

Bedrijven en telewerk

Vandenbrande, T., Pauwels, F., Ramioul, M., Maenen, S., Van Hootegem, G., Valayer, C. & Van Binst, P. (2003). *Uitgevoerd op afstand. Onderzoek naar de verspreiding, voorwaarden en implicaties van telewerk*. FOD Wetenschapsbeleid, Brussel.

Van alle Belgische bedrijven past een derde telewerk in brede betekenis toe: werk dat uitgevoerd wordt buiten de bedrijfsmuren, maar wel vanuit het bedrijf gestuurd wordt via een telecommunicatielink. Maar slechts 8% van de bedrijven betreft eigen werknemers bij het telewerk. Bedrijven die telewerk (voor de eigen werknemers) toepassen, stellen enkele voorwaarden aan functies die in aanmerking komen voor telewerk: de uit te voeren opdracht moet welomschreven zijn, gestandaardiseerd, meetbaar en gestructureerd. Het lijkt alsof men de controle die men verliest door de afwezigheid wil compenseren door een meer nauwgezette controle van het resultaat.¹

Situering

Het onderzoek werd uitgevoerd in opdracht van het Federaal Wetenschapsbeleid. Van bij de aanvang werd gerefereerd naar het 'moederonderzoek' Emergence² dat op Europees niveau informatie verzamelde over de verspreiding en kenmerken van eWork of telewerk bij bedrijven met minstens 50 werknemers. Dit onderzoek heeft voor België aanvullende informatie verzameld over bedrijven met minder dan 50 werknemers, zodat een beeld verkregen wordt van de toepassing van telewerk door de gehele Belgische economie. Het spreekt voor zich dat de Emergence-methodologie zo goed als mogelijk gevolgd werd. Enerzijds werden kwantitatieve gegevens verzameld over de verspreiding en kenmerken van telewerk voor de gehele Belgische economie. Anderzijds werd inzicht verworven in de toepassingsmogelijkheden en de organisatorische voorwaarden van telewerk en de implicaties voor de arbeidsorganisatie voor vier

sectoren in de Belgische economie. Voor het realiseren van het eerste doel werd een kwantitatieve dataverzameling met een gestructureerde enquête georganiseerd, voor het tweede doel een kwalitatieve dataverzameling via twaalf casestudies.

Telewerk in een op drie bedrijven

In dit onderzoek wordt telewerk omschreven als *alle werk dat niet wordt uitgevoerd binnen de muren van de onderneming, maar geleid wordt vanuit de onderneming door gebruik te maken van informatietechnologie en een telecommunicatielink*. Telewerk kan volgens deze brede omschrijving verschillende vormen aannemen. We onderscheiden de verschillende types telewerk op basis van twee dimensies: enerzijds doordat er bij het project al dan niet werknemers met een arbeidsovereenkomst betrokken zijn, anderzijds doordat het telewerken al dan niet een geïsoleerde medewerker betreft (zie tabel 1).

Zo'n 75 000 Belgische bedrijfsvestigingen (35% van de gehele economie) blijken na bevraging enige vorm van telewerk toe te passen. In de meeste gevallen betekent dit dat de bedrijven de uitwisseling van informatie met partners, individuele zelfstandigen of andere bedrijven via telewerk organiseren. Voorlopig passen nog maar 17 000 Belgische bedrijven of 8% van de economie, telewerk toe voor de eigen werknemers. De bekendste vorm van te-

lewerken, het telethuiswerk voor werknemers, vinden we in minder dan 1% van de Belgische bedrijven terug.

Bij 19% van de Belgische bedrijven is men vertrouwd met individuele medewerkers die telewerken. Een minderheid van de bedrijven organiseert telewerk voor het eigen personeel onder de vorm van telethuiswerk (1%), maar in hoofdzaak onder de vorm van mobiel en nomadisch werk (6%). Hierbij verrichten de werknemers informatiewerk voor één werkgever op uiteenlopende werkplekken. Het zijn vooral grote ondernemingen die kiezen om het personeel vanop afstand hun werk te laten uitvoeren. Niettemin blijkt het inschakelen van eLancers (13%) veruit de populairste individuele telewerkformule. Het verschil met de vorige vorm zit hem in het statuut van de medewerkers. eLancers staan niet op de loonlijst van het bedrijf, het zijn freelancers die voor een specifieke opdracht worden aangesproken. Het zijn opmerkelijk genoeg vooral kleine en middelgrote ondernemingen die dergelijke eLancers inschakelen. Vaak wordt aangenomen dat KMO's minder geneigd zullen zijn om met buitenstaanders nauw samen te werken. Er zou een vrees aanwezig zijn om gedomineerd te worden door externe dienstverleners of men zou een gebrek aan marktkennis bezitten om geschikte partners te vinden. Uit deze gegevens blijkt dat deze onderstelling niet gerechtvaardigd is. KMO's werken maar al te graag samen met externen, althans met freelancers.

Naast deze individuele telewerkformules onderscheiden we verschillende vormen van telewerk waarbij groepen van medewerkers betrokken zijn. Opnieuw onderscheiden we twee types waarbij

eigen werknemers vanop locatie werken: telecottages en back-offices.

Telecottages of telecentra zijn kantoren die door derden ter beschikking worden gesteld van één of meerdere organisaties, die van daaruit via een telecommunicatielink in contact staan met het hoofdkantoor en diensten aan klanten kunnen leveren. Vaak worden telecottages aangekaart wanneer het gaat om telewerken als (deel)oplossing voor mobiliteitsproblemen. De idee is dat deze telecottages dichterbij de woonplaats van de werknemers zijn gelokaliseerd dan het hoofdkantoor, zodat deze een kortere woon-werkafstand moeten afleggen.

Ook back-offices (of satellietkantoren) zijn kantoorruimtes op afstand van het hoofdkantoor waar een groep werknemers arbeid verricht. Deze back-offices zijn in tegenstelling tot de telecottages eigendom van het bedrijf zelf. Van telecottages wordt voorlopig nog weinig gebruik gemaakt. Ook back-offices zijn slechts sporadisch terug te vinden in de Belgische economie, maar onder de bedrijven met meer dan vijftig werknemers is er reeds 8% met een of meerdere satellietkantoren.

Veruit de populairste vorm van telewerken is het inkopen van eDiensten. Het gaat hier over informatieactiviteiten die uitbesteed worden aan andere bedrijven. Bij het uitvoeren van de opdracht wordt een telecommunicatielink gebruikt. Bijna een kwart van de Belgische bedrijven (23%) heeft een dergelijke samenwerking.

Sectorale verschillen

Om beter de organisatorische implicaties van telewerk te kunnen inschatten, werden twaalf cases

Tabel 1.

Verdeling van het gebruik van telewerk in bedrijven naar het type telewerk (België, aandeel bedrijven, 2002).

		Telewerknemer met een arbeidsovereenkomst bij bedrijf die de dienst aankoopt	
(35%)		Ja (8%)	Neen (30%)
Gedeelde werkplek?	Individueel (19%)	Telethuiswerk (1%) Mobiel of nomadisch werk (6%)	eLancers (13%)
	Collectief (25%)	Telecottages (1%) Back-offices (2%)	eDiensten (23%)

Bron: DWTC/EMERGENCE Bedrijvenbevraging 2000/2002 (n=567); gewogen cijfers.

onderzocht in vier sectoren, met name de banksector, de ziekenhuizen, de grafische sector en de informaticasector. Een eerste relevante vaststelling is dat de invoering van telewerk parallellen vertoont naargelang de sector van tewerkstelling.

In *de banksector* verloopt de introductie van afstandswerken via goed voorbereide pilootprojecten. Werkgever en vakbonden hebben samen een kader uitgewerkt voor deze projecten. Functies die bij deze pilootprojecten werden geselecteerd moesten een meetbare output hebben, en voldoende zelfstandigheid bij de uitvoering van het werk. De inspraak die in deze sector aan het personeel werd toegestaan toont aan dat het telewerk hier een dubbel doel dient: de werkgever denkt winst te halen uit de beperktere kantoorruimte die men moet inhuren en de verwachte hogere productiviteit van telewerkers, het personeel verwacht een betere kwaliteit van de arbeid.

De grafische sector, met veel kleinere ondernemingen, past telewerk toe voor zijn medewerkers omwille van totaal andere redenen dan de grote financiële instellingen. Logistieke overwegingen en kostenargumenten geven hier de doorslag. Men gaat ervan uit dat men door mensen thuis in te schakelen korter op de bal kan spelen, en opdrachten sneller kan opleveren voor de klant. Het bedrijf denkt via ICT 'just in time' te kunnen leveren, en spreekt bij het binnenkomen van een opdracht de e-maillijst van medewerkers aan. Van deze werknemers wordt op die momenten een snelle reactie verwacht, met andere woorden een grotere en meer flexibele inzetbaarheid. Men denkt ook gemakkelijker zijn geografische blik te kunnen verruimen, zowel wat betreft het vinden van afzetmarkten, toeleveranciers als medewerkers. Deze verwachtingen worden ingegeven door de hoge mate van informatiedoorstroom die met de grafische activiteit gepaard gaat.

Ook de activiteiten van *de informaticasector* zijn geknipt voor het uitvoeren van telewerk. De voorbeelden in deze sector kwamen het dichtst in de buurt van wat men een virtuele organisatie zou kunnen noemen. Veel werk gebeurt vanop afstand (thuis of bij opdrachtgevers) en verschillende kleine bedrijfjes met complementaire specialisaties bouwen structurele kennisnetwerken op om synergieën te realiseren, schaalvoordelen te hebben, kosten te drukken en bijkomende gemeenschap-

pelijke opdrachten binnen te halen. Ook hier zijn economische drijfveren dus belangrijk bij de introductie van telewerk, zowel voor de eigen werknemers als bij de samenwerking met partners. Men verwacht net als bij de kleine bedrijfjes uit de grafische sector dat medewerkers zich niet houden aan conventionele uren en hun inzet zeer flexibel aanpassen aan de noden van het bedrijf.

Een vierde cluster van cases had betrekking op de introductie van telegeneeskunde in *de sector van de gezondheidszorg*. De technische mogelijkheden liggen hier aan de basis van projecten die door hospitalen worden opgezet en waarbij het voor medici mogelijk wordt om patiëntendossiers te raadplegen vanop afstand, vanuit andere hospitalen of van thuis uit. Doorgaans wordt positief gereageerd en verbetert zowel het geleverde werk (de diagnose) als de kwaliteit van het leven van de deelnemende artsen. Enkele geneesheren kaartten aan dat ze het moeilijk hadden met (het gevoel van) de toegenomen controle over hun werkzaamheden.

Telewerkbaarheid

Telewerk komt voor in specifieke sectoren en voor welaangebakende functies. Uit het onderzoek kunnen we enkele elementen afleiden die de 'telewerkbaarheid' van een functie bevorderen.

Essentieel is dat een belangrijk deel van de functie bestaat in het verwerken van informatie via informatietechnologie. Enkel dergelijke arbeid kan vanop afstand via een telecommunicatieverbinding uitgevoerd worden.

In tegenstelling tot de verwachting dat telecommunicatietechnologie in veel gevallen de mogelijkheid biedt om de locatie van opdrachtgever en uitvoerder helemaal los van elkaar te bepalen, blijkt dat telewerk vaak plaatsvindt vanop een afstand die fysiek gemakkelijk te overbruggen is. De belangrijkste reden die de locatie van back-offices van bedrijven determineert, is niet de loonkost, maar wel de mogelijkheid om via het hoofdkantoor, filialen of klanten in de nabijheid van de werknemers aanwezig te zijn. Ook eDiensten worden doorgaans uitbesteed aan partners die dicht bij de achterdeur zetelen.

Het telewerk moet op een individuele basis kunnen gebeuren. Wanneer al te vaak collega's moe-

ten geconsulteerd worden bij het uitvoeren van een taak, wordt het moeilijk om van op afstand efficiënt te werken. Hier schuilt ook een van de belangrijkste pijnpunten van het telewerk: wie al te vaak afwezig is op het kantoor, verliest het sociaal contact met collega's en kan in een geïsoleerde positie verzeilen.

Telewerk is gemakkelijker bij gestructureerde en gestandaardiseerde opdrachten. De medewerker voert de taken immers gedurende relatief lange tijd uit zonder dat er supervisie plaatsvindt over de opdracht zelf. Goede afspraken over wat exact wordt verwacht, vermijden misverstanden of een verkeerde interpretatie van de werkwijze. Wanneer deze afspraken zorgvuldig worden voorbereid, bestaat een grotere kans op een toegenomen productiviteit van telewerkers. Wanneer een medewerker vanop afstand zijn werk uitvoert, is er een grotere taakgerichtheid dan bij het uitvoeren van nine-to-five-werk. Omdat men minder gehaast is om de trein te halen of de file voor te blijven, gaat men met andere woorden gemakkelijker nog even doorwerken om een opdracht af te werken.

Geheel in lijn met het voorgaande is het een voordeel om bij telewerk een meetbaar resultaat te hebben. Dit laat toe om het geleverde werk te evalueren en biedt de werkgever een compensatie voor de controle die men verliest doordat de medewerker niet kan geobserveerd worden binnen de bedrijfsmuren. De controle van de gepresteerde output moet dit verlies opvangen.

Hierbij komen we tot een vaak aangehaalde voorwaarde bij de organisatie, die evenwel geen eigenschap vormt van de uit te voeren taak en derhalve niet behoort tot de 'telewerkbaarheid' van de functie. Verschillende cases benadrukken dat de werknemer zelf voldoende discipline aan de dag moet leggen om zich buiten de bedrijfsmuren consciëntieus aan zijn taak te wijden. Bij telewerk moet de werknemer als het ware het vertrouwen van de werkgever verdienen, vooraleer hij zijn job vanop afstand mag uitvoeren.

Beleidsuitdagingen

Vertrouwen in telewerkers

De aspecten die de 'telewerkbaarheid' van functies volgens de cases bevorderen, beklemtonen dat

men vreest de controle te verliezen over het werk dat iemand vanop afstand uitvoert. De cases in dit onderzoek tonen aan dat werkgevers dit controleverlies opvangen door bijkomende beperkingen te stellen aan het telewerk: de opdracht moet welomschreven zijn, gestandaardiseerd, meetbaar en gestructureerd. Op die manier meent men te kunnen garanderen dat de telewerker geen gebrekkige zelfdiscipline aan de dag legt.

Op zich is het een eigenaardige reflex om bij het disciplineren van een nieuwe arbeidsvorm als telewerk terug te grijpen naar aloude tayloristische strategieën en naar een klemtoon op een evaluatie op basis van het aantal afgeleverde stukken. Tegelijkertijd implementeert men voor het personeel dat aanwezig is binnen de bedrijfsmuren steeds vaker het 'management by objectives' en biedt men aan de medewerkers een grotere verantwoordelijkheid en vrijheid bij de uitvoering van het werk. Men kan zich de vraag stellen of het nodig is om tegenover een steeds groter vertrouwen in medewerkers binnen de bedrijfsmuren een wantrouwen te hebben tegenover telewerkers. Niets wijst er immers op dat werknemers op de werkplek hun tijd beter besteden aan het uitvoeren van hun werk. Integendeel is een toegenomen productiviteit een vaak gehoord pluspunt bij telewerk.

Men kan bij het overwegen van telewerk dus even goed de redenering aanvullen. Waar bij voorwaarden bij het implementeren van telewerk momenteel sterk de nadruk wordt gelegd op karakteristieken van de werknemer (o.a. betrouwbaarheid, autodisciplineren en maturiteit), moet even goed benadrukt worden dat werkgevers ook bij het werk buiten de bedrijfsmuren voldoende vertrouwen moeten hebben in de toewijding van hun medewerkers.

Overheidsinitiatief?

Hoewel enkele negatieve klokken luiden bij het overlopen van de verschillende cases, blijft de globale evaluatie van telewerkinitiatieven bij werkgevers en werknemers doorgaans positief. Toch is telewerk voor werknemers in de meeste bedrijven geen prioriteit en ligt het bereik met 8% van alle bedrijven laag. Op dit vlak staat telewerk op gelijke hoogte met andere initiatieven van arbeidsorganisatorische vernieuwing. Telewerk krijgt enkel in

economische hoogconjunctuur een duwtje in de rug. Bovendien laten bedrijven doorgaans het initiatief tot telewerk afhangen van individuele vragen van werknemers en zullen ze doorgaans het telewerken niet expliciet aanmoedigen, wat kan verklaren waarom telecottages voorlopig slechts sporadisch terug te vinden zijn in de Belgische economie.

De overheid moet dit beperkte bereik van telewerk in zekere zin teleurgesteld vaststellen. Verschillende beleidsobjectieven denkt men immers ten dele te realiseren door een toename van telewerk. Telewerk komt voor in plannen om files te verminderen en mobiliteitsproblemen aan te pakken, telewerk moet een betere afstemming tussen arbeid en gezin mogelijk maken, telewerk moet werknemers met een verminderde mobiliteit op de arbeidsmarkt inschakelen, telewerk kan resulteren in het vermarkten van nu nog niet uitgebouwde activiteiten en dus bijkomende banen creëren.

Wanneer de overheid werkelijk heil ziet in het doorbreken van telewerk, dan kan ze via campagnes proberen de terughoudendheid die bedrijven en vakbonden hebben tegenover telewerk weg te nemen. Dat zowel werkgevers als werknemers doorgaans tevreden zijn over deze formule, geeft aan dat het communiceren van best practices bij veel bedrijven de koudwatervrees kan wegnemen. Dergelijke campagne kan het best gepaard gaan met het introduceren van telewerk in het sociaal overleg. Op Europees niveau hebben de sociale partners al de grote lijnen afgesproken waarbinnen telewerk kan worden uitgevoerd. Hierin komen aspecten aan bod als de arbeidsrelatie van telewerkers, de arbeidsvoorwaarden, de veiligheid, de organisatie van het werk, de kosten die gepaard gaan met het telewerken, opleiding, enzovoort. Bedoeling is dat dit Europees akkoord inspirerend zou

werken voor de onderhandelingen op lagere niveaus. Voorlopig zijn afspraken in CAO's op nationaal niveau nog zeldzaam. De overheid zou sociale partners kunnen aansporen om deze regelgeving vorm te geven.

Financiële hinderpalen worden in de onderzochte cases door de band geminimaliseerd. Zoals gezegd blijken bedrijven meestal aan te geven dat het rendement van de medewerkers na invoering van telewerk toeneemt. Niettemin zal er een onevenwicht bestaan bij het dragen van de kosten die gepaard gaan met telewerken, die in hoofdzaak bestaan uit de installatie en het gebruik van de noodzakelijke infrastructuur thuis of in telecenters of back-offices. In grotere ondernemingen, zoals banken of ziekenhuizen, neemt de werkgever doorgaans de kosten die met het telewerk gepaard gaan op zich. In kleinere ondernemingen is dat niet noodzakelijk het geval. Financiële tussenkomst door de overheid kan dergelijke onevenwichten opvangen. Gezien weinig cases benadrukten dat financiële overwegingen belangrijk waren bij de beslissing om telewerk in te voeren, kan evenwel worden getwijfeld aan het effect dat financiële steun zal hebben op bijkomende telewerkers.

Tom Vandenbrande

HIVA

K.U. Leuven

Noten

1. Het onderzoek kan gedownload worden via het internet, via www.belspo.be/belspo/home/publ/rappS2_nl.stm.
2. Voor meer informatie over Emergence, kan je de webstek www.emergence.nu raadplegen.