

Tele-thuiswerken bij ECI: een case-studie

auteur(s):

Drs. Marieke (M.G.) de Feyter.

datum:

14 november 1997

NIA TNO rapport:

936-0261

© NIA TNO B.V.

Niets uit deze uitgave mag worden
verveelvoudigd of openbaar gemaakt
door middel van druk, fotokopie, microfilm
of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van NIA TNO.

NIA TNO, BIDOC
Postbus 75668
1070 AR AMSTERDAM
Tel. 020 - 549 84 68

ISN-NR.

plaats

37 151
57-115

Inhoudsopgave

1	INLEIDING	1
1.1	doelstelling	1
1.2	keuze case en opzet	1
1.3	opzet rapport	2
2	INFORMATIE OVER ECI	3
2.1	organisatiestructuur	3
2.2	werktijden	4
2.3	informatie en communicatietechnologie	5
2.4	telefoon Service	5
3	DE INVOERING VAN TELE-THUISWERK	7
3.1	reden van invoeren tele-thuiswerk	7
3.2	technologie	7
3.3	organisatie	8
3.4	personeel	9
4	DE ERVARINGEN MET TELE-THUISWERK	11
4.1	de organisatie	11
4.2	de thuis-telemarketeers	12
4.3	de telemarketeers op kantoor	13
4.4	de leidinggevende	13
5	EFFECTEN VAN TELE-THUISWERKEN	15
5.1	arbeidsinhoud	15
5.2	arbeidsomstandigheden	16
5.3	arbeidsverhoudingen	17
5.4	arbeidstijden	18
5.5	werkgelegenheid en arbeidsparticipatie	18
5.6	ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid	18
5.7	combinatie werken en zorgtaken	19
5.8	mobiliteit	19
6	CONCLUSIES EN BESCHOUWING	21
6.1	conclusies	21
6.2	beschouwing	22
	BIJLAGE	25
I	Onderzoeksopdracht	27
II	Literatuur	29

1 INLEIDING

1.1 doelstelling

Voor u ligt het verslag van een case-studie over tele-thuiswerk bij ECI. De case-studie beschrijft hoe het bedrijf tele-thuiswerken heeft ingevoerd en vormgegeven, welke ervaringen de betrokkenen hiermee hebben, en welke gevolgen tele-thuiswerk heeft gehad voor de organisatie.

Met deze case-studie wil NIA TNO een bijdrage leveren aan de discussie over het gewenste overheidsbeleid ten aanzien van telewerken. In dat kader is het interessant om het telewerken te bestuderen vanuit de vraag: "Kan telewerken bijdragen aan het vergroten van de arbeidsparticipatie van zwakkere groepen op de arbeidsmarkt, zoals (gedeeltelijk) arbeidsongeschikte werknemers, laagopgeleide vrouwen, alleenstaande ouders of bijstandsvrouwen?"

Met deze case-studie en het onderzoek "Telewerken en Handicap" (Hazelzet en Andriessen, 1997) draagt NIA TNO bij aan het onderzoeken van deze mogelijkheden van telewerken.

1.2 keuze case en opzet

Telewerken wordt door Weijers en De Vries (1997) gedefinieerd als een vorm van arbeid die op afstand van de werk- of opdrachtgever wordt uitgevoerd met behulp van informatie- en communicatietechnologie. Zij onderscheiden verschillende vormen van telewerken: multi-site telewerken, tele-thuiswerken, freelance telewerken, mobiel telewerken en tele-uitbesteding.

Deze case-studie gaat over tele-thuiswerk. Weijers en De Vries definiëren tele-thuiswerk als die vorm van telewerken waarbij iemand de gehele werktijd thuis werkt voor één werkgever. Zij stellen dat de groep tele-thuiswerkers voor een groot deel uit vrouwen bestaat, die veelal administratief werk verrichten zoals data-entry, tekstverwerking of telemarketing. Voor het werk is een lagere tot middelbare opleiding voldoende, hoewel vaak blijkt dat de vrouwen die dit werk doen, een hogere opleiding hebben.

Er is in deze case-studie voor gekozen aandacht te besteden tele-thuiswerk omdat er in Nederland nog relatief weinig onderzoek naar is gedaan, en deze vorm van telewerk zeker interessant is in het kader van de vraag of telewerken kan bijdragen aan het vergroten van de arbeidsparticipatie van zwakkere groepen op de arbeidsmarkt.

Uit de vakliteratuur is bekend dat ECI één van de bedrijven is die thuis-telewerkers hebben (Telewerken, mei/juni 1996, pg.9). Zij bleken bereid om mee te werken aan deze case-studie.

Er is gesproken met personen die vanuit verschillende functies betrokken zijn (geweest) bij (de invoering van) het tele-thuiswerken:

- één van de directeuren, de directeur Operations;
- het hoofd van de afdeling Telefoon Service;
- het hoofd P&O;
- de huidige voorzitter van de OR;
- de leidinggevende die leiding geeft aan de tele-thuiswerkers;
- een leidinggevende van kantoor-telemarketeers;
- twaalf telewerkers;
- twee telemarketeers die op kantoor werken.

De gesprekken hebben voor een deel plaatsgevonden bij ECI, en zijn voor een deel telefonisch uitgevoerd.

In de interviews is gesproken over de gevolgen van telewerken voor de arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, de arbeidsvoorwaarden en -contracten, de werktijden, werkgelegenheid en arbeidsparticipatie, het beroep op de sociale zekerheid, de combinatie werken en zorgtaken, en de mobiliteit. Naast de gesprekken is ook gebruik gemaakt van relevante documenten, zoals het (sociaal) jaarverslag.

1.3 opzet rapport

Na deze inleiding wordt in hoofdstuk 2 algemene informatie over ECI gegeven, zodat de lezer een goed beeld heeft van de organisatie. Daarna gaat hoofdstuk 3 in op de manier waarop ECI nu zo'n tien jaar geleden het tele-thuiswerk heeft ingevoerd. In hoofdstuk 4 wordt ingegaan op hoe met name de tele-thuiswerkers en de leidinggevende het tele-thuiswerk ervaren. In hoofdstuk 5 wordt ingegaan op de effecten die het tele-thuiswerk gehad kan hebben op de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden, de arbeidsverhoudingen, de arbeidstijden, werkgelegenheid en arbeidsparticipatie, ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid, de combinatie werk en zorgtaken, en mobiliteit. Tot slot komen in hoofdstuk 6 de conclusies en een beschouwing aan de orde.

Voor het hele rapport geldt dat de informatie wordt weergegeven zoals de informanten bij ECI die hebben gegeven. Het geeft de ervaringen en mening van het bedrijf weer. Alleen wanneer dat van belang was, is aangegeven vanuit welke functie/medewerker de informatie verstrekt is. De conclusies en beschouwing in hoofdstuk 6 zijn voor rekening van de onderzoeker.

2 *INFORMATIE OVER ECI*

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van ECI, zodat de lezer een goed beeld krijgt van het werk en de organisatie.

2.1 *organisatiestructuur*

ECI is de grootste boekenclub in Nederland. Als boekenclub werft ECI leden. Deze leden krijgen een aantal keer per jaar een catalogus toegestuurd met een groot aanbod van boeken, cd's en video's. De leden kunnen thuis uit de catalogus een keuze maken en hun bestelling doen bij ECI. Dat gebeurt meestal telefonisch, maar het kan ook per post of per e-mail. De leden kunnen ook de ECI-winkels bezoeken. Vervolgens krijgen de leden hun bestelling thuis bezorgd.

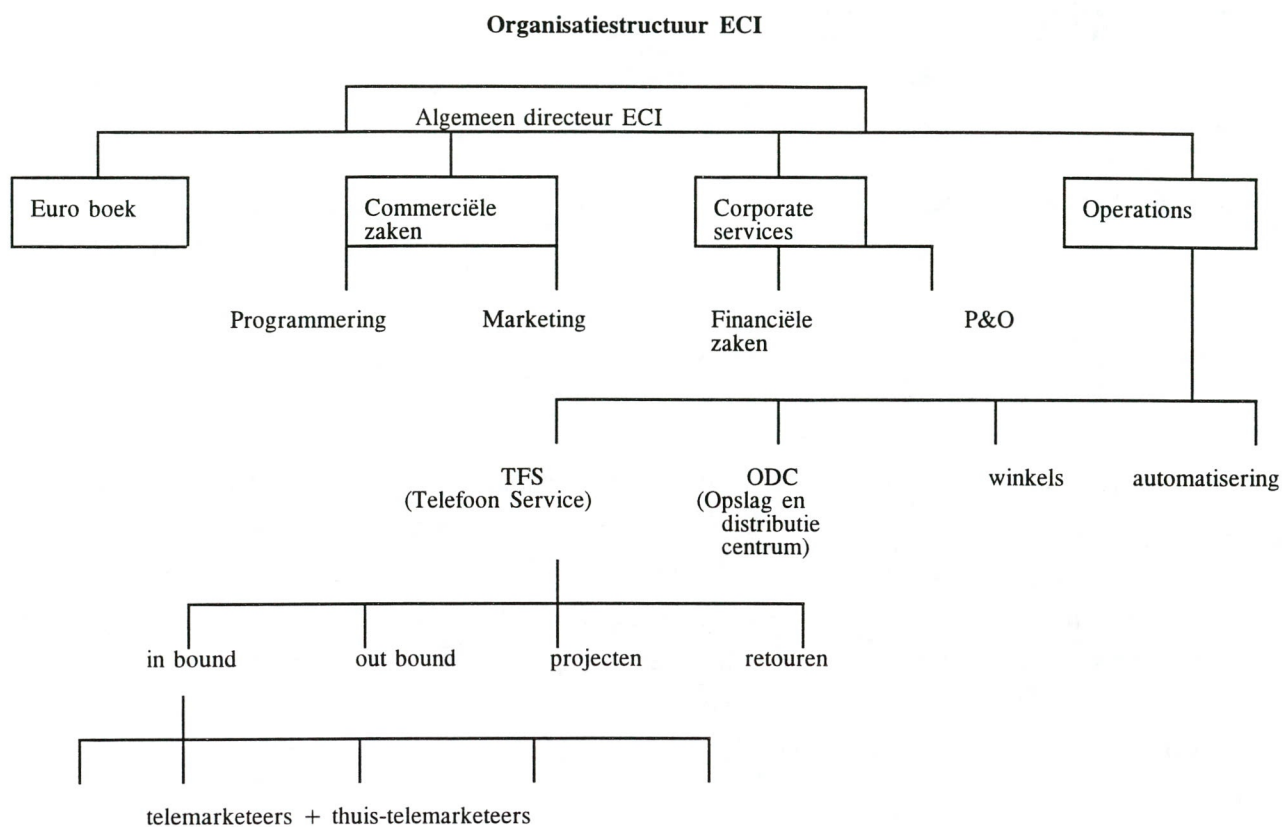
De markt van ECI bestaat uit individuele consumenten in Nederland en het Nederlandstalige gebied in België. In totaal werken er 583 werknemers. Het hoofdkantoor van ECI zit in Vianen nabij Utrecht.

Belangrijke werkzaamheden binnen het bedrijf zijn:

- de programmering en inkoop van het assortiment
- het werven van leden
- het opslaan en distribueren van boeken, cd's en video's
- winkelverkoop aan leden
- het verwerken van inkomend en uitgaand telefoonverkeer (response verwerking, bestellingen, informatie of klachten, relatie service)

Het primaire proces wordt aangestuurd door het management, dat wordt ondersteund door de afdelingen marketing, P&O, financiële zaken en automatisering.

ECI is dochter van het Duitse media-conglomeraat Bertelsmann. Het is voor 80% eigendom van Bertelsmann en voor 20% eigendom van een aantal Nederlandse uitgevers. Naast ECI is Bertelsmann eigenaar van vrijwel alle boekenclubs in de wereld.



2.2 werktijden

ECI is voor haar leden 24 uur per dag bereikbaar. Maandag tot en met vrijdag van 8.30 tot 21.00 uur en zaterdag tot 16.00 uur krijgen de leden de telemarketeers aan de telefoon. De resterende tijd verloopt de communicatie met de leden via de computer.

Op kantoor werken de telemarketeers meestal 20 uur in de week. Ze werken vijf dagen in de week in blokken van in de regel vier uur. Meestal werkt een telemarketeer één blok per werkdag, dus vier uur per dag. De functie van telemarketeer wordt niet full-time uitgevoerd omdat het werk erg intensief is. Om de gesprekken met leden goed te kunnen voeren moeten de werknemers uitgerust en gemotiveerd zijn. De leidinggevenden werken wel full-time.

De werktijden voor de telemarketeers zijn ruim van tevoren bekend. Bij het opstellen van de werkroosters wordt zoveel mogelijk rekening gehouden met individuele wensen. Bij onverwachte drukte komt het soms voor dat de telemarketeers een uur langer blijven of eerder beginnen, maar dat is op vrijwillige basis. Deze flexibiliteit wordt zeker niet altijd en zeker niet van iedereen gevraagd. Een paar medewerkers die af en toe flexibel kunnen werken zorgt voor voldoende flexibiliteit in een supervisor groep.

2.3 informatie en communicatietechnologie

ECI kent een hoogwaardige informatie- en communicatietechnologie. Dat kan ook niet anders, want het bedrijf verwerkt gemiddeld 2 miljoen gesprekken (calls) per jaar. Per dag verwerkt de afdeling Telefoon Service 3.000 gesprekken op een rustige dag tot 14.000 gesprekken op een drukke dag. Als leden bellen, wil ECI binnen 20 seconden contact met ze hebben. Op dat moment moet de telemarketeer ook de gegevens van het betreffende lid onder handbereik hebben.

Om de telefoontjes goed te 'routen' en te verwerken is hoogwaardige informatie en communicatietechnologie aanwezig. Deze technologie wordt ook gebruikt bij de bedrijfs-interne communicatie: er wordt intensief gebruik gemaakt van elektronisch mail.

2.4 telefoon Service

De afdeling Telefoon Service staat in deze case centraal, omdat daar de tele-thuiswerkers werken. In totaal werken 16 van de 160 telemarketeers thuis. Dat is dus 10% van de telemarketeers.

In het call-center staat het communiceren met de leden centraal. Bij de zogenaamde "in bound" groepen worden de binnenkomende telefoontjes verwerkt. Daarnaast handelen de telemarketeers ook de schriftelijke correspondentie met de leden af. Zij gaan hiertoe over als er minder telefoontjes binnenkomen dan was verwacht.

Het werk van de telemarketeers is sterk bureaugebonden. Iedere werknemer heeft dan ook een eigen, gedeelde werkplek. De telemarketeers kunnen hun werk geheel zelfstandig uitvoeren, afgezien van de incidentele ruggespraak met de directe chef of een collega. De contacten met collega's vinden dan ook voornamelijk plaats in de koffiepauzes.

De functie biedt beperkte autonomie: het werk is klantgedreven, de telemarketeers reageren op telefoontjes van de leden. De telemarketeers kunnen wel zelf aangeven wanneer zij klaar zijn voor een volgend gesprek.

Omdat de manier van communiceren met de leden verandert, verandert ook het primaire proces. Er zijn verschillende ontwikkelingen die het werk in het call-center de komende jaren verder zal veranderen:

- ECI gaat de leden steeds actiever benaderen. Dat betekent een overgang van binnenkomend naar uitgaand telefoonverkeer. De telemarketeers zullen andere soorten van gesprekken gaan voeren: Ze nemen zelf contact op met een lid in plaats van dat ze een telefoontje van een lid beantwoorden.
- Verder heeft het bedrijf een eigen website. De leden kunnen via dit medium hun vragen stellen of bestellingen doen. Hoewel deze vorm van communiceren nog in ontwikkeling is, worden er soms wel zo'n 300 bestellingen via internet geplaatst.
- Een derde ontwikkeling is dat de binnenkomende correspondentie van leden op korte termijn zal worden ingescand, zodat ook de papieren post elektronisch kan worden verwerkt en afgehandeld.

Voor de functie van telemarketeer is geen specifieke opleiding nodig. Wel moet de persoon over goede sociale vaardigheden beschikken. Nieuwe medewerkers worden op het werk ingewerkt. Ze hebben gemiddeld een half jaar nodig alvorens ze in staat zijn om alle gesprekken in principe af te handelen.

De werving en selectie van de telemarketeers wordt uitbesteed aan een uitzendbureau. Op het call-center werken veel studenten, huisvrouwen en herintreders. Er werken nauwelijks uitzendkrachten of oproep-krachten. Zoals gezegd, is het werk te specialistisch om door niet ingewerkte werknemers te kunnen worden uitgevoerd.

Er is geen sprake van verschillende telemarketeers-functies: In principe handelen telemarketeers alle gesprekken af. Wel is er verschil tussen minder en meer ervaren telemarketeers. Een beginnende telemarketeer mag een beperkt aantal soorten telefoontjes (te herkennen aan hun code) afhandelen. Naar gelang er meer ervaring is opgedaan, mag iemand meer soorten gesprekken voeren. Verder is er ook sprake van een zekere inhoudelijke specialisatie: er zijn telemarketeers die extra ervaren zijn in het afhandelen van bepaalde vragen. Die worden dan ook wat vaker ingezet op de gesprekken waar ze goed in zijn.

3 DE INVOERING VAN TELE-THUISWERK

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe ECI het tele-thuiswerk ongeveer tien jaar geleden heeft ingevoerd.

3.1 *reden van invoeren tele-thuiswerk*

In het begin van de jaren tachtig werd bij ECI de schriftelijke communicatie met de leden steeds meer vervangen door telefonische communicatie. Deze andere manier van communiceren vroeg om een andere organisatie van het werk en om nieuwe informatie- en communicatietechnologieën.

Verder wilde het bedrijf extra personeel aantrekken. ECI kampte echter met ruimtegebrek op het hoofdkantoor. Omdat je in principe ook vanuit een privé-woning kunt telefoneren, ontstond daarmee het plan om tele-thuiswerken in te voeren.

ECI voorzag drie voordelen van tele-thuiswerk:

- Op kantoor zou het ruimteprobleem voorlopig worden opgelost;
- De thuiswerkers zouden makkelijker kunnen worden ingezet bij onverwachte pieken en in de avonduren, omdat dat voor tele-thuiswerkers minder belastend zou zijn dan voor kantoormedewerkers (geen woon-werkverkeer en geen reistijd);
- De thuis-telemarketeers zouden produktiever zijn. Enerzijds omdat het de bedoeling was dat ze langere werktijd zouden krijgen dan kantoormedewerkers, anderzijds omdat ze thuis minder afleiding zouden hebben dan op kantoor.

Het voorstel om telewerken in te voeren is door de toenmalige sectormanager gedaan. Hij heeft daarvoor de steun van het management gekregen. Vervolgens is de invoering in gang gezet.

3.2 *technologie*

Bij het invoeren van tele-thuiswerken hanteerde ECI de voorwaarde dat de medewerkers thuis hun werk op dezelfde manier en met dezelfde middelen moesten kunnen uitvoeren. Een tweede voorwaarde was dat de controle op de kwaliteit van de dienstverlening van de medewerkers ook in de thuis-situatie plaats moest kunnen vinden. Bovendien mochten de kosten van een thuis-werkplek niet veel hoger worden dan die van een kantoor-werkplek. Op basis van deze drie voorwaarden werden specifieke eisen gesteld aan de Informatie en Communicatie Technologie (ICT).

De ICT-infrastructuur ten behoeve van het tele-thuiswerk is op de volgende manier georganiseerd: Telefoongesprekken komen binnen bij ECI en worden vervolgens doorgeschakeld naar de thuis-telemarketeers. De pc's van de thuis-telemarketeers zijn via een modem verbonden met het bedrijfsnetwerk, waardoor de telemarketeers de beschikking hebben over de nodige klantgegevens, produktinformatie of scripts.

Bij het opzetten van de ICT-infrastructuur is de rol van PTT Telecom groot geweest. Vanwege hun monopolie-positie was dat de enige leverancier waar ECI de nodige infrastructuur kon afnemen. ECI is teleurgesteld over de bijdrage van PTT Telecom, omdat deze volgens hen niet in staat is geweest om de gewenste technologie tegen redelijke prijs te leveren.

Daarom zijn er compromissen gesloten. Er is voor ECI een systeem ontwikkeld dat functioneert binnen een straal van 7 km van het hoofdkantoor. Het is wel mogelijk om het systeem ook buiten die straal van 7 km te laten werken, maar dan wordt het systeem zoveel duurder dat het voor het bedrijf niet meer rendabel is. Verder hebben de medewerkers uit kostenoverwegingen een analoge in plaats van ISDN verbinding met het kantoor, hoewel een vaste ISDN verbinding beter en sneller zou werken.

3.3 organisatie

Vergeleken met de problemen die het bedrijf heeft gehad met de technische realisatie van het telewerken, is de organisatorische vormgeving ervan voorspoedig verlopen. Dat er weinig problemen zijn opgetreden, heeft waarschijnlijk te maken met de volgende factoren:

- de invoering is gestart met een pilot met vier medewerkers. Op deze manier werd op kleine schaal de eerste ervaring met thuiswerken opgedaan;
- de keuze om thuis te werken was vanaf het begin af aan een vrijwillige keuze van de medewerkers.
- de thuis-telemarketeers werden in één werkeenheid ondergebracht, waardoor er gerichte aandacht kon worden gegeven aan specifieke 'thuiswerk-zaken'.
- de thuis-telemarketeers hielden dezelfde rechten en plichten als de medewerkers op kantoor.
- bij het werken thuis werd zoveel mogelijk rekening gehouden met individuele wensen en behoeften. De werktijden werden bijvoorbeeld 'op maat' opgesteld.

Ten tijde van de invoering van tele-thuiswerk was er in de maatschappij een enigszins negatief beeld van tele-thuiswerk. Het werd nauw geassocieerd met traditioneel thuiswerk, "elektronisch garnalen pellen", en daardoor met slechte arbeidsomstandigheden en nog slechtere arbeidsvoorwaarden. Dat heeft bij ECI een rol gespeeld bij de vormgeving van de functie van thuis-telemarketeer, in die zin dat het bedrijf de functie enigszins heeft opgewaardeerd. De arbeidsvoorwaarden van de thuis-telemarketeer zijn gunstiger, omdat het salaris van de thuis-telemarketeer sneller stijgt dan dat van een telemarketeer op kantoor.

De ondernemingsraad heeft bij de invoering een beperkte rol gespeeld. Zij heeft geen discussie met de directie gevoerd over de vraag of tele-thuiswerk zou worden ingevoerd, alleen over de vraag hoe dat het beste moest gebeuren. Een reden hiervoor is dat de invoering van het tele-thuiswerk plaatsvond in het kader van uitbreiding en niet van inkrimping.

3.4 personeel

Bij de invoering van het tele-thuiswerk heeft ECI een profiel opgesteld van de potentiële tele-thuiswerkers. Het bedrijf dacht dat het thuiswerken in eerste instantie interessant zou zijn voor herintredende vrouwen met schoolgaande kinderen, die niet meer de continue aandacht van hun moeder nodig zouden hebben. Bij de invoering is echter eerst aan de medewerkers op kantoor de vraag voorgelegd of zij zouden willen gaan telewerken. Op basis van een proef zijn vier medewerkers thuis gaan werken.

Na de proef konden medewerkers op kantoor het aangegeven als zij thuis wilden werken. Er zijn ook een beperkt aantal nieuwe medewerkers speciaal voor de thuis-telemarketeersfunctie aangetrokken.

Aan allen werden dezelfde voorwaarden gesteld:

- gemiddeld 25 uur per week vanuit de eigen woning kunnen werken;
- bereidheid tot het regelmatig werken in gebroken diensten;
- bereidheid tot het regelmatig werken in de avonduren;
- volledig zelfstandig kunnen werken;
- indien kinderen in het gezin, dan van 6 jaar of ouder.

De thuis-telemarketeers moesten gemiddeld 25 uur per week kunnen werken. Daarmee kregen de thuis-telemarketeers een langere werkweek dan de kantoor-medewerkers. De reden was dat de kosten van het inrichten van een thuiswerkplek alleen bedrijfseconomisch rendabel waren als de werkplek vaak genoeg werd benut. Omdat het in de thuis-situatie minder belastend is om met gebroken diensten te werken, werd dat bij de thuis-telemarketeers ingevoerd. Zij gingen de ene week één blok per dag van vier uur werken, en de andere week twee blokken van samen maximaal zes uur per dag.

4 DE ERVARINGEN MET TELE-THUISWERK

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op hoe het tele-thuiswerk nu, tien jaar na de invoering, bevalt. Eerst wordt nagegaan in hoeverre de spelregels rondom tele-thuiswerk zijn veranderd. Daarna komt aan de orde hoe de thuis-telemarketeers en hun leidinggevende het tele-thuiswerk beleven.

4.1 de organisatie

ECI heeft nu ruim tien jaar ervaring met tele-thuiswerk. Hoe zijn de verwachtingen ten aanzien van telewerken uitgekomen? En wat is er ondertussen veranderd aan de technologie, de organisatie en het personeel?

De voordelen die ECI voorzag bij de invoering van het tele-thuiswerk zijn uitgekomen. Het tele-thuiswerk heeft het ruimteprobleem op kantoor beperkt. De medewerkers thuis blijken in de praktijk inderdaad flexibel in te zetten te zijn. Ook de verwachting dat medewerkers thuis produktiever zijn, blijkt meestal uit te komen.

Tien jaar na de invoering blijft ECI nog steeds zoeken naar en werken aan verbeteringen van de technische infrastructuur. Hoewel het systeem werkt, is het bedrijf nog niet tevreden.

De organisatie van het telewerken is nauwelijks veranderd. Tele-thuiswerk is en blijft een vrijwillige keuze van de (nieuwe) medewerkers. De thuis-telemarketeers hebben gelijke rechten en plichten als hun collega's op kantoor.

Er zijn tot nu toe weinig specifieke thuis-telemarketeers geworven en aangenomen. De helft van de huidige thuis-telemarketeers, zijn als telemarketeer op kantoor begonnen. Omdat er weinig verloop is, is er nauwelijks reden tot actieve werving van thuis-telemarketeers.

De criteria die aan de tele-thuiswerkers worden gesteld, zijn op basis van de ervaringen aangevuld. Ten eerste wordt er tegenwoordig ook de eis gesteld dat de medewerker een aparte werkruimte kan inrichten. Ten tweede is het wenselijk dat de medewerker een (beperkte) kennis van vreemde talen heeft.

Het verschijnsel thuis-telemarketeer staat bij ECI niet meer ter discussie, maar er zijn op dit moment ook geen concrete plannen om het aantal thuis-telemarketeers uit te breiden. Dat heeft alles te maken met de hoge kosten van de gewenste techniek. Toch blijft ECI mogelijkheden tot tele-thuiswerken verkennen, zoals het tele-thuiswerken via het kabelnet. Een eventuele uitbreiding van de werktijden van de telemarketeers tot 23.00 's avonds maakt een uitbreiding van het tele-thuiswerken ook aantrekkelijker.

4.2 de thuis-telemarketeers

De gesprekken met de thuis-telemarketeers hebben het volgende beeld opgeleverd:

De thuis-telemarketeers zijn gemiddeld 43 jaar, variërend 36 tot 48 jaar. De meesten hebben voortgezet onderwijs genoten, plus een vorm van beroepsgerichte scholing. Na het krijgen van kinderen zijn ze bijna allemaal gestopt met werken. Het telemarketeers-vak was een heel ander soort werk dan hetgeen waarvoor ze ooit opgeleid waren. De thuis-telemarketeers werken gemiddeld 5 jaar thuis. De helft heeft daarvoor op kantoor gewerkt, de andere helft is als thuis-telemarketeer aangenomen bij ECI. Voor de meesten is het werken voor ECI een neven-verdienste: slechts een paar thuis-telemarketeers zijn hoofdkostwinner.

De meesten wilden thuis werken om de kinderen op te kunnen vangen als ze uit school komen of als ze ziek zijn. Bij telewerken wordt de fysieke grens tussen werk en privé opgeheven, omdat zowel werk als privé-activiteiten in huis plaatsvinden. In discussies over telewerken wordt dat als een potentieel gevaar van telewerken gezien. De thuis-telemarketeers beschouwen het juist als een groot voordeel, omdat de ouder op deze manier fysiek aanwezig is als de kinderen thuis komen, zonder dat hij/zij moet stoppen met zijn/haar werk. De kinderen wennen er snel aan om even te wachten als hun moeder aan het bellen is. Dat levert geen problemen op.

Bij telewerken wordt ook de temporele grens tussen werk en privé opgeheven: iemand kan in principe dag en nacht werken. Ook dit wordt als potentieel gevaar gezien, omdat mensen hun eigen grenzen daarbij uit het oog kunnen verliezen.

Bij ECI is dat gevaar niet aanwezig, omdat er ook thuis gewerkt wordt in bloktijden. Ook voor de tele-thuiswerkers bij ECI is het werk klaar als zij zijn uitgelogd uit het systeem.

De thuis-telemarketeers zijn tevreden over hun werktijden. Die zijn regelmatig en voorspelbaar. De meesten hebben een rooster waarbij ze de ene week 's morgens en 's avonds werken en de andere week 's middags. Een klein aantal telemarketeers heeft gevraagd om een vast werkrooster, en dat is ingewilligd. Ze werken allemaal ongeveer 25 uur.

Het tempo van het werk regelen de telemarketeers zelf: Door de hoorn op de haak te leggen, geven ze aan dat ze een ander gesprek kunnen ontvangen. De ene telemarketeer houdt pauze wanneer ze daaraan toe is. Een ander loopt elk uur even naar beneden, om de benen te strekken en verse koffie te halen. (Vanuit het oogpunt van de ergonomie is dat laatste, regelmatig even iets anders doen, het beste.)

De communicatie met andere thuis-telemarketeers is erg belangrijk. De thuis-telemarketeers hechten veel belang aan de mails die ze elkaar sturen. Dat is voor hen de belangrijkste manier om met collega's te praten. Verder zijn het maandelijks werkoverleg en de etentjes die het bedrijf elk kwartaal organiseert, belangrijke bijeenkomsten. Al met al vormen de thuis-telemarketeers zo een hechte groep.

Als voordelen van thuiswerken noemen de telemarketeers:

- je kunt je kinderen opvangen
- thuis kun je rustiger werken dan op kantoor
- je hebt geen reistijd
- thuis hoeft je niet na te denken over je kleding
- thuis moet je zelfstandiger kunnen werken, dat maakt het boeiender.

De telemarketeers ervaren ook nadelen:

- ze missen het contact met hun collega's;
- ze hebben het gevoel later en/of minder informatie te krijgen vanuit het kantoor.
- ze missen de mogelijkheid om tijdens een gesprek met een club-lid ruggespraak te kunnen voeren met hun supervisor door middel van een speciale ruggespraak-knop op het telefoontoestel. Die mogelijkheid hebben de medewerkers op kantoor wel;
- het in de avonden werken valt samen met de spitsuren in het gezinsleven (etenstijd). Af en toe moet er veel georganiseerd worden om dat goed te laten verlopen.

De meeste thuis-telemarketeers zouden er op dit moment weer voor kiezen om thuis te werken. Een enkeling wil, als de kinderen groot zijn, toch liever weer op kantoor gaan werken.

4.3 de telemarketeers op kantoor

Om een indruk te krijgen van hoe er door kantoor-collega's tegen het thuiswerken wordt aangekeken, is daarover met twee kantoor-medewerkers gesproken. Zij geven beiden sterk de voorkeur aan werken op kantoor. Zo stellen zij het juist op prijs dat ze voor het werk het huis uit gaan. Ze genieten van de contacten met hun collega's. Eén medewerkster die thuis heeft gewerkt, maar nu weer op kantoor is, vertelt dat zij zich thuis erg alleen voelde. Ze voelde zich buitengesloten van wat er op kantoor gebeurde.

Uit het gesprek blijkt dat de kantoor-medewerksters nauwelijks contact hebben met hun thuiswerkende collega's: Ze zien ze eigenlijk alleen op het jaarlijkse personeelsfeest van de afdeling. Uit de gesprekken met de thuis-telemarketeers kwam hetzelfde beeld naar voren; zij hebben ook nauwelijks contact met hun collega's op kantoor. Hoewel ze hetzelfde werk doen, leven ze in gescheiden werelden.

4.4 de leidinggevende

Het leiding geven aan medewerkers die je letterlijk niet ziet, vraagt om een andere manier van leidinggeven. Bij ECI is er één leidinggevende voor de tele-thuiswerkster. Zij heeft inmiddels tien jaar ervaring met het aansturen van medewerkers op afstand. Hier wordt beschreven hoe zij haar functie invult.

Om het gebrek aan face-to-face contact te compenseren, onderhoudt de supervisor intensief contact met haar medewerkers door middel van de elektronische mail. De mailtjes maken haar toch 'zichtbaar': ("goedemorgen, dames" "ik ben even weg, rond 14.00 uur weer terug" "dinsdag heb ik een vrije dag"). Verder zorgt ze dat ze telefonisch goed bereikbaar is.

Bovendien gaat de supervisor elke week minstens éénmaal bij de thuis-telemarketeers langs. Ze brengt materiaal, en ze bespreekt vragen van de telemarketeers. Maar de belangrijkste functie van deze bezoeken is om even bij te praten, en na te gaan of alles goed gaat.

De supervisor is erg alert op signalen dat er iets niet goed gaat. Inhoudelijk hoeft ze weinig aan te sturen, omdat de telemarketeers gewend zijn om geheel zelfstandig te opereren. Het is met name voor de sociale steun dat zij aankloppen bij haar. Daar moet de supervisor dan ook vaardig in zijn.

De aansturing is vooral gericht op het:

- versterken van de band tussen de telemarketeers:

De thuis-telemarketeers zitten in één supervisorgroep. Alleen de supervisor werkt op kantoor. De groep heeft elke maand werkbespreking en ééns in het kwartaal organiseert het bedrijf een gezellig etentje voor de thuis-telemarketeers. Uit de gesprekken is gebleken dat de groep thuis-telemarketeers merkbaar hechter is dan de supervisor-groepen op kantoor.

- versterken van de band met het bedrijf:

De contacten met de supervisor zijn belangrijk. De medewerksters komen nauwelijks met vakinhoudelijke vragen bij hun supervisor; ze bellen haar om emotionele steun te krijgen. Verder hebben thuis-telemarketeers dezelfde medezeggenschapsrechten als de kantoor-medewerkers. Ze worden ook altijd uitgenodigd voor afdelingsfeestjes en andere personeels-festiviteiten.

- bewaken van de produktiviteit en kwaliteit:

Net als bij de kantoor-medewerkers, volgen de supervisors ook de prestaties van de telemarketeers. De supervisors kunnen mee luisteren met een gesprek, om daardoor zicht te houden op de kwaliteit van die gesprekken. Via monitoring is te volgen of de medewerkers in gesprek zijn. Verder hebben de thuis-telemarketeers ook funktionerings- en beoordelingsgesprekken.

5 EFFECTEN VAN TELE-THUISWERKEN

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de effecten van tele-thuiswerken, zoals de verschillende actoren bij ECI dat ervaren. Hierbij komen ook de aandachtspunten aan de orde die door de werkgroep Telewerken van het ministerie van SZW zijn geformuleerd (bijlage I).

- arbeidsinhoud (5.1)
- arbeidsomstandigheden (5.2)
- arbeidsverhoudingen (5.3)
- werktijden (5.4)
- werkgelegenheid en arbeidsparticipatie (5.5)
- ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid (5.6)
- combinatie werk en zorgtaken (5.7)
- mobiliteit (5.8)

De gegevens zijn gebaseerd op gesprekken met sleutelinformanten en waar mogelijk registratiegegevens.

5.1 *arbeidsinhoud*

De telemarketeers thuis doen voor het grootste deel hetzelfde werk als de telemarketeers op kantoor.

Toch zijn er ook een paar verschillen:

- Op kantoor voeren de telemarketeers een grotere diversiteit aan werkzaamheden uit. Zij handelen namelijk ook schriftelijke correspondentie met leden af, als er onverwacht weinig telefoontjes binnen komen.
- Thuis-telemarketeers hebben minder leegloop dan hun collega's op kantoor. Inkomend telefoonverkeer wordt immers eerst naar de thuis-telemarketeers doorgeschakeld, juist met het doel ervoor te zorgen dat de thuishuistelemarketeers weinig leegloop hebben.
- De thuis-telemarketeers moeten zelfstandiger werken dan hun collega's op kantoor. Zij hebben niet de mogelijkheid om tijdens een gesprek ruggespraak te voeren, of een gesprek over te dragen. Gesprekken die telemarketeers soms overdragen betreft leden die alleen buitenlandse talen spreken, teleurgestelde en daardoor geïrriteerde leden, of leden met bijzondere vragen. Thuis-telemarketeers moeten het gesprek altijd zelf goed afhandelen.
- De thuis-telemarketeers hebben meer regelmogelijkheden voor wat betreft werktempo en de pauzes. Het tempo van het werk regelen de telemarketeers, net als op kantoor, zelf: Door de hoorn op de haak te leggen, geven ze aan dat ze een ander gesprek kunnen ontvangen. De pauzes nemen de thuis-telemarketeers op een wijze die hun het beste past: De een houdt pauze wanneer

ze daaraan toe is, een ander loopt elk uur even naar beneden, om de benen te strekken en verse koffie te halen.

Al met al is het werk van de thuiswerkende telemarketeer zelfstandiger, verantwoordelijker en drukker dan het werk in de kantoor-situatie. Daar staat tegenover dat ze ook meer regelmogelijkheden hebben dan hun collega's op kantoor.

5.2 arbeidsomstandigheden

De arbeidsomstandigheden op kantoor krijgen veel aandacht van de organisatie. Op kantoor is het call center recentelijk gerenoveerd. Daarbij is gerichte aandacht gegeven aan het geluid, het binnenklimaat, en de ergonomie van de werkplek.

Voor de arbeidsomstandigheden thuis is tot nu toe minder systematische aandacht besteed. Sinds de invoering van het thuiswerken in 1986 draagt ECI zorg voor de extra telefoon(lijn) en de benodigde randapparatuur. Daarmee is een bedrag van ongeveer f 5000,- gemoeid.

De thuis-telemarketeers hebben verder volledige vrijheid gekregen om hun werkplek in te richten. Als ze dat wilden, stelde het bedrijf meubilair beschikbaar. Voor nieuwe thuis-telemarketeers stelt de organisatie tegenwoordig wel bepaalde eisen aan de werkplek. Zo moet de werknemer beschikken over een aparte werkruimte. Verder stelt het bedrijf nu aan elke thuis-telemarketeer een bureau-stoel beschikbaar.

Het bedrijf is van plan om het arbobeleid ten aanzien van de thuis-telemarketeers bij eventuele uitbreiding van de groep intensiever vorm te geven, onder andere door het invoeren van richtlijnen voor de inrichting van de thuis-werkplek.

In het kader van de case-studie zijn de thuiswerkplekken bezocht. Van de zestien thuis-telemarketeers zijn er vijftien bezocht. Van deze vijftien vrouwen hebben er vier een werkplek ingericht op de slaapkamer. De overige tele-thuiswerkers werken in een speciaal daarvoor ingerichte ruimte. Zoals vermeld voorziet ECI in een bureaustoel en een bureau als de tele-thuiswerker daar behoefte aan heeft. Verder is de inrichting geheel naar eigen keuze.

Bij het beoordelen van de thuiswerkplekken is verder gelet op de vraag of de telewerkers hun werkplekken ergonomisch hebben ingericht, of het meubilair geschikt is voor het werk dat ze doen en de apparatuur goed is opgesteld.

Hoewel de telewerkers hun werkplek hebben ingericht zoals ze dat zelf het prettigst vinden, zijn er ergonomisch gezien een paar knelpunten. De belangrijkste reden daarvan is dat de meeste tele-thuiswerksters hun werk aan een klassiek bureau doen, hoewel zo'n bureau niet geschikt is voor beeldschermwerk.

Ten eerste is het werkvlak van een klassiek bureau niet diep genoeg om de monitor en het toetsenbord achter elkaar te kunnen plaatsen. Alleen door het bureau op afstand van de muur te zetten, kan weer wat ruimte worden gewonnen. Vanwege de beperkte werkruimtes van de tele-thuiswerkers, is deze oplossing niet overal mogelijk. Daardoor heeft ongeveer de helft van de telewerkers de monitor rechts of links voor zich staan. Dat betekent dat zij tijdens het werk het hoofd continu opzij gedraaid

houden. Daardoor worden bepaalde spieren langdurig extra belast, hetgeen op den duur tot klachten kan leiden.

Daar waar het gelukt is om de monitor achter het toetsenbord te plaatsen, ontstaat bij een deel weer het probleem dat de medewerkers met hun neus op de monitor zitten. Het is beter voor de ogen als er minimaal 50 centimeter tussen de persoon en de monitor zit, anders wordt het kijken naar het beeldscherm erg vermoeiend.

De meeste tele-thuiswerkers zitten in een goede houding. Als het bureau te hoog is, gebruiken ze een voetensteun, en hun stoelen zijn instelbaar. Niet alle tele-thuiswerkers hebben een stoel met armleuningen, hetgeen van belang is om de armen en schouders minder te belasten.

Al met al zijn de thuiswerkplekken met een geringe investering in het meubilair en voorlichting en onderricht aan de medewerkers beter in te richten voor het beeldschermwerk.

5.3 arbeidsverhoudingen

Op het terrein van arbeidsverhoudingen is nagegaan welke effecten het tele-thuiswerk heeft voor de arbeidsvoorwaarden, arbeidscontracten, medezeggenschap en scholing en training. Voor al deze onderwerpen heeft bij ECI het thuis-telewerken geen negatieve gevolgen.

Thuis-telemarketeers hebben iets betere primaire arbeidsvoorwaarden, omdat zij sneller door kunnen groeien naar hun salaris. De secundaire arbeidsvoorwaarden verschillen alleen voor zover zij direct voortvloeien uit het feit dat de thuis-telemarketeer thuis werkt. Zo wordt er een vergoeding gegeven voor het gebruik van de woning van te werknemer, en is er geen reiskosten-vergoeding nodig. De verschillende vergoedingen komen voor beide groepen telemarketeers uit op een ongeveer even hoog bedrag.

De thuis-telemarketeers hebben, net als hun collega's op kantoor, een vast contract. Er zijn wel verschillen in de contracten die direct voortvloeien uit het werken in de thuis-situatie. Zo is in het contract een bepaling opgenomen dat de telemarketeers de bedrijfs-informatie niet beschikbaar stellen aan derden, en dat ze zorgvuldig omgaan met de apparatuur.

De thuis-telewerkers hebben dezelfde medezeggenschapsrechten als de kantoor-medewerkers. Ze hebben geen aparte vertegenwoordiger in de OR, hun belangen worden behartigd door de drie OR-leden die de afdeling TFS vertegenwoordigen. De OR heeft de afgelopen tien jaar geen signalen gekregen van misstanden bij de tele-thuiswerkers.

De thuis-telemarketeers ontvangen dezelfde scholing en training als hun collega's op kantoor. Tijdens hun inwerkperiode ontvangen de thuis-telemarketeers de scholing en training zoals gezegd op kantoor, omdat de intensieve en individuele werkbegeleiding thuis niet te realiseren is.

5.4 *arbeidstijden*

Het tele-thuiswerk heeft wel gevolgen voor het aantal uren dat de medewerkers werken. De thuis-telemarketeers werken gemiddeld 25 uur per week, dat is vijf uur meer dan de kantoor-telemarketeers. Zoals gezegd vraagt het bedrijf de medewerkers thuis langer te werken, omdat de werkplek thuis niet met andere collega's wordt gedeeld. Een hogere bezetting maakt de werkplek dan meer rendabel.

De langere werkdag van de thuis-telemarketeers wordt minder belastend gemaakt door het te verdelen omdat in twee blokken. De meeste thuis-telemarketeers werken met een week om week schema. De ene week werken ze in de ochtend en avond (totaal zes uur), de andere week vier uur in de middag. Zo komen ze gemiddeld op ± 25 uur in de week.

Op kantoor worden gebroken diensten sterk beperkt omdat het voor de medewerkers belastend is om twee keer op en neer naar hun werk te moeten reizen. Voor de thuis-telemarketeers speelt het woon-werkverkeer natuurlijk geen rol.

5.5 *werkgelegenheid en arbeidsparticipatie*

Het tele-thuiswerk bij ECI heeft op zichzelf geen extra werkgelegenheid opgeleverd. Het biedt wel extra mogelijkheden voor personen die vanwege zorgtaken thuis willen werken. Het thuis-telewerk is dan vooral interessant voor personen die een partner met inkomsten hebben. Door het beperkte aantal uren (25 uur per week) is het lastig om hier een gezin van te van te onderhouden. Voor de meeste telemarketeers is het werk dan ook een neven-verdienste voor het gezin.

5.6 *ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid*

Bij ECI zijn er geen signalen dat het tele-thuiswerk effecten heeft voor het verzuim. Het verzuim is erg laag in de organisatie, in het call center is het ongeveer 4,5%. Het verzuim van de thuis-telemarketeers wijkt daar niet van af.

Het thuiswerken wordt door ECI ook niet gebruikt om langdurig verzuim te beperken. De investering om een thuiswerkplek in te richten is te groot om als tijdelijke maatregel te kunnen dienen.

Toch is thuiswerken een manier gebleken om arbeidsongeschiktheid te voorkomen. Eén van de telemarketeers kreeg in 1992 problemen met haar ogen. Het werken met de pc op kantoor, en het reizen naar kantoor, leverde steeds meer problemen op. Om uitval te voorkomen, is een thuiswerkplek ingericht met een speciaal beeldscherm. De telemarketeer werkt sindsdien thuis. Dat gaat prima. Het is in dit verband opmerkelijk om op te merken dat er in het bedrijf ook een medewerkster werkt die is aangewezen op een rolstoel. Zij heeft, ondanks de praktische problemen, er voor gekozen om te werken op kantoor, omdat ze erg gehecht is aan de gezelligheid en de sociale contacten daar.

5.7 combinatie werken en zorgtaken

Het tele-thuiswerk bij ECI maakt de combinatie werk en zorgtaken beter mogelijk. Enerzijds omdat het een deeltijdfunctie is, en anderzijds omdat het werk thuis wordt verricht. Bij het invoeren van het thuiswerken heeft het bedrijf zich ook speciaal gericht op herintredende moeders met schoolgaande kinderen. De gedachte daarbij was dat deze vrouwen behoefte hebben aan betaalde arbeid die ze zo kunnen plannen dat zij toch aanwezig zijn voor de kinderen als die uit school komen. De thuis-telemarketeers zelf verklaren vrijwel allemaal dat het thuiswerken de combinatie werk en zorgtaken zeker vergemakkelijkt.

5.8 mobiliteit

Als gevolg van het tele-thuiswerk nemen de thuis-telemarketeers nog maar heel beperkt deel aan het woon-verkeer. Omdat ze allemaal in Vianen wonen, is de 'winst' van deze verminderde mobiliteit beperkt. De leidinggevende daarentegen is als gevolg van het telewerken heel wat mobieler geworden: zij zoekt de medewerkers thuis op. Al met al is er bij ECI nauwelijks sprake van ingrijpende gevolgen voor de mobiliteit als gevolg van het tele-thuiswerk.

6 CONCLUSIES EN BESCHOUWING

6.1 conclusies

Met de invoering van tele-thuiswerken is bij ECI sprake van een win-win situatie voor het bedrijf en de thuis-telemarketeers.

Voor de werknemers met schoolgaande kinderen betekent tele-thuiswerk een mogelijkheid om werk en zorgtaken te combineren. Voor werknemers met mobiliteitsbeperkingen door ziekte of handicap is tele-thuiswerk een minder belastende manier van werken. De verminderde communicatiemogelijkheden worden ondervangen door middel van elektronische mail, regelmatig werkoverleg en etentjes met het team.

Voor het bedrijf maakte het tele-thuiswerk een uitbreiding van het personeel zonder aanspraak op kantoorruimte mogelijk. Verder vormen de thuiswerkers een groep loyale werknemers die makkelijker 's avonds inzetbaar is, en bij kan springen in geval van onverwachte pieken. Bovendien zijn de telewerkers iets produktiever dan de telemarketeers op kantoor.

Het succes van het tele-thuiswerk kan niet los worden gezien van de algehele sfeer in het bedrijf. De gesprekken in het bedrijf geven de indruk dat werknemers en leidinggevende bij ECI vrij informeel met elkaar omgaan. Veel medewerkers werken al jaren bij het bedrijf, waardoor de meesten elkaar behoorlijk goed kennen. Het bedrijf vraagt optimale inzet van de medewerkers maar probeert in ruil daarvoor ook zoveel mogelijk tegemoet te komen aan de individuele wensen en behoeften van medewerkers. Leidinggevend en op verschillende niveaus hebben in de gesprekken de volgende visie naar voren gebracht: "De belangen van de werkgever lopen meestal parallel aan die van de werknemers. Als een telemarketeer haar werk met plezier doet, zal zij onze leden op een plezierige manier te woord staan, ze werkt dus beter, en dat is weer gunstig voor de bedrijfsresultaten."

De technische realisatie van het tele-thuiswerken heeft veel aandacht en energie gekost. ECI is nog steeds aan het werken aan verbeteringen van het systeem.

Bij de organisatorische vormgeving zijn weinig problemen met het thuiswerken gesignaleerd.

Belangrijke succesfactoren hierbij zijn:

- de invoering is gestart met een pilot, waardoor op kleine schaal ervaring met tele-thuiswerken is opgebouwd;
- de keuze om thuis te werken is een vrijwillige keuze van medewerkers;
- de thuis-telemarketeers zijn in één werkeenheid ondergebracht, zodat er makkelijker gerichte aandacht kan worden gegeven aan specifieke 'thuiswerk-zaken';
- het bedrijf besteedt gerichte aandacht aan het vergroten van de band tussen de thuis-telemarketeers en de band met het bedrijf, door regelmatig werkoverleg en gezamenlijke etentjes;

- de leidinggevende besteedt veel tijd en energie aan de sociale ondersteuning van de telemarketeers;
- ook bij het werken thuis wordt zoveel mogelijk rekening gehouden met individuele wensen en behoeften. Knelpunten worden 'op maat' opgelost;
- de werktijden worden in overleg en lang van tevoren afgesproken;
- de thuis-telemarketeers hebben dezelfde rechten en plichten als de kantoormedewerkers.

Eén punt dat verder aandacht verdient, is de inrichting van de werkplekken thuis. Met systematische zorg en aandacht en beperkte middelen van het bedrijf zijn de thuiswerkplekken net zo geschikt te maken voor beeldscherm-werk als de werkplekken op kantoor.

6.2 *beschouwing*

Binnen de overheid wordt nagedacht over het gewenste beleid ten aanzien van telewerken. In dat kader is het interessant om het telewerken te bestuderen vanuit de vraag: "Kan telewerken bijdragen aan het vergroten van de arbeidsparticipatie van zwakkere groepen op de arbeidsmarkt, zoals (gedeeltelijk) arbeidsongeschikte werknemers, laagopgeleide vrouwen, alleenstaande ouders of bijstandsvrouwen?"

In deze case is duidelijk geworden dat het tele-thuiswerk in deze vorm inderdaad bij kan dragen aan het vergroten van de arbeidsparticipatie van werknemers met zorgtaken en werknemers met mobiliteitsbeperkingen. Daarbij kan het zowel gaan om het voorkomen van uitstroom, als om het bevorderen van instroom van deze doelgroepen.

Het kabinet vindt het van groot belang dat de arbeidsparticipatie van bijstandsvrouwen worden vergroot (ministerie van SZW, september 1997). Met enige reserve zou deze vorm van tele-thuiswerk voor de groep bijstandsvrouwen met kinderen ouder dan zes jaar interessant zijn.

Financieel zou dit werk een opstap uit de bijstand kunnen vormen. Omdat het starters-salaris van dit werk bij dit bedrijf ongeveer 15% boven het wettelijk minimumloon ligt, zou ook bij een aanstelling van 25 uur het inkomen boven de bijstandsuitkering uitkomen. Na de eerste inwerkperiode zou het salaris gaan groeien.

Bij de Sociale Conferentie in 1996 (ministerie van SZW, 1997) bleek dat de overgang van bijstand naar een volledige baan voor alleenstaande ouders met kinderen moeilijk is. Het voordeel van deze vorm van tele-thuiswerk is dat het een deeltijdbaan is en dat er geen of weinig kinderopvang geregeld hoeft te worden. Desalniettemin zou een alleenstaande ouder toch wel praktische problemen tegenkomen. Met name het werken in de vroege avonduren is lastig vanwege de zorg voor de kinderen.

Het is niet bekend hoeveel mensen in Nederland tele-thuiswerk doen zoals de telemarketeers bij ECI. De schattingen over hoeveel mensen in het algemeen tele-thuiswerken, lopen uiteen van 5.000 tot 55.000 (Weijers en De Vries, paragraaf 1.2). In principe zijn veel telemarketeers-functies geschikt om in de vorm van thuiswerk te worden uitgevoerd. In dat verband wordt opgemerkt dat het aantal

call-centers in Nederland sterk aan het groeien is. Veel van deze call-centers zitten in bedrijvenparken aan de rand van de grote steden. Hoewel call-centers hun medewerkers meestal op kantoor laten werken, zou het werk waarschijnlijk ook vanuit huis kunnen gebeuren. Een voordeel voor de call-centers zou net als bij ECI zijn dat het makkelijker is om medewerkers 's avonds te laten werken vanuit hun huis dan vanuit een bedrijvenpark.

Om tele-thuiswerk te realiseren, moeten bedrijven zowel financiële als organisatorische investeringen doen. Bij ECI werden met name de hoge kosten van de nodige technische infrastructuur genoemd als drempel om meer tele-thuiswerkers aan te nemen.

Als de overheid deze vorm van tele-thuiswerk zou willen stimuleren, zou zij kunnen overwegen om deze drempel te verlagen door bijvoorbeeld subsidie-verstrekking ten behoeve van de ICT-infrastructuur. Welke vorm van subsidie het meest geschikt zou zijn, zou nader moeten worden uitgezocht. Verder zou kunnen worden overwogen om bedrijven ondersteuning te bieden bij de organisatorische invoering van tele-thuiswerk, als dit werkgelegenheid schept voor zwakkere groepen op de arbeidsmarkt. Op basis van voorbeelden van good practice bij bedrijven zoals ECI kan onder andere voorlichtingsmateriaal worden ontwikkeld. Een belangrijk voordeel van het aanbieden van enige vorm van ondersteuning is dat de overheid op die wijze kan bijdragen aan een verantwoorde invoering van tele-thuiswerk, waarvan zowel de werkgevers, de werknemers als de maatschappij kan profiteren. Tele-thuiswerk als win-win-win situatie.

BIJLAGE

I Onderzoeksopdracht

De werkgroep Telewerken van het ministerie van SZW wil het kabinet aanbevelingen doen over het gewenste overheidsbeleid ten aanzien van telewerken. NIA TNO heeft aan deze werkgroep een bijdrage geleverd met onder andere een case-studie. In de case-studie zijn de aandachtspunten van de werkgroep behandeld:

- arbeidsomstandigheden: Wat voor werk doen telewerkers en in welke arbeidsomstandigheden? Hoe zorgt een bedrijf ervoor dat de arbeidsomstandigheden voldoende zijn?
- arbeidsvoorwaarden: Welke gevolgen heeft telewerken voor de arbeidsvoorwaarden van de medewerker? Zijn er verschillen in de secundaire arbeidsvoorwaarden?
- arbeidscontracten: Heeft telewerken gevolgen voor de arbeidsbescherming van de medewerkers? Werken telewerkers bijvoorbeeld met andere contracten dan niet-telewerkende medewerkers? Op welke manier wordt zorg gedragen dat de rechtspositie van de werknemer voldoende beschermd is?
- sociale zekerheid: Wat zijn de effecten van telewerken op het ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid? Onder welke voorwaarden kan telewerken een verlaging van het verzuim en de arbeidsongeschiktheid bewerkstelligen?
- mobiliteit: Heeft telewerken gevolgen voor de mobiliteit van de werknemers?
- werkgelegenheid: Heeft telewerken gevolgen voor de hoeveelheid arbeidsplaatsen in het bedrijf? Of heeft telewerken gevolgen voor de werkgelegenheid voor bepaalde groepen op de arbeidsmarkt? Bijvoorbeeld als gevolg van veranderende werkinhoud en daardoor veranderende opleidingseisen? Onder welke condities kan telewerken meer werkgelegenheid betekenen voor zwakkere groepen op de arbeidsmarkt, zoals herintredende vrouwen of gehandicapten?
- combinatie werk en zorg: Heeft telewerken gevolgen voor de combinatie van werk en zorgtaken? Onder welke voorwaarden kan telewerken positieve effecten hebben op deze combinatie?
- arbeidsparticipatie: Leidt telewerken tot veranderingen in het aannamebeleid van organisaties? Welke selectie-criteria zijn belangrijk bij de werving van telewerkers?

// Literatuur

DHONDT, S. EN S. VAN DEN HEUVEL, *Telewerken in de tweede Europese Enquête naar de Arbeidsomstandigheden*. Amsterdam: NIA TNO, 1997.

HAZELZET, A.M. EN S. ANDRIESSEN, *Telewerken en Handicap; een inventariserend onderzoek*. Amsterdam: NIA TNO, 1997.

KLEIN HESSELINK, D.J. e.a., *Flexibilisering van de arbeid*. Amsterdam: NIA TNO, 1997.

MINISTERIE VAN SZW, *Kansen op combineren: Arbeid, Zorg en economische Zelfstandigheid*, Den Haag: september 1997.

WEIJERS, T. EN H. DE VRIES, *Zicht op telewerken: een studie naar de stand van zaken in de kennis over telewerken en de impact op de beleidsterreinen van SZW* (in voorbereiding). Apeldoorn: TNO-STB, 1997.