



# Rapport

## Als telewerk niet voor iedereen kan

Inzichten in telewerkbeleid in gemengde omgevingen

Brussel, juni 2021

Hendrik Delagrance

Bij gebruik van gegevens en informatie uit dit rapport wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.

# Inhoud

<b>Samenvatting</b> .....	<b>4</b>
<b>Inleiding</b> .....	<b>7</b>
<b>1 Hoe stelt de vraag zich?</b> .....	<b>8</b>
1.1 De meeste werknemers kunnen niet telewerken.....	8
1.2 Telewerken kan (niet) voor bepaald type functies .....	9
1.3 Telewerken is een voordeel voor de werknemer.....	10
1.4 In coronatijd is het onderscheid op scherp gesteld.....	11
<b>2 Welke strategie?</b> .....	<b>11</b>
2.1 Niet, want niet nodig .....	11
2.2 De vergoeding beperken of er geen geven .....	12
2.3 Vergoedingen ook aan niet-telewerkers toekennen .....	13
2.4 Telewerk toepassen voor delen van de functie .....	13
2.5 Geen of sterk beperkt telewerk toepassen.....	14
2.6 Flexibiliteit ook voor niet-telewerkers toepassen .....	14
2.7 Communicatie strak regelen .....	15
2.8 Aanwezigheid van sleutelfuncties verzekeren.....	16
2.9 'Kunnen' telewerken is niet altijd zwart-wit .....	17
2.10 Goed overleg .....	18
<b>3 Besluit</b> .....	<b>18</b>
<b>Referentielijst</b> .....	<b>19</b>

## Samenvatting

In ondernemingen en organisaties waar niet iedereen kan telewerken zijn de mogelijke voordelen die aan telewerk verbonden worden, per definitie niet van toepassing voor wie niet kan telewerken. Er moet dan een evenwicht gevonden worden tussen het aanbieden van voordelen voor wie moet of kan telewerken en wie dat niet kan.

Wij verrichtten een verkennend kwalitatief onderzoek waarbij we bij negen ondernemingen en organisaties nagingen hoe zij dit aanpakken in de praktijk.

### Onderscheid tussen telewerkers en niet-telewerkers vaak helemaal geen punt

In heel wat ondernemingen ervaren management en werknemers (-vertegenwoordigers) geen problematische ongelijkheid tussen de werknemers die kunnen telewerken en zij die dat niet kunnen. Of dit komt doordat dit gevoel er sowieso niet is of doordat de onderneming een effectieve strategie hanteert om het tegen te gaan is moeilijk vast te stellen.

### Telewerken wordt als een voordeel gezien

In het algemeen wordt telewerken door onze gesprekspartners gezien als een regeling die toegekend wordt op vraag van de werknemer. Het wordt in die zin als een voordeel beschouwd. Ook in de coronacrisis wordt telewerken beschouwd als een 'gunstige' regeling, omdat de betrokken werknemer veilig thuis kan werken in tegenstelling tot de werknemers ter plaatse die ondanks alle maatregelen een blijvend risico op besmetting lopen.

Telewerken blijkt in de praktijk ook weggelegd te zijn voor werknemers die een functie hebben die doorgaans al heel wat autonomie kent, relatief comfortabele werkomstandigheden en een loon dat hoger ligt dan wie in de productieafdelingen werkt. Doordat het een voordeel is dat toegekend wordt aan wie al in een 'gunstiger' situatie zit kan het ingaan tegen een gevoel van rechtvaardigheid of gelijkheid.

### Verschillende strategieën

We vinden in de ondernemingen die we gesproken hebben verschillende strategieën om de ongelijkheid in balans te brengen. Die hebben tot doel om de ongelijkheid in balans te houden en om de goede werking in een onderneming te verzekeren.

### Beperken van vergoedingen

De meest voorkomende maatregel is het beperken van de vergoedingen voor het telewerken. Door geen vergoeding te geven of door de vergoeding tot een minimum te beperken wordt de beeldvorming van een dubbele beloning vermeden. In sommige ondernemingen geeft men de vergoeding die uit telewerk voortvloeit aan alle werknemers. Tijdens de coronacrisis werden soms andere voordelen toegekend aan wie ter plaatse moest zijn, zoals gratis maaltijden.

### Telewerk beperkt toepassen

In verschillende ondernemingen wordt telewerk beperkt toegepast. Dat kan het gevolg zijn van de overweging dat het een vorm van rechtvaardigheid is om voordelen alleen toe te kennen als dat voor iedereen kan, of dat het beter is dat iedereen ter plaatse is om overleg te bevorderen - of dat men sowieso niet voor telewerk gewonnen is.

### Gedeeltelijk telewerk mogelijk maken

Men gaat soms ook voor functies waar telewerken moeilijk is op zoek naar taken waar het wel voor mogelijk is, zoals administratie of voorbereiding en zo maakt men telewerk gedeeltelijk mogelijk.

### Andere vormen van autonomie en flexibiliteit

In verschillende ondernemingen gaat men op zoek naar mogelijkheden om ook voor mensen die ter plaatse moeten zijn op een andere manier flexibiliteit mogelijk te maken, vooral dan qua werkuren. Dat is niet altijd eenvoudig als men voor zijn werk van anderen afhankelijk is of in ploegen werkt. Hier en daar probeert men om de functie zelf dan interessanter te maken.

### Aanwezigheid van sleutelfuncties

In alle ondernemingen wordt er voor gezorgd dat voor belangrijke functies er altijd medewerkers ter plaatse aanwezig zijn, ook al zouden ze op afstand kunnen werken. Het gaat dan altijd om functies waarbij het contact met de mensen ter plaatse belangrijk is, zoals HR die op vragen van werknemers antwoordt, technici, kwaliteitscontrole of planners.

### Strakke communicatie

In de meeste ondernemingen heeft men een duidelijke communicatiestrategie om de toegang tot bedrijfsinformatie, zoals informatie vanuit HR, productiegegevens of managementbeslissingen, gelijk te houden voor telewerkers en niet-telewerkers. Informatie die normaal alleen ter plaatse te zien is wordt online gezet, er worden beeldschermen met rolkranten ter plaatse geïnstalleerd of computers ter beschikking gesteld op de werkvloer.

### 'Kunnen' telewerken niet altijd zwart-wit

Tenslotte blijkt dat 'kunnen telewerken' niet altijd zwart-wit is. In sommige functies is telewerken technisch mogelijk, maar acht men het niet wenselijk, vooral omwille van het belang van interactie met mensen ter plaatse.



Illustratie: Lien Van Rampelberg

## Inleiding

In ondernemingen en organisaties waar telewerken niet voor iedereen mogelijk is kan het uitwerken van een telewerkbeleid moeilijker zijn. De mogelijke voordelen die aan telewerk verbonden worden zijn immers per definitie niet van toepassing voor wie niet kan telewerken. Er moet dan een evenwicht gevonden worden tussen het aanbieden van voordelen voor wie moet of kan telewerken en wie dat niet kan. Hoe kan er een telewerkbeleid worden uitgewerkt dat zowel door telewerkers als niet-telewerkers als billijk wordt ervaren? Wat zijn de mogelijke opties, wat zijn de voorwaarden? In welke mate bepaalt dit het telewerkbeleid?

### Op verkenning

Over dit aspect van telewerken is geen literatuur te vinden. Er zijn ook geen cijfers beschikbaar over vormen van telewerkbeleid, enkel over de inzet ervan en voor welke types functies. Wij verrichtten tussen december 2020 en mei 2021 een verkennend kwalitatief onderzoek bij negen ondernemingen en voerden enkele gesprekken met vakbondsvertegenwoordigers over hoe dit in de praktijk wordt aangepakt. In de gesprekken lag de nadruk op de mate waarin dit als een probleem gezien of ervaren wordt en zo ja hoe, en hoe er in de praktijk rekening mee gehouden wordt.

### Overzicht van gecontacteerde personen en ondernemingen

Bij negen bedrijven konden we terecht voor een interview van ongeveer een half uur over het telewerkbeleid, specifiek over dit thema. Daarnaast zijn er ook enkele gesprekken geweest met vakbondsvertegenwoordigers in het kader van een opleiding. De ondernemingen zijn gevonden door tips van diezelfde vakbondsmensen, door spontaan een aantal bedrijven op te bellen en door tips in het persoonlijke netwerk.

De ondernemingen zijn in dit rapport anoniem weergegeven omdat het voor een aantal gesprekspartners een voorwaarde was om in gesprek te gaan en omdat we voor een aantal ondernemingen enkel informatie hebben via de werknemersvertegenwoordiging. Informatie over het telewerkbeleid wordt vaak als gevoelig en vertrouwelijk beschouwd, zeker wanneer onderhandelingen daarover aan de gang zijn, wat bijna overal het geval was. Daarom is besloten om voor alle ondernemingen de informatie anoniem weer te geven, ook al waren enkele ondernemingen wel bereid om met hun naam in het rapport te staan. Hieronder vindt u de lijst van de negen ondernemingen:

- Tex-W: groot textielbedrijf met verschillende vestigingen. Gesprek met vakbondsvertegenwoordiging. Meerderheid productiemedewerkers.
- Logi-W: Groot bedrijf dat werktuigen verdeelt voor landbouw, logistiek en industrie, gesprek met HR. Meerderheid productiemedewerkers.
- Voeding-A: Bedrijf dat grondstoffen levert voor bakkerij en patisserie, gesprek met HR. Meerderheid productiemedewerkers.
- Chem-O: chemisch bedrijf dat gespecialiseerd is in de verwerking van en research over hoogtechnologische materialen, gesprek met HR. Ongeveer de helft plaatsgebonden medewerkers.
- Voeding-B: Zuivelbedrijf dat melk ophaalt en verwerkt tot afgewerkte producten. Gesprek met HR. Meerderheid productiemedewerkers.
- Distri-A: Klein bedrijf dat voertuigen importeert en verdeelt. Gesprek met vakbondsvertegenwoordiger. Ongeveer de helft productiemedewerkers.
- Print-G: Middelgroot bedrijf dat diverse media maakt waaronder print. Gesprek met Hoofd HR. Minderheid productiemedewerkers.

- Confec-A: middelgroot bedrijf dat in de vestiging in België kleding ontwerpt en deels produceert. Gesprek met hoofd HR. Ongeveer de helft productiemedewerkers.
- Bouw-B: Middelgroot bedrijf dat ramen en deuren verkoopt, laat assembleren en installeert, voornamelijk bij particulieren. Gesprek met zaakvoerder. Kleine meerderheid productiemedewerkers.

In dit rapport beschrijven we eerst waar de vraag waarom het organiseren van telewerk in een gemengde omgeving moeilijk kan zijn. We schetsen op basis van cijfergegevens de contouren van de vraag en op basis van de gesprekken hoe dit in ondernemingen ervaren wordt.

In het tweede hoofdstuk gaan we in op de oplossingen of strategieën die we in onze gesprekken hebben kunnen noteren.

## 1 Hoe stelt de vraag zich?

De vraag waar we in dit onderzoek een antwoord op zoeken is hoe ondernemingen het regelen wanneer in een onderneming niet iedereen kan telewerken. Deze vraag kwam vanuit de Vlaamse sociale partners. Als gevolg van de coronacrisis is ze meer actueel geworden omdat door het verplicht telewerken deze werkvorm op veel plaatsen voor het eerst is ingevoerd en een extra dimensie kreeg: wie kan telewerken loopt veel minder kans op besmetting dan wie ter plaatse werkt. Met het einde van de coronacrisis in zicht bereiden veel ondernemingen een telewerkbeleid voor waarbij het omgaan met telewerkers en niet-telewerkers een vraagstuk is.

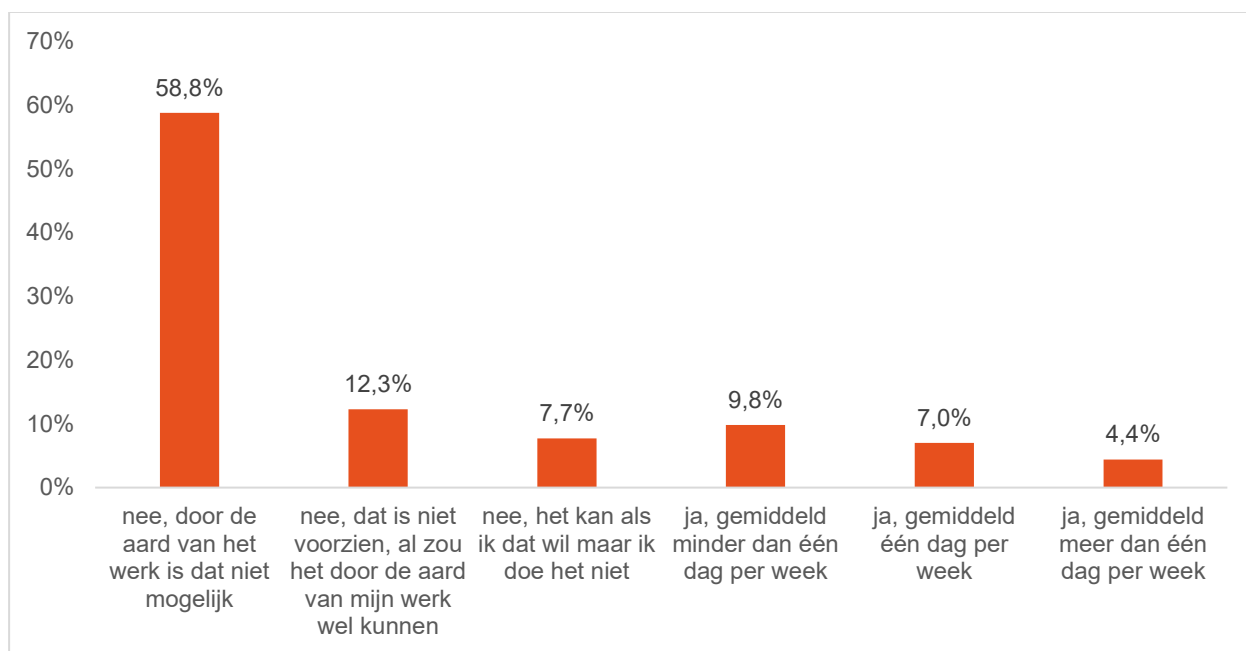
Stelt het probleem zich? En als het zich stelt, in welke termen kijkt men er tegen aan? Hoe wordt het gedefinieerd?

Telewerken is een werkvorm die enkel mogelijk is voor werknemers in functies die het technisch toelaten om op afstand te werken. Voor corona was voor zes op de tien van alle werknemers telewerken onmogelijk. Zij die wel konden en mochten telewerken vonden we voornamelijk bij kaderleden en professionals. Telewerken kan dan gezien worden als een voordeel voor wie al een goede positie heeft. In de coronapandemie werd dit contrast meer op scherp gesteld. Wie kan telewerken zit in een 'veilige omgeving', wie dat niet kan ziet zich blootgesteld aan risico's, wat als onrechtvaardig kan ervaren worden. Ook al brengt (veel of verplicht) telewerken ook een aantal nadelen met zich mee en is niet iedereen vragende partij (Delagrangé & Van Rempelberg, 2021), toch kan de idee van ongelijkheid tussen werknemers blijven bestaan. Ook stelt zich de vraag hoe je één en ander organiseert. We geven in de volgende paragrafen eerst een overzicht van hoeveel werknemers er kunnen telewerken en welk profiel ze hebben. Daarna beschrijven we op basis van onze gesprekken in welk kader onze gesprekspartners telewerken plaatsen en hoe ze aankijken tegen het vraagstuk.

### 1.1 De meeste werknemers kunnen niet telewerken

Telewerken is niet voor alle werknemers mogelijk. In onze werkbaarheidsmeting van 2019 gaven zes op de tien werknemers aan dat het door de aard van hun werk niet mogelijk was om te telewerken (zie Figuur 1). Ruim één op de tien gaf aan dat het wel zou kunnen maar dat het niet mocht. Deze verhouding stemt overeen met wat in ander onderzoek werd vastgesteld (Sostero, Milasi, Hurley, Fernandez-Macías, & Bisello, 2020).





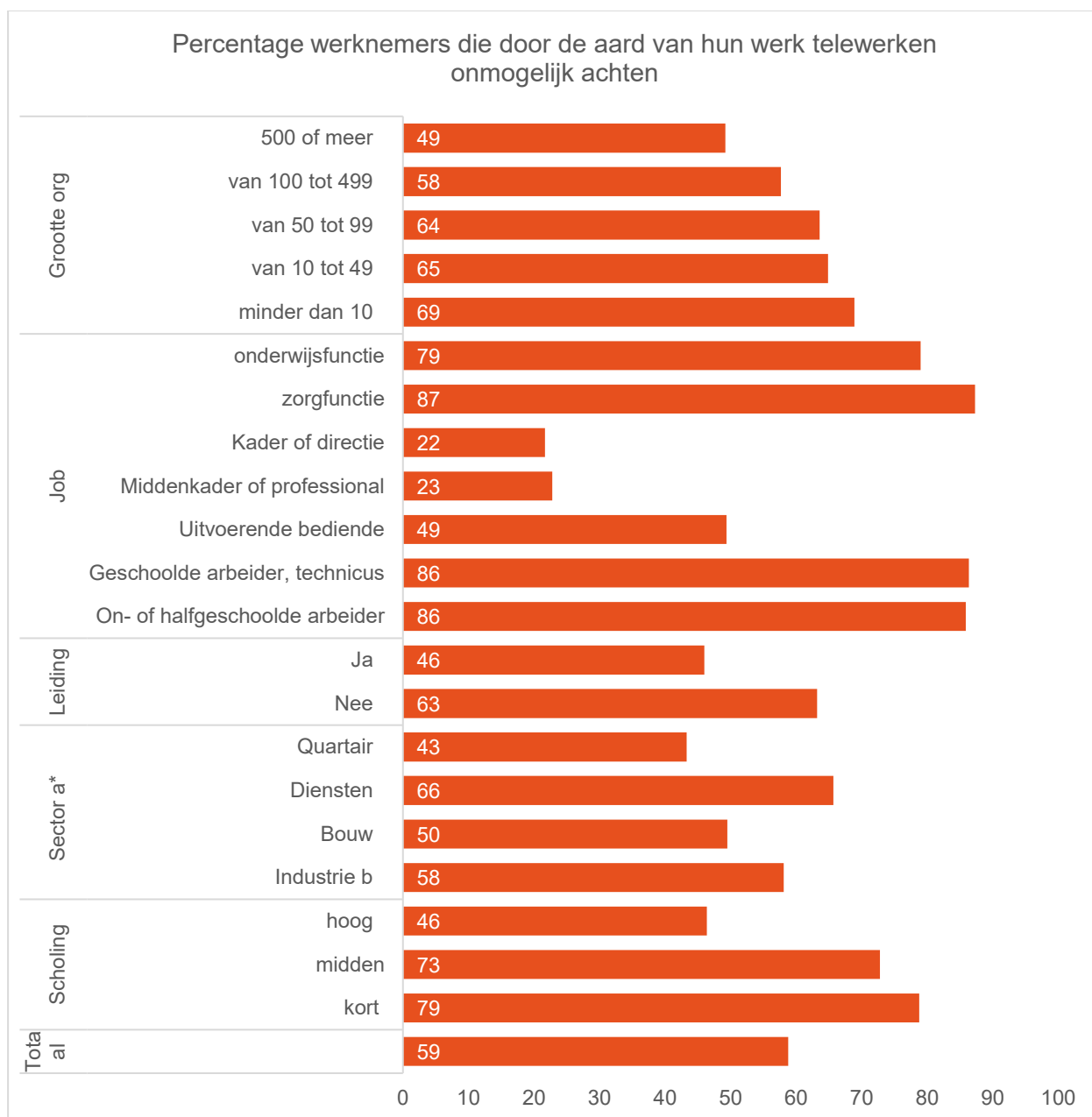
**Figuur 1: verdeling van de werknemers over de verschillende telewerksituaties**

Bron: Werkbaarheidsmonitor werknemers 2019

Tijdens de coronapandemie werd het telewerken verplicht voor alle functies waar dat technisch mogelijk is. Op basis van gegevens van de enquête die de Nationale Bank afneemt bij een staal van ondernemingen (Nationale Bank van België - Economic Risk Management Group, 2021) blijkt dat in maart 2021 32% van de werknemers uitsluitend telewerkten en 15% gedeeltelijk, samen 47%. Dit gegeven moet met enige voorzichtigheid gelezen worden gezien werknemers die in tijdelijke werkloosheid zijn apart geteld worden (7%) en er een oververtegenwoordiging is van grotere ondernemingen. Toch blijkt dat ook in een situatie van verplichting nog altijd meer dan de helft niet kan telewerken.

## 1.2 Telewerken kan (niet) voor bepaald type functies

Er is een duidelijk profiel van werknemers die wel of niet kunnen telewerken. Op basis van gegevens uit onze Werkbaarheidsmonitor (Bourdheaud'hui & Delagrance, 2020) zagen we dat in 2019 van de kortgeschoolden 5,5% thuiswerkt, van de middengeschoolden 10,0% en van de hogeschoolden 30,8% (Figuur 2). We zien dat terugkeren bij de aard van de job: bij de diverse types van arbeidersfuncties was telewerken de uitzondering, bij de bedienden kwam het vaak voor (iets meer dan de helft werkt sporadisch of structureel thuis) en bij de groep van professionals tot directie gold dat voor zowat driekwart. Het kwam ook vaker voor in grotere ondernemingen.



**Figuur 2: Percentage werknemers dat níét kan telewerken omwille van de aard van de functie**

Bron: Werkbaarheidsmonitor werknemers 2019

In de periode voor corona is er dus sprake van een duidelijk profiel van de telewerkers: het gaat om de 'betere' functies in de ondernemingen, die doorgaans bij de beter betaalden horen en ook nog eens veel autonomie hebben (zie ook Eurofound, 2020). Deze stratificatie is een belangrijk aspect in de afweging van de billijkheid van de modaliteiten van het telewerk in een omgeving waar de verschillende profielen samen werken.

### 1.3 Telewerken is een voordeel voor de werknemer

In het algemeen wordt telewerken door onze gesprekspartners gezien als een regeling die toegekend wordt op vraag van de werknemer. Het wordt in die zin voornamelijk als een voordeel voor de werknemer beschouwd.

Zowel door de werknemersvertegenwoordigers als de HR-dienst of het management worden de voor- en nadelen van telewerken primair gezien op het niveau van de medewerkers zelf. Gunstige effecten voor de organisatie worden beschreven op basis van de return die ze verwachten van de werknemers uit tevredenheid met het geboden voordeel. De optie om een besparing op kantooroppervlakte te realiseren wordt niet primair als een voordeel voor de onderneming genoemd bij deze ondernemingen, die doorgaans slechts een beperkt deel van hun bedrijfsgebouwen als kantoorruimte hebben. Ook de hogere productiviteit die met telewerken kan gepaard gaan (Eurofound, 2020) werd in onze gesprekken niet genoemd.

Het kader van telewerk is daardoor voor de gesprekspartners vooral dat van een voordeel voor de werknemer, met indirecte voordelen voor de organisatie. Dit wordt dan gekoppeld aan het profiel van de telewerkers, die op zich al een meer begunstigde positie in de onderneming hebben.

## 1.4 In coronatijd is het onderscheid op scherp gesteld

In de coronapandemie gaat ter plaatse werken gepaard met een hoger risico op besmetting, ook al zijn die dankzij de veiligheidsmaatregelen die door de ondernemingen zijn getroffen sterk beperkt. Dit nieuwe element verscherpt het contrast tussen de werkomstandigheden van de typische telewerkers en die van de niet-telewerkers.

Lang voltijds telewerken is voor heel wat telewerkers belastend gebleken (Delagrangé & Van Rampelberg, 2021; Vargas Llave, 2020). Dat zou kunnen de aanleiding zijn voor niet-telewerkers om anders tegen telewerken aan te kijken. Of dat zo is kunnen we niet zeggen; door onze gesprekspartners is er daarover niets gemeld.

*Er is in zekere zin toch een perceptieprobleem. Arbeiders zien het soms als een 'betaalde vakantie' en als een gemakkelijke situatie. Terwijl veel van de telewerkers liever naar kantoor zouden gaan, vooral voor hun geestelijke gezondheid. Veel van hen brengen bij het thuiswerk zelfs hun kinderen nog naar de crèche om thuis te kunnen werken. Voeding-A*

## 2 Welke strategie?

Er zijn verschillende manieren om met dit vraagstuk evenwicht tussen telewerkers en niet-telewerkers om te gaan. Op basis van onze gesprekken maakten we een eigen classificatie van strategieën. Die zijn gericht op ofwel het beperken van het verschil in arbeidsvoorwaarden ofwel het garanderen van een goed verloop van het werk door de onderlinge afstemming te bewaken.

### 2.1 Niet, want niet nodig

In dit onderzoek zijn we op zoek gegaan naar ondernemingen en organisaties waar er effecten te zien waren van de mix van telewerkers en niet-telewerkers. In heel wat ondernemingen, waaronder ook een aantal waarvan we een interview konden doen in het kader van een ander onderzoek (Delagrangé & Van Rampelberg, 2020) is dit geen issue. In die bedrijven konden de gesprekspartners geen enkele vraag, opmerking of notie van een conflict of onenigheid daaromtrent opnoemen. Ook heel wat van de vakbondsvertegenwoordigers konden geen dergelijke vragen of opmerkingen rapporteren. Zowel langs werkgevers- als werknemerszijde werd gesteld dat het een vrij eenvoudig uit te maken zaak is dat wie aan productie ter plaatse gebonden is niet kan telewerken.

*De arbeiders hebben geen opmerkingen hierover. Het is een duidelijke richtlijn en zij kunnen onmogelijk thuiswerken. Voeding-B*

In heel wat ondernemingen is dit dus geen kwestie, of wordt ze door de betrokkenen niet zo waargenomen – wat niet wil zeggen dat er geen werknemers zouden zijn die een vorm van onrechtvaardigheid ervaren. Maar ook in de meeste ondernemingen waar we wel een effect zien gaat het vaak om een aantal losstaande aspecten en is er geen ‘actieplan’ om tot een rechtvaardige verhouding te komen. Dat dit op veel plaatsen niet als een ‘kwestie’ wordt ervaren of omschreven kan het gevolg zijn van de effectieve afwezigheid ervan, of van een al dan niet latent beleid dat er op gericht is om het contrast tussen telewerkers en niet-telewerkers niet te hoog te laten oplopen.

Hoe groot het aandeel ondernemingen is waar dit totaal geen kwestie is ten opzichte van die waar er wel een gevoeligheid voor is kunnen we op basis van een reeks gesprekken en anekdotiek niet uitmaken. Wat we ook niet kunnen inschatten is de mate waarin de gehanteerde praktijken in een onderneming er voor zorgen dat de tegenstelling niet ervaren wordt.

*Opmerkingen over het telewerken waren er heel weinig, het enige dat we hoorden ging over vergoedingen maar mensen begrijpen dat bijvoorbeeld wie aan een snijtafel werkt niet kan telewerken. Confec-A*

*Er is van verschillende medewerkers de vraag gekomen om een premie of vergoeding te kunnen krijgen voor het telewerk. Het telewerken wordt door velen als een voordeel gezien. Ook voor wie niet kan telewerken. Daarom is er beslist om geen premie of vergoeding toe te kennen. Dat zou een voordeel bovenop een voordeel zijn: én telewerken én een premie krijgen*

## 2.2 De vergoeding beperken of er geen geven

In de gesprekken wordt verwezen naar een zekere gevoeligheid ten aanzien van (hoge) vergoedingen of tegemoetkomingen voor werknemers die telewerken. De werknemers die kunnen telewerken, hebben doorgaans functies met veel autonomie en een hoger loon, waarbij een telewerkvergoeding als een ‘extra cadeau’ kan worden gezien. Ook als de vergoeding enkele of deels de werkelijk gemaakte kosten dekt, blijft het een vergoeding om de gevolgen te dragen van wat als een voordeel gezien wordt. De redenering dat telewerken een voordeel is die weggelegd is voor wie al beter verdient en dat er dan niet overdreven moet worden met kostenvergoedingen is algemeen verspreid.

*‘Ze mogen thuis gaan zitten en krijgen ook nog eens een scherm cadeau’. (getuigenis over wat vakbondsvertegenwoordigers horen op de werkvloer)*

In een aantal van de ondernemingen wordt om de beeldvorming van een dubbele beloning te vermijden, de telewerkvergoeding niet gegeven of tot een minimum beperkt.

Van alle mogelijke strategieën wordt deze piste het meeste expliciet genoemd en hierbij wordt expliciet verwezen naar de rechtvaardigheidsidee.

*De vakbond vraagt om het invoeren van structureel telewerk, maar daar wil de werkgever niet op ingaan. Dat er dan een vergoeding aan te pas komt heeft daar zeker veel mee te maken. Ze gaan er*

*van uit dat als er een vergoeding zou gegeven worden aan de bedienden voor hun telewerk, ze dat dan ook aan de arbeiders zouden moeten geven omdat ze vinden dat vergoedingen voor iedereen gelijk moeten zijn. Distri-A*

*Er is van verschillende medewerkers de vraag gekomen om een premie of vergoeding te kunnen krijgen voor het telewerk. Het telewerken wordt door velen als een voordeel gezien. Ook voor wie niet kan telewerken. Daarom is er beslist om geen premie of vergoeding toe te kennen. Voeding-B*

*De idee dat telewerk een "extra" is voor bepaalde werknemers en voor andere niet leeft wel. Maar de vergoeding die ze krijgen is een kostenvergoeding, geen extra. Dat vergt wel discussie en uitleggen. Print-G*

*We hebben ook voor de bedienden geen vergoeding gegeven voor hun thuiswerkkosten. Chem-O*

*Telewerken was nu vooral voor de hogere functies, daarom hebben we geen vergoeding voorzien. Die mensen hebben nu al een forfaitaire onkostenvergoeding die dat dekt. Confec-A*

*Wij geven geen vergoeding voor telewerk. De chauffage staat toch aan, en het is niet verplicht om te telewerken. Een premie geven voor telewerk is de cultuur van je bedrijf ondermijnen, de cultuur bij ons is samenwerken en daarvoor moet je ter plaatse zijn. Bouw-B*

## 2.3 Vergoedingen ook aan niet-telewerkers toekennen

In één onderneming ging men een stap verder en besliste men, in het kader van de coronacrisis, om de eenmalige vergoeding die aan telewerkers werd gegeven ook aan alle andere medewerkers te geven. Dat ging ook reeds gepaard met de beslissing om het aantal telewerkdagen dat men voorziet voor de periode post-corona te beperken, waarbij de hogere vergoeding ook dan aan alle andere medewerkers zal gegeven worden.

Een alternatief hiervoor is om – in de speciale situatie van de coronacrisis – een aantal andere voordelen toe te kennen aan wie wel ter plaatse werkt.

*Met Corona hebben de arbeiders en sommige bedienden die niet thuis konden werken op alle plants doorgewerkt. Dat gaf wel spanningen, 'wij moeten door werken en zij zitten veilig thuis'. We zijn dan meer flexibel omgaan met begin- en einduren van de ploegen zodat er minder contact is bij toegang tot bedrijf en douches. En we hebben we de mogelijkheid geboden om bijvoorbeeld vroeger te starten om de combinatie werk-privé gemakkelijker op te kunnen vangen (bijvoorbeeld voor de kinderopvang thuis).. Chem-O*

Deze strategie doet denken aan een voorbeeld uit een vorig onderzoek naar de impact van corona op bedrijven, waar een reclamebureau besliste om de tijdelijke werkloosheid in de coronacrisis evenredig te verdelen over alle personeelsleden, ongeacht of ze veel werk hadden of niet (Delagrangé & Van Rampelberg, 2020).

## 2.4 Telewerk toepassen voor delen van de functie

In een aantal bedrijven maakt men gebruik van gedeeltelijk telewerk voor functies die niet toelaten voltijds te telewerken. Zo zijn er bijvoorbeeld functies waarbij contact nodig is met

medewerkers, collega's of klanten ter plaatse, maar waarbij ook een belangrijk aandeel administratief werk hoort dat wel van thuis uit kan worden gedaan.

*In de logistiek is het moeilijk voor een leidinggevende bijvoorbeeld om te telewerken. Er zijn enkele taken waar dat eventueel wel kan zoals planning of het voorbereiden van evaluaties; dan kan het wel maar dat is maar een beperkt deel van de tijd. Arbeiders en bedienden met taken ter plaatse, zoals opmeten en zo, dat gaat moeilijk. Logi-W*

In dat geval kan er getelewerkt worden wanneer 'telewerkbare' taken op de agenda staan of wordt het werk zo georganiseerd dat telewerkbare taken bij elkaar gevoegd worden zodat het de moeite is om er een hele dag aan te besteden.

Een vergelijkbare situatie is wanneer telewerken mogelijk is qua taken, maar communicatie met mensen ter plaatse nodig is, zie daarvoor punt 2.9.

## 2.5 Geen of sterk beperkt telewerk toepassen

In verkennende interviews met vakbondsmedewerkers werd ook gesproken over de strategie van ondernemingen om telewerk, ook voor functies waarvoor het zou kunnen, niet of heel beperkt toe te laten. Men redeneert dan vanuit een 'iedereen gelijk' principe. Gezien 'fysiek ter plaatse moeten zijn' in de praktijk niet kan aangepast worden, moet dan iedereen ter plaatse zijn.

In de negen ondernemingen waar wij onze gesprekken voerden, kwam deze strategie niet voor. Wel kwam de mogelijkheid in een enkele onderneming ter sprake in de onderhandelingen met de vakbonden, om zo vanuit het management tegengewicht te kunnen bieden tegen bepaalde verwachtingen of vragen vanuit vakbondszijde in verband met telewerkregelingen.

De vakbondsmedewerkers waar wij mee spraken, gaven aan, dat zij geen vragende partij zijn om telewerken te beperken voor niet-productiemedewerkers. Zo steunen bijvoorbeeld in één van de ondernemingen de vertegenwoordigers van de arbeidersafdeling een ruim beleid rond telewerk voor (bedienden)functies.

## 2.6 Flexibiliteit ook voor niet-telewerkers toepassen

Een mogelijke strategie is om de grotere flexibiliteit die met telewerken gepaard gaat, zoals meer autonomie in het werk en in de uren waarop wordt gewerkt, op één of andere manier ook meer mogelijk te maken voor wie niet kan telewerken.

Dit blijkt in de praktijk moeilijk. De voornaamste hindernis is de wederzijdse afhankelijkheid, waarbij werknemers hun werk niet kunnen doen als de anderen er niet zijn. Dat is het meest zichtbaar wanneer er ook ploegenarbeid is. Er zijn soms ook praktische hindernissen in infrastructuur, zoals de beschikbaarheid van douches of omkleedruimtes bij labowerk, waardoor men niet gelijk wanneer kan beginnen of stoppen. Toch wordt er hier en daar in de ondernemingen een opening gemaakt, of wordt er gezocht naar andere manieren om het werk interessanter te maken. Dit gebeurt ook los van telewerkvraagstukken.

*In het algemeen vrezen we toch voor een beetje een wij-zij gevoel, dat willen we vermijden. We werken daarvoor aan een enkelvoudig loonbeleid voor iedereen en arbeidsvoorwaarden die voor iedereen zoveel mogelijk gelijk zijn, los van statuut. Chem-O*

*Bijvoorbeeld bij het labowerk is het totaal onmogelijk om op afstand te werken. Wat we wel proberen te regelen is om meer flexibiliteit te hebben in de begin- en einduren, binnen wat mogelijk is voor het ploegenwerk. Dat moet bijvoorbeeld mensen met schoolgaande kinderen meer ruimte geven. Het is wel niet eenvoudig, er zijn een aantal flessenhalzen zoals de beschikbaarheid van douches bij de arbeiders. Chem-O*

*Er zijn geen glij-stamtijden, we kunnen maar zeer beperkt afwijken van de standaard werkuren. We werken ook met ploegen dus daar zitten we aan vast. De arbeiders in de productie zijn voor hun werk ook afhankelijk van elkaar. Er zijn wel vragen naar meer flexibiliteit in de stamuren gekomen in de ondernemingsraad, maar we zijn er niet op ingegaan. Wat we wel proberen te doen is flexibiliteit proberen te creëren door in te zetten op heel brede taakpakketten, die proberen we zo groot mogelijk te maken zodat de werknemers beter uitwisselbaar zijn en zo meer variatie in hun werk hebben en ergonomische afwisseling hebben. Niet iedereen is daar enthousiast over, vooral de jongeren doen dat graag. Confec-A*

*Voor monteurs voorzien we de mogelijkheid om flexibel te werken, maar wel op afspraak. Het is moeilijk te regelen, maar het is niet onmogelijk. Bouw-B*

## 2.7 Communicatie strak regelen

Door verschillende gesprekspartners werd de nadruk gelegd op een goed georganiseerde communicatie voor het hele personeel. Het doel is er voor zorgen dat iedereen, ongeacht de werklocatie, dezelfde informatie heeft. Het gaat dan om éénrichtingsinformatie zoals productiegegevens, beslissingen van het management, informatie in verband met personeelszaken, tips voor gezond en veilig werken, enzovoort. Daarvoor worden klassieke middelen ingezet, zoals nieuwsbrieven of een intranet. Om de informatie te ontsluiten worden in sommige bedrijven computers ter beschikking gesteld in de productieafdelingen, hetzij verspreid bij de werkplaatsen, hetzij in de kantine of pauzeruimte. Er zijn ook ondernemingen die in de productieomgeving een rolkrant of het intranet projecteren op schermen die worden opvangen. Omgekeerd wordt er voor gezorgd dat informatieschermen die in de productieomgeving opvangen ook kunnen bekeken worden op een computerscherm op andere locaties en thuis.

Bij briefings door het management wordt die lijn soms ook doorgetrokken door de informatie alleen online te geven, ook voor wie ter plaatse is, om zo een gelijke communicatievorm te hebben.

Een strategie die daar bij aansluit is om er voor te zorgen dat sleutelfiguren ter plaatse zijn, zodat de communicatie met hen goed verloopt (zie punt 2.8).

*Communicatie is erg belangrijk. We geven regelmatig informatiesessies, zowel bottom-up als top-down, en we zorgen er voor dat iedereen dezelfde informatie heeft, zowel zij die thuis werken als alle andere. Daarmee zorgen we voor verbondenheid. De informatieschermen die her en der in het bedrijf opvangen zijn nu ook thuis te bekijken. Die communicatie en doorstroming van informatie is belangrijk want we hadden de indruk dat er twee teams aan het ontstaan waren, zij die thuis zitten en hun deel van de informatie kregen via digitale weg en zij die ter plaatse werken. Voeding-A*

*Operations is te belangrijk om digitale communicatie te doen, dat is altijd ter plaatse. Logi-W*

*In de voorbije jaren is er redelijk veel gedigitaliseerd. Zo is nu voor 80 à 85% van de arbeiders de loonbrief digitaal en hebben alle arbeiders persoonlijke e-mailadressen. Dat zorgt er voor dat in deze omstandigheden we nu ook gemakkelijk kunnen digitaal communiceren. We hadden onlangs een*

*moelijk moment waarbij we moesten aankondigen dat er afvloeiingen gingen gebeuren, we hebben dat na lang afwegen uiteindelijk toch digitaal gedaan. Chem-O*

*We hebben daarnaast een communicatiemachine op gang gezet. Dat is natuurlijk online. Iedereen kan dat volgen, want overal in de plants staan computers die men kan gebruiken. Eén keer per maand is er een webinar van een uur, met als bedoeling de connectie te behouden. Het gaat dan over de coronamaatregelen, tips voor het beschermen van de werk-privébalans, alles wat te maken heeft met het 'runnen van de zaak'. Chem-O*

*We hebben ook een groep op Facebook, want arbeiders die gaan eerder naar Facebook dan naar intranet. Op de werkvloer staan geen computers, maar er staan wel schermen in de cafetaria waar de intranetberichten als lichtkrant verschijnen, zo kunnen ze wel mee volgen. Confec-A*

## 2.8 Aanwezigheid van sleutelfuncties verzekeren

In alle ondernemingen wordt gezorgd voor een permanentie van 'sleutelfiguren' op de werkvloer in de organisatie, zoals personeelsverantwoordelijken, technici of inhoudelijk verantwoordelijken op een redactie. Ook al kunnen ze (een deel van) hun werk ook van thuis uit doen, hun werk houdt ook contacten in met medewerkers die ter plaatse zijn. Er wordt dan voor gezorgd dat er altijd iemand fysiek aanspreekbaar is. Dat wordt meestal informeel geregeld tussen de betrokkenen zonder dat daarvoor expliciete afspraken worden gemaakt, het wordt gezien als eigen aan het werk dat er iemand fysiek aanwezig moet zijn.

*Bedienden die niet kunnen telewerken zijn die van de ondersteunende diensten, de IT, en de ontwerpafdeling want die werken ook met stoffen. Die laatste zijn er altijd. De ondersteunende diensten zoals HR en IT zouden 100% thuis kunnen werken maar ze zorgen voor een permanentie ter plaatse, zodat er elke dag toch één persoon aanwezig is om beschikbaar te zijn. Confec-A*

*HR zorgt er voor dat er altijd mensen ter plaatse zijn om op vragen te antwoorden bijvoorbeeld over payroll, de helft van het team is altijd op locatie. Ook kwaliteitscontrole heeft een minimale bezetting ter plaatse. Logi-W*

*Qua bereikbaarheid van degene die contact hebben met de mensen in de productie stelt er zich niet zo'n probleem. Voor HR is er een permanentie op de verschillende sites in een beurtrol. Voor ICT is er één persoon ter plaatse, maar dat is vooral uit menselijke overwegingen. De leidinggevenden en andere personen, zoals in het lab, zijn ter plaatse, dus dat probleem stelt zich niet. Voeding-B*

*Voor veel afdelingen is nu in coronatijd een permanentie ter plaatse voorzien. In de kantoren is er niet veel plaats als men ver uit elkaar op de vereiste veilige afstand gaat zitten. ICT werkt thuis, de klantendienst wisselt af. In de productie werkt men in ploegen, met vaste roosters. Voeding-B*

*Bij de operations zijn de direct leidinggevenden ter plaatse, ook al werken ze niet zelf aan machines. We zijn een Sevesobedrijf, we werken hier met gevaarlijke stoffen, dus er is een strikte opvolging ter plaatse nodig. Maar ze zijn er ook voor de connectie en de solidariteit met de werknemers. Chem-O*

*Productiegebonden bedienden zijn wel ter plaatse. Het gaat om mensen in het magazijn, teamcoaches, transport en een aantal van de mensen in de verkoop, die moeten de voertuigen registreren en daarvoor moeten ze die zien. Van de 80 bedienden in deze situatie zouden er naar schatting een 15-tal in theorie hun werk thuis kunnen doen, maar ze doen dat niet omdat het toch*



*beter werkt ter plaatse enerzijds, maar anderzijds ook omdat de leidinggevende in een afdeling dat niet wil, voornamelijk omwille van controle. Distri-A*

*Degenen die niet ter plaatse zijn, zijn de mensen die een deel van de logistiek doen, de connectie met de redactie. Die werken thuis maar er is een vorm van permanentie voor het specifiek voor het contact tussen redactie en drukkerij. Print-G*

*Het is belangrijk dat de planners en ingenieurs er zijn. Het gebeurt vaak dat de monteurs langskomen omdat ze nog iets moesten vragen als ze bijkomende goederen laden, service-opdrachten doen, aan hun volgende werf beginnen enzovoort. Bouw-B*

## 2.9 'Kunnen' telewerken is niet altijd zwart-wit

Voor functies of jobs die gebonden zijn aan een locatie of fysieke toestellen is de onmogelijkheid om te telewerken duidelijk. Ramen of deuren kunnen niet via de computer geplaatst worden, naaien en stoffen knippen gebeurt in een atelier.

Er is echter ook een groot aantal functies waar het technisch gezien, theoretisch mogelijk is om dat op afstand te doen, maar waarbij de interactie met collega's, klanten of derden digitaal dermate moeilijk zou zijn dat het in de praktijk onwerkbaar is. Een duidelijk voorbeeld hiervan vinden we bij Bouw-B, waar de planners overleggen met de monteurs.

*Het hoofd van de plaatsing heeft altijd een gesprek met de monteurs als ze terug komen van een werf, om te horen of alles goed is gelopen en om de planning voor de dag erna te overlopen. Je zou dat in theorie per telefoon of digitaal kunnen doen, maar in de praktijk gaat dat gewoon niet. Dat is allemaal veel te ingewikkeld. Als een planner aan het telewerken is dan zeggen de monteurs 'ah ze zijn er niet'. Zijn gewoon van niemand te storen tijdens verlof en iemand die afwezig is, wordt als "verlof" beschouwd. Bouw-B*

*De policy die we nu uitrollen is geënt op de vraag of het in een concrete functie mogelijk is om thuis te werken. Dat zal natuurlijk anders zijn voor sales dan voor een secretariaatsmedewerker. HR heeft een assessment gedaan van al de functies om te beoordelen of die geschikt zijn voor telewerk vanuit HR-standpunt. Daarna hebben de hoofden van de businessafdelingen dat bekeken om te zien of het te doen is. Zo zijn we tot een lijst gekomen. HR heeft daarbij enig weerwerk geleverd, onder meer voor het beperken van de connectiviteit buiten de werkuren. Logi-W*

De 'overgangszone' ligt dus vaak net in het contact of de interactie tussen medewerkers die in theorie zouden kunnen telewerken en zij die dat duidelijk niet kunnen. Het zal dan vaak gaan om mensen die een sleutelfunctie hebben en die met de mensen ter plaatse op een andere dan digitale manier moeten of willen communiceren (zie 2.8) Ook de onderzoekers van Eurofound maken dit onderscheid:

*"Based on a conceptual framework of work tasks and on the state of current technology, we argue that the ultimate determinant of occupational teleworkability is the lack of physical handling tasks. Occupations rich in such tasks – those for example of nurses, of production line workers in manufacturing, of farmers – simply cannot be performed remotely with the available technologies. In principle, all other jobs may be performed remotely or from home, with varying degrees of difficulty. There are additional factors that either constrain or qualify the ability to telework – such as the extent of social interaction required in a job – while other factors facilitate it – such as the infrastructure for ICT connectivity in computer-facing knowledge-based work." (Sostero e.a., 2020, p. 6)*

## 2.10 Goed overleg

Verschillende van onze HR-gesprekspartners wijzen er op dat een goed overleg met de werknemersvertegenwoordiging zorgt voor een ontspannen klimaat waarbij vraagstukken niet tot problemen leiden, waaronder dan ook het telewerkbeleid. Ook onze gesprekspartners van vakbondszijde geven aan dat in ondernemingen met een goed overleg het telewerkbeleid niet tot problemen leidt.

| *Er is een open en constructieve manier van werken met de vakbond, een goede dialoog. Logi-W*

| *De onderhandelingen lopen momenteel nog niet, we wachten een interprofessioneel akkoord af vooraleer we daar aan beginnen. Distri-A*

## 3 Besluit

In de bevroegde ondernemingen is men zich er zeker van bewust dat het gegeven dat niet alle medewerkers (omwille de aard van de functie) niet kunnen telewerken, tot rechtvaardigheidsproblemen kan leiden. Door geen enkele gesprekspartner wordt evenwel gemeld dat dit tot een belangrijk conflict leidt. Niet door vakbondsvertegenwoordigers en ook niet door het management. Een aantal beleidslijnen op bedrijfsniveau helpen hierin, ze zijn alle gericht op ofwel het beperken van het verschil in arbeidsvoorwaarden ofwel het garanderen van een goed verloop van het werk door de onderlinge afstemming te bewaken.

Wat we niet kunnen achterhalen is of er geen spanningen zijn omdat er het beleid er expliciet op is afgesteld, dan wel of de tegenstellingen niet zo groot zijn als men denkt. In elk geval is meer onderzoek naar aspecten van telewerkbeleid en de effecten ervan aangewezen.

## Referentielijst

- Bourdhead'hui, R., & Delagrange, H. (2020). *Werkbaar werk en Het Nieuwe Werken. Analyse op Basis van de Werkbaarheidsmonitor*. Brussel: SERV / Stichting Innovatie & Arbeid. Geraadpleegd van <http://www.serv.be/node/13775>
- Delagrange, H., & Van Rampelberg, L. (2020). *Ondernemen en werken in tijden van corona*. Brussel: SERV / Stichting Innovatie & Arbeid. Geraadpleegd van <http://www.serv.be/node/13988>
- Delagrange, H., & Van Rampelberg, L. (2021). *Een jaar lang ondernemen en werken in tijden van corona. 10 bedrijven delen hun ervaringen*. Brussel: SERV / Stichting Innovatie & Arbeid. Geraadpleegd van <http://www.serv.be/node/14361>
- Eurofound. (2020). *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Geraadpleegd van <http://eurofound.link/efs009>
- Nationale Bank van België - Economic Risk Management Group. (2021, maart 23). *De omzet van de Belgische ondernemingen blijft traag verbeteren maar de vooruitzichten zijn wat somberder geworden*. Brussel. Geraadpleegd mei 21, 2021, van <https://www.nbb.be/nl/artikels/de-omzet-van-de-belgische-ondernemingen-blijft-traag-verbeteren-maar-de-vooruitzichten-zijn>
- Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernandez-Macías, E., & Bisello, M. (2020). *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?* JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology. European Commission. Geraadpleegd van <https://ec.europa.eu/jrc>
- Vargas Llave, O. (2020, juni 9). *COVID-19 unleashed the potential for telework – How are workers coping*. Eurofound. Geraadpleegd februari 21, 2021, van <https://www.eurofound.europa.eu/publications/blog/covid-19-unleashed-the-potential-for-telework-how-are-workers-coping>