

13. Case-studies¹

EDS

Dhr. Frank Engelen

Projectmanager Telewerken EDS

1. INITIATIEF & AANLEIDING

Eind jaren '90 maakten de medewerkers bij EDS steeds vaker gebruik van de technische mogelijkheden om thuis te werken. Bij de werknemers ontstond de behoefte om deze alternatieve manier van werken te formaliseren en zo optimaal mogelijk te gebruiken.

Begin 2001 richtten de werknemers binnen de Ondernemingsraad (OR) een werkgroep op rond telewerken. In samenwerking met de HR- en juridische afdeling verzamelden ze heel wat marktinformatie die in een eindrapport aan de directie werd voorgesteld.

EDS, één van 's werelds meest vooraanstaande ICT-dienstverleners, levert zakelijke en technologische oplossingen aan zijn klanten. EDS was meer dan 40 jaar geleden grondlegger van de IT-outsourcing markt. Vandaag de dag levert EDS een breed dienstenportfolio voor outsourcing van informatietechnologie en bedrijfs-processen aan klanten in de industrie, financiële dienstverlening, gezondheidszorg, telecommunicatie, energie, transport, retail en overheid overal ter wereld. In België stelt EDS ongeveer 1450 medewerkers tewerk. Meer info over EDS in België vindt U op

www.eds.be

Op basis van dit rapport besliste EDS om een Telehomeworking-project op te starten, waarbij duidelijk werd gesteld dat dit moest leiden tot een win-win situatie voor zowel werkgever als werknemers. Voor de werknemers waren de beoogde voordelen: minder tijdverlies met woon-werk-verkeer, meer flexibiliteit, hogere motivatie en de mogelijkheid om ongestoord te werken in een rustige omgeving. Voor EDS België waren de beoogde voordelen: een verhoging in flexibiliteit, productiviteit en verhoogde competitiviteit.

Het project had tot doel om een telethuiswerkbeleid voor structureel telethuiswerken uit te stippelen voor EDS België. Aan de hand van het pilootproject zou praktische ervaring worden opgedaan. Het geheel zou moeten leiden tot een Telethuiswerk Policy.

Onder structureel telethuiswerken wordt verstaan: een werkregeling waarbij de werklocatie flexibel is en waarbij gebruik gemaakt wordt van informatie- en telecommunicatietechnologie. Volgens de EDS-policy kan de werkplaats thuis zijn of om het even welke andere privé-locatie die de werknemer verkiest. De werknemer werkt tussen 20% en 60% van de werkuren thuis.

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.

2. Voorbereiding

Het telethuiswerkproject ging van start met de formele aanduiding van een Project Manager. Men begon met een enquête binnen EDS België om te weten in hoeverre thuiswerken informeel al werd toegepast, of er interesse bestond voor structureel thuiswerken en om een overzicht te krijgen van mogelijke kandidaten voor het pilootproject.

Uit de enquête bleek duidelijk dat er al heel wat informeel thuiswerken werd toegepast en dat er een grote interesse voor thuiswerken bestond. Vanuit de ondernemingsraad werd dan ook beslist om een pilootproject op te starten.

Een multidisciplinair team (personeelsbeleid, Legaal departement, het Comité Veiligheid en gezondheid, IT-ondersteuning, de werknemersdelegatie) werd samengesteld en er werd begonnen met de voorbereidingen van het pilootproject.

Uit verschillende departementen werden kandidaten geselecteerd om na te gaan of thuiswerken in de meeste departementen zou kunnen toegepast worden.

Na selectie van 20 kandidaten werd er een kick-off meeting (september 2001) georganiseerd en kregen alle kandidaten de nodige informatie om het pilootproject aan te vangen. De deelnemers ontvingen onder meer de handleidingen voor het opzetten van een VPN-connectie, de nodige software en een eerste draft van de Telethuiswerk Policy.

Een VPN/Internetconnectie werd gekozen om een verbinding te maken tussen de PC van de medewerker en het EDS Netwerk, alle kandidaten werden voorzien van een laptop, een apart toetsenbord en een muis.

De kandidaten mochten hun éénmalige investering (ADSL/Kabelaansluiting) grotendeels terugvorderen. De maandelijkse kosten voor datacommunicatie werden voor 50% terugbetaald, de voicecommunicatie volledig. Kosten voor de inrichting van de werkplek thuis moesten door de kandidaten zelf worden bekostigd.

Deze opzet van vergoedingen werd ook in de finale Telethuiswerk Policy opgenomen.

Kandidaten werden gevraagd om de twee weken een statusrapport te geven, de draft van de Telethuiswerk Policy na te lezen en commentaar terug te bezorgen.

De duur van het pilootproject was oorspronkelijk vastgelegd op drie maanden. Om over een langere periode ervaringsinformatie te ontvangen, werd het pilootproject verlengd met nog een 2-tal maanden (januari 2002).

Na het afsluiten van het pilootproject werd de feedback verwerkt en werd de Telethuiswerk Policy met alle betrokken partijen verder verfijnd.

Begin september 2002 werd de Telethuiswerk Policy voorgelegd aan de ondernemingsraad. Vanaf 1 oktober 2002 ging hij in voege.

De Telethuiswerk Policy beschrijft wat nodig is om een medewerker en zijn/haar manager van start te laten gaan met thuiswerken:

- de aanvraagprocedure;
- hoe thuiswerkers managen;
- de infrastructuur die voorzien moet worden;
- beschrijving van de onkosten en voor wie deze zijn;
- aspecten rond verzekering, beveiliging van gegevens en aanbevelingen voor het kantoor thuis;
- tips voor thuiswerkers.

3. Implementatie

Vanaf oktober 2002 werd de Telethuiswerk Policy op het EDS intranet bekendgemaakt. Alle medewerkers van EDS België hebben hierover ook algemene informatie ontvangen.

Op vraag van de verschillende teams en de departementen werden presentaties gegeven over de Telethuiswerk Policy.

De vraag om te kunnen Telethuiswerken komt altijd van de medewerker (op vrijwillige basis). De Policy houdt een aanvraagprocedure in met de volgende stappen:

- Bepalen van de businessbehoefte met de manager: laat het project/de klant het thuiswerken toe?
- Bepalen of de opdracht van thuis uit gerealiseerd kan worden.
- Bepalen of de medewerker geschikt is om van thuis uit te werken.
- Vervolledigen van een aanvraagformulier dat ondertekend wordt door de medewerker en de manager. Hier worden ook de afspraken gemaakt m.b.t.:
 - Het aantal dagen thuiswerken per week
 - Het bepalen van de uren tijdens de dag waarop de thuiswerker beschikbaar is voor de collega's
- Ondertekenen van een addendum bij de arbeidsovereenkomst.

Door het volgen van deze procedure worden verrassingen uitgesloten.

4. Evaluatie

De evaluatie van telethuiswerkers gebeurt op dezelfde wijze als de niet-telethuiswerkers. Binnen EDS worden alle medewerkers beoordeeld op het realiseren van hun objectieven.

Het evaluatieproces binnen EDS vereist dat er minstens 4 maal per jaar met de medewerkers wordt samengezeten om hun bijdragen te evalueren.

In 2003 hebben we een peiling gedaan bij zowel de werknemers als de werkgevers. Dit waren de resultaten:

	<i>helemaal niet belangrijk</i>			<i>doorslaggevend</i>	
<u>Voordelen voor werkgever</u>					
Lager ziekteverzuim	82%			9%	9%
Verhoogde productiviteit			82%	9%	9%
Verhoogde motivatie (hogere HR retention, eenvoudiger HR hiring)			9%	82%	9%
Verhoogde flexibiliteit tov. klanten		73%		18%	9%
Modern imago	9%	18%		73%	
Lagere kantoorkosten (oppervlakte, verwarming, ...)		9%	9%	9%	73%
Lagere kosten aan files (brandstof, tijd)		9%	9%	73%	9%
<u>Voordelen voor werknemer</u>					
Flexibeler combinatie werk-privé			27%	45%	36%
Flexibeler opvang voor kinderen	9%	36%	45%	9%	9%
Minder stress	9%	18%	9%	64%	9%
Minder tijdverlies in files			18%	27%	64%

5. Besluit

Een organisatie die van start wenst te gaan met het uitwerken van een beleid inzake telethuiswerk moet er in eerste instantie voor zorgen dat er een duidelijk bereik wordt afgelijnd (welke vorm(en) van telewerken) al dan niet in combinatie met een aantal deelprojecten (bv. desksharing).

Een pilootproject – dat lang genoeg duurt - laat toe om ervaring op te doen en biedt de kans om een volledig uitgewerkte en evenwichtige Policy vast te leggen.

Vanwege het multidisciplinaire aspect is intensieve en regelmatige communicatie noodzakelijk. De hele organisatie is betrokken! Het aanduiden van een Project Manager is noodzakelijk, bij voorkeur een eigen medewerker die het bedrijf en de bedrijfswaarden voldoende kent.

De implementatie van een telethuiswerkbeleid voor EDS België laat medewerkers voor een groot deel toe hun werk en privé-leven leven beter op elkaar af te stemmen, zonder aan de dienstverlening naar de klanten toe, te raken.

Hoewel dit niet gemeten wordt, worden de vooropgestelde voordelen voor zowel werkgever als werknemer wel erkend.

De Telethuiswerk Policy binnen EDS België maakt ondertussen deel uit van het EDS corporate Alternative Work Arrangement (AWA) Program dat eind 2004 werd geïmplementeerd. Dit programma beschrijft voor EDS (als globaal bedrijf) de verschillende mogelijkheden voor alternatief werk.

IVEG

Mevr. Vera Peetermans

HR-medewerker Iveg

1. INITIATIEF

Het initiatief en de volledige ontwikkeling van het telewerkproject en de verdere ontwikkeling en bewaking van telewerk zijn de verantwoordelijkheid van de HR-afdeling.

De doorslaggevende redenen voor de invoering van telewerken, zijn:

- voor de werkgever:
productiviteitsverhoging, toegenomen motivatie van de werknemers door het gevoel van vertrouwen, mobiliteitsproblematiek.
- voor de werknemer:
vermindering van reistijd (vermijden filestress) en reiskosten, het ongestoord kunnen werken, beter evenwicht tussen het werk- en gezinsleven.
- maatschappelijk:
minder vervuiling door minder woonwerkverkeer, minder verkeersoverlast, ...

In de vrijgemaakte energiemarkt is Iveg een netbeheerder. De taken zijn het exploiteren, onderhouden en ontwikkelen van het energienet (aardgas en/of elektriciteit) in een 15-tal gemeenten. Tevens worden er van overheidswege taken opgelegd aan de netbeheerders (de rol van sociale leverancier - budgetmeters, het promoten van R(ationeel) E(nergie) G(ebruik) en het beheer van de openbare verlichting in de gemeenten). Iveg heeft haar maatschappelijke zetel te Antwerpen-Hoboken, stelt ca. 175 medewerkers te werk en haalde in 2004 een omzet van 44.175.705 euro.

www.iveg.be

Telewerk werd binnen Iveg opgestart als een pilootproject (einde september 2003) en werd na een grondige evaluatie formeel als tewerkstellingsvorm toegelaten bij beslissing van de raad van bestuur van 24 februari 2005. Zowel telethuiswerk als telewerk vanuit satellietkantoren zijn toegelaten. Er werd een strikt reglement uitgewerkt (Best practice code en annex aan de arbeidsovereenkomst) inzake de modaliteiten m.b.t. telewerk (verzekering, vergoedingen, arbeidsschema's, ...).

2. VOORBEREIDING

Het projectmanagement was in handen van de HR-afdeling. Rapportage inzake projectvoortgang gebeurde naar de stuurgroep (Managementteam - bestaande uit de algemeen directeur, financieel directeur, HR-directeur en technisch directeur).

Er werd een kosten-batenanalyse gemaakt, rekening houdend met alle kwantificeerbare elementen (productiviteitsstijging, beperking gebruik ruimte, ...).

Er werden geen specifieke meetbare doelen vooropgesteld. Doel van het pilootproject was om vanuit de onderneming het telewerk als organisatievorm te onderzoeken, ervan te leren

en op basis van de opgedane ervaring het concept al dan niet verder te ontwikkelen. Uiteraard waren de randvoorwaarden dat er geen performantieverlies mocht optreden en dat het naar werkplanning haalbaar was.

Het telewerken werd gefaseerd ingevoerd volgens het hierna weergegeven stappenplan:

- Het project werd voorgesteld en goedgekeurd in het overlegorgaan werkgever-werknemer en de raad van bestuur van Iveg.
- Bij een aantal willekeurig gekozen medewerkers werd gepeild naar hun ideeën rond telewerk (nulmeting).
- Formulering van te bereiken doelen van telewerk: een belangrijke troef bij aanwervingen, productiviteit, kostenbesparingen (ruimtecreatie), retentie, ...
- Vastleggen van de departementen/personen die een rol spelen bij het implementeren van telewerk: ICT-afdeling, HR-afdeling en alle leidinggevenden.
- Opstart pilootproject in september 2003. Bij de keuze van de proefpersonen werd rekening gehouden met taakgerelateerde aspecten, gezinssituatie, en de persoonlijkheid van de kandidaat-telewerker. De proefpersonen konden 1 dag per week telehuiswerken.
- Opleidingen werden georganiseerd, in september 2003 voor de proefpersonen een opleiding “zelfmanagement” en in oktober 2003 voor de directe verantwoordelijken een opleiding “leidinggeven op afstand”.
- Alle modaliteiten werden geregeld:
 - Arbeidsregeling;
 - ter beschikking gestelde middelen;
 - verzekeringen;
 - de helpdesk bij ICT-problemen na de kantooruren,...
 - 14 personen stappen in pilootproject.
- Evaluatie van het pilootproject:
 - Het pilootproject wordt vanuit verschillende invalshoeken gevolgd en geëvalueerd. De evaluatie omvat een analyse van de kosten en baten. Tijdens de proefperiode wordt duidelijk of de afspraken en de communicatie tussen telewerkers, collega's en leidinggevenden voldoen, of ICT-technisch alles goed loopt en welke opleidingen eventueel nuttig zijn. Voor deze evaluatie werden *alle partijen* (telewerkers, directe chefs, co-werkers en netwerkbeheerders) bevraagd naar hun ervaringen, problemen, klachten, bedenkingen en verbetervoorstellen.
 - Via een digitale routine op het intranet werden klachtmeldingen en verbetervoorstellen opgevolgd en periodiek gerapporteerd.

Het telewerk werd na de implementatie mee gelinkt aan een grootschalig mobiliteitsproject (project Tolkien).

De mogelijke voor- en nadelen werden tijdens het project onderzocht via continue monitoring (periodieke bevraging, klachtmeldingen, ...). Voor- en nadelen werden in kaart gebracht en voor de nadelen werd een oplossing gezocht.

Voor de selectie van nieuwe telewerkers en bij de jaarlijkse evaluatie van de huidige telewerkers zijn er volgende methoden toegepast:

- interview met peiling naar de motivatie van de kandidaat ;
- evaluatie en bespreking met directe chefs;
- persoonlijkheidskarakteristiek “telewerker” op basis van een MBTI.

Voor nieuwe telewerkers worden infosessies voorzien. Hierin worden voornamelijk het concept en de modaliteiten besproken. Binnen het opleidingsbeheer komen specifieke en individuele vormingen (extern of intern) aan bod.

Conform de afspraken en annex aan de arbeidsovereenkomst krijgen telewerkers afhankelijk van hun functie ICT-middelen en een vergoeding voor vaste kosten (6 euro per telewerkdag).

3. IMPLEMENTATIE

De communicatie over het project verliep via een interne nota op het intranet en een “afrit Iveg”. Dit is een plenaire personeelsvergadering waarin via een presentatie het concept telewerken werd uiteengezet.

Bij de implementatie staken enkele onvoorziene problemen de kop op.

Tijdens het pilootproject en na de officiële introductie begon het telewerken gedurende korte tijd een eigen leven te leiden. Gezien de ICT-faciliteiten er waren, kwamen er soms nieuwe telewerkers bij. Het blijft belangrijk om binnen het management een duidelijke afspraak te hebben over nieuwe telewerkers. Er dient op gedrukt dat telewerken een administratief en juridisch karakter moet hebben.

Zeker initieel heeft het ontbreken van een ICT-consensus (welke breedbandverbinding – ADSL of Telenet, al dan niet printer, welk type scherm, ...) voor discussie gezorgd.

Ook interne communicatie is een cruciaal aspect. Om de communicatie vlot te laten verlopen, werden volgende afspraken gemaakt. Directe communicatie verloopt steeds via mail of GSM (bvb. telewerkers blijven in vaste blokken bereikbaar voor collega's en via GSM steeds bereikbaar). Via de planning wordt er voor gezorgd dat collega's elkaar wekelijks via de dienstmeetings ook fysiek kunnen treffen.

Een aspect dat, zeker bij de opstart gevoelig lag, is de controle van de werknemers. Het was zeer duidelijk dat onbegrip, aversie, ongeloof,... inzake het telewerken bij de leidinggevenden zeker het verlies aan status, macht en controle als basis had “hoe kan ik mijn mensen nog controleren als ik ze zo weinig zie?”

De vraag is echter waarom we telewerkers zouden moeten controleren. Er moeten duidelijke SMART-afspraken (Management by Objectives benadering) gemaakt worden. Het al dan niet nakomen van de afspraken is de intrinsieke controle.

Er is in feite geen verschil met de collega's die in het kantoor werken: moeten zij gecontroleerd worden? Indien ja, hoe? Wat doen zij achter hun PC? ...

Telewerk is eveneens een onderwerp van bespreking in de jaarlijkse functioneringsgesprekken op Iveg. Via een vragenlijst en interviews wordt naar de ervaringen gepeild bij zowel de telewerkers, de co-werkers (collega niet-telewerkers) en de leidinggevenden.

4. EVALUATIE

Evaluaties zoals de jaarlijkse motiveringspeiling zijn specifiek voor telewerkers. Voor de rest is de evaluatie van prestaties en competenties dezelfde.

De evaluatie van het telewerken gebeurt jaarlijkse bij alle diensten en bij de leidinggevenden.

Uit de rapportage volgen duidelijke voordelen voor het bedrijf:

- een hogere performantie/productiviteit door de mogelijkheid tot geconcentreerd werken;
- flexibelere inzetbaarheid.

Voor de telewerker zijn volgende voordelen vastgesteld:

- meer tevredenheid door het beter kunnen combineren van werk en leven en het specifiek vertrouwen krijgen vanuit het bedrijf;
- duidelijke stijging van de motivatie door het vertrouwen van de werkgever en minder mobiliteitsproblemen.

Het enig nadeel is de vraag van co-werkers om te telewerken “waarom mag mijn collega wel telewerken en ik niet?”

5. BESLUIT

Consensus van het management is een absolute vereiste. Het is belangrijk de coachende rol van leidinggevenden te ondersteunen, namelijk meer afstand nemen van het controleaspect en meer vertrouwen in de werknemers te stellen.

De belangrijkste succesfactoren van het telewerk zijn:

- consensus binnen het paritaire overlegorgaan – pilootproject moet actiepunten binnen CAO zijn;
- steeds via een ruime proefperiode een pilootproject voorzien;
- duidelijke communicatie naar gans de onderneming met periodieke evaluaties die worden teruggekoppeld;
- zeer duidelijke afspraken met telewerkers over wat wel en wat niet kan;
- arbeidsrechtelijke, fiscaal en naar sociale zekerheid een goede onderbouw;
- ICT-politiek. ICT steeds van dichtbij betrekken bij het project en ervoor zorgen dat er eerst een consensus bestaat over de technologie.

Wat de steun van de overheid betreft, kan men stellen dat de Vlaamse regering al inspanningen heeft gedaan. Een wettelijke verplichting tot invoering van een quotum aan telewerkers in het bedrijf zoals in sommige staten van de VS gaat wellicht te ver. Maar incentives voor die bedrijven die telewerk invoeren mogen er komen (bv. in de vorm van specifieke vrijstellingen of verminderingen voor hard-software) gezien telewerk op grotere schaal een significant maatschappelijk effect heeft (mobiliteit, milieu, jobsatisfactie en dus langer werken?...).

Het besluit van Iveg is dan ook dat men in de toekomst, daar waar functies het toelaten, het project verder zal uitbreiden.

IWT

Dhr. Michel Vandermeulen
HR-Director IWT

1. INITIATIEF & AANLEIDING

Zoals wellicht wel meer gebeurt, waren de eerste pogingen om het terrein inzake thuiswerken te verkennen, gestart vanuit de informaticacel. Het maakt als het ware deel uit van de officieuze secundaire arbeidsvoorwaarden, om te proberen op een andere manier om te gaan met werken. Verder was er een personeelslid dat zich als trendsetter had gepositioneerd rond "werken volgens de nieuwste technologie", en zijn e-mailorganisatie al volledig had afgestemd op "verbonden blijven". Toen begin 2004 een directielid langdurig moest thuis blijven, werd een e-verbinding geïnstalleerd om toe te laten thuis te werken. Een tweede directielid volgde, en iets later volgde nog een personeelslid dat eveneens een tweetal maanden onbeschikbaar zou zijn na een operatie. Deze installaties waren bedoeld om configuratieproblemen te verkennen en een eerste nood te lenigen, maar niet tot tevredenheid van de gebruikers, althans in het begin.

De mediatiek opgezette campagnes rond *anders werken* misten ook hun uitwerking niet op de opinievorming. Dit resulteerde in commentaren in een tevredenheids-enquête, uit een brainstorming rond interne communicatie en uit vakbondsragen.

Het IWT (Instituut voor de aanmoediging van innovatie door Wetenschap & Technologie in Vlaanderen) is een overheidsagentschap opgericht in 1991 door de Vlaamse regering, voor de ondersteuning van technologische innovatie in Vlaanderen.

Hiervoor beschikt het IWT over zo'n 250 miljoen euro voor *financiële steun* zowel aan bedrijven als aan onderzoeksinstellingen en innovatie-actoren. Het IWT biedt ook *concrete dienstverlening aan Vlaamse bedrijven* op het gebied van technologieoverdracht, het zoeken naar partners, of ondersteuning bij de voorbereiding aan projecten in Europese programma's,... Deze dienstverlening is mogelijk doordat het IWT ook een *coördinatieopdracht* heeft: het tot stand brengen van *hechte samenwerking van al wie in Vlaanderen met technologische innovatie* bezig is. In het IWT werken 120 personeelsleden: 70 hiervan zijn universitair. De grote meerderheid zijn experts in wetenschappelijke vakgebieden of in specialistische diensten ter ondersteuning van innovatie zoals juridische aspecten van innovatie, octrooien en bescherming van onderzoeksresultaten, het innovatiebeleid van overheden, enz..

Het organogram van het IWT is dat van een vlakke organisatie: slechts twee tussenlagen om de top van de organisatie te bereiken en direct door het publiek aanspreekbare medewerkers. IWT werkt met kennis, kan snel opdrachten opnemen en tot een goed einde brengen. Dit door de vlakke structuur, het professionalisme, het verantwoordelijkheidsgevoel van de medewerkers en de permanente uitwisseling en deling van informatie en kennis onder collega's. Het personeel van de kerntaken wordt feitelijk ingeschoven in de projecten waarvoor de medewerker de kennis heeft en beschikbaar is.

www.iwt.be

Uiteindelijk werd de doelstelling van de directie om via proefprojecten te testen of telewerk in de concrete context van “werken in het IWT” kon bijdragen tot diverse win-win situaties betreffende werkmotivatie, flexibiliteit, productiviteit en de balans van werk en gezin. Het resultaat van de proefprojecten wordt dan vertaald in een beleidslijn.

Het feit dat het IWT ook nauw in contact staat met bedrijven waar anders kan worden gewerkt, de netwerking met NITO die op dat ogenblik al bestond via de personeelsdirecteur en de kans deel te nemen aan de opleiding in het ESF-project Anders Werken, waren de aanleiding voor het directiecomité om de opgestarte initiatieven om te vormen tot gekaderde pilootprojecten.

De pilootprojectenfase is intussen afgesloten. Er bestaat nu een directiebeleidslijn rond Anders Werken projecten en een formele instemmings- en opvolgingsregeling. De beleidslijn werd intern gecommuniceerd naar alle medewerkers, en de eerste aanvragen worden ingediend door de medewerkers. In essentie komt de regeling neer op het volgende:

- *aanvullend thuiswerk* op de dag van buitenopdrachten of opleidingen (wat een reële mogelijkheid biedt tot optimalisatie van de eigen werktijdorganisatie op een dergelijke dag),
- *occasioneel thuiswerk* (d.i. thuiswerk in functie van een concreet uit te voeren en af te werken, in tijd gebudgetteerd project);
- *structureel thuiswerk* (d.i. thuiswerk à rato van maximum 1 dag of 2 halve dagen per week voor het realiseren van taken die kunnen worden opgespaard in de week, en solo uitgevoerd kunnen worden).

2. VOORBEREIDING

De voorbereiding van een beleidslijn gebeurde via pilootprojecten. Een eerste probleem dat aangepakt moest worden, was het vervangen van de minder stabiele e-verbindingen door een stabiele VPN-verbinding om klachten en interventies vanuit de informaticacel te beperken.

Vervolgens was het ook noodzakelijk dat de pilootprojecten niet beperkt bleven tot universitair en directieleden: er werd dus beslist om één proefproject te laten uitvoeren door een vrijwillige secretariaatsmedewerkster om hieruit conclusies te kunnen trekken m.b.t. de mogelijkheden en beperkingen van telethuiswerk voor haar werk en werk-organisatie.

De personeelsdirecteur werd aangesteld als coördinator voor het anders-werken-project via het ESF.

Op voorstel van de coördinator en in afspraak met de vakorganisaties en de emancipatiecommissie, ging het directiecomité akkoord met de instelling van een *e-opvolgingsgroep* voor de proefprojecten.

Deze groep werd samengesteld uit de personeelsdirecteur-coördinator, de interne preventieadviseur, een vertegenwoordiger van het niet-universitair personeel en een vertegenwoordiger van elk van de twee vakorganisaties actief in IWT. Een vakorganisatie vertrouwde dit mandaat toe aan een externe vakbondsvrijgestelde.

Via deze groep werd een draagvlak gecreëerd van betrokkenheid en transparantie in de opvolging van de proefprojecten en van informatie naar het personeel toe.

De drie personen in de proefprojecten rapporteerden maandelijks volgens een door de coördinator uitgewerkt stramien van aandachtspunten. Voor de secretariaatsmedewerker werd ook het verslag gevraagd van haar leidinggevende. Naast de maandelijkse verslaggeving over de stand van zaken in de drie proefprojecten besliste deze commissie ook om een aantal *hearings* te houden over concrete ervaringen met “anders werken”: van de cel personeelsbeheer van het ministerie van onderwijs, aangebracht door een vakbond, en twee van personeelsleden waarvan één kon refereren aan een anders werken-ervaring vóór de eigen werkervaring bij IWT.

Het IWT was ook al eerder in contact met NITO. Verder haalde men informatie uit het telewerkproject binnen Trivisi. Het boek van prof. Walrave en Elke Dens² verscheen op het juiste moment. Daarnaast raadpleegden zij het boek van Nancy Struck³ en de informatiemap “E-werken” met de Starterskit⁴. Naast deze literatuur en de ESF-presentaties, werd zeer veel informatie gehaald uit de hearings in de e-opvolgingsgroep.

De commissie vergaderde vier keer. Zij discussieerde over haar bevindingen en construeerde de basis voor wat uiteindelijk de beleidslijn van de directie zou vormen.

Het telewerkproefproject werd niet gekaderd in een breder project. Een kosten/batenbalans van een volwaardig telewerkproject is voor een overheidsinstelling als het IWT geen haalbare kaart gezien de investeringskost en de niet-aftrekbaarheid hiervan van een winstrekening of belastingen. De idee dat telewerken ook toelaat te werken in een andere dan een traditionele werkuureregeling (en zo kaderen in een mobiliteitsplan) had niet veel zin, aangezien de overheid de mobiliteit van haar werknemers volledig subsidieert in het kader van de oplossing van het mobiliteitsprobleem via het openbaar vervoer. Het aanvullend thuiswerken laat toe om op een dergelijke dag geen reis naar het IWT-kantoor meer te moeten doen.

Ook werd het in de loop van het project duidelijk dat anders werken een debat is dat te maken heeft met elders dan in de kantoren van het IWT werken voor het IWT, en dat het eigenlijke debat over telewerken begint met een discussie over elders dan op het IWT werken, met of zonder computer, met of zonder telecommunicatieverbinding. De pilootprojecten werden gelanceerd in de kerndiensten, dus niet in de ondersteunende diensten. De idee was dat als er voordeel zit in telewerken, die (te) gemakkelijk zou kunnen worden gehaald in de ondersteunende diensten. Het opzetten van proefprojecten werd ook in de kerndiensten geconcentreerd omdat daar het meeste personeel werkt in een voor het IWT typische context: regelmatig interageren met externe aanvragers, experts of instanties, taken informeel en formeel afstemmen met collega's en interne verantwoordelijken die niet noodzakelijk in dezelfde lijn werken, en het secretariaat delen met collega's. De proefprojecten werden dus eigenlijk gebruikt in de meest uitdagende en meest frequent voorkomende organisatiecontext in het IWT.

Een grootschalige aanpak hoeft niet direct, gezien het bescheiden personeelsbestand, het groot aantal verschillende werkcontexten en de specifieke situatie van het IWT dat wie deeltijds wil werken dit altijd kan.

² *Tijd voor Telewerk*, uitg. CED.Samson

³ *Effectief telewerken, snel en vaardig*, uitg. Acedemic Service

⁴ www.ewerken.be

De evaluatie van het proefproject gebeurde op verschillende niveaus:

- bij de medewerker in het project bij aanvang, elke maand en bij het einde van het proefproject;
- bij zijn leidinggevende;
- indirect ook bij de collega's (via dezelfde leidinggevende of de projectleider);
- en ten slotte in de e-opvolgingsgroep voor wat de rode draad betreft en de relevantie van de opgedane ervaring voor het toekomstige beleid.

De proefprojecten werden persoonlijk opgevolgd door de coördinator. Dit gebeurde via de maandelijkse verslaggeving, voor de secretariaatsmedewerker door zijn coaching en die van haar opdrachtgever. Dit liet aan laatstgenoemde toe om na een aanpassingsperiode van ongeveer twee maanden alle mogelijke nadelen onder controle te krijgen, zoals de technische opstart, de contacten met collega's, de ervaring van toegenomen persoonlijke prestatiedruk, de werkplanning en bijsturing, de identificatie en het opsparen van de juiste taken voor het thuiswerk. Bij het universitair personeel was deze begeleiding niet nodig.

Begin april 2005 werd de e-opvolgingsgroep ontbonden en werden de conclusies rond een mogelijke beleidslijn door de coördinator voorgelegd aan het directiecomité. Via haar hearings kreeg de opvolgingsgroep een realistischer beeld over mogelijke toepassingsmogelijkheden van telewerk binnen het IWT.

Enkele belangrijke conclusies in dit verband waren: het belang van attitudes en van de competenties tot werkorganisatie van de telewerker, de goede band met de collega's en de front office invulling door collega's op kantoor en het soort taken dat zich bij uitstel leent voor thuiswerk. Ook de relatieve onbelangrijkheid van de ICT- oplossingen omdat thuiswerken ook kan zonder telecommunicatieverbinding, mits de nodige creativiteit.

De kosten-batenbalans was voor het IWT niet batig. Indien elke thuiswerker zijn thuisinstallatie van het IWT zou krijgen, zou dit niet afschrijfbaar zijn. De kosten voor openbaar vervoer zouden niet verminderen tenzij met een thuiswerkregime dat 50% van de werktijd zou bedragen en dat is onmogelijk voor de werkorganisatie. Verder zijn er de toegenomen opgelegde budgettaire beperkingen in werkings- en investeringskredieten, waarvoor een e-project geen uitzondering zou krijgen. Het ESF-project was voor het IWT geen media-evenement. De investering in de proefprojecten bleef bescheiden. De VPN-koppeling werd vanuit het IWT met de thuisinfrastructuur gelegd en bewezen projectkosten werden terugbetaald. De hardware thuis was de investering van het personeelslid.

Wat de concrete doelstellingen betreft die gemeten/gecontroleerd kunnen worden, kan gesteld worden dat telewerken/thuiswerken fundamenteel op vertrouwen steunt en op rapportering in de feiten (een verslag is af, een nota geconcipteerd, de deadlines worden gerespecteerd, enz.). Er is dus geen nieuwe systematiek van controle ingebouwd. De enige regel is dat de telewerker tijdens normale kantooruren bereikbaar moet zijn. Wel is het signaal gegeven dat wie het vertrouwen schendt, niet meer thuis zal mogen werken.

In principe kan iedereen thuiswerk aanvragen. De aanvraag wordt getoetst aan een referentiekader dat in de beleidsnota staat en dat te maken heeft met het soort taken dat via pc en/of thuis kan worden uitgevoerd voor het IWT. Wat de karakteristieken van de telewerker betreft, vindt er op voorhand geen screening plaats. Er is ook geen interview voorzien: de cultuur binnen het IWT zorgt ervoor dat wie een thuiswerkregeling aanvraagt, zich vooraf ruim geïnformeerd zal hebben bij één van de drie personen in het proefproject, zijn leidinggevende, of zelf bij een extern contact. De aanvraag wordt beoordeeld in het directiecomité of door een directielid, niet door de lijnmanager alleen. Dit gebeurt om twee redenen: de transparantie van de besluitvorming en het samenbrengen van vele elementen (persoonlijke, werkorganisatorische en informaticatechnische aspecten).

De anders werkenaanpak is niet ondersteund door training rond “werken thuis”. Dit kan niet worden georganiseerd binnen het IWT. Als een dergelijke opleiding er komt, wordt zij aangeboden in het reguliere vormingsaanbod. Dergelijke opleiding biedt immers kansen tot verdere persoonlijke ontwikkeling en tot verhoogde zelforganisatie, ook buiten de telewerkcontext.

De beleidslijn gaat er van uit dat niemand door het IWT gevraagd wordt om regelmatig thuis te werken. Alleen in dat geval zou het IWT eventueel de ICT-investering thuis door middel van een afschrijvingsregeling terugbetalen, of als dit verantwoord is vanuit een kosten-baten analyse voor het IWT ook de investering dekken (bijvoorbeeld: regelmatig bijkomend werken van thuis uit naast de gewone kantoor dag).

Wie nu in een anders werken-regime thuis prestaties levert, krijgt wel de terugbetaling van additionele kosten. Dit zijn die kosten die extra moeten worden gedragen om anders te kunnen werken. Voorbeeld: wanneer iemand een internet-maandabonnement heeft en hij komt in een anders werken-regime, dan is er waarschijnlijk geen extra kost tegenover die provider, en kunnen dus de providerkosten niet worden doorgerekend aan het IWT. Er is dus ook geen voorfinanciering van kosten.

De arbeidsongevallenproblematiek is afgedekt met de verzekeraar die is geïnformeerd over de beleidslijn. De dienstnota “Anders Werken” maakt deel uit van het arbeidsreglement. In die zin maakt ze deel uit van de arbeidsovereenkomst en van de werktijdregeling. Overigens blijft de kantoorwerktijdregeling ook de regeling voor het thuiswerk.

3. IMPLEMENTATIE

De beleidslijn rond anders werken dateert van begin oktober 2005. Ze werd toegelicht in twee personeelsvergaderingen en beschikbaar gesteld via het intranet.

De proefprojecten, hun opvolging en de ervaringsuitwisseling in de ESF-contactmomenten zorgen er o.i. voor dat er niet snel echt onvoorziene omstandigheden zullen voorkomen, waarop niet snel kan worden gereageerd. Overigens is het volgende voorzien:

- Indien de telewerker of thuiswerker thuis niet kan werken wegens bijvoorbeeld uitval of instabiliteit van hard- of software, moet hij/zij naar het IWT-kantoor komen werken. Zijn of haar bureau blijft ter beschikking.

- De tele- of thuiswerker kan op elk moment zelf autonoom beslissen een einde te stellen aan deze werkwijze en dus terug komen werken op kantoor.
- Wanneer er coördinatievergaderingen zijn in het IWT moet de thuis- of telewerker zijn thuiswerkschema herschikken omdat die momenten voorrang hebben op de individuele werkorganisatie (zoals dat ook geldt voor medewerkers die alleen in het kantoor werken en niet in een thuiswerkregime zitten).

"Anders werken" vertrekt in het IWT van het profiel van zichzelf sturende medewerkers met grote verantwoordelijkheidszin, een probleemoplossende en proactieve ingesteldheid en zin in persoonlijk ondernemerschap. Communicatie en coördinatie met collega's en leidinggevenden is ook in die context te plaatsen.

Met betrekking tot de niet-telewerkers is de problematiek van de afwezigheid die tele- en thuiswerk creëert voor hen bepaald door:

- de indruk over de billijke behandeling van elke aanvraag tot telewerken of anders werken. Dit is ondervangen door de procedure van goedkeuring te laten gebeuren door een directielid of het directiecomité en door het documenteren van elke beslissing in dit verband via een open directory.
- de perceptie dat de tele- of thuiswerker inderdaad werkt voor het IWT en niet in betaald verlof is, dus zonder te moeten werken. Dit wordt afgedekt door alleen taken toe te staan die inderdaad thuis kunnen worden uitgevoerd, die alleen thuis kunnen worden uitgevoerd en die gekoppeld zijn aan *deliverables* naar collega's, leidinggevende of directieleden.

Behalve voor de specifieke punten hierboven vermeld, is intern beklemtoond dat telewerken werken is, in tegenstelling tot deeltijds werken, en dat deeltijdse werkregimes even vlot blijven kunnen als voorheen. Als overheidsorganisatie staan we deeltijds werken zonder veel formaliteiten snel toe. Medewerkers die niet deeltijds werken weten dat zij soms het werk moeten overnemen van afwezige collega's. In die context is de afwezigheid van een collega die thuis werkt, eigenlijk een kleiner probleem dan de collega die niet werkt wegens zijn deeltijdregime.

4. EVALUATIE

Er zijn geen bijkomende regelingen nodig rond verlies aan controle: de aanvraag wordt immers vanuit alle hoeken bekeken. Alleen als die voldoende positief zijn, zal de aanvraag worden goedgekeurd. Er is dus sprake van een selectief beleid.

Het gevoel van controle is één zaak, de *zichtbaarheid* van de *resultaten* een ander. Het gevoel van controle is ingebouwd doordat de aanvragen ernstig vooraf worden gescreend. Als er geen vertrouwen is aan de basis, zal een thuiswerkproject gewoon niet kunnen. Er zullen dus om die reden ook geen individuele of bijzondere controlemaatregelen worden afgesproken. Overigens zal het percentage telewerk altijd beperkt zijn (max. 1 dag per week).

De hype gecreëerd door media en technologieaanbieders is omgezet naar een werkinstrument dat perfect ingebed is in het IWT en bijdraagt tot verhoging van motivatie en productiviteit voor die werknemers die in hun normale kantoorwerk zelfsturend zijn, pro-actief hun werk organiseren en hun verantwoordelijkheid opnemen.

Voor het IWT zijn de voordelen: verhoogde productiviteit en vergrote betrokkenheid bij de eigen werkorganisatie en-planning en afstemming met collega's.

Voor de telewerker zijn de voordelen: verhoogde motivatie en verantwoordelijkheidszin; eigenwaardebevestiging. De telewerkers zelf rapporteren over enkele effecten op de productiviteit:

- de neiging om meer werk naar huis te nemen dat ze die dag kunnen afwerken;
- het feit dat hun concentratie hoger is door het niet onderbroken of gestoord worden, leidt tot meer werk omzet en preciezer inzet.
- niet tegengesproken worden door de rechtstreekse opdrachtgevers of tegenindicaties vanwege collega's.

Door de selectieve toekenning zijn er geen nadelen voor het IWT. Verder is permanente zorg voor de goede contacten met collega's op kantoor belangrijk.

Bij het instappen in het anders werken-regime willen nieuwkomers niet falen en goed hun draai vinden. Verder willen ze zich ook naar hun collega's die niet 'anders werken' bewijzen. Deze onzekerheid ebt weg en na een tweetal maanden wordt die vervangen door verhoogde zelfzekerheid en tevredenheid.

5. BESLUIT

De belangrijkste valkuil is de hype rond "anders werken" te gebruiken als media-event om het project gestalte te geven en dus:

- telewerken te beschouwen als een technologisch project en niet als een werkorganisatieproject;
- anders werken als nieuw werksysteem te introduceren in plaats van het te integreren in bestaande werksystemen;
- geen rekening te houden met de belangrijke en noodzakelijke persoonlijke competenties om te kunnen anders werken zowel bij de telewerker als bij de opdrachtgever;
- het onderschatten van het belang van persoonlijk vertrouwen voor elk anders werken project;
- niet beschikken over een algemene policy en geen transparante beslissingen nemen, zeker in de context van de overheid en van de social non-profit.

Een tweede valkuil is de transpositie van regelingen allerhande op bedrijfsniveau naar het thuiswerk. Om het met een boutade te stellen: als een werknemer een dossier mee naar huis neemt om het grondig te lezen omdat hij het 's anderdaags moet bespreken, moet hij dan ook een apart kantoor hebben, een elektriciteitsvergoeding, verantwoording afleggen over de duur van zijn lezen, een geteste elektriciteitsinstallatie hebben?

De belangrijkste succesfactoren zijn:

- de implementatie loopt algemeen vlotter dan verwacht;
- er zijn geen technische problemen meer.

Wat de toekomstplannen voor telewerken betreft, zal het aantal telewerkende medewerkers toenemen.

Verder acht men andere initiatieven nodig om organisaties te stimuleren en te ondersteunen. Bijvoorbeeld: het verspreiden van voorbeelden van telewerkrichtlijnen en praktijken op niveau van kleinere ondernemingen, in de non- of not-for-profit dienstensector en vlakke organisaties, naast en los van die van traditionele bedrijven en bedrijven met voldoende financiële middelen.

Kenniscel Anders Werken van het MVG

Dhr. Jo De Leenheer

Projectleider Anders Werken binnen het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap

1. INITIATIEF

Binnen het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap werden de laatste jaren verschillende kleinschalige pilootprojecten m.b.t. telewerk opgezet. Bedoeling was om op basis hiervan ervaringen op te doen.

Een recente inventarisatie leerde dat binnen het Ministerie van de Vlaamse gemeenschap 7,6% van de personeelsleden telewerkt. Begin 2005 waren er 466 telewerkers. Opmerkelijk is dat het merendeel van hen op occasionele basis telewerkt (60%)⁵.

Niettegenstaande de meeste diensten waarbinnen een telewerkexperiment loopt geen aanpassingen doorvoerden van de werkomgeving, ging in het departement Algemene Zaken en Financiën (AZF) de invoering van telewerk wel gepaard met een nieuwe flexibele kantooromgeving. Er bleek immers al gauw dat de reeds grote leegstand van de burelen (gemiddeld 20%) omwille van vergaderingen, verlof, deeltijdse werkregelingen,... nog groter werd door het invoeren van (structureel) telewerk.

De Kenniscel Anders Werken van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Departement AZF focust op volgende activiteiten.

Beleidsvoorbereidende taken:

Het ontwikkelen van een strategische visie m.b.t. de verdere invoering van *anders werken* binnen de Vlaamse overheid en het formuleren van aanbevelingen naar een optimale implementatie.

Beleidsuitvoerende taken:

Optreden als interne consultant bij het veranderingstraject, met aandacht voor de 3 pijlers (HRM & Organisatieontwikkeling, facilitair management, interne werking) en het ondersteunen van telewerkprojecten.

Taken als kenniscentrum:

Als aanspreekpunt voor het *anders werken* verzorgt de kenniscel de interne en externe communicatie (voorlichting, advies en sensibilisatie). Verder wordt kennis en ervaring uitgebouwd met betrekking tot relevante onderwerpen (telewerk, kantoorinnovatie, ICT mogelijkheden, changemanagement, ...) en wordt deze informatie ter beschikking gesteld van interne en externe klanten. Eveneens worden diverse onderzoeksprojecten uitgevoerd.

www.vlaanderen.be/anderswerken

Onder de noemer "Anders Werken" werd een totaal benadering gedefinieerd die telewerk propageert in het verlengde van een meer digitale werking en in combinatie met een nieuwe gedeelde werkomgeving⁶.

Het eerste geïntegreerde pilootproject "Anders Werken" dateert reeds van 2000. Binnen het departement Algemene Zaken en Financiën namen 154 ambtenaren deel aan het project.

⁵ **Structurele telewerkers** werken minstens één dag per week thuis en krijgen de nodige infrastructuur (netwerkverbinding, laptop ...) ter beschikking.

Occasionele telewerkers werken sporadisch thuis om bijvoorbeeld een bepaald dossier te behandelen. Zij beschikken niet steeds over een netwerkverbinding met het ministerie. Het komt ook voor dat die telewerkers thuis werken op hun eigen pc (in plaats van op een ter beschikking gestelde laptop).

⁶ Nadere informatie over het project "Anders Werken" kan je nalezen op www.vlaanderen.be/anderswerken

“Anders Werken” is de overkoepelende term voor twee tendensen: kantoorinnovatie en telewerk. Hun gemeenschappelijke noemer is flexibiliteit. Beide concepten reiken mogelijkheden aan om de werkomgeving optimaal toe te spitsen op het profiel, de cultuur en de behoeften van de organisatie en haar medewerkers. Kantoorinnovatie boort de voordelen van het anders werken aan voor het basiskantoor. Met telewerk zetten we de stap naar innoverende werkvormen buiten het basiskantoor.

Met de invoering van de nieuwe manier van werken wil de Vlaamse overheid het werk en de werkomgeving aanpassen aan de (nieuwe) noden. Anders werken is geen doel op zich maar een middel. We willen anders en flexibeler werken hanteren als een managementinstrument: een middel om de werkomgeving zo te organiseren dat alle medewerkers in de beste omstandigheden efficiënt en resultaatgericht kunnen werken.

Het project werd op die wijze een organisatiedoelstelling met het oog op een uitbouwen van een flexibele overheidsdienst in al haar aspecten.

De flexibiliteit van de ambtenaar, het teamwerk, het projectmatig werken, de mogelijkheid om thuis een deel van het werk uit te voeren, het deeltijds werk en het werk buiten kantoor (werf, inspectie, vergaderingen) zijn factoren die de vaste werkplaats op de helling zetten en pleiten voor functionele combinatiekantoren. Medewerkers worden niet langer op basis van aanwezigheid maar voornamelijk op basis van hun prestaties geëvalueerd. Efficiëntie, klantgerichtheid en resultaatgerichtheid zijn de pijlers van de nieuwe strategie. Ook wou men de samenwerking tussen de personeelsleden van de verschillende cellen verhogen.

De voordelen van het ‘anders werken’ zijn voor alle partijen duidelijk. Alle medewerkers kunnen beschikken over de voor hun taak meest functionele werkplek. Afhankelijk van het soort werk dat ze die dag te doen hebben, kunnen ze naast een werkplek in een gedeelde omgeving, kiezen voor een ruimte waar ze zich gemakkelijker kunnen concentreren, of voor ruimten die het sociaal contact met collega’s stimuleren en het teamwerk bevorderen. Open kantoren laten de collega’s toe om elkaar beter te leren kennen. Ze inspireren en steunen elkaar, delen elkaars successen en teleurstellingen. Al deze taakgebonden wisselwerkplekken zijn uitgerust met de nodige faciliteiten.

Ook kunnen de medewerkers die thuis werken (of in een satellietkantoor in hun buurt), hun arbeids- en privé-situatie beter op elkaar afstemmen. De telewerker bepaalt immers zelf zijn werkritme. Hij of zij beslist in samenspraak met “de chef” op welke tijdstippen van de dag er gewerkt wordt, en wanneer niet. De kinderen kunnen ’s middags van school naar huis komen om te eten of hoeven niet in de naschoolse opvang te blijven. Het thuiswerken of het werken in satellietkantoren mildert het woon- werkverkeer en verhoogt de arbeidstevredenheid van de medewerker. Telewerken betekent dan ook minder verkeersgebonden stress. Om de betrokkenheid te behouden met het ministerie kan telewerken nooit op fulltime basis. Het percentage van het telewerken wordt bepaald door de lijnmanager, na overleg met het personeelslid en rekening houdend met de noodwendigheden van de dienst.

2. VOORBEREIDING EN IMPLEMENTATIE

Bij de implementatie van telewerk binnen een entiteit wordt er rekening gehouden met verschillende facetten. Eerst moet de leidinggevende een haalbaarheidsonderzoek uitvoeren waarbij diverse technische, organisatorische en menselijke invalshoeken onderzocht worden. De voorbereiding van telewerk is van cruciaal belang. Processen moeten afgestemd worden op de digitale werking en het werken op afstand, eventueel moeten taken herverdeeld en competenties bijgeschaafd worden. De informaticaondersteuning moet op punt staan, meubilair moet aangepast zijn en de informatie moet elektronisch beschikbaar zijn. Ook de gebouweninfrastructuur moet aangepast worden. Er moet voorzien worden dat alle medewerkers met hun verschillende opdrachten toch over een geschikte werkplek kunnen beschikken. Als al deze randvoorwaarden positief worden geëvalueerd, nemen het College van afdelingshoofden en de directieraad, op basis van de voorstudie en na overleg met vakbonden, een beslissing.

Is de beslissing positief, dan volgt de voorbereidingsfase. Er wordt een communicatieplan opgesteld. Alle medewerkers worden tijdig, grondig geïnformeerd en de geïnteresseerde medewerkers kunnen zich melden als kandidaat-telewerker. Uiteindelijk beslist de leidinggevende wie effectief kan telewerken. Dit gebeurt doorgaans op basis van een competentieprofiel voor telewerkers. De leidinggevende overlegt met de kandidaat telewerker en duidt ook de eventuele weigering. Het hele team - ook de niet-telewerkers - wordt bij de voorbereiding betrokken. Dat geldt ook voor de andere partners zoals de diensten voor human resources, informatica en het facility management.

Daarna volgt de gefaseerde en projectmatige invoering die regelmatige evaluatiemomenten en bijstellingen omvat.

Chef en telewerker dienen schriftelijk duidelijke afspraken te maken over modaliteiten omtrent:

- De bereikbaarheid van de telewerker (werktijden, mate van flexibiliteit);
- De openheid van de (elektronische) agenda;
- De te leveren prestaties;
- Het meten van output;
- De wijze van terugkoppeling met de organisatie (hoe en wanneer wordt geëvalueerd,...);
- Het aantal dagen en wanneer wordt getelewerkt.

Bij elke invoering van telewerk moeten randvoorwaarden ingevuld worden. Niet alleen vereist (structureel) telewerk de toegankelijkheid van de nodige informatie (lieft via de informaticaweg), maar ook de interne werking van de dienst blijft op dat moment belangrijk. De organisatie moet zich m.a.w. inrichten op het uitvoeren van haar taken van op afstand. Dit vereist niet alleen het herbekijken van de administratieve procedures, maar eveneens het maken van goede afspraken en zelfs het verder delegeren van bevoegdheden (het zelfstandig werken op afstand). Niet in het minst zijn bepaalde competenties zowel bij de telewerker als bij zijn leidinggevende essentieel. Tot slot moet het lijnmanagement bij het toestaan van telewerk aan personeelsleden ten volle zijn rol kunnen spelen. Zij zijn het best geplaatst om te beslissen of bepaalde personen of taken in aanmerking komen voor

telewerk. De invulling van de randvoorwaarden blijft evenwel vereist. Telewerk kan binnen het MVG enkel op vrijwillige basis, doch het is geen recht.

3. EVALUATIE

Onlangs werd een enquête uitgevoerd bij de (112) structurele telewerkers van het departement Algemene Zaken en Financiën, waarbinnen het “Anders Werken” het meest wordt toegepast. Uit deze bevraging kwamen volgende vaststellingen:

- Er is een zeer hoge graad van tevredenheid bij de structurele telewerkers;
- Door regelmatig thuiswerk kan men het werk meer zelf organiseren;
- Het werk is sneller klaar;
- Productiviteit stijgt door telewerk;
- Men voelt zich meer gewaardeerd;
- Grootste voordeel is de betere combinatie tussen werk en privé-leven;
- Een groot deel van de telwerkers geeft aan dat zij soms buiten de ‘normale kantooruren’ werken bij telethuiswerk. Dit gebeurt vooral omdat dit beter aansluit met de privé-situatie, om piekmomenten te kunnen opvangen, maar ook soms om het werk af te krijgen.

Personeelsleden die slechts 1 dag per week telewerken geven aan voldoende sociale contacten te hebben en op de hoogte te zijn van het reilen en zeilen binnen de organisatie. Naarmate het aantal telewerkdagen per week toeneemt⁷, vermindert deze betrokkenheid. Communicatie is m.a.w. een blijvend aandachtspunt wanneer men overstapt naar telewerk.

Algemeen kan gesteld worden dat medewerkers worden gemotiveerd door de mogelijkheid te telewerken. Dit is feitelijk een blijk van vertrouwen. Uit de tevredenheidsenquête blijkt dat de graad van motivatie toeneemt naarmate men meer reistijd uitspaart door te telewerken.

Door de leidinggevende wordt aangegeven dat het resultaatgericht leidinggeven een verschuiving van het takenpakket met zich meebrengt. Naast de expertise binnen een bepaald domein zal de leidinggevende zich eveneens moeten bekwamen in het coachen en leidinggeven op afstand. Dit veronderstelt eveneens een grotere tijdsinvestering in de opvolgingsactiviteiten en communicatie met de telewerkers en de overige personeelsleden.

4. BESLUIT

De algemeen erkende voordelen van telewerk, zowel voor werknemer, werkgever en de maatschappij werden door de verschillende projecten binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap bevestigd. Wanneer men de invoering van telewerk combineert met een flexibele kantooromgeving, worden deze voordelen nog groter.

⁷ Telewerken kan maximaal halftijds.

Binnen het MVG wordt telewerk en het 'Anders Werken' gehanteerd als managementinstrument: een middel om de werkomgeving en de interne werking zo te organiseren dat alle medewerkers in de beste omstandigheden efficiënt en resultaatgericht kunnen werken. In die zin is ook het HR luik, de kennisdeling, het coachen en verder ontwikkelen van bepaalde competenties bij de medewerkers, het resultaatgericht leidinggeven, ... belangrijk.

De hele organisatiecultuur bepaalt, samen met eerder aangehaalde randvoorwaarden, het welslagen van dergelijk project. Bij het invoeren van telewerk gaat men dan ook best niet over één nacht ijs.

VRT

Mevr. Eva Zabarylo

HR-medewerker VRT

1. INITIATIEF

In de beheersovereenkomst 2002–2006 tussen de VRT en de Vlaamse Gemeenschap worden uitdagingen voor een modern personeelsbeleid vooropgesteld.

Een kritische factor in dat proces is het beter op elkaar afstemmen van beroeps- en privé-leven. Het uitbreiden van flexibele werk-omstandigheden en het introduceren van telewerken zijn projecten die dit doel dienen. In die optiek werd op 1 september 2003 een proefproject opgestart om na te gaan of telewerk als flexibele werkvorm binnen de VRT geïmplementeerd en uitgebreid kan worden.

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

De VRT voert de openbare omroepopdracht uit voor de Vlaamse Gemeenschap. De VRT is een naamloze vennootschap van publiek recht sinds 1 januari 1998. Als publieke omroep heeft de VRT de opdracht "een zo groot mogelijk aantal kijkers en luisteraars te bereiken met een diversiteit van programma's die de belangstelling van kijkers en luisteraars wekken en eraan voldoen." De VRT-televisie maakt zijn wettelijke opdracht op een marktgerichte manier waar. Dat betekent het brede publiek bereiken én extra aandacht besteden aan doelgroepen die niet interessant zijn voor commerciële zenders. Het tv-aanbod bestaat uit drie netten : een "verbredend net" (Eén) en een tweede kanaal met een "verdiepend net" (Canvas) en een jeugdnet (Ketnet). In Vlaanderen kan je afstemmen op vijf radionetten van de VRT. Die zijn zo ingevuld dat ze elk een verschillende groep luisteraars kunnen aanspreken (Radio 1, Radio 2, Klara, StuBru, Donna).

www.vrt.be

De VRT opteerde tijdens dit proefproject voor een combinatie van telethuiswerk en telewerk op satellietkantoren. Op basis van de resultaten van het proefproject worden momenteel volgende vormen van telewerk formeel toegestaan:

- *telewerken op satellietkantoor*: arbeid wordt verricht op een andere locatie dan het eigenlijke kantoorgebouw van de VRT, met name satellietkantoren (de gewestelijke omroepen van Radio 2);
- *telewerk op telewerkkantoren*: ook hier wordt arbeid verricht op een andere locatie dan het eigenlijke kantoorgebouw van de VRT. De telewerkkantoren zijn echter eigendom van een derde partij en worden dan ook gehuurd.

Telethuiswerk is op dit moment enkel mogelijk in uitzonderlijke omstandigheden, bijvoorbeeld omwille van medische redenen. Deze vorm van telewerk is echter nog geen gesloten hoofdstuk. Continue kritische analyse zal moeten uitwijzen of telethuiswerk alsnog kan geïmplementeerd worden.

De introductie van telewerk binnen de VRT heeft tot doel:

- het aantrekken en/of behouden van personeel;
- het versterken van de positie van de VRT op de arbeidsmarkt;
- het verhogen van de 'bereikbaarheid' van de organisatie;
- het opbouwen van een vooruitstrevend imago.

2. VOORBEREIDING

Aan het proefproject namen 35 medewerkers deel. Zij verschilden op vlak van leeftijd, functie, klasse, infrastructuurnoden,... en deden gedurende 20, 40 of 60% aan telewerk (respectievelijk 1, 2 of 3 dagen per week). Zes deelnemers telewerkten daarbij op satellietkantoor in de gewestelijke omroepen van Radio 2, de overige 29 kregen de mogelijkheid om thuis te werken.

Om het proefproject én de implementatie van telewerk in goede banen te leiden, werd een *multidisciplinaire stuurgroep* opgericht met medewerkers werkzaam bij Human Resources (HR), Informatietechnologie (IT), Transmissie en Bedrijfsmaatschappelijke Dienstverlening enerzijds en vertegenwoordigers van de representatieve vakbonden anderzijds. Het project wordt geleid vanuit het drieluik HR, ICT en Faciliteiten, waarbij elke partij vanuit het eigen vakgebied verantwoordelijk is voor de opstart, opvolging en ondersteuning van de telewerkers.

Het project wordt gecoördineerd vanuit HR, waarbij werd ingestaan voor:

- strategie en tactiek: het bepalen van doelstellingen, het definiëren van de scope van het project;
- administratie en juridische modaliteiten;
- communicatie en evaluatie: er wordt gepoogd alle VRT-medewerkers zo goed als mogelijk te informeren en op basis van verschillende informatiebronnen het project kwantitatief en kwalitatief te evalueren.

Medewerkers van de afdelingen IT, Transmissie, Gebouwen en Faciliteiten staan in voor:

- het voorzien van de nodige infrastructuur;
- de opstart, ondersteuning en opvolging van de telewerkers;
- het verhelpen van technische problemen.

Het telewerkproject wordt niet als een alleenstaand concept bekeken: 'flexibel werken' en 'kantoorinnovatie' zijn twee kanten van dezelfde medaille. Momenteel loopt binnen de VRT een project omtrent innovatie inzake inrichting van de werkplekken en kantoorconcept. Samenwerking op dit vlak zorgt ervoor dat de organisatiecultuur en de fysieke kantoorinrichting beter op elkaar worden afgestemd.

3. IMPLEMENTATIE

De implementatie van telewerk op grote schaal binnen de VRT was een logische gevolgtrekking uit de positieve resultaten van het proefproject. Modaliteiten waaronder deze implementatie gebeurde worden hieronder toegelicht.

▪ **Typologie en locatie**

Op basis van een kosten-batenanalyse van het proefproject werd geconcludeerd dat de kosten van telethuiswerk een grote beperking vormen. Om die reden werd de gehanteerde typologie omtrent telewerk aangepast en beperkt.

Op basis van de concentratie van woonplaatsen van alle VRT-medewerkers werd geopteerd voor de uitbouw van satelliet- en telewerkkantoren in Gent, Aalst, Antwerpen, Leuven en Mechelen. Wat de regio's Gent en Antwerpen betreft, fungeren enkel de gewestelijke omroepen van Radio 2 als satellietkantoor.

Op basis van verschillende criteria op vlak van ligging, technologie en infrastructuur worden kantoren gehuurd in zowel Leuven, Aalst als Mechelen.

▪ **Percentage telewerk**

Het proefproject stelde drie mogelijkheden voorop inzake telewerktijdstippen, met name 20, 40 of 60% (= 1, 2 of 3 dagen per week). De betrokkenen gaven aan dat men met één à twee dagen telewerk per week de voordelen van telewerk kan genieten alsook voldoende contact met het team kan behouden. Met de implementatie van telewerk op grote schaal werd het percentage beperkt tot 20 of 40%.

Elke nieuwe telewerksituatie wordt *in onderling overleg* tussen telewerker en leidinggevende besproken. Aan hen om mogelijkheden af te wegen en uit te maken wat al dan niet haalbaar is.

▪ **Selectie en aantal telewerkers**

Er worden momenteel *een 10-tal telewerkplaatsen per site* gehuurd. Dit betekent dat in theorie maximaal 50 telewerkers per week in elke regio kunnen werken (ervan uitgaande dat men slechts één dag per week telewerkt). Het aantal telewerkers is dus per definitie beperkt. De *selectie* van de telewerkers wordt vanuit HR georganiseerd (vermits niet iedereen in aanmerking zal en kan komen). Een vragenlijst op het intranet doet dienst als eerste selectiemiddel. *De opportuniteit van telewerk wordt echter steeds door de betrokken leidinggevende bepaald.*

Een combinatie tussen objectieve, subjectieve en specifieke criteria geven uitsluitel over het al dan niet in aanmerking komen van de medewerkers. Objectieve criteria zijn in de eerste plaats de functie en de noodzakelijke bedrijfsapplicaties. Ook moet men minstens één jaar werkzaam zijn op de VRT. Verder zijn persoonlijkheidskenmerken zoals zelfstandigheid, flexibiliteit (m.a.w. de perceptie hierover van de leidinggevende) bepalend. Daarnaast kunnen aspecten zoals pendeltijd, medische problemen,... ook in rekening worden gebracht bij het afwegen van de geschiktheid van de medewerker.

▪ **Infrastructuur**

Er werd geopteerd voor het huren van *ongemeubelde kantoren*, opdat een VRT-eigen netwerk kan worden uitgebouwd. De kantoren werden ingericht volgens het 'landscape'-principe.

In de kantoren wordt gebruik gemaakt van *thin clients* (gestandaardiseerde werkstations). Vermits het aanbod aan software binnen de VRT te uiteenlopend is in een telewerksituatie, werd geopteerd voor het uniform aanbieden van bedrijfsapplicaties. Het betreft een *standaard-Office-pakket*. Alle telewerkcomputers zijn afgeschermd, wat betekent dat de

eindgebruiker zelf geen bijkomende applicaties kan installeren of de pc kan herconfigureren. Dit betekent uiteraard dat heel wat medewerkers niet in aanmerking komen voor telewerk op satellietkantoren.

Om de bedrijfseigen informatie en toepassingen exclusief te houden en ze niet te moeten delen met andere gebruikers van het publiek netwerk, maakte de VRT tijdens het proefproject gebruik van een afgescheiden netwerk, met name tunnel-gebaseerd VPN (Virtual Private Network). In het kader van het proefproject werd geopteerd voor de vaste ADSL-verbinding. Op basis van het aantal telewerkers per pc in een huurkantoor bleken verbindingen met extra bandbreedte onontbeerlijk.

Naar beveiliging toe is ook een ‘*vergrendel- én badgesysteem*’ in de satelliet- en telewerkkantoren aanwezig. Het systeem fungeert én als afsluiting van de kantoren én als systeem van prestatiecontrole.

▪ **Juridische modaliteiten**

Voor de toepassing van telehuiswerk werden de juridische modaliteiten van de *Wet van 6 december 1996 betreffende de huisarbeid* als basis genomen. Deze wet is niet van toepassing voor medewerkers die telewerken in satelliet- en telewerkkantoren. Hier gelden dezelfde juridische modaliteiten als wanneer men zou werken in het hoofdkantoor.

De aard van telewerk is tweërlei, waarbij steeds een *win-win-situatie* moet worden gecreëerd:

- telewerken is geen plicht, het betreft steeds een vrijwillige keuze. Wanneer telewerk geen deel uitmaakt van de initiële functiebeschrijving, kan deze werkvorm onder geen enkel beding worden opgelegd.
- telewerken is geen recht, het betreft steeds een overeenkomst tussen medewerker en werkgever.

Net als bij het proefproject worden overeenkomsten voor de telewerkers opgesteld (ook al vereist de wetgeving dit niet bij telewerk vanuit een satellietkantoor). Deze *afspraken* omtrent telewerk zijn belangrijk voor de regeling van de inhoud (het hoe, wat en waarom) van telewerk.

Bij het ondertekenen van de overeenkomst ontvangt elke telewerker ook steeds de *richtlijn* rond telewerk. Daarbij wordt dieper ingegaan op arbeidsomstandigheden en –voorwaarden en rechten en plichten van zowel de telewerker als de VRT.

▪ **Communicatie**

Voor, tijdens en na afloop van het proefproject werden infosessies georganiseerd voor zowel de deelnemers als hun hiërarchie. Er werd ook gepoogd de volledige organisatie bij het gebeuren te betrekken. Op het VRT-intranet verscheen informatie omtrent het project, alsook een forum waar iedereen reacties op kwijt kon. Regelmatig verscheen in het VRT-weekblad “Open Kaart” een overzicht van de stand van zaken en in het driemaandelijks magazine “Joost” werden meer uitgebreide artikels gepubliceerd met interviews met de projectleiders en enkele betrokkenen.

Ook na het proefproject wordt hier heel wat aandacht aan geschonken.

Alle telewerkers (en hun leidinggevendenden) worden persoonlijk geïnformeerd, zowel aan de hand van bijeenkomsten als via specifieke folders opgesteld voor elk kantoor. De geëigende informatiekkanalen binnen de VRT worden gebruikt om de hele organisatie op de hoogte te brengen / houden.

Het is daarbij van belang zowel telewerkers als leidinggevendenden erop te wijzen dat met het starten met telewerken onderlinge communicatie en extra organisatie cruciaal wordt.

4. EVALUATIE

In de loop van het proefproject werd gepoogd inzicht te krijgen in hoe de verschillende betrokken partijen telewerk percipieerden. Deze conclusies werden eveneens gebruikt om het project te toetsen aan de vooropgestelde resultaatsgebieden. Data werden verzameld uit enquêtes die zowel bij de telewerkers als bij hun chefs én huisgenoten werden afgenomen.

Er werd geopteerd om *drie metingen* uit te voeren op drie verschillende tijdstippen om de validiteit van de resultaten te verhogen. De drie meetmomenten vonden plaats bij de aanvang van het proefproject, tussentijds en op het einde ervan. In de mate van het mogelijke werden steeds dezelfde of gelijkaardige sleutelvragen (inzake jobsituatie, motivatie,...) gesteld, uiteraard telkens aangepast aan het tijdstip. De bedoeling van deze opzet was om een vergelijking mogelijk te maken tussen enerzijds de verwachtingen en vooroordelen rond telewerk en het al dan niet ingelost zijn van die verwachtingen.

Vermits deze enquêtes voornamelijk kwalitatieve resultaten meebrengen, werd ook gepoogd een kwantitatief luik in de evaluatie op te nemen. Het betreft hier materiaal afkomstig van *registratieformulieren* ingevuld door de telewerkers. Op die manier kon een duidelijker beeld gevormd worden over het verschil tussen taken die in het omroepcentrum en op de telewerkplek werden uitgevoerd. Deze takenverdeling vormt in combinatie met de tijd die hieraan werd gependend een kwantitatieve indicatie van de mate van productiviteit.

Op basis van het geheel aan bekomen data werd aan de hand van een *SWOT-analyse* een overzicht gegeven van de ervaringen vanuit het perspectief van de telewerker, de leidinggevende en huisgenoot, het perspectief van de werkgever en het perspectief van de maatschappij.

De resultaten wijzen in de richting van positieve telewerkeffecten. Uiteraard kunnen nog heel wat valkuilen de kop opsteken. Het is vooral belangrijk deze voortijdig te (h)erkennen om de opportuniteiten van telewerk te kunnen optimaliseren. Succesfactoren in dit kader zijn transparantie en structuur, communicatie, discipline en vertrouwen in een algemeen veranderingsproces.

Het is noodzakelijk de evolutie in perceptie maar ook gegevens zoals absentieïsme en verloop jaarlijks te evalueren. Dergelijke analyses worden momenteel nog voorbereid.

5. BESLUIT

Algemeen kan gesteld worden dat telewerk baten oplevert op verschillende sociale en bedrijfsmaatschappelijke domeinen. Voordelen op vlak van medewerker, leidinggevende en de VRT tonen aan dat telewerk heeft geleid en nog verder kan leiden tot een stijging van de arbeidstevredenheid, efficiëntie en productiviteit. Telewerk draagt hierdoor bij tot een meer flexibele en resultaatgerichte bedrijfscultuur. Kwalitatieve baten zoals imagoverbetering en continuïteit van de organisatie zullen hier logischerwijs op volgen.

Anderzijds zijn ook nadelen en mogelijke valkuilen te detecteren: communicatie en organisatie binnen het team worden minder evident; een mogelijke daling van de organisatiebetrokkenheid en minder carrièremogelijkheden kunnen de continuïteit van de organisatie beïnvloeden. Telewerk brengt ook kosten mee: voor centrale en decentrale infrastructuur, communicatiekosten en kosten voor de algemene organisatie van het project leiden tot de conclusie dat plaats- en tijdsafhankelijk werken niet louter een positieve secundaire arbeidsvoorwaarde is. Het kostenplaatje vormt een grote beperking op de uitbreiding van telewerk. Investeringskosten en éénmalige kosten (niet-investeringen) kunnen echter sterk gedrukt worden door het aanwenden van de infrastructuur voor verschillende telewerkers (vandaar de keuze voor telewerk vanuit satelliet- of telewerkkantoren).

Intussen zijn de vijf satelliet- en telewerkkantoren in gebruik genomen. Daarbij wordt duidelijk dat telewerk geen statisch gegeven is. Nieuwe technologische ontwikkelingen hebben als gevolg dat telewerk op de VRT mogelijk niet zal beperkt blijven tot satelliet- en telewerkkantoren. Telethuiswerk over een beveiligd *https* protocol ('secure socket layer') biedt bijvoorbeeld nieuwe mogelijkheden om deze arbeidsvorm nog flexibeler te maken. Strategische beslissingen omtrent het vervolg van dit telewerkproject zullen dan ook gebaseerd worden op regelmatige analyses of onderzoeken én op de jaarlijkse evaluatie. Communicatie, resultaatgerichtheid, responsabilisering, vertrouwen, bereidheid bij het management, flexibiliteit en samenwerking tussen de verschillende VRT-directies zijn sleutelbegrippen voor het verdere welslagen van dit telewerkproject.