

POSITIONERING VAN E-WERKEN

*In dit hoofdstuk kan u terecht voor een algemene positionering.
Het is gericht naar alle partijen die bij een e-werkproject betrokken zijn.
U vindt er antwoorden op vragen als :*

- *'Welke verschillende vormen van e-werken kunnen we onderscheiden ?'*
- *'Wat brengt e-werken op ?'*
- *'Hoeveel werknemers doen het reeds ?'*
- *'Is mijn bedrijf er klaar / geschikt voor ?'*

*Aan de hand van een tiental vooroordelen en misverstanden rond e-werken willen we tenslotte ook illustreren dat e-werken voor eenieder een haalbare kaart is.
De achtergrond van deze vooroordelen vindt u verder in het praktische deel II van deze starterskit.*

POSITIONERING VAN E-WERKEN

WAT IS E-WERKEN?

Het door een werknemer regelmatig verrichten van arbeid op afstand met behulp van informatie- en communicatietechnologie, is een bondige omschrijving van e-werken of e-werken in enge zin. In deze definitie is zowel een plaats- en tijdsdimensie aanwezig, alsook het aspect ICT-gebruik. Deze omschrijving wordt geconcretiseerd door de verschillende individuele of sociale vormen van e-werken: telehuiswerken, mobiel werken, werken in een satellietkantoor of werken in een telecenter. Daarnaast steken steeds meer andere vormen van werken op afstand de kop op, het outsourcen van opdrachten naar organisaties (e-diensten) of zelfstandigen (e-lancers) die in binnen- of buitenland voor de opdrachtgever van dienst zijn, waarbij er geen arbeids- of statutaire relatie bestaat tussen beide partijen. Het project Vlaanderen e-werkt focust op e-werken voor de eigen werknemers van een organisatie.

**VERSCHILLENDE VORMEN
VAN E-WERKEN:
TELEHUISWERKEN, MOBIEL
WERKEN, WERKEN IN EEN
SATELLIETKANTOOR OF
WERKEN IN EEN
TELECENTER.**

| | | Contract | |
|----------|-------------|----------------------------|-----------------------|
| | | Werknemer | Geen werknemer |
| Werkplek | Individueel | Telehuiswerken | (fre)e-Lancer |
| | | Mobiel of nomadisch werken | |
| | Sociaal | Satellietkantoren | e-Diensten |
| | | telecenters (telehubs) | |
| | | e-Werken in enge zin | e-Werken in ruime zin |

Figuur 1 : E-WERKEN IN ENGE EN BREDE ZIN (GEBASEERD OP: HUWS & O'REGAN; VANDENBRANDE E.A.; WALRAVE)

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

**BIJ DE VLAAMSE
WERKENDE
INTERNETPOPULATIE HAD
ONGEVEER 17% ERVARING
MET E-WERKEN.**

**BELGIË SAMEN MET
LUXEMBURG, DUITSLAND
EN ENKELE
SCANDINAVISCH LANDEN
SCOREN HET HOOGST QUA
INTERESSE IN E-WERKEN.**

**STEEDS MEER WERKNEMERS
ZIJN KENNISWERKERS, DIE
DATA BEHANDELEN EN
OMZETTEN IN INFORMATIE.**

HOEVEEL DOEN HET?

Een grote meerderheid wil het, een kleine meerderheid kan het, maar een minderheid doet het. Dit is de conclusie van een onderzoek uitgevoerd in Vlaanderen (2003). Het blijkt namelijk dat een grote meerderheid van werknemers geïnteresseerd is in e-werken, vooral part-time namelijk een combinatie van telethuiswerk en werken in het basiskantoor. Ook andere onderzoeken die eerder in België verricht werden, tonen een groeiende interesse. Bij de Vlaamse werkende internetpopulatie had ongeveer 17% ervaring met (meestal part-time) e-werken. Het is bijzonder moeilijk om een zicht te hebben op aantallen e-werkers in Vlaanderen, België en de EU. Een groeiend aantal onderzoeken wordt uitgevoerd, maar soms wordt e-werken niet gedefinieerd, waardoor men eigenlijk niet weet wat er gemeten wordt (enkel thuiswerkers of ook werknemers in satellietkantoren, telecenters?). Andere onderzoeken hebben een ruime of enge definitie van e-werken, waardoor men moeilijk de resultaten van het ene met het andere onderzoek kan vergelijken.

Momenteel wordt het Europees gemiddelde percentage e-werkers binnen de beroepsbevolking geschat op 13% - voor België zou dit bijna 11% zijn (Empirica, 2002). Op Europees niveau is b.v. onderzoek verricht in 1994, 2000 en 2002 en er werd vastgesteld dat in de Europese Unie de interesse in e-werken steeg. Verrassend is dat België samen met Luxemburg, Duitsland en enkele Scandinavische landen het hoogst scoren qua interesse in e-werken. Maar juist in België en Luxemburg is de discrepantie tussen interesse en praktijk het grootst. Scandinavische landen scoren veel hoger qua telewerkpraktijk dan enkele Zuid-Europese landen. België bevindt zich in een middenmoot, terwijl Nederland bijvoorbeeld een hoger aantal e-werkers kent dan het Europees gemiddelde (zo'n 26%).

LOONT E-WERKEN?

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

Steeds meer werknemers zijn kenniswerkers, die data behandelen en verwerken tot informatie. De infrastructuur en diensten van de informatiemaatschappij, maken het uitvoeren van een groeiend aantal opdrachten tijds- en plaatsafhankelijk. Deze werknemers worden ook gevraagd om steeds flexibeler inzetbaar te zijn, waarbij terecht gezocht wordt naar methoden om productiviteit, flexibiliteit en evenwicht tussen werk en privé-leven te bereiken.

E-werken biedt werkzoekenden de mogelijkheid om buiten hun regio te solliciteren en werknemers worden niet meer dagelijks geconfronteerd met de noodzakelijke pendeltijd. Werken op afstand betekent dus voor bedrijven dat zij ook meer potentiële medewerkers kunnen aantrekken en fideliseren.

PRODUCTIVITEIT & FLEXIBILITEIT

De reductie van de reistijd kan omgezet worden in productievere en flexibele werktijden, waarbij de werknemer in samenspraak met zijn leidinggevende een zekere autonomie krijgt in het uitvoeren van opdrachten. Verschillende ervaringen van bedrijven en onderzoeken wijzen op een productiviteitsstijging (van zo'n 10 à 20 %), een daling van de stress, daling van het ziekteverzuim. Sommige werkgevers integreren e-werken in een breder project. Het invoeren van gedeelde werkplekken, waarbij ruimtes niet meer persoons- maar wel taakgebonden zijn, biedt een besparing van kantooruimte.

DE REDUCTIE VAN DE REISTIJD KAN OMGEZET WORDEN IN PRODUCTIEVERE EN FLEXIBELE WERKTIDEN.

Soms is een fusie of andere herstructurering de bakermat voor e-werken. Filialen of satellietkantoren vormen een netwerk van bedrijfsomgevingen waar werknemers terecht kunnen om dicht bij huis te werken en, in bepaalde gevallen, ook beter bereikbaar te zijn en snellere dienstverlening te verzorgen voor klanten binnen de regio.

MOBILITEIT & MILIEU

Verschillende vormen van e-werken kunnen het milieu ten goede komen, omdat werknemers zich minder en/of minder ver verplaatsen, althans wat betreft het woon-werk verkeer. Onderzoek dat zich meer richt op mobiliteit of milieu-aspecten bevestigt dit. Zo besluit een Britse studie (RAC Foundation) dat het stimuleren van e-werken de verkeersdruk met 15% kan verminderen in één decennium. Video- en audioconferencing kan zakenreizen verminderen met 5%. In Noorwegen concludeerde een onderzoek van het Instituut voor Transporteconomie dat het aanmoedigen van e-werken in de regio rond de hoofdstad Oslo en rond Bergen het autoverkeer met 3 tot 6% zou kunnen verlagen. Volgens de berekeningen van dr. Illegems (VUB, 2001) geeft de maximale penetratiegraad van e-werken op middellange termijn aanleiding tot een jaarlijkse besparing tussen 240,4 miljoen € en 524,8 miljoen €. Deze mogelijke besparing is het gevolg van een reductie in energieverbruik evenals een vermindering van de externe kosten gerelateerd aan verkeerscongestie, atmosferische vervuiling, geluidshinder en verkeersongevallen voor Brussel.

ONDERZOEK BEVESTIGT DAT VERSCHILLENDE VORMEN VAN E-WERKEN HET MILIEU TEN GOEDE KOMEN.

In Vlaanderen werd (in 2003) ook nagegaan in welke mate werknemers in hun woon-werkverkeer geconfronteerd worden met vertragingen, in welke mate ze zich hieraan ergeren en ten slotte of er een verband bestaat met de wens om te e-werken. Maar liefst 45% van de ondervraagden blijkt onderweg geregeld last te hebben van files. Eén derde van hen staat maximaal een kwartier per dag in de file. Voor 35% schommelt het tussen het kwartier en het half uur. Bijna een kwart van de respondenten staat meer

HET STIMULEREN VAN E-WERKEN KAN DE VERKEERSDRUK MET 15% VERMINDEREN IN EEN DECENNIUM.

dan een half uur, maar minder dan een uur in de file. Voor 9,8% duren de files meer dan één uur per dag. Ruim twee derde van de respondenten (68,8%) ergert zich aan de dagelijkse file. 70,1% vindt het dan ook wenselijk om dichterbij zijn woning te werken. Het bleek ook dat hoe meer tijd men nodig heeft om de afstand tussen woon- en werkplaats te overbruggen, en hoe meer men zich ergert aan files, hoe groter de interesse in part-time e-werken.

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

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

HOE STARTEN?

DE REMMINGEN OM MET E-WERKEN TE BEGINNEN LIGGEN MEESTAL IN DE ORGANISATIECULTUUR EN MANAGEMENTSTIJL.

De remmingen om met e-werken te beginnen liggen niet zozeer op het technologische vlak, maar wel in de organisatiecultuur en de managementstijl in bepaalde organisaties. Het structureel invoeren van e-werken vraagt in verschillende domeinen van de organisatie aanpassingen of een noodzakelijke optimalisatie, zowel qua interne communicatie, planning van overleg als op het vlak van management en coaching van (tele)werknemers.

De visuele controle op werknemers en de diepgewortelde gewoonte om "te gaan werken" voeden onder meer het scepticisme omtrent deze nieuwe vorm van arbeidsorganisatie. Daarom starten vele organisaties eerst met een pilootproject. Ze screenen departementen, functies, takenpakketten die in aanmerking komen voor telewerk en bieden die mogelijkheid tijdelijk aan gekoppeld aan een regelmatige evaluatie. Wanneer de pilot lang genoeg uitgevoerd wordt en de resultaten positief zijn, dan biedt men het op grotere schaal aan, afhankelijk van bepaalde criteria waaraan de kandidaat-e-werkers moeten voldoen. Men heeft ook in verschillende studies vastgesteld dat wanneer e-werken enkel ad hoc, puur operationeel, ingevoerd wordt of soms informeel gedoogd wordt, dat dit ofwel beperkt blijft tot enkele functies en departementen en eventueel tot fricties leidt tussen medewerkers, ofwel soms zelfs geen positief resultaat oplevert op lange termijn. Indien echter een telewerkproject strategisch wordt ingevoerd, als mogelijk antwoord op de noden van werknemers ervaren (vertragingen door files, bepaalde taken geconcentreerder elders kunnen uitvoeren, een betere balans tussen werk en privé wensen) en/of verlangens van de werkgevers (flexibiliseren van arbeidstijd, verminderen van woon-werkverkeer, relocatie van bepaalde afdelingen, besparingen op kantoorruimtes en transportkosten, fideliseren van werknemers), dan is de kans op slagen van het project en verdere uitbouw

DE KOSTEN ZIJN ONMIDDELIJK VOELBAAR, DE BATEN HEBBEN TIJD NODIG OM TE GROEIEN EN MOETEN GEMETEN WORDEN.

**DE OPDRACHTEN MOETEN
MET DE NODIGE
ZELFSTANDIGHEID KUNNEN
UITGEVOERD WORDEN EN
DE NOODZAKELIJKE
INFORMATIEBRONNEN
MOETEN BESCHIKBAAR
ZIJN.**

**SPECIFIEKE
TECHNOLOGISCHE,
JURIDISCH EN HR
OMKADERING ZIJN NODIG
OM REGELMATIG EN
INTENSIEVER TE-WERKEN.**

**MANAGEMENT BY OUTPUT
OF BY OBJECTIVES BIEDT
DE WERKNEMER MEER
VRIJDHEID ÉN
VERANTWOORDELIJK-HEID.**

ervan reëler. De kosten en wijzigingen van gewoontes (vermindering van controle, b.v.) van dergelijk innovatief project zijn namelijk onmiddellijk voelbaar. De baten voor werknemers en werkgevers daarentegen hebben tijd nodig om te groeien en moeten gemeten worden.

BENT U ER KLAAR VOOR?

Is uw organisatie, zijn bepaalde afdelingen, functies 'e-werkbaar'? Dit is een eerste vraag die we ons moeten stellen. Met e-werkbaarheid bedoelt men dat binnen een organisatie, departement, functie, een zekere mate van werk bestaat uit de raadpleging en de productie van informatie door middel van ICT. In de eerste plaats denkt men hierbij aan specifieke functies binnen de kennissectoren, zoals onder meer programmeurs, vertalers, of redacteurs. Men noemt ze vaak 'knowledge workers': personen die informatie-intensieve taken hebben, waarbij een aantal van hun activiteiten niet plaatsgebonden zijn, mits zij over de nodige ICT en toegang tot de noodzakelijke data hebben. Maar eigenlijk kan men zich moeilijk vastpinnen op specifieke functies. Vele jobs bestaan uit bepaalde opdrachten, taken die eigenlijk niet plaatsgebonden uitgevoerd moeten worden. Het gaat zowel om laaggekwalificeerde als hooggekwalificeerde functies waarvan de output gestructureerd, gestandaardiseerd en meetbaar is. De opdrachten moeten met de nodige zelfstandigheid uitgevoerd kunnen worden en de noodzakelijke informatiebronnen moeten beschikbaar zijn (via ICT, b.v.). Soms wordt een productiviteitsstijging waargenomen, omdat minder tijd verloren wordt door het pendelen of omdat men gemakkelijker thuis of dichterbij huis (in een telecenter b.v.) een concrete taak afwerkt en niet snel de trein wil halen of de file voor wil zijn of opgejaagd is door het sluitingsuur van de kribbe.

Soms kan men zelfs bepaalde taken geconcentreerder en inventiever thuis uitvoeren, dan op kantoor. Op die manier zijn er werknemers die ad hoc en informeel bepaalde beroepsactiviteiten thuis doen, tijdens of soms na de kantooruren. Om echter regelmatig, intensiever te e-werken is er een specifieke technologische, juridische en HR omkadering nodig en moet de e-werker bepaalde vaardigheden hebben opdat het zowel voor de werknemer als voor de werkgever succesvol zou zijn. Ook het managen en coachen moet outputgericht gebeuren, wat soms een aanpassing van leidinggevende en medewerk(st)er vraagt. Management by output of by objectives biedt de werknemer meer vrijheid én verantwoordelijkheid met betrekking tot de manier waarop een concrete opdracht uitgevoerd wordt. Pro-actief communiceren en coachen is hierbij troef.

**MAATSTAVEN VOOR
(DEELTIJDS) ONZICHTBARE
WERKNEMERS STRENGER
DAN VOOR ZICHTBARE
WERKNEMERS.**

**EEN EFFICIËNTE E-WERKER
MOET ZIJN EIGEN WERK
KUNNEN INDELEN, TIMEN
EN MANAGEN.**

Sommige managers willen het verlies aan directe visuele controle opvangen door elektronische ogen en oren, om de werknemer op de voet te volgen. Buiten het feit dat men zich hierbij de vraag moet stellen of dit toegelaten is vanuit juridisch oogpunt moet worden opgemerkt dat hierbij de maatstaven voor (deeltijds) onzichtbare werknemers strenger worden dan voor werknemers die binnen de bedrijfsmuren aanwezig zijn. Hiermee is één van de troeven voor de e-werker echter zoek, namelijk een grotere autonomie, verantwoordelijkheid en wellicht grotere motivatie die met e-werken op basis van vertrouwen, periodiek overleg en evaluatie bereikt kan worden. Indien onvoldoende vertrouwen aanwezig is, dan kan dit betekenen dat men onvoldoende zorgzaam is geweest bij het opstellen van de criteria die een functie en een individuele werknemer als 'e-werkbaar' definiëren. Een efficiënte e-werker moet zijn eigen werk kunnen indelen, timen en managen, zeer vlot en duidelijk pro-actief (tele)communiceren en heeft voldoende zelfdiscipline om zich aan de afgesproken planning en te leveren output te houden. Wanneer de werknemer (deeltijds) thuis z'n taken uitvoert, moet eerst en vooral met zorg een thuiswerkplek voorzien worden.

Duidelijke afspraken, begrip en steun van de partner en het gezin zijn nodig. Bij thuiswerken moet men duidelijk niet enkel fysieke, maar ook temporele en psychologische "grenzen" kunnen trekken om arbeid en privé-leven af te bakenen. Wanneer men niet thuis, maar dichterbij huis e-werkt (in een telecenter of satellietkantoor), dan is er een fysieke afstand tussen de woning en de werkplek. Ook temporeel, zal men in het telekantoor bepaalde uren presteren. Deze psychologische afgrenzing is echter veel moeilijker te trekken bij thuiswerken. De e-werker moet dus hiervoor de juiste mentaliteit hebben om zich te kunnen toewijden aan z'n opdracht en om niet te vervallen in rolconflicten. De thuiswerker moet kunnen switchen tussen de verschillende rollen die hij/zij heeft als werknemer, levenspartner, en/of ouder opdat een evenwicht tussen werk en privé-leven wel degelijk bereikt zou kunnen worden.

Niet enkel individuele opdrachten, maar ook projecten in teamverband kunnen nu meer dan ooit dankzij de noodzakelijke ICT-tools (gedeeltelijk) vanop afstand uitgevoerd worden. Naast breedband, zijn collaborative tools of groupware belangrijk bij samenwerking in virtuele teams (joint editing, desktop (video)conferentie), de digitalisering van informatiebronnen in knowledge bases en niet in het minst de technologische beveiliging van de informatie die de tele(thuis)werker gebruikt.

Hoewel grote afstanden overbrugd kunnen worden dankzij ICT, gebeurt e-werken grotendeels binnen een fysiek gemakkelijk te overbruggen afstand (Vandenbrande & Maenen, 2004, p. 53-55). Face-to-face meetings blijven vaak noodzakelijk in het hoofdkantoor, filialen of bij klanten. Overleg binnen een projectteam, besprekingen tussen werknemers onderling en/of de leidinggevende zijn noodzakelijk om zorgvuldig ondubbelzinnige afspraken te maken en de vorderingen op te volgen. Naast deze formele communicatie die taakgebonden is, is louter op menselijk vlak het sociaal contact, de informele communicatie,

zeer belangrijk. Daarom willen ook werknemers meestal part-time e-werken, om bij telehuiswerken bijvoorbeeld niet in een sociaal isolement terecht te komen.

AAN DE SLAG

E-werkprojecten in een groeiend aantal organisaties hebben de voordelen concreet en meetbaar gemaakt. Het is tijd voor e-werk, maar managementvisies en –methoden moeten soms nog aangepast worden om de implementatie en resultaten van e-werken te begeleiden. Bepaalde vaardigheden van e-werkers en leidinggevenden moeten hiervoor soms aangescherpt worden. De organisatiestructuur en –cultuur moet deze belangrijke verandering kunnen inbedden en ondersteunen. Tegelijkertijd moet hierbij rekening gehouden worden met de wettelijke bepalingen en de bestaande technische mogelijkheden (en limieten). Deze noodzakelijke multidisciplinaire aanpak, vraagt soms puzzelwerk om alle relevante informatie samen te brengen.

In de starterskit wordt de puzzel voor u samengesteld, om uw vragen te beantwoorden over HR, juridische aspecten, ICT en bedrijfseconomische aspecten opdat uw e-werkproject zou uitgroeien tot een win-win situatie voor zowel de werkgever als de werknemer.

**BEPAALE VAARDIGHEDEN
VAN E-WERKERS EN
LEIDINGGEVENDEN
MOETEN AANGESCHERPT
WORDEN.**

VOOROORDELEN EN MISVERSTANDEN IN VERBAND MET E-WERKEN

Over e-werken bestaan er vele vooroordelen en misverstanden. In dit hoofdstuk willen we een aantal van deze vooroordelen en misverstanden ontkrachten.

THUISWERKERS ZIJN THUIS DE HELE DAG IN DE TUIN AAN HET WERKEN

Het tegendeel is waar. Realiteit wijst uit dat thuiswerkers nogal eens de neiging hebben om 's avonds door te werken. Er moet eerder gemanaged worden om thuiswerkers af te remmen indien zij een werkpatroon aannemen waarbij zij gestructureerd 's avonds doorwerken. Indien men dit als onderneming niet doet ziet men na verloop van tijd een denkpatroon met aversie ten overstaan van e-werken ontstaan. In dit kader is het als werkgever aangeraden aan te dringen dat de werkplek thuis niet in de woonkamer staat maar op een aparte kamer in de woning. De neiging om systematisch 's avonds door te werken neemt dan aanzienlijk af.

THUISWERKERS ZIJN SLECHT BEREIKBAAR.

Juist indien medewerkers thuiswerken is de telefonische bereikbaarheid heel erg goed. Zij zijn immers niet in bespreking of met lunchpauze. Vaak zijn medewerkers thuis tijdens de lunch nog telefonisch bereikbaar. Overigens worden met thuiswerkers vaak afspraken gemaakt over de bereikbaarheid thuis. Dit staat los van afspraken over het tijdstip waarop thuis gewerkt moet worden. Dat kan betekenen dat iemand overdag thuis even in de tuin werkt maar 's avonds het werk afmaakt.

THUISWERKERS PASSEN OP HUN KINDEREN TIJDENS HET THUISWERKEN.

Kinderen worden vaak opgeven als reden voor thuiswerkactiviteiten. Het verleden toont aan dat dit niet werkt. Iemand die thuis werkt -met kinderen in de buurt - heeft oppas nodig. Als werkgever maakt men over dit punt best zeer duidelijke afspraken.

Verder pleit dit nog eens voor een werkplek in een aparte kamer.

DE MEDEWERKERS ZIJN NOG NIET TOE AAN E-WERKEN, VINDT DE MANAGER VAN DE AFDELING.

Als de manager dit zegt, dan bedoelt hij of zij: ik ben er zelf niet aan toe.

Vaak heeft dit type manager vrees omtrent het aspect sturen en begeleiden van zijn medewerkers.

Hoe ga ik om met evaluatie van e-werkers die 50% van hun takenpakket vanop afstand uitvoeren? Hierop kan heel gemakkelijk worden geanticipeerd door de introductie van een managementstijl gebaseerd op objectieven eerder dan aanwezigheid.

DE BEVEILIGING VAN INFORMATIE NEEMT AF, EN MIJN ONDERNEMING ZAL VERTROUWELIJKE INFORMATIE VERLIEZEN.

In het algemeen leidt het invoeren van e-werken niet tot een heroriëntatie van de huidige wijze van informatiebeveiliging. Vaak blijkt de technische beveiliging redelijk goed ingevuld.

Vaak zijn de medewerkers de zwakste schakel; zij nemen dossiers mee om thuis of in de trein door te lezen. Voor e-werken geldt hetzelfde.

Technisch zijn diverse maatregelen mogelijk en kan men zich als onderneming afschermen tegen enig ongewild dataverlies. Uiteindelijk blijft de medewerker de zwakste schakel.

Door tijdens de kick-off van het e-werkproject aan informatiebeveiliging extra aandacht te besteden en hiervoor ook een alinea op te nemen in de, eventueel opgemaakte, e-werkovereenkomst (hierover later meer) ontstaat er vaak een situatie die qua beveiliging beter is dan de situatie voor de invoering van e-werken.

PRODUCTIVITEIT LIGT LAGER

Studies wijzen uit dat de productiviteit toeneemt in plaats van afneemt. Het is echter heel goed mogelijk dat de productiviteit afneemt. Maar als dit gebeurt, heeft de onderneming fouten gemaakt bij de implementatie van e-werken. Het kan zijn dat e-werker de verkeerde technologie gebruikt of dat de werknemer onvoldoende is opgeleid of bijvoorbeeld onvoldoende coaching heeft van z'n manager. Veel hangt af van de voorbereidingen van de werkgever en de werknemer.

E-WERKEN IS ENKEL VOOR GROTE ONDER-NEMINGEN OF VOOR ICT BEDRIJVEN

Het is correct dat de eerste bedrijven die van start gingen met e-werken de grote ICT bedrijven waren. Enkele jaren geleden was de technologische en organisatorische drempel inderdaad nog vrij groot en enkel haalbaar voor dit type bedrijven. Vandaag zien we dat verschillende typen ondernemingen aan telewerken kan doen, groot of klein, ICT bedrijf of boekhoudkantoor. De juiste invulling en aanpak van telewerken zal inderdaad bedrijf per bedrijf verschillen.

EEN E-WERKER KAN 10% EXTRA LOON EISEN

Dit misverstand vindt zijn oorsprong in het feit dat – indien geen duidelijke contractuele afspraken gemaakt zijn rond de regeling inzake de extra kosten die de werknemer (in dienst met een arbeidsovereenkomst) oploopt ingevolge het thuiswerken – de wet inderdaad voorziet in een forfaitaire onkostenvergoeding van 10% van het loon. Dit is echter geen verplicht bedrag – het is de sanctie indien geen regeling werd voorzien : de regeling staat volledig vrij, maar moet formeel vastgelegd worden. We gaan dieper in op dit aspect in het deel 'Juridische aspecten van e-werken'.

ECONOMISCHE VOORDELEN VAN E-WERKEN

In dit hoofdstuk kan u terecht voor een kosten-baten beschouwing rond e-werken. Indien u als projectverantwoordelijke, financieel directeur of algemeen directeur een ROI wil maken van e-werken, vindt u hier de nodige leidraad.

U vindt er antwoorden op vragen als :

- *'Wat zijn de berekenbare baten ?'*
- *'Welke andere baten spelen nog ?'*
- *'Wat zijn de vereiste investeringen ?'*
- *'Hoe ondersteunt de overheid terzake ?'*

Op de website www.ewerken.be vindt u een on-line rekenmodel om uw specifieke situatie te toetsen.

INLEIDING

**ELKE ONDERNEMING ZAL
DE REKENING MOETEN
MAKEN VOLGENS HAAR
BEDRIJFSEIGEN KOSTEN EN
BATEN.**

Naast de reeds hiervoor aangehaalde macro-economische voordelen van e-werken, waarbij de maximale penetratiegraad van e-werken op middellange termijn aanleiding geeft tot een jaarlijkse besparing tussen 240,4 miljoen en 524,8 miljoen €, zijn er ook op individuele schaal van een onderneming voordelen te becijferen.

We gaan hier eerst in op de voordelen die uit e-werken vloeien voor werkgever en werknemer. Niet alle voordelen zijn eenvoudig in cijfers berekenbaar. Echter, bij het invoeren van een e-werken project spelen deze elementen ook een belangrijke rol.

Zeker dient in het achterhoofd gehouden te worden dat niet alle aspecten voor alle ondernemingen even relevant zullen zijn. In het on-line rekenmodel (zie verder) vind u alle mogelijkheden voor een simulatie op maat van uw eigen onderneming.

BATEN

Voor de werkgever

1. Reduceren van kantoorruimte
2. Daling in ziekteverzuim
3. Stijging van de productiviteit
4. Hogere HR retentie
5. Eenvoudiger hiring / verruiming van het rekruteringsgebied
6. Modern imago
7. Reductie kosten thuis – werkverkeer
8. Realisatie van een competitief voordeel (flexibiliteit)

Voor de werknemer

1. Flexibelere combinatie werk-privé
2. Minder stress
3. Reductie kosten thuis – werkverkeer
4. Flexibelere opvang voor kinderen
5. Meer autonomie

KOSTEN

1. Aanpassingen aan kantoorruimte
2. Project management
3. Aanpassingen op de thuiswerkplek
4. Informaticakosten
5. Vergoedingen voor thuiswerkers
6. Opleidingen

ONDERSTEUNENDE MAATREGELEN

1. Adviescheques / Opleidingscheques
2. Subsidies bedrijfsterreinen
3. Groeipremies
4. Fiscale aspecten

BATEN VAN E-WERKEN

**DE BATEN VAN E-WERKEN
ZIJN EEN COMBINATIE VAN
BECIJFERBARE EN MINDER
BECIJFER-BARE ELEMENTEN.**

**DE BATEN VAN E-WERKEN
ZIJN EEN COMBINATIE VAN
BECIJFERBARE EN MINDER
BECIJFER-BARE ELEMENTEN.**

STIJGING VAN DE PRODUCTIVITEIT

Stijging van de productiviteit is de meest gehoorde factor in de evaluatie van e-werken. Zowat alle bronnen zijn het erover eens dat de gerealiseerde productiviteitsstijging relevant is. Men moet er echter over waken dat productiviteitsstijging niet verward wordt met 'meer uren werken'. Dat verschijnsel bestaat wel bij e-werkers (zie ook het hoofdstuk 'HR aspecten van e-werken'), maar dient duidelijk vermeden te worden. De productiviteitsstijging zal zich echter wel uiten door aspecten als 'efficiënter werken' (rustiger, minder storingen), flexibeler werken (meer indien nodig, rustiger als het kan), gemotiveerder werken.

HOGERE HR RETENTIE

Een hogere motivatie leidt tot ook tot een lager personeelsverloop. Een hoog personeelsverloop leidt tot hogere wervingskosten – dus daar kan e-werken kostenverlagend werken. Naast dit algemeen effect, kan e-werken ook specifiek gebruikt worden als HR instrument ter retentie van een individuele werknemer (bijvoorbeeld dan specifiek die werknemers die van veraf komen / met de fileproblemen geconfronteerd worden).

DALING IN ZIEKTEVERZUIM

Werknemers zullen waarschijnlijk niet minder ziek zijn omwille van het invoeren van e-werken. Men ziet echter wel een duidelijke impact op het geregistreerde ziekte-verzuim : maar dan vooral bij de korte periodes ziekteverlet (1-2 dagen). Situaties waar men zich 'niet goed genoeg voelt om te gaan werken', klein verlet omwille van kinderen, ... geven in een traditionele werksituatie 100% verlet. Bij thuiswerkers zal in dezelfde situatie het rendement geen 100% zijn, maar de ervaring leert dat er wel (zij het minder) gewerkt wordt – hetgeen voor de onderneming positief is (er wordt die dag toch enigzins gewerkt ipv. een volledige dag ziekteverzuim) en voor de e-werker (hij/zij kan toch rekening houden met de mindere situatie van die dag).

REALISATIE VAN EEN COMPETITIEF VOORDEEL (FLEXIBILITEIT)

Soms kan e-werken toelaten om flexibeler in te spelen op vragen van klanten, waardoor een competitief voordeel kan verkregen worden. Indien vereist, kan door 'personeel van wacht' buiten de kantooruren sneller op vragen worden gereageerd of op problemen worden ingespeeld, zonder daarbij een continue permanentie op kantoor te moeten voorzien (of zonder mensen in stand-by te moeten verplichten om zich eerst naar kantoor te begeven).

VERRUIMING VAN HET RECRUTERINGSGBIED

Aansluitend bij het vorige aspect, zal ook het aanwerven eenvoudiger verlopen indien e-werken in het HR pakket is opgenomen.

Men heeft dan meer argumenten om werknemers die veraf wonen te overtuigen, hetgeen ertoe leidt dat men in een grotere regio kan recruter.

MODERN IMAGO

Zowel naar de werknemer als naar de business partners van de onderneming kan het moderne imago dat uitgaat van een e-werkende onderneming sterk motiverend werken.

VERMINDERING FILEKOSTEN

Voor werknemers met een firmawagen, betekent e-werken een vermindering van de afgelegde afstand met de wagen. Dit resulteert in lagere brandstofkosten, langere levensduur van de wagen en langere onderhoudsintervallen. Daarnaast is er natuurlijk nog minder tijdverlies ingevolge de files...

REDUCEREN VAN KANTOORRUIMTE

Uiteraard kan een e-werken project samenhangen met het verminderen van kantoorruimte. Men kan immers overstappen naar het principe van flexibele werkplekken aangezien de gemiddelde aanwezigheidsgraad zal dalen. Dat zal dan echter evenzeer samengaan met kosten voor het herinrichten van de overblijvende kantoorruimte. Daarbij dient men zich ook af te vragen of de vrijgekomen ruimte een andere nuttige bestemming kan krijgen dan wel als kost zal blijven gelden.

Algemeen kan men wel stellen dat een verhuis / investering in nieuwe kantoorruimten dikwijls een aanzet kan zijn voor het invoeren van e-werken, aangezien het de vereiste investering in kantoorruimte sterk kan reduceren.

KOSTEN VAN E-WERKEN

**DE KOSTEN VOOR E-
WERKEN BESTAAN UIT
KOSTEN VOOR ICT,
OPLEIDINGEN,
PROJECTMANAGEMENT EN
KANTOOR-
INFRASTRUCTUUR.**

PROJECT MANAGEMENT

Ongeacht of men het project volledig in de onderneming uitvoert of door een externe partij laat begeleiden, moet men het invoeren van e-werken als een project beschouwen. Er dient immers een duidelijke aanpak bepaald te worden, objectieven uitgeschreven, juridische formaliteiten vervuld en veranderingen begeleid worden. Deze oefening vraagt de nodige aandacht (en veroorzaakt dus een interne of externe kost).

INFORMATIEKOSTEN

Men dient een infrastructuur voor communicatiekanalen, eventuele software, veiligheidsinfrastructuur, enz... te voorzien (zie hoofdstuk ICT aspecten).

OPLEIDINGEN

Zeker niet te vergeten (zie ook hoofdstuk HR aspecten). Opleidingen voorzien voor zowel e-werkers als managers is cruciaal voor het succes van een e-werken project.

AANPASSINGEN OP DE THUISWERKPLEK

Eventueel zal voor de thuiswerker een bureau-infrastructuur dienen voorzien te worden.

AANPASSINGEN AAN DE KANTOORRUIMTE

Indien van het invoeren van e-werken gebruik wordt gemaakt voor het invoeren van flexibele werkplekken (zie ook de baten), dan zal ook de kantoorruimte op het werk moeten aangepast worden. In de meeste gevallen zal dit zowiezo aanbeveling verdienen, aangezien de invulling die zal gegeven worden aan de tijd die op het werk wordt doorgebracht fundamenteel zal wijzigen.

VERGOEDINGEN VOOR THUISWERKERS

In de bedrijfspolicy kan voorzien worden (zie hoofdstuk HR aspecten) dat e-werkers een vergoeding krijgen voor hun kosten thuis (verwarming, verlichting, ruimte, ...).

Een vergadering voor e-werkers, ter dekking van hun extra kosten thuis (verwarming, verlichting, onderhoud, ...) moet worden voorzien (zie hoofdstukken HR en juridische aspecten).

WAT DOET DE OVERHEID VOOR U ?

**DE OVERHEID VOORZIET IN
OPLEIDINGS- EN
DIENSTENCHEQUES,
SUBSIDIEPREMIES EN
FISCAAL EN
SOCIAALRECHTELIJKE
VOORDELEN.**

In het kader van e-werken voorziet de Vlaamse overheid drie verschillende subsidievormen: de groeipremie, de opleidingscheques en de adviescheques.

Verder zijn er zijn in ons land twee systemen die werknemers toelaten op een sociaalrechtelijke en fiscaalvriendelijke manier een PC te verwerven: via een PC-prive project of via een overeenkomst van terbeschikkingstelling.

Daarnaast subsidieert de overheid via de publieke ontwikkelingsmaatschappijen ook investeringen qua e-werken in bedrijfsterreinen, wetenschapsparken en bedrijfsgebouwen.

Veel meer informatie over wat de Overheid voor u doet, vindt u in de bijlagen aan dit document.

GROEIPREMIE

Een groeipremie is een financiële tegemoetkoming aan ondernemingen die investeringen zullen realiseren in het Vlaamse Gewest. Voor het toekennen van een groeipremie zal gebruik worden gemaakt van een oproepsysteem ("call") waarbij tijdens een bepaalde periode steunaanvragen kunnen worden ingediend. Deze aanvragen zullen na de indieningsperiode in een wedstrijdformule met elkaar worden vergeleken en aan de bestscorende projecten zal een groeipremie worden toegekend, tot uitputting van de vooraf vastgestelde budgettaire steunenvelpe.

In het kader van investeringen in e-werken infrastructuur kan deze premie aangevraagd worden. Gelet het 'wedstrijd'-karakter van de premie is toekenning echter steeds onzeker.

OPLEIDINGSCHEQUES

De cheques kunnen als betaalmiddel gebruikt worden bij de erkende opleidingsverstrekkers, waarbij de overheid de helft van de cheque voor haar rekening neemt, de gebruiker de andere helft. Opleidingscheques kunnen gebruikt worden voor zowel algemene als specifieke informatica- en managementopleidingen in het kader van e-werken.

ADVIESCHEQUES

De cheques kunnen door kleine en middelgrote ondernemingen (dus niet door grote ondernemingen) als betaalmiddel gebruikt worden voor : bedrijfsadvies; haalbaarheidsstudies; uitvoerbaarheidsstudies; dossierbeheer en begeleiding bij implementatie in het kader van e-werken. De overheid neemt de helft van de cheque voor haar rekening, de gebruiker de andere helft (zolang de voorraad strekt).

SUBSIDIES VOOR BEDRIJVENTERREINEN, WETENSCHAPSPARKEN EN BEDRIJFSGEBOUWEN

Publieke projectontwikkelaars zoals de Gewestelijke Ontwikkelingsmaatschappijen kunnen aanspraak maken op het besluit van de Vlaamse regering houdende subsidiëring van bedrijventerreinen, wetenschapsparken en bedrijfsgebouwen. Deze subsidies kunnen ook gebruikt worden voor e-werken infrastructuur zoals breedband. Dit komt neer op een indirecte subsidiëring aan individuele bedrijven die zich komen vestigen in bedrijvent centra, multifunctionele gebouwen en telewerkcentra.

PC-PRIVE

De werknemer koopt zelf, via een PC-privé plan, een nieuwe PC en eventueel bijhorende PC-infrastructuur (b.v. printer) van zijn werkgever. De werkgever kan daarbij voor een (geplafonneerd) deel van de prijs tussenkomen. De werknemer wordt niet bijkomend belast op deze tussenkomst en er zijn ook geen socialezekerheidsbijdragen op verschuldigd (zie deel "Juridische aspecten"). De werkgever kan zijn tussenkomst als beroepskost aftrekken.

Indien een PC-Privé plan wordt opgesteld, moet het toegankelijk zijn voor alle werknemers van een onderneming.

PRIVÉ-GEbruik VAN TERBESCHIKKINGGESTELDE PC

De werkgever koopt het materiaal en stelt het ter beschikking van de werknemer welke laatste de PC (en toebehoren) thuis tevens mag gebruiken voor privé-doeleinden. Het voordeel in natura van de ter beschikking gestelde PC-infrastructuur en/of de internetverbinding dat de telewerker zo geniet, is belastbaar en aan socialezekerheidsbijdragen onderworpen. Dit voordeel wordt echter slechts forfaitair geraamd op een minimumbedrag (zie deel "Juridische aspecten"). De werkgever kan zijn kosten fiscaal als beroepskost aftrekken.

In tegenstelling tot PC-privé plannen, kan de werkgever dit voordeel toekennen aan bepaalde objectief vastgelegde categoriën van werknemers.

HOE DE RETURN ON INVESTMENT BEREKENEN ?

**EEN ON-LINE REKENMODEL
OP WWW.EWERKEN.BE.**

Voor elke onderneming zullen bepaalde van bovenstaande aspecten meer of minder spelen. Ook heeft elke onderneming een andere insteek naar verwachte return.

Om het echter mogelijk te maken een simulatie op maat van uw eigen onderneming te maken is op de website www.ewerken.be een on-line rekenmodel beschikbaar.

STAPPENPLAN

Om deel I af te sluiten, willen we u aan de hand van een concreet projectplan en tijdslijn doorheen de verschillende stappen van een e-werkenproject loodsen.

Indien u projectverantwoordelijke is van een e-werken project, vindt u hier de inspiratie voor uw basis-aanpak.

Waarschijnlijk zal u in het stappenplan met een aantal praktische vragen geconfronteerd worden. Antwoorden op deze praktische vragen vindt u in deel II: Praktische Aspecten

Ter ondersteuning van dit projectplan vindt u op de website www.ewerken.be ter download ook een aantal documenten zoals een algemene checklist e-werken, een juridische checklist e-werken, vele voorbeeld-formulieren, beschikbare oplossingen op de markt, ...

