



Vrije
Universiteit
Brussel

Master in de Bedrijfskunde

Iris Baeyens

Rolnummer: 91620

Faculteit Economische, Sociale en
Politieke Wetenschappen en
Solvay Business School

Telewerken in de openbare sector

Een onderzoek naar de implementatie van telewerk bij de Vlaamse steden en gemeenten

Masterproef

Academiejaar 2009-2010

Promotor: prof. dr. E. Haezendonck

Woord vooraf

Vanuit mijn huidige job als jeugdconsulente bij het gemeentebestuur van Herzele is mijn interesse in telewerken in de openbare sector ontstaan. Een paar jaar geleden ben ik verhuisd naar Lokeren, waardoor de afstand tussen mijn woning en mijn werk aanzienlijk vergrootte. Mijn job bestaat voornamelijk uit administratieve taken, die perfect van op een afstand van het gemeentehuis kunnen worden uitgevoerd. Om maar een voorbeeld te geven, de opmaak van het driejaarlijkse jeugdbeleidsplan en de bijhorende jaarlijkse verantwoordingsnota zijn beide belangrijke beleidsdocumenten waaraan ik ongestoord en rustig zou moeten kunnen werken. Helaas word ik op mijn werk vaak gestoord door collega's en binnenkomende telefoons, waardoor de opmaak van de documenten vaak vertraging oploopt en de deadlines maar net gehaald worden. Mocht ik een aantal dagen van thuis uit kunnen werken, zou dat probleem zich niet stellen. En zo werd mijn nieuwsgierigheid naar het begrip telewerken aangewakkerd.

Tijdens een persoonlijk gesprek met professor dr. Haezendonck ben ik dan tot het onderwerp van mijn masterproef gekomen. Tijdens de verdere afbakening van mijn onderwerp, mijn verkennende literatuurstudie en de uitwerking van mijn masterproef kon ik op de steun rekenen van dr. Viviane Illegems. Aan beiden een woordje van dank voor de tips en de vlotte samenwerking!

Verder wil ik ook de Vlaamse steden en gemeenten bedanken die meegewerkt hebben aan mijn enquête om de verspreiding van telewerk bij de lokale overheidsdiensten in Vlaanderen in kaart te brengen. In het bijzonder wens ik een woordje van dank te richten aan Tonia Vanquickenborne van het departement Personeel en Organisatie van de stad Gent voor het aangeven van praktische tips en voorbeelden bij de opstart van een telewerkproject.

Tot slot wil ik ook Daisy De Turck bedanken voor het grondig en kritisch nalezen van mijn masterproef. En last but not least, mijn vriend Tom De Wilde verdient eveneens een dankwoordje voor zijn steun en geduld gedurende mijn opleiding tot Master in de Bedrijfskunde als werkstudent aan de Vrije Universiteit Brussel.

Inhoudsopgave

Lijst van tabellen	5
Lijst van figuren	7
Inleiding	8
1. Definiëring van de sleutelbegrippen	10
1.1. Telewerken	10
1.2. Openbare sector	13
1.2.1. De Belgische staatsstructuur	13
1.2.2. De Vlaamse steden en gemeenten	14
1.2.3. Het Gemeentedecreet	15
1.2.3.1. Personeel	17
1.2.3.2. Managementteam	20
1.2.3.3. Interne controle	22
2. Voor- en nadelen van telewerk	25
2.1. Voor- en nadelen van telewerk voor de werknemer	26
2.2. Voor- en nadelen van telewerk voor de werkgever	27
2.3. Voor- en nadelen van telewerk voor de maatschappij	30
3. Openbare sector en telewerk	34
3.1. Openbare sector versus private sector	34
3.2. Telewerk bij de federale overheid	40
3.3. Telewerk bij de Vlaamse overheid	41
3.4. Telewerk bij de lokale overheid	42
4. Probleemstelling en onderzoeksvragen	45
5. Verspreiding van telewerk bij de Vlaamse steden en gemeenten	52
5.1. Methodologie	52
5.2. Respons	53
5.3. Resultaten met betrekking tot de telewerkende steden en gemeenten	55

5.4. Resultaten met betrekking tot de niet-telewerkende steden en gemeenten	65
5.5. Conclusie	70
6. Aanbevelingen implementatie telewerk bij de Vlaamse steden en gemeenten	74
6.1. De telewerkcontext bij de Vlaamse steden en gemeenten	75
6.2. Stappenplan en voorbeelden uit de praktijk	82
6.2.1. Initiatief tot telewerk en overeenstemming over de noodzaak van de invoering van een telewerkproject	83
6.2.2. Bepaling van de aan de gemeente opgelegde mandaten die van invloed kunnen zijn op de implementatie van telewerk	84
6.2.3. Het afstemmen van het telewerkproject en de missie van de gemeente	85
6.2.4. Het beoordelen van de SWOT-analyse	86
6.2.5. Het identificeren van de strategische onderwerpen van het telewerkproject	88
6.2.6. Het uitwerken van een projectplan waarin de strategische onderwerpen met betrekking tot het telewerkproject worden behandeld	89
6.2.7. Het herzien en het adopteren van het uitgestippelde beleid met betrekking tot het telewerkproject	96
6.2.8. Het vertalen van het strategisch beleid met betrekking tot het telewerkproject in een visie op de interne organisatie van de gemeente	97
6.2.9. Een effectieve implementatie van het telewerkproject	98
6.2.10. Het beoordelen van het telewerkproject	100
7. Algemene conclusie	103
Referenties	106
Bijlagen	115
Bijlage 1: Overzicht Vlaamse steden en gemeenten	115
Bijlage 2: Enquête: Een onderzoek naar de implementatie van telewerk bij de Vlaamse steden en gemeenten	117
Bijlage 3: Interview: Implementatie telewerk bij de stad Gent	122
Bijlage 4: Reglement telewerk bij de stad Gent	133
Bijlage 5: Afsprakennota telewerk bij de stad Gent	136
Bijlage 6: Circulaire telewerk bij de stad Gent	139
Bijlage 7: Voorbeeld regeling telewerk als bijlage bij het arbeidsreglement	142

Lijst van tabellen

Tabel 1:	Van personeelsbeheer naar Human Resources Management	17
Tabel 2:	Overzicht van de voor- en nadelen van telewerk voor de werknemer	26
Tabel 3:	Overzicht van de voor- en nadelen van telewerk voor de werkgever	27
Tabel 4:	Overzicht van de voor- en nadelen van telewerk voor de maatschappij	30
Tabel 5:	Impact van telewerken op de verkeersexternaliteiten in Vlaanderen in 2005	32
Tabel 6:	Onderscheid statutaire personeelsleden, contractanten in overheidsdienst en werknemers uit de private sector	38
Tabel 7:	Gebruik van de verschillende types telewerk naar sector (België, aandeel bedrijven, 2002)	45
Tabel 8:	Verdeling van het gebruik van telewerk in bedrijven naar het type telewerk (België, aandeel bedrijven, 2002)	46
Tabel 9:	Aandeel Vlaamse steden en gemeenten en respons op enquête	53
Tabel 10:	Klassenindeling Vlaamse steden en gemeenten naar inwonersaantal en respons op enquête	54
Tabel 11:	Klassenindeling Vlaamse steden en gemeenten naar aantal werknemers en respons op enquête	54
Tabel 12:	Aandeel Vlaamse telewerkende gemeenten die de enquête beantwoord hebben naar provincie en respons	56
Tabel 13:	Aandeel Vlaamse telewerkende gemeenten die de enquête beantwoord hebben naar aantal inwoners	57
Tabel 14:	Aandeel Vlaamse telewerkende gemeenten die de enquête beantwoord hebben naar aantal werknemers	57
Tabel 15:	Jaartal invoering mogelijkheid tot telewerk bij de Vlaamse gemeenten die de enquête beantwoord en telewerk geïmplementeerd hebben	58
Tabel 16:	Aantal werknemers uitsluitend occasioneel telewerk bij de Vlaamse gemeenten die de enquête beantwoord en telewerk geïmplementeerd hebben	58
Tabel 17:	Aantal werknemers occasioneel en structureel telewerk bij de Vlaamse gemeenten die de enquête beantwoord en telewerk geïmplementeerd hebben	59
Tabel 18:	Voorwaarden verbonden aan telewerk bij de Vlaamse gemeenten die de enquête beantwoord en telewerk geïmplementeerd hebben	60
Tabel 19:	Onkostenvergoeding telewerk bij de Vlaamse gemeenten die de enquête beantwoord en telewerk geïmplementeerd hebben	61

Tabel 20:	Onkostenvergoeding bij de Vlaamse gemeenten die de enquête beantwoord hebben en uitsluitend occasioneel telewerk toepassen	62
Tabel 21:	Redenen met betrekking tot de invoering van de mogelijkheid tot telewerk bij de Vlaamse gemeenten die de enquête beantwoord en telewerk geïmplementeerd hebben zonder wegingsfactor	63
Tabel 22:	Puntenverdeling redenen met betrekking tot de invoering van de mogelijkheid tot telewerk bij de Vlaamse gemeenten die de enquête correct beantwoord en telewerk geïmplementeerd hebben met wegingsfactor	64
Tabel 23:	Redenen met betrekking tot het uitblijven van de mogelijkheid tot telewerk bij de Vlaamse gemeenten die de enquête beantwoord hebben	65
Tabel 24:	Puntenverdeling redenen met betrekking tot het uitblijven van de mogelijkheid tot telewerk bij de Vlaamse gemeenten die de enquête correct beantwoord hebben	67
Tabel 25:	Overzicht vergelijking implementatie telewerk bij de Vlaamse steden en gemeenten met de private sector	73

Lijst van figuren

Figuur 1:	Aantal contractanten en vastbenoemden in het Vlaams Gewest in 1995 en 2007	18
Figuur 2:	Tweesporenbeleid bij de openbare sector omwille van de statutaire en contractuele tewerkstelling	36
Figuur 3:	Termijn waarbinnen 10 Vlaamse gemeenten een telewerkproject wensen op te starten	68
Figuur 4:	Profiel 10 Vlaamse gemeenten die in de toekomst telewerk wensen te implementeren naar provincie	69
Figuur 5:	Profiel 10 Vlaamse gemeenten die in de toekomst telewerk wensen te implementeren naar aantal inwoners	69
Figuur 6:	Profiel 10 Vlaamse gemeenten die in de toekomst telewerk wensen te implementeren naar aantal werknemers	70
Figuur 7:	Factoren die invloed uitoefenen op de implementatie van telewerk	76
Figuur 8:	SWOT-analyse	83
Figuur 9:	Hulpmiddel bij het bepalen welke functies telewerkbaar zijn	91

Inleiding

Van organisaties, zowel bedrijven als overheidsinstellingen, wordt steeds meer flexibiliteit verwacht om klantgericht te werken en soepel te kunnen inspelen op de behoeften van een dynamische en veeleisende samenleving.¹ Zo zijn de maatschappelijke verwachtingen tegenover de overheid, in vergelijking met 25 jaar geleden, flink toegenomen. Denk maar aan de gezondheidszorg, de zorg voor sociaal zwakkeren, de milieuzorg, allerhande veiligheidsvoorzieningen, de democratisering van het onderwijs en noem maar op. De overheid is een maatschappelijke dienstverlener bij uitstek.² Een nieuwe, flexibele manier van werken binnen de overheid dringt zich op om een kwalitatieve dienstverlening te blijven garanderen aan de veeleisende en mondige burger.

Naast de flexibilisering van de arbeid, heeft ook een ander belangrijk en invloedrijk gegeven een rol gespeeld in de ontwikkeling van telewerken, namelijk de technologische evolutie. In bijna alle geïndustrialiseerde landen zijn de huidige technologische voorzieningen voldoende om de implementatie van telewerk mogelijk te maken.³ Door de recente ontwikkelingen in de informatie technologie zijn werknemers namelijk in staat hun job te volbrengen zonder dat fysieke aanwezigheid op kantoor vereist is.⁴ Bovendien is het aandeel van informatiewerk in de westerse wereld toegenomen. Informatie staat niet langer in dienst van het productieproces, maar als eindproduct op zich. Het op de één of andere manier verwerken van informatie staat hierbij centraal. Onder deze noemer valt eveneens de dienstverlening, in het bijzonder de openbare sector.⁵

Een onderzoek kan nooit starten zonder een duidelijke omschrijving van de sleutelbegrippen. Een duidelijke definitie van de begrippen is belangrijk om het onderzoeksdomein nauwkeurig af te bakenen en tot betrouwbare bevindingen te komen. Daarom worden in een eerste hoofdstuk de beide begrippen, telewerken en openbare sector, duidelijk afgebakend. Aangezien de openbare sector een ruim begrip is, spitsen we ons in deze masterproef toe op telewerken binnen de Vlaamse steden en gemeenten. Ook de bepalingen in het Vlaams Gemeentedecreet die van belang zijn bij de invoering van de mogelijkheid tot telewerk op lokaal niveau komen in dit hoofdstuk aan bod.

De specifieke voor- en nadelen van telewerk voor zowel de werknemer, de werkgever als de maatschappij worden in een tweede hoofdstuk opgesomd. Hierbij zal hoofdzakelijk aangeknoopt

¹ VERBEEMEN, G., DER KINDEREN, H., WALRAVE, M., CORNIL, L., SOETE, T. en DE HERTOOG, W., 2005, p. 17.

² HAMELINCK, L., JANSSENS, A. en JANSSENS, B., 2008, p. 61.

³ ILLEGEMS, V. en VERBEKE, A., 2003, p. 8.

⁴ RAIBORN, C. en BUTLER, J. B., 2009, p. 31.

⁵ WALRAVE, M. en DENS, E., 2003, p. 18.

worden bij de bevindingen van het onderzoek naar telewerk in de private sector, aangezien de meeste cases in de bestaande literatuur private ondernemingen zijn. De voordelen voor de maatschappij worden daarbij extra belicht om aan te tonen dat telewerken ook voor de samenleving nuttig is en de overheid hierin een voorbeeldfunctie kan opnemen.

Aangezien in de literatuur omtrent de implementatie van telewerk hoofdzakelijk cases uit de bedrijfswereld te vinden zijn, lijkt het ons aangewezen om in een derde hoofdstuk een korte vergelijking te maken tussen de openbare en private sector. Daarbij wordt enkel aandacht besteed aan de verschillen tussen beide sectoren die van belang zijn voor ons onderzoek. Hebben deze verschillen eerder een positieve dan wel een negatieve invloed op de implementatie van telewerk?

In het derde hoofdstuk wordt ook de implementatie van telewerk in de openbare sector in België weerspiegeld in de literatuur, geschetst om te komen tot de probleemstelling van de masterproef die in een vierde hoofdstuk aan bod komt. We baseren ons in eerste instantie op de bestaande literatuur en cijfergegevens omtrent telewerk en gebruiken de verworven inzichten uit de literatuur als basis voor het empirisch onderzoek naar de implementatie van telewerken binnen de openbare sector.

Wat de implementatie van telewerk binnen de Vlaamse steden en gemeenten betreft, hebben we tijdens onze literatuurstudie evenwel geen officiële cijfers teruggevonden op basis waarvan we specifieke uitspraken kunnen doen. Om de verspreiding van telewerk binnen de Vlaamse steden en gemeenten in kaart te brengen en te vergelijken met de implementatie van telewerk bij de private sector hebben we een korte vragenlijst opgesteld en verspreid onder de 308 Vlaamse steden en gemeenten. De resultaten van het onderzoek worden opgenomen in een vijfde hoofdstuk.

Na het samenvatten van de algemene context van een telewerkproject bij de Vlaamse steden en gemeenten formuleren we in een zesde hoofdstuk een aantal aanbevelingen bij de verschillende fasen die de lokale overheden in Vlaanderen het best doorlopen als ze een telewerkproject wensen op te starten. Om deze aanbevelingen te illustreren met een voorbeeld hebben we een diepte-interview afgenomen met een medewerkster van de stad Gent die al een tiental jaar de mogelijkheid tot telewerk ingevoerd heeft. Een terugkoppeling naar onze bevindingen in het theoretisch luik van deze masterproef staat in dit hoofdstuk centraal.

Tot slot formuleren we in een zevende en laatste hoofdstuk een algemene conclusie omtrent de implementatie van telewerk bij de Vlaamse steden en gemeenten met een aantal suggesties voor verder onderzoek.

1. Definiëring van de sleutelbegrippen

1.1. Telewerken

Vaak wordt telewerk verward met huisarbeid, maar het begrip telewerk is ruimer dan dat. Bovendien kan niet alle thuiswerk beschouwd worden als een vorm van telewerk. Er moet sprake zijn van een reële substitutiemogelijkheid tussen pendel naar de werkplaats en thuiswerk.⁶ Telethuiswerk kan in die zin beschouwd worden als een vorm van huisarbeid waarbij de afstand met de onderneming overbrugd wordt door gebruik te maken van informatica en telecommunicatietechnologie.⁷

Een duidelijke afbakening van het begrip telewerk vormt de vijfdelige definitie van het onderzoeksteam van de Vrije Universiteit Brussel:

- “1. Telework is the substitution of communication technology for work related travel.*
- 2. It is paid work that may take place from home, a satellite office, a telework centre or any other work station outside the worker’s main office (telework is usually done from home).*
- 3. Telework ranges from occasional to full-time, and is typically done on a part-time basis (e.g. 1-3 days/week).*
- 4. Telework also includes “peak shifting”, which means adjusting your schedule to avoid peak traffic times, thereby working from home before or after going into the office.*
- 5. Telework does not include doing extra work above and beyond a full-time work day from home in the evening or weekends, or at any other time beyond such full schedule of working hours.”⁸*

In enge zin kan telewerk beschouwd worden als verschillende vormen van werken op afstand van het hoofdkantoor, waarbij gebruik gemaakt wordt van informatie- en communicatietechnologie om het betreffende werk te ontvangen en/of op te leveren.⁹ Door de huidige informatie- en communicatietechnologieën is betaalde arbeid steeds minder aan tijd en plaats gebonden, waardoor werknemers zich per definitie niet meer in het hoofdgebouw van de onderneming of de tewerkstellende overheid moeten bevinden.

⁶ VERBEKE, A., DOOMS, M., ILLEGEMS, V. en HAEZENDONCK, E., 2006, p. 6.

⁷ KRZESLO, E., MARTINEZ, E., DE BECKER, A. en DE SCHAMPHELEIRE, J., 2007, p. 6.

⁸ VERBEKE, A., DOOMS, M., ILLEGEMS, V. en HAEZENDONCK, E., 2006, p. 6.

⁹ VANDENBRANDE, T., FERNANDO, P., RAMIOUL, M., MAENEN, S., VAN HOOTEGEM, G., VALAYER, C. en VAN BINST, P., 2003, p. 32.

Telewerk kan volgens de definitie van het onderzoeksteam van de VUB ook verschillende vormen aannemen. Globaal kunnen we vier vormen van telewerken onderscheiden:

1. telethuiswerk
2. satellietkantoor of backoffice: kantoorruimte die eigendom is van de onderneming of de tewerkstellende overheid en zich op afstand van het hoofdkantoor bevindt. Werknemers kunnen er terecht om dichterbij huis te werken, waardoor zij niet elke dag naar het hoofdkantoor moeten pendelen en bijgevolg een kortere woon-werkafstand moeten afleggen.¹⁰
3. telecenter of telecottage: kantoorruimte die uitgebaat wordt door een gespecialiseerde onderneming en verhuurd wordt aan één of meerdere werkgevers, zodat hun werknemers van daaruit arbeid kunnen verrichten en via een telecommunicatielink in contact staan met het hoofdkantoor.¹¹ In een telecenter kunnen dus werknemers van verschillende ondernemingen of openbare besturen aanwezig zijn.
4. mobiele telewerkers of nomaden: werknemers die naargelang de eisen van de heersende ondernemingsbehoefte arbeid verrichten op uiteenlopende plaatsen, zoals op het hoofdkantoor, in een telecenter, in een satellietkantoor, bij een klant, thuis en zelfs op “instant werkplekken” zoals een trein, enz.¹²

Bovenstaande definitie van het onderzoeksteam van de VUB wijst er eveneens op dat telewerken geen fulltime optie moet zijn. Integendeel, om sociaal isolement te vermijden en de betrokkenheid van de werknemer bij de onderneming of de tewerkstellende overheid te behouden is het aan te raden om te werken met mengvormen, waarbij het werk gedeeltelijk op kantoor en gedeeltelijk via telewerk gebeurt.¹³ De ervaring leert dat telewerken best niet voltijds gebeurt. Bij het overschrijden van 3 dagen telewerken per week blijken de voordelen namelijk af te vlakken en de nadelen sterk de kop op te steken.¹⁴

Ook de omzendbrief “Modaliteiten tot regeling van structureel telewerk” van de Vlaamse overheid wijst op het risico dat bij voltijds telewerken het contact met de organisatie en de collega’s vervaagt. Bij de Vlaamse overheid kan het te presteren arbeidsregime dan ook nooit volledig onder de vorm van telewerk. Structurele telewerkers werken minstens één volledige werkdag per week elders, thuis of in een satellietkantoor. Als richtlijn geldt een maximum van drie

¹⁰ VANDENBRANDE, T., 2004, p. 169.

¹¹ KRZESLO, E., MARTINEZ, E., DE BECKER, A. en DE SCHAMPHELEIRE, J., 2007, p. 7.

¹² ILLEGEMS, V. en VERBEKE, A., 2003, p. 16.

¹³ VANTHOURNOUT, J., 2001, p. 91.

¹⁴ WALRAVE, M., 2004, p. 35.

dagen telewerk per week bij een voltijdse tewerkstelling, zodat de betrokkenheid met de organisatie behouden blijft en het gevaar op sociaal isolement vermeden wordt.¹⁵

Telewerk impliceert ook “peak shifting”, wat erop neerkomt dat werknemers die hun pendelschema aanpassen om de piekuren in het verkeer te vermijden en files te omzeilen ook beschouwd worden als telewerkers. Zij verrichten namelijk een deel van hun arbeid van thuis uit om de pendeltijd tussen hun woning en werk te verminderen.

In de jaren 70 werd telewerken voor het eerst gebruikt in de Verenigde Staten als middel om het fileprobleem rond de grote steden op te lossen en vervuiling tegen te gaan.¹⁶ In Europa kwam het fenomeen in het begin van de jaren 80 ter sprake, maar het is pas door de verspreiding van ICT op grote schaal in de jaren 90 dat telewerk in België door een deel van de beroepsbevolking toegepast wordt.¹⁷ In de Verenigde Staten spreekt men van telecommuting, in Europa heeft men het over telewerk.¹⁸ Het begrip telewerk is evenwel ruimer dan de term telecommuting¹⁹, omdat telecommuting enkel refereert naar het gebruik van telecommunicatie en computer-technologieën om het traditionele reizen van en naar de werkplek te vervangen of te reduceren.²⁰

Wat tot slot evenwel niet als telewerk beschouwd wordt, is extra werk dat bovenop een voltijds werkschema 's avonds, in het weekend of op andere tijdstippen uitgevoerd wordt. Een werknemer die bijvoorbeeld sporadisch en buiten zijn normale werkuren werk meeneemt naar huis om 's avonds of in het weekend af te werken en zo de vooropgestelde deadlines te halen, kan niet als een telewerker beschouwd worden.

Aanvullend op het laatste aspect van de definitie van telewerk moeten de workaholics onder de telewerkers door het management behoed worden voor de gevaren van telewerk. Voor een telewerker vallen de openings- en sluitingstijden van het kantoor weg. Vooral thuis zijn er geen collega's die om 17 uur naar huis gaan en de werknemer in kwestie eraan herinnert dat het tijd is om te stoppen. Voor de workaholics is het erg verleidelijk om te blijven doorwerken, zeker als het netwerk waar alle informatie op staat 24 uur per dag en 7 dagen per week toegankelijk is.²¹ Af en toe een pauze nemen en op tijd stoppen met werken is de boodschap.

¹⁵ Kenniscel Anders Werken, 2006, p. 13.

¹⁶ RAIBORN, C. en BUTLER, J. B., 2009, p. 31-32.

¹⁷ VANDENBRANDE, T., FERNANDO, P., RAMIOUL, M., MAENEN, S., VAN HOOTEGEM, G., VALAYER, C. en VAN BINST, P., 2003, p. 32.

¹⁸ VANTHOURNOUT, J., 2001, p. 89.

¹⁹ ILLEGEMS, V. en VERBEKE, A., 2003, p. 1.

²⁰ RAIBORN, C. en BUTLER, J. B., 2009, p. 32.

²¹ DE BRUIN, K., 2002, p. 29.

1.2. Openbare sector

Een tweede aspect bij de afbakening van het thema van deze masterproef vormt een poging tot definiëring van de openbare sector. De openbare sector is een ruim begrip dat nog maar weinig in eerdere onderzoeken als sleutelbegrip afgebakend werd, vandaar dat we iets gedetailleerder zullen ingaan op de betekenis van dit concept. Om een inzicht te krijgen in de openbare sector is het noodzakelijk de Belgische staatsstructuur en de bestuursniveaus even onder de loep te nemen.

1.2.1. De Belgische staatsstructuur

De Belgische staatsstructuur bestaat uit een complex systeem met drie niveau's. Op de bovenste verdieping staan de federale overheid, de gemeenschappen en de gewesten die op juridisch vlak aan elkaar gelijk zijn, maar bevoegd zijn voor verschillende domeinen. Het niveau daaronder wordt ingenomen door de provincies. Onderaan de piramide vinden we de steden en gemeenten, het bestuursniveau dat het dichtst bij de burger staat. Zowel de provincies als de steden en gemeenten staan onder toezicht van de hogere overheden in functie van de uitgeoefende bevoegdheden, dus ofwel van de federale staat ofwel van de gemeenschappen ofwel van het gewest waartoe ze behoren. Over het algemeen worden de steden en gemeenten gefinancierd en gecontroleerd door de gewesten.²²

De diensten van de federale staat, de gemeenschappen en de gewesten zijn de centrale diensten bij de overheid, terwijl de publiekrechtelijke rechtspersonen die afhangen van deze centrale besturen, m.a.w. de provincies en de steden en gemeenten, als organieke openbare besturen gecatalogeerd worden.²³ Dit betekent dat in België de bevoegdheid om rechtsregels te maken verdeeld is tussen de federale overheid, de gemeenschappen en de gewesten. Om hun beslissingsbevoegdheid uit te oefenen beschikken ze over een eigen parlement en regering. De federale overheid heeft beslissingsbevoegdheid over het hele land, terwijl de bevoegdheden van de gemeenschappen en de gewesten beperkt zijn tot een deel van het grondgebied of tot bepaalde instellingen.²⁴

²² http://www.belgium.be/nl/over_belgie/overheid/federale_staat/structuur/.

²³ KRZESLO, E., MARTINEZ, E., DE BECKER, A. en DE SCHAMPHELEIRE, J., 2007, p. 8.

²⁴ VANDE LANOTTE, J., BRACKE, S. en GOEDERTIER, G., 2005, p. 31.

De wetgevende akten uitgevaardigd door de federale overheid worden wetten genoemd, die van de gemeenschappen en de gewesten zijn decreten met uitzondering van de wetgevende akten van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest die ordonnanties heten. De gemeenten en provincies kunnen geen wetgevende akten uitvaardigen, enkel verordeningen die in de hiërarchie van de rechtsnormen lager staan dan de wetgevende akten. De hiërarchie van de rechtsnormen impliceert dat een lagere overheid altijd de normen van een hogere overheid moet respecteren. Zo zal de gemeentelijke overheid bij het uitvaardigen van een verordening er moeten op toezien dat de bepalingen in de verordening niet in strijd zijn met de uitvoeringsbesluiten van de federale, de gemeenschaps- en gewestregeringen, met de wetgevende akten (wetten, decreten en ordonnanties), met de internationale normen en de grondwet.²⁵

We zouden het onderscheid tussen de verschillende bestuursniveaus verder kunnen uitdiepen, maar gezien de complexe structuur van de Belgische staat zou dit ons te ver doen afwijken van de essentie van deze masterproef. We gaan evenwel wat dieper in op de steden en gemeenten, het laagste bestuursniveau van ons land.

1.2.2. De Vlaamse steden en gemeenten

Bij het ontstaan van de Belgische staat in 1830 telde België 2.498 gemeenten. Deze “kleine” gemeenten waren echter financieel moeilijk leefbaar en vormden een belemmering voor een efficiënt plaatselijk beleid. Daarom werden in de loop der jaren een aantal samenvoegingsoperaties doorgevoerd. De meest ingrijpende fusieoperatie dateert van 1 januari 1977 waarbij de kleine gemeenten gefusioneerd werden tot 589 grotere gemeenten, waarvan 308 Vlaamse en 262 Waalse steden en gemeenten.²⁶

De Vlaamse steden en gemeenten zijn verdeeld over de volgende vijf provincies: West-Vlaanderen, Oost-Vlaanderen, Antwerpen, Limburg en Vlaams-Brabant. De Waalse steden en gemeenten zijn verspreid over de provincies Henegouwen, Luik, Luxemburg, Namen en Waals-Brabant. Het Brussels Hoofdstedelijk Gewest bestaat uit 19 gemeenten.²⁷ Om enige consistentie in het empirisch onderzoek te behouden, spitsen we ons in deze masterproef enkel toe op de Vlaamse steden en gemeenten (zie bijlage 1).

²⁵ VANDE LANOTTE, J., BRACKE, S. en GOEDERTIER, G., 2005, p. 37-38.

²⁶ ACKAERT, J., 2006, p. 7-8.

²⁷ http://www.belgium.be/nl/over_belgie/overheid/gemeenten/.

Door de opeenvolgende hervormingen van de Belgische staatsstructuur zijn er steeds meer bevoegdheden van het federale overheidsniveau overgeheveld naar de gewesten en gemeenschappen. Zo is Vlaanderen als gewest al enkele decennia bevoegd voor het administratief toezicht op de Vlaamse gemeenten en OCMW's, de algemene financiering van de Vlaamse gemeenten en de intergemeentelijke samenwerking. De organieke regeling voor de gemeenten bleef evenwel tot voor kort in handen van de federale overheid. Het was de vroegere Nieuwe Gemeentewet (KB van 24 juni 1988, B.S. 3 september 1988) die het bestuur en de werking van de gemeenten in België federaal regelde. Deze bevoegdheid werd, door het Lambertmontakkoord van 16 oktober 2000 dat omgezet werd in de Bijzondere Wet van 13 juli 2001, op 1 januari 2002 overgeheveld aan de Vlaamse overheid. Hierdoor werd Vlaanderen als gewest bevoegd voor het binnenlands bestuur en dus de basiswetgeving voor de gemeenten. Toch verdween de federale Nieuwe Gemeentewet niet helemaal. Zo worden volgende bevoegdheden nog steeds federaal geregeld: politie, de organisatie van de burgerlijke stand, de pensioenregeling van het gemeentepersoneel en de regeling voor een aantal faciliteitengemeenten die niet binnen het onderzoeksdomein van deze masterproef vallen.²⁸

1.2.3. Het Gemeentedecreet

Op 6 juli 2005 keurde het Vlaams Parlement het Gemeentedecreet goed en op 15 juli 2005 volgde de bekrachtiging door de Vlaamse Regering. De tekst van het Gemeentedecreet verscheen op 31 augustus 2005 in het Belgisch Staatsblad.²⁹ Sinds 1 januari 2007 zijn de meeste artikels van het Gemeentedecreet in werking getreden.³⁰ Het Gemeentedecreet bepaalt zowat alle belangrijke basisregels voor de Vlaamse steden en gemeenten, zoals de politieke organisatie (gemeenteraad, college van burgemeester en schepenen, burgemeester), de ambtelijke organisatie (secretaris, financieel beheerder, personeel), het organisatorische en financieel management (managementteam, beleidscyclus, interne controle, externe audit), het administratief toezicht, de relatie burger-bestuur, e.a.³¹

Om enig inzicht in de regeling van een gemeente te verwerven, geven we hieronder een opsomming van de belangrijkste actoren volgens het Gemeentedecreet. Enerzijds hebben we de gemeentesecretaris die de algemene leiding heeft over de gemeentelijke diensten en aan het

²⁸ DE LANGE, M., JANSSENS, K., LEROY, J., SUYKENS, M. en VERBEEK, M., 2006, p. 15-16.

²⁹ <http://www.binnenland.vlaanderen.be/hrbb/dossiers/gemeentedecreet05/gemeentedecreet.html>.

³⁰ OLISLAGERS, E., ACKAERT, J., DE RYNCK, F. en REYNAERT, H., 2009, p. 34.

³¹ DE LANGE, M., JANSSENS, K., LEROY, J., SUYKENS, M. en VERBEEK, M., 2006, p. 16.

hoofd staat van het gemeentepersoneel. Hij rapporteert aan het college van burgemeester en schepenen, die op hun beurt verantwoording moeten afleggen aan de gemeenteraad. In steden en gemeenten met meer dan 60.000 inwoners bestaat de mogelijkheid een adjunct-gemeentesecretaris aan te stellen. De financieel beheerder die vroeger ontvanger heette, staat aan het hoofd van de financiële dienst en is verantwoordelijk voor het eigenlijke financieel beheer, de boekhouding, de inning van de ontvangsten en de verrichting van de uitgaven. Hij rapporteert aan de secretaris, net als de diensthoofden die de dagelijkse leiding en coördinatie van de verschillende gemeentelijke diensten verzorgen. Het managementteam is de stafvergadering van de secretaris, de financieel beheerder en de diensthoofden, staat onder leiding van de secretaris en vervult de rol van informeel overlegorgaan. In bepaalde gevallen is dit overleg evenwel verplicht, zoals bijvoorbeeld bij het uitstippelen van het intern controlesysteem waarop we later in dit hoofdstuk terugkomen.³²

Wat interessant is voor ons onderzoek naar de implementatie van telewerk bij de Vlaamse steden en gemeenten is dat het Gemeentedecreet ruimte biedt voor lokaal maatwerk. Het decreet houdt rekening met de verschillen tussen grote steden, centrumsteden³³ en gemeenten. Zo krijgen de lokale besturen meer autonomie om op maat een vernieuwend beleid uit te bouwen onder meer op het vlak van personeelsbeleid, organisatieontwikkeling, financieel beleid en de werking van de gemeenteraad.³⁴ Vooral de autonomie bij het uitstippelen van hun personeelsbeleid biedt de Vlaamse steden en gemeenten kansen voor de invoering van de mogelijkheid tot telewerk.

Met het oog op de implementatie van telewerk ondergaan de Vlaamse steden en gemeenten best een evolutie van het klassieke personeelsbeheer naar het personeelsbeleid of “Human Resources Management”. Het personeelsbeheer plaatst de focus op de rechtspositie en de arbeidsvoorwaarden, terwijl het personeelsbeleid steunt op HRM-inzichten uit de private sector. De Vlaamse steden en gemeenten bevinden zich momenteel op de brug tussen personeelsbeheer en “Human Resources Management”. Het onderscheid tussen beide termen willen we kort verduidelijken aan de hand van onderstaande tabel.³⁵

³² BOVY, S., DE LEEMANS, K., JANSSENS, L. en VAN OPDENBOSCH, X., 2002, p. 13.

³³ Even ter verduidelijking, het begrip centrumstad verwijst niet naar de steden met het grootste aantal inwoners. Een centrumstad oefent evenwel een centrale functie uit voor zijn omgeving, onder andere op het vlak van werkgelegenheid, verzorging, onderwijs, cultuur en ontspanning. In het kader van haar stedenbeleid heeft de Vlaamse overheid in het Vlaams Gewest 13 centrumsteden aangeduid: Aalst, Antwerpen, Brugge, Genk, Gent, Hasselt, Kortrijk, Leuven, Mechelen, Oostende, Roeselare, Sint-Niklaas en Turnhout.

³⁴ DE LANGE, M., JANSSENS, K., LEROY, J., SUYKENS, M. en VERBEEK, M., 2006, p. 18.

³⁵ DE RYNCK, F. en BOUCKAERT, G., 2000, p. 200.

Tabel 1: Van personeelsbeheer naar Human Resources Management

PERSONEELSBEHEER	HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
Personeel als een noodzakelijke kost	Personeel als een essentiële “resource”
Beheer van personeels- en loonadministratie, met sterke nadruk op juridische correctheid	Personeelsbeleid als een consistent en geïntegreerd stelsel van HRM-instrumenten, aangepast aan de organisatie
Personeelsfunctie op uitvoerend niveau	Personeelsfunctie geïntegreerd in het strategisch management
Geconcentreerd in één specifieke dienst	Voor een belangrijk deel de verantwoordelijkheid van het top- en lijnmanagement

BRON: DE RYNCK, F. en BOUCKAERT, G., 2000, p. 201.

Zo erkent HRM het belang van de menselijke factor en aanziet het personeel als een noodzakelijke “grondstof” gelijkwaardig aan de financiële en technologische middelen, terwijl het personeelsbeheer de werknemers als een noodzakelijke kost beschouwt. Personeelsbeheer beperkt zich tot personeels- en loonadministratie en denkt zo goed als uitsluitend in termen van kwantitatieve maatregelen, met name personeelsaantallen en verloning. HRM daarentegen streeft naar een samenhang tussen de diverse HRM-instrumenten, zodat synergie kan ontstaan waarbij het geheel meer is dan de som van de delen. Bovendien is het personeelsbeleid bij HRM niet het exclusieve terrein van de personeelsdienst, in tegenstelling tot personeelsbeheer waarbij de personeelsfunctie geconcentreerd is in één specifieke dienst en zich op uitvoerend niveau bevindt. Bij HRM moeten het top- en lijnmanagement zich ook actief engageren en is het personeelsbeleid met andere woorden een algemene managementtaak. De personeelsdienst speelt dan de rol van adviseur en ondersteuner.³⁶

1.2.3.1. Personeel

Het personeel bij de Vlaamse steden en gemeenten kan opgedeeld worden in 3 grote categorieën: de statutaire personeelsleden die met een statuut verbonden zijn aan het lokale bestuur, de contractanten die met het lokale bestuur een arbeidsovereenkomst gesloten hebben en de gesubsidieerde contractanten die ook wel de gescos genoemd worden. Gescos zijn eveneens contractanten, maar het lokale bestuur krijgt hiervoor een personeelssubsidie van de Vlaamse overheid en een aanzienlijke vermindering van de sociale zekerheidsbijdragen.³⁷

³⁶ DE RYNCK, F. en BOUCKAERT, G., 2000, p. 201.

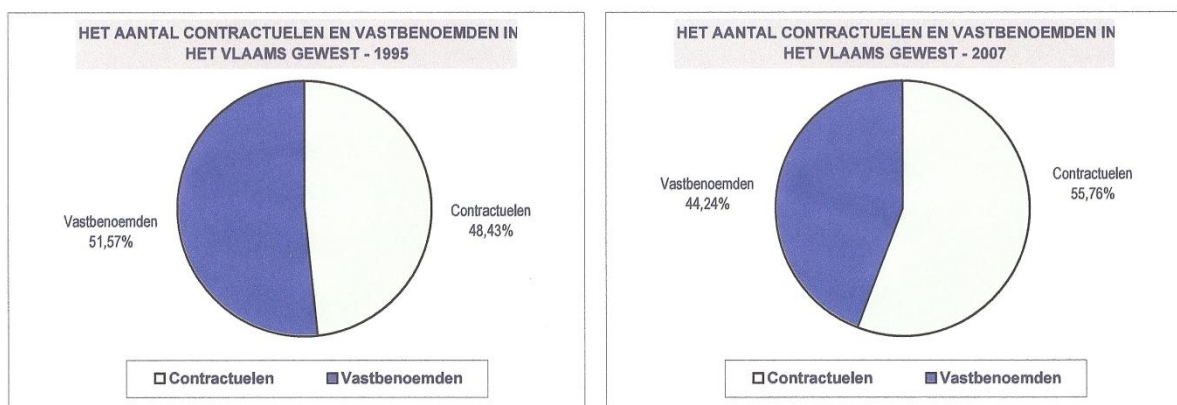
³⁷ VVSG, 2008, p. 1.

Even ter verduidelijking, het statuut is geen contract waarin beide partijen het eens moeten zijn over de voorwaarden. Een ambtenaar wordt eenzijdig aangesteld door de overheid en heeft geen inspraak in het loon of de arbeidsvoorwaarden. Een ambtenaar heeft alleen het recht te eisen dat de regels die vastgelegd zijn in het statuut worden nageleefd en krijgt ter compensatie een vaste benoeming. Het vaste dienstverband is een soort van garantie dat de ambtenaar maar ontslagen kan worden in de vooraf vastgelegde gevallen die zijn opgenomen in het statuut en overeenkomstig de procedure die in het statuut is bepaald.³⁸

Als we de bepalingen omtrent het personeel in het Gemeentedecreet bekijken, dan zien we dat de statutaire tewerkstelling de regel is en de contractuele tewerkstelling slechts in bepaalde welomschreven gevallen toegestaan is. De theorie is duidelijk: de normale tewerkstellingswijze is van statutaire aard.³⁹

In de praktijk daarentegen blijkt dat het aantal contractanten bij de plaatselijke overheidsdiensten alsmat toeneemt. Zo blijkt uit cijfers van de Rijksdienst voor Sociale Zekerheid van de Provinciale en Plaatselijke Overheidsdiensten dat het aantal vastbenoemden bij de Vlaamse steden en gemeenten in 2007 nog slechts 44,24% bedroeg, wat een daling met 7,33% betekent in vergelijking met het jaar 1995.⁴⁰ Meer dan de helft van de werknemers van de Vlaamse steden en gemeenten zijn dus contractueel tewerkgesteld.

Figuur 1: Aantal contractanten en vastbenoemden in het Vlaamse Gewest in 1995 en 2007



Bron: Rijksdienst voor Sociale Zekerheid van de Provinciale en Plaatselijke Overheidsdiensten, p. 11.

In tegenstelling tot de gemeenschappen en de gewesten, zijn de lokale overheidsdiensten niet gebonden door het Koninklijk Besluit van 22 december 2000 dat stelt dat de normale

³⁸ DE DYCKER, L., DESMEDT, H. en HULSEN, N., p. 22.

³⁹ JANSSENS, K. en JANVIER, R., 2004, p. 152.

⁴⁰ Rijksdienst voor Sociale Zekerheid van de Provinciale en Plaatselijke Overheidsdiensten, p. 11.

tewerkstellingswijze van statutaire aard is en contractuele tewerkstelling slechts uitzonderlijk toelaat.⁴¹ De plaatselijke overheidsdiensten hadden dus een voortrekkersrol kunnen opnemen door hiervan af te wijken. Toch opteert het Gemeentedecreet in weerwil van de toename van het aantal contractanten nog steeds hetzelfde conservatieve uitgangspunt met de statutaire tewerkstelling als regel, zij het dat de mogelijkheden tot contractuele werving ietwat ruimer opgevat zijn.⁴²

Er komen dus twee tewerkstellingsvormen voor bij de Vlaamse steden en gemeenten, wat de uitvaardiging van een eenvormige reglementering in verband met telewerk compliceert. De manier waarop de rechtspositie van de statutaire personeelsleden geregeld moet worden, verschilt namelijk van de manier waarop die van de contractanten moet uitgetekend worden.⁴³ Het naast elkaar functioneren van twee onderscheiden personeelscategorieën waarvoor eigen spelregels gelden, bemoeilijkt het opzetten van een eenduidig personeelsbeleid en belemmert een voldoende efficiënt en effectief openbaar bestuur. Daarom pleiten Janssens en Janvier (2003) in hun onderzoeksrapport “De mythe van het statuut voorbij? De nieuwe overheidswerknemer is opgestaan!” voor de invoering van een eenvormige rechtspositieregeling⁴⁴ voor de plaatselijke en provinciale overheidsdiensten, uitgaande van de contractuele tewerkstelling. Een uniforme contractuele rechtspositieregeling voor de werknemers van de Vlaamse steden en gemeenten kadert volgens hen perfect in de huidige tendens naar deregulering. Bovendien zou deze evolutie het voeren van een modern personeelsmanagement alleen maar ten goede komen.⁴⁵

Op de statutaire en contractuele tewerkstelling komen we in het volgende hoofdstuk even terug als we de openbare sector met de private sector gaan vergelijken. Eerst willen we het Gemeentedecreet qua personeelsbeleid nog wat verder onder de loep nemen. Artikel 86 van het Gemeentedecreet stelt dat de gemeentesecretaris instaat voor de algemene leiding van de gemeentelijke diensten, aan het hoofd staat van het gemeentepersoneel en bevoegd is voor het dagelijkse personeelsbeheer, weliswaar onder het gezag van het college van burgemeester en schepenen en de gemeenteraad. De secretaris kan de uitoefening van het dagelijkse

⁴¹ 22 december 2000 – Koninklijk Besluit tot bepaling van de algemene principes van het administratief en geldelijk statuut van de rijksambtenaren die van toepassing zijn op het personeel van de diensten van de Gemeenschaps- en Gewestregeringen en van de Colleges van de Gemeenschappelijke Gemeenschapscommissie en van de Franse Gemeenschapscommissie, als ook van de publiekrechtelijke rechtspersonen die ervan afhangen. B.S., 9 januari 2001.

⁴² JANSSENS, K. en JANVIER, R., 2004, p. 151-152.

⁴³ KRZESLO, E., MARTINEZ, E., DE BECKER, A. en DE SCHAMPHELEIRE, J., 2007, p. 9.

⁴⁴ Onder de rechtspositieregeling verstaan we de regeling omtrent de arbeidsverhouding tussen de overheid en haar personeel.

⁴⁵ JANSSENS, K. en JANVIER, R., 2004, p. 151.

personeelsbeleid evenwel toevertrouwen aan de leidinggevende personeelsleden, aangeduid in het organogram.⁴⁶ Specifiek voor ons onderzoek naar de implementatie van telewerk bij de Vlaamse steden en gemeenten betekent dit dat het voorstel tot invoering van telewerk vanuit de gemeente- of stadssecretaris moet komen of vanuit de leidinggevende personeelsleden waaraan het dagelijks personeelsbeleid toevertrouwd werd.

1.2.3.2. Managementteam

Daarnaast verplicht het Gemeentedecreet elke gemeente tot de oprichting van een managementteam dat minstens bestaat uit de gemeentesecretaris, de eventuele adjunct-gemeentesecretaris (bij gemeenten met meer dan 60.000 inwoners) en de financieel beheerder. Verder bestaat het managementteam nog uit personeelsleden die andere functies waaraan het organogram het lidmaatschap van het managementteam verbindt, vervullen. Aangezien de gemeenteraad bevoegd is voor het vastleggen van het organogram en de aanstelling van de personeelsleden die in het managementteam zitten, bepaalt de gemeenteraad indirect de samenstelling van het managementteam.⁴⁷

Artikel 98 van het Gemeentedecreet verwoordt de taak van het managementteam:

“Het managementteam ondersteunt de coördinatie van de gemeentelijke diensten bij de beleidsvoorbereiding, de beleidsuitvoering en de beleidsevaluatie. Het managementteam bewaakt de eenheid in de werking, de kwaliteit van de organisatie en de werking van de gemeentelijke diensten, alsook de interne communicatie.”⁴⁸

Van belang hierbij is dat de invoering van een managementteam een breuk betekent met het traditionele diensthoofdenmodel dat de belichaming was van de klassieke bureaucratie.⁴⁹ De bureaucratische structuur steunt op een sterke hiërarchie met routinematige activiteiten en gestandaardiseerde verantwoordelijkheden, bevoegdheden, communicatiekanalen en werkvoorschriften. Voor de coördinatie van de werkzaamheden maakt de bureaucratie gebruik van gestandaardiseerde vaardigheden die veelal geclusterd zijn in functionele aandachtsgebieden. In een gemeente zijn dat bijvoorbeeld de diensten Welzijn, Onderwijs en Sport; Wonen en Welzijn

⁴⁶ B.S., 31 augustus 2005.

⁴⁷ DE LANGE, M., JANSSENS, K., LEROY, J., SUYKENS, M. en VERBEEK, M., 2006, p. 83.

⁴⁸ B.S., 31 augustus 2005.

⁴⁹ UYTTERHOEVEN, P., 2007, p. 14.

en Gemeentewerken. De ondersteunende werkzaamheden zijn daarbij in een staffunctie ondergebracht, zoals bijvoorbeeld Personeel, Informatie en Financiën.⁵⁰

Bij de Vlaamse steden en gemeenten is de bureaucratische structuur vaak gekoppeld aan een “parafencultuur” gesteund op handtekeningen om risico’s te vermijden. De oudste ambtenaren worden hierbij vaak als “de beste” aanschouwd, omdat zij al het langst in dienst zijn. Diensten communiceren niet met elkaar, maar doen dit via hun diensthoofden.⁵¹

Tot een tiental jaar geleden was de bureaucratie het ideale bestuursmodel voor een gemeente, omdat slechts in beperkte mate rekening moest gehouden worden met externe situaties. Duidelijk afgebakende taken en bevoegdheden werden eenduidig vastgelegd in regels en procedures en maakten van de gemeente een ideale vakkenkast waarin iedereen zijn plaats kende. Om de buitenwereld hoefde men zich geen zorgen te maken, het was de burger die zich moest aanpassen aan de gebruiken van een gemeente en niet omgekeerd.⁵²

Dit beeld is intussen grotendeels achterhaald. Van overheidsinstellingen wordt steeds meer flexibiliteit verwacht om klantgericht te werken. Ze moeten soepel inspelen op de behoeften van een dynamische en veeleisende samenleving.⁵³ De burger is veel mondiger geworden. Hij verwacht van de gemeente een feilloze dienstverlening en zal reageren als zijn wensen niet of slechts gedeeltelijk worden ingewilligd. De uitspraak “Klant is koning” doet vandaag de dag ook zijn intrede in de gemeentelijke organisatie.⁵⁴

De burger komt in het overheidshandelen steeds meer centraal te staan, wat consequenties heeft voor de manier waarop overheidsorganisaties intern georganiseerd worden.⁵⁵ Door tal van externe factoren komt de bureaucratische organisatie van de gemeente met strakke hiërarchie en diensthoofdenmodel onder druk te staan.⁵⁶ Daarom worden in steeds meer overheidsinstellingen, ook op lokaal niveau, de organisatiestructuren afgeplat. Werknemers worden zelfstandiger, krijgen meer bevoegdheden en verantwoordelijkheden en worden beoordeeld op de resultaten die ze behalen.⁵⁷

⁵⁰ HOORWEG, E., NOOTEBOOM, P. en SPOELMAN, E., 2004, p. 57.

⁵¹ DE RYNCK, F. en BOUCKAERT, G., 2000, p. 32.

⁵² UYTTERHOEVEN, P., 2007, p. 17.

⁵³ VERBEEEMEN, G., DER KINDEREN, H., WALRAVE, M., CORNIL, L., SOETE, T. en DE HERTOOG, W., 2005, p. 17.

⁵⁴ UYTTERHOEVEN, P., 2007, p. 17.

⁵⁵ HOORWEG, E., NOOTEBOOM, P. en SPOELMAN, E., 2004, p. 26.

⁵⁶ VER HEYEN, W., CORTEBEECK, V. en VAN GYES, G., 2000, p. 3.

⁵⁷ WALRAVE, M. en DENS, E., 2003, p. 64.

Dit brengt ons bij een volgend en laatste aspect uit het Gemeentedecreet dat we in het kader van ons onderzoek naar telewerk bij de Vlaamse steden en gemeenten willen belichten, namelijk de interne controle.

1.2.3.3. Interne controle

In het Gemeentedecreet, meer bepaald in artikel 99, wordt interne controle als volgt gedefinieerd: *“Interne controle is het geheel van maatregelen en procedures die ontworpen zijn om een redelijke zekerheid te verschaffen over:*

1. *het bereiken van de doelstellingen;*
2. *het naleven van wetgeving en procedures;*
3. *de beschikbaarheid van betrouwbare financiële en beheersinformatie;*
4. *het efficiënt en economisch gebruik van middelen;*
5. *de bescherming van activa;*
6. *het voorkomen van fraude.”*⁵⁸

Het Gemeentedecreet verplicht de gemeenten tot de invoering van een intern controlesysteem en speelt daarmee in op een aantal tendensen uit het “New Public Management”⁵⁹, een verzamelnaam voor een nieuwe manier van denken over het functioneren van de overheid waarbij we ook de evolutie van personeelsbeheer naar “Human Resources Management” zoals daarnet besproken, kunnen onderbrengen. Deze stroming wordt gekenmerkt door het toepassen van managementtechnieken uit de bedrijfswereld in de publieke sector.⁶⁰

Dat houdt onder meer in dat overheden, waaronder ook de gemeenten, met technieken uit de private sector de eigen werking voortdurend proberen te analyseren en optimaliseren, naar efficiëntie en effectiviteit streven, enz. Op die manier zijn ze in staat verantwoordelijkheid af te leggen voor de inzet van de middelen die ze via belastingen en andere bijdragen ontvangen.⁶¹

Het intern controlesysteem moet door de secretaris in samenspraak met het managementteam vastgelegd worden en is onderworpen aan de goedkeuring van de gemeenteraad. Het Gemeentedecreet geeft de gemeenten evenwel een grote vrijheid in het vastleggen van het intern controlesysteem dat bepaalt op welke manier de interne controle gebeurt. Het decreet

⁵⁸ B.S., 31 augustus 2005.

⁵⁹ DE LANGE, M., JANSSENS, K., LEROY, J., SUYKENS, M. en VERBEEK, M., 2006, p. 106.

⁶⁰ HOORWEG, E., NOOTEBOOM, P. en SPOELMAN, E., 2004, p. 54.

⁶¹ DE LANGE, M., JANSSENS, K., LEROY, J., SUYKENS, M. en VERBEEK, M., 2006, p. 106.

stelt enkel dat de controlemaatregelen en -procedures, de aanwijzing van de personeelsleden die ervoor verantwoordelijk zijn en hun rapporteringverplichtingen in het systeem moeten worden vastgelegd.⁶² Het intern controlesysteem bevat dus een hele reeks procedures en maatregelen die ervoor moeten zorgen dat de gemeente functioneert zoals ze zou moeten functioneren. Uiteraard gaat het om een dynamisch geheel, dat voortdurend aan de omstandigheden moet worden aangepast.⁶³

Met het oog op de invoering van de mogelijkheid tot telewerk zouden de steden en gemeenten bij het uitstippelen van hun intern controlesysteem afstand moeten doen van de traditionele manieren van controleren waarbij direct toezicht en face-to-face interactie centraal staat.⁶⁴ Daarom is een evolutie naar controlemechanismen die gebaseerd zijn op de output van de werknemers noodzakelijk. De mate waarin een dergelijke controle kan toegepast worden, hangt af van de mogelijkheid tot het uitdrukken van de taken van de werknemers in kwantitatieve termen.⁶⁵

Bij de invoering van telewerk zal de secretaris de telewerker niet rechtstreeks kunnen beoordelen op gedrag, noch hoe hij zijn job uitvoert of hoe groot zijn inspanningen zijn. Daarom moeten specifieke, meetbare en bereikbare maatstaven voor de telewerker geformuleerd worden, zodat er duidelijkheid is over wat de te varen koers is, waarom en hoe dit moet gebeuren. Men spreekt hierbij van "Management by Objectives",⁶⁶ waarbij de nadruk komt te liggen op prestaties als gevolg van doelgericht handelen. Het is een managementstrategie waarbij de focus ligt op het realiseren van vooraf gestelde doelen met het oog op het verbeteren van de efficiëntie en effectiviteit van de organisatie. In commerciële organisaties worden de te behalen resultaten primair gedefinieerd in financiële termen, zoals te behalen omzetten, winsten, e.d. Voor publieke organisaties daarentegen zijn de primaire resultaten de prestaties zelf (producten, diensten en activiteiten) die worden geleverd om de beleidsdoelstellingen te realiseren.⁶⁷

De secretaris zal dus moeten evalueren op basis van output in combinatie met regelmatige face-to-face meetings tussen hem en de telewerker, rekening houdend met de aard van het werk en

⁶² B.S., 31 augustus 2005.

⁶³ DE LANGE, M., JANSSENS, K., LEROY, J., SUYKENS, M. en VERBEEK, M., 2006, p. 105.

⁶⁴ ILLEGEMS, V. en VERBEKE, A., 2003, p. 9.

⁶⁵ WALRAVE, M. en DENS, E., 2003, p. 78-79.

⁶⁶ VANDENBRANDE, T., 2004, p. 171.

⁶⁷ HOORWEG, E., NOOTEBOOM, P. en SPOELMAN, E., 2004, p. 16-17.

de omgeving. Het spreekt voor zich dat voorafgaandelijk duidelijke criteria van beoordeling en de te behalen doelstellingen moeten worden vastgelegd in het intern controlesysteem en duidelijk moeten worden gecommuniceerd naar de werknemers.⁶⁸

Door veranderingen in de managementstijl van de secretaris en het intern controlesysteem, kan er evenwel weerstand ten aanzien van de introductie van telewerk optreden bij de werknemers. Daarom wordt de secretaris bij de invoering van telewerk verwacht te evolueren van een toezichthouder naar een coördinator die eerder de nadruk legt op het ter beschikking stellen van de middelen nodig om de doelen te bereiken en zich minder vastpint op de manieren waarop de doelstellingen bereikt worden. Communicatie speelt hierbij een belangrijke rol en is niet alleen belangrijk naar de telewerkers toe, maar ook naar andere medewerkers in de organisatie.⁶⁹

Weerstand van personeelsleden ten aanzien van telewerk kan namelijk voorkomen worden door een tijdige en duidelijke communicatie over de doelstellingen van het telewerkproject en de gekozen aanpak. Daarvoor bestaat een ruim gamma aan communicatiemiddelen, zoals het intranet, een nieuwsbrief, een informatievergadering, enz. Minstens even belangrijk is communicatie in de andere richting, namelijk van de basis naar de top. Ook inspraak van de personeelsleden in een vroeg stadium kan een belangrijke invloed uitoefenen op de aanvaarding en het succes van het telewerkproject.⁷⁰

⁶⁸ VERBEEMEN, G., DER KINDEREN, H., WALRAVE, M., CORNIL, L., SOETE, T. en DE HERTOOG, W., 2005, p. 124.

⁶⁹ WALRAVE, M. en DENS, E., 2003, p. 79-80.

⁷⁰ DE RYNCK, F. en BOUCKAERT, G., 2000, p. 217.

2. Voor- en nadelen van telewerk

In dit hoofdstuk lichten we de voor- en nadelen van telewerk toe die in de bestaande literatuur omtrent telewerken het vaakst genoemd worden. Hierbij maken we een onderscheid tussen de voor- en nadelen van telewerk voor de werknemer, de werkgever en de maatschappij. De voordelen voor de maatschappij worden daarbij extra belicht om aan te tonen dat telewerken ook voor de samenleving nuttig is en de overheid hierin een voorbeeldfunctie kan opnemen.

Vooraleer we de voor- en nadelen van telewerken voor de werknemer op een rijtje zetten, willen we toch een aantal kanttekeningen maken bij de kosten en baten van telewerk weerspiegeld in de literatuur. Ten eerste is het moeilijk algemeen geldende uitspraken te doen over de voor- en nadelen van telewerken, aangezien deze in grote mate bepaald worden door persoonlijke, demografische en organisatorische factoren.⁷¹

Ten tweede hebben we vastgesteld dat de plus- en minpunten van telewerk voornamelijk afgeleid werden uit enquêtes die door telewerkers en niet-telewerkers zelf ingevuld werden. Aangezien telewerkers meestal op vrijwillige basis aan telewerk doen, kan het zijn dat de voordelen van telewerk voor de werknemer overdreven weerspiegeld worden in de literatuur. Ook bij de nadelen van telewerk kan er een discrepantie optreden tussen de perceptie en de realiteit.

Ten derde willen we opmerken dat de meeste cases in de literatuur private ondernemingen zijn. Bij het opsommen van de voor- en nadelen van telewerk, zowel voor de werknemer, werkgever als de maatschappij, zal dan ook hoofdzakelijk aangeknoopt worden bij de bevindingen van het onderzoek naar telewerk in de private sector.⁷²

Om onze bevindingen in dit hoofdstuk beter te kunnen kaderen, willen we tot slot meegeven dat we bij het opsommen van de voor- en nadelen van telewerk vooral de studie van Walrave en De Bie (2005) als richtlijn genomen hebben. Aan de hand van een online vragenlijst, ingevuld door 2.285 personen die zowel uit werknemers als werkgevers bestond, hebben Walrave en De Bie geprobeerd telewerk in Vlaanderen in kaart te brengen en de voor- en nadelen ervan te schetsen. We hebben voor deze studie uit België en meer specifiek Vlaanderen gekozen om te vermijden dat culturele verschillen een vertekend beeld zouden geven over de perceptie van telewerk.

⁷¹ WALRAVE, M. en DENS, E., 2003, p. 149.

⁷² KRZESLO, E., MARTINEZ, E., DE BECKER, A., DE SCHAMPHELEIRE, J., 2007, p. 5.

2.1. Voor- en nadelen van telewerk voor de werknemer

Voordelen	Nadelen
- reductie van de reistijd en -kosten	- vervreemding en isolement
- meer vrije tijd	- minder contact en solidariteit tussen de werknemers
- verhoogde flexibiliteit	- vermindering van de betrokkenheid bij de onderneming
- beter evenwicht tussen werk en privéleven	- minder kans op promotie
- verhoogde concentratie en productiviteit	- vervaging van de grens tussen werk en privéleven
- grotere autonomie in het uitvoeren van de opdrachten en het verdelen van de werktijd	- meer familiegerelateerde stress
- daling werkgerelateerde stress	
- grotere werkmotivatie en jobtevredenheid	

Tabel 2: Overzicht van de voor- en nadelen van telewerk voor de werknemer

Een vaak genoemd voordeel van telewerk is de reductie van de reistijd en -kosten. Telewerkers hoeven minder vaak tussen hun woon- en werkplaats te pendelen en verliezen daardoor minder tijd.⁷³ Doordat de reistijd vermindert of wegvalt, daalt de mobiliteitsstress en heeft men meer vrije tijd die kan besteed worden aan een nieuwe studie, sport, hobby's, het gezin, de familie of vrienden.⁷⁴

De flexibiliteitsstijging houdt in dat telewerkers meestal niet gebonden zijn aan het strakke "negen tot vijf" ritme en hun werk en tijd zelf kunnen indelen. Telewerkers kunnen zelf beslissen over hun dagindeling rekening houdend met de afspraken die gemaakt zijn met de leidinggevende. Ze kunnen hun werk verrichten op het tijdstip dat ze het meest productief zijn. De een presteert nu eenmaal 's ochtends beter, de ander werkt liever 's avonds.⁷⁵

De besparing in reistijd en de autonomie in het verdelen van de werktijd bieden telewerkers de mogelijkheid om hun werk en privéleven beter op elkaar af te stemmen.⁷⁶ Om preciezer te zijn, gaat het in het bijzonder over een betere combinatie van arbeid, zorgtaken zoals het opvoeden van de kinderen en huishoudelijke taken.⁷⁷ Het kunnen combineren van privé zaken, zoals bijvoorbeeld de kinderen afhalen van school, gedurende de normale werkdag vinden veel telewerkers een groot voordeel. Vaak wordt er 's avonds gewerkt om de tijd die overdag aan

⁷³ MELLO, J. A., 2007, p. 253.

⁷⁴ DE BRUIN, K., 2002, p. 29.

⁷⁵ OPPENEER, M., 2001, p. 105.

⁷⁶ RAIBORN, C. en BUTLER, J. B., 2009, p. 33.

⁷⁷ VERBEEMEN, G., DER KINDEREN, H., WALRAVE, M., CORNIL, L., SOETE, T. en DE HERTOOG, W., 2005, p. 26.

privézaken is besteed, in te halen.⁷⁸ Hierin schuilt evenwel het gevaar, vooral bij telethuiswerkers, dat de grens tussen het werk en het privéleven vervaagt en dat ze structureel gaan overwerken. Ze gaan immers na een werkdag niet terug naar huis, maar blijven op hun werkplek.⁷⁹ Bovendien kampen voornamelijk telethuiswerkers met schuldgevoelens en stress, omdat er altijd nog wel huishoudelijke klusjes in het oog liggen die nog moeten worden afgewerkt of kinderen en partner in de buurt zijn die aandacht willen.⁸⁰

Zowel telewerkers als niet-telewerkers zijn ervan overtuigd dat telewerk samengaat met een groter gevoel van autonomie, omdat telewerkers hun tijd en werk zelf kunnen indelen en er een nieuwe vertrouwensrelatie ontstaat met de werkgever. Telewerk leidt niet alleen tot autonomie, maar is ook bevorderlijk voor de werkmotivatie en de concentratie.⁸¹ Thuis, in een satellietkantoor of in een telecenter worden telewerkers minder vaak gestoord door collega's en kunnen ze zich beter concentreren, wat hun productiviteit ten goede komt.

Een aantal gevaren van telewerk vloeien voort uit de voordelen die aan telewerk verbonden zijn, zoals hierboven reeds aangegeven. De overige nadelen van telewerk voor de werknemers concentreren zich voornamelijk rond het verlies aan sociale contacten en het gevaar tot sociaal isolement. Het verlies aan sociale contacten bij de telewerker mag niet onderschat worden. Hierdoor kan ook de betrokkenheid van de werknemer bij het ondernemingsgebeuren aangetast worden, waardoor de telewerker het gevoel kan krijgen er niet meer bij te horen en minder affiniteit met de ondernemingswaarden en -gewoonten kan hebben.⁸²

Doordat telewerkers minder vaak op kantoor zijn en bijgevolg minder contact hebben met hun leidinggevenden, kunnen ook hun carrière- of promotiekansen negatief beïnvloed worden.⁸³

2.2. Voor- en nadelen van telewerk voor de werkgever

Voordelen	Nadelen
- grotere organisatieflexibiliteit	- verlies van controle
- betere dienstverlening	- nieuwe eisen aan het management
- toename van de productiviteit	- investeringen nodig voor de nieuwe

⁷⁸ DE BRUIN, K., 2002, p. 24.

⁷⁹ OPPENEER, M., 2001, p. 105.

⁸⁰ WALRAVE, M. en DENS, E., 2003, p. 39.

⁸¹ WALRAVE, M. en DE BIE, M., 2005, p. 146.

⁸² VANTHOURNOUT, J., 2001, p. 91.

⁸³ MELLO, J. A., 2007, p. 255.

- bezuinigingen op kantoorruimtes en parkeerplaatsen	werkplek
- minder ziekteverzuim	- grote beveiliging van bedrijfsgegevens is noodzakelijk
- innovatief imago	- opleiding van werknemers en werkgevers
- vermindering van het personeelsverloop	- behoud van de bedrijfscultuur
- meer rekruteringsmogelijkheden	

Tabel 3: Overzicht van de voor- en nadelen van telewerk voor de werkgever

Ook de werkgever kan baat hebben bij het invoeren van telewerk. Flexibele werkuren bieden een onderneming de mogelijkheid om zich sneller aan te passen aan de noden van de samenleving en een betere dienstverlening te bieden.⁸⁴ Telewerken kan in die zin toelaten om flexibeler in te spelen op vragen van klanten, wat de organisatie een competitief voordeel kan opleveren. Indien nodig kan “personeel van wacht” buiten de kantooruren sneller op vragen reageren of op problemen inspelen, zonder daarbij een continue permanentie op kantoor te moeten voorzien.⁸⁵ Deze arbeidsflexibiliteit kan evenwel als negatief ervaren worden door de werknemers.

Door het competitief voordeel en het innovatief imago wordt de werkgever bovendien aantrekkelijker om nieuwe werkkrachten aan te trekken en te behouden.⁸⁶ Vroeger was fysieke aanwezigheid van de werknemers op kantoor noodzakelijk, omdat de communicatie, de communicatieoverdracht en de informatie fysiek geregeld was. Door de huidige technologie kan zowel de communicatie als de informatie digitaal plaatsvinden. Door het invoeren van telewerk kunnen werkgevers bijgevolg het arbeidsaanbod dat ze nodig hebben ook uit andere geografische gebieden halen. Men heeft dan argumenten om werknemers die veraf wonen te overtuigen, hetgeen ertoe leidt dat men in een grotere regio kan rekruteren.⁸⁷

Ook voor overheidswerkgevers is dit een interessant gegeven, want zij hebben het bij krapte op de arbeidsmarkt vaak nog moeilijker dan hun private tegenspelers met het vinden van de juiste kandidaten voor hun vacatures, vooral onder de hogeschoolden. Sedert 1993 is er op de arbeidsmarkt een toenemende mate van krapte vast te stellen. Quasi alle betrekkingen geraakten sindsdien moeilijker ingevuld, met in het bijzonder de vacatures voor functies waarvoor een diploma van universitair of universitair gelijkgesteld niveau (HOLT) vereist was.⁸⁸

Net als alle andere organisaties hebben ook de overheden nood aan competente en hogeschoolde mensen. Het imago speelt hierbij een belangrijke rol. Organisaties met een

⁸⁴ ILLEGEMS, V. en VERBEKE, A., 2003, p. 28.

⁸⁵ WALRAVE, M., 2004, p. 21.

⁸⁶ YU, S., 2008, p. 30.

⁸⁷ PÉREZ, M. P., SÁNCHEZ, A. M. en DE LUIS CARNICER, M. P., 2002, p. 776.

⁸⁸ VANDENABEELE, W. en HONDEGHEM, A., 2002, p. 107.

positief imago slagen er namelijk beter in de meest competente mensen aan te trekken. Wat de openbare sector betreft, blijkt uit onderzoek van Van Roosbroek en Loyens (2007) dat slechts een beperkt percentage expliciet negatief staat tegenover de overheid als werkgever. Deze relatief positieve visie wordt echter minder gedeeld door hogeschoolden wat kan resulteren in een verminderde capaciteit om capabele hogeschoolde werkkrachten aan te trekken.⁸⁹ De invoering van telewerk zou het imago van de openbare sector positief kunnen beïnvloeden en de overheden een extra troef kunnen bieden in het aantrekken van de juiste kandidaten voor hun vacatures.

Een andere, vaak genoemde factor in de evaluatie van telewerken is de stijging van de productiviteit. De productiviteitsstijging mag echter niet verward worden met “meer uren werken”, iets wat moet vermeden worden. De productiviteitsstijging zal zich wel uiten door aspecten als efficiënter werken omdat tal van storende factoren wegvallen, flexibeler werken en gemotiveerder werken.⁹⁰ Telewerk leidt bovendien tot een lager personeelsverloop en minder ziekteverzuim. Dit is grotendeels te wijten aan het feit dat telewerk de flexibiliteit biedt aan werknemers om indien nodig aan persoonlijke behoeften te voldoen tijdens hun werkdag en vervolgens hun taken op eigen tempo te voltooien.⁹¹

Werkgevers kunnen daarenboven besparen op huisvesting. Telewerkers kunnen kantoorruimte delen, waardoor de gemiddelde ruimte per werknemer aanzienlijk kleiner wordt. Nog een ander voordeel is dat de organisatie ook op kosten voor parkeervoorzieningen kan besparen. Daartegenover staat evenwel dat de werkgever, om telewerk mogelijk te maken, moet investeren in diverse communicatietechnologieën voor de nieuwe werkplek.⁹² Naast de zichtbare kosten, zoals de infrastructuur, zijn er tal van bijkomende kosten die vaak over het hoofd gezien worden, zoals de kosten voor training en opleiding om indien nodig bepaalde kennis en vaardigheden van de telewerkers en hun leidinggevenden bij te schaven.⁹³

Wat de overige nadelen van telewerken voor de werkgever betreft, worden vaak items aangehaald die voornamelijk draaien rond de vrees dat men de controle op de werknemers verliest.⁹⁴ Volgens de studie van Verbeke, Dooms, Illegems en Haezendonck in 2006 hechten Vlamingen veel belang aan controle en hebben ze weinig vertrouwen in het “ongecontroleerd”

⁸⁹ VAN ROOSBROEK, S. en LOYENS, K., 2007, p. 127-128.

⁹⁰ WALRAVE, M., 2004, p. 21.

⁹¹ MELLO, J. A., 2007, p. 252.

⁹² OPPENEER, M., 2001, p. 106.

⁹³ VERBEEMEN, G., DER KINDEREN, H., WALRAVE, M., CORNIL, L., SOETE, T. en DE HERTOOG, W., 2005, p. 29.

⁹⁴ RAIBORN, C. en BUTLER, J. B., 2009, p. 35.

presteren van werknemers. Een voorbeeld hiervan is dat vele bedrijven in het kader van telewerk zoeken naar elektronische controlemogelijkheden, eerder dan de controlebehoefte los te laten.⁹⁵

Directe supervisie en face-to-face interactie, de klassieke instrumenten van traditioneel management zijn niet geschikt voor het begeleiden van telewerkers. De begeleiding van telewerkers vereist dat er extra aandacht besteed wordt aan de motivatie van telewerkers, het regelen van de beschikbaarheid van telewerkers, de communicatie tussen telewerkers en niet-telewerkers en het behoud van de bedrijfscultuur.⁹⁶ Een enthousiast en ondersteunend management is noodzakelijk om het telewerkproject succesvol te maken en positieve resultaten te behalen. De nadruk moet liggen op vertrouwen en resultaten, niet op controle, aanwezigheid op kantoor en opvolging van instructies.⁹⁷

Ook de beveiliging van data en het onderhoud van de apparatuur zijn technische problemen waarvan men zich bewust moet zijn.⁹⁸ Er is nood aan beveiliging van de bedrijfsinformatie, zowel thuis als in het telecenter waar werknemers van verschillende organisaties aanwezig zijn, zowel ter plaatse als bij gebruik van telecommunicatie.⁹⁹

2.3. Voor- en nadelen van telewerk voor de maatschappij

Voordelen	Nadelen
<ul style="list-style-type: none"> - minder verkeer - minder vervuiling - meer tewerkstellingsmogelijkheden voor bepaalde categorieën van personen - meer werkgelegenheid in niet-stedelijke gebieden - besparingen op de ziekteverzekering 	<ul style="list-style-type: none"> - versterking van de duale samenleving

Tabel 4: Overzicht van de voor- en nadelen van telewerk voor de maatschappij

Ook voor de maatschappij biedt telewerken heel wat voordelen. Verschillende vormen van telewerken kunnen de mobiliteit en het milieu ten goede komen, omdat werknemers zich minder of minder ver verplaatsen, althans wat het woon-werkverkeer betreft.¹⁰⁰ Zowel het onderzoek

⁹⁵ VERBEKE, A., DOOMS, M., ILLEGEMS, V. en HAEZENDONCK, E., 2006, p. 72.

⁹⁶ ILLEGEMS, V. en VERBEKE, A., 2003, p. 9.

⁹⁷ WALRAVE, M., 2004, p. 43.

⁹⁸ VANTHOURNOUT, J., 2001, p. 91.

⁹⁹ MELLO, J. A., 2007, p. 256.

¹⁰⁰ RAIBORN, C. en BUTLER, J. B., 2009, p. 31-32.

van Illegems en Verbeke (2003) dat een nieuw perspectief van telewerken op de mobiliteit in Brussel biedt, als het onderzoek van Verbeke, Dooms, Illegems en Haezendonck (2006) naar de impact van telewerken op de verkeersexternaliteiten in Vlaanderen, bevestigen dit.

Uit de analyses van Illegems en Verbeke in 2003 blijkt dat de implementatie van telewerken op grote schaal mede een oplossing zou kunnen bieden voor de structurele files in en rond Brussel en andere dichtbevolkte probleemgebieden. Telewerken in combinatie met vraagbeheersende maatregelen reduceert effectief de vraag naar mobiliteit, zodat de discrepantie tussen de vraag naar mobiliteit en het infrastructuraanbod afneemt.¹⁰¹ Daarenboven blijkt uit de berekeningen van Illegems en Verbeke voor Brussel dat de maximale penetratie van telewerken op middellange termijn aanleiding geeft tot een jaarlijkse besparing tussen 215 miljoen euro en 465 miljoen euro. Deze mogelijke besparing is het gevolg van een vermindering van de externe kosten gerelateerd aan verkeerscongestie, atmosferische vervuiling, geluidshinder en verkeersongevallen in Brussel.¹⁰²

In het onderzoek van Verbeke et al. in 2006 werd verder gebouwd op een aantal elementen uit de methodologische benadering van de bovenstaande studie, maar dit onderzoek spitste zich toe op Vlaanderen (Het Vlaams Gewest en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest samen). Volgens de berekeningen van Verbeke et al. wordt in Vlaanderen, mits de veronderstelling van een gemiddelde telewerkfrequentie van 1,6 dagen per werkweek en een schatting van 344.201 telewerkers, jaarlijks meer dan 900 miljoen euro bespaard dankzij telewerk. Het grootste deel hiervan (meer dan 850 miljoen euro) heeft betrekking op besparingen op de congestiekosten. De rest omvat besparingen op vervuilingen en op kosten van verkeersonveiligheid.¹⁰³ Even ter verduidelijking, congestie ontstaat wanneer een extra voertuig de voertuigen die al gebruik maken van de infrastructuur vertragen. De extra tijd en gebruikskosten die het gevolg zijn van de vertraging in de verkeersstroom zijn dan per definitie de congestiekosten.¹⁰⁴

We bekijken de onderzoeksresultaten voor Vlaanderen even van dichtbij. Bij het berekenen van de kostenbesparingen voor Vlaanderen ten gevolge van een bepaalde penetratiegraad en frequentie van telewerken ging men uit van twee scenario's. In het eerste scenario veronderstelde men dat een telewerker gemiddeld 1,6 dagen per week telewerkt en er dagelijks

¹⁰¹ ILLEGEMS, V. en VERBEKE, A., 2003, pg. 190.

¹⁰² VERBEKE, A., DOOMS, M., ILLEGEMS, V. en HAEZENDONCK, E., 2006, p. 5.

¹⁰³ VERBEKE, A., DOOMS, M., ILLEGEMS, V. en HAEZENDONCK, E., 2006, p. 119.

¹⁰⁴ ILLEGEMS, V. en VERBEKE, A., 2003, p. 60.

76.066 thuiswerkers en 16.247 telewerkers in satellietkantoren en telecentra zijn. In het onderzoek werd ook een tweede scenario in acht genomen, waarin werd aangenomen dat een telewerker gemiddeld 3 dagen per week telewerkt en er gemiddeld per dag 142.624 thuiswerkers en 30.463 telewerkers in satellietkantoren en telewerkcentra zijn. Hieronder volgt een samenvatting van de monetaire besparingen op de kosten gerelateerd aan mobiliteit voor Vlaanderen in 2005, zowel voor het eerste als het tweede scenario.¹⁰⁵

Tabel 5: Impact van telewerken op de verkeersexternaliteiten in Vlaanderen in 2005

	Scenario 1	Scenario 2
De monetaire besparingen in externe kosten gerelateerd aan verkeerscongestie ten gevolge van een bepaalde penetratiegraad en frequentie van telewerken per jaar (in miljoen euro)	850,2	1.594,0
Totale monetaire waarde van de reductie in emissie van VOC, NOx, CO en PM per jaar (in miljoen euro)	27,7	52,0
De monetaire besparingen in externe kosten gerelateerd aan verkeersongevallen ten gevolge van een bepaalde penetratiegraad en frequentie van telewerken per jaar (in miljoen euro)	26,3	49,2

Bron: VERBEKE, A., DOOMS, M., ILLEGEMS, V. en HAEZENDONCK, E., 2006, p. 104-118.

Bovendien suggereerde de studie een aantal maatregelen om tegen 2016 de telewerkpenetratie te verdubbelen. Indien de verdubbeling van de telewerkpenetratie kan gekoppeld worden aan een verhoging van de frequentie tot gemiddeld drie dagen per week, dan zouden de mobiliteitsbaten kunnen oplopen tot meer dan 3 miljard euro in 2016, in vergelijking met een situatie zonder telewerk.¹⁰⁶

Deze vaststellingen tonen aan dat telewerken hoge maatschappelijke voordelen met zich meebrengt en dus een beleids optie is die een ruimere belangstelling verdient van de beleidsvoerders, zowel bij de overheid op alle bestuursniveaus als bij de andere werkgevers.¹⁰⁷ Een grootschalige implementatie van telewerken kan duidelijk een aantal belangrijke socio-economische spill-over effecten genereren, zoals een verbetering van de verkeersmobiliteit en een bescherming van het leefmilieu.¹⁰⁸

Daarnaast kan telewerken meer tewerkstellingsmogelijkheden bieden voor bepaalde categorieën van personen die minder kansen hebben op de arbeidsmarkt. Zo kan telewerken voor bepaalde groepen gehandicapten een uitkomst bieden. Gebouwen zijn vaak geheel of gedeeltelijk ontoegankelijk voor fysiek gehandicapten. Bovendien speelt bij hen ook nog het extra probleem

¹⁰⁵ VERBEKE, A., DOOMS, M., ILLEGEMS, V. en HAEZENDONCK, E., 2006, p. 113.

¹⁰⁶ VERBEKE, A., DOOMS, M., ILLEGEMS, V. en HAEZENDONCK, E., 2006, p. 120.

¹⁰⁷ VERBEKE, A., DOOMS, M., ILLEGEMS, V. en HAEZENDONCK, E., 2006, p. 119.

¹⁰⁸ ILLEGEMS, V. en VERBEKE, A., 2003, p. 192.

van de eigen mobiliteit, met in het bijzonder het vervoersprobleem voor de dagelijkse gang van en naar het werk. Gehandicapten moeten zich in de maatschappij vaak dubbel waarmaken en zijn daarom in het algemeen bijzonder gemotiveerd om te bewijzen dat zij waardevolle arbeidskrachten kunnen zijn. Telewerken kan aan hen zowel extra arbeidskansen bieden alsook hun mobiliteitsprobleem oplossen.¹⁰⁹

Zoals eerder aangehaald, kan de invoering van de mogelijkheid tot telewerk voor minder ziekteverzuim zorgen. Een vermindering van het ziekteverzuim is ook een positieve factor voor de samenleving, want dit leidt tot besparingen op de ziekteverzekering.¹¹⁰

Daarenboven kan telewerken meer werkgelegenheid bieden in niet-stedelijke gebieden. Mensen die door hun woonlocatie te ver van werkgelegenheid wonen, kunnen via telewerk toch deelnemen aan het bedrijfsproces.¹¹¹

De nadelen van telewerk voor de maatschappij schuilen in het gevaar van een verbreding van de e-gap of de digitale kloof. Slechts een deel van de bevolking heeft toegang tot nieuwe technologieën en kan ermee werken. Telewerk vereist door het gebruik van informatie- en communicatietechnologieën bepaalde kennis en vaardigheden die regelmatig moeten geactualiseerd worden. Voortdurende opleiding en bijscholing zijn noodzakelijk om als telewerker mee competitief te zijn op de arbeidsmarkt. Op die manier versterkt telewerk de duale samenleving.¹¹²

¹⁰⁹ DE BRUIN, K., 2002, p. 27.

¹¹⁰ WALRAVE, M. en DENS, E., 2003, p. 39.

¹¹¹ DE BRUIN, K., 2002, p. 36.

¹¹² VERBEEMEN, G., DER KINDEREN, H., WALRAVE, M., CORNIL, L., SOETE, T. en DE HERTOOG, W., 2005, p. 30.

3. Openbare sector en telewerk

Aangezien we in de literatuur omtrent de implementatie van telewerk hoofdzakelijk cases uit de bedrijfswereld tegengekomen zijn, lijkt het ons aangewezen om een korte vergelijking te maken tussen de openbare en private sector en na te gaan of de verschillen tussen de beide sectoren eerder positief dan wel negatief zijn voor de implementatie van telewerk. We streven hierbij geen volledigheid na, maar spitsen ons enkel toe op die elementen die binnen ons onderzoek van belang zijn, met in het bijzonder de juridische aspecten en het personeelsbeleid. Ook een vergelijking met internationale analyses van de impact van telewerken in overheidsinstanties valt buiten de doelstelling van deze masterproef, vandaar dat we ons in dit hoofdstuk beperkt hebben tot bronnen uit België.

3.1. Openbare sector versus private sector

Op personeelsvlak kent de openbare sector niet zoiets als een “algemene sociale wetgeving voor het overheidspersoneel”. Daarom kan iedere afzonderlijke openbare werkgever beschouwd worden als zijn eigen wetgever in personeelszaken wat tot een sterke fragmentatie van personeelsregimes in de openbare sector leidt en de uitvaardiging van een eenvormige reglementering in verband met telewerk compliceert. Hoewel de afgelopen jaren diverse HRM-inzichten uit de private sector hun intrede deden in de openbare sector, blijft de overheid achterop hinken. Behalve op het vlak van deeltijds werken, heeft de openbare sector de afgelopen decennia geen voortrekkersrol meer gespeeld inzake sociale vooruitgang. Denk hierbij maar aan het uitblijven van een coherent wettelijk kader voor telewerk. Interprofessionele afspraken worden in de openbare sector met grote vertraging en slechts na syndicale druk ingevoerd.¹¹³

In de private sector daarentegen is concurrentiedruk in de meeste gevallen de belangrijkste drijfveer van veranderingsprocessen. Concurrentie maakt verandering niet alleen noodzakelijk, maar is meestal ook de oorzaak ervan.¹¹⁴ De private sector moet winst maken en rendabel zijn om tegemoet te komen aan de aandeelhouders. Daarenboven is de private sector gericht op bedrijfsbelangen (maximale winst, concurrentie, enz.), terwijl bij de openbare sector het algemeen belang primeert. De overheid moet zorgen voor een aantal basisvoorzieningen in onze

¹¹³ HAMELINCK, L., 2006, p. 40.

¹¹⁴ <http://www.groepc.be/domeinen/interne-communicatie/veranderingsprocessen-in-de-openbare-sector.htm>.

maatschappij die per definitie verlieslatend zijn, zoals veiligheid, infrastructuur, gezondheidszorg, enz.¹¹⁵ Hierdoor zouden we kunnen stellen dat bij de beslissing tot invoering van telewerk bij de openbare sector hoofdzakelijk de maatschappelijke voordelen van telewerk van belang zullen zijn, in tegenstelling tot de private sector waarbij de voordelen voor de werkgever zullen primeren.

Daarnaast is de rol van de burger de laatste jaren sterk veranderd. De burger wil niet enkel beschouwd worden als onderdaan en kiezer, maar ook als participant aan het beleid en consument van overheidsdiensten.¹¹⁶ In de publieke sector is de klant aan het evolueren van de burger die ondergaat in een monopolieomgeving zonder concurrentiedruk naar de meer kritische klant die kwaliteitsvolle dienstverlening verwacht en bij gebrek hieraan druk uitoefent. Op dit vlak groeit de openbare sector dichter naar de private sector toe waarbij de klant acteur is in een concurrentieel-competitieve omgeving en eveneens druk uitoefent inzake kwaliteitsvolle dienstverlening en creatieve productontwikkeling.¹¹⁷

Van overheidsinstellingen wordt bijgevolg steeds meer flexibiliteit verwacht om klantgericht te werken en soepel te kunnen inspelen op de behoeften van een dynamische en veeleisende samenleving.¹¹⁸ Een nieuwe, flexibele manier van werken binnen de overheid dringt zich dan ook op om een kwalitatieve dienstverlening te blijven garanderen aan de veeleisende en mondige burger. Dit is een belangrijk en invloedrijk gegeven dat een rol kan spelen in de ontwikkeling en implementatie van telewerken bij de openbare sector.

Op het vlak van personeelsbeleid willen we nog even terugkomen op het onderscheid tussen de statutaire en de contractuele tewerkstelling, hoegenaamd een belangrijk aspect in onze vergelijking tussen de openbare en private sector. Hebben we te maken met een publiekrechtelijke werkgever, dan geldt de regel dat de normale tewerkstellingswijze van statutaire aard is en de contractuele



Bron: DE DYCKER, L. et al, p. 26.

¹¹⁵ MATTHIJS, H., PEETERS, H., VAN DEN BERGHE, L., VERWILST, H. en WYMEERSCH, E., 2003, p. 29-30.

¹¹⁶ VAN ROOSBROEK, S. en LOYENS, K., 2007, p. 125.

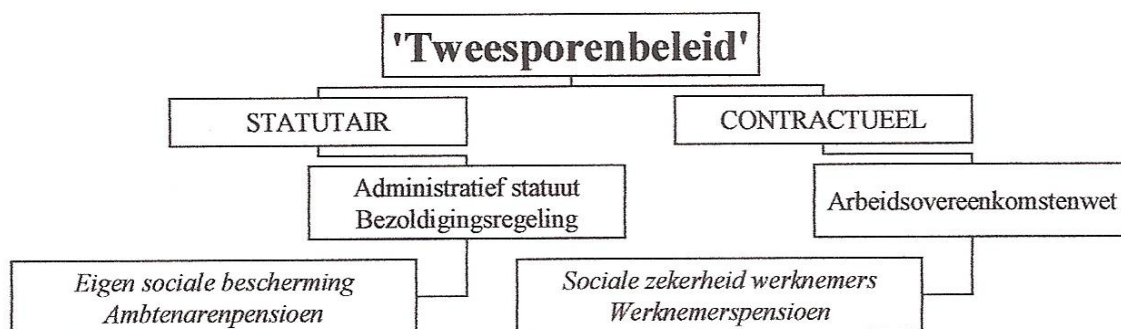
¹¹⁷ MATTHIJS, H., PEETERS, H., VAN DEN BERGHE, L., VERWILST, H. en WYMEERSCH, E., 2003, p. 17.

¹¹⁸ VERBEEMEN, G., DER KINDEREN, H., WALRAVE, M., CORNIL, L., SOETE, T. en DE HERTOOG, W., 2005, p. 17.

tewerkstellingswijze de uitzondering is. Gaat het om een privaatrechtelijke werkgever, dan is uitsluitend contractuele tewerkstelling mogelijk.¹¹⁹

In de openbare sector is dus de statutaire tewerkstelling de regel, opgelegd door het KB van 22 december 2000. Op lokaal niveau, meer bepaald bij de Vlaamse steden en gemeenten, houdt het Vlaams Gemeentedecreet deze regel aan hoewel de plaatselijke overheidsdiensten niet gebonden zijn door dit besluit. Dit heeft tot gevolg dat in de openbare sector het merendeel van de werknemers statutair tewerkgesteld zijn, terwijl de private sector gebonden is aan het arbeidsrecht met contracten van bepaalde of onbepaalde duur.¹²⁰ Zoals we reeds eerder gezien hebben, ziet de situatie op lokaal niveau er iets anders uit. Cijfers uit onderzoek van de Rijksdienst voor Sociale Zekerheid voor de Provinciale en Plaatselijke Overheidsdiensten (2007) geven namelijk aan dat meer dan de helft van de personeelsleden bij de Vlaamse steden en gemeenten contractueel tewerkgesteld zijn.

Figuur 2: Tweesporenbeleid bij de openbare sector omwille van de statutaire en contractuele tewerkstelling



BRON: JANVIER, R., p. 22

Door het onderscheid tussen de statutaire en de contractuele tewerkstelling verzeilen de werkgevers in de openbare sector in een tweesporenbeleid dat aan de hand van bovenstaande figuur geïllustreerd wordt. Contractanten in overheidsdienst kunnen zich net zoals werknemers tewerkgesteld in de private sector beroepen op de minimumbescherming die de Arbeidsovereenkomstenwet zijnde de wet van 3 juli 1978 betreffende de arbeidsovereenkomsten (B.S. 22 augustus 1978) biedt, terwijl een statutair personeelslid beschermd wordt door zijn ambtenarenstatuut.¹²¹ Een arbeidsovereenkomst is een overeenkomst waarbij de werknemer zich ertoe verbindt tegen loon zijn arbeid ten dienste van de werkgever te stellen en zijn arbeid onder het gezag van de werkgever te verrichten. De arbeidsovereenkomst is een wederkerige

¹¹⁹ JANVIER, R., p. 3.

¹²⁰ MATTHIJS, H., PEETERS, H., VAN DEN BERGHE, L., VERWILST, H. en WYMEERSCH, E., 2003, p. 30.

¹²¹ JANVIER, R., p. 22.

overeenkomst, wat wil zeggen dat beide partijen verplichtingen op zich nemen, namelijk het verrichten van arbeid door de werkgever en het betalen van loon door de werkgever.¹²² Het statuut daarentegen is een geheel van algemene onpersoonlijke bepalingen die de overheid eenzijdig oplegt en die de overheid ook unilateraal kan wijzigen.¹²³

Een verschil tussen de contractanten in overheidsdienst en de contractanten in de private sector treedt op bij de uitbouw van aanvullende beschermingsmaatregelen die in de particuliere sector doorgaans het voorwerp uitmaken van een collectieve arbeidsovereenkomst of CAO.¹²⁴ De wet van 5 december 1968 betreffende de collectieve arbeidsovereenkomsten en de paritaire comités, meer bepaald artikel 2 § 3, sluit namelijk de publieke sector uit van het toepassingsgebied van deze wet, waardoor contractanten in overheidsdienst hiervan verstoken blijven.¹²⁵ Ook op de statutaire personeelsleden zijn CAO's niet van toepassing, wat enigszins logisch is. De bindende kracht van de collectieve arbeidsovereenkomst valt niet te verzoenen met de eenzijdigheid die een sleutelrol speelt in het ambtenarenrecht. Het is namelijk de overheid die met een eenzijdige administratieve rechtshandeling het statuut wijzigt.¹²⁶

Dit impliceert ook dat de CAO nr. 85 van 9 november 2005 betreffende het telewerk, gewijzigd door de CAO nr. 85 bis van 27 februari 2008 niet van toepassing is op de contractanten en vastbenoemden in de openbare sector. Deze CAO heeft tot doel uitvoering te geven aan de Europese raamovereenkomst over telewerk van 16 juli 2002 en de essentiële beginselen tot regeling van telewerk in de private sector vast te stellen. De mogelijkheid bestaat om deze beginselen door CAO's op sector- of ondernemingsniveau of door individuele overeenkomsten te verduidelijken, waardoor de belanghebbende partijen rekening kunnen houden met de voorwaarden die eigen zijn aan hun bedrijfssectoren en ondernemingen.¹²⁷

Keren we nog even terug naar het onderscheid tussen de statutaire en contractuele tewerkstellingswijze, dan kunnen we stellen dat op het vlak van sociale bescherming contractanten in overheidsdienst net als de werknemers uit de private sector duidelijk slechter af zijn dan de statutaire personeelsleden.¹²⁸ Zo vallen contractanten in geval van arbeidsongeschiktheid wegens ziekte of ongeval na een periode van gewaarborgd loon terug op

¹²² Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, 2009, p. 10-11.

¹²³ JANVIER, R., p. 10.

¹²⁴ JANVIER, R., p. 27.

¹²⁵ B.S., 15 januari 1969.

¹²⁶ KRZESLO, E., MARTINEZ, E., DE BECKER, A. en DE SCHAMPHELEIRE, J., 2007, p. 11.

¹²⁷ <http://www.cnt-nar.be/CAO/cao-85.pdf>.

¹²⁸ JANSSENS, K. en JANVIER, R., 2004, p. 153.

een vervangingsinkomen voor rekening van de ziekteverzekering. Het vervangingsinkomen bedraagt slechts een bepaald percentage van het normale verkregen loon, dat op zijn beurt voor het bepalen van het vervangingsinkomen slechts tot een bepaald grensgedrag in aanmerking genomen wordt. Ambtenaren daarentegen genieten tijdens het ziekteverlof van een doorbetaling van hun volledige, niet begrensde wedde. Wat moederschapsbescherming betreft, geldt een analoge regeling waarbij de contractanten een zeker loonverlies lijden, terwijl de ambtenaren hun integrale salaris behouden.¹²⁹

Bovendien genieten contractanten in overheidsdienst en werknemers uit de private sector een werknemerspensioen dat minder voordelig is dan een ambtenarenpensioen.¹³⁰ Het ambtenarenpensioen wordt berekend op basis van de gemiddelde wedde van de laatste vijf jaar die in het respectievelijke beloningsstelsel altijd de hoogste wedde is, terwijl voor het werknemerspensioen het geactualiseerde loon van elk van de in aanmerking te nemen loopbaanjaren als basis dient. Bovendien is het ambtenarenpensioen een individueel pensioen, terwijl het werknemerspensioen gezinsgebonden is.¹³¹

Om het onderscheid tussen statutaire personeelsleden, contractanten in overheidsdienst en werknemers uit de private sector nog duidelijker te stellen, volgt hieronder een overzichtstabel.

Tabel 6: Onderscheid statutaire personeelsleden, contractanten in overheidsdienst en werknemers uit de private sector

STATUTAIRE PERSONEELSLEDEN	CONTRACTANTEN OVERHEID	WERKNEMERS PRIVATE SECTOR
administratief en geldelijk statuut bepaald door het K.B. van 22 december 2000	minimumbescherming via de Arbeidsovereenkomstenwet (wet van 3 juli 1978 betreffende de arbeidsovereenkomsten)	
wet van 5 december 1968 betreffende de collectieve arbeids- overeenkomsten en de paritaire comités niet van toepassing, protocol van akkoorden met vakbonden die niet afdwingbaar zijn		aanvullende beschermings- maatregelen via CAO's die bindend zijn
bij arbeidsongeschiktheid en moederschap doorbetaling volledige wedde	na periode van gewaarborgd loon vervangingsinkomen via ziekteverzekering dat lager is dan het normale loon	
individueel ambtenarenpensioen		gezinsgebonden werknemerspensioen
	geen specifieke regeling omtrent telewerk	CAO nr. 85 betreffende telewerk
	European Framework Agreement on Telework van 16 juli 2002	

¹²⁹ JANVIER, R., p. 23.

¹³⁰ JANSSENS, K. en JANVIER, R., 2004, p. 153.

¹³¹ JANVIER, R., p. 23-24.

Laten we nu kijken naar wat dit onderscheid in personeelscategorieën betekent voor de invoering van de mogelijkheid tot telewerk in de openbare sector. Wat het statutaire overheidspersoneel betreft, leidt de invoering van telewerk tot de aanpassing van het ambtenarenstatuut. Ook het arbeidsreglement moet in die zin aangepast worden. Beide aanpassingen moeten, op lokaal niveau voor de goedkeuring door de gemeenteraad, ter onderhandeling voorgelegd worden aan de vakbonden.¹³² Het betrokken bestuur is dus verplicht met de vakbonden te onderhandelen telkens het een element van het statuut wenst te wijzigen, wat betekent dat de overheid bij de regeling in verband met telewerk ook overleg moet plegen met de vakbonden van haar personeel. Deze onderhandelingsverplichting van de overheid met de vakbond leidt uiteindelijk tot een protocolakkoord dat geen collectieve arbeidsovereenkomst is.¹³³ Een protocolakkoord is evenwel niet rechtstreeks afdwingbaar en heeft geen welomlijnde plaats in het gemeenterecht, waardoor het overheidspersoneel zich niet op dat akkoord kan beroepen om de daarin gemaakte afspraken te verzilveren zelfs als er een protocol van akkoord tot stand gekomen is.¹³⁴

Bovendien stelt het ambtenarenrecht dat gezag, toezicht en controle in de regel uitgeoefend wordt door de hiërarchisch meerdere van het statutaire personeelslid. Indien bij de implementatie van telewerk hiervan afgeweken wordt omwille van technische of andere redenen, dan moet dit ook uitdrukkelijk in het statuut worden opgenomen. Zo kan bijvoorbeeld de ICT-verantwoordelijke in het kader van de controle van e-mail en internetgebruik gemachtigd worden deze controle uit te voeren. Ook de mogelijkheid om de werkplek thuis te controleren op bepalingen inzake welzijn op het werk moet in het statuut toegevoegd worden, evenals een mogelijke onkostenvergoeding voor telethuiswerk.¹³⁵

Bij het toekennen van een eventuele onkostenvergoeding willen we er evenwel op wijzen dat de objectiviteit tussen de ambtenaren moet gewaarborgd blijven. Aangezien de rechtspositie van de statutaire telewerkers in beginsel niet verschilt van die van de ambtenaren die niet aan telewerk doen, zou een extra vergoeding voor telethuiswerk kunnen ingaan tegen de grondwettelijke objectiviteitsverplichting die rust op de overheden. Daarom mag er aan de ambtenaren die thuis aan telewerk doen geen extra onkostenvergoeding toegestaan worden. Omgekeerd merken we op dat een statutaire telewerker thuis dan weer over dezelfde faciliteiten als een ambtenaar op kantoor moet kunnen beschikken. Bij de contractuele telewerkers van de overheid bestaat er

¹³² WALRAVE, M., 2004, p. 48.

¹³³ KRZESLO, E., MARTINEZ, E., DE BECKER, A. en DE SCHAMPHELEIRE, J., 2007, p. 11-12.

¹³⁴ JANVIER, R., p. 28.

¹³⁵ WALRAVE, M., 2004, p. 48.

onduidelijkheid over het feit of ze bij huisarbeid wel of niet onder de reglementering in de Arbeidsovereenkomstenwet vallen die van toepassing is op de private sector en een financiële tegemoetkoming voor huisarbeid verplicht. In de CAO nr. 85 is voor de contracten in de private sector dan ook de mogelijkheid voorzien om de onkosten van het telethuiswerk te vergoeden.¹³⁶

Tot slot willen we nog meegeven dat in tegenstelling tot de CAO nr. 85 het European Framework Agreement on Telework van 16 juli 2002 wel van toepassing is op de statutaire en contractuele personeelsleden in de openbare sector, omdat de raamovereenkomst op alle telewerkers die in het kader van een arbeidsovereenkomst/relatie werken van toepassing is. Het Europese kaderakkoord over telewerk geldt dus zowel ten aanzien van de private als de publieke sector.¹³⁷ Dit kaderakkoord heeft evenwel geen directe rechtstreekse werking en moet dus nog omgezet worden in internrechtelijke bepalingen. Voor het privaatrechtelijke arbeidsrecht is dat gebeurd door de CAO nr. 85, in het publiekrecht daarentegen is deze reglementering nog niet geïmplementeerd.¹³⁸ De Vlaamse steden en gemeenten zouden bij de invoering van de mogelijkheid tot telewerk en het uitwerken van een reglementering omtrent telewerk dan ook kunnen vertrekken vanuit het European Framework Agreement on Telework van 16 juli 2002 en het kaderakkoord aanpassen aan de eigenheid van hun openbare dienst.

We hopen met de bovenstaande opsomming de belangrijkste verschillen tussen de openbare en private sector die van belang zijn voor ons onderzoek naar telewerk bij de Vlaamse steden en gemeenten in kaart gebracht te hebben. Uiteraard zijn er tussen de beide sectoren nog andere verschillen, alsook een heleboel gelijkenissen te noteren, maar hierop gaan we niet verder in. We willen evenwel de situatie en reglementering van telewerk in de openbare sector van dichterbij bekijken.

3.2. Telewerk bij de federale overheid

Enkel bij de federale overheid bestaat er momenteel een specifieke reglementering omtrent telewerk, namelijk het Koninklijk Besluit van 22 november 2006 betreffende het telewerk in het federaal administratief openbaar ambt. Telewerk wordt in het KB gedefinieerd als *“een vorm van organisatie en/of uitvoering van het werk waarin, met gebruikmaking van informatietechnologie,*

¹³⁶ KRZESLO, E., MARTINEZ, E., DE BECKER, A. en DE SCHAMPHELEIRE, J., 2007, p. 15.

¹³⁷ ETUC, UNICE, UEAPME en CEEP, 2006, p. 32.

¹³⁸ KRZESLO, E., MARTINEZ, E., DE BECKER, A. en DE SCHAMPHELEIRE, J., 2007, p. 13.

werkzaamheden die ook op de werkvloer van de werkgever zouden kunnen worden uitgevoerd, op regelmatige basis en niet incidenteel buiten die werkvloer worden uitgevoerd.” Het KB is evenwel niet van toepassing op de gemeenschappen, gewesten, provincies, steden en gemeenten. Bovendien vallen twee vormen van telewerk buiten het toepassingsgebied van dit besluit. Het KB heeft namelijk geen betrekking op de mobiele telewerkers, alsook niet op het telewerk dat verricht wordt in een satellietkantoor.¹³⁹

3.3. Telewerk bij de Vlaamse overheid

Binnen het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap werden de laatste jaren verschillende kleinschalige pilootprojecten met betrekking tot telewerken opgezet onder de noemer “Anders Werken”. “Anders Werken” is de overkoepelende term voor twee tendensen met het oog op het uitbouwen van een flexibele overheidsdienst: kantoorinnovatie en telewerk. Om alles in goede banen te leiden en te coördineren werd de Kenniscel Anders Werken opgericht. Met de invoering van een andere manier van werken wil de Vlaamse overheid inspelen op de behoeften van een steeds dynamischer en veeleisender wordende maatschappij en het werk en de werkomgeving zo organiseren dat alle medewerkers efficiënt en resultaatgericht kunnen werken. Iedereen moet over een optimale werkomgeving kunnen beschikken voor de taken die hij of zij uitvoert.¹⁴⁰

Het eerste pilootproject “Anders Werken” dateert van 2000 en werd binnen het departement Algemene Zaken en Financiën opgestart. In totaal namen 154 ambtenaren deel aan het project. Begin 2005 waren er 466 telewerkers binnen het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Opmerkelijk is wel dat het merendeel van hen op occasionele basis telewerkt (60%). Occasionele telewerkers zijn telewerkers die sporadisch thuis werken om bijvoorbeeld een bepaald dossier te behandelen. Ze beschikken niet steeds over een netwerkverbinding met het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap en krijgen niet altijd de nodige infrastructuur ter beschikking.¹⁴¹

Binnen de Vlaamse overheid bestaat er geen specifieke reglementering omtrent telewerk. Een aantal principes rond telewerken werden evenwel vastgelegd in de omzendbrief “Modaliteiten tot regeling van structureel telewerk”. Deze omzendbrief geldt enkel voor structurele telewerkers. Onder structurele telewerkers verstaat de Vlaamse overheid werknemers die minstens één volledige werkdag per week elders, thuis of in een satellietkantoor werken en hiervoor de nodige

¹³⁹ B.S., 1 december 2006.

¹⁴⁰ VERBEEMEN, G., DER KINDEREN, H., WALRAVE, M., CORNIL, L., SOETE, T. en DE HERTOOG, W., 2005, p. 261-262.

¹⁴¹ VERBEEMEN, G., DER KINDEREN, H., WALRAVE, M., CORNIL, L., SOETE, T. en DE HERTOOG, W., 2005, p. 261-262.

infrastructuur, zoals een netwerkverbinding, laptop, enz. ter beschikking krijgen. Aangezien niet alle details in de omzendbrief opgenomen zijn, is er flexibiliteit om aanpassingen te doen naargelang de functie en het takenpakket. Verder wordt bij de start van structureel telewerk een apart document “Afspraken structureel telewerk” ondertekend door zowel de leidinggevende als de telewerker.¹⁴²

3.4. Telewerk bij de lokale overheid

Op lokaal niveau werden eveneens een aantal pilootprojecten omtrent telewerken opgestart, waarbij de specifieke afspraken door de gemeenteraad vastgelegd werden.¹⁴³ Stad Gent is daar een voorbeeld van dat we hieronder in detail bekijken.

In hun onderzoek naar telewerk in de openbare sector hebben Krzeslo, Martinez, De Becker en De Schampheleire (2007) gestructureerde panelgesprekken georganiseerd om te peilen naar de toepassing van telewerk in de praktijk. Deze gesprekken hadden tot doel de reglementaire voorwaarden van telewerk in kaart te brengen, telewerkers onderling tot een uitwisseling van ervaring te laten komen en de voor- en nadelen van telewerk op een rijtje te zetten. Op lokaal niveau vond een panelgesprek plaats tussen zes telewerkers van de stad Gent afkomstig uit uiteenlopende diensten, waaronder twee personeelsverantwoordelijken, een grafisch vormgever, een vertaler, een taaladviseur en een medewerker van de Sportdienst.¹⁴⁴

Eind de jaren 90 werden in Gent onder impuls van de toenmalige schepen van personeel werkgroepen rond telewerk opgericht die verbonden waren aan ideeën rond office sharing.¹⁴⁵ Office sharing betekent letterlijk het delen van kantoren. De mogelijkheid tot telewerken wordt inderdaad soms geïntroduceerd met de organisatie van gedeelde werkplekken. Om de kantoorruimte optimaal te benutten, wordt ze niet meer geassocieerd met een werknemer maar met een type werkactiviteit. Men spreekt dan van activiteitsgerelateerde gedeelde werkplekken.¹⁴⁶ Op die manier kunnen werkgevers besparen op huisvesting. Doordat telewerkers kantoorruimte kunnen delen, wordt de gemiddelde ruimte per werknemer namelijk aanzienlijk kleiner.¹⁴⁷

¹⁴² Kenniscel Anders Werken, 2006, p. 5,6 en 13.

¹⁴³ PreventFocus, 2007, p. 4.

¹⁴⁴ KRZESLO, E., MARTINEZ, E., DE BECKER, A. en DE SCHAMPHELEIRE, J., 2007, p. 101-102.

¹⁴⁵ KRZESLO, E., MARTINEZ, E., DE BECKER, A. en DE SCHAMPHELEIRE, J., 2007, p. 117.

¹⁴⁶ WALRAVE, M. en DENS, E., 2003, p. 88.

¹⁴⁷ OPPENEER, M., 2001, p. 106.

Zo blijkt bovendien uit enquêtes bij bedrijven en organisaties dat de gemiddelde werkplekbezetting varieert tussen 40 en 80%. 20 tot 60% van de werkplekken staan soms leeg, omdat medewerkers op uiteenlopende plaatsen aanwezig zijn (bij een klant, in een vergadering, op bijscholing, enz.). Een aantal mensen werken ook deeltijds, waardoor hun kantoor met eigen computer, telefoon, e.d. een deel van de tijd leeg staat.¹⁴⁸ De wekelijkse arbeidsduur bij een deeltijds werkende werknemer mag volgens de reglementering van het Ministerie van Arbeid en Tewerkstelling niet lager liggen dan $\frac{1}{3}^{\text{de}}$ van de wekelijkse arbeidsduur van een voltijds werknemer. Uit cijfers van het Vlaams Tijdsbestedingsonderzoek uitgevoerd in 1999 bij 1.533 Vlamingen tussen 16 en 75 jaar blijkt dat er iets meer deeltijds werkende werknemers in de openbare sector (25%) zijn tewerkgesteld dan in de private sector (20%).¹⁴⁹ Een kwart van de werknemers bij de overheid werken dus deeltijds, wat samen met de invoering van telewerk een stimulans zou kunnen zijn tot de invoering van office sharing of gedeelde werkplekken.

Toch is de link met gedeelde werkplekken bij de veralgemening van telewerk bij de stad Gent in januari 2000 verdwenen. Het reglement betreffende structureel telewerk werd door de gemeenteraad op 20 december 2009 goedgekeurd. In Gent wordt er een onderscheid gemaakt tussen structureel telewerk en ad hoc telewerk, hoewel de aanvraagprocedure ongeveer gelijkaardig verloopt. Structureel telewerk gebeurt op regelmatige basis met een of meer vaste dagen per week, terwijl ad hoc telewerk occasioneel toegepast wordt. Per persoon gaat het bij ad hoc telewerk bij benadering om één thuiswerkdag per maand. Volgens cijfers van 2004 doen bij de stad Gent 16 personeelsleden op een totaal van 4.700 aan structureel telewerk, terwijl ad hoc telewerk door een 220-tal personen over een 10-tal verschillende diensten toegepast wordt.¹⁵⁰

Telewerk gebeurt bij de stad Gent op vrijwillige basis. Zowel bij structureel als bij ad hoc telewerk gebeurt de aanvraag via het diensthoofd die toelating vraagt aan de Adviescommissie Telewerk. De Adviescommissie Telewerk rapporteert op haar beurt aan het college van burgemeester en schepenen en staat in voor de evaluatie van het telewerk. Om toelating tot structureel telewerk te krijgen, moet de medewerker voldoen aan de volgende criteria:

1. De functie moet telewerk toelaten.
2. De persoon moet geschikt zijn om aan telewerk te doen.
3. De dienst Preventie moet zijn akkoord verlenen en voorschriften formuleren ten aanzien van de werkplek thuis. De telewerker moet deze voorschriften naleven.

¹⁴⁸ WALRAVE, M. en DENS, E., 2003, p. 65.

¹⁴⁹ GLORIEUX, I., MINNEN, J. en VAN THIELEN, L., 2004, p. 25-26.

¹⁵⁰ KRZESLO, E., MARTINEZ, E., DE BECKER, A. en DE SCHAMPHELEIRE, J., 2007, p. 117-118.

4. De materiaalkosten moeten in kaart gebracht, geanalyseerd en geëvalueerd worden.

Bij de individuele toelatingen tot telewerk moeten bovendien in samenspraak tussen de medewerker, het diensthoofd en de Adviescommissie telewerk afspraken gemaakt worden over de taak en de verwachte output.¹⁵¹

Zowel bij structureel als bij ad hoc telewerk geldt bij de stad Gent op dagen waarop men aan telewerk doet conventioneel dezelfde arbeidsduur als op kantoor. Afspraken over de bereikbaarheid van de medewerker worden met het diensthoofd gemaakt. Voor de arbeidstijden die de telewerker met het diensthoofd afgesproken heeft, kan de telewerker een beroep doen op de arbeidsongevallenverzekering van de stad Gent.¹⁵²

Wat evenwel verschilt tussen structureel en ad hoc telewerk bij de stad Gent is de onkostenvergoeding verbonden aan telewerk. Bij de goedkeuring tot structureel telewerk door de Adviescommissie Telewerk en het college van burgemeester en schepenen levert de stad Gent de vereiste apparatuur aan de telewerker. Bovendien worden de telefoonkosten verbonden aan telewerk forfaitair terugbetaald. Andere kosten worden eveneens vergoed indien de telewerker een meerkost kan aantonen, maar in de praktijk werd dit nog nooit aangevraagd. Dit in tegenstelling tot ad hoc telewerk, waarbij de onkostenvergoeding vrijwel onbestaande is. Occasionele telewerkers kunnen evenwel in de regel beschikken over een laptop van de dienst waarvoor ze werken.¹⁵³

¹⁵¹ KRZESLO, E., MARTINEZ, E., DE BECKER, A. en DE SCHAMPHELEIRE, J., 2007, p. 117.

¹⁵² KRZESLO, E., MARTINEZ, E., DE BECKER, A. en DE SCHAMPHELEIRE, J., 2007, p. 118.

¹⁵³ KRZESLO, E., MARTINEZ, E., DE BECKER, A. en DE SCHAMPHELEIRE, J., 2007, p. 117.

4. Probleemstelling en onderzoeksvragen

Wat de implementatie van telewerk binnen de Vlaamse steden en gemeenten betreft, hebben we tijdens onze literatuurstudie geen officiële cijfers teruggevonden. Wat evenwel een beeld van de implementatie van telewerk binnen de openbare sector in België biedt, is het onderzoek naar de verspreiding, voorwaarden en implicaties van telewerk van Vandenbrande, Pauwels, Ramioul, Maenen, Van Hootegem, Valayer en Van Binst in 2003.

Tabel 7: Gebruik van de verschillende types telewerk naar sector (België, aandeel bedrijven, 2002)

	Primair/ secundair	Bedrijfsdiensten	Andere pri- vate dienstèn	Overheid
Telewerk	26,5*	45,8*	36,2	32,7
Individuele formules	13,2	33,5***	18,4	14,9
Collectieve formules	20,1	30,9	24,3	26,6
Eigen werknemers	7,0	18,4***	5,0*	8,4
Outsourcing	22,7	38,1	31,3	29,2
Telethuiswerk (I-E)	1,3	4,6**	0,1	0,3
Mobiel werk (I-E)	3,2	13,9**	5,0	7,0
eLancers (I-O)	9,9	19,6	13,5	7,8
Telecottage (C-E)	2,7	2,8	0,0*	0,0
Back-offices (C-E)	2,2	3,3	1,1	1,7
eDiensten (C-O)	16,5	27,8	23,3	25,6

*** significantie $p \leq 0,001$; ** significantie $p \leq 0,005$; * significantie $p \leq 0,05$
Bron: VANDENBRANDE et al., 2003, p. 46.¹⁵⁴

Uit bovenstaande tabel kunnen we afleiden dat telewerk het meest frequent toegepast wordt in de sector van de bedrijfsdiensten met een percentage van 45,8% (sector van zakelijke dienstverlening, consultancy, computerservicebureaus, e.d.), gevolgd door de overige private diensten (36,2%) waaronder men de handel en horeca verstaat en de overheid (32,7%). Telewerk wordt minder frequent toegepast in de primaire (mijnbouw, landbouw, bosbouw, veeteelt en visserij) en secundaire sector (26,5%) die de grondstoffen van de primaire sector verwerkt.

Deze cijfers hebben evenwel niet alleen betrekking op de eigen werknemers die een arbeidscontract met de werkgever hebben, maar ook op outsourcing waaronder we de uitbesteding van bedrijfsactiviteiten verstaan. Bij het outsourcen van opdrachten naar organisaties (e-diensten) of zelfstandigen (e-lancers) die in binnen- of buitenland de opdrachtgever van dienst zijn, is er namelijk geen sprake van een arbeidsovereenkomst tussen

¹⁵⁴ Bij het toetsen van significantie gaat men uit van de nulhypothese die stelt dat een gevonden associatie berust op toeval. Met behulp van een statistische toets wordt de hypothese getest en een p-waarde tussen 0 en 1 bepaald. Bij een p-waarde van 1 kunnen we aannemen dat het gevonden resultaat op toeval berust, bij een p-waarde dicht bij 0 kunnen we ervan uitgaan dat de gevonden waarde een werkelijke associatie aanduidt. Gewoonlijk hanteert men $p=0,05$ als grens van statistische significantie, dus bij $p \leq 0,05$ is het resultaat significant en bijgevolg niet op toeval berust.

beide partijen.¹⁵⁵ In deze studie wordt telewerk gedefinieerd als “*alle werk dat niet wordt uitgevoerd binnen de muren van de onderneming, maar geleid wordt vanuit de onderneming door gebruik te maken van informatietechnologie en een telecommunicatielink*”, waardoor e-lancers en e-diensten door Vandenbrande et al. ook als telewerk beschouwd worden.¹⁵⁶ Op basis van onze definitie van telewerk worden freelancers en de uitbesteding van taken in deze masterproef niet meegerekend.

Tabel 8: Verdeling van het gebruik van telewerk in bedrijven naar het type telewerk (België, aandeel bedrijven, 2002)

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

Bron: VANDENBRANDE et al., 2003, p. 40.

In bovenstaande tabel hebben Vandenbrande et al. samengevat in welke mate de verschillende types van telewerk verspreid zijn in België. Zo zijn ze tot de bevinding gekomen dat het merendeel van de bedrijven (30%) hun telewerkprojecten beperken tot hun contacten met freelancers (eLancers) of andere bedrijven (eDiensten). Slechts 8% van de Belgische ondernemingen, waaronder ook de overheidsinstellingen, passen telewerk toe voor de eigen werknemers. In aantal werknemers uitgedrukt betekent dit naar schatting 200.000 Belgische werknemers of ongeveer 5 % van het totaal aantal werknemers in België.¹⁵⁷

Als we terugkijken naar de gegevens uit tabel 7 dan zien we dat slechts 8,4% van de eigen werknemers binnen de openbare sector thuis, mobiel of in een satellietkantoor aan telewerk doen, wat vrij laag is in vergelijking met de private sector. Telewerk in een telecenter of telecottage komt in de openbare sector niet voor, wel in de private sector.

Telewerkinitiatieven in publieke instellingen en overheidsbedrijven dienen nochtans een voorbeeldfunctie te hebben. Een belangrijk gedeelte van de tewerkgestelde bevolking werkt immers direct of indirect voor de overheid. Bijgevolg zou men al een grote doelgroep bereiken als de gehele overheidssector in Vlaanderen, inclusief de lokale overheden, administraties en de onderwijs- en gezondheidssector in de praktijk telewerkinitiatieven zouden implementeren.¹⁵⁸

¹⁵⁵ VERBEEEMEN, G., DER KINDEREN, H., WALRAVE, M., CORNIL, L., SOETE, T. en DE HERTOOG, W., 2005, p. 23-24.

¹⁵⁶ VERBEKE, A., DOOMS, M., ILLEGEMS, V. en HAEZENDONCK, E., 2006, p. 46.

¹⁵⁷ VANDENBRANDE, T., PAUWELS, F., RAMIOUL, M., MAENEN, S., VAN HOOTEGEM, G., VALAYER, C. en VAN BINST, P., 2003, p. 40-41.

¹⁵⁸ VERBEKE, A., DOOMS, M., ILLEGEMS, V. en HAEZENDONCK, E., 2006, p. 88.

Specifieke uitspraken omtrent de implementatie van telewerken op lokaal niveau kunnen we op basis van bovenstaande gegevens niet doen. Daarom starten we in een volgend hoofdstuk met een kwantitatief onderzoek naar de verspreiding van telewerk bij de 308 Vlaamse steden en gemeenten aan de hand van een enquête. De gegevens die we teruggevonden hebben tijdens onze literatuurstudie doen ons evenwel vermoeden dat telewerk niet frequent toegepast wordt bij de lokale overheden. Daarom gaan we bij ons kwantitatief onderzoek uit van de hypothese dat er binnen de Vlaamse steden en gemeenten slechts weinig werknemers aan telewerk doen. Aan het kwantitatief onderzoek wordt ook een kwalitatief onderzoek gekoppeld dat peilt naar de oorzaken van de geringe penetratiegraad van telewerken binnen dit deel van de openbare sector.

Nadat we de situatie van telewerken binnen de Vlaamse steden en gemeenten in kaart gebracht hebben, stellen we ons de vraag waarom de Vlaamse steden en gemeenten een relatief laag cijfer op het gebied van telewerk kennen ondanks de voorbeeldfunctie die de overheid bekleedt. Onderzoek heeft namelijk uitgewezen dat telewerk heel wat voordelen biedt, niet alleen voor de werkgever, maar ook voor de werknemer en de maatschappij en daardoor meer aandacht verdient van de beleidsvoerders bij de overheid.

Op de voordelen van telewerk voor de maatschappij willen we nog even terugkomen en dit in het kader van duurzame ontwikkeling dat staat voor het vervullen van de behoeften van de huidige generatie zonder afbreuk te doen aan het vermogen van toekomstige generaties in hun eigen behoeften te voorzien. Met duurzame ontwikkeling als overkoepelende doelstelling moeten de verschillende actoren in de maatschappij zich bewust worden van hun verantwoordelijkheden. Bovendien hebben zich in de voorbije jaren een aantal evoluties afgespeeld, zoals de opwarming van de aarde, waardoor maatschappelijk verantwoord ondernemen een steeds belangrijkere rol is gaan spelen in het beleid van organisaties.¹⁵⁹

Onder maatschappelijk verantwoord ondernemen, zowel in de private als openbare sector, verstaan we de toepassing van een strategie waarbij systematisch de economische, milieu- en sociale impact in de bedrijfsvoering geïntegreerd wordt.¹⁶⁰ Het is een proces waarbij ondernemingen vrijwillig streven naar verbetering op bedrijfs- en maatschappelijk vlak en hun verantwoordelijkheid nemen voor de totale impact van hun handelen op de samenleving. Bedrijven en overheidsinstellingen moeten rekening houden met de economische, sociale en

¹⁵⁹ DE VOS, A., BUYENS, D. en DE STOBBLAIRE, K., 2004, pg. 9.

¹⁶⁰ MATTHIJS, H., PEETERS, H., VAN DEN BERGHE, L., VERWILST, H. en WYMEERSCH, E., 2003, p. 102.

milieugevolgen van hun activiteiten, want de maatschappij stelt steeds hogere eisen en reputaties zijn kwetsbaarder dan ooit.¹⁶¹

Uit bovenstaande omschrijving leiden we af dat maatschappelijk verantwoord ondernemen drie beleidseffecten beoogt. Ten eerste streeft men ernaar dat meer ondernemingen een gediversifieerd en mensgericht personeelsbeleid voeren dat gericht is op de evenredige participatie van bevolkingsgroepen die momenteel ondervertegenwoordigd zijn op de arbeidsmarkt. Ten tweede wil men dat meer ondernemingen een sociale audit laten uitvoeren, een evaluatie van hun sociale verantwoordelijkheden. Tot slot hoopt men het aantal bedrijven en overheidsinstellingen dat op een ecologische en sociaal verantwoorde manier onderneemt, te verhogen.¹⁶² Als we terugkijken naar de voordelen van telewerken op maatschappelijk vlak, met name minder woon-werkverkeer met minder vervuiling en de bijhorende besparingen tot gevolg en meer tewerkstellingsmogelijkheden voor bepaalde categorieën van personen, dan kunnen we stellen dat de invoering van de mogelijkheid tot telewerk perfect kadert binnen duurzame ontwikkeling en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Bovendien vormen de juridische en operationele aspecten van telewerken geen hinderpalen meer. In het Gemeentedecreet is namelijk geen enkele regel aan te wijzen die een belemmering zou kunnen vormen voor het uitwerken van een specifieke reglementering omtrent telewerk. Daarenboven lenen de functies binnen de openbare sector zich tot het werken op een afstand van het hoofdkantoor. Beschikken de Vlaamse steden en gemeenten dan over te weinig informatie omtrent telewerken? Of bieden het gemeentebestuur, de secretaris en het managementteam weerstand ten aanzien van telewerk? Vreest de secretaris of de personeelsverantwoordelijke onder andere voor een gebrek aan controle op de telewerkende medewerkers? Of moeten we de oorzaak zoeken bij de organisatiestructuur? Of ligt er nog een ander aspect aan de basis van de geringe penetratiegraad van telewerken bij de Vlaamse steden en gemeenten? Al deze onderzoeksvragen staan centraal in het deel van onze enquête met betrekking tot de niet-telewerkende steden en gemeenten. Daarnaast willen we van hen ook te weten komen of ze in de toekomst van plan zijn telewerk in te voeren en binnen welke termijn zij eventueel een telewerkproject wensen op te starten.

Van de Vlaamse steden en gemeenten die wel al de mogelijkheid tot telewerk ingevoerd hebben, willen we voornamelijk te weten komen waarom ze telewerk geïmplementeerd hebben en op

¹⁶¹ BOONE, B., 2006, p. 48.

¹⁶² DE VOS, A., BUYENS, D. en DE STOBBLAIRE, K., 2004, pg. 10.

welke manier telewerk bij hen georganiseerd is. Sinds wanneer hebben zij telewerk ingevoerd? Hoeveel van hun werknemers doen aan telewerk en met welke gemiddelde frequentie gebeurt dit? Welke diensten en functies zijn betrokken in hun telewerkproject? Aan welke voorwaarden moeten telewerkers voldoen om toelating te krijgen aan telewerk te doen? Welke vormen van telewerk worden er binnen de Vlaamse steden en gemeenten toegepast? Wordt telewerk op lokaal niveau formeel of informeel geregeld en wie betaalt voor de computer-, internet- en telefoonkosten verbonden aan telewerk? Al deze onderzoeksvragen staan centraal in het deel van ons onderzoek dat zich richt tot de Vlaamse steden en gemeenten die telewerk wel al geïmplementeerd hebben.

De resultaten van onze vragenlijst worden opgenomen in het volgende hoofdstuk. In de algemene conclusie staat een vergelijking met de private sector centraal. Hierbij baseren we ons op de resultaten uit het onderzoeksrapport “Teleworking@home or close to home” van Walrave en De Bie (2005). We hebben voor deze specifieke studie gekozen, omdat ze bij de manier waarop telewerk georganiseerd wordt ongeveer dezelfde zaken onderzocht hebben wat een vergelijking met ons onderzoek naar de implementatie van telewerk bij de Vlaamse steden en gemeenten mogelijk maakt.

Aan de hand van een online vragenlijst, ingevuld door een groep van 2.285 personen die zowel uit werknemers als werkgevers bestond, hebben Walrave en De Bie getracht een portret van telewerk in Vlaanderen te schetsen. We willen hierbij evenwel opmerken dat de respondenten niet uitsluitend uit de private sector kwamen. 14,8% van de werknemers die de enquête ingevuld hebben, kwamen uit de openbare sector. Bij de werkgevers kunnen we niet precies zeggen welk percentage van de respondenten tot de openbare sector behoorden. Wel kunnen we uit de resultaten afleiden dat ongeveer 90% van hen uit de private sector kwamen, genoeg om te besluiten dat de resultaten van het onderzoek in hoofdzaak betrekking hebben op de private sector.¹⁶³ We willen er evenwel op wijzen dat het feit dat de resultaten die betrekking hebben op de openbare sector niet uit de studie van Walrave en De Bie kunnen gefilterd worden, een mogelijke bias of onzuiverheid kan veroorzaken in onze vergelijking tussen de implementatie van telewerk bij de private sector en de Vlaamse steden en gemeenten.

¹⁶³ WALRAVE, M. en DE BIE, M., 2005, 13-17.

Om een vergelijking met de bevindingen uit ons onderzoek bij de Vlaamse steden en gemeenten mogelijk te maken, vatten we hieronder de meest relevante resultaten van het onderzoek van Walrave en De Bie naar telewerk in Vlaanderen samen:

- ✓ Bijna drie kwart van de werkgevers in Vlaanderen bieden hun werknemers de mogelijkheid tot telewerk. Hierbij willen we opmerken dat Walrave en De Bie in hun studie dezelfde definitie van telewerk hanteerden als Vandenbrande et al. in hun onderzoek naar de verspreiding, voorwaarden en implicaties van telewerk in België. De e-lancers en e-diensten vormden evenwel niet de focus van de online vragenlijst van Walrave en De Bie, ze deden enkel uitspraken over de telehuiswerkers, de mobiele telewerkers en de telewerkers in satellietkantoren en telecentra in Vlaanderen.
- ✓ Volgens 25% van de werkgevers is telewerk mogelijk voor 60% van hun personeelsbestand. 14,1% van de werkgevers vinden dat telewerk mogelijk is voor 50% van hun personeelsleden, terwijl 11,5% van hen telewerk mogelijk acht voor 20% van hun werknemers.
- ✓ Werkgevers met telewerkervaring hebben slechts vrij recent telewerk ingevoerd. De meerderheid (64,6%) is minder dan een jaar geleden gestart met een telewerkproject. 12,5% van de werkgevers biedt al meer dan 2 jaar de mogelijkheid tot telewerk. De resultaten van het onderzoek dateren evenwel van 2005.
- ✓ De meeste organisaties passen telehuiswerk toe (41,1%). Minder populair zijn het telewerken in kantoren van klanten (23,8%), het mobiel telewerken (13,6%) en het gebruik maken van satellietkantoren (14,9%) of telecentra (6,5%).
- ✓ De meerderheid van de ondervraagde telewerkers in Vlaanderen zijn occasionele telewerkers die 1 dag per week of minder aan telewerk doen (53,5%), een vijfde doet 1 tot 3 dagen per week aan telewerk (21,3%) en een vierde telewerkt intensiever met een frequentie van meer dan 3 dagen per week tot fulltime (25,2%).
- ✓ Wat de specifieke functies betreffen, zijn hoofdzakelijk managers (27,4%), technische functies (24,5%) en commerciële functies (23,2%) betrokken bij de telewerkprojecten. Gespecialiseerde functies, zoals advocaten en boekhouders (14,5%), en administratieve functies (8,3%) lijken minder telewerkbaar te zijn volgens de werkgevers.
- ✓ “Een specifieke functie bekleden in het bedrijf” zijnde een functie die telewerkbaar is zoals hierboven aangegeven, is de populairste telewerkvoorwaarde (52%), gevolgd door “specifieke karaktertrekken van de kandidaat-telewerker” (22,7%) en “het innemen van een bepaald niveau in de organisatiestructuur” (16%).
- ✓ Telewerken wordt volgens de werkgevers in de meeste gevallen informeel geregeld, wat betekent zonder duidelijke afspraken in het arbeidscontract (80%).

- ✓ Volgens de werkgevers betalen zij meestal voor de computerkosten van de telewerker (84%) en betaalt de helft van hen ook de internetkosten terug (53,2%).
- ✓ Bedrijven met telewerkervaring zijn het erover eens dat telewerk een meerwaarde biedt aan de onderneming op lange termijn (99%) en dus bijdraagt tot winst, de productiviteit van hun werknemers verhoogt (98,3%) en hun aantrekkelijkheid bij toekomstige werknemers doet verhogen (98,6%).
- ✓ 92,3% van de werkgevers die telewerk nog niet geïmplementeerd hebben, plannen geen telewerkproject in de toekomst.
- ✓ De drie hoofdredenen waarom werkgevers in de private sector de mogelijkheid tot telewerk niet invoeren zijn “te weinig kennis over de voor- en nadelen van telewerk” (28%), “vele functies zijn niet telewerkbaar” (27%) en “vrees voor gebrek aan controle of supervisie op de telewerkers” (16,7%).
- ✓ Werknemers nemen meestal zelf het initiatief om te telewerken (60,5%).¹⁶⁴

Uit de onderzoeksresultaten met betrekking tot de Vlaamse steden en gemeenten die al gestart zijn met telewerk, worden tot slot aanbevelingen gefilterd voor de plaatselijke overheidsdiensten die in de toekomst een telewerkproject wensen op te starten. Deze aanbevelingen worden opgenomen in het zesde hoofdstuk van deze masterproef. Om deze aanbevelingen aan te vullen en te illustreren met een voorbeeld wordt een diepte-interview afgenomen met Tonia Vanquickenborne van het departement Personeel en Organisatie van de stad Gent die al sinds 1999 telewerk implementeert. Zowel de enquête als het diepte-interview hebben dus tot doel een aantal aanbevelingen te formuleren bij de verschillende fasen die de Vlaamse steden en gemeenten het best doorlopen als ze een telewerkproject wensen op te starten, gekoppeld aan onze bevindingen in het theoretisch luik van deze masterproef.

¹⁶⁴ WALRAVE, M. en DE BIE, M., 2005, p. 13-52.

5. Verspreiding van telewerk bij de Vlaamse steden en gemeenten

Door de aanhoudende besparingsdrang, het groeiende besef bij de politiek dat veel overheid leidt tot verspilling of inefficiëntie en de toenemende vraag van de burger naar meer kwalitatieve openbare diensten werden de laatste jaren grootschalige overheidshervormingen doorgevoerd in verschillende Westerse landen. Net als in de private sector is herstructureren in de openbare sector een populaire bezigheid geworden. Veranderingen op het vlak van personeelsbeleid en arbeidsorganisatie vormen een belangrijk onderdeel van deze herstructurering,¹⁶⁵ waarbij de invoering van telewerk een optie is. Maar heeft deze herstructureringsgolf zich ook bij de plaatselijke overheidsdiensten doorgezet?

Dit deel van de masterproef tracht kwantitatieve data te verzamelen over de implementatie van telewerk bij de Vlaamse steden en gemeenten. Deze gegevens worden gebruikt om in dit hoofdstuk de verspreiding en de kenmerken van telewerk bij de Vlaamse steden en gemeenten te schetsen en in een volgend hoofdstuk aanbevelingen te formuleren voor steden en gemeenten die in de toekomst van plan zijn de mogelijkheid tot telewerk in te voeren. In onze conclusie staat een algemene vergelijking met de bevindingen uit de private sector centraal.

5.1. Methodologie

Door middel van een korte enquête (zie bijlage 2) die uit 3 delen bestaat, vroegen we alle 308 Vlaamse steden en gemeenten of ze de mogelijkheid tot telewerk al ingevoerd hebben. In het eerste deel van de vragenlijst werden ook enkele algemene gegevens van de gemeente of stad gevraagd: postcode, aantal inwoners en totaal aantal werknemers. De tweede sectie richtte zich tot de lokale besturen die al aan telewerk doen en peilde vooral naar de redenen waarom ze de mogelijkheid tot telewerk ingevoerd hebben en de manier waarop telewerk bij hen georganiseerd is. Het derde deel van de enquête was bestemd voor de niet-telewerkende steden en gemeenten en wou hoofdzakelijk de redenen achter het uitblijven van telewerk achterhalen en of ze met het idee spelen in de toekomst telewerk te implementeren.

Aangezien het Gemeentedecreet stelt dat de secretaris aan het hoofd staat van het gemeentepersoneel en bevoegd is voor het dagelijkse personeelsbeheer, hebben we onze

¹⁶⁵ VER HEYEN, W., CORTEBEECK, V. en VAN GYES, G., 2000, p. 3.

vragenlijst per e-mail persoonlijk naar de secretarissen van de respectievelijke steden en gemeenten verstuurd. Bij de Vlaamse steden en gemeenten waarvan de secretarissen niet over een eigen e-mailadres beschikten, werd de enquête naar het algemene e-mailadres van de lokale overheidsdienst, per fax of per post verstuurd. Kort voor de uiterlijke datum waarop de enquêtes ten laatste moesten teruggestuurd worden, hebben we een herinneringsmail verstuurd naar de steden en gemeenten die nog niet geantwoord hadden en dit om de respons te verhogen.

5.2. Respons

Hierdoor konden we rekenen op een respons van 54,87%. Iets meer dan de helft, namelijk 169 (= N) van de 308 Vlaamse steden en gemeenten hebben de enquête ingevuld en teruggestuurd. De tabellen 9 en 10 geven een algemeen beeld van de respons.

Tabel 9: Aandeel Vlaamse steden en gemeenten en respons op enquête

PROVINCIE	Totaal aantal gemeenten per provincie ¹⁶⁶	Aandeel gemeenten per provincie t.o.v. totaal aantal gemeenten (%)	Aantal gemeenten respons (N)	Aandeel gemeenten respons (% t.o.v. totaal aantal gemeenten per provincie)
Antwerpen	70	22,73	41	58,57
Vlaams-Brabant	65	21,10	33	50,77
Oost-Vlaanderen	65	21,10	36	55,38
West-Vlaanderen	64	20,78	35	54,69
Limburg	44	14,29	24	54,55
TOTAAL	308	100	169	

Als we kijken naar het totaal aantal steden en gemeenten per provincie merken we op dat de provincie Antwerpen met haar 70 steden en gemeenten de hoogste respons behaalt (58,57%). De provincie Antwerpen wordt gevolgd door de provincie Oost-Vlaanderen met een respons van 55,38%, die op haar beurt op de voet gevolgd wordt door de provincie West-Vlaanderen (54,69%) en de provincie Limburg (54,55%) die het kleinst aantal steden en gemeenten telt. De provincie Vlaams-Brabant kent met 50,77% procentueel de laagste respons.

¹⁶⁶ HOLVOET, I., 2009, p. 21.

Tabel 10: Klassenindeling Vlaamse steden en gemeenten naar inwonersaantal en respons op enquête

KLASSE	Totaal aantal gemeenten per klasse ¹⁶⁷	Aantal gemeenten respons (N)	Aandeel gemeenten respons (% t.o.v. totaal aantal gemeenten per klasse)
1 – 10.000	92	49	53,26
10.001 – 20.000	135	72	53,33
20.001 – 30.000	41	23	56,10
30.001 – 40.000	25	18	72,00
40.001 en meer	15	7	46,67
TOTAAL	308	169	

Voor deze vragenlijst zijn de Vlaamse steden en gemeenten op basis van de inwonersaantallen ingedeeld in 5 klassen (zie tabel 10). De respons ligt het hoogst bij de vierde klasse: 72% van de Vlaamse steden en gemeenten waarvan het inwonersaantal tussen 30.001 en 40.000 ligt en die we de middelgrote steden en gemeenten noemen, hebben de enquête ingevuld.

Bij de hoogste klasse die de grote steden en gemeenten met een inwonersaantal van 40.001 en meer vertegenwoordigen, kennen we de laagste respons (46,67%). De overige klassen vormen de kleine steden en gemeenten en scoren procentueel een gelijkaardige respons met een gemiddelde van 54,23%.

Tabel 11: Klassenindeling Vlaamse steden en gemeenten naar aantal werknemers en respons op enquête

KLASSE	Aantal gemeenten respons (N)	Aandeel gemeenten respons (% t.o.v. 169)
1 – 50	16	9,47
51 – 100	53	31,36
101 – 250	71	42,01
251 – 500	20	11,83
501 – 1.000	4	2,37
1.001 en meer	5	2,96
TOTAAL	169	100

Delen we de Vlaamse steden en gemeenten volgens het aantal werknemers in klassen in dan zien we in tabel 11 dat van de stads- en gemeentebesturen die de vragenlijst ingevuld hebben, iets meer dan de helft van de respondenten (53,84%) tussen 101 en 500 personen tewerkstellen. 41,07% van de respondenten tellen tot 100 personeelsleden, terwijl 5,33% van de respondenten

¹⁶⁷ JANVIER, R., BOVY, S. en JANSSENS, K., 2003-2004, p. 6.

over 501 en meer werknemers beschikken en deels samenvallen met de grote steden en gemeenten uit voorgaande tabel.

5.3. Resultaten met betrekking tot de telewerkende steden en gemeenten

Van de 169 respondenten hebben 22 Vlaamse steden en gemeenten aangegeven dat ze de mogelijkheid tot telewerk al geïmplementeerd hebben, wat een percentage van 13,02% betekent. Dit cijfer geeft evenwel een vertekend beeld, aangezien er een aantal onder hen ook de diensten die permanent in een gebouw buiten het hoofdgemeentehuis ondergebracht zijn tot telewerk en meer bepaald een satellietkantoor gerekend hebben. Hiermee bedoelen we de gemeentescholen, het cultureel centrum, de buitenschoolse kinderopvang, de technische dienst, de bibliotheek, de dienst burgerzaken opgenomen in deelgemeentehuizen, het jeugdcentrum, enz. Zij geven hierbij aan dat de gemiddelde telewerkfrequentie fulltime bedraagt en de kosten verbonden aan telewerk volledig door de werkgever betaald worden. Bij de voorwaarden tot telewerk duiden ze dan ook “het bekleden van een bepaalde functie” aan of stellen ze expliciet dat “aangeworven worden voor een bepaalde betrekking waarvan de standplaats buiten het hoofdgemeentehuis gevestigd is” de voorwaarde tot telewerk is. In hoofdzaak worden deze diensten buiten het hoofdgemeentehuis aangeboden om een betere dienstverlening aan de bevolking te kunnen verlenen en flexibeler te zijn om klantgericht te werken en soepel te kunnen inspelen op de behoeften van de samenleving.

In ons onderzoek naar de implementatie van telewerk bij de Vlaamse steden en gemeenten beschouwen we de diensten die permanent in een gebouw buiten het hoofdgemeentehuis ondergebracht zijn niet als een satellietkantoor en bijgevolg ook niet als telewerk. De medewerkers zijn er namelijk fulltime tewerkgesteld, waardoor we de respectievelijke gebouwen als hun hoofdkantoor kunnen beschouwen. Aangezien telewerk in enge zin een vorm van werken op afstand van het hoofdkantoor is waarbij gebruik gemaakt wordt van informatie- en communicatietechnologie, kunnen we dan ook stellen dat tewerkstellingen in de bibliotheek, het cultureel centrum, de gemeentescholen, e.d. niet tot telewerk behoren en de respectievelijke gebouwen geen satellietkantoren zijn.

Als we die cijfers buiten beschouwing laten, dan komen we aan een cijfer van 17 Vlaamse steden en gemeenten (op 169) die de mogelijkheid tot telewerk al ingevoerd hebben, een percentage

van 10,06%. Tabel 12 geeft een beeld van het aandeel van de Vlaamse steden en gemeenten die onze enquête beantwoord en telewerken al geïmplementeerd hebben.

Tabel 12: Aandeel Vlaamse telewerkende gemeenten die de enquête beantwoord hebben
naar provincie en respons op enquête

PROVINCIE	Totaal aantal gemeenten per provincie ¹⁶⁸	Aantal gemeenten respons (N)	Aandeel telewerkende gemeenten per provincie (N)	Aandeel telewerkende gemeenten per provincie (% t.o.v. respons per provincie)
Antwerpen	70	41	2	4,88
Vlaams-Brabant	65	33	5	15,15
Oost-Vlaanderen	65	36	4	11,11
West-Vlaanderen	64	35	4	11,43
Limburg	44	24	2	8,33
TOTAAL	308	169	17	

Koppelen we deze cijfers terug aan de respons, dan kunnen we stellen dat telewerk het minst toegepast wordt door de steden en gemeenten uit de provincie Antwerpen (4,88%) zonder rekening te houden met het percentage van het totaal aantal werknemers per gemeente die aan telewerk mogen doen. De provincie Antwerpen wordt gevolgd door de provincie Limburg (8,33%). De provincie Vlaams-Brabant kent procentueel het grootste aantal steden en gemeenten die de mogelijkheid tot telewerk al ingevoerd hebben (15,15%), gevolgd door de provincies West-Vlaanderen (11,43%) en Oost-Vlaanderen (11,11%).

Kijken we naar het percentage van het totale personeelsbestand per gemeente dat aan telewerk mag doen, dan zien we evenwel dat de provincie Vlaams-Brabant die het grootste aantal steden en gemeenten kent die telewerk al geïmplementeerd hebben hierop het minst scoort. De steden en gemeenten uit de provincie Vlaams-Brabant die de enquête ingevuld en telewerk al geïmplementeerd hebben, laten slechts 2,20% van hun totale personeelsbestand aan telewerk doen. De steden en gemeenten uit de provincie Oost-Vlaanderen die de enquête ingevuld en telewerk al geïmplementeerd hebben, scoren hierop het best en laten 5,54% van hun totale personeelsbestand aan telewerk doen, gevolgd door de provincies West-Vlaanderen (3,44%), Antwerpen (2,79%) en Limburg (2,30%).

¹⁶⁸ HOLVOET, I., 2009, p. 21.

Tabel 13: Aandeel Vlaamse telewerkende gemeenten die de enquête beantwoord hebben
naar aantal inwoners

KLASSE	Totaal aantal gemeenten per klasse ¹⁶⁹	Aantal gemeenten respons (N)	Aandeel telewerkende gemeenten per klasse (N)	Aandeel telewerkende gemeenten per klasse (% t.o.v. 17)
1 – 10.000	92	49	4	23,53
10.001 – 20.000	135	72	8	47,06
20.001 – 30.000	41	23	2	11,76
30.001 – 40.000	25	18	1	5,88
40.001 en meer	15	7	2	11,76
TOTAAL	308	169	17	100

Uit bovenstaande tabel blijkt dat bijna drie kwart (70,59%) van de Vlaamse steden en gemeenten die telewerk al ingevoerd hebben 20.000 inwoners of minder tellen, wat enigszins logisch is.

73,70% van de 308 Vlaamse steden en gemeenten behoren namelijk tot die klasse.

Als we de respondenten opnieuw indelen volgens het aantal werknemers (zie tabel 14), dan zien we dat ongeveer de helft van de respondenten in totaal tussen 51 en 100 personen tewerkstelt.

Tabel 14: Aandeel Vlaamse telewerkende gemeenten die de enquête beantwoord hebben
naar aantal werknemers

KLASSE	Aantal gemeenten respons (N)	Aandeel telewerkende gemeenten per klasse (N)	Aandeel telewerkende gemeenten per klasse (% t.o.v. 17)
1 – 50	16	0	0
51 – 100	53	9	52,94
101 – 250	71	3	17,65
251 – 500	20	2	11,76
501 – 1.000	4	1	5,88
1.001 en meer	5	2	11,76
TOTAAL	169	17	100

Als we kijken naar het jaartal waarin de respondenten de mogelijkheid tot telewerk ingevoerd hebben (zie tabel 15), dan zien we dat ongeveer de helft van de respondenten (52,94%) telewerk de voorbije 2,5 jaar geïmplementeerd heeft. De andere helft van de respondenten heeft de mogelijkheid tot telewerk tussen 1999 en 2007 ingevoerd.

¹⁶⁹ JANVIER, R., BOVY, S. en JANSSENS, K., 2003-2004, p. 6.

Tabel 15: Jaartal invoering mogelijkheid tot telewerk bij de Vlaamse gemeenten die de enquête beantwoord en telewerk geïmplementeerd hebben

JAARTAL	Aantal telewerkende gemeenten respons (N)	Aantal telewerkende gemeenten respons (% t.o.v. 17)
2010	1	5,88
2009	5	29,41
2008	3	17,65
2007	1	5,88
2006	1	5,88
2005	2	11,76
2004 en vroeger	4	23,53
TOTAAL	17	100

Bij alle 17 respondenten gaat het om telethuiswerk. Telewerk onder de vorm van een satellietkantoor of backoffice, een telecenter of telecottage en mobiele telewerkers komen bij de Vlaamse steden en gemeenten niet voor. Als we kijken naar het aantal werknemers die aan telewerk doen binnen de 17 Vlaamse steden en gemeenten die geantwoord hebben op onze vragenlijst, dan gaat het in totaal om 385 personeelsleden ten opzichte van een totaal van 8.530 werknemers bij die 17 steden en gemeenten die telewerk al geïmplementeerd hebben (4,51%) en ten opzichte van een totaal van 36.836 personeelsleden verspreid over de 169 respondenten (1,05%). Dit cijfer willen we evenwel nuanceren, aan de hand van de tabellen 16 en 17.

Tabel 16: Aantal werknemers uitsluitend occasioneel telewerk bij de Vlaamse gemeenten die de enquête beantwoord en telewerk geïmplementeerd hebben

AANTAL WERKNEMERS	Aantal telewerkende gemeenten uitsluitend occasioneel telewerk respons (N)	Totaal aantal werknemers die uitsluitend aan occasioneel telewerk doen
0	1	0
1	3	3
2	1	2
3	1	3
4	1	4
5	1	5
7	1	7
20	1	20
21	1	21
TOTAAL	11	65

Uit tabel 16 blijkt dat 11 Vlaamse steden en gemeenten van de 169 respondenten enkel occasioneel telethuiswerk toepassen en dus een gemiddelde telewerkfrequentie van minder dan 1 dag per week vertonen. In totaal gaat het bij die 11 respondenten samen om 65 werknemers die sporadisch telewerken.

6 Vlaamse steden en gemeenten van de 169 respondenten passen zowel occasioneel als structureel telewerk toe. Hierbij gaat het om 320 werknemers, waarvan 251 personeelsleden sporadisch of occasioneel aan telewerk doen.

Tabel 17: Aantal werknemers occasioneel en structureel telewerk bij de Vlaamse gemeenten die de enquête beantwoord en telewerk geïmplementeerd hebben

AANTAL WERKNEMERS	Aantal telewerkende gemeenten occasioneel en structureel telewerk respons (N)	Totaal aantal werknemers die aan telewerk doen	Gemiddelde frequentie (aantal dagen per week)
1	2	2	1
3	1	3	1
5	1	5	2
12	1	12	2
298	1	298	*
TOTAAL	7	320	

* Ter aanvulling van bovenstaande tabel, willen we meedelen dat het hoogste cijfer wat het aantal telewerkers betreft tot de stad Gent behoort. De stad Gent bevindt zich in de provincie Oost-Vlaanderen en telt 243.155 inwoners. In totaal heeft de stad Gent 4.984 personeelsleden in dienst waarvan er 250 occasioneel aan telewerk doen met een frequentie van minder dan 1 dag per week (= 5,02% van hun totaal aantal werknemers). 48 werknemers doen structureel aan telewerk (= 0,96% van hun totaal aantal werknemers) met een gemiddelde frequentie van 2,5 dagen per week.

Uiteenlopende diensten zijn betrokken bij de telewerkprojecten van de 17 respondenten: dienst Secretariaat, dienst Financiën, managementteam, afdeling Grondgebiedzaken (Gemeentewerken, Wegen en Waterlopen, Ruimtelijke Ordening, Openbare Werken en Stedenbouw), Technische dienst, dienst Interne Zaken, dienst Bevolking, Personeelsdienst, dienst Vrije Tijd en dienst ICT. 2 respondenten geven evenwel aan dat er bij hen wat diensten betreft, geen beperking verbonden is aan de mogelijkheid tot telewerk.

Als we naar de specifieke functies verbonden aan telewerk kijken, dan zien we dat in hoofdzaak de gemeentesecretaris, de adjunct-stadssecretaris, de financieel beheerder, de leden van het managementteam, de directeurs, de adjuncten van de directeurs, de afdelings- of diensthoofden en de staf- of beleidsmedewerkers aan telewerk doen binnen de Vlaamse steden en gemeenten, hoegenaamd functies met enige verantwoordelijkheid. Deze vaststelling houdt verband met de voorwaarden waaraan de medewerkers moeten voldoen om toelating tot telewerk te krijgen.

Tabel 18: Voorwaarden verbonden aan telewerk bij de Vlaamse gemeenten die de enquête beantwoord en telewerk geïmplementeerd hebben

VOORWAARDEN	Aantal (N)	Aantal (% t.o.v. 17)
Bekleden van een bepaalde functie	14	82,35
Specifieke karaktertrekken van de kandidaat-telewerker	1	5,88
Beschikken over een minimumanciënniteit	0	0,00
Bepaald niveau in de organisatiestructuur innemen	4	23,53
Andere	7	41,18

In tabel 18 zien we dan ook dat de voornaamste voorwaarde verbonden aan telewerk bij de Vlaamse steden en gemeenten “het bekleden van een bepaalde functie” is met een percentage van 82,35%. Als andere voorwaarden verbonden aan telewerk werden “noodzaak vanuit de functie” en tweemaal “functie-inhoud” opgegeven die verband houden met de voorwaarde “bekleden van een bepaalde functie”, alsook “taakinhoud”, “ aard van de taak” en tweemaal “het uitvoeren van een bepaalde taak”. Ter verduidelijking van bovenstaande tabel willen we nog meegeven dat bij deze vraag de Vlaamse steden en gemeenten de mogelijkheid hadden om meerdere antwoorden aan te duiden, waardoor de som van de tweede kolom niet 17 is. In de derde kolom hebben we het percentage berekend van hoeveel keer ten opzichte van 17 de respectievelijke voorwaarde tot telewerk gehanteerd wordt door de 17 Vlaamse steden en gemeenten die de enquête beantwoord en telewerk al geïmplementeerd hebben.

Bij 6 van de 17 respondenten (35,29%) die de mogelijkheid tot telewerk al ingevoerd hebben, wordt telewerk formeel geregeld weliswaar op verschillende manieren. Zo hebben 2 Vlaamse steden en gemeenten de regeling rond telewerk opgenomen in de rechtspositieregeling van het personeel, waar bij 1 respondent de aanvraag tot telewerk via het tijdsregistratiesysteem gebeurt. Nog 2 andere Vlaamse steden en gemeenten regelen telewerk via het arbeidsreglement. De overige 2 respondenten regelen telewerk via een formele beslissing van de gemeentesecretaris of een gemeentelijk reglement met vastgelegde procedure en aanvraagformulier.

Als werknemers mogen telewerken, hebben ze in de meeste gevallen een computer en internetverbinding nodig om gegevens te kunnen ontvangen en door te sturen. De onderstaande tabel geeft een overzicht van wie bij de Vlaamse steden en gemeenten het materiaal betaalt dat nodig is om te kunnen telewerken.

Tabel 19: Onkostenvergoeding telewerk bij de Vlaamse gemeenten die de enquête beantwoord en telewerk geïmplementeerd hebben

SOORT VERGOEDING	Aantal (N)	Aantal (% t.o.v. 17)
Werkgever betaalt de telewerker een vergoeding voor het gebruik van zijn of haar eigen computer.	0	0,00
Telewerker krijgt pc ter beschikking van de werkgever.	10	58,82
Telewerker betaalt de computerkosten zelf.	3	17,65
Geen antwoord omtrent de computerkosten.	4	23,53
	17	100
Werkgever betaalt volledig de internetkosten.	7	41,18
De internetkosten worden gedeeld.	3	17,65
Telewerker betaalt de internetkosten zelf.	3	17,65
Geen antwoord omtrent de internetkosten.	4	23,53
	17	100
Werkgever betaalt volledig de telefoonkosten.	2	11,76
De telefoonkosten worden gedeeld.	2	11,76
Geen antwoord omtrent de telefoonkosten.	13	76,47
	17	100

Om de impact van occasioneel telewerk op bovenstaande tabel in kaart te brengen, hebben we de resultaten van de 11 Vlaamse steden en gemeenten die de enquête beantwoord hebben en uitsluitend occasioneel telewerk toepassen in tabel 20 uitgefilterd.

Als we de tabellen 19 en 20 aan elkaar koppelen, dan zien we dat bij de meeste respondenten die telewerk al geïmplementeerd hebben (58,82%) de telewerker een computer ter beschikking krijgt van de werkgever. Hiervan passen 35,29% uitsluitend occasioneel telewerk toe. In drie gevallen, waarbij het uitsluitend om occasioneel telewerk gaat, betaalt de telewerker de computerkosten zelf. Geen enkele Vlaamse stad of gemeente betaalt de telewerker een onkostenvergoeding voor het gebruik van zijn of haar eigen computer.

Bij de internetkosten zijn de onkostenvergoedingen uiteenlopend. 7 Vlaamse steden en gemeenten (41,18%) betalen volledig de internetkosten, waarvan er 6 uitsluitend occasioneel telewerk toepassen. In de andere gevallen worden de internetkosten gedeeld door de telewerker en de werkgever (17,65%) of betaalt de telewerker de internetkosten zelf (17,65%). De 3 Vlaamse steden en gemeenten die hun telewerkers de internetkosten zelf laten betalen, passen uitsluitend occasioneel telewerk toe, terwijl de 3 respondenten die de internetkosten delen met hun telewerkers zowel occasioneel als structureel telewerk toepassen. Over de telefoonkosten kunnen we helaas geen uitspraak doen, aangezien drie kwart van de respondenten deze vraag niet ingevuld hebben.

Tabel 20: Onkostenvergoeding telewerk bij de Vlaamse gemeenten die de enquête beantwoord hebben en uitsluitend occasioneel telewerk toepassen

SOORT VERGOEDING	Aantal (N)	Aantal (% t.o.v. 17)
Werkgever betaalt de telewerker een vergoeding voor het gebruik van zijn of haar eigen computer.	0	0,00
Telewerker krijgt pc ter beschikking van de werkgever.	6	35,29
Telewerker betaalt de computerkosten zelf.	3	17,65
Geen antwoord omtrent de computerkosten.	2	11,76
	11	
Werkgever betaalt volledig de internetkosten.	6	35,29
De internetkosten worden gedeeld.	0	0,00
Telewerker betaalt de internetkosten zelf.	3	17,65
Geen antwoord omtrent de internetkosten.	2	11,76
	11	
Werkgever betaalt volledig de telefoonkosten.	1	5,88
De telefoonkosten worden gedeeld.	1	5,88
Geen antwoord omtrent de telefoonkosten.	9	52,94
	11	

Tot slot bekijken we bij de Vlaamse steden en gemeenten die de mogelijkheid tot telewerk al ingevoerd hebben, de redenen die aanleiding gegeven hebben tot de implementatie van telewerk. Hierbij willen we evenwel opmerken dat voor de meeste respondenten de vraagstelling niet duidelijk was. Zo vroegen we om maximum 5 redenen aan te duiden door ze een cijfer van 1 (meest belangrijke reden) tot 5 (minst belangrijke reden) toe te kennen. 7 van de 17 respondenten die telewerk al geïmplementeerd hebben, hebben de wegingsfactor niet toegepast en enkel de redenen aangekruist. Om toch een uitspraak te kunnen doen over de drijfveren tot de

implementatie van telewerk bij de Vlaamse steden en gemeenten, hebben we elk antwoord dezelfde weging gegeven. In tabel 21 volgt een opsomming van enkel die redenen met betrekking tot de invoering van de mogelijkheid tot telewerk die door de respondenten aangeduid werden.

Tabel 21: Redenen met betrekking tot de invoering van de mogelijkheid tot telewerk bij de Vlaamse gemeenten die de enquête beantwoord en telewerk geïmplementeerd hebben zonder wegingsfactor

REDENEN	Aantal (N)	Aantal (% t.o.v. 17)
Grotere flexibiliteit om klantgericht te werken en soepel in te spelen op de behoeften van de samenleving	7	41,18
Toename van de productiviteit van de werknemers die aan telewerk doen	10	58,82
Bezuinigingen op kantoorruimtes en parkeerplaatsen	1	5,88
Minder ziekteverzuim en de bijhorende besparingen op de ziekteverzekering	1	5,88
Innovatief imago door de invoering van telewerk	2	11,76
Minder woon-werkverkeer en minder vervuiling	5	29,41
Telewerk biedt voordelen voor de werknemers.	10	58,82
Andere	3	17,65

Andere redenen die aanleiding gegeven hebben tot de invoering van telewerk zijn: “personen met een ernstige ziekte via telewerk de mogelijkheid geven om aan het werk te blijven op een moment dat voor hen fysiek haalbaar is” en “medewerkers de gelegenheid geven om in een rustige omgeving bepaalde opdrachten af te werken” dewelke tweemaal aangegeven werd.

Op basis van aantal keer vernoemd kunnen we besluiten dat de 3 hoofdredenen die tot de invoering van de mogelijkheid tot telewerk bij de Vlaamse steden en gemeenten geleid hebben, de volgende zijn:

1. een toename van de productiviteit van de werknemers die aan telewerk doen (58,82%);
2. de vele voordelen die telewerk biedt voor de werknemers, zoals een beter evenwicht tussen werk en privéleven, een grotere autonomie in het uitvoeren van de opdrachten en het verdelen van de werktijd, meer vrije tijd en minder werkgerelateerde stress met een grotere werkmotivatie en jobtevredenheid tot gevolg (58,52%);
3. een grotere flexibiliteit om klantgericht te werken en soepel te kunnen inspelen op de behoeften van de samenleving (41,18%).

Als we enkel kijken naar de resultaten van de 10 respondenten die de mogelijkheid tot telewerk al ingevoerd hebben en de wegingsfactor bij de vraagstelling wel correct toegepast hebben, dan bekomen we een gelijkaardige situatie. Bij de verwerking van deze resultaten hebben we een puntensysteem toegepast met de volgende waardering:

- ✓ 1 = meest belangrijke reden = 5 punten
- ✓ 2 = 2^{de} belangrijkste reden = 4 punten
- ✓ 3 = relatief belangrijke reden = 3 punten
- ✓ 4 = minder belangrijke reden = 2 punten
- ✓ 5 = minst belangrijke reden = 1 punt

Tabel 22 geeft een beeld van de puntenverdeling onder de redenen die aanleiding gegeven hebben tot de implementatie van telewerken en door de 10 respondenten die de wegingsfactor correct toegepast hebben, aangeduid werden.

Tabel 22: Puntenverdeling redenen met betrekking tot de invoering van de mogelijkheid tot telewerk bij de Vlaamse gemeenten die de enquête correct beantwoord en telewerk geïmplementeerd hebben met wegingsfactor

REDENEN	Totaal aantal punten
Grotere flexibiliteit om klantgericht te werken en soepel in te spelen op de behoeften van de samenleving	9
Toename van de productiviteit van de werknemers die aan telewerk doen	28
Innovatief imago door de invoering van telewerk	4
Minder woon-werkverkeer en minder vervuiling	5
Telewerk biedt voordelen voor de werknemers.	16
Andere	13

Ter aanvulling van bovenstaande tabel willen we nog meegeven dat bij andere redenen “medewerkers de gelegenheid geven om in een rustige omgeving bepaalde opdrachten af te werken” een totale waardering van 8 punten behaald heeft en “personen met een ernstige ziekte via telewerk de mogelijkheid geven om aan het werk te blijven op een moment dat voor hen fysiek haalbaar is” 3 punten gescoord heeft.

We kunnen tot slot besluiten dat op basis van de wegingsfactor de 3 hoofdredenen die tot de invoering van de mogelijkheid tot telewerk bij de Vlaamse steden en gemeenten geleid hebben, dezelfde zijn als in het geval hierboven op basis van aantal keer vernoemd:

1. een toename van de productiviteit van de werknemers die aan telewerk doen (28 punten);
2. de vele voordelen die telewerk biedt voor de werknemers (16 punten);

3. een grotere flexibiliteit om klantgericht te werken en soepel te kunnen inspelen op de behoeften van de samenleving (9 punten).

5.4. Resultaten met betrekking tot de niet-telewerkende steden en gemeenten

In totaal hebben 157 Vlaamse steden en gemeenten van de 169 respondenten aangegeven dat ze telewerk nog niet geïmplementeerd hebben. We weten dat er bij dit aantal nog 5 Vlaamse steden en gemeenten bijkomen, diegene die de definitie van telewerk foutief geïnterpreteerd hebben en hierdoor het verkeerde deel van de vragenlijst ingevuld hebben. Aangezien we van hen geen juiste gegevens ontvangen hebben, laten we die lokale besturen dan ook buiten beschouwing.

Ook bij het deel van de vragenlijst met betrekking tot de Vlaamse steden en gemeenten die de mogelijkheid tot telewerk nog niet geïmplementeerd hebben, was er onduidelijk bij de vraag die peilde naar de redenen waarom bij hen telewerk nog niet ingevoerd werd. Ook hier laten we de wegingsfactor eerst buiten beschouwing om toch een uitspraak te kunnen doen over alle 157 respondenten waarom telewerk bij hen achterwege blijft.

Tabel 23: Redenen met betrekking tot het uitblijven van de mogelijkheid tot telewerk bij de Vlaamse gemeenten die de enquête beantwoord hebben

REDENEN	Aantal (N)	Aantal (% t.o.v. 157)
Te veel functies lenen zich niet tot het werken op een afstand van het hoofdkantoor.	102	64,97
Te weinig kennis over telewerk en de voor- en nadelen ervan	25	15,92
Vrees voor gebrek aan of verlies van controle op de telewerkende medewerkers	40	25,48
Weerstand van het stads- of gemeentebestuur ten aanzien van telewerk	23	14,65
Vrees voor verandering en de bijhorende kosten (vb. ICT)	22	14,01
Beveiligingsproblemen van vertrouwelijke gegevens	50	31,85
Gevaar voor verbreding van de e-gap of digitale kloof	9	5,73
Gevaar voor vervreemding en isolement van de telewerkers door minder contact en solidariteit tussen de werknemers	24	15,29
Vermindering van de betrokkenheid van de telewerkers bij de organisatie	38	24,20
Gevaar voor het behoud van de organisatiecultuur	8	5,10
Het merendeel van de werknemers wonen in de stad of gemeente zelf, waardoor de afstand tussen hun woning en werk vrij kort is en telewerk niet nodig is.	98	62,42
Geen vraag naar of behoefte aan telewerk vanuit de medewerkers	88	56,05

zelf

Onduidelijkheid omtrent de juridische aspecten van telewerk en hoe telewerk te rijmen valt met het ambtenarenstatuut	13	8,28
Geen reden	8	5,10
Andere	6	3,82

Als andere redenen waarom de Vlaamse steden en gemeenten de mogelijkheid tot telewerk nog niet ingevoerd hebben, werden de volgende zaken aangegeven:

1. “Technisch is het nog niet mogelijk om van op een afstand in te loggen op het netwerk.”
2. “Momenteel hebben we te weinig tijd om telewerk in te voeren.”
3. “Telewerk is een visie van het managementteam, maar moet nog politiek ondersteund worden.”
4. “We zijn een kleine gemeente.”
5. “We hebben in onze organisatie nog niet nagedacht over telewerk.”
6. “We zijn momenteel volop bezig met de realisatie van een nieuw administratief centrum, waarvan de oplevering voorzien is voor juni 2012. ICT-matig (en financieel) is het voor ons dus niet relevant telewerk eerder te implementeren, aangezien wij binnenkort naar een nieuw gebouw zullen verhuizen. Vanaf juni 2012 zal telewerk wel mogelijk gemaakt worden.”

Uit bovenstaande tabel kunnen we afleiden dat op basis van aantal keer vernoemd de hoofdreden voor het uitblijven van telewerk bij de Vlaamse steden en gemeenten het geloof is dat te veel functies zich niet lenen tot het werken op een afstand van het hoofdkantoor (64,97%). Veel functies bij de lokale overheden zijn loketfuncties waarbij het contact met de burger centraal staat. Het personeel moet volgens hen beschikbaar zijn voor het publiek. Een andere belangrijke reden voor het (nog) niet implementeren van telewerk door de Vlaamse steden en gemeenten is het feit dat het merendeel van de werknemers in de buurt wonen, waardoor de verplaatsingen tussen hun woning en werk verwaarloosbaar zijn en er zo goed als nooit een pendelprobleem is (62,42%). Hierbij willen we opmerken dat de plaatselijke overheidsdiensten hierin mogelijk verschillen van de andere openbare besturen op provinciaal, regionaal en federaal niveau. De voorgaande reden houdt verband met de derde belangrijke reden voor het uitblijven van telewerk op lokaal niveau, namelijk het feit dat er geen vraag naar of behoefte aan telewerk is vanuit de medewerkers zelf (56,05%). Doordat de afstand tussen hun woning en werk vrij kort is, kan het zijn dat de werknemers van een stad of gemeente inderdaad de behoefte niet tonen aan telewerk te doen en de vraag dan ook nog niet gesteld hebben.

Door 89 van 157 respondenten die telewerk nog niet geïmplementeerd hebben, werd deze vraag wel correct beantwoord. Als we enkel kijken naar deze Vlaamse steden en gemeenten en de wegingsfactor op hun antwoorden toepassen, dan ziet de tabel er als volgt uit. Bij de verwerking van de resultaten omtrent de redenen tot het uitblijven van telewerk hebben we dezelfde waardering genomen als bij de redenen die geleid hebben tot de invoering van de mogelijkheid tot telewerk.

Tabel 24: Puntenverdeling redenen met betrekking tot het uitblijven van de mogelijkheid tot telewerk bij de Vlaamse gemeenten die de enquête correct beantwoord hebben

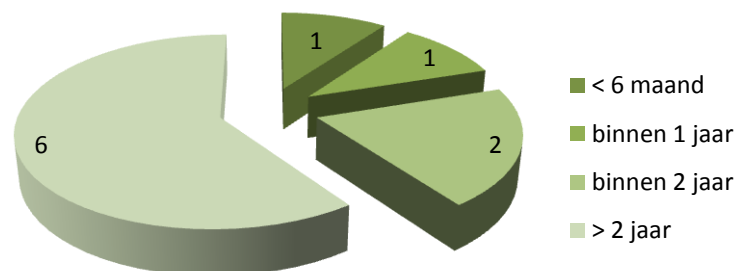
REDENEN	Totaal aantal punten
Te veel functies lenen zich niet tot het werken op een afstand van het hoofdkantoor.	297
Te weinig kennis over telewerk en de voor- en nadelen ervan	40
Vrees voor gebrek aan of verlies van controle op de telewerkende medewerkers	84
Weerstand van het stads- of gemeentebestuur ten aanzien van telewerk	55
Vrees voor verandering en de bijhorende kosten (vb. ICT)	40
Beveiligingsproblemen van vertrouwelijke gegevens	106
Gevaar voor verbreding van de e-gap of digitale kloof	21
Gevaar voor vervreemding en isolement van de telewerkers door minder contact en solidariteit tussen de werknemers	34
Vermindering van de betrokkenheid van de telewerkers bij de organisatie	76
Gevaar voor het behoud van de organisatiecultuur	16
Het merendeel van de werknemers wonen in de stad of gemeente zelf, waardoor de afstand tussen hun woning en werk vrij kort is en telewerk niet nodig is.	242
Geen vraag naar of behoefte aan telewerk vanuit de medewerkers zelf	174
Onduidelijkheid omtrent de juridische aspecten van telewerk en hoe telewerk te rijmen valt met het ambtenarenstatuut	19
Geen reden	0
Andere	8

Bij de andere redenen waarom de Vlaamse steden en gemeenten de mogelijkheid tot telewerk nog niet ingevoerd hebben, kreeg de reden “Momenteel hebben we te weinig tijd om telewerk in te voeren.” 3 punten toebedeeld. De reden “We zijn momenteel volop bezig met de realisatie van een nieuw administratief centrum, waarvan de oplevering voorzien is voor juni 2012.” scoorde 5 punten.

Als we de wegingsfactor in overweging nemen en enkel kijken naar de resultaten van de 89 Vlaamse steden en gemeenten die telewerk al ingevoerd en de enquête correct beantwoord hebben, dan bekomen we een gelijkaardig resultaat. Op basis van de wegingsfactor zijn namelijk de 3 hoofdredenen tot het uitblijven van telewerk bij de Vlaamse steden en gemeenten dezelfde als in het geval op basis van aantal keer vernoemd: te weinig functies die zich lenen tot het werken op een afstand van het hoofdkantoor (297 punten), geen nood aan telewerk doordat het merendeel van de werknemers in de stad of gemeente zelf wonen en de afstand tussen hun woning en werk vrij kort is (242 punten) en geen vraag naar of behoefte aan telewerk vanuit de werknemers zelf (174 punten).

Op de vraag of de Vlaamse steden en gemeenten in de toekomst van plan zijn om telewerk in te voeren, kregen we 10 positieve antwoorden. 10 van de 157 Vlaamse steden en gemeenten die de mogelijkheid tot telewerk nog niet ingevoerd hebben, zijn dit van plan in de toekomst wel te doen (6,37%). Volgende grafiek geeft aan binnen welke termijn zij een telewerkproject wensen op te starten.

Figuur 3: Termijn waarbinnen 10 Vlaamse gemeenten een telewerkproject wensen op te starten

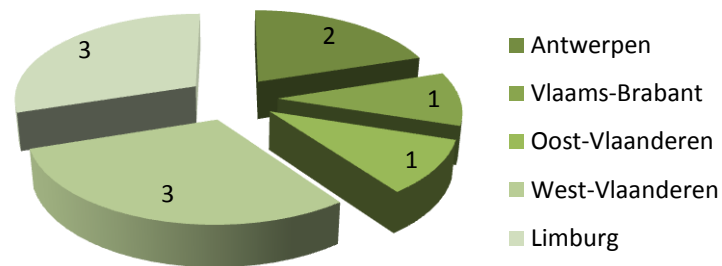


Uit bovenstaande grafiek kunnen we afleiden dat 2 Vlaamse steden en gemeenten op korte termijn de mogelijkheid tot telewerk gaan invoeren, waarvan 1 respondent het telewerkproject binnen de 6 maand zal opstarten en 1 respondent telewerk binnen 1 jaar zal implementeren. 2 Vlaamse steden en gemeenten plannen binnen 2 jaar de implementatie van telewerk, terwijl 6 Vlaamse steden en gemeenten op lange termijn met het idee spelen de mogelijkheid tot telewerk in te voeren. Hierbij lijkt het ons interessant te kijken naar welk profiel deze 10 respondenten hebben.

Van de 10 Vlaamse steden en gemeenten die met het idee spelen telewerk in te voeren, komen er telkens 3 uit de provincies West-Vlaanderen en Limburg, 2 uit de provincie Antwerpen en telkens 1 uit de provincies Vlaams-Brabant en Oost-Vlaanderen (zie figuur 4). Als we deze cijfers

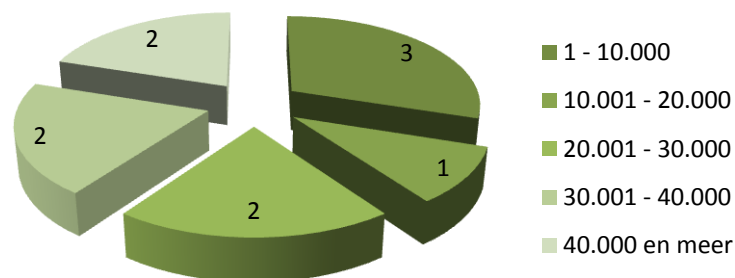
samennemen met de cijfers uit tabel 12, dan kunnen we stellen dat het begrip telewerk ongeveer evenredig verspreid is onder de 5 Vlaamse provincies. Antwerpen die het grootste aantal steden en gemeenten telt, loopt hierbij iets achterop door het feit dat zij procentueel het minst aantal steden en gemeenten (slechts 4 op 70 steden en gemeenten) vertoont die rond het begrip telewerk actief zijn.

Figuur 4: Profiel 10 Vlaamse gemeenten die in de toekomst telewerk wensen te implementeren naar provincie



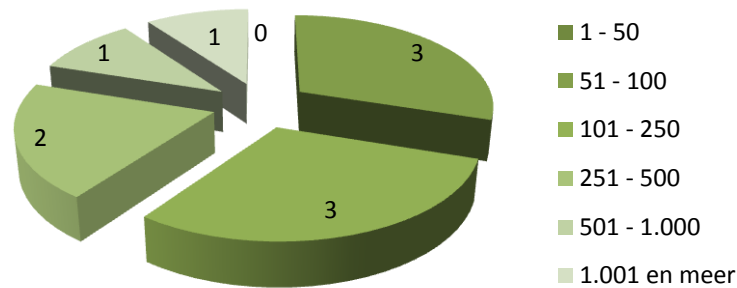
Uit onderstaande grafiek blijkt dat de 10 Vlaamse steden en gemeenten die met het idee spelen telewerk in te voeren, verspreid zijn over de verschillende klassen wat het aantal inwoners betreft. De kleinste Vlaamse steden en gemeenten die tot 10.000 inwoners tellen, blijven hierbij niet achterwege. 3 van hen plannen eveneens in de toekomst telewerk in te voeren. Koppelen we deze cijfers terug aan tabel 13 dan kunnen we algemeen besluiten dat zowel de kleine, middelgrote als grote steden en gemeenten rond het begrip telewerk actief zijn.

Figuur 5: Profiel 10 Vlaamse gemeenten die in de toekomst telewerk wensen te implementeren naar aantal inwoners



Meer dan de helft van de 10 Vlaamse steden en gemeenten die in de toekomst een telewerkproject wensen op te starten, 6 om precies te zijn, stellen in totaal tussen 51 en 250 personen te werk (zie figuur 6). Als we kijken naar de gegevens uit tabel 14 dan komt dit profiel grotendeels overeen met de Vlaamse steden en gemeenten die de mogelijkheid tot telewerk al ingevoerd hebben.

Figuur 6: Profiel 10 Vlaamse gemeenten die in de toekomst telewerk wensen te implementeren naar aantal werknemers



5.5. Conclusie

Algemeen kunnen we besluiten dat een tiende van de Vlaamse steden en gemeenten de mogelijkheid tot telewerk al ingevoerd hebben. In de private sector daarentegen biedt - op basis van dezelfde definitie van telewerk als diegene die wij hanteren in deze masterproef - bijna drie kwart van de werkgevers hun medewerkers de mogelijkheid tot telewerk. Als we hierbij kijken naar het percentage van hun personeelsbestand dat de toelating krijgt aan telewerk te doen, dan kunnen we stellen dat de Vlaamse steden en gemeenten duidelijk achterop hinken. Zo laten de Vlaamse steden en gemeenten die telewerk al geïmplementeerd hebben gemiddeld 4,51% van hun personeelsbestand aan telewerk doen, terwijl bijna 40% van de werkgevers uit de private sector telewerk voor 50 tot 60% van hun personeelsbestand mogelijk achten.

Als we kijken naar het jaartal waarin de mogelijkheid tot telewerk ingevoerd werd, dan stellen we vast dat zowel in de openbare als private sector telewerk een tamelijk recent gegeven is. Zo hebben zowel werkgevers uit de private sector in Vlaanderen als de Vlaamse steden en gemeenten telewerk de voorbije 10 jaar geïmplementeerd. Wat de vorm van telewerk betreft, kunnen we besluiten dat telethuiswerk in de beide sectoren de populairste telewerkvorm is met dit verschil dat de Vlaamse steden en gemeenten uitsluitend telethuiswerk toepassen, terwijl we in de private sector in Vlaanderen ook andere vormen van telewerk terugvinden.

Zowel bij de Vlaamse steden en gemeenten als in de private sector in Vlaanderen doen de meerderheid van de telewerkers occasioneel aan telewerk met een gemiddelde frequentie van minder dan 1 dag per week. Bij de Vlaamse steden en gemeenten zijn uiteenlopende diensten betrokken bij de respectievelijke telewerkprojecten, waardoor we kunnen besluiten dat telewerk bij de lokale overheidsdiensten in Vlaanderen niet beperkt wordt tot bepaalde afdelingen. Kijken we naar de specifieke functies, dan zien we dat enkel functies met enige verantwoordelijkheid de

toelating tot telewerk krijgen. De voornaamste voorwaarde verbonden aan telewerk is dan ook “het bekleden van een bepaalde functie” bij de steden en gemeenten in Vlaanderen, een voorwaarde tot telewerk waaraan werkgevers uit de private sector in Vlaanderen ook het meest belang hechten.

In de private sector zijn voornamelijk managers, technische functies en commerciële functies betrokken bij telewerkprojecten. Een opvallend en belangrijk gegeven hierbij is het geloof bij werkgevers uit de private sector dat administratieve functies minder telewerkbaar zijn. Deze mening wordt gedeeld door de stads- en gemeentebesturen in Vlaanderen, want als voornaamste reden voor het uitblijven van telewerk geven ze aan dat te veel functies zich niet lenen tot het werken op een afstand van het hoofdkantoor. De meeste functies bij een lokale overheidsdienst zijn nu eenmaal administratief van aard.

Als we kijken naar de manier waarop telewerk geregeld wordt, dan kunnen we besluiten dat zowel bij de Vlaamse steden en gemeenten als bij de private sector in Vlaanderen telewerk in de meeste gevallen informeel geregeld wordt, namelijk zonder duidelijke afspraken in de arbeidsovereenkomst. De manier waarop telewerk formeel geregeld wordt bij de plaatselijke overheidsdiensten varieert van een opname in de rechtspositieregeling van het personeel, een aanpassing van het arbeidsreglement, een formele beslissing van de gemeentesecretaris tot een afzonderlijk gemeentelijk reglement met vastgelegde procedure en aanvraagformulier.

Ook in de vergoeding van de kosten verbonden aan telewerk zien we een gelijkennis tussen de Vlaamse steden en gemeenten en de private sector in Vlaanderen. Zo worden de computerkosten in de beide sectoren voornamelijk door de werkgever betaald of krijgt de telewerker een computer van zijn of haar werkgever ter beschikking. Ook de internetkosten worden geheel of gedeeltelijk door de werkgever terugbetaald, zowel door de stads- en gemeentebesturen in Vlaanderen als door de werkgevers uit de private sector in Vlaanderen.

Bedrijven met telewerkervaring zijn het erover eens dat telewerk meerwaarde biedt op lange termijn, hun aantrekkelijkheid bij toekomstige werknemers verhoogt en de productiviteit van hun werknemers doet toenemen. Een toename van de productiviteit van de werknemers die aan telewerk doen, zien we ook bij de Vlaamse steden en gemeenten opduiken als belangrijkste drijfveer om telewerk te implementeren. Toch kunnen we enig verschil in motieven tussen de plaatselijke overheidsdiensten en de private sector in Vlaanderen waarnemen. Zo hebben bij de Vlaamse steden en gemeenten eerder de voordelen van telewerk voor de werknemers en een

grotere flexibiliteit om soepeler in te spelen op de behoeften van de samenleving de aanzet gegeven tot het invoeren van de mogelijkheid tot telewerk, in tegenstelling tot de private sector in Vlaanderen waarbij voornamelijk de voordelen van telewerk voor de werkgever, zoals een innovatief imago en meer rekruteringsmogelijkheden, de redenen tot de implementatie van telewerk geweest zijn.

Keren we nog eens terug naar de redenen voor het uitblijven van telewerk bij de Vlaamse steden en gemeenten, dan zien we dat het feit dat het merendeel van hun werknemers in de buurt wonen en bijgevolg de afstand tussen hun woning en werk vrij kort is ook een belangrijke oorzaak is voor het niet implementeren van telewerk. Vanuit de medewerkers is er dan ook geen vraag naar of behoefte aan telewerk. Bij werkgevers in de private sector in Vlaanderen is het vooral een gebrek aan kennis over telewerk en de bijhorende voor- en nadelen die hen tegenhoudt de mogelijkheid tot telewerk in te voeren. Een even belangrijk motief voor het uitblijven van telewerk bij bedrijven is het geloof dat vele functies niet telewerkbaar zijn, een geloof dat ook gedeeld wordt door de Vlaamse steden en gemeenten zoals we al eerder aangehaald hebben. Verder speelt bij de werkgevers in de private sector ook de vrees voor gebrek aan controle of supervisie op de telewerkers een rol.

Zowel bij de Vlaamse steden en gemeenten als bij de private sector in Vlaanderen wensen slechts een beperkt aantal werkgevers in de toekomst een telewerkproject op te starten. Nog geen tiende van de werkgevers in de beide sectoren zijn van plan op termijn de mogelijkheid tot telewerk in te voeren. Hierbij willen we nog een belangrijk gegeven uit het onderzoek naar telewerk in de private sector in Vlaanderen aanhalen, namelijk het feit dat bij hen in de meeste gevallen de werknemers zelf het initiatief genomen hebben om te telewerken. Koppelen we deze vaststelling terug aan de motieven tot het uitblijven van telewerk bij de Vlaamse steden en gemeenten, dan kunnen we tot slot besluiten dat de werknemers op lokaal niveau zelf de discussie moeten starten, willen ze dat hun werkgever de mogelijkheid tot telewerk invoert. Ze zijn dus met andere woorden de motor en het uitgangspunt van het interne veranderingsproces nodig voor de implementatie van telewerk.

Om ervoor te zorgen dat de werkgever bij de plaatselijke overheidsdiensten toch zelf het initiatief neemt bij de invoering van de mogelijkheid tot telewerk, richten we ons naar de Vereniging van Vlaamse steden en gemeenten vzw die de ledenorganisatie van onder andere de 308 Vlaamse steden en gemeenten is. Wij zijn van mening dat de VVSG een sleutelrol kan spelen in het duidelijk en goed informeren van de Vlaamse overheidsdiensten op lokaal niveau over telewerk

en de bijhorende voor- en nadelen voor de werkgever, de werknemer en de maatschappij. De VVSG kan de Vlaamse steden en gemeenten aansporen rond dit thema hun voorbeeldfunctie op te nemen door telewerk te implementeren en dit in het kader van maatschappelijk en duurzaam ondernemen. Met organisatie en dienstverlening (informatie, advies, vorming en andere dienstverlening) als één van haar kerntaken is de VVSG bovendien uitermate geschikt om de Vlaamse steden en gemeenten te adviseren over de manier waarop ze telewerk het best implementeren en hen hierbij te ondersteunen. De ondersteuning bij de implementatie van het telewerkproject kan eventueel gekoppeld worden aan een aantal vormingen rond telewerk, zowel voor de werkgever als de werknemers, en dit om het telewerkproject tot een succes te leiden. Om onze conclusie rond de verspreiding van telewerk bij de Vlaamse steden en gemeenten en de manier waarop telewerk bij hen georganiseerd is in vergelijking met de private sector af te sluiten, tot slot hieronder een samenvattende tabel met onze belangrijkste bevindingen.

Tabel 25: Overzicht vergelijking implementatie telewerk bij de Vlaamse steden en gemeenten met de private sector

EIGENSCHAP TELEWERK	Vlaamse steden en gemeenten	Private sector
Aandeel	1/10 van de werkgevers	3/4 van de werkgevers
Tijdstip invoering	tamelijk recent, de voorbije 10 jaar	
Vorm	uitsluitend telethuiswerk	voornamelijk telethuiswerk, maar ook andere vormen
Gemiddelde frequentie	voornamelijk occasioneel (< 1 dag per week)	
Specifieke diensten	geen beperking	
Specifieke functies	louter functies met enige verantwoordelijkheid	voornamelijk managers, technische en commerciële functies
Belangrijkste voorwaarde	het bekleden van een bepaalde functie	
Regeling	voornamelijk informeel	
Vergoeding kosten	computer- en internetkosten meestal ten laste van de werkgever	
Redenen tot invoering	toename productiviteit van de telewerkers	
	voornamelijk voordelen telewerker	voornamelijk voordelen werkgever
Redenen tot uitblijven	te weinig telewerkbaar functies	
	geringe afstand woon-werk, geen vraag vanuit de werknemers zelf	te weinig kennis over telewerk, vrees voor gebrek aan/verlies van controle
Toekomst	< 1/10 van de werkgevers plant telewerkproject	

6. Aanbevelingen implementatie telewerk bij de Vlaamse steden en gemeenten

Na het samenvatten van de algemene context van een telewerkproject bij de lokale overheden in Vlaanderen aan de hand van het theoretisch luik van deze masterproef en meer bepaald de hoofdstukken 1 tot en met 4, trachten we in dit deel van de masterproef ook een aantal aanbevelingen te formuleren bij de verschillende fasen die de Vlaamse steden en gemeenten het best doorlopen als ze een telewerkproject wensen op te starten.

In eerste instantie baseren we ons hierbij op de bevindingen uit de bestaande literatuur, die we vervolgens illustreren met een voorbeeld uit de praktijk op basis van de resultaten van onze enquête in hoofdstuk 5 en een interview met Tonia Vanquickenborne, een medewerkster van het departement Personeel en Organisatie van de stad Gent die al sinds 1999 telewerk geïmplementeerd heeft (zie bijlage 3). Om een duidelijk onderscheid te maken tussen de theorie en de praktijk worden de voorbeelden telkens in een afzonderlijke kader opgenomen.

CASE STAD GENT

De stad Gent is de hoofdstad van de provincie Oost-Vlaanderen, heeft een totale oppervlakte van 156,18 km², telt ruim 243.155 inwoners en beschikt over een totaal personeelsbestand van 4.984 werknemers, waarvan 48 structurele telewerkers en 250 ad hoc telewerkers. Deze gegevens dateren van maart 2010. Bij de stad Gent komen dus twee soorten telewerk voor:

1. structureel telewerk: voor personen voor wie telewerken een systematische arbeidsvorm is.
2. ad hoc telewerk: voor personen die sporadisch eens thuisblijven om een bepaalde opdracht af te handelen.

Op 20 december 1999 keurde de gemeenteraad het reglement op telewerk goed dat sinds 1 januari 2000 enkel op het structureel telewerk van toepassing is (zie bijlage 4), hoewel in beide gevallen de aanvraagprocedure tot telewerk die we verder in dit hoofdstuk zullen bespreken ongeveer gelijkaardig verloopt. In beide gevallen is bovendien een formele goedkeuring door het college van burgemeester en schepenen nodig op basis van een positief advies van de Adviescommissie Telewerk. Aangezien het reglement op telewerk niet van toepassing is op ad hoc telewerkers, kunnen zij geen beroep doen op de materiële en financiële ondersteuning die de stad Gent biedt aan haar structurele medewerkers, wat meteen het voornaamste verschil is tussen de beide soorten telewerk. Ook hierop komen we later in dit hoofdstuk terug.

We hopen met dit hoofdstuk een handig werkinstrument te kunnen bieden aan de Vlaamse steden en gemeenten die in de toekomst een telewerkproject wensen op te starten om hen op weg te helpen bij de invoering van de mogelijkheid tot telewerk. De plaatselijke overheidsdiensten in Vlaanderen die telewerk al geïmplementeerd hebben, kunnen dit deel van de masterproef gebruiken om hun telewerkproject te evalueren en te verbeteren. Daarom is het onze bedoeling in dit hoofdstuk alle relevante gegevens met betrekking tot de invoering van telewerk in de praktijk bij de Vlaamse steden en gemeenten te bundelen. Dit impliceert dat we in dit hoofdstuk nieuwe theorieën op basis van de bestaande literatuur aanhalen die we in het theoretisch luik van deze masterproef niet behandeld hebben. We hebben er met andere woorden voor gekozen om de nieuwe theorieën pas in dit hoofdstuk te bespreken om de belangrijkste aspecten met betrekking tot de implementatie van telewerk bij de Vlaamse steden en gemeenten samen te kunnen belichten en dit met het oog op een duidelijke structuur en behoud van de leesbaarheid van deze masterproef.

6.1. De telewerkcontext bij de Vlaamse steden en gemeenten

De Vlaamse steden en gemeenten die een telewerkproject wensen op te starten, moeten zich ervan bewust zijn dat de implementatie van telewerk zich niet beperkt tot enkel het technologische aspect, namelijk het implementeren van technologie en andere infrastructuur in de thuiswerkplek van de telewerker. De implementatie van telewerk houdt veel meer in dan dat. Een structurele invoering van telewerk impliceert vaak grondige organisatorische veranderingen en het succes ervan wordt naast de technologische mogelijkheden ook nog door een aantal andere factoren beïnvloed (zie figuur 7).¹⁷⁰ Aan de hand van figuur 7 vatten we onze belangrijkste bevindingen uit de hoofdstukken 1 tot en met 4 van deze masterproef samen die betrekking hebben op de algemene context van een telewerkproject bij de Vlaamse steden en gemeenten.

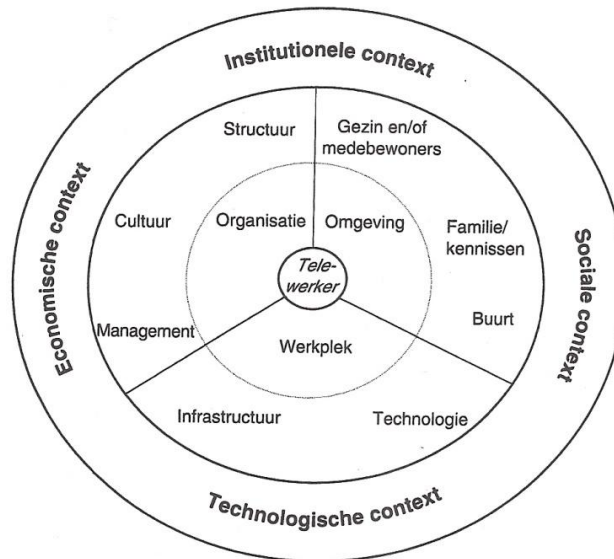
Naast de technologische factoren hebben ook de organisatorische factoren, zoals de organisatiestructuur en -cultuur waaronder de managementstijl, een invloed op het succes van een telewerkproject. Onder de organisatiestructuur verstaan we de manier waarop de activiteiten van een organisatie onderverdeeld, georganiseerd en gecoördineerd worden. Een belangrijk hulpmiddel om de organisatiestructuur in beeld te brengen is het organogram, een grafische weergave van de onderlinge relaties en hiërarchische verhoudingen binnen de onderneming.¹⁷¹

¹⁷⁰ WALRAVE, M. en DENS, E., 2003, p. 76.

¹⁷¹ JEGERS, M., MOENAERT, R. en VERBEKE, A., 2006, p. 127.

Onder de organisatiecultuur verstaan we het geheel van waarden en normen die gedeeld worden door de leden van een organisatie en die de manier waarop werknemers met elkaar omgaan, bepalen. Waarden zijn abstracte ideeën over wat een samenleving gelooft wat goed en wenselijk is, terwijl normen sociale regels zijn die gedrag voorschrijven in een bepaalde situatie.¹⁷²

Figuur 7: Factoren die invloed uitoefenen op de implementatie van telewerk



BRON: WALVRAVE, M. en DENS, E., 2003, p. 77.

Zoals we al aangehaald hebben bij de bespreking van het Gemeentedecreet in hoofdstuk 1 en meer bepaald bij de bepalingen omtrent de oprichting van een managementteam, is de bureaucratische structuur van de gemeente met strakke hiërarchie, diensthoofdenmodel, “parafencultuur” en duidelijk afgebakende taken en bevoegdheden die eenduidig vastgelegd zijn in regels en procedures intussen achterhaald. De lokale overheidsdiensten moeten namelijk in tegenstelling tot een tiental jaar geleden meer rekening moeten houden met de externe omgeving in het algemeen en de eisen van de mondige burger in het bijzonder. We zien bij hen dan ook een tendens naar de afplating van de organisatiestructuur met weinig tussenliggende niveaus tussen de werknemers en hun leidinggevenden en waarbij medewerkers meer bevoegdheden en verantwoordelijkheden krijgen. Op die manier worden de Vlaamse steden en gemeenten een stuk flexibeler en kunnen ze soepeler inspelen op de behoeften van een dynamische en veeleisende samenleving. Hierbij willen we nog opmerken dat de tendens naar een afplating van de organisatiestructuur bij de Vlaamse steden en gemeenten autonoom van de implementatie van telewerk optreedt, maar de invoering van de mogelijkheid tot telewerk evenwel vergemakkelijkt.

¹⁷² JEGERS, M., MOENAERT, R. en VERBEKE, A., 2003, p. 138.

Toch is een afplatting van de organisatiestructuur niet noodzakelijk bij de invoering van de mogelijkheid tot telewerk. Telewerk kan namelijk ook voorkomen bij Vlaamse steden en gemeenten met een bureaucratische structuur zonder dat dit gevolgen heeft voor de hiërarchie. Telewerk blijkt het vermogen te hebben zich te wapenen tegen de bureaucratische deugden van voorspelbaarheid, verantwoording, toezicht en controle op de werknemers door nieuwe vormen van controle en vertrouwen in de werknemers. Daarom is de openbare sector als dusdanig geen bepalende factor voor het al dan niet succes hebben van telewerk en is telewerk in veel opzichten verenigbaar met de bureaucratie.¹⁷³

CASE STAD GENT

Zo heeft de stad Gent met het oog op de implementatie van haar telewerkproject haar organisatiestructuur en -cultuur niet veranderd. Er vond evenwel een infosessie plaats voor de leidinggevenden om hen erop te wijzen dat telewerk een andere manier van samenwerken vergt. De leidinggevenden werden aangespoord goede afspraken te maken met de telewerkers, omdat bij telewerk geen tijdsregistratie plaatsvindt en enkel geoordeeld wordt op de output.

Bij de managementstijl willen we de aandacht vestigen op twee belangrijke punten, namelijk supervisie en communicatie. Wat de supervisie betreft, verplicht het Gemeentedecreet zoals aangehaald in hoofdstuk 1 de Vlaamse steden en gemeenten tot de invoering van een intern controlesysteem dat bepaalt op welke manier de interne controle gebeurt. De lokale overheidsdiensten in Vlaanderen hebben evenwel een grote vrijheid in het vastleggen van hun intern controlesysteem, wat mogelijkheden biedt voor de invoering van telewerk. Willen de Vlaamse steden en gemeenten telewerk succesvol implementeren, dan doen ze best afstand van de traditionele manieren van controleren waarbij direct toezicht centraal staat. Een evolutie naar controlemechanismen gebaseerd op de output van de werknemers is noodzakelijk. “Management by objectives”, zoals besproken bij de bepalingen omtrent het intern controlesysteem in hoofdstuk 1, gaat vaak samen met deze vorm van controle waarbij de werknemers geëvalueerd worden op basis van het bereiken van specifieke doelstellingen. Van belang hierbij is dat voorafgaandelijk duidelijke criteria van beoordeling en de te behalen doelstellingen duidelijk opgenomen worden in het intern controlesysteem en gecommuniceerd worden naar de werknemers.

¹⁷³ TASKIN, L. en EDWARDS, P., 2007, p. 203-204.

En dit brengt ons bij een volgend belangrijk aandachtspunt bij de managementstijl van de leidinggevenden, namelijk communicatie. Communicatie is niet alleen belangrijk naar de telewerkers toe, maar ook naar andere medewerkers in de organisatie. Zo moeten bij de invoering van de mogelijkheid tot telewerk de volgende praktische problemen eerst opgelost worden om misverstanden tijdens het telewerkproject te vermijden. Op welke manier is de telewerker bereikbaar? Hoe plegen telewerkers en niet-telewerkers overleg? Op welke momenten zijn er face-to-face meetings? Op welke manier krijgen telewerkers elektronisch toegang tot dossiers? Zo kan bijvoorbeeld een telewerker niet meer naar de archiefkast stappen om een document te zoeken. Hoe wordt informatie van de telewerker ter beschikking gesteld aan collega's die deze informatie nodig hebben? Knowledge management en kennisdatabases die in een gebruiksvriendelijke en beveiligde omgeving online raadpleegbaar zijn, zijn dan ook een must.¹⁷⁴

Knowledge management of kennismanagement houdt zich bezig met de productiefactor kennis en kan omschreven worden als het proces voor het verwerven van nieuwe kennis van binnen of buiten de organisatie, het opslaan en delen van kennis, het verspreiden van kennis binnen de organisatie en het gebruik van kennis door de organisatie met het oog op het bereiken van de organisatiedoelstellingen op de meest efficiënte manier. Kennismanagement omvat niet alleen expliciete kennis die eerder objectief en rationeel is en daardoor gemakkelijker over te brengen, maar ook impliciete kennis zoals overtuigingen, visies en standpunten, technische vaardigheden en know-how die moeilijker uit te drukken zijn met taal of cijfers.¹⁷⁵ Kennismanagement mag niet aanzien worden als een eenmalig project, maar is een blijvende investering en omvat onder andere het up-to-date houden van de databases met relevante en nauwkeurige informatie. Databases of gegevensbanken zijn digitaal opgeslagen archieven, ingericht met het oog op een flexibele, gebruiksvriendelijke raadpleging en spelen een belangrijke rol bij het archiveren en actueel houden van gegevens bij overheidsinstellingen.¹⁷⁶

Daarnaast worden zowel de werkgever als de werknemer bij de implementatie van telewerk beïnvloed door factoren uit de omgeving, waaronder ook de wetgeving die we de institutionele context noemen. Zo zijn de Vlaamse steden en gemeenten gebonden door de bepalingen opgenomen in het Gemeentedecreet dat op 6 juli 2005 goedgekeurd werd door het Vlaams Parlement en op 15 juli 2005 bekrachtigd werd door de Vlaamse regering. Zoals we gezien hebben

¹⁷⁴ WALRAVE, M. en DENS, E., 2003, p. 80.

¹⁷⁵ MAGNIER-WATANABE, R. en SENOO, D., 2010, p. 216.

¹⁷⁶ MANN, J., 2007, p. 1.

in hoofdstuk 1 bepaalt het Gemeentedecreet hoe de gemeenten werken, hoe de personeelsformatie eruit ziet, wat de bevoegdheden van de gemeenteraad zijn, welke taken het college van burgemeester en schepenen en de gemeentesecretaris hebben, aan welke verplichtingen het managementteam en het intern controlesysteem moeten voldoen, enz.

Specifiek naar de implementatie van telewerk toe, is er geen enkele regel in het Gemeentedecreet terug te vinden die de invoering van de mogelijkheid tot telewerk bij de Vlaamse steden en gemeenten en de uitwerking van een specifieke reglementering omtrent telewerk zou kunnen belemmeren. Bovendien biedt het Gemeentedecreet ruimte voor lokaal maatwerk en krijgen lokale besturen meer autonomie om op maat een vernieuwend beleid uit te bouwen onder meer op het vlak van personeel, wat een unieke kans voor de implementatie van telewerk betekent.

Met het oog op de implementatie van telewerk ondergaan de Vlaamse steden en gemeenten best een evolutie van het klassieke personeelsbeheer naar "Human Resources Management" zoals aangegeven bij de bespreking van het Gemeentedecreet in hoofdstuk 1. In plaats van de personeelsfunctie toe te vertrouwen op uitvoerend niveau aan één specifieke dienst die zich vooral focust op de personeels- en loonadministratie, moet het personeelsbeleid aanzien worden als een algemene managementtaak die de Vlaamse steden en gemeenten zouden kunnen toevertrouwen aan het managementteam. Het personeelsbeheer plaatst de focus op de rechtspositie en de arbeidsvoorwaarden, terwijl het personeelsbeleid steunt op HRM-inzichten uit de private sector en perfect kadert binnen het "New Public Management", een stroming die gekenmerkt wordt door het toepassen van managementtechnieken uit de bedrijfsweld in de publieke sector zoals besproken in hoofdstuk 1 bij het intern controlesysteem. De Personeelsdienst speelt dan de rol van adviseur en ondersteuner.

Een struikelblok of belemmering bij het uitstippelen van een modern personeelsbeleid door de Vlaamse steden en gemeenten met eventueel de invoering van de mogelijkheid tot telewerk, kan evenwel het onderscheid tussen de statutaire en contractuele personeelsleden zijn wat we in hoofdstuk 3 besproken hebben. Het verminderen of wegwerken van het verschil tussen de beide personeelscategorieën zou een flexibeler management van het personeel mogelijk maken.

Hoewel de Vlaamse steden en gemeenten niet gebonden zijn door het Koninklijk Besluit van 22 december 2000 dat stelt dat de statutaire tewerkstellingswijze de regel is en de contractuele tewerkstellingswijze slechts in uitzonderlijke gevallen mogelijk is, heeft het Gemeentedecreet dit

conservatieve uitgangspunt overgenomen. In de praktijk is nochtans meer dan de helft van de werknemers van de plaatselijke overheidsdiensten in Vlaanderen contractueel tewerkgesteld. Bij de Vlaamse steden en gemeenten komen dus twee tewerkstellingsvormen voor, wat de uitvaardiging van een reglementering in verband met telewerk bemoeilijkt maar niet onmogelijk maakt. Dat bewijst het telewerkproject van de stad Gent die de regeling omtrent telewerk opgenomen heeft in de rechtspositieregeling van het personeel (zie bijlage 3).

Bovendien wordt noch bij de stad Gent, noch bij de andere Vlaamse steden en gemeenten die op onze enquête geantwoord en telewerk al geïmplementeerd hebben, een onderscheid gemaakt tussen de statutaire en contractuele personeelsleden bij de beoordeling van de aanvragen tot telewerk. Op basis van de personeelscategorie waartoe ze behoren, worden werknemers met andere woorden niet uitgesloten van de mogelijkheid tot telewerk bij de Vlaamse steden en gemeenten. De voornaamste voorwaarde verbonden aan telewerk bij de plaatselijke overheidsdiensten in Vlaanderen is “het bekleden van een bepaalde functie”, zoals we geconcludeerd hebben bij de verwerking van de resultaten van onze enquête in hoofdstuk 5.

Wat het statutaire overheidspersoneel betreft, leidt de invoering van telewerk tot de aanpassing van het ambtenarenstatuut. Ook het arbeidsreglement dat zowel op de statutaire als contractuele personeelsleden van toepassing is, moet in die zin aangepast worden. Voor de goedkeuring door de gemeenteraad moeten de beide aanpassingen ter onderhandeling voorgelegd worden aan de vakbonden, wat tot een protocolakkoord leidt dat geen collectieve arbeidsovereenkomst is en bijgevolg niet bindend is. De wet van 5 december 1968 betreffende de collectieve arbeidsovereenkomsten en paritaire comités is namelijk, in tegenstelling tot de private sector, niet van toepassing op de openbare sector. Dit impliceert ook dat de Vlaamse steden en gemeenten geen beroep kunnen doen op de CAO nr. 85 die de essentiële beginselen tot regeling van telewerk in de private sector vastlegt.

Op federaal niveau wordt telewerk geregeld via het Koninklijk Besluit van 22 november 2006 betreffende het telewerk in het federaal administratief openbaar ambt. Binnen de Vlaamse overheid en bij de Vlaamse steden en gemeenten bestaat er nog geen specifieke reglementering omtrent telewerk. De Vlaamse steden en gemeenten zouden zich wel kunnen baseren op het European Framework Agreement on Telework van 16 juli 2002 dat zowel van toepassing is op de statutaire ambtenaren als de contractanten in overheidsdienst en de private sector en het kaderakkoord aanpassen aan de eigenheid van hun openbare dienst.

Tot slot spelen ook de attitudes van de sociale contacten van de telewerker, zoals familie, vrienden en kennissen, ten aanzien van telewerk een rol bij de implementatie van telewerk. Een van de voordelen van telewerk voor de werknemers zoals besproken in hoofdstuk 3, is dat telewerkers hun werk en privéleven beter op elkaar kunnen afstemmen. In het bijzonder gaat het om een betere combinatie van arbeid, zorg- en huishoudelijke taken wat ten goede komt van het gezin. Bovendien hebben telewerkers door de reductie van hun reistijd meer vrije tijd die kan besteed worden aan onder andere het gezin, de familie of vrienden, wat eveneens kan resulteren in een positieve attitude van de sociale contacten van de telewerker ten aanzien van telewerk. Hierbij willen we opmerken dat uit onze enquête is gebleken dat het merendeel van de werknemers bij de Vlaamse steden en gemeenten in de buurt van hun werk wonen. Van een beduidende tijds winst door de invoering van de mogelijkheid tot telewerk kunnen de telewerkers bij de Vlaamse steden en gemeenten dan ook niet spreken, waardoor dit voordeel van telewerk slechts in beperkte mate de attitude van de sociale contacten van de telewerkers bij de overheidsdiensten op lokaal niveau positief zal beïnvloeden.

Specifiek bij telethuiswerk is het evenwel belangrijk dat de telewerker duidelijke afspraken maakt met het gezin, de eventuele medebewoners van het huis, familie, kennissen en burens om efficiënt te kunnen werken en misverstanden te vermijden. Al te vaak wordt iemand die thuiswerkt geassocieerd met iemand die beschikbaar is, omdat de persoon in kwestie thuis is en niet op kantoor. Dit misverstand kan tot frustraties leiden zowel bij de telewerkers als bij hun directe omgeving, omdat ze andere verwachtingen hebben ten opzichte van elkaar. Concrete en duidelijke afspraken omtrent de werkuren van de telewerker met het thuisfront kan dit euvel verhelpen en bovendien frustraties bij de werkgever en collega's vermijden omwille van het niet kunnen bereiken van de telewerker. Daarnaast is ook een duidelijke, fysieke afbakening van de thuiswerkplek belangrijk om in de woning de grens tussen werk- en privé sfeer duidelijk te maken voor zichzelf en de medebewoners.

De invoering van de mogelijkheid tot telewerk past bovendien perfect binnen het kader van duurzame ontwikkeling en maatschappelijk verantwoord ondernemen zoals aangehaald in hoofdstuk 4, omdat telewerken zorgt voor minder vervuiling door minder woon-werkverkeer en meer tewerkstellingsmogelijkheden voor bepaalde categorieën van personen op de arbeidsmarkt. Met de invoering van telewerk kunnen de Vlaamse steden en gemeenten bijvoorbeeld bepaalde groepen gehandicapten een kans bieden op de arbeidsmarkt, hoewel zij slechts een zeer beperkte groep vormen. Wederom hier de opmerking dat de vermindering van vervuiling en de bijhorende besparingen door de geringe woon-werkafstand van de werknemers bij de lokale

overheidsdiensten beperkt zullen blijven. Toch zullen overheidsinstellingen meer en meer rekening moeten houden met de economische, sociale en milieugevolgen van hun activiteiten, want de maatschappij stelt steeds hogere eisen en reputaties zijn kwetsbaarder dan ooit.

6.2. Stappenplan en voorbeelden uit de praktijk

Hoewel de implementatie van telewerk bij de Vlaamse steden en gemeenten maatwerk is, wensen we dit hoofdstuk af te sluiten met het beschrijven van enkele belangrijke stappen bij het opstarten van een telewerkproject geïllustreerd met voorbeelden uit de praktijk. Hierbij baseren we ons op het model voor strategische planning bij publieke en non-profit organisaties van John M. Bryson, professor in planning en openbare aangelegenheden aan de universiteit van Minnesota. Hij heeft strategische planning, dat oorspronkelijk ontworpen is voor gebruik door de private sector, toepasbaar gemaakt op de openbare en non-profitorganisaties door de ontwikkeling van het volgende 10-stappenplan:

1. Het initiatief nemen en het bereiken van een overeenstemming over de noodzaak van een strategisch planningsproces
2. Het identificeren van de aan de organisatie opgelegde mandaten
3. Het verduidelijken van de missie
4. Het beoordelen van de interne organisatie en de externe omgeving: sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen
5. Het identificeren van de strategische onderwerpen
6. Het formuleren van de strategieën voor het beheer van de strategische onderwerpen
7. Het herzien en adopteren van het uitgestippelde strategisch plan
8. De vertaling van het strategisch plan in een visie op de interne organisatie
9. Een effectieve implementatie
10. Het beoordelen van het geheel.¹⁷⁷

We hebben voor deze studie gekozen, omdat de methode van Bryson herkenbaar is voor de gemeentelijke praktijk.¹⁷⁸ In het onderstaand deel van de masterproef passen we bovenstaand stappenplan toe op de implementatie van telewerk bij de Vlaamse steden en gemeenten. Het is hierbij niet onze bedoeling een gedetailleerd stappenplan uit te werken dat elk aspect van het implementatieproces grondig bestudeert, maar wel een opsomming te geven van de belangrijkste

¹⁷⁷ BRYSON, John M., 2004, p.32-34.

¹⁷⁸ DE RYNCK, F. en BOUCKAERT, G., 2000, p. 37.

zaken die de lokale besturen in acht moeten nemen bij de invoering van telewerk en hen in de eerste plaats op weg te helpen bij de start van hun telewerkproject.

6.2.1. Initiatief tot telewerk en overeenstemming over de noodzaak van de invoering van een telewerkproject

De initiatiefnemers van de invoering van de mogelijkheid tot telewerk gaan best eerst na of er in hun gemeente of stad voldoende financiële middelen en organisatorische ruimte kunnen vrijgemaakt worden om een telewerkproject tot een goed einde te brengen.¹⁷⁹ Een eerste fase bestaat dus uit een haalbaarheidsanalyse om te bepalen of de invoering van telewerk mogelijk is en of telewerken voordelen met zich meebrengt voor zowel de werkgever als de werknemers.¹⁸⁰ Aangezien het managementteam van een gemeente of stad belast is met de coördinatie van de gemeentelijke diensten bij de beleidsvoorbereiding, -uitvoering en -ondersteuning en het bewaken van de eenheid in werking, de kwaliteit van de organisatie en de werking van de gemeentelijke diensten zoals besproken in hoofdstuk 1, zijn zij het meest aangewezen om dit haalbaarheidsonderzoek uit te voeren.

Figuur 8: SWOT-analyse



BRON: http://nl.wikipedia.org/wiki/Bestand:SWOT_nl.png.

Één van de hulpmiddelen die de Vlaamse steden en gemeenten kunnen gebruiken bij het beantwoorden van de vraag of een telewerkproject haalbaar en wenselijk is, is de SWOT-analyse die de sterkten en zwakten van de onderneming en de kansen en bedreigingen uit de omgeving

¹⁷⁹ DE RYNCK, F. en BOUCKAERT, G., 2000, p. 37.

¹⁸⁰ DE BRUIN, K., 2002, pg. 55.

identificeert. De sterke en zwakke punten maken deel uit van de interne analyse van de organisatie en hebben betrekking op de middelen van de onderneming. De kansen en bedreigingen zijn de ontwikkelingen, gebeurtenissen en invloeden uit de omgeving waaraan de organisatie onderhevig is. Bij het opstellen van de SWOT-analyse moet het managementteam dus alle factoren, zowel intern als extern, die van invloed kunnen zijn op de implementatie van telewerk kritisch analyseren. De leden van het managementteam kunnen zich hierbij baseren op de kritische succesfactoren die we bij het schetsen van de telewerkcontext uitgewerkt hebben.¹⁸¹

CASE STAD GENT

Bij de stad Gent heeft het stadsbestuur het initiatief genomen om een telewerkproject op te starten. Zij hebben evenwel geen SWOT-analyse uitgevoerd op basis waarvan ze beslist hebben de mogelijkheid tot telewerk in te voeren, waardoor we kunnen stellen dat een SWOT-analyse bij de start van het implementatieproces van telewerk bij de Vlaamse steden en gemeenten niet noodzakelijk is.

Daarnaast is bij de start van een telewerkproject instemming van de belangrijkste besluitvormers bij de Vlaamse steden en gemeenten nodig, van zowel de politieke als ambtelijke kant van de gemeentelijke organisatie. Hierbij denken we niet alleen aan een instemming van het college van burgemeester en schepenen en de secretaris, ook aan instemming van de gemeenteraad en de ambtelijke organisatie waarmee we de diensthoofden en hun medewerkers bedoelen.¹⁸² Als het gemeente- of stadsbestuur enkel op zichzelf beslist telewerk te implementeren, zonder de betrokkenheid van de belanghebbenden, dan bestaat namelijk het risico dat het telewerkproject minder succesvol zal zijn.¹⁸³ Het identificeren en het betrekken van alle betrokken partijen vroeg in het implementatieproces is dus een eerste belangrijke stap.

6.2.2. Bepaling van de aan de gemeente opgelegde mandaten die van invloed kunnen zijn op de implementatie van telewerk

Het doel van de volgende stap is het in kaart brengen en het verduidelijken van de formele en informele mandaten die door andere overheidsorganisaties aan de gemeente worden opgelegd en betrekking hebben op de invoering van de mogelijkheid tot telewerk. Hiermee bedoelen we

¹⁸¹ JEGERS, M., MOENAERT, R. en VERBEKE, A., 2006, p. 67-71.

¹⁸² DE RYNCK, F. en BOUCKAERT, G., 2000, p. 38.

¹⁸³ PLANT, T., 2009, p. 42.

wetten, decreten, statuten of charters en dergelijke meer die een beschrijving geven van de taken waaraan de gemeente uitvoering moet geven en de manier waarop dit moet gebeuren.¹⁸⁴

Voor de wetgeving die van belang is bij de invoering van de mogelijkheid tot telewerk, verwijzen we naar het begin van dit hoofdstuk waar we de telewerkcontext bij de Vlaamse steden en gemeenten en meer bepaald de institutionele context besproken hebben. Als de stad of gemeente die een telewerkproject wenst op te starten, beslist een SWOT-analyse naar aanleiding van de invoering van de mogelijkheid tot telewerk uit te voeren, dan kan deze stap samengenomen worden met de vorige stap. Het in kaart brengen van de wetgeving kan dan bij de externe analyse gebeuren.

6.2.3. Het afstemmen van het telewerkproject en de missie van de gemeente

Een missie is de bestaansreden van een organisatie en wordt meestal in een basistekst, verdrag, statutaire tekst of iets dergelijks vastgelegd. Alle activiteiten die de organisatie ontplooit, worden verondersteld conform te zijn aan de principes die erin weergegeven zijn.¹⁸⁵ Een volgende stap in het implementeren van telewerk bij de Vlaamse steden en gemeenten is dus nagaan of de invoering van de mogelijkheid tot telewerk niet in strijd is met de missie van de respectievelijke stad of gemeente, wat we willen illustreren aan de hand van het voorbeeld van de stad Gent.

CASE STAD GENT

De missie van de stad Gent luidt: *“Gent, een scheppende stad, die door een doorgedreven bundeling van alle creatieve krachten een voortrekkersrol speelt bij de ontwikkeling van een duurzame, solidaire en open samenleving”*.¹⁸⁶ Met het oog op het bereiken van de missie in 2020 heeft het college van burgemeester en schepenen en het managementteam van de stad Gent 5 hoofdstrategische doelstellingen geformuleerd:

1. Kennis, innovatie en creativiteit: internationale erkenning als centrum voor vernieuwing en experimenten en voortrekker zijn in de evolutie naar een lerende en creatieve samenleving.
2. Sociale duurzaamheid: elke Gentenaar gelijke toegang verschaffen tot alles wat de samenleving te bieden heeft en tot kwaliteitsvol leven, wonen, werken en onderwijs.
3. Economische duurzaamheid: een Europese centrumstad worden met een dynamische, vernieuwende en verscheiden economie met meer en betere jobs voor iedereen.

¹⁸⁴ BRYSON, J. M., 1988, p. 74.

¹⁸⁵ JEGERS, M., MOENAERT, R. en VERBEKE, A., 2006, p. 57.

¹⁸⁶ <http://www.gent.be/eCache/THE/1/36/436.html>.

4. Ecologische duurzaamheid: zorgen voor een gezonde en kwaliteitsvolle leefomgeving voor de inwoners en hen helpen om de milieuschade die ze veroorzaken zoveel mogelijk te vermijden of te compenseren.
5. Communicatie en inspraak: inspraak in de besluitvormingsprocessen maximaal organiseren met op maat gesneden en doelmatige communicatie.¹⁸⁷

Als we de denkoefening toepassen op de missie van de stad Gent met de voordelen van telewerk in ons achterhoofd die we in hoofdstuk 2 besproken hebben, dan kunnen we besluiten dat het telewerkproject van de stad Gent perfect kadert binnen hun missie en bijdraagt tot de verwezenlijking van de 5 strategische doelstellingen die het college van burgemeester en schepenen en het managementteam geformuleerd hebben:

1. Kennis, innovatie en creativiteit: innovatief imago door de invoering van telewerk; voortrekkersrol bij de implementatie van telewerk door vroege implementatie
2. Sociale duurzaamheid: een beter evenwicht tussen werk en privéleven voor haar werknemers die aan telewerk mogen doen; meer vrije tijd, minder werkgerelateerde stress, een grotere werkmotivatie en jobtevredenheid door telewerk; meer tewerkstellingsmogelijkheden voor bepaalde categorieën van personen; betere dienstverlening aan de Gentenaren
3. Economische duurzaamheid: een toename van de productiviteit onder de telewerkers; meer rekruteringsmogelijkheden, meer werkgelegenheid in niet-stedelijke gebieden en minder personeelsverloop door de invoering van de mogelijkheid tot telewerk
4. Ecologische duurzaamheid: hoewel een beperkte impact toch minder woon-werkverkeer met bijgevolg minder vervuiling door de implementatie van telewerk
5. Communicatie en inspraak: andere manier van communiceren met de telewerkers

6.2.4. Het beoordelen van de SWOT-analyse

Met het oog op een succesvolle implementatie van het telewerkproject is het nuttig de interne sterktes en zwaktes en de externe kansen en bedreigingen waarmee de stad of gemeente te maken heeft, te analyseren. Hiertoe is de SWOT-analyse de meest aangewezen methode, die we eerder in dit hoofdstuk al besproken hebben, en waarbij er best gestreefd wordt naar een zo breed mogelijke betrokkenheid.¹⁸⁸ Met andere woorden, het managementteam kan ook in deze

¹⁸⁷ <http://www.gent.be/eCache/THE/1/36/428.html>.

¹⁸⁸ DE RYNCK, F. en BOUCKAERT, G., 2000, p. 42.

stap van het implementatieproces van telewerk beslissen een SWOT-analyse uit te voeren om te komen tot de strategische onderwerpen die het telewerkproject moet behandelen en die in een volgende stap besproken worden.

In deze fase van het implementatieproces van telewerk doen de Vlaamse steden en gemeenten best nog een tweede denkoefening waarbij ze een antwoord formuleren op de vraag waarom ze de mogelijkheid tot telewerk willen invoeren en proberen te achterhalen waarom werknemers willen telewerken. Hierbij is het aangewezen na te gaan waar de motieven van de beide partijen elkaar kunnen vinden en wat de concrete noden zijn. In deze analyse moet het managementteam dus de voor- en nadelen van telewerken in het algemeen en specifieke telewerktypen in het bijzonder concreet toepassen op de eigen organisatie en de doelstellingen die ze met het telewerkproject wensen te bereiken. De vakbonden van de werknemers worden hierbij best geraadpleegd. Zo kent het managementteam ook hun visie op telewerken en hun eventuele terughoudendheid om samen tot een akkoord te kunnen komen over een specifieke regeling omtrent telewerk. Deze denkoefening samen met de SWOT-analyse vormt dan de kosten-batenafweging die uitmondt in een concrete aanbeveling naar het stads- of gemeentebestuur toe om telewerken al dan niet te implementeren in heel de organisatie of slechts in bepaalde diensten, gekoppeld aan een advies over de telewerkvormen die het meest aangewezen zijn.¹⁸⁹

CASE STAD GENT

Bij de stad Gent heeft het stadsbestuur op basis van de volgende motieven het initiatief genomen een telewerkproject op te starten: een betere combinatie werk-privéleven mogelijk maken voor de werknemers, het verminderen van kantoorruimte en het verminderen van het woon-werkverkeer omwille van het milieu hoewel dit slechts een beperkte impact heeft omdat de meeste werknemers van de stad Gent in de buurt van hun werk wonen. In het verminderen van kantoorruimte is de stad Gent evenwel niet geslaagd, waardoor deze doelstelling niet meer van toepassing is. Bij de stad Gent behoudt de telewerker bijgevolg zijn werkplek op kantoor. De andere doelstellingen werden wel gerealiseerd.

De werknemers bij de stad Gent willen voornamelijk gaan telehuiswerken om flexibeler te kunnen omgaan met deadlines, ongestoord en efficiënter te kunnen werken, zich beter te kunnen concentreren, hun werk en privéleven beter op elkaar te kunnen afstemmen, omwille

¹⁸⁹ WALRAVE, M. en DENS, E., 2003, p. 106-107.

van de tijdswinst en minder stress door minder verplaatsingen, enz.

Wat het overleg met haar vakbonden betreft, heeft de stad Gent bij de opstart van hun pilootprojecten in januari 1999 informeel contact gehad met de vakbondsafgevaardigden van hun personeel. Toen het stadsbestuur 6 maand later besloot telewerk voor alle medewerkers mogelijk te maken en een reglement op telewerk in te voeren, werd formeel overleg gepleegd met de vakbonden.

6.2.5. Het identificeren van de strategische onderwerpen van het telewerkproject

In een volgende stap bij de invoering van de mogelijkheid tot telewerk moeten de details van het telewerkproject uitgewerkt worden gelet op de motieven en de bestaande beperkingen zowel binnen als buiten de organisatie die uit de kosten-batenanalyse naar voor gekomen zijn.¹⁹⁰

Strategische onderwerpen zijn vraagstukken in verband met het beleid dat de gemeente of stad wil voeren met betrekking tot de implementatie van telewerk en die in een projectplan moeten worden beantwoord.¹⁹¹

Om de strategische onderwerpen die het telewerkproject moet behandelen in een plan van aanpak te gieten, kan het managementteam beslissen een projectgroep telewerk samen te stellen die kan bestaan uit de volgende personen: een telewerkcoördinator die de leiding krijgt over het project en een medewerker van de personeelsdienst. Daarnaast kan de projectgroep nog uitgebreid worden met een ICT-deskundige, een vakbondsafgevaardigde, een communicatie-verantwoordelijke, de secretaris, de financieel beheerder, een eindgebruiker, enz. naargelang de grootte van de organisatie en de wensen van het college van burgemeester en schepenen.¹⁹²

Met andere woorden, een vertegenwoordiger van elke betrokken partij die in de eerste stap van het implementatieproces geïdentificeerd werd, wordt best in de projectgroep opgenomen om alle aspecten bij de invoering van een telewerkproject juist te kunnen inschatten. De financieel beheerder zal bijvoorbeeld wijzen op het kostenplaatje van de implementatie van telewerk, de eindgebruiker zal voornamelijk oog hebben voor de praktische zaken bij de invoering van de mogelijkheid tot telewerk, de secretaris zal dan weer belang hechten aan supervisie, enz.

¹⁹⁰ SHIN, B., HIGA, K. en LIU SHENG, O.R., 1997, p. 7.

¹⁹¹ BRYSON, J. M., 1988, p. 76.

¹⁹² DE BRUIN, K., 2002, p. 56.

Daarnaast kan de projectgroep zich bij het uitwerken van hun plan laten bijstaan door een externe adviseur of HRM-consultant die op basis van zijn ervaring en succesvolle implementaties uit het verleden tips kan meegeven of het hele telewerkproject kan leiden zowel voor, tijdens als na de invoering van telewerk.¹⁹³ De projectgroep kan ook overwegen een aantal voorbeeldprojecten, zoals bijvoorbeeld de stad Gent, te bezoeken alvorens hun projectplan uit te stippelen.

6.2.6. Het uitwerken van een projectplan waarin de strategische onderwerpen met het betrekking tot het telewerkproject worden behandeld

In deze stap worden strategieën ontwikkeld voor de behandeling van de strategische onderwerpen met betrekking tot het telewerkproject die in de vorige stap geïdentificeerd werden. Een strategie is een samenhangend geheel van programma's, acties, beslissingen en/of toewijzingen van de middelen met het oog op het bereiken van de vooropgestelde doelstellingen.¹⁹⁴ Onder strategie verstaan we dus het plan dat de belangrijkste doelstellingen en beleidslijnen van het telewerkproject formuleert en de acties bij de invoering van de mogelijkheid tot telewerk in een samenhangend geheel integreert.¹⁹⁵

Het strategisch plan met betrekking tot de implementatie van telewerk beschrijft onder andere de vorm(en) van telewerk die moet(en) ingevoerd worden, de doelstellingen die moeten nagestreefd worden, de vereiste middelen, de betrokken functies en taken, de betrokken afdelingen en diensten, de duur van het project, de communicatie over en tijdens het project, de evaluatiemomenten en -methodes, de kostenbegroting, enz.¹⁹⁶

Vooreerst moeten de Vlaamse steden en gemeenten zich dus afvragen welke functies telewerkbaar zijn en welke werkzaamheden evengoed of zelfs beter thuis of op een andere plek worden verricht. Om telewerkbaar te zijn, moet een belangrijk deel van de functie bestaan uit het verwerken van informatie door middel van ICT. Dergelijke taken kunnen van op een afstand van het hoofdkantoor via een telecommunicatieverbinding uitgevoerd worden.¹⁹⁷ In de eerste plaats denken we hierbij vaak aan specifieke functies binnen de kennissectoren, zoals vertalers, redacteurs en programmeurs, omdat zij informatie-intensieve taken hebben waarbij ze gebruik

¹⁹³ YU, S., 2008, p. 31-32.

¹⁹⁴ BRYSON, J. M., 1988, p. 77.

¹⁹⁵ JEGERS, M., MOENAERT, R. en VERBEKE, A., 2006, p. 63.

¹⁹⁶ WALRAVE, M. en DENS, E., 2003, p. 108.

¹⁹⁷ VANDENBRANDE, T., 2004, p. 170.

maken van ICT. Maar daarnaast bestaan nog heel wat andere jobs uit bepaalde opdrachten waarvan de output gestructureerd, gestandaardiseerd en meetbaar is en de taken dus niet per se in het hoofdkantoor moeten uitgevoerd worden.¹⁹⁸

Nochtans hebben vele werknemers de neiging om hun functie als ongeschikt voor telewerken te beoordelen, omdat bepaalde taken de aanwezigheid op de conventionele arbeidsplaats vereisen. Deze conclusie is onterecht, want de meeste jobs bestaan vaak uit één of meerdere taken die plaatsonafhankelijk en bijgevolg geschikt voor telewerken zijn. De gedachte dat telewerken moet gebeuren op voltijdse basis ligt meestal aan de basis van deze misvatting. De meeste jobs zijn dus moeilijk te definiëren als geschikt of ongeschikt voor telewerken, maar zullen tussen deze twee extremen gesitueerd zijn.¹⁹⁹ Daarom bevelen we de Vlaamse steden en gemeenten aan zich niet vast te pinnen op specifieke functies en de aanvraag tot telewerk vraag per vraag te beoordelen, zoals dat bij de stad Gent gebeurt.

CASE STAD GENT

Bij de stad Gent wordt geen enkele stadsdienst van tevoren van telewerk uitgesloten. De aanvraag tot telewerk wordt vraag per vraag beoordeeld. Er heerst wel een algemene consensus dat voor de opmaak van omvangrijke rapporten en nota's telewerk interessant kan zijn, zeker voor werknemers in een landschapsbureau.

De aanvraag bij structureel telewerk gebeurt in 5 fasen:

1. Het personeelslid dat wenst te telewerken dient samen met zijn of haar chef een aanvraag in bij de dienst Personeelsbeheer. De aanvraag kan enkel uitgaan van het personeelslid zelf en gebeurt aan de hand van een afsprakennota (zie bijlage 4), waarin de rechtstreeks leidinggevende of het diensthoofd zijn of haar akkoord moet geven.
2. De dienst Personeelsbeheer legt de aanvraag voor aan de Adviescommissie Telewerk die bestaat uit de (adjunct-)stadssecretaris, de preventieadviseur van de interne dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk en vertegenwoordigers van de volgende diensten: Loopbaanbegeleiding & Vorming, Facility Management, Personeelsbeheer en Digipolis. Digipolis staat in voor de ontwikkeling en het onderhoud van alle informaticatoepassingen van de stad Gent. Ook het beheer van de volledige ICT-infrastructuur valt binnen de dienstverleningsovereenkomst.

¹⁹⁸ VERBEEEMEN, G., DER KINDEREN, H., WALRAVE, M., CORNIL, L., SOETE, T., en DE HERTOOG, W., 2005, p. 54.

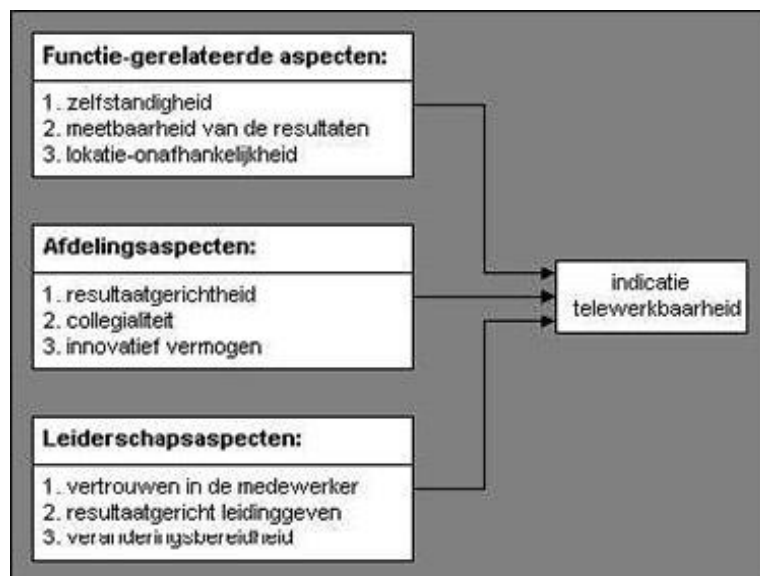
¹⁹⁹ ILLEGEMS, V. en VERBEKE, A., 2003, p. 10.

3. De Adviescommissie Telewerk legt de aanvraag, samen met haar advies, voor aan het college van burgemeester en schepenen.
4. Het college van burgemeester en schepenen duidt op basis van het advies van de Adviescommissie Telewerk de personeelsleden aan die in aanmerking komen voor telewerk.
5. Het personeelslid dat toestemming heeft gekregen voor telewerk verleent, na voorafgaande melding, aan de preventieadviseur toegang tot de locatie waar het telewerk zal plaatsvinden. De preventieadviseur stelt een advies op met alle maatregelen die de telewerker moet toepassen in het kader van “welzijn op het werk”.

Bij ad hoc telewerk vraagt het diensthoofd telewerk één keer aan voor de hele dienst. Als het college van burgemeester en schepenen zijn of haar gemotiveerd verzoek aanvaardt, beslist het diensthoofd verder wie, wanneer, voor hoelang en met welk verwacht resultaat aan ad hoc telewerk mag doen. Zowel de aanvragen tot structureel als ad hoc telewerk worden formeel bekrachtigd door een besluit van het college van burgemeester en schepenen.

Een handig hulpmiddel bij het beoordelen van de telewerkbaarheid van een functie is onderstaand schema van Telewerkforum.nl. Het model werd opgesteld op basis van een onderzoek bij KPN, een leverancier van telecommunicatie- en ICT-diensten in Nederland die zijn consumenten vaste en mobiele telefonie, internet en televisie biedt. Met dit model is het mogelijk om te meten of bepaalde activiteiten, afdelingen en diensten geschikt zijn om te telewerken. Hoewel het model ontwikkeld is voor een organisatie uit de private sector, zijn we van mening dat het model ook toepasbaar is op de openbare sector.

Figuur 9: Hulpmiddel bij het bepalen welke functies telewerkbaar zijn



BRON: <http://www.telewerkforum.nl/werkgevers/welke-functies-beroepen-zijn-ewerkbaar/>.

Zo moeten de opdrachten met de nodige zelfstandigheid kunnen uitgevoerd worden door de telewerker, moeten de noodzakelijke informatiebronnen beschikbaar zijn en de output van de opdrachten meetbaar zijn. Het cultuuraspect slaat op de collegialiteit tussen de afdelingsmedewerkers. Hoe beter de collegialiteit tussen de werknemers van een bepaalde dienst, hoe sneller de dienst in aanmerking komt voor de invoering van telewerk. Wanneer al te vaak collega's moeten geconsulteerd worden bij het uitvoeren van een taak, wordt het evenwel moeilijk om van op afstand efficiënt te werken. Ook de manier waarop de leidinggevende omgaat met het veranderingsproces is van belang. Op het gebied van leidinggeven gaat het er om hoe een manager de uitvoering van telewerk onder controle kan houden. Zoals we al aangehaald hebben in hoofdstuk 1, kan telewerken enkel door resultaatsturing beheerst worden, omdat de overige sturingsmechanismen, zoals directe supervisie, aanwezigheid op kantoor vereisen.²⁰⁰ Wij willen hierbij opmerken dat dit ook van toepassing is op ad hoc telewerkers of telewerkers die slechts 1 dag per week structureel telewerken. Zo worden bij de stad Gent, zoals eerder aangegeven in dit hoofdstuk, ad hoc telewerkers gedefinieerd als werknemers die sporadisch thuisblijven om een bepaalde opdracht af te werken. Tijdens de uitvoering van deze opdracht kunnen de leidinggevendenden geen direct toezicht houden op de ad hoc telewerkers, maar zij kunnen hen nadien wel beoordelen op basis van het resultaat dat ze bereikt hebben tijdens het telewerken. Verder benadrukken verschillende cases dat de werknemers zelf voldoende discipline moeten hebben om zich buiten de muren van de organisatie nauwgezet aan hun taak te wijden. Bij telewerk moet de werknemer als het ware het vertrouwen van de werkgever verdienen, vooraleer hij zijn job van op een afstand van het hoofdkantoor mag uitvoeren.²⁰¹

Uit onderzoek blijkt bovendien dat het selecteren van de juiste types van werknemers die aan telewerk mogen doen in belangrijke mate het succes van het telewerkproject bepaalt. Zo moeten telewerkers in staat zijn hun tijd goed en zelfstandig te organiseren. Het vermogen van de telewerkers om hun tijd te beheren is namelijk een van de belangrijkste succesfactoren bij de implementatie van telewerk.²⁰² Daarnaast spelen nog een aantal andere eigenschappen een rol, zoals zelfdiscipline om werk en vrije tijd goed uit elkaar te houden, initiatief en zelfstandigheid bij het op zoek gaan naar oplossingen in geval van problemen²⁰³ en de mate van teamspirit om ondanks de afstand tussen de telewerkers en niet-telewerkers toch een saamenhorigheidsgevoel binnen een dienst te creëren.²⁰⁴

²⁰⁰ <http://www.telewerkforum.nl/werkgevers/welke-functies-beroepen-zijn-ewerkbaar/>.

²⁰¹ VANDENBRANDE, T., 2004, p. 171.

²⁰² FORD, R. C en MCLAUGHLIN, F., 1995, p. 68-69.

²⁰³ DE BRUIN, K., 2002, p. 57.

²⁰⁴ VERBEELEN, G., DER KINDEREN, H., WALRAVE, M., CORNIL, L., SOETE, T., en DE HERTOOG, W., 2005, p. 57.

Tot slot adviseren we de Vlaamse steden en gemeenten om nieuwe werknemers tijdens hun inwerkperiode niet onmiddellijk te laten telewerken, omdat zij dan gesocialiseerd worden in de cultuur van de organisatie. Om te gaan telewerken moeten de werknemers niet alleen voldoende ingewerkt zijn in hun functie, maar ook de nodige kennis van procedures en gebruiken opgedaan hebben en goede relaties opgebouwd hebben met hun collega's.²⁰⁵

CASE STAD GENT

Bij de stad Gent wordt er eveneens gekeken naar het profiel en de geschiktheid van de medewerker om de toelating tot telewerk te krijgen. De maturiteit van de medewerker die telewerk aanvraagt, wordt ingeschat door het diensthoofd. De Adviescommissie Telewerk gaat de volgende 4 criteria na:

1. de geschiktheid van de kandidaat
2. het akkoord tot naleving van de veiligheidsvoorschriften
3. de geschiktheid volgens het profiel van de functie die telewerk moet toelaten
4. het materiaal en materieel, de noodzakelijke infrastructuur en uitrusting (kostenanalyse)

Bij de stad Gent zijn er geen richtlijnen rond de vraag of nieuwe werknemers onmiddellijk de kans krijgen aan telewerk te doen of eerst een inlooperperiode moeten doorlopen. Ze hebben evenwel nog nooit een aanvraag tot telewerk gekregen van een nieuwe medewerker.

De projectgroep kan het projectplan opsplitsen in twee grote luiken, namelijk een deel dat betrekking heeft op een aantal personeelsgebonden vragen en een deel dat verband houdt met de nodige investering in infrastructuur. De personeelsgebonden kwesties hebben we hieronder samengebundeld en geïllustreerd aan de hand van het telewerkproject bij de stad Gent.²⁰⁶

CASE STAD GENT

De afspraken omtrent het deel van de normale werktijd waarop de werknemer mag telewerken, gebeurt bij de stad Gent in onderling overleg met de leidinggevende of het diensthoofd en de telewerker. Bij structureel telewerk worden schriftelijke afspraken vastgelegd die verband houden met de bereikbaarheid en de beschikbaarheid van de telewerker, de mogelijke locaties van telewerk, de opvolging en de prestatiemeting van de opgelegde taken.

²⁰⁵ WALRAVE, M. en DENS, E., 2003, p. 113.

²⁰⁶ VERBEEEMEN, G., DER KINDEREN, H., WALRAVE, M., CORNIL, L., SOETE, T., en DE HERTOOG, W., 2005, p. 60-61.

De interne, elektronische communicatie tussen de telewerkers onderling, hun collega's die niet aan telewerk doen en hun leidinggevenden gebeurt bij de stad Gent via Outlook. Agendabeheer gebeurt eveneens via de centrale agenda in Outlook, waardoor ze steeds van elkaar weten hoe hun weekplanning eruit ziet.

Wat de formele en informele overlegmomenten betreft, moeten telewerkers bij de stad Gent steeds aanwezig zijn op de formele overlegmomenten. Hieromtrent worden ook afspraken gemaakt tussen de leidinggevenden en hun telewerkers. Structureel telewerkers zijn bovendien meestal 2 à 3 dagen per week effectief aanwezig op kantoor, waardoor de informele overlegmomenten dan kunnen plaatsvinden.

De stad Gent heeft evenwel geen opleidingen voorzien voor hun telewerkers en leidinggevenden om bepaalde kennis en vaardigheden bij te schaven die nodig zouden geweest zijn voor de implementatie van het telewerkproject. Zoals al aangehaald, vond er wel een infosessie plaats met de leidinggevenden om hen erop te wijzen dat telewerk een andere manier van samenwerken vergt en er goede afspraken moeten gemaakt worden omtrent de beschikbaarheid, bereikbaarheid en beoordeling van de telewerker.

Bij de stad Gent wordt telewerk formeel geregeld in de rechtspositieregeling van het personeel. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen ad hoc en structureel telewerk. De bepalingen in de rechtspositieregeling hebben namelijk geen betrekking op de ad hoc telewerkers. Voor de specifieke bepalingen omtrent telewerk die opgenomen werden in de rechtspositieregeling van de stad Gent verwijzen we naar bijlage 3. Hierbij willen we opmerken dat er nog een andere mogelijkheid bestaat voor de Vlaamse steden en gemeenten, namelijk een reglement op telewerk als bijlage bij het arbeidsreglement (zie bijlage 7). Over een huishoudelijk reglement omtrent telewerk beschikt de stad Gent niet.

Bij de stad Gent worden de telewerkers op basis van hun output geëvalueerd. Specifieke afspraken omtrent de evaluatiemethoden en -momenten gebeuren in onderling overleg tussen de leidinggevenden en hun telewerkers.

Met de structurele telewerkers worden er bij de stad Gent ook afspraken gemaakt omtrent de thuiswerkplek. Zo moet het personeelslid dat de toelating tot telewerk gekregen heeft in het kader van de werkzaamheden thuis en mits voorafgaande melding toegang verlenen tot de

locatie van telewerk aan een preventieadviseur van de interne dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk. De preventieadviseur stelt dan een advies op omtrent de maatregelen die door de telewerker thuis moeten toegepast worden in het kader van “welzijn op het werk”.

Om het telewerkproject succesvol te implementeren, moet bovendien de informatie- en communicatietechnologie van de respectievelijke stad of gemeente in staat zijn het interne proces tussen de organisatie en haar werknemers te ondersteunen en een effectieve toegankelijkheid van gegevens en informatie, een transporteerbaarheid van de informatie en het werk, coördinatie, communicatie en controlemechanismen bieden.²⁰⁷ In verband met de nodige infrastructuur, niet alleen wat ICT betreft, kunnen de volgende vragen beantwoord worden, die we eveneens illustreren aan de hand van het telewerkproject bij de stad Gent.

CASE STAD GENT

Wat de hardware, software, telecommunicatietoepassingen en andere middelen nodig voor tele(thuis)werk betreft, wordt bij de stad Gent opnieuw een onderscheid gemaakt tussen ad hoc en structureel telewerk. Structurele telewerkers krijgen thuis een notebook ter beschikking, een internetverbinding en beveiligde toegang tot het netwerk met VPN-verbinding. Vroeger werden ook tekentafels thuis geleverd bij de telewerkers, maar nu gebruiken de tekenaars hiervoor hun computer. Ad hoc telewerkers kunnen tijdelijk een notebook ontlenen van de stad indien nodig. Zij kunnen eveneens toegang tot het netwerk vragen, maar dit wordt niet altijd toegestaan.

De computer-, internet- en telefoonkosten verbonden aan ad hoc telewerk worden door de stad Gent niet terugbetaald. Bij structurele telewerkers daarentegen bestaat er wel een onkostenvergoeding. De telefoonkosten worden forfaitair terugbetaald. De overige meerkosten worden terugbetaald mist voorlegging van een bewijs van de merkelijke stijging van de kosten en mits goedkeuring door het hoofd van het personeel op advies van de Adviescommissie Telewerk.

Wat de andere kosten verbonden aan telethuiswerk betreft, zorgt het personeelslid dat structureel telewerkt zelf voor een aanpassing van de eigen brand- en/of andere verzekeringen om de aan het telewerk verbonden risico's te dekken. Het stadsbestuur van Gent sluit dus geen verzekering af om de eventuele risico's van het telewerk te dekken, maar betaalt wel elke stijging van de verzekeringspremie ten gevolge van het telewerk terug op voorwaarde dat een bewijs van die stijging kan voorgelegd worden.

²⁰⁷ SHIN, B., HIGA, K. en LIU SHENG, O.R., 1997, p. 8.

6.2.7. Het herzien en het adopteren van het uitgestippelde beleid met betrekking tot het telewerkproject

Zodra het projectplan omtrent telewerk is uitgewerkt, is formele bekrachtiging van de gemeenteraad nodig. Het kan nuttig zijn om vooraf na te gaan of er sterke oppositie tegenover het plan of een deel ervan bestaat en na te denken over de manier waarop de tegenstanders kunnen overtuigd worden over de voordelen en de noodzaak van de implementatie van het telewerkproject. De mogelijkheid bestaat hierbij dat het projectplan op basis van de opmerkingen van de gemeenteraad geheel of gedeeltelijk zal moeten worden herzien.²⁰⁸

Wanneer het projectplan goedgekeurd is door de gemeenteraad kan de voorbereidingsfase starten waarbij het gemeente- of stadsbestuur op basis van vooraf opgestelde criteria de diensten en/of functies selecteert die in aanmerking komen voor deelname aan het telewerkproject. De communicatie over de objectieve criteria op basis waarvan bepaalde afdelingen en specifieke medewerkers geselecteerd worden voor het telewerkproject moet duidelijk zijn om speculaties en geruchten tegen te gaan.²⁰⁹ De manier waarop de stad Gent haar medewerkers selecteert om toelating tot telewerk te verschaffen, hebben we al bij het samenvatten van de telewerkcontext bij de Vlaamse steden en gemeenten aangehaald en meerbepaald bij het stuk omtrent telewerkbaarheid en de persoonlijkheid van de werknemers.

Omdat de implementatie van het telewerkproject een aantal aanpassingen vereist van de werknemers, kan de projectgroep beslissen eerst een pilootproject op te starten in één of meerdere diensten om de mogelijkheden en beperkingen van telewerk te testen voor het bereiken van de doelstellingen. Wanneer telewerk na een proefperiode beantwoordt aan de vooropgestelde doelstellingen, kan het college van burgemeester en schepenen overwegen om het telewerkproject langdurig en ruimer te implementeren. Een pilootproject moet evenwel lang genoeg draaien om tot een eindevaluatie te kunnen komen. Een proefperiode van minstens 6 maanden is aangewezen, afhankelijk van de mate van aanpassingen dat het telewerkproject van de werknemers vraagt.²¹⁰ Bovendien moet de projectgroep vooraf duidelijk definiëren aan welke criteria het proefproject moet voldoen om als geslaagd of niet geslaagd beschouwd te worden.²¹¹ Een proefproject heeft als voordeel dat er een weg terug is. Daarenboven is bewezen dat

²⁰⁸ DE RYNCK, F. en BOUCKAERT, G., 2000, p. 47.

²⁰⁹ WALRAVE, M. en DENS, E., 2003, p. 111- 114.

²¹⁰ VERBEEMEN, G., DER KINDEREN, H., WALRAVE, M., CORNIL, L., SOETE, T. en DE HERTOEG, W., 2005, p. 60.

²¹¹ DE BRUIN, K. 2002, p. 58.

telewerkprojecten die zich in eerste instantie gericht hebben op enkele specifieke functies en vervolgens uitgebreid werden naar andere functies, het meest succesvol waren.²¹²

CASE STAD GENT

Ook de stad Gent heeft voor de definitieve implementatie van telewerk een aantal proefprojecten opgestart verspreid over de diensten Stedenbouw; Bruggen, Wegen en Waterlopen; Administratie Onderwijs; ICT & GIS (nu Digipolis) en Burgerzaken. Dit gebeurde onder leiding van de dienst Veranderingsbeleid onder leiding van Patrick Van Hamme. Er werden geen specifieke objectieve criteria gehanteerd bij het selecteren van de respectievelijke diensten en werknemers voor het pilootproject. Men ging uit van de interesse van de medewerkers en diensten om de kandidaten voor het pilootproject aan te duiden. Het pilootproject liep ongeveer 6 maanden, daarna heeft het stadsbestuur van Gent beslist telewerk mogelijk te maken voor alle medewerkers.

6.2.8. Het vertalen van het strategisch beleid met betrekking tot het telewerkproject in een visie op de interne organisatie van de gemeente

Om de kans op een succesvolle implementatie van het telewerkproject te verhogen, kunnen de Vlaamse steden en gemeenten ook een “vision of success” uitwerken, waarbij ze een ideaal beeld van zichzelf in de toekomst omschrijven als ze met succes hun telewerkproject hebben uitgevoerd.²¹³ Hiermee bedoelen we een document dat beschrijft hoe ze het best te werk gaan bij de uitvoering van het strategisch plan en hoe het telewerkproject idealiter evolueert.²¹⁴

Daarnaast bevelen we de Vlaamse steden en gemeenten aan in deze fase van het implementatieproces een soort van nulmeting uit te voeren om de evaluatie van hun telewerkproject mogelijk te maken. We bedoelen hiermee dat de betrokken werknemers en leidinggevenden voor de implementatie van telewerk best gevraagd worden een score of waardering van goed tot slecht te geven omtrent volgende aspecten: hun huidige werksituatie en -ervaringen, hun beleving van de interne communicatie en samenwerking, de werksfeer, hun productiviteit en persoonlijke aspecten zoals de manier waarop ze momenteel hun werk en privé-

²¹² YU, S., 2008, p. 32.

²¹³ BRYSON, J. M., 1988, p. 77.

²¹⁴ DE RYNCK, F. en BOUCKAERT, G., 2000, p. 47.

leven combineren. Bovenstaande opsomming is uiteraard niet volledig, voor iedere organisatie zijn nog andere specifieke vragen te bedenken.²¹⁵

CASE STAD GENT

Bij de stad Gent werd er geen echte nulmeting uitgevoerd in de vorm van een enquête met scores bij de start van hun pilootproject. Om de evaluatie van hun telewerkproject evenwel mogelijk te maken, zijn de deelnemers aan het pilootproject op verschillende tijdstippen samengekomen om bovenstaande aspecten te bespreken en hun bevindingen hieromtrent te noteren. Daarnaast verspreidde de stad Gent tijdens haar proefproject regelmatig enquêtes onder haar personeelsleden waarin het merendeel van deze zaken bevestigd werden en met het oog op het mogelijk maken van een evaluatie van haar telewerkproject.

6.2.9. Een effectieve implementatie van het telewerkproject

Centraal in deze stap staat de verankering van de uitvoering van het strategisch projectplan omtrent telewerk in de gemeentelijke organisatie waarbij informatie op basis van de voorgaande stappen een must is.²¹⁶ Na de selectie van de telewerkers zouden de Vlaamse steden en gemeenten bijvoorbeeld een startbijeenkomst kunnen houden voor alle medewerkers, waarbij de praktische zaken omtrent telewerk worden meegedeeld. Hierbij denken we aan de voorwaarden tot telewerk, de aanvraagprocedure, de objectieve criteria op basis waarvan telewerkers geselecteerd worden, de evaluatiemethoden en -momenten en dergelijke meer. Medewerkers die al in een andere job ervaring met telewerken opgedaan hebben of deskundigen inzake telewerk, zoals bijvoorbeeld een medewerker van de Vereniging van Vlaamse steden en gemeenten vzw die we al in hoofdstuk 5 aangehaald hebben, kunnen eventueel getuigen om realistische verwachtingen te scheppen en tips mee te geven om valkuilen te vermijden en het telewerken succesvol te laten verlopen. In een dergelijke startbijeenkomst is het aangewezen zich bij de hoofdpunten omtrent de invoering van telewerk te houden en daarnaast een brochure of handleiding ter beschikking te stellen met bijkomende informatie.²¹⁷ Een startbijeenkomst is evenwel niet noodzakelijk, dat bewijst het telewerkproject bij de stad Gent. Zij hebben op een andere manier hun werknemers geïnformeerd over de praktische zaken omtrent telewerk.

²¹⁵ DE BRUYN, K., 2002, p. 58-63.

²¹⁶ DE RYNCK, F. en BOUCKAERT, G., 2000, p. 48.

²¹⁷ VERBEEMEN, G., DER KINDEREN, H., WALRAVE, M., CORNIL, L., SOETE, T. en DE HERTOEG, W., 2005, p. 64.

CASE STAD GENT

De stad Gent heeft bij de uitvoeringsfase van haar telewerkproject op 12 januari 2000 een circulaire of omzendbrief verspreid onder haar medewerkers om hen te informeren over de soorten telewerk, de verschillende fasen bij de aanvraagprocedure tot telewerk, de onkostenvergoeding verbonden aan structureel telewerk, de wekelijkse arbeidsduur en het reglement omtrent telewerk (zie bijlage 6). Daarnaast heeft de stad Gent ook een nieuwsbrief verspreid onder de telewerkers, meer bepaald op 20 januari 2000. Daarin kwamen volgende zaken aan bod:

1. Wat is telewerken?
2. Is telewerken iets voor jou?
3. Hoe vraag je telewerk aan?
4. Wat wordt er van jou verwacht?

Communicatie mag evenwel niet beperkt blijven tot een eenmalige bijeenkomst, nieuwsbrief of rondzendbrief waarin het startschot van het project wordt gegeven. Tijdens de uitvoering van het telewerkproject zullen er vragen rijzen van bepaalde telewerkers, hun collega's en leidinggevenden. Daarom raden we de Vlaamse steden en gemeenten aan een telewerkverantwoordelijke aan te duiden en een technische helpdesk op te richten die beide gemakkelijk bereikbaar zijn om vragen te beantwoorden en problemen op te lossen. Tot slot kunnen de Vlaamse steden en gemeenten opleidingen aanbieden om indien nodig bepaalde kennis en vaardigheden van de telewerkers en hun leidinggevenden bij te schaven. Hierbij denken we niet aan "specifieke opleidingen omtrent telewerk" waarvan hun bestaan ons onbekend is, maar wel aan opleidingen met betrekking tot knowledge management, time management en coachen op afstand, advies bij het ergonomisch inrichten van het thuishkantoor en ander advies over communicatievaardigheden.²¹⁸ Zoals al eerder aangehaald, heeft de stad Gent bij de invoering van telewerk evenwel geen opleidingen voor haar telewerkers en leidinggevenden georganiseerd waardoor we kunnen besluiten dat dergelijke opleidingen niet noodzakelijk zijn bij de implementatie van telewerk bij de Vlaamse steden en gemeenten.

CASE STAD GENT

Bij technische problemen kunnen de telewerkers van de stad Gent terecht bij Digipolis. Voor andere problemen kunnen telewerkers van de stad Gent terecht bij het infopunt van de dienst Personeelsbeheer die momenteel de verantwoordelijkheid over het telewerkproject draagt.

²¹⁸ WALRAVE, M. en DENS, E., 2003, p. 113-114.

Verder raden we de Vlaamse steden en gemeenten ook aan om de telewerkers, evenals de medewerkers in hun directe omgeving, een rapportage te vragen over hun bevindingen omtrent telewerk wat ons naar de laatste fase van het implementatieproces leidt.²¹⁹ Deze stap in het implementatieproces van telewerk werd wel door de stad Gent toegepast zoals we al aangehaald hebben bij de illustratie van de voorgaande stap.

6.2.10. Het beoordelen van het telewerkproject

Na de invoering van de mogelijkheid tot telewerk mogen de Vlaamse steden en gemeenten namelijk niet vergeten het implementatieproces te beoordelen. De evaluatie van het telewerkproject zou een vast en regelmatig terugkomend punt op de agenda van het college van burgemeester en schepenen, het managementteam en de gemeenteraad moeten zijn om het telewerkproject eventueel bij te sturen of het telewerkproject te verruimen tot andere afdelingen binnen de organisatie. De beoordeling van het implementatieproces krijgt namelijk een ruimere invulling door systematisch de knelpunten in kaart te brengen die ervaren werden bij het nemen van de opeenvolgende stappen. Het heeft immers geen zin deze cyclus maar één keer te doorlopen, want de praktijk moet via ervaring groeien.²²⁰

CASE STAD GENT

Zo heeft de Adviescommissie Telewerk van de stad Gent in 2001 op basis van een enquête onderzocht in welke mate het telewerk blijft voldoen aan de behoeften van zowel de telewerkers, de diensthoofden als de stad Gent als organisatie. De enquête had eveneens tot doel cijfermateriaal omtrent het aantal structurele en ad hoc telewerkers te bekomen en de voor- en nadelen van telewerk volgens de telewerkers en hun diensthoofden in kaart te brengen.

Uit de enquête bleek duidelijk dat er meer voor- dan nadelen door zowel de telewerkers als hun leidinggevenden ervaren werden door de invoering van de mogelijkheid tot telewerk en dat het merendeel van de respondenten tevreden was. De nadelen die vermeld werden, hadden vaak te maken met afspraken die moeten gemaakt worden binnen de dienst. De leidinggevende personeelsleden werden hierdoor nogmaals aangespoord om goede afspraken te maken met hun telewerkers.

²¹⁹ DE BRUIN, K., 2002, p. 58.

²²⁰ DE RYNCK, F. en BOUCKAERT, G., 2000, p.48.

Op het enquêteformulier werd ook ruimte opengelaten om suggesties te doen voor verbetering van het telewerkproject. Onder andere volgende suggesties werden hierbij geformuleerd:

- ✓ Omwille van een betere dienstorganisatie zou de telewerker continu bereikbaar moeten zijn.
 - ACTIE: Tijdens de reguliere werktijden wordt de telewerker gevraagd bereikbaar te zijn via eigen telefoon en het e-mailadres van de werkgever.
- ✓ Om optimaal te kunnen telewerken (zelfs ad hoc) is een computer thuis nodig.
 - ACTIE: Zowel structurele als ad hoc telewerkers kunnen een notebook ontlenen van de stad en meenemen naar huis.
- ✓ Het gebruik van de mogelijkheid tot telewerk is te beperkt.
 - ACTIE: Voor de stad Gent was het niet duidelijk wat hiermee bedoeld werd. Zowel bij structureel als ad hoc telewerk wordt geen enkele dienst van tevoren uitgesloten. Telewerk is uiteraard pas mogelijk als aan de voorwaarden tot telewerk is voldaan en na goedkeuring door het college van burgemeester en schepenen.
- ✓ Meer duidelijkheid omtrent de fiscaliteit rond de vergoedingen die de structurele telewerkers krijgen voor hun kosten verbonden aan telethuiswerk is gewenst door bijvoorbeeld een rubriekje “fiscaal adres” in de circulaire rond telewerk toe te voegen.
 - ACTIE: Hierop werd niet ingegaan.
- ✓ Het zou beter zijn, mocht het aantal vast opgelegd uren van aanwezigheid op de plaats van telewerk verminderd worden.
 - ACTIE: Hierop is de stad Gent eveneens niet ingegaan. Telewerkers moeten verplicht 2,5 werkdagen aanwezig zijn op de werkvloer en evenveel uren werken als de andere medewerkers om niet in te gaan tegen het gelijkheidsbeginsel.
- ✓ Telewerkers die geen gebruik maken van de apparatuur van de dienst zouden een vergoeding moeten krijgen voor het gebruik van hun eigen materiaal.
 - ACTIE: Enkel ad hoc telewerkers maken soms gebruik van hun eigen computer. Voor hen bestaat ook de mogelijkheid een notebook van de dienst waarvoor ze werken te ontlenen, waardoor op dit voorstel niet ingegaan werd.
- ✓ Om optimaal te kunnen telewerken is een netwerkverbinding met de stad nodig.
 - ACTIE: Dit probleem is intussen opgelost. Alle structurele telewerkers beschikken nu over een beveiligde toegang tot het netwerk van de stad.

Om in deze fase tot betrouwbare informatie te komen, moet de projectgroep of het managementteam de variabelen die ze willen meten specifiek en meetbaar bepalen aan de hand

van prestatie-indicatoren. Als bijvoorbeeld één van de doelstellingen van het telewerkproject “excellente dienstverlening” is, dan moet een definitie van “excellente dienstverlening” bepaald worden, alsook de prestatie-indicatoren die het meetbaar maken of de gemeente of stad dat doel bereikt heeft.²²¹ Bovendien kunnen ze, zoals eerder al aangegeven, de ontwikkelingen naar aanleiding van de implementatie van telewerk beter nagaan indien voor de uitvoeringsfase een soort van nulmeting plaatsvond zoals besproken in stap 8.

Daarnaast zijn de vragen en klachten die binnenkomen bij de aanspreekpunten in geval van technische en andere problemen ook belangrijke signalen. Verder biedt de drop-out, de telewerkers die om allerlei redenen niet langer aan telewerk wensen te doen, ook een beeld van het succes van het telewerkproject. De resultaten kunnen pijnpunten aanduiden die moeten aangepakt worden.²²²

CASE STAD GENT

Het telewerkproject van de stad Gent heeft nog niet te maken gehad met een drop-out. Integendeel, als we de evolutie van het aantal structurele en ad hoc telewerkers bekijken van 2005 tot 2010, dan zien we een stijging met 32 structurele en 30-tal ad hoc telewerkers en kunnen we besluiten dat het telewerkproject van de stad Gent een succes mag genoemd worden en een voorbeeldproject van de invoering van de mogelijkheid tot telewerk voor de Vlaamse steden en gemeenten die in de toekomst een telewerkproject wensen op te starten.

²²¹ PLANT, T., 2009, p. 41-42.

²²² WALRAVE, M. en DENS, E., 2003, p. 114-115.

7. Algemene conclusie

Begin jaren 80 kwam het fenomeen telewerk overgewaaid van de Verenigde Staten naar Europa als middel om het fileprobleem rond de grote steden op te lossen en milieuvervuiling tegen te gaan. Telewerk werd niet alleen geïntroduceerd als een mogelijke oplossing voor problemen van mobiliteit en milieu, ook het menselijke streven naar meer flexibiliteit en een betere balans tussen werk en privéleven lag aan de basis van de verspreiding van telewerk. Bovendien kan telewerk beschouwd worden als een hefboom voor gelijke kansen op de arbeidsmarkt voor specifieke groepen van de actieve bevolking, waardoor telewerk perfect past binnen het kader van duurzame ontwikkeling en maatschappelijk verantwoord ondernemen wat tegenwoordig een hot item is.

De afgelopen dertig jaar laaide het debat rond telewerken nu en dan op en baande het fenomeen zich een weg doorheen de private en openbare sector in Vlaanderen. Wat de private sector betreft, kunnen we besluiten dat telewerk al vrij goed ingeburgerd is. De vier vormen van telewerken die tot onze definitie van telewerk behoren, namelijk telethuiswerk, de mobiele telewerkers en het gebruik van satellietkantoren en telecenters, worden door drie kwart van de werkgevers toegepast met telethuiswerk als meest populaire telewerkvorm. Het invoeren van de mogelijkheid tot telewerk in de private sector past binnen een herstructureringsgolf met onder andere veranderingen op het vlak van personeelsbeleid en arbeidsorganisatie.

Net als in de private sector is herstructureren in de openbare sector een populaire bezigheid geworden, onder meer door de aanhoudende besparingsdrang, het groeiende besef dat veel overheid leidt tot inefficiëntie en de toenemende vraag van de burger naar een meer kwalitatieve en flexibelere dienstverlening. Maar heeft deze herstructureringsgolf zich ook bij de plaatselijke overheidsdiensten doorgezet, met in het bijzonder de invoering van de mogelijkheid tot telewerk?

Aangezien we op basis van de bestaande literatuur geen specifieke uitspraken over de verspreiding van telewerk bij de Vlaamse steden en gemeenten konden doen, hebben we aan de hand van een vragenlijst die we verspreid hebben onder de 308 Vlaamse steden en gemeenten, de implementatie van telewerk bij de lokale overheidsdiensten in Vlaanderen en de manier waarop telewerk bij hen georganiseerd is in kaart gebracht. Daaruit is gebleken dat ongeveer een tiende van de Vlaamse steden en gemeenten de mogelijkheid tot telewerk al ingevoerd heeft, weliswaar voor een beperkt percentage van hun personeelsbestand, in hoofdzaak occasioneel telewerk, meestal informeel

geregeld en uitsluitend onder de vorm van telethuiswerk. Het fenomeen telewerk is hen niet geheel onbekend, maar is er wel nog wat werk aan de winkel.

Verder is uit ons onderzoek naar de telewerkcontext bij de Vlaamse steden en gemeenten gebleken dat er op technologisch, juridisch en maatschappelijk vlak geen enkele belemmering bestaat die de implementatie van telewerk bij de lokale overheidsdiensten in Vlaanderen zou kunnen tegenhouden. Daarenboven dienen telewerkinitiatieven in publieke instellingen en overheidsbedrijven een voorbeeldfunctie te hebben en is telewerk een beleidsoptie die omwille van de hoge maatschappelijke voordelen een ruimere belangstelling verdient van de beleidsvoerders. Waar wachten de Vlaamse steden en gemeenten dan nog op?

De achterliggende redenen voor het uitblijven van telewerk moeten we gaan zoeken bij het feit dat het merendeel van de werknemers van de Vlaamse steden en gemeenten in de buurt van hun werk wonen, waardoor de afstand tussen hun woning en werk vrij kort is en de plaatselijke overheidsdiensten bijgevolg de invoering van de mogelijkheid tot telewerk niet nodig achten. Juist om die reden is er dan ook weinig vraag naar of behoefte aan telewerk vanuit de medewerkers zelf. In de private sector daarentegen is het gebrek aan kennis over telewerk een belangrijk motief voor het uitblijven van telewerk, gekoppeld aan een geloof dat vele functies niet telewerkbaar zijn. Opvallend hierbij is het feit dat werkgevers uit de private sector van mening zijn dat administratieve functies minder telewerkbaar zijn, een geloof dat ook door de Vlaamse steden en gemeenten wordt gedeeld. Bovendien bestaan er bij de overheidsdiensten op lokaal niveau veel loketfuncties die volgens hen ook niet te rijmen vallen met de invoering van telewerk. Onterecht naar onze mening, want telewerk kan ook op occasionele basis ingevoerd worden om medewerkers de kans te geven in een rustige omgeving een bepaalde taak af te werken op momenten waarop het loket niet is geopend.

Op basis van de resultaten van onze enquête kunnen we bovendien besluiten dat de Vlaamse steden en gemeenten momenteel een afwachtende houding innemen wat de invoering van de mogelijkheid tot telewerk betreft. Ze wachten namelijk tot hun personeelsleden behoefte krijgen aan telewerk te doen en de vraag stellen telewerk te implementeren. Werknemers op lokaal niveau moeten zelf de discussie starten, willen ze dat hun werkgever de mogelijkheid tot telewerk invoert. Zij zijn dus de motor en het uitgangspunt van het interne veranderingsproces nodig voor de implementatie van telewerk. Niet echt een dynamisch en innovatief gegeven vinden we, daarom doen we een oproep naar de Vereniging van Vlaamse steden en gemeenten vzw om ervoor te zorgen dat de werkgever bij de Vlaamse steden en gemeenten toch zelf het initiatief neemt bij de invoering van de mogelijkheid

tot telewerk. De VVSG kan hierbij een sleutelrol spelen door de plaatselijke overheidsdiensten te informeren over telewerk, aan te sporen rond dit thema hun voorbeeldfunctie op te nemen door telewerk te implementeren in het kader van maatschappelijk duurzaam ondernemen, te adviseren over de manier waarop telewerk het best geïmplementeerd wordt, te ondersteunen bij de start van hun telewerkproject en eventueel opleidingen rond telewerk aan te bieden.

Hierbij doen we ook een oproep naar de wetgever en meer bepaald het Vlaams Parlement om naast het Gemeentedecreet een specifieke reglementering voor telewerk uit te werken voor de Vlaamse steden en gemeenten waarin het European Framework Agreement on Telework van 16 juli 2002 omgezet wordt in internrechtelijke bepalingen voor de plaatselijke overheidsdiensten, zoals dat gebeurd is in de private sector met de CAO nr. 85 betreffende het telewerk. Ook op die manier zouden de Vlaamse steden en gemeenten gestimuleerd kunnen worden een telewerkproject op te starten. Het kunnen terugvallen op een wettelijk kader bij de implementatie van telewerk zal namelijk de drempel van de Vlaamse steden en gemeenten om telewerk in te voeren, doen verkleinen.

Verder hopen we met deze masterproef een handig werkinstrument te kunnen bieden aan de Vlaamse steden en gemeenten die met het idee spelen in de toekomst een telewerkproject op te starten. Aan de hand van een interview met een medewerkster van de stad Gent die al sinds 1999 telewerk ingevoerd heeft, hebben we een aantal aanbevelingen geformuleerd bij de verschillende fasen die de Vlaamse steden en gemeenten het best doorlopen als ze een telewerkproject wensen op te starten. Ook voor de plaatselijke overheidsdiensten die de mogelijkheid tot telewerk al ingevoerd hebben, kan deze masterproef nuttig zijn met het oog op het evalueren en verbeteren van hun telewerkproject.

Tot slot willen we nog meegeven dat met deze masterproef het onderzoek naar telewerk in de openbare sector en meer specifiek bij de Vlaamse steden en gemeenten helemaal niet afgelopen is. Het onderzoeksgebied is zo ruim, waardoor nog een heleboel vragen onbeantwoord blijven. We willen deze masterproef dan ook afsluiten met een aantal suggesties voor verdere aanpak van dit thema. Zo lijkt het ons interessant een literatuurstudie uit te voeren waarbij de link tussen maatschappelijk verantwoord ondernemen, de openbare sector en telewerk verder onderzocht wordt. Ook een internationale vergelijking van telewerk in de openbare sector lijkt ons een interessante onderzoekspiste. Misschien een uitdaging voor toekomstige studenten?

Referenties

1. Wetenschappelijke werken

ACKAERT, Johan. 2006. Politiek in mijn gemeente. Leuven: Davidsfonds NV.

BOLLEN, An. 2002. "Nieuwe e-work-indicatoren: beloftevol?" Over.Werk. 12(4): 81-83.

BOONE, Bert. 2006. "Gevraagd: maatschappelijk verantwoorde ondernemers." Over.Werk. 16(3): 47-54.

BOVY, Stijn, DE LEEMANS, Kristof, JANSSENS, Lieven en VAN OPDENBOSCH, Xavier. 2002. "Het gemeentelijk organogram in het nieuwe Gemeentedecreet." PSW-papers 2002/4. Onderzoeksgroep Management & Bestuur. Universiteit Antwerpen.

BRYSON, John M. 1988. "A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations." Long Range Planning. 21(1): 73-81.

BRYSON, John M. 2004. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. San Francisco: John Wiley and Sons.

DE BRUIN, Kitty. 2002. Telewerken in de praktijk. Voor- en nadelen op een rij. Utrecht/Antwerpen: Kosmos-Z&K Uitgevers.

DE LANGE, Marijke, JANSSENS, Katleen, LEROY, Jan, SUYKENS, Mark en VERBEEK, Marian. 2006. Het gemeentedecreet ontleed. Brussel: Politeia.

DE RYNCK, F. en BOUCKAERT, G. 2000. Praktisch handboek voor gemeentebeleid. Brugge: Die Keure.

DE VOS, Ans, BUYENS, Dirk en DE STOBBLAIR, Kathleen. 2004. "Mainstreaming van maatschappelijk verantwoord ondernemen." Steunpunt Ondernemerschap Ondernemingen en Innovatie. <http://www.ondernemerschap.be/Upload/Documents/STOOI/Studies/2004/S_mainstreaming_van_maatschappelijk.pdf>.

FORD, Robert C. en MCLAUGHLIN, Frank. 1995. "Questions and Answers about Telecommuting Programs." Business Horizons. 38(3): 66-72.

GLORIEUX, Ignace, MINNEN, Joeri en VAN THIELEN, Leen. 2004. "De arbeidsmarkt in Vlaanderen. Moeder, wanneer werken wij? Arbeidsmarktconclusies uit het Vlaamse Tijdsbestedingsonderzoek 1988-1999." Onderzoeksgroep TOR. Vrije Universiteit Brussel.

GORIS, Davy. 2007. "Veilige netwerken voor telewerk." Eos. 24(1): 56-59.

HAMELINCK, Luc. 2006. "Openbare diensten, hefboom voor een toekomstgerichte aanpak." Over.Werk. 16(1-2): 37-44.

HAMELINCK, Luc, JANSSENS, Amélie en JANSSENS, Barbara. 2008. "Tewerkstelling in de openbare sector: een dynamisch gegeven." De gids. <http://www.acw.be/downloads/degids/tewerkstelling_in_de_openbare_sector.pdf>.

HEYLEN, Dirk, ROBERT, Frédéric, PLATEL, Dieter, TASKIN, Laurent en WALRAVE, Michel. 2006. Van idee tot realiteit. Praktische handleiding voor werkgevers en werknemers. Brussel: Agoria en BTA. <<http://www.tijdvoortelewerk.be/Synthese-Handleiding-BTA-Agoria-2006.pdf>>.

HOLVOET, Ilse. 2009. Cijferboek lokaal jeugdbeleid 2008-2009. Brussel: Vlaamse overheid – Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen.

HOORWEG, Erik, NOOTEBOOM, Peter en SPOELMAN, Erno. 2004. Resultaatgericht management in de publieke sector. Utrecht: Lemma.

ILLEGEMS, Viviane en VERBEKE, Alain. 2001. "Telewerken: de arbeidsvorm van de 21-ste eeuw." Over.Werk. 11(1-2): 190-193.

ILLEGEMS, Viviane en VERBEKE, Alain. 2003. "Eindverslag DWTC project MD/03/023: Telewerken: een Nieuw Perspectief op Mobiliteit." Vakgroep Bedrijfseconomie en Strategisch Beleid. Vrije Universiteit Brussel.

ILLEGEMS, Viviane en VERBEKE, Alain. 2003. Moving Towards the Virtual Workplace. Managerial and Societal Perspectives on Telework. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

JANSSENS, Katleen en JANVIER, Ria. 2003-2004. "Statutaire tewerkstelling achterhaald? Een voorzichtige toenaderingspoging van de publieke sector tot de marktsector." Over.Werk. 14(1-2): 151-155.

JANVIER, R. "Over overheden, contractanten & ambtenaren: geen vrijblijvende "ménage à trois"." Onderzoeksgroep Management & Bestuur. Universiteit Antwerpen.
<http://www.vvsg.be/Werking_Organisatie/Documents/MDL%20d409.pdf>.

JANVIER, Ria, BOVY, Stijn en JANSSENS, Katleen. 2004. "Leeronderzoek. Arbeidsflexibiliteit in de gemeenten." Faculteit Politieke en Sociale Wetenschappen. Universiteit Antwerpen.
<http://www.vvsg.be/Werking_Organisatie/Personeel/arbeidsorganisatie/Documents/MDL%20d416.pdf>.

JEGERS, Marc, MOENAERT, Rudy en VERBEKE, Alain. 2006. Begrippen van management. Strategische planning en organisatie. Brussel: VUBPRESS.

KRZESLO, Estelle, MARTINEZ, Esteban, DE BECKER, Alexander en DE SCHAMPHELEIRE, Jan. 2007. "Le télétravail dans le secteur public. Telewerk in de openbare sector." Université Libre de Bruxelles en Vrije Universiteit Brussel. < <http://www.meta.fgov.be/WorkArea/showcontent.aspx?id=8232>>.

MAGNIER-WATANABE, Rémy en SENOO, Dai. 2010. "Shaping knowledge management: organization and national culture." Journal of Knowledge Management. 14(2): 214-228.

MANN, Jeffrey. "Best Practices for Knowledge Management." 2007. Gartner.
<http://pointcarre.vub.ac.be/main/document/document.php?cidReq=VUB284&curdirpath=%2FReading_material>.

MATTHIJS, Herman, PEETERS, Herwig, VAN DEN BERGHE, Lutgart, VERWILST, Herman en WYMEERSCH, Eddy. 2003. Maatschappelijk verantwoord ondernemen in de private en publieke sector. Roeselare: Roularta Books.

- MELLO, Jeffrey A. 2007. "Managing Telework Programs Effectively." Employee Responsibilities and Rights Journal. 19(4): 247-262.
- OLISLAGERS, Ellen, ACKAERT, Johan, DE RYNCK, Filip en REYNAERT, Herwig. 2009. "Het nieuwe Gemeentedecreet in de praktijk." Terzake. (3): 33-40.
- OPPENEER, Monique. 2001. "Thuis, en toch bij de baas." Eos. 18(9): 104-107.
- PÉREZ, M. P, SÁNCHEZ, A. M. en DE LUIS CARNICER, M. P. 2002. "Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy." Technovation. 22(12): 775-784.
- PLANT, Thomas. 2009. "Holistic strategic planning in the public sector." Performance Improvement. 48(2): 38-43.
- RAIBORN, Cecily en BUTLER, Janet B. 2009. "A New Look at Telecommuting and Teleworking." Journal of Corporate Accounting and Finance. 20(5): 31-40.
- SHIN, Bongsik, HIGA, Kunihiko en LIU SHENG, Olivia R. 1997. "An Adoption Model of Telework for Organizations." Department of Management Information Systems. Karl Eller Graduate School of Management Arizona. Department of Industrial Engineering and Management. Tokyo Institute of Technology Tokyo. < <http://www.computer.org/portal/web/csdl/abs/proceedings/hicss/1997/7734/04/7734040110abs.htm>>.
- TASKIN, Laurent en EDWARDS, Paul. 2007. "The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: lessons from the public sector." New Technology, Work and Employment. 22(3): 195-207.
- THIJS, Nick. 2006. "Een nieuwe managementcultuur in de publieke sector?" Over.Werk. 16(1-2): 29-36.
- UYTTERHOEVEN, Patrick. 2007. Managementteams in openbare besturen. Brussel: Politeia.
- VANDE LANOTTE, Johan, BRACKE, Siegfried en GOEDERTIER, Geert. 2005. België voor beginners. Wegwijs in het Belgisch Labyrint. Brugge: Die Keure.

VANDENABEELE, Wouter en HONDEGHEM, Annie. 2002. "Wie wil nog ambtenaar worden?" Over.Werk. 12(4): 107-109.

VANDENBERGHE, Wim. 2001. Anders werken. Brussel: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap – departement Algemene Zaken en Financiën.

VANDENBRANDE, Tom, PAUWELS, Fernando, RAMIOUL, Monique, MAENEN, Seth, VAN HOOTEGEM, Geert, VALAYER, Clémentine en VAN BINST, Paul. 2003. "Uitgevoerd op afstand. Onderzoek naar de verspreiding, voorwaarden en implicaties van telewerk." Katholieke Universiteit Leuven en Université Libre de Bruxelles.

VANDENBRANDE, Tom. 2004. "Bedrijven en telewerk." Over.Werk. 14(1-2): 168-172.

VAN DER HALLEN, Peter. 2006. "Moeten er nog arbeiders, bedienden en ambtenaren zijn?" Over.Werk. 16(1-2): 7-8.

VAN ROOSBROEK, Steven en LOYENS, Kim. 2007. "De overheid: een aantrekkelijke werkgever?" Over.Werk. 17(1): 125-129.

VANTHOURNOUT, Jan. 2001. Internet@Work. Sociaal-juridische aspecten. Antwerpen: SD.

VERBEKE, Alain, DOOMS, Michaël, ILLEGEMS, Viviane en HAEZENDONCK, Elvira. 2006. "De impact van telewerken op de verkeersexternaliteiten in Vlaanderen. Eindrapport." Solvay Business School. Vakgroep Bedrijfseconomie en Strategisch Beleid. Vrije Universiteit Brussel.

VERBEEMEN, Germain, DER KINDEREN, Hugo, WALRAVE, Michel, CORNIL, Leen, SOETE, Tine, en DE HERTOOG, Walter. 2005. Handleiding anders werken voor managers en werknemers die willen starten met telewerk. Brussel: Markant vzw-Cezov en Sterrebeek: Nito vzw. <<http://www.tijdvoortelewerk.be/Handleiding-AndersWerken.pdf>>.

VER HEYEN, Wendy, CORTEBEECK, Veerle en VAN GYES, Guy. 2000. "De werknemer in de openbare sector, partner in de modernisering? Een enquête naar organisatieverandering." <https://openbardiensten.acv-online.be/Images/HIVA_tcm86-65961.pdf>.

VER HEYEN, Wendy, CORTEBEECK, Veerle en VAN GYES, Guy. 2001. "De werknemer in de openbare sector, partner in de modernisering?" Over.Werk. 11(1-2): 166-168.

WALRAVE, Michel en DENS, Elke. 2003. Tijd voor telewerk. Mechelen: Kluwer.

WALRAVE, Michel en DENS, Elke. 2003. "Tijd voor telewerk?" Over.Werk. 13(3): 175-179.

WALRAVE, Michel. 2004. E-werk starterskit. Antwerpen: ADM.

<<http://www.tijdvoortelewerk.be/handleidingen.html>>.

WALRAVE, Michel. 2005. Telework in Belgium. Sharing experiences & lowering thresholds.

Brussel: ESF-Agentschap. <<http://www.tijdvoortelewerk.be/Telework-Belgium.pdf>>.

WALRAVE, Michel en DE BIE, Marijke. 2005. Teleworking @ home or close to home. Attitudes towards and experiences with homeworking, mobile working, working in satellite offices and telecentres.

Brussel: ESF-Agentschap. <<http://www.tijdvoortelewerk.be/Telework-survey-University-Antwerp.pdf>>.

WALRAVE, Michel en DE BIE, Marijke. 2005. "Werken is waar men inlogt? Mythe en realiteit van telewerken." Over.Werk. 15(2-3): 145-150.

XXX. 2007. "Telewerk in de openbare sector." PreventActua. (2). <<http://extra.prevent.be/net/net01.nsf/p/76F4AF6D71124B53C125727A0030B354>>.

XXX. 2007. "Telewerk in de openbare sector." PreventFocus. (3): 4-6.

<<http://extra.prevent.be/net/net01.nsf/p/82A265C0A874DD74C1257299003A2B47>>.

YU, Shane. 2008. "How to make teleworking work. Widespread adoption of telecommuting programs is often hindered by non-technical factors." Communications News. 45(12): 30-32.

2. Andere

CEYSENS, Patricia. 2004. E-mama. E-werken, kids koesteren. Antwerpen: Houtekiet.

“Collectieve arbeidsovereenkomst nr. 85 van 9 november 2005 betreffende het telewerk, gewijzigd door de collectieve arbeidsovereenkomst nr. 85 bis van 27 februari 2008.”
<<http://www.cnt-nar.be/CAO/cao-85.pdf>>.

DE DYCKER, Leen, DESMEDT, Hilde en HULSEN, Natalie. “Zin en onzin van het statuut.”
<<http://www2.vlaanderen.be/goedendag/dossier/2002/pdf/GOED02MAART%20.pdf>>.

ETUC, UNICE, UEAPME en CEEP. 2006. “Implementation of the European Framework Agreement on Telework. Report by the European Social Partners.” <<http://www.etuc.org/IMG/pdf/Telework2006-01429-EN.pdf>>.

Federale Overheidsdienst Personeel en Organisatie. 22 november 2006. “Koninklijk Besluit betreffende het telewerk in het federaal administratief openbaar ambt.”
<<http://staatsbladclip.zita.be/staatsblad/wetten/2006/12/01/wet-2006002152.html>> (B.S., 1 december 2006).

Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg. 2009. “Wegwijs in de arbeidsovereenkomst.” <<http://www.meta.fgov.be/WorkArea/showcontent.aspx?id=3790>>.

GREINER, Andries en ROELOFS, Emil. 2002. @nderswerken. Lelystad: AO (Actuele Onderwerpen).

Kenniscel Anders Werken. 2006. “Leidraad voor structurele telewerkers.”
<http://www2.vlaanderen.be/anderswerken/Brochure_telewerkers_def_0090629.pdf>.

Ministerie van ambtenarenzaken. 22 december 2000. “Koninklijk Besluit tot bepaling van de algemene principes van het administratief en geldelijk statuut van de rijksambtenaren die van toepassing zijn op het personeel van de diensten van de Gemeenschaps- en Gewestregeringen en van de Colleges van de Gemeenschappelijke Gemeenschapscommissie en van de Franse Gemeenschapscommissie, alsook van de publiekrechtelijke rechtspersonen die ervan afhangen.” <<http://www.staatsbladclip.be/staatsblad/wetten/2001/01/09/wet-2000002114.html>> (B.S., 9 januari 2001).

Rijksdienst voor Sociale Zekerheid van de Provinciale en Plaatselijke Overheidsdiensten.
“Contractuele en statutaire tewerkstelling. Evolutie in de lokale sector. 1995-2007.”
<http://www.onssapl.fgov.be/nl/rszppo/publicaties/rszppo_studie_1995-2007.pdf>.

Stad Gent. “De stadsmissie.” <<http://www.gent.be/eCache/THE/1/36/436.html>>
(geraadpleegd op 6 mei 2010).

Stad Gent. “De vijf paden op weg naar de missie.” <<http://www.gent.be/eCache/THE/1/36/428.html>> (geraadpleegd op 6 mei 2010).

STRUCK, Nancy. 2001. Effectief telewerken. Schoonhoven: Academic Service.

Vacature.com. “Sector special: openbare sector.” <<http://www.vacature.com/art3782>>.
(geraadpleegd op 18 april 2009).

Vereniging van Vlaamse steden en gemeenten. “Het Gemeentedecreet: Is het nu al van kracht?” <http://www.vvsg.be/Werking_Organisatie/Gemeentedecreet/Documents/Eerste%20100%20dagen%20-2010%20het%20gemeentedecreet%20al%20van%20kracht.pdf>.

Vereniging van Vlaamse steden en gemeenten. 2008. “Personeelssterkte van de lokale besturen.” <http://www.vvsg.be/Werking_Organisatie/Personeel/Documents/Personeelssterkte%20lokale%20besturen.pdf>.

Vlaams Parlement. “Gemeentedecreet.” <<http://212.123.19.141/ALLESNL/wet/detailframe.vwp?WETID=-1&SID=0>> (B.S., 31 augustus 2005).

“Wet van 5 december 1968 betreffende de collectieve arbeidsovereenkomsten en de paritaire comités.” <[http://www.juridat.be/cgi_loi/loi_l1.pl?language=nl&caller=list&la=n&fromtab=wet&tri=dd+as+rank&sql=dd++date'1968-12-05'+and+pd++date'1969-01-15'](http://www.juridat.be/cgi_loi/loi_l1.pl?language=nl&caller=list&la=n&fromtab=wet&tri=dd+as+rank&sql=dd++date'1968-12-05'+and+pd++date'1969-01-15'>)>
(B.S., 15 januari 1969).

XXX. “De structuur van de federale staat en de bestuursniveaus.” <http://www.belgium.be/nl/over_belgie/overheid/federale_staat/structuur/>. (geraadpleegd op 8 mei 2009).

XXX. "De gemeenten." <http://www.belgium.be/nl/over_belgie/overheid/gemeenten/>. (geraadpleegd op 8 mei 2009).

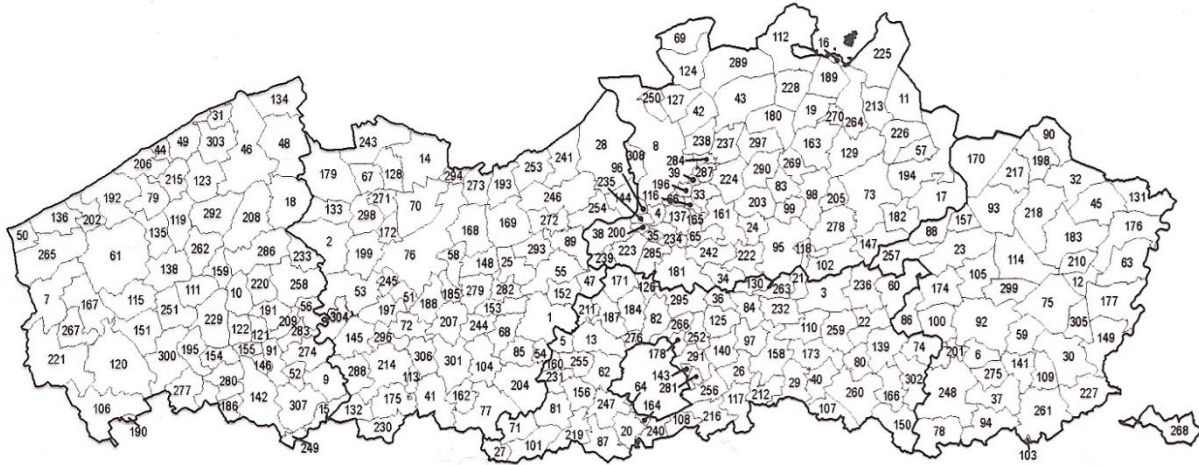
XXX. "Gemeentedecreet 2005." <<http://www.binnenland.vlaanderen.be/hrbb/dossiers/gemeentedecreet05/gemeentedecreet.html>>. (geraadpleegd op 13 april 2010).

XXX. "Veranderingsprocessen in de openbare sector." <<http://www.groepc.be/domeinen/interne-communicatie/veranderingsprocessen-in-de-openbare-sector.htm>>. (geraadpleegd op 3 december 2009).

XXX. "Welke functies/beroepen zijn telewerkbaar?" <<http://www.telewerkforum.nl/werkgevers/welke-functies-beroepen-zijn-ewerkbaar/>>. (geraadpleegd op 1 mei 2010).

Bijlagen

1. Overzicht Vlaamse steden en gemeenten



Bron: HOLVOET, I., 2009, losse bijlage.

1	Aalst	52	Deerlijk	103	Herstappe
2	Aalter	53	Deinze	104	Herzele
3	Aarschot	54	Denderleeuw	105	Heusden-Zolder
4	Aartselaar	55	Dendermonde	106	Heuvelland
5	Affligem	56	Dentergem	107	Hoegaarden
6	Alken	57	Dessel	108	Hoeilaart
7	Alveringem	58	Destelbergen	109	Hoeselt
8	Antwerpen	59	Diepenbeek	110	Holsbeek
9	Anzegem	60	Diest	111	Hooglede
10	Ardoote	61	Diksmuide	112	Hoogstraten
11	Arendonk	62	Dilbeek	113	Horebeke
12	As	63	Dilsen-Stokkem	114	Houthalen-Helchteren
13	Asse	64	Drogenbos	115	Houthulst
14	Assenede	65	Duffel	116	Hove
15	Avelgem	66	Edegem	117	Huldenberg
16	Baarle-Hertog	67	Eeklo	118	Hulshout
17	Balen	68	Erpe-Mere	119	Ichtegem
18	Beernem	69	Essen	120	Ieper
19	Beerse	70	Evergem	121	Ingelmunster
20	Beersel	71	Galmaarden	122	Izegem
21	Begijnendijk	72	Gavere	123	Jabbeke
22	Bekkevoort	73	Geel	124	Kalmthout
23	Beringen	74	Geetbets	125	Kampenhout
24	Berlaar	75	Genk	126	Kapelle-op-den-Bos
25	Berlare	76	Gent	127	Kapellen
26	Bertem	77	Geraardsbergen	128	Kaprijke
27	Bever	78	Gingelom	129	Kasterlee
28	Beveren	79	Gistel	130	Keerbergen
29	Bierbeek	80	Glabbeek	131	Kinrooi
30	Bilzen	81	Gooik	132	Kluisbergen
31	Blanckenberge	82	Grimbergen	133	Knesselare
32	Bocholt	83	Grobbendonk	134	Knokke-Heist
33	Boechout	84	Haacht	135	Koekelare
34	Bonheiden	85	Haaltert	136	Koksijde
35	Boom	86	Halen	137	Kortich
36	Boortmeerbeek	87	Halle	138	Kortemark
37	Borgloon	88	Ham	139	Kortenaaken
38	Bornem	89	Hamme	140	Kortenbergh
39	Borsbeek	90	Hamont-Achel	141	Kortesseem
40	Boutersem	91	Harelbeke	142	Kortrijk
41	Brakel	92	Hasselt	143	Kraainem
42	Brasschaat	93	Hechtel-Eksel	144	Kruike
43	Brecht	94	Heers	145	Kruishoutem
44	Bredene	95	Heist-op-den-Berg	146	Kuurne
45	Bree	96	Hemiksem	147	Laakdal
46	Brugge	97	Herent	148	Laarne
47	Buggenhout	98	Herentals	149	Lanaken
48	Damme	99	Herenthout	150	Landen
49	De Haan	100	Herk-de-Stad	151	Langemark-Poelkapelle
50	De Panne	101	Herne	152	Lebbeke
51	De Pinte	102	Herselt	153	Lede

Bron: HOLVOET, I., 2009, losse bijlage.

154	Ledelegem	206	Oostende	258	Tielt
155	Lendelede	207	Oosterzele	259	Tielt-Winge
156	Lennik	208	Oostkamp	260	Tienen
157	Leopoldsburg	209	Oostrozebeke	261	Tongeren
158	Leuven	210	Opglabbeek	262	Torhout
159	Lichtervelde	211	Opwijk	263	Tremelo
160	Liedekerke	212	Oud-Heverlee	264	Turnhout
161	Lier	213	Oud-Turnhout	265	Veurne
162	Lierde	214	Oudenaarde	266	Vilvoorde
163	Lille	215	Oudenburg	267	Vleteren
164	Linkebeek	216	Overijse	268	Voeren
165	Lint	217	Overpelt	269	Vorselaar
166	Linter	218	Peer	270	Vosselaar
167	Lo-Reninge	219	Pepingen	271	Waarschoot
168	Lochristi	220	Pittem	272	Waasmunster
169	Lokeren	221	Poperinge	273	Wachtebeke
170	Lommel	222	Putte	274	Waregem
171	Londerzeel	223	Puurs	275	Wellen
172	Lovendegem	224	Ranst	276	Wemmel
173	Lubbeek	225	Ravels	277	Wervik
174	Lummen	226	Retie	278	Westerlo
175	Maarkedal	227	Riemst	279	Wetteren
176	Maaseik	228	Rijkevorsel	280	Wevelgem
177	Maasmechelen	229	Roeselare	281	Wezembeek-Oppem
178	Machelen	230	Ronse	282	Wichelen
179	Maldegem	231	Roosdaal	283	Wielsbeke
180	Malle	232	Rotselaar	284	Wijnegem
181	Mechelen	233	Ruiselede	285	Willebroek
182	Meerhout	234	Rumst	286	Wingene
183	Meeuwen-Gruitrode	235	Schelle	287	Wommelgem
184	Meise	236	Scherpenheuvel-Zichem	288	Wortegem-Petegem
185	Melle	237	Schilde	289	Wuustwezel
186	Menen	238	Schoten	290	Zandhoven
187	Merchtem	239	Sint-Amands	291	Zaventem
188	Merelbeke	240	Sint-Genesius-Rode	292	Zedelgem
189	Merksplas	241	Sint-Gillis-Waas	293	Zele
190	Mesen	242	Sint-Katelijne-Waver	294	Zelzate
191	Meulebeke	243	Sint-Laureins	295	Zemst
192	Middelkerke	244	Sint-Lievens-Houtem	296	Zingem
193	Moerbeke	245	Sint-Martens-Latem	297	Zoersel
194	Mol	246	Sint-Niklaas	298	Zomergem
195	Moorslede	247	Sint-Pieters-Leeuw	299	Zonhoven
196	Mortsel	248	Sint-Truiden	300	Zonnebeke
197	Nazareth	249	Spiere-Helkijn	301	Zottegem
198	Neerpelt	250	Stabroek	302	Zoutleeuw
199	Nevele	251	Staden	303	Zuienkerke
200	Niel	252	Steenokkerzeel	304	Zulte
201	Nieuwerkerken	253	Stekene	305	Zutendaal
202	Nieuwpoort	254	Temse	306	Zwalm
203	Nijlen	255	Ternat	307	Zwevegem
204	Ninove	256	Tervuren	308	Zwijndrecht
205	Olen	257	Tessenderlo		

Bron: HOLVOET, I., 2009, losse bijlage.

2. Enquête: Een onderzoek naar de implementatie van telewerk bij de Vlaamse steden en gemeenten

Als werkstudent Master in de Bedrijfskunde aan de Vrije Universiteit Brussel onderzoek ik voor mijn masterproef, met als promotor prof. Dr. E. Haezendonck, de implementatie van telewerk bij de Vlaamse steden en gemeenten. Om de verspreiding van telewerk binnen de Vlaamse steden en gemeenten in kaart te brengen, hebben we een korte vragenlijst opgesteld. Het invullen ervan duurt maximum 5 minuten.

Ook uw bijdrage is van belang voor dit onderzoek. Mag ik u vragen de enquête in te vullen en de ingevulde vragenlijst ten **laatste op woensdag 31 maart 2010** via e-mail terug te sturen naar iris.baeyens@yahoo.com of ibaeyens@vub.ac.be, te faxen naar 053 60 33 71 of op te sturen naar Iris Baeyens, Torenstraat 9, 9160 Lokeren? We verzekeren u hierbij alle discretie.

Indien u een exemplaar van de onderzoeksresultaten wenst te ontvangen, dan kunt u dit op het einde van de vragenlijst aangeven.

Volgende definitie van het onderzoeksteam van de Vrije Universiteit Brussel biedt een duidelijke afbakening van wat in dit onderzoek als telewerk beschouwd wordt:

1. Telewerk is een vorm van werken op afstand van het hoofdkantoor waarbij gebruik gemaakt wordt van informatie- en communicatietechnologie.
2. Het is betaald werk dat kan plaatsvinden van thuis uit, in een satellietkantoor, een telecenter of op een andere werkplek buiten het hoofdkantoor van de werkgever.
3. Telewerk kan variëren van occasioneel tot fulltime en wordt meestal verricht op deeltijdse basis (vb. 1 à 3 dagen per week).
4. Telewerk impliceert ook “peak shifting”, wat erop neerkomt dat werknemers die hun pendelschema aanpassen om piekuren in het verkeer te vermijden en files te omzeilen in dit onderzoek ook als telewerkers beschouwd worden. Zij verrichten namelijk een deel van hun arbeid van thuis uit om de pendeltijd tussen hun woning en werk te verminderen.
5. Wat evenwel niet als telewerk beschouwd wordt, is extra werk dat bovenop een voltijds werkschema 's avonds, in het weekend of op andere tijdstippen uitgevoerd wordt.

Alvast bedankt voor uw tijd en uw bereidwillige medewerking!

Iris Baeyens

Deel 1: Algemeen

1. Wat is de postcode van uw stad of gemeente?
2. Hoeveel inwoners telt uw stad of gemeente?
3. Wat is het totaal aantal werknemers die uw stad of gemeente tewerkstelt?
4. Doet uw stad of gemeente aan telewerk? ja nee

Indien ja, ga naar deel 2 van deze enquête. Indien nee, ga naar deel 3 van deze enquête.

Deel 2: Vragenlijst m.b.t. telewerkende steden en gemeenten

5. Sinds wanneer heeft uw stad of gemeente telewerk ingevoerd? Gelieve het jaartal in te vullen:
6. Hoeveel werknemers doen aan telewerk?
7. Welke vorm van telewerk wordt er binnen uw stad of gemeente toegepast? (Meerdere antwoorden zijn mogelijk.)
 - telehuiswerk
 - satellietkantoor of backoffice: kantoorruimte die eigendom is van uw stad of gemeente en zich op afstand van het hoofdkantoor bevindt.
 - telecenter of telecottage: kantoorruimte die uitgebaat wordt door een gespecialiseerde onderneming en verhuurd wordt aan uw stad of gemeente en één of meerdere andere werkgevers, van waaruit uw werknemers arbeid kunnen verrichten en via een telecommunicatielink in contact staan met het hoofdkantoor.
 - mobiele telewerkers: werknemers die arbeid verrichten op uiteenlopende plaatsen, zoals bij een klant, in de trein, enz.
 - andere:
8. Met welke gemiddelde frequentie wordt er binnen uw stad of gemeente aan telewerk gedaan?

<input type="checkbox"/> < 1 dag per week	<input type="checkbox"/> 3 dagen per week
<input type="checkbox"/> 1 dag per week	<input type="checkbox"/> 4 dagen per week
<input type="checkbox"/> 2 dagen per week	<input type="checkbox"/> fulltime

9. Welke diensten zijn betrokken in het telewerkproject?

10. Welke specifieke functies doen aan telewerk?

11. Aan welke voorwaarden moeten telewerkers voldoen om toelating te krijgen aan telewerk te doen? (Meerdere antwoorden zijn mogelijk.)

- bekleden van een bepaalde functie
- specifieke karaktertrekken van de kandidaat-telewerker
- beschikken over een minimumanciënniteit: maand
- een bepaald niveau in de organisatiestructuur innemen
- andere:

12. Wordt telewerken binnen uw stad of gemeente formeel geregeld?

- ja
- nee

Indien ja, hoe?

13. Wie betaalt voor de computer-, internet- en telefoonkosten verbonden aan telewerk? (Meerdere antwoorden zijn mogelijk.)

- Werkgever betaalt voor de computer van de telewerker.
- Telewerker krijgt een computer ter beschikking van de werkgever.
- Telewerker betaalt de computerkosten zelf.
- Werkgever betaalt volledig de internetkosten.
- De internetkosten worden gedeeld door de telewerker en de werkgever.
- Telewerker betaalt de internetkosten zelf.

- Werkgever betaalt volledig de telefoonkosten.
- De telefoonkosten worden gedeeld door de telewerker en de werkgever.

14. Om welke redenen heeft uw stad of gemeente telewerk geïmplementeerd? Duid hierbij maximum vijf redenen aan door ze een cijfer van 1 (meest belangrijke reden) tot 5 (minst belangrijke reden) toe te kennen.

grotere flexibiliteit om klantgericht te werken en soepel in te spelen op de behoeften van de samenleving

betere dienstverlening aan de bevolking

toename van de productiviteit van de werknemers die aan telewerk doen

bezuinigingen op kantoorruimtes en parkeerplaatsen

minder ziekteverzuim en de bijhorende besparingen op de ziekteverzekering

innovatief imago door de invoering van telewerk

vermindering van het personeelsverloop onder de telewerkers

meer rekruteringsmogelijkheden: telewerk als argument om werknemers die veraf wonen te overtuigen

minder woon-werkverkeer en minder vervuiling

meer tewerkstellingsmogelijkheden voor bepaalde categorieën van personen (vb. bepaalde groepen gehandicapten)

meer werkgelegenheid in niet-stedelijke gebieden: Mensen die door hun woonlocatie te ver van werkgelegenheid wonen, kunnen via telewerk ook deelnemen aan het bedrijfsproces.

Telewerk biedt voordelen voor de werknemers, zoals een beter evenwicht tussen werk en privéleven, een grotere autonomie in het uitvoeren van de opdrachten en het verdelen van de werktijd, meer vrije tijd en minder werkgerelateerde stress met een grotere werkmotivatie en jobtevredenheid tot gevolg.

andere:

Deel 3: Vragenlijst m.b.t. niet-telewerkende steden en gemeenten

15. Om welke redenen heeft uw stad of gemeente telewerk (nog) niet geïmplementeerd? Duid hierbij maximum vijf redenen aan door ze een cijfer van 1 (meest belangrijke reden) tot 5 (minst belangrijke reden) toe te kennen.

Te veel functies lenen zich niet tot het werken op een afstand van het hoofdkantoor (vb. regelmatig face-to-face contact met klanten, gebruik van specifieke machines, enz.).

te weinig kennis over telewerk en de bijhorende voor- en nadelen

vrees voor een gebrek aan of verlies van controle op de telewerkende werknemers

weerstand van het stads- of gemeentebestuur ten aanzien van telewerk

vrees voor verandering en de bijhorende kosten (vb. ICT)

beveiligingsproblemen van vertrouwelijke gegevens

gevaar voor verbreding van de e-gap of digitale kloof: Slechts een deel van de bevolking heeft toegang tot nieuwe informatie- en communicatietechnologieën en kan ermee werken, hetgeen noodzakelijk is om aan telewerk te kunnen doen.

gevaar voor vervreemding en isolement van de telewerkers door minder contact en solidariteit tussen de werknemers

vermindering van de betrokkenheid van telewerkers bij de organisatie

gevaar voor het behoud van de organisatiecultuur

Het merendeel van de werknemers wonen in de stad of gemeente zelf, waardoor de afstand tussen hun woning en werk vrij kort is en telewerk niet nodig is.

geen vraag naar of behoefte aan telewerk vanuit de medewerkers zelf

onduidelijkheid omtrent de juridische aspecten van telewerk en hoe telewerk te rijmen valt met het ambtenarenstatuut

geen reden

andere:

16. Is uw stad of gemeente van plan in de toekomst telewerk in te voeren?

ja

nee

Indien ja, binnen welke termijn is uw stad of gemeente van plan een telewerkproject op te starten?

< 6 maand

binnen 1 jaar

binnen 2 jaar

> 2 jaar

Bedankt voor uw medewerking!

Wenst u een exemplaar van de onderzoeksresultaten te ontvangen?

ja

nee

3. Interview: Implementatie telewerk bij de stad Gent

Datum interview: 30 april 2010 + 6 mei 2010

Interview met: Tonia Vanquickenborne, stafmedewerkster departement Personeel en Organisatie stad Gent

1. Telewerkcontext

1. *Wat waren de achterliggende redenen van de beslissing van de stad Gent om het telewerkproject op te starten?*

In de eerste plaats wou de stad Gent een betere combinatie werk-privéleven mogelijk maken voor haar werknemers. Daarnaast wou het stadsbestuur met de invoering van telewerk kantoorruimte verminderen. Hierin is men evenwel niet geslaagd, waardoor het verminderen van kantoorruimte nu geen doelstelling meer is. Een derde reden die tot de implementatie van telewerk heeft geleid, was het verminderen van het woon-werkverkeer omwille van het milieu. Maar dit heeft slechts een zeer beperkte impact, aangezien de meeste medewerkers van de stad Gent vrij dicht bij hun werk wonen.

Het verminderen van de kantoorruimte was slechts één van de motieven van het stadsbestuur om telewerk in te voeren en niet de belangrijkste. De andere doelstellingen werden wel gehaald.

2. *Kwam het initiatief van het personeel zelf of vormde het stadsbestuur de drijfveer achter de implementatie van telewerk?*

Bij de stad Gent kwam het initiatief voor de implementatie van telewerk van het stadsbestuur.

3. *Heeft de stad Gent voor de invoering van de mogelijkheid tot telewerk een SWOT-analyse uitgevoerd? Neen.*

4. *Werd de organisatiestructuur (hiërarchie) en -cultuur (waarden en normen) van de stad Gent aangepast om het telewerkproject te kunnen implementeren? Zo ja, hoe?*

Neen, maar de stad Gent heeft wel een infosessie georganiseerd voor de leidinggevenden om hen erop te wijzen dat telewerk een andere manier van samenwerken vergt. Er werd hen gewezen op het feit dat er goede afspraken moeten gemaakt worden met de telewerkers, want telewerk is de enige werkvorm bij de stad Gent waarbij er geen tijdsregistratie is en enkel geoordeeld wordt op de output.

5. *Besteedde de stad Gent bij de invoering van de mogelijkheid tot telewerk aandacht aan knowlegde management waardoor informatie en kennis in een gebruiksvriendelijke en beveiligde omgeving online raadpleegbaar werden? Op welke manier hebben telewerkers (elektronisch) toegang tot dossiers gekregen en hoe wordt informatie van de telewerker ter beschikking gesteld aan collega's die deze informatie nodig hebben? Hierbij denken we aan een centraal agendabeheer dat voor alle medewerkers toegankelijk is, een centraal beheer en archivering van bestanden, e.d.*

Bij de stad Gent zijn er twee soorten telewerk:

1. structureel telewerk: voor personen voor wie telewerken een systematische arbeidsvorm is.
2. ad hoc telewerk: voor personen die sporadisch eens thuisblijven om een bepaalde opdracht af te handelen. De dienstchef vraagt dit één keer aan voor de hele dienst. Als het college zijn of haar gemotiveerd verzoek aanvaardt, beslist de dienstchef verder wie, wanneer, voor hoelang en met welk verwacht resultaat aan ad hoc telewerk mag doen.

Zowel de aanvragen tot structureel als ad hoc telewerk worden formeel bekrachtigd door een besluit van het college van burgemeester en schepenen.

Bij structureel telewerk krijgen de telewerkers een notebook en internetverbinding met beveiligde toegang tot het netwerk van thuis uit. Ad hoc telewerkers kunnen tijdelijk een notebook vragen en eveneens toegang tot het netwerk van thuis uit verkrijgen indien nodig. De telewerkers van de stad Gent werken met de Outlook agenda, dus agendabeheer is voor hen geen probleem.

2. Telewerkbaarheid

6. *Welke afdelingen en functies zijn telewerkbaar volgens de stad Gent? Onder telewerkbaarheid verstaan we dat een afdeling of functie een zekere mate van werk heeft dat bestaat uit raadpleging en productie van informatie door middel van ICT.*

Bij de stad Gent wordt geen enkele stadsdienst a priori van telewerk uitgesloten. De aanvraag tot telewerk wordt vraag per vraag beoordeeld.

De aanvraag tot structureel telewerk gebeurt in 5 fasen:

1. Het personeelslid dat wenst te telewerken dient samen met zijn of haar chef een aanvraag in bij de dienst Personeelsbeheer. De aanvraag gebeurt aan de hand van een afsprakennota (zie bijlage 5). Een aanvraag kan enkel uitgaan van het personeelslid zelf. Telewerken kan nooit verplicht worden door de rechtstreeks leidinggevende of de dienstchef. Die moet in de afsprakennota wel zijn of haar akkoord geven.
2. De dienst Personeelsbeheer legt de aanvraag voor aan de Adviescommissie Telewerk die bestaat uit de (adjunct-)stadssecretaris, de preventieadviseur van de interne dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk en vertegenwoordigers van de volgende diensten: Loopbaanbegeleiding & Vorming, Facility Management, Personeelsbeheer en Digipolis.

3. De Adviescommissie Telewerk legt de aanvraag, samen met haar advies, voor aan het college van burgemeester en schepenen.
 4. Het college wijst op basis van het advies van de commissie de personeelsleden aan die uiteindelijk in aanmerking komen voor telewerk.
 5. Het personeelslid dat toestemming heeft gekregen voor telewerk verleent, na voorafgaande melding, aan de preventieadviseur toegang tot de locatie waar het telewerken zal plaatshebben. De preventieadviseur stelt een advies op met alle maatregelen die de telewerker moet toepassen in het kader van “welzijn op het werk”.
7. *Welke werkzaamheden of taken kunnen volgens de stad Gent even goed of zelfs beter thuis of op een andere plek dan het hoofdkantoor verricht worden?*

Hieromtrent zijn er geen richtlijnen bij de stad Gent. Er heerst wel een algemene consensus dat voor de opmaak van omvangrijke rapporten en nota's telewerk interessant kan zijn, zeker voor werknemers in een landschapsbureau.

8. *Uit de resultaten van mijn enquête blijkt dat de stad Gent de belangrijkste voorwaarde om te kunnen gaan telewerken “specifieke karaktertrekken van de telewerker” hanteert. Om welke karaktereigenschappen gaat het en op welke manier worden deze in kaart gebracht en geanalyseerd? Gebeurt dit aan de hand van een enquête?*

Bij de stad Gent wordt er gekeken naar het profiel en de geschiktheid van de medewerker. De maturiteit van de medewerker die telewerk aanvraagt, wordt ingeschat door het diensthoofd. De Adviescommissie gaat in het bijzonder de volgende punten na:

1. de geschiktheid van de kandidaat
 2. het akkoord tot naleving van de veiligheidsvoorschriften
 3. de geschiktheid volgens het profiel van de functie die telewerk moet toelaten
 4. het materiaal en materieel, de noodzakelijke infrastructuur en uitrusting (kostenanalyse)
- Alle vier criteria zijn even belangrijk.

3. Pilotproject

9. *Heeft de stad Gent eerst een pilotproject rond telewerk opgestart? Zo ja, welke afdelingen en functies werden betrokken bij het pilotproject?*

Ja, de stad Gent heeft bij 5 diensten een pilotproject rond telewerk uitgevoerd:

1. Stedenbouw;
2. Bruggen, Wegen en Waterlopen;
3. Administratie Onderwijs;
4. IT & GIS (nu Digipolis);
5. Burgerzaken.

10. *Op basis van welke objectieve criteria werden de specifieke afdelingen en werknemers voor het pilootproject geselecteerd?*

Op basis van interesse in telewerk vanuit de diensten en werknemers zelf.

11. *Onder leiding van welke dienst en telewerkverantwoordelijke werd het pilootproject opgericht?*

Onder leiding van de dienst Veranderingsbeleid onder leiding van Patrick Van Hamme werd het pilootproject opgestart. Na het pilootproject werd de verdere opvolging overgeheveld naar de dienst Personeelsbeheer.

12. *Hoe lang liep het pilootproject? En hoe werd het pilootproject geëvalueerd?*

Het pilootproject liep 6 maanden. Na een positieve evaluatie heeft het stadsbestuur beslist om telewerk mogelijk te maken voor alle medewerkers van de stad Gent.

13. *Werd ook overleg gepleegd met de vakbonden bij de opstart van het pilootproject?*

Ja, informeel bij de start van het pilootproject en formeel bij de invoering van het reglement betreffende telewerk.

4. Implementatie

14. *Waarom willen werknemers telewerken? Wat zijn hun motieven?*

In 2001 heeft de Adviescommissie Telewerk van de stad Gent op basis van een enquête onderzocht in welke mate het telewerk blijft voldoen aan de behoeften van zowel de telewerkers, de dienst(chefs) en de stad Gent als organisatie. Hierbij konden de telewerkers alsook hun diensthoofden aangeven wat volgens hen de voor- en nadelen van telewerk zijn.

Volgende voordelen werden aangehaald door de ad hoc telewerkers:

- ✓ stijging van de arbeidsvoldoening
- ✓ flexibeler omgaan met gestelde deadlines
- ✓ werk en privéleven beter op elkaar afstemmen
- ✓ toename van de productiviteit door minder gestoord te worden door telefoon of collega's, betere concentratie (doorwerken)
- ✓ minder stress door gebondenheid en minder files
- ✓ tijdswinst
- ✓ kunnen presteren op momenten van maximale prestatiedrang

- ✓ afwisseling telewerk en kantoorwerk breekt de sleur
- ✓ eventueel kunnen instaan voor de opvang van de kinderen in geval van nood
- ✓ bij eventuele ziekte mogelijkheid tot doorwerken zonder collega's te besmetten

Deze voordelen werden aangehaald door de structurele telewerkers:

- ✓ eveneens stijging van arbeidsvoldoening, flexibeler omgaan met deadlines, betere afstemming van het werk en het privéleven en een toename van de productie door minder gestoord te worden
- ✓ minder stress
- ✓ eigen werkplanning
- ✓ meer werkmotivatie
- ✓ langer beschikbaar
- ✓ betere voorbereiding
- ✓ bij eventuele ziekte doorwerken zonder collega's te besmetten

Volgende nadelen omtrent telewerk werd door de ad hoc en structurele telewerkers, alsook hun diensthoofden aangegeven:

- ✓ software computer op het werk en pc thuis niet altijd compatibel
- ✓ bij afwezigheid telewerker grotere belasting collega's op kantoor (vb. telefoon)
- ✓ meer individualisme door verminderd contact met collega's
- ✓ steeds telefonisch bereikbaar zijn, ook in periode van verlof
- ✓ overwerk is niet zichtbaar
- ✓ dossiers niet altijd ter plaatse

Uit de enquête bleek duidelijk dat er meer voor- dan nadelen door zowel de telewerkers als hun leidinggevenden ervaren werden door de invoering van de mogelijkheid tot telewerk en dat het merendeel van de respondenten tevreden was. De nadelen die vermeld werden, hadden vaak te maken met afspraken die moeten gemaakt worden binnen de dienst. De leidinggevende personeelsleden werden hierdoor opnieuw aangespoord om goede afspraken te maken met hun telewerkers.

Op het enquêteformulier werd ook ruimte opengelaten om suggesties te doen voor verbetering van het telewerkproject. Onder andere volgende suggesties werden hierbij geformuleerd:

- ✓ Omwille van een betere dienstorganisatie zou de telewerker continu bereikbaar moeten zijn.
→ ACTIE: Tijdens de reguliere werktijden wordt de telewerker gevraagd bereikbaar te zijn via eigen telefoon en het e-mailadres van de werkgever.
- ✓ Om optimaal te kunnen telewerken (zelfs ad hoc) is een computer thuis nodig.
→ ACTIE: Zowel structurele als ad hoc telewerkers kunnen een notebook ontlenen van de stad en meenemen naar huis.

- ✓ Het gebruik van de mogelijkheid tot telewerk is te beperkt.
→ ACTIE: Voor de stad Gent was het niet duidelijk wat hiermee bedoeld werd. Zowel bij structureel als ad hoc telewerk wordt geen enkele dienst van tevoren uitgesloten. Telewerk is uiteraard pas mogelijk als aan de voorwaarden tot telewerk is voldaan en na goedkeuring door het college van burgemeester en schepenen.
- ✓ Meer duidelijkheid omtrent de fiscaliteit rond de vergoedingen die de structurele telewerkers krijgen voor hun kosten verbonden aan telethuiswerk is gewenst door bijvoorbeeld een rubriekje “fiscaal adres” in de circulaire rond telewerk toe te voegen.
→ ACTIE: Hierop werd niet ingegaan.
- ✓ Het zou beter zijn, mocht het aantal vast opgelegde uren van aanwezigheid op de plaats van telewerk verminderd worden.
→ ACTIE: Hierop is de stad Gent eveneens niet ingegaan. Telewerkers moeten verplicht 2,5 werkdagen aanwezig zijn op de werkvloer en evenveel uren werken als de andere medewerkers om niet in te gaan tegen het gelijkheidsbeginsel.
- ✓ Telewerkers die geen gebruik maken van de apparatuur van de dienst zouden een vergoeding moeten krijgen voor het gebruik van hun eigen materiaal.
→ ACTIE: Enkel ad hoc telewerkers maken soms gebruik van hun eigen computer. Voor hen bestaat ook de mogelijkheid een notebook van de dienst waarvoor ze werken te ontlenen, waardoor hierop niet werd ingegaan.
- ✓ Om optimaal te kunnen telewerken is een netwerkverbinding met de stad nodig.
→ ACTIE: Dit probleem is intussen opgelost. Alle structurele telewerkers beschikken nu over een beveiligde toegang tot het netwerk van de stad.

15. *Uit de enquête blijkt dat de stad Gent enkel telethuiswerk toepast. Welke technische en andere middelen worden ter beschikking gesteld van de telethuiswerker? Welke hardware, software en telecommunicatietoepassingen heeft de telethuiswerker nodig?*

Structurele telewerkers krijgen een notebook, internetverbinding en toegang tot het netwerk via een VPN-verbinding. Het telefoonabonnement wordt forfaitair terugbetaald door de stad Gent. Vroeger werden ook tekentafels thuis geleverd, maar nu gebruiken de tekenaars hiervoor hun computer. Ad hoc telewerkers kunnen een notebook ontlenen indien nodig. Zij kunnen ook een VPN-toegang tot het netwerk aanvragen, maar dit wordt niet altijd toegestaan. Voor ad hoc telewerkers is er geen terugbetaling van telefoon- of internetkosten voorzien.

16. *Hoe worden bepaalde kosten verbonden aan telethuiswerk (computer-, internet- en telefoonkosten) vergoed?*

Bij ad hoc telewerk worden de kosten verbonden aan telethuiswerk niet terugbetaald.

Bij structureel telewerk worden de kosten verbonden aan telethuiswerk wel vergoed. Zo worden de telefoonkosten forfaitair terugbetaald. De overige meerkosten worden

terugbetaald mits voorlegging van een bewijs van de merkelijke stijging van de kosten en mits goedkeuring door het hoofd van het personeel op advies van de Adviescommissie Telewerk.

Het personeelslid dat telewerkt zorgt voor een aanpassing van de eigen brand- en/of andere verzekeringen om de aan het telewerk verbonden risico's te dekken. Het stadsbestuur sluit geen verzekering af om de eventuele risico's van het telewerk te dekken.

Elke stijging van de verzekeringspremie ten gevolge van het telewerk wordt door het stadsbestuur gedragen, op voorwaarde dat een bewijs van die stijging aan het hoofd van het personeel wordt voorgelegd.

Het personeelslid dat telewerkt in een huurwoning, zorgt er voor dat de eventueel hieromtrent vastgelegde contractuele verplichtingen worden nageleefd. Indien nodig vraagt hij aan de verhuurder van de woning toestemming tot telewerken. Bij gebrek aan toestemming gebeurt het telewerk op eigen risico.

17. Welk deel van de normale werktijd mag men telewerken?

In onderling overleg met de leidinggevende of het diensthoofd worden met de structurele telewerkers schriftelijke afspraken gemaakt die verband houden met de bereikbaarheid en de beschikbaarheid van de telewerker, de mogelijke locaties van telewerk, de opvolging en prestatiemeting van de opgelegde taken.

18. Hoe zorgt de stad Gent voor een vlotte, interne elektronische communicatie tussen de telewerkers (onderling), hun collega's en leidinggevenden?

De interne elektronische communicatie tussen de telewerkers, hun collega's en leidinggevenden gebeurt via Outlook.

19. Welke formele en informele overlegmomenten worden voorzien tussen de leidinggevende en de telewerker?

Hieromtrent worden afspraken gemaakt. Zo moeten telewerkers bijvoorbeeld aanwezig zijn op formele overlegmomenten (vergaderingen, teamoverleg, enz.). Structureel telewerkers zijn meestal 2 à 3 dagen per week effectief op het werk aanwezig, waardoor de informele overlegmomenten dan kunnen plaatsvinden.

20. Welke opleidingen biedt de stad Gent aan telewerkers en hun leidinggevenden om bepaalde kennis en vaardigheden zo nodig bij te schaven?

De stad Gent biedt geen opleidingen omtrent telewerk aan haar telewerkers en leidinggevenden.

21. *Uit de enquête is gebleken dat de stad Gent telewerk formeel regelt in de rechtspositieregeling van het personeel. Welke afspraken en bepalingen omtrent telewerk werden in de rechtspositieregeling opgenomen?*

Bij de stad Gent wordt telewerk inderdaad formeel geregeld in de rechtspositieregeling van het personeel. Volgende bepalingen omtrent telewerk werden erin opgenomen:

Afdeling IX. Telewerk

Artikel 337

De dienstchef kan toestaan dat een personeelslid occasioneel ad hoc telewerk verricht zonder dat toepassing wordt gemaakt van deze afdeling. Deze afdeling is enkel van toepassing op de personeelsleden van wie de aanvraag als telewerker is aanvaard volgens de onderstaande modaliteiten.

Artikel 338

§ 1. Personeelsleden die wensen te telewerken vragen dit gemotiveerd aan het hoofd van het personeel aan. Een aanvraag kan enkel uitgaan van het personeelslid zelf; telewerk kan nooit verplicht worden door de leidinggevende of dienstchef. Die moet op het aanvraagformulier wel zijn/haar advies op het telewerk geven.

Het hoofd van het personeel wint voor de toestemming tot telewerk advies in bij de Adviescommissie Telewerk, bestaande uit een preventieadviseur van de interne dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk en vertegenwoordigers van de diensten Loopbaanbegeleiding & Vorming, Personeelsbeheer, Facility Management en Digipolis.

§ 2. Op het aanvraagformulier specificeert het personeelslid welke (extra-) faciliteiten en/of benodigdheden hij/zij nodig heeft om het telewerk te kunnen uitvoeren. Dit gaat onder meer over het vereiste informaticamateriaal, telefoonlijnen, enz. De Adviescommissie Telewerk onderzoekt in hoeverre de aangevraagde faciliteiten/benodigdheden vereist zijn en adviseert het hoofd van het personeel hieromtrent.

De Adviescommissie Telewerk gaat in het bijzonder volgende punten na:

- de geschiktheid van de kandidaat*
- het akkoord tot naleving van de veiligheidsvoorschriften*
- de geschiktheid volgens het profiel van de functie die telewerk moet toelaten*
- het materiaal en materieel en de noodzakelijke infrastructuur en uitrusting (kostenanalyse)*

§ 3. Het hoofd van het personeel wijst op grond van het advies van de commissie de personeelsleden aan die uiteindelijk in aanmerking komen voor telewerk. Deze beslissing moet ten laatste drie maanden na het indienen van de aanvraag vallen.

Artikel 339

Bij een aanvraag tot telewerk zal een preventieadviseur advies opstellen betreffende de maatregelen die door de telewerk(st)er moeten toegepast worden in het kader van het welzijn op het werk.

Nadat het personeelslid toestemming tot telewerken heeft gekregen, zal hij/zij in het kader van de werkzaamheden en mits voorafgaande melding, toegang verlenen tot de locatie aan een preventieadviseur van de interne dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk.

Artikel 340

De telefoonkosten worden forfaitair terugbetaald. De overige meerkosten worden terugbetaald mits voorlegging van een bewijs van (de merkelijke stijging van) de kosten en mits goedkeuring door het hoofd van het personeel op advies van de Adviescommissie Telewerk.

Artikel 341

Het personeelslid dat telewerkt, zorgt voor een aanpassing van de eigen brand- en/of andere verzekeringen om de aan het telewerk verbonden risico's te dekken. Het stadsbestuur sluit geen verzekering af om de eventuele risico's van het telewerk te dekken.

Elke stijging van de verzekeringspremie ten gevolge van het telewerk wordt door het stadsbestuur gedragen, op voorwaarde dat een bewijs van die stijging aan het hoofd van het personeel wordt voorgelegd.

Het personeelslid dat telewerkt in een huurwoning, zorgt er voor dat de eventueel hieromtrent vastgelegde contractuele verplichtingen worden nageleefd. Indien nodig vraagt hij aan de verhuurder van de woning toestemming tot telewerken. Bij gebrek aan toestemming gebeurt het telewerk op eigen risico.

In het kader van de arbeidsongevallenverzekering is de telewerker enkel maar verzekerd voor de locaties die zijn afgesproken in de afsprakennota, zoals bedoeld in artikel 343.

Artikel 342

De bepalingen van Titel IX, Hoofdstuk VIII, Afdeling II met betrekking tot de reis- en verblijfskosten kunnen niet worden ingeroepen door de telewerker om tegemoetkoming te krijgen van bepaalde aan het thuis werken verbonden reiskosten.

Artikel 343

In onderling overleg met de leidinggevende of de dienstchef worden met de telewerker schriftelijke afspraken vastgelegd die verband houden met de bereikbaarheid en de beschikbaarheid van de telewerker, de mogelijke locaties van telewerk, de opvolging en prestatiemeting van de opgelegde taken.

Artikel 344

Het hoofd van het personeel kan op advies van de Adviescommissie Telewerk, of op vraag van de dienstchef of de telewerker zelf beslissen een einde te maken aan het telewerk.

De bepalingen van deze rechtspositieregeling blijven onverminderd van toepassing op de telewerkers.

22. *Beschikt de stad Gent ook over een huishoudelijk reglement omtrent telewerk?* Neen.

23. *Hoe evalueert de stad Gent de output van de telewerkers? Welke evaluatiemomenten en -methoden hebben jullie ingevoerd voor telewerkers?*

Dit wordt onderling afgesproken tussen de leidinggevende en de telewerker en verschilt van functie tot functie. De telewerkers worden geëvalueerd op basis van hun output.

24. *Wie is bij de stad Gent het aanspreekpunt voor vragen en het oplossen van problemen van de telethuiswerker? Beschikt de stad Gent over een technische helpdesk en een aanspreekpunt voor personeelsvragen?*

In geval van technische problemen kunnen telewerkers terecht bij Digipolis. Digipolis staat in voor de ontwikkeling en het onderhoud van alle informaticatoepassingen van de stad Gent. Ook het beheer van de volledige ICT-infrastructuur valt binnen de dienstverlenings-overeenkomst. Dit betekent dat in het takenpakket onder meer het volgende zit: installaties van pc's en printers, beheer en onderhoud van het stedelijk netwerk, ontwikkeling van allerlei toepassingen, helpdesk voor alle computergebruikers,... Voor andere problemen kunnen telewerkers terecht bij het infopunt van de dienst Personeelsbeheer.

25. *Welke afspraken maakt men met de telewerker in verband met zijn thuiswerkplek?*

Nadat de structurele telewerker toestemming tot telewerken heeft gekregen, zal hij of zij in het kader van de werkzaamheden en mits voorafgaande melding, toegang verlenen tot de locatie van telewerk aan een preventieadviseur van de interne dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk.

26. *Behoudt de telewerk zijn eigen werkplek op kantoor?* Ja.

27. *Wie is momenteel de telewerkverantwoordelijke?* Dienst Personeelsbeheer.

28. *Krijgen nieuwe werknemers de kans onmiddellijk aan telewerk te doen? Waarom wel of waarom niet?*

Hieromtrent zijn er geen richtlijnen bij de stad Gent, maar we hebben nog nooit een aanvraag tot telewerk gekregen van een nieuwe medewerker.

29. *Op welke manier heeft de stad Gent haar medewerkers geïnformeerd bij de invoering van telewerk? Heeft de stad Gent ook een brochure of handleiding ter beschikking omtrent telewerk?*

De stad Gent heeft bij de uitvoeringsfase van haar telewerkproject op 12 januari 2000 een circulaire of omzendbrief verspreid onder haar medewerkers om hen te informeren over de soorten telewerk, de verschillende fasen bij de aanvraagprocedure tot telewerk, de onkostenvergoeding verbonden aan structureel telewerk, de wekelijkse arbeidsduur en het reglement omtrent telewerk (zie bijlage 6). Daarnaast heeft de stad Gent ook een nieuwsbrief verspreid onder de telewerkers, meer bepaald op 20 januari 2000. Daarin kwamen volgende zaken aan bod:

1. Wat is telewerken?
2. Is telewerken iets voor jou?
3. Hoe vraag je telewerk aan?
4. Wat wordt er van jou verwacht?

De circulaire in bijlage 6 dient bij de stad Gent als handleiding omtrent telewerk.

5. Evaluatie

30. *Zijn er probleempunten bij het telewerkproject waarmee de stad Gent momenteel geconfronteerd wordt? Zo ja, de welke?*

Neen, bij de stad Gent er is er geen drop-out onder de telewerkers.

31. *Zijn er onlangs bijsturingen gebeurd in het beleid rond telewerk?* Neen.

32. *Heeft de stad Gent voor de invoering van telewerk een soort van nulmeting uitgevoerd? Hiermee bedoelen we dat de betrokken werknemers en leidinggevenden voor de implementatie van telewerk ondervraagd werden over hun huidige werksituatie en -ervaringen, hun beleving van de interne communicatie en samenwerking, de werksfeer, hun productiviteit, maar ook over persoonlijke aspecten zoals stress en hoe ze momenteel hun werk en privéleven combineren en dit om het telewerkproject evalueerbaar te maken?*

Bij de stad Gent werd er bij de start van het proefproject geen nulmeting uitgevoerd in de vorm van een enquête met scores. Gedurende de periode dat het proefproject liep, zijn de deelnemers aan het project wel verscheidene keren samengekomen om deze aspecten te bespreken en hun bevindingen te noteren. Daarnaast verspreidde de stad Gent ook regelmatig enquêtes onder haar personeelsleden waarin het merendeel van deze zaken bevestigd werden.

4. Reglement telewerk bij de stad Gent

Reglement op het telewerk

Artikel 1: definities

Telewerk is de werkmodaliteit waarbij het personeelslid vrijwillig in zijn/haar woonplaats of op elke andere door hem/haar in overleg met de dienstchef gekozen plaats werkt en waarbij er geen toezicht of rechtstreekse controle is van het stadsbestuur, i.c. de dienstchef.

De dienstchef kan toestaan dat een personeelslid occasioneel ad hoc telewerk verricht zonder dat toepassing wordt gemaakt van dit reglement.

Dit reglement is enkel toepasselijk op de personeelsleden van wie de aanvraag als telewerker is aanvaard volgens de onderstaande modaliteiten.

Artikel 2: aanvraag- procedure

Personeelsleden die wensen te telewerken vragen dit gemotiveerd aan het college van burgemeester en schepenen aan. Een aanvraag kan enkel uitgaan van het personeelslid zelf; telewerk kan nooit verplicht worden door de rechtstreekse chef of dienstchef. Die moet op het aanvraagformulier wel zijn/haar advies op het telewerk geven.

Het college van burgemeester en schepenen wint voor de toestemming tot telewerk advies in bij de adviescommissie Telewerk, bestaande uit een preventieadviseur van de Interne Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk en vertegenwoordigers van de Diensten Loopbaanbegeleiding & Vorming, Personeelsbeheer, Facility Management en Digipolis.

Op het aanvraagformulier specificeert het personeelslid welke (extra-)faciliteiten en/of benodigdheden hij/zij nodig heeft om het telewerk te kunnen uitvoeren. Dit gaat onder meer over het vereiste informaticamateriaal, telefoonlijnen enz. De adviescommissie Telewerk onderzoekt in hoeverre de aangevraagde faciliteiten / benodigdheden vereist zijn en adviseert het college van burgemeester en schepenen hieromtrent.

De adviescommissie Telewerk gaat in het bijzonder volgende punten na:

- de geschiktheid van de kandidaat
- het akkoord tot naleving van de veiligheidsvoorschriften
- de geschiktheid volgens het profiel van de functie die telewerk moet toelaten
- het materiaal en materieel en de noodzakelijke infrastructuur en uitrusting (kostenanalyse)

Het college van burgemeester en schepenen wijst op grond van het advies van de commissie de personeelsleden aan die uiteindelijk in aanmerking komen voor telewerk. Deze beslissing moet ten laatste drie maanden na het indienen van de aanvraag vallen.

Vervolg op volgende pagina

Reglement op het telewerk, *Vervolg*

- Artikel 3:
Uitrusting van
en toegang tot
de werkplaats**
- Bij een aanvraag tot telewerk zal een preventieadviseur advies opstellen betreffende de maatregelen die door de telewerk(st)er moeten toegepast worden in het kader van het welzijn op het werk.
- Nadat het personeelslid toestemming tot telewerken heeft gekregen, zal hij/zij in het kader van de werkzaamheden en mits voorafgaande melding, toegang verlenen tot de locatie aan de rechtstreekse chef, de dienstchef of een preventieadviseur van de Interne Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk.
-
- Artikel 4:
betaling van de
aan het telewerk
verbonden
kosten**
- De telefoonkosten worden forfaitair terugbetaald op basis van het reglement op de terugbetaling van de telefoonkosten. De overige meerkosten worden terugbetaald mits voorlegging van een bewijs van (de merkelijke stijging van) de kosten en mits goedkeuring door het college van burgemeester en schepenen op advies van de adviescommissie Telewerk.
-
- Artikel 5:
verzekeringen**
- Het personeelslid dat telewerkt zorgt voor een aanpassing van de eigen brand- en/of andere verzekeringen om de aan het telewerk verbonden risico's te dekken. Het stadsbestuur sluit geen verzekering af om de eventuele risico's van het telewerk te dekken.
- Elke stijging van de verzekeringspremie ten gevolge van het telewerk wordt door het stadsbestuur gedragen, op voorwaarde dat een bewijs van die stijging aan het college van burgemeester en schepenen wordt voorgelegd.
- Het personeelslid dat telewerkt in een huurwoning, zorgt er voor dat de eventueel hieromtrent vastgelegde contractuele verplichtingen worden nageleefd. Indien nodig vraagt hij aan de verhuurder van de woning toestemming tot telewerken. Bij gebrek aan toestemming gebeurt het telewerk op eigen risico.
- In het kader van de arbeidsongevallenverzekering is de telewerker enkel maar verzekerd voor de locaties die zijn afgesproken in de afsprakennota, zoals bedoeld in artikel 7.
-
- Artikel 6: reis-
en verblijfs-
kosten**
- De bepalingen van artikel 42 en volgende van het Geldelijk Statuut en van artikel 50 van de Aanwervings- en Bezoldigingsregeling voor de Contractuele Personeelsleden i.v.m. de reis- en verblijfskosten kunnen niet worden ingeroepen door de telewerker om tegemoetkoming te krijgen van bepaalde aan het thuis werken verbonden reiskosten.

Vervolg op volgende pagina

Reglement op het telewerk, *Vervolg*

**Artikel 7:
afspraken met
de rechtstreekse
chef/dienstchef** In onderling overleg met de rechtstreekse chef of de dienstchef worden met de telewerker schriftelijke afspraken vastgelegd die verband houden met de bereikbaarheid en de beschikbaarheid van de telewerker, de mogelijke locaties van telewerk, de opvolging en prestatiemeting van de opgelegde taken.

**Artikel 8:
algemene
bepalingen** Het college van burgemeester en schepenen kan op advies van de adviescommissie Telewerk, of op vraag van de dienstchef of de telewerker zelf beslissen een einde te maken aan het telewerk, zoals geregeld door dit reglement.

De bepalingen van het Algemeen Personeelsreglement, het Geldelijk Statuut en de Aanwervings- en Bezoldigingsregeling voor de Contractuele Personeelsleden blijven onverminderd toepasselijk.

5. Afsprakennota telewerk bij de stad Gent

Telewerken: afsprakennota

Tussen de dienstchef

Naam:

--

Functie:

--

Dienst:

--

en de telewerker

Naam:

--

Functie:

--

Dienst:

--

worden volgende afspraken vastgelegd:

1. Startdatum De telewerker start vanaf (datum) met telewerk, zoals bedoeld en omschreven in het reglement op het telewerk.

2. Locatie(s) De telewerker kiest ervoor om op de volgende locatie(s) te telewerken:

.....

.....

.....

.....

.....

3. Taken De taken waarvoor telewerk zal worden aangewend, kunnen als volgt omschreven worden:

.....

.....

.....

.....

.....

Vervolg op volgende pagina

Telewerken: afsprakennota, *Vervolg*

-
- 4. Bereikbaarheid & werkregime** De telewerker verbindt er zich toe op de hierna vermelde wijze beschikbaar en bereikbaar te zijn; ook het telewerkregime wordt hieronder vermeld:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

-
- 5. Uitrusting** De telewerker heeft voor de duur van het telewerk de volgende technische uitrusting en faciliteiten (soft- en hardware, GSM enz.) nodig:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

-
- 6. Doel & baten** De doelstellingen en verwachte baten voor de dienst zijn:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Vervolg op volgende pagina

Telewerken: afsprakennota, *Vervolg*

7. Afspraken

Andere specifieke afspraken zijn:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

De telewerker verklaart de instructies omtrent de veiligheidsvoorschriften die hij van de werkgever ontvangt stipt te zullen toepassen.

Opgesteld in twee exemplaren waarvan elke partij verklaart er één te hebben ontvangen.

de telewerker:	de dienstchef:
naam:	naam:
handtekening:	handtekening:
datum:	datum:

6. Circulaire telewerk bij de stad Gent

Telewerken: praktische richtlijnen

Nummer en datum **CIRCULAIRE P 250**
12 januari 2000

Situatieschets De gemeenteraad heeft op 20 december 1999 het 'Reglement op het telewerk' goedgekeurd.
 Dit betekent dat u vanaf heden in overleg met uw dienstchef een aanvraag voor telewerken kunt indienen.

Twee soorten telewerk Er zijn twee soorten telewerk:

1. structureel telewerk: voor personen voor wie telewerken een systematische arbeidsvorm is. Het reglement dat in deze circulaire beschreven wordt, is op hen van toepassing
2. ad hoc telewerk: voor personen die sporadisch eens thuisblijven om een bepaalde opdracht af te handelen. De dienstchef vraagt dit één keer aan voor de hele dienst. Als het college zijn/haar gemotiveerd verzoek aanvaardt, beslist de dienstchef verder wie, wanneer, voor hoelang en met welk verwacht resultaat aan ad hoc telewerk mag doen

Fasen De aanvraag gebeurt in vijf fasen:

Fase	Beschrijving
1	<p>Het personeelslid dat wenst te telewerken dient samen met zijn/haar chef een aanvraag in bij de Dienst Personeelsbeheer. De aanvraag gebeurt aan de hand van een afsprakennota. Een model hiervan is als bijlage bij deze circulaire gevoegd.</p> <p><i>BELANGRIJK:</i> een aanvraag kan enkel uitgaan van het personeelslid zelf. Telewerken kan nooit verplicht worden door de rechtstreeks leidinggevende of de dienstchef. Die moet in de afsprakennota wel zijn/haar akkoord geven.</p>

Vervolg op volgende pagina

Telewerken: praktische richtlijnen, *Vervolg*

Fasen (*vervolg*)

Fase	Beschrijving
2	De Dienst Personeelsbeheer legt de aanvraag voor aan de adviescommissie Telewerk. In die commissie zetelen: de (adjunct-)stadssecretaris, de preventieadviseur van de Interne Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk en vertegenwoordigers van de volgende diensten: Loopbaanbegeleiding & vorming, Facility Management, Personeelsbeheer, Digipolis.
3	De adviescommissie telewerk legt de aanvraag, samen met haar advies, voor aan het college.
4	Het college wijst op basis van het advies van de commissie die personeelsleden aan die uiteindelijk in aanmerking komen voor telewerk.
5	Het personeelslid dat toestemming heeft gekregen voor telewerk verleent, na voorafgaande melding, aan de preventieadviseur toegang tot de locatie waar het telewerken zal plaatshebben. De preventieadviseur stelt een advies op met alle maatregelen die de telewerker moet toepassen in het kader van het 'welzijn op het werk'.

Verzekering

De telewerker zorgt voor een aanpassing van de eigen brand- en/of andere verzekeringen om de risico's te dekken die aan telewerk verbonden zijn.

Elke stijging van de verzekeringspremie ten gevolge van het telewerk wordt door het stadsbestuur gedragen, op voorwaarde dat de telewerker aan het college een bewijs van die stijging kan voorleggen.

Een personeelslid dat wenst te telewerken in een huurwoning zorgt ervoor dat de vastgelegde contractuele verplichtingen van het huurcontract worden nageleefd. Indien nodig, vraagt hij/zij aan de verhuurder toestemming tot telewerken. Bij gebrek aan toestemming gebeurt het telewerk op eigen risico.

Op het gebied van arbeidsongevallen is de telewerker enkel verzekerd voor de locaties die zijn vermeld in de afsprakennota.

Vervolg op volgende pagina

Telewerken: praktische richtlijnen, *Vervolg*

Betaling van de kosten	<p>De betaling van de kosten die aan telewerk verbonden zijn, gebeurt als volgt:</p> <ul style="list-style-type: none">• telefoonkosten: worden forfaitair terugbetaald op basis van het ‘Reglement op de terugbetaling van de telefoonkosten’• overige meerkosten: worden terugbetaald als het personeelslid een bewijs kan voorleggen van een merkelijke stijging van de kosten en als het college dit goedkeurt
Werkdruk	<p>Het werkpakket dat de telewerker ontvangt, mag niet meer bedragen dan wat op een gemiddelde wekelijkse arbeidsduur van 38 uren aan een gemiddelde werkdag van 7.36 uur kan worden afgewerkt.</p>
Algemeen	<p>Het college kan op advies van de Adviescommissie Telewerk, op vraag van de dienstchef of op vraag van de telewerker een einde maken aan het telewerk.</p> <p>Het personeelsstatuut, het geldelijk statuut en het algemeen personeelsreglement blijven ook van kracht voor telewerkers. Uitzondering: de artikels die betrekking hebben op de bijzondere dienstprestaties, die enkel op uitdrukkelijke vraag van de dienstchef kunnen worden toegepast.</p>
Regelgeving	<p>‘Reglement op het telewerk’, goedgekeurd in de gemeenteraadszitting van 20 december 1999.</p>

7. Voorbeeld regeling telewerk als bijlage bij het arbeidsreglement

gemeente Merelbeke

» Reglement op het uitvoeren van telewerk

Titel I Algemeen

Afdeling I Toepassingsgebied

Artikel 1

Het reglement op het uitvoeren van telewerk wordt door de gemeenteraad vastgesteld als bijlage bij dit arbeidsreglement.

Afdeling II Verklaren van de begrippen

Artikel 2

In dit reglement op het uitvoeren van telewerk wordt verstaan onder:

01. 'telewerk': het organiseren en / of het uitvoeren van het werk waarbij door middel van informatie- en communicatietechnologie de werkzaamheden, die ook op de gebruikelijke werkplaats bij de werkgever zouden kunnen worden uitgevoerd, op regelmatige basis en niet occasioneel buiten deze werkplaats worden uitgevoerd;
02. 'telewerker': ieder personeelslid dat telewerk uitvoert.

Afdeling III Algemeen

Artikel 3

Het telewerk kan worden uitgevoerd in de woonplaats van de telewerker of op elke andere vooraf gekozen werkplaats.

Artikel 4

Het telewerk is een werkmodaliteit die steeds op vrijwillige basis verloopt en kan niet worden beschouwd als een recht of een plicht voor een personeelslid. Het telewerk kan alleen worden georganiseerd in het belang van de dienst.

Daarnaast is ad hoc telewerk onder de eindverantwoordelijkheid van het hoofd van het personeel steeds mogelijk als het functioneel verantwoord is. Het ad hoc telewerk kan worden toegestaan zonder dat er toepassing wordt gemaakt van de bepalingen van dit reglement op het uitvoeren van telewerk.

Artikel 5

Aan het uitvoeren van telewerk mogen geen toelagen, vergoedingen of sociale voordelen worden verbonden. Voor de telewerker gelden dezelfde werkbelasting en prestatienormen als voor de personeelsleden die geen telewerk uitvoeren.

Evenmin mag het uitvoeren van telewerk aanleiding geven tot het verhogen of het verminderen van de gemiddelde arbeidsduur, bedoeld in artikel 11 van dit arbeidsreglement. Het telewerk kan maximaal voor twee vijfden van de prestaties worden uitgevoerd.

Afdeling IV Aanvraagprocedure

Artikel 6 paragraaf 1

pagina 117 van 128

Een personeelslid motiveert een aanvraag voor het uitvoeren van telewerk. De aanvraag gaat enkel uit van het personeelslid en kan nooit worden verplicht door de werkgever. In deze aanvraag specificereert het personeelslid welke faciliteiten nodig zijn om het telewerk te kunnen uitvoeren.

Onder 'faciliteiten' wordt onder meer verstaan de benodigde communicatiemiddelen en de materialen, waaronder een volledige configuratie van de PC of de laptop, de randapparatuur en een printer, een internetaansluiting en een internetabonnement, alsook de software die voor het telewerk is vereist.

Vervolgens kan het hoofd van het personeel op basis van een gemotiveerd advies van het leidinggevende personeelslid de aanvraag voor het uitvoeren van telewerk bij gemotiveerd besluit goedkeuren of desgevallend weigeren. De beslissing wordt uiterlijk drie maanden na het indienen van de aanvraag genomen.

paragraaf 2

Het hoofd van het personeel wint advies in vooraleer een gemotiveerde beslissing te nemen over de aanvraag voor het uitvoeren van telewerk.

Het departement interne zaken, cluster / dienst preventie en veiligheid stelt een advies op met betrekking tot het nemen van de passende maatregelen in het kader van het welzijn op het werk, meer bepaald op het vlak van de arbeidsveiligheid en de psychosociale arbeidsbelasting.

Het departement interne zaken, cluster communicatie- en beleidsmanagement, dienst ICT stelt een advies op met betrekking tot de vereiste kostenanalyse op het vlak van de faciliteiten en de technische ondersteuning.

Het departement interne zaken, cluster human resources management, dienst organisatieontwikkeling stelt een advies op met betrekking tot de geschiktheid van de kandidaat volgens het profiel van de graad en / of functie en de competenties.

Afdeling V Afsprakennota

Artikel 7

Het hoofd van het personeel legt de gemaakte afspraken in verband met het uitvoeren van het telewerk bij gemotiveerd besluit vast.

De afsprakennota, vermeld in het eerste lid, vermeldt minimaal de volgende gegevens:

01. de mogelijke werkplaats waar het telewerk wordt uitgevoerd;
02. de dagen waarop het telewerk zal worden uitgevoerd;
03. de bereikbaarheid en de beschikbaarheid met het oog op de continuïteit van de werkzaamheden, vooral tijdens de stamtijden van de gewone arbeidstijdregeling;
04. de meting en de controle van het werk en de opvolging van de opdrachten;
05. de faciliteiten en de technische ondersteuning waarop de telewerker een beroep kan doen;
06. de vergoeding van de kosten die de telewerker maakt;
07. de periode en de duur van het telewerk;
08. de voorwaarden en de nadere procedureregels voor het beëindigen van het telewerk, alsook voor het eventuele verlengen ervan.

Voor een contractueel personeelslid maakt de afsprakennota overigens het voorwerp uit van een bijlage bij de arbeidsovereenkomst.

Artikel 8

De werkgever neemt de passende maatregelen opdat de telewerker toegang heeft tot informatie voor het uitoefenen van de functie.

Daarnaast treft de werkgever de nodige maatregelen met het oog op het beschermen van de gegevens die door de telewerker voor professionele doeleinden worden gebruikt en verwerkt, in het bijzonder ten aanzien van de software. De werkgever informeert de telewerker over de geldende regels inzake de bescherming van gegevens.

Artikel 9

De werkgever is overigens verantwoordelijk voor het ter beschikking stellen, het installeren en het onderhouden van de benodigde communicatiemiddelen en materialen voor het uitvoeren van het telewerk. De werkgever stelt de telewerker overigens de nodige faciliteiten beschikbaar met het oog op technische ondersteuning voor het uitvoeren van het telewerk.

De telewerker gaat zorgvuldig om met de ter beschikking gestelde communicatiemiddelen en materialen. Een privégebruik van de communicatiemiddelen is niet toegestaan.

In voorkomend geval brengt de telewerker onmiddellijk de werkgever op de hoogte van een defect aan de ter beschikking gestelde communicatiemiddelen en materialen, of van een geval van overmacht waardoor het telewerk niet kan worden uitgevoerd.

Artikel 10

De werkgever informeert de telewerker over de beschermings- en preventiemaatregelen die van toepassing zijn in het kader van het welzijn op het werk, in het bijzonder op het vlak van veiligheid en gezondheid op de werkplaats (waaronder de eisen voor beeldschermapparatuur).

De telewerker past die maatregelen toe.

Artikel 11

Het departement interne zaken, cluster / dienst preventie en veiligheid heeft toegang tot de werkplaats van de telewerker met het oog op het controleren van de correcte toepassing van de nadere regeling op het vlak van veiligheid en gezondheid op de werkplaats. Als het telewerk wordt uitgevoerd in een woning, dan moet dit werkplaatsbezoek steeds op voorhand worden gemeld en moet de telewerker ermee hebben ingestemd.

De telewerker kan eveneens een werkplaatsbezoek aanvragen.

Afdeling VI Kosten

Artikel 12

De werkgever vergoedt de kosten van de verbindingen en de communicatie die verband houden met het telewerk.

De telewerker wordt een gsm-toestel ter beschikking gesteld waarvan het abonnementsgeld en de kostprijs van de professioneel gevoerde gesprekken op forfaitaire basis worden terugbetaald door de werkgever, na het voorleggen van de nodige bewijsstukken. De overige meerkosten worden vergoed, na het voorleggen van een bewijs van de merkelijke stijging van de kosten en na goedkeuring door het hoofd van het personeel.

Artikel 13

De telewerker staat zelf in voor het aanpassen van de eigen brand- of andere verzekering om de aan het telewerk verbonden risico's te dekken. De werkgever sluit geen verzekering af om de eventuele risico's van het telewerk te dekken. Elke stijging van de verzekeringspremie ten gevolge van het telewerk wordt door de werkgever gedragen, op voorwaarde dat een bewijs van die stijging aan het hoofd van het personeel wordt voorgelegd.

In het kader van de arbeidsongevallenverzekering is de telewerker enkel maar verzekerd op de gekozen werkplaats die is vastgelegd in de afsprakennota.

Artikel 14

De telewerker die de opdrachten uitvoert in een huurwoning zorgt ervoor dat de contractueel vastgelegde bepalingen worden nageleefd. Indien nodig, wordt de toestemming gevraagd aan de verhuurder voor het uitvoeren van telewerk. Bij het gebrek van een toestemming van de verhuurder gebeurt het telewerk op eigen risico.

Artikel 15

De bepalingen over de vergoeding voor reis- en verblijfskosten overeenkomstig de bepalingen van de rechtspositie voor het administratief en technisch personeel (ATP) zijn niet van toepassing op de telewerker om tegemoetkomingen te ontvangen van bepaalde reiskosten die verbonden zijn aan het telewerken.

Afdeling VII Beëindigen

Artikel 16

Zowel de telewerker als het hoofd van het personeel kunnen, na een gemotiveerd advies van het leidinggevende personeelslid, een einde stellen aan het telewerk door middel van een opzeggingstermijn.

De duur van deze opzeggingstermijn werd vastgesteld in de afsprakennota, bedoeld in artikel 7 van dit reglement op het uitvoeren van telewerk.