

2. Telewerken: waarom en hoe opstarten in uw organisatie? ¹

Prof. dr. Michel Walrave,

Professor strategische communicatie aan het departement communicatiewetenschappen, faculteit PSW, aan de Universiteit Antwerpen.

Inleiding

Reeds dertig jaar flakkert zo nu en dan het debat rond telewerken op. Vandaag staat telewerken echter op het kruispunt van een aantal maatschappelijke prioriteiten die de interesse voor werken op afstand opnieuw brandend actueel maakt.

Plaats- en tijdsafhankelijk werken dankzij ICT kan onder meer meewerken aan de oplossing van de mobiliteitsproblematiek. Het structureel invoeren van telewerken, vermindert namelijk de mobiliteitsnoden voor woon-werkverkeer. De roots van telewerken liggen trouwens in de zoektocht naar een oplossing voor mobiliteitsproblemen. In de jaren zeventig werd het telewerken in Californië ingevoerd om mobiliteitsnoden te verminderen en om zuiniger om te springen met energiebronnen, maar ook in de geest van “the greening of America”, dus om milieubewuster te leven en te werken. Men ging dichterbij huis of thuis deeltijds werken om te besparen op verplaatsingen. Maar het is vooral vanaf de jaren negentig dat met de opkomst van het internet, mobiele communicatie en de verdere uitbreiding van ICT-toepassingen, telewerken in steeds meer organisaties werd ingevoerd.

De motieven van werkgevers en werknemers om het geloof in nieuwe vormen van werkorganisatie ook om te zetten in daden, zijn zeer divers. Want hoewel momenteel gefocust wordt op telewerken als een mogelijk alternatief voor het dagelijkse pendelverkeer, is het strategisch invoeren van telewerken in een organisatie een bron van ook andere voordelen voor werkgevers en werknemers. Telewerken kan namelijk niet enkel leiden tot een daling van het woon-werkverkeer van werknemers (en bijhorende kosten en lasten), maar ook tot een productiviteitsstijging, een besparing op kantoorruimte, een grotere flexibiliteit, een betere combinatie van werk en gezin, meer arbeidskansen voor bepaalde groepen, een verhoging van de motivatie, de jobtevredenheid en zo huidige werknemers fideliseren en nieuwe werkkrachten (buiten de regio) aantrekken.

Om het maximum te halen uit deze nieuwe vorm van arbeidsorganisatie moet men zich bewust zijn van de succesfactoren en valkuilen die samenhangen met specifieke kenmerken van de verschillende telewerktypen.

1 Welke telewerktypen?

Het door een werknemer regelmatig verrichten van arbeid op afstand met behulp van informatie- en communicatietechnologie, is een bondige omschrijving van telewerken of e-werken in enge zin. In deze definitie is zowel een plaats- als een tijdsdimensie aanwezig,

¹ Hoofdstuk uit *Handleiding Anders Werken voor managers en werknemers*.

© Cezov-markant vzw & Nito vzw – November 2005 – ISBN-NUMMER: 9081027417

Behoudens de uitdrukkelijke bij wet bepaalde uitzonderingen mag niets van deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar worden gemaakt, op welke wijze dan ook, zonder de uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van de uitgever. De redactie streeft naar de betrouwbaarheid van de gepubliceerde informatie. De auteurs, editors, uitgever, noch andere personen die meehielpen met het tot stand komen van deze publicatie zijn verantwoordelijk voor schade ten gevolge van (foutief) gebruik van de informatie in deze publicatie.

alsook het aspect ICT-gebruik. Deze omschrijving wordt geconcretiseerd door de verschillende individuele of sociale vormen van telewerken: telethuiswerken, mobiel werken, werken in een satellietkantoor of werken in een telecenter. Daarnaast steken steeds meer andere vormen van werken op afstand de kop op, bv. het outsourcen van opdrachten naar organisaties (e-diensten) of zelfstandigen (e-lancers) die in binnen- of buitenland de opdrachtgever van dienst zijn, waarbij er geen arbeids- maar een andere overeenkomst is tussen beide partijen.

Werkplek		Contract	
		Werknemer	Geen werknemer
	Individueel	Telethuiswerken	(fre)e-Lancer
		Mobiel of nomadisch werken	
Sociaal	Satellietkantoren	e-Diensten	
	Telecenters (telehubs)		

telewerken in enge zin

telewerken in ruime zin

Figuur 3: Telewerken in brede en enge zin. (gebaseerd op: Huws & O'Regan; Vandenbrande e.a.; Walrave)

Telethuiswerken vereist de inrichting van een thuishkantoor, zeer duidelijke afspraken met werk- en thuisfront en ook specifieke vaardigheden. Het is namelijk de manier van telewerken die het meest verschilt van het traditionele kantoorwerk. Naast thuiswerk bestaan er in binnen- en buitenland satellietkantoren. Dit zijn gedecentraliseerde vestigingen van bedrijven waar werknemers terecht kunnen om dicht bij huis te werken en zodoende niet iedere dag naar het hoofdkantoor te hoeven pendelen. Daarnaast zijn er nog de telecenters, bedrijven die infrastructuur, ICT en eventueel bijkomende diensten verhuren aan verschillende businessklanten. Werknemers van die bedrijven kunnen dan ook dicht bij huis werken en gebruik maken van de nodige technologie en ondersteuning. Dankzij telecenters en satellietkantoren kunnen de werknemers kortere woon-werkafstanden afleggen en genieten ze toch van de ICT- en andere ondersteuning binnen een professionele werksfeer. Steeds meer werknemers worden trouwens ook 'hightechnomaden', mobiele werkers die werk kunnen verzetten op het hoofd- en/of telekantoor, bij een klant, thuis en zelfs op 'instant werkplekken' als een luchthaven, de trein, enz.

In bepaalde lidstaten van de EU wordt telewerken (in enge zin) opvallend meer toegepast dan in ons land. De conclusie van een onderzoek uitgevoerd in Vlaanderen (in 2003) klonk namelijk: "een grote meerderheid wil het, een kleine meerderheid kan het, maar een minderheid doet het". Het blijkt namelijk dat een grote meerderheid van werknemers geïnteresseerd is in telewerken, bij voorkeur op parttime basis, met name een combinatie van telethuiswerk en werken in een basiskantoor. Ook andere onderzoeken die eerder in België verricht werden en recent onderzoek (Walrave & De Bie, 2005), tonen een groeiende interesse in telewerk. Bij de Vlaamse werkende internetpopulatie had ongeveer 17% ervaring met (meestal parttime) telewerken. Het is bijzonder moeilijk om een zicht te hebben op aantallen telewerkers in Vlaanderen, België en de EU. Een groeiend aantal onderzoeken wordt uitgevoerd, maar soms wordt telewerken niet gedefinieerd waardoor men eigenlijk niet

weet wat er gemeten wordt (enkel thuiswerkers of ook werknemers in satellietkantoren, telecenters?). Andere onderzoeken hanteren een ruime of enge definitie van telewerken, waardoor men moeilijk de resultaten van het ene met het andere onderzoek kan vergelijken. Momenteel wordt het Europese gemiddelde percentage telewerkers binnen de beroepsbevolking geschat op 13%, voor België zou dit bijna 11% zijn. Op Europees niveau is bv. onderzoek verricht in 1994, 2000 en 2002 en er werd vastgesteld dat in de Europese Unie de interesse in telewerken steeg. Verrassend is dat België samen met Luxemburg, Duitsland en enkele Scandinavische landen het hoogst scoren qua interesse in telewerken. Maar juist in België en Luxemburg is de discrepantie tussen interesse en praktijk het grootst. Scandinavische landen scoren veel hoger qua telewerkpraktijk dan Zuid-Europa, België bevindt zich in de middenmoot, terwijl Nederland bijvoorbeeld een hoger aantal telewerkers kent dan het Europese gemiddelde (zo'n 26%).²

2 Telewerken in de balans: pro's en contra's

Bij de afweging van kosten en baten van telewerken moet zowel gekeken worden naar de directe kosten en baten op het microniveau van de individuele organisatie en de telewerker als naar de externe, indirecte kosten en baten die zichtbaar worden op het macroniveau van de samenleving en de overheid.

Op microniveau bijvoorbeeld, is het moeilijk om algemeen geldende uitspraken te doen over de pro's en contra's van telewerken voor een organisatie. Er zijn namelijk grote verschillen in de doelstellingen van organisaties, waardoor een voordeel voor de ene organisatie door een andere organisatie niet noodzakelijk als dusdanig wordt ervaren. Zo is het aantrekken en behouden van geschoold personeel in de ene situatie duidelijk een voordeel van telewerken, terwijl dit voor de andere organisatie geen enkele rol speelt, omdat daar voor de invoering van telewerken ook al sprake was van een adequaat arbeidsaanbod.

Voor- en nadelen van telewerken worden dus in hoge mate bepaald door de specifieke situatie van de organisatie waar telewerken wordt ingevoerd.

Telewerken is meestal maatwerk. Desalniettemin is er genoeg informatie beschikbaar om in meer kwalitatieve zin uitspraken te doen over de kosten en de baten van telewerk (Weijers, TH. in: Zegveld, 1995, p. 8-9).

In wat volgt, zetten we de algemene voor- en nadelen van telewerken voor de werknemer, de werkgever en de maatschappij op een rijtje. Verder zullen we pro en contra van twee specifieke vormen van telewerken afwegen: telethuiswerken en werken in een telecenter.

2.1 Pro's en contra's voor de werknemer

Volgende *voordelen* worden meestal geassocieerd met telewerken voor de werknemers:

- reductie van de reistijd (en eventueel minder of geen file);
- flexibele werktijden indien de telewerker zelf zijn arbeidstijd kan bepalen;
- grotere autonomie in het uitvoeren van de opdrachten;
- grotere keuze in de woon- en werkmogelijkheden;
- minder gestoord worden tijdens het werk;

² www.sibis-eu.org; Walrave, 2005.

- werktijd kan beter benut worden;
- grotere motivatie en voldoening in het werk;
- meer mogelijkheden om werk en gezin te combineren;
- minder vervoers- en/of onderhoudskosten (dan wanneer de wagen gebruikt wordt om naar het werk te rijden);
- minder mobiele mensen krijgen meer kansen;
- meer vrije tijd;
- gezondere werknemers.

De voordelen van telewerken tegenover de geijkte manieren van werken situeren zich niet alleen rond een stijging van de autonomie van de werknemer in de organisatie van zijn dagtaak, een stijging van de mogelijkheden om persoonlijke en beroepsactiviteiten te combineren, maar ook op het vlak van de kwaliteit van werken (niet gestoord worden, op eigen ritme werken) en van het privé-leven (bv. minder verkeersstress).

Een onderzoek van de *Royal Bank of Canada* bijvoorbeeld, concludeert onder meer dat 72% van de ondervraagden verklaren werk/privé beter te kunnen combineren.³ Volgens de studie die Barrett van *The National Telecommuting and Telework Association* liet uitvoeren, blijkt 34% van een werkdag van een bediende niet productief te zijn door onder meer koffiepauzes, lawaai op de gang en gestoord worden voor allerlei vragen (Barrett, 1994, p. 50).

Enkele voordelen verdienen wel een woordje uitleg en soms ook een relativiserende noot.

Een betere balans tussen werk en privé-leven wordt vaak als het grote voordeel van telewerken naar voren geschoven. Om preciezer te zijn, gaat het in het bijzonder over een betere combinatie van arbeid en zorgtaken (zoals het opvoeden en het zorgen voor kinderen) en huishoudelijke taken (onder meer schoonmaken).

Deze combinatie van arbeid en zorg is voor sommige telewerkers echter eerder een nadeel dan een voordeel. Bij velen bestaat er een soort van ingebouwde verdeling van de tijd tussen werk en thuis. Wanneer deze verdeling niet meer afgebakend wordt door het huis te verlaten (om naar het werk te gaan), kan de vervaging van deze grens verwarring en stress veroorzaken.

Wanneer het werk binnenshuis wordt gebracht, komt men onder druk te staan door eisen uit beide sferen: enerzijds de werkgever met de collega's en de klanten, en anderzijds, het gezin met de partner, kinderen ... (Benschop, 04/05/2000).

Dit probleem werd reeds vastgesteld door de Britse Psychologen Vereniging. Telewerkers, voornamelijk thuiswerkers, kampen met schuldgevoelens en stress, omdat er altijd nog wel huishoudelijke klusjes in het oog springen die moeten geklaard worden of kinderen in de buurt zijn die aandacht willen (The Times, 20/12/2000).

Ander onderzoek stelt dat telewerkers gezonder zouden zijn, aangezien werknemers die dagelijks naar de stad rijden voor hun werk daar blootgesteld worden aan ongezonde lucht (voornamelijk door uitlaatgassen van wagens en bussen), lawaai, de drukte van de stad en de stress die daarbij hoort, samen met de stress van het rijden in de file. De onderzoekers staven dit argument met analyses waaruit gebleken is dat het gemiddelde ziekteverlof van telewerkers lager is (Gray, e.a., 1993, p. 119).

³ <http://www.ivc.ca/studies/canadianstudies.htm>

Het kan echter ook anders verklaard worden, namelijk dat ze gemakkelijker thuis blijven als ze zich niet goed voelen, terwijl ze thuis nog wel in staat zijn om hun werk te doen. Een vermindering van het ziekteverzuim is uiteraard een positieve factor voor de onderneming en de samenleving.

Bepaalde onderzoeken in bedrijven nuanceren de voordelen van telewerken. Uit een onderzoek bij *British Telecom*-werknemers blijkt dat 90% van de respondenten minder stress ervaart en productiever is sinds ze telewerken. Daartegenover kunnen gevoelens van isolement, overuren en een gebrek aan visibiliteit in het bedrijf eerder demotiverend werken (CNET Networks, 15/10/02).

In Vlaanderen werd (in 2003) ook nagegaan in welke mate werknemers in hun woon-werkverkeer geconfronteerd worden met vertragingen, in welke mate ze zich hieraan ergeren en ten slotte of er een verband bestaat met de wens om te telewerken. Maar liefst 45% van de ondervraagden blijkt onderweg geregeld last te hebben van files. Eén derde van hen staat maximum een kwartier per dag in de file. Voor 35% schommelt het tussen een kwartier en een half uur. Bijna een kwart van de respondenten staat meer dan een half uur, maar minder dan een uur in de file. Voor 9,8% duren de files meer dan één uur per dag. Ruim twee derde van de respondenten (68,8%) ergert zich aan de dagelijkse file (20,3% heel veel, 25,2% veel, 23,3% weinig). 70,1% vindt het dan ook wenselijk om dichterbij zijn/haar woning te werken. Hoe groter de afstand tussen woon- en werkplaats, hoe meer tijd men nodig heeft om deze afstand te overbruggen, hoe meer men zich ergert aan files en des te groter de interesse in parttime-telewerken wordt.

Deze resultaten zijn conform andere studies die erop wijzen dat de *tijd* die men nodig heeft om op het werk te geraken of terug thuis te komen, zeer belangrijk is.

Minder op de baan zijn, al dan niet in de file, leidt onmiskenbaar tot tijdswinst. Deze tijdswinst brengt in vele gevallen ook andere positieve gevolgen mee: minder stress, een verhoging van de productiviteit, het vergemakkelijken van de combinatie werk en gezin, meer levenskwaliteit voor de werknemer.

De *nadelen* voor telewerkers concentreren zich vooral rond het gevaar tot isolement en een lagere betrokkenheid bij de formele en informele communicatie van de organisatie, zoals hierna opgesomd wordt:

- geringere betrokkenheid bij het interne gebeuren in de onderneming;
- verwatering van de contacten en de solidariteit tussen de collega's;
- minder kans op promotie;
- gebrek aan officieuze informatie;
- een grote discipline is noodzakelijk.

In het geval van *telethuiswerk* kunnen er nog twee belangrijke nadelen aan de lijst worden toegevoegd:

- sociaal isolement;
- een vervaging van de grens tussen werk en privé-leven.

2.2 Pro's en contra's voor de werkgever

De voordelen voor de werkgever die een vorm van telewerken invoert, concentreren zich rond daling van bepaalde kosten, flexibilisering van de arbeidskrachten en betere mogelijkheden om werknemers aan te trekken en te fideliseren. Daarnaast sommen we ook nog enkele andere voordelen op:

- productiviteitsstijging;
- tijdswinst (werknemers zitten niet vast in het verkeer,...);
- bezuinigingen op kantoorruimtes en parkeerplaatsen;
- grotere flexibiliteit van het bedrijf;
- mogelijke oplossing wanneer er verbouwingen zijn;
- mogelijke oplossing wanneer het bedrijf getroffen wordt door een calamiteit (brand, wateroverlast);
- mogelijke oplossing wanneer de werknemers het bedrijf moeilijk of niet kunnen bereiken (sneeuw, ijzel, ...);
- efficiëntere bedrijfsprocessen (bijvoorbeeld geplande vergaderingen);
- bedrijf kan sneller reageren op veranderingen in de markt;
- grotere bereikbaarheid van het bedrijf en zijn medewerkers;
- betere dienstverlening naar externe doelgroepen toe;
- minder ziekteverzuim van de werknemers;
- innovatief imago op o.a. de arbeidsmarkt;
- meer rekruteringsmogelijkheden, geografisch gezien;
- werkgever wordt aantrekkelijker om nieuwe werkkrachten aan te trekken en te fideliseren.

De reductie van de reistijd van werknemers kan omgezet worden in productievere en flexibele werktijden, waarbij de werknemer in samenspraak met zijn leidinggevende een zekere autonomie krijgt in het uitvoeren van opdrachten.

Verskillende ervaringen van bedrijven en onderzoeken wijzen op een productiviteitsstijging (van zo'n 10 à 20 %), een daling van de stress, daling van het ziekteverzuim.

Sommige werkgevers integreren telewerken in een breder project. Het invoeren van gedeelde werkplekken waarbij ruimtes niet meer persoons- maar wel taakgebonden zijn, biedt een besparing van kantoorruimte. Soms is een fusie of andere herstructurering de bakermat voor telewerken.

Filialen, satellietkantoren vormen een netwerk van bedrijfsomgevingen waar werknemers terecht kunnen om dicht bij huis te werken en, in bepaalde gevallen, ook beter bereikbaar te zijn en een snellere dienstverlening te kunnen verzorgen voor klanten binnen de regio.

Volgens Allenby is er een productiviteitsverhoging, niet zozeer omdat deze mensen zoveel uren meer werken, maar omdat ze efficiënter werken (Wilde, 04/10/2000, p. 190).

Enkele bedrijven rapporteren trouwens over vastgestelde productiviteitsstijging: bij NCR zou de productiviteit bij telewerkers met 15 à 20% gestegen zijn. Nortel voerde een enquête uit bij eigen telewerkers en stelde vast dat de productiviteit steeg met 10 à 22%. Een enquête

van Cisco bij voltijdse telewerkers en hun managers toonde een productiviteitsstijging van 20%⁴ aan. De enquête 'Telework America' (TWA 2000) van ITAC (*International Telework Association & Council*)⁵ peilde naar de ervaren productiviteitsstijging van telewerkers, zowel die van thuis uit werken als die in een telecenter werken (ITAC, 2000). De gemiddelde zelfgerapporteerde productiviteitsstijging van de telewerkers in een telecenter (30%) lag veel hoger dan die dan van de thuiswerkers (15%).

Wat de *nadelen* betreft voor de *werkgever*, worden vaak items aangehaald die voornamelijk geconcentreerd zijn rond de vrees dat men de controle op werknemers verliest:

- de autonomie van de werknemer wordt niet altijd als positief beschouwd door het management;
- verlies van visuele controle;
- grote investeringen nodig voor de nieuwe werkplek;
- vaste kosten kunnen hoog oplopen;
- nieuwe eisen aan het management;
- bijkomende coördinatiekosten;
- gebrek aan sociaal contact met de werknemers;
- minder binding met het bedrijf;
- grote beveiliging van bedrijfsgegevens noodzakelijk.

Naast de zichtbare kosten, zoals bv. de infrastructuur, zijn er tal van bijkomende kosten, zoals training van de werknemers en werkgevers, die vaak over het hoofd worden gezien. Uit de studie van Alcatel (2002) bleek dat slechts 7% van de ondervraagde telewerkers een training gekregen had over hoe zij moeten telewerken. In Vlaanderen start slechts 33% van de werknemers met telewerken na het volgen van een specifieke training, terwijl 36% tijdens het telewerkproject bijkomende trainingssessies volgt (Walrave é De Bie, 2005, p.23).

2.3 Pro's en contra's voor de samenleving

Wat de *voordelen* betreft, komen volgende positieve gevolgen van telewerken vaak aan bod:

- meer tewerkstellingsmogelijkheden voor bepaalde categorieën van personen die minder kansen hebben op de arbeidsmarkt;
- meer werkgelegenheid in niet-stedelijke gebieden;
- besparingen op de ziekteverzekering;
- mogelijkheid tot emancipatie;
- minder vervuiling;
- minder verkeer.

Verschillende vormen van telewerken kunnen het milieu ten goede komen, omdat werknemers zich minder en/of minder ver verplaatsen, althans wat betreft het woon-werkverkeer. Onderzoek dat zich meer richt op mobiliteit of milieu-aspecten bevestigt dit. Zo besluit een Britse studie (RAC Foundation) dat het stimuleren van telewerken de verkeersdruk met 15% kan verminderen in een decennium. Video- en audioconferenties

⁴ Cf. <http://www.cisco.com/warp/public/779/smbiz/netsolutions/find/telecommuting/p24.html>

⁵ <http://workingfromanywhere.org>

kunnen het aantal zakenreizen doen verminderen met 5%. In Noorwegen concludeerde een onderzoek van het *TransportØkonomisk Institutt* (Instituut voor Transporteconomie) dat het aanmoedigen van telewerken in de regio rond de hoofdstad Oslo en rond Bergen het autoverkeer met 3 tot 6% zou kunnen verlagen. Volgens de berekeningen van dr. Illegems (VUB, 2001) geeft de maximale penetratiegraad van telewerken op middellange termijn aanleiding tot een jaarlijkse besparing tussen 240,4 miljoen € en 524,8 miljoen €. Deze mogelijke besparing is het gevolg van een reductie in energieverbruik evenals een vermindering van de externe kosten gerelateerd aan verkeerscongestie, atmosferische vervuiling, geluidshinder en verkeersongevallen voor Brussel.

De *nadelen* voor de samenleving schuilen in de mogelijke verbreding van de *e-gap* of de digitale kloof. Voor het gebruik van ICT bij telewerk zijn bepaalde informaticakennis en vaardigheden vereist, die regelmatig geactualiseerd moeten worden en die niet iedereen kan verwerven:

- versterking van de duale samenleving (slechts een deel van de bevolking heeft toegang tot nieuwe technologieën en kan ermee werken);
- voortdurende opleiding en bijscholing zijn noodzakelijk om als telewerker mee te zijn en competitief te zijn op de arbeidsmarkt;
- minder mogelijkheden tot traditioneel overleg (met de vakbond bijvoorbeeld).

Na deze schets van voor- en nadelen, willen we nogmaals benadrukken dat het moeilijk is om zomaar een algemeen beeld te geven van de voor- en nadelen van telewerken, omdat deze sterk afhangen van de vorm waarin telewerken zich voordoet. Daarom is het interessant om naast deze algemene kijk dieper in te gaan op de voor- en nadelen van twee concrete vormen van telewerken: telethuiswerken en werken in een satellietkantoor of telecenter. Na een afweging van voor- en nadelen wordt ten slotte een vergelijking gemaakt tussen deze telewerktypen en de traditionele arbeidsvorm, namelijk werken in een basiskantoor.

3 Focus op twee vormen van telewerken

Dat telewerken in verschillende vormen kan voorkomen, werd hiervoor reeds aangekaart. Omdat het niet de bedoeling is om alle typen van telewerk uitvoerig te bespreken, focussen we op telethuiswerk en telecenters. Satellietkantoren leunen qua voor- en nadelen aan bij deze laatste, met als grootste verschil dat er enkel werknemers van het bedrijf dat het satellietkantoor heeft opgericht, tewerkgesteld zijn. In die zin is een satellietkantoor in feite een gedelocaliseerde afdeling van het bedrijf zelf.

3.1 Telethuiswerk

Thuis een opdracht uitvoeren voor de werkgever is niet enkel de vorm van werken op afstand die tot nog toe het meest geassocieerd wordt met telewerken. Het is ook de manier van werken die het meest verschilt van het verrichten van de dagtaak op kantoor. Het deeltijds of voltijds thuis uitvoeren van opdrachten, brengt niet enkel voordelen mee, maar ook een aantal uitdagingen die aangepakt moeten worden.

Teleshuiswerk druist in tegen een aantal diepgewortelde assumpties over werken: directe supervisie en motivatie, face-to-face communicatie, vaste werkuren, een professionele sfeer op de werkvloer en de strikte scheiding tussen arbeid en privé-leven. Thuis moeten bepaalde voorwaarden gecreëerd worden en duidelijke afspraken met gezin en de ruimere omgeving gemaakt worden, wil men efficiënt kunnen werken. De verschillende factoren die belangrijk zijn voor een teleshuiswerker, worden hierna besproken.

Een eerste aspect is de *organisatie*: de taken die uitgevoerd moeten worden, de relatie met collega's en managers en ook de cultuur van de organisatie hebben hun invloed op de telewerker.

Het tweede aspect wordt gevormd door de *onmiddellijke omgeving* van de telewerker: gezin en/of medebewoners van het huis, familie en kennissen, burens. Alle personen die een invloed kunnen hebben op de telewerker. De prioriteiten van gezinsleden bijvoorbeeld, hun tijdsindeling, en andere aspecten die een invloed kunnen uitoefenen op het telewerken zullen aanleiding moeten geven tot concrete afspraken, waarin iedere partij zich kan terugvinden.

De derde factor betreft de *fysieke werkplek* waar de telewerker zijn dagtaak, of een gedeelte daarvan, zal uitvoeren. De nodige infrastructuur (en de ergonomie ervan) en technologie die aanwezig moeten zijn.

Dat thuisarbeid wonen en werken flexibel integreert, wordt vaak naar voren gebracht als het grote voordeel van teleshuiswerk, mits de nodige voorzorgen genomen worden om werk en privé van elkaar te kunnen scheiden.

Er wordt echter over thuiswerk een discussie gevoerd tussen enerzijds de aanhangers van het teleshuiswerken, en anderzijds de critici over bepaalde aspecten van teleshuiswerk.

In het optimistische toekomstbeeld is de woning het middelpunt van maatschappelijke ontwikkeling. De technologie die in staat is om 'intelligente' woningen te ontwikkelen, kan perfect tegemoet komen aan de behoeften van de bewoner. Communicatie, beveiliging, energie- en klimaatbeheersing, het zijn allemaal technische snufjes van de *domotica* (een samentrekking van 'domus' huis en 'telematica' of ICT), het nieuwe vakgebied waar technici en ontwerpers zich op richten. De elektronische woning of de *smart house* is een systeem waarbinnen het gezin, als fundamentele bouwsteen van de samenleving, in staat is om in haar eigen economische, sociale en educatieve behoeften te voorzien. Een toename van *home based activities* - zoals naast telewerken ook e-learning, e-shoppen, telebankieren, het benutten van e-government diensten en het gebruik van interactieve televisie - stimuleert volgens deskundigen het individuele ondernemerschap, vermindert het woon-werkverkeer, komt de emotionele band in het gezin ten goede, versterkt de participatie van ouders in het gezinsleven, biedt kinderen een betere leeromgeving en versterkt de stabiliteit in de (buurt)gemeenschap.

Verdere integratie van wonen en werken is voor een groot aantal werknemers een levensvatbare optie, maar leidt ook onvermijdelijk tot aanpassingsproblemen. Deze werknemers (dienen te) beseffen dat de integratie van werk en privé-leven niet alleen nieuwe aandacht voor de rolverdeling tussen werkgever en werknemer vraagt, maar dikwijls ook tussen partners! De kwaliteit van de afspraken die gemaakt kunnen worden en de eventuele conflicten op het grensvlak van werk en privé-leven, zijn bepalend voor het slagen van de integratie tussen wonen en werken (Van der Wielen in: *Telewerken*, 2000, Nr. 4).

De moeilijke combinatie van gezinstaken en betaalde arbeid, kan echter ook stress en spanningen bij de telewerker en in het gezin teweegbrengen. Er kunnen dan ook schuldgevoelens opkomen: door de dubbele rol komt het huishouden regelmatig in conflict

met de betaalde arbeid. Telethuiswerken kan dus tot rolconflicten leiden. Verschillende functies moeten binnen dezelfde ruimtelijke eenheid van de woning en vaak tegelijkertijd worden uitgeoefend. Het onderscheid tussen werk en familiaal leven wordt hierdoor moeilijker gemaakt. De weg die afgelegd wordt naar het werk kan namelijk een noodzakelijke transitietijd vormen om over te schakelen van de ene naar de andere rol. Als deze transitietijd op zich al niet stresserend is. Daartegenover kan men argumenteren dat de combinatie van betaald werk en zorgtaken vergemakkelijkt wordt wanneer de reistijd tot (quasi) nul herleid wordt.

Het is dus duidelijk dat telethuiswerken begeleiding noodzakelijk maakt. Een beginnende telewerker kan niet zomaar aan haar/zijn lot overgelaten worden. Naast de noodzakelijke vaardigheden om de betaalde arbeid te kunnen volbrengen, heeft de telewerker advies nodig om de combinatie aan te kunnen, omdat de grens tussen werk en privé-leven dreigt te vervagen.

Telethuisarbeid betekent namelijk dat het huis geen plaats meer is waar men na het werken naartoe gaat, want wanneer men thuis werkt, is men quasi de hele dag thuis. Wat gebeurt er wanneer deze twee leefsfere gecombineerd worden?

Het vergt ten eerste al veel zelfdiscipline. Naast het noodzakelijke (organisatie)talent om verschillende functies, rollen van elkaar te kunnen onderscheiden, kan een tweede zwakte van telethuiswerk erin bestaan dat de werkomgeving thuis niet altijd een ideale werkplek is. Het is absoluut een noodzakelijke voorwaarde om te investeren in de infrastructuur, maar is er in de buurt, in de woning de nodige rust om geconcentreerd te kunnen werken?

Reid (1994, p. 79-86) veronderstelt dat het misschien niet voor alle jobs noodzakelijk is dat er een volledige kamer wordt vrijgemaakt en veranderd wordt in een werkkamer. Nochtans kan het belang van een rustige afzonderlijke werkplek niet onderschat worden.

Naast de fysieke grens tussen de werkplek en andere plaatsen van de privé-woning, bouwt de telewerker best de nodige *psychologische barrières* op om de noodzakelijke scheiding tussen werk en privé te maken. Eveneens is de steun van het gezin bij het invoeren van thuiswerken belangrijk. De gezinsleden moeten vooral respect opbrengen voor het thuiswerk, want het is best mogelijk dat er veel druk op de thuiswerker afkomt.

De aanwezigheid van gezinsleden kan anderzijds de telewerker ook helpen om zich te houden aan een tijdschema en af en toe pauzes te nemen. Ook helpt het regelmatig omringd zijn door de partner en andere gezinsleden de motivatie, het meedelen van problemen die voorkomen en vermindert het gevoel van sociaal isolement. Ook de erkenning van de thuiswerker in zijn functie en de band met de collega's op kantoor is cruciaal om dit risico te verminderen.

De telewerker moet dus allereerst met gezinsleden en/of medebewoners overleggen over het feit dat het werk thuis verricht zal (kunnen of mogen) worden. Hij moet eerst polsen naar de reacties en welke voor- en nadelen zij hierin zien. Jammer genoeg wordt iemand die (gedeeltelijk) thuis werkt nog geassocieerd met iemand die beschikbaar is, want hij is 'thuis' en niet op kantoor. Dit misverstand kan leiden tot frustraties bij de telewerker omdat zijn omgeving bepaalde verwachtingen heeft. Te pas en te onpas krijgt hij bezoekjes, privé-telefoontjes die hij soms moeilijk kan weigeren.

Welke strategie moet de telewerker dan aannemen zonder zijn directe omgeving voor de borst te stoten? Een mogelijke strategie is om in samenspraak met gezinsleden en andere personen waarmee men regelmatig contact heeft, afspraken te maken over de werkuren. Deze kunnen samenvallen met een normale werkdag of variëren volgens de noden of

wensen van de werknemer en/of werkgever. Stel dat men voor bepaald werk uit zelfkennis weet dat de meest creatieve en productieve uren zich (gedeeltelijk) buiten de normale werkuren situeren, dan moet dit besproken worden.

Het aanbrenge van een structuur en regelmaat in de werkperiode, biedt de collega's op kantoor trouwens een houvast wanneer ze de thuiswerker kunnen bereiken. Bovendien maakt het de medebewoners duidelijk wanneer de thuiswerker best niet gestoord wordt. Daarom is naast een temporele ook een fysieke afgrenzing van de thuiswerkplek belangrijk om in de woning voor zichzelf en voor de medebewoners een grens tussen werk- en privé-sfeer duidelijk te maken.

Het werk mag de woning niet zomaar binnenvallen en het bioritme van het gezinsleven verstoren. Men moet dus tot bepaalde afspraken kunnen komen, wil men van de voordelen van telethuiswerk kunnen genieten: bijvoorbeeld op tijd naar de crèche kunnen rijden, kinderen brengen en afhalen op school, op regelmatige tijdstippen samen kunnen eten, boodschappen doen buiten de drukke uren, de sportclub bezoeken wanneer die niet nokvol zit. Genieten van deze en andere voordelen kan enkel indien het samengaat met duidelijke afspraken op het werk- en thuisfront, opdat noch het gezinsleven, noch het werk onder deze nieuwe situatie te lijden zouden hebben.

Soms hebben telethuiswerkers te kampen met *rolconflicten*: de moeilijkheid om te switchen tussen de verschillende rollen die zij hebben en de verschillende taken in het gezin, tussen betaalde arbeid en het huishouden. Een mogelijke oplossing is het toepassen van *transitierituelen* om ruimtelijk en mentaal over te schakelen van werk- naar privé-sfeer. Telethuiswerkers hebben zo hun eigen trucjes, gaande van sport, een stukje huishoudelijk werk, boodschappen om niet alleen ruimtelijk maar ook mentaal het werk van zich af te zetten en over te schakelen naar een andere rol. Vaak vormt de weg die werknemers afleggen van thuis naar hun werk een (stresserend) overgangsritueel, waarbij zij fysiek en mentaal afstand nemen van thuis. Alhoewel, die scheiding tussen werk en privé-leven is natuurlijk nooit zo strikt. Thuis wordt soms over het werk gepraat en in het bedrijf denkt of praat men soms over het privé-leven. Een strikte scheiding is dus wel ruimtelijk mogelijk maar mentaal zitten we complexer in mekaar. Het risico van de flexibiliteit tussen werk en privé die door thuiswerken mogelijk wordt, is dat het 'thuis zijn' niet meer enkel geassocieerd wordt met ontspanning. Indien men geen onderscheid probeert te maken tussen werk- en privé-activiteiten, zullen de telewerker en zijn omgeving eronder lijden. Een telewerker heeft niet alleen de discipline nodig, maar ook het begrip en de steun van zijn directe omgeving om een evenwicht te vinden tussen arbeid en vrije tijd.

Hoe kan een telethuiswerker deze grenzen tussen werk en privé opbouwen? Zoals hiervoor reeds aangestipt, onderscheiden we drie typen grenzen: ruimtelijke, temporele en psychologische grenzen.

Zich concentreren op z'n werk, kan moeilijk op een hoekje van de keukentafel. Een eigen werkplek, waar technologie en infrastructuur volledig zijn afgestemd op arbeid, vormt de basis. Afgeschermd zijn van lawaai van andere huisgenoten of de buurt, moet nagestreefd worden. De werkkamer moet de rol van werknemer uitstralen, zoals de scène de acteur in de juiste *mood* brengt.

Wat de arbeidstijd betreft, zijn de afspraken met werkgever en gezinsleden of medebewoners zeer divers. Denken we bijvoorbeeld aan een helpdesk operator die enkel 's avonds stand-by moet zijn om problemen van klanten te kunnen oplossen, tegenover een werknemer die structureel één dag per week thuis werkt of nog iemand die enkele uren 's

morgens thuis aan zijn of haar dagtaak begint, om gespaard te blijven van de ochtendspits. Daarnaast zijn er de fulltime telethuiswerkers die ofwel op zelfstandige basis taken verrichten of enkel voor vergaderingen, opleidingen naar kantoor gaan. Een algemene planning voor telethuiswerkers kan dus niet, aangezien er zoveel verschillende vormen zijn afhankelijk van sector, functie, opdrachten en de combinatiemogelijkheden daartussen. Binnen zijn eigen werk-privé combinatie, moet men dus in samenspraak met werkomgeving en thuisfront tot temporele afspraken komen en soms ook tot een eerlijke (her)verdeling van bepaalde (huishoudelijke) taken⁶. Het evenwichtig kunnen integreren van werk thuis heeft niet alleen gevolgen voor de telewerker en zijn/haar gezin, maar ook voor het succes van het telewerkproject binnen het bedrijf en telethuiswerken in het algemeen.

Kortom, de voordelen van telethuiswerk concentreren zich vooral op de afschaffing of vermindering van woon-werkverkeer, de autonomie van de werknemer, het kunnen plannen van haar/zijn activiteiten en de mogelijkheid om zelf de combinatie van betaalde arbeid met het privé-leven, huishoudelijke taken en vrije tijd te kunnen organiseren. Maar hier ligt ook een mogelijke zwakte. Namelijk de vervaging tussen werk en privé-leven, eventueel isolement, indien men alleen woont en/of de band met de collega's in hun (thuis)kantoor vervaagt. Daarom willen we benadrukken dat naast de noodzakelijke technologie en het inrichten van een eigen werkplek, de telethuiswerker ook advies en steun nodig heeft en misschien bepaalde vaardigheden (aangeleerd of verfijnd moeten worden) om deze combinatie zo goed mogelijk aan te kunnen.

3.2 Telecenter

Sinds het begin van de jaren '80 houdt de discussie over telewerken eveneens het concept van een collectieve organisatie van telewerk in. Naast de individuele telethuiswerkers, kwamen er initiatieven om verschillende telewerkers uit dezelfde buurt (maar niet per se van hetzelfde bedrijf) in één gezamenlijke werkplek samen te brengen. Deze groepstelewerkplek staat ook wel bekend als telewerkkantoor, buurtkantoor, telecottage of telecenter. Eerst werd deze formule van collectieve tele-arbeid *neighbourhood offices* genoemd. Iets later verschenen de zogenaamde *teleworkcenters* en dan de *teleservicecenters*. Toen werden deze twee termen samengebracht in de term *telecenters*. In Duitsland is in de loop van de jaren '80 ook de term *telehouses* opgekomen. De doelstellingen en taken die achter dit begrip schuilen, zijn gericht op de belangrijkheid van informatie- en communicatietechnologie, vooral in rurale gebieden. In Groot-Brittannië werd dit concept *telecottage* genoemd.

Vergeleken met telethuiswerk zijn de collectieve vormen van telewerk lang een marginale topic in het telewerkdebat gebleven. Naar het einde van de jaren '80 toe verschoof het hele telewerkconcept een beetje naar de achtergrond. Hiermee gepaard ging het faillissement van tal van opgezette telecenters. De *survivors* boden slechts een beperkt spectrum van diensten aan en hadden hun overleving vaak te danken aan de overheidssubsidies.

In het begin van de jaren '90 beleefde het telewerkconcept een heropleving. Dat telecenters opnieuw de aandacht van het publiek trokken, was toen ook te danken aan de aandacht en steun van overheden (Korte, 1999).

⁶ Meer informatie over bepaalde problemen bij de (her)verdeling van (huishoudelijke) taken en de inrichting van de thuiswerkplek in het onderzoek van Gurstein (2001, p. 120-152).

Vandaag kunnen we een telecenter omschrijven als een kantoor dat voor de werknemers vlugger en vlotter te bereiken is dan de hoofdzetel. Er werken werknemers van verschillende bedrijven onder één dak (maar niet noodzakelijk in hetzelfde kantoor) (HRNieuws, 2001, p. 3). We kunnen het ook beschrijven als kantoorruimte waar de in de buurt wonende of passerende mobiele werker terecht kan (Benschop, 04/05/2000).

De werknemer reist dus naar het dichtstbijzijnde kantoor of het kantoor dat voor hem het gemakkelijkst (bereikbaar) is. Telecenters bieden lokale kantoorvoorzieningen voor mensen die niet thuis willen of kunnen werken, maar toch de kosten, de tijd en het ongemak van het pendelen willen vermijden.

Een telekantoor kan bestaan uit één of meerdere telewerkplekken. Het is volledig uitgerust en heeft volgende belangrijke kenmerken (Benschop, 04/05/2000):

- *locatie*: gemakkelijk bereikbaar, in de buurt van de werknemer;
- *tijd*: deeltijdse, voltijdse formules (time- + placesharing);
- *uitgebreide kantoorfaciliteiten*: fax, kopieertoestel, secretariaat,...;
- *moderne telecommunicatieapparatuur*: internetverbinding, videoconference rooms,...

Men kan drie typen telekantoren onderscheiden⁷:

1. *Telecottage*: het betreft vaak een kleinschalige voorziening waarin naast het verstrekken van telecomfaciliteiten verschillende doelen worden nagestreefd; meestal het bevorderen van de economische ontwikkeling van een zwakker landelijk gebied.
2. *Telecenter voor één werkgever*: dit komt overeen met wat wij eerder een satellietkantoor genoemd hebben.
3. *Telecenter voor meerdere werkgevers*: waarbij een bedrijf infrastructuur en bijhorende diensten aanbiedt aan verschillende businessklanten.

Er zijn dus verschillende typen telecenters, maar meestal hebben zij toch enkele gemeenschappelijke kenmerken:

- het verlangen om het werk dicht bij de werknemers te brengen in stedelijke centra en andere goed bereikbare locaties en lange reistijden van het woon-werkverkeer te verminderen;
- de overtuiging dat werknemers beter werken in een telewerkcentrum dan in hun eigen woning, omwille van de sociale interactie met andere mensen, maar ook de aanwezigheid van de noodzakelijke infrastructuur en dienstverlening;
- voor bepaalde typen telecenters, de overtuiging dat er een wisselwerking mogelijk is tussen het center en de buurt door uitwisseling van diensten, wat kan bijdragen tot de verdere ontwikkeling van de buurt, stad of regio.

⁷ Bagley, Mannering en Mohkarian (in Zegveld, 1995, p. 110) hebben dergelijke centra onderzocht. Ze hebben informatie over 31 centra in diverse landen verzameld. Op basis hiervan onderscheiden zij deze drie typen.

Telecenters zijn in verschillende landen⁸ vaak ontstaan met diverse doelstellingen. Zo ontstonden de telecenters gebaseerd op een sociaal concept, waarbij men in een landelijk gebied inwoners kennis laat maken met ICT opdat ze daarna tewerkgesteld zouden kunnen worden in verschillende bedrijven, binnen of buiten de regio. Bepaalde telecenters hebben daarom getracht om hun aanbod te verruimen door ICT-cursussen aan te bieden of door structureel samen te werken met grote klanten die de infrastructuur inhuren en als het ware van het centrum (of een deel ervan) een satellietkantoor maken waar ook ruimte voorzien is voor vergaderingen met andere medewerkers en/of klanten. Bovendien hebben bepaalde telecenters zich ontpopt tot incubatiecenters voor start-ups; jonge kleine bedrijven die gespecialiseerd zijn in softwareontwikkeling en die naast het gebruik van de infrastructuur ook hun diensten aanbieden aan de andere telecentergebruikers. Naast de nabijheid van diensten die de telewerker steunen in zijn dagtaak is er ook dienstverlening aanwezig die de combinatie van werk/privé vergemakkelijkt zoals shoppingdiensten, mogelijkheden voor vrijetijdsbesteding, kinderopvang en scholen in de buurt. De selectie van de locatie is zeer belangrijk, niet alleen opdat de telewerkers gemakkelijk naar hun telekantoor zouden kunnen pendelen, maar ook omwille van de mogelijke wisselwerking met de lokale gemeenschap die enerzijds bijkomende diensten kan aanbieden en anderzijds van de infrastructuur en diensten van het telecenter gebruik kan maken.

Werken in een telecenter gevestigd in de buurt van de woning van de werknemer heeft een aantal voordelen (Benschop, 04/05/2000):

- Het is een goed alternatief voor mensen die thuis niet de mogelijkheid hebben om een volledig uitgeruste en afgeschermd werkplek in te richten waar zij geconcentreerd kunnen werken.
- Het verkleint de kans van sociaal isolement en vereenzaming, want er zijn ook andere werknemers aanwezig van dezelfde organisatie of van andere bedrijven, in ieder geval personen die in de regio wonen.
- Het maakt het mogelijk om een scheiding aan te brengen tussen werk en privé, zonder dat dit ten koste gaat van de flexibiliteit en vrijheid die gepaard gaat met telewerken. Hierdoor kan de werknemer een betere balans vinden tussen werk, huishouden en ontspanning.
- Naast de hard- en software, kan in het centrum eventueel begeleiding aanwezig zijn, zowel technische support als andere vormen van advies.
- Werken in een telecentrum in de eigen buurt kan bijdragen tot de verbetering van de leefbaarheid en de vitaliteit van de buurt.
- Het centrum kan zich ontwikkelen tot een broedplaats van nieuwe ideeën en vernieuwende initiatieven voor en door mensen uit de buurt (incubatiemilieu).
- Verder dringt dit het woon-werkverkeer terug en de daarmee verbonden ergernissen van het filerijden.

Telecenters blijken een aantal nadelen van thuiswerken te kunnen opvangen. Er is daarentegen nog steeds de verplaatsing van en naar het werk. De keuze van de locatie, de

⁸ Een overzicht van telecenters in enkele landen vindt u op:
<http://www.pscw.uva.nl/sociosite/TOPICS/telecenters.html>

potentiële vraag naar diensten van een telecenter in de regio en de verkeerssituatie, vormen hier een belangrijke factor.

Voor de potentiële businessklanten spelen ook volgende criteria een rol in hun beslissingsproces (Tacken, M., in: Zegveld, 1995, p. 110):

- kosten voor de werkgevers: een eventuele dubbele werkplek indien de telewerkers ook in het kantoorgebouw een eigen of gedeelde werkplek behouden;
- de noodzaak tot bescherming van vertrouwelijke informatie in een ruimte waar de infrastructuur met verschillende bedrijven gedeeld wordt;
- er is onvoldoende garantie voor de continuïteit van bepaalde telecenters waardoor langetermijnplanning bemoeilijkt wordt.

3.3 Een vergelijking van de drie werkvormen

Het traditionele basiskantoor is een concept dat beantwoordt of beantwoordde aan de behoeften van bureaucratische organisaties. Dergelijke bureaucratische cultuur steunt op een sterke hiërarchie. Een groot deel van het werk bestaat uit routinematige activiteiten. Zelfstandige werkplanning en teamwerk zijn daarbij minder relevant. In een hiërarchische cultuur fungeert een eigen kantoor bovendien als een statussymbool: hoe hoger op de statusladder, hoe meer m_.

Dat beeld is intussen grotendeels achterhaald. Van organisaties, zowel bedrijven als overheidsinstellingen, wordt steeds meer flexibiliteit verwacht om klantgericht te werken. Ze moeten soepel inspelen op de behoeften van een dynamische en veeleisende samenleving door efficiënte structuren en processen uit te bouwen. Een strakke hiërarchie staat dit in de weg. Daarom worden in steeds meer ondernemingen en instellingen de organisatiestructuren afgeplat. Werknemers worden zelfstandiger, krijgen meer bevoegdheden en verantwoordelijkheden en worden beoordeeld op de resultaten die ze behalen. De manager treedt meer en meer op als motiverende en inspirerende coach.

Door al die organisatorische evoluties voldoet het klassieke cellenkantoor, waar iedereen een vaste werkplek heeft, lang niet altijd aan de behoeften. Bovendien wordt de kantoorruimte niet altijd even efficiënt benut. Daardoor ontstaat een brede kloof tussen organisatiecultuur en ruimtelijke kantoorinrichting. Een kloof waarin massa's geld verdwijnen.

Het klassieke kantoor is niet altijd de beste optie, omwille van onder meer volgende redenen:

- *Ruimteverslindend.* In het klassieke cellenkantoor wordt haast voor iedere werknemer een aparte ruimte voorzien.
- *Onderbezet.* Uit enquêtes bij bedrijven en organisaties blijkt dat de gemiddelde werkplekbezetting varieert tussen 40 en 80%. Structureel staat 20 tot 60% van de werkplekken leeg. De medewerkers zijn immers op uiteenlopende locaties aan de slag: bij een klant, op een vergadering, op een bijscholing. In de meeste bedrijven of organisaties werken ook een aantal mensen deeltijds. Hun kantoor met hun eigen PC, telefoon, enz. staat daar dan voor de helft van de tijd ongebruikt.
- *Star en log.* Een klassiek kantoor kan moeilijk inspelen op veranderingen in de organisatie: als het personeelsbestand stijgt of daalt, moet worden verbouwd of verhuisd. Dit statische aspect van kantoorgebouwen heeft tot gevolg dat er een

hogere prijs moet worden betaald om organisatie en werkomgeving op elkaar af te stemmen.

In plaats van de kantoorruimte toe te wijzen aan personen, kan deze toegewezen worden aan taken: geconcentreerd alleen werken, vergaderen, informatie zoeken, faxen, bij een kopje koffie informeel overleggen of brainstormen. Elk van die taakgebonden werkplekken kan voorzien worden van de nodige faciliteiten, bijvoorbeeld een vergaderzaal met mogelijkheden voor videoconferencing. Binnen dit kantoorconcept kiezen de medewerkers de plek die hun het meest geschikt lijkt voor de taak die ze op een bepaald moment moeten uitvoeren. Daardoor is slechts een beperkt aantal werkplekken nodig, die wisselend door verschillende medewerkers kunnen worden gebruikt. Het centrale kantoor blijft echter onvervangbaar, al was het maar om het groepsgevoel binnen een organisatie te vrijwaren.

In wat volgt, schetsen we de overeenkomsten en de verschillen tussen drie werkplekken: het traditionele kantoor, de thuiswerkplek en het telecenter/satellietkantoor. Dit overzicht is bedoeld als een discussieschema over voor- en nadelen van de verschillende vormen van telewerken.