

VAN IDEE TOT REALITEIT

Praktische handleiding voor werkgevers en werknemers

Samenvatting

Agoria, de federatie van de technologische industrie, en de **Belgian Teleworking Association (BTA)** stellen deze handleiding voor werkgevers, werknemers en personeelsverantwoordelijken voor. Met deze publicatie willen ze precieze, concrete en nuttige bakens uitzetten om de ontwikkeling van het telewerk te ondersteunen met inachtneming van de sociale verplichtingen.

WAT IS TELEWERK?

Door Michel Walrave en Laurent Taskin, p. 9-12

Telewerk verwijst naar de uitvoering van een professionele activiteit op afstand, dat wil zeggen buiten de onmiddellijke omgeving van de plaats waar het resultaat van dat werk wordt verwacht en zonder dat de opdrachtgever de fysieke mogelijkheid heeft om de uitvoering van de prestatie te controleren. Deze activiteit op afstand kan permanent of sporadisch zijn, maar bij de uitvoering ervan wordt steeds gebruik gemaakt van informatie- en communicatietechnologieën (ICT). Kort samengevat: volgens deze algemeen aanvaarde definitie wordt telewerk gekenmerkt door de **afstand, de frequentie van de regeling** en het gebruik van **ICT**.

Opgelet: de handleiding van Agoria en de Belgian Teleworking Association richt zich niet tot zelfstandigen, noch tot dienstverleners op afstand.

CATEGORIEËN VAN TELEWERKERS

Om de categorieën van loontrekkende telewerkers te definiëren, kan men in eerste instantie kijken naar de tijd die zij thuis of onderweg doorbrengen, en naar de tijd die zij doorbrengen op kantoor (op de zetel van het bedrijf zelf of in een satellietkantoor). Op de tweede plaats worden telewerkers ook gedefinieerd naargelang van hun behoeften aan breedband en beschikbaarheid van het netwerk.

REGELMATIGE TELETHUISWERKERS

De *intensieve telethuiswerker* werkt praktisch voltijds thuis. Hij brengt dus meer dan 90 % van zijn werkuren door in het kantoor dat hij in zijn woning heeft ingericht. Hij begeeft zich enkel naar de zetel van zijn bedrijf of naar andere plaatsen om bijvoorbeeld vergaderingen bij te wonen.

De *alternerende telethuiswerker* combineert werken thuis met werken op kantoor (tussen 20% en 90% telethuiswerk). Deze regelmatige telewerker, voert tussen één à vier dagen per week opdrachten uit voor zijn werkgever vanuit zijn thuishkantoor. De meest voorkomende telewerkfrequentie is één à twee dagen. Op die manier geniet de werknemer het meest van de voordelen van telethuiswerken (geconcentreerder en productiever werken, bijvoorbeeld) en vermijdt mogelijke nadelen (zoals sociaal isolement).

Algemeen moet een telethuiswerker thuis een desktop computer hebben (of een draagbare computer). Hij heeft een goed ingerichte werkruimte nodig met of zonder extra uitrustingen. De werkgever moet zorgen voor een helpdesk die kan instaan voor het onderhoud, de nodige bijstand kan leveren en op afstand de controle van het scherm kan overnemen. In die context wordt het gebruik van een «*thin client*» aanbevolen.

OCCASIONELE TELEWERKERS

Deze categorie van werknemers besteedt minder dan 20% van hun werktijd aan telehuiswerken, dus gemiddeld minder dan één werkdag per week. Deze vorm van telewerken is soms informeel toegestaan en wordt als een ad-hoc oplossing aanzien in specifieke situaties.

TELEWERKERS IN TELECENTRA EN IN SATELLIETKANTOREN

Telewerk krijgt ook een meer sociale vorm: dat geldt voor de telewerkers die gedecentraliseerde kantoorruimten delen. Zij kunnen daar in team werken, maar ook op afstand samenwerken met collega's die zich op andere plaatsen bevinden (de centrale zetel, andere satellietkantoren, telecentra, de woningen van andere telewerkers). Voordeel: het is niet nodig om bij hen thuis uitrusting te installeren want zij kunnen de uitrusting gebruiken die in deze gedeelde kantoorruimten beschikbaar is.

Het **satellietkantoor** is over het algemeen eigendom van een bedrijf dat zijn werknemers in staat stelt om (deeltijds) te werken in een gebouw dat minder ver van hun woonplaats ligt dan de centrale zetel. Dit beperkt dus hun verplaatsingen. De werknemers gebruiken de infrastructuur en ICT waarover dit satellietkantoor beschikt. Zij hebben dus een duidelijke en materiële scheiding tussen hun professionele omgeving en hun gezinsleven.

Telecentra lijken erg goed op satellietkantoren, met dit verschil dat zij toebehoren aan een overheids- en/of een privé-organisatie. Hier komen werknemers van verschillende bedrijven werken, vaak deeltijds. De werkgever huurt de ICT en de installaties. Een telecentrum kan andere diensten aanbieden, zoals extra infrastructuur, kinderopvang en opleidingen.

NOMADEN

Sommige werknemers kunnen beschouwd worden als nomaden, of mobiele telewerkers. Zij brengen een groot deel van hun tijd door buiten het kantoor van hun bedrijf of van hun woning door. Om de analyse te verfijnen, kan men een onderscheid maken tussen twee categorieën van werknemers.

- **De niet-verbonden nomade** die 80% van zijn tijd onderweg of bij klanten is. Hij werkt op zijn draagbare computer om producten te tonen en bestellingen te noteren. 's Avonds logt hij aan op het netwerk van zijn bedrijf om de resultaten van de afgelopen dag door te sturen en om nieuwe opdrachten binnen te halen.
- **De virtuele nomade** is ook 80% van zijn tijd onderweg of bij klanten, maar deze high tech nomade gebruikt zijn draagbare computer veel intensiever en moet permanent over een kwalitatieve netwerkverbinding kunnen beschikken.

EEN ANDER HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Door Laurent Taskin, p. 13-17

Telewerk kan niet worden geïmproviseerd, maar vergt een specifiek human resources management. Immers, de klassieke werkorganisatie en de managerscontrole veronderstellen de **aanwezigheid** van de werknemer (waardoor interactie mogelijk is met zijn collega's) en zijn **zichtbaarheid** (wat het mogelijk maakt om hem te observeren).

SELECTIE VAN TELEWERKERS: VIA OBJECTIEVE CRITERIA

De vraag die zich opdringt vanaf de eerste fasen van het telewerkproject, is de keuze van de doelgroep. Wie zal kunnen telewerken en vooral, op basis van welke criteria moet deze selectie gebeuren? In tegenstelling tot wat vaak gedacht wordt, moeten niet enkel de criteria die betrekking hebben op de mogelijke werknemer, geëvalueerd worden. Het management, het team en de infrastructuur waarover hij thuis beschikt, zijn andere elementen die in aanmerking genomen moeten worden.

OPMAAK VAN EEN TELEWERKCHARTER

In die context duiken verschillende moeilijkheden op. Telewerk moet op de eerste plaats mogelijk en concreet gemaakt worden. De bepalingen hieromtrent worden vaak opgenomen in een specifiek charter, een «*telework policy*» waarin de modaliteiten voor de uitoefening van telewerk gepreciseerd worden en waarin de functies die op afstand uitgevoerd kunnen worden, in detail aan bod komen. Dit charter legt de rechten en plichten van werkgever en werknemer vast. Het verwijst naar de reglementaire basisbepalingen: het vrijwillige karakter van telewerk, de voorwaarden inzake omkeerbaarheid van telewerk, de periodes tijdens welke de werknemer beschikbaar moet zijn of ook de gebruiksvoorwaarden van het materiaal dat hem door zijn werkgever ter beschikking gesteld wordt. Het kan ook aanbevelingen bevatten op het vlak van veiligheid en gezondheid of voor het gebruik van de communicatie-instrumenten.

BEHEER VAN DE AFSTAND

Een andere uitdaging is de ruimtevervaging die met telewerk gepaard gaat, dat wil zeggen het beheer van de afstand, niet enkel geografisch maar ook psycho-sociologisch. Het is niet zijn kantoor dat de telewerker mist, maar eerder de formele en informele relaties met zijn collega's en zijn hiërarchie. Het komt er dus op aan om de werknemer in beeld te houden, betrokken bij het bedrijf, maar ook betrokken bij zijn opleidingstraject, bij het beheer van zijn loopbaan en zijn competenties.

Het is de taak van de managers om erop toe te zien dat het sociaal deficit dat hun telewerkers ervaren, ingevuld wordt. Zij moeten hen systematisch betrekken bij alle beslissingen en projecten, precies zoals de andere medewerkers. Zij moeten erop toezien dat elke vorm van discriminatie tussen de mobiele werknemers en werknemers die minder mobiel zijn, voorkomen wordt. De managersrelatie verandert niettemin bij een vervaging van de ruimte. Men moet evolueren van een *manager supervisor* naar een *manager coach*. In de configuratie van telewerk worden de vaardigheden van de manager om zijn team te coachen fundamenteel. Wat van zijn kant de ontwikkeling van specifieke competenties vergt.

EEN STRATEGISCH PLAN DEFINIËREN

Door Michel Walrave, p. 18-26

De invoering van telewerk hangt van verschillende factoren af, zoals de functies en de activiteiten van de organisatie, de persoonlijkheid en de competenties van het personeel, de stijl van leadership, het beoordelingssysteem, de communicatieprocedures. In werkelijkheid zijn de obstakels die de invoering van telewerk bemoeilijken, niet zozeer van technologische aard. Zij liggen eerder op het vlak van de organisatiecultuur, de managementstijl en –methodes.

OVERLEG

Om te beginnen moeten de mogelijke motivaties die aanwezig zijn in het bedrijf worden geïdentificeerd. In dit stadium is het onontbeerlijk om op de uitdrukkelijke steun te kunnen rekenen van de betrokken partijen, het management uiteraard, maar ook de werknemers en hun vertegenwoordigers. Dat is de reden waarom de sociale partners en de andere partijen die vertegenwoordigd zijn in de ondernemingsraad, geraadpleegd en betrokken moeten worden bij de voorbereiding van het project.

Zodra de directie een positief advies geeft, moet een strategisch plan worden opgesteld. Dit plan beschrijft de types van telewerk die ingevoerd moeten worden, de nagestreefde doelstellingen, de vereiste middelen, de betrokken afdelingen, de duur van het project, de evaluatieperiodes en -methodes. Wegens de aanpassingen die het project vereist vanwege de werknemers van het bedrijf, is het aangeraden om in een proefperiode van minstens zes maanden te voorzien.

De opstelling van het plan, de financiële analyse van de kosten en baten evenals de implementatie van het telewerk worden gecoördineerd door een projectleider. Hij staat aan het hoofd van een multidisciplinair intern team, van veranderlijke omvang, dat idealiter is samengesteld uit verantwoordelijken van human resources en personeelsvertegenwoordigers, technici, juristen en communicatieverantwoordelijken.

ENQUÊTES

Vooraleer over te gaan tot de implementatie is het aanbevolen de verwachtingen van de potentiële telewerkers, maar ook hun positieve en negatieve meningen te peilen. Het is tevens aangeraden om deze enquête niet te beperken tot de werknemers die gevraagd werden om mee te werken aan het telewerkproject. Het is eveneens zinvol om hun rechtstreekse collega's en hun leidinggevenden te polsen.

Deze enquête kan kwalitatief zijn (diepte-interview van enkele personen) of kwantitatief (bijvoorbeeld door middel van een peiling via het intranet). Daarbij wordt eerst gepeild naar de meningen over telewerk en naar de huidige werkomstandigheden en worden pas in tweede instantie andere onderwerpen aangekaart.

Heel het project door zijn er periodieke online peilingen, functioneringsgesprekken of andere soorten van evaluaties gepland. De diagnose kan verfijnd worden om te voorkomen dat interne communicatieproblemen of technische tekortkomingen het project vertragen of op de helling zetten.

SELECTIE EN COMMUNICATIE

Na zich toegelegd te hebben op de verwachtingen ten aanzien van telewerk zorgt het projectteam voor de selectie van de individuele werknemers die zullen deelnemen aan het project. Zij moeten voldoen aan een aantal criteria die vooraf besproken zijn. Het projectteam moet de objectieve criteria op basis waarvan bepaalde afdelingen en personen worden geselecteerd, zeer duidelijk uitleggen om speculaties en geruchten te voorkomen.

Tijdens de hele duur van het project blijft communicatie van essentieel belang. Daarbij wordt aandacht geschonken aan de oplossingen die bedacht werden om de mogelijke negatieve aspecten van telewerk te minimaliseren. De concrete doelstellingen die men dankzij het project probeert te bereiken, worden verduidelijkt. Dat wil zeggen de eventuele moeilijkheden die men probeert op te lossen dankzij een of andere vorm van telewerk. Men moet evenwel ook doen inzien dat bepaalde problemen in verband met de organisatie van het werk misschien andere oplossingen vereisen. Het is ook noodzakelijk om voor een centraal meldpunt te zorgen dat een antwoord kan geven op vragen en de problemen die zich in de loop van het project voordoen, kan oplossen.

TELEWERK EN WETGEVING

Door Frédéric Robert, p. 27-35 en 48-52

Op 9 november 2005 heeft de Nationale Arbeidsraad CAO nr. 85 betreffende het telewerk gesloten, de eerste wettekst die specifiek ingaat op deze materie. In werkelijkheid gaat het om de omzetting in Belgisch recht van de Europese raamovereenkomst in verband met telewerk van 16 juli 2002. Deze tekst is van kracht geworden op 1 juli 2006.

Eerste principe: het bedrijf dat telewerk wenst in te voeren (thuis of in een telecentrum) moet vooraf de toestemming krijgen van zijn loontrekkende werknemer. Ook al hebben de partijen een grote autonomie bij de opstelling van de overeenkomst die hun werkrelatie zal beheersen, moeten bepaalde clausules opgesteld worden met inachtneming van bijzondere wettelijke bepalingen.

Tweede principe: de gelijkheid en niet-discriminatie tussen de telewerkers en de werknemers die in de kantoren van het bedrijf werken. De telethuiswerkers hebben dezelfde opleidingsmogelijkheden en carrièrekansen en hebben dezelfde collectieve rechten als de werknemers die in de kantoren van het bedrijf werken. Dat geldt ook voor de arbeidsduur.

VEILIGHEID EN GEZONDHEID

Het gebruik van de nieuwe technologieën is niet zonder risico's. De beeldschermen, de slechte installatie van computermateriaal (draden en kabels die op de grond blijven liggen), de gebrekkige ergonomie van de werkruimte zijn allemaal elementen die in overweging genomen moeten worden. Overeenkomstig de geldende teksten is de werkgever verantwoordelijk voor de bescherming van de gezondheid en de professionele veiligheid van de telewerker.

ARBEIDSONGEVALLEN

Loontrekkende telewerkers die volledig of gedeeltelijk thuis werken, vallen natuurlijk onder het toepassingsveld van de reglementering betreffende arbeidsongevallen in de privé-sector. Maar in hun geval leidt de concrete toepassing van deze reglementering tot enkele praktische moeilijkheden en meer in het bijzonder op het vlak van de bewijsvoering. Wat de maatschappijen ertoe heeft aangezet om de dekking tegen arbeidsongevallen uit te breiden door een 24 uur op 24 clausule in te voeren.

DE CONTROLE VAN DE TELEWERKER

Zoals artikel 8.1. van het Europese verdrag tot bescherming van de rechten van de mens en van de fundamentele vrijheden stipuleert, heeft "een ieder recht op respect van zijn privé-leven, zijn familie- en gezinsleven, zijn woning en zijn correspondentie". In die context krijgt de werkgever te maken met twee principes die ogenschijnlijk tegenstrijdig zijn:

- het recht dat hij heeft om de uitvoering van het werk te controleren en om de gegevens en de economische en financiële belangen van het bedrijf te beschermen;
- het recht van de werknemer op respect voor zijn privé-leven.

In dat opzicht maken de verschillende wettelijke bepalingen en reglementaire teksten tot regeling van de bevoegdheid van de werkgever om zijn werknemers te controleren dergelijke inmenging niet onmogelijk maar ze dringen wel aan op:

- voorafgaande informatie aan de werknemers;
- de toestemming van de werknemers;
- het feit dat deze inmenging niet gebeurt zonder medeweten van de werknemer;
- of zonder diens toestemming.

TECHNISCHE ASPECTEN

Door Dieter Platel, p. 36-47

In deze handleiding wordt het materiaal beschreven dat telewerkers nodig kunnen hebben. Enkele principes zijn essentieel.

- De standaardisering moet maximaal zijn, ook al bestaat er geen kant en klare oplossing.
- Het is aanbevolen de uitrusting correct te dimensioneren, waarbij men oog dient te hebben voor de ergonomie en de prestaties van deze uitrusting .
- De «thin client»-oplossing moet ernstig overwogen worden. In dit systeem dient de computer als terminal, wat de verbindingskosten vermindert.
- De keuze van het netwerk is een cruciaal punt: het weegt zeer zwaar door in het budget van telewerk, vooral op lange termijn.
- Idealiter moet de telewerker bereikbaar zijn zonder dat zijn gesprekspartners zich hoeven af te vragen welk kanaal ze moeten gebruiken (één telefoonnummer, doorschakeling van de oproep, juiste routing).
- De toepassingen die de telewerkers gebruiken en de omvang van de bestanden die ze doorsturen, spelen een belangrijke rol bij de technische keuzes.

VALKUILEN EN SUCCESFACTOREN VAN TELEWERK¹

VALKUILEN

- Bedrijfscultuur en managementstijl gericht op de aanwezigheid en de zichtbaarheid van de werknemers en op de rechtstreekse controle ervan, gecombineerd met een gebrek aan vertrouwen.
- Tegenkating van de managers die de traditionele vormen van controle en evaluatie niet willen, of niet kunnen wijzigen.
- Verschil tussen de verwachtingen van het management en die van het personeel in verband met de doelstellingen en de voorwaarden van telewerk.
- Geruchten over wat telewerkers thuis echt doen - vaak wegens te weinig duidelijkheid over hun taken - de frequentie van telewerk, de kinderopvang, de bereikbaarheid van de telewerkers, de meetbaarheid en de zichtbaarheid van het resultaat van hun werk.
- Kinderziektes van het project: informaticaproblemen, onvoldoende begeleiding van telewerkers, onduidelijke communicatie.
- Vervaging van de grenzen tussen werk en privé-leven, soms in het nadeel van de werknemer en zijn gezin (systematische overbelasting met werk bijvoorbeeld), soms in het nadeel van de werkgever (gebrek aan zelfdiscipline, slecht time management).
- Te vage afspraken over de frequentie van telewerk en de aanwezigheidstijden op het kantoor. Moeilijkheden om de vergaderingen en opleidingen te plannen.
- Minder gelegenheden voor rechtstreekse formele en informele communicatie.
- Onwetendheid van de medewerkers die niet telewerken en de werklast van de telewerkers niet kennen.
- Gebrek aan informatie en gecentraliseerde diensten die elektronisch bereikbaar zijn.
- Vrees met betrekking tot de carrière- en opleidingskansen wegens het gebrek aan duidelijkheid vanwege het management.

¹ Walrave (2005e), p. 242-243

SUCCEFACTOREN

- Telewerk voorbereiden en invoeren door er een multidisciplinair team bij te betrekken en in overleg met de personeelsvertegenwoordigers (ondernemingsraad).
- Kosten-batenanalyse: welke investeringen zouden nodig zijn en hoe zouden ze rendabel gemaakt kunnen worden.
- Het project een ernstige kans geven door voldoende ondersteuning, inlooptijd, informatie en sensibilisering van alle partijen.
- Transparantie van de vooraf vastgelegde objectieve criteria die toegepast worden om te bepalen of om telewerk voor afdelingen, functies en individu's kan worden ingevoerd..
- Goede juridische omkadering in de vorm van een charter inzake telewerk («*telework policy*»), dat de rechten en plichten van de betrokken partijen beschrijft.
- Informeren over de voordelen en eventuele nadelen van telewerk voor de telewerkers, de niet-telewerkers en hun managers.
- Ondersteuning op het vlak van ICT (opleiding, praktische handleiding, helpdesk, ...).
- Communicatie die gericht is op de deelnemers aan het project, maar ook op de hele organisatie om de motivaties, de organisatie en de evaluatie van het telewerk toe te lichten.
- Vertrouwen tussen de managers en hun telewerkende werknemers, maar ook tussen alle personeelsleden, ongeacht ze al dan niet telewerken.
- De managers, telewerkers en niet-telewerkers naar hun ervaringen vragen.
- Rekening houden met de behoeften en wensen van de telewerkers zodat ze hun werk op afstand flexibel kunnen organiseren.
- Integratie van telewerk in het HRM-beleid: flexibiliteit van de uurroosters, medewerkers aantrekken en aan zich binden, de mobiliteit van het personeel stimuleren en het evenwicht tussen privé-leven en werk verbeteren.

[Meer informatie op www.bta.be](http://www.bta.be)

Verantwoordelijke uitgevers:

Laurent Taskin, Michel Walrave (BTA)
en Dirk Heylen (Agoria)

Auteurs

Dirk Heylen
Frédéric Robert
Dieter Platel
Laurent Taskin
Michel Walrave

© Agoria en BTA

Elke reproductie zonder
toestemming is verboden

Nr. Wettelijk depot
D/2006/0668/3

