

ministerie van de Vlaamse Gemeenschap  
afdeling Statutaire Aangelegenheden  
SECTORCOMITÉ XVIII  
VLAAMSE GEMEENSCHAP EN VLAAMS GEWEST  
Boudewijnlaan 30, 1000 BRUSSEL  
Tel. (02)553.50.20 - Fax (02)553.51.06



protocol nr. 130.332

PROTOCOL HOUDENDE DE CONCLUSIES VAN DE ONDERHANDELINGEN VAN 30 MAART EN  
10 MEI 1999 DIE GEVOERD WERDEN IN HET SECTORCOMITE XVIII VLAAMSE GEMEEN-  
SCHAP EN VLAAMS GEWEST

over

de invoering van andere flexibele werkvormen zoals beschreven in de in-  
formatiebrochure 'Anders werken, Kantoorinnovatie en telewerken in het  
ministerie van de Vlaamse Gemeenschap'

door de afvaardiging van de overheid, samengesteld uit :

1. de heer Luc Van den Brande, minister-president van de Vlaamse regering en Vlaams minister van Buitenlands Beleid, Europese Aangelegenheden, Wetenschap en Technologie, voorzitter ;
2. de heer Eddy Baldewijns, Vlaams minister van Onderwijs en Ambtenarenzaken, ondervoorzitter ;
3. mevr. Wivina Demeester - De Meyer, Vlaams minister van Financiën, Begroting en Gezondheidsbeleid

enerzijds,

en de afvaardigingen van de twee representatieve vakorganisaties :

- de Algemene Centrale der Openbare Diensten, vertegenwoordigd door :

de heren Hilaire Berckmans  
Richard De Winter  
Ronny Vande Winckel

- de Federatie van de Christelijke Syndicaten der Openbare Diensten die onder meer de Christelijke Centrale van de Openbare Diensten en de Christelijke Vakbond van Communicatiemiddelen en Cultuur groepeert, vertegenwoordigd door :

de heren Stefaan Van de Kerckhove  
Chris Herreman  
Jan François

anderzijds,



Werd een akkoord bereikt over de invoering van andere flexibele werkvormen zoals beschreven in de informatiebrochure 'Anders werken, Kantoorinnovatie en telewerken in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap'.

Deze infobrochure maakt integraal deel uit van dit protocol

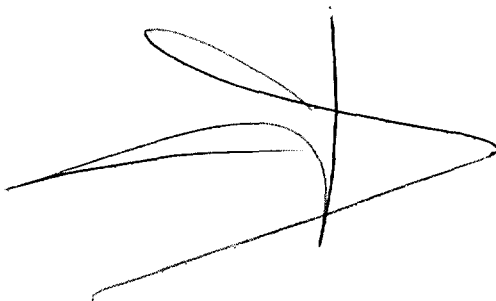
Er werd tussen de overheid en de representatieve vakorganisaties tevens overeengekomen dat:

- de kosten met betrekking tot de benodigde infrastructuur (bureaumeubilair, informatica, telefoonlijnen, e.d.) rechtstreeks door het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap worden betaald;
- in een beginstadium geen vergoedingen of toelagen aan de personeelsleden worden betaald voor (tele)thuiswerk(en) als zodanig;
- over de invoering van nieuwe projecten inzake flexibel werken vooraf overleg wordt gepleegd in het bevoegde overlegcomité;
- een wijziging van het personeelsstatuut pas zal worden overwogen na de evaluatie van de lopende projecten van flexibel werken;
- de Interne Dienst Preventie en Bescherming in het kader van de Welzijnsreglementering alle nodige maatregelen zal nemen om de thuiswerkplek te controleren;
- een personeelslid dat vrijwillig instapt in (tele)thuiswerk zijn toestemming moet geven om de thuiswerkplek (na afspraak) te laten controleren door de Interne Dienst Preventie en Bescherming.

Brussel, 01-06-1999

DE AFVAARDIGING VAN DE REPRESENTATIEVE VAKORGANISATIES :

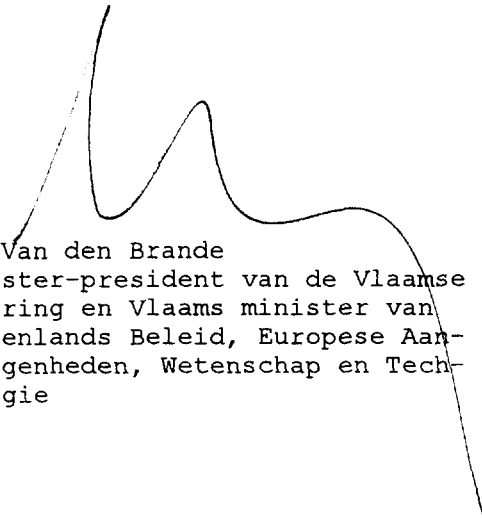
Voor de Algemene Centrale der Openbare Diensten :



Helaine Beckmans

DE AFVAARDIGING VAN DE OVERHEID

De Voorzitter,



Luc Van den Brande  
minister-president van de Vlaamse regering en Vlaams minister van Buitenlands Beleid, Europese Aangelegenheden, Wetenschap en Technologie

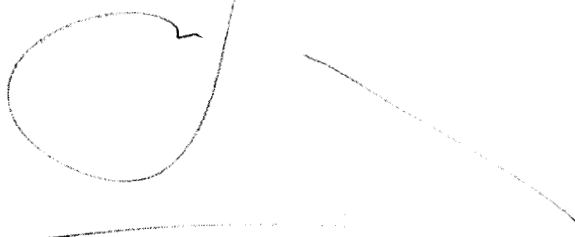


Voor de Federatie van de Christelijke Syndicaten der Openbare Diensten



S. Van de Kerckhove

DE ONDERVOORZITTER,



Eddy Baldewijns  
Vlaams minister van Onderwijs en  
Ambtenarenzaken



LEDEN



Wivina Demeester - De Meyer  
Vlaams minister van Financiën,  
Begroting en Gezondheidsbeleid

# **ANDERS WERKEN**

**KANTOORINNOVATIE EN TELEWERKEN**

**IN HET**

**MINISTERIE VAN DE VLAAMSE GEMEENSCHAP**

## INHOUDSTAFEL

Woord vooraf

Leidraad

### DEEL 1. LOS VAN DE VASTE WERKPLEK

1. Nieuwe organisaties, oude kantoren
2. Nieuwe technologieën creëren nieuwe mogelijkheden
3. Anders werken: een begrippenkader

### DEEL 2. ANDERS WERKEN: WIE WORDT ER BETER VAN?

1. De maatschappij
2. De medewerkers
3. De organisatie

### DEEL 3. NADENKEN OVER ANDERS WERKEN

1. Een middel, geen doel
2. Risico's onder ogen durven zien
3. De sleutel: grondig voorbereiden

### DEEL 4. KANTOORINNOVATIE CONCREET

1. Waarom innoveren?
2. Een concept op maat van uw profiel
3. Welk concept is haalbaar?
4. Een concept voor het hele team...

### DEEL 5. TELEWERKEN CONCREET

1. Telewerken: een brede waaier
2. Telewerken in het ministerie: de spelregels
3. Welk takenpakket leent zich voor telewerk?
4. Schuilt er een telewerker in u?
5. Wordt uw team er wel beter van?
6. Telewerk en ICT
7. Zorgvuldig wikken en wegen
8. Kansen durven grijpen

Trefwoordenregister

## LEIDRAAD VOOR DE GEBRUIKER

Deze brochure verkent de ruime mogelijkheden die anders werken voor het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap in petto heeft. *Andersl werken* hanteren we als de overkoepelende term voor twee vernieuwende tendensen in de werkomgeving: *kantoorinnovatie* en *telewerken*. Hun gemeenschappelijke noemer is tevens *flexibiliteit*: beide concepten reiken mogelijkheden aan om de werkomgeving perfect toe te snijden op het profiel, de cultuur en de behoeften van de organisatie.

In *deel 1* schetsen we de algemene context waarin andere flexibele werkvormen zijn ontstaan, niet alleen in de overheidsadministratie maar ook in bedrijven en andere organisaties. Onvrede met het klassieke cellenkantoor was er al langer. De kloof tussen de nieuwe organisatie- en managementcultuur aan de ene kant en de traditionele kantooromgeving aan de andere begon steeds wijder te gapen. Maar pas dankzij de razendsnelle evoluties in informatie- en communicatietechnologie (ICT) bleken andere kantoorvormen niet alleen denkbaar, maar ook uitvoerbaar. In dit deel reiken we ook een *begrippenkader* aan om zowel traditionele als innoverende kantoorconcepten helder te definiëren.

Dat andere werkvormen heel wat voordelen kunnen opleveren, proberen we in *deel 2* aan te tonen. Zowel voor de maatschappij, het individu als de organisatie openen kantoorinnovatie en telewerken immers heel aantrekkelijke perspectieven.

Na deze algemene inleiding concentreren we ons op de invoering van andere werkvormen in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.

*Deel 3* beklemtoont dat anders werken geen doel is, maar een middel. Het is een instrument om de werkomgeving zo te organiseren dat alle medewerkers in de beste omstandigheden efficiënt en resultaatgericht kunnen werken. Een universeel recept bestaat daarvoor niet. Anders werken is maatwerk. Juist daarom moet het steunen op grondig vooronderzoek. Cruciaal daarin zijn de doelstellingen: wat willen we met anders werken eigenlijk precies bereiken?

In *deel 4* bekijken we hoe innoverende kantoorconcepten kunnen worden onderzocht, voorbereid en ingevoerd. Vroeger was de huisvestingsvorm een onwrikbaar gegeven en een onwrikbare kostenpost: organisaties en medewerkers konden niet anders dan zich aanpassen. In kantoorinnovatie staan werkprocessen en organisatiecultuur centraal en sluit de huisvesting daar flexibel op aan. In dit deel stellen we ook de zogenaamde 'proeftuin' voor, het kantoorinnovatieproject dat in de afdeling Gebouwen werd opgezet.

Concrete informatie over telewerken vindt u in *deel 5*. We zetten de grote krijtlijnen en het beslissingstraject uit, onderzoeken welke takenpakketten voor telewerk geschikt zijn, belichten de ICT-aspecten en bekijken welke elementen in het haalbaarheidsonderzoek aan bod kunnen komen. Ook presenteren we het geslaagde proefproject rond telehuiswerk dat door de administratie Logistiek Management werd uitgewerkt. Deel 5 is ook uitdrukkelijk bedoeld voor de medewerkers die overwegen om zich als kandidaat-telewerker te melden.

In het trefwoordenregister vindt u tot slot een handig overzicht van de belangrijkste begrippen. U kunt het samen met de inhoudstafel en deze leidraad gebruiken om de informatie in deze brochure te ontsluiten.



## DEEL 1. LOS VAN DE VASTE WERKPLEK

### 1. NIEUWE ORGANISATIES, OUDE KANTOREN

*De voorbije decennia is zowat elk aspect van het kantoorwerk grondig door elkaar geschud: organisatiestructuren, apparatuur, systemen, manieren van werken. Alleen onze kantoren zelf zijn nauwelijks veranderd. Eigenlijk werken we nog altijd in dezelfde kantooromgeving als pakweg vijftig jaar geleden. Die kloof tussen organisatiecultuur en werkomgeving zorgt steeds meer voor problemen.*

Wie 'kantoor' zegt, denkt spontaan aan het klassieke cellenkantoor: kantoor kamers die als cellen aan lange gangen geschakeld zijn, de ene verdieping boven de andere.

#### **Van een statische bureaucratie...**

Ooit beantwoordde die formule perfect aan de behoeften van bureaucratische organisaties. Zo'n bureaucratische cultuur steunde op een sterke hiërarchie. Een groot deel van het werk bestond uit routinematige activiteiten, aangepakt volgens het model van de lopende band. Van zelfstandige werkplanning en teamwerk was nauwelijks sprake. Eigenlijk werden de medewerkers meer gecontroleerd en beoordeeld op aanwezigheid dan op resultaat. De dossiers die iedere ambtenaar te verwerken kreeg, lagen doorgaans opgeslagen in een omvangrijk papieren archief. Het was handig als hij of zij die dossiers binnen handbereik had - een vaste, ommuurde werkplek drong zich dus op. In een hiërarchische cultuur fungeerde een eigen kantoor bovendien een statussymbool: hoe hoger men op de statusladder klom, hoe meer men ter beschikking kreeg.

#### **... naar een flexibele organisatie**

Dat beeld is intussen grotendeels achterhaald. Van organisaties wordt steeds meer flexibiliteit verwacht. Ze moeten soepel inspelen op de behoeften van een dynamische en veeleisende maatschappij, klantgericht werken, efficiënte structuren uitbouwen. Een strakke hiërarchie staat dat in de weg. Daarom worden overal de organisatiestructuren afgeplat. De medewerkers worden zelfstandiger, krijgen meer bevoegdheden en verantwoordelijkheden en worden gestuurd en beoordeeld op de resultaten die ze behalen. De chef treedt op als motiverende coach en inspirerende manager. Lopendebandwerk maakt plaats voor uitdagende, creatieve en vaak heel gespecialiseerde opdrachten. Vaker dan vroeger vergen die overleg met collega's. Daardoor verschuift de klemtoon steeds meer naar teamwerk, intensieve communicatie en voortdurende kennisuitwisseling. Steeds vaker werken mensen samen in tijdelijke of permanente projectgroepen.

#### **En de werkplek?**

Tegelijk worden de takenpakketten gevarieerder. Op een gemiddelde kantoordag stellen we een nota op, overleggen we even met collega's, vragen we telefonisch of per computer informatie op, hebben we een vergadering buiten het kantoor of gaan we even langs bij een klant. In de traditionele, bureaucratische organisatie waren de meeste medewerkers erg

honkvast. Hun functie omvatte bovendien een erg smal activiteitenpakket. Nu hebben we wisselende taken, en die verrichten we niet altijd op onze vaste werkplek. In de praktijk ruilen velen van ons hun vaste - persoonsgebonden - werkplek steeds vaker in voor taakgebonden werkplekken.

Bovendien kijken de meeste mensen anders tegen hun werk aan dan pakweg vijftig jaar geleden. We willen werk dat uitdagend en creatief is en ons volop ontplooiingsmogelijkheden biedt. Ook vinden we het steeds belangrijker om onze baan te kunnen combineren met ons gezin en ons privé-leven. Variabele arbeidstijden, opleidingen, deeltijdbanen en verlofregelingen spelen op die verlangens in. Daardoor wordt de arbeid steeds flexibeler en worden kantoormedewerkers steeds mobieler. Het gevolg: lang niet iedereen is op hetzelfde ogenblik op zijn vaste werkplek te vinden.

### **De kloof groeit**

Door al die evoluties voldoet het klassieke cellenkantoor, waarin iedereen een vaste werkplek heeft, lang niet altijd meer aan de behoeften. Bovendien wordt de kantoorruimte er niet efficiënt benut. Daardoor ontstaat een steeds bredere kloof tussen de organisatiecultuur en de fysieke kantoorinrichting. In die kloof verdwijnen massa's geld, energie en goede voornemens. Maar tot voor kort bestonden er nauwelijks alternatieven.

#### **Waarom het klassieke kantoor niet altijd de beste optie is**

**Ruimteverslindend!** - In het klassieke cellenkantoor wordt vrijwel alle ruimte toebedeeld aan individuele medewerkers. Werkplekken zijn door wanden van elkaar gescheiden en via gangen met elkaar verbonden. De toegemeten oppervlakte hangt bovendien af van het functieniveau en de status.

**Onderbezet.** - Uit enquêtes bij bedrijven en organisaties blijkt de gemiddelde werkplekbezetting te variëren tussen 40 en 80%. Structureel staat 60 tot 20% van de werkplekken leeg. De medewerkers zijn immers op uiteenlopende locaties aan de slag: ze werken bij een klant of op een buitendienst, vergaderen, volgen een opleiding, werken deeltijds, enzovoort. Maar al die mensen hebben wel een eigen telefoon, een eigen computer en een eigen kantoor. Doordat de werkplekken in een klassiek cellenkantoor niet gedeeld maar persoonsgebonden zijn, zijn ze regelmatig onbezet.

**Star en log.** - Anderzijds kan zo'n klassiek kantoor moeilijk inspelen op veranderingen in de organisatie: als het personeelsbestand stijgt of daalt, moet worden verbouwd of verhuisd. Kantoorgebouwen zijn nu eenmaal statisch – naarmate organisaties dynamischer en flexibeler worden, moet een hogere prijs worden betaald om organisatie en werkomgeving op elkaar af te stemmen.

**Remt teamwork af.** - Organisaties steunen steeds sterker op teamwork. Dat vereist intensief en soepel werkoverleg. In een cellenkantoor valt het echter niet mee om dat vlot te organiseren. Allerlei drempels verhinderen dat team- en projectwerk zich volop kan ontplooiën.

## **2. NIEUWE TECHNOLOGIEËN CREËREN NIEUWE MOGELIJKHEDEN**

*Spectaculaire evoluties in informatica en communicatietechnologie kunnen ons bevrijden van het klassieke cellenkantoor. Alternatieve kantoorconcepten worden denkbaar én uitvoerbaar. Voortaan kunnen we de kantooromgeving soepel afstemmen op de behoeften van de organisatie.*

De razendsnelle evolutie van de informatie- en communicatietechnologie (ICT) heeft het kantoorwerk een ander gezicht gegeven. En nog altijd is het eindpunt niet bereikt.

### **Op weg naar het digitale kantoor**

Intelligente technologie heeft onze kantoren papierarmer gemaakt. Meer en meer informatie is 'on line' beschikbaar. Ook digitale archivering komt steeds dichterbij: weldra kunnen we documenten en dossiers uit het archief digitaal ontsluiten en bewerken. Digitale informatie kan bliksemsnel worden verstuurd en gekopieerd. Daardoor wordt ze losgekoppeld van de vaste werkplek: via het centrale netwerk is ze van op eender welke werkplektoegankelijk. De apparatuur die we daarvoor nodig hebben, wordt steeds lichter. Dankzij modem en draagbare computer kunnen we vanuit eender welke werkplek inloggen en aan de slag gaan: op kantoor, bij een klant of een opdrachtgever, in het hotel of op de trein, thuis of in een kantorencomplex in de buurt.

Doordat we steeds mobieler worden, wordt onze vaste kantoorwerkplek nog minder vaak benut dan ze al was. Maar hebben we eigenlijk wel nog zo'n vaste werkplek nodig? Onze apparatuur is immers allang niet meer werkplekgebonden: onze werkplek bevindt zich daar waar we onze draagbare computer of onze GSM zetten. Steeds duidelijker zijn we op weg naar het virtuele kantoor. Dat is geen fysieke, plaatsgebonden werkplek meer, maar een werkpleksysteem dat ons in staat stelt eender waar en eender wanneer te werken.

### **Taakgebonden werkplekken**

Meteen worden compleet andere kantoorconcepten denkbaar dan het klassieke cellenkantoor. In plaats van de kantoorruimte toe te wijzen aan personen, kunnen we ze bijvoorbeeld toewijzen aan taken: vergaderen, geconcentreerd schrijven, informatie opzoeken, informatie opslaan in het digitale archief, een fax of een e-mail versturen, bij een kopje koffie informeel overleggen of brainstormen. Elk van die taakgebonden werkplekken voorzien we dan van de nodige faciliteiten en een prettige, inspirerende inrichting. In dat kantoorconcept kiezen de medewerkers de plek die hun het best geschikt lijkt voor de taak die ze op een bepaald moment verrichten. Daardoor is slechts een beperkt aantal werkplekken nodig, die wisselend door verschillende medewerkers kunnen worden gebruikt.

### **Van dwangbuis naar maatpak**

Ooit was het kantoor een dwangbuis dat de organisatie belette om zich volop te ontplooiën. Dankzij de nieuwe ICT-mogelijkheden kan het kantoor uitgroeien tot een goedzittend maatpak. De kantooromgeving wordt een managementinstrument dat de organisatie kan inzetten om haar doelstellingen te realiseren. Zo kan een aangepast kantoorconcept een hefboom worden om teamwerk te stimuleren of de informele contacten tussen de

medewerkers te bevorderen. Dat is een belangrijke verschuiving: van onvermijdelijke kostenpost groeit het kantoor uit naar een middel om de productiviteit en de motivatie te verbeteren of een nieuwe organisatiecultuur te ondersteunen.

#### **Anders werken, binnen of buiten de kantoorwanden?**

Werken we straks allemaal thuis, onderweg of aan de rand van het zwembad? Allicht niet: het centrale kantoor blijft onvervangbaar, al was het maar om het groepsgevoel binnen een organisatie te vrijwaren. Je kunt tenslotte niet altijd per telefoon of e-mail communiceren. Waarschijnlijk zal het kantoor steeds meer uitgroeien tot een ontmoetingsplaats, waar werknemers informatie kunnen uitwisselen en voor kortere of langere periodes kunnen samenwerken.

In deze brochure gebruiken we *anders werken* als overkoepelende term voor twee tendensen: *kantoorinnovatie* en *telewerken*. Kantoorinnovatie probeert de voordelen van het anders en flexibeler werken aan te boren voor het basiskantoor. Met telewerken zetten we de stap naar innoverende werkvormen buiten het basiskantoor.

Zoals we verder zullen zien, vullen beide tendensen elkaar perfect aan. Het fysieke kantoor wordt steeds meer een bindmiddel voor mobiele en autonome medewerkers binnen een organisatie. Tegelijkertijd werken kantoorwerkers en telewerkers steeds meer in een virtuele kantooromgeving, die zich in principe overal kan bevinden waar men in het netwerk kan inloggen.

### 3. ANDERS WERKEN: EEN BEGRIPPENKADER

*Steeds meer organisaties ontdekken kantoorinnovatie als een extra hefboom om hun doelstellingen te realiseren. Om de nieuwe kantoorconcepten aan te duiden worden voortdurend nieuwe termen gelanceerd. Een Babelse spraakverwarring is daarvan het gevolg. Om orde in de chaos te scheppen, heeft de Technische Universiteit Delft (Nederland) een handig begrippenkader uitgewerkt.*

Daarin worden de diverse werkplekconcepten ingedeeld aan de hand van drie criteria: plaats, lay-out en gebruik. De *plaats* waar een werkplek zich bevindt, kan variëren van het centrale kantoorgebouw tot thuis of zelfs onderweg. Met *lay-out* wordt de wijze bedoeld waarop de werkplekken in een gebouw onderling zijn gerangschikt. En bij *gebruik* gaat het erom op welke manier de werkplekken aan medewerkers worden toegewezen.

Om het profiel van een werkplek te beschrijven, moeten de drie criteria in rekening worden gebracht. Onze klassieke kantoren, bijvoorbeeld, zijn *basiskantoren* (volgens het criterium *plaats*), *kamerkantoren* (volgens het criterium *lay-out*), en *persoonlijke werkplekken* (volgens het criterium *gebruik*).

#### A. Indeling volgens plaats

Grofweg zijn er in deze rubriek twee opties: werken in een basiskantoor of werken op een telewerkplek. De toevoeging 'tele-' in telewerken betekent letterlijk 'op afstand'. Met telewerken wordt dus werken op een andere locatie dan het basiskantoor bedoeld.

**Basiskantoor.** - Een kantoorgebouw waar de leden uit hetzelfde werkverband (team, groep, afdeling) zijn gehuisvest.

**Telewerkplek.** - Een telewerkplek is een werkplek op afstand van het basiskantoor. Die plek kan in een kantoorgebouw gelegen zijn, maar ook op een plaats die primair niet bedoeld is om te werken. Als telewerkers willen communiceren met collega's en het management hebben ze daarvoor aangepaste ICT nodig.

**Satellietkantoor.** - Een kantoorgebouw waar telewerkers van één organisatie gebruik van kunnen maken. Het gebouw is uitgerust met alle voorzieningen die nodig zijn om met het basiskantoor te kunnen communiceren. Steeds meer organisaties zetten zo'n satellietkantoren op in de buurt van verkeersknooppunten, om hun medewerkers lange files te besparen.

**Business Centre.** - Een kantoorgebouw waar telewerkplekken worden verhuurd door een commerciële aanbieder. In een Business Centre kunnen dus telewerkers van verschillende organisaties aan de slag.

**Gastwerkplek.** - Een werkplek in het kantoor van een opdrachtgever of cliënt.

**Thuiswerkplek.** - Een werkplek in de woning van de medewerker.

**Instant-werkplek.** - Een door de gebruiker gecreëerde werkplek die oorspronkelijk niet bedoeld is om te werken: een vliegtuig, de lobby van een hotel, een restaurant, enzovoort.

## **B. Indeling volgens lay-out**

Onder deze rubriek bekijken we de ruimtelijke eigenschappen van werkplekken. Het belangrijkste criterium is de *beslotenheid*. Is een werkplek fysiek gescheiden of ligt ze in dezelfde ruimte als andere werkplekken? Er zijn vier verschillende mogelijkheden.

***Kamerkantoor.*** - Een omsloten ruimte met 1-3 werkplekken. Dat is de werkplek in het traditionele cellenkantoor.

***Groepskantoor.*** - Een omsloten ruimte met 4-12 werkplekken. Het groepskantoor is geschikt voor kleinere groepen die permanent in hetzelfde teamverband aan projecten werken.

***Kantoortuin.*** - Een omsloten ruimte met meer dan 13 werkplekken. Deze formule wordt ook wel eens het landschapskantoor genoemd. Werkplekken kunnen eventueel worden afgescheiden door planten, kamerschermen, kasten, enzovoort.

***Combi-kantoor.*** - Individuele werkplekken gelegen rondom een open ruimte die bedoeld is voor teamwerk. De open ruimte beschikt over gemeenschappelijke voorzieningen: archiefkasten, fax-, print- en kopieermachines, overleg ruimtes, een koffiehoeke, enzovoort. De individuele werkplekken beschikken over visuele en akoestische privacy.

## **C. Indeling volgens gebruik**

***Persoonlijke werkplek.*** - Een werkplek die aan 1 medewerker is toegewezen. Dat betekent dat de medewerker in het kantoor over een eigen territorium beschikt en zijn werkplek persoonlijk kan aankleden. De persoonlijke werkplek wordt ook gebruikt om status en prestige uit te drukken.

***Gedeelde werkplek.*** - Een werkplek die is toegewezen aan 2 of meer medewerkers, die er op verschillende momenten gebruik van maken. De medewerkers hebben dus wel een vaste werkplek, maar die is niet exclusief. Dit systeem vereist wel precieze afspraken: als twee medewerkers op hetzelfde moment opdagen, rijst er een probleem.

***Niet-territoriale werkplek.*** - Een werkplek die niet is toegewezen aan 1 of een vaste groep medewerkers. De werkplekken zijn dus inwisselbaar. Daarom worden ze ook wel *wisselwerkplekken* genoemd. Dat betekent meteen dat de medewerkers niet over een eigen territorium beschikken. Hun persoonlijke spullen kunnen ze opbergen in een centraal archief en/of een verrijdbaar ladekastje.

## Niet elk concept is flexibel!

In het begrippenkader van de TU Delft zijn alle mogelijke werkplekken opgenomen en ondubbelzinnig gedefinieerd. Zoals gezegd moet voor de definitie van een werkplek rekening worden gehouden met de drie rubrieken.

Niet alle werkplekconcepten in het begrippenkader zijn vernieuwend en flexibel. Dat geldt bijvoorbeeld zeker niet voor het traditionele kamerkantoor, en evenmin voor het groepskantoor of voor de kantoortuin (ook wel *landschapskantoor* genoemd). In een groepskantoor of een kantoortuin is van flexibel werken nauwelijks sprake. Zo zijn de werkplekken er doorgaans persoonsgebonden, niet taakgebonden. Beide vormen bieden wel mogelijkheden voor groepswork, maar staan nauwelijks geconcentreerd werken toe: de geluidsoverlast is er vaak erg groot. Bovendien zijn de werkplekken er meestal toegewezen aan een of meer vaste medewerkers.

Het *combi-kantoor* gaat al een stap verder. Het bevat ruimtes die geschikt zijn voor specifieke taken: geconcentreerd werken, informatie opzoeken, communicatie, overleg, enzovoort. Maar om werkelijk innovatief en flexibel te zijn, moet een combi-kantoor behalve persoonlijke werkplekken ook een aantal wisselwerkplekken hebben. Is dat het geval, dan heeft men het over een *combinatiekantoor*. Een combinatiekantoor ondersteunt dus heel uiteenlopende activiteiten en maakt ook een zeer flexibele werkplekbezetting mogelijk. Het administratieve personeel kan terecht op een persoonlijke werkplek, andere medewerkers op wisselwerkplekken, en voor medewerkers die meestal buiten het basiskantoor aan de slag zijn (zoals inspecteurs of adviseurs) zijn er *'touch down'-werkplekken*, waar ze even kunnen 'landen' om snel een fax te besturen, hun mailbox te openen of wat bij te praten.

Kantoorinnovatie wordt vaak aangeduid met de term *office sharing*. Die term beschrijft een opvallend kenmerk van de nieuwe kantoorvormen: de medewerkers beschikken niet meer over een vaste werkplek maar maken gebruik van wisselwerkplekken. In de praktijk omvatten innoverende kantoren doorgaans ook enkele vaste werkplekken, overlegruimtes en afgesloten werkplekken voor mensen die heel geconcentreerd willen werken. Eigenlijk verwijst *office sharing* dus maar naar één van de gedaanten die flexibele kantoorinnovatie kan aannemen.

## **1. DE MAATSCHAPPIJ**

*De maatschappelijke kost van het traditionele, centraal gelegen cellenkantoor mag niet worden onderschat. Elke werkdag rijden in België zo'n 2,2 miljoen mensen op hun eentje van en naar het werk. Dat zorgt voor files, energieverpilling, vervuiling en ongevallen. Andere meer flexibele werkvormen kunnen het woon-werkverkeer helpen terugdringen. Vernieuwende kantoorconcepten slokken bovendien minder kostbare ruimte op.*

Dat mensen elke dag op weg gingen naar een basiskantoor was lange tijd vanzelfsprekend. Tenslotte vonden ze daar de dossiers die ze moesten behandelen, de informatie die ze daarvoor nodig hadden en de chef die hen instructies gaf. Vernieuwingen op het gebied van ICT en management hebben die evidenties op losse schroeven gezet. Een flink deel van het werk dat mensen op kantoor klaren, krijgen ze thuis of op een kantoor dichterbij huis net zo goed voor elkaar. Bovendien kunnen ze makkelijker beslissen om wat later of vroeger naar het werk te komen en files te vermijden.

### **Minder files**

De maatschappelijke voordelen daarvan liggen voor de hand. Telewerken kan het woon-werkverkeer beperken en zo het mobiliteitsprobleem helpen oplossen. Ook het aantal verkeersongevallen, de stress en de daarmee verbonden ziektekosten kunnen worden teruggedrongen.

Een wondermiddel is telewerk allicht niet. Hoeveel werknemers in de toekomst zullen gaan telewerken, weet eigenlijk nog niemand. Maar zelfs een klein percentage omvat in absolute cijfers wel heel wat mensen. Als we er dankzij telewerk in zouden slagen om de dagelijkse files met pakweg 10% terug te dringen, is dat mooi meegenomen.

### **Meer welzijn**

Dat is niet alles. Telewerken kan de ideale oplossing zijn voor mensen die anders zouden moeten afhaken: mensen met een fysieke handicap, bijvoorbeeld, of ouders die een tijdlang wat meer voor de kinderen willen zorgen en toch professioneel bezig willen blijven: de tijd die ze anders noodgedwongen aan het woon-werkverkeer moeten besteden, kunnen ze nu bij hun kinderen doorbrengen. Andere werkvormen dragen op die manier bij tot maatschappelijke integratie en emancipatie. Ze bouwen bovendien mee aan een maatschappij die een nieuw evenwicht creëert tussen werk en privé-leven en die haar leden een hoger welzijnsniveau bezorgt.

### **Kleinschalige kantoorgebouwen**

Traditionele kantoren verslinden veel ruimte. Dankzij nieuwe kantoorconcepten kunnen we de ruimte veel efficiënter gebruiken. Kleinschalige kantoorgebouwen kunnen bovendien veel beter worden ingepast in de omgeving.



### **Voordelen voor de maatschappij**

Andere en meer flexibele werkvormen (kantoorinnovatie en telewerk):

- helpen het mobiliteitsprobleem oplossen;
- doen ziektekosten en aantal verkeersongevallen dalen;
- dragen bij tot stressbeheersing;
- vrijwaren de arbeidskansen van bepaalde groepen (gehandicapten, jonge ouders);
- dragen bij tot een maatschappij met meer evenwicht tussen werk en privé-leven en meer welzijn;
- maken kleinschalige kantoorgebouwen en een efficiënter ruimtegebruik mogelijk.

## 2. DE MEDEWERKERS

*De meesten van ons verwachten van een baan meer dan zomaar een broodwinning. We willen het liefst werken in een prettige omgeving en een zorgzame organisatie. Bovendien willen we arbeid, gezin en vrije tijd graag harmonieus op elkaar afstemmen. Flexibele werkvormen reiken daartoe nieuwe mogelijkheden aan.*

### **Prettiger en productiever werken**

Vernieuwende kantoorconcepten steunen vaak op taakgebonden werkplekken, die zo goed mogelijk zijn afgestemd op elke taakinhoud. Een combinatiekantoor, bijvoorbeeld, biedt zowel concentratieplekken als gemeenschappelijke communicatieruimtes. In zo'n kantoor kiezen we de werkplek waarin we op dat moment het best kunnen werken. Dat zorgt voor een prettiger en productiever klimaat. Wie zich voor het schrijven van een ingewikkeld rapport kan terugtrekken in een afgesloten en storingsvrije ruimte zal minder last hebben van stress. En wie regelmatig met collega's kan overleggen, ontwikkelt een sterker en hechter groepsgevoel.

### **Betere balans werk-privé**

Dat ook telewerken het leven kan veraangenamen, ligt voor de hand. Als we 's avonds de deur van het kantoor achter ons dichttrekken, hebben we meestal nog een vermoeiende terugreis voor de boeg. Misschien moeten we nog de kinderen gaan ophalen en voor het avondeten zorgen. Dat creëert tijdsdruk en extra stress.

Wie thuis werkt of op een telekantoor in de buurt, heeft in elk geval meer vrije tijd en meer ruimte voor gezin en privé-leven. Telewerkers kunnen hun werktijd vrijer indelen. Ze werken rustiger en meer ontspannen - en dus efficiënter en productiever. Telewerken heeft ook financiële voordelen. Wie een of meer dagen per week niet naar het hoofdkantoor moet, heeft alvast minder verplaatsingskosten. En misschien hoeven de kinderen na schooltijd niet meer naar de opvang.

#### **Voordelen voor het individu**

##### *Bij kantoorinnovatie:*

- prettiger werken in een open, comfortabele omgeving;
- efficiënter werken op werkplekken die optimaal op de taak zijn afgestemd;
- betere contacten met collega's, ook informeel;
- wisselwerkplekken breiden het persoonlijke territorium uit tot de hele kantooromgeving.

##### *Bij telewerken:*

- minder woon-werkverplaatsingen;
- minder verkeersgebonden stress;
- meer ruimte voor gezin en privé-leven;
- meer kansen voor jonge ouders en gehandicapten om toch professioneel bezig te blijven.

### 3. DE ORGANISATIE

*Stilaan beseffen organisaties dat de werkomgeving een grote impact heeft op productiviteit en rendement. Ze grijpen andere werkvormen aan als een instrument om organisatieveranderingen te ondersteunen, de tevredenheid van hun personeel te verhogen of hun profiel op de arbeidsmarkt aantrekkelijker te maken.*

#### **Efficiënter ruimtegebruik**

We hebben het al vermeld: in cellenkantoren wordt maar 30% van de werkplekken bezet. Als meer ambtenaren gaan telewerken of werkplekken kunnen delen, kan de kantoorruimte veel rendabeler worden benut. Het geld dat daardoor vrijkomt, kan bijvoorbeeld worden geïnvesteerd in ICT. Zo kan de kwaliteit van het kantoorconcept nog verder worden opgedreven.

#### **Tevredenheid en motivatie**

In een vernieuwend kantoorconcept zijn de werkplekken taakgebonden. Medewerkers vinden het prettig zelf te kunnen bepalen waar en wanneer ze hun werk kunnen doen. Dat heeft een positief effect op hun motivatie en hun productiviteit. Goed opgeleide werknemers dragen doorgaans graag verantwoordelijkheid. Tegelijkertijd stellen ze autonomie en zelfstandigheid erg op prijs.

Mensen die kunnen telewerken, zijn productiever en leveren kwalitatief beter werk af. Ze krijgen immers minder storende telefoontjes te verwerken, kunnen hun taken ordelijker afwerken en hoeven zich niet te reppen om de trein te halen of de avondfile te vermijden. Er zijn natuurlijk nog andere voordelen. Medewerkers die hun werkcomfort en hun levenskwaliteit zien toenemen, zijn tevreden en gemotiveerde medewerkers.

#### **Aantrekkelijk werkgeverschap**

Organisaties krijgen het steeds moeilijker om hooggekwalificeerd personeel aan te trekken en te behouden. Financiële voorwaarden blijven belangrijk, maar werkcomfort en tevredenheid zijn troeven die steeds zwaarder doorwegen. Een organisatie die een aantrekkelijke partner wil blijven, moet op die verwachtingen inspelen. Organisaties die flexibele werkvormen invoeren, profileren zich als sociale werkgevers die maatschappelijke betrokkenheid hoog in het vaandel voeren.

#### **Meer teamwerk, hechter groepsgevoel**

Flexibele kantoorvormen zijn uitstekend geschikt voor teamwerk en kennisuitwisseling. De reden ligt voor de hand: de muren tussen de teamleden worden letterlijk gesloopt. Zo ontstaat vanzelf ruimte voor overleg en communicatie - ook informeel. Men is beter op de hoogte van elkaars werkzaamheden. Langs de neus weg worden ervaringen uitgewisseld en problemen besproken. Men inspireert en steunt elkaar, deelt successen en teleurstellingen. En nieuwe medewerkers worden sneller ingewijd in werkprocessen en organisatiecultuur.

**Enkele voordelen voor de organisatie:**

- efficiënter ruimtegebruik, kostenreductie;
- tevreden en gemotiveerd personeel;
- minder ziekteverzuim;
- betere integratie van ICT;
- meer teamwerk, vlotte kennisuitwisseling;
- betere interne communicatie;
- ondersteunen van een culturomslag;
- aantrekkelijk profiel op de arbeidsmarkt;
- vlottere training-on-the-job.

## **1. EEN MIDDEL, GEEN DOEL**

*Anders werken is een middel, geen doel. Het is helemaal niet de bedoeling om op de trein van een nieuwe trend te springen of om op korte termijn verkapte bezuinigingen door te voeren. We willen anders en flexibeler werken immers hanteren als een managementinstrument: een middel om de werkomgeving zo te organiseren dat alle medewerkers in de beste omstandigheden efficiënt en resultaatgericht kunnen werken.*

Anders werken is denkbaar, haalbaar en levert tastbare voordelen op. Dat hebben we in deel 1 en deel 2 aangetoond. Nu willen we u ertoe aanzetten om over de invoering van andere werkvormen na te denken.

### **Een uitnodiging...**

Hebt u wel eens het gevoel dat de kantooromgeving waarin uw werkt een rem zet op het functioneren van uw entiteit? Dat u met de cultuurveranderingen die u nastreeft - beter teamwerk, vlottere communicatie, hechtere teamgeest - letterlijk tegen de kantoorwanden opbotst? Dan nodigen we u uit na te denken over alternatieven.

Wanneer kunt u andere werkvormen overwegen?

- \* U ziet veel werkplekken vaak leeg staan en wilt de beschikbare ruimte beter benutten.
- \* U twijfelt eraan of bepaalde werkplekken of voorzieningen wel efficiënt zijn ingericht.
- \* U bent bezig met plannen voor organisatiewijzigingen en zou de veranderingsprocessen graag ondersteund zien door een nieuw kantoorconcept.
- \* U wilt de nieuwe ICT-mogelijkheden optimaal benutten.
- \* U wilt meer in projectgroepen werken en u stelt vast dat zo iets in een rumoerige kantoortuin of een ouderwetse cellenblok niet lukt.

### **We zijn er klaar voor**

Andere werkvormen stellen hoge eisen aan de organisatiecultuur. In een strak hiërarchische bureaucratie zijn ze tot mislukken gedoemd. Sinds enkele jaren timmert het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap aan een cultuur van verantwoordelijkheid, vertrouwen en betrokkenheid. De veranderingsprocessen maken de organisatie platter en soepeler. Ze reiken ook instrumenten aan om resultaatgericht te kunnen werken.

Zo heeft PLOEG een nieuwe manier van leiding geven en krijgen geïntroduceerd. Heldere afspraken zorgen ervoor dat iedereen duidelijk weet wat van hem of haar wordt verwacht. Die nieuwe communicatiecultuur is trouwens een basisvoorwaarde om flexibel te kunnen werken: pas wanneer chef en medewerkers vrijuit over elkaars functioneren kunnen praten, is een entiteit rijp voor kantoorinnovatie en telewerk. In flexibele werkvormen wordt van de chef immers verwacht dat hij of zij stuurt op toetsbare resultaten - en bijvoorbeeld niet op zichtbare aanwezigheid.

## **Gevraagd: maatwerk**

Dankzij ICT is onze werkomgeving elastisch geworden. We kunnen ze plooiën, kneden en boetsen tot ze precies aan onze behoeften beantwoordt. Flexibel werken betekent dan ook: een motiverend kantoorconcept bedenken dat op de maat van de organisatie is gemaakt.

Als we zo'n concept willen ontwikkelen, moeten we uiteraard goed op de hoogte zijn van recente evoluties en mogelijkheden. We mogen ons best laten inspireren door geslaagde kantoorconcepten. Het is echter veel belangrijker te beseffen wat die evoluties en mogelijkheden voor onze organisatie kunnen betekenen. Daarom is het zeker geen goed idee om formules die in andere organisaties goed blijken te werken klakkeloos te kopiëren.

### **Interpolis, Tilburg**

In 1994 begon de Nederlandse verzekeraar Interpolis te sleutelen aan zijn organisatiecultuur. Parallel daarmee werd in Tilburg begonnen met de bouw van een nieuw hoofdkantoor. Na een tijd vroeg de directie zich af of een traditioneel kantoorgebouw wel met het nieuwe organisatieprofiel zou stroken. Dat profiel bevatte immers kenmerken als: open, coöperatief, betrokken en communicatief. Het gesloten cellenkantoor dat in aanbouw was, bleek met deze doelstellingen duidelijk in strijd te zijn. De directie vreesde dat het klassieke kantoorconcept de aangezwengelde veranderingsprocessen onvoldoende zou ondersteunen.

Daarom werd nog tijdens de bouw van het nieuwe kantorencomplex een nieuw kantoorconcept ontwikkeld, met een grote variatie aan werk- en communicatieplekken, krachtige IT en mobiele telefonie. In het nieuwe concept hebben de medewerkers geen vaste werkplek meer. Ze hebben evenmin een persoonlijk archief. Op basis van de diverse werkprocessen zijn teamgebonden zones ontwikkeld waar men archieven en faciliteiten deelt. In plaats van een eigen kantoor krijgen de medewerkers een zogenaamde 'flexikoffer'. Daarin zitten onder meer een draagbare telefoon en een draagbare computer. Met die flexikoffer gaan ze in het gebouw op zoek naar een geschikte werkplek. De medewerkers kunnen zich vrij door het gebouw bewegen, zich afzonderen op een afgeschermd werkplek of tussen collega's plaatsnemen. Wanneer ze het gebouw weer verlaten, laten ze de gebruikte werkplek leeg achter.

In het Interpolisgebouw zijn twee soorten werkplekken ingericht. Er zijn afsluitbare ruimtes met glazen wanden, waar een medewerker alleen en geconcentreerd kan werken. Die werkplekken zijn wel bedoeld om telkens door één persoon te worden gebruikt, maar ze zijn niet persoonsgebonden. Daarnaast zijn er ook collectieve werkplekken, bestemd voor activiteiten waar communicatie een wezenlijk onderdeel van uitmaakt. Die collectieve ruimte omvat bijvoorbeeld 'managementrooms' voor vergaderingen, overlegtafels en sta-werkplekken – bovenop de archiefkasten aangebrachte werkbladen om staand te kunnen werken. In een smaakvolle zithoek kunnen de medewerkers even brainstormen of ontspannen overleggen.

Het gloednieuwe gebouw werd al meteen verbouwd om aan het nieuwe kantoorconcept te

worden aangepast. De extra investering werd ruimschoots terugverdiend: in het gebouw, dat oorspronkelijk bestemd was voor 950 medewerkers, konden nu 1600 medewerkers terecht. Daardoor hoefde geen tweede kantoortoren te worden gebouwd.

### **Andersen Consulting, Parijs**

Het nieuwe hoofdkantoor van de managementadviseur Andersen Consulting in Parijs telt zeven verdiepingen en biedt 7.000 m<sup>2</sup> werkruimte, ingericht rond een centraal atrium. Er kunnen 1600 mensen werken. Die beschikken niet meer over een eigen territorium. Dat hoeft ook niet: de adviseurs van Andersen Consulting werken een groot deel van hun tijd bij hun klanten. Als het bedrijf voor elk van deze gasttelewerkers permanent een persoonlijk kantoor ter beschikking zou houden, zou dat veel inefficiënt bezette ruimte kosten.

De adviseurs brengen gemiddeld 80 procent van hun tijd door bij klanten. Als ze even op het hoofdkantoor komen aanlopen, is alles daar gericht op samenwerking en communicatie. De adviseurs kunnen er klanten ontvangen, vergaderingen organiseren, overleggen met collega's, rapporten opstellen, enzovoort. De wisselwerkplekken zijn berekend op een gemiddelde aanwezigheid van 30 procent. Een vaste werkplek is er alleen voor de 250 administratieve medewerkers die in het hoofdkantoor voor de logistieke ondersteuning zorgen. Adviseurs die een dagje of een paar uur op het hoofdkantoor willen komen werken, moeten vooraf reserveren. Op de toegewezen werkplek vinden ze dan hun persoonlijke ladekastje en een telefoontoestel dat door de balie wordt doorgeschakeld.

Het nieuwe kantoor werkt zo goed als papierloos. De adviseurs gebruiken hoogtechnologische werkprocedures. Via het wereldwijde interne netwerk van Andersen Consulting kan elke adviseur alle mogelijke informatie opvragen, de eigen dossiers behèren en in contact treden met collega's waar ook ter wereld. Elke adviseur beschikt over een eigen laptopcomputer. Thuis, op het hoofdkantoor, bij de klant of ergens onderweg kan hij moeiteloos inloggen op het interne communicatienet. Dankzij dat hoogperformante netwerk kon Andersen vormen van telewerk combineren met een innovatief kantoorconcept.

## **2. RISICO'S ONDER OGEN DURVEN ZIEN**

*Anders werken is geen toverformule. Succes is nooit gewaarborgd. Als u het ondoordacht overweegt, overhaast invoert of eenzijdig oplegt, houdt het zelfs grote risico's in. Die moet u in elk geval voor ogen houden wanneer u over andere, flexibele werkvormen nadenkt.*

Elke innovatie stuit op weerstand. Oude gewoonten moeten worden ontwend, nieuwe aangeleerd. Daarom moet de stap behoorlijk worden voorbereid. Alleen dan komen de voordelen ervan volop in de kijker: flexibeler teamwerk, betere contacten met collega's, een aangename werkklimaat.

### **Verbrokkeling en demotivatie**

Houdt u daar geen rekening mee, dan kan dat zware gevolgen hebben. U kunt de betrokkenheid van de medewerkers verliezen en hun motivatie torpederen, wat tot ernstige rendementsdalingen kan leiden. In plaats van de cohesie en het teamgevoel te verstevigen, doet u de organisatie dan uiteenvallen in een voorhoede en een achterhoede, voor- en tegenstanders, gemotiveerden en lustelozen.

Daarnaast moet u ook beseffen dat anders werken een andere stijl van leidinggeven vergt. U moet kunnen delegeren en inspireren, mensen in vertrouwen kunnen loslaten. U moet bovendien in staat zijn om te sturen en te beoordelen op werkelijk behaalde resultaten. Kunt u dat niet, dan zijn verlies van aansturing en coördinatie, rondobberende medewerkers en een zwalpend team daarvan de gevolgen.

### **Obstakels en weerstanden**

Wanneer u aan kantoorinnovatie denkt, moet u rekening houden met obstakels en weerstanden. Zo zijn cellenkantoren in bestaande kantoorgebouwen moeilijk aan te passen: de bestaande gebouwen en de aanwezige infrastructuur leggen u nu eenmaal beperkingen op.

Bij de voorbereiding van een nieuw concept moet u zeker ook voldoende aandacht besteden aan automatisering en communicatie. Dat is immers een essentiële voorwaarde om plaats- en tijdsafhankelijk te kunnen werken. Zorg ervoor dat alle medewerkers de informatie die ze nodig hebben efficiënt en snel kunnen ontsluiten. Een niet te onderschatten aspect van ICT is de bedrijfszekerheid en de informatiebeveiliging. Steeds meer activiteiten zijn immers van informatiesystemen en gegevensstromen afhankelijk, en die zijn steeds moeilijker te beheersen.

Ten slotte moet u beseffen dat het sowieso tijd kost om een bestaande cultuur en ingesleten werkgewoonten om te buigen. Vaak duurt het wel een tijdje voor de positieve effecten zichtbaar worden.



## **Lekken en storingen vermijden**

Een erg belangrijk aspect van de ICT-inrichting is de informatiebeveiliging. Het zal u maar overkomen dat vertrouwelijke informatie of gevoelige dossiers door een lek in het netwerk bij onbevoegden terechtkomen. Of dat unieke gegevens per ongeluk worden gewist. Of dat uw team met de handen in de schoot moet zitten omdat de ICT-systemen constant door storingen geteisterd worden.

Informatiebeveiliging omvat drie aspecten.

**Beschikbaarheid.** - Is de informatie toegankelijk? Hoe bedrijfszeker zijn de systemen en netwerken die u gebruikt? En hoe lang kunnen storingen duren?

**Exclusiviteit.** - Kunnen onbevoegden toegang krijgen tot de informatie? En wat zijn de gevolgen als dat gebeurt?

**Integriteit.** - Klopt de inhoud van de informatie nog wel? Is het erg als er wat cijfers in uw informatie gewijzigd wordt zonder dat u het merkt?

Deze aspecten pakt u aan vanuit het perspectief van de IT-outsourcing. In het kader daarvan kunt u een beroep doen op deskundige hulp. Samen neemt u alle onheilscenario's door. Welke vertrouwelijke informatie is er op uw afdeling aanwezig? Hoe voorkomt u dat die weglekt? Welke beveiligingsmaatregelen legt u de telewerkers op? Welke dossiers mogen de telewerkers alleen op het basiskantoor behandelen? Dring erop aan dat alle administratieve stukken achter slot en grendel worden bewaard. En dat de wachtwoorden die toegang geven tot het netwerk niet worden prijsgegeven.

### **3. DE SLEUTEL: GRONDIG VOORBEREIDEN**

*Eigenlijk zijn er maar drie gouden tips om de invoering van flexibel werken te doen slagen - voorbereiding, voorbereiding en voorbereiding. Voor wie dat iets te vaag vindt: zeven adviezen.*

#### **1 Leg de lat niet te hoog**

Kantoorinnovatie en telewerken bieden erg aantrekkelijke perspectieven. Toch kunt u ze beter eerst even koel en kritisch onder de loep nemen. Ga zeker niet overhaast te werk. Als u op ICT-gebied nog in het stenen tijdperk leeft, is het niet verstandig om meteen de meest innoverende entiteit van hele ministerie te willen worden. U kunt beter realistische ambities vooropstellen en kleinschalig beginnen. Hebt u al wat vaste grond onder de voeten, dan bouwt u voort op de inzichten die de eerste ervaringen u hebben bijgebracht.

#### **2 Pak de invoering projectmatig aan**

Zodra u weet wat u wilt en het licht op groen staat, werkt u een gedetailleerd stappenplan uit. Daarin legt u precies vast wat alle betrokkenen te doen staat. U wijst ook een projectleider aan die over genoeg armsglag en vertrouwen beschikt om de kar te kunnen trekken.

#### **3 Betrek het hele team bij het project**

Het is wel degelijk de bedoeling dat iedereen beter wordt van flexibel werken - ook de mensen die u over de streep hebt moeten trekken. Daarom moet u al in een vroege fase *alle* medewerkers bij de invoering betrekken. U moet ervoor zorgen dat de hele entiteit achter het project staat, anders valt uw team als los zand uit elkaar.

#### **4 Verlies de communicatie niet uit het oog**

U maakt het hele team van bij het begin duidelijk in welke omgeving ze zullen werken. In elk geval zorgt u ervoor dat u niemand voor voldongen feiten plaatst.

#### **5 Formuleer heldere afspraken**

U kunt het beste van bij het begin heldere afspraken maken. Wie heeft eigenlijk een vaste werkplek nodig? Als telewerkers flexibele werktijden krijgen, wanneer moeten ze beschikbaar zijn? Hoe regelt u de contacten tussen telewerkers en moederkantoor? Welke regels en procedures zijn nodig opdat in het nieuwe kantoorconcept efficiënt kan worden gewerkt? Wie zorgt ervoor dat nieuwe collega's in de procedures worden ingewijd? - Dergelijke afspraken kosten in het begin extra tijd en energie, maar na verloop van tijd krijgt u die inspanningen dubbel en dik terugbetaald.

## **6 Laat u deskundig ondersteunen**

Als lijnmanager kunt u natuurlijk onmogelijk alle facetten van kantoorinnovatie en telewerken voor uw rekening nemen. Laat u daarom ondersteunen door een multidisciplinair netwerk, met specialisten HRM, informatica en facility management. Het behoort immers tot de opdracht van het facility management om de fysieke werkomgeving zo te organiseren dat alle medewerkers optimaal kunnen presteren.

## **7 Zorg voor voldoende evaluatiemomenten en voor opvolging**

Anders werken is een dynamisch leerproces. Het zal nodig zijn om manco's gaandeweg bij te sturen. Misschien moet u de komende jaren wel nieuwe technologieën in het proces meenemen. Eigenlijk is de implementatie nooit helemaal afgerond. Wanneer u regelmatig formele en informele evaluatiemomenten inbouwt, kunt u bovendien signalen van onvrede tijdig opvangen.

## **1. WAAROM INNOVEREN?**

*Kantoorinnovatie is een middel om anders te gaan werken - efficiënter, resultaatgerichter, teamgerichter. Voor we over een nieuwe inrichting nadenken, moeten we daarom eerst scherpstellen op onze doelstellingen. Wat willen we met kantoorinnovatie precies bereiken?*

In de praktijk zal doorgaans over kantoorinnovatie worden beslist op het niveau van een gebouw of een grote entiteit. Maar voor de concrete uitvoering ervan zal maatwerk nodig zijn. En dat moet worden toevertrouwd aan het lijnmanagement. Als lijnmanager kunt u het nieuwe kantoor optimaal aanpassen aan de doelstellingen van uw team.

### **Bezuinigingen? Niet meteen...**

Als we onze traditionele cellenkantoren verlaten, de vaste werkplek loslaten en nieuwe, flexibelere kantoorconcepten invoeren, kunnen we de ruimte veel efficiënter benutten. Op lange termijn kan dat ons misschien flinke besparingen opleveren. Maar meer dan een prettig neveneffect is dat niet. Een nieuw kantoorconcept vergt immers ook nieuwe investeringen in ICT. Doorgaans zullen de integrale werkplekkosten alvast op korte termijn eerder stijgen dan dalen. Bezuinigingen zijn dus geen goede drijfveer om te innoveren.

### **Efficiënter en teamgerichter werken**

Wat is dan wel een geldige drijfveer? Die vraag kan alleen worden beantwoord vanuit de organisatie zelf. Welke doelstellingen moet kantoorinnovatie ondersteunen?

Binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap hebben we vooral kantoorvormen nodig die teamwerk en interne communicatie ondersteunen en die tegelijk de efficiëntie en de effectiviteit stimuleren. Dat kan door van vaste, persoonsgebonden werkplekken over te stappen op taakgebonden werkplekken. Daarin wordt de werkplek niet afgestemd op persoon, status of functie, maar op de diverse activiteiten die binnen een team aan de orde zijn.

### **Een flexibel combinatiekantoor**

Het ligt voor de hand dat een kantoor met taakgebonden werkplekken er eerder zal uitzien als een combinatiekantoor. Zo'n kantoor is doorgaans een combinatie van persoonlijke en niet-territoriale werkplekken. Het voorziet bovendien in een aantal gemeenschappelijke open ruimtes.

Het combinatieconcept is een vorm van maatwerk. Het is flexibel genoeg om zich aan elke organisatie aan te passen. Het is uitstekend geschikt voor organisaties waar diverse soorten werkzaamheden om een verschillende werkomgeving vragen. In zowat elke entiteit moeten er werkplekken komen waar men ongestoord en geconcentreerd kan werken. Er zijn natuurlijk ook grotere vergaderruimtes nodig en plekken waar twee of drie mensen even kunnen brainstormen of informeel overleggen. Medewerkers die vaak onderweg zijn, die vooral thuis werken of regelmatig bij klanten en opdrachtgevers vertoeven, hebben dan weer vooral

behoefte aan zogenaamde 'touch down'-werkplekken: werkplekken waar ze nu en dan een uurtje kunnen doorbrengen om een fax te versturen, de post door te nemen, even bij te praten met een collega of het netwerk te raadplegen.

### **Een kijkje in de proeftuin**

Hoe een innoverend kantoor er concreet kan uitzien, toont de 'proeftuin' van de afdeling Gebouwen. In oktober 1997 verhuisde de afdeling naar het Graaf de Ferrarisgebouw. Die verhuizing werd aangegrepen om een experiment met wisselwerkplekken op te zetten. Op de zevende verdieping van het nieuwe gebouw werd 486 m<sup>2</sup> ingericht als een combinatiekantoor voor 32 personeelsleden:

- 13 vaste werkplekken voor de leidinggevende, de administratieve medewerkers en de tekenaars;
- 14 vrije werkplekken, gezamenlijk te gebruiken door 19 personeelsleden: architecten, ingenieurs en controleurs die veel tijd op de werf doorbrengen. Van de vrije werkplekken zijn er 8 ingericht als 'cockpits' met glazen wanden. Ze zijn bedoeld voor wie zich in afzondering wil concentreren. De overige 6 plaatsen zijn werkplekken in een open gemeenschappelijke ruimte.

Daarnaast is voor een aantal collectieve voorzieningen gezorgd: een centraal archief, een koffiehoeke, een met wanden in glas afgeschermd vergaderzaal, een open vergaderruimte en vestiaireboxen.

Medewerkers die op de afdeling aankomen, nemen een draadloze telefoon en gaan met hun persoonlijke ladekastje en een draagbare PC op zoek naar een werkplek. Daar kunnen ze inloggen en meteen aan de slag gaan. Als ze hun persoonlijke code intikken, wordt de bureautafel automatisch op de juiste hoogte ingesteld. Na het werk bergen ze hun spullen in hun ladekastje op. Een lege werkplek blijft achter, klaar voor gebruik door een collega. De draadloze telefoon wordt in het rek teruggezet en weer opgeladen.

### ***De proeftuin geëvalueerd***

Uit een evaluatie van de proeftuin in het Ferrarisgebouw blijkt dat kantoorinnovatie wel degelijk de beoogde doelstellingen kan realiseren. Er wordt beter en spontaner samengewerkt. Ook de informele contacten met de collega's en de chef verlopen vlotter. De werkplek wordt ruimer en luchtiger. Op die manier ontstaat een gezelliger en prettiger werkklimaat.

Sommige medewerkers hadden het wel moeilijk met taken die intense concentratie vergen. In een gezamenlijk gebruikte kantooruimte is de kans dat ze gestoord worden immers veel groter. Veel medewerkers betreurden het gebrek aan privacy: ze waren hun eigen territorium kwijt. Doordat ze hun werkplek elke avond leeg moeten achterlaten, kunnen ze geen persoonlijke spullen meenemen. Daardoor maakte de kantooruimte een koude en onpersoonlijke indruk.

Veel negatieve ervaringen bleken overigens samen te hangen met kinderziektes. Zo bleek niet alle software uniform en waren de PC's niet krachtig genoeg. Daardoor waren niet alle vrije werkplekken echte wisselwerkplekken. Ook was er nogal wat lawaaihinder. Dat toont

nog maar eens het belang aan van een intensieve voorbereiding. Die kan vermijden dat dingen achteraf moeten worden bijgestuurd, wat veel tijd, geld en energie kost.

## 2. EEN CONCEPT OP MAAT VAN UW PROFIEL

*Een nieuw kantoorconcept moet uw interne werking stimuleren. Daarvoor moet u natuurlijk eerst een stand van zaken opmaken. Wat doen we en hoe willen we het doen? Wat hebben we en wat hebben we nodig?*

Alle organisaties lijken op elkaar, maar geen enkele organisatie is identiek. Een universeel kantoorconcept bestaat niet, maar elk concept is wel opgebouwd uit min of meer universele elementen - open en gesloten ruimtes, vaste werkplekken en wisselwerkplekken, communicatieruimtes en stilteplekken.

### **Uw organisatieprofiel in kaart**

Welke werkplekken u precies nodig hebt en hoe hun onderlinge verhouding er moet uitzien, hangt af van het profiel van uw organisatie. Dat moet u daarom eerst zorgvuldig in kaart brengen. Welke vragen kunnen in zo'n analyse aan bod komen? We doen een greep.

**Organisatiestructuur.** - Wat zijn de verwachten trends op lange en middellange termijn: komen er meer medewerkers in de organisatie of worden het er minder? Wordt de organisatie platter of komen er juist functieniveaus bij? Welke mensen moeten in elkaars buurt werken? Welke mensen werken nu al regelmatig samen? Zijn die werkverbanden permanent of veeleer tijdelijk en projectgebonden? - Het is belangrijk dat u zich niet alleen laat leiden door de formele verhoudingen die tussen functies bestaan. Vaak geven die immers een verkeerd beeld van hoe de samenwerking in de praktijk verloopt!

**Bestaand werkplekgebruik.** - Hoe gaan de medewerkers momenteel met hun werkplek om? Voor welke activiteiten worden welke ruimtes gebruikt? Dat kunt u in kaart brengen op basis van observatie. Volg gedurende twee weken elk uur dezelfde vooraf bepaalde route langs een aantal representatieve werkplekken. Registreer of ze al of niet bezet is. Is ze bezet, registreer dan ook welk soort activiteit er op de werkplek plaatsvindt: geconcentreerd lezen van een rapport, telefoneren, computergebruik, dossiers verwerken, vergaderen, enzovoort. Door die registraties aan te vullen met interviews of vragenlijsten, kunt u achterhalen waar medewerkers zich bevinden als ze niet op hun werkplek zijn.

**Tevredenheid.** - Door middel van interviews of vragenlijsten kunt u peilen naar de tevredenheid van de medewerkers over hun werkomgeving. Die omvat niet alleen de fysieke kantoorinrichting, maar bijvoorbeeld ook het meubilair en de IT. Wat zijn de behoeften op ICT-gebied? - De peiling moet u ook duidelijk maken welke aspecten als storend worden ervaren. Het kan u ook leren welke graad van privacy medewerkers bij hun diverse activiteiten noodzakelijk vinden.

**Stijl van leidinggeven.** - Hoe verloopt de coaching binnen de organisatie? Is het belangrijk dat medewerkers op kantoor zijn? Controleert u uw medewerkers op zichtbare aanwezigheid of op resultaat?

### **Leg de werkpleksoorten vast**

Op basis van het gebruikersprofiel kunt u vervolgens vastleggen aan welke werkplektypes uw medewerkers behoefte hebben. We geven twee voorbeelden.

Mensen die regelmatig in projectteams samenwerken, hebben zeker behoefte aan een projectruimte voor onderling overleg. Maar ze moeten zich net zo goed regelmatig kunnen terugtrekken voor geconcentreerd schrijf- en denkwerk. Dat levert u alvast twee ruimtetypes op: een projectruimte en een stilleruimte.

Adviseurs en inspecteurs zijn vaak buiten het basiskantoor aan de slag. In feite doen ze telewerk – misschien niet thuis, maar wel onderweg of bij cliënten. Als ze even op het basiskantoor aanlopen, hebben ze behoefte aan een werkplek waar ze even wat papierwerk kunnen doen of wat informatie opvragen. Het ligt voor de hand dat deze groep zeker geen persoonsgebonden of vaste werkplek nodig heeft: een wisselwerkplek past perfect bij hun behoeften. Secretariaatswerk daarentegen is vaak erg werkplekgebonden: deze medewerkers zullen van hun eigen vaste werkplek nodig hebben.

### **Stel een ruimtebudget op**

Als u weet welke werkplekken nodig zijn, moet u nog hun onderlinge verhouding vastleggen. Moeten er vaste werkplekken komen en hoeveel? Hoeveel concentratieruimtes zijn er nodig? Hoeveel mensen moeten in een gemiddelde overlegruimte terechtkunnen?

De diverse werkplektypes, de precieze hoeveelheden en hun onderlinge verhouding legt u vast in een ruimtebudget. Hou ook rekening met ruimtes als koffiehoecken, kopieerplaatsen of receptiebalies! Elke ruimte moet bovendien worden uitgerust met de voorzieningen die nodig zijn om creatief en efficiënt te kunnen werken.

#### **Verwaarloos het groepsgevoel niet!**

Medewerkers worden steeds flexibeler en mobieler. Daardoor dreigt de band tussen team en medewerker wel eens uit te rafelen. Wanneer de kantoormedewerker als een nomade van werkplek naar werkplek zwerft, wordt het erg belangrijk om de binding in het team intact te houden. Die binding heeft te maken met moeilijk vast te pinnen elementen – sfeer, groepsgevoel, teamspirit.

Bij nieuwe kantoorconcepten moet daarom extra aandacht gaan naar de inrichting van gemeenschappelijke ruimtes en activiteiten. Het groepsgevoel in een organisatie wordt immers ondersteund door een brede waaier van activiteiten: vergaderen, overleggen, informeren, ontspannen, even bijpraten tijdens de koffiepauze, een gezamenlijke middaglunch, een babbel in de kopieerhoek, enzovoort. Voor die 'bindende' activiteiten moet u dan wel ruimte creëren - ook letterlijk!



### 3. WELK CONCEPT IS HAALBAAR?

*Een nieuw kantoorconcept ontwerp je niet in het luchtledige. Meestal moet het worden gerealiseerd in een bestaand kantoorgebouw, met zijn mogelijkheden en zijn beperkingen. Bovendien moeten mensen in het concept kunnen leven, werken en ademen.*

Bij de organisatie van een werkplek komen dan ook niet alleen bouwtechnische aspecten kijken. Als u flexibele werkvormen wilt inzetten als een instrument om beter samen te werken, hebt u een integrale visie nodig. Het is immers de bedoeling een werkvorm te ontwikkelen die uw entiteit als gegoten zit.

#### **Een omvattende visie**

In het haalbaarheidsonderzoek kunnen heel wat elementen aan bod komen.

***Het kantoorgebouw.*** - Wat zijn de beperkingen en randvoorwaarden die het bestaande gebouw oplegt? Moeten we de boel slopen voor we het nieuwe concept kunnen invoeren of is er een alternatief?

***Infrastructuur en facility management.*** - Aan welke kantoorinrichting denken we? Maken we van alle werkplekken wisselwerkplekken of moeten we ook vaste werkplekken voorzien? Hoe richten we de werkplekken in waar medewerkers geconcentreerd kunnen werken? Is er specifiek meubilair nodig?

***Ergonomische aspecten.*** - Hoe zorgen we voor aangepaste verlichting? Kiezen we voor verstelbare tafels en stoelen? Hoe zorgen we ervoor dat de concentratiewerkplekken vrij zijn van geluidsoverlast? Moeten ze ook visueel worden afgeschermd of volstaan geluidswerende glazen wanden?

***Informatica en communicatie.*** - Bestaat er voor ons soort activiteit betrouwbare en efficiënte ICT? Welk netwerk hebben we nodig en welke investeringen vergt dat? Is de beveiliging waterdicht? Wie komt tussen bij storingen? Gebruikt iedereen dezelfde software? Wat doen we als er een upgrade nodig is? Wie neemt de training bij de introductie van nieuwe softwarepakketten voor zijn rekening?

***Informatiebeheer.*** - Flexibel werken veronderstelt eigenlijk dat we overstappen naar een digitaal informatiebeheer. Via intranet en servers kunnen we een groot deel van onze gemeenschappelijke informatie 'on line' beschikbaar maken. Binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap zijn daartoe projecten opgezet. Hoever staan we in onze entiteit? Slepen we nog een log papieren informatiebestand mee of zijn we echt al op weg naar het digitale informatiebeheer?

***Combinatie met telewerken?*** - Kantoorinnovatie en telewerk lijken voor elkaar geboren. Telewerk doet immers de behoefte aan werkplekken op kantoor dalen. Daardoor kunnen bestaande kantoren makkelijker worden omgevormd tot flexibele combinatiekantoren. Omgekeerd kan een potentieel nadeel van het combinatiekantoor - dat het niet altijd meevalt om er geconcentreerd en ongestoord te werken - perfect worden opgevangen door telewerk. Daarom loont het zeker de moeite om in het vooronderzoek ook te peilen naar de haalbaarheid

van telewerk.

### **Weerstand niet uit de weg gaan!**

Overstappen op nieuwe, flexibele kantoorvormen is een dubbel proces. Men moet de vertrouwde omgeving achterlaten en wennen aan het onbekende. De voordelen van het vertrouwde kent men, van het onbekende springen vooral de nadelen in het oog.

Bij medewerkers leeft doorgaans de angst dat ze hun eigen territorium zullen moeten inleveren, zonder daar iets voor in de plaats te krijgen. Een persoonsgebonden werkplek kan naar eigen smaak worden ingericht en biedt een hoge graad van privacy. Bovendien is het traditionele kamerkantoor erg statusgevoelig. In veel organisaties hangt het aantal vierkante meter waarover iemand beschikt af van de functie. Daardoor wordt het verlies van een vaste, persoonlijke werkplek vaak ervaren als een verlies van prestige en persoonlijke uitstraling.

Dat betekent voor uzelf en uw team een creatieve uitdaging: samen kunt u mogelijkheden zoeken om de eventuele nadelen op te vangen. Misschien kunt u met planten, foto's of kunstwerken de ruimte minder kil en anoniem maken? Om lawaaihinder tegen te gaan, kunt u misschien de plaatsen waar veel gepraat wordt - de koffiehoek, het fotokopietoestel - samenbrengen? U zou er eigenlijk altijd voor moeten zorgen dat u extra voordelen creëert, bijvoorbeeld door kantoorinnovatie te combineren met telewerk.

#### **4. EEN CONCEPT VOOR HET HELE TEAM...**

*Zodra het nieuwe kantoorconcept vastligt, moet de invoering ervan worden voorbereid. Vanzelfsprekend komen daar heel wat deskundigen en specialisten bij kijken. Maar de sleutel van het succes is de betrokkenheid van alle medewerkers.*

In tegenstelling tot telewerken is kantoorinnovatie voor de medewerkers geen vrije keuze. Zodra een beslissing is gevallen, moet iedereen in het nieuwe concept stappen, al of niet met frisse tegenzin. Het is dan ook erg belangrijk dat alle medewerkers bij de voorbereiding en de invoering worden betrokken - ook degenen voor wie er eigenlijk niet zoveel verandert.

##### **Zorg voor een breed draagvlak**

Dat gebeurt het best al zo vroeg mogelijk. U zorgt er in elk geval voor dat u niemand voor voldongen feiten plaatst. Op die manier creëert u een breed draagvlak voor de veranderingen.

Zo is het geen overbodige luxe om het nieuwe concept in het ontwerpstadium met alle medewerkers te bespreken. Dat doet u het best op basis van een driedimensionale weergave, zodat de toekomstige gebruikers zich van hun nieuwe werkomgeving een realistische voorstelling kunnen maken.

##### **Vorbereidingsproces niet verwateren**

Vooraf bij grote organisaties is de verleiding groot om het hele ontwerp- en voorbereidingsproces te verdunnen. In plaats van iedereen te bevragen over gewoonten, behoeften en wreevelpunten, organiseert men dan bijvoorbeeld een korte enquête bij een beperkte groep. Dat maakt het hele proces er misschien wel efficiënter op, maar zeker op middellange termijn niet effectiever.

Grote organisaties zullen doorgaans een innovatieproject testen in een proeftuin. Ook daarin schuilt een gevaar. Nogal eens wordt uit de resultaten een kantoorconcept gedestilleerd dat vervolgens als standaardoplossing aan de hele organisatie wordt opgelegd. Ook in dat geval gaat men voorbij aan de specifieke verwachtingen en behoeften van elke entiteit. Wat wel kan, is dat op basis van de proeftuin een beproefde en succesvolle procedure wordt ontwikkeld. Het voorbereidingstraject ligt dan vast, terwijl de mogelijkheid om een werkplekconcept te ontwikkelen dat optimaal aansluit bij de entiteit toch niet in het gedrang komt.

##### **Management heeft voorbeeldfunctie!**

Als lijnmanager wordt u door uw medewerkers met argusogen bekeken. Merken ze dat u zich krampachtig aan uw hoogstpersoonlijke kantoor blijft vastklampen, dan krijgt de geloofwaardigheid van het innovatieproject een flinke knauw. Wanneer u daarentegen bereid bent om zelf ook in het nieuwe systeem te stappen, gaat de motivatie van het hele team met sprongen omhoog.

Net zoals iedereen zult u weerstanden moeten overwinnen en vertrouwde gewoontes afzweren. Maar als uw medewerkers dat kunnen, waarom u dan niet? Blijft u aan de wal staan, dan hebt u daarvoor wel een overtuigende rechtvaardiging nodig. En die hebben wij

nog niet gevonden...

### **Maak gebruik van de ondersteuning!**

Bij kantoorinnovatie komen heel wat aspecten kijken waar u als lijnmanager weinig ervaring mee hebt: het formuleren van uw ICT-behoefte, het analyseren van de werkplekbezetting, het uitkiezen van de optimale inrichting, het afwegen van ergonomie en akoestiek, enzovoort. Deskundige ondersteuning is daarom geen overbodige luxe. Die wordt geleverd door een netwerk van specialisten in HRM, ICT-management en facility management. U kunt zowel tijdens het haalbaarheidsonderzoek als tijdens de voorbereiding en de uitvoering op het team terugvallen. Bovendien kunt u het projectteam ook bij de nazorg betrekken. Want om gesmeerd te blijven lopen moet een innovatief concept wel worden onderhouden.

### 1. TELEWERKEN: EEN BREDE WAAIER

*Telewerken is bij uitstek flexibel werken, werken onafhankelijk van tijd en plaats. Niet alleen de werkplek is variabel - thuis, in een satellietkantoor, bij een klant - maar ook de werktijd. Op grote schaal kan telewerken pas sinds de revoluties in informatie- en communicatietechnologie.*

De Internationale Arbeidsorganisatie definieert telewerk als 'arbeid die grotendeels of in belangrijke mate wordt verricht op een andere plaats dan de traditionele werkplaats, met behulp van telecommunicatie.' Telewerken gebeurt dus niet alleen thuis. De definitie heeft het over 'een andere dan de traditionele werkplaats'. Dat kan uw eigen woning zijn, maar ook een werkplek bij u in de buurt. In een buitendienst, bijvoorbeeld, of bij de klant, onderweg of op een telewerkplek in een Business Centre.

#### **Uit de kinderschoenen**

In de Verenigde Staten, de Scandinavische landen en Groot-Brittannië is telewerken allang geen randverschijnsel meer. In België zitten we voorlopig nog in het stadium van de proefprojecten.

Toch kan telewerken ook bij ons een hoge vlucht nemen. De maatschappelijke voordelen zijn immers niet te onderschatten. Telewerken kan het woon-werkverkeer beperken of in elk geval wat meer spreiden in de tijd. Op die manier worden de pieken van de files afgevlakt. Ook het aantal verkeersongevallen, de stress en de daarmee verbonden ziektekosten kunnen worden teruggedrongen.

Er zijn nog andere voordelen. Telewerkers kunnen werk en privé-leven beter combineren, wat hun welzijn en hun motivatie opkrikt. Af en toe buiten kantoor werken, betekent dat men even in andere sferen vertoeft, andere associaties krijgt en op andere oplossingen komt. Het kan de creativiteit en de vindingrijkheid in de hand werken. En dat komt uiteindelijk ook de organisatie ten goede: gemotiveerde medewerkers zijn productiever en leveren meer kwaliteit en betere dienstverlening.

#### **De essentie: resultaatafspraken**

In principe kiezen de telewerkers hun werktijd zelf. Wel hebben ze met hun chef afspraken gemaakt over de resultaten die op een bepaald moment worden verwacht. Maar ze worden niet gecontroleerd op aanwezigheid. Ze hebben van hun chef het vertrouwen, de vrijheid en de verantwoordelijkheid gekregen om die resultaten te behalen op de manier die ze zelf het meest effectief en efficiënt vinden. Die resultaatafspraken tussen medewerker en leidinggevende vormen de essentie van telewerken.

#### **Niet alleen thuis!**

In Deel 5 hebben we het vooral over één specifieke vorm van telewerken: het telethuiswerk. Daarmee willen we de andere vormen van telewerk zeker geen onrecht aandoen. Mensen die gebruikmaken van een telekantoor werken niet thuis of in het basiskantoor, maar op een werkplek bij hen in de buurt. Dat kan bijvoorbeeld een satellietkantoor zijn, een kantoor buiten het basiskantoor waar telewerkers van dezelfde organisatie gebruik van kunnen maken.

Voor wie op een telekantoor werkt, blijft de scheiding tussen thuis en de werkplek bestaan. Bovendien daalt het risico op sociaal isolement. De medewerkers kunnen nieuwe sociale contacten leggen, klanten of relaties ontmoeten of met collega's ervaringen uitwisselen. Toch worden ook voor hen de afstanden die ze voor hun woon-werkverkeer moeten afleggen heel wat kleiner.

Het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap wil ook voor deze vorm van telewerken ruimte creëren. Het ontwerp voor het nieuwe Vlaams Administratief Centrum (VAC) in Hasselt voorziet in een telekantoor op het gelijkvloers. Dat zal ook het geval zijn in de VAC's die voor de komende jaren op stapel staan. Zelfs in het nieuwe Consciencegebouw zijn een vijftal telewerkplekken ingericht.

#### **Proefproject ALOMA: een 'win-win'-succes**

Met de introductie van telewerken gaan we niet over één nacht ijs. Van 1 december 1997 tot en met 31 mei 1998 liep een proefproject rond telewerken binnen de administratie Logistiek Management (ALOMA). Het project werd bewust kleinschalig gehouden: zo kon het met alle betrokken partijen grondig worden voorbereid. Drie ambtenaren werkten afwisselend thuis en op kantoor in het Boudewijngebouw in Brussel. Thuis beschikten ze over een draagbare computer, een GSM en een modem. Ze konden zelf beslissen wat ze thuis deden en wat beter op kantoor kon. De kantoordagen bleken vooral te worden gebruikt voor overleg met collega's en voor complexe dossiers.

De resultaten van het project waren voor beide partijen positief. Het management kon ervaring opdoen met de technische ondersteuning van een telethuiswerkproject. Bovendien bleek telewerk de productiviteit en de motivatie op te drijven. De vermeende voordelen voor de telethuiswerkers werden ook effectief gerealiseerd: flexibele werktijden, minder reiskosten, meer mogelijkheden om werk en gezin te combineren, minder stress, meer vrije tijd en kostenbesparingen in voor- en naschoolse opvang.

## **2. TELEWERKEN IN HET MINISTERIE: DE SPELREGELS**

*Telewerken is geen zaak van de individuele ambtenaar. Het hele team moet er beter van worden. Daarom moet het zo nauwkeurig mogelijk op de behoeften van het team zijn toegesneden. Het heeft dan ook geen zin om alles tot in de kleinste details te willen regelen. We zetten hier alleen de grote krijtlijnen uit. Dat brede kader kan vervolgens met flexibel maatwerk worden ingevuld.*

De invoering van telewerk in een cel, team, afdeling, buitendienst of administratie behoort tot de verantwoordelijkheid van de lijnmanager. Hij of zij toetst of telewerken voor het team kansen biedt en haalbaar is, onderzoekt welke randvoorwaarden vervuld moeten zijn en bekijkt welke concrete afspraken moeten worden gemaakt. Dat onderzoek mondt uit in een grondige voorstudie.

### **Wie beslist?**

De beslissing is de gezamenlijke verantwoordelijkheid van het College van Afdelingshoofden (COVA) en de Directieraad. Dat gebeurt op basis van de grondige voorstudie die de entiteit heeft geleverd. Behalve het haalbaarheidsonderzoek omvat die voorstudie ook al een beschrijving van de concrete invoering.

### **Vorbereiding en communicatie**

Zetten COVA en Directieraad het licht op groen, dan kan de voorbereiding beginnen. Daarin komen alle facetten van telewerk aan bod. De belangrijkste daarvan zijn de nodige ICT-faciliteiten en het hertekenen van taken en verantwoordelijkheden. Al in de vroegste fase neemt het lijnmanagement contact op met de partners die een deel van het project moeten uitvoeren of ondersteunen: de diensten voor human resources, informatica en facility management.

Meteen wordt ook begonnen met de communicatie naar de medewerkers. Er worden heldere afspraken gemaakt: wie kan zich kandidaat stellen, wat wordt van de telewerkers verwacht, waartoe verbinden ze zich, wat zijn de gevolgen voor de niet-telewerkers?

### **Vrije keuze**

Als het lijnmanagement in telewerk duidelijke voordelen ziet en het haalbaarheidsonderzoek positief uitvalt, staat het licht op groen. De medewerkers kunnen dan in alle vrijheid beslissen om al of niet voor telewerk te kiezen.

Beslist iemand dat hij liever niet telewerkt, dan kan hij of zij daar niet toe worden verplicht. Het management mag onder geen beding iemand onder druk zetten.

Ziet iemand telewerk wel zitten, dan kan hij of zij zich als kandidaat melden. Waarschijnlijk zal niet elke kandidaat ook daadwerkelijk kunnen gaan telewerken. Daarover beslist uiteindelijk de chef. Telewerken is dus geen recht waarop een ambtenaar aanspraak kan maken.

## Heldere afspraken

Telewerk gebeurt vrijwillig, maar het is niet vrijblijvend. Om te slagen moet het op stevige afspraken kunnen steunen. Daarom leggen telewerker en chef in onderling overleg allerlei aspecten vast: bereikbaarheid, werkplek, gebruikte ICT, rapportering, enzovoort.

### **Samengevat: het beslissingstraject**

- 1 De lijnmanager overweegt telewerk binnen zijn entiteit in te voeren en doet een haalbaarheidsonderzoek. Valt dat positief uit, dan werkt hij ook al een project uit voor de concrete invoering.
- 2 Op basis van de voorstudie nemen COVA en Directieraad een beslissing.
- 3 Is de beslissing positief, dan volgt de voorbereidende fase. Er wordt een communicatieplan opgesteld. Alle medewerkers worden grondig geïnformeerd.
- 4 Medewerkers kunnen zich melden als kandidaat-telewerker. Uiteindelijk beslist de lijnmanager wie effectief telewerker wordt.
- 5 Het hele team – ook de niet-telewerkers - wordt van bij het begin bij de voorbereiding betrokken. Dat geldt ook voor de andere partners - de diensten voor human resources, informatica en facility management.
- 6 Daarna volgt de gefaseerde en projectmatige invoering. Die omvat ook regelmatige evaluatiemomenten en bijstellingen.

## Goede voorbereiding voorkomt vergissingen

Als zou blijken dat telewerk voor het team toch niet de beoogde voordelen oplevert, kan het lijnmanagement het weer opdoeken. De principes van behoorlijk management schrijven voor dat de chef in zo'n geval aan zijn medewerkers toelicht waarom hij dat doet. Natuurlijk willen we dergelijke vergissingen zoveel mogelijk vermijden. Daarom zijn een degelijk vooronderzoek en een goede voorbereiding zo belangrijk. Hoe u dat concreet aanpakt, leest u verderop in hoofdstuk 7.

Dat principe geldt overigens ook voor de telewerkers zelf. Stel dat u na een tijdje ontdekt dat u door allerlei omstandigheden nauwelijks aan efficiënt werken toekomt, zodat u elke avond zuchtend voor uw computerscherm moet doorbrengen. Het spreekt vanzelf dat u het telewerken dan voor bekeken kunt houden, zonder dat die stap nadelige consequenties voor u heeft. Wel mag uw chef van u verwachten dat u hem tijdig uw beslissing meedeelt.

## Telewerkers en het personeelsstatuut



De juridische gevolgen van telewerk zijn beperkt. Telethuiswerk verandert niets aan uw status van statutair of contractueel personeelslid. Wanneer u enkele dagen per week thuis werkt, blijft uw standplaats het hoofdkantoor. Van contractuele personeelsleden die thuiswerken moet wel het arbeidscontract worden aangepast.

### **Vergoedingen en faciliteiten**

We veronderstellen dat u alleen op telewerk overstapt wanneer u daar voor uzelf duidelijke voordelen in ziet. Daarom wordt u voor het telewerken zelf niet extra vergoed.

Wel stelt het ministerie u de infrastructuur ter beschikking die u nodig hebt om thuis optimaal aan de slag te kunnen gaan: meubilair, computer en andere apparatuur, communicatielijnen, enzovoort. Ook de onkosten die voortvloeien uit het gebruik van deze infrastructuur (modemlijnen bijvoorbeeld) worden vergoed.

### **Verzekering**

Als telewerker blijft u gedekt door de arbeidsongevallenverzekering van het overheidspersoneel. Dat geldt ook wanneer u telethuiswerkt. Voor ongevallen blijft het 'weerlegbaar vermoeden' van kracht: wanneer u tijdens het thuiswerk een ongeval overkomt, gaat men ervan uit dat het ongeval door het werk is veroorzaakt.

### 3. WELK TAKENPAKKET LEENT ZICH VOOR TELEWERK?

*Niet elk takenpakket is voor telewerk geschikt. Sommige functies kunnen nu eenmaal beter op kantoor worden uitgevoerd. De vuistregel: allerlei vormen van informatieverwerking, taken die individueel kunnen worden uitgevoerd en een meetbare output opleveren, lenen zich het best voor telewerk.*

We willen niets uitsluiten, maar wanneer u bijvoorbeeld leiding geeft aan een opstartend team kan dat waarschijnlijk moeilijk vanuit een thuishkantoor gebeuren. Via telefoon en e-mail blijft communicatie met het moederkantoor mogelijk, maar wie dagelijks intensief en 'face to face' met collega's moet overleggen, zal nauwelijks de voordelen van telewerk kunnen plukken. En dat is natuurlijk wel de bedoeling: telewerken moet niet alleen theoretisch mogelijk zijn, maar vooral ook een werkbaar en aantrekkelijk alternatief bieden voor het basiskantoor.

#### **Verwerken van informatie**

Anderzijds is het een misverstand dat alleen routinetaken voor telewerk geschikt zouden zijn. Ook conceptueel werk leent zich uitstekend voor telewerk. En voor lijnmanagers kunnen telewerkdagen een goede gelegenheid zijn om zich te bezinnen op de missie en de strategie van de groep waarvoor ze verantwoordelijk zijn. Als ze met hun medewerkers goede taakafspraken hebben gemaakt, kunnen die zich best redden zonder dat de chef permanent op kantoor is.

Telewerken kan in alle functies waarin het verwerken van informatie centraal staat: rapporten en nota's schrijven, overzichten maken, vertalen, bestekken opstellen, facturen verwerken, vergunningsaanvragen behandelen, enzovoort. Dat soort taken kan bovendien heel goed autonoom worden geklaard. Bovendien kunnen de telewerkers via telefoon of e-mail intensief overleg plegen met hun collega's op kantoor. 'Face to face'-overleg kan dan desnoods worden gereserveerd voor de dagen waarop de telewerker naar het hoofdkantoor komt.

#### **Toetsbare output**

Bovendien moet het bij telewerken gaan om taken die meetbare of op z'n minst constateerbare resultaten opleveren. Waarom dat zo is, valt makkelijk te begrijpen. De chef-coach moet het telewerk behoorlijk kunnen plannen en opvolgen, al was het maar om tijdig te kunnen bijsturen. Als de planning niet op toetsbare resultaten kan bouwen, wordt ook de opvolging een moeilijke klus.

#### **Samengevat: welk werk is telewerk?**

- Verzamelen, invoeren of verwerken van informatie;
- conceptueel werk en denkwerk;
- taken die grotendeels autonoom kunnen worden uitgevoerd;
- taken die toetsbare resultaten opleveren en daardoor vlot kunnen worden gepland en opgevolgd.

#### **4. SCHULT ER EEN TELEWERKER IN U?**

*Uw functie en uw takenpakket zijn geschikt voor telewerk. Het zou u goed uitkomen als u een paar dagen per week thuis kon werken en voor de efficiënte organisatie van uw team vormt dat geen bezwaar. Telewerken dan maar? Voordat u voor uzelf het licht op groen zet, kijkt u toch maar beter even kritisch in de spiegel.*

Een goede telewerker heeft immers eigenschappen en kenmerken nodig die niet iedereen zomaar paraat heeft. Of u daadwerkelijk voor telewerk in aanmerking komt, beslist uiteindelijk uw chef. Van uzelf wordt wel het nodige zelfinzicht verwacht om uit te maken of u een valabele telekandidaat bent.

##### **Ken uzelf**

Als telewerker hebt u uw tijdsbesteding zelf in de hand. U moet in staat zijn om uw werkdag efficiënt in te delen en u ook aan die indeling te houden. Natuurlijk bent vrij om uw werkuren te kiezen in functie van uw partner of uw kinderen. Maar er worden van u wel dezelfde prestaties verwacht als op kantoor. Wie bijvoorbeeld facturen verwerkt, moet er thuis even goed over waken dat de betalingstermijnen gerespecteerd worden.

Om efficiënt te kunnen werken moet u vlot overweg kunnen met PC, e-mail en GSM. Misschien hebt u wel een korte opleiding nodig om uw praktische kennis wat bij te spijkeren?

##### **Ervaring gewenst**

Bent u nieuw in uw functie? Dan kunt u beter een tijdlang op kantoor aan de slag blijven, tot u uw functie helemaal in de vingers hebt en weet hoe uw team reilt en zeilt. Telethuiswerk veronderstelt dat u zelf uw takenpakket kunt inschatten en de meeste problemen zelf kunt oplossen. Voor u daar aan toe bent, hebt u wel wat werkervaring nodig.

##### **Vrijuit durven praten**

Ook op uw werkplek thuis blijft u lid van een team. En goed teamwerk steunt op wederzijds vertrouwen. Uw chef moet er van op aan kunnen dat u de onderlinge gemaakte afspraken nakomt. Zelf moet u op uw chef kunnen blijven rekenen, ook al bevindt hij of zij zich 100 km verder aan het andere eind van de telefoon. Bent u open en communicatief genoeg om problemen aan te snijden en uit te praten - ook aan telefoon? Als u heimelijk een hekel aan telefoneren hebt of helemaal dichtklapt aan de telefoon is telewerken voor u waarschijnlijk niet zo'n goed idee.

##### **De thuiswerkplek**

Telethuiswerk steunt op een reeks praktische randvoorwaarden. U hebt thuis een plek nodig waar u rustig en geconcentreerd kunt werken. Partner, gezin en omgeving moeten beseffen en aanvaarden dat u telethuiswerker bent - en geen babysitter, ziekenoppas of klusjesdienst. Het is daarom een goed idee om uw beslissing vooraf met uw partner door te praten.

U kunt het best een aparte ruimte reserveren als kantoor. Dat is een must wanneer er kinderen

in huis rondlopen: u kunt uw telewerkplek dan veilig afsluiten. Woont u alleen, dan kunt u in principe ook in de huiskamer aan de slag. Psychologisch kan het erg belangrijk zijn dat u niet om de haverklap onverhoeds met uw werk geconfronteerd wordt. Een strikte scheiding tussen werkruimte en privé-sfeer kan u helpen om uw werktijd efficiënt te gebruiken en volop van uw vrije tijd te genieten.

### **Ergonomie: thuis zoals op kantoor**

Als telewerker brengt u een groot deel van de dag zittend door, net zoals op kantoor. Allerlei klachten en kwalen kunt u vermijden door het juiste meubilair te kiezen, dat meubilair ergonomisch op te stellen en u een verzorgde zithouding aan te meten. Daarvoor hebt u in elk geval een stoel of werktafel met voldoende instelmogelijkheden nodig. Op die manier kunt u vermoeide ogen vermijden en nek, polsen, rug en schouders ontzien. Overigens kunnen analyseren, lezen en telefoneren ook in een luie stoel gebeuren.

Enkele andere tips:

- stel uw beeldscherm zo op dat u spiegelingen van de lichtinval vermijdt;
- zorg ervoor dat de bovenrand van het scherm zich op ooghoogte bevindt;
- kijk regelmatig in de verte om uw ogen wat rust te gunnen;
- neem regelmatig een korte pauze;
- richt uw werkruimte zo in dat u moet opstaan om te telefoneren, te printen, een woordenboek te raadplegen, enzovoort.

Wilt u meer weten over ergonomisch werken? Vraag dan de brochure 'Bij het MVG zit u goed!' aan bij de Interne dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk.

### **Laat niet over u heen lopen**

Telewerk biedt u een uitgelezen kans om werk en gezin optimaal te combineren. U kunt uw werkuren flexibel aanpassen aan die van uw partner en aan de schooluren van de kinderen. Daar schuilen natuurlijk ook risico's in. Allicht zult u wel eens flink van u moeten afbijten en duidelijk moeten maken dat ook telewerken in de eerste plaats *werken* blijft. Zorg ervoor dat u zich assertief genoeg opstelt tegenover uw gezin, burens en vrienden, zodat u uw eigen ruimte en tijd kunt afbakenen.

### **Een troef: een olifantshuid voor speldenprikjes**

Maakt u zich geen illusies: als telethuiswerker mag u ook wel wat stekelige reacties verwachten, zeker in het begin. Burens die u vragen of u misschien deeltijds werkt, schoonmoeder die zichzelf uitnodigt op een kopje koffie, 'want je gaat vandaag toch niet naar Brussel', collega's die klagen over stress en terloops opmerken dat u daar als telewerker wel geen last van zult hebben... Tegen dergelijke speldenprikjes kunt u zich maar beter wapenen. Na een tijdje zal iedereen wel beseffen dat u ook als telewerker tastbare resultaten moet halen.

### **Blijven evalueren**

Loopt u de muren op als u een halve dag lang met niemand hebt gepraat? Bent u een

ongelooflijke sloddervos die 's middags al niet meer weet wat hij 's ochtends heeft uitgevoerd? Bent u iemand die het best gedijt in vaste structuren? Dan kunt u de gedachte aan telewerk maar beter uit het hoofd zetten. De kans is immers erg groot dat thuiswerk voor u en uw team meer nadelen dan voordelen zal opleveren. Twijfelt u aan uzelf, dan loopt u het risico beter niet.

Maar ook wanneer u wel de stap hebt gezet, moet u regelmatig alles op een rijtje zetten. Regelmatige evaluatiemomenten kunnen voorkomen dat telewerken uitdraait op een nachtmerrie. Per slot van rekening hebt u voor telewerk gekozen omdat u verwachtte dat het u voordelen zou opleveren. Blijkt dat in de praktijk zwaar tegen te vallen, dan moet u dat dadelijk aan uw chef signaleren.

### **Droom of nachtmerrie?**

Telewerken biedt heel wat voordelen. Toch zijn er ook risico's aan verbonden. Een deel ervan kan worden vermeden door de invoering van telewerk behoorlijk voor te bereiden. Andere rampenscenario's blijken bij nader inzien samen te hangen met uw persoonlijkheid of uw privé-situatie.

*Op een eiland* - Als u erg sociaal bent ingesteld, kan telethuiswerken flink tegenvallen. U blijft wel telefonisch of via e-mail met uw moederkantoor verbonden, maar de losse babbel bij de koffie of tijdens de middaglunch schiet u er wel bij in. Misschien bekruipt u na een tijdje wel het gevoel dat u er niet meer echt bij hoort?

*Minder stress? Had u gedroomd!* - Het leek u zo aantrekkelijk: thuis werken, uw werkuren naar eigen inzicht regelen en genieten van de extra vrije tijd. Maar al gauw blijkt dat u zo op uw eentje heel moeilijk onder stoom komt. U stelt het werk voortdurend uit en als u er dan toch aan begint, wordt u constant afgeleid. Koffie en kranten, boodschappen, een dringend karweitje, een goede vriend die toch in de buurt moest zijn: het is sterker dan uzelf. Het gevolg: om uw werk af te krijgen, moet u 's avonds doorwerken. De extra vrije tijd gaat in rook op. En de stress? Die is nog nooit zo hoog geweest...

## 5. WORDT UW TEAM ER WEL BETER VAN?

*De invoering van telewerk is een ingrijpende beslissing. Als lijnmanager moet u die zorgvuldig overwegen en voorbereiden. Telewerk mag immers niet alleen winst opleveren voor enkele medewerkers: het hele team moet er beter van worden. Wat voor kantoorinnovatie geldt, gaat ook op voor telewerken: het is geen doel, maar een instrument om doelen te bereiken.*

Precies daarom wordt van u verwacht dat u een grondig vooronderzoek uitvoert. Wat daar allemaal komt bij kijken, komt in hoofdstuk 7 aan bod. Hier schetsen we alvast enkele basisvoorwaarden.

### **Sfeer, klimaat, cultuur**

Of telewerk kans op slagen heeft, hangt samen met de cultuur van het team. Is er eigenlijk wel sprake van een team of wordt er maar wat aangemodderd? Heerst er een klimaat van openheid en vertrouwen of wordt iedereen aan zijn lot overgelaten? Zijn er wrevelpunten of conflicten en hoe worden die uitgesproken? Wijzen alle neuzen wel in dezelfde richting?

Tijdens het vooronderzoek zult u de kwaliteit van de cultuur in uw entiteit grondig moeten screenen. Misschien moet u wel de communicatie met uw medewerkers bijsturen of takenpakketten herverdelen? De grondige 'screening' en de bijstellingen die nodig zijn voor u telewerk kunt invoeren, bieden een uitgelezen kans om de bedrijfsvoering op te krikken.

### **Duidelijke afspraken**

Telewerk mag de goede gang van zaken in uw entiteit niet verstoren. Op kantoor zal altijd wel een minimale bezetting nodig blijven. En het is natuurlijk niet de bedoeling dat de niet-telewerkers de zwartepiet toegeschoven krijgen. Daarom zijn duidelijke afspraken nodig over aan- en afwezigheid, over bereikbaarheid en over het aantal dagen dat getelewerkt wordt.

Telewerk vergt van de chef extra inspanningen en veel engagement. Om onaangename verrassingen te vermijden, moet u het telewerk in elk geval plannen, opvolgen, evalueren en bijsturen. Dat kost tijd en energie, maar het drijft de efficiëntie op. Enkele tips:

- zorg voor voldoende overlegmomenten tussen uzelf en de telewerkers;
- zorg ervoor dat de telewerkers elke week een of meer dagen op het hoofdkantoor werken, zodat ze voeling blijven houden met de bedrijfscultuur;
- plan de telewerkdagen op zo'n manier dat de telewerkers niet alleen hun collega's op kantoor, maar ook hun telewerkende collega's regelmatig kunnen blijven ontmoeten;
- wanneer u de niet-telewerkers op kantoor belangrijke informatie geeft, zorgt u ervoor dat die ook bij de telewerkers terechtkomt.

### **Teugels niet te strak**

Plannen en organiseren moet, maar u mag het natuurlijk niet zo ver drijven dat u de voordelen van telewerk verkwanselt. Een van die voordelen is precies de extra flexibiliteit. Als u van de telewerkers verwacht dat ze zich strikt aan de gewone kantooruren houden, gaat die bonus in rook op. Vooral in het begin is de verleiding groot om alles heel strak te regelen. Dat is begrijp-

pelijk: u voelt zich onzeker omdat de telewerkers letterlijk uit uw blikveld verdwenen zijn. Toch kunt u de bereikbaarheid en de beschikbaarheid van de telewerkers zo organiseren dat hun vrijheid en flexibiliteit niet in het gedrang komen. U spreekt bijvoorbeeld af dat ze twee keer per dag hun mailbox leegmaken. Of dat ze tegen het eind van de kantoor tijd even het secretariaat opbellen.

### **Hout vasthouden: de rampenscenario's**

Telewerk is een schitterend idee, maar u moet het wel goed aanpakken, anders draait het uit op een catastrofe voor het hele team. We willen uw enthousiasme niet blussen - alleen even uw voorstellingsvermogen prikkelen:

*Lijken in de kast.* - Drie medewerkers beginnen met telewerk. U hebt het zo druk dat u onvoldoende werk maakt van planning en rapportering. Na een tijd vallen de lijken uit de kast: een telewerker is hopeloos achterop geraakt, de tweede heeft een opdracht verkeerd begrepen, de derde doet het werk dat de eerste al heeft gedaan.

*Hoger rendement?* - U hebt met uw medewerkers afgesproken dat ze drie dagen per week thuis kunnen werken. De permanentie op uw afdeling bent u wat uit het oog verloren. Het gevolg: de vier niet-telewerkers worden overspoeld door telefoontjes en dringende klussen en komen nauwelijks nog aan hun eigen werk toe. De beoogde stijging van rendement en kwaliteit valt in het water.

*Gerommel en gemor.* - Een tijdje na de introductie van telewerk begint het op kantoor te rommelen. De niet-telewerkers vinden dat ze benadeeld worden: 'Die telewerkers hebben het makkelijk: ze werken als ze er zin in hebben, wij zullen de boel hier wel rechthouden.' Bij de telewerkers groeit dan weer de argwaan over het gekonkeloes op kantoor. Ze krijgen het gevoel dat waardevolle informatie achtergehouden wordt. Het gevolg: uw afdeling valt in twee vijandige kampen uiteen...

## 6. TELEWERK EN ICT

*Evoluties in ICT hebben de mogelijkheden van telewerk enorm verruimd. Maar vaak vormt ICT ook de achillespees. Als de technologie regelmatig sputtert of onvoldoende beveiligd is en als de telewerkers de nieuwste technieken onvoldoende in de vingers hebben, kan telewerk voor uw entiteit uitgroeien tot een nachtmerrie.*

Uw entiteit hoeft echt niet over de nieuwste ICT-snuifjes te beschikken om aan telewerk te kunnen denken. In principe is telethuiswerk zelfs mogelijk voor wie alleen maar over een telefoon beschikt. In de meeste gevallen zal dat onvoldoende zijn. Een efficiënte telewerker moet via het centrale netwerk immers kunnen inloggen op de informatie die 'on line' beschikbaar is. Dat betekent dat u werk moet maken van een vlot dataverkeer.

### **Vorbereiding is het halve werk**

Als u in uw entiteit telewerk invoert, moet u met de ogen dicht op de ICT-infrastructuur kunnen vertrouwen. Een goede voorbereiding is daarom essentieel.

In het kader van de IT-outsourcing kunt u terugvallen op ondersteuning door deskundigen. Die kunnen u helpen om precies te formuleren welke ICT-faciliteiten u nodig hebt. Misschien zijn uw medewerkers wel gebaat met een opleiding? Maak daar dan in elk geval tijdig werk van.

### **Waar u rekening mee moet houden**

Telewerkprojecten moeten worden opgenomen in de departementale informaticaplannen die jaarlijks worden opgemaakt. Dat is nodig om de nodige budgetten te kunnen vrijmaken, voor de aankoop van PC's en software, voor de nodige datacommunicatie en voor de ondersteuning.

Op de PC van de telethuiswerker zal de basissoftware van de Vlaamse Gemeenschap worden geïnstalleerd. Voor elk project wordt een inventaris gemaakt van de benodigde maatsoftware. Die moet voldoen aan de standaarden van de Vlaamse Gemeenschap.

Maak met de medewerkers ook heldere afspraken over het gebruik van de PC en de andere faciliteiten. In principe mogen die alleen voor het werk worden gebruikt. Anders zit er voor u het weet een virus op het netwerk, of kraakt het tienjarige zoontje van de telewerker via uw netwerk de computer van het Pentagon.

### **Diverse scenario's**

Voor de PC-uitrusting van de telethuiswerker zijn diverse scenario's mogelijk:

- een vaste PC-configuratie, zowel thuis als op het werk;
- een draagbare PC, die zowel thuis als op het werk kan worden gebruikt;
- een vaste PC-configuratie thuis, met op kantoor een draagbare PC voor 'office sharing';
- een draagbare PC, zowel thuis als op het werk, aangevuld met een 'docking station'. Dat is een behuizing die de gebruiker het ergonomische comfort biedt van een gewone



desktop-PC.

Elk van deze scenario's heeft voor- en nadelen.

De keuze zal onder meer afhangen van het werkvolume thuis en op kantoor. Ook het gebruiksgemak en de kostprijs zijn belangrijke criteria.

Ook voor de communicatie tussen kantoor en thuis zijn er verschillende mogelijkheden. Wordt de telefoonlijn vooral gebruikt om via de modem gegevens door te seinen, dan zult u vaak moeten wachten voor u een telefoontje kunt plegen. In dat geval kunt u de telethuiswerkers een GSM ter beschikking stellen. Een alternatief is een ISDN-telefoonlijn: daarop is tegelijk datatransmissie en telefoonverkeer mogelijk.

## 7. ZORGVULDIG WIKKEN EN WEGEN

*Telewerken brengt voor het hele team ingrijpende veranderingen met zich mee. U kunt dus beter niet over één nacht ijs gaan. Een weloverwogen beslissing fundeert u het best op een grondig en uitvoerig haalbaarheidsonderzoek.*

Ziet u voor uw team, buitendienst, afdeling of administratie kansen in telewerk? Dan kunt u de invoering ervan zeker overwegen. Denk dan wel eerst goed na over wat u precies met telewerk wilt bereiken, met welke aspecten u rekening moet houden en hoe u de introductie concreet aanpakt.

### **Een haalbaarheidsonderzoek**

Het vooronderzoek moet u leren of telewerken voor u en uw team een haalbare kaart is. Wat komt bij zo'n haalbaarheidsonderzoek allemaal kijken? U legt eerst vast wat u met telewerken wilt realiseren. Daarna maakt u een grondige inventaris van alle aspecten die door de introductie worden beroerd - medewerkers, ICT, facility management, enzovoort. Daarna zet u een invoeringstraject uit: wat moet allemaal worden geregeld en in welke volgorde kan dat het best gebeuren?

### **Grondig screenen**

Afhankelijk van de manier waarop uw organisatie in elkaar zit en de doelstellingen die u met telewerken wilt bereiken, komen in het haalbaarheidsonderzoek andere aspecten aan bod. We formuleren hier alvast enkele cruciale vragen.

**Doelstellingen afbakenen.** - Wat wil onze entiteit met telewerk bereiken? Willen we het woon-werkverkeer helpen terugdringen? Kan telewerk de flexibiliteit van onze medewerkers vergroten en onze dienstverlening verbeteren? Is het de bedoeling om de productiviteit op te drijven? Of past telewerk in een grote inhaaloperatie op ICT-gebied?

**Analyse van de werkzaamheden.** - Welke takenpakketten komen voor telewerk in aanmerking? Welke taken of functies moeten ook in de toekomst nog door medewerkers op het hoofdkantoor worden behandeld? - Taken die te maken hebben met het vergaren, beheren of verwerken van informatie zijn het best voor telewerk geschikt. Misschien zult u verrast constateren dat een flink deel van uw activiteiten onder die noemer thuishoort.

**Cultuur binnen onze organisatie.** - Zijn we binnen onze entiteit wel klaar voor telewerk? Sturen we nu al op resultaten, of voorlopig nog teveel op aanwezigheid? Kan ik als chef wel genoeg delegeren? Bestaat er voldoende vertrouwen tussen management en medewerkers? Loopt de communicatie niet te stroef? Zal ik als chef tijdig kunnen ingrijpen als er iets misgaat?

**Welke medewerkers?** - Stel dat we de stap zetten, welke medewerkers komen dan voor telewerk in aanmerking? Hebben ze voldoende ervaring? Kunnen ze op eigen houtje werken of functioneren ze beter als ze worden gestuurd? Kan ik ze voor telewerk motiveren?

***De winst?*** - Hoe groot is besparing op woon-werkverkeer (en eventueel dienstreizen): tijd en kilometers. Levert telewerk effectief tijdwinst op? Wat zijn de gevolgen voor onze kantoorruimte? Kunnen we misschien in een moeite door de invoering van flexibele kantoorvormen overwegen?

***Informatica en communicatie.*** - Bestaat er voor ons takenpakket wel veilige, krachtige en betrouwbare ICT-infrastructuur? Waar staan we in onze entiteit eigenlijk op het gebied van informatica en telecommunicatie? Zijn we al flink gevorderd op de weg naar het digitale kantoor? Of is de stap die we nu willen zetten te groot? Moeten onze medewerkers (en ikzelf?) misschien eerst een opleiding volgen?

***Engagement.*** - Is iedereen er klaar voor? Staat het hele team er achter? Kan ik de reacties voorspellen van de medewerkers die nog niet aan telewerken toe zijn? Kan ik omgaan met eventuele rancunes en sluimerende conflicten? Is iedereen (ook ikzelf als coach!) bereid de tijd en energie te investeren die nodig zijn om de introductie degelijk te begeleiden?

## **8. KANSEN DURVEN GRIJPEN**

*In de vorige hoofdstukken hebben we het belang van een grondig haalbaarheidsonderzoek dik in de verf gezet. Zo'n voorstudie haalt heel wat overhoop. Maar de geïnvesteerde inspanningen verdient u ruimschoots terug.*

Misschien luidt de conclusie van het vooronderzoek wel dat u de introductie van flexibel werken beter nog wat kunt uitstellen? Ook in dat geval is het onderzoek niet zinloos geweest. Het brengt immers de interne werking van uw team in nauwkeurig kaart en levert u zo een haarscherp beeld van uw entiteit op. Daar kunt u als lijnmanager zeker uw voordeel mee doen.

### **Aangrijpen als hefboom**

Legt het vooronderzoek de vinger op zwakke plekken in uw entiteit? Dan is dat geen reden om bij de pakken te blijven zitten. U kunt het onderzoek immers gebruiken als hefboom om de nodige cultuurveranderingen aan te zwengelen. Het kan ook een goede gelegenheid zijn om bijvoorbeeld eens dieper na te denken over de nieuwe kansen die de invoering van ICT-faciliteiten voor uw entiteit kan opleveren.

### **En het kostenplaatje?**

Eigenlijk komt het haalbaarheidsonderzoek neer op een kosten-batenanalyse. Wegen de onmiskenbare voordelen van telewerk op tegen de kosten die onvermijdelijk met de introductie ervan verbonden zijn?

Het is erg belangrijk dat u de kosten-batenanalyse niet vernauwt tot de financiële en economische aspecten. Werkcomfort, meer tijd voor gezin en privé-leven, meer welzijn, minder stress, meer flexibiliteit: dergelijke immateriële voordelen zijn nauwelijks in cijfers uit te drukken maar werpen toch veel gewicht in de schaal.

### **Wind in de zeilen**

Ook de maatschappelijke bonus van telewerk – het terugdringen van de files, bijvoorbeeld – moet in de slotbalans doorwegen, zeker voor een organisatie als het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Als instrument van de overheid vervullen we een maatschappelijke voorbeeldfunctie. Door telewerk in onze eigen organisatie aan te moedigen en te bevorderen, kunnen we misschien ook andere bedrijven en instellingen over de streep trekken. Dankzij de veranderingsprocessen van de voorbije jaren zijn we klaar om op flexibele werkvormen over te stappen. Onze nieuwe organisatiecultuur heeft de wind in de zeilen. De twee proefprojecten hebben aangetoond dat flexibel werken in het ministerie kan. Het komt er nu op aan om de geboden kansen volop te grijpen.

## TREFWOORDENREGISTER

Andersen Consulting, kantoorinnovatie bij 19

**Basiskantoor** 10  
beslissingstraject telewerk 35  
business centre 10

**College van afdelingshoofden** 36  
combi-kantoor 11-12  
combinatiekantoor 12, 25-26  
communicatie 5, 15, 16, 17, 18, 23, 25, 30, 36, 40, 47  
COVA, zie *College van Afdelingshoofden*  
cultuur, 3, 5-6, 9, 16, 18 29, 43, 47

**Digitaal kantoor** 8  
directieraad 36

**Ergonomie** 30, 41  
evaluatie en opvolging 24, 37, 39, 42

**Facility management** 23-24, 30, 33, 47

**Gastwerkplek**, 10  
gedeelde werkplek, 11  
groepskantoor, 11

**Haalbaarheidsonderzoek** 30, 36, 47  
HRM, zie *human resources management*  
human resources management 23, 33

**ICT**, zie *informatie- en communicatietechnologie*  
informatie- en communicatietechnologie 7-8, 21-22, 30, 33, 45-46  
informatiebeheer 30  
informatiebeveiliging 21-22  
instant-werkplek 10  
Interpolis, kantoorinnovatie bij 19

**Kamerkantoor** 11  
kantoorinnovatie, combinatie met telewerk 30  
kantoortuin 11  
kostenbeheersing 16, 25

**Landschapskantoor**, zie *kantoortuin*  
leidinggeven 5, 21, 28, 32-33, 39, 48

**Mobiliteitsproblematiek** 10, 13, 33

motivatie 9, 16-17, 34

Niet-territoriale werkplek, zie wisselwerkplek

Office sharing 11

organisatieprofiel 28

outsourcing 22, 45

Personeelsstatuut telewerkers 37

persoonlijke werkplek 11

productiviteit 9, 15, 16, 35, 47

proefproject telethuiswerk 35

proeftuin kantoorinnovatie 26-27

profiel telewerker 39-40, 42

Resultaatafspraken 34

ruimtebudget 29

Satellietkantoor 10, 35

Taakgebonden werkplekken 6, 8, 16, 25

takenpakket geschikt voor telewerk 39

teamwerk 8, 16, 18, 21, 23, 25, 29, 32

telewerk, combinatie met kantoorinnovatie 30

telewerkplek 10

tevredenheid 16, 28

thuiswerkplek 10, 38, 41-42

Vergoedingen telewerk 37

verzekering telewerk 38

virtueel kantoor 8

voordelen flexibel werken:

voor maatschappij 13-14

voor medewerkers 15

voor organisatie 16-17

Welzijn 13

werkplekgebruik, analyse van 28

werkpleksoorten 28-29

wisselwerkplek of niet-territoriale werkplek 11

\*\*\*