

12. Valkuilen en succesfactoren van telewerken: managers en telewerkers getuigen¹.

*Prof. dr. Michel Walrave,
Professor Strategische Communicatie aan het Departement Communicatiewetenschappen,
Faculteit PSW, Universiteit Antwerpen.*

Tijdens het project Anders Werken werden managers en werknemers die deelnamen aan de opleiding gepolst naar hun concrete ervaringen bij de voorbereiding en implementatie van hun telewerkproject. We sluiten deze handleiding dan ook af met deze getuigenissen. Ze kunnen ervaren of twijfelende werknemers en managers inspireren in hun discussie over telewerken of tijdens de invoering ervan in hun organisatie. Een zeer gediversifieerde groep managers en werknemers nam deel aan de opleiding.

Vooraleer het woord te geven aan enkele organisaties die in een korte case hun ervaringen delen, worden hierna enkele conclusies weergegeven van de opvolgingsgesprekken die plaatsvonden met de deelnemers aan de opleiding. Uit deze gesprekken blijken een aantal veel voorkomende drempels, maar ook oplossingen die hiervoor bedacht zijn. De conclusies uit de interviews en de cases die gebracht worden door een aantal bedrijven zijn gestructureerd volgens de manier waarop telewerken tot leven komt in een organisatie.

Eerst staan we stil bij de concrete aanleidingen en redenen (intern en extern) die organisaties hebben aangezet om minstens te discussiëren over de mogelijkheden en beperkingen van telewerk voor hun organisatie. Na het besluit om de stap te wagen, vinden een aantal initiatieven plaats ter voorbereiding van het telewerkproject. Na de implementatie en de (tussentijdse) evaluatie van het telewerkproject volgt een overzicht van de belangrijkste ervaren succesfactoren en valkuilen.

1. AANLEIDING: Waarom starten met telewerk?

Voor een aantal organisaties vormden de mobiliteitsproblemen (bv. naar aanleiding van de werken aan de Antwerpse ring) een directe aanleiding om zich te buigen over telewerken als één van de mogelijke maatregelen die complementair met een mobiliteitsplan het leed zouden kunnen verzachten. Bepaalde werkgevers integreren telewerken in een breder project van kantoorinnovatie en/of flexibilisering van de dienstverlening van de organisatie. Bijkomende argumenten voor sommigen zijn het aantrekken en behouden van medewerkers door initiatieven te nemen voor een betere combinatie werk/gezin en het bevorderen van de werkmotivatie en het welzijn van het personeel.

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 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.

Meestal wordt telewerk door de werknemers op de agenda geplaatst. Het feit dat zij vragende partij zijn, heeft in bepaalde organisaties gevolgen voor de manier waarop telewerken wordt ingevoerd. Wanneer de vraag van werknemers in één of enkele afdelingen niet op een hoger niveau getild wordt om het aan te kaarten in de Ondernemingsraad bijvoorbeeld, dan blijft het vaak een informeel karakter hebben. Op haar beurt heeft de informele 'regeling' van telewerken gevolgen voor de (niet) terugbetaling van bepaalde kosten en eventuele onvoldoende duidelijke afspraken over bereikbaarheid, wat zowel voor werknemers (en hun gezin) als voor werkgevers negatieve gevolgen kan hebben.

Soms is telewerken al geruime tijd sluimerend aanwezig als *supplementair telewerk*, waarbij managers en/of hun medewerkers (na de kantooruren) thuis bepaalde opdrachten afwerken. Het geconcentreerd kunnen doorwerken aan bepaalde opdrachten is een argument dat eveneens vaak aangekaart wordt. Storingen tijdens het werken (landschapskantoren, interne of externe telefoonoproepen en vraagjes van collega's tussendoor, etc.) zetten werknemers soms aan om d.m.v. telewerken specifieke taken in een rustigere vertrouwde omgeving te kunnen uitvoeren. Naast supplementair telewerk, wordt ook *vervangend telewerk* (thuis tijdens de kantooruren bijvoorbeeld) geduld in bepaalde afdelingen en afhankelijk van de directe leidinggevende. Het informele karakter van deze regelingen zorgt soms voor wrevel bij de niet-telewerkende collega's.

Hoewel telewerken, zowel supplementair als vervangend telewerk, vaak al informeel aanwezig is, zijn organisaties aangespoord om telewerken te formaliseren. Een miskennis van het recht evenals van de (financiële en andere) risico's die het informeel telewerken kenmerken, was de reden voor vele bedrijfsleiders om niets formeel te regelen. Informatie over de wetgeving maakt hen echter bewust van mogelijke risico's.

In bepaalde organisaties met een belangrijke productie-afdeling wordt soms opgeworpen dat de mogelijkheid tot telewerken een ongelijkheid creëert tussen arbeiders en kantoormedewerkers. Deze laatsten krijgen die mogelijkheid om werk en privé-leven beter op elkaar af te stemmen, terwijl dit voor de productieploegen niet kan. Kortom, een zeker favoritisme wordt met de vinger gewezen: telewerk is niet voor iedereen. Telewerk is enkel voor bedienden en kaderleden terwijl de werknemers uit productie-eenheden niet in aanmerking komen. Dit remt de introductie van telewerken in sommige organisaties af. Anderen reageren hierop door op basis van objectieve factoren de *telewerkbaarheid* te bepalen van afdelingen, functies en individuele werknemers.

2. VOORBEREIDING: Hoe managers en hun medewerkers voorbereiden op telewerken?

Afhankelijk van de motieven die aanleiding geven tot de invoering van telewerken en de manier waarop men dit formeel of informeel invoert, kan een multidisciplinaire stuurgroep de concrete doelstellingen en de taken bepalen en hoe de invoering van telewerken gefaseerd zal verlopen.

In de volgende tabel worden de concrete taken in de verschillende activiteitenclusters opgesomd. Bepaalde taken kunnen (intern of extern) uitgevoerd worden binnen specifieke afdelingen van de organisatie en aan de stuurgroep worden voorgelegd.

<p>Human Resources</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bepalen van de <i>visie</i> en de <i>concrete doelstellingen</i> van het telewerk(piloot)project (welke aspecten verbeteren of problemen oplossen door middel van telewerk). ▪ Opstellen van een <i>kosten-baten analyse</i> (in samenwerking met andere betrokken diensten en deskundigen, bv. in het kader van een stuurgroep telewerken). ▪ Opstellen van een <i>telewerkrichtlijn</i> of <i>telework policy</i>, waarin rechten en plichten van de betrokken partijen worden vastgelegd (cf. ook juridische aspecten). ▪ Opstellen van een introductietekst, webpagina, brochure(s), infosessie(s), opleidingen/trainingen om het personeel (i.e. telewerkers en hun leidinggevenden, maar ook niet-telewerkers) te informeren, te sensibiliseren en specifieke competenties zo nodig te verfijnen. ▪ Het opstellen van (selectie)procedures voor telewerkers (bv. aanvraagformulier, opstellen criteria voor telewerkbaarheid in het algemeen en het beoordelen van individuele aanvragen in het bijzonder, thema's die aan bod komen in een intakegesprek). ▪ Het plannen van tussentijdse en eindevaluaties en het ontwerpen van instrumenten hiervoor. ▪ Integratie van telewerken in het kader van kantoorinnovatie of het mobiliteitsplan i.s.m. facility manager / mobility manager.
<p>ICT</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bepalen van noden betreffende hardware, software en verbindingen (inclusief beveiliging) afhankelijk van type telewerken, mogelijkheden en beperkingen van huidige infrastructuur en bijhorend kotenplaatje. ▪ Uitbouwen van een helpdesk en communicatie hiervan naar de telewerkers (inclusief service level). ▪ Ontwikkeling van elektronische instrumenten ter ondersteuning van het telewerkproject (bv. tijdsregistratie, online reservatie van desk in landschapskantoor, doorschakelen telefoonoproepen naar gsm of thuisnummer van telewerker, forum of online ideeënbus voor telewerkers). ▪ Integratie van telewerken in het kader van kantoorinnovatie i.s.m. de facility manager.
<p>Juridisch</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Juridische en fiscale aspecten van het telewerkproject leiden tot onder meer een bijlage van het arbeidscontract. ▪ Meewerken aan het opstellen van de telewerkrichtlijnen. ▪ Opstellen van een ICT-gebruikersrichtlijn (<i>ICT users policy</i>), namelijk voorwaarden voor het gebruik van de door de werkgever ter beschikking gestelde ICT. ▪ Regelen van de verzekering van de telewerkers.

Figuur 35: Activiteitenclusters van het telewerkproject.

Rekening houdend met de (financiële) mogelijkheden van de organisatie, de wensen en motivatie van werknemers inzage telewerken kan nagegaan worden in welke afdelingen en voor welke functies telewerken kan opgestart worden of kan proefdraaien in het kader van een pilootproject.

Wanneer gestart wordt met een pilootproject, spreekt men best eerst de criteria af om de afdelingen, functies, personen te kunnen selecteren. Door het eerst eens te worden over de criteria binnen de projectgroep, wenst men zo goed mogelijk de kansen van afdelingen en individuele werknemers te objectiveren. Dit vergemakkelijkt de selectie, verduidelijkt de verantwoording van toestemmingen of weigeringen en voorkomt zo goed mogelijk spanningen.

Ook het uitsluiten van bepaalde categorieën werknemers (bv. productie-arbeiders of bepaalde ondersteunende diensten die ter plaatse werknemers moeten bijstaan) van deze vorm van werkorganisatie, en de bijhorende voordelen die dit voor onder meer de telewerkende werknemer met zich meebrengt, leidt eveneens soms tot spanningen of weerstand tegen het ganse telewerkproject.

In organisaties waar telewerken geduld wordt, is het vaak een informele, en soms op subjectieve gronden, gemaakte afspraak tussen lijnmanager en medewerker(s). Het formaliseren van telewerken verduidelijkt het beleid en objectiveert de criteria waaraan men moet beantwoorden om (als afdeling en individuele werknemer) in het project te stappen.

Enerzijds kan de stuurgroep een formulier opstellen en de aanvragen beoordelen op basis van enkele vooraf bepaalde en meegedeelde criteria/vragen. Anderzijds kan ook (complementair) een gesprek tussen de directe leidinggevende en de telewerkkandida(a)t(e) leiden tot het besluit of de werknemer in het (pilot)project kan stappen. De criteria van de HR-afdeling of de stuurgroep dienen dan als leidraad voor de manager om te beoordelen wie in zijn/haar afdeling in aanmerking komt.

In een aantal organisaties werd vastgesteld dat de verantwoordelijkheid voor de selectie van telewerkers verschilt naargelang het al dan niet om een pilootproject gaat. De stuurgroep legt de selectiecriteria voor kandidaat-telewerkers vast en staat ook in voor de selectie van de deelnemers aan het *pilotproject*, in samenspraak met de directe leidinggevende. Indien het geen pilootproject meer is, geven meestal de HR-manager en de directe leidinggevende die een individuele werknemer al dan niet de toestemming geven, niet langer de stuurgroep.

De aanvraag gebeurt door middel van het inschrijvingsformulier (op het intranet bijvoorbeeld) waarbij de werknemer een eerste luik zélf invult en het tweede luik laat invullen door zijn functionele leidinggevende. De leidinggevende gaat aan de hand hiervan na of de functie of de specifieke opdracht(en) en het profiel van de werknemer in aanmerking komen voor telewerk. De functionele leidinggevende bezorgt het formulier aan de HR-verantwoordelijke en brengt ook de werknemer van zijn/haar advies op de hoogte.

Het zou kunnen dat een lijnmanager principieel tegen telewerken is, hoewel de medewerkers willen telewerken en zij eventueel op basis van specifieke criteria in aanmerking kunnen komen. Kan u als bedrijf (i.e. de stuurgroep of de HR-afdeling/-verantwoordelijke) aan een leidinggevende die 'nee' zegt, mededelen dat hij 'ja' moet zeggen? Omgekeerd kan een manager telewerken toelaten of dulden bij medewerkers die misschien niet geschikt zijn. Het expliciteren van criteria van telewerkbaarheid kan beide categorieën tot inkeer brengen.

Aangezien dit bijzonder gevoelig kan zijn, omdat men probeert een (voor)oordeel over telewerken te counteren of omtrent de geschiktheid van een bepaalde dienst of medewerkers, is het informeren en sensibiliseren van het lijnmanagement één van de prioriteiten. Op die manier kan men weerstand vermijden, maar ook een te fel enthousiasme inperken.

Men hanteert criteria op het niveau van de afdeling, de functie en de karakteristieken van de werknemer. Criteria die soms gehanteerd worden voor de *functies* die in aanmerking komen voor telewerk, zijn:

1. De functie (of meer bepaald een aantal specifieke taken) kan zelfstandig uitgevoerd worden zonder directe supervisie of assistentie.
2. De taken kunnen locatieonafhankelijk uitgevoerd kunnen worden door middel van ICT.
3. De functie bestaat uit taken die tot meetbare, concrete output leiden of uit opdrachten die herleid kunnen worden tot routine wat bijvoorbeeld computerhandelingen betreft.
4. De informatie moet beschikbaar zijn van de tele(thuis)werklocatie en de nodige applicaties moeten toegankelijk zijn.
5. De functie vereist niet (dagelijks) veel rechtstreekse contacten (of groepsoverleg) en/of de face-to-face contacten kunnen gemakkelijk gepland worden en/of vervangen worden door elektronische communicatieprocessen.

Eveneens kunnen specifieke taken binnen de functie die aan bovenstaande criteria beantwoorden gebundeld worden voor een telewerkdag of om met een zekere regelmaat (enkele uren of dagen) telewerken mogelijk te maken.

Dergelijke criteria kunnen aanzetten om de discussie over telewerkbaarheid op een hoger niveau te tillen en dus niet uitsluitend stil te staan bij bepaalde afdelingen waar men spontaan aan denkt.

Soms wordt ook rekening gehouden met de woon-werkafstand van de betrokken telewerkkandidaten. Hiervoor bestaat een criterium m.b.t. de minimum reistijd of woon-werkafstand om als kandidaat in aanmerking te komen. Voor bepaalde organisaties is het beschikken over een afzonderlijke ruimte om thuis te kunnen werken een belangrijk criterium. Dit schept natuurlijk ongelijkheden tussen segmenten potentiële telewerkers. Hoewel het belangrijk is om aandacht te besteden aan de manier waarop het telethuiswerken ruimtelijk en temporeel georganiseerd zal worden, gaat men best dieper in op de (al dan niet afgezonderde) ruimte die thuis in aanmerking komt als telewerkplek en de mogelijke stoorzenders.

Wat de criteria voor de competenties van de potentiële telewerker betreft, komen bedrijven vaak op basis van gesprekken met de directe leidinggevende en de telewerker tot een positief of negatief (gemotiveerd) besluit. Criteria die hierbij gehanteerd worden, zijn eigenlijk deels sterk afhankelijk van het oordeel dat de lijnmanager over medewerkers velt. De top-vijf van *telewerkbaarheidscriteria* die in de organisaties aan bod komen over de karakteristieken van de *werknemer*, is de volgende:

1. Autonoom en resultaatgericht kunnen werken zonder directe supervisie.
2. Voldoende ervaring hebben in de functie, vertrouwd zijn met de uit te voeren taken, en kennis hebben van de informatiebronnen die nodig zijn voor het uitvoeren van opdrachten.
3. Zelfdiscipline, werkattitude en (telewerk)motivatie.
4. Kunnen plannen en organiseren en zich houden aan afspraken.
5. Communicatievaardigheden en computerbehendigheid.

Organisaties missen soms een systematische methodiek om dankzij een objectiverend instrument tot een oordeel te komen over individuele werknemers. Het is namelijk een delicaat aspect dat soms aanleiding geeft tot onbegrip en spanningen. Natuurlijk kan het inzicht van een directe leidinggevende en de dialoog tussen werknemer en zijn/haar manager niet vervangen worden door een of ander instrument. Een objectief instrument kan echter helpen om de beoordelingsgesprekken te structureren en de positieve of negatieve evaluaties te staven.

Bij een negatief oordeel kan ook advies gegeven worden over welke aspecten bijgewerkt zouden kunnen worden om in aanmerking te komen voor telewerken, of over specifieke competenties die de betrokkene kan bijschaven (ICT-vaardigheden, timemanagement etc.) om van het telewerken een succes te maken.

Om de procedure te objectiveren opteren bepaalde organisaties ervoor individuele dossiers door een stuurgroep te laten beoordelen. Vanuit verschillende disciplines die noodzakelijk zijn voor het welslagen van een telewerkproject (bv. HR, IT, juridische afdeling, facility / mobility management, preventieadviseur) worden de verschillende complementaire aspecten van een telewerkproject voorbereid en bewaakt. Door regelmatig overleg, kunnen problemen relatief snel besproken en aangepakt worden.

Voor sommige deelnemers was de opleiding Anders Werken een directe aanleiding om na ieder module de stuurgroep van het telewerkpilotproject samen te brengen om de informatie te verwerken en te vertalen naar de eigen bedrijfssituatie. Op die manier konden systematisch bepaalde stappen gezet worden om de invoering van telewerken voor te bereiden. Er werd samen gediscussieerd over het opstellen van een aanvraagformulier voor de geïnteresseerden in thuiswerk. Er werden teksten opgemaakt voor een addendum aan de arbeidsovereenkomst en een *telework policy* om het geheel formeel te regelen.

Dit multidisciplinaire team kan dus instaan voor het beoordelen of het adviseren bij telewerkenaanvragen die op basis van gestandaardiseerde formulieren ingediend worden. De vrees voor favoritisme en de spanningen die dit teweeg kan brengen, hebben organisaties aangezet om het oordeel over de telewerkbaarheid van afdelingen, functies en eventueel individuele medewerkers over te laten aan deze stuurgroep die eerst de maatstaven afspreekt om daarna gemotiveerd advies te geven. De stuurgroepleden winnen uiteraard advies in bij de directe leidinggevende. Uiteindelijk komt de gemotiveerde beslissing van de stuurgroep en niet dus rechtstreeks van de leidinggevende, wat bij een negatief oordeel fricties kan vermijden.

Naast het gesprek en/of de beoordeling van de lijnmanager en/of de stuurgroep telewerken, kan een *self-assessment tool* ter beschikking gesteld worden. Dit instrument gaat verder dan een vragenlijst die gebruikt wordt om zijn eigen individuele aanvraag te stofferen. Dergelijke vragenlijst laat de respondent zelf de hand in eigen boezem te steken om eerst zelf te beoordelen of hij/zij aan een aantal basisvoorwaarden voldoet qua werkhouding en competenties om te telewerken. Bij deze introspectie past eveneens de vraag over de motieven voor de individuele telewerkwens. Wil men bepaalde aspecten van zijn werk en/of privé-leven verbeteren? Wil men bepaalde problemen oplossen en is telewerken hierbij wel een mogelijke oplossing (vermindering pendelverkeer, geconcentreerder kunnen werken)? Welke concrete onderliggende redenen zetten de werknemer aan om de stap te wagen. Het polsen naar de motieven kan misschien bepaalde problemen aan de oppervlakte brengen, waarbij telewerken als vlucht dan wel als effectieve werkmethode gezien wordt. Sommige organisaties gebruiken dergelijk *self-assessment tool* als een eerste stap in de procedure. Dergelijke vragenlijst confronteert de respondent met de motieven om te telewerken en de haalbaarheid ervan, bv. wat betreft de mogelijkheid tot het inrichten van een thuiswerkantoor en de eventuele aanwezigheid van stoorzenders. Enkele thema's die hierbij aan bod komen, worden hierna aangestipt.

- Welke redenen zetten u aan om telewerken te overwegen?
- Welke ruimte kunt u thuis ter beschikking stellen voor uw telewerkactiviteiten?
- Welke andere infrastructuur (ICT) is aanwezig of is er nodig thuis om te telewerken?
- Met welke frequentie zou u willen telewerken?
- Welke dag of dagen zou u het liefst willen telewerken en waarom?
- Welke zijn volgens u de belangrijkste voordelen van telewerken?
- Welke zijn volgens u de belangrijkste nadelen van telewerken?
- Waarom is uw functie (meer specifiek ook bepaalde taken) volgens u geschikt voor telewerken?
- Over welke competenties beschikt u die volgens u noodzakelijk zijn voor telewerk?
- Welke afleidende factoren zouden u verhinderen om geconcentreerd thuis te werken en hoe zou u hieraan remediëren?
- Welke maatregelen zou u thuis nemen om ongestoord te kunnen telewerken?
- Welke maatregelen zou u thuis nemen om bedrijfsinformatie te beveiligen (zowel elektronische data als papieren documenten)?
- Hoe zou u uw telewerkdag(en) structureren?
- Hoe zou u de communicatie met uw collega's en leidinggevende regelen?

Figuur 36: Suggesties van vragen bij (self-)assessment van telewerkkandidaten.

Pas wanneer de kandidaat persoonlijk denkt klaar te zijn voor telewerken, wordt een individuele aanvraag opgesteld en ter beoordeling voorgelegd.

Een concreet voorbeeld wordt aangehaald door een bedrijf dat waarschuwt voor het misverstand dat soms leeft over telewerken als alternatief voor kinderopvang. Zo was woensdag populair als telewerkdag bij bepaalde werknemers met schoolgaande kinderen. Hierbij wordt best nagegaan of deze kinderen grotendeels zelfstandig hun tijd kunnen doorbrengen in de woning opdat er geen negatieve invloed zou zijn op de productiviteit van de telewerkende moeder of vader. Het leidt jammer genoeg in bepaalde organisaties tot twijfels (en roddels) over het effectief werken op woensdagnamiddag wanneer de (jonge) kinderen thuis zijn. Daarom zijn hier concrete afspraken noodzakelijk afhankelijk van de gezinssituatie die al dan niet extra opvang van de kinderen nodig maakt om daadwerkelijk op woensdagnamiddag te kunnen telethuiswerken.

Daarom is het eveneens belangrijk om inzicht te hebben in de beweegredenen, en de geschiktheid van de concrete situatie, van de potentiële telewerker. Geschiktheidscriteria kunnen ook vastgelegd worden betreffende de thuiswerkplek. Zo vraagt een organisatie aan de kandidaat-telewerkers een plannetje te tekenen van de telewerkplek, om dit als basis te gebruiken voor een gesprek over veiligheid, eventuele stoorzenders en het creëren van een goede werksfeer. Dit wordt al dan niet gecombineerd met een aangekondigd bezoek van de preventieadviseur om ter plaatse na te gaan of de afspraken nageleefd worden.

Veiligheid van de werknemer, beveiliging van de bedrijfsgegevens en evaluatie of controle van de prestaties van de telewerkers zijn terecht belangrijke aandachtspunten voor de projectverantwoordelijken. Voor bepaalde organisaties is echter een zekere onduidelijkheid van het juridische kader (bv. terugbetaling kosten, voorschriften over welzijn en veiligheid op de werkplaats) een struikelblok. Soms staan bedrijven namelijk voor onaangename verrassingen. Daar waar ze veel in het werk stellen om een evenwicht te vinden tussen rechten en plichten van telewerkers en daarom ook in de Ondernemingsraad telewerken wordt doorgesproken, struikelt men soms over de nodige investeringen of de moeilijkheid om telewerken juridisch waterdicht te organiseren.

De CAO over telewerken die het Europese raamakkoord in België omzet, brengt hierin verduidelijking. Eveneens is het wijzigen van bepaalde bepalingen inzake veiligheid en welzijn op het werk met betrekking tot telethuiswerkers een belangrijke stap om het juridisch kader uit te klaren.

Veel aangehaalde voorbeelden zijn de gescheiden toiletten voor mannen en vrouwen, noodverlichting, bepalingen i.v.m. temperatuur, lichtsterkte en eisen over kantooroppervlakte en brandveiligheid enzomeer, die voorzien zijn. Dit zijn voorwaarden waaraan de telewerkers niet kunnen voldoen en waar de werkgever verantwoordelijk voor blijft. Bepaalde van deze plichten zijn niet alleen praktisch onhaalbaar maar ook irrelevant in een telewerksituatie.

De bewaking van arbeidsvoorwaarden (zowel arbeidstijd, gebruikte materiaal waaronder gebruik van beeldscherm etc.) daarentegen zijn zeker belangrijk. Ze moeten echter aangepast zijn aan de telethuiswerksituatie waarbij een evenwicht gevonden moet worden tussen controle op veiligheid en welzijn op de thuiswerkplek enerzijds en bescherming van de persoonlijke levenssfeer anderzijds.

Eenzelfde balans moet gevonden worden bij een ander delicaat aspect van telewerken: controle en evaluatie. Gezien directe (visuele en andere) supervisie bij telewerken onmogelijk is, worden soms elektronische middelen ingezet om onder meer het

computergebruik te monitoren. Hoewel andere controle- of evaluatiemethoden de voorkeur genieten, zoals *management by objectives*, is de controle op het gebruik van de ICT onderworpen aan specifieke wetgeving (cf. o.a. de privacywet en de CAO 81).

De onduidelijkheid die nog leeft over wettelijke plichten en de deskundigheid en inspanningen die het opstellen van een telewerkrichtlijn inhouden, zetten bepaalde bedrijfsleiders aan om telewerken informeel te dulden. De flexibiliteit die dit met zich meebrengt wordt hoger ingeschat dan de risico's van het informeel telewerken. Andere organisaties willen het tot in de details regelen, wat hen soms weerhoudt om het dan uiteindelijk concreet toe te passen aangezien een waterdichte regeling moeilijk haalbaar is. De organisaties die er nu voor gaan, kiezen voor de gulden (pragmatische) middenweg waarbij concrete formele afspraken gemaakt worden en geen rekening gehouden wordt met bepalingen die moeilijk van toepassing zijn op telethuiswerken. Voor bepaalde (grote) bedrijven en instellingen is de invoering van telewerken minder problematisch aangezien ze met satellietkantoren werken die een verlengstuk zijn van het bedrijf en gemakkelijker te regelen zijn. Sommige grote bedrijven worden bovendien onder meer door de juridische onduidelijkheid gestimuleerd om bij de invoering van telewerken (uitsluitend) te investeren in satellietkantoren.

Sommige bedrijven blijven een onderscheid maken tussen structureel en daarom ook geformaliseerd telewerken (bv. 1 à 2 dagen per week) naast het informeel (ad hoc) en vaak supplementair telewerken (bv. na de kantooruren of 's ochtends tijdens de filetijd) waarvoor geen overeenkomst wordt afgesloten. Dit laatste houdt wel risico's in, zoals onvoldoende of een gebrek aan verzekering van de betrokkene voor arbeidsongevallen.

Andere bedrijven maken wel een onderscheid tussen structureel en ad hoc telewerken maar verbinden beide vormen van telewerken aan een verschillende procedure. De toestemming voor structureel telethuiswerken wordt dan voorafgegaan door een self-assessment, een assessment door de directe manager en eventueel de stuurgroep. Wanneer dit tot een positief besluit leidt, dan wordt een formele overeenkomst getekend. Bij ad hoc telewerken wordt geen assessment georganiseerd, maar wel het strikt noodzakelijke gedaan om de betrokkene voor zijn telewerkuren te verzekeren.

Bij bedrijven die de invoering van telewerken formaliseren, bouwt men soms een zekere flexibiliteit in de werktijd. Juist deze troef van telethuiswerken, het kunnen organiseren van z'n werktijd en tussendoor bepaalde familiale of andere persoonlijke activiteiten kunnen uitvoeren, wordt dan ook geconcretiseerd. In dergelijk geval wordt afgesproken dat de telewerker rond 16 uur de kinderen kan ophalen en dat hiermee rekening gehouden wordt bij het afwerken van concrete opdrachten waardoor er soms later wordt doorgewerkt. De uren waarop telewerkers bereikbaar moeten zijn, kunnen soms hieraan aangepast worden, opdat men duidelijk zou weten wanneer iemand moeilijker bereikbaar is of later dan wel gemakkelijker. Ook voor werknemers die 's avonds *conference calls* moeten voeren met collega's uit een andere tijdzone, kan het belangrijk zijn dat ze dit bijvoorbeeld thuis kunnen doen. Zo worden vaak concrete tijdsblokken afgesproken waarin gewerkt wordt en waarin men bereikbaar is.

Het verduidelijken van de uren van bereikbaarheid is ook belangrijk naar de niet-telewerkers toe opdat ze zouden weten wanneer de collega bereikbaar is. Soms is er een verschil tussen de officiële uren die contractueel afgesproken zijn en de organisatie van deze werkuren. Er is bijvoorbeeld een langere bereikbaarheid van de telewerkers om rekening te houden met een aantal momenten (bv. afhalen kinderen) die een pauze vormen tijdens de telewerkdag. Het moet echter goed bewaakt worden dat er nog temporele grenzen zijn tussen de werk- en privé-activiteiten. Dat het éne het andere domein niet verdringt.

Bij de planning van de telewerkdag(en) kan men afspreken of er voor de betrokkene een vaste telewerkdag is en indien er een inhaaldag kan zijn. Het kan voorkomen dat de telewerker een opleiding kan/moet volgen op zijn/haar telewerkdag. Men kan hier dus best vooraf rekening mee houden en algemeen geldende afspraken hiervoor maken (een al dan niet vaste vervangdag). Op die manier is het telewerken een stuk flexibeler, maar men moet rekening houden met de planning van de telewerkdag(en) van teamgenoten bijvoorbeeld, wat meestal neerkomt om de telewerkdag(en) af te spreken in functie van bepaalde criteria of situaties van telewerkers en de concrete noden van de afdeling. Zo zal een medewerk(st)er met jonge kinderen verkiezen om op woensdag te telewerken om zoon of dochter 's middags zelf naar de opvang te brengen en dan thuis verder te werken. Telewerkers met oudere kinderen of zonder kroost kunnen een andere dag verkiezen en op die manier meewerken aan de spreiding van de planning van de telewerkdagen. Afhankelijk van de noden van de dienst, kan men dan afspreken welke dag(en) alle projectmedewerkers op kantoor verwacht worden (voor besprekingen bijvoorbeeld). De specifieke telewerkdagen van individuele werknemers binnen een afdeling worden ook afgesproken om de continuïteit (en vaak de klantgerichtheid) van de dienst te verzekeren en om het aantal beschikbare plaatsen te kunnen bepalen in landschapskantoren/ satellietkantoren.

In bepaalde organisaties wordt afgesproken dat een 'verloren' telewerkdag door bijvoorbeeld een opleiding niet vervangen kan worden. Er wordt een maximaal aantal dagen afwezigheid op kantoor bepaald of met andere woorden een minimum aantal dagen dat de werknemers aanwezig moeten zijn op het kantoor. Als werknemers al twee dagen externe vergaderingen/opleidingen achter de rug hebben, kunnen ze die week niet meer telewerken. Dit wordt afgesproken om voldoende aanwezigheid, zichtbaarheid en continuïteit te verzekeren.

Een andere methode is het bepalen van een *telewerktijdscrediet*, waarbij online of door middel van een andere procedure aangekondigd wordt wanneer (welke dagdelen bv.) er thuis gewerkt wordt. Over één week of maand wordt dan nagegaan of men de limiet (van 2 werkdagen per week of bepaald aantal werkuren bijvoorbeeld) niet overschrijdt.

Commerciële medewerkers en andere mobiele telewerkers kunnen onder bepaalde voorwaarden hun telewerkuren/-dag(en) flexibel laten aansluiten bij de afspraken die gepland zijn bij klanten of in het kantoor.

Het bepalen van telewerkdag(en) en telewerkuren kan eveneens belangrijk zijn in functie van de verzekering die afgesloten wordt voor de telewerkers. Dit punt moet opgenomen worden met de verzekeringsmaatschappij om onaangename gevolgen te voorkomen bij een arbeidsongeval waar een telewerker het slachtoffer van is (maar ook de brandverzekering van de betrokkene en het verzekeren van de ICT tegen diefstal bijvoorbeeld).

Bij het formaliseren van de telewerkdag(en) wordt soms rekening gehouden met hoe bepaalde dagen bij niet-telewerkers gepercipieerd kunnen worden. Zo besloten bepaalde managers om hun telewerkers te verzoeken niet op een maandag of vrijdag te telewerken en evenmin als brugdag naar een verlengd weekend toe, omdat dit tot negatieve reacties zou kunnen leiden. Wanneer echter duidelijk afgesproken wordt welke opdrachten uitgevoerd worden, hoe de bereikbaarheid (elektronisch en telefonisch) geregeld wordt, dan hoeft dit niet tot deze negatieve perceptie te leiden. Vooraf probeert men best bepaalde situaties in te schatten die men wel of niet accepteert als telewerkdag. Bijvoorbeeld, mag een werknemer 's ochtends de manager contacteren en vragen om te telewerken gezien de moeilijke bereikbaarheid van het kantoor door monsterfiles naar aanleiding van ongeval of het slechte weer? Kan een kind dat ziek thuis is als reden gelden om die dag te telewerken? Wat als de bedrijfsserver onbereikbaar is, er thuis een stroompanne of ander defect is? Vaak wordt in de *telework policy* bepaald dat de werknemer dan naar het kantoor moet komen. Indien men vooraf dergelijke concrete afspraken maakt, dan kan dit spanningen vermijden tijdens dergelijke situaties. Die afspraken verhinderen ook dat de grenzen afgetast worden, of dat die indruk ontstaat bij (niet-)telewerkers, van welke situaties compatibel zijn met telethuiswerken en welke contexten een verlofdag vereisen.

Daarom wordt in de startsessie van het (pilot)project, maar ook in een brochure en individueel gesprek een aantal afspraken benadrukt. Men kan ook tips geven aan de telewerker om met partner en kinderen duidelijk af te spreken wat de mogelijkheden en beperkingen zullen zijn van het telethuiswerken en wanneer gezinsactiviteiten al dan niet mogelijk zijn. Vooral wanneer beide partners telewerken zijn hierover afspraken nodig.

De telewerkers zien het switchen tussen werk, ontspanning en eventueel huishoudelijke taken als een belangrijke troef. Bovendien kan men thuis geconcentreerder werken. Men ziet dat het werk vooruitgaat omdat er geen kleine storingen zijn zoals op kantoor. Bovendien zijn er echte pauzes. Bepaalde (gezins)activiteiten kan men tussendoor doen om daarna goed te kunnen verder werken: bijvoorbeeld naar de supermarkt of de fitness over de middag in plaats van in de late namiddag of 's avonds wanneer die nokvol zijn. Ook het middagmaal nuttigen met partner en/of kinderen is een nieuwe mogelijkheid voor sommige telewerkers, dat een aangename break is tijdens de telewerkdag. Over deze pauzes worden in het gezin best afspraken gemaakt. Kortom, de medewerking van de gezinsleden is fundamenteel om telethuiswerken voor alle betrokken partijen te doen slagen. Verschillende telewerkers getuigden dat ze schuldgevoelens hadden bij iedere kleine pauze en eerder de neiging hadden om extra veel te werken om het vertrouwen niet te schenden. Er was voor sommigen echt een mentale switch nodig om te bedenken dat op kantoor ook af en toe kleine pauzes voorkomen en dat dit dus thuis evengoed kan.

Ook met betrekking tot de apparatuur die door de werkgever ter beschikking is gesteld en de onmogelijkheid of de specifieke voorwaarden voor het privé-gebruik ervan, moet er duidelijkheid zijn onder de gezinsleden.

In een *telework policy* voor telethuiswerkers worden dus best afspraken gemaakt die betrekking hebben op de telewerktijd, de gebruikte infrastructuur (en de gebruiksvoorwaarden bv. professioneel versus privé-doeleinden) en eventuele terugbetaling van kosten. In de volgende tabel worden enkele aandachtspunten samengevat (cf. eveneens hoofdstuk 3).

- Telethuiswerk kan enkel op vrijwillige basis (aanvraag- en/of selectieprocedures worden toegelicht).
- Telethuiswerk is geen substituut voor kinderopvang.
- Telethuiswerk wordt verricht op een door de medewerker gekozen werkplaats en is normaal het persoonlijke adres.
- De frequentie van het telethuiswerk wordt bepaald met een afgesproken maximum aantal dagen per week.
- Afspraken worden gemaakt met betrekking tot veiligheid en ergonomie van de thuiswerkplek (eventueel een aparte brochure).
- Het bepalen van de omstandigheden waarop een telewerkdag geweigerd kan worden wanneer de aanwezigheid van de werknemer vereist is en de bepaling van de manier waarop de telewerker hiervan in kennis wordt gesteld.
- De duur van de telewerkovereenkomst, bv. de duur van het pilootproject indien van toepassing.
- Het verduidelijken van de procedure bij ziekte of bij andere omstandigheden waarin de werknemer verhinderd wordt om thuis te werken (stroompanne, bediijfserver onbereikbaar e.d.m.). Eventueel kan bij technische problemen afgesproken worden in welke omstandigheden de medewerker zich alsnog naar het bedrijf moet begeven.
- Het verduidelijken van de procedure voor het beëindigen van de telewerkovereenkomst door de betrokken partijen.
- Het bepalen van de arbeidstijd en/of bereikbaarheid van de telewerker.
- Het bepalen van de manier waarop de opdrachten geëvalueerd worden.
- Het bepalen van de gebruiksvoorwaarden van ICT die ter beschikking wordt gesteld door de werkgever, indien van toepassing (eventueel aparte *ICT gebruikersrichtlijn* of *users policy*).
- Het bepalen van de dienstverlening van een (ICT-)helpdesk met vermelding van de dagen en uren waarop deze dienst bereikbaar is.
- Het bepalen van de terugbetaling van kosten, indien van toepassing.

Figuur 37: Aandachtspunten bij de opstelling van een telewerkovereenkomst.

De invoering van telewerken brengt soms wijzigingen in de manier waarop de communicatie verloopt tussen telewerkers, collega's en medewerkers en de leidinggevende.

De leidinggevende en de telewerker spreken met elkaar duidelijk af welke resultaten op welke termijn worden verwacht. Dit wordt soms in opvolgingsgesprekken besproken en eventueel wordt één en ander bijgestuurd. Meestal organiseren bedrijven dit voor telewerkers niet anders dan voor niet-telewerkers, bijvoorbeeld een jaarlijks of halfjaarlijks functioneringsgesprek of evaluatiemeeting.

Indien er zich wijzigingen in de omstandigheden van de telewerker of de dienst voordoen, kan hieraan in overleg geremedieerd worden binnen de klijtlijnen van de telewerkovereenkomst.

Voor de efficiënte werking van de dienst worden niet-telewerkende collega's betrokken bij de organisatie en planning van activiteiten (permanenties, opleidingen, vergaderingen bv.). Hierbij kunnen ook afspraken gemaakt worden om de interne communicatie te bestendigen of te verbeteren. Interessant is ook om in het team of de afdeling op één of andere (elektronische) manier de aanwezigheid op kantoor of de tele(thuis)werkplek zichtbaar te maken (bv. de elektronische agenda). Dit is nuttig om afspraken te kunnen plannen.

Ook dient afgesproken te worden of papieren dossiers al dan niet naar huis meegenomen mogen worden, eventueel onder welke voorwaarden. Voor een telewerkproject is het ideaal dat alle nodige informatie elektronisch beschikbaar is. Vraag is echter of dit in vele organisaties al het geval is.

Bij een herverdeling of rotatie van specifieke opdrachten bewaakt men best het evenwicht tussen de werknemers om geen spanningen te creëren. Zo moeten bijvoorbeeld keuzes gemaakt worden betreffende het al dan niet doorschakelen van oproepen naar de telewerker. Niet doorschakelen betekent extra oproepen die door de medewerkers op kantoor behandeld moeten worden, maar wel doorschakelen houdt in dat de telewerker niet ongestoord kan doorwerken, wat indruist tegen één van de belangrijkste troeven. De knoop moet dus doorgehakt worden. Worden gesprekken eventueel gefilterd waarbij enkel de belangrijkste oproepen worden doorverbonden (eventueel gevolgen voor werkbelasting collega's)? Gebeurt dit naar het privé-nummer of het gsm-nummer? In het eerste geval kan een ander gezinslid toevallig de hoorn opnemen, tenzij duidelijke afspraken gemaakt zijn. Doorschakelen naar de mobiele telefoon die door de werkgever ter beschikking is gesteld is een interessantere optie. Het bellen met de gsm kost de werkgever meer, dan met de vaste lijn. Daarom passen bepaalde organisaties een systeem toe waarbij de telethuiswerker een code moet intoetsen op zijn eigen vast toestel vooraleer een oproep voor het werk te doen. Op die manier wordt dit afzonderlijk gefactureerd en terugbetaald aan de werknemer. Ook internettelefonie en andere online communicatie kunnen deze kost drukken.

Bij de voorbereiding van het telewerkproject is ICT dus een belangrijk aspect. Er wordt daarom nagegaan in welke mate bijkomende investeringen nodig zijn in ICT, bijhorende opleidingen en andere infrastructuur en dienstverlening naar de telewerkers toe (bv. bereikbaarheid van een helpdesk).

Ook het terugverdieneffect op basis van besparing op kantoorruimte en/of vervoersonkosten wordt best in rekening gebracht. Bepaalde organisaties opteren voor vaste computers, waar lang enkel werknemers die over een draagbare computer beschikten konden telewerken. Een bijkomende investering in portables is voor sommige organisaties (nog) niet mogelijk, in desktops daarentegen wel. Bovendien kan men verkiezen om alle nodige software op de computer te installeren (en dus te moeten updaten etc.) of om gebruik te maken van *thin clients* (zg. 'domme' terminals) waarbij alle software en bedrijfsgegevens (beveiligd achter een *fire wall*) op de server van het bedrijf staan en vanop afstand beschikbaar zijn en waar alles centraal beheerd (en dus onderhouden) wordt (cf. *supra*, hoofdstuk 8).

Men moet dus nagaan wat de individuele telewerkers concreet nodig hebben. Een standaardpakket van hard- en software is soms aangewezen, maar men moet onderzoeken

of iedereen eenzelfde *all in* telewerkpakket nodig heeft. Bijvoorbeeld wanneer we het onderscheid maken tussen ad hoc telewerkers of supplementaire telewerkers die af en toe enkele uren van thuis uit werken, in vergelijking met de structurele telewerkers die één of enkele dagen per week thuiswerken. Daarom kan naast het overleg tussen leidinggevende en telewerker, de ICT-afdeling best betrokken worden om op basis van specifieke criteria te bepalen wat individuele telewerkers nodig hebben voor hun thuiswerkplek (desktop of laptop voor mobiele werker, welke software, vaste telefoon of gsm, printer, ...). Mobiele werkers vormen eveneens een aparte categorie die specifieke hard- en software nodig hebben en eventueel moeten kunnen gebruik maken van draadloze verbindingen met het bedrijfsnetwerk in openbare ruimtes.

Omtrent ICT worden nog andere afspraken gemaakt, soms in een afzonderlijke *ICT-gebruikersrichtlijn*. Hierin kan men onder meer bepalen dat de telethuiswerkers alleen met de computer die hen ter beschikking gesteld wordt door de organisatie mogen werken. Men verduidelijkt eventueel dat derden daar geen toegang tot mogen hebben en dat de ICT niet voor privé-doeleinden gebruikt mag worden. Hiermee wenst men onder meer problemen te vermijden bij het stukgaan van een PC ten gevolge van andere activiteiten van de telewerker of derden.

Voor bepaalde organisaties gaat de invoering van telewerken nog een stap verder dan ICT-toepassingen en -innovaties. Ze integreren telewerken in het herinrichten van de kantoren waarbij individuele afgesloten werkplekken plaats moeten ruimen voor landschapskantoren. Bepaalde bedrijven en instellingen werden hiertoe aangezet na de studie van de leegstand van individuele kantoren.

In een gemeenschappelijke ruimte kunnen werknemers een bureau reserveren. Wensen ze te brainstormen met enkele teamleden of toch afgezonderd geconcentreerd iets af te werken, dan zijn soms aparte taakgebonden ruimtes voorzien. Het invoeren van dergelijk systeem brengt bijkomende organisatie met zich mee, aangezien men een desk moet reserveren (eventueel dankzij een online reservatiesysteem). Het loslaten van de (jarenlange gebruikte) individuele werkplek is moeilijk en leidt tot weerstand. De persoonlijke winst die men heeft door de invoering van (deeltijds) tele(thuis)werken moet hierbij dus benadrukt worden. Voor bepaalde organisaties was een verhuizing of een fusie een directe aanleiding om telewerken in te voeren. Soms om dure kantoorruimte te besparen, maar soms ook om medewerkers langere woon-werktrajecten te besparen wegens een relocatie van het (hoofd)kantoor.

Bepaalde organisaties getuigen dat het telewerkproject aanvankelijk te groots werd opgevat, waarbij men op zoveel drempels botste en/of de kosten zo hoog opliepen, dat uiteindelijk soms het ganse project werd afgeblazen. Bepaalde managers getuigen hierbij ook van de kosten die hoog opliepen bij het inwinnen van extern advies, waarbij vooraf niet duidelijk genoeg afgesproken was welke concrete doelstellingen gehaald moesten worden en welke ICT concreet nodig was voor (specifieke groepen) telewerkers. Aangezien de invoering van telewerken in een organisatie maatwerk is, moet men vooraf duidelijk afspraken maken om ook zicht te hebben op het volledige prijskaartje. Ook het volgen van een studiedag of opleiding, evenals het raadplegen van enkele praktijkgerichte publicaties was de aanleiding voor bepaalde organisaties om zelf intern alles op punt te stellen. Het volledige project werd intern beheerd. Voor specifieke vragen over ICT of juridische aspecten werd dan eventueel een beroep gedaan op extern advies.

3. IMPLEMENTATIE: Hoe wordt telewerken ingevoerd?

Bij de invoering van telewerken organiseert men soms een 'kick-off'-meeting met de betrokkenen om samen de doelstellingen van het telewerk(piloot)project te bespreken, de telewerkovereenkomst te overlopen en vragen hierover te beantwoorden. Bijkomende tips om onder meer de interne communicatie, de organisatie van het telewerken en het evenwicht werk/privé-leven in goede banen te leiden, kunnen aan bod komen en eventueel uitgediept worden in bijkomende trainingssessies. Ook door middel van het personeelsblad en op het intranet kan informatie aangeboden worden over het telewerk(piloot)project aan deelnemers en niet-deelnemers. Zoals al aangestipt kan men door middel van een helpdesk of een (elektronisch) forum de vinger aan de pols houden van de telewerkers en hun managers en op die manier vroegtijdig bepaalde kinderziektes van het project opsporen en remediëren. Veel voorkomende vragen of problemen kunnen dan aanleiding geven tot bijkomende informatie en advies (in de vorm van een brochure, webpagina of workshop).

De (eind)evaluatie van het (piloot)project kan bijvoorbeeld aanleiding geven tot extra communicatie over telewerken, namelijk het meedelen van de resultaten die geconcretiseerd worden door een aantal getuigenissen en concreet advies bij valkuilen en succesfactoren.

4. EVALUATIE: Hoe de effecten van telewerken meten?

De manieren waarop telewerken geëvalueerd wordt, zijn zeer divers. Vaak gaat het vooral om indrukken en gesprekken. Dit laatste kan zeker een effectieve evaluatie van telewerken mogelijk maken indien het gesprek gestructureerd verloopt, men peilt naar verschillende belangrijke factoren bij zowel (een steekproef) telewerkers als niet-telewerkers.

Een eerste optie betreft de functioneringsgesprekken tussen werknemer en manager, waarbij nagegaan wordt of de telewerker, net zoals zijn niet-telewerkende collega's, de gestelde objectieven haalt. Andere bedrijven voeren eveneens een survey en/of ander type onderzoek uit om op verschillende tijdstippen tijdens het (piloot)project te meten wat de invloed is van telewerken op bepaalde cruciale doelen en processen van de organisatie (bv. productiviteit, communicatie, organisatie, tevredenheid, motivatie, absentieïsme, personeelsverloop). Indien men hiervoor opteert, is het belangrijk om een nulmeting te voorzien. Vooraleer gestart wordt met telewerken polst men in een eerste survey naar houdingen en ervaringen betreffende de cruciale aspecten waarop men eventuele effecten verwacht tijdens het telewerkproject. Dergelijke survey kan ook gehanteerd worden om te polsen naar de verwachtingen, eventuele (voor)oordelen, betreffende telewerken. Kortom, inzicht hebben in hoop en vrees betreffende telewerken. Op die manier heeft men kennis van de manier waarop motieven en doelstellingen van telewerken compatibel en realistisch zijn. Soms kan men hierbij stoten op bepaalde pijnpunten die eigenlijk een andere aanpak vergen dan de invoering van telewerken. Belangrijke troef van dergelijke survey (in de vorm van een online vragenlijst op het intranet bv.) is dat het anoniem kan ingevuld worden, indien men echt wil polsen naar bepaalde problemen of misverstanden. Interessant is om in een eerste survey, voor de start van het telewerkproject, ook te polsen naar de houding van de respondenten ten aanzien van telewerken en hun concrete verwachtingen. Indien men de resultaten van deze attitudevragen kruist met enerzijds de categorieën managers en medewerkers, maar ook demografische en andere criteria, dan kan men nagaan waar

positieve of negatieve attitudes tegenover aspecten van telewerk leven en bovendien hoe dit evolueert naarmate het project vordert.

De tussentijdse evaluaties maken het eveneens mogelijk om valkuilen op te sporen en het project zo nodig bij te sturen. Op die manier kan men vroegtijdig een diagnose stellen van symptomen van interne communicatieproblemen of technische mankementen opdat ze het telewerkproject niet zouden verzieken.

Een complementaire optie bestaat uit een permanente elektronische ideeënbus, een forum waarin deelnemers aan het project verbetervoorstellen kunnen doen. Recurrente ICT-problemen of suggesties om op organisatorisch en/of administratief vlak verbeteringen aan te brengen kunnen op die manier gecentraliseerd worden. Dit vervangt niet een helpdesk die instaat voor het oplossen van bijvoorbeeld acute technische problemen. Technische problemen zijn namelijk zeer frustrerend voor de telewerkers, hun collega's en leidinggevend en kunnen het enthousiasme voor de nieuwe vorm van werkorganisatie snel temperen. Daarom moeten de ICT-aspecten grondig voorbereid worden en eventuele problemen snel geremedieerd worden.

Het kanaliseren van vragen en kritieken tijdens het project naar één centraal contactpunt, biedt een inspiratiebron en zet de stuurgroep aan tot actie. Bij de start van het project kan de stuurgroep regelmatig samenkomen om onder meer de binnengekomen suggesties, klachten te bespreken. Na eventuele kinderziektes van het project, kan de stuurgroep de planning van haar bijeenkomsten aanpassen aan het belang van de vragen en de dringendheid van het beantwoorden ervan door het projectteam.

In bepaalde organisaties wordt eveneens geopteerd om de telewerkers een bondig werkverslag te laten opmaken of om tijdsregistratie elektronisch te voorzien, om zicht te hebben op de werkuren en/of concrete activiteiten van de telewerkers. Soms wordt ten behoeve van de evaluatie van het telewerk(piloot)project gevraagd aan de deelnemers om bondig aan te geven wat ze concreet hebben gedaan tijdens een telewerkdag en een dag op kantoor om beide te kunnen vergelijken.

Andere leidinggevend bespreken op voorhand met de telewerker welke taken op de telewerkdag(en) gedaan worden. Het kan ook een gewoonte worden dat, als de medewerker meldt een dag te zullen telewerken, de taak of opdrachten overlopen worden.

In het geval van een pilootproject, zal na zes maanden of één jaar bijvoorbeeld een eindevaluatie gebeuren om daarna te beslissen om telewerken verder te zetten en eventueel uit te breiden. Sommige organisaties voeren tijdelijke telewerkovereenkomsten in (van één jaar of met een proefperiode van zes maanden bijvoorbeeld). Daarom wordt bij het aflopen van deze termijn een nieuw assessment uitgevoerd, waarbij de telewerkovereenkomst met individuele werknemers afhankelijk van hun prestaties al dan niet wordt verlengd. Belangrijk hierbij is dat alle werknemers gelijk behandeld worden wat evaluaties betreft. De indruk ontstaat echter dat het formaliseren van telewerken en het bepalen van de hierbij te halen doelstellingen een ongelijkheid kan creëren tussen werknemers en dus categorieën medewerkers die bijkomend geëvalueerd worden. Bepaalde werkgevers zijn zich hiervan bewust. Het invoeren van telewerken stimuleerde hen dan ook om eveneens nieuwe methoden van management in te voeren of de objectieven voor alle of grote categorieën werknemers, en niet enkel voor de telewerkers, te concretiseren. Zowel telewerkers als niet-telewerkers worden dan aan dezelfde criteria onderworpen. Dit maakt ook een vergelijking mogelijk tussen beide groepen wat betreft cruciale factoren zoals productiviteit.

Bij het meten van productiviteitswijzigingen bij telewerkers, bijvoorbeeld, moet men goed nagaan of dit objectief gemeten kan worden. Dit wordt vaak verondersteld omdat, bijvoorbeeld, een deel van de verplaatsingstijd omgezet wordt in thuiswerken of door inschattingen door de werknemer of leidinggevende zelf.

Wanneer de output kwantificeerbaar is, dan pas kan dit gemeten worden. Bijvoorbeeld hoeveel regels worden er vertaald door een telewerkende vertaler in vergelijking met een werknemer op kantoor of hoeveel dossiers werden er behandeld, in hoeveel tijd werd een bepaalde programmeeropdracht afgewerkt. De kwaliteit en de kwantiteit van de output van vele opdrachten zijn echter moeilijk te meten en te vergelijken. Vaak valt men daarom terug op ervaringen, indrukken van de telewerker zelf en zijn/haar leidinggevende.

Bij de implementatie van telewerken wordt vaak gehamerd op controleren en evalueren, maar verliest men coachen uit het oog. Het motiveren en begeleiden van medewerkers (zowel elektronisch als face-to-face) verdient ook aandacht. Hiermee kunnen misverstanden en problemen voorkomen worden door duidelijke doelstellingen af te spreken en te polsen naar vorderingen, nood voor extra informatie of begeleidingen enzomeer.

De evaluaties worden dan ook in bepaalde organisaties door middel van de interne media (bedrijfsblad en intranet bv.) meegedeeld aan de ganse organisatie. Wanneer valkuilen opgespoord werden, verduidelijkt men hoe deze problemen geredieerd werden en hoe het (pilot)project werd bijgestuurd. Positieve eindevaluaties in bepaalde organisaties hebben hen aangezet om zich ook extern als telewerkend bedrijf te profileren. Zowel intern voor de motivatie en loyaliteit van de werknemers wordt het als troef gezien, maar ook voor het aantrekken van nieuwe werkkrachten wordt dit als een belangrijk pluspunt aanzien in de profilering van de organisatie tegenover sectorgenoten.

5. BESLUIT: valkuilen en succesfactoren

Wat telewerken tot een succes maakt voor werknemers en werkgevers is te herleiden tot specifieke factoren en processen binnen een organisatie die soms los staan van het telewerken zelf. Hierna bespreken we drie belangrijke aandachtspunten bij de invoering van telewerken. Dit wordt afgesloten met een overzicht van succesfactoren en valkuilen die verschillende bedrijven en instellingen ervaren hebben. In het volgende hoofdstuk getuigen enkele organisaties over hun telewerkervaringen.

Telewerkmotieven

Een oplossing voor de verkeersproblematiek, is volgens organisaties de meest voorkomende reden samen met de verbetering van de combinatie werk/gezin en geconcentreerder, in een vertrouwde omgeving, bepaalde taken (ongestoord) kunnen afwerken. Hierbij moeten duidelijke afspraken gemaakt worden wat de bereikbaarheid van de werknemer betreft en de mogelijkheden en beperkingen om flexibel zijn werktijd te organiseren. Er wordt gewezen op de mogelijkheid om tijd die men verliest (in files bijvoorbeeld) interessanter te kunnen invullen voor werk- of gezinsactiviteiten. Bijvoorbeeld, vroeger vertrekken van het kantoor om de kinderen af te halen en daarna een opdracht af te werken, in plaats van iets later het kantoor te verlaten en tijd in de files te verliezen.

Maar soms wordt de vrees geuit over de invloed van telewerken op de carrièrekansen. Hierop reageren sommige managers en telewerkers dat telewerken loopbaanvriendelijker is dan tijdscrediet of arbeidsduurvermindering. Sommige werknemers zien een bepaalde functie in combinatie met hun gezin beter zitten (ze kunnen onder meer vlotter werk en privé organiseren) als ze de mogelijkheid krijgen om te telewerken, terwijl een huidige functie of bepaalde loopbaanambities soms moeilijker te volbrengen zijn als gebruik wordt gemaakt van arbeidsduurvermindering. Bepaalde telewerkende vrouwen getuigen zelfs dat juist telewerken hen bijkomende loopbaankeuzes biedt. Vrouwen met jonge kinderen getuigen dat ze zonder telewerken bepaalde functies niet hadden kunnen combineren met hun gezinsleven. Men moet misschien meer dan de niet-telewerkers inspanningen doen om z'n netwerk binnen de organisatie uit te bouwen en zichzelf en de resultaten van z'n werk zichtbaar maken.

Bij thuiswerk getuigen telewerkers dat ze vooral voldoening vinden in het feit dat men z'n werk vooruit ziet gaan terwijl op kantoor men door onderbrekingen zich telkens terug moet concentreren en precies elke keer weer twee stappen achteruit gaat. Bovendien is het een meer ontspannen werkdag. Daarom verkiezen telewerkers het thuiswerken boven andere vormen zoals werken in een satellietkantoor. Men werkt dan wel dicht bij huis maar de flexibele organisatie van arbeid en vrije tijd wordt moeilijker en de mogelijke storende factoren die doorwerken belemmeren kunnen eveneens aanwezig zijn in een satellietkantoor of telecenter.

Het aantrekken en behouden van werknemers is ook een motief dat bij de werkgevers aan bod komt evenals de stijging van de productiviteit, het besparen op transportkosten en kantoorruimte.

Het polsen naar de concrete motieven bij de werknemers en het management is belangrijk vooraleer telewerken in overweging te nemen. Men moet namelijk nagaan of een bepaald probleem dat men wil aanpakken, onder meer dankzij de invoering van telewerken, wel (gedeeltelijk) geremedieerd kan worden hiermee. Het vluchten van conflicten of negatieve sfeer in een team is geen goed motief, maar is soms de aanleiding om te opteren voor telewerk. Bovendien zullen de zwakheden van de (communicatie)processen van een organisatie, afdeling of team des te scherper aangevoeld worden, wanneer werken op afstand wordt ingevoerd.

Interne communicatie

Zowel de managers als de telewerkende en niet-telewerkende werknemers moeten duidelijk geïnformeerd worden over motieven voor het invoeren van telewerk, concrete mijlpalen in het project met bijhorende evaluatiemomenten, de valkuilen waarmee ze geconfronteerd kunnen worden en de bijhorende oplossingen.

De invoering van telewerken maakt soms nieuwe duidelijke afspraken nodig tussen collega's die wel en die niet (op een bepaalde dag) telewerken. Daarom wordt onder meer in telewerkende organisaties het accent gelegd op elektronische communicatie, zowel via e-mail als het verder ontwikkelen van intranettoepassingen. Op die manier kunnen in principe alle medewerkers, die achter de computer zitten op kantoor, thuis of elders, dezelfde informatie raadplegen.

Implementatie van de ICT maar ook ondersteuning van de tele(thuis)werkers, is een cruciaal aspect waarbij een telewerkproject staat of valt.

Maar niet alles is terug te vinden in geschreven bronnen. De redenering, achtergrond en motivatie van bepaalde beslissingen of de keuze voor bepaalde procedures of werkwijzen staat misschien niet in verslagen die online te raadplegen zijn. Dergelijke aspecten komt men dan in formele of informele (face-to-face of elektronische persoonlijke) communicatie te weten.

Ook de wisselwerking tussen teamleden is belangrijk. Wie thuiswerkt mist misschien feed-back van collega's op het eigen werk of een korte brainstorming over bepaalde projecten of problemen. Men kan enerzijds onderzoeken of dit (deels) elektronisch opgevangen kan worden (e-mail, chat, webconference) of hier extra aandacht aan besteed wordt tijdens de face-to-face contacten.

Identificatie met de organisatie en het team

Vervreemding van het bedrijf wordt soms als probleem geopperd. Zowel werknemers als werkgevers wijzen op de noodzaak van visibiliteit van de telewerkers in de organisatie. Aanwezigheid en inbreng in vergaderingen, opleidingen en zeker ook informele activiteiten is belangrijk. Ook om het isolement van telewerkers te voorkomen wordt het telewerken vaak beperkt tot één à twee werkdagen, waardoor de kans op het voorkomen van de vermelde problemen gerelativeerd kan worden. Belangrijk is om bij de planning van teamvergaderingen en opleidingen rekening te houden met de telewerkers. Daarom opteren bepaalde organisaties voor vaste momenten waar vergaderingen in de agenda van alle teamleden gepland kunnen worden.

Opdat de werknemer z'n weg zou kennen binnen de organisatie, ook voeling zou krijgen met de cultuur van de organisatie, wordt vaak geopteerd om werknemers eerst een aantal maanden op kantoor te laten werken vooraleer hen de optie aangeboden wordt om (deeltijds) te telewerken.

Om af te ronden worden enkele valkuilen en succesfactoren die ervaren worden in telewerkende organisaties in de volgende tabellen samengevat. Deze aspecten kunnen de discussie over telewerken in organisaties stimuleren en een bewuste aanpak van het telewerk(piloot)project inspireren.

<p>Valkuilen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Een bedrijfscultuur met een managementstijl die gericht is op de aanwezigheid en visibiliteit van de werknemers en directe controle, met een gebrek aan vertrouwen. ▪ De weerstand van de leidinggevenden omdat men traditionele vormen van controle en evaluatie niet wil of kan wijzigen. ▪ Discrepantie tussen de verwachtingen van het management en van de werknemers over de doelstellingen en voorwaarden van het telewerken. ▪ Geruchten, roddels over wat telewerkers concreet doen, vaak omwille van een gebrek aan duidelijke afspraken over opdrachten (maar ook afspraken omtrent kinderopvang en bereikbaarheid van de telewerk) en de meetbaarheid en de zichtbaarheid van de output. ▪ Kinderziektes van het project: ICT-problemen, gebrek aan begeleiding om thuis te werken, onduidelijke communicatie omtrent de doelstellingen of opdrachten tijdens de telewerkdag(en). ▪ Het vervagen van de grenzen tussen werk en privé-leven, soms ten nadele van de werknemer en zijn/haar gezin (bv. systematisch overwerken) of ten nadele van de werkgever (vb. gebrek aan zelfdiscipline en timemanagement of onbegrip van de huisgenoten voor het thuiswerken), door een gebrek aan concrete afspraken met manager en gezinsleden. ▪ Onduidelijke afspraken omtrent de telewerkfrequentie (dagen/uren) en aanwezigheid op kantoor. Moeilijkheden bij het plannen van vergaderingen, opleidingen. ▪ Vermindering van gelegenheden van formele en informele face-to-face communicatie waardoor telewerkers misschien minder op de hoogte zijn van ontwikkelingen binnen de organisatie en/of zich minder identificeren met het eigen team en/of de organisatie als geheel (bij hoge telewerkfrequentie) ▪ Geen rekening houden met de (werkbelasting van de) niet-telewerkende collega's. ▪ Het ontbreken van gecentraliseerde elektronisch toegankelijke informatie en dienstverlening. ▪ Vrees omtrent carrière- en opleidingskansen omwille van onduidelijkheid hierover door het (top)management.
-------------------------	---

Figuur 38: Valkuilen bij de implementatie van telewerken.

<p>Succesfactoren</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Telewerken voorbereiden en invoeren door de inzet van een multidisciplinair team en in overleg met de vertegenwoordiging van de werknemers. ▪ Een kosten-batenanalyse: welke investeringen zijn er eventueel nodig en op welke manier kunnen ze teruggewonnen worden (bv. kantoorinnovatie, verminderen mobiliteitskost, productiviteitsstijging). ▪ Het (proef)project een ernstige kans geven door voldoende ondersteuning, opstarttijd, informatie en sensibilisering van alle geledingen. ▪ Duidelijkheid over de afgesproken objectieve criteria die gehanteerd worden voor het bepalen van de telewerkbaarheid van afdelingen, functies en individuele personeelsleden. ▪ Een goede juridische omkadering in de vorm van een <i>telewerkrichtlijn</i> of <i>telework policy</i>, waarin rechten en plichten van de betrokkenen zijn gebundeld. Ook de verzekering van de telewerker verdient extra aandacht. ▪ Informeren en adviseren over de voordelen en de mogelijke nadelen van telewerken voor de telewerkers, de niet-telewerkers en hun managers. ▪ ICT ondersteuning is cruciaal. Hiervoor wordt soms een opleiding en handleiding uitgewerkt en een helpdesk ter beschikking gesteld. ▪ Communicatie naar de betrokkenen (bv. deelnemers aan het pilootproject) maar ook naar de volledige organisatie betreffende motieven, organisatie en evaluatie van telewerken. ▪ Vertrouwen van de managers in hun telewerkende medewerkers, maar ook tussen (telewerkende en niet-telewerkende) werknemers. Verschillende competenties in het coachen en begeleiden (vanop afstand) kunnen verfijnd worden in trainingssessies. ▪ Het (regelmatig) polsen van de managers, telewerkers en niet-telewerkers naar hun ervaringen (o.a. combinatie werk/gezin, stress, motivatie, productiviteit, functioneren van de ICT en interne communicatie) en eventuele problemen die opgelost moeten worden. ▪ Flexibiliteit van het telewerken: afhankelijk van de noden van de dienst, concrete afspraken met de leidinggevende en collega's en de noden en wensen van de telewerkende werknemer, kan de telewerker op een flexibele manier zijn <i>telewerktijdscrediet</i> organiseren. ▪ Inbedden van telewerken in het HR-beleid omtrent flexibele arbeidsregelingen, het aantrekken en behouden van personeelsleden, het stimuleren van de mobiliteit van het personeel en het verbeteren van de combinatie werk/gezin.
------------------------------	---

Figuur 39: Succesfactoren bij de implementatie van telewerken.