeving die vrij is van afleidingen en onderbrekingen. Op deze manier kan de telewerker zich beter concentreren (Di Martino & Wirth, 1990; Peters et al., 2004; Topi, 2004). Zeker voor complex werk of een taak die kan worden uitgevoerd op een hoog autonominiveau, kan het thuishkantoor de enige plaats zijn waar men efficiënt werk kan verrichten (Baruch & Nicholson, 1997). Een tweede consequentie is dat het individu meer open staat voor onderbrekingen op de tijdstippen dat men dan op kantoor aanwezig is (Kurland & Bailey, 1999). Men voelt zich namelijk minder geïrriteerd door die continue onderbrekingen op het kantoor (Mann et al., 2000). Bovendien ervaren de werknemers op het centrale kantoor ook minder onderbrekingen zodat ook zij hun taken geconcentreerd kunnen vervullen.

Een belangrijke consequentie van de verhoogde concentratie van zowel telewerker als niet-telewerker is dat ieders effectiviteit stijgt (Nilles, 1997). Ongeveer drie vierden van de telewerkers rapporteren dat hun effectiviteit sterk tot zeer sterk is toegenomen door de verbeterde concentratie (Baruch & Nicholson, 1997). Daarentegen percipiëren vrouwelijke werknemers dat hun effectiviteit daalt naarmate men meer dagen thuis werkt (Haddon & Brynin, 2005). De verklaring hiervoor is dat de concentratie van de thuiswerker echter ook ondermijnd kan worden. Men mag namelijk niet vergeten dat tegenover de daling van onderbrekingen op het werk, een stijging van onderbrekingen thuis staat (Brocklehurst, 1989; Kraut, 1989; Kurland & Bailey, 1999).

3.1.8 Stress

In de literatuur bestaat er consensus over de impact van telewerk op stress. Enerzijds zou de stress die gerelateerd is aan het werk gevoelig dalen (Illegems & Verbeke, 2004; Ford & McLaughlin, 1995). Anderzijds zou de stress met betrekking tot het privé-leven invers worden beïnvloed door het telewerk (Baruch, 2000; Baruch & Nicholson, 1997). Algemeen rapporteren 63% van de telewerkers minder

stress (Igbaria & Guimaraes, 1999). Toch evalueren bepaalde onderzoekers hun resultaten in het kader van een gestegen niveau van stress (Mann & Holdsworth, 2003).

De daling in de eerste vorm van stress is onder andere het gevolg van de formeel geplande communicatie met het kantoor. Op die manier wordt de kans beperkt dat een individu zich in de situatie bevindt dat men aan verschillende eisen van meerdere oversten tegelijkertijd moet voldoen (Shamir & Salomon, 1985). Daarnaast daalt de stress die veroorzaakt werd door het pendelen van en naar het werk (Kurland & Bailey, 1999; Mann et al., 2000; Mann & Holdsworth, 2003) en de ervaren stress door de conflicten op kantoor wordt ook gelimiteerd. Bovendien heeft de gepercipieerde controle over het werk een positieve impact op het aantal kleine stressvolle ervaringen op een dagelijkse basis (Mann et al., 2000; Kraut, 1989) en op de kans op depressie (Kossek et al., 2006).

De stijging van de tweede vorm van stress is voornamelijk het gevolg van de grensvervaging. Het goochelen met karweitjes, het constant en snel wisselen tussen verschillende rollen en de onderbrekingen van kinderen, familie en burens kunnen stresserend zijn (Haddon & Lewis, 1994; Mann et al., 2000).

3.1.9 Gezondheid

De impact van het telewerk op de gezondheid kan niet eenduidig als positief of negatief worden beschouwd, maar er is consensus dat er een relatie tussen beide bestaat.

Velen voelen zich beter omwille van de reductie van stress en de eliminatie van het pendelen (Baruch, 2000). Telewerkers ervaren bovendien een betere fysieke gezondheid (Kerrin & Hone, 2001). Dit is in tegenstrijd met de bevindingen van Mann en Holdsworth (2003). Telewerkers zouden significant meer mentale gezondheidsproblemen hebben dan de collega's op de conventionele werkplaats en, in mindere mate, meer fysieke gezondheidsproblemen (Mann & Holdsworth, 2003). De gezondheid kan namelijk negatief beïnvloed worden door de slechtere werkomstandigheden, de gewoonte om minder pauzes te nemen en het gebrek aan sociale interacties (Di Martino & Wirth, 1990). Bovendien dient het feit dat het individu zelden de tijd neemt om te herstellen van een ziekte, als een mogelijke verklaring (Mann & Holdsworth, 2003).

We kunnen de invloed van telewerk op de gezondheid en het welzijn ook bekijken op basis van twee factoren. Ten eerste zijn de specifieke gevolgen op de gezondheid afhankelijk van de sociale steun waarop de telewerker kan rekenen (Shamir & Salomon, 1985). Deze steun kan verworven worden van de familie, vrienden, collega's... De sociale steun gegeven door gelijken kan weliswaar niet altijd vervangen worden binnen de telewerkformule. De laatstgenoemden kunnen namelijk beter advies verlenen omdat ze vanuit dezelfde ervaring het probleem beter begrijpen (Shamir & Salomon, 1985). Het gebrek aan dergelijke steun zou de gezondheid en het welzijn negatief kunnen beïnvloeden.

Ten tweede is het welzijn van een individu positief afhankelijk van de controle over waar, wanneer en hoe men werkt, d.w.z. dat hoe hoger de controle is, hoe hoger het welzijn zal zijn. Hierbij gepaard gaat de rol van de gewenste integratie van werk en privé-leven. Uit onderzoek blijkt dat hoe meer

gescheiden de twee dimensies zijn, hoe beter de gezondheidstoestand zal zijn. De reden hiervoor is dat een omschakeling tussen de rollen nodig is om de permeabiliteit tussen beide te beperken. Op die manier voorkomt men dat de negatieve gevoelens overgedragen worden van de ene sfeer naar de andere (Kossek et al., 2006).

De inschatting van de impact van telewerk op de gezondheid is echter belangrijk voor de onderneming. Indien de gezondheidsproblemen toenemen, stijgt de kans op personeelsverloop en absentisme en wordt het imago naar de klant toe negatief beïnvloed (Mann et al., 2000).

3.1.10 Carrière mogelijkheden

Vele telewerkers vrezen dat ze promotiekansen missen door het feit dat ze geopteerd hebben voor de alternatieve werkformule (Baruch & Nicholson, 1997; Igbaria & Guimaraes, 1999; Illegems & Verbeke, 2004). Sommige auteurs stellen dus dat de carrièrekansen gevoelig teruggeschroefd worden indien de werknemer kiest voor te telewerken. De opportuniteit om verder op intern te promoveren, zou bijgevolg bijna onbestaande zijn tenzij het individu terug naar het kantoor komt werken (McQuarrie, 1994). In de huidige downsizing omgeving argumenteert Topi (2004) dat telewerk zelfs leidt tot een hogere kans op ontslag (zie ook Baruch, 2000). Er dient wel opgemerkt worden dat vele telewerkers reeds voldoende carrièrevoortgang geboekt hebben op het ogenblik dat men kiest voor de flexibele werkoptie (Kinsman, 1987).

Dit gepercipieerde nadeel vloeit voort uit het idee 'out of sight – out of mind' (Kurland & Bailey, 1999). De voornaamste sleutelfactoren die de carrièrevoortzichten bepalen zijn namelijk volgens enerzijds de zichtbaarheid en anderzijds de informatienetwerken (Haddon & Lewis, 1994). Het is dus belangrijk dat het individu zelf en zijn werk opgemerkt worden door de persoon die beslist over de carrière mogelijkheden. De observatie van het werk en de werkmethode kunnen namelijk belangrijk zijn bij het evalueren van de geleverde prestatie op het tijdstip dat er over promotie wordt beslist (zie ook Haddon & Lewis, 1994). Als onderdeel van zichtbaar blijven kan de nadruk gelegd worden op het behouden van het contact met de managers (Baruch, 2000; Cascio, 2000). Voor een telewerker is die zichtbaarheid uiterst belangrijk aangezien sommige managers nog steeds denken dat de telewerkers zich niet ten volle willen geven voor de organisatie (Hartman et al., 1992). Bijgevolg is een evenwicht tussen telewerk en de aanwezigheid op het kantoor de beste manier om de carrièrekansen te vrijwaren (Baruch, 2000). Daarnaast moet het individu op de hoogte blijven van de ontwikkelingen op het kantoor via informele kanalen (Haddon & Lewis, 1994). De aanknoping met de bedrijfscultuur kan in dit kader ook als essentieel gezien worden voor de carrière van een werknemer (Pérez et al., 2002).

De mate dat bovenstaande professionele isolatie ervaren wordt, hangt af van enkele factoren. De beperking van carrière mogelijkheden wordt het sterkst aangevoeld door telewerkers die vaak aan telewerk doen, die verwachten dit nog voor een lange termijn te doen, die slechts enkele jaren deel uitmaken van de organisatie en die willen of verwachten te promoveren (Kurland & Cooper, 2002).

Voor personen die niet onmiddellijke managementambities hebben, hoeft de professionele isolatie dus geen nadeel te vormen (Hartman et al., 1992).

We kunnen echter opmerken dat de negatieve impact van telewerk op de promotiekansen niet altijd empirisch bewezen is (Cascio, 2000). Uit onderzoek van Illegems & Verbeke (2004) en Peters et al. (2004) blijkt namelijk dat de carrièreopportuniteiten niet beïnvloed worden door het uitoefenen van telewerk. Bovendien geloven sommigen niet in een negatieve relatie tussen telewerk en carrièremogelijkheden. Enerzijds linken laatstejaarsstudenten telewerk niet aan gedaalde carrièrekansen (Kerrin & Hone, 2001). Anderzijds zien enkele telewerkers hun promotiemogelijkheden stijgen omdat algemeen aanvaard wordt dat telewerkers productiever zijn (Hartman et al., 1992). Desondanks ervaren de meeste individuen dat telewerk leidt tot een stagnatie in de carrière of een daling van de carrièremogelijkheden.

3.1.11 Andere voordelen

Telewerk leidt daarnaast tot andere, minder genoemde, individuele voordelen die eveneens vermeld moeten worden.

Ten eerste geeft thuiswerk het individu de mogelijkheid om zelf de werkomgeving in te richten en te organiseren naar de persoonlijke smaak (Apgar, 1998). Bovendien hoeft men zich niet langer op te kleden en kan men de temperatuur en ventilatie naar eigen behoeften regelen (Haddon & Lewis, 1994; Pearlson & Saunders, 2001). Op deze manier kan men een stressvrije en ontspannende omgeving creëren die toch nog werkgericht is (Kurland & Bailey, 1999; Mann et al., 2000).

Verder wordt de vrijheid van problemen op kantoor als een pluspunt beschouwd (Kurland & Bailey, 1999). De ruzies en de achterklap op de traditionele werkplek wordt zeker niet gemist. Bijgevolg is de telewerker gelukkiger en minder bang dat er op een kwetsende manier over hem/haar wordt gesproken of acties worden ondernomen om hem/haar overstuur te brengen of te beledigen (Mann et al., 2000).

3.2 Voor- en nadelen voor de organisatie

3.2.1 Personeelsbeleid

Het voornaamste voordeel van telewerk uit het organisatieperspectief is volgens Kerrin en Hone (2001) dat de flexibele werkmethode een significante hulp is bij het aantrekken, motiveren en behouden van die werknemers wiens kennis en wiens vaardigheden waardevol, zeldzaam en moeilijk te imiteren of te substitueren zijn (zie ook Bailey & Kurland, 2002; Illegems & Verbeke, 2004; Pérez et al., 2002). Algemeen stelde Woodruffe (2005, p. 24) dat *“employees know they are expected to work hard, but an employer who shows sensitivity to work-life balance issues is very likely to outscore one who does not”*. In de volgende twee paragrafen gaan we dieper in op enerzijds het aantrekken en anderzijds het behouden van werknemers.

3.2.1.1 *Aantrekken*

Algemeen wordt er in de bestaande literatuur aanvaard dat telewerk de mogelijkheid biedt om het personeel te rekruteren uit een bredere arbeidspool (Ford & McLaughlin, 1995; Gainey et al., 1999; Goodrich, 1990; Kurland & Bailey, 1999). Vooral de mogelijkheid om individuen aan te trekken uit een grotere groep, die algemeen van hogere kwaliteit is door de betere toegang tot zeldzame en bekwame arbeid, is een pluspunt voor de organisatie (Bigley, 2005; Kraut, 1989).

De verbreding van de rekruteringsbasis is te verklaren door het ontstaan van nieuwe werkopportunities voor verschillende categorieën van personen. Zo creëert het telewerk nieuwe arbeidskansen voor ouders met jonge kinderen, voor leden van dual-career families en eveneens voor gehandicapten en personen die afgelegen wonen (Ford & McLaughlin, 1995; Kraut, 1989; Kurland & Bailey, 1999; Mann & Holdsworth, 2003; Pérez et al., 2002). De ervaren fysieke en sociale beperkingen belemmeren deze individuen anders om voltijds buitenshuis te werken. Vooral het aanwerven van andersvaliden kan leiden tot een competitief voordeel voor de organisatie, aangezien een nieuwe bron van zeer gemotiveerde en competente werknemers wordt aangeboord. Ondanks het gepercipieerde potentieel is het succesvol introduceren van telewerk voor gehandicapten niet eenvoudig. Er moet namelijk rekening worden gehouden met hun speciale behoeften die constante aanpassing van de nieuwe technologie vereist (Di Martino & Wirth, 1990).

Om de arbeidspool effectief uit te breiden moet telewerk positief gepercipieerd worden door de potentiële arbeidskrachten. Op die manier blijkt dat telewerk vooral een aantrekkelijke werkformule is voor werkzoekenden (Baruch, 2000; Kerrin & Hone, 2001; McQuarrie, 1994) en voor individuen die op zoek zijn naar een betere woonplaats of naar een andere waardeoriëntatie dan deze gericht op carrière (Di Martino & Wirth, 1990; Mann & Holdsworth, 2003). Daarnaast stelt Baruch (2000) dat de belofte van flexibiliteit aantrekkelijk is voor pas afgestudeerden. Dit wordt echter ontkracht door het onderzoek van Kerrin & Hone (2001) waaruit blijkt dat de meerderheid van de studenten het kantoor boven het telewerk verkiezen. De wens om een carrière op te starten en een sociaal netwerk op te bouwen, verklaart deze houding. De andere werkzoekenden hebben daarentegen reeds contacten opgebouwd en vinden de reductie van het pendelen aanlokkelijk. Telewerk is dus niet noodzakelijk aantrekkelijk voor alle potentiële personeelsleden (Kerrin & Hone, 2001). Om hierop in te spelen zullen bedrijven telewerk als een uniek voordeel, als een extraatje, als teken van vertrouwen of als beloning van de voorbije loyaliteit voorstellen (Haddon & Lewis, 1994; Pérez et al., 2002).

3.2.1.2 *Behouden*

De mogelijkheid om het personeelsverloop te reduceren is extreem waardevol voor de hedendaagse onderneming omwille van de algemene daling van het arbeidsaanbod, maar vooral omwille van de hoge kosten die met het ontslaan en het opnieuw aanwerven en opleiden van werknemers gepaard gaan (Pérez et al., 2002). Uit onderzoek blijkt inderdaad dat telewerkers minder geneigd zijn om de organisatie te verlaten dan niet-telewerkers (Igbaria & Guimaraes, 1999; Teo et al., 1998). Bijgevolg

kan telewerk een voordeel voor de organisatie op lange termijn impliceren (Pérez et al., 2002). Toch werd er geen relatie gevonden tussen het formeel uitvoeren van telewerk en de intentie tot verloop (Kossek et al., 2006).

Als redenen voor de gedaalde intentie tot verloop kan aangehaald worden dat werknemers dankbaar zijn voor de flexibele werkregeling en op die manier een hoger engagement en loyaliteit voor de organisatie vertonen (Igbaria & Guimaraes, 1999). Daarnaast wordt de kans op personeelsverloop van bekwame werknemers beperkt omdat het telewerk een oplossing biedt voor onder andere moeders net na de geboorte van het kind (Raghuram et al., 2001), voor diegenen die wensen te verhuizen of diegenen die hun pensioen naderen (Goodrich, 1990). Indien deze individuen niet over de optie van telewerk zou beschikken, zou men overwegen om op te stappen (Di Martino & Wirth, 1990; Kurland & Bailey, 1999).

Telewerk kan echter het behoud van personeelsleden negatief beïnvloeden indien telewerk geassocieerd wordt met een hogere werkdruk en meer conflicten tussen het werk en privé-leven. Dit wordt niet gesteund door de empirische resultaten (Igbaria & Guimaraes, 1999).

3.2.2 Absenteïsme

Vaak wordt het telewerk gezien als een manier om het absenteïsme terug te dringen (Goodrich, 1990; Igbaria & Guimaraes, 1999; Peters et al., 2004). Er wordt inderdaad vastgesteld dat het absenteïsme onder de telewerkers lager is dan onder de traditionele werknemers (Di Martino & Wirth, 1990; Pérez et al., 2002). De telewerker is namelijk minder geneigd om het werk te vermijden en is minder afwezig tijdens de werkuren (Kurland & Bailey, 1999; Baruch, 2000). De belangrijkste verklaring is echter dat de individuen minder ziekteverlof nemen. Telewerkers zijn in werkelijkheid niet noodzakelijk minder ziek maar men heeft de neiging om te blijven werken en niet de tijd te nemen om te herstellen (Mann & Holdsworth, 2003; Mann et al., 2000). Indien men dus niet over de mogelijkheid beschikte om vanuit het thuishkantoor te werken, zou men zich hoogstwaarschijnlijk ziek afbellen (Pérez et al., 2002). Dit gedrag van telewerkers wordt ingegeven door het huidige klimaat van werkonzekerheid. Op deze manier probeert men dus het behoud van hun positie in de organisatie veilig te stellen (Mann et al., 2000).

De daling in het absenteïsme is op het eerste zicht een voordeel voor de organisatie. We kunnen echter verwachten dat de kwaliteit van het werk negatief beïnvloed wordt door het feit dat de werknemer taken blijft afronden terwijl men ziek is (Mann et al., 2000).

3.2.3 Kosten

Bedrijven kunnen door het invoeren van het telewerk heel wat kostenbesparingen doorvoeren. De significante kostendaling wordt bijgevolg als een essentiële drijfveer gezien voor de organisatie om telewerk in te voeren (Baruch, 2000).

Ten eerste dient er minder uitgegeven te worden aan vastgoed (Kowalski & Swanson, 2005). Dit voordeel is vooral meegenomen in steden met hoge vastgoedprijzen (Di Martino & Wirth, 1990). Kurland & Bailey (1999) geeft aan dat IBM \$75 miljoen aan vastgoeduitgaven bespaart. De logische verklaring is dat de vraag naar kantoorruimte en parkeerruimte beperkt wordt, omdat de telewerkers niet altijd op het traditionele kantoor werken (Baruch & Nicholson, 1997, McQuarrie, 1994). Het implementeren van het telewerk elimineert de nood voor kantoorruimte dus niet want zelfs de voltijdse telewerkers komen occasioneel naar het centrale bureau (Goodrich, 1990). Normaalgezien zal de organisatie de gebouwen niet inkrimpen, maar het telewerk laat wel toe om langer in hetzelfde gebouw te blijven en een eventuele expansie uit te stellen (Bigley, 2005).

Ten tweede kan de organisatie op andere overheadkosten bezuinigen (Shin et al., 2000). Indien het aantal werknemers in het kantoor daalt, is er ook minder steun nodig van het secretariaat (Baruch & Nicholson, 1997; Manoochehri & Pinkerton, 2003). Daarnaast dalen de kosten voor verwarming, elektriciteit, telefoon... Deze kosten worden, al dan niet volledig, doorgeschoven naar het individu (Baruch, 2000; Shin et al., 2000). Mann & Holdsworth (2003) stellen dat bedrijven op deze manieren tot 25% van de totale kost kunnen besparen.

Ten derde dalen de kosten indirect ten gevolge van een hogere productiviteit en tevredenheid onder de telewerkers. Dit leidt tot minder absentisme en personeelsverloop want de personeelskosten aanzienlijk kan reduceren (Manoochehri & Pinkerton, 2003; Shin et al., 2000). Bovendien wordt er onder deze werkmethode meer gebruik gemaakt van contractueel en deeltijds werk, wat verder de arbeidskosten drukt (Bailey & Kurland, 2002; Ford & McLaughlin, 1995).

De keerzijde aan de medaille is echter dat enkele kostenfactoren, zoals de opstart- en onderhoudskosten, zullen toenemen (Cascio, 2000). Ongetwijfeld leidt telewerk tot een hoge initiële kost, bijvoorbeeld voor extra hardware, software, uitrusting, meubilair... (Apgar, 1998; Manoochehri & Pinkerton, 2003). Training is tevens een kost voor de organisatie. Niet enkel de middelen en het personeel die hiervoor nodig zijn, vormen kostencomponenten maar eveneens de kost van tijd en energie die met opleiding gepaard gaan (Apgar, 1998). Cascio (2000) spreekt daarnaast over een verlies van kostenefficiëntie. De concentratie van het materiaal en de diensten onder de traditionele werkmethode heeft als voordeel dat vele gebruikers toegang hebben tot de activa en diensten.

3.2.4 Bedrijfscultuur

De organisatie vreest dat het invoeren van telewerk leidt tot de uitsluiting van de individuen uit de bedrijfscultuur zodat deze uiteindelijk verzwakt (Cascio, 2000; Gainey et al., 1999; Kurland & Bailey, 1999). Deze vrees wordt gevoed door de specifieke moeilijkheden die gepaard gaan met een lager niveau van directe interactie. Zo is het overbrengen van waarden, normen en geloven in een telewerkomgeving niet evident (Kurland & Bailey, 1999; Manoochehri & Pinkerton, 2003). Bovendien verloopt de creatie van loyaliteit en teamsynergieën minder vlot. Aangezien de werknemers niet op het kantoor aanwezig zijn, hebben ze ook minder voeling met de algemene zaken die

plaatsvinden in het bedrijf (Kurland & Bailey 1999). Er dient opgemerkt te worden dat het behoud van bedrijfscultuur minder een probleem is bij telewerk in de vorm van werken in een satellietkantoor, aangezien de werkgever de cultuur nog steeds ongehinderd kan overbrengen (Kurland & Bailey, 1999).

Het belang van het verlies van de bedrijfscultuur is echter beperkt. Enerzijds blijkt in een studie van Illegems & Verbeke (2004) dat bovenstaand minpunt van telewerk enkel door de traditionele werknemers wordt gepercipieerd. Anderzijds ontwikkelen de telewerkers een informele cultuur waarin onderling contact en steun centraal staat (Kinsman, 1987).

3.2.5 Andere punten

Telewerk leidt daarnaast tot andere, minder genoemde, voordelen voor de organisatie die eveneens vermeld moeten worden.

Ten eerste kan uit onderzoek worden vastgesteld dat de vrees voor minder loyaliteit door de lagere cohesie onder telewerk ongegrond is (Allen, 2001; Bailey & Kurland, 2002). De telewerker is dankbaar voor het verleende privilege en dit vertaalt zich in een hogere loyaliteit en een beter moraal (Haddon & Lewis, 1994; Nilles, 1997). Daarnaast blijkt dat het engagement op lange termijn hoger is bij diegenen die de kans op thuiswerk hebben (Felstead et al., 2002b; Raghuram et al., 2001). Het hogere engagement reflecteert zich in drie dimensies. Om te beginnen gelooft de telewerker sterk in de bedrijfsdoelen en waarden. Men vertoont daarnaast een bereidheid om aanzienlijke moeite uit te oefenen ten voordele van de organisatie. Tenslotte heeft men een sterke wens om lid te blijven van de organisatie (Olson, 1982). Dit vertaalt zich natuurlijk in een lagere intentie om het bedrijf te verlaten (Igbaria & Guimaraes, 1999).

Een volgend voordeel voor de onderneming is dat telewerk de toegang tot globale markt mogelijk maakt door verspreiding van het personeel over de hele wereld (Cascio, 2000; Farmer, 2005). Bovendien impliceert het verhoogde, snellere en individueel aangepaste contact met de klant dat de klantenrelatie significant verbetert (Apgar, 1998; Raghuram et al., 2001).

Telewerk laat eveneens toe om de organisatieflexibiliteit uit te breiden. Er ontstaat bijvoorbeeld de mogelijkheid om 24u op 24 diensten te verlenen en geeft meer vrijheid in de productie (Di Martino & Wirth, 1990; Pérez et al., 2002; Peters et al., 2004; Shin et al., 2000).

Tenslotte worden de verbeterde kwaliteit van het werk (Baruch & Nicholson, 1997; Nilles, 1997) en de gestegen hoeveelheid werk (Baruch & Nicholson, 1997; Haddon & Lewis, 1994; Mokhtarian & Bagley, 1998) als voordeel kort vermeld.

3.3 Samengevat in tevredenheid en productiviteit

Bovenstaande reflecteert zich in de tevredenheid en de productiviteit van de telewerker.

3.3.1 Tevredenheid

We stellen vast dat de algemene tevredenheid onder telewerkers significant hoger is dan onder de traditionele werknemers (Kurland & Bailey, 1999; Igbaria & Guimaraes, 1999). Zo rapporteert meer dan drie vierden van de telewerkers tevreden tot heel tevreden te zijn over de alternatieve werkregeling (Nilles, 1997). In detail is het individu meer tevreden over de werkbeoordeling, over het persoonlijk gevoel van iets bereikt te hebben en over de manager (Felstead et al., 2002b). Volgens Illegems en Verbeke (2004) is de tevredenheid over de manager echter afhankelijk van de manier waarop het gereduceerde contact wordt opgevangen. Indien men duidelijke afspraken in de plaats van het directe contact stelt, ziet men inderdaad de tevredenheid van de telewerker stijgen. Dit zal weliswaar niet het geval zijn als de communicatie met de manager verder wordt verbroken. Telewerkers vertonen wel een lagere tevredenheid over de collega's (Igbaria & Guimaraes, 1999).

Volgens het model van Igbaria en Guimaraes (1999) is de tevredenheid over het werk afhankelijk van mogelijke rolconflicten en rolambiguïteit. Men verwacht dat de tevredenheid zal stijgen bij de telewerkers omdat de werkformule de individuen helpt om de eisen van werk en privé-leven met elkaar te verzoenen en omdat het controle over het werk en de persoonlijke planning verstrekt. Daarnaast is de grotere tevredenheid over het werk het gevolg van de verworven flexibiliteit, de eliminatie van de pendelstroom en de uitschakeling van ruzies, achterklap en onderbrekingen op het kantoor (Igbaria & Guimaraes, 1999; Manoochchri & Pinkerton, 2003). In een volgende fase wordt de verbeterde tevredenheid weerspiegeld in een verhoogde productiviteit, een lager niveau van absentisme, minder personeelsverloop en een betere moraal (Manoochchri & Pinkerton, 2003). Igbaria en Guimaraes (1999) bevestigen de positieve impact van de hogere tevredenheid op het engagement voor de organisatie en op de intentie om de job te behouden.

Niet alle aspecten rond telewerk hebben echter een positieve invloed op de tevredenheid van het individu. We kunnen argumenteren dat een negatief effect op de werktevredenheid mogelijk is door de isolatie binnen en vervreemding van het bedrijf, de verhoogde vervaging van de grenzen tussen werk- en privé-leven, de gelimiteerde feedback en de lagere carrièrekansen (Igbaria & Guimaraes, 1999). Globaal stellen we toch vast dat de positieve impact van telewerk op de tevredenheid groter is dan de negatieve invloed.

3.3.2 Productiviteit

Er is algemene consensus dat telewerk leidt tot productiviteitswinsten ondanks het feit dat velen de perceptie hebben dat de telewerkers niet werken (Cascio, 2000; Di Martino & Wirth, 1990; Illegems & Verbeke, 2004). Uit onderzoek van Hartman et al. (1992) blijkt dat 84% van de thuiswerkers een gestegen productiviteit rapporteren, tegen slechts vier procent en twaalf procent die respectievelijk een gedaalde en ongewijzigde productiviteit meedelen. Ook bij IBM geloofde 87% van het personeel dat hun productiviteit significant was gestegen (Apgar, 1998). Deze stijging bedraagt gewoonlijk zo'n 15 à 30%, gebaseerd op subjectieve en objectieve maatstaven (Ford & McLaughlin, 1995; Goodrich,

1990; Kraut, 1989; Nilles, 1997). Telewerk kan dus gezien worden als een manier om de productiviteit op te krikken.

De toename in productiviteit is een gevolg van de daling in onderbrekingen en afleidingen, de verbetering van concentratie en focus, de gestegen motivatie en engagement, de winst in energie door de eliminatie van tijd en frustratie tijdens het pendelen, de match tussen werktijd met de pieken in productiviteit en de grotere klantgerichtheid. De langere werkuren die telewerkers typisch presteren, leiden eveneens tot productiviteitswinst (Apgar, 1998; Bigley, 2005; Di Martino & Wirth, 1990; Ford & McLaughlin, 1995; Goodrich, 1990; Hartman et al., 1992; Mann & Holdsworth, 2003). Omwille van de geografische verspreiding van werknemers is er bij telewerk ook nood aan een gesofisticeerd communicatiesysteem. Op deze manier worden alle operaties gestroomlijnd en wordt de communicatie efficiënter zodat de algemene productiviteit toeneemt (Manoochehri & Pinkerton, 2003). Hartman et al. (1992) stellen dat de productiviteit nog verder kan stijgen, indien de organisatie voorziet in betere technische steun voor en betere informatiestroom naar de telewerker.

Concluderend is de productiviteitswinst een voordeel voor zowel de werknemer als voor de organisatie (Baruch, 2000).

3.4 Voor- en nadelen voor de samenleving

De impact van telewerk op de samenleving kunnen we vanuit enkele invalshoeken bekijken. Ten eerste kan men de invloed op het verkeer en daarbij aansluitend op het milieu bekijken. Vervolgens biedt telewerk de mogelijkheid om te voldoen aan bepaalde wetgeving. Tenslotte kan telewerk het leven buiten de grote agglomeraties verbeteren.

Telewerk, en in het bijzonder thuiswerk, wordt vaak voorgesteld als dé oplossing voor het fileprobleem (Baruch, 2000; Handy & Mokhtarian, 1995; Kurland & Bailey, 1999; Nilles, 1997; Peters et al., 2004). Het verminderen van de files en, in het algemeen, het verkeer op de weg impliceert dat er minder luchtvervuiling, minder milieuschade, minder energieverbruik en minder ongevallen zijn (Baruch, 2000; McQuarrie, 1994). De daling van het aantal en de lengte van de files is mogelijk omdat de telewerker over de nodige flexibiliteit beschikt om zijn planning op die manier op te stellen dat men de piekmomenten vermijdt. Toch stellen Glorieux & Moens (2006) dat thuiswerk geen oplossing biedt voor het fileprobleem in Vlaanderen. De redenen hiervoor zijn drievoudig. Om te beginnen omvat de steekproef van de thuiswerkers ook individuen die slechts na de kantooruren aan telewerk doen. In dit geval wordt het pendelen bijgevolg niet geëlimineerd. Daarnaast is het echte thuiswerk in Vlaanderen te kleinschalig om een wezenlijke impact te genereren op het verkeer. Er werkt namelijk slechts vijf procent van de beroepsactieve bevolking af en toe tot regelmatig thuis. Tenslotte kunnen we vaststellen dat thuiswerkers zich ook verplaatsen en op die manier zelfs zestien minuten per week langer in de auto doorbrengen dan de traditionele werknemer (Glorieux & Moens, 2006).

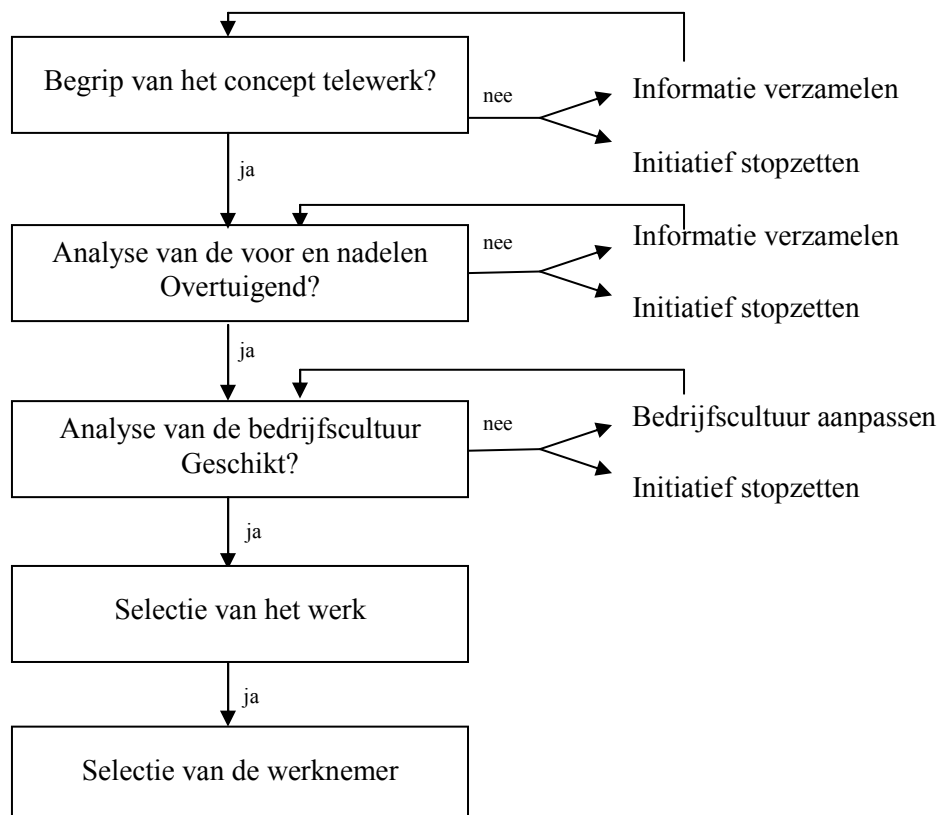
Ten tweede kan het telewerk de mogelijkheid bieden om te voldoen aan de wetgeving met betrekking tot het reduceren van de uitstoot van schadelijke gassen en met betrekking tot de tewerkstelling van andersvaliden (Apgar, 1998; Bailey & Kurland, 2002; Kurland & Bailey, 1999).

Ten derde vermindert telewerk de concentratie van het werk in de grote steden (Glorieux & Moens, 2006). Door het creëren van arbeid op meer afgelegen gebieden en op het platteland is er de mogelijkheid om regionale onevenwichten te beperken. Bijgevolg kan de sociale en economische kloof tussen centrale en perifere regio's gereduceerd worden (Di Martino & Wirth, 1990) en die regio's opnieuw doen opleven (McQuarrie, 1994).

Hoofdstuk 4: Kritische succesfactoren in het beleid

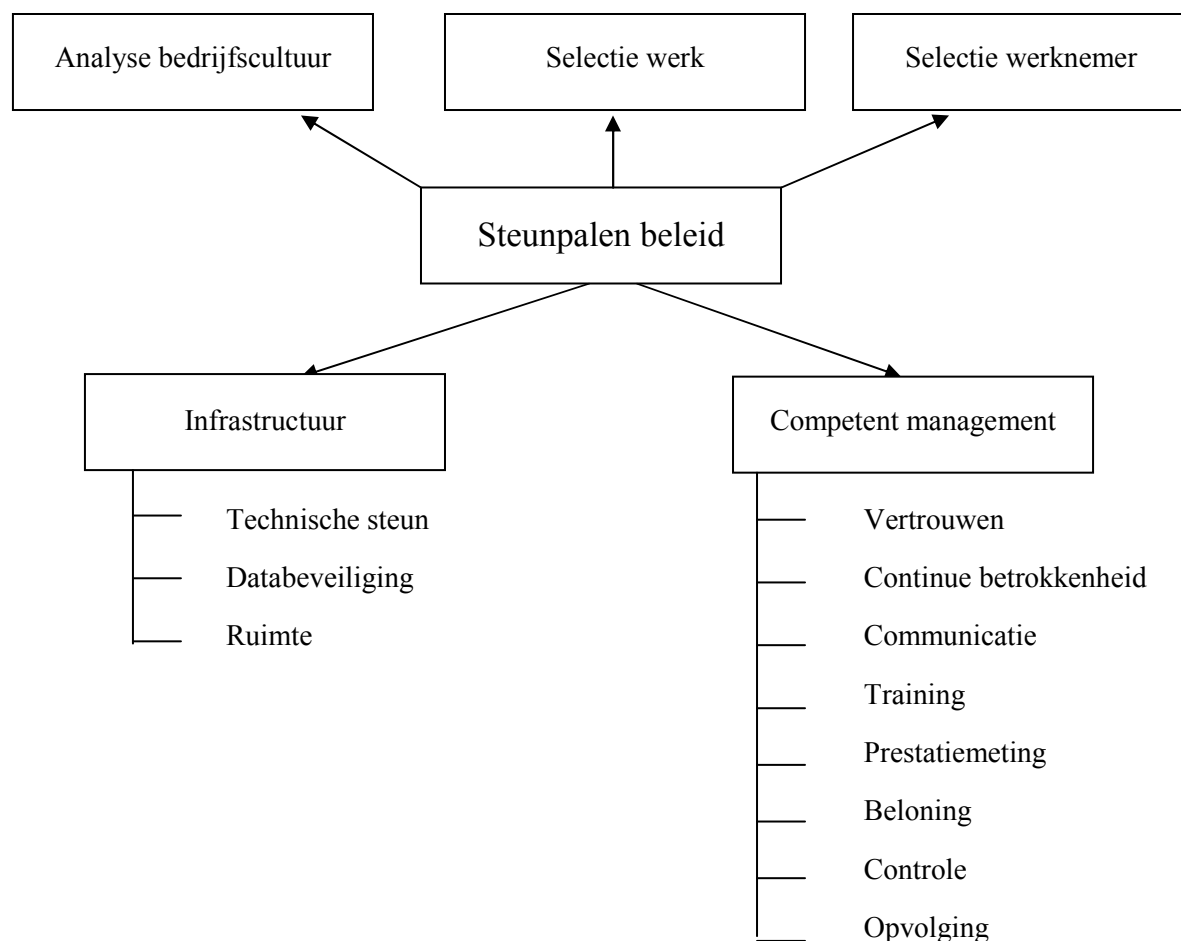
De organisatie kan pas de vruchten plukken van het invoeren van telewerk als telewerk goed wordt begrepen, gepland en geïmplementeerd (Gainey et al., 1999). Om dus ten volle van de voordelen van telewerk te kunnen genieten, moet het management leren hoe ze de verschillende uitdagingen die telewerk stelt, moeten beheer (Manoochehri & Pinkerton, 2003). Deze uitdagingen zijn onder andere het controleren zonder op observatie te steunen, de bedrijfscultuur overbrengen, de noodzakelijke technologie ter beschikking stellen, effectieve en efficiënte communicatie behouden zodat de kans op sociale isolatie wordt beperkt... (Kurland & Bailey, 1999; Kurland & Cooper, 2002). Aangezien telewerk momenteel een relatief nieuwe manier van werken is (Kossek et al., 2006), is er weinig bekend over de krachten die een succesvolle telewerkimplementatie effectief beïnvloeden. Er bestaat met andere woorden weinig informatie over de kritische succesfactoren in het beleid rond telewerk (Shin et al., 2000).

In dit hoofdstuk zetten we de succes ingrediënten op een rij. In eerste instantie is het essentieel dat telewerk zorgvuldig wordt voorbereid (Kurland & Bailey, 1999; Illegems & Verbeke, 2004). Figuur 1 geeft de logische stappen weer die een organisatie moet ondernemen opdat telewerk een kans heeft op slagen.



Figuur 1: Voorbereiding telewerk

Impliciet worden de kritische succesfactoren weergegeven die gelden tijdens de voorbereiding van de implementatie van telewerk, namelijk de beoordeling van de geschiktheid van de bedrijfscultuur en de selectie van het werk en het individu. Volgens Nilles (1997) vereist telewerk vervolgens de essentiële infrastructuur en competent management (figuur 2). We beschouwen enkele sleutelingrediënten voor succesvol telewerkbeleid onder de noemer infrastructuur, in het bijzonder het voorzien van technische steun, het aspect van databeveiliging en het probleem van voldoende plaats om de job te volbrengen. Het competent management bevat ook vele kritische succesfactoren. De manager moet vertrouwen uitstralen, moet zijn betrokkenheid tot het project tonen, moet essentiële afspraken maken die duidelijk gecommuniceerd worden en moet de communicatiekanalen voor het beperken van sociale isolatie mogelijk maken. De manager moet tevens cursussen opzetten voor de telewerker. Daarnaast is de manager in staat om de prestatiemeting en de beloningen af te stemmen op de specifieke noden in een telewerkomgeving, zijn manieren van controleren aan te passen en zowel de telewerkers als de niet-telewerkers op te volgen.



Figuur 2: Kritische succesfactoren in het telewerkbeleid

4.1 Analyse van de bedrijfscultuur

De eerste stap tot succesvol telewerk is het analyseren van de cultuur in de organisatie die de implementatie van de alternatieve werkformule overweegt. Shin et al. (2000) hebben vastgesteld dat een telewerkprogramma dat past in de huidige bedrijfscultuur, procedures en waardesystemen een hogere kans heeft op slagen. Aangezien de bedrijfscultuur moeilijk te wijzigen is, is het belangrijk dat deze de invoering van bij het begin gunstig beïnvloedt (Baruch & Nicholson, 1997; Harrington & Ruppel, 1999).

Er is geen specifieke cultuur waarin telewerk past. We kunnen vaststellen dat telewerk bloeit in culturen die gebaseerd zijn op vertrouwen en vlakke hiërarchische structuren (Clear & Dickson, 2005; Harrington & Ruppel, 1999; Kowalski & Swanson, 2005; Peters et al., 2004), maar ook in culturen die resultaten en formele regels waarderen (Gainey et al., 1999; Harrington & Ruppel, 1999; Shin et al., 2000).

Bij bureaucratische organisaties of ondernemingen met een cultuur gebaseerd op intensieve persoonlijke contacten is het potentieel op een succesvol telewerkbeleid echter gelimiteerd (Apgar, 1998; Harrington & Ruppel, 1999; Manooch & Pinkerton, 2003). In een telewerkomgeving moet er veel belang gehecht worden aan vertrouwen en de vlakke hiërarchische structuur omdat er empowerment moet gegeven worden aan de telewerker. Het individu moet namelijk zelfstandig kunnen beslissen en werken zonder directe supervisie (Clear & Dickson, 2005; Harrington & Ruppel, 1999). In dergelijke omgevingen wordt er gefocust op communicatie en flexibiliteit. Op dergelijke manier toont men respect voor de persoonlijke prioriteiten (Apgar, 1998; Raghuram et al., 2001).

Daarnaast zijn culturen die resultaten en formele regels waarderen ook geschikt voor telewerk. Indien men op de officiële procedures steunt, is men namelijk minder afhankelijk van informele normen en waarden om een sterke bedrijfscultuur te realiseren die de werknemers aanzet om de gewenste doelstellingen na te streven (Gainey et al., 1999). Bovendien past de controle van resultaten in plaats van op aanwezigheid in het kader van telewerk (Harrington & Ruppel, 1999).

4.2 Selectie van het werk

Indien de organisatie telewerk succesvol wil implementeren zal men de taken en de jobs moeten selecteren die zich lenen tot deze werkformule (Baruch & Nicholson, 1997; Goodrich, 1990; Igbaria & Guimaraes, 1999). Niet alle jobs zijn namelijk vatbaar voor telewerk (Kerrin & Hone, 2001). De organisatie kan antwoorden formuleren op enkele vragen zodat dit identificatieproces wordt vereenvoudigd. Zo moet de organisatie nadenken over de volgende vragen (Apgar, 1998):

- Is het tijdstip waarop de taak wordt uitgevoerd essentieel?
- Moet de werknemer onmiddellijk bereikbaar zijn?
- Genereren de taken een meetbare output?

- Hoeveel tijd moet de werknemer spenderen aan direct contact met collega's, klanten...?
- Is de locatie kritisch voor het uitvoeren van de taak?

Een verplichte uurregeling en de onmiddellijke bereikbaarheid ondermijnen het voordeel van flexibiliteit waardoor dergelijke taken minder geschikt zijn voor telewerk (Apgar, 1998). Het belang van een meetbare output is daarnaast belangrijk vanuit het controlestandpunt (Ford & McLaughlin, 1995). Het is eveneens evident dat taken die sterk afhankelijk zijn van persoonlijke contacten of van de locatie van specifieke hulpmiddelen minder geschikt zijn voor telewerk (Kerrin & Hone, 2001; Peters et al., 2004). Op die manier vindt men dat er slechts een kleine fractie van taken in de productie geschikt is voor telewerk, omdat de uitvoering van het merendeel van de taken afhankelijk is van de locatie van de hulpmiddelen. De mogelijkheden van telewerk bij diensten zijn ook beperkt omdat sommige diensten gepresteerd moeten worden op een centrale plaats waar de klanten verzamelen, bijvoorbeeld in het ziekenhuis (Baruch, 2000; Baruch & Nicholson, 1997; Topi, 2004). Concreet betekent dit dat het vooral belangrijk is dat de taken zelfstandig uitgevoerd kunnen worden (Goodrich, 1990; Igarria & Guimaraes, 1999; Kraut, 1989; Pérez et al., 2002). Indien het nodig blijkt, kunnen de verschillende deelopdrachten vervolgens geïntegreerd worden in één geheel (Goodrich, 1990; Kraut, 1989).

Eenzijds zijn de taken met een laag niveau van autonomie en met een eerder routinematig karakter goede keuzes voor telewerk (Baruch & Nicholson, 1997; Nilles, 1997). Anderzijds zijn ook de taken met een hoog niveau van autonomie en een complex karakter geschikt voor telewerk (Baruch & Nicholson, 1997; Clear & Dickson, 2005; Peters et al., 2004). Volgens Nilles (1997) daarentegen komen de taken die een hoge mate van onzekerheid en ambiguïteit bevatten minder in aanmerking voor de werkformule.

Indien men bovenstaande aspecten in acht neemt, kan men twee scholen onderscheiden. Ten eerste kan men de jobs met een hoge graad van controle, autonomie en verantwoordelijkheid beschouwen. Ten tweede kan men zich richten op het herstructureren van jobs en het clusteren van verantwoordelijkheden zodat men gestructureerde en repetitieve taken vormt (Pérez et al., 2002; Shin et al., 2000). Vanuit deze achtergrond zien we dat de beroepen die typisch geassocieerd worden met telewerk en thuiswerk tot deze twee groepen behoren. De taken met betrekking tot administratief werk komen in aanmerking. De kans op telewerk wordt eveneens verleend aan managers en professionelen (Di Martino & Wirth, 1990; McQuarrie, 1994) en deze groep vormen zelfs de dominante vertegenwoordigers van telewerk (Clear & Dickson, 2005; Felstead et al., 2002b; Haddon & Brynin, 2005; Haddon & Lewis, 1994). Enkele voorbeelden van beroepen zijn tenslotte programmeur, vertaler, softwareontwikkelaar, verkoopvertegenwoordiger, systeemanalist, consultant, boekhouder... (Di Martino & Wirth, 1990; Kossek et al., 2006; McQuarrie, 1994).

4.3 Selectie van het individu

Het selecteren van het juiste type van persoon is één van de belangrijkste factoren in het succes van telewerk (Ford & McLaughlin, 1995; Igbaria & Guimaraes, 1999). Niet iedereen is namelijk geschikt om aan telewerk te doen (Bigley, 2005; Manoochehri & Pinkerton, 2003). Het management moet de individuen zorgvuldig selecteren en dus niet vertrouwen op zelfselectie (Baruch & Nicholson, 1997; Goodrich, 1990). In dit kader is het interessant om een lijst van criteria op te stellen zodat telewerk gelimiteerd wordt tot de werknemers waarvan men vele voordelen kan verwachten (Illegems & Verbeke, 2004; Manoochehri & Pinkerton, 2003). Op deze manier kan men enkele karaktereigenschappen vooropstellen waaraan de telewerker moet voldoen.

De kenmerken die geassocieerd worden met een goede telewerker zijn zelfmotivatie, zelfdiscipline en zelfvertrouwen, het vermogen om onafhankelijk te werken, volhardend, georganiseerd, kennis en vertrouwdheid met de technologieën en betrouwbaar (Bailey & Kurland, 2002; Baruch & Nicholson, 1997; Haddon & Lewis, 1994; Shin et al., 2000). Daarnaast is ook de lage behoefte aan sociale interactie en de hoge nood aan autonomie essentieel om te aarden in een telewerkomgeving (Baruch, 2000; Ford & McLaughlin, 1995). Bovendien blijken individuen met brede persoonlijke interesses meer geschikt voor telewerk dan personen die enkel geïnteresseerd zijn in hun werk (Hartman et al., 1992). Telewerk verleent namelijk de tijd om die interesses na te streven en de eigenschap limiteert de kans om workaholic te worden, wat als negatieve karakteristiek wordt beschouwd (Bailey & Kurland, 2002; Hartman et al., 1992). Dé belangrijkste karaktereigenschap is volgens Ford & McLaughlin (1995) evenwel het beschikken over vaardigheden rond tijdsmanagement (zie ook Baruch, 2000; Haddon & Lewis, 1994). Op die manier kan de telewerker zijn tijd opdelen in enerzijds blokken waar onderbrekingen niet storend zijn en anderzijds blokken waar volledige concentratie vereist is (Haddon & Lewis, 1994). Tenslotte blijkt de zelfwerkzaamheid een kritische voorspeller voor de mate waarin het individu zich kan aanpassen en effectieve gedragsstrategieën kan ontwikkelen. Het is met andere woorden belangrijk dat men werkt uit de eigen innerlijke motivatie om zich snel aan te passen aan de gewijzigde werkomstandigheden (Raghuram et al., 2003).

Analoog kunnen enkele persoonlijkheidskenmerken opgenoemd worden die moeilijker te rijmen zijn met de telewerkomgeving. We denken hierbij aan extraverte persoonlijkheden omdat het gemis van sociale interactie te zwaar zal doorwegen (Apgar, 1998; Baruch & Nicholson, 1997). Daarnaast zijn individuen die een hoge nood aan supervisie, feedback en structuur ervaren niet geschikt voor telewerk (Apgar, 1998; Baruch & Nicholson, 1997; Topi, 2004). De werkformule is ook te vermijden voor personen die de werkplek als een heilige plaats weg van de familie zien (Baruch, 2000). Zo kan men stellen dat telewerk niet gunstig is voor alleenstaanden die het sociale leven prefereren boven hun onafhankelijkheid (Goodrich, 1990).

Om volledige zekerheid te hebben over de geschiktheid van het individu maakt het bedrijf Merrill Lynch gebruik van een gesimuleerd thuishkantoor. Het experiment heeft bewezen dat het de risico's

van het selecteren van de verkeerde personen op een betrouwbare manier beperkt. De potentiële telewerkers kunnen namelijk gedurende enkele weken de nieuwe werkformule uittesten en zien of het hen bevalt (Apgar, 1998; Manoochehri & Pinkerton, 2003).

Uit ervaring blijkt dat telewerk vaak een privilege is voor diegenen die reeds over autonomie beschikken en die meer toegewijd zijn aan de organisatie (Felstead et al., 2002b). De voorkeur gaat ook uit naar individuen die reeds een bepaalde tijd in de organisatie aanwezig zijn (Ford & McLaughlin, 1995). De limiet kan bijvoorbeeld gelegd worden op zes maanden (Farmer, 2005).

4.4 Infrastructuur

Als men de infrastructuur beschouwt, zijn er drie deelaspecten waarvoor men aandacht moet hebben. Ten eerste moeten de nodige technologische middelen aanwezig zijn en moet er toegang zijn tot de helpdesk en tot de essentiële informatie. Dit brengt ons tot het tweede punt, de problematiek rond databaseveiliging. Tenslotte moet er ook rekening gehouden worden met de ruimtelijke noden.

4.4.1 Technische steun

De technologie vormt de levenslijn van de telewerker (Apgar, 1998; Cascio, 2000). Daarom is de zware maar noodzakelijke investering in uitrusting geen overbodige luxe (Apgar, 1998; Clear & Dickson, 2005; Mann et al., 2000).

De onderneming moet de basishulpmiddelen ter beschikking stellen van de werknemers zodat de communicatie en de uitvoering van de taken mogelijk worden gemaakt (Kurland & Bailey, 1999; Kowalski & Swanson, 2005). Hierbij kan men kiezen uit een brede variëteit aan beschikbare technologieën zoals telefoon, e-mail, voicemail, videoconferentie, fax, internet... (Shin et al., 2000). Uit onderzoek van Ford & McLaughlin (1995) blijkt dat bijna alle bedrijven hun telewerkers voorzien van een computer en een modem. Een extra telefoonlijn, fax en e-mail wordt in de helft van de organisaties gegeven en slechts in enkele bedrijven krijgen de telewerkers semafoons, mobiele telefoons en dergelijke. In verband met de technologische middelen moeten er vervolgens beslissingen genomen worden betreffende het privé-gebruik van de toestellen, het onderhoud van het materiaal en de terugvorderbare kosten (Ford & McLaughlin, 1995; Manoochehri & Pinkerton, 2003).

Het is echter onvoldoende om middelen ter beschikking te stellen. Het technologische materiaal mag niet gedateerd zijn, zodat de hardware voldoende gesofisticeerd is om de software te doen draaien (Cascio, 2000; Manoochehri & Pinkerton, 2003). Er moet tevens toegang zijn tot de kritische informatie en softwarepakketten (Clear & Dickson, 2005). Even belangrijk is dat de link zonder vertraging kan worden gemaakt (Cascio, 2000). Vaak wordt juist die toegang als een barrière beschouwd (Pérez et al., 2002).

Bovendien moet de organisatie alles in het werk stellen opdat het systeem feilloos werkt (Cascio, 2000; Goodrich, 1990; Topi, 2004). Indien het materiaal vaak van zich laat afweten, voedt dit enkel de frustratie bij de telewerkers (Illegems & Verbeke, 2004). Vanuit dit oogpunt moet er ook nagedacht worden over de organisatie van de technische helpdesk (Cascio, 2000). Persoonlijke steun bij problemen met de software is zeker noodzakelijk (Topi, 2004). Bijgevolg moeten de technici zo snel mogelijk kunnen reageren op de technische problemen en dus beschikbaar zijn (Mann et al., 2000). Volgens Cascio (2000) betekent dit dat de helpdesk minimaal van acht uur 's morgens tot middernacht te bereiken moet zijn.

Samengevat kan men stellen dat een initiatief rond telewerk bedoeld is om te falen als de werknemer niet kan communiceren met collega's of klanten, geen toegang heeft tot de juiste informatie en niet gemakkelijk de helpdesk kan raadplegen om technologische problemen op te lossen (Apgar, 1998). De technische steun is bijgevolg een prioriteit bij de ontwikkeling van telewerk (Mann & Holdsworth, 2003; Nilles, 1997).

De manager moet gevoelig zijn voor vragen van de telewerkers voor betere uitrusting en betere technische steun. Er dient echter opgemerkt worden dat de manager elke aanvraag moet evalueren vanuit de technologische en economische haalbaarheid en dus niet alles wat gevraagd wordt, mag implementeren (Goodrich, 1990; Hartman et al., 1992).

Een tweede opmerking is dat de technische steun ontoereikend is als de werknemers onvoldoende getraind zijn en wanneer de steun niet geïntegreerd wordt in andere managementmaatregelen (Topi, 2004).

4.4.2 Databeveiliging

Aan de noodzakelijke toegang tot de data en de softwarepakketten zijn potentiële bedreigingen verbonden waarmee de onderneming rekening moet houden (Clear & Dickson, 2005). Er is namelijk angst voor het uitlekken van vertrouwelijke en essentiële informatie (Nilles, 1997) en computerfraude (Goodrich, 1990). De onderneming moet bijgevolg zoeken naar maatregelen die de kans op deze negatieve gevolgen beperken (Di Martino & Wirth, 1990). In dit kader zijn het gebruik van wachtwoorden en het opzetten van virtuele private netwerken interessant om respectievelijk een deel van de data en het internet af te schermen van de buitenwereld (Clear & Dickson, 2005). Daarnaast zijn firewalls en antivirussoftware noodzakelijk om virussen te weren (Clear & Dickson, 2005; Goodrich, 1990).

4.4.3 Ruimte

Een ander cruciaal element opdat telewerk, en zeker thuiswerk, succesvol kunnen worden uitgevoerd, is het voorzien van voldoende plaats om de taken te volbrengen (Baruch, 2000). Bij thuiswerk kan de organisatie eisen dat het individu zorgt voor een afzonderlijke werkplek in het huis (Ford &

McLaughlin, 1995). De fysieke scheiding bevordert namelijk de psychologische scheiding tussen werk en privé. Het is eveneens interessant om het aantal onderbrekingen van de familieleden te beperken en vanuit het standpunt van de onderneming is het een bijkomende verzekering dat het ter beschikking gestelde materiaal veilig en buiten bereik van onbevoegden is (Haddon & Lewis, 1994). Di Martino & Wirth (1990) stellen bovendien dat het optimale thuishkantoor naar buiten gericht is om zo het visuele en fysieke contact met de privé-ruimten in het huis te minimaliseren en om de concentratie te maximaliseren. De organisatie kan hiertoe enkele nuttige richtlijnen geven aan de telewerkers om hen te helpen met het in evenwicht brengen van het beroeps- en het privé-leven. De werkgever is namelijk ook bevoegd voor het behouden van een veilige en beveiligde werkomgeving (Manoochehri & Pinkerton, 2003).

4.5 Competent management

Er moet tenslotte gezocht worden naar de managers die de juiste attitude en eigenschappen hebben om telewerk succesvol te implementeren (Igbaria & Guimaraes, 1999).

Uit onderzoek blijkt dat vooral het middenmanagement terughoudend is om telewerk te introduceren. Deze houding wordt ingegeven door het innovatieve karakter van telewerk, de verwachte problemen met managementcontrole en supervisie, en de additionele taken die ermee gepaard gaan (Di Martino & Wirth, 1990; Kurland & Cooper, 2002; Shin et al., 2000). Het is echter essentieel dat de managers achter het initiatief staan opdat het telewerkbeleid succesvol kan geïmplementeerd worden (Shin et al., 2000). Er moet dus gezocht worden naar competente managers met een positieve attitude ten opzichte van het telewerk. Het topmanagement kan die positieve attitude opkrikken door hun kennis van de voordelen te verbeteren (Kowalski & Swanson, 2005) en door relevante training te voorzien voor de managers (Baruch & Nicholson, 1997; Goodrich, 1990; Kowalski & Swanson, 2005). We bespreken vervolgens de karakteristieken van de managers die succesvol met telewerk omgaan: vertrouwen, continue betrokkenheid, communicatie, training, prestatiemeting, beloning, supervisie en als laatste opvolging.

4.5.1 Vertrouwen

Vertrouwen wordt als hét sleutelingrediënt voor het succes van telewerk gezien (Cascio, 2000; Kowalski & Swanson, 2005). Zonder vertrouwen kan telewerk dus niet slagen (Bigley, 2005). Het gebrek aan vertrouwen is echter niet het grootste obstakel voor het succesvol implementeren van telewerk als de managers de voordelen niet zien of als het telewerk onverenigbaar met de huidige werkpraktijken wordt beschouwd (Harrington & Ruppel, 1999). Vanuit dit standpunt is een degelijke voorbereiding cruciaal.

Het vertrouwen moet in meerdere richtingen gelden. De manager moet de werknemer vertrouwen dat men zich voorspelbaar zal gedragen en dat men de taken productief en goed kan en zal volbrengen (Cascio, 2000; Harrington & Ruppel, 1999; Kowalski & Swanson, 2005; McQuarrie, 1994). De telewerkers moeten ook hun managers vertrouwen dat ze gelijk behandeld worden (Kowalski & Swanson, 2005; McQuarrie, 1994). Bovendien moeten de collega's elkaar onderling vertrouwen (Baruch, 2000; Topi, 2004).

Het is dus essentieel dat het management over het vermogen beschikt om een gezonde omgeving van vertrouwen op te bouwen en te behouden (Bigley, 2005). Vertrouwen kan men opbouwen door het creëren van een gedeelde visie, door te delegeren en door te steunen op empowerment (Kowalski & Swanson, 2005). Het wederzijdse vertrouwen wordt bovendien versterkt door een constante open communicatie langs verscheidene wegen en de openheid van het management voor nieuwe ideeën en suggesties (Harrington & Ruppel, 1999). Er dient tenslotte opgemerkt worden dat vertrouwen en controle niet noodzakelijk tegengesteld, maar eerder complementair zijn (Clear & Dickson, 2005).

4.5.2 Continue betrokkenheid

Een sterk punt in een telewerkbeleid is de continue betrokkenheid en volledige steun van het topmanagement (Clear & Dickson, 2005; Ford & McLaughlin, 1995; Kurland & Bailey, 1999; Kowalski & Swanson, 2005). Het is essentieel dat het topmanagement engagement toont voor alle aspecten van telewerk en een mogelijk experiment aanmoedigt (Apgar, 1998; Topi, 2004), opdat telewerk echt van de grond kan komen (Igbaria & Guimaraes, 1999). De steun van de top vergroot tevens het fundamentele gevoel van vertrouwen (Kowalski & Swanson, 2005). Naast het initiële enthousiasme moet het topmanagement de implementatie van het telewerkprogramma opvolgen om de kans op succes te vergroten (Nilles, 1997).

Het management moet erover waken dat alle potentiële consequenties in acht worden genomen (Gainey et al., 1999). Niet alleen de logische gevolgen op korte termijn moeten worden bekeken. Het is daarentegen belangrijker om de directe en indirecte effecten op lange termijn te onderzoeken zodat men kan inschatten of de ultieme doelstellingen worden ondersteund en of er geen negatieve impact is op de winst (Apgar, 1998; Gainey et al., 1999; Nilles, 1997). In dit kader moet het topmanagement niet alleen zijn betrokkenheid tonen, maar is het eveneens interessant om telewerk te beschouwen als een integraal deel van de bedrijfsstrategie (Pérez et al., 2002). Indien telewerk op een ad hoc manier geïntroduceerd wordt om te voldoen aan de vraag van werknemers, en dit zonder de steun van het management op de hoogste niveau's, wordt het moeilijk om telewerk als een onderdeel van de organisatiestructuur te behouden (Shin et al., 2000). Daarentegen is telewerk die geïnitieerd wordt om bepaalde doelen te bereiken, gemakkelijker te behouden (Shin et al., 2000). Er is dus sturing nodig vanuit het topmanagement over de concrete doelen die men via telewerk wil verwezenlijken tot diep in de organisatie. Enkel op die manier kan een effectief telewerkbeleid bekomen worden (Apgar, 1998).

4.5.3 Communicatie

Indien de manager en de werknemer niet op dezelfde plaats aanwezig zijn, wordt de communicatie complexer (Kowalski & Swanson, 2005). Het is echter essentieel dat zowel de manager als de telewerker hun bezorgdheden blijven delen met elkaar en dat beide in staat zijn om hun ideeën op een krachtige manier over te brengen (Kurland & Bailey, 1999). Bovendien moet de telewerker geïnformeerd blijven over de gebeurtenissen in de onderneming en over de genomen beslissingen (Hartman et al., 1992). De manager moet communicatie op een continue basis aanmoedigen en verschillende manieren van communicatie voorzien (Goodrich, 1990; Harrington & Ruppel, 1999). De communicatie via de computer houdt echter een het verlies aan rijkheid van het bericht in aangezien de toon en het gevoel niet worden overgebracht (Mann et al., 2000). Daarentegen zullen de persoonlijke contacten efficiënter verlopen omdat de beide partijen beter voorbereid zijn op het gesprek (Apgar, 1998).

4.5.3.1 Verwachtingen

Indien men telewerk wil introduceren, zou er een document moeten opgesteld worden waarbij enkele aspecten aan bod moeten komen. Er kunnen verwachtingen gecommuniceerd worden rond volgende zaken (Illegems & Verbeke, 2004; Kurland & Bailey, 1999; Mann et al., 2000; Manoochehri & Pinkerton, 2003):

- het aantal uren dat gepresteerd moeten worden
- de normale regeling rond het ziekteverlof
- de beschikbaarheid van de telewerker
- de coördinatie- en controlesystemen
- welke communicatiemiddelen er gebruikt moeten worden
- het behoud van gezonde collegiale relaties
- de responstijd via e-mail
- minimaal aantal bezoeken aan de onderneming
- het gebruik van materiaal
- de verantwoordelijkheid van kosten
- de prestatieverwachtingen
- privacy
- gezondheid en veiligheid

Een organisatie die telewerk wil invoeren, moet zich niet beperken tot bovenstaande thema's. Vanuit hun standpunt kunnen nog aspecten interessant zijn om te communiceren naar de telewerkers.

Het telewerkbeleid moet op het vlak van de verwachtingen dezelfde rechten nastreven voor de telewerkers zoals de traditionele werknemers deze reeds hebben (Mann & Holdsworth, 2003). De duidelijkheid en de gelijkheid in het beleid zijn cruciaal opdat de telewerkers tevreden en productief zijn (Hartman et al., 1992).

4.5.3.2 Aanpak gevaar op isolatie

De sociale isolatie is één van de grote nadelen voor telewerkers. De managers moeten dan alles in het werk stellen om die potentiële isolatie te vermijden en om de telewerker lid van de onderneming te doen voelen (Cascio, 2000; Mann et al., 2000). Algemeen kan men stellen dat regelmatige en betekenisvolle communicatie met de manager hiervoor nodig is, net als het verlenen van opportuniteiten om het contact te houden met de leden van de organisatie (Hartman et al., 1992).

Er bestaan meerdere concrete aanpakken om het gevaar op sociale isolatie te beperken. Zo kan men vergaderingen en bezoeken aan het kantoor op regelmatige tijdstippen organiseren (Clear & Dickson, 2005; Kerrin & Hone, 2001; Kurland & Bailey, 1999; Topi, 2004), e-mail en intranet ter beschikking stellen voor alle leden van de organisatie, nieuwsbulletins verspreiden en sociale evenementen organiseren (Cascio, 2000; Mann et al., 2000). De manager kan ook een makkersysteem ontwerpen waarbij de telewerker elke morgen met een collega spreekt over een willekeurig onderwerp. Op deze manier worden informele aspecten aangemoedigd, zodat de telewerker zich deel voelt van de organisatie (Apgar, 1998). Ook forums voor informele communicatie laten de ontwikkeling van netwerken en synergieën toe (Kurland & Cooper, 2002).

Een andere optie om de sociale contacten te stimuleren, is deze van deeltijds telewerk en deeltijds traditioneel werk (Kurland & Bailey, 1999; Kerrin & Hone, 2001; Topi, 2004). Op die manier vermijdt men dat de telewerkers zich losmaken van de collega's en geeft het de mogelijkheid om de bedrijfscultuur over te dragen (Ford & McLaughlin, 1995; Kurland & Bailey, 1999).

Bij het opstellen van een telewerkbeleid moet men dus oog hebben voor de communicatie in meerdere richtingen: van manager naar de telewerker, van telewerker naar de manager en bij telewerkers onderling (Kowalski & Swanson, 2005). Uit onderzoek van Kerrin & Hone (2001) zijn de communicatie en de dagelijkse interacties vooral essentieel als het beleid zich wil richten op schoolverlaters. Daarentegen is een beleid dat zich niet richt op nieuwkomers interessanter, omdat zij al de tijd gehad hebben om te socialiseren en om zich aan te passen aan het nieuwe bedrijf en zijn cultuur (Cascio, 2000).

4.5.4 Training

Een volgend belangrijk aspect van competent management is de investering in de training van de telewerkers (Apgar, 1998; Goodrich, 1990; Illegems & Verbeke, 2004; Kowalski & Swanson, 2005). Het is essentieel dat de telewerkers voldoende training krijgen in bepaalde zaken die in de alternatieve werkomgeving verschillend of belangrijker zijn dan in de traditionele setting. Deze opleiding doet de kans op succes significant stijgen (Ford & McLaughlin, 1995). Zo moet er meer aandacht besteed worden aan het gebruik van het materiaal en technieken die aangepast zijn aan de specifieke noden en situaties van een telewerker (Apgar, 1998; Kowalski & Swanson, 2005; Nilles, 1997). Het is niet vanzelfsprekend dat elk individu over het nodige spectrum van vereiste informaticavaardigheden

beschikt (Clear & Dickson, 2005). Daarnaast moet de organisatie lessen voorzien rond tijdsmanagement (Clear & Dickson, 2005; Kowalski & Swanson, 2005). De telewerker moet leren welke taken men moet reserveren voor de dagen dat men op kantoor is, om zo de nodige documenten en contacten optimaal te kunnen aanwenden (Kurland & Bailey, 1999). Daarnaast is er training nodig over de manieren om grenzen te leggen tussen het beroeps- en het privé-leven, zodat er gemakkelijker een evenwicht kan bereikt worden (Kowalski & Swanson, 2005). Hierbij worden vaak rituelen, zoals het zich aankleden, aangeleerd (Apgar, 1998), wordt er advies gegeven rond de manier waarop het telewerk kan worden ingepast in de thuisomgeving (Baruch & Nicholson, 1997; Mann & Holdsworth, 2003) en worden cursussen gegeven die de zelfdiscipline van het individu kan verhogen (Clear & Dickson, 2005; Haddon & Lewis, 1994). De communicatievaardigheden die vroeger intuïtief waren, moeten ook terug worden bijgebracht zodat de communicatie vlot blijft verlopen, ondanks de geografische verspreiding (Apgar, 1998; Clear & Dickson, 2005).

De training verloopt via seminars, conferenties, handleidingen en door opleidingen in de praktijk (Goodrich, 1990). Het is bovendien interessant om opfrissingcursussen te organiseren of om de steun van een mentor te regelen opdat het leerproces sneller zou verlopen en de effecten zich zouden blijven manifesteren (Raghuram et al., 2003).

4.5.5 Prestatiemeting

Het controleren van de prestaties van de werknemers die men niet ziet is moeilijk (Apgar, 1998). Indien het individu op het kantoor werkt, kan men de indruk wekken dat men hard werkt en sterk toegewijd is aan de organisatie. De manager is dan sneller geneigd om ongunstige resultaten toe te wijzen aan externe factoren waarover men geen controle had (Topi, 2004). In een telewerkomgeving wordt deze evaluatie op basis van observatie geëlimineerd. De manager moet dus naar een model die op een eerlijke en evenwichtige manier de waardecontributie aan de doelen meet, in de plaats van te steunen op het aantal gependeerde uren (Topi, 2004). De focus komt dus te liggen op de controle van de output (Baruch, 2000; Di Martino & Wirth, 1990; Kurland & Bailey, 1999). Er mag geen waarde geplaatst worden op het aantal uren dat er gepresteerd wordt en waar en wanneer er ingepunt wordt, maar er moet waarde gehecht worden aan de resultaten die gegeven worden aan de organisatie (Bigley, 2005).

Het is kritisch voor het succes van telewerk dat er duidelijke, specifieke doelen en maatstaven worden gedefinieerd voor zowel de manager als de werknemer (Cascio, 2000; Illegems & Verbeke, 2004; Manooch & Pinkerton, 2003; Pérez et al., 2002). Op die manier weten de telewerkers precies wat de jobverwachtingen zijn op het vlak van tijdslimieten, kwaliteitsstandaarden... (Cascio, 2000; Goodrich, 1990). Er dient echter opgemerkt worden dat de richtlijnen los genoeg omschreven moeten zijn opdat de flexibiliteit niet wordt aangetast (Manooch & Pinkerton, 2003). De wijze van prestatiemeting moet dan eveneens bepaald worden (Cascio, 2000).

De verworven duidelijkheid komt zelfs ten goede aan de relatie tussen de werkgever en werknemer zodat de algemene tevredenheid toeneemt (Illegems & Verbeke, 2004). De oriëntatie naar het evalueren van de resultaten is echter niet evident voor elke job want sommige beroepen hebben een moeilijk te kwantificeren output (Apgar, 1998; Kurland & Bailey, 1999). Hiermee werd normaalgezien reeds rekening gehouden bij de selectie van het werk.

Een mogelijk alternatief is het opteren voor elektronische outputcontrole of er kan geëist worden dat telewerkers een logboek bijhouden van hun gepresteerde taken (Ford & McLaughlin, 1995; Kurland & Bailey, 1999).

4.5.6 Beloning

Bij het invoeren van een telewerkbeleid is het essentieel dat er nagedacht wordt over de beloningsmechanismen en in het bijzonder over de promotieprocedures (Ford & McLaughlin, 1995; Manoochchri & Pinkerton, 2003).

Er moet geopteerd worden voor beloningen die de werknemers echt waarderen. Deze beloning heeft twee kenmerken. Ten eerste moet ze gegeven worden op het juiste tijdstip opdat ze zouden motiveren. Dit wil zeggen er geen grote vertraging mag zijn tussen de effectieve prestatie en de beloning. Ten tweede moet ze eerlijk zijn. De beloning moet dus consistent zijn over personen en tijd. Bovendien moet ze gebaseerd zijn op accurate informatie (Cascio, 2000).

Indien de organisatie telewerk wil implementeren, zullen de managers extra moeite moeten leveren opdat de promotiebeslissingen als eerlijk gepercipieerd worden (Topi, 2004). Enerzijds wordt het gevaar voor professionele isolatie beperkt door het linken van de prestatie aan een meetbare output. Anderzijds kan de evaluatie enkel op basis van de resultaten de zorgen met betrekking tot de carrièremogelijkheden versterken als er enkel op korte termijn wordt beoordeeld (Kurland & Cooper, 2000). Telewerkers zouden minstens een duidelijk begrip moeten hebben van de promotieregels, de eisen tot vooruitgang en hoe deze beïnvloed worden door het telewerk (Igbaria & Guimaraes, 1999). De werkgever kan ook een specifieke regeling opstellen voor de telewerkers zodat men overtuigd wordt van het feit dat hun promotiekansen niet in gevaar komen (Illegems & Verbeke, 2004).

In het kader van beloningen is het belangrijk om regelmatig feedback te organiseren (Pérez et al., 2002; Shin et al., 2000). Deze verloopt bovendien het best persoonlijk omdat de lichaamstaal belangrijk kan zijn om de boodschap te nuanceren (Apgar, 1998).

4.5.7 Supervisie

Competente managers gebruiken een mix van output-, gedrags- en clanstrategieën om het gedrag van de telewerkers te controleren (Kurland & Cooper, 2002). Deze strategieën worden tevens gehanteerd om de prestaties te verbeteren en de productiviteit te meten (Goodrich, 1990). De outputcontrole of ex-

post controle refereert terug naar de paragraaf van prestatiemeting. Het gedrag wordt dus opgevolgd door de resultaten te beheren (Kurland & Cooper, 2002; Peters et al., 2004).

De gedragscontrole vervolgens, wordt mogelijk gemaakt door het formaliseren van de job- en communicatievereisten. Op die manier kan de manager persoonlijke afspraken vastleggen, gedetailleerde procedures definiëren of de wijze van communicatie specificeren (Kurland & Cooper, 2002).

De derde manier, clancontrole of ex-ante controle, betekent dat de manager de attitudes en het gedrag gaat beïnvloeden door het zorgvuldig selecteren en het trainen van prospectieve telewerkers (Kurland & Cooper, 2002; Peters et al., 2004).

Tenslotte beschouwen Peters et al. (2004) dat de telewerker impliciet wordt beïnvloed door het creëren van een specifieke bedrijfscultuur. Het overbrengen van een bepaalde cultuur in een telewerkomgeving is echter niet eenvoudig (Kurland & Bailey, 1999; Manoochehri & Pinkerton, 2003). De manager kan bijgevolg eisen dat de potentiële telewerker al enkele jaren in het bedrijf aanwezig was, zodat men reeds informeel geleerd had wat er verwacht wordt in termen van normen en gedragscodes (Apgar, 1998; Cascio, 2000; Gainey et al., 1999).

4.5.8 Opvolging

Een competente manager zal tevens de telewerkers en de traditionele werknemers opvolgen. De manager waakt over de telewerkers om te oordelen of ze al dan niet in staat zijn om hun beroeps- en privé-leven met elkaar te balanceren (Apgar, 1998). Indien het nodig zou blijken, zal de manager helpen met problemen rond kinderverzorging en andere rolconflicten (Hartman et al., 1992; Kurland & Bailey, 1999). Om de situatie te kunnen inschatten, kan de manager de individuen thuis bezoeken of moet er een eerlijke communicatie zijn tussen de werkgever en de werknemer (Ford & McLaughlin, 1995).

Daarnaast moet de manager oog hebben voor de werklast van de traditionele werknemers. Het is mogelijk dat hun werklast stijgt en dat deze individuen meer gestoord worden. De manager moet pogen om die impact maximaal te minimaliseren, bijvoorbeeld door het opstellen van procedures of door het creëren van een productieve relaties tussen beide types medewerkers (Manoochehri & Pinkerton, 2003; Kurland & Bailey, 1999).

Conclusie

Telewerk is een relatief jong begrip waarbij er onduidelijkheid bestaat over de correcte inhoud van het concept (Nunes, 2005). Momenteel groeit er consensus over de definitie dat telewerk omschrijft als *“het werk dat gedaan wordt op afstand door gebruik te maken van informatie- en communicatietechnologieën (ICT)”* (Sullivan, 2003). Rond deze omschrijving groeit er eensgezindheid aangezien enkele discussiepunten worden vermeden. Er is namelijk nog onenigheid over de precieze invulling van de vijf kritische kernelementen van het telewerk: woon – werk verkeer, gebruik van ICT, tijd, locatie en contractuele verbintenis (Sullivan, 2003).

Ondanks het gebrek aan een definitieve definitie is telewerken populairder geworden. Enerzijds heeft de technologische evolutie bijgedragen tot het mogelijk maken van de alternatieve werkvorm (Raghuram et al., 2003). Anderzijds heeft de problematiek rond work-life balance het concept aantrekkelijk gemaakt voor zowel de werknemer, de werkgever als de maatschappij zodat onder andere telewerk hoog op de agenda komt te staan van de onderneming (Guest, 2002).

Werknemers zullen manieren ontwikkelen om de verschillende verantwoordelijkheden te coördineren, maar de organisatie kan ook bijdragen door het daadwerkelijk aanreiken van hulpmiddelen (Felstead et al., 2002a; Kossek & Lambert, 2005). De beleidsmaatregelen die de onderneming kan treffen, kunnen opgedeeld worden in drie categorieën: ten eerste deze gerelateerd aan de flexibiliteit van tijd, ten tweede deze met betrekking tot flexibiliteit van plaats en tenslotte deze die algemeen ondersteunend zijn voor een flexibele en bevredigende werkomgeving. Het ter beschikking stellen van de mogelijkheid tot telewerk past perfect in het kader van de tweede categorie (Clutterbuck, 2003). Telewerk biedt dus de kans om een betere work-life balance te bereiken. Het is echter vitaal te begrijpen dat die relatie niet automatisch opgaat. Het is essentieel dat de telewerker simultaan werk en privé integreert en de bedreiging die de integratie vormt, beheerst (Mirchandani, 2000).

Het aanbieden van telewerk is geen zero-sum game zoals initieel werd verondersteld. Er worden duidelijk voordelen gecreëerd voor de werknemer én de werkgever (Friedman et al., 1998). Vanuit het standpunt van het individu worden de gewonnen extra flexibiliteit die, onder andere een betere work-life balance mogelijk maakt, een hogere algemene tevredenheid en productiviteit, en de reductie van het pendelen als de grootste sterktes gezien (Bailey & Kurland, 2002; Di Martino & Wirth, 1990; Manoochchri & Pinkerton, 2003; Mokhtarian & Bagley, 1998). Het is evenwel oplettend voor enkele potentiële nadelen. Deze nadelen kunnen echter via een goed uitgewerkt beleid gevoelig beperkt worden (Kurland & Bailey, 1999; Kurland & Cooper, 2002). Vanuit het organisatieperspectief daarentegen biedt telewerk een significant voordeel in het aantrekken en het behouden van

werknemers en in het terugdringen van het kostenniveau en het absentisme (Baruch, 2000; Goodrich, 1990; Kerrin & Hone, 2001).

De voordelen vloeien echter niet automatisch vooruit uit het invoeren van de nieuwe werkvorm. Het is dus essentieel dat het telewerk zorgvuldig geïmplementeerd wordt zodat beide partijen effectief van de pluspunten kunnen genieten (Gainey et al., 1999). Over de nodige krachten binnen het bedrijf om aan die eis te voldoen, is er echter weinig bekend (Shin et al., 2000). Niettemin kunnen we enkele sleutelfactoren identificeren die essentieel zijn.

Ten eerste vonden we dat een zorgvuldige voorbereiding cruciaal is (Illegems & Verbeke, 2004). Het is daarbij belangrijk om stil te staan bij de evaluatie van de bedrijfscultuur (Harrington & Ruppel, 1999). Daarna is het aangeraden criteria voorop te stellen op basis waarvan men de taken en de individuen gaat selecteren (Igbaria & Guimaraes, 1999).

Naast een degelijke voorbereiding vormen de infrastructuur en het competent management de steunpalen van een succesvol telewerkbeleid (Nilles, 1997). Telewerk kan dus pas slagen als de telewerker over de nodige technologische middelen en toegang tot essentiële informatie beschikt (Cascio, 2000) en als er goede managers zijn. Een bekwame manager straalt vertrouwen uit, is continu betrokken bij het initiatief, formuleert verwachtingen, moedigt communicatie aan, staat in voor de nodige training, ontwikkelt de beste methoden van prestatiemeting en supervisie, voert een eerlijk beleid op het vlak van beloning en promotie, en volgt tenslotte de situatie op om problemen te identificeren (Clear & Dickson, 2005; Ford & McLaughlin, 1995; Kowalski & Swanson, 2005; Kurland & Bailey, 1999). Bovenstaande aspecten zijn heel belangrijk want telewerk blijft een organisatorisch fenomeen en het succes van een beleid rond telewerk zal sterker afhangen van organisatorische dan individuele factoren (Shin et al., 2000).

Er werd bijgevolg aandacht besteed aan de aanleiding van het invoeren van telewerk, de voordelen die geoogst kunnen worden in combinatie met de uitdagingen die telewerk stelt en tenslotte het implementatiebeleid ervan. In het kwalitatief onderzoek bij Vlaamse bedrijven gaan we na hoe zij specifiek deze aspecten invullen. Op die manier trachten we een beter inzicht te verwerven in de huidige drijfveren, krachten en hiaten bij het aanbieden van telethuiswerk in het bijzonder.

Hoofdstuk 5: Opzet van het kwalitatief onderzoek

In het kwalitatief onderzoek willen we de informatie uit de bestaande literatuur toetsen aan de realiteit in Vlaanderen. We formuleren in eerste instantie de algemene onderzoeksvragen die het basisobjectief van het onderzoek weerspiegelen. Vervolgens verfijnen we deze naar specifieke onderzoeksvragen. Tenslotte omschrijven we bij wie het onderzoek uitgevoerd zal worden, hoe de data verzameld wordt en hoe de gegevens uiteindelijk verwerkt worden om een antwoord te vormen op de principiële onderzoeksvragen.

5.1 Algemeen

Telewerk is een nieuwe werkvorm die langzaamaan meer interesse krijgt van de bedrijfswereld. Telewerk stelt de onderneming echter voor een nieuwe uitdaging. Het doel is steeds om de optie succesvol te implementeren zodat de beoogde voordelen geoogst worden.

Er is reeds veel geschreven over de voor- en nadelen van telewerk. De aanleiding en de uitvoerende maatregelen komen daarnaast minder vaak en specifiek aan bod, terwijl dit ook interessante en relevante informatie omvat.

In het kwalitatief onderzoek beschouwen we drie aspecten van telethuiswerk in het bijzonder:

1. Waarom voeren bedrijven telethuiswerk in?
2. Hoe implementeert men de mogelijkheid tot telethuiswerk?
3. Welke voordelen en aandachtspunten worden er gepercipieerd?

5.2 Vertaling in specifieke onderzoeksvragen

De algemene onderzoeksvragen worden vervolgens vertaald in specifieke onderzoeksvragen. Met betrekking tot de eerste algemene onderzoeksvraag komen volgende vragen aan bod:

- Welke doelstellingen wil men realiseren via het aanbieden van telethuiswerk?
- Wie was de drijfveer achter het initiatief om telethuiswerk in te voeren: de leiding/zaakvoerder of de werknemers?
- Welke houding neemt de leiding/zaakvoerder aan: aanmoedigend of stilzwijgend toelatend?

In het kader van de implementatie concentreren we ons op volgende elementen:

- De voorbereiding
- De selectie van taken en individuen
- De infrastructuur
- Het competent management, in het bijzonder de controle en communicatie

Om de voordelen te identificeren is het essentieel om het volgende na te gaan:

- Hoe wordt het telethuiswerkbeleid opgevolgd?
- Welke voordelen ervaart de telewerker?
- Welke voordelen ervaart de onderneming?
- Welke zijn de huidige probleempunten waarvoor de onderneming staat?

5.3 Steekproeftrekking

In het kwalitatief onderzoek worden in de eerste plaats tien Vlaamse organisaties geselecteerd uit de populatie van alle Vlaamse ondernemingen en instellingen die telethuiswerk als (mogelijke) werkvorm aanbieden. We konden hierbij echter geen beroep doen op een exhaustief steekproefkader waarin de leden van de te onderzoeken populatie worden opgesomd. Bijgevolg gebruiken we andere secundaire bronnen om inzicht te verwerven in de bedrijven die telethuiswerk toelaten zoals vacatures, krantenartikels, andere studies rond telewerken in Vlaanderen en de mondeling verworven informatie. Om een accurate en representatieve steekproef te benaderen, hebben we gebruik gemaakt van een restrictieve niet-probabilistische steekproeftrekking. De beperking die we ons opleggen is dat telethuiswerk formeel moet worden toegelaten. Op die manier elimineren we de bedrijven die enkel in uiterst uitzonderlijke situaties telewerk tolereren. Daarnaast wordt er rekening gehouden met de diversiteit in bedrijfsgrootte.

5.4 Gegevensverzameling

De gegevens met betrekking tot de drie algemene onderzoeksvragen worden verzameld aan de hand van diepte-interviews met de zaakvoerder of een Human Resources-verantwoordelijke van het bedrijf. Tijdens het diepte-interview wordt er gebruik gemaakt van een gestructureerde lijst met vragen, (bijlage 1) die eerder als topicgids werd aangewend. Verder beperken we ons hoofdzakelijk tot het doorvragen. De nadelen van deze dataverzamelmethode, namelijk de interviewafhankelijkheid en de daarbij verbonden lagere betrouwbaarheid, worden in acht genomen bij de evaluatie van de conclusies.

5.5 Gegevensanalyse

De analyse van de kwalitatieve gegevens gebeurt tenslotte aan de hand van inhoudsanalyse. Op die manier proberen we enerzijds structuur te brengen in wat elke respondent afzonderlijk heeft verteld met betrekking tot de drie ondervraagde aspecten van telethuiswerk en anderzijds vergelijken we de verschillende antwoorden over de volledige steekproef. Ook zal de verworven informatie teruggekoppeld worden aan de inhoud van de literatuurstudie.

Hoofdstuk 6: Resultaten bij de Vlaamse organisaties

De laatste stap in het onderzoek is de gegevensverwerking. Dit hoofdstuk spitst zich toe op de individuele antwoorden van elke organisatie op de drie algemene onderzoeksvragen. Telkens geven we eerst een korte omschrijving van de organisatie (overzicht bijlage 2). Vervolgens peilen we naar de achterliggende redenen van het initiatief om telethuiswerk aan te bieden. Nadien belichten we uitgebreid de aspecten rond de implementatie van de nieuwe werkvorm. Daarna kijken we naar wat het initiatief heeft opgeleverd voor zowel de werknemer als de werkgever. Tenslotte geven we de algemene indruk van de organisaties over wat volgens hen de sleutelfactor is van het succes van telethuiswerk.

In het volgende hoofdstuk wordt een integratie gemaakt van de individuele resultaten en wordt tevens de relatie gelegd met de literatuurstudie.

6.1 Aanleiding, implementatie en gevolgen bij organisatie 1

Organisatie 1 is een jonge en dynamische besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid die uitgegroeid is tot een KMO die zo'n 45-tal mensen te werk stelt. Het West-Vlaamse bedrijf is actief op vier domeinen: communicatiestrategie, drukwerk, internet- en interactieve communicatie en documentbeheer van hun klanten. In de loop der jaren heeft het grafisch communicatiebedrijf een uitstekende reputatie opgebouwd bij nationaal en internationaal cliënteel. Voor de talrijke concrete acties ten gunste van de werknemer en op andere domeinen heeft organisatie 1 reeds enkele prijzen op zijn palmares.

6.1.1 Aanleiding

De beslissing om telethuiswerk toe te laten is in eerste instantie ontstaan uit de vraag van enkele personeelsleden, met name de verkoopsmedewerkers. De zaakvoerder besliste op grond van twee motieven om op hun vraag in te spelen en de drijfveer te worden van het initiatief. Ten eerste bood telethuiswerk een praktische oplossing voor de gevraagde uitschakeling van de onnodige verplaatsingen die de verkoopsmedewerkers presteren. Ten tweede dacht men dat de nieuwe werkvorm zelfs een bijdrage kon leveren aan de realisatie van de bedrijfsstrategie. De beslissing paste namelijk enerzijds in het kader van de vele mensvriendelijke initiatieven die de onderneming onderneemt om de werknemers zich goed te laten voelen bij hun werkgever. Dit doet de zaakvoerder vanuit de opinie dat een tevreden werknemers aan de basis liggen van het concurrentieel voordeel dat het bedrijf heeft verworven. Anderzijds achtte de leiding het telethuiswerk als een hulpmiddel om de gewenste service naar de klant te brengen omdat de werknemers erin zouden slagen om sneller en flexibeler te antwoorden op vragen van de klant.

De zaakvoerder stelt effectief vast dat het telethuiswerk leidt tot een win – win situatie. De nieuwe werkvorm wordt dan ook sterk aangemoedigd door de leiding en als een sterke motivator voor de werknemers beschouwd.

6.1.2 Implementatie

Telethuiswerk vormde een interessante opportuniteit voor zowel de onderneming als het individu. De optie past in de open bedrijfscultuur waarbij er een sterke nadruk wordt gelegd op het motiveren van de werknemers. Bedrijf 1 biedt bijgevolg formeel de flexibele werkoptie aan, maar niet aan alle medewerkers. In dit opzicht kijkt men naar de geschiktheid van de functies en naar de aansluitende controle mogelijkheden. Betreffende de geschiktheid van het individu wordt slechts één bijkomende voorwaarde opgelegd. Daarnaast belichten we twee mogelijke probleemzones in een telewerkomgeving: ten eerste de technische infrastructuur en ten tweede de sociale interactie tussen de collega's.

6.1.2.1 Functies en hun controlewijze

Het belangrijkste criterium aan de hand waarvan bedrijf 1 de geschiktheid van het werk bepaalt, is de mogelijkheid tot het zelfstandig uitvoeren van de taak. De personeelsleden op bijvoorbeeld de informatica en technologie afdeling, kunnen van de gelegenheid niet profiteren omdat ze te zware software gebruiken en in groepsverband werken.

Voor de verkopers en de projectmanagers, daarentegen, wordt het telethuiswerk subtiel gepromoot. Deze werknemers werken vooral met klantgebonden projecten. Naast de traditionele outputcontrole waarbij het resultaat nauwlettend wordt opgevolgd, hanteert men een tijdregistratiesysteem als controlemechanisme. Op die manier wordt per minuut geregistreerd hoeveel tijd men aan een handeling besteedt.

De 'creatievellingen' mogen eveneens vanuit de thuisomgeving werken. Men heeft echter vastgesteld dat deze groep mensen moeite ondervinden om op gepaste wijze met de plotse verantwoordelijkheid om te gaan. Voor deze creatieve functies is outputcontrole moeilijk toe te passen aangezien men creatieve ideeën niet kan voorspellen en afdwingen. Voor deze individuen steunt men bijgevolg vooral op vertrouwen. Tijdens het selectieproces reduceert men de kans op misbruik door te streven naar een zo goed mogelijke mix van originaliteit en verantwoordelijkheid.

Voor bovenstaande functies wordt echter de nadruk gelegd op de sociale controle. Indien de beantwoording op mails te lang op zich laat wachten of als de telefoon niet wordt opgenomen, worden er vragen gesteld door de zaakvoerder en collega's.

Voor het uitvoerend personeel daarentegen, neemt de zaakvoerder een voorzichtige houding aan. De zaakvoerder staat namelijk voor de uitdaging om het uitvoerend personeel doelmatig te kunnen controleren in een thuisomgeving. De zaakvoerder vreest namelijk dat ze zouden profiteren van de optie omdat ze de autonomie niet gewoon zijn. Op de dag van het gesprek was er nog geen pasklare

oplossing over hoe men kan anticiperen op het probleem. Momenteel geldt er dus voor deze functies een overgangsperiode, maar ook aan hen wil men op termijn het telethuiswerk als volwaardige werkoptie aanbieden.

6.1.2.2 Voorwaarden voor het individu

De zaakvoerder begreep dat niet elk type individu bestemd is voor telethuiswerk. Dankzij het gebruikelijke selectieproces van een nieuwe werkkraacht, is bedrijf 1 samengesteld uit mini-entrepreneurs. De onderneming zoekt dus doelgericht naar personen met de intrinsieke kwaliteiten van een doener of een trekker zoals motivatie, teamspirit en gedrevenheid. Bijgevolg bezit elk personeelslid de wil om te werken, wat noodzakelijk is om te werken binnen de thuisomgeving.

Opdat de medewerker werkelijk mag telewerken, moet er bijkomend aan één voorwaarde voldaan worden. Het is namelijk onmogelijk om als nieuwe werkkraacht onmiddellijk van de nieuwe werkvorm te genieten. De nieuwe werknemer dient eerst een praktische opleiding te vervolledigen, waarbij men wordt begeleid en opgevolgd door een senior. In de beginfase wordt de intensievere controle verder gezet, want van de nieuwe telethuiswerkers wordt verwacht dat ze een logboek met hun werkzaamheden bijhouden.

6.1.2.3 Infrastructuur

De voornaamste prioriteiten om telethuiswerk mogelijk te maken, waren in het begin het ter beschikking stellen van de nodige middelen en de beveiligde toegang tot data. Dankzij de technologische ontwikkeling vormen deze aspecten geen probleem meer. Vroeger werd men echter af en toe geplaagd met een tijdelijke uitval van het systeem of met vertragingen.

Ondanks het feit dat er geen concreet, schriftelijk beleid is opgesteld om het telethuiswerk in goede banen te leiden, wordt er op dit vlak een onderscheid gemaakt tussen de telethuiswerkers en de traditionele werknemers. De telethuiswerker kan namelijk een beroep doen op de gespecificeerde beperkte onkostenvergoeding voor het gebruikte materiaal. De ADSL-lijn en laptop zijn volledig voor de rekening voor de werkgever. Eveneens betaalt bedrijf 1 ten beloop van een maximum bedrag de kosten met betrekking tot de gsm en verbruikte energie terug.

6.1.2.4 Communicatie

Spontaan ontwikkelde in bedrijf 1 een communicatie die hoofdzakelijk via interne mails verloopt. Deze elektronische berichten zorgen voor de juiste afstemming van de werkzaamheden, informele gesprekken en de sociale controle die in de werkomgeving noodzakelijk zijn. Om bedrijfsrelevante gegevens door te geven, doet men eveneens beroep op de telefoon, gedeelde werkschijven en de wekelijkse briefing op vrijdagmorgen. Bovenstaande communicatiemiddelen bieden eveneens de ruimte om de collega's op een informele manier te leren kennen. De zaakvoerder organiseert daarnaast regelmatig opportuniteiten die enkel deze vorm van interactie tot doel geeft, zoals een partijtje tennis.

De brede waaier van interactiemogelijkheden, in combinatie met de beperking van de mogelijkheid tot telethuiswerk op deeltijdse basis, zorgt dat er geen reden is tot gevaar van sociale of professionele isolatie.

Niettegenstaande deze maatregelen is de belangrijkste uitdaging waarmee de zaakvoerder momenteel geconfronteerd wordt, het verminderen van de achterdocht die leeft bij de collega's die niet mogen of kunnen thuis werken. Vaak wordt via subtiele opmerkingen geïnsinueerd dat de telethuiswerkers niet werken. De leiding probeert concreet deze mentaliteit te wijzigen door te lobbyen voor telethuiswerk en de telethuiswerkers te laten aantonen wat ze vanuit de thuisomgeving realiseren. De telethuiswerker zal zich toch proberen te bewijzen ten opzichte van zijn collega's en bijgevolg worden er vaak problemen gecreëerd met betrekking tot de scheiding tussen het werk- en privé-leven. Men merkt dat de telethuiswerkers moeite ondervinden om te stoppen met werken en om voldoende pauze te nemen. In dit kader ligt de verantwoordelijkheid van de werknemer om beide domeinen met elkaar in evenwicht te brengen.

6.1.3 Gevolgen

Bedrijf 1 laat reeds 10 jaar telethuiswerk toe en vormde één van de pioniers in Vlaanderen. Het succes van het beleid werd echter in die periode nog nooit formeel geëvalueerd aan de hand van een tevredenheidsenquête, focusgesprekken of dergelijke. Op een informele manier worden hoofdzakelijk voordelen gepercipieerd, maar het is ook mogelijk dat enkele probleempunten naar boven komen, zoals de trage computerlink met de server. Deze worden in tweede instantie gecommuniceerd aan de zaakvoerder die doorlicht of het wenselijk is om het probleem aan te pakken.

De meer informele handelingen die gesteld worden om de nieuwe werkvorm op te volgen, zijn dus essentieel om een beeld te vormen over het succes van het telethuiswerk. De eerste testfase bij de verkoopsmedewerkers werd bijvoorbeeld uitvoerig besproken om te bepalen of men de optie zou uitbreiden of opdoeken. Momenteel worden nog regelmatig spontaan ervaringen uitgewisseld.

Uit deze informele beoordeling bleken de volgende voordelen de meest vernoemde. De pluspunten die de werknemers impliciet ervaren zijn hoofdzakelijk minder stress, lagere kosten, rustigere werkomgeving en verhoogde concentratie. Bovendien worden de vrijheid en autonomie zeer geapprecieerd door de telethuiswerker, omdat ondanks de moeilijkheden om te stoppen met werken, het werk- en privé-leven beter gecombineerd kan worden.

De doelstellingen die de werkgever nastreefde met het aanbieden van de optie tot telethuiswerk, namelijk het motiveren van de medewerkers en het bereiken van een betere service naar de klant toe, worden gerealiseerd. De werknemers tonen namelijk extra inzet en motivatie. De werknemer is ook altijd beschikbaar zodat de klant altijd snel wordt bijgestaan. Naast deze beoogde voordelen is de grotere hoeveelheid werk die gepresteerd wordt handig meegenomen voor de organisatie.

Het huidige probleempunt van de zaakvoerder is het opzetten van een geschikt controlemechanisme voor het telethuiswerkend uitvoerend personeel. De werknemer daarentegen wordt vooral geconfronteerd met de onmogelijkheid om afstand te nemen van het werk.

6.1.4 Algemeen

Om van telethuiswerk een succesvolle beleidsoptie te maken, is volgens bedrijf 1 wederzijds vertrouwen het allerbelangrijkste. Zonder het vertrouwen dat het personeel zijn job goed doet en dat iedereen doorwerkt heeft telethuiswerk geen kans. Op de tweede plaats is men van mening dat de infrastructuur essentieel is om de taken van thuis uit te kunnen uitvoeren. De goede gang van zaken en de realisatie van de hoofddoelstellingen vloeien daaruit automatisch verder.

6.2 Aanleiding, implementatie en gevolgen bij organisatie 2

Organisatie 2 is een dynamisch, slagvaardig en gevestigd mediabedrijf, dat een kwalitatief hoogstaand aanbod verzorgt in de sectoren van informatica, ontspanning, educatie en cultuur. Aan de hand van drie televisie- en zes radionetten bereikt de Brusselse naamloze vennootschap van publiek recht zowel het brede publiek als bepaalde doelgroepen. Organisatie 2 heeft zo'n 2 800 medewerkers in dienst en is historisch gestructureerd volgens zes directies, maar via de huidige reorganisatie wijzigt dit. Voor hun initiatieven voor de samenleving en voor enkele programma's wist de organisatie meerdere prijzen in de wacht te slepen.

6.2.1 Aanleiding

Het telethuiswerk is een alleenstaand initiatief van de Human Resources afdeling en de organisatie in het algemeen omwille van diverse redenen. Ten eerste moet organisatie 2, vanuit de beheersovereenkomst dat het heeft afgesloten, aandacht besteden aan flexibel werken en het beter op elkaar afstemmen van het beroeps- en privé-leven. Bijgevolg ontstond het idee om telethuiswerk en satellietkantoren in te voeren als één van de initiatieven om aan de vraag naar flexibiliteit te voldoen. Ten tweede ligt de flexibele werkoptie in het verlengde van de strategische doelstelling om competente gemotiveerde werknemers aan te trekken en te behouden. De optie past dus in een groter kader om een aantrekkelijker, resultaatgerichte werkgever te worden. Tenslotte acht de organisatie het mogelijk om via telethuiswerk een positief, vooruitstrevend imago op te bouwen en zijn voorbeeldfunctie te vervullen.

Hoewel het mediabedrijf de drijfveer vormt achter de nieuwe werkvorm is de aanmoediging vanuit de leiding momenteel dubbel. Men stelt vast dat de oudere generatie leidinggevendens weigerachtig staan ten opzichte van het initiatief. Door hun sceptische houding verwacht men dat de telethuiswerker niks doet in functie van de ondernemingsdoelstellingen en zien ze weinig taken die vanuit de

thuisomgeving kunnen worden uitgevoerd. Daarentegen constateert men dat de jongere generatie leidinggevend open staan voor de nieuwe werkvorm en zelf het voorbeeld geven. Deze discrepantie bemoeilijkt het bekomen van de continue betrokkenheid en vertrouwen van alle leidinggevend. Organisatie 2 wil zich in de toekomst hierop focussen door mond-aan-mond reclame en promotie van de voordelen van telethuiswerk

6.2.2 Implementatie

Aan de effectieve implementatie van de nieuwe werkvorm ging een uitgebreide voorbereiding vooraf. Met betrekking tot deze voorbereiding bespreken we eerst het experiment dat werd opgezet door de aangestelde stuurgroep en vervolgens de aangereikte richtlijn die momenteel de basis van het telewerk vormt.

6.2.2.1 Experiment

In 2003 werd er een heterogene stuurgroep opgericht, die samengesteld was uit personen van de vakbond, de technische afdeling, de Human Resources, de sociale dienst en uit de transmissie afdeling. Elke subgroep had een projectleider en een verantwoordelijkheid. De stuurgroep maakte praktische beslissingen met betrekking tot de concrete organisatie van het telethuiswerk. Vooraleer deze in voege te brengen, werd een experiment opgezet. Gedurende negen maand werkten 35 medewerkers vanuit de thuisomgeving. Deze steekproef werd zorgvuldig samengesteld zodat twee doelstellingen werden bereikt. Ten eerste was ze representatief voor de volledige organisatie en ten tweede werden een tiental personen uit eenzelfde dienst geselecteerd om na te gaan wat de impact was op de gehele eenheid. Uit de evaluatie bleek echter dat de voordelen voor werkgever en werknemer niet overtuigend waren om de exuberante kosten te compenseren.

Deze ongunstige uitkomst resulteerde in de stopzetting van het initiatief rond thuiswerk en naar het opzetten van satellietkantoren, die men al dan niet huurde. Op die manier kon men de kosten drukken zodat ze verantwoord waren. Toch stuitte men ook hier op enkele nadelen. Men stelde vast dat men niet langer iedereen bereikte en dat het aantal geïnteresseerden daalde.

Hoewel men afgestapt was van het idee van telethuiswerk, werd het initiatief nieuw leven ingeblazen door enkele belangrijke vernieuwingen op het vlak van technologie. Men zag in dat de nieuwe werkvorm niet noodzakelijk tot de hoge initiële uitgaven diende te leiden. Momenteel steunt het telewerk binnen organisatie 2 op een combinatie van de mogelijkheid tot enerzijds telethuiswerk en anderzijds het werken in een satellietkantoor en dit voor maximaal 40% van de totale werktijd.

6.2.2.3 Richtlijn

Om de huidige regeling in goede banen te leiden en een houvast te bieden bij discussies heeft de stuurgroep een richtlijn (bijlage 3.1) opgesteld. Daarin komen enkele belangrijke aspecten aan bod

zoals de criteria voor taken en medewerkers, technische steun, afspraken rond controle en communicatie.

Vanuit een gebrekkig inzicht in de uitvoering van de *taken* oordeelde de stuurgroep dat het moeilijk is om een strikte afbakening te maken tussen welke exacte opdrachten wel geschikt waren en welke niet. Men stelde daarom een vrijblijvende lijst van criteria op die de leidinggevende en Human Resources-verantwoordelijke kunnen hanteren bij het goedkeuren van een aanvraag tot telethuiswerk (bijlage 3.2). Eveneens werd er een analoge lijst van voorwaarden opgesteld om de geschiktheid van de medewerker te bepalen (bijlage 3.3). Met de *karaktereigenschappen* die hierin worden opgesomd wordt echter nog geen rekening gehouden tijdens de rekrutering- en selectieprocedure omwille van twee redenen. Enerzijds omdat de medewerker eerst een proefperiode moet doorlopen en anderzijds omdat telethuiswerk niet als een recht wordt beschouwd.

Op basis van deze checklists kan de leidinggevende de aanvraag afkeuren of kan de Human Resources-verantwoordelijke zich onthouden van een finale toestemming.

Ook aan de *technische steun* werd de nodige aandacht besteed om de juiste mix te vinden tussen wat wettelijk verplicht is en de budgettaire mogelijkheden. Deze problematiek rond informatie en technologie vormde dan ook de voornaamste uitdaging voor organisatie 2. De keuze wat de organisatie ter beschikking stelt, wat men terugbetaalt en wat door de telethuiswerker volledig gedragen wordt, is essentieel geweest om de aantrekkelijkheid en de leefbaarheid van de nieuwe werkvorm in evenwicht te brengen.

Huidig voorstel specificeert dat het individu dient gebruik te maken van zijn eigen computer. Op termijn krijgt iedereen echter een laptop ter beschikking, die men zowel op kantoor als thuis kan aanwenden. Daarnaast is de werknemer verantwoordelijk voor het voorzien van een internetaansluiting en andere onkosten. De werkgever zorgt daarentegen voor een beveiligde toegang tot het netwerk en een internetabonnement voor slechts vijf euro.

Tenslotte focussen we ons op de afspraken rond controle en communicatie, die ervoor zorgen dat een telethuiswerker effectief werkt zonder de band met het kantoor te verliezen.

Op vlak van *controle* is de resultatencontrole de regel. Het is met andere woorden belangrijk dat er duidelijke afspraken worden gemaakt betreffende de prestatie en resultaten van de medewerker. Na een periode van zes maanden dient de leidinggevende, samen met de telewerker, de prestaties onder telethuiswerk te evalueren. Centraal principe is het afhandelen van de taken binnen de vooropgestelde deadline en niet de gewerkte tijdsduur. Organisatie 2 wil steeds meer evolueren naar een algemene cultuur die resultaatgericht is, zodat de controle op de telethuiswerker analoog is met deze van de niet-telethuiswerker.

Met betrekking tot *communicatie* moeten drie regels in acht worden genomen. Ten eerste moet in team afspraken gemaakt worden omtrent vaste overlegmomenten, ten tweede zijn er afspraken rond de

beschikbaarheid en bereikbaarheid van de telethuiswerker en tenslotte moet de werking van de dienst gewaarborgd blijven. Op die manier lijdt de efficiënte uitvoering van de taken niet onder het telethuiswerk. Algemeen wordt communicatie benadrukt om de sociale interacties aan te moedigen onder de nieuwe werkvorm.

De richtlijn behandelt daarnaast nog andere thema's zoals de regels m.b.t. de satellietkantoren, de aanvraagprocedure, de toepasselijke wetgeving...

6.2.3 Gevolgen

De huidige formule voor telethuiswerk is sinds de zomer van 2006 in werking. Aangezien er momenteel een reorganisatie plaatsvindt, heeft men nog niet de mogelijkheid gehad om het beleid voldoende op te volgen. Toch blijkt uit de spontane feedback dat de richtlijn en de nieuwe werkvorm als positief worden onthaald. Bijgevolg wil men dit in de nabije toekomst bevestigen om vervolgens de nieuwe werkvorm verder te promoten. Men plant de opvolging via enquêtes en focusgesprekken te organiseren.

Deze geplande opvolgingswijze is analoog met die van het experiment. De implementatie van het telethuiswerk werd geëvalueerd op drie tijdstippen, namelijk bij het begin, tussentijds en op het einde van het project en bij telethuiswerkers, leidinggevend en huisgenoten.

De voordelen voor de werknemer die dan aan het licht kwamen tijdens het experiment, waren vooral de sterke stijging in motivatie en tevredenheid. Nu hoort men dat de medewerkers in eerste instantie de eliminatie van woon-werkverkeer smaken waardoor ze minder stress ervaren. Daarnaast is de flexibiliteit waardoor men meer taken kan combineren een pluspunt. Tenslotte merken de werknemers dat ze minder afgeleid zijn en meer energie hebben dankzij de nieuwe werkvorm.

De leiding was eveneens positief over het proefproject omdat een significante efficiëntiestijging werd vastgesteld en men een productiviteitstoename van ongeveer 20% constateerde bij alle telethuiswerkers. Organisatie 2 stelt momenteel ook vast dat het telethuiswerk zorgt voor een bijkomende werkoptie die de efficiëntie, motivatie en productiviteit van de medewerkers verhoogt. Op die manier slaagt de onderneming erin om enkele personeelsleden te behouden die anders hoogstwaarschijnlijk hun ontslag hadden ingediend. Dit betreft meestal ouderen, maar ook personen met medische problemen of met tijdelijke moeilijkheden op het vlak van work-life balance. Daarnaast merkt men tijdens de aanwerving dat sollicitanten positief reageren op de optie tot telethuiswerk. Bijgevolg werd het doel van een aantrekkelijk imago als werkgever bereikt.

Naast de voordelen wordt organisatie 2 geconfronteerd met enkele probleempunten. Ten eerste houdt de hoge mate van bureaucratie en hiërarchie de bloei van telethuiswerk tegen. De reorganisatie naar een vlakke structuur en de uitwisseling van ervaringen zal op termijn de weerstand vanwege enkele leidinggevend verminderen. Ten tweede moet het gevoel bij de telethuiswerkers verdwijnen dat ze

zich extra moeten bewijzen. De individuen presteren daarom langere uren dan in de traditionele werkomgeving. Dit is echter niet de bedoeling van de werkgever.

De leiding vindt het belangrijk dat het telethuiswerk jaarlijks grondig wordt doorgelicht. Deze jaarlijkse controle moet aangevuld worden met continue betrokkenheid en informele gesprekken met de medewerkers.

6.2.4 Algemeen

Het belangrijkste aspect om van telethuiswerk een succesvolle beleidsoptie te maken zijn volgens organisatie 2 de infrastructuur, het vertrouwen van het management en communicatie. De infrastructuur is een noodzakelijk vereiste om de opdrachten vanuit de thuisomgeving te kunnen vervullen op een manier die minstens even efficiënt is als in de traditionele werkplek. Daarnaast is het volledige vertrouwen van het voltallige management essentieel om iedereen te bereiken en iedereen een eerlijke kans te geven op telethuiswerk. Tenslotte wordt communicatie, in twee richtingen, als cruciaal beschouwd om het telewerkproject door de hele organisatie te laten dragen en zorgt het voor de nodige transparantie.

6.3 Aanleiding, implementatie en gevolgen bij organisatie 3

Organisatie 3 is een Limburgs bedrijf die eind 2005 is ontstaan uit een éénmanszaak. De groeiende besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid wordt geleid door twee ervaren zaakvoerders en is actief in de informaticasector. Het software bedrijf biedt enkele standaardpakketten aan, maar ontwikkelt hoofdzakelijk software op maat van de klant. Zowel grote ondernemingen als KMO's en overheidsinstellingen maken deel uit van dat klantenbestand. De groep van tien analistprogrammeurs en een vertegenwoordiger richt zich zowel naar de eindmarkt als de tussenmarkt met de garantie om eenvoudige, volledige en stabiele computerprogramma's te leveren.

6.3.1 Aanleiding

De keuze om telethuiswerk toe te laten was in eerste instantie een gedwongen beslissing omwille van twee redenen. Ten eerste stelde zich een probleem van plaatsgebrek. Het thuishkantoor van de zaakvoerder van de vroegere éénmanszaak was niet geschikt om als kantoor voor de werknemers van organisatie 3 te fungeren. Een tweede aanleiding was het feit dat beide zaakvoerders een ander hoofdberoep uitvoeren en bijgevolg zelf weinig aanwezig kunnen zijn op het kantoor. Vanuit de open mentaliteit van beide zaakvoerders en hun geloof in de kracht en de mogelijkheden van het internet, opteerde men om de medewerkers voltijds op afstand te laten werken en dit vanaf het moment van de oprichting van organisatie 3. Op afstand werken omvat zowel het presteren van de diensten bij de klant als het telethuiswerken. Ondanks het feit dat door de aankoop van een kantoorgebouw het

probleem van werkruimte is opgelost, moedigen de zaakvoerders nog steeds het telethuiswerk aan. De bestendinging van de nieuwe werkvorm werd gestimuleerd door het succes dat de zaakvoerders kenden.

6.3.2 Implementatie

De twee bovenvermelde redenen zijn de voornaamste drijfveren achter het initiatief om telethuiswerk toe te laten, maar de beslissing was niet onbezonnen. Beide zaakvoerders beseften tevens dat telethuiswerk geschikt is binnen de open bedrijfscultuur die men wilde realiseren en dat de taken zich uitstekend lenen tot de nieuwe werkvorm.

Aangezien organisatie 3 een klein IT-bedrijf is, achtte men een experiment niet noodzakelijk. Op basis van hun ervaring, technische kennis, vertrouwen en continue betrokkenheid waren de zaakvoerders overtuigd dat het werken vanuit de thuisomgeving kon slagen voor zover de nodige infrastructuur wordt aangereikt en afspraken worden gemaakt rond controle en communicatie. Aangezien voltijds telethuiswerk de norm is binnen de onderneming, vormt communicatie een belangrijk aandachtspunt.

6.3.2.1 Infrastructuur

Vanuit de eigen ervaring weet de technisch manager exact welke middelen noodzakelijk zijn om het werk van programmeur te volbrengen. Op die manier vond men het essentieel dat er een laptop en een internetaansluiting werd gegeven aan hun werknemers. Via de server wordt toegang verleend tot alle software en beveiligingsprogramma's. De onderneming komt daarnaast tussen in de kosten die gemaakt moeten worden in functie van de werkzaamheden. Het internetabonnement en gedeelte van de gsm-kosten zijn terugvorderbaar. Voor de andere uitgaven met betrekking tot elektriciteit, verwarming... wordt er geen forfaitaire vergoeding toegekend.

6.3.2.2 Controle

Organisatie 3 ziet het telethuiswerk als de normale werkvorm en dit stelt algemeen specifieke eisen met betrekking tot de controle. Vooral omwille van het feit dat een nieuwe arbeidskracht onmiddellijk op voltijdse basis thuis werkt, verliest de onderneming enkele controlemogelijkheden. Ten eerste is er een volledige uitschakeling van observatie. Dit verlies wordt echter opgevangen als de klant vraagt dat de analistprogrammeur op hun bedrijfssite werkt. Ten tweede wordt de opbouw van het nodige vertrouwen bemoeilijkt. Via een intensieve communicatie en zorgvuldige selectie van medewerkers probeert het bedrijf dit te compenseren.

Ondanks het feit dat deze opportuniteiten voor opvolging minder aangewend kunnen worden, worden de medewerkers voldoende gecontroleerd. De controle verloopt namelijk via een specifiek daartoe ontwikkeld programma, waarbij de telethuiswerkers de gerealiseerde taken en de tijd die eraan wordt besteed, moeten ingeven. Uit het logboek wordt er informatie gedestilleerd om een accurate prijsofferte op te stellen, maar het heeft ook een essentiële controlefunctie. Het logboek wordt namelijk gebruikt om informele informatie uit overlegmomenten, betreffende problemen en dergelijke,

te staven aan objectieve data. Indien de programmeur bijvoorbeeld geen specifieke uitdagingen vermeldt, terwijl de tijdsduur te lang is in verhouding met uitgevoerde taak, zullen er vragen rijzen bij de zaakvoerders. De werknemer wordt hiermee vervolgens geconfronteerd zodat hij zich kan verantwoorden. Op die manier is de onderneming om misbruiken te identificeren.

Algemeen tracht men de inzet te meten aan de hand van de mails die geschreven worden, de beschikbaarheid aan de telefoon en de snelheid waarmee men het logboek invult. Op een objectieve manier geeft dit een eerste indicatie van het enthousiasme van de telethuiswerker.

6.3.2.3 Communicatie

Op vlak van communicatie staan enerzijds de overlegmomenten en anderzijds de informele contactmogelijkheden centraal om zowel de goede werking van de organisatie te behouden, als het gevaar voor sociale isolatie in te perken.

Het kantoor vormt het centraal punt voor de noodzakelijke wekelijkse vergaderingen. Minimaal één maal per week komen er enkele medewerkers, al dan niet met de zaakvoerder, samen om een project bij de gemeenschappelijke klant te bespreken en probleempunten aan te kaarten. De planning en frequentie van deze overlegmomenten valt onder de verantwoordelijkheid van de telethuiswerkers. Op die manier kon er onlangs vlot worden ingespeeld op de behoefte van enkele programmeurs om het aantal afspraken op te drijven.

Gewoonlijk verloopt de communicatie hoofdzakelijk per mail of via de gsm. De zaakvoerders vinden het daarnaast belangrijk om de losse bedrijfssfeer over te brengen door het organiseren van sociale evenementen. Naast de gebruikelijke nieuwjaarsreceptie zijn er nog vijf momenten waarbij het bedrijf de sociale isolatie tracht te doorbreken. Bovendien wordt er intensief gebruik gemaakt van een intranet waar allerlei zakelijke informatie wordt gepost en waar de informele communicatie van op kantoor wordt gesimuleerd.

Tijdens het selectieproces wordt gezocht naar communicatief goede medewerkers die technisch onderlegd zijn en die kunnen omgaan met autonomie. Deze procedure bevordert indirect de sociale interactie tussen de collega's.

6.3.3 Gevolgen

Het informaticabedrijf bestaat iets langer dan een jaar en werkt sinds de oprichting aan de hand van telethuiswerk. De opvolging van het initiatief gebeurt enkel in een informeel kader, namelijk via de uitwisseling van ervaringen tijdens overlegmomenten en telefoongesprekken. Op die manier kon men de sterktes en zwaktes van de flexibele werkvorm voor zowel medewerkers als organisatie afleiden.

Als voornaamste pluspunt voor de telethuiswerkers komt de vereenvoudiging van het bereiken van work-life balance naar voor. Op allerlei manieren ervaren de telethuiswerkers dus een gunstigere combinatie tussen werk- en privé-leven en die leidt op zich tot een betere persoonlijke leefstijl.

Daarnaast wordt de eliminatie van woon-werkverkeer en de bijhorende daling van de kosten geapprecieerd door de telethuiswerkers.

De zaakvoerder kan eveneens genieten van enkele voordelen. Organisatie 3 acht de kosten lager dan indien de programmeurs naar kantoor zouden komen. De bijkomende kosten wegen volgens hen niet op tegen de besparingen op het vlak van pendelvergoedingen en infrastructuur. Daarnaast kan men rekenen op een flexibelere, meer gemotiveerde ploeg wat de relatie met de klanten ten goede komt. Bovendien ziet men de toegang tot een bredere arbeidsmarkt en de snellere inzetbaarheid van de werkrachten als strategische voordelen.

De zaakvoerders hebben echter ook enkele actiepunten vastgesteld. Ten eerste constateert men dat bepaalde werknemers moeilijk hulp zoeken indien ze geconfronteerd worden met praktische moeilijkheden. Via initiatieven proberen de zaakvoerders de programmeurs aan te zetten om een collega te contacteren. Ten tweede ondervindt organisatie 3 een behoefte bij de telethuiswerkers dat de leiding een buffer moet proberen te vormen tussen de klant en de medewerker om de werklast binnen aanvaardbare grenzen te beperken, zodat het weekend geen twee extra werkdagen vormt.

Ondanks deze probleempunten is organisatie 3 geslaagd in zijn opzet om een houdbare, succesvolle werkvorm in te voeren.

6.3.4 Algemeen

De mentaliteit en het vertrouwen zijn volgens de zaakvoerders de essentiële punten om van telethuiswerk een succesverhaal te maken. Zij geloven dat het werken op afstand werkt en dat de programmeurs hun taken in functie van de verwachtingen vervullen. In dezelfde lijn vindt men het belangrijk om de werknemers effectief inbreng te geven in het beleid en hun ideeën gehoor te geven. Op die manier willen de zaakvoerders de voordelen verder uitbreiden.

6.4 Aanleiding, implementatie en gevolgen bij organisatie 4

Organisatie 4 is een jong en groeiend bedrijf dat actief is in de informaticasector. In de loop van hun vijfjarig bestaan heeft de onderneming hoofdzakelijk ervaring opgebouwd in het verlenen van een administratieve vereenvoudiging via informatica. Op vandaag telt het bedrijf een personeelsbestand van zeven vaste werkrachten en drie freelance medewerkers die ten dienste staan van meer dan 500 klanten met diverse activiteiten. Het bedrijf, met toekomstig hoofdkantoor in Oost-Vlaanderen, adviseert en produceert softwaremodules op maat voor speciale markten.

6.4.1 Aanleiding

De beslissing om telethuiswerk aan te bieden aan het personeel werd ingegeven door praktische redenen. De onderneming is namelijk niet goed bereikbaar via het openbaar vervoer en voor bepaalde werknemers betekende dit dat ze veel tijd aan het pendelen besteedden. Dit had logischerwijze

nadelige invloeden op de efficiëntie. Telethuiswerk was dus volgens de zaakvoerder een interessant alternatief voor het kantoor en vanuit hun kernactiviteit was de stap naar de uitvoering klein. Indien de medewerker over een computer en internet beschikt, kan hij zijn werk uitoefenen zonder dat de kantoorruimte hierin een essentiële rol speelt.

Belangrijk is dat er geen vraag was van de werknemers om thuis te werken, maar dat de nieuwe werkvorm een idee is dat geleidelijk is gegroeid bij de zaakvoerder. De zaakvoerder moedigt bijgevolg het telethuiswerk, ook op voltijdse basis, sterk aan. In werkelijkheid stelt men effectief vast dat bepaalde medewerkers bijna altijd vanuit thuis werken. Toch staat men weigerachtig om het kantoor volledig uit te schakelen omwille van de functies die deze vervult, zoals meetingruimte, contactadres voor klanten...

6.4.2 Implementatie

De zaakvoerder besliste de alternatieve werkwijze eerst te testen door enkel de oudste werknemer voor een bepaalde proefperiode vanuit de thuisomgeving te laten werken. Momenteel is de mogelijkheid uitgebreid tot alle medewerkers omwille van de gunstige ervaringen op het vlak van efficiëntie en rendabiliteit. Deze wijziging van algemene werkvorm heeft een impact gehad op de wijze van controle en de onderlinge communicatie omtrent bereikbaarheid en de activiteiten. Op het vlak van technische steun daarentegen, vergde het telethuiswerk geen noemenswaardige investeringen.

6.4.2.1 Infrastructuur

Aangezien het werkproces van organisatie 4 grotendeels gedigitaliseerd is, waren er slechts enkele bepalingen nodig, enerzijds betreffende de infrastructuur die ter beschikking wordt gesteld en anderzijds over de onkostenvergoeding waarop de telethuiswerker beroep kan doen.

De werkgever zorgt dat iedere medewerker een laptop ontvangt waarop de nodige software en databaseveiligingsprogramma's geïnstalleerd zijn. Tevens is een internetaansluiting en gsm noodzakelijk om de link met het kantoor mogelijk te maken. Voor de gemaakte kosten kan de werknemer tot € 120 euro per maand terugvorderen van de onderneming.

6.4.2.2 Controle

De controle van het personeel is divers. De verkopers worden geëvalueerd op de bereikte omzet, terwijl de programmeurs op basis van zowel het resultaat als de gespendeerde tijd worden opgevolgd. Deze controle wordt tevens aangevuld door sociale controle op de bereikbaarheid.

De resultaatcontrole is evident. De verkopers moeten hun minimum omzet behalen en de programmeurs moeten op de datum van deadline een kwalitatief systeem afleveren. Om de bijkomende tijdregistratie mogelijk te maken ontwikkelde men een eigen programma. Dit programma geeft de uit te voeren projecten aan die de werknemer kan starten en stoppen. Via de computerklok wordt vervolgens de besteedde tijd geregistreerd. Elke maand worden deze uurprestaties doorgelicht

met twee doelen voor ogen. Ten eerste speelt het controleaspect. Op die manier wil men snel problemen identificeren en garanderen dat het minimum aantal werkuren gepresteerd wordt. Ten tweede is de tijdsregistratie van belang bij de prijsberekening naar de klant toe.

Aangezien bereikbaarheid essentieel wordt geacht om de mogelijkheid om een collega iets te vragen in stand te houden, worden de telethuiswerkers hierop beoordeeld. De onderneming is flexibel met betrekking tot de concrete invulling van de tijdsbesteding, maar indien het individu niet beschikbaar is, moet dit vermeld staan in de agenda of moet dit doorgegeven worden via msn. Deze regel dient gerespecteerd te worden. Indien het individu op zijn gsm niet bereikbaar is, terwijl dit niet werd aangegeven, zullen er vragen rijzen bij de zaakvoerders. De persoon in kwestie kan hierover worden aangesproken of kan van naderbij worden opgevolgd.

Een nieuwe werkracht wordt daarnaast van dichtbij opgevolgd om op die manier het vertrouwen in de persoon aan te sterken. De zaakvoerder stelt niettegenstaande dat de controle niet het allerbelangrijkste is, want indien de kleine onderneming het personeel bewust kan maken van zijn taken en verantwoordelijkheden, wordt de kans op misbruik van het systeem gevoelig beperkt. Naarmate het bedrijf groeit, ziet organisatie 4 het controleaspect belangrijker worden aangezien de persoonlijke relaties met de medewerkers verzwakt. Deze band dient namelijk als de basis voor het nodige vertrouwen.

6.4.2.3 Communicatie

Zoals reeds aangegeven is de individuele band tussen de medewerker en de zaakvoerder, en de collega's onderling belangrijk. Deze band wordt opgebouwd door formele communicatie maar de informele contacten zijn eveneens cruciaal.

De efficiëntie en effectiviteit van de formele communicatie steunt enerzijds op de teammeetings en anderzijds op vier andere pijlers. Elke donderdagnamiddag is er een projectvergadering waarbij alle medewerkers aanwezig moeten zijn. Analooft geldt er dat de medewerkers bij elke kick-off van een nieuw project naar kantoor komen om de meerwaarde van persoonlijke interactie te behouden. Om het reilen en zeilen in de onderneming verder te kunnen opvolgen, zijn er nog vier maatregelen. Om te beginnen worden alle mails gecentraliseerd, ten tweede worden alle agenda's ook centraal gehouden, ten derde worden de prestaties gecommuniceerd en tenslotte kan men de planning raadplegen. Op die planning vindt men terug wie permanentie houdt die dag. De verplichting dat minstens één persoon op kantoor is, is om de communicatie naar buitenaf, bijvoorbeeld naar klanten, te stroomlijnen.

Daarnaast zijn msn en gsm twee veelgebruikte hulpmiddelen om naast de conversaties over de zakelijke materies ook informele gesprekken te voeren.

6.4.3 Gevolgen

De mogelijkheid tot telethuiswerk werd vier à vijf jaar geleden ingevoerd en wordt jaarlijks geëvalueerd tijdens het functioneringsgesprek. Aangezien bijna iedereen onder de nieuwe werkvorm

werkt en het telethuiswerk een wezenlijk onderdeel is van het beroep, komt het onderwerp spontaan ter sprake tijdens het gesprek. Op basis van de informatie die dan verzameld werd, heeft organisatie 4 enig inzicht verworven in de voordelen die de werknemer en werkgever genieten dankzij het aanbod van telethuiswerk. Eveneens is de zaakvoerder in staat om op die manier probleempunten te identificeren.

Aan de zijde van de werknemers blijkt het beter in evenwicht brengen van het beroeps- en privé-leven het belangrijkste voordeel. De beperking van het pendelen tot het minimum en de gewonnen flexibiliteit vormen een belangrijke verklaring van het feit dat er talloze voorbeelden kunnen opgesomd worden m.b.t. de gunstigere work-life balance. Daarnaast zien de medewerkers de mogelijkheid om in de eigen omgeving met een hoger comfort te werken, als een belangrijk pluspunt. Bovenstaande factoren, samen met de daling van het aantal interrupties, zorgen ervoor dat de takenlijst sneller slinkt. De algemene tevredenheid is bijgevolg ook gestegen.

De werkgever anderzijds benadrukt de grotendeels onverwachte efficiëntiestijging. Dit stelt organisatie 4 in staat om meer opdrachten uit te voeren, in eenzelfde tijdspanne met hetzelfde personeel. Daarnaast stelt de zaakvoerder vast dat het telethuiswerk een positieve impact heeft op de kosten maar dat de motivatie van zijn personeel niet wordt beïnvloedt.

Een mogelijk actiepunt dat de onderneming noemt, is met betrekking tot het aantal uren dat per dag gepresteerd wordt door het personeel. De medewerkers werken vaak langer dan noodzakelijk. De zaakvoerder stelt echter dat uiteindelijk het individu zelf verantwoordelijk is om de juiste balans daarin te vinden. Een ander probleem ligt buiten het actiebereik van organisatie 4 en de medewerker. Men is namelijk van mening dat de nieuwe werkvorm onvoldoende fiscaal ondersteund wordt, terwijl het telethuiswerk voor maatschappelijke voordelen zorgt.

6.4.4 Algemeen

Volgens de zaakvoerder vloeit het succes van het telethuiswerk in de eerste plaats voort uit het wederzijdse vertrouwen tussen de leiding en de werknemer. Het vertrouwen is noodzakelijk om het personeel te respecteren en de nodige autonomie en verantwoordelijkheid te geven. Daarnaast hebben de faciliteiten een essentiële invloed op de voordelen. Indien deze randvoorwaarden niet voldaan zijn, is een efficiëntie- en tevredenheidstijging ondenkbaar. De zaakvoerder concludeert dat de nieuwe werkvorm geen must of een noodzaak is voor ondernemingen maar dat het telethuiswerk, dat ten voordele is van de werknemers, voortvloeit uit een ideologie die vrij denken stimuleert.

6.5 Aanleiding, implementatie en gevolgen bij organisatie 5

Organisatie 5 is een overheidsinstelling met als standplaats in Brussel. De organisatie heeft zo'n vijfhonderd ambtenaren in dienst en heeft als doel een goede werkomgeving te creëren, waarin elke

ambtenaar zich permanent kan ontwikkelen. De werkzaamheden betreffen de professionalisering van vier sleutelsectoren: het personeel, de organisatie, de communicatie en de aankopen. Op elk domein stippelt organisatie 5 een beleid uit dat ter ondersteuning is van zowel het eigen als andere departementen.

6.5.1 Aanleiding

De achterliggende redenen voor het aanbieden van de mogelijkheid tot telethuiswerk zijn vierdelig. Deze redenen vormen eveneens strategische doelstellingen van de organisatie. Ten eerste wil de organisatie een betere afstemming tussen het beroeps- en privé-leven voor zijn werknemers. Algemeen kan men stellen dat het initiatief geleidelijk gegroeid is uit de vragen van de medewerkers naar meer flexibiliteit. Het management speelde in op die vraag omwille van de win-win situatie die ze verwachtte, want door het onder andere aanbieden van telethuiswerk wil organisatie 5 zich als een aantrekkelijke, motiverende werkgever profileren. Ten derde wil de organisatie op die manier een voortrekkersrol vervullen ten opzichte van andere organisaties. Tenslotte past het telethuiswerk perfect in het groter kader van duurzaam ondernemen en het diversiteitsbeleid die de organisatie in het vaandel draagt.

Organisatie 5 wilde telethuiswerk promoten als een moderne vorm van werken en de leidinggevenden een positieve houding tegenover de nieuwe werkvorm aanmeten door een opsomming te geven van mogelijke voordelen voor de werknemer, zoals een reductie van de reistijd en hogere jobtevredenheid, en voor de werkgever, namelijk hogere productiviteit, beter imago en hogere arbeidsmotivatie. Momenteel staan de leidinggevenden neutraal tegenover de flexibele optie. De medewerkers nemen de stap om de mogelijkheid aan te vragen en vanuit de open mentaliteit van de leidinggevenden wordt de aanvraag in een grote meerderheid van de gevallen goedgekeurd. Er is geen effectieve aanmoediging aangezien de historische bureaucratische en parafé bedrijfscultuur het telethuiswerk enigszins bemoeilijkt.

6.5.2 Implementatie

De implementatie van het telethuiswerk is gelopen in verschillende stappen. Ten eerste werd het project uitvoerig voorbereid. Tijdens de negen maanden - durende voorbereiding heeft men oog gehad voor enkele aspecten zoals de selectie van taken en medewerkers, infrastructuur, controle en communicatie. De afspraken betreffende deze onderwerpen werden geformaliseerd in enerzijds een checklist ter beoordeling van de functies en de ambtenaren (bijlage 4.1) en anderzijds een standaardcontract die tussen de twee partijen bijkomstig moet worden ondertekend (bijlage 4.2). In tweede instantie werd een pilootproject opgezet om de werkwijze met een beperkte groep medewerkers uit te proberen. Hiermee bedoelde men te leren uit de ervaringen en de mogelijke problemen die zouden rijzen te identificeren. Na de positieve evaluatie in september 2005, vormt het

telethuiswerk uiteindelijk een integraal onderdeel van de werkorganisatie. Het uitgangspunt met betrekking tot de implementatie vormen de onderlinge afspraken tussen de leidinggevende en de medewerker.

6.5.2.1 Criteria voor toelating

Algemeen wordt het telethuiswerk op vrijwillige basis uitgeoefend. De nieuwe werkvorm is dus geen plicht, maar ook geen recht. Telethuiswerk kan vooral geweigerd worden op grond van onaangepastheid van de functie en in mindere mate omwille van de ongeschiktheid van de medewerker. Daarnaast kan bij misbruik de mogelijkheid weer ingetrokken worden.

Zoals reeds aangegeven hanteert organisatie 5 checklists die de voorwaarden aangeven om een aanvraag tot telethuiswerk goed te keuren. Zo stelt men bijvoorbeeld dat de werkzaamheden geen face-to-face contact vereisen, de resultaten meetbaar moeten zijn en dat de medewerker zelfstandig of volgens een planning moet kunnen werken. Momenteel vormen de karaktereigenschappen die een goede telethuiswerker typeren geen criterium bij de aanwerving van een nieuwe werkkraacht, omwille van het feit dat telethuiswerk optioneel is en beperkt wordt tot 50% van de werktijd.

6.5.2.2 Afspraken rond infrastructuur

Een belangrijk aandachtspunt bij de voorbereiding vormde het luik betreffende de ICT. Hieromtrent werden rechten en plichten van zowel de organisatie als de telethuiswerker bepaald. In de overeenkomst inzake het telethuiswerk verbindt organisatie 5 zich ertoe om de telethuiswerker te voorzien van een internetverbinding en een draagbare computer. Op die manier zorgt de organisatie voor de software en de nodige link met hun netwerk. Daarnaast verstrekt men de nodige ondersteuning via de helpdesk en staat men in voor de eventuele vervanging en herstelling van het materiaal. Andere kosten worden echter niet terugbetaald.

Aan de andere kant verzekert de telethuiswerker de infrastructuur enkel aan te wenden voor werkdoeleinden en expliciete aandacht te hebben voor beveiliging.

Het standaardcontract geeft ook enkele bepalingen met betrekking tot de ruimtelijke indeling van het thuishkantoor.

6.5.2.3 Afspraken rond controle

In het contract wordt naast bepalingen rond de technische steun een artikel voorzien waarbij de partijen ruimte hebben om inhoudelijke afspraken met betrekking tot de functie en evaluatie op te sommen. Deze bepalingen vormen de basis van de controle van de telethuiswerker.

In principe steunen de leidinggevenden voornamelijk op opvolging en controle van de resultaten, aangevuld met een lichte vorm van sociale controle. De leidinggevende zal dagelijks elke telethuiswerker opgeven welke taken ze vanuit de thuisomgeving moeten vervullen en opleveren. Indien het individu het gevraagde werk niet kan voorleggen, zal hierom een verklaring verzocht

worden. Het is hierbij essentieel dat de leidinggevende correct kan inschatten welke taken geschikt zijn en de tijdspanne die noodzakelijk is om deze te volbrengen. Vanuit dit oogpunt wil men een opleidingsmodule voor de leidinggevendenden voorzien om deze kwaliteiten aan te scherpen. Daarnaast hanteert de verantwoordelijke sociale controle om de overeengekomen bereikbaarheid tijdens de stamtijden te controleren. Dit speelt echter in mindere mate mee omwille van de hoge mate van vertrouwen die de organisatie in zijn medewerkers stelt.

6.5.2.4 Afspraken rond communicatie

In het contract wordt er één expliciete wijziging betreffende communicatie voor de telethuiswerker gespecificeerd. Die wijziging is de bepaling van vaste dagen waarop het individu thuis werkt of de verplichting om de dag minimaal 1 dag op voorhand te melden. Deze afspraak wordt hoofdzakelijk in het licht van een doeltreffende planning genomen. Er wordt tevens een beperking op het aantal werkdagen per week opgelegd, ondermeer omwille van het gevaar op sociale isolatie en op vervreemding van de werkgever.

Daarnaast beklemtoont men de bereikbaarheid tijdens de stamtijden om de efficiënte communicatie zowel intern als extern te behouden. Ondanks deze maatregel stelt men vast dat de collega's een gevoel van verminderde bereikbaarheid ervaren, omdat men de telethuiswerkers minder snel contacteert. Dit leidt bijgevolg tot een daling van het potentieel tot synergierealizatie. Om de teamgeest toch te ondersteunen, wordt het intensieve gebruik van mail aanbevolen en worden regelmatig activiteiten, zoals gratis gezonde lunchen, georganiseerd om de collega's te leren kennen.

6.5.3 Gevolgen

Het proefproject én het telethuiswerk als vast onderdeel van het beleid zijn samen meer dan twee jaar in werking. Organisatie 5 beoogt op regelmatige tijdstippen de nieuwe werkvorm kritisch te beschouwen door op zoek te gaan naar actiepunten die de voordelen kunnen bestendigen en zelfs verder kunnen ondersteunen.

Het experiment werd in eerste instantie uitvoerig geanalyseerd bij vier groepen: de leidinggevendenden, de telethuiswerkers, hun collega's en de ICT-dienst. De eerste drie categorieën werden ondervraagd aan de hand van een standaardvragenlijst en de laatste nam deel aan een kwalitatief onderzoek. De huidige opvolging daarentegen gebeurt tijdens de functioneringsgesprekken en aan de hand van de algemene tevredenheidsenquêtes. Het onderwerp telethuiswerk is in beide een wezenlijk onderdeel geworden. Uit de antwoorden resulteren hoofdzakelijk pluspunten maar ook enige aandachtspunten.

Vanuit het standpunt van de werknemer is het voornaamste motief om aan telethuiswerk te doen het afstemmen van het beroeps- op het privé-leven. Het blijkt effectief dat de individuen een gezonder evenwicht tussen beide levensdomeinen rapporteren. Onverwacht stelt men vast dat, onder andere door de betere work-life balance, het stressgevoel daalt. Daarnaast ervaren de telethuiswerkers dat de

kwaliteit van het werk toeneemt en dat ze productiever zijn omwille van de hogere concentratie, minder onderbrekingen en de rustigere werkomgeving.

Deze productiviteitsstijging is tevens één van de voordelen die de organisatie noteert. Daarnaast stelt de werkgever vast dat de loyaliteit en motivatie significant is gestegen. Bijgevolg wordt de retentie van de medewerkers positief beïnvloed. Het telethuiswerk heeft ook een positieve impact op het aantrekken van personeel. Concluderend kan men stellen dat de verwachte voordelen effectief tot uitdrukking komen.

De probleempunten die aan het licht komen en waarvoor, tot op de dag van het interview, nog geen afdoende oplossing werd aangereikt, betreffen de planning, de telefoonkosten en ICT.

Uit het onderzoek rond het proefproject bleek dat de nieuwe werkvorm uitdagingen stelt met betrekking tot de planning van vergaderingen en vraagt dus extra inspanningen van alle medewerkers. Men beveelt goede afspraken sterk aan en stimuleert het organiseren van regelmatige structurele vergaderingen. Ook met betrekking tot de technische steun zijn er enkele klachten gesignaleerd. Er is namelijk onenigheid over het feit dat de telefoonkosten niet worden terugbetaald en het tekort aan materiaal en documenten vormt tevens een aandachtspunt. In de toekomst zullen er acties ondernomen worden die een oplossing moeten bieden op de telefoonkosten en de datatoegang.

Een uitbreiding van het aantal dagen dat men thuis werkt is niet aan de orde, hoewel dit een verzoek is van de ambtenaren. Deze beslissing wordt ingegeven vanuit twee redenen: ten eerste is het organisatorisch onmogelijk omdat de organisatie een centrale dienst verzorgt en ten tweede om het intern contact te behouden. Momenteel kent men geen ernstige problemen op het vlak van sociale contacten en men wilt dit behouden.

6.5.4 Algemeen

Volgens organisatie 5 zijn twee aspecten cruciaal om het succes van telethuiswerk te garanderen. Enerzijds is het vertrouwen in de werkgever-werknemer relatie essentieel om ervoor te zorgen dat beide partijen open staan voor de nieuwe werkvorm. Anderzijds is het contract belangrijk om duidelijkheid te scheppen rond de rechten en verplichtingen die ze beiden in acht moeten nemen.

6.6 Aanleiding, implementatie en gevolgen bij organisatie 6

Organisatie 6 is een onderneming van Duitse afkomst met als kernactiviteit levensverzekeringen en pensioensparen. Daarnaast voorziet de naamloze vennootschap ook diensten met betrekking tot een ongevalverzekering, een auto-, woning- en familiale verzekering. Daarenboven bieden ze gunstige hypotheekleningen, beleggingen en gratis belastingservice aan. De cliënten van de verzekeringsmaatschappij zijn hoofdzakelijk particulieren. Dit betekent echter niet dat zelfstandigen geen beroep kunnen doen op het uitgebreide netwerk van meer dan 150 medewerkers, agenten en

makelaars. Organisatie 6 is ruim 30 jaar actief op de Belgische verzekeringsmarkt en heeft zijn hoofdkantoor in Brussel gevestigd.

6.6.1 Aanleiding

Op vraag van de werknemers is het initiatief gekomen om op beperkte basis thuiswerk toe te laten. De personeelsleden drukten hun nood aan meer flexibiliteit om hun werk- en privé-leven op elkaar te kunnen afstemmen expliciet uit. De onderneming gaf gehoor aan de problematiek en besloot hierop in te spelen door telethuiswerk in overweging te nemen. Organisatie 6 stond dus open voor de nieuwe werkvorm maar het controleaspect was heel belangrijk. Bijgevolg werd besloten om de toestemming te geven om één bepaalde taak, die een omvangrijk deel vormde van het takenpakket, thuis uit te voeren.

Momenteel is er geen aanmoediging om de taak volgens de flexibele werkoptie uit te voeren, want de beslissing kadert niet in een specifieke strategie die het bedrijf wil realiseren. De leidinggevende neemt echter ook geen weigerachtige houding aan ten opzichte van de mogelijkheid.

6.6.2 Implementatie

Organisatie 6 heeft in het kader van de implementatie zorgvuldig nagedacht over de taken die uitvoerbaar zijn van op afstand. Het controlegegeven stond hierin centraal. Het telethuiswerk wordt formeel toegestaan, maar er zijn geen bepalingen specifiek rond de nieuwe werkvorm op papier gezet. Praktisch stelt men vast dat het bedrijf aandacht heeft voor de technische steun, dat men een voorwaarde oplegt aan de medewerkers om de uitverkoren taak onder telethuiswerk uit te voeren en dat er enkele maatregelen zijn genomen betreffende de communicatie binnen en buiten het bedrijf.

6.6.2.1 Selectie van de taak

Na het beschouwen van het takenpakket van de administratieve functies vond men één essentiële taak, namelijk het opstellen van polissen geschikt om vanuit de thuisomgeving uit te voeren. Andere taken binnen de betrekking vereisen teveel face-to-face contact of zijn de resultaten amper meetbaar. Deze inputwerkzaamheden kunnen daarentegen eenvoudig zelfstandig worden uitgevoerd en via een systeem kon het aantal documenten dat afgewerkt wordt eenvoudig geregistreerd worden. Een korte periode experimenteerde de onderneming of de taak die men voor ogen had effectief en efficiënt vanuit de thuisomgeving kon worden volbracht. Na een positieve feedback is de flexibele werkoptie officieel toegestaan.

Voor andere diensten, zoals deze van de vertalers, wordt het telethuiswerk heel sporadisch toegepast. De leiding is echter niet van plan om voor deze diensten de nieuwe werkvorm op regelmatigere basis toe te laten. Indien men dit zou doen, acht men het noodzakelijk om extra investeringen te maken en

om een volwaardige beleidslijn op te stellen. Dit staat momenteel niet als een prioriteit op de agenda van organisatie 6 en de werknemers zijn tevreden met de huidige ad hoc regeling.

6.6.2.2 Selectie van het individu

In principe kan elke werknemer de polissen vanuit de thuisomgeving opmaken indien dit in het takenpakket begrepen is. Men hanteert dus geen checklist van karaktereigenschappen bij de selectie van een nieuwe werkracht of bij de goedkeuring van de aanvraag tot telethuiswerk. Dit betekent weliswaar niet dat een recent aangeworven medewerker onmiddellijk de taak vanuit de thuisomgeving mag volbrengen.

De minimumvoorwaarde is namelijk dat het individu voldoende ingewerkt moet zijn. Deze eis vloeit niet enkel voort uit de idee dat de medewerker de nodige kennis en praktijken moet aangeleerd zijn en dat men reeds enige ervaring met betrekking tot de taak moet opgebouwd hebben. Daarnaast is deze inwerkperiode essentieel om de bedrijfscultuur over te dragen, een band te smeden met de collega's en vooral om het vertrouwen van de leidinggevende te verdienen. Aangezien organisatie 6 geen richtlijn of contract rond telethuiswerk heeft uitgewerkt, is het wederzijdse vertrouwen in de kwaliteiten van de medewerkers cruciaal.

6.6.2.3 Infrastructuur

Om de opmaak van de polissen vanuit de thuisomgeving mogelijk te maken, werden noodzakelijke investeringen gemaakt voor de technische ondersteuning. De werknemers krijgen van de organisatie een computer waarop alle nodige software en databaseveiliging geïnstalleerd is. Via het inloggen op de centrale server wordt ervoor gezorgd dat alle informatie ter beschikking is vanuit de thuisomgeving. In ruil verplicht de medewerker er zich toe om het materiaal met de nodige verantwoordelijkheid en zorg te gebruiken.

De internetverbinding wordt momenteel niet expliciet terugbetaald, maar de werknemers krijgen per gewerkte dag thuis een forfaitaire vergoeding die hen in staat moet stellen om hun onkosten te dekken. Bij de bepaling van deze vergoeding werd er eveneens rekening gehouden met de elektriciteit-, de verwarming- en de telefoonkosten.

6.6.2.4 Controle

De controlemogelijkheden vormden het sleutelpunt bij de beslissing van het aanbieden van de nieuwe werkvorm. De controle die momenteel wordt toegepast op de telethuiswerker steunt op de resultaatcontrole. Aan de hand van de polissen die gemaakt worden, volgt de leidinggevende de geleverde prestaties op. De leidinggevende heeft hierbij aandacht voor twee aspecten. Ten eerste gaat de verantwoordelijke na of het minimum aantal polissen dat in consensus afgesproken is, daadwerkelijk is opgesteld. Ten tweede wordt er steekproefsgewijs op de kwaliteit van het werk

gecontroleerd. Op die manier beperkt men het risico dat de medewerker zich enkel op het vooropgestelde aantal fixeert.

Aangezien de optie tot telethuiswerk geen recht vormt van de medewerkers, is het mogelijk dat een individu de nieuwe werkvorm moet opgeven als meermaals blijkt dat het afgesproken minimum aantal polissen niet wordt bereikt.

6.6.2.5 Communicatie

Door het zware gewicht van de taak binnen het volledige pakket, kan elke medewerker minstens één dag per week volledig aan die opdracht besteden. De weekdag waarop het individu wenst thuis te werken, is vrij te kiezen. Dit moet echter altijd ingeschreven worden in de agenda die raadpleegbaar is voor de collega's. Daarnaast verwacht de leidinggevende dat de medewerkers er steeds op toe zien dat de nodige permanentie op het kantoor blijft behouden zodat de relatie met de klant niet in gedrang komt.

Er wordt daarentegen niet geëist dat de medewerker bereikbaar is op de dagen waarop men telethuiswerkt. De leidinggevende vraagt zelfs om het contact met het individu tot het minimum te reduceren. Dit verzoek vergroot evenwel de kans op sociale isolatie niet, aangezien de medewerkers zeker voor vijftig percent op het kantoor aanwezig zijn en er geregeld sociale evenementen worden georganiseerd.

6.6.3 Gevolgen

Sinds 2003 is de mogelijkheid om de taak thuis uit te voeren in werking. Aangezien het telethuiswerk geen deel uitmaakt van de strategie van de onderneming, kiest men om geen formele opvolging van de nieuwe werkvorm op te zetten. Om de voordelen en de probleempunten te ontdekken, steunt men op de bespreking ervan tijdens het algemene functioneringsgesprek en op de informele uitwisseling van ervaringen tussen leidinggevende en telethuiswerkers.

Het grootste voordeel voor het individu blijkt niet zozeer de beoogde betere afstemming van het beroeps- op het privé-leven. Een betere work-life balance wordt wel bereikt door de hogere flexibiliteit en de eliminatie van de reistijd. Het pluspunt dat daarentegen vooral genoemd wordt, is wel de extra vergoeding die men ontvangt van de werkgever om thuis te werken. Eveneens heeft de leidinggevende de tevredenheid onder de medewerkers opgekrikt doordat het bedrijf luisterde en gevolg gaf aan hun vraag naar meer flexibiliteit.

Organisatie 6 stelt eveneens een essentieel voordeel vast en men probeert de impact ervan verder te versterken. De werkgever kan er namelijk op rekenen dat de productiviteit en dus de hoeveelheid polissen sterk toeneemt als het individu thuis werkt. Dit is het gevolg van de hogere concentratie en het beperkte aantal interrupties. De leidinggevende dringt er daarom op aan om de telethuiswerker zo

weinig mogelijk te storen. Op die manier kan men met het huidige personeelsbestand meer taken aanvaarden, wat op zich de winstgevendheid en de klantenservice ten goede komen.

Momenteel stelt organisatie 6 geen problemen vast en dit is te danken aan de strikte beperking van het telethuiswerk tot het opstellen van polissen en de mogelijkheid om dit effectief te controleren.

6.6.4 Algemeen

Het belangrijkste aspect in een succesvol beleid is volgens organisatie 6 de controleerbaarheid van het werk. Op die manier behoudt men de supervisie over de werkinzet van de medewerker en kan de observatie ruimen voor de voordelen die de telethuiswerker kan ervaren. In mindere mate beklemtoont het bedrijf het vertrouwen in de goede wil van de werknemer. Het vertrouwen zorgt ervoor dat leemtes in de controle aanvaardbaar zijn.

6.7 Aanleiding, implementatie en gevolgen bij organisatie 7

Organisatie 7 is een koepelorganisatie in de publieke sector. De organisatie is verantwoordelijk voor dertien beleidsdomeinen. Voor elk domein is er een departement ingericht. Onder elk departement werken dan nog eens een aantal agentschappen. Organisatie 7 bestaat in zijn geheel uit 13 departementen en 82 ondersteunende instellingen en heeft ongeveer 45 000 werknemers, zowel statutair als contractueel, in dienst.

6.7.1 Aanleiding

Organisatie 7 nam het initiatief om het telethuiswerk mogelijk te maken vanuit meerdere overwegingen. Men maakt echter een onderscheid tussen dé essentiële reden en de triviale motieven. De voornaamste drijfveer achter het voorstel rond het telethuiswerk is de fit van de werkvorm met de idee rond anders werken. De voornaamste doelstellingen van ‘anders werken’ zijn de digitalisering van de werkprocessen en het resultaatgericht werken. Om die streefdoelen te bereiken, dacht de organisatie dat de flexibele werkoptie een push kon vormen. Door telethuiswerk in te voeren, wordt er namelijk nagedacht over de werkprocessen en over de noodzakelijke wijzigingen die het werk op afstand mogelijk moeten maken. Die veranderingen zullen onder meer betrekking hebben op de digitalisering en het resultaatgericht werken. Daarnaast vernoemden we dat er ook enkele additionele motieven zijn. Vooreerst vormde de meerwaarde naar de medewerkers toe een reden om het telethuiswerk in te voeren. De voordelen die men voor ogen heeft voor de werknemer betreffen de eliminatie van tijdsverlies door het pendelen, de betere afstemming van het beroeps- op het privé-leven, vermindering van stress... Er dient hierbij opgemerkt worden dat er geen vraag was van het personeel, maar dat het telethuiswerk paste in de strategie die de organisatie wilde voeren als werkgever. De verlaagde nood aan kantoorruimte en de milieuoverwegingen stimuleerden eveneens de omzetting van een idee naar een praktische oplossing.

Ondanks de vele verwachte voordelen (bijlage 5.1) merkte de organisatie initieel een weigerachtige houding bij de meerderheid van de departementen en instanties. Via een omzendbrief rond telethuiswerk die hen toegestuurd werd, bedoelde organisatie 7 de terughoudendheid en het aantal vragen rond de nieuwe werkvorm te verminderen. De verspreiding van de informatie heeft heel wat instellingen¹ in het initiatief doen stappen. Tot op heden vormt het telethuiswerk een onderdeel van de werkorganisatie bij slechts een minderheid van de departementen en instanties. Het is namelijk afhankelijk van de cultuur, de digitalisering en de mentaliteit van de managers of het telethuiswerk effectief in de instelling wordt ingevoerd en of het dan wordt aangemoedigd. Algemeen blijft de regel dat de ambtenaar binnen een instelling de eerste stap moet zetten door een aanvraag tot telethuiswerk in te dienen. Dit gebeurt zonder dat het individu in die keuze wordt beïnvloed door de leiding.

6.7.2 Implementatie

Zeven jaar geleden stelde de organisatie in enkele instellingen de eerste structurele projecten rond de nieuwe werkvorm vast en constateerde men dat hier en daar het telethuiswerk sporadisch mogelijk was. De organisatie miste echter enige uniformiteit en via de omzendbrief streefde men naar meer gelijkheid over de instellingen. Er werd niettemin voldoende ruimte gelaten om eigen accenten te leggen. De organisatie heeft een stappenplan (bijlage 5.2) opgesteld voor het management om telethuiswerk in hun instelling in te voeren. Dit stappenplan beoogt de leiding te laten nadenken over de uitdagingen en de nodige veranderingen die telethuiswerk teweegbrengt. Telethuiswerk moet dus op een doordachte manier worden ingezet. Gedurende een haalbaarheidsonderzoek heeft men aandacht voor onder andere de geschikte cultuur en de criteria voor de taak (bijlage 5.3). Men houdt ook rekening met de karaktereigenschappen van de medewerker (bijlage 5.4). Hoewel dit niet uitdrukkelijk is opgenomen in het stappenplan wordt aan het profiel van de goede telethuiswerker belang gehecht. De organisatie raadt de instellingen vervolgens aan om de implementatie projectmatig aan te pakken. De heterogene stuurgroep die voor de ingebruikname van de nieuwe werkvorm verantwoordelijk is, bepaalt de investeringen in de infrastructuur, maakt duidelijke afspraken met betrekking tot het verwachte resultaat en stelt een communicatieplan op.

6.7.2.1 Het haalbaarheidsonderzoek

Het haalbaarheidsonderzoek behandelt vier onderwerpen: de aard van de werkzaamheden, de cultuur binnen de organisatie, de praktische link tussen de telethuiswerker en de organisatie en tenslotte het commitment van het management.

Ten eerste beoordeelt de instelling de geschiktheid van de taken binnen elke afdeling op basis van de checklist die vanuit de organisatie wordt verspreid. De organisatie acht vooral de criteria met betrekking tot de meetbaarheid van de resultaten, het belang van het face-to-face contact en de nood

¹ In wat volgt, doelt ‘instellingen’ op de departementen en instanties die telethuiswerk toelaten

aan fysieke toegang tot informatiebronnen essentieel. Door als derde punt de praktische link te beschouwen, zet men de laatst genoemde voorwaarde extra voorop. Bij de selectie van de taken is het belangrijk om stil te staan bij de impact op de procedures indien deze opdrachten op structurele manier vanuit de thuisomgeving worden volbracht.

Ten tweede evalueert de instelling de heersende cultuur. Organisatie 7 vindt het uitermate belangrijk dat er in de instelling een open cultuur is, waarbij het management bereid is om bevoegdheden en verantwoordelijkheden af te staan aan de medewerkers. Indien de instelling te hiërarchisch is ingesteld, zal de invoering van het telethuiswerk geen goede beslissing zijn. Daarnaast is de resultaatgerichtheid een belangrijk kenmerk voor een geschikte cultuur. De klemtoon legt de organisatie echter op het wederzijdse vertrouwen.

Als laatste beschouwt de organisatie de commitment van het management als cruciaal. Vooraleer het telethuiswerk in te voeren moet het volledige management overtuigd zijn van de kracht van de nieuwe werkvorm teneinde de nodige energie in de implementatie te kunnen stoppen.

6.7.2.2 Selectie van het individu

Organisatie 7 stelt naast een checklist voor de functies ook een checklist voor de medewerker ter beschikking. De telethuiswerker moet met andere woorden voldoen aan een bepaald competentieprofiel. Uit de lijst van criteria stipt de organisatie enkele essentiële karaktereigenschappen aan die de medewerker zeker moet bezitten. Het individu moet namelijk in staat zijn om zelfstandig te werken, om werkzaamheden te plannen, om efficiënt te communiceren, om privé en werksfeer gescheiden te houden en moet over een intrinsieke motivatie en zelfdiscipline beschikken.

Die profilering overlapt niet volledig de selectiecriteria maar er zijn ongetwijfeld parallellen te trekken. Aangezien beide criteria verschillend zijn, zal de leidinggevende de medewerker de toestemming moeten geven om thuis te werken. Het is voor organisatie 7 evident dat een nieuwe werkracht voldoende moet ingewerkt zijn om van de optie te kunnen genieten. De organisatie stelt weliswaar vast dat de leidinggevendenden de aangereikte checklist niet systematisch gebruiken. De opsomming is vooral informatief en kan als hulpmiddel aangewend worden. De lijst zorgt eveneens voor een objectieve verantwoording bij de weigering van een aanvraag tot telethuiswerk. Op die manier is er naar de werknemer toe duidelijkheid over de aspecten waaraan nog gewerkt moet worden.

6.7.2.3 Infrastructuur

Op het vlak van technische ondersteuning geeft organisatie 7 duidelijke richtlijnen, zodat de telethuiswerkers beschikken over de nodige faciliteiten om het flexibele werkproces te ondersteunen. De gebrekkige technologische kennis van sommige managers maakt dat dit aspect een belangrijk aandachtspunt is in de implementatie. Indien een instelling formeel beslist om de mogelijkheid tot structureel telethuiswerker in te voeren, draagt de werkgever de kosten van de internetaansluiting en

het –abonnement. De organisatie specificeert dat de verbinding eveneens voor privé-doeleinden mag aangewend worden. Daarnaast stelt organisatie 7 de middelen ter beschikking die nodig zijn om thuis optimaal aan de slag te gaan. De werkgever verleent een laptop met de nodige software, een ergonomische bureaustoel op attest van de arbeidsgeneesheer en uitzonderlijk een printer of kast. De organisatie draagt naast de aanschafkosten ook alle herstel- en onderhoudskosten indien de werknemer de apparatuur met goede zorg behandelt. Op het vlak van telefoonkosten verbindt de organisatie er zich niet toe om deze terug te betalen. Individuele instellingen kunnen hiervan afwijken en toelaten dat de telethuiswerkers de gemaakte kosten bijvoorbeeld via een onkostenvergoeding terugvorderen.

Organisatie 7 stelt tevens een randvoorwaarde met betrekking tot de nodige ruimte. Indien het kantoor zou gevestigd worden in de slaapkamer raadt men bijvoorbeeld telethuiswerk af.

6.7.2.4 Controle

De organisatie stelt dat het telethuiswerk niet enkel een belangrijke verandering met zich meebrengt in de manier waarop men over het werk denkt, maar tevens in de manier waarop het werk wordt gecoördineerd en gecontroleerd. Volgens organisatie 7 passen de controle op aanwezigheid en op de technieken die gebruikt worden om het doel te bereiken niet in een telewerkomgeving. Een andere managementstijl is nodig en die is gekenmerkt door vertrouwen, coaching, ondersteuning en de gerichte aandacht op kwaliteit, kwantiteit en het halen van deadlines. De voornaamste uitdaging is de leidinggevende voldoende te laten groeien in de nieuwe rol als manager zodat de angst voor verlies van controle verdwijnt.

De organisatie wil algemeen evolueren naar resultaatcontrole voor alle werknemers, dus zowel de telethuiswerkers als de traditionele ambtenaren. Vanuit het vertrouwensaspect wil men de telethuiswerkers niet aan een strengere controle onderwerpen. Afhankelijk van instelling tot instelling bestaan er andere afspraken over de resultaten die opgeleverd moeten worden. In bepaalde divisies kan het takenpakket samengesteld worden door het individu zelf, terwijl in andere dit eerder topdown gebeurt. Daarnaast constateert men dat sommige instellingen tijdsmeting toepassen bij de telethuiswerkers. Over alle instellingen heen geldt echter het ultieme controlemiddel, namelijk de intrekking van de optie tot de flexibele werkvorm.

6.7.2.5 Communicatie

Het communicatieplan wordt als onmisbaar onderdeel gezien in het volledige stappenplan naar de implementatie van het telethuiswerk toe. Organisatie 7 vindt het essentieel dat de medewerkers tijdens het volledige proces geïnformeerd blijven over wat er gebeurt binnen zijn instelling of de organisatie in zijn geheel. Aangezien de informatie in beide richtingen moet stromen, beveelt men de stuurgroep aan zowel telethuiswerkers als niet-telethuiswerkers te betrekken in het beslissingsproces. Op die manier verkrijgt men de cruciale betrokkenheid van de collega's die op het kantoor werken.

De concrete inhoud van het communicatieplan is verschillend naargelang de instelling. De organisatie biedt namelijk slechts een kader en richtlijnen aan die intern verder gepreciseerd moeten worden in de vorm van concrete afspraken. Rond communicatie ziet men maatregelen circuleren rond de bereikbaarheid van de telethuiswerker, de permanentie van de dienst, het al dan niet kunnen verplaatsen van een telewerkdag, het voornaamste communicatiemiddel, de voorrang van vergaderingen op de telewerkdag...

6.7.3 Gevolgen

Afhankelijk van instelling tot instelling is de nieuwe werkvorm al een vijftal jaar in werking of pas recent ingevoerd. Men stelt momenteel een golf van nieuwe initiatieven vast en men verwacht dat deze tendens zich verder zal uitbreiden.

Als laatste stap van het stappenplan moet het management het telethuiswerkproject na een jaar opvolgen en indien nodig de nodige acties tot bijsturing treffen. Deze evaluatie gebeurt aan de hand van ofwel focusgesprekken, vragenlijsten of een combinatie van beide bij zowel de leidinggevenden als de telethuiswerkers. Na de diepgaande beoordeling gebeurt de opvolging tweejaarlijks tijdens de grote personeelsbevraging en dit via een extra luik rond het telethuiswerk. Aan de hand van de informatie die op die manier door de instellingen wordt verzameld, heeft de organisatie een beeld van de belangrijkste voordelen en probleempunten zowel voor de werknemer als de organisatie. Organisatie 7 kan de pluspunten toetsen aan diegene die ze tracht te verwezenlijken.

De medewerkers rapporteren veel voordelen, maar twee pluspunten worden steeds heel hoog geciteerd. Als belangrijkste voordeel percipiëren de telethuiswerkers de betere balans tussen het beroeps- en het privé-leven. De gewonnen autonomie en flexibiliteit laten hen toe om de verschillende dagdagelijkse verantwoordelijkheden beter op elkaar af te stemmen. Op de tweede plaats blijken de individuen de besparing van de reistijd te smaken, want gemiddeld loopt de tijdswinst op tot twee à drie uren per dag. Daarnaast appreciëren de medewerkers de mogelijkheid om geconcentreerd te werken en het verminderde stressgevoel.

Langs de andere kant stelt organisatie 7 vast dat het telethuiswerk voor de instellingen significante voordelen oplevert. Men ziet voornamelijk een sterke productiviteitsstijging. Doordat de werknemer meer tevreden is over het werk en de informatisering, werkt hij efficiënter. Daarnaast stelt men vast dat zowel het personeelsverloop als het ziekteverzuim is gedaald. De optie tot de flexibele werkvorm blijkt eveneens een sterke motivator, waardoor de loyaliteit ten opzichte van de dienst stijgt.

Organisatie 7 merkt echter dat er niet alleen voordelen zijn. Ondanks de nadruk op communicatie is een huidig probleempunt het gebrek aan gestructureerde communicatie en formele planning. Naar deze aspecten moet er nog meer aandacht gaan om een verlies van het betrokkenheidsgevoel te vermijden. Daarnaast zijn er nog aanpassingen nodig om effectief te komen tot resultaatgericht werken, want de leidinggevende moet hiervoor zijn mensen kunnen loslaten. De organisatie verwacht dat deze

mentaliteit zal groeien met de tijd en naarmate er meer interne promotie voor het telethuiswerk is. De groei van de nieuwe werkvorm is echter niet enkel beperkt door de visie van het management van de verschillende instellingen, maar ook door de budgetten en de regelgeving.

6.7.4 Algemeen

Volgens organisatie 7 zijn er drie cumulatieve voorwaarden om het beleid rond telethuiswerk succesvol te maken. Ten eerste is de infrastructuur essentieel. De werkgever kan dan opteren om zelf de middelen ter beschikking te stellen of een vergoeding voor de onkosten te geven. Welke keuze er ook gemaakt wordt, het moet mogelijk zijn om de taak even efficiënt vanuit de thuisomgeving uit te voeren. Ten tweede is vertrouwen belangrijk. Enkel indien er wederzijds vertrouwen is, zal de leidinggevende openstaan voor de nodige delegatie van verantwoordelijkheden. Ten derde is de informatisering belangrijk om taken te hebben die uitvoerbaar zijn op afstand.

6.8 Aanleiding, implementatie en gevolgen bij organisatie 8

Organisatie 8 is een modern boekhoudkantoor met een zuster - informaticabedrijf in Vlaams-Brabant. De kernactiviteit van het boekhoudkantoor is het verzorgen van alle opdrachten in verband met de boekhouding, BTW en fiscaliteit voor zowel zelfstandigen als KMO's. In 2001 creëerde de zaakvoerder een spin-off van het accountantbureau dat zich specialiseert in informaticatoepassingen. Bijgevolg is organisatie 8 ook actief op het terrein van automatiseringsadviezen en zakelijke softwareontwikkeling. De naamloze vennootschap wil voornamelijk regionaal en op een dynamische manier werken en stelt hierbij veertig ervaren medewerkers ter beschikking van de klant. Voor het beleid dat de bedrijfsleider voert, heeft de onderneming recent prijzen ontvangen.

6.8.1 Aanleiding

De aanleiding naar de invoering van de mogelijkheid tot telethuiswerk is tweezijdig. Enerzijds was er een vraag van het personeel en anderzijds stond de bedrijfsleiding achter het initiatief omwille van twee redenen.

De belangstelling van de medewerkers is eveneens ingegeven door twee aspecten. Ten eerste besteden enkele werknemers van organisatie 8 dagelijks meer dan drie uur aan verplaatsing. Het pendelen van en naar het werk is dus enorm tijdrovend en bijgevolg polsten ze naar de mogelijkheid om op geregelde basis vanuit de thuisomgeving te werken. Daarnaast drukten alle medewerkers hun nood uit om zelf hun werktijden te bepalen. Op die manier verzocht men meer flexibiliteit om een betere work-life balance te realiseren.

Het telethuiswerk bood een antwoord op beide vragen, maar ook vanuit het organisatieperspectief was de nieuwe werkvorm interessant. Aangezien het bedrijf onder andere actief is in de informaticasector,

beschikte men over de nodige kennis om de technische steun te realiseren. Daarnaast zit de onderneming momenteel in expansie, maar de ruimte in het kantoorgebouw stelt beperkingen aan die groei. Het telethuiswerk vormde een mogelijk alternatief voor een uitbreiding van het kantoor. Omwille van het plaatsgebrek en de verwachte voordelen voor de werknemer wordt de flexibele werkoptie sterk gepropageerd door de leiding en worden maatregelen ondernomen om meer taken elektronisch uitvoerbaar te maken.

6.8.2 Implementatie

Ondanks de vele impulsen die het bedrijf in die richting stuurde, was de beslissing om telethuiswerk in te voeren niet onbezonnen. De leiding heeft het project zorgvuldig voorbereid en zelf de nodige experimenten uitgevoerd. Centraal in de voorbereiding stond de toegang tot de data. Daarnaast werden enkele mondelinge afspraken gemaakt rond de controle en de communicatie. De mogelijkheid wordt verleend aan alle medewerkers. Toch stelt men verschillen vast naar gelang de functie die ze vervullen aangezien de ene taak zich beter leent tot telethuiswerk dan de andere.

6.8.2.1 Taken

Organisatie 8 heeft medewerkers in dienst die zich toeleggen op één van de twee kernactiviteiten of die algemene taken vervullen. In principe wordt er geen onderscheid gemaakt tussen personeelsleden op basis van hun taak en eveneens niet op basis van hun geschiktheid voor telewerk. In elk arbeidscontract staat dus gestipuleerd dat het mogelijk is om vanuit de thuisomgeving te werken mits toestemming van de bedrijfsleiding. In de praktijk stelt men echter grote verschillen vast tussen de functies. De programmeurs werken namelijk zeer regelmatig vanuit de thuisomgeving. Daarentegen maken de medewerkers van de helpdesk geen gebruik van de optie, omdat hun taak fysieke aanwezigheid vereist en dus het telethuiswerk onmogelijk maakt. De groep accountants bevindt zich tussen de twee extremen. De boekhouders werken slechts af en toe vanuit thuis omwille van het feit dat ze veel gebruik moeten maken van documenten die zich op het kantoor bevinden. Aangezien er ook taken zijn die zonder een dossier kunnen afgehandeld worden, is telethuiswerk voor hen niet volledig uitgesloten. De informaticaspecialisten buigen zich momenteel over een toenemende digitalisering zodat meer boekhoudkundige taken van op afstand uitgevoerd kunnen worden.

6.8.2.2 Infrastructuur

De leiding heeft zich niet toegelegd op het beoordelen van de geschiktheid van de opdrachten bij de verschillende functies, maar wel op het opzetten van een elektronische link met het kantoor die betrouwbaar, snel en veilig is. Dankzij de technologische kennis heeft organisatie 8 een netwerk kunnen ontwikkelen die aan deze eigenschappen voldoet zonder dat een significante investering nodig was. Met betrekking tot de nodige infrastructuur werd er beslist om in principe geen apparatuur en internet op het adres van de werknemer te voorzien. De meerderheid van de programmeurs beschikken

niettemin over een bedrijfslaptop en kunnen deze dus ook meenemen naar huis. Daarentegen krijgen ze geen onkostenvergoeding voor bijvoorbeeld de internetverbinding. De kaderleden kunnen echter wel beroep doen op een compensatie voor de gemaakte kosten.

6.8.2.3 Controle

Organisatie 8 wordt gekenmerkt door een bedrijfscultuur die gebaseerd is op vertrouwen. Toch wenst de leiding voldoende duidelijkheid over het werk dat thuis zal verricht worden. Van de telethuiswerkers wordt dus verwacht dat ze aangeven welke taken men gaat vervullen, en bovendien dat ze feedback en toelichtingen geven over de stand van zaken bij de terugkeer op het kantoor. Op die manier beschikt de onderneming over enige controle. Deze afspraken worden aangevuld met tijdsregistratie. Alle personeelsleden houden een logboek bij waarin de tijdsduur en een omschrijving van het gepresteerde werk worden vermeld. Deze controlemethode geldt voor alle werknemers en dus niet specifiek voor de telethuiswerkers. Aan de hand van de informatie evalueert de leiding de efficiëntie onder telethuiswerk. Enerzijds vergelijkt men de gerealiseerde prestaties met die van de collega's en anderzijds met de resultaten op het kantoor van hetzelfde individu.

6.8.2.4 Communicatie

Zoals hierboven aangegeven zijn er specifieke afspraken over de communicatie rond het geleverde werk onder de nieuwe werkvorm. Daarnaast zijn er maatregelen die ervoor zorgen dat de contacten tussen de telethuiswerkers onderling en de telethuiswerker en de niet-telethuiswerkers niet lijden onder de flexibele werkoptie. Er wordt namelijk gebruik gemaakt van elektronische post en msn op een zeer sterk doorgedreven manier, waardoor de werknemers voortdurend met elkaar in contact staan. De telethuiswerker moet dus beschikbaar zijn gedurende de dag om de collega's of de klanten te helpen met hun problemen. Naast de bereikbaarheid is volgens de werkgever de teamspirit onder de personeelsleden een belangrijke waarde waarin geïnvesteerd moet worden. Men verbiedt bijgevolg het voltijds werken vanuit de thuisomgeving omdat dit het teamgevoel kan aantasten en men organiseert vaak nevenactiviteiten waar de medewerkers op een informele manier een band kunnen scheppen of versterken.

6.8.3 Gevolgen

Enkele jaren terug is de mogelijkheid tot telethuiswerk formeel geworden, maar tot op heden is er weinig specifieke opvolging naar de flexibele werkoptie. De verklaring hiervoor is enerzijds de vaststelling dat niet iedereen ervan gebruik maakt en anderzijds het feit dat voor de meeste telethuiswerkers de werkvorm vrij nieuw is. Er zijn met andere woorden maar weinig medewerkers die al geruime tijd genieten van het telethuiswerk. Om toch enig inzicht te verwerven in de voordelen en de probleempunten, voor zowel de werknemer als de werkgever, steunt organisatie 8 op de informele bevraging naar ervaringen.

Als we de kant van de werknemer bekijken, percipieert de bedrijfsleider dat de beoogde voordelen voor de werknemers daadwerkelijk worden gerealiseerd. De vermindering in de reistijd wordt vaak aangehaald en dit vooral door de personeelsleden die ver van het kantoor wonen. Die tijdswinst geeft hen de mogelijkheid om andere verantwoordelijkheden te vervullen en om andere interesses na te streven. Ook de werknemers die minder tijd winnen, stellen de extra flexibiliteit en autonomie op prijs. Daarnaast getuigen de medewerkers van een rustigere werkomgeving als ze thuis werken, wat leidt tot hogere concentratie en productiviteit.

Aan de zijde van de werkgever is de onverwachte productiviteitswinst het belangrijkste pluspunt van de nieuwe werkvorm, bovenop het kunnen behouden van het huidige kantoorgebouw. Op die manier vermijdt de organisatie vooralsnog een extra kost. Ondanks de tegemoetkoming aan de vraag van het personeel denkt de bedrijfsleider niet dat dit een invloed heeft gehad op de motivatie en de loyaliteit van de werknemers.

Naast de voordelen wordt er ook een actiepunt vastgesteld. Volgens organisatie 8 wordt het telethuiswerk namelijk nog niet vaak genoeg uitgevoerd. Dit komt enerzijds omdat de nieuwe werkvorm nog niet voldoende is doorgedrongen in de bedrijfscultuur en anderzijds omdat sommige medewerkers nood hebben aan het sociaal contact met de collega's. Om de interesse te winnen van deze personeelsleden stimuleert de leiding sterk het uittesten van de flexibele werkoptie.

6.8.4 Algemeen

Het allerbelangrijkste gegeven om een initiatief rond telethuiswerk te doen slagen, is volgens organisatie 8 de technische steun. Dankzij de specialisten in het bedrijf, slaagt men erin het netwerk performant te houden, zodat het telethuiswerk geen invloed heeft op de uitvoering van de taken. Indien er technische problemen zouden voordoen, vreest men dat er argwaan zou ontstaan rond het intensifiëren van de nieuwe werkvorm. Eveneens wordt het vertrouwen als uiterst belangrijk aangestipt.

6.9 Aanleiding, implementatie en gevolgen bij organisatie 9

Organisatie 9 is een internationale beursgenoteerde onderneming met een maatschappelijke zetel in Brussel. Het bedrijf is een topspeler in een breed spectrum van activiteiten. Ongeveer 4 000 medewerkers in België bieden wereldwijd oplossingen en diensten aan in informatie en communicatie, industrie, energie, transport, gebouwen technologie en gezondheidszorg. De Belgische vennootschap bestaat uit negen zelfstandige juridische entiteiten die elk één of meerdere kernactiviteiten voor hun rekening nemen. Daarnaast heeft het bedrijf twee dochterondernemingen en is het betrokken in twee joint-ventures. De organisatie zet klantgerichtheid, innovatie en competitie voorop in alle projecten en hecht belang aan maatschappelijk verantwoord ondernemen.

6.9.1 Aanleiding

Organisatie 9 heeft de optie op telethuiswerk ingevoerd om enkele redenen. De dieperliggende en tevens voornaamste reden om het initiatief op te starten, was het retentieprobleem waarmee de onderneming kampte rond de eeuwwisseling. De talentvolle werknemers verlieten stelselmatig het bedrijf. Hun motivatie was niet taak- of inkomensgebonden maar het personeel zocht meer mogelijkheden om hun beroeps- en privé-leven op elkaar af te stemmen. Vanaf het ogenblik dat men een gelijkwaardige aanbieding kreeg, waarbij men dichterbij hun woonplaats kon werken, greep men deze kans met beide handen. Vooraleer over de werkverandering te beslissen, drukten de werknemers deze wens naar meer flexibiliteit en minder tijdsverlies aan pendelen niet uit. De organisatie beseftte gradueel dat men de mobiliteitsproblematiek diende aan te pakken indien men het personeelsverloop wilde beperken. Vanuit de open en oplossingszoekende mentaliteit van het bedrijf kwam men tot enkele work-life balance maatregelen, bijvoorbeeld telewerk. Op die manier wil de onderneming nu enerzijds een aantrekkelijke werkgever zijn en blijven op de arbeidsmarkt en anderzijds de internationale tendensen op het vlak van organisatie en human resources ondersteunen.

Daarnaast wilde men nog twee andere voordelen realiseren door telethuiswerk aan te bieden aan de werknemers. Ten eerste dacht men de productiviteit te stimuleren en ten tweede was het mogelijk de kosten te beperken doordat er minder nood was aan kantoorruimte.

Het topmanagement moedigt het mobiel werken, waaronder het telethuiswerk valt, sterk aan vanuit de filosofie ‘work is not a place, but work is an activity’. De kantoorruimte wordt dus steeds minder essentieel in de werkomgeving. Het voltijds telethuiswerk daarentegen wordt niet gepropageerd uit angst de bedrijfscultuur te verliezen. Daarnaast stelt men vast dat de managers soms terughoudend zijn, omdat ze hun managementstijl dienen aan te passen. Vooral bij de oudere leidinggevendenden stelt men vaak een dergelijk conflict tussen generaties vast.

6.9.2 Implementatie

Om de mobiliteitsproblematiek aan te pakken, creëerde organisatie 9 een nieuwe functie binnen het bedrijf. Deze mobiliteitsontwikkelaar was verantwoordelijk voor het uitstippelen van mogelijke denkpistes en voor de implementatie van de goedgekeurde ideeën. Eén van die maatregelen is het telethuiswerk. In eerste instantie werd er een sociologisch onderzoek uitgevoerd om een idee te scheppen over de wijzigingen in de verwachtingspatronen bij beide partijen. Op basis van die informatie werd een pilootproject opgezet waarbij zes werknemers gedurende een jaar werden betrokken. Aangezien de manager de rentabiliteit van de nieuwe werkvorm kon bewijzen, werd het telethuiswerk opgenomen in het beleid en bijgevolg toegankelijk gemaakt voor alle taken en alle werknemers. Organisatie 9 focuste zich voornamelijk op het voorzien van alle nodige infrastructuur en op het veranderingsproces betreffende controle en communicatie die essentieel was om het telethuiswerk te ondersteunen.

6.9.2.1 Taken en individu

De mobiliteitsontwikkelaar bepaalt niet welke functies geschikt zijn voor het telethuiswerk en welke daartoe niet in aanmerking komen. Deze beslissing gebeurt op andere niveaus. Indien een werknemer een aanvraag indient om gebruik te maken van de flexibele werkoptie, worden de mogelijkheden in onderling overleg met de leidinggevende besproken. De organisatie biedt hiertoe geen hulpmiddel aan onder de vorm van een checklist van criteria die gebruikt kan worden bij de evaluatie en de selectie van taken.

Eveneens wordt er geen checklist aangereikt omtrent noodzakelijke karaktereigenschappen van het individu. Het opgebouwde vertrouwen en de zelfstandigheid van het individu staan wel centraal in de goedkeuring van de aanvraag van een bepaald persoon. Aangezien het telethuiswerk meer verantwoordelijkheden verleent aan de werknemer is het belangrijk dat men autonoom met deze verantwoordelijkheden kan omgaan. In het selectieproces besteedt men wel iets meer aandacht aan dit aspect omdat uit ervaring blijkt dat het heel waarschijnlijk is dat de persoon af en toe van thuis uit zal werken als zijn opleiding is beëindigd. De werkmodule is echter noch een verplichting, noch een recht van de werknemer.

6.9.2.2 Infrastructuur

De infrastructuur heeft in organisatie 9 twee dimensies. Ten eerste schenkt men aandacht de technische steun voor de telethuiswerkers en anderzijds de interne inrichting van de kantoorgebouwen. Om het werk vanuit de thuisomgeving mogelijk te maken op een even snelle en betrouwbare manier, sprak de mobiliteitsmanager de expertise van de informatici in het bedrijf aan. Op die manier kon men een performant netwerk opzetten, waardoor de telethuiswerker efficiënt de data kon bereiken. Daarnaast stelt het bedrijf een beveiligde laptop, internetverbinding- en abonnement ter beschikking van elke werknemer. Eveneens kan het individu beroep doen op een gsm, waarbij de werkgever ook tussenkomt in de communicatiekosten. Deze vergoeding is forfaitair en afhankelijk van het gebruik voor bedrijfsdoeleinden. Organisatie 9 wil echter het beleid rond de communicatiekosten optimaliseren. Verder staat de onderneming geen vergoedingen toe voor bijvoorbeeld elektriciteit en verwarming. Dit wordt wel gedaan voor de voltijdse telethuiswerkers. Deze groep betreft slechts 5 à 10 andersvalide werknemers die immobiel zijn.

De onderneming ziet de infrastructuur ook ruimer. De infrastructuur op kantoor moet algemeen veranderingen toelaten zonder de minste hinder. In het kader van het telethuiswerk moet de interne inrichting het mobiel werken stimuleren en dus onderdeel vormen van het geïntegreerde concept rond de nieuwe werkvorm.

6.9.2.3 Controle

Op het vlak van controle was een belangrijke mentaliteitsverandering noodzakelijk. De leidinggevendenden moesten afstappen van het gebruikelijke disciplinaire beleid. Noch de aanwezigheid,

noch de gewerkte tijd zijn in het nieuwe controlekader essentieel. De controle steunt namelijk op de output. Door management by objectives toe te passen, evalueert men de personeelsleden op basis van hun toegevoegde waarde aan organisatie 9. Concreet worden de doelstellingen in samenspraak bepaald en de controlewijze gecommuniceerd.

Voor de operationele functies worden quota vastgelegd en maandelijks wordt gecontroleerd of de gerealiseerde output daadwerkelijk het minimum aantal verrichtingen behaalt. Deze richtlijn aan de leidinggevenden moet nog geëvalueerd worden om te meten of de managers het advies coherent toepassen. Voor de managers daarentegen wordt er objectieven vastgelegd op de vier domeinen van de balanced scorecard. De vooruitgang van de realisatie van deze streefdoelen wordt maandelijks besproken met de leidinggevende. Op het einde van het jaar moet de manager bewijzen dat hij zijn vooropgestelde doelstellingen heeft volbracht.

6.9.2.4 Communicatie

De communicatie staat centraal binnen de organisatie en dit heeft zijn uitwerking gehad op verschillende aspecten.

Vooreerst vormden de verschillende vestigingen vroeger een bedrijf binnen het bedrijf. Nu wil men echter streven naar meer samenwerking en meer contacten over de vestigingen heen, zodat men hun 'single point of contact'- politiek kan handhaven.

Ten tweede vindt de organisatie de interne informele communicatie levensbelangrijk. Daartoe heeft men enerzijds de telethuiswerkers verplicht om minimaal zestien uur per week op kantoor te werken. Deze zestien uur mogen wel vrij ingevuld worden door de werknemer. Anderzijds worden regelmatig nevenactiviteiten georganiseerd en heeft de onderneming het kantoor open ingericht en ruimtes voorzien specifiek voor informele ontmoetingen.

Ten derde mag de nieuwe werkvorm geen invloed hebben op de bereikbaarheid van het individu. De gsm is hiertoe het belangrijkste hulpmiddel.

Tenslotte worden de waarden veelvuldig gecommuniceerd en geïntegreerd in het beleid. Zo wordt in het teken van de openheid en het vertrouwen geen verborgen agenda's geduld. Via empowerment zet men de individuen aan om klantgericht en innovatief te handelen.

6.9.3 Gevolgen

Organisatie 9 voerde drie jaar geleden het telethuiswerk in als een vast onderdeel van het mobiliteits- en personeelsbeleid. De nieuwe werkvorm wordt momenteel geëvalueerd op basis van het jaarlijkse functioneringsgesprek. Daarnaast plant men een schriftelijke bevraging van het telethuiswerkend personeel om de twee à drie jaar. Op die manier wenst het bedrijf alert te blijven en eventueel de nodige bijsturingen te identificeren, zodat het succes van het beleid niet wordt ondermijnd. De voordelen die het individu enerzijds en de werkgever anderzijds percipiëren, moeten op termijn minstens behouden blijven en bij voorkeur uitgebreid worden.

De werknemers stippen meerdere voordelen aan van het regelmatig werken vanuit de thuisomgeving. Ten eerste is het eenvoudiger realiseren van work-life balance een vaak genoemd pluspunt. De vrijheid om zelf de uren en de werklocatie te kiezen, wordt sterk geapprecieerd door de telethuiswerkers. Toch melden ze dat er enige tijd nodig was om aan de autonomie te wennen en om de vele verantwoordelijkheden efficiënt te coördineren. Daarnaast merken de werknemers dat ze minder stress ervaren doordat men niet meer de dagelijkse files ondervindt. Op het vlak van het aantal interrupties stelt men geen wijziging vast. Op het kantoor zijn er namelijk voldoende mogelijkheden om zich af te zonderen om een belangrijke opdracht geconcentreerd uit te voeren. Daarentegen rapporteert 80% van de telethuiswerkers dat de tevredenheid is toegenomen, waardoor ze het sterk aanraden aan hun collega's.

De werkgever stelt eveneens vele voordelen vast. Vooral constateert men dat de productiviteit significant is toegenomen met zo'n 20%. Daarnaast is het personeelsverloop sterk afgenomen. Bijgevolg is het telewerk effectief een oplossing voor het retentieprobleem, aangezien de werknemers meer gemotiveerd zijn om voor organisatie 9 te blijven kiezen. Eveneens merkt men dat zowel het aantal benodigde vierkante meters als het ziekteverzuim zijn gedaald. Op het vlak van kantooroppervlakte is er nog ruimte voor optimalisatie, aangezien de bezettingsgraad relatief laag is.

6.9.4 Algemeen

Het sleutelingrediënt om het telethuiswerk succesvol te maken is volgens organisatie 9 een gepaste infrastructuur. Een performante informatie- en communicatietechnologiearchitectuur moet de nieuwe werkvorm optimaal ondersteunen opdat de voordelen kunnen geoogst worden. Daarnaast is het essentieel dat de flexibele werkoptie volledig geïntegreerd wordt in het HRM-beleid. Het lobbyen tegen de initiële weerstand van het personeelsbeleid was noodzakelijk om het telethuiswerk een volwaardige kans op slagen te geven.

6.10 Aanleiding, implementatie en gevolgen bij organisatie 10

Organisatie 10 is een toonaangevende en innovatieve onderneming die actief is in de chemiesector met de productie van kunststoffen en richt zich voornamelijk op de B2B-markt. Het internationale bedrijf van Scandinavische oorsprong heeft drie productievestigingen verspreid in België en het diensten- en communicatiecentrum is gevestigd in Vlaams Brabant. Van de 4 500 medewerkers die de onderneming wereldwijd in dienst heeft, is ongeveer een zesde in België gestationeerd. Vertrekkende uit de centrale waarden heeft de organisatie meerdere prijzen in de wacht gesleept voor zijn aandacht voor alle stakeholders.

6.10.1 Aanleiding

Het initiatief om de optie tot telethuiswerk in te voeren, steunde op twee belangrijke motieven.

Ten eerste past de nieuwe werkvorm in de algemene filosofie die organisatie 10 hanteert. Het topmanagement hecht namelijk veel waarde aan een respectvolle behandeling van de medewerkers en dit met de nodige belangstelling voor het evenwicht tussen het beroeps- en het privé-leven. Strategisch ziet men een continue focus op het algemene welzijn van de medewerkers als een basisvoorwaarde om te komen tot zakelijk succes. Bijgevolg is in de schoot van deze visie het telethuiswerk als een work-life balance maatregel geboren.

Ten tweede vormde de centralisatie van de informaticadiensten de beslissende impuls om het telethuiswerk te integreren in het personeelsbeleid. Vroeger waren de IT-afdelingen gepositioneerd bij de productiehallen. De verhuis van het departement naar het dienstencentrum betekende dus voor vele informatici dat ze een langere afstand moeten overbruggen om zich van en naar het werk te verplaatsen. Vanzelfsprekend werd deze beslissing onthaald met enig gemor. Het management wilde daarop onmiddellijk inspelen om de job aantrekkelijk te houden, zodat de competente professionals behouden bleven. Vanuit retentieverwegingen koos men daarom om deeltijds telethuiswerk in te voeren. Van de kant van het personeel was hiertoe geen vraag.

Samengevat is het topmanagement de drijfveer achter de flexibele werkoptie. Het telethuiswerk wordt ook aangemoedigd. De informatica en technologie, sales en human resources managers zijn sterke voorstanders voor de alternatieve werkmethode. Andere lijnmanagers nemen daarentegen een eerder gereserveerde houding aan omdat ze verlies van controle vrezen.

6.10.2 Implementatie

De implementatie van het telethuiswerk gebeurde zonder enige vorm van voorbereiding door een heterogene stuurgroep. De reden hiervoor was het feit dat de nieuwe werkvorm optimaal paste in de heersende bedrijfscultuur en waarden. Organisatie 10 besteedde aandacht aan een duidelijke afbakening van de functies en aan de praktische omkadering van de werkoptie. Men beschouwde eveneens de controlewijze en men nam enkele maatregelen betreffende de communicatie. Enkele aspecten werden tenslotte samengevat in een beleidslijn die een onderdeel is van de contractuele overeenkomst.

6.10.2.1 Selectie van taken en individuen

In de onderneming maken twee departementen structureel gebruik van de werkoptie. Enerzijds werken de informatici op deeltijdse basis van de thuisomgeving en anderzijds kunnen de verkopers voltijds telethuiswerken. Deze twee groepen telethuiswerkers vertegenwoordigen meer dan 15% van het personeelsbestand. Andere diensten laten eerder occasioneel het gebruik van de nieuwe werkvorm toe als de werknemer zich in de onmogelijkheid bevindt om zich naar het kantoor te verplaatsen. Organisatie 10 is echter niet van plan om het structurele thuiswerk verder uit te breiden, hoewel er nog

opportuniteiten zijn. Andere functies komen dan niet in aanmerking omdat ze teveel face-to-face contacten vereisen of omdat de dossiers niet online beschikbaar zijn.

Alle individuen die deel uitmaken van de twee bovenvermelde departementen krijgen de kans om te telethuiswerken. Een minimumvoorwaarde is dat de proefperiode van een half jaar verstreken moet zijn. Daarnaast denkt de onderneming dat de selectie op basis van de gebruikelijke procedure voldoende is om goede telethuiswerkers in dienst te nemen. Een karaktereigenschap die men bijvoorbeeld gelijklopend acht, is de zelfstandigheid van het individu.

6.10.2.2 Infrastructuur

De onderneming heeft essentiële beslissingen genomen met betrekking tot de praktische aspecten van het telethuiswerk. De werkgever komt tussen in alle nodige technische steun. De telethuiswerker krijgt dus een pc met software en beveiliging ter beschikking. Daarnaast kan het individu ook beroep doen op een printer en alle noodzakelijke communicatietoestellen zoals een gsm. Zowel het gsm- als het internetabonnement zijn eveneens voor rekening van de werkgever. Daarenboven geeft men een forfaitaire telethuiswerkvergoeding die een gedeelte van de andere kosten, zoals de elektriciteit en de verwarming, dekt.

De werknemer verbindt er zich van zijn kant toe om de technologie van de organisatie en de internetverbinding niet voor privé-doeleinden te gebruiken.

6.10.2.3 Controle

De controle voor de telethuiswerker is in organisatie 10 niet verschillend van deze voor de traditionele medewerker en steunt volledig op het performance management systeem. Dit betekent dat resultaatscontrole centraal staat in de evaluatie van het individu. In het begin van het jaar worden doelstellingen bepaald voor elke werknemer en omgezet in enkele key performance indicators. Voor de informatici worden bijgevolg deadlines en projecten vastgelegd, terwijl de verkopers een omzetobjectief moeten realiseren. De kwaliteit is eveneens belangrijk in het kader van het management by objectives. Het aantal gepresteerde uren, de aanwezigheid en de werkwijze zijn dus niet van belang in het controlesysteem.

De controle is echter niet fundamenteel in de huidige bedrijfscultuur. De waarden die wel door iedereen in de onderneming gedragen worden, zijn verantwoordelijkheidsgevoel, respect, uitmuntendheid, innovatie en flexibiliteit. Dit vormt samen een mensgerichte, open overlegcultuur. Indien men op de controle zou hameren, zou de organisatie tegenstrijdige signalen uitzenden naar de medewerker toe.

6.10.2.4 Communicatie

Een effectieve en efficiënte communicatie met de telethuiswerkers probeert organisatie 10 op verschillende manieren te realiseren. Tegelijkertijd stelt de uitdaging zich om de sociale isolatie doeltreffend aan te pakken.

Ten eerste moeten de informatici minstens twee dagen in de week naar het dienstencentrum komen, waarbij de donderdag een verplichte werkdag is op het kantoor. De andere dag is wel vrij te kiezen. Een vaste dag waarop iedereen op het bedrijf is, heeft vele voordelen. Het zorgt er namelijk voor dat de vergaderingen efficiënt ingepland kunnen worden en dat de collegialiteit behouden blijft. Daarnaast worden sociale evenementen en open forums zoveel mogelijk op die dag geplaatst, zodat de informatici geïnformeerd en betrokken blijven. De verkoopsmensen daarentegen komen slechts sporadisch naar het kantoor. Toch vreest het bedrijf geen sociale isolatie omwille van hun veelvuldige contacten met de klanten en via het intranet blijven zij geïnformeerd over alles in de organisatie.

Ten tweede wordt er veelvuldig gebruik gemaakt van telefonie, e-mail, netmeeting en dergelijke. Deze maatregel is echter slechts een gedeeltelijke oplossing voor het communicatieprobleem.

Ten derde wil de onderneming duidelijkheid. In een beleidslijn worden enkele afspraken en regels gespecificeerd.

6.10.3 Gevolgen

Sinds 2001 kunnen de informatici en de verkoopsmedewerkers van de optie tot telethuiswerk gebruik maken. De flexibele werkvorm wordt enerzijds om de twee jaar geëvalueerd op basis van de algemene ‘people survey’. De resultaten worden uitgesplitst naar het departement en op die manier kan men actiepunten koppelen aan eventuele afwijkende antwoorden in de IT – en salesafdeling door het telethuiswerk. Anderzijds peilt men gedurende het functioneringsgesprek naar de beleving van de alternatieve werkmethode. Vorig jaar werd er uitzonderlijk een grote enquête uitgevoerd die specifiek op het telethuiswerk gericht was. Op lange termijn denkt het bedrijf om het onderzoek te herhalen om eventuele wijzigingen te identificeren. Vooral uit het diepgaande onderzoek leidde men de fundamentele voor- en nadelen af voor de beide partijen.

De belangrijkste pluspunten die de telethuiswerkers percipiëren zijn de gewonnen flexibiliteit, autonomie en de tijdswinst door het vermijden van files. De vrijheid en de verantwoordelijkheid die men krijgt van de onderneming wordt dus zeker gesmaakt en deze elementen weerspiegelen zich vervolgens ook op andere vlakken. De medewerkers stellen namelijk dat het telethuiswerk de stress heeft doen dalen en het evenwicht tussen werk en privé heeft gestimuleerd. Zoals organisatie 10 beoogde, beaamen de telethuiswerkers de stelling dat de optie het algemene welzijn heeft opgekrikt. Daarnaast bemerken de werknemers dat ze in de thuisomgeving minder geconfronteerd worden met onderbrekingen waardoor ze dus geconcentreerder kunnen werken. Tenslotte volgde uit de enquête twee onverwachte voordelen. Het telethuiswerk zou een lichte positieve impact hebben op enerzijds de

carrière mogelijkheden en anderzijds de sociale relaties. De balans met betrekking tot de persoonlijke contacten slaat weliswaar over naar de positieve zijde maar op dit vlak is er nog ruimte voor verbetering. Enig minpunt is de vaststelling dat de meerderheid van de telethuiswerkers rapporteert dat ze meer uren werken dan als ze op kantoor aanwezig zijn.

Voor de organisatie stelt men vijf grote voordelen vast. Ten eerste is de motivatie van de werknemers sterk gestegen. Ten tweede stelt de onderneming een significante toename in de productiviteit vast. Dit is een logisch gevolg uit onder andere de hogere concentratie. Ten derde kan het bedrijf rekenen op een grotere toewijding van de werknemer aan de organisatie. Dit betekent dat de centralisatie niet resulteerde in een hoog personeelsverloop. Het vooropgestelde behoud van competenties is dus bereikt en daarenboven leidt de nieuwe werkvorm tot een strategisch voordeel op het vlak van rekruteringsprocessen. Tenslotte reduceert het telethuiswerk verrassend het ziekteverzuim tot minder dan één procent.

6.10.4 Algemeen

Organisatie 10 concludeert dat de fit met de bedrijfscultuur het allerbelangrijkste is om van het telethuiswerk een succesvolle beleidsoptie te maken. Aangezien een mentaliteit- en cultuurverandering niet evident is, is het essentieel dat de heersende bedrijfscultuur het telewerk optimaal ondersteunt. Het vertrouwen is een element in dit gegeven. Het geloof in mensen dat ze niet van de gelegenheid zullen profiteren is dus noodzakelijk.

Hoofdstuk 7: Crossvergelijking over de tien organisaties

In dit hoofdstuk bouwen we verder op de individuele resultaten van de organisaties. Per algemene onderzoeksvraag maken we een integratie van de afzonderlijke bevindingen en leggen we tevens de relatie met de literatuurstudie. Zowel bij de vergelijking over de organisaties heen als met de literatuur stellen we veel gelijkenissen vast, maar er zijn ook enkele opmerkelijke verschillenpunten.

7.1 Aanleiding

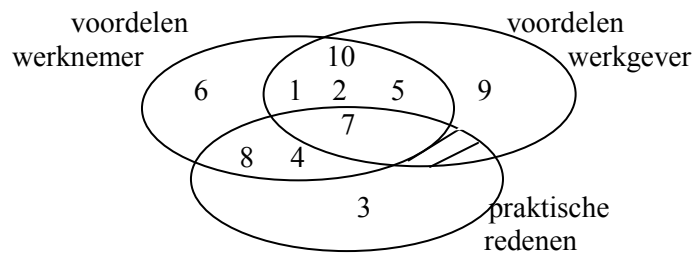
De rationalisatie die de organisaties geven aan de keuze voor het invoeren van de optie tot telethuiswerk is divers. We kunnen echter de redenen meestal in drie categorieën plaatsen. Ten eerste identificeren we de klasse met betrekking tot de voordelen voor het individu. Daarnaast onderscheiden we enerzijds de redenen die refereren naar de verwachte voordelen voor de organisatie. Hieronder classificeren we ook de impulsen die een eerder dwingend karakter hebben. Anderzijds zijn er de motieven die praktisch getint zijn.

De eerste categorie betreffende de voordelen voor de werknemers verwijst in eerste instantie naar de wil om aandacht te besteden aan de afstemming van het beroeps- op het privé-leven en aan de flexibiliteit voor de werknemer. Daarnaast speelt de vermindering van het tijdsverlies tijdens het pendelen ook een belangrijke rol. Er dient hieromtrent wel opgemerkt worden dat het niet noodzakelijk is dat het personeel een vraag formuleert naar meer mensvriendelijke initiatieven, opdat de organisatie de problematiek rond work-life balance op zijn agenda plaatst. Dit betekent echter niet dat alle organisaties de materie als een reden beschouwen om telethuiswerk in te voeren, maar ze vormen wel een minderheid in dit onderzoek. In de organisaties waar er een vraag was van de medewerkers kunnen we stellen dat dit verzoek de basis vormde van de belangstelling en de betrokkenheid van de leiding voor het telethuiswerk.

De tweede categorie vertrekt daarentegen vanuit het strategische standpunt van de organisatie en zet enkele voordelen voor de werkgever voorop. Met de nieuwe werkvorm wil men onder andere het imago opkrikken, competente medewerkers behouden en aantrekken of de service naar de klant sneller laten verlopen. In enkele organisaties was het telethuiswerk enigszins aan de leiding opgelegd. Opdat plaatsgebrek geen beperkingen zou stellen aan de expansie van de organisatie, was het telethuiswerk namelijk noodzakelijk om de kosten van een kantooruitbreiding te vermijden.

De derde categorie kijkt dan naar de praktische implementatie van het telethuiswerk. De sector waarin de organisatie actief is, vereenvoudigde in sommige organisaties het beslissingsproces. Daarnaast vormde het belang dat aan het controleaspect of aan een resultaatgerichte cultuur gehecht wordt, een impuls om de nieuwe werkvorm in te voeren.

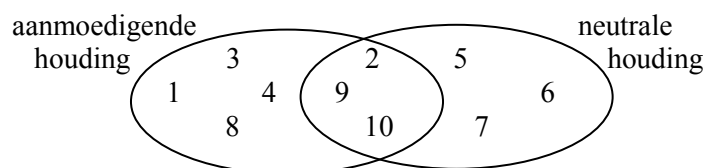
Algemeen stellen we vast dat de motieven omtrent de pluspunten voor de telethuiswerker in combinatie met de verwachte opbrengsten voor de organisatie het vaakst genoemd worden in het kader van de aanleiding tot het telethuiswerk.



Figuur 3: De 10 organisaties onder de drie categorieën aanleidingfactoren

Bovendien stellen we vast dat de organisatie in de regel de drijfveer vormt achter het telethuiswerk en niet de werknemers zoals Peters et al. (2004) veronderstelde. Deze betrokkenheid van het management is noodzakelijk om kans te hebben op een houdbare en succesvolle beleidsoptie. De kritische succesfactor van competent betrokken management houdt namelijk in dat het telethuiswerk een integraal deel vormt in de organisatie (Apgar, 1998; Pérez et al., 2002). Organisatie 6 vormt hierop een uitzondering omdat er naast de uitsproken vraag van het personeel geen enkele andere overweging in acht is genomen bij de beslissing.

Op het vlak van aanmoediging zien we dat de zaakvoerders van de KMO's, de flexibele werkoptie sterk propageren. In de publieke organisaties constateren we een meer neutrale houding bij de leidinggevendenden. In de internationale private ondernemingen is de toepassing van de mogelijkheid ook afhankelijk van de houding van de leidinggevendende en niet zozeer afhankelijk van de steun van het topmanagement. Een mogelijke verklaring voor de beperkte aanmoediging in de publieke en de grote private ondernemingen is het feit dat de leidinggevendenden die de toestemming moeten geven aan de werknemer om thuis te werken niet dezelfde personen zijn als deze die het telethuiswerk hebben ingevoerd. In de kleinere organisaties vervult de zaakvoerder wel beide functies.



Figuur 4: De 10 organisaties naargelang hun houding t.o.v. het telethuiswerk

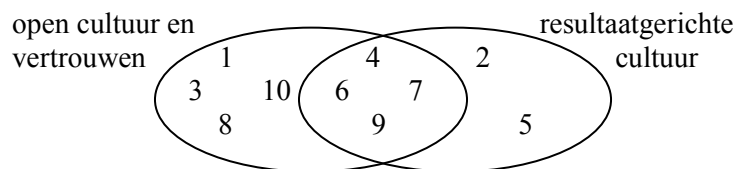
7.2 Implementatie

Om de implementatie duidelijk in beeld te brengen, bespreken we achtereenvolgens de voorbereiding, de selectie van taken en individuen, de infrastructuur en het competent management op het vlak van controle en communicatie.

7.2.1 Voorbereiding

In deze paragraaf willen we even stil staan bij de analyse van de bedrijfscultuur en het experiment die de organisaties eventueel hebben uitgevoerd. De selectie van taken en individuen behandelen we in een volgende paragraaf.

De eerste stap tot succesvol telewerk is het analyseren van de bedrijfscultuur aangezien deze de implementatie kan vereenvoudigen of bemoeilijken (Shin et al., 2000). We stellen vast dat bedrijven niet lang stilstaan bij de evaluatie van het type bedrijfscultuur dat in de organisatie heerst. Impliciet weten de organisaties dat het telethuiswerk consistent is met de bedrijfscultuur. In alle organisaties heerst namelijk minstens één van de twee typische bedrijfsculturen die zich lenen tot telewerk. Ofwel hanteert men een open cultuur die gebaseerd is op vertrouwen ofwel steunt men op een cultuur die resultaten waardeert (o.a. Harrington & Ruppel, 1999). Organisaties 2 en 5 tonen wel aan dat het telethuiswerk in een hiërarchische structuur niet onmogelijk is, maar dat deze cultuur toch beperkingen stelt aan de groei en het succes van de nieuwe werkvorm.



Figuur 5: De 10 organisaties en hun cultuur

Het gevoel van wederzijds vertrouwen wordt zeer hoog aangeschreven door de organisaties, want het vertrouwen staat meestal op de eerste of de tweede plaats in de lijst van de sleutelingrediënten tot succesvol telewerk. Zowel de organisaties als de literatuur (o.a. Bigley, 2005) geven aan dat het telewerk niet kan slagen zonder vertrouwen. Het vertrouwen wordt als essentieel beschouwd om de werknemers meer verantwoordelijkheden te kunnen geven en zo het telethuiswerk te doen slagen. Organisatie 10 beperkt zich niet tot het vertrouwen, maar stelt dat de algemene geschiktheid van de bedrijfscultuur de essentiële voorwaarde is opdat het telethuiswerk succesvol kan zijn.

In alle organisaties werd het telethuiswerk verder niet ondoordacht ingevoerd. Toch stellen we vast dat de publieke organisaties een uitgebreidere voorbereiding achter de rug hebben dan de private organisaties. Organisatie 9 is een uitzondering op de regel want net als in de drie publieke organisaties werd een persoon of stuurgroep aangeduid om de haalbaarheid van het telethuiswerk in te schatten en de praktische afspraken op papier te zetten. Daarenboven hebben deze vier organisaties een proefproject georganiseerd om te leren uit de ervaringen en de problemen. Ondanks de minder gedetailleerde voorbereiding opteerden ook andere organisaties voor een kort experiment vooraleer de flexibele werkoptie algemeen te maken.

<i>Uitvoerig experiment</i>	<i>Beperkt experiment</i>	<i>Geen experiment</i>
Organisatie 2	Organisatie 1	Organisatie 3
Organisatie 5	Organisatie 4	Organisatie 6
(Organisatie 7)	(Organisatie 7)	(Organisatie 7)
Organisatie 9	Organisatie 8	Organisatie 10

Tabel 4: De 10 organisaties en hun experiment rond het telethuiswerk

7.2.2 Selectie van taken en individuen

Algemeen stellen we vast dat de organisaties in de steekproef meer belang hechten aan de selectie van de taken dan aan de selectie van de individuen.

Om de taken of functies te identificeren die uitvoerbaar zijn op afstand, houden de organisaties rekening met een aantal factoren. Volgende elementen komen vaak terug als criteria, al dan niet expliciet in een checklist:

- de meetbaarheid van de resultaten
- het ondergeschikte belang van face-to-face contacten
- de data die bereikbaar is via elektronische weg
- de mogelijkheid om de taak zelfstandig te volbrengen

De eerste drie aspecten stemmen exact overeen met de visie van Apgar (1998) over de geschiktheid van taken voor telethuiswerk. Het vierde aspect werd tevens al beklemtoond door enkele auteurs (o.a. Igbaria & Guimaraes, 1999; Pérez et al., 2002).

We constateren dat er in de KMO's en organisaties 6 en 10 een duidelijkere afbakening is van de functies die al dan niet in aanmerking komen voor telethuiswerk. De beroepen die in aanmerking komen, zijn de typische voorbeelden die gegeven worden in de literatuur: verkoopvertegenwoordiger, softwareontwikkelaar, boekhouder, administratieve bediende... In de publieke organisaties daarentegen valt men per activiteit terug op de verspreide checklist, omdat de initiator van het telethuiswerkproject onvoldoende inzicht heeft in alle betrekkingen. Bijgevolg rekent men op het inzicht van de werknemer en zijn leidinggevende om de geschiktheid in te schatten. Organisatie 9 steunt ook op dit principe zonder dat het daartoe een hulpmiddel aanbiedt.

Ondanks het feit dat enkele auteurs (o.a. Goodrich, 1990; Igbaria & Guimaraes, 1999) stellen dat het selecteren van het juiste type persoon één van de belangrijkste factoren is om telethuiswerk succesvol te maken, merken we op dat de organisaties relatief weinig belang hechten aan dit aspect. De verklaring voor deze stelling is tweërlei.

Ten eerste kan iedereen die een geschikte functie uitvoert ook effectief van de optie tot telethuiswerk gebruik maken. De enige minimumvoorwaarde die de meeste organisaties hanteren, is dat de werknemer al voldoende ingewerkt moet zijn in zijn taken. De voorkeur voor individuen die al een bepaalde tijd in de organisatie zijn, kwam ook aan bod in de literatuur (Ford & McLaughlin, 1995).

Ten tweede wordt er tijdens het selectieproces van nieuwe werkrachten geen rekening gehouden met de geschiktheid van de kandidaat om aan telewerk te doen. Opmerkelijk is dat de selectiecriteria zelfs niet aangepast worden in het licht van telethuiswerk op voltijdse basis. De organisaties vinden de gebruikelijke criteria waaraan een nieuwe medewerker moet beantwoorden voldoende omdat er meerdere parallellen zijn met de criteria van een goede telethuiswerker of omdat bij de goedkeuring van de optie facultatief een specifiek competentieprofiel gebruikt wordt. Een goede telethuiswerker wordt voornamelijk door de organisaties geassocieerd met de kenmerken zelfdiscipline, communicatief en zelfstandig kunnen werken. Deze criteria komen ook aan bod in de literatuur (o.a. Bailey & Kurland, 2002). De stelling van Ford & McLaughlin (1995) dat de belangrijkste karaktereigenschap tijdsmanagement is, kunnen we niet afleiden uit het kwalitatief onderzoek, want slechts indirect wordt ernaar verwezen door de minderheid van de bedrijven.

<i>Gebruik van checklists</i>	<i>Geen gebruik van checklists</i>
Organisatie 2	Organisatie 1
Organisatie 5	Organisatie 3
Organisatie 7	Organisatie 4
	Organisatie 6
	Organisatie 8
	Organisatie 9
	Organisatie 10

Tabel 5: Het gebruik van checklists bij de selectie van taken en individuen in de 10 organisaties

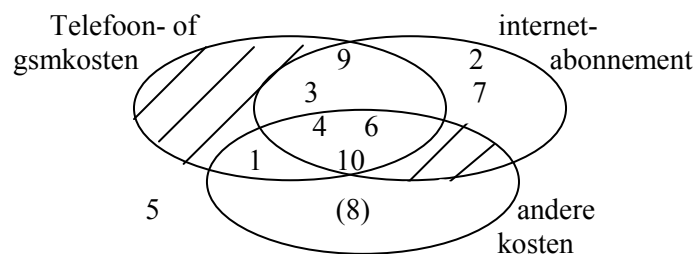
7.2.3 Infrastructuur

Voor de organisaties die niet hoofdzakelijk actief zijn in de informaticasector, vormde de beslissing rond de infrastructuur een belangrijk, al dan niet het voornaamste, aandachtspunt. De andere ondernemingen kunnen namelijk steunen op hun technologische kennis en ervaring zodat de technische steun geen problemen stelde. Hoewel de infrastructuur soms evident is voor de organisatie, betekent dit niet dat het aspect niet cruciaal is. De meerderheid van de organisaties geeft zelfs aan dat de infrastructuur hét of één van de sleutelingrediënten is tot succesvol telethuiswerk. De technologische ondersteuning werd door Mann & Holdsworth (2003) ook als prioritair beschouwd in de ontwikkeling van de nieuwe werkvorm.

Volgens de literatuur heeft infrastructuur drie deelaspecten: de nodige technologische steun, de databeveiliging en de ruimtelijke noden (o.a. Clear & Dickson, 2005; Manoochehri & Pinkerton, 2003). We stellen vast dat er uitgebreid aandacht besteed wordt aan de eerste twee elementen terwijl de ruimtelijke noden zelden aan bod komen. Enkel organisaties 5 en 7 hebben oog voor de ergonomische indeling van het thuishkantoor. Organisatie 9 focust eerder op de aanpassing van het kantoor om het telethuiswerk te ondersteunen in plaats van op de werkplek bij de medewerkers thuis.

Het voorzien van de nodige middelen wordt door de organisaties divers aangepakt. Toch kunnen we enkele gelijkenissen identificeren. In de regel krijgen de telethuiswerkers van de werkgever enerzijds een laptop met de nodige software en beveiligingsprogramma's, en anderzijds de internetaansluiting. Vooral organisatie 8 vormt hierop een uitzondering aangezien organisatie 2 op termijn weg wil van het gebruik van de eigen computer. Deze bevinding strookt met de onderzoeksresultaten van Ford & McLaughlin (1995) waarbij ze vaststelden dat bijna alle bedrijven hun telewerkers een computer en een modem geven. Tegelijkertijd zorgt men voor de nodige feilloze datatoegang en beveiliging die als essentieel beschouwd worden door meerdere auteurs (o.a. Cascio, 2000; Clear & Dickson, 2005).

Vele bedrijven geven daarnaast een forfaitaire vergoeding om de andere kosten te dekken. De basis waarop dit bedrag is bepaald is echter verschillend op drie vlakken. Ten eerste komen sommige bedrijven tussen voor de telefoon- of gsmkosten, terwijl andere organisaties expliciet formuleren dat de werknemer verantwoordelijk is voor deze kosten. Ten tweede omvat de onkostenvergoeding soms de terugbetaling van het internetabonnement voor zover dat het niet rechtstreeks gefinancierd wordt door de werkgever. Er dient opgemerkt worden dat ook een minderheid van de organisaties niet tussenkomt in het internetabonnement. Ten derde kan de telethuiswerker vaker dan exceptioneel beroep doen op een compensatie voor de verbruikte elektriciteit en verwarming. De meeste organisaties betalen echter deze andere kosten niet terug. Bovenstaande vaststellingen stemmen niet exact overeen met de conclusies van Ford & McLaughlin (1995), want het aantal bedrijven dat deze kosten vergoedt, is talrijker dan een minderheid in de steekproef.

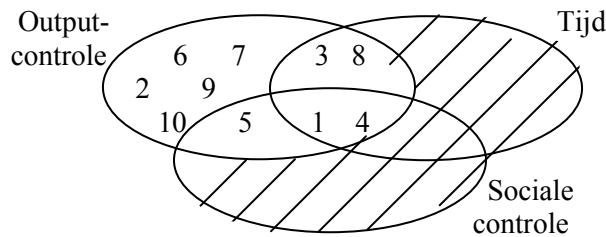


Figuur 6: De forfaitaire vergoeding in de 10 organisaties

7.2.4 Competent management: controle

Over het algemeen bemerken de organisaties dat telethuiswerk voor uitdagingen en veranderingen zorgt op het vlak van het controlemanagement en anticiperen vrij gelijkaardig op de probleemstelling. In alle organisaties wordt de controle gebaseerd op de resultaatcontrole. De geleverde uitkomst is altijd belangrijker dan de manier waarop deze tot stand is gebracht. Zoals de literatuur voorspelde, komt de focus dus te liggen op de controle van de output (Baruch, 2000). In tegenstelling tot met wat Topi (2004) verwachtte, elimineert slechts de helft van de bedrijven de controle op het aantal gepresteerde uren. Bijgevolg is de gewerkte tijd nog steeds een beduidende controle-indicator en dit geldt hoofdzakelijk in de kleinere ondernemingen. Daarnaast is de rol van de sociale controle over de diverse organisaties heen heel verschillend. Het belang dat eraan gehecht wordt, evolueert van het

benadrukken van de controlemogelijkheid, over het toepassen van een lichte vorm van sociale controle tot het volledig onbelangrijk vinden.



Figuur 7: De controlemethodes in de 10 organisaties

Op het vlak van controle speelt het vertrouwen ook een essentiële rol aangezien de medewerkers het vertrouwen niet willen beschamen. De cultuur beïnvloedt dus mede het gedrag van de werknemers (Peters et al., 2004). Meestal wordt er ook gestreefd naar een gelijkschakeling van de controleprocedures voor zowel de telethuiswerkers als de traditionele werknemers. Dit streven naar gelijke rechten werd ook aangeraakt door Mann & Holdsworth (2003).

7.2.5 Competent management: communicatie

Communicatie heeft vele lagen waarbij beoogd wordt dat de telethuiswerkers geïnformeerd blijven. Daarom wordt dit aspect van competent management als belangrijk tot onmisbaar beschouwd door de organisaties. Dit betekent echter niet dat ze vele veranderingen moeten doorvoeren op het domein. Ten eerste bespreken we enige verwachtingen en vervolgens enkele maatregelen om de contacten tussen de werknemers te behouden.

De organisaties maken een paar afspraken met hun telethuiswerkers. De meerderheid van de ondernemingen eist bijvoorbeeld dat de werknemer nog steeds bereikbaar is indien hij of zij vanuit de thuisomgeving werkt. De periode van beschikbaarheid kan vastgelegd worden terwijl anderen verwachten dat de agenda duidelijk de werkperiodes afdijnt. Ook Kurland & Bailey (1999) raakte de problematiek rond de bereikbaarheid aan. Zij bekeken ook de bepaling van het voornaamste communicatiemiddel. In de organisaties stellen we vast dat het intensieve gebruik van email of gsm populair zijn. Het intranet is eveneens een handig hulpmiddel. Door sommige bedrijven wordt er daarnaast verwacht dat de permanentie op het kantoor gewaarborgd blijft of dat de wekelijkse overlegmomenten voorrang hebben op het telethuiswerk. Opmerkelijk is dat relatief weinig organisaties de rechten en plichten van beide partijen op papier neerschrijven. Vooral de private KMO's achten een dergelijke richtlijn of contract niet noodzakelijk.

Een andere component van de communicatie is het inperken van de kans op sociale isolatie door het verlenen van opportuniteiten om de informele contacten te behouden (o.a. Hartman et al., 1992). Ten eerste laten vele organisaties de telethuiswerkers op regelmatige tijdstippen naar het kantoor komen voor vergaderingen. Ten tweede organiseren alle organisaties sociale evenementen om de informele

communicatie aan te moedigen. In de literatuur werden deze concrete aanpakken ook beschreven door onder andere Cascio (2004) en Clear & Dickson (2005). De andere optie die vermeld werd, is het beperken van de flexibele werkoptie tot op deeltijdse basis (Kurland & Bailey, 1999). De meeste organisaties stellen ook een limiet aan het aantal werkdagen. Dit plafond fluctueert van maximaal veertig tot zestig procent van een voltijdse baan. In de steekproef laten een kleine minderheid van de bedrijven ook het voltijds telethuiswerk toe en proberen op andere manieren de cultuur over te brengen en de sociale isolatie te beperken.

<i>Voltijds telethuiswerk</i>	<i>Deeltijds telethuiswerk</i>
Organisatie 3	Organisatie 1
Organisatie 4	Organisatie 2
	Organisatie 5
	Organisatie 6
	Organisatie 7
	Organisatie 8
	Organisatie 9
	Organisatie 10

Tabel 6: De mogelijkheid tot voltijds telethuiswerk of de beperking tot op deeltijdse basis in de 10 organisaties

7.3 Gevolgen

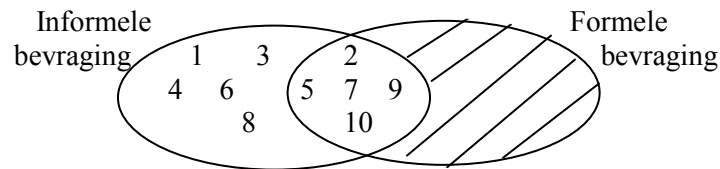
Het kwalitatief onderzoek bevestigt de stelling dat het telewerk een recent fenomeen is, want de beleidsmaatregel is vaak maar één tot drie jaar in werking. Organisatie 1 vormt hierop de voornaamste uitzondering en kan bijgevolg terecht als een pionier in Vlaanderen beschouwd worden.

Concreet bespreken we drie aspecten met betrekking tot de gevolgen. Ten eerste is de wijze waarop de organisatie het telethuiswerk opvolgt relevant. Daarnaast kunnen we eenduidigheid vaststellen met betrekking tot de voordelen voor de werknemer. Tenslotte blijkt er meer verscheidenheid tussen de gepercipieerde voordelen voor de werkgever.

7.3.1 Opvolgingswijze

Op het vlak van het verder opvolgen van de flexibele werkoptie stellen we in de steekproef een duidelijke scheiding vast tussen enerzijds de publieke organisaties en anderzijds de kleine private ondernemingen. Met betrekking tot de internationale bedrijven is er minder duidelijkheid. Organisaties 9 en 10 passen in de werkwijze van de publieke organisaties terwijl organisatie 6 eerder aansluit bij deze van de KMO's. De verklaring voor deze positionering van het zesde bedrijf kan de lage betrokkenheid van het topmanagement zijn. De tweede groep bedrijven, inclusief organisatie 6, steunt

enkel op de informele uitwisseling van ervaringen of op het jaarlijkse functioneringsgesprek. De eerste categorie vult deze opvolgingsmethoden aan met enquêtes en in mindere mate met focusgesprekken. De enquête wordt niet noodzakelijk jaarlijks afgenomen en focust niet altijd enkel op het telethuiswerkend personeel maar kan ook deel uitmaken van een algemene personeelsbevraging.



Figuur 8: De gehanteerde opvolgingsmethoden in de 10 organisaties

7.3.2 Voordelen voor de werknemer

Met betrekking tot de voordelen die de werknemers percipiëren, komt het bereiken van een beter evenwicht tussen het beroeps- en het privé-leven altijd ter sprake. Vaak vormt dit het belangrijkste voordeel voor het telethuiswerkend personeel. Soms wordt dit voordeel als losstaand beschouwd, maar meestal worden de gewonnen flexibiliteit of de beperking van het woon-werkverkeer als de essentiële verklarende factoren gegeven. Tevens vormen laatstgenoemde aspecten belangrijke pluspunten voor de werknemers in bijna alle organisaties. Deze vaststelling ondersteunt de bevindingen van andere studies (o.a. Bailey & Kurland, 2002; Mokhtarian & Bagley, 1998). De kwalitatieve studie bevestigt daarenboven de opmerking dat de telewerkers vaak moeite ondervinden om afstand te nemen van het werk, en bijgevolg meer werkuren presteren (Baruch & Nicholson, 1997).

Over de bedrijven heen komt daarnaast de concentratiestijging sterk naar voor. Vele werknemers appreciëren de daling van het aantal onderbrekingen en de rustigere werkomgeving meer dan op het eerste zicht uit de literatuur blijkt. Organisatie 9 toont aan dat een concentratieverbetering ook kan bereikt worden door een doelgerichte indeling van het kantoorgebouw.

Andere voordelen die frequent vernoemd worden, zijn de stressdaling, de kostendaling en de tevredenheidstijging. Deze aspecten worden ook aangeraakt in de bestaande publicaties (resp. Illegems & Verbeke, 2004; Mann et al., 2000; Kurland & Bailey, 1999). Volgens de organisaties uiten de werknemers daarentegen geen gevoel van sociale en professionele isolatie, waarvoor toch veelvuldig gewaarschuwd wordt (resp. Kraut, 1989; Igbaria & Guimaraes, 1999). Het gevaar ervaart men zelfs niet als het telethuiswerk op voltijdse basis wordt uitgeoefend.

<i>Top 3 van de voordelen voor de werknemer</i>
1. Betere work-life balance
2. Concentratiestijging
3. Meer flexibiliteit
Eliminatie van het pendelen

Tabel 7: Top 3 van de voordelen voor de werknemer

7.3.3 Voordelen voor de werkgever

Tenslotte constateren we in het kader van de voordelen waarvan de werkgever geniet een consensus omtrent de significante positieve invloed van het telethuiswerk op de productiviteit. In een aantal bedrijven vormt dit aspect het allerbelangrijkste pluspunt voor de organisatie en de reden om de nieuwe werkvorm te bestendigen.

We bemerken daarentegen ook enkele tegenstrijdigheden over de verschillende bedrijven heen. We stellen namelijk geen eensgezindheid vast rond de impact op de motivatie en de loyaliteit. Indien deze aspecten worden genoemd, stelt de organisatie meestal een stijging tot een beduidende toename vast. In enkele ondernemingen daarentegen zou de motivatie en loyaliteit ongewijzigd gebleven zijn. Bovendien is er niet enkel een discrepantie tussen de bedrijven onderling maar de beoordeling verschilt ook in relatie met de literatuurstudie. De impact op de motivatie komt duidelijk op de voorgrond in de resultaten van de kwalitatieve studie terwijl deze zijde amper aan bod komt in de bestaande literatuur. De loyaliteit is eveneens een minder vernoemd voordeel in de literatuur.

Kerrin & Hone (2001) bestempelden de gunstige impact op de retentie en het aantrekken van personeel als het voornaamste voordeel in de organisatie. De organisaties erkennen vaak deze invloed, maar bestempelen het aspect niet als het belangrijkste pluspunt. Deze vaststelling blijft tevens gelden als de organisatie telethuiswerk heeft ingevoerd omwille van retentieredenen of om een aantrekkelijke werkgever te worden. De kostendaling kan, bijvoorbeeld, als belangrijker beschouwd worden. De kostendaling is vooral relevant als de aanleiding in zeker mate gedwongen was. Daarnaast blijken de stijging in de klantenservice en de daling van het ziekteverzuim essentiële voordelen te zijn in bepaalde organisaties.

<i>Top 3 van de voordelen voor de werkgever</i>
1. Productiviteitsstijging
2. Motivatiestijging
3. Kostendaling
Betere klantenservice

Tabel 8: Top 3 van de voordelen voor de werkgever

Er dient opgemerkt te worden dat de gerealiseerde voordelen niet veel of niet verschillen van de beoogde. Als verklaring willen we wijzen op de veelgebruikte evaluatiemethode, namelijk de uitwisseling van ervaringen. De ongestructureerde techniek maakt dat de niet-vooropgestelde aspecten misschien niet aan bod zullen komen tijdens de opvolging of dat ze de zaakvoerder sneller ontgaan. De blik op de gerealiseerde voordelen wordt dus mogelijks beperkt vanuit de initiële ingesteldheid.

Algemeen besluit

De laatste jaren stellen we een explosie vast van bedrijven die de optie tot telewerk invoeren (Kurland & Egan, 1999). In Vlaanderen wordt dezelfde trend opgemerkt. Via dit kwalitatief onderzoek willen we een dieper inzicht verwerven in de details rond de aanleiding, de implementatie en de gevolgen van het telethuiswerk in het bijzonder. Bijgevolg staan volgende algemene onderzoeksvragen centraal in deze thesis:

1. Waarom voeren organisaties telethuiswerk in?
2. Hoe implementeert men de mogelijkheid tot telethuiswerk?
3. Welke voordelen en aandachtspunten worden er gepercipieerd?

Algemeen dient opgemerkt te worden dat telewerk geen uniforme beleidsmaatregel is aangezien de nieuwe werkvorm verschillende gedaanten kan aannemen (Kurland & Bailey, 1999). Wij hielden vast aan de definitie van telewerk als het werk dat een werknemer in ondergeschikt verband en op structurele basis van op afstand uitvoert, en dit door minimaal gebruik te maken van een computer en een elektronische link met de organisatie. Voor het onderzoek bij tien Vlaamse organisaties spitsen we ons toe op het telewerk als telethuiswerk. Op die manier behouden we enige consistentie in het onderzoek. De andere vormen van telewerk, zoals het werken in een satellietkantoor of het systeem van hotelling, worden dus buiten beschouwing gelaten.

Via de eerste onderzoeksvraag polsen we naar de achterliggende redenen voor de spectaculaire groei van de beleidsoptie. Op basis van de antwoorden uit de diepte-interviews met de tien Vlaamse organisaties onderscheidden we drie categorieën elementen die een rationalisatie geven aan de keuze voor telethuiswerk.

Ten eerste identificeren we de klasse die enkele voordelen voor de individuen beoogt. In dit kader benadrukt de meerderheid van de organisaties een beter evenwicht tussen werk en privé voor het individu. Vaak schenkt de organisatie spontaan aandacht aan het faciliteren van de afstemming tussen beide levensdomeinen. Het personeel hoeft dus niet noodzakelijk een vraag naar meer mensvriendelijke initiatieven geformuleerd hebben, vooraleer de organisatie het concept work-life balance op de agenda plaatst.

Daarnaast onderscheiden we redenen die refereren naar de verwachte voordelen voor de organisatie. Deze categorie geeft expliciet aan dat het aanbieden van telewerk geen zero-sum game is zoals initieel werd verondersteld door de bedrijven (Friedman et al., 1998). In sommige geselecteerde Vlaamse organisaties is de keuze voor telewerk zelfs strategisch.

In mindere mate is tenslotte de praktische omkadering van telewerk een element in de aanleiding naar het telethuiswerk. De technologische evolutie heeft onder andere een fundamentele bijdrage geleverd tot het mogelijk maken van de alternatieve werkvorm (Raghuram et al., 2003).

De eerste categorie elementen geeft aan dat telewerk een maatregel is die past binnen het organisatorisch verlichten van de work-life balance problematiek. Het probleem bij de realisatie van work-life balance houdt concreet in dat iedereen overspoeld wordt met conflicterende eisen uit de werk- en de niet-werkomgeving (Kossek & Lambert, 2005). In de voorbije decennia hebben zich bovendien ontwikkelingen voorgedaan op drie domeinen (werk, leven buiten het werk en het individu) die ertoe leidden dat het momenteel moeilijker is om die gewenste toestand te bereiken. Deze toestand wordt gekenmerkt door het beheersen van het conflict tussen de meerdere eisen, op zo'n manier dat de behoeftes voor welzijn en zelfontplooiing worden vervuld (Clutterbuck, 2003; Guest, 2002). De technologische evolutie, de geïntensiveerde werkdruk, de explosie van het aantal eenoudergezinnen en tweeverdienergezinnen, en de verschuiving in persoonlijke waarden zijn enkele voorbeelden van tendensen op de drie bovenvermelde domeinen (Antonissen et al., 2003; Guest, 2002).

Het is essentieel te beseffen dat het beoogde evenwicht subjectief getint is, zodat er geen één juiste aanpak bestaat in het managen van work-life balance (Lingard & Francis, 2005). Zowel het individu zelf als de werkgever kunnen manieren en hulpmiddelen ontwikkelen, waardoor de verschillende verantwoordelijkheden gecoördineerd kunnen worden (Felstead et al., 2002a; Kossek & Lambert, 2005). Eén van die beleidsmaatregelen die de organisatie kan treffen, is het toestaan van telewerk aangezien deze werkvorm flexibiliteit van plaats verleent (Clutterbuck, 2003). Andere organisatorische acties zijn gerelateerd aan de flexibiliteit van tijd of zijn algemeen ondersteunend voor een bevredigende werkomgeving (Clutterbuck, 2003). Op deze aspecten gaan we niet verder in.

Nadat de definitieve beslissing om telethuiswerk in te voeren genomen is, is het belangrijk om stil te staan bij de implementatie van de nieuwe werkvorm. Slechts indien telewerk goed wordt begrepen, gepland en geïmplementeerd, kunnen de beoogde voordelen gerealiseerd worden (Gainey et al., 1999). Over de organisatorische krachten die het succes van het telewerkbeleid bepalen, is er niettemin weinig bekend (Shin et al., 2000). Op basis van de verschillende papers modelleren we enkele sleutelfactoren die essentieel zijn in een succesvolle implementatie. Aan de hand van de tweede onderzoeksvraag krijgen we een inzicht in de manier waarop de tien Vlaamse organisaties deze pijlers exact invullen.

Als eerste sleutelingrediënt identificeren we het belang van een telewerkprogramma dat steunt op een gedegen voorbereiding (Illegems & Verbeke, 2004). Vooraleer telewerk in te voeren moet er minstens inzicht verworven zijn in het begrip telewerk en zijn voor- en nadelen (Harrington & Ruppel, 1999).

Uit de studie van de potentiële nadelen kan men namelijk de voornaamste uitdagingen in het beleid destilleren, zodat men hierop adequaat kan anticiperen. De meeste Vlaamse organisaties verkiezen ook hun antwoorden op deze aspecten te testen aan de hand van een experiment. Een uitstekende voorbereiding houdt tevens in dat er nagedacht wordt over de geschiktheid van de bedrijfscultuur en dat men stil staat bij de kenmerken die een passende taak en een goede telethuiswerker typeren.

Een volgende belangrijke pijler is bijgevolg de evaluatie van de bedrijfscultuur op zijn geschiktheid voor telewerk. Indien het telewerkprogramma consistent is met de huidige procedures en waardesystemen, heeft het beleid van bij het begin een grotere kans op slagen (Baruch & Nicholson, 1997). De twee types van bedrijfsculturen waarin de nieuwe werkvorm optimaal kan bloeien, zijn enerzijds de open culturen gebaseerd op vertrouwen en anderzijds de culturen die resultaten waarderen (Harrington & Ruppel, 1999). Alle organisaties in onze steekproef wisten impliciet dat hun cultuur aan één van beide types voldeed. De bedrijfscultuur werd dus niet uitdrukkelijk geanalyseerd in het kader van de nieuwe werkvorm. We concluderen daarnaast dat het telethuiswerk ook in een hiërarchische cultuur mogelijk is, maar dat de groei en het succes enigszins worden beperkt.

Een tweede pijler voor een geslaagde implementatie is het selecteren van de taken die voor telewerk in aanmerking komen (Igbaria & Guimaraes, 1999). Niet alle jobs zijn namelijk vatbaar voor telewerk (Kerrin & Hone, 2001). Algemeen worden door de verschillende auteurs en door de tien organisaties dezelfde criteria vooropgesteld waaraan men de functies toetst: de onafhankelijkheid van persoonlijke contacten, de meetbaarheid van de resultaten, de onafhankelijkheid van de locatie en de mogelijkheid om de taak zelfstandig te vervullen (Apgar, 1989, Igbaria & Guimaraes, 1999). We stellen vast dat vooral de ondervraagde KMO's en enkele internationale bedrijven een duidelijke afbakening maken van welke taken geschikt zijn onder de telethuiswerkformule en welke niet.

Daarna zou de organisatie analoog de individuen moeten selecteren en dus niet op zelfselectie vertrouwen omdat het telewerk niet voor iedereen bestemd is (Baruch & Nicholson, 1997; Bigley, 2005). Enkele karaktereigenschappen die een goede telewerker typeren zijn zelfmotivatie, zelfstandigheid, georganiseerd zijn, brede persoonlijke interesses hebben en vooral sterk in tijdsmanagement zijn (o.a. Haddon & Lewis, 1994; Hartman et al., 1992). De voorkeur gaat ook uit naar werknemers die al een bepaalde tijd in de organisatie aanwezig zijn (Ford & McLaughlin, 1995). Op basis van deze criteria zal het bedrijf het telewerk enkel aan de geschikte werknemers toelaten.

In de meeste geïnterviewde bedrijven stellen we echter vast dat elk individu met een geschikte functie kan telethuiswerken, omdat er voldoende gelijkenissen zouden zijn tussen de kenmerken van een goede telethuiswerker en de gebruikelijke persoonlijkheidsvoorwaarden tijdens de selectieprocedure. De werknemer kan dus vrijwillig kiezen om volgens de flexibele methode te werken. We stellen vast dat vooral de publieke organisaties wel facultatief een competentieprofiel hanteren op basis waarvan de werknemer bijkomend wordt gescreend. Daarentegen wordt de minimumvoorwaarde om reeds een bepaalde periode in de organisatie aanwezig te zijn, vaker gesteld.

Na de voorbereiding waarin de evaluatie van de bedrijfscultuur, en de selectie van de taken en de individuen centraal staan, vormen de infrastructuur en het competent management de steunpalen van een succesvol telewerkbeleid (Nilles, 1997).

Telewerk heeft namelijk slechts een kans op slagen als de werknemer over de nodige technologische middelen beschikt en de toegang heeft tot de essentiële informatie en software om zijn taken efficiënt uit te voeren (Apgar, 1998). Met betrekking tot de datatoegang moet de organisatie oog hebben voor de problematiek rond de beveiliging om zo het verlies van vertrouwelijke informatie te vermijden (Clear & Dickson, 2005). De tien organisaties bekrachtigen dat een goed ontworpen infrastructuur een aandachtspunt en één van de belangrijkste sleutelingrediënten tot succesvol telethuiswerk is. In het kwalitatief onderzoek stellen we vast dat er uitgebreid aandacht besteed wordt aan deze technische steun. In de regel krijgen de telethuiswerkers een laptop en een internetaansluiting van de werkgever. Bovendien geven vele bedrijven een forfaitaire vergoeding om andere kosten zoals de telefoon, het internetabonnement, de verbruikte elektriciteit en verwarming... te dekken. De aard van de kosten die door de forfait vergoed worden, is verscheiden over de tien Vlaamse organisaties.

De onderneming moet daarnaast de nodige aandacht schenken aan de ruimtelijke noden van de telewerker (Manoochehri & Pinkerton, 2003). In onze bedrijven komt het onderwerp daarentegen zelden aan bod en is het individu verantwoordelijk voor het inrichten van een veilige en beveiligde werkomgeving.

De laatste steunpaal van een goed beleid is het competent management. Dit houdt in de eerste plaats in dat de managers de juiste attitude en eigenschappen moeten hebben en achter het initiatief rond het telewerk moeten staan (Igbaria & Guimaraes, 1999; Shin et al., 2000). Competent management dekt bijgevolg vele lagen om de nieuwe werkvorm succesvol te maken, maar dé kritische succesfactor is het wederzijds vertrouwen (Kowalski & Swanson, 2005). Zowel de bestaande literatuur als de geïnterviewde ondernemingen, beamen het fundamentele belang van het vertrouwen in een telewerkomgeving. Vertrouwen is het sleutelingrediënt opdat de afstand van directe controle en de nodige delegatie van verantwoordelijkheden mogelijk zijn (Kowalski & Swanson, 2005).

Een ander fundamenteel aspect van competent management is de betrokkenheid van de top van de organisatie. Optimaal gezien vertaalt dit engagement zich in de integratie van het telewerk in de bedrijfsstrategie (Clear & Dickson, 2005; Pérez et al., 2002). In de tien Vlaamse organisaties is er zeker steun van het management op de hoogste niveaus, aangezien de werkgever in principe de drijfveer vormt achter de invoering van het telethuiswerk. De aanmoediging van de beleidsoptie is daarnaast het sterkst in de KMO's waar de initiator van het project ook de toestemming geeft aan de werknemers om thuis te werken.

Ten derde zijn een adequate prestatiemeting en supervisie zeer belangrijke aspecten in het managen van telewerk. De ondervraagde organisaties bevestigen dat de afwezigheid van de werknemer op de

traditionele werkplek voor veranderingen zorgt op het vlak van controle en dat dit enkele managers kan afschrikken (Shin et al., 2000). Deskundige managers zullen daarom hun managementstijl aanpassen en een mix van output-, gedrags- en clancontrole aanwenden om het gedrag van de telewerker te bepalen (Kurland & Cooper, 2002). Een competente telewerkmanager hecht dus geen belang meer aan aanwezigheid, aan het aantal gepresteerde uren of aan de gebruikte werkmethode (Topi, 2004). De focus komt daarentegen te liggen op het bereiken van de vooropgestelde resultaten (Di Martino & Wirth, 1990). Het is bijgevolg kritisch dat er duidelijke doelstellingen worden gecommuniceerd (Cascio, 2000). Alle organisaties in onze steekproef steunen op deze principes van resultaatcontrole. Het aantal gewerkte uren is niettegenstaande nog steeds een betekenisvolle controle-indicator in de kleinere organisaties. Daarnaast besluiten we op basis van de steekproef dat de bedrijfscultuur essentieel is in het sturen van het gedrag van alle werknemers.

Competent management steunt niet enkel op vertrouwen, betrokkenheid en controle maar baseert zich eveneens op communicatie (Hartman et al., 1992). De contacten tussen de collega's en tussen de telethuiswerker en de leidinggevende mogen niet lijden onder de toepassing van de nieuwe werkvorm (Hartman et al., 1992; Kurland & Bailey, 1999). Het behoud van de communicatie is volgens de Vlaamse ondernemingen belangrijk tot onmisbaar maar vereist geen grote wijzigingen in het beleid.

Met deze kritische sleutelfactor te accentueren, wil men enerzijds verwachtingen definiëren zodat er duidelijkheid wordt gecreëerd in de onderneming (Illegems & Verbeke, 2004). In onze steekproef worden onder andere verwachtingen geformuleerd rond de doelstellingen, de bereikbaarheid van de telethuiswerker en de permanentie van de dienst. Anderzijds wil men het gevaar voor sociale isolatie aanpakken via specifieke maatregelen die de onderlinge communicatie moeten aanmoedigen (Mann et al., 2000). De formele en informele communicatie krijgt in deze tien organisaties voldoende kansen aangezien er sociale evenementen worden georganiseerd en omdat het telethuiswerk meestal wordt beperkt tot op een deeltijdse basis. Daarnaast blijken e-mail, gsm en intranet populaire communicatiemiddelen te zijn.

Het vijfde kenmerk van een competente manager is dat hij nadenkt over de beloningsmechanismen en dat hij hierbij in het bijzonder aandacht schenkt aan de promotieprocedures (Manoochehri & Pinkerton, 2003). Het objectief is het bekomen van de algemene perceptie van een beleid dat eerlijk en gelijk is voor iedereen (Topi, 2004). Het communiceren van duidelijke regels en verwachtingen in combinatie met het verstrekken van feedback, zijn in dit kader belangrijke factoren (Igbaria & Guimaraes, 1999; Pérez et al., 2002).

Daarnaast investeert een bekwaam telewerkmanager in een relevante opleiding zodat de telewerkers over de vereiste capaciteiten beschikken om de voordelen te realiseren (Goodrich, 1990).

Om het succes tenslotte te bestendigen, moet het telewerkprogramma op een regelmatige basis opgevolgd worden om eventuele problemen te identificeren (Kurland & Bailey, 1999). In de

geïnterviewde bedrijven stellen we vast dat de opvolging hoofdzakelijk steunt op de uitwisseling van ervaringen, bijvoorbeeld tijdens het functioneringsgesprek. Eventueel wordt deze methode aangevuld met een onderzoek op basis van een enquête. Vooral de publieke en internationale organisaties zullen deze extra bevraging uitvoeren.

Bovenstaande aspecten rond de implementatie van het telewerk zijn essentieel aangezien het telewerk een organisatorisch fenomeen is. Het succes van de beleidsoptie rond de nieuwe werkvorm zal dus sterker bepaald worden door organisatorische krachten dan door individuele factoren (Shin et al., 2000). We stellen vast dat de tien Vlaamse organisaties de belangrijkste sleutelingrediënten in de implementatie effectief in acht hebben genomen zodat de beoogde voordelen worden gerealiseerd.

Uit de antwoorden op de derde onderzoeksvraag blijkt dat het aanbieden van telewerk bewezen heeft een win-win situatie waar te maken. Er worden namelijk voordelen gerealiseerd voor zowel de werknemer als de werkgever zoals Friedman et al. (1998) voorspelde. We stellen echter vast dat het gewicht dat de ondervraagde organisaties aan enkele pluspunten en aandachtspunten, hechten verschillend is dan hun belang dat uit de literatuur blijkt.

In de literatuur stipt men de gewonnen flexibiliteit, de reductie van het pendelen, de betere work-life balance, de verhoogde concentratie, de lagere kosten en ervaren stressniveaus aan als de voornaamste pluspunten van de werkoptie voor de telewerker (o.a. Bailey & Kurland, 2002; Di Martino & Wirth, 1990; Goodrich, 1990; Mann et al., 2000; Illegems & Verbeke, 2004). Tevens wijzen we erop dat elk bovenvermeld mogelijk pluspunt een keerzijde heeft indien men niet correct anticipeert op de uitdagingen die het telewerk stelt (o.a. Shamir & Salomon, 1985).

In ons onderzoek constateren we vooral dat de Vlaamse telethuiswerkers een betere work-life balance percipiëren. Het is echter belangrijk te begrijpen dat deze positieve relatie niet automatisch opgaat want een telewerker moet simultaan de bedreigingen van grensvervaging beheersen, die ontstaan uit de integratie van beide levensdomeinen (Mirchandani, 2000). Zo ervaren de meeste individuen in de geïnterviewde organisaties dat ze thuis meer moeite ondervinden om afstand te nemen van het werk dan op het kantoor (Kurland & Bailey, 1999). Bijgevolg onderkennen de medewerkers dat ze meer overuren presteren onder de nieuwe werkvorm (Baruch & Nicholson, 1997).

De telethuiswerkers van bijna alle ondervraagde organisaties vernoemen ook de flexibiliteit en de reductie van de pendelstroom als fundamentele pluspunten. Bijgevolg wegen de mogelijkheden die deze aspecten bieden sterker door dan hun keerzijden, respectievelijk het gebrek aan structuur en het gebrek aan duidelijke rolovergangen van privé naar werk en omgekeerd (Shamir & Salomon, 1985). Daarnaast leggen de telethuiswerkers van de Vlaamse organisaties in de steekproef een grote nadruk op de rustigere werkomgeving die hen toelaat geconcentreerder te werken. De daling van de kosten en van de werkgerelateerde stress zijn eveneens troeven die sommige telethuiswerkers vermelden.

Onder telewerk moeten de individuen echter gewaarschuwd worden voor potentiële nadelen. De belangrijkste aandachtspunten zijn volgens de literatuur de vrees voor sociale isolatie en voor een stop in de carrière door een gebrek aan zichtbaarheid en aan informele contacten (resp. Kraut, 1989; Haddon & Lewis, 1994). De telethuiswerkers in de Vlaamse organisaties ondersteunen deze angst niet want ze voelen zich nog steeds lid van de organisatie, hebben nog steeds een emotionele uitlaatklep en een sociale barometer. Ook de professionele isolatie wordt niet uitdrukkelijk ervaren. Via doeltreffende maatregelen is het dus mogelijk om de uitwerking van deze minpunten te minimaliseren.

Vanuit het standpunt van de organisatie benadrukt de literatuur de mogelijkheid om uit een bredere arbeidspool van getalenteerde en gemotiveerde werknemers te putten (Bigley, 2005). Eveneens acht men de kans om het personeelsverloop te reduceren als extreem waardevol omwille van de hoge kosten die gepaard gaan met het ontslaan, het aanwerven en het opleiden van nieuwe werkrachten (Pérez et al., 2002). De bedrijven in onze steekproef erkennen deze voordelen ook, maar accentueren het in mindere mate. De ideeën van retentie en van een aantrekkelijk imago als werkgever blijven niettegenstaande vaak gezochte voordelen.

De nadruk van de organisaties ligt daarentegen op de productiviteitsstijging. De voordelen voor de werknemer reflecteren zich dus effectief in een significant hogere productiviteit van de telethuiswerker zoals algemeen voor het telewerk wordt beschreven (Cascio, 2000). Daarnaast bekrachtigen de Vlaamse ondernemingen dat het telewerk kostenbesparingen kan opleveren (Baruch, 2000). Het lagere kostenniveau met betrekking tot vastgoed wordt door enkele organisaties specifiek nagestreefd om te voorkomen dat de bedrijfsexpansie wordt beperkt. Aanvullend bevestigen de organisaties dat het absentisme kan teruggedrongen worden door de flexibele werkoptie (Goodrich, 1990), maar verrassend beklemtonen vele organisaties de gestegen motivatie en loyaliteit, en de betere klantenservice.

De organisatie moet eveneens waken over mogelijke minpunten zoals het potentiële verlies van de bedrijfscultuur en de hoge initiële kost (resp. Cascio, 2000; Apgar, 1998). Deze hoge opstartkost in technologie is echter noodzakelijk en zal op termijn gecompenseerd worden door de vele voordelen (Clear & Dickson, 2005).

Er dient opgemerkt worden dat er niet enkel een win-win situatie tussen de beide partijen mogelijk is. Ook de samenleving heeft baat bij de nieuwe werkvorm. Telewerk zou dé oplossing kunnen vormen voor het fileprobleem maar dit is echter nog niet vanzelfsprekend (Glorieux & Moens, 2006; Peters et al., 2004). Tevens laat het telewerk toe om te voldoen aan bepaalde wetgevingen, zoals de reductie van uitstootgassen, en beperkt het de regionale onevenwichten met de grote steden aangezien de arbeid meer ruimtelijk verspreid wordt uitgevoerd (resp. Bailey & Kurland, 2002; Di Martino & Wirth, 1990).

Tot slot lichten we kort de beperkingen van deze scriptie toe en linken we deze aan mogelijk toekomstig onderzoek.

Vooreerst geven de conclusies van de kwalitatieve studie een zeer gedetailleerd inzicht in de drie onderzochte domeinen (aanleiding, implementatie en gevolgen). De resultaten mogen echter niet gegeneraliseerd worden aangezien het onderzoek kwalitatief van aard is. Niettegenstaande leveren de conclusies relevante informatie op die een basis kunnen vormen voor verder conclusief onderzoek. Op basis van een kwantitatief onderzoek kunnen de aangehaalde resultaten wel wetenschappelijk bekrachtigd worden.

Een andere beperking van het onderzoek is dat we enkel het telethuiswerk als een vorm van telewerk beschouwen. In dit opzicht kan er dus nog verder onderzoek gedaan worden naar de aanleiding, de implementatie en de gevolgen van andere telewerkopties in de Vlaamse organisaties en dit in relatie met de conclusies van deze studie.

Tenslotte hebben we ons voor het identificeren van de voordelen voor de werknemer berust op de perceptie van de geïnterviewde, die de organisatie vertegenwoordigt. Dit beeld van de organisatie op de plus- en minpunten voor het individu wordt hoofdzakelijk gevormd op basis van anekdotes van de telethuiswerker. Dit kan voor een bias zorgen als men niet alle mogelijke aspecten belicht.

Aangezien het telewerk relatief jong is, is het daarnaast interessant om de evolutie en het beleid rond deze nieuwe werkvorm te blijven opvolgen.

REFERENTIES

ALLEN, T.D. (2001), Family-supportive environments: the role of organizational perceptions, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 58 (3), pp. 414-435.

ANTONISSEN, D., BRENNINKMEIJER, C., CAUWENBERGH, K., DECLERCQ, J., DELTENRE, A., DE NEVE, H., DIRKX, C., FALLY, M., FRANCKX, C., GEORGES, N., HERMANS, H., LEGREVE, B., MARICHAL, V., RONDEAUX, G., THOMAS, B., VAN NIEUWENHOVE, J. & VLIEGEN, L. (2003), Mijn werk mijn leven?, URL: <http://www.kbs-frb.be/files/db/NL/PUB%5F1362%5FMijn%20werk%20mijn%20leven.pdf>. (28/09/2006)

APGAR, M. (1998), The alternative workplace: changing where and how people work, *Harvard Business Review*, vol. 76 (3), pp. 121-136.

BAILEY, D.E. & KURLAND, N.B. (2002), A review of telework research: finding, new directions, and lessons for the study of modern work, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23 (4), pp. 383-400.

BARUCH, Y. (2000), Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers, *New Technology, Work & Employment*, vol. 15 (1), pp. 34-49.

BARUCH, Y. (2001), The status of research on teleworking and an agenda for future research, *International Journal of Management Reviews*, vol. 3 (2), pp. 113-129.

BARUCH, Y. & NICHOLSON, N. (1997), Home, sweet work: requirements for effective home working, *Journal of General Management*, vol. 23 (2), pp. 15-30.

BELANGER, F. (1999), Communication patterns in distributed work groups: a network analysis, *IEEE Transactions on Professional Communication*, vol. 42 (4), pp. 261-275.

BIGLEY, N. (2005), Teleworking: Is it right for your organization?, *Franchising World*, vol. 37 (8), pp. 33-35.

BROCKLEHURST, M. (1989), Homeworking and the new technology: the reality and the rhetoric, *Personnel review*, vol. 18 (2), pp. 2-70.

CASCIO, W.F. (2000), Managing a virtual workplace, *Academy of Management Executive*, vol. 14 (3), pp. 81-90.

CLARK, S.C. (2000), Work/family border theory: a new theory of work/family balance, *Human Relations*, vol. 53 (6), pp. 747-770.

CLEAR, F. & DICKSON, K. (2005), Teleworking practice in small and medium-sized firms: management style and worker autonomy, *New Technology, Work & Employment*, vol. 20 (3), pp. 218-233.

CLUTTERBUCK, D. (2003), Managing work-life balance, CIPD Publishing, London, 196 p.

DI MARTINO, V. & WIRTH, L. (1990), Telework: a new way of working and living, *International Labour Review*, vol. 129 (5), pp. 529-554.

DUXBURY, L.E., HIGGINS, C.A. & NEUFELD, D. (1998), Telework and the balance between work and family: is telework part of the problem or part of the solution?, in: IGBARIA, M. & TAN, M., The virtual workplace, Idea Group publishing, Hershey, pp. 218-255.

FARMER, Y.R. (2005), Situational leadership: a model for leading telecommuters, *Journal of Nursing Management*, vol. 13 (6), pp. 483-489.

FELSTEAD, A., JEWSON, N., PHIZACKLEA, A. & WALTERS, S. (2002a), Opportunities to work at home in the context of work-life balance, *Human Resource Management Journal*, vol. 12 (1), pp. 54-76.

FELSTEAD, A., JEWSON, N., PHIZACKLEA, A. & WALTERS, S. (2002b), The option to work at home: another privilege for the favoured few?, *New Technology, Work & Employment*, vol. 17 (3), pp. 204-223.

FLEMING, D. (2003), The state of California: Telework-Telecommuting Program, 1983-21st century, URL: <http://www.dpa.ca.gov/telework/tele_guide.pdf>. (04/11/2006)

FORD, R.C. & MCLAUGHLIN, F. (1995), Questions and answers about telecommuting programs, *Business Horizons*, vol. 38 (3), pp. 66-72.

FRIEDMAN, S.D., CHRISTENSEN, P. & DEGROOT, J. (1998), The end of the zero-sum game, *Harvard Business Review*, vol. 76 (6), pp. 119-130.

GAINEY, T.W., KELLEY, D.E. & HILL J.A. (1999), Telecommuting's impact on corporate culture and individual workers: examining the effect of employee isolation, *SAM Advanced Management Journal*, vol. 64 (4), pp. 4-10.

GAREIS, K. (2002), The intensity of telework in 2002 in the EU, Switzerland and the USA, URL: <http://www.empirica.biz/empirica/publikationen/documents/Gareis_Telework-intensity_2002.pdf>. (30/09/2006)

GLORIEUX, I. & MOENS, M., Thuiswerk lost files niet op, *De Tijd*, 19 oktober 2006, p. 4.

GOODRICH, J.N. (1990), Telecommuting in America, *Business Horizons*, vol. 33 (4), pp. 31-37.

GUEST, D.E. (2002), Perspectives on the study of work-life balance, *Social science information*, vol. 41 (2), pp. 255-279.

HADDON, L. & BRYNIN, M. (2005), The character of telework and the characteristics of teleworkers, *New Technology, Work and Employment*, vol. 20 (1), pp. 34-46.

HADDON, L. & LEWIS, A. (1994), The experience of teleworking: an annotated review, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5 (1), pp. 193-223.

HANDY, S.L. & MOKHTARIAN, P.L. (1995), Planning for telecommuting, *Journal of the American Planning Association*, vol. 61 (1), pp. 99-112.

HARRINGTON, S.J. & RUPPEL, C.P. (1999), Telecommuting: A test of trust, competing values, and relative advantage, *IEEE Transactions on Professional Communication*, vol. 42 (4), pp. 223-239.

HARTMAN, R.I., STONER, C.R. & ARORA, R. (1992), Developing successful organizational telecommuting arrangements: worker perceptions and managerial prescriptions, *SAM Advanced Management Journal*, vol. 57 (3), pp. 35-42.

HILL, E.J., HAWKINS, A.J. & MILLER, B.C. (1996), Work and family in the virtual office, *Family Relations*, vol. 45 (3), pp. 293-301.

- HILL, F., FERRIS, M. & MARTINSON, V. (2003), Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 63 (2), pp. 220-241.
- IGBARIA, M. & GUIMARAES, T. (1999), Exploring differences in employee turnover intentions and its determinants among telecommuters and non-telecommuters, *Journal of Management Information Systems*, vol. 16 (1), pp. 147-164.
- ILLEGEMS, V. & VERBEKE, A. (2004), Telework: What does it mean for management?, *Long Range Planning*, vol. 37 (4), pp. 319-334.
- KERRIN, M. & HONE, K. (2001), Job seekers' perceptions of teleworking: a cognitive mapping approach, *New Technology, Work and Employment*, vol. 16 (2), pp. 130-143.
- KINSMAN, F. (1987), *The telecommuters*, John Wiley & Sons Inc, Chichester, 250p.
- KOSSEK, E.E. & LAMBERT, S.J. (2005), "Work-family scholarship": voice and context, in: KOSSEK, E.E. & LAMBERT, S.J., *Work and life integration: organizational, cultural and individual perspectives*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey London, pp. 3-18.
- KOSSEK, E.E., LAUTSCH, B.A. & EATON, S.C. (2006), Telecommuting control, and boundary management: correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness, *Journal of Vocational Behaviour*, vol. 68 (2), pp. 347-367.
- KOWALSKI, K.B. & SWANSON, J.A. (2005), Critical success factors in developing teleworking programs, *Benchmarking: An international Journal*, vol. 12 (3), pp. 236-249.
- KRAUT, R.E. (1989), Telecommuting: the trade-offs of home work, *Journal of Communication*, vol. 39 (3), pp. 19-49.
- KURLAND, N.B. & BAILEY, D.E. (1999), Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime, *Organizational Dynamics*, vol. 28 (2), pp. 53-68.
- KURLAND, N.B. & COOPER, C.D. (2002), Manager control and employee isolation in telecommuting environments, *Journal of High Technology Management Research*, vol. 13 (1), pp. 107-206.

KURLAND, N.B. & EGAN, T.D. (1999), Telecommuting: justice and control in the virtual organisation, *Organization Science*, vol. 10 (4), pp. 500-513.

LINGARD, H. & FRANCIS, V. (2005), The decline of the ‘traditional’ family: work-life benefits as a means of promoting a diverse workforce in the construction industry of Australia, *Construction Management and Economics*, vol. 23 (10), pp. 1045-1057.

MANN, S. & HOLDSWORTH, L. (2003), The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health, *New Technology, Work & Employment*, vol. 18 (3), pp. 196-211.

MANN, S., VAREY, R. & BUTTON, W. (2000), An exploration of the emotional impact of teleworking via computer-mediated communication, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 15 (7), pp. 668-690.

MANOOCHEHRI, G. & PINKERTON, T. (2003), Managing telecommuters: opportunities and challenges, *American Business Review*, vol. 21 (1), pp. 9-16.

MCQUARRIE, F.A.E. (1994), Telecommuting: Who really benefits?, *Business Horizons*, vol. 37 (6), pp. 79-83.

MESSMER, M. (2006), Myth busters: Breaking through workplace misconceptions, *Strategic Finance*, vol. 88 (1), pp. 12-13.

MIRCHANDANI, K. (2000), “The best of both worlds” and “Cutting my own throat”: contradictory images of home-based work, *Qualitative Sociology*, vol. 23 (2), pp. 159-182.

MOKHTARIAN, P.L. (1991), Defining telecommuting, Institute of Transportation Studies, University of California, Davis, pp. 1-27.

MOKHTARIAN, P.L. & BAGLEY, M.N. (1998), The impact of gender, occupation, and presence of children on telecommuting motivations and constraints, *Journal of the American Society for Information Science*, vol. 49 (12), pp. 1115-1134.

MONTREUIL, S. & LIPPEL, K. (2002), Telework and occupational health: a Quebec empirical study and regulatory implications, *Safety Science*, vol. 31 (4), pp. 339-358.

- MOORE, J. (2004), Homeworking and work-life balance: does it add to quality of life?, *European Review of Applied Psychology*, vol. 56 (1), pp. 5-13.
- NILLES, J.M. (1997), Telework: Enabling distributed organizations, *Information Systems Management*, vol. 14 (4), pp. 7-14.
- NUNES, F. (2005), Most relevant enablers and constraints influencing the spread of telework in Portugal, *New Technology, Work and Employment*, vol. 20 (2), pp. 133-149.
- OLSON, M.H. (1982), New information technology and organizational culture, *MIS Quarterly*, special issue, pp. 71-92.
- PEARLSON, K.E. & SAUNDERS, C.S. (2001), There's no place like home: Managing telecommuting paradoxes, *Academy of Management Executive*, vol. 15 (2), pp. 117-128.
- PEREZ, M.P., SANCHEZ, A.M. & DE LUIS CARNICER, M.P. (2002), Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy, *Technovation*, vol. 22 (12), pp. 775-783.
- PETERS, P., TIJDENS, K.G. & WETZELS, C. (2004), Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption, *Information & Management*, vol. 41 (4), pp. 469-482.
- PULIDO, J.C.R. & LOPEZ, F.J.M. (2005), Teleworking in the information sector in Spain, *International Journal of Information Management*, vol. 25 (3), pp. 229-239.
- QVORTRUP, L. (1998), From teleworking to networking: definitions and trends, in: JACKSON, P.J. & VAN DER WIELEN, J.M., *Teleworking: International Perspectives*, Routledge, Londen, pp. 21-39.
- RAGHURAM, S., LONDON, M. & LARSEN, H.H. (2001), Flexible employment practices in Europe: country versus culture, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12 (5), pp. 738-753.
- RAGHURAM, S., WIESENFELD, B. & GARUD, R. (2003), Technology enabled work: the role of self-efficacy in determining telecommuter adjustment and structuring behaviour, *Journal of vocational behaviour*, vol. 63 (2), pp. 180-198.

ROTHBARD, N.P., PHILLIPS, K.W. & DUMAS, T.L. (2005), Managing multiple roles: work-family policies and individuals' desires for segmentation, *Organization Science*, vol. 16 (3), pp. 243-258.

SALOMON, I. & SALOMON, M. (1984), Telecommuting: the employee's perspective, *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 25 (1), pp. 15-28.

SHAMIR, B. & SALOMON, I. (1985), Work-at-home and the quality of working life, *Academy of Management Review*, vol. 10 (3), pp. 455-464.

SHIN, B., SHENG, O.R.L. & HIGA, K. (2000), Telework: existing research and future directions, *Journal of organizational computing and electronic commerce*, vol. 10 (2), pp. 85-101.

SULLIVAN, C. (2003), What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking, *New Technology, Work and Employment*, vol. 18 (3), pp. 158-165.

SULLIVAN, C. & LEWIS, S. (2001), Home-based telework, gender, and the synchronization of work and family: perspectives of teleworkers and their co-residents, *Gender, Work & Organization*, vol. 8 (2), pp. 123-145.

TEO, T.S.H., LIM, V.K.G. & WAI, S.H. (1998), An empirical study on attitudes towards teleworking among information technology (IT) personnel, *International Journal of Information Management*, vol. 18 (5), pp. 329-343.

TIETZE, S. (2002), When "work" comes "home": coping strategies of teleworkers and their families, *Journal of Business Ethics*, vol. 41 (4), pp. 385-396.

TOPI, H. (2004), Supporting telework: obstacles and solutions, *Information Systems Management*, vol. 21 (3), pp. 79-85.

WINSLOW, S. (2005), Work-family conflict, gender, and parenthood, 1977-1997, *Journal of Family Issues*, vol. 6 (6), pp. 727-755.

WOODRUFFE, C. (2005), They've got a job! What more could they want?, *Management Services*, vol. 49 (3), pp. 24-26.

BIJLAGEN

Bijlage 1: Vragenlijst rond het telethuiswerk

Aanleiding

1. Waarom biedt uw onderneming telethuiswerk aan?
 - Wat zijn de achterliggende redenen geweest van de beslissing om het telethuiswerk toe te laten?
 - Hoe belangrijk is het telethuiswerk voor de realisatie van de strategie en de doelstellingen van de onderneming?
 - Wat er vraag van het personeel uit of vormde de leiding de drijfveer achter het initiatief?
2. Moedigt de leiding telethuiswerk aan of is de leiding eerder passief en waarom?

Implementatie

Nadat de keuze om telethuiswerk aan te bieden was genomen, welke stappen werden er vervolgens genomen om tot de implementatie ervan te komen?

1. Kunt u bijvoorbeeld iets meer vertellen over de voorbereiding?
 - Werd er een werkgroep opgestart?
 - Werd er eerst een experiment gevoerd?
 - Welke taken zijn geschikt voor het telethuiswerk?
 - Werd de bedrijfscultuur geanalyseerd in functie van telethuiswerk?
 - Welke beslissingen werden genomen met betrekking tot de infrastructuur?
2. Kan elk personeelslid die een taak uitvoert die van thuis mag uitgevoerd worden, ook effectief thuis werken?
 - Zijn er specifieke criteria waaraan het individu moet voldoen om aan telethuiswerk te doen?
 - Wordt met deze criteria rekening gehouden bij de rekrutering?
3. Waarschijnlijk zijn er enkele verwachtingen en regels definieert om het telethuiswerk in goede banen te leiden.
 - Kunt u algemeen iets meer vertellen over de inhoud hiervan?
 - Is er een schriftelijk beleid opgesteld?

4. Welke controlemethoden worden toegepast?
5. Hoe probeert de onderneming effectieve en efficiënte communicatie te behouden?
Hoe probeert de onderneming het gevaar van sociale isolatie tegen te gaan?
Welke communicatiemiddelen worden gehanteerd?
6. Welke uitdagingen zijn volgens u de voornaamste die aangepakt moeten worden binnen een beleid rond telethuiswerk?
Hoe werd er vervolgens op die uitdagingen geanticipeerd?
7. Welk aspect van telethuiswerk vindt u het allerbelangrijkst om van het telethuiswerk een succesvolle beleidsoptie te maken en waarom?

Opvolging

1. Hoelang biedt de onderneming al de mogelijkheid tot telethuiswerk aan?
Hoe wordt het telethuiswerk opgevolgd?
Hoe regelmatig wordt het telethuiswerk opgevolgd?
2. Welke voordelen zijn er voor de organisatie?
Welke voordelen zijn er voor de werknemer?
Stemmen de gepercipieerde voordelen overeen met de beoogde voordelen?
3. Wat zijn de probleempunten waarmee de onderneming vandaag geconfronteerd wordt?
4. Zijn er onlangs bijsturingen gebeurd in het beleid?
Indien ja: wat was de aanleiding hiertoe?

Bijlage 2: Overzicht kenmerken van de 10 Vlaamse organisaties

	Type onderneming	Activiteitendomein	Ligging
Organisatie 1	KMO	Communicatie Drukkerij Webdesign	West-Vlaanderen
Organisatie 2	Publiek	Media	Brussel
Organisatie 3	KMO	Informatica	Limburg
Organisatie 4	KMO	Informatica	Oost-Vlaanderen
Organisatie 5	Publiek	Personeel en organisatie	Brussel
Organisatie 6	Internationaal	Verzekeringen	Brussel
Organisatie 7	Publiek	Dienstverlening	Brussel
Organisatie 8	KMO	Boekhouding Informatica	Vlaams-Brabant
Organisatie 9	Internationaal	Telecommunicatie	Brussel
Organisatie 10	Internationaal	Chemie	Vlaams-Brabant

Bijlage 3.1: Richtlijn rond telewerk bij organisatie 2

Richtlijn TELEWERK

1. Doelstelling

Deze richtlijn heeft tot doel de krijtlijnen uit te tekenen van telewerk als flexibele werkvorm binnen organisatie 2.

2. Begrip telewerk

Telewerken is het flexibeler maken van werk naar plaats en tijd, waarbij gebruik wordt gemaakt van informatie- en communicatietechnologie.

Kenmerken van telewerken:

- er is geen rechtstreekse controle van de werkgever
- een telewerker werkt in dienstverband tegen een loon
- een telewerker werkt deels op een andere werkplaats dan de standaard werkplaats / standplaats van de organisatie
- telewerken gebeurt steeds op vrijwillige basis
- telewerken is geen recht

Voor de toepassing van deze richtlijn wordt een onderscheid gemaakt tussen:

- telewerken op satellietkantoor: arbeid wordt verricht op een andere locatie dan het eigenlijke kantoorgebouw van organisatie 2. Een satellietkantoor blijft echter een organisatie 2-vestiging.
- telethuiswerk: arbeid wordt thuis verricht en technologische ondersteuning wordt deels door organisatie 2 voorzien.

3. Doelgroep

Deze richtlijn is van toepassing op:
alle organisatie 2 -personeelsleden die sporadisch of op regelmatige basis telethuiswerken en/of telewerken op een satellietkantoor.

Afwijkingen op de doelgroep van telewerken zijn mogelijk.

4. Procedure: Aanvraag, selectie en goedkeuring

4.1 Aanvraag telethuiswerk of telewerk op satellietkantoor

- De aanvraag gebeurt door het **organisatie 2 -personeelslid** en diens functioneel **leidinggevende**.
- Dit gebeurt via het geëigende **inschrijvingsformulier** (InSite > Kiosk > Wegwijs@hrm > Telewerken).
- De medewerker vult het **eerste deel** van de vragenlijst in en bezorgt het geheel aan de functioneel leidinggevende.

- De functioneel leidinggevende vult het **tweede deel** van de vragenlijst in. De functionele chef gaat aan de hand hiervan na of de functie of de specifieke opdracht van de medewerker en de manier waarop de functie / de opdracht gekaderd is binnen de dienst, alsook diens profiel in aanmerking komt voor telewerk.
- De functioneel leidinggevende **bezorgt** het formulier aan de **HR-verantwoordelijke** van de bevoegde directie. De functionele chef brengt de medewerker op de hoogte van wat hij/zij heeft doorgestuurd, bijv. **in 'cc'**.
- Na het geven van een al dan niet positief **advies** stuurt de bevoegde HR-verantwoordelijke het formulier door naar de dienst HR-systemen via de postbus telewerken@organisatie2.be.

4.2 Selectie en goedkeuring

De selectie gebeurt door de leidinggevend en de HR-verantwoordelijken van de bevoegde directie. In principe komt elke organisatie 2-medewerker **na het beëindigen van de proefperiode** in aanmerking voor telethuiswerk of telewerk op satellietkantoor, indien de functie dit toelaat. De leidinggevende en de HR-verantwoordelijke toetsen elke aanvraag aan een geheel van selectiecriteria (zie bijlage 1) en nemen op basis daarvan een beslissing.

4.3 Wijziging / stopzetten

Indien de functionele chef een daling in de productiviteit of efficiëntie van zijn/haar medewerker/team constateert als gevolg van telewerk, kan de afspraak onmiddellijk en eenzijdig door organisatie 2 worden beëindigd. Deze vaststelling dient te worden gemotiveerd door de functionele chef aan de hand van een schriftelijk advies aan de bevoegde HR-verantwoordelijke. Telewerken wordt beëindigd één week na de mededeling ervan aan het personeelslid.

Het personeelslid kan op elk ogenblik afzien van telewerk, zonder dat deze stap nadelige gevolgen met zich meebrengt. De functionele chef en de HR-verantwoordelijke van de bevoegde directie dienen hiervan schriftelijk op de hoogte te worden gesteld. Telewerken wordt beëindigd één week na de aanvraag tot stopzetting, tenzij organisatie 2 akkoord gaat met een eerdere ingangsdatum.

De toestemming om te telewerken is **geén verworven recht**. Elke wijziging in functie en/of dienst geeft aanleiding tot het herbekijken van de geschiktheid voor telewerk. De wenselijkheid zal opnieuw worden geëvalueerd en voorgelegd aan de (nieuwe) functionele leidinggevende en de HR-verantwoordelijke.

5. Modaliteiten

5.1 Overeenkomst

5.1.1. Telewerk op satellietkantoor

Bij het werken in satellietkantoren gelden dezelfde juridische modaliteiten als wanneer men zou werken in het omroepcentrum. Voor de contractuele personeelsleden zijn dit de algemene bepalingen van de **arbeidsovereenkomstenwet van 3 juli 1978** en voor de statutaire personeelsleden het **administratief personeelsstatuut**.

Om het geheel aan telewerkers op een degelijke manier te kunnen opvolgen, wordt een schriftelijke verklaring voorzien voor zowel contractuele als statutaire personeelsleden. De officiële standplaats van de telewerker blijft ongewijzigd.

5.1.2. Telethuiswerk of telethuiswerk in combinatie met telewerk op satellietkantoor

Telethuiswerk wordt juridisch geregeld door de **Wet van 6 december 1996 betreffende de huisarbeid** die ondermeer voor contractuele personeelsleden specifieke bepalingen in de arbeidsovereenkomstenwet heeft ingevoerd in verband met de huisarbeid. Telethuiswerk valt immers onder de noemer huisarbeid.

Contractuele personeelsleden die de toestemming krijgen om thuis te telewerken, dienen hun individuele arbeidsovereenkomst in die zin te laten aanpassen.

Voor *statutaire* personeelsleden wordt een ‘verklaring op eer’ voorzien met een aantal specifieke relevante bepalingen die telewerken voor statutaire medewerkers mogelijk maakt en reguleert. De officiële standplaats van de telewerker blijft ongewijzigd.

5.1.3. De overeenkomsten en verklaringen (op eer) voor telethuiswerk en voor tewerkstelling in satellietkantoren dienen voor ieder personeelslid afzonderlijk schriftelijk te worden opgesteld, uiterlijk op het tijdstip waarop deze met telewerk begint.

5.2 Arbeidsverhoudingen

Indien fiat wordt gegeven voor telewerk, dienen er concrete afspraken te worden gemaakt.

5.2.1 Controle op de prestaties

Tijdens het telewerken is de medewerker niet fysiek aanwezig op zijn standplaats en kan de werkgever geen directe controle uitvoeren. Centraal principe is dan ook **controle op het resultaat** in plaats van op aanwezigheid. Het is met andere woorden belangrijk dat er duidelijke afspraken worden gemaakt omtrent de prestaties en resultaten van de medewerker. Het is aan te raden dat de functionele chef na verloop van 6 maanden samen met de telewerker evalueert of deze verder kan blijven telewerken. Permanente controle via technische middelen (bijv. via webcam) is verboden.

5.2.2 Overleg en communicatie

- De leidinggevende en de telewerker(s) binnen het team maken samen afspraken omtrent vaste overlegmomenten.
- De telewerker dient met het hele team afspraken te maken omtrent de uren waarop men telefonisch of via mail ter beschikking zal zijn thuis of op satellietkantoor.
- De telewerkdagen dienen zo gekozen te worden dat dit de werking van de dienst niet in het gedrang brengt.

5.2.3 Geschillenregeling

De HR-verantwoordelijke van de betrokken directie bemiddelt indien er conflicten zouden rijzen tussen de functionele chef en de telewerker of bij andere conflicten, ontstaan door een situatie in verband met telewerk.

5.3 Arbeidsvoorwaarden en –omstandigheden

Op het vlak van arbeidscondities vallen telewerkers onder dezelfde regeling als andere organisatie 2-medewerkers. Slechts voor een aantal aspecten is er een specifieke regeling.

5.3.1 Arbeidsduur

5.3.1.1 Percentage

- Telewerk is mogelijk voor **maximaal 40%** van de arbeidstijd. Dit betekent concreet één of twee dagen per week bij tewerkstelling van 100%. De aanvraag gebeurt door het invullen van een verlofkaart onder de vermelding “telethuiswerk”. Voor alle personeelsleden (ongeacht het werkstelsel) gebeurt de registratie van telethuiswerk binnen de Kea-toepassing in dagen of in halve dagen.
- Het telewerkpercentage wordt overeengekomen door de betrokken medewerker en diens directe leidinggevende door rekening te houden met de nood aan fysieke aanwezigheid van de betrokkene voor de dienst en voor de diensten waar nauw mee wordt samengewerkt. In afspraak met de functionele chef wordt een concrete dag- en uurregeling overeengekomen. De telewerkdagen kunnen elke week verschillen.
- Voor medewerkers die **deeltijds** werken wordt het telewerkpercentage berekend op hun tewerkstellingspercentage. Ook in dit geval kan nooit meer dan 40% van het tewerkstellingspercentage aan telewerk gedaan worden. Dit plafond draagt bij tot het behouden van de betrokkenheid met organisatie, dienst en collega's.
Opmerking! Medewerkers die deeltijds voor organisatie 2 werken kunnen hun arbeidsduur niet zomaar optrekken door telewerk. Indien men de arbeidstijd toch wenst te verhogen, kan dit enkel na goedkeuring van de bevoegde HR verantwoordelijke in samenspraak met de betrokken leidinggevende, lid van het management.
- **Afwijkingen** op het genoemde telewerkpercentage zijn slechts mogelijk nadat de functionele chef en de bevoegde HR-verantwoordelijke hiervoor de goedkeuring geven. Deze beslissing wordt na goedkeuring doorgegeven aan de dienst HR-systemen, die de overeenkomsten of verklaringen vervolgens in die zin laat aanpassen.
- In geval van afwijkingen om **medische en/of sociale problemen** neemt de betrokkene contact op met de arbeidsgeneesheer en/of de sociaal deskundige van organisatie 2. Na overleg met de betrokken HR-verantwoordelijke kan het advies worden gegeven het telewerkpercentage op te trekken. In afspraak met de betrokken leidinggevende wordt dit afwijkende percentage (met de motivering) mee opgenomen in de addenda bij de arbeidsovereenkomst voor de contractuele medewerkers of de verklaringen op erewoord voor de statutaire personeelsleden.

5.3.1.2 Verrekening

- Het opgegeven percentage van de normale arbeidstijd dat **aan telewerken op satellietkantoor** wordt besteed zal als een normale taakinvulling door het personeelslid worden beschouwd. Net als in het omroepcentrum zal de telewerker in een satellietkantoor onderhevig zijn aan tijdsregistratie. Medewerkers zijn dus niet vrij om de telewerkuren zelf te bepalen. Algemeen is de telewerktijd op een satellietkantoor gelijkwaardig aan de uren die in het

omroepcentrum moeten gepresteerd worden en kan de telewerktijd evengoed aanleiding geven tot recuperatie. Als middagpauze is in principe 45 minuten voorzien voor een maaltijd (ongeacht of ze al dan niet genuttigd wordt) waarop het personeelslid niet beschikbaar is. Iedereen behoudt het werkstelsel waarin hij of zij tewerkgesteld is.

Om de organisatie van telewerk op satellietkantoor zo vlot mogelijk te laten verlopen, wordt het beheer van de bezetting van de verschillende kantoren door de dienst HR-systemen opgenomen. Elke medewerker die de goedkeuring heeft gekregen om te telewerken, kan een werkplek reserveren in een satellietkantoor. Dit kan via het reserveringssysteem op InSite > Kiosk > Reservaties > Reserveringsmodule > Reservatie zalen > Telewerk. Om flexibiliteit in het systeem te behouden wordt een maximumtermijn ingebouwd waarbij men slechts drie weken vooraf een telewerkplek kan reserveren.

- Een volledige dag **telethuiswerk** wordt verrekend voor 7.36 u, een halve dag voor 3.48 u. Speciale omstandigheden worden ad hoc bekeken.

Voor de personeelsleden tewerkgesteld in het onregelmatig, O-bis of beurtstelsel wordt de telethuiswerktijd opgenomen in de planning (7.36 u voor een volledige dag telethuiswerk, 3.48 u voor een halve dag telethuiswerk).

Voor medewerkers die deeltijds werken in een systeem met vermindering per dag zal een dag telethuiswerk pro rata verrekend worden.

Een halve dag telethuiswerk kan gecombineerd worden met:

- Een halve dag arbeidsprestaties elders
- Een halve dag jaarlijks verlof, ziekteverlof, speciaal verlof, syndicaal verlof
- Een halve dag recuperatieverlof (enkel Glat en Flex)

De telethuiswerktijd kan geen aanleiding geven tot recuperatie of bijkomende vergoedingen.

Iedereen behoudt het werkstelsel waarin hij of zij tewerkgesteld is.

- Organisatie 2-personeelsleden kunnen ook **in ad hoc situaties** telethuiswerken of gebruik maken van de faciliteiten van een satellietkantoor. Dit geldt indien het voor een organisatie 2-personeelslid door omstandigheden niet opportuun is om zich naar de vaste standplaats of vestiging te begeven. Mits akkoord van de leidinggevende kan dit personeelslid daarom ad hoc telewerken. Personeelsleden die in aanmerking komen voor vormen van ad hoc telewerk, moeten daartoe vooraf een aanvraag indienen. Op basis daarvan worden alle modaliteiten vastgelegd, wordt technologische ondersteuning voorzien en wordt eventueel toegang verleend tot het satellietkantoor waarvan men gebruik denkt te maken. (Telewerkers die zijn ingeschreven én een werkplek in een satellietkantoor gereserveerd hebben, krijgen echter steeds voorrang).

5.3.2 Welzijnswet en ARAB

De wet van 4 augustus 1996 betreffende het welzijn van het personeelslid bij het uitvoeren van zijn werk en het Algemeen Reglement voor de Arbeidsbescherming (ARAB) zijn van toepassing op telewerk. De plaats waar de telewerker zijn prestaties verricht, dient te zijn ingericht conform de Codex en het ARAB. Concreet betekent dit dat de **werkplek thuis** en de **satellietkantoren** conform de reglementering moeten ingericht zijn. Dit is de verantwoordelijkheid van respectievelijk de telethuiswerker en organisatie 2.

5.3.3 Arbeidsongevallen

De wet van 3 juli 1967 betreffende de schadevergoeding voor arbeidsongevallen, voor ongevallen op de weg naar en van het werk en voor beroepsziekten in de overheidssector is van toepassing op alle personeelsleden van organisatie 2 (zowel contractuelen als statutairen) (KB van 12 juni 1970).

Een arbeidsongeval is in dit kader een ongeval dat het personeelslid tijdens en door het feit van de uitvoering van de arbeidsovereenkomst overkomt en dat een letsel veroorzaakt. Bijkomend wordt bepaald dat het ongeval dat tijdens de uitvoering van de overeenkomst is voorgevallen, door het feit van de uitvoering van die overeenkomst zelf moet voorgevallen zijn. Het volstaat dus dat het ongeval gebeurde tijdens de uitvoering van de arbeidsovereenkomst. Een arbeidsongeval van een telethuiswerker dient bijgevolg aan geen andere voorwaarden te voldoen dan een arbeidsongeval in de onderneming.

De verzekering dekt de telewerkers (net als andere organisatie 2-medewerkers) **24 op 24u**.

De wet betreffende de huisarbeid voorziet geen specifieke regeling inzake arbeidsongevallen. Bijgevolg zijn ook hier de normale bepalingen van toepassing zoals hierboven vermeld.

5.4 Rechten en plichten van organisatie 2

Op basis van vrijwilligheid van de medewerker en omwille van het gezamenlijke belang voor zowel de medewerker als organisatie 2 wordt een afspraak tot telewerken gemaakt. Dit is van belang voor de inhoud van de regeling omtrent telewerken, bijv. in de sfeer van vergoedingen of voorzieningen.

De **satellietkantoren** worden zo ingericht, dat het personeelslid zijn werkzaamheden kan uitvoeren als bevond hij zich in het omroepcentrum. Het betreft hier in concreto het voorzien van meubilair, een pc, een telefoon, toegang tot het organisatie 2-netwerk, een printer en de nodige software. Kosten zoals voor verwarming, elektriciteit, onderhoud,... van de satellietkantoren zijn eveneens voor rekening van organisatie 2. Organisatie 2 betaalt geen extra vergoeding voor bijkomende kosten die inherent verbonden zijn aan telewerk vanuit een satellietkantoor.

In geval van **telethuiswerk** staat organisatie 2 in voor de toegang tot het organisatie 2-netwerk. Organisatie 2 voorziet hiervoor een Secure-ID-kaart (digipass) of de ondersteuning van het gebruik van de elektronische identiteitskaart. Organisatie 2 kan een laptop ter beschikking stellen. Hiervoor wordt verwezen naar de laptoprichtlijn. Uitgaand telefoonverkeer wordt niet door organisatie 2 vergoed.

Organisatie 2 staat niet in voor het ter beschikking stellen van een breedbandverbinding en –abonnement. De werkgever betaalt ook geen vergoeding voor andere kosten die verbonden zijn aan de huisarbeid, zoals ondermeer de kosten die het personeelslid maakt voor de inrichting van de werkkamer om van thuis uit te kunnen werken, met name verwarming, verlichting, elektriciteit, meubelen, onderhoud en dergelijke meer.

5.5 Rechten en plichten van het personeelslid dat telewerkt

De **telehuiswerker** en **telewerker op satellietkantoor** krijgen eventueel materiaal ter beschikking, voor zover noodzakelijk voor de uitvoering van de functie. Het materiaal zal door het personeelslid enkel en alleen gebruikt worden voor professionele doeleinden. Iedere telewerker is – net zoals elk personeelslid – verantwoordelijk voor het materiaal en de informatie die hem/haar ter beschikking zijn gesteld door organisatie 2. Hij/zij is aansprakelijk voor het correcte gebruik en beheer van dat materiaal (digipass, software,...) en van die informatie als een goede huisvader. Bij verzuim kan het personeelslid aansprakelijk worden gesteld voor schade aan of verlies van het materiaal en de informatie die aan hem/haar ter beschikking werd gesteld.

De **telehuiswerker** dient een afgescheiden ruimte als werkplaats aan te wijzen. Deze ruimte moet de werknemer in staat stellen om in alle rust en veiligheid zijn werk te kunnen uitoefenen. Deze ruimte zal met andere woorden afgescheiden zijn van de keuken, woonkamer, eetkamer, slaapkamer en dergelijke meer en zal uitgerust zijn met een degelijke verwarmingsinstallatie, verlichting en verluchting. Indien een afgescheiden ruimte niet mogelijk, nodig of gewenst is, dan beperkt de werkplek zich tot de werkpost met stoel, tafel en toestellen.

Een foto van de totale ruimte met al dan niet een beschrijving van de werkplek wordt in het addendum / de verklaring opgenomen. De telehuiswerkplek kan mits toestemming van de werknemer geïnspecteerd worden door een preventieadviseur. De inspectie heeft hoofdzakelijk tot doel advies te geven over veiligheids- en gezondheidsvoorschriften. Indien de voorschriften niet worden nageleefd, dan kan de werkgever de toelating om thuis te werken echter intrekken. De telehuiswerker garandeert dat de werkruimte thuis aan de gebruikelijke veiligheidsvoorschriften voldoet en geen risico's inhoudt voor de veiligheid en de gezondheid van zichzelf en alle personen die deze ruimte zouden kunnen betreden. In het bijzonder zal aandacht besteed worden aan gevaar voor struikelen, stoten, elektrische schokken en brand.

Het personeelslid verklaart over een brandverzekering te beschikken die zijn gebouw en inboedel afdoende verzekert indien noodzakelijk. Het personeelslid verbindt zich ertoe in zijn brandverzekering een afstand van verhaal in te lassen voor schade veroorzaakt door de aanwezigheid of de werking van de apparatuur die hem eventueel in het kader van onderhavige telewerkovereenkomst door de werkgever ter beschikking wordt gesteld.

Tevens zal de beeldschermwerkpost opgesteld en gebruikt worden volgens de ergonomische principes, vermeld in de brochure beeldschermarbeid van de dienst Preventie en die tot doel hebben overbelasting van handen, polsen, armen, schouders of ogen te voorkomen. De brochure kan worden geraadpleegd op InSite > Kiosk > veiligheid en gezondheid > gezondheid > beeldschermarbeid.

Indien het personeelslid verhuist of de werkplek elders inricht, moet dit aan een preventieadviseur worden meegedeeld.

De telehuiswerker moet er op toezien dat er zo weinig mogelijk vertrouwelijke of bedrijfskritische informatie op zijn/haar persoonlijk toestel bewaard wordt. Daartoe voorziet organisatie 2 in een opslagruimte (vb. de G- en F-schijven), die je via verkenner kan bereiken. Indien dit toch dient te gebeuren, moet het personeelslid zich bewust zijn van het risico op diefstal of verlies van bedrijfsinformatie en de noodzakelijke maatregelen nemen om dit risico te beperken (antivirus, firewall, anti-spyware, regelmatig verwijderen van overbodige bestanden, beperkt aantal gebruikers van het toestel, etc). Ieder personeelslid is zelf verantwoordelijk om de gegevens die dan toch op een niet-organisatie 2-pc bewaard worden bijkomend te

beschermen met een reservekopie. Het is aan te bevelen de bestanden in de folder “Mijn Documenten” op het organisatie 2-netwerk op te slaan of rechtstreeks op hun plaats op Kompas.

In geval van een technische storing die de normale werkzaamheden onmogelijk maakt, bepaalt de leidinggevende in overleg met de telewerker hoe de werkdag verder verloopt. De leidinggevende kan in dit geval bepalen dat de telewerker zich toch naar de gebruikelijke standplaats of vestiging begeeft.

Het personeelslid verbindt er zich toe zelf alle nodige stappen te ondernemen teneinde zijn belastingaangifte correct in te vullen en de hieruit volgende belastingen te voldoen rekening houdende met het feit dat hij/zij een deel van zijn arbeidsprestaties thuis verricht.

Wanneer men ziek wordt op een telewerkdag, heeft men net als ieder ander personeelslid recht op een gewaarborgd dagloon. Bij ziekte op een telewerkdag gelden dezelfde voorschriften van het Sectoraal Akkoord (Hoofdstuk 10. Vergoedingen, artikel 30. Arbeidsongeschiktheid wegens ziekte) voor het contractuele personeelslid en het Administratief Personeelsstatuut (Afdeling 9. Verlof wegens ziekte of gebrekkigheid, artikel 108) voor het statutaire personeelslid.

Telewerkers hebben dezelfde collectieve rechten als andere organisatie 2-medewerkers. Communicatie met de representatieve vakbonden bijvoorbeeld moet evengoed mogelijk zijn.

Organisatie 2 is onderworpen aan het syndicaal statuut van de overheid. Het bevoegde onderhandelingsorgaan is sectorcomité XVIII van de Vlaamse gemeenschap.

6. Registratie

De directie HR & facility management registreert alle medewerkers die ofwel telethuiswerken ofwel telewerken op satellietkantoor.

Bij aanvaarding van de regeling voor telethuiswerken (door ondertekening van de overeenkomst of de verklaring) gaat het personeelslid akkoord met alle bepalingen van deze richtlijn, en verbindt hij/zij zich ertoe om deze ook na te leven.

7. Inwerkingtreding

Deze richtlijn geldt vanaf 1 juli 2006 tot herroeping of aanpassing.

Bijlage 3.2: Criteria voor functies bij organisatie 2

Centrale principes bij het selecteren van telewerkers

1. Telewerk moet ten goede komen aan zowel medewerker als organisatie.
2. Telewerk gebeurt op vrijwillige basis, maar is geen recht.
3. Het personeelslid moet geschikt zijn voor telewerk.
4. De functie / het takenpakket moet geschikt zijn voor telewerk.

Positieve indicatoren voor telewerk

Geschiktheid van de functie – de functie wordt gekenmerkt door:

- face-to-face contacten die gemakkelijk gepland kunnen worden
- het vaak gebruik maken van elektronische contacten
- de mogelijkheid om via elektronische weg toegang te krijgen tot de meeste informatiebronnen
- geen nood aan directe toegang tot speciale infrastructuur en software
- taken die grotendeels autonoom worden uitgevoerd
- taken die tot routine kunnen herleid worden, wat computerhandelingen betreft
- taken die toetsbare en concrete resultaten opleveren en daardoor vlot kunnen worden gepland
- taken die toetsbare en concrete resultaten opleveren en daardoor vlot kunnen worden gecontroleerd
- afdeling: bepaalde afdelingen zullen meer in aanmerking komen dan andere. - o De afdeling wordt gekenmerkt door resultaatgericht werken. - o De afdeling wordt gekenmerkt door een grote mate van collegialiteit en teamwerk (bijv. taken worden gemakkelijk overgenomen). - o De afdeling staat open voor vernieuwingen.

Typische activiteiten:

- verzamelen, invoeren of verwerken van informatie
- conceptueel werk
- kennisintensieve bezigheden
- inhoudelijk vormgeven en organiseren van projecten
- beleidsondersteunende taken
- ...

De geschiktheid van een functie zal telkens afzonderlijk bekeken moeten worden, rekening houdend met de functiefamilie, klasse, ... waarin de functie zich bevindt en de persoonlijke situatie.

Bijlage 3.3: Profiel van de telewerker bij organisatie 2

Geschiktheid van de telewerker:

- heeft interesse voor en een positieve ingesteldheid ten aanzien van telewerk
- maakt geen misbruik van de telewerkfaciliteiten (bijv. voor kinderopvang)
- is betrouwbaar als medewerker
- is betrouwbaar als collega
- vertoont voldoende intrinsieke motivatie in het werk
- is in staat om verschillende rollen en prioriteiten te onderscheiden en hiernaar efficiënt te handelen (grens werk – privé)
- werkt resultaatgericht (stelt concrete doelstellingen op en maakt die ook waar)
- heeft weinig controle nodig
- durft initiatief nemen (ziet werk liggen en gaat over tot actie)
- werkt planmatig en tijdsefficiënt (concentratie)
- stelt prioriteiten, houdt rekening met de nodige uitvoeringstijd
- werkt gestructureerd
- is in staat zelfstandig te werken en vertoont voldoende zelfdiscipline
- is in staat zelfstandig problemen op te lossen op een rustige manier
- is pc-behendig
- beschikt over de nodige vaardigheden om beperkte technische/pc-problemen op te lossen
- is veranderingsbereid en in staat de nodige inspanningen te leveren om met deze nieuwe werkvorm om te gaan
- kan en wil efficiënt communiceren gebruik makende van de beperkte middelen die ter beschikking zijn (telefonie, mail,...)
- heeft oog voor voortgangscntrole (rapporteert spontaan over de voortgang van het werk en geeft informatie en kennis door)
- is flexibel (bijv. telewerkdag verplaatsen als onverwachte meeting moet plaatsvinden)
- beschikt over het nodige zelfvertrouwen en zelfbeheersing om kritiek te verwerken
- is in staat eender waar professioneel op te treden t.a.v. klanten

Bijlage 4.1: Checklists telethuiswerk in organisatie 5

Welke functies komen in aanmerking? Een checklist.

Deze checklist wil leidinggevend en medewerkers de hand reiken om gezamenlijk te bekijken of een functie en functionaris wel geschikt zijn voor structureel telewerk. Bovendien helpt deze handreiking in het tegengaan van willekeur bij de beoordeling van aanvragen om te mogen telewerken. Hieronder vindt u vragen, die moeten worden beantwoord (lopend van 100% nee tot 100% ja), om een totaalbeeld te verkrijgen.

Algemene voorwaarden

- De werkzaamheden kunnen worden uitgevoerd op afstand
- Face-to-face contacten zijn bij die activiteiten niet echt belangrijk
- De functie heeft niet als belangrijkste taak het aangaan van face-to-face contacten (functies als onthaalmedewerkers, medewerkers callcenters, helpdeskmedewerkers, directiesecretaressen... komen dus niet in aanmerking voor telewerk).

Werk en continuïteit

- Is er een adequate bezetting op kantoor, zodat de continuïteit van de organisatie gewaarborgd is? (een functie die op zichzelf staat in een dienst en waarvan de aanwezigheid vereist is, komt niet in aanmerking voor telewerk. Het werk van de telewerker moet kunnen opgevangen worden door een collega indien nodig).
- Zijn de nodige documenten transporteerbaar? (Een bibliothecaris of een archivaris komt dus niet in aanmerking voor telewerk)

Eigenschappen van de functie of taak van de medewerker

- Is de functie of taak onafhankelijk van de plaats waar die wordt uitgevoerd?
- Zijn de resultaten die de medewerker in kader van zijn of haar functie of taak dient op te leveren meetbaar?
- Zijn er binnen de functie of taak perioden waarin duidelijk op zichzelf staande deelactiviteiten uitgevoerd dienen te worden?
- Zijn er binnen de functie of taak perioden waarin er weinig of geen ad hoc spoedklussen voorkomen?

Vaardigheden medewerker

- Stelt de medewerker zichzelf duidelijke, meetbare doelen?
- Is hij of zij in staat om de eigen werkzaamheden in te plannen en met anderen af te stemmen?
- Is hij in staat om volgens de gemaakte planning te werken?
- Is hij in staat om zelfstandig keuzes te maken en problemen op te lossen?
- Informeert hij anderen over de activiteiten, houdt hij zich op de hoogte van de activiteiten van een ander en van hetgeen er in de organisatie gaande is?
- Besteedt hij aandacht aan relaties met collega's?
- Is de medewerker in staat een goede scheiding aan te brengen tussen werk en privé?
- Is hij bereid om nieuwe manieren van werken en nieuwe technologieën te proberen?

Voorbeelden van functies en werkzaamheden die zich goed lenen voor telewerk: vertalers, boekhouders, computerprogrammeurs, journalisten, tekstschrijvers, organisatieadviseurs, functies met conceptuele opdrachten, juristen...

Deze functies hebben eerder een zelfstandig karakter en vereisen minder een directe supervisie.

Bijlage 4.2: Contract telethuiswerk bij organisatie 5

Overeenkomst inzake thuiswerk

Ondergetekende:

Organisatie 5, directie, gevestigd te vertegenwoordigd door (naam), (graad)....., hierna te noemen ‘werkgever’

Besluit aan

..... (naam medewerker), (graad), werkzaam op de directie, hierna te noemen ‘de thuiswerker’

Toestemming te verlenen lom thuis te werken onder de voorwaarden afgesloten in onderstaande overeenkomst.

Artikel 1

De heer/mevrouw X krijgt de toestemming om, op zijn/haar verzoek, thuis te werken onder de voorwaarden van deze overeenkomst.

Artikel 2

Deze overeenkomst wordt gesloten voor een periode van een jaar ingaande op

Na afloop van de termijn van één jaar wordt de overeenkomst stilzwijgend verlengd behoudens andersluidende beslissing van de bevoegde overheid.

Elke partij kan echter de overeenkomst ten allen tijde beëindigen. Dit gebeurt schriftelijk met een opzegtermijn van 10 werkdagen.

Artikel 3

De thuiswerker werkt op het volgende adres:

Schrappen wat niet past:

1. Hij werkt thuis op de volgende dag(en):
2. Hij werkt ... dag(en) per 2 weken thuis en kan deze dag zelf flexibel bepalen in overleg met zijn werkgever.
De dagen dat er thuis gewerkt wordt moet minimaal 1 dag vooraf schriftelijk gemeld worden aan de werkgever.

De thuiswerker engageert zich om gemiddeld 8 werkuren per dag te presteren, zoals voorzien in bijlage bij artikel 2 van het arbeidsreglement “dienstnota variabele arbeidstijdregeling”. Bij thuiswerk moeten eveneens de stamtijden gerespecteerd worden. De thuiswerker verbindt er zich toe om telefonisch bereikbaar te zijn van 9u30 tot 12 uur en van 14 uur tot 16uur op het volgende telefoonnummer:

Er worden geen compensatie-uren toegekend voor overwerk tenzij in geval van uitzonderlijke prestaties en mits toestemming van de werkgever. De werkgever meldt dit schriftelijk aan de stafdienst van organisatie 5.

De thuiswerker heeft zijn administratieve standplaats in Brussel. Hij blijft onder het administratief gezag van zijn werkgever.

Artikel 4

De thuiswerker behoudt al zijn administratieve en geldelijke rechten. De verlofregeling en de wettelijke regeing bij eventuele arbeidsongevallen blijven van toepassing.

De thuiswerker die wegens ziekte of door een ongeval niet in staat is om te werken, moet dit voor 9u30 melden aan de functionele chef van zijn dienst.

Artikel 5

Organisatie 5 stelt het volgende materiaal ter beschikking van de thuiswerker:

- ADSL lijn: in opdracht van de werkgever wordt er een communicatie via breedband bij de thuiswerker aangelegd. De aanleg-, en abonnementskosten komen rechtstreeks voor rekening van de werkgever. De ADSL-lijn is uitsluitend bestemd voor telewerken.
- Een portable computer: merk, serienummer
-

De thuiswerker erkent dat hij het materiaal in perfecte staat ontvangen heeft.

Het materiaal mag UITSLUITEND gebruikt worden door de thuiswerker voor de uitvoering van het thuiswerk.

De thuiswerker verbindt zich ertoe om het materiaal te beheren als een goede huisvader.

Organisatie 5 staat in voor eventuele schade aan of verlies van het geleende materiaal, behalve in geval van kwaad opzet, grove schuld of nalatigheid van de thuiswerker, zijn huisgenoten of privé bezoekers.

Defecten aan het materiaal dienen onmiddellijk gemeld te worden aan de helpdesk van organisatie 5. Organisatie 5 zorgt voor een eventuele vervanging of herstelling van het materiaal. De thuiswerker is ertoe gehouden het defecte materiaal binnen te brengen bij de helpdesk.

Het is de thuiswerker verboden de geleverde softwareprogramma's te kopiëren voor een derde of voor eigen gebruik. In geval van overtreding is de thuiswerker volledig aansprakelijk voor de schade die de werkgever dientengevolge lijdt.

In verband met de beveiliging moeten onderstaande aanwijzingen door de thuiswerker worden opgevolgd:

- De thuiswerker dient zorgvuldig om te gaan met gevoelige informatie en met wachtwoorden die noodzakelijk zijn om in contact te treden met het netwerk
- Op het geleende materiaal wordt geen gebruik gemaakt van andere software dan die geïnstalleerd door organisatie 5.
- De thuiswerker legt geen koppeling met andere netwerken, anders dan organisatie 5-werkplek.

De thuiswerker dient bij het beëindigen van de overeenkomst het materiaal onverwijld terug binnen te leveren bij de helpdesk. Hiervoor ontvangt hij een ontvangstbewijs. De ADSL lijn zal door de werkgever opgezegd worden bij het beëindigen van de overeenkomst.

Artikel 6

Andere kosten verbonden aan het telewerk (verwarming, elektriciteit, telefoon, ...) wordt geraamd op 0 euro.

Artikel 7

De thuiswerker zorgt ervoor dat de werkplek zodanig is ingericht dat de gezondheid niet in het gedrang komt. De thuiswerkplek moet derhalve aan de eisen van de wet van welzijn op het werk voldoen en de thuiswerker dient zich aan duidelijke regels te houden zoals uiteen gezet in de raamregeling thuiswerk – richtlijnen inrichting thuiswerkplek.

De thuiswerker verleent aan organisatie 5 – in hoofde van de preventieadviseur – de toestemming om de thuiswerkplek te inspecteren op navolging van de richtlijnen van de wet van welzijn op het werk. Over het tijdstip waarop dit zal gebeuren vindt overleg plaats tussen de veiligheidsadviseur en de thuiswerker.

Artikel 8

De thuiswerker verbindt er zich toe dat er zorgvuldig en vertrouwelijk wordt omgegaan met de informatie en de behandelde dossiers.

Artikel 9

In overleg tussen de thuiswerkers en zijn/haar directe chef zijn onderstaande inhoudelijke afspraken gemaakt omtrent het verrichten van werkzaamheden, de te behalen doelstellingen en de evaluatie van het werk op de thuiswerkplek.

1) De te verrichten werkzaamheden:

-
-
-

2) Objectieven en afspraken omtrent evaluatie:

-
-
-

Opgesteld in 3 exemplaren, waarvan elke partij verklaart er één ontvangen te hebben.

Te Brussel, op (datum)

Organisatie 5
XXXXXX
Directeur stafdienst

Telewerker
(naam)
(functie)

Werkgever
(naam)
(functie)

.....
(handtekeningen)

.....

.....

Bijlage 5.1: Verwachte voordelen bij organisatie 7

Wie wordt er beter van?

Voordelen voor de maatschappij	Voordelen voor het individu	Voordelen voor de organisatie
• Vermindering mobiliteitsprobleem (+ kyoto-norm) • Daling ziektekosten en aantal verkeersongevallen • Minder stress • Vrijwaren de arbeidskansen van bepaalde groepen (minder-validen, jonge ouders) • Kleinschaligere kantoorgebouwen maken een efficiënter ruimtegebruik mogelijk • Betere combinatie werk-privé • Verhoging (personeels-) welzijn	• Minder tijdverlies door woon-werkverplaatsingen • Minder (verkeersgebonden) stress • Betere combinatie werk-privé	• Efficiënter ruimtegebruik, kostenreductie • Tevreden en gemotiveerd personeel • Minder ziekteverzuim • Betere integratie van ICT • Meer teamwerk • Vlotte kennisuitwisseling • Betere interne communicatie • Ondersteunen van een cultuuromslag • Aantrekkelijk profiel op de arbeidsmarkt • Vlottere training-on-the-job • Verhoogde productiviteit

Bijlage 5.2: Stappenplan voor management en teams bij organisatie 7

Bepaal als management de organisatiedoelstellingen die u met flexibel werken zou willen bevorderen of bereiken of definieer een organisatieprobleem waarvan wordt verwacht dat flexibel werken hieraan een (deel)oplossing kan geven. Indien het lukt een breed gedragen doel te definiëren, kan men overgaan naar de volgende stap.

Start met een haalbaarheidsonderzoek:

- De aarde van de werkzaamheden
- De cultuur binnen de organisatie
 - Bestaat er een goede vertrouwensbasis tussen management en werknemers?
 - Is het management bereid om bevoegdheden en verantwoordelijkheden te delegeren
 - De werknemers moeten zich kunnen identificeren met en zich verantwoordelijk voelen voor de organisatie waarvoor zij werken.
 - Het management moet de werknemers stimuleren tot het leveren van goede prestaties
- Is de benodigde informatie on-line toegankelijk of is de informatievoorziening sterk gebonden aan plaats en tijd? Er dient aandacht besteed te worden aan de telefonische bereikbaarheid van telewerkers.
- Commitment van het (top)management. Is het management voldoende overtuigd van de voordelen van telewerken? Is het middenkader bereid de veranderingen op te volgen en serieus te begeleiden? Zien ook de werknemers die niet voor telewerk in aanmerking komen, het nut van telewerk in? Kortom, bestaat bij alle betrokkenen voldoende inzicht in de consequenties van telewerk voor het eigen functioneren en de algemene bedrijfsvoering?

Stel een plan van aanpak op. Hier wordt ingegaan op het ambitieniveau, de omvang van het project,... Een relatief groot aantal deelnemers in een telewerkproject vergroot de slagingskansen van het project. Best kan men de implementatie projectmatig aanpakken.

Richt een projectteam op. Een projectteam wordt samengesteld door het management en de trekkers binnen de organisatie (HRM, communicatie, facility management). In deze groep worden zaken besproken en beslissingen genomen. Er is aandacht nodig voor de invalshoeken personeel en organisatie, techniek en facilitaire voorzieningen. Een communicatieplan is een onmisbaar onderdeel. Dat houdt o.a. in dat medewerkers tijdens het ganse proces geïnformeerd blijven. De medewerkers die niet op deze werkwijze overstappen, zijn voor het slagen van het project even belangrijk als hun flexibel werkende collega's. De informatie moet in beide richtingen stromen.

Investeer in het netwerk. Zorg voor een interne helpdesk voor eerstelijnhulp

Organiseer de nodige systeemvereisten qua administratieve organisatie en beheer.

Maak met alle medewerkers duidelijke resultaatafspraken.

Schaf voor alle medewerkers de vaste werkplek af en voer desksharing in.

Evalueer uw project na een jaar en stel bij.