

TELEWERKEN IN BEELD

Over het loslaten van de kantoorwerkplek



ZVM
587

LOUIS STILLER

ZUM
587

TELEWERKEN IN BEELD

Over het loslaten van de kantoorwerkplek

Louis Stiller

**TNO Preventie en Gezondheid
Gorterbibliotheek**

14 NOV 1995

Postbus 2215 - 2301 CE Leiden

Stamboeknummer

13582

COLOFON

Uitgave van het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA

Omslagontwerp: Josje van Koppen

Eerste druk, 1995

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Stiller, L.

Telewerk in beeld : over het loslaten van de kantoorwerkplek / Louis Stiller. - Amsterdam : Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA

Met lit. opg.

ISBN 90-6365-101-5

Trefw.: telewerken.

Te bestellen bij:

NIA, afdeling Verkoop

Postbus 75665

1070 AR Amsterdam

Tel.(020) 54 98 404/504/465

Fax (020) 64 43 102

Copyright © 1995

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever, het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA.

OVER BOEK EN AUTEUR

Dat telewerken technisch goed mogelijk is en dat het in potentie veel voordelen biedt, dat weten we. Maar wat betekent deze nieuwe werkvorm voor de mens en zijn arbeid? Als telewerken inderdaad zo positief kan uitpakken, *waar wachten we dan nog op?* Is de gemiddelde 'kantoomens' misschien niet bestand tegen de omschakeling naar op afstand werken via puur digitaal contact? En hoe organiseren zij die daar wel voor kiezen, hun telewerk-leven? Kun je telewerkend nog carrière maken of raak je elektronisch 'kaltgestellt'? Welke apparatuur heb je nodig en hoe software-bedreven moet je zijn? Kun je met een goede inrichting en voldoende afwisseling 'computerziektes' vermijden? Kortom, vele vragen rond een nieuwe arbeidsvorm, alle aanleiding om daar eens in te duiken. Om dat in beeld te krijgen, benaderden wij journalist en publicist Louis Stiller.

Grote cynicus

'Grote cynicus', wierp de burgemeester van De Digitale Stad hem voor de voeten nadat hij de paneldiscussie over 'De toekomst van het Internet' had voorgezeten. Stiller is namelijk intensief internet-gebruiker en daarnaast actief op het gebied van elektronisch uitgeven en nieuwe media. Als 'telewerkend kleine zelfstandige' schrijft hij ten eerste 'traditioneel' voor Intermediair, PC+, Automatisering Gids, Wave, Net, Web, Blvd en Psychologie. Daarnaast is hij partner in de 'elektrische uitgeverij Album'. Zodoende weet hij het nodige van de nieuwe telecommunicatie-software en -apparatuur. Hij is van mening dat nieuwe media tot ànder informatiegebruik en arbeidsvormen zullen leiden en dat daarmee niet meteen het gedrukte boek en het bestaande kantoor zullen verdwijnen. Cynicus of niet, voor dit boek over telewerken bleek hij de geschikte auteur.

Stiller stelde voor dit boek vorm te geven vooral aan de hand van interviews met telewerkers. Het vinden van geschikte 'cases' die een goed overzicht geven van telewerken, bleek moeizaam. Waren wij bij de voorbereidingen van dit boek overtuigd van een snelle groei van het aantal telewerkers, nu menen wij dat het voorlopig nog op 'vallen en opstaan op afstand' neerkomt. Door vele andere informanten te spreken en vele bronnen te raadplegen, is het Stiller zondermeer gelukt telewerken helder in kaart te brengen. Daarbij gaf ik hem de ruimte man en paard te noemen: de persoonlijke ervaringen van telewerkers worden onverbloemd weergegeven en merknamen en technische termen worden niet geschuwd.

Inkt op dode bomen

Wij bieden u deze informatie over telewerken op traditionele wijze: de 'bits & bytes' van Stiller zijn door een zetter in een lineaire leestekst omgezet. Dat wil zeggen, u leest deze tekst het best van voor naar achter, wij hebben er een opbouw aan gegeven. Een lithograaf maakte films van Stiller's digitale foto-opnamen, een drukker smeerde tekst en beeld met inkt op dode bomen en de binder lijmdde het boek aan elkaar. Past deze traditionele wijze van uitgeven bij dit moderne tele-thema? Wij menen stellig van wel. We zullen voor dit boek een 'webvertisement' op Internet zetten en de recensie ervan zal ook wel ergens in cyberspace opduiken. Wellicht kunt u in een volgende versie via hypertext heel flexibel met uw muis door deze informatie wandelen. Voorlopig bieden wij u nog tastbaar en meeneembaar drukwerk.

Jaap Roorda

Amsterdam, augustus 1995.

INHOUD

	FLEXIBELE TIJDEN, een woord vooraf van de uitgever	9
1	NAAR EEN ANDERE ORGANISATIE VAN KANTOORARBEID over de nieuwe mogelijkheden van werken op afstand Telewerker Frank Noë	15 26
2	DE INRICHTING VAN DE WERKPLEK van slaapkamer tot satellietkantoor Telewerkster Mieke van Iterson	31 44
3	DE INRICHTING VAN HET WERK over flexi, mobi en virtu Telewerker Victor Wildeman	49 61
4	DE INRICHTING VAN DE APPARATUUR over datalijnen, elektronische post en online netwerken Telewerker Geert Doeve	65 76
5	DE INRICHTING VAN HET OVERLEG EN DE COMMUNICATIE-STRUCTUUR over communiceren en besturen op afstand Telewerker Patrick Bras	83 94
6	DE INRICHTING VAN DE TOEKOMST van The Flinstones naar The Jetsons - en weer terug	99
	LITERATUUR	110

FLEXIBELE TIJDEN

Een woord vooraf van de uitgever

In deze uitgave staan we stil bij het 'flexibiliseren van de lokatie van arbeid': *Op welke plaats en met welke apparatuur en informatie-voorziening kan ik het meest effectief werken?* Welke omgeving past het beste bij mijn taken: een rustige zolder thuis of juist een omgeving met veel persoonlijk contact met collega's of klanten? Deze vragen geven richting bij het al of niet kiezen voor een 'flexibele arbeidsplaats'. De telematica-ontwikkelingen maken telewerken in toenemende mate mogelijk. En daarbij gaat het niet meer om traditioneel thuiswerk, wat vooral handwerk was: garnalen pellen of ritsen inzetten. Modern telewerk gaat steeds meer om 'hoofdwerk', dienstverlening waarbij alles draait om informatie en communicatie: bijvoorbeeld marketing en verkoop, automatisering, advies en journalistiek.

Iedereen een flexwerker?

Zijn wij daarmee op weg naar een flexi-maatschappij? Het traditionele concept van 'voor één baas, op één lokatie onder één CAO' werken, erodeert in hoog tempo. Werknemers willen meer baas zijn over eigen tijd of gewoon korter werken. Steeds meer werkenden verlangen en krijgen een 'CAO op maat' met bijvoorbeeld aandacht voor flexibele pensionering. Ook kiezen we er vaker voor eigen baas te worden. Daarnaast groeide het aantal uitzendwerkers in 1994 (opnieuw) sterk. Ook zien we steeds meer duo- en deeltijdbanen en ook oproepkrachten met een 'nul-urencontract'. Verder lenen organisaties personeel van elkaar in en uit. Soms werkt een compleet team lange tijd gedeelteerd in een andere organisatie.

Wil de werknemer meer baas zijn over eigen tijd, de werkgever op z'n beurt wil óók de arbeidstijd meer kunnen sturen. De wetgever biedt hiervoor vanaf 1996 meer ruimte: bij het realiseren van deze uitgave is *de nieuwe Arbeidstijdenwet* reeds door de Tweede Kamer aangenomen. Het wachten is op stemming in de Eerste Kamer. Treedt deze sterk vernieuwde Wet zoals verwacht in '96 in werking, dan hebben werkgevers daarmee ruimere mogelijkheden hun bedrijfstijd te flexibiliseren. *Kortom: iedereen een flexwerker?*

Waar wachten we nog op?

Natuurlijk, de werkgever heeft voordeel bij een zo flexibel mogelijk inzetbaar personeelsbestand. Dus arbeid zal inderdaad meer flexibel ingericht worden, of we dat nu leuk vinden of niet. Telewerken past in die ontwikkeling:

wie zelf zijn dagindeling en arbeidslokatie bepaalt, is behoorlijk flexibel. En technisch zijn er steeds minder belemmeringen om telewerken op grote schaal in te voeren. Wie nu roept dat Nederland per 2000 één miljoen telewerkers kent, wordt niet meer argwanend aangekeken.

Dus waar wachten we nog op? Waarom werken we nog niet allemaal thuis en loggen we dagelijks in op het netwerk van onze virtuele moederorganisatie die nauwelijks nog vaste, persoonsgebonden werkplekken kent? Blijkbaar zijn er nog grote psychologische en organisatorische hobbels te nemen. Dat telewerken technisch goed haalbaar is, is lang niet voldoende om *het concept van 'elke dag met z'n allen in de file naar het eigen vaste bureau op kantoor', onderuit te halen*.

In 1992 werd het Platform Telewerken Nederland opgericht, met ondermeer als doel binnen drie jaar 200.000 telewerkers aan het werk te hebben. Zomer 1995 is dit Platform weer opgeheven, volgens hun eigen telling kende Nederland op dat moment 80.000 telewerkers, 4% van het totale kantoorpersoneel. Hoe ver gaat het die '4% kantoornomaden' en ook de kleine zelfstandige die mobiel werkt? Daaraan besteedt deze uitgave aandacht.

Werk komt naar je toe!

Veel mensen willen graag een deel van hun werkweek thuis werken. Zij zien méér voordelen dan puur het vermijden van woon-werkverkeer of het makkelijker kunnen plannen van de gedeelde kinderzorg. Nu maakt de techniek thuis werken steeds volwaardiger. Dit betekent wel dat het bekende 'even nog wat werk mee naar huis nemen' een grote vlucht neemt: je werk heb je nu altijd bij je, of je wilt of niet! Je werk is daar waar je telefonisch bereikbaar bent en via een modem verbinding met je werkgever kunt maken. Wat betekent dat voor je dag-indeling en voor je scheiding werk en privé? Hoezeer mis je de collega's van vlees en bloed? Kun je zonder het wandelgangencircuit, het bijkletsen in de koffiehoek en het verjaardagsgebak? Kap je je eigen interne carrière af zodra je elektronisch gaat communiceren en je dus niet meer zichtbaar op kantoor bent? In deze uitgave leest u de ervaringen van telewerkers hiermee.

Het einde van het kantoor?

Kiezen voor telewerken betekent méér dan dat de lokatie van het werk verandert, namelijk ook de manier van werken verandert. Niet alleen de telewerker zelf ervaart deze wijzigingen, natuurlijk ook de organisatie waarvoor hij werkt.

Als voordelen voor de moederorganisatie worden meestal genoemd:

- De produktiviteit en motivatie van een telewerker zou hoger liggen.
- Tijd voor woon-werk-verkeer en file-tijd nemen drastisch af; de telewerker kan meer tijd effectief aan zijn hoofdtaak besteden en de organisatie bespaart reiskostenvergoedingen.
- Een telewerker is vaker 'op z'n plek' en voorzien van goede communicatievoorzieningen. Daarmee is de telewerker in principe beter bereikbaar dan de kantoorcollega die 'net even kopiëren is', of 'toevallig niet op z'n plek is', of 'in vergadering is'. Is een telewerker goed bereikbaar, dan heeft dus ook de klant vaker 'beet' als hij contact zoekt.
- Het ziekteverzuim van de telewerker zou lager liggen; de drempel om wel naar kantoor te gaan als je je niet echt lekker voelt, is natuurlijk hoger dan de drempel om dan thuis toch gewoon het werk op te pakken. Het verzuim zou daarmee tot 30% lager kunnen liggen.
- Per telewerker bespaart de organisatie per jaar tot wel 8000 gulden huisvestingskosten.
- Wordt er gereorganiseerd of gefuseerd, dan drukt telewerken het aantal mensen dat gedwongen moet verhuizen. Zo maakt telewerken minder snel een nieuw hoofdkantoor noodzakelijk.
- Steeds meer werknemers wensen deels thuis te kunnen werken; door telewerken mogelijk te maken, bindt de organisatie ervaren en hoog opgeleid personeel makkelijker aan zich.
- Voor bepaalde functies kan personeelsschaarste ontstaan. Door telewerken mogelijk te maken, kan een bedrijf toch aantrekkelijk zijn voor bijvoorbeeld ouders die (deels) voor de kinderen willen zorgen naast een loopbaan.

Betekent dit inderdaad 'het einde van het kantoor'? Maakt alle grote kantoor nieuwbouw nu in hoog tempo plaats voor decentrale satellietkantoren? Nog niet, denken wij. Want hoewel vele beroepen geschikt zijn voor telewerken en er voor zowel werknemer als werkgever vele voordelen te behalen zijn, blijkt telewerken nog niet zo'n hoge vlucht te nemen als gedacht.

De leiding stribbelt tegen

Veel bedrijven blijken nog huiverig. Leiding geven aan telewerkers verschilt bijvoorbeeld wezenlijk van 'traditioneel leidinggeven': aanwezigheid van de medewerker speelt geen rol (meer), de manager ziet niet meer waarmee zijn teamleden bezig zijn. De kwaliteit van de afspraken en het resultaat van ieders inzet, zijn de pijlers waarop de leiding bij telewerken moet (gaan) bouwen. Telewerken vraagt dus om een moderne managementstijl waarbij de verantwoordelijkheden zo veel mogelijk bij de individuele telewerker liggen. We

sommen in deze uitgave op waarop de telewerk-manager zich moet voorbereiden ...

De systeembeheerder kampt ook met vele vragen: welke telematica-voorzieningen zijn nodig? Hoe beveilig ik die? De gebouwbeheerder moet de (wissel)werkplek-indeling aanpassen en zich buigen over de nieuwe functies die het kleinere, centrale kantoor moet vervullen bij telewerken. Bovendien blijft de werkgever verantwoordelijk voor de inrichting van alle telewerkplekken. Ook zal de werkgever in beeld willen krijgen hoe snel hij alle investeringen in telewerk terugverdiend

Kortom, de organisatie ziet nog veel hobbels bij het invoeren van telewerken. *Terecht, kiezen voor telewerken is immers een strategische beslissing:* Wat is onze kernactiviteit? Welk primair proces past daarbij? Is telewerken daartoe een geschikte arbeidsvorm? Zo ja, welke mensen met welke kennis, capaciteiten en eigenschappen kunnen wij succesvol laten telewerken?

Naast deze oriënterende uitgave

Het boek dat u nu in handen heeft, biedt u een kennismaking met een nieuwe arbeidsvorm die de komende jaren in belang zal toenemen. Bent u als werkgever, gebouwbeheerder, systeembeheerder, kantoorinrichter of architect betrokken bij de keuze voor of het invoeren van telewerken, dan zijn er nog vele afwegingen en beslissingen te maken. Mede daarom bereiden wij andere uitgave(n) over telewerken voor. Hierin komt meer aandacht voor hoe organisaties stapsgewijs telewerken kunnen invoeren. Bij alle consequenties voor systeembeheer, leidinggeven, scholing van het personeel en ander ruimtegebruik wordt daarin stilgestaan.

Zoals reeds genoemd, de nieuwe Arbeidstijdenwet heeft de nodige consequenties voor ondermeer het flexibiliseren van de bedrijfstijd. Voor meer inzicht hierin, kunt u bij het NIA terecht voor de uitgave 'De Arbeidstijdenwet compleet; de nieuwe regelgeving over arbeidstijden toegelicht'.

Jaap Roorda, augustus '95.

**'In the virtual community,
elegantly presented knowledge is a valuable currency'.**
Howard Rheingold, *The Virtual Community*.

Deze uitgave kan tot stand mede dankzij de hulp van Hilde Bakker, Marieke de Feijter, Fran van de Hoeven, Peter Mertens en Jaap Roorda.

1 NAAR EEN ANDERE ORGANISATIE VAN KANTOORARBEID

Over de nieuwe mogelijkheden van werken op afstand

Werken en wonen gebeurde lange tijd in gescheiden gebouwen: een kantoor en een huis. Dankzij telefoon, fax, computer en modem zijn we echter sinds kort in staat te werken waar we willen: in huis, in een apart telewerkkantoor, in de trein of in een hotelkamer. Gebeurt dat ook daadwerkelijk, of blijft de gemiddelde kantoorwerker keurig van negen tot vijf achter zijn bureau zitten? En wat zijn de gevolgen van het telewerken? Gaat de telewerker langer, korter, slechter of efficiënter werken? Verdwijnt de samenhang of komt er ruimte voor nieuwe, modernere organisatievormen? Een inleiding tot het verschijnsel telewerken.

'Iedere vrijdagmiddag om half vijf stopt een grijscharige Wall Street-employé, Bruce Robert genaamd, een stapel papieren in zijn zwarte aktetas, neemt zijn jas van de kapstok en vertrekt. Eerst gaat hij met de lift negenentwintig verdiepingen omlaag. Vervolgens loopt hij tien minuten door drukke straten naar het Wall Street Heliport. Daar stapt hij in een helikopter die hem acht minuten later op de luchthaven John F. Kennedy neerzet. Hij stapt over in een straalvliegtuig, gebruikt zijn avondmaaltijd terwijl het reusachtige vliegtuig naar het westen koerst. Een uur en tien minuten later stapt hij, als er geen vertraging is geweest, uit het stationsgebouw van de luchthaven in Columbus, Ohio en in een wachtende auto. In dertig minuten bereikt hij zijn einddoel: hij is thuis. Vier nachten woont Robert in een hotel in Manhattan. De andere drie brengt hij door bij zijn vrouw en kinderen in Columbus, op achthonderd kilometer van zijn werk. Robert verblijft in twee werelden: een betrekking in het dolle financiële centrum van Amerika en een gezinsleven in de betrekkelijke rust van het midwesten. En zo legt hij per jaar heen en weer ongeveer 80.000 km af.'

Bovenstaande zinnen schreef Alvin Toffler in zijn bestseller 'Toekomstschok' uit 1970. In zijn toenmalige visie verlaat de mens in de nabije toekomst zijn huis en gaat zwerven. Met behulp van vliegtuig, auto, raket en supertrein wordt de mens reiziger, ronddwaler, nomade. 'Deze drukke verplaatsing van mensen heen en weer over het landschap (en soms eronder) is een van de kenmerken van de super-industriële samenleving. Daar tegenover staat dat pre-industriële landen met bevolkingen die vast aan een plaats gehecht blijven, gestold en bevroren lijken. Voor miljoenen en in het bijzonder voor de 'mensen van de toekomst' is je tehuis daar waar je het aantreft'.

Tofflers visie is niet uitgekomen, zo kunnen we vijftientig jaar na dato vaststellen. In plaats van nomaden lijken we huismussen te zijn geworden. Het zwerven is uit de mode en heeft plaats moeten maken voor *cocooning*, huiselijke knusheid. Het huis heeft zijn functie zelfs uitgebreid, zijn macht versterkt. Volkskrant-journaliste Pauline Terreehorst beschrijft in haar boek 'Het Boerderij-model' een terugkeer naar pre-industriële woonvormen, dankzij de mogelijkheden van elektronische communicatie. Terreehorst: 'Toen mensen hun huizen verlieten om elders hun brood te gaan verdienen, werd de boerderij een woning. Hij verloor een oeroude functie. Onttakeld bleef het pand achter. De stallen en schuren vervielen en werden later verbouwd tot garage. Daar konden de auto's geparkeerd worden waarmee de tweeverdieners zich naar hun werk verplaatsten.' Haar 'utopie', zoals ze schrijft, is een terugkeer naar het boerderijmodel, waar zowel gewerkt als gewoond wordt. 'Ik gebruik het begrip 'boerderij' alleen als alternatief voor 'woning' om aan te geven dat aan de woonfunctie het werken weer moet worden toegevoegd.'

Terreehorst raakt een belangrijk punt: tegenwoordig wordt de woning niet alleen maar voor wonen gebruikt, maar ook steeds meer voor het werk. In de VS werkten in 1993 al 7,6 miljoen mensen thuis gedurende kantooruren. Zij zijn niet de enigen: aan dit aantal kunnen nog eens 41 miljoen mensen worden toegevoegd die zelfwerkzaam zijn, in de zogenaamde 'small office/home office'-omgeving. Dit betekent dat inmiddels bijna veertig procent van de Amerikanen vanuit de huisomgeving werkt. Als er al een revolutie in de arbeid is te bespeuren, dan is het deze.

Telewerken in Nederland: traag op gang

In Nederland gaan de ontwikkelingen nog niet zo snel. Er is ruime belangstelling voor het verschijnsel telewerken als we de vele congressen, artikelen en seminars mogen geloven, maar de daadwerkelijke invulling ervan lijkt nog op zich te laten wachten. Ondanks telewerkprojecten bij bedrijven als Aegon, de Belastingdienst, Centraal Beheer, Elsevier, de gemeentes Rotterdam, Amsterdam, Tilburg en Beesel, de Ministeries van Sociale Zaken, Verkeer en Waterstaat en VROM, Ohra, Philips, PNEM, de Provincies Zuid-Holland en Noord-Holland, RVS, Shell, Twijnstra en Gudde en Wehkamp, is telewerk nog in het geheel geen eclatant succes te noemen. Waar in de Verenigde Staten al 22 telewerkers per duizend inwoners zijn, daar blijft Nederland fors achter met zo'n 5 telewerkers per duizend inwoners.

Die terughoudendheid bleek ook tijdens de voorbereidingen van dit boek: het bleek niet makkelijk om telewerkers te vinden die over hun ervaringen konden vertellen. Niet omdat ze zo terughoudend zijn, maar eenvoudigweg omdat het lastig bleek om ze te vinden: telewerkprojecten in Nederland moeten met een lampje gezocht worden. En als ze er al zijn, zijn ze vaak zeer kleinschalig – tientallen, in

plaats van honderden of duizenden. Grote projecten zoals de 'Business Centers' van Tandem (speciale kantoren voor mobiele medewerkers) zijn er nog nauwelijks te vinden in Nederland. In de Verenigde Staten zijn inmiddels al zestien kantoorlocaties van het computerbedrijf omgebouwd tot Business Center, in Europa zijn er inmiddels vijf. Een woordvoerder van Tandem: 'Het gaat voorzichtiger hier in Nederland dan elders, dat is wel opmerkelijk.'

Kosten en baten van telewerk

Wat kost een telewerkplek? Volgens een brochure van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat kost een werkplek op kantoor gemiddeld f 20.000 per jaar. De telewerkplek heeft een investering nodig van f 12.000 gulden, die over drie jaar kan worden afgeschreven: f 4000 per jaar kortom. Daar komen bovenop kosten voor telecommunicatie (f 1000), training en vergoeding (f 1000) en een wisselplek op kantoor (f 10.000). In totaal is men voor de telewerkoplossing f 16.000 per jaar kwijt – een besparing van f 4000 jaarlijks. Wat de baten betreft is het lastiger te becijferen, maar het Ministerie gaat er van uit dat telewerken kan leiden tot een blijvende produktiviteitsstijging van 10%.

De cijfers over telewerken in Nederland lopen bij de verschillende onderzoekers ver uiteen. In het rapport 'Telewerk in de praktijk' uit 1992 van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid wordt het aantal telewerkers door de rapport samenstellers geschat op 75.000. De samenstellers definiëren telewerk als: 'een nieuwe arbeidsvorm waarbij de arbeidsplaats geografisch van andere arbeidsplaatsen is gescheiden en de locatie van de arbeidsplaats wordt bepaald door de behoefte van degene die het werk verricht. De geografische scheiding wordt overbrugd door middel van telecommunicatie en micro-elektronica.'

De cijfers van SZW komen redelijk overeen met die van het 'barometer-onderzoek', een halfjaarlijks onderzoek naar het aantal telewerkers in Nederland, dat in opdracht van het Platform Telewerk Nederland regelmatig wordt uitgevoerd door Werkgroep 2000. Volgens dit onderzoek waren er in september 1994 ongeveer 80.000 telewerkers in ons land – vier procent van het totale kantoorpersoneel. Een onderzoek van Ovum uit september 1993 kwam echter met een geheel ander cijfer uit de bus. Volgens het Britse adviesbureau zijn er slechts 31.000 telewerkers in Nederland. Een studiecentrum van de Rijksuniversiteit Groningen had in 1993 tot nu toe de meest conservatieve schatting: vijfduizend.

De grote verschillen tussen deze cijfers ontstaan volgens het tijdschrift Telewerken door het ontbreken van een heldere algemeen geaccepteerde definitie van 'telewerken'. Is een telewerker iemand met een telewerkcontract? Is het ie-

mand die een minimum aantal apparaten thuis heeft staan (PC, fax, modem), moet er een minimaal aantal uren thuis worden gewerkt, of is iedereen die thuis wel eens arbeid verricht waarvoor hij of zij betaald wordt een telewerker? In dat laatste geval zou vrijwel de gehele Nederlandse beroepsbevolking telewerker zijn, want wie neemt nooit zijn werk mee naar huis? Vandaar dat andere, wildere schattingen, spreken van een potentieel van ruim een miljoen telewerkers.

In dit boek zijn we minder geïnteresseerd in de verschillende cijfers en de opvattingen die achter deze gegevens liggen, maar veel meer in de ervaringen van telewerkers zelf. Veel onderzoeken, rapporten en boeken concentreren zich op de bedrijven en werkgevers en hun vragen rondom de effectiviteit van telewerk. Maar wat zijn de wensen, ervaringen en mogelijkheden van telewerkers zelf? Wat zijn de voorwaarden en valkuilen voor werknemers, free-lancers en tijdelijk personeel om te telewerken?

In dit boek laten we daarom een aantal telewerkers aan het woord over hun ervaringen. Daarbij staan vier basisvragen voorop:

- hoe hebben ze hun werkplek ingericht?
- hoe hebben ze hun werk georganiseerd?
- welke apparatuur gebruiken ze?
- hoe houden ze contact met collega's, klanten en opdrachtgevers?

Dezelfde vragen staan aan de basis van vier beschouwingen (hoofdstuk 2-5), die zijn aangevuld met een betoog over de toekomstverwachtingen rondom telewerk (hoofdstuk 6). De interviews met de telewerkers die u tussen de beschouwingen aantreft, zullen de nodige vragen opwerpen – dat is niet geheel onopzettelijk gedaan. Het nodigt uit tot verdere overpeinzingen en leidt de beschouwingen in. Bovendien wordt duidelijk dat telewerken in Nederland nog geen weloverwogen managementkeuze is.

Wat verstaan we in dit boek onder een telewerker? Een telewerker is – als we het woord zelf als uitgangspunt nemen – iemand die professioneel werk verricht en dit doet 'op afstand' (tele) van het (hoofd-)kantoor, de officiële werkplaats, klanten of opdrachtgevers. Dit hoeft niet altijd fulltime te zijn: een telewerker kan een medewerker zijn die één of twee dagen in de week thuis of op een speciaal 'telewerkkantoor' werkt, maar ook een mobiele medewerker zoals een verkoper, vertegenwoordiger of servicemonteur die onderwijl in contact blijft met zijn collega's of chef via een (mobiele) telefoon, een computerverbinding of fax. Dit is een ruime definitie en vandaar dat in dit boek een groot aantal verschillende soorten 'telewerkers' is aan te treffen – thuistelefonistes, beleidsmedewerkers, vertegenwoordigers en free-lance journalisten. Deze definitie stellen we zo ruim omdat we ervan overtuigd zijn dat telewerk past in een veel bredere arbeidstrend en sociale ontwikkeling waarin het aloude 'van 9 tot 5 op kantoor'-werk plaatsmaakt voor

flexibele arbeid die op vele plaatsen verricht kan worden. Een trend met enorme mogelijkheden en deze proberen we in dit boek te verduidelijken: niet alleen door de voorbeeld-portretten van diverse telewerkers, maar ook door praktische informatie over werkplekinrichting en keuze van telewerkapparatuur én door achtergrondinformatie te geven over een groot aantal onderwerpen, variërend van Arbo-wetgeving tot een schets van virtuele kantoren en organisaties.

Flexibilisering en intellectualisering van de arbeid

Telewerk komt niet uit de lucht vallen. Het verschijnsel heeft te maken met een groot aantal ontwikkelingen die zich de afgelopen decennia hebben afgetekend in de westerse arbeidsmarkt. Massaproductie maakte plaats voor flexibele maatproducties, strak georganiseerde fabrieksarbeid werd afgwisselend teamwerk en streng-hiërarchische arbeidsverhoudingen werden vervangen door steeds zelfstandiger wordende functies. Een van de belangrijkste ontwikkelingen in dit verband is echter de flexibilisering van de arbeid. Werk was lange tijd een eenduidig begrip: arbeid die vijf dagen per week acht uur per dag in een apart gebouw ('het kantoor' of 'de fabriek') werd uitgevoerd. Als je geen werk had, was je werkloos. Zo simpel lagen de zaken. Die eenvoudige voorstelling van het arbeidsproces is inmiddels ruimschoots achterhaald. Als iemand werkloos is, kan hij bijvoorbeeld nog wel vruchtbare arbeid verrichten. En wie vandaag werkloos is, kan morgen een zeer lucratief project van drie maanden voorgeschoteld krijgen. Of een eigen bedrijfje beginnen, net als duizenden anderen. Ook bij ondernemingen en (semi-) overheidsinstellingen heeft 'het werk' vele gezichten gekregen. Werknemers kunnen op een tijdelijk arbeidscontract werken, of op projectbasis worden ingehuurd van andere bedrijven. En als ze een vast arbeidscontract hebben, kunnen ze – veel sneller dan vroeger – worden overgeplaatst, ontslagen of elders ingezet. De gouden polshorloges voor vijftig jaar trouwe dienst zullen in de toekomst nauwelijks meer worden uitgedeeld.

Zoals Frank van Empel in het NRC Handelsblad schrijft: 'Op steeds meer industrieterreinen en kantoorcomplexen brandt 's avonds licht. Het vaste personeel is naar huis. Het werk is overgenomen door een nieuw soort werknemer: de flexwerker. Het magazijn moet immers leeg. Facturen moeten de deur uit. De flexwerker komt in de late namiddag of vroege avond om het werk af te maken dat de vaste werknemers eerder die dag zijn begonnen. Als het werk klaar is worden de flexwerkers (oproep- en uitzendkrachten) naar rato van de gewerkte tijd uitbetaald. Onder hen bevinden zich veel huisvrouwen, die overdag voor hun kinderen zorgen.' De huidige Arbeidstijdenwet, die dateert van 1919, laat al een grote mate van flexibilisering toe. Maar dat is nog niets in vergelijking met de nieuwe Arbeidstijdenwet, waaraan elf jaar is gesleuteld en die inmiddels de Tweede Kamer is gepasseerd. De nieuwe Arbeidstijdenwet geeft bedrijven nog veel ruime-

re mogelijkheden voor het werken in de avonduren en de (vroeg) nacht en brengt de 24-uurs economie voor alle bedrijfstakken binnen handbereik. Deze nieuwe wet wordt naar verwachting eind 1995 van kracht.

Naast de flexibilisering van de arbeid is er nog een aantal andere ontwikkelingen die van belang zijn voor het begrip van een trend als telewerken. Eén daarvan is de verschuiving van de fabriek naar het kantoor, van fysieke arbeid naar intellectuele arbeid. Het kantoor is de dominante werkplaats geworden. Fabrieken verdwenen of krompen in, terwijl kantoren steeds groter werden. De blauwe boorden werden grotendeels vervangen door robots en produktiestraten en het aantal witte boorden nam steeds verder toe. Onderzoek heeft uitgewezen dat er sinds 1945 per decennium ongeveer zes procent informatiewerkers bij is gekomen, terwijl het aantal handarbeiders in hetzelfde tempo afnam. Inmiddels is de verhouding blue collar tot white collar in de Verenigde Staten en Europa gemiddeld 1:3.

Dat blijkt ook uit de groei van het aantal kantoren. In Nederland zijn er momenteel zo'n twee miljoen kantoorgebruikers, die de helft van de beroepsbevolking uitmaken. Zij werken in kantoren, die gezamenlijk een oppervlakte innemen van dertig miljoen vierkante meter. Dat is ongeveer tien keer zo veel als vijftig jaar geleden. Het grootste deel van deze kantoren is in de laatste decennia gebouwd, tachtig procent is nog geen 25 jaar oud. Kantoren hebben de dominante positie van fabrieken ingenomen, zoals we ook aan het stadsbeeld kunnen zien. Ook de cijfers bevestigen dit beeld: volgens het CBS waren in 1985 nog 18% van de Nederlandse bedrijven werkzaam in de industrie, mijnbouw, constructie en installatie – in 1995 was dit nog slechts 16%.

Intussen gebeurde er ook iets met de kantoorwerkers zelf: van papierschuivers werden zij kenniswerkers. Hun taak werd informatieverwerking, -selectie en -verbetering en juist voor die werkzaamheden is het steeds minder noodzakelijk om één vaste plek aan te houden. Zeker als er gebruik wordt gemaakt van communicatie- en computertechnologie zoals telefoon, fax, (personal) computer en modems. Daarmee wordt de kantoorwerker 'werkplekonafhankelijk'. Zoals een bevriende vormgever het treffend uitdrukt: 'Vroeger had ik een groot kantoor, met tekentafels en donkere kamers, maar dat verkleinde zichzelf telkens weer en uiteindelijk kwam het allemaal in de computer. Uiteindelijk zat ik gewoon boven een computer. En toen deze een notebook werd en ik een modem kocht was ik in feite overal in bedrijf. Nu werk ik thuis, aan een grote houten tafel.'

Een andere pleitbezorger is de decentralisatie van de arbeid. In een decentrale organisatie wordt de macht grotendeels vanuit het hoofdkantoor aan verschillende afdelingen en personen overgedragen. De centrale organisatie hoeft daardoor niet voortdurend het werk aan te sturen, maar laat vrijwel alle beslissingen over aan de decentrale organisatie. Het enige wat het hoofdkantoor doet, is doelstellingen formuleren, controleren en heel af en toe bijsturen. In een dergelijke organisatie is telewerk niet meer dan een logische ontwikkeling binnen een grotere decentralisatie-trend.

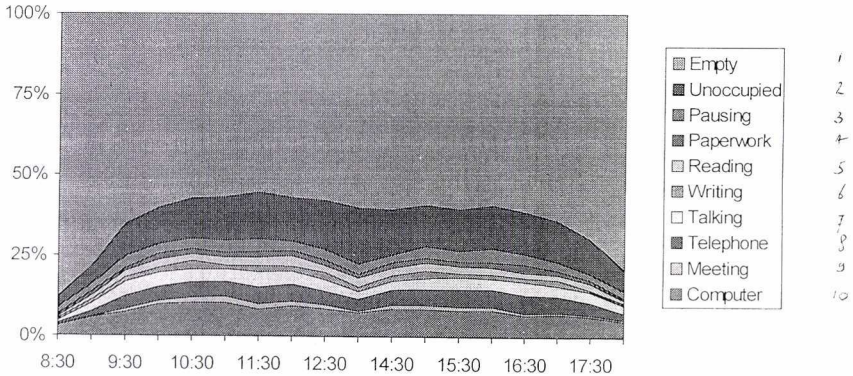
De decentrale organisatie is niet iets volkomen nieuws. Het ontstond in de jaren '20 van deze eeuw toen de bedrijven zo groot werden dat de 'baas' niet langer overal meer lijfelijk aanwezig kon zijn om de voortgang en aanwezigheid te controleren. Hij moest dus zijn taken uitbesteden en een nieuwe methode vinden om de produktie te controleren. Het 'wetenschappelijk management' van Taylor kwam in zwang. Hierin konden produktiecijfers precies worden berekend en ondernemingen via deze cijfers geleid en gecontroleerd. Er werden produktiedoelen gesteld en er waren *incentives*: kadootjes voor de beste afdeling of medewerker. Zo kon een bedrijf op afstand bestuurd worden. Bij telewerken komen een groot aantal van dezelfde principes terug, zoals blijkt uit de verhalen van telewerkers: in plaats van 'management by walking around' wordt er gewerkt met management-op-afstand en de aanwezigheidsplicht maakt plaats voor produktieplicht.

Kantoorruimte: efficiënt benutten of leegstand?

Een derde belangrijke achtergrond voor telewerk vormen de kosten van kantoorruimte. Bedrijfshuisvesting is één van de hoogste kostenposten van ondernemingen en instellingen. Na de post personeel (40-50 procent) is het zelfs de belangrijkste debetpost op de bedrijfsbalans. Zo'n 10-18 procent van de bedrijfskosten worden in beslag genomen door grond, panden en gebouwen. In reële termen is bedrijfshuisvesting zelfs de grootste kapitaalpost (25-30%). Deze enorme bedragen staan in schril contrast met het dagelijks gebruik van kantoren. Volgens recent onderzoek wordt kantoorruimte slechts twintig procent van de tijd effectief gebruikt. Kantoorwerkers zijn op vergadering, hebben een vrije dag, een ATV-tje of zijn op bezoek bij een klant. Volgens een recent onderzoek van het computerbedrijf Tandem bij het eigen hoofdkantoor in Londen, stond dit kantoor gedurende de werkdag 71 procent (!) van de tijd leeg. Was het kantoor wél bezet, dan bleken de werkzaamheden die daar verricht werden voor het grootste gedeelte te bestaan uit computerwerkzaamheden, telefoneren, lezen, schrijven en papierwerk (tezamen goed voor de 22 van de resterende 29 procent). Al deze werkzaamheden zouden ook vanuit het huis kunnen gebeuren, evenals het pauzeren (3 procent). Slechts de vergaderingen (1 procent) en het praten met collega's (3 procent) konden niet anders dan in een centraal kantoor plaatsvinden. Conclusie: slechts 4-5 procent van dagelijkse werkzaamheden vereist de aanwezigheid op een centraal kantoor.

Tandem besloot in te grijpen. Eén van de methodes was een ingrijpende reorganisatie van de bedrijfshuisvesting en het onroerend goed. John Suyker, Manager Real Estate (Europe) van Tandem Computers in Amsterdam: 'Het interessante is dat we bij Tandem dachten dat we het allemaal zo goed deden op huisvestingsgebied voordat we het plan implementeerden. Dat denk je altijd, voordat je hebt ingegrepen of bewust bent dat het zo niet door kan gaan.' De kosten van het onroerend goed (exclusief produktie in Europa) bedroegen in 1992 nog zo'n twintig miljoen dollar. Zonder ingrijpende plannen zou dat bedrag door indexaties vol-

Daily activity pattern



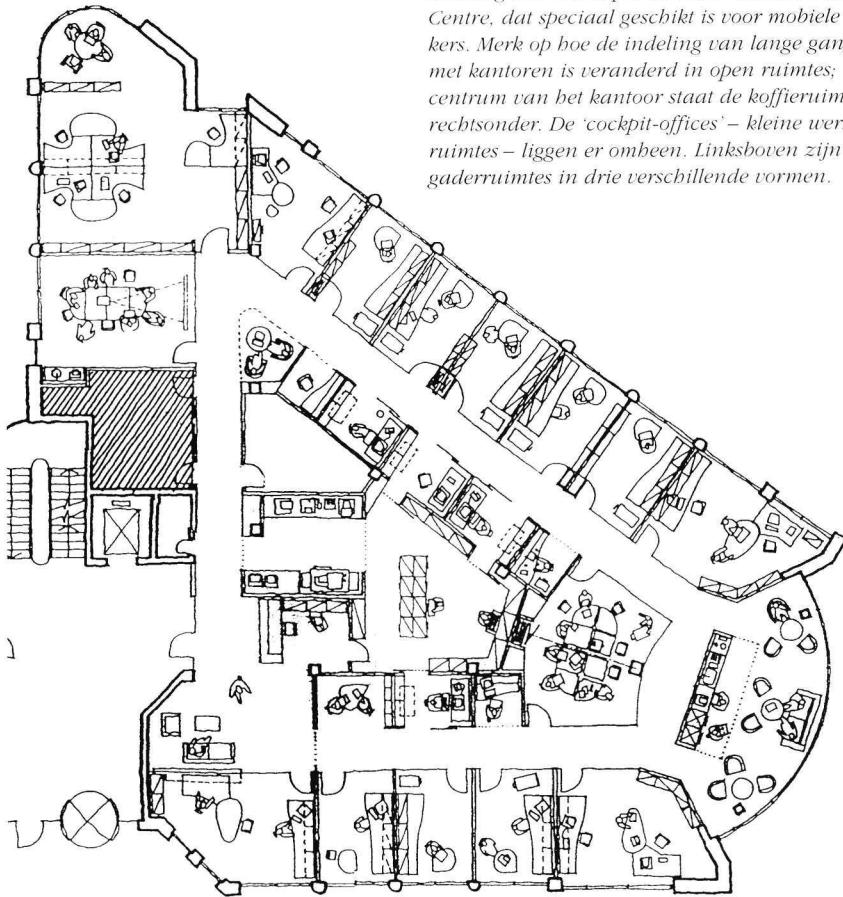
Grafiek met het gemiddeld ruimtegebruik van de kantoorruimte in een van de grootste Europese kantoren van Tandem in Londen, tussen half negen 's ochtends en half zes 's middags. Zoals te zien is, is het gemiddelde kantoor in deze vestiging voor meer dan vijftig procent van de dag leeg.

gens de berekeningen in 1996 tot 26,5 miljoen zijn uitgegroeid. Door een scherp huisvestingsbeleid wist Tandem echter een besparing van 45% door te voeren. In 1992 werd een kostenreductie van tien procent gehaald, in 1993 zelfs 37 procent. Volgens verwachting zullen de bedrijfshuisvestingskosten in 1995 nog slechts 11,6 miljoen bedragen.

Bovendien greep men de mogelijkheid aan om een geheel nieuw soort kantoorconcept te bedenken: het Business Center. Business Centers zijn kantoorruimtes die zowel faciliteiten bieden voor het vaste personeel én alternatieve werkplekken voor mobiele gebruikers. Een dergelijke alternatieve ruimte is gecentreerd rond een groepsruimte. Daaromheen zijn zogenaamde 'isolatieruimtes' waar de medewerkers geconcentreerd kunnen telefoneren, op hun computer werken, schrijven of nadenken. In de Business Centers wordt interactie gestimuleerd. Het kantoorconcept van de lange gang met de afgesloten kamertjes eromheen is doorbroken en heeft plaats moeten maken voor een gemeenschappelijke ontmoetingsruimte met daaromheen 'isolatieruimtes', kleine 'cockpit-offices' en ruime vergaderzalen. Suyker: 'Als je koffie gaat drinken moet je het kopje niet meer mee naar je kantoor nemen, maar juist op de ontmoetingsplek gaan zitten.'

De gedachte achter deze kantoorindeling is dat de creativiteit van de medewerkers geprikkeld wordt door het ontmoetingscentrum. Suyker: 'De meeste nieuwe gedachten worden nu eenmaal geïnitieerd door toevallige ontmoetingen. Daardoor kom je tot oplossingen of gedachtensprongen. We proberen in de Business Centers daarom geïsoleerd werken zo veel mogelijk te beperken – dat

doe je thuis, of eventjes in een isolatieruimte. Maar voor de rest ben je voornamelijk in de openbare ruimte. Al deze veranderingen gaan ervan uit dat je kunt leren van anderen, van hun ervaringen en kennis en dat je er niet altijd vanuit kunt gaan dat je zelf de kennis in huis hebt.'



Indeling van een experimenteel Tandem Business Centre, dat speciaal geschikt is voor mobiele werkers. Merk op hoe de indeling van lange gangen met kantoren is veranderd in open ruimtes; in het centrum van het kantoor staat de koffieruimte rechtsonder. De 'cockpit-offices' – kleine werkruimtes – liggen er omheen. Linksboven zijn vergaderruimtes in drie verschillende vormen.

Tandem is niet de enige die een dergelijk concept heeft ingevoerd. Het Amerikaanse AT&T begon in 1991 met zijn 'virtual offices', die sterk lijken op de Business Centers van Tandem. Twee jaar later startte Ernst & Young met een 'office hotel'-plan. Daarmee, zo becijferde het adviesbedrijf, kan zo'n veertig miljoen dollar bespaard worden. Concurrent Arthur Andersen heeft eenzelfde concept gelanceerd, onder de naam 'Just In Time-office', waar zo'n 25 miljoen dollar mee bespaard wordt. Besparing op de huisvestingskosten blijkt dan ook één van de belangrijkste pleitbezorgers voor telewerken.

Cocooning: nieuwe huiselijkheid

Een laatste belangrijke ontwikkeling die aan de wieg staat van het telewerken is cocooning – de terugkeer naar de huiselijkheid van het huis. Menig huis is inmiddels weer een werkplaats geworden. Of neem de boerderij van Terreehorst. Haar verhaal maakt duidelijk waarom ze ging 'telewerken': 'Een paar jaar geleden verhuisde ik om privé-redenen van Amsterdam naar Maastricht. Iedereen die ik over deze stap vertelde, was verbaasd. Als journalist moet je toch in de stad wonen die als het culturele centrum van dit land wordt beschouwd.' De mensen die al in en om Maastricht woonden, stelden haar echter gerust. 'De International Herald Tribune kun je er zelfs 's ochtends in de bus krijgen. Verder zijn via de kabel alle televisiestations te ontvangen. De post wordt stipt op tijd bezorgd. Er zijn goede verbindingen met de snelwegen.' Het verbazingwekkendst, zo schrijft Terreehorst, is dat niemand haar op de voordelen van haar nieuwe standplaats wees. 'Terwijl ik aanvankelijk dacht meer tijd kwijt te zijn, vanwege het reizen, bleek ik opeens tijd over te hebben, zowel voor mijn werk, dat ik geconcentreerder kon doen omdat ik er minder vaak vandaan werd gehaald, als voor mijn gezin. Dat zette me aan het denken. Zou niet het merendeel van de mensen thuis kunnen werken? Zouden huizen geen kantoren kunnen worden, van waaruit je contact kunt hebben met iedereen die je nodig hebt? Zo zou er meer tijd overblijven voor de kinderen, die dan niet meer in een leeg huis zouden thuiskomen. Mannen en vrouwen met een volledige baan zouden de mogelijkheid krijgen elkaar ook nog eens te zien. Bovendien zou er geen enkele belemmering - en ook geen enkel excuus - meer zijn om de taken in huis eerlijker te gaan verdelen. Het werk zou speelser kunnen worden geïntegreerd in het leven.'

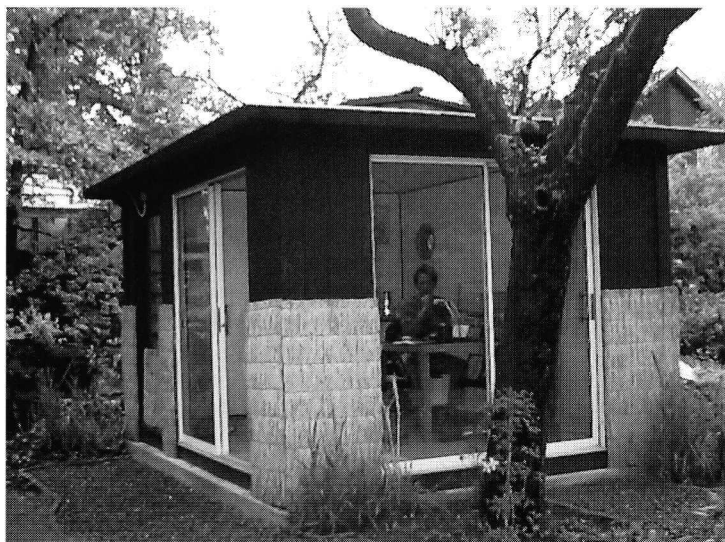
Terreehorst werpt de belangrijke vraag op waar de huiskamer in dit model is gebleven. 'Daar waar de open haard zich bevindt? Misschien is er wel helemaal geen open haard, dit nostalgische overblijfsel uit de tijd dat boerderijen nog met houtvuur werden warm gehouden. Moeten we de huiskamer dan zoeken op de plaats waar de televisie zich bevindt? We zoeken dus een televisie. Ineens lichten vele ruimtes op: slaapkamers, badkamers, keukens. De dagen van de televisie als open haard lijken geteld, en die van de huiskamer erbij. Elke ruimte in huis kan tegenwoordig huiskamer worden, zoals elke kamer (met een magnetron erin) ook keukens kan worden, of slaapkamer, of kantoor. Dat is afhankelijk van wat je er doet.'

Naast de sociale factoren die Terreehorst aanstipt, is er nog een andere belangrijke reden waarom 'werken op afstand' meer aandacht zou mogen verdienen van het Nederlandse bedrijfsleven dan tot nu toe gebruikelijk: de onstuimige groei van het aantal autokilometers en de daarmee samenhangende fileproblematiek. Volgens het CBS en de Stichting Weg bedroeg het aantal files in 1994 bijna veertienduizend (13.819) – een stijging van 15 procent ten opzichte van 1993 en bijna een verdubbeling ten opzichte van 1991. Volgens het ministerie van Verkeer en Waterstaat staan we zestig miljoen uur in de file en is de economische schade die daardoor wordt geleden zo'n 1,4 miljard gulden. Het spreekt voor zich dat tele-

werk een enorme factor kan zijn bij het terugdringen van het woon-werkverkeer: wie één of twee dagen thuiswerkt, laat de auto voor de deur staan.

Huiselijkheid, nieuwe sociale structuren en ecologisch bewustzijn ondersteunen de trend in de richting van telewerk. Dat had ook Alvin Toffler door. Na zijn mislukte visie in 'Toekomstschok' beschreef hij in 'De Derde Golf' uit 1980 dat niet de mens zich in de toekomst meer zou verplaatsen, maar het werk. 'Er is moed voor nodig om te beweren dat onze grootste fabrieken en kantoorflats nog tijdens ons leven half leeg zouden raken, in spookachtige pakhuizen of woonruimte zouden veranderen. En toch is dat precies wat door die nieuwe produktiemogelijkheden mogelijk wordt gemaakt: een terugkeer tot de huisindustrie op een nieuwe, hogere elektronische basis en daarmee een hernieuwde nadruk op het huis als middelpunt van de samenleving.'

Sommige toekomstvoorspellingen zijn na enkele jaren achterhaald, andere zijn nog steeds geldig – Toffler kan er over meepraten.



***Mijn
werkgevers
weten niet***

***waar ze mij bellen, maar diegenen waar ik
regelmatig contact mee heb, weten dat
ik in een hutje werk***

Frank Noë is een zelfstandig journalist en schrijver, woont in Naarden en is 35 jaar oud. Hij heeft een eenmanszaak, tekstbureau Item, schrijft artikelen voor automatiseringsbladen, levert teksten voor PR-bureaus en schreef de thriller, 'De Prooi', uitgegeven bij Bert Bakker.

'Je hebt twee verschillende groepen die in hetzelfde schuitje zitten: freelancers en telewerkers. De freelance groep is een geheel andere categorie dan de telewerkers, mensen die twee of drie dagen op kantoor werken maar de rest van de week thuis. Freelancers zijn hun

eigen baas, kunnen hun eigen tijd en werkruimte indelen en zijn daar zelf verantwoordelijk voor. Telewerkers moeten verantwoording afleggen aan hun baas. Ik hoef dat niet te doen. 'Als freelancer heb je sowieso niet echt nagedacht over hoe je organisatiestructuur is, hoe je werkt. Je bent overal verantwoordelijk voor, dus je hoeft niemand te overtuigen dat dit de beste manier van werken is. Je maakt de keuze en beslist op dat moment. Bij echt grote telewerkprojecten moet je mensen overtuigen die er in principe huiverig tegenover staan. Managers die denken: nou ja, als hij maar gewoon op tijd op zijn werk is, dan weten we dat in ieder geval. En dat terwijl de produktiviteit

veel hoger ligt wanneer die mensen gewoon thuis, rustig en ongestoord kunnen werken.

'Ik heb Nederlands en Psychologie gestudeerd en nu heb ik een eigen zaak. Maar daar tussenin heb ik een vaste baan gehad. Eerst werkte ik bij een automatiseringsblad: ComputerWorld, later de Automatisering Gids. Dat waren drukke redacties met veel telefoontjes, een hoop kabaal en allemaal mensen tegenover je die zitten te praten. Zo'n redactie heeft wel een zekere romantiek, maar het is moeilijk om echt tot iets te komen. Toen ik daar werkte, dacht ik wel eens: eigenlijk is het heel raar: ze zeggen dat ze willen samenwerken, maar in wezen hebben ze duidelijk afzonderlijke verantwoordelijkheden. En welk deel van de kantoor tijd schrijven ze nou echt? Dat was geen ideale werkomgeving, vond ik.

'Toen ben ik voor mezelf begonnen, ik ben in Amsterdam gaan zitten met een aantal mensen die in dezelfde richting bezig waren. Dat is een prettige vorm van kantoor-houden: je hebt wel de afzondering en toch het contact. Nadat ik hier naar Naarden ben verhuisd met mijn vriendin en kinderen, kwam mijn jongensdroom langzaam naar boven drijven: een eigen hutje bouwen. Ik heb nog wel rondgekeken, maar het stond me steeds minder aan, zo'n kantoor als werkomgeving. Mijn ideale werkomgeving was toch iets zoals een huis. In de buurt, maar toch een zekere afstand tussen wonen en werk. Dat je, als je 's avonds nog iets wilt doen, een afstand af moet leggen. Ik heb wel eens een dagje thuis op een studeerkamer gewerkt, maar dat bevalt me ook niet. Vandaar deze oplossing: een kantoor in

de tuin. Het theehuis, noem ik het altijd. Mijn eigen hutje.'

Werken thuis

'Ik heb dit theehuis, mijn huidige kantoor, zelf gemaakt. Ik wilde eerst een boomhut bouwen, hier achter in de tuin, maar dat mocht niet. Volgens het bestemmingsplan mag je niet hoger bouwen dan dakgoothoogte: twee meter zeventig. Dat zegt de wet. Eigenlijk mag ik hier niet eens werken. Vandaar dat ik in die plannen nergens een stoel of een computertje heb getekend. Maar ik heb het ingedekt. Wat ik doe, noemen ze geen echt werk en daarom mag het. Als er dan geen klachten van de burens komen, is het allemaal wel goed.

'Ik ben van een hele drukke werkomgeving naar een wat rustiger werkplek en vervolgens naar een stille werkplek gegaan. Dat is me uitstekend bevallen. Ik moet behalve schrijven namelijk ook research doen en dat doe ik hier. Ik lees voornamelijk van beeldscherm: de informatie staat online. Het aantal abonnementen is sinds de tijd dat ik freelancer ben, langzaam gedaald en het bedrag dat ik aan datacommunicatie uitgeef, is gestegen. Verder heb ik abonnementen op CD-ROM's genomen. Ik werk nooit ergens anders, ik ga ook nooit met een portable op stap. Als we op vakantie gaan, neemt mijn vrouw een portable mee – ik niet.

'Mijn werkgevers weten niet waar ze mij bellen, maar diegenen waar ik regelmatig contact mee heb, weten dat ik een hutje heb. Of ik nu in Amsterdam een mooi zakelijk kantoor heb, met een koperen naamplaat op de deur, of hier een hutje: dat maakt in feite geen verschil. Ik interview op locatie. Soms ko-

men opdrachtgevers hier, want dat vinden ze leuk. Ik spreek nooit af in stationsrestaurants, dat vind ik niet nodig. Ze mogen best zien hoe ik hier werk, ik schaam me er niet voor. Dit is gewoon mijn manier van werken. De meeste mensen vinden dat wel leuk om te zien.'

Dagindeling

'Ik ben erg traditioneel in mijn werkpatroon. Dit is mijn werkplek en dat is mijn thuis. Dit is werk, dat is vrije tijd. Als ik bij mijn vrouw en kinderen ben, ben ik er voor het familieleven. Ik houd het strikt gescheiden. Ik werk vier dagen per week. Vrijdag is mijn kinderdag. Vroeger nam ik ze mee hier naartoe en dan werkte ik nog een uurtje. Tegenwoordig is de vrijdag helemaal voor de kinderen. Als ik nog iets moet doen, dan doe ik dat op de vrijdagavond.

'Elke dag begin ik in mijn hutje om 9 uur in de ochtend. Pauzeren doe ik altijd op een vaste tijd. Ik stop om vijf uur, zo veel mogelijk. Voor mij is deze manier van werken zeer prettig en een efficiënte manier van energiegebruik. Als je een veranderlijke dag hebt, kost dat relatief meer energie. Van de acht uur dat ik overdag schrijf, probeer ik een paar uur aan mijn thriller te schrijven. Dat doe ik ook 's avonds. Voor de rest wordt het aanbod gestuurd, ik ben nu eenmaal freelancer. Als een opdrachtgever opbelt en zegt dat het morgen klaar moet zijn, dan kan je wel een to-do-lijst van hier tot ginder hebben, maar dan moet je die opdracht wel op dat moment uitvoeren. Dat betekent wel dat ik mij moet omschakelen van thrillerschrijver naar het in opdracht schrij-

ven. Het voordeel is wel dat ik zelf ook zeer flexibel ben: als iemand me belt, kan ik meteen voor hem aan de slag. Ik heb drie à vier grote opdrachtgevers, waaronder uitgevers en communicatiebureaus en verenigingen. Vandaar dat ik een soort dagindeling heb, die je terstond om kunt gooien.

'Wat er gebeurde was, dat ik na een poos vanzelf tijd ging inbouwen. Na het schrijven van een stuk ging ik rustig een tijdschrift lezen. Vroeger hoefde ik niet voor die ontspanningsmomenten te zorgen, want dat deed je omgeving voor je: iemand kwam langs, je moest in de tram en de trein. Vroeger moest je zorgen dat je een omgeving creëerde waarin je kon werken. Nu is dat andersom.

'Ik zit niet alleen hier, ik ga ook wel eens op pad. Als ik een thriller aan het schrijven ben, dan loopt er wel eens een dialoog niet goed. Dan neem ik de trein naar Amersfoort of Amsterdam op en neer, en ga in de buurt van die tetterende scholieren zitten. Het is een kunstgreep, maar het helpt wel.'

Apparatuur

'In mijn computer zit alles: mijn schema's, mijn agenda, mijn telefoonboek. Vaak zit ik acht uur per dag naar dat scherm te kijken, soms wel meer. Ik heb er nooit last van. Dit is een Apple Macintosh-computer uit 1990: niet erg snel, het beeldscherm is niet super, maar al met al doet het wat het moet doen. De investering waar ik het meeste plezier van heb, is een stoel geweest. Ik heb lang op een vreselijke stoel gezeten. Dat is slecht. Als je een goedkope, slechte stoel hebt waar je uren op zit, krijg je overal last van. Toen heb ik besloten om een echte norm-stoel te ko-

pen van zevenhonderd gulden en dat is zijn investering dubbel en dwars waard. Alles aan de stoel is verstelbaar: de rugleuning, de armsteunen, maar meestal heb ik het in één stand staan. Als mijn kinderen komen om met de computer te spelen kan-ie omhoog.

'Ik werk met standaard Macintosh-software. Ik tik in Word en gebruik Excel voor de boekhouding. Ik ben geen boekhoudkundig wonder, maar heb zelf een boekhoud-spreadsheet gemaakt. Mijn boekhouder klaagde in het begin over mij en dus noteerde ik al mijn bonnetjes in een groot boek. Ik vond dat boek niks, dat werkte gewoon niet. Daarna heb ik in een paar dagen tijd in Excel een spreadsheetsysteem gemaakt en dat werkt perfect. Mijn boekhouding loopt nu als een zonnetje. Op maat gesneden.

'Ik gebruik Internet en Compuserve, ik heb een account bij Knoware in Utrecht. Helaas werkt dat nog niet helemaal zoals het zou moeten: uitgevers hebben wel een Internet-aansluiting, maar als puntje bij paaltje komt, willen ze toch dat je op hun *bulletin board* inbelt. Bijna niemand heeft ook e-mail. Internet is niet zaligmakend, maar als je het wilt, heb je het als kleine jongen veel sneller voor elkaar dan een groot bedrijf. Als kleine man heb je je een Internet-aansluiting binnen een week geregeld. Bij een grotere organisatie gaan ze er eerst een studie van maken en dat kan soms wel tot het jaar tweeduizend duren.

'Ik heb een telefoonkabel voor twintig lijnen. Dat werkt namelijk zo bij de PTT. Als je een aansluiting wilt, dan graven ze een geultje door je tuin en kun je kiezen voor een kabel met twee lijnen. De volgende staffel is één kabel voor

twintig lijnen. Als je er nog een derde bij wilt hebben dan moeten ze nog een geultje graven. Ik zei: liever niet. Dus doe mij maar een kabel voor twintig lijnen. Prachtig: ik kan in principe een hele dokterbeantwoorddienst starten. Toch gebruik ik maar twee telefoonlijnen: één voor fax en de andere voor data.'

Contact met collega's

'Het telewerken heeft niet alleen positieve kanten, volgens mij. Als je erg sociaal bent ingesteld en je haalt veel energie en feedback uit het praten bij de koffie en dergelijke, dan moet je dit niet doen. Het gaat er overigens niet alleen om of je uitvoerend werk doet, of ook organiseert. Ik initieer en leid ook projecten van hieruit, samen met anderen en regel het werk. Maar dat doe ik allemaal vanuit dit theehuis. Alles gaat telefonisch. Eventueel maak ik gebruik van e-mail en fax. Volgens mij bereik je daar het meeste mee. Af en toe moet je een meeting hebben en daarna kan je je afzonderen en geconcentreerd werken. Ik zie telewerken ook niet als gevaarlijke nieuwlichterij. Het heeft zich, wat mij betreft, al bewezen.

'Natuurlijk is het moeilijk om je productiviteit uit te rekenen. In feite kun je het alleen zien aan je bankrekening. Maar ik heb er wel over nagedacht, hoe je het zou kunnen vergelijken. Als ik vroeger tien stukken op de redactie schreef, kostte me dat drie keer zo veel tijd dan dat het me nu kost. Het kantoor in Amsterdam zat er zo'n beetje tussenin. Toen ik hier in het begin zat, heb ik af en toe gedacht dat ik het wat rustiger aan moest doen. Ik tikte te veel, was eigenlijk te produktief. Soms was ik 's avonds heel

moe en dacht: 'Waar komt dat nou vandaan? Ik heb geen reistijd meer, ik hoeft nergens op te wachten?' Waar ik achter kwam, was dat het veel te maken had

met deze nieuwe werkomgeving. Het was zo rustig en ik kon zó geconcentreerd werken, dat ik ook hard werkte. Daar moest ik aan wennen.'

2 DE INRICHTING VAN DE WERKPLEK

Van slaapkamer tot satellietkantoor

Waar werkt de telewerker? Niet op kantoor maar thuis, zo denken velen. Anderen denken dat hij op een speciaal ingericht telewerkkantoor verblijft: het satelliet-kantoor. En voor veel managers zijn telewerkers medewerkers die veel onderweg zijn, en af en hun gezicht laten zien. Welke van deze drie antwoorden is juist? Alle drie. En eigenlijk niet een: een telewerker kan in feite overal werken waar zijn werk en apparatuur het hem toestaat: in huis, in de tuin, onderweg, in een telewerkkantoor of op het eigen kantoor. In principe is de telewerker werkplek-onafhankelijk. Maar hoe richt hij de werkplek in, hoe wordt er rekening gehouden met de arbo-wetgeving en ergonomische aspecten?

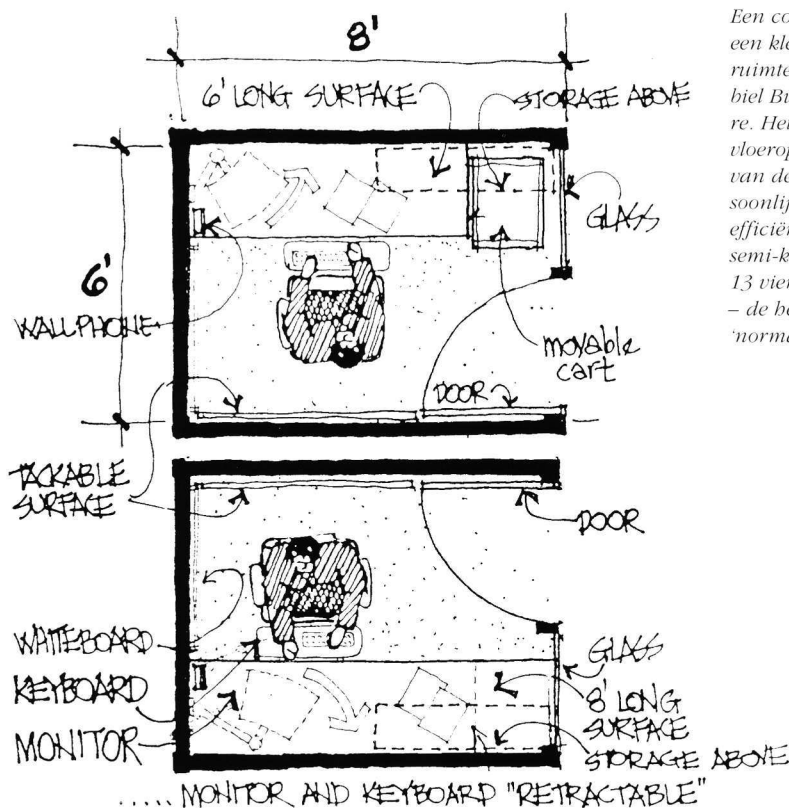
Telefonistes en klantenservice-medewerkers van reisbureaus en postorder-bedrijven werken vrijwel uitsluitend vanuit het huis. Andere telewerkers, zoals freelance journalisten en adviseurs, zijn soms onderweg, maar het grootste deel van de tijd werken ze in of om het huis. Commerciële medewerkers zijn vaker onderweg – in de auto, in het vliegtuig. Veel van deze telewerkende vertegenwoordigers en sales managers hebben echter een kantoor thuis, waar ze delen van de dag en de week in werken. Telewerkers die nog het meest in hun eigen kantooromgeving verblijven, zijn staf- en beleidsmedewerkers die één of twee dagen in de week thuis of in een apart telewerkkantoor werken.

Al met al is er een myriade aan mogelijkheden die is opgebouwd uit de combinatie van de vier genoemde telewerkplekken. Sommige medewerkers komen nog maar enkele keren per maand op het hoofdkantoor, anderen zijn er vrijwel dagelijks. Sommigen hebben een volledig kantoor aan huis ingericht, anderen willen per se niet in huis werken en kiezen voor het werken in een satellietkantoor. De keuzevrijheid voor werkplekken is nog nooit zo groot geweest. Een telewerker van Rijkswaterstaat kreeg bijvoorbeeld de mogelijkheid om een of twee dagen thuis te werken of op een apart telewerkkantoor. Hij koos voor het laatste. 'Ik ben ook nog docent bij een academie en daar zit ik sowieso vaak al 's avonds aan te werken. Vandaar dat ik er geen behoefte aan heb om ook overdag thuis te werken. Ik wil dat gescheiden houden. Als je niet oppast zit je thuis uren achter elkaar op dezelfde plek te werken, van acht uur 's ochtends tot 's avonds laat.'

Ook in het huis zijn vele mogelijkheden denkbaar: telewerkers werken in de woonkamer, in een speciaal huiskantoor, een klein kamertje boven, of in een speciaal gebouwd 'theehuis' in de tuin, zoals de voor dit boek geïnterviewde freelan-

ce journalist Frank Noë. Vooral dit laatste is een bijzondere oplossing: met zijn tuin-kantoor heeft Noë een fysieke barrière weten aan te brengen tussen werk en vrije tijd, tussen privé en professie. 'Dit is mijn werkplek en dat is mijn thuis. Dit is werk, dat is vrije tijd. Ik houd het strikt gescheiden.'

Niet alleen in het huis bestaan er verschillende opties, ook bij de zogenaamde 'telewerkkantoren' of satellietkantoren. Sommige bedrijven of conglomeraties kiezen er voor om een apart kantoor aan de rand van de stad in te richten. Andere, zoals Rijkswaterstaat Noord-Nederland, kiezen er voor om de telewerkers in bestaande kantoren vlak bij hun huis onder te brengen. Het succes van de eerste variant (het echte satellietkantoor) is tot nu toe discutabel. Een proef met een telewerkkantoor in Purmerend mislukte: er waren nauwelijks bedrijven geïnteresseerd om hiervan gebruik te maken. Ook satellietkantoren voor telewerkers in Tokio mislukten. Volgens sommigen omdat het aan de juiste voorwaarden ontbrak. Zo is er bijvoorbeeld niets gedaan aan training en educatie en scheen men moeilijk zonder leiding te kunnen werken. Ook hier toont zich weer dat telewerken goed begeleid moet worden en de instemming van zowel management als medewerkers nodig heeft om een succes te worden.



Een cockpit-office: een kleine werkruimte in een mobiel Business Centre. Het gemiddelde vloeroppervlakte van deze onpersoonlijke, uiterst efficiënt ingerichte semi-kantoortjes is 13 vierkante meter – de helft van een 'normaal' kantoor.

Aan de andere kant zijn medewerkers van het trainings- en adviesbureau Synact Knaapen Kok Consult uit Nieuwegein teruggekomen op hun besluit om uitsluitend thuis te telewerken. Als medewerkers van Synact niet bij hun klanten waren, werkten ze thuis – dat deden ze al jaren. Recentelijk hebben ze er toch voor gekozen om een centraal kantoor in te richten voor sporadische bezoeken. Baudouin Knaapen van Synact: 'Nu en dan wil je toch een collega of een klant ontmoeten.' Vandaar dat men een kleine kantoorruimte heeft gehuurd, genoeg voor enkele werkkamers en een archief, waar de directie zetelt en waar medewerkers langs kunnen komen om een praatje met collega's te maken of een klant te ontmoeten. Voor de rest zijn ze onderweg. Een dergelijke oplossing is niet voor ieder bedrijf weggelegd: de adviseurs en trainers van Synact Knaapen Kok Consult voeren hun werkzaamheden immers voornamelijk thuis of elders uit – iets wat buiten de advies- en detacheringswereld slechts zelden gebeurt.

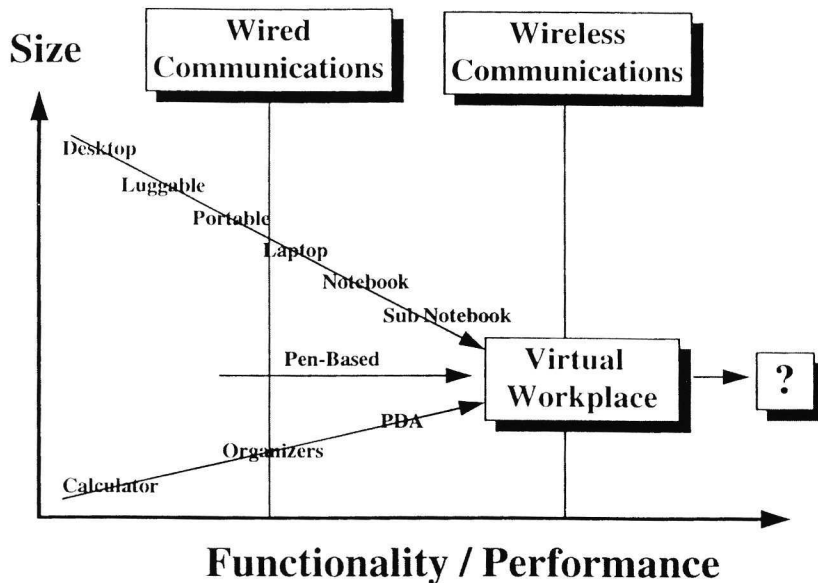
De juiste oplossing is zeer afhankelijk van het type bedrijf, de instelling van management en medewerkers, en de begeleiding van het telewerkproces. De komende jaren zal duidelijk moeten worden welke combinatie van huis, satellietkantoor, een speciaal op telewerken ingericht hoofdkantoor en 'werken onderweg' het best toegemoet komt aan de eisen van werknemers en werkgevers. Een stap-voor-stap aanpak, goede instructie, een resultaat-gericht management en een goede netwerk- en e-mail-infrastructuur, begeleid door de juiste afspraken, kunnen van telewerken het succes maken dat sommigen er altijd in gezien hebben.

Aparte werkkamer of afscheiding?

De belangrijkste vraag bij de inrichting van de thuiswerkplek is, of er gekozen wordt voor een aparte telewerkruimte, of voor een afscheiding in de woon- of slaapkamer. Dat laatste lijkt onhandig, maar kan in sommige gevallen zeer praktisch zijn. Mieke van Iterson (Otto) houdt, door de inrichting van de werkplek in haar woonkamer, contact met haar huisgenoten, heeft een aangename werksfeer gecreëerd en voelt zich deel van het gezin – ook als ze werkt. Van de geïnterviewden is zij de enige die geen aparte telewerkruimte heeft ingericht. De anderen hebben een werkruimte in of om het huis gecreëerd.

Opvallend is dat kantoorinrichters zich sterk bezighouden met het bedenken van nieuwe kantoorconcepten in de woon- of slaapkamer. Kantoorontwerper Jan Melis denkt dat een aparte werkkamer niet is weggelegd voor veel telewerkers en ontwierp daarom een opstelling met een semi-transparante scheidingswand. Deze kan gebruikt worden in de woonkamer om het werkgedeelte af te scheiden van de woonruimte. Belangrijkste daarbij is volgens Melis dat wonen en werken wel geïntegreerd zijn, maar tegelijkertijd makkelijk te scheiden.

In opdracht van De Vitra, een Duitse fabrikant van projectmeubelen, mochten drie beroemde Italiaanse architecten, ontwerpers en theoretici, Branzi, Sottsass en De Lucchi, zich buigen over de invloed van telewerken op de (huis)meubelbran-



Technologietrends in beeld: grootte van (personal) computers afgezet tegen hun functie-prestatieverhouding. Volgens dit schema komt de 'virtuele werkplek' voort uit drie ontwikkelingen: de pc, de pensystemen (zoals de Apple Newton) en de rekenmachine. PDA betekent 'Personal Digital Assistant' en is – zoals het woord aangeeft – een compact persoonlijk elektronisch hulpje, vooral voor agendawerk, kaartenbakken en communicatie (fax, e-mail).

che. Alle drie ontwerpers gingen ervan uit, zo bleek bij de presentatie, dat de telewerker in veel gevallen geen aparte werkkamer heeft. Dat betekent nogal wat, zoals Marc Vlemmings in het tijdschrift 'Telewerken' schrijft: 'Het meubel moet dus niet alleen kosmetisch in de woonomgeving passen, maar moet na gebruik ook voor grijpgrage kinderhanden afgesloten kunnen worden.'

De oplossingen die de verschillende ontwerpers kozen, waren om meerdere redenen interessant: de meubels waren niet alleen praktisch, maar gaven ook ruimte voor een nieuwe denkwijze over (huis)kantoorameubels. Zo haalde één van de ontwerpers een schap uit een kast, en richtte op deze plaats een bureau in – een flinke ruimtebesparing. In de kast kunnen telefoon- en faxverbindingen worden geïnstalleerd. Als de telewerker aan het werk wil, trekt hij de kast open, en trekt het werkblad en het ladenblok naar buiten. Het werkblad is echter zeer krap: zo'n 0,9 vierkante meter. Branzi richtte een 'Vertical Office' in, die bestaat uit kleine werktafels die van alle kanten bereikbaar zijn. Naast de tafel staat soms een stoel, soms een bank, om aan te geven dat het in een huiselijke sfeer gebruikt kan worden.

Een ander revolutionair ontwerp is dat van producent WANN voor JJ Design. Centraal staat een centrale stalen zuil die 1,60 meter hoog is. Hieraan zijn zowel

het werkblad als de kasten bevestigd, die in ingeklapte vorm op een modern, strak vormgegeven en zelfs intrigerend woonmeubel lijken, waardoor het de meeste huiskamers niet ontsiert. In de zuil zijn de kabels weggewerkt. Als de telewerker aan het werk gaat, worden de twee kasten 180 graden opengeklapt. In de onderste kast is ruimte voor de apparatuur, in het bovenste voor papieren, ordeners, handboeken en wat dies meer zij. Onder het werkblad is een kleiner werkblad aangebracht voor het toetsenbord. Klapt men het geheel in, dan blijft een stalen zuil over, met daaraan een dichtgeklapte kast van 1 bij 0,5 meter. Een klein tafeltje blijft altijd bruikbaar – daarop kan een telefoon worden geplaatst.

Interessant is verder dat de ontwerpers vrijwel allemaal uitgaan van een hoekopstelling. Deze blijkt het meest economisch te zijn in het ruimtegebruik. Het enige nadeel is dat men moeilijk gasten kan ontvangen – maar dat blijkt in de praktijk toch nauwelijks voor te komen. De telewerkende account-manager Patrick Bras (Elvia): ‘Ik heb gekozen voor een hoekopstelling: twee geschakelde grote tafels in een hoek, met twee stoelen er tegenover. Daar kunnen mensen zitten. Ik ontvang mensen zeer incidenteel, maar dan ontvang ik ze meestal in de huiskamer.’

Telewerkers en de Arbowet

De meeste telewerkers kijken kritisch naar de ergonomische aspecten van de inrichting en de apparatuur, maar over het algemeen lijkt er niet of nauwelijks gecontroleerd te worden door het moederbedrijf. Eén van de telewerkers: ‘In het telewerk-voorstel stond dat de werkplek zou worden bekeken en onderzocht, of deze voldoet aan de arbeidsomstandigheden-aspecten. Tot nu toe is echter nog niemand hier geweest. Wel hebben we aanwijzingen gehad voor de inrichting van de werkplek en we hebben ook een vragenlijst moeten invullen, met vragen als: heb je een goede bureaustoel, is die goed afgesteld, etcetera. Ik denk dat er wel meer aandacht aan zou kunnen worden besteed.’

Voor telewerkers geldt dat ze onder het zogenaamde ‘Thuiswerkbesluit’ vallen, dat door het Ministerie van Sociale Zaken werd vastgesteld om meer grip te krijgen op de arbeidsomstandigheden van thuiswerkers. Het doel ervan was om bedrijven te stimuleren ook voor goede arbeidsomstandigheden thuis te zorgen. Dit kwam niet uit de lucht vallen: al in 1986 heeft het ministerie een onderzoek laten doen naar het fenomeen telewerken. Telewerken valt onder de Arbowet – voor zover men in dienstverband telewerkt. De wet op de arbeidsomstandigheden, kortweg Arbowet, is in 1980 in het leven geroepen om lichamelijke en geestelijke klachten door gebrekkige arbeidsomstandigheden te voorkomen. Dit geldt niet alleen voor zware fysieke arbeid, maar ook voor kantoorwerk. Een officieel kantoor moet qua licht, omvang, lucht en andere aspecten voldoen aan strenge wettelijke vereisten; zo ook de telewerkplek – binnen net zo goed als buiten het huis.

De Arbowet stelt duidelijke eisen, ook voor telewerkers. Dezelfde verplichtin-

gen die bij het werken in een bedrijfsruimte gelden, gelden in principe ook voor telewerken. Men moet veilig en gezond kunnen werken, de werkgever moet de risico's inventariseren, oplossingen verzinnen en voorlichting geven. Volgens de wet is de werkgever hiervoor verantwoordelijk en niet de werknemer. De werkgever mag de arbeidsomstandigheden thuis controleren, in overleg met de telewerker en op afspraak. Hij mag dus niet tegen uw wil de woning betreden. Wel kan deze weigering u problemen opleveren: soms kan de arbeidsovereenkomst worden opgezegd om deze reden. Ook de I-SZW (Inspectiedienst van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, vroeger de Arbeidsdienst) kan alleen bij u over de vloer komen als u zelf toestemming geeft. Dat de regels niet altijd wordt nagevolgd, blijkt uit het voorbeeld van een Nederlandse bank, waar men in een overeenkomst de verantwoording voor de inrichting van de telewerkplek bij de werknemer legt. Deze heeft inderdaad ook plichten, namelijk het melden van ongezonde en onveilige situaties en het meewerken aan instructie en onderricht.

Telewerken, computers en gezondheid

Computer-ziektes als Repetitive Strain Injury (RSI) en Carpaal Tunnel Syndroom (CTS) zijn een bedreiging voor iedereen die voortdurend dezelfde beweging maakt – waaronder veel PC-gebruikers. Beide ziektes worden veroorzaakt door beknelde zenuwen in de armen, schouders, ellebogen, polsen of vingers. Hoewel het onderzoek naar RSI en CTS nog niet geheel is afgerond, is inmiddels duidelijk dat het vooral voorkomt bij vormgevers, datatypisten, journalisten en andere beeldschermwerkers wiens armen of handen lange tijd achtereen in een verkrampde, onnatuurlijke houding staan. Meestal wordt dit verergerd door deadlines en andere stressveroorzakers. RSI of CTS ontstaan niet in een paar dagen, maar ontstaan wanneer de zenuwbanen in de gewrichten maandenlang worden bekneld.

Het verhaal van een Nederlandse vormgever spreekt wat dit betreft boekdelen: 'Midden in de nacht werd ik wakker; het voelde alsof er naalden of spijkers in mijn vingers werden gestoken.' Lange tijd had de vormgever gedaan wat iedere kleine zelfstandige doet – opdrachten afmaken, hard doorwerken, niet zeuren. Totdat op een dag de pezen van pols en vingers chronisch ontstoken raakten. Het resultaat was een overgevoelige pols, vingers en soms elleboog. Een stoet van fysiotherapeuten, oefeninstrumenten en aangepaste computerhulpmiddelen passeerde hem. Nu, twee jaar later, gaat het inmiddels iets beter, maar urenlang achter elkaar doorwerken om een klus af te maken, is er bij hem niet meer bij. 'Het gaat niet meer.'

Wat kan een telewerker doen om moderne ziektes als RSI en CPT te voorkomen? Allereerst beseffen waar de grootste problemen liggen. Dat blijkt een combinatie van werkdruk, stress, verouderde of ondeugdelijke apparatuur en gebrek aan afwisseling en training te zijn. Het grootste deel van de problemen komt doordat we te lange tijd achter de PC zitten, zo is gebleken. De lange uren achter

het beeldscherm moeten daarom op de één of andere manier gecompenseerd worden: met beweging, ontspanning of afleiding. In de boekhandel vindt u een groot aantal boeken met ontspanningsoefeningen voor gespannen tele- en kantoorwerkers. Een aardig alternatief is de prachtige CD-ROM 'Take Five' van Voyager, die niet alleen eenvoudige lichaams oefeningen bevat, maar ook ontspanningsmuziek en -tips.

Telewerken en gezondheid

Er zijn enkele eenvoudige tips voor het voorkomen van gezondheidsklachten bij beeldschermwerk, naast de algemene hints (afwisseling, pauzeren, goede stoelen en beeldschermen). Net als alle kantoormedewerkers moet de telewerker kunnen ver zitten, niet bekneld raken. Men moet genoeg ruimte hebben voor de benen en een groot tafelblad hebben, waar de ellebogen en de armen vrij op kunnen bewegen. Verder spelen ook andere factoren een rol: geluidsoverlast, een te droge lucht, spiegeling van ruiten en schermen, binnenvallend zonlicht. Een voetensteuntje kan veel onvermoed leed schelen, evenals een papierhouder die het lezen van papieren naast het beeldscherm kan vergemakkelijken. Luxaflex of lamellen voor de ramen kunnen het zonlicht weren. De ruimte moet niet te droog zijn: een pan netje water op een verwarming is vaak al voldoende. Een uitgebreide handleiding vindt u in het boekje 'Prettig werken op een gezond kantoor' (NIA Amsterdam, 3e druk 1994).

Een aantal maatregelen wordt intussen al afgedwongen door wetgeving, zoals het Besluit Beeldschermwerk. Wie meer dan twee uur per werkdag met een computer werkt, is een beeldschermwerker (Besluit Beeldschermwerk uit 1993). Dit Besluit stelt eisen aan de dagindeling, bescherming gezichtsvermogen, de inrichting van de beeldschermwerkplek en aan hard- en software. Voor beeldschermwerkers is er een verplichte pauze die minstens tien minuten moet duren. In de staat Maine van de Verenigde Staten is in juli 1989 zelfs een wet van kracht geworden waarin werkgevers met een personeelsbestand van meer dan 25 mensen gedwongen worden een trainingsprogramma op te zetten voor medewerkers die dagelijks langer dan vier uur achter elkaar achter het beeldscherm zitten. Afwisselend werk is echter beter dan pauzeren.

Het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden (NIA) in Amsterdam, de uitgever van dit boek, heeft een computerprogramma op de markt, waarmee men de kantoorwerkplek optimaal kan inrichten en beeldschermwerk op zijn merites kan bekijken. Deze Ergadisc bevat onder andere 'regels en normen' (met informatie over richtlijnen voor beeldschermwerk, apparatuur- en programmatuureisen,

inrichting van werkplek en werkorganisatie), een checklist (inventarisatie van knelpunten op de werkplek), 'gebruik werkplek', 'gezondheidsklachten' en 'stel zelf uw werkplek in'.

Ook zijn ergonomische aspecten zeer belangrijk. Een goede stoel is vaak al de helft van de oplossing. Freelance journalist Frank Noë: 'Als je een goedkope, slechte stoel hebt waar je uren op zit, krijg je overal last van. Toen heb ik besloten om een echte norm-stoel te kopen van zevenhonderd gulden en dat is zijn investering dubbel en dwars waard.' Naast de stoel is ook een goede, heldere, indirecte verlichting en voldoende frisse lucht een belangrijke factor voor het welzijn van de telewerker. Uit de ervaringen van telewerkers blijkt verder dat een goede zonwering en wellicht een ventilator veel ongemak kan voorkomen. Omdat de meeste huizen niet gebouwd zijn om in te werken, is het op de bovenste verdiepingen in de zomer vaak te warm en in de winter te koud. Additionele koeling en verwarming is daarom noodzakelijk.

Van huis tot theehuis

Telewerken biedt een grote vrijheid aan kantoorinrichting, zo is duidelijk: van huis tot theehuis, van telewerkplek tot satellietkantoor, van slaapkamer tot woonkamer. Die vrijheid is groter dan in de meeste kantoren, omdat de telewerker zelf zijn thuishkantoor mag inrichten; en niet de hoofddirectie, de Facility Manager of een ingehuurde kantoorinrichter. Meer dan honderd jaar heeft men van hogerhand bepaald hoe het kantoor eruit zag, maar nu krijgen werkenden zelf weer de macht over hun werkplek – dankzij telewerk. De werkgever heeft wel de mogelijkheid om inspectie te vragen in de thuiswerkplek, maar daar blijkt men in de praktijk weinig gebruik van te maken. Slechts een enkeling heeft richtlijnen meegerekregen voor de inrichting van het thuishkantoor. Controles worden er niet of nauwelijks uitgevoerd.

Hoe is de werkplek van de telewerker ingericht? Dat is nog niet zo spectaculair, zo blijkt uit ervaringen van telewerkers. In vrijwel alle gevallen hebben ze een standaard uitrusting van bureaus, tafels, archiefkasten en speciale bureaustoelelen. Alleen in de huiskamer blijkt het klassieke kantoormeubilair vrijwel geheel verdwenen: telewerkers die de huiskamer als werkdomein hebben gekozen, verkiezen vaak de bank of de eettafel boven een bureau en een interieur dat amper meer doet denken aan kantoor. Geert Doeve van de Rijksgebouwendienst Haarlem: 'Als ik bijvoorbeeld een stuk lees dan zit ik hier, in de woonkamer, gewoon op de bank. Dat bevalt me prima.' In totaal heeft Doeve dan ook drie werkplekken (kantoor, thuishkantoor, woonkamer) en de vraag is in hoeverre dit nog efficiënt is. Moet er op elk van de drie plekken een goede tafel en stoel staan? Is de verlichting in alle drie de ruimtes effectief genoeg? Bij veel andere telewerkers lijkt efficiency de boventoon te voeren. Bij Rijkswaterstaat Noord-Nederland koos men voor een eenvoudige oplossing op de telewerkkantoren: ter

plekke heeft men precies dezelfde spullen als op het hoofdkantoor in Leeuwarden neer laten zetten.

Vergoedingen: wie betaalt wat?

Medewerkers in aparte telewerk- en satellietkantoren blijken de enigen te zijn die niet voor hun eigen inrichting hoefden te zorgen. De meeste geïnterviewden verzorgden zelf de inrichting en betaalden er ook voor. De meesten kregen wel hun computer en telefoon vergoed, omdat het in vele gevallen om speciale apparatuur en aansluitingen ging. Victor Wildeman van DEC heeft in eigen beheer een compleet high-tech huiskantoor ingericht; de inboedel nam hij over van zijn vorige werkgever. Patrick Bras van Elvia richtte een eigen kantoor naast de slaapkamer in. Ook zijn computer- en communicatie-apparatuur werd door het bedrijf gefournéerd; de kantoorinrichting echter niet. De freelance journalist en schrijver Frank Noë kocht als zelfstandige zowel zijn kantoor (het theehuis), de inrichting en de apparatuur. Ook bij hem, net als bij Mieke van Iterson (Otto), is de inrichting niet alleen gericht op efficiency, maar ook op gezelligheid. Niet voor niets is zijn 'theehuis' zeshoekig, omzoomd door een rietkraag en staat het aan de rand van de tuin.

Over het algemeen bevreemdt het dat de kosten voor huiskantoor-inrichting niet worden vergoed door de werkgever. Hoewel deze dat niet verplicht is, kunnen we wel stellen dat hij zich veel geld bespaart door medewerkers thuis te laten werken. Werkplekken zijn nu eenmaal kostenposten. Gemiddeld, zo berekende het Ministerie van Verkeer en Waterstaat in de folder 'Telewerken. Het nieuwe management instrument', is er een positieve balans van vierduizend gulden per jaar. Waarom zou dit niet verdisconteerd kunnen worden met de extra huisvestingskosten die de werknemer maakt? Bovendien worden satellietkantoren wel volledig ingericht en betaald door werkgevers. Waarom thuiswerkplekken niet?

Wim Jansen, manager Facilitair Bedrijf bij Centraal Beheer Holding NV en voorzitter van de NEFMA-themagroep Werkplekkosten, verklaarde in het tijdschrift Telewerken: 'Wanneer je uitgaat van een gemiddeld all-in bruto salaris van 75.000 gulden, bedragen de werkplekkosten per werknemer gemiddeld zo'n 25.000 gulden.' Deze werkplekkosten, zo legt hij uit, beslaan niet alleen inrichting, uitrusting en onderhoud van de werkplek maar ook de verzorging van de medewerker.

Niet al deze kosten vervallen zodra de medewerker voor één of meer dagen thuis gaat werken, maar uit de ervaring van Amerikaanse computerbedrijven die werkten met flexibele werkplekindeling blijkt dat er tientallen procenten op de huisvestingskosten valt te besparen: miljoenen dollars per jaar. Dit betekent dat er in de nabije toekomst flink bezuinigd kan gaan worden op werkplekken. En daarom bevreemdt het dat de inrichting van de werkplek nu nog vrijwel geheel door de telewerker zelf moet worden betaald.

In dit kader is het standpunt van de Rijksoverheid opvallend: omdat telewer-

ken ook met instemming of op wens van de telewerker zelf gebeurt, is er volgens het Rijk geen sprake van noodzakelijke uitgaven die vergoed moeten worden.

Kantoren en vierkante meters

Eén van de belangrijkste aandachtspunten van telewerk is de bedrijfshuisvesting. Wat het management zich zou moeten afvragen is: maak ik optimaal gebruik van het vastgoed, is de ruimte afgestemd op mijn strategie? En vooral: wat heb ik aan de bestaande huisvestingsvorm? De meeste huisvestingszaken blijken echter ad-hoc geregeld.

Hoe is een dergelijke besparing door te voeren? Allereerst door te bepalen wat de kernactiviteiten van het bedrijf zijn. Ten tweede vaststellen in welke soort ruimtes de medewerkers het werk aan die kernactiviteiten moet uitvoeren: hoe vaak hebben ze hun werkplekken nodig, wie maakt er precies gebruik van en zijn deze werkzaamheden wellicht ook elders uit te voeren? Ten derde moet een plan van aanpak worden geschreven, waarin de werkomgeving wordt aangepast aan de doelstellingen van het alternatieve ruimtegebruikplan.

Een goede meetlat voor een juist ruimtegebruik biedt het aantal vierkante meter per werknemer. Een onderzoek binnen de IDRC (Industrial Development Research Council) bij zestien high-tech-bedrijven geeft aan dat dit in Europa op 29 vierkante meter per werknemer ligt. De effectiefste gebruikers, zoals Hewlett-Packard, Unisys, DEC en NCR, zitten onder deze norm en hebben soms een ratio van 24 of 25 vierkante meter per persoon. In mobiele 'Business Centers' of 'Virtual Offices' hebben werknemers gemiddeld 13 vierkante meter per persoon ter beschikking.

Men gaat ervan uit dat meubilair en apparatuur al aanwezig zijn, dan wel door de werkgever ter beschikking worden gesteld, zodat vergoeding van de inrichtingskosten van de werkplek, apparatuur- en bureelkosten in principe niet noodzakelijk is. Wie hier langer bij stilstaat zal tot de conclusie komen dat de onkostenvergoeding wel één van de belangrijkste belemmeringen kan worden bij de invoering van telewerk.

Dat blijkt ook uit de reactie van enkele belangrijke kantoorinrichters zoals Assman Nederland BV en Herman Miller. Volgens hen zijn er nog enkele hobbels te nemen voordat het telewerken zich voor hen tot een echt lucratieve markt zal ontwikkelen. De belangrijkste vraag is daarbij volgens Marc Vlemmings in het tijdschrift Telewerken, wie de kosten voor de inrichting van de telewerkplek voor zijn rekening gaat nemen. Is dat de werkgever? De werknemer? Of beiden? Voor dat laatste is volgens Vlemmings wel iets te zeggen, 'omdat het meubilair perma-

nent aanwezig is in het huis van de werknemer en daar dus waarschijnlijk ook door huisgenoten en voor andere doeleinden gebruikt zal worden.'

Telewerk en belastingen

De fiscale gevolgen van telewerken zijn nog steeds onduidelijk. In eerste instantie leek het alsof de telewerker er slechter aan toe zou zijn – de kosten van de kantoorruimte thuis kunnen bijvoorbeeld sinds de wetgeving van 'Oort' niet meer afgetrokken worden, en het reiskostenforfait daalt doordat er minder kilometers van en naar het bedrijf worden afgelegd. De studeerkamer in het huis is ook niet meer aftrekbaar, behalve als de telewerker een kantoor buitenshuis inricht. Kantoorruimte binnenshuis mag alleen afgetrokken worden als de telewerker groten-deels vanuit huis werkt en geen kantoorruimte meer op het hoofdkantoor heeft. Heeft hij die wel, dan moet hij minimaal vijftig procent van de tijd thuis werken. Wie één of twee dagen in de week thuiswerkt, kan zijn kantoorruimte dus niet aftrekken. Of ditzelfde geldt bij een drie- of vierdaagse werkweek is onduidelijk.

Telewerkers mogen de normale kostenposten opvoeren op hun belastingformulier, zoals het arbeidskostenforfait, en het materiaal dat gebruikt wordt (papier, kladblokken, toner); de computer moet in drie jaar worden afgeschreven. De kostenvergoedingen van de werkgever zijn belastingvrij maar kunnen niet nogmaals afgetrokken worden. Het (eerste) telefoonabonnement kan niet opgevoerd worden, de gesprekskosten wel. Een tweede lijn, aangelegd door uw werkgever is in dit geval het handigst.

De belastingdienst gaat bij ambtenaren uit van een bedrag van 4.333 gulden, dat de werknemer gemiddeld voor de aanschaf van zijn personal computer, fax, modem en printer kwijt is. Als voorwaarde voor de vergoeding is verder gesteld, dat de telewerker minimaal één dag per week telewerkt en dat de telewerker thuis over een complete uitrusting (een PC, een printer en communicatie-apparatuur zoals fax, modem en telefoon) beschikt.

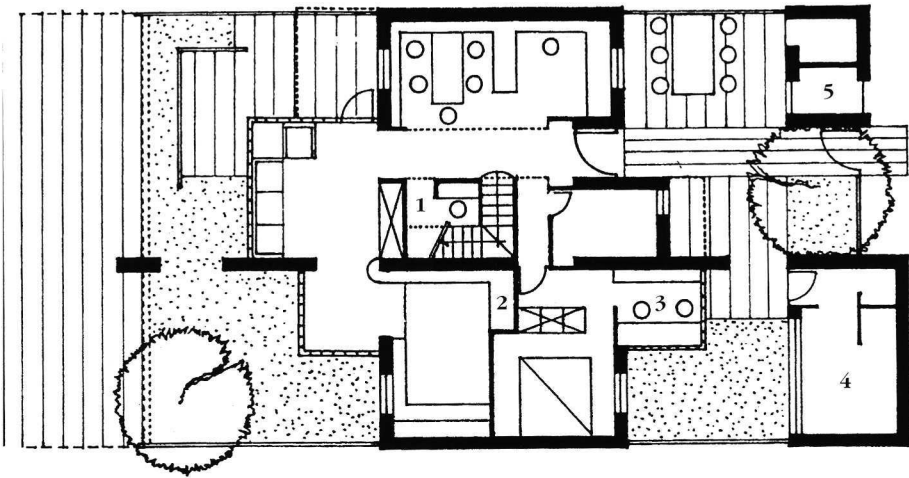
Overigens mag de Rijksoverheid haar werknemers – zo is met de Belastingdienst overeengekomen – maandelijks een belastingvrije vergoeding van vijftig gulden geven. Het betreft een tegemoetkoming in de kosten voor het gebruik van apparatuur, die eigendom is van de werknemer. Van deze jaarlijkse vergoeding van zeshonderd gulden is vijfhonderd gulden bedoeld als tegemoetkoming in de afschrijving van de thuis aanwezige apparatuur.

De telewerkwoning en -wijk

Telewerkers houden meer en meer rekening met hun werkzaamheden bij de aanschaf of huur van een huis. Een telewerkende vertegenwoordiger van een verzekeringsbedrijf: 'Ik wilde pertinent een aparte ruimte hebben. Was dat niet gebeurd, dan was de koop van het huis niet doorgegaan.' Duidelijk is dat er meer en meer gekeken zal worden naar de mogelijkheid om werkruimte te creëren in een woning. De klassieke huisindeling met twee of drie slaapkamers zal dus in de komende jaren vaker ter discussie worden gesteld. De vraag: 'kan er ook een kantoor in worden gevestigd?' zal vaker bij makelaars en huurcoöperaties te horen zijn.

Het ligt voor de hand dat er nieuwe woningtypen ontwikkeld worden, die afgestemd zijn op het telewerk. Zo zal voor sommigen de telewerk-woning groter moeten zijn dan de huidige woning. In het huis van Victor Wildeman van DEC is dat duidelijk te zien: niet alleen hij, maar ook zijn vrouw heeft een eigen kantoor ingericht. Een ander punt is dat er multifunctionele ruimtes zullen moeten komen en flexibele indelingsmogelijkheden. Een thuiswerkende vormgever zegt: 'Ik heb een paar meubels op wieltjes, zodat ik een variabele woninginrichting mogelijk kan maken. Het hangt van het tijdstip van de dag af welke soort inrichting je nodig hebt – het ene uur is je kamer een kantoor, het andere uur is het een eetzaal. Eigenlijk heb je maar één grote kamer nodig: een soort ouderwetse leefzitkuil.'

Verder zullen sommige telewerkers een duidelijke scheiding tussen wonen en



Een 'telewerkwoning', ontworpen door Caso, TU Delft. De woning is geoptimaliseerd voor telewerken. Ruimte 1, in het centrum van de woning, is voor controle-apparatuur (beveiliging, verwarming, financiën, teleshoppen), ruimte 2 is de collectieve ruimte, speciaal bedoeld voor 'infotainment' (amuseren en leren tegelijk). Ruimte 3 is speciaal voor telestuderen en tele-informatie ingericht. Ruimte 4 is een telewerkplek die ver afgelegen is om een scheiding te bewerkstelligen tussen werk en privé. Ruimte 5 is bestemd voor het afleveren van online bestelde goederen.

werken aan willen brengen. Er zullen aparte woon- en werkgedeelten moeten ontstaan, die duidelijk van elkaar gescheiden zijn. 'Dit kan door de kinder- of slaapkamer tussen de woon- en de werkverdieping te situeren, of door de werkruimte op de begane grond in te richten en aparte ingangen voor het werkgedeelte en voor de rest van de woning te maken,' schrijven Bert Blijleven en Désirée Kluyver in het tijdschrift 'Telewerken'. Het woonverblijf kan volgens hen relatief klein blijven, vanwege het intensievere gebruik van de overige (leef)ruimten in de woning.

Verder kan de wijkindeling gaan veranderen. In een wijk met veel telewerkers zal de behoefte aan meer sociale en recreatieve voorzieningen, het liefst op korte afstand van de woning, groter zijn. Blijleven en Kluyver: 'Voor voorzieningen in de woonbuurten is extra ruimte nodig. Dat kan enerzijds leiden tot een geringere afname van de woningdichtheid, maar anderzijds wordt de capaciteit van de wijkvoorzieningen door de grotere flexibiliteit in de dagelijkse leefpatronen veel beter benut.' Bovendien zullen telewerkers andere woonlocaties kunnen kiezen dan nu: verder weg van de stad, omdat het niet meer nodig is dichtbij het kantoor te wonen, of juist middenin de stad, omdat een auto minder noodzakelijk is. De Europese Commissie heeft bijvoorbeeld het project 'Teleworking in Rural Areas' geïnitieerd, omdat ze verwacht dat telewerken positief kan bijdragen aan plattelandsontwikkeling en de ontvolking van het Europese platteland in zekere mate kan tegengaan. In alle gevallen is het echter noodzakelijk telewerken niet als geïsoleerd verschijnsel te zien, maar in samenhang met culturele en technische ontwikkelingen zoals tele-leren en telewinkelen.

Dat ook de Nederlandse overheid zich deze ontwikkelingen aantrekt, blijkt uit het VROM-rapport 'Kwaliteit van de woning; toekomstgericht bouwen' van eind 1994. Het rapport bestudeert de toekomstige gebruikseisen van woningen. In het hoofdstuk over veranderingen in de vraag wordt de toename van het percentage telewerkers als een invloedrijke factor genoemd. Het verschijnsel telewerken zou volgens het rapport voor bepaalde regio's en voor bepaalde segmenten van de woningmarkt relatief belangrijk kunnen worden. 'Telewerken vergt meer ruimte in de woning en kan het tevens noodzakelijk maken, een afzonderlijke ingang voor de werkruimte te creëren.' Ook wijzen de onderzoekers op de technische ontwikkelingen, onder andere de grote penetratie van apparatuur als PC's en faxen en de mogelijkheid om op afstand de klimaatbeheersing en beveiliging te regelen of aan te sturen. Dat soort voorzieningen vergt technische randvoorwaarden (bv. glasvezel) en extra ruimte. Ook voor kantoren en bedrijfspanden zijn er gevolgen: ze krijgen een andere functie. Het accent in het gebruik komt te liggen op de ontmoetingsfunctie: er vindt werkoverleg plaats, vergaderingen, cursussen en sociale ontmoetingen met collega's. Het ontwerp van kantoorgebouwen en de inrichting van de werkomgeving zal dus grondig aangepast moeten worden. De locatie-eisen voor bedrijven zullen door het telewerken eveneens veranderen: kleinere vestigingen verdwijnen, grotere ontmoetingskantoren worden aangevuld met thuiswerkplaatsen en wellicht satellietkantoren, die eventueel gedeeld worden met andere bedrijven.



*Als het goed
weer is,
gaat de schuifpui open en zit ik in de tuin*

Mieke van Iterson werkt als medewerkster klantenservice bij Otto in Tilburg, een dochterbedrijf van het postorderbedrijf Otto Versand uit Hamburg en is 52 jaar oud.

'Otto is een postorderbedrijf, met een algemeen assortiment. Tachtig procent bestaat uit mode. Otto in Tilburg bestaat sinds 1979. Al meer dan 12,5 jaar werk ik op de afdeling Klantenservice. Ik ben net als tachtig andere collega's werkzaam als thuistelefoniste. Voor alle telefonische bestellingen, vragen en informatie staan we, net als zestig collega's op de zaak, zeven dagen per week paraat voor de klanten. De bestelling verwerk ik op de computer hier, die is online verbonden met de hoofdcomputer in Hamburg. 'De kwaliteit van het gesprek is altijd belangrijker dan de kwantiteit. Het gaat

vooral om een bepaalde sfeer die je wilt kweken. Klantvriendelijkheid is de belangrijkste verkoopwaarde. Gesprekken met klanten zijn lang niet altijd puur zakelijk. 's Avonds hebben ze vaak behoefte aan een praatje, merk ik en daar moet je op inspelen, want die klanten zoeken contact onder het mom iets te willen bestellen. Dat mag, ik vind het zelf ook gezellig. Het is een zakelijk beroep, maar het blijft mensenwerk.

'Ik moet zeggen: ik vind dit ideaal. Als ik klaar ben met mijn werk, ga ik winkelen of naar iemand toe. Het biedt enorm veel voordelen. Of het nu regent of niet: ik hoef er nooit uit. Ik verlies geen reistijd. Ik kan doen en laten wat ik wil – ik ben in mijn eigen huis.

'Op een gegeven moment hebben ze me aangeboden om op de zaak te gaan werken, maar ik heb dat afgeslagen. Ik zei dat ik liever hier thuis wilde blijven wer-

ken. Waarom? Omdat ik hier de mooiste werkruimte heb die je je kunt voorstellen. In de eerste jaren ging het natuurlijk voornamelijk om de kinderen, maar ook toen die groot waren, wist ik het wel. Ik wilde hier blijven. Het is hier in huis veel rustiger dan op de zaak. Daar zitten ze allemaal bij elkaar, hebben hun bureaus tegen elkaar aan staan en zitten zo eigenlijk aan één grote tafel. Dat hoef ik niet. Ik mis het keuvelen met collega's ook niet. Als ik wil keuvelen, pak ik de telefoon. Als ik iets wil weten zoek ik heel Otto af, totdat ik het te weten kom. Zo ben ik.'

Werken thuis

'Ik werk hier, in de huiskamer. Het bureau heb ik zelf gekocht, de computer en de telefoon is door het bedrijf geleverd. Ik heb deze hoek hier zelf ingericht. We mogen zelf weten waar we onze werkplek inrichten: sommigen zitten boven op een werkkamer of een kantoortje, anderen zitten net als ik beneden. Ik zou ook boven kunnen gaan zitten, ik heb er nog een telefoonaansluiting, maar ik doe het niet, ik vind het ideaal om hier beneden te zitten.

'Ik kan er goed tegen om in de huiskamer te werken. Als ze televisie zitten te kijken heb ik er geen last van. De klanten ook niet. Ik vind het een hele mooie oplossing, zo hier in deze hoek. Toen ik nog kleine kinderen had, was ik er altijd als ze binnenkwamen. Er zijn er bij ons thuis die willen gewoon rust hebben en die gaan boven zitten. Ik niet, gelukkig: als het goed weer is, dan gaat de schuifpui open en zit ik in de tuin. Als ik 's avonds moet werken, hoor ik er voor mijn familie bij. Ik vind het ideaal.

'De hoeveelheid werk is heel variabel. Ik

heb dagen van drie uur, van acht uur, of ergens er tussen in, het hangt heel erg af van het rooster en de drukte. Als de Otto-katalogus, de Otto Trends of de Otto Extra nét uit is, of er is een speciale actie, dan komt er flink telefoonverkeer op gang. Dan moet er even aangepakt worden.

'Het aantal uren dat ik werk verschilt daardoor heel erg, ook per seizoen. Als het een drukke tijd is dan zit ik snel ver over de honderd uur per maand. De ene maand is het dan honderdtwintig uur, dan weer honderd of negentig, dan weer honderdveertig. Er is een minimum van 120 uur per drie maanden, wat je moet werken, maar daar zit ik altijd ruim boven. Wij zijn flexibel, maar Otto is dat ook: als er storing op de telefoon is, of er is te weinig te doen, dan worden je uren toch doorbetaald. Laatst nog met de verhuizing, toen werden de uren gewoon doorberekend – of we nu wel of niet aangesloten waren.

'Omdat we variabele uren draaien, hebben we ook een variabel loon. En na een bepaalde tijd kom je op een hogere schaal te zitten. Er zijn andere tarieven voor avonduren en weekenden. Dan word je extra betaald. Soms moet je ook op feestdagen werken, daar zijn ook aparte tarieven voor. Otto is nu eenmaal zeven dagen per week geopend. Zelfs 's nachts. Maar dat is nu met voice mail geregeld.'

Dagindeling

'Het werksysteem is heel helder. Het werkt als volgt: Stel voor dat ik ingeroosterd ben van 8 tot 12 uur. Dan schakel ik m'n toestel in, toets een code in en vanaf dat moment ben ik in het klantentelefoonsysteem van Otto opgenomen.

Vervolgens meldt de eerste klant zich vanzelf. Dat gebeurt automatisch – een klant weet niet of hij binnen het kantoor of ergens thuis geholpen wordt. Dat maakt ook niet uit. De computerverbinding is ondertussen gewoon beschikbaar. Dat is altijd - of ik nu werk of niet, of er een klant aan de lijn is of niet. Als ik nog iets wil opzoeken, of iets wil lezen in het systeem in Hamburg, dan kan dat altijd. 'Vanochtend ben ik om acht uur begonnen, dus dan kan ik van tevoren weinig anders doen. Ben ik bijvoorbeeld om twee uur klaar, dan ga ik het huishouden doen of ga ik naar buiten om boodschappen te doen. Ik heb ook nog maar één zoon thuis, de anderen zijn de deur uit, dus dat werk wordt ook steeds minder. Ik heb geen vast werkpatroon hier in huis, 's ochtends dit, 's middags dat. Dat kan ook niet, want de werkuren variëren – de ene keer moet je de hele ochtend werken, de andere keer een paar uurtjes 's avonds of 's middags. Ik ben ook niet zo'n type die precies wil weten wat er zo'n dag gebeurt. De wasdag valt soms ook op zondag. 'In de drukke tijd en de vakantieperiode kun je soms lange dagen maken, maar we plannen er altijd pauzes tussen. Of je wel of niet kunt of wilt, dat gaat altijd in overleg. Als jij niet kunt dan komt een ander voor je in de plaats. Een week voordat de nieuwe maand begint, krijg ik het rooster aangeleverd, op papier. Met de Otto-bode. Die komt elke dag langs, ook om de aantekeningen, bestellingen en klachten op te halen. Wil je na bestudering van het rooster veranderen, dan kan dat. Vaak kun je dan nog ruilen met je collega's. Ook onderwijl kan er nog van alles gebeuren, dan blijkt er ineens veel meer telefoonverkeer te zijn dan

men had gedacht. Dan wordt er telefonisch overlegd of je in wil springen. 'Hoe het met mijn produktiviteit is, weet ik niet precies, het ligt aan de klanten en de gesprekken. Ik turf het wel, hoe veel klanten er binnenkomen, maar dat is alleen voor mezelf, om te weten hoeveel ik er heb gehad. Voor mij is het niet meer dan een ruggesteuntje. Je hoeft het niet te doen. Bij Otto kijken ze niet naar je produktiviteit of je omzet. Het bedrijf weet wel hoeveel telefoontjes er binnenkomen en hoe lang je bezig bent met een klant, dankzij het geavanceerde telefoonsysteem dat ze hebben, maar ze gebruiken alleen de statistische gemiddelden, niet de individuele scores om je te controleren. Als je het niet goed doet, komen ze daar op andere manieren wel achter. We hebben ook een eigen teamleidster, die let daar op en praat met ons over al dit soort dingen.'

Apparatuur

'Ik heb twee telefoonlijnen in huis: Van de zaak en privé. Het interessante is dat die zakelijke telefoonlijn zowel de computer als mijn stem tegelijkertijd kan verwerken. Dat heeft de PTT hier in Tilburg aangelegd. En dat is handig, want anders moet je drie lijnen hebben en dat is een hoop gedoe en moet er extra gegraven worden. Het is eigenlijk feilloos, het gaat altijd goed. Er is wel eens een storing, maar dat ligt niet altijd aan de PTT. Laatst hadden we een keer een enorme storing, omdat de centrale overbelast was en een aantal andere dingen op dezelfde tijd gebeurden. De hele ochtend was de zaak geblokkeerd. Dat is overigens de enige keer dat ik ooit zoiets heb meegemaakt. En dat is uitzonderlijk, want we hebben meer dan 1 miljoen klanten en zo'n an-

derhalf miljoen binnenkomende telefoontjes per jaar. Dan kan er wel eens iets gebeuren.'

'Alle thuistelefonistes werken met dezelfde Siemens-Nixdorf computer. Ik heb dit systeem hier nu vijf of zes jaar staan, het is m'n tweede in al die tijd. Het bevalt goed: het werkt snel en ik kan er alles op vinden. De computer en de telefoon zijn eigenlijk de enige twee apparaten die ik nodig heb.

'Als ik iets wil weten over onze service, over bestellingen of betalingen, dan kijk ik in het systeem in Hamburg en vraag de informatie op. We hebben programma's om artikelnummers op te zoeken, voor betalingen, het is bijzonder gemakkelijk. Alles wat in de catalogus staat en wat wij op de markt hebben, kan ik hier via de computer opvragen. Als een klant iets wil bestellen, geef ik het bestelnummer door en de maat. Als het op voorraad is, dan kan ik het meteen doorboeken. Weten ze de maat niet, dan kan ik proberen daar achter te komen, uit vroegere bestellingen. Bovendien staat achterin de catalogus een maattabel. Dus zo probeer je elkaar te helpen.

'Betalingen gebeuren per acceptgirokaart, per overmaking, of per betaaltelefoon. Dat laatste is een nieuwe service van Otto. We hebben ook een andere nieuwe service geïntroduceerd: levering binnen 48 uur, of op afspraak. En natuurlijk nog de gewone leveringen. Er verandert voortdurend wat, dat is het interessante.

'Als je uren achter het ding zit, dan gaan je ogen wel eens een beetje zeer doen. Maar niet vaak. Ik zit natuurlijk ook niet voortdurend op het scherm te turen, want we moeten zo veel andere dingen doen: in de catalogus kijken, praten, no-

tities maken op papier. Ik tik met twee vingers, dat gaat perfect. Het hoeft ook niet met tien vingers, ik ben geen typiste. Met die arbo-eisen en dat soort dingen is geen rekening gehouden, dat kon vijf jaar geleden nog niet. Wel heeft men goed gekeken naar het beeldscherm, naar de straling en de veiligheid. Ik heb een nieuw scherm, maar m'n oude was nog helemaal niet versleten. Ook is de elektriciteit destijds bij het aanleggen van de datalijn gecontroleerd op randaarde. Aan dat soort zaken wordt zeker aandacht geschonken.'

Contact met collega's

'Ik heb veel contact met collega's, voornamelijk per telefoon. Eigenlijk is er voortdurend contact, we bellen elkaar geregeld. De gezelligheid van een kantoor mis ik niet: ik hoef maar een telefoontje te plegen en ik heb een collega aan de lijn. En gezelligheid heb ik ook bij mijn klanten. Dit is mijn virtuele winkel.

'Ik woon dicht bij het bedrijf. Ik ga er vaak heen, ik ken bijna iedereen – ook de mensen die op de zaak zitten. Of je je betrokken voelt bij de zaak, dat ligt voornamelijk aan je eigen instelling - als je je er niet voor interesseert, zul je je nooit met het bedrijf kunnen identificeren. Of je nu binnen of buiten werkt, dat maakt niet uit.

'Naast mijn collega's heb ik ook veel contact met mijn teamleidster. We hebben werkbesprekingen en overleggen over diverse zaken. Meestal zijn die werkbesprekingen op de zaak, maar voor de gezelligheid doen we het ook wel eens bij iemand thuis. We bespreken of er problemen zijn, welke nieuwe marketingacties er aan komen, over service-

items etcetera. Soms fiets ik er gewoon naar toe, naar de zaak, als ik iets te vragen heb of een praatje wil maken. Dat kan hier.

'Het bedrijf organiseert van alles om ons er bij te betrekken: een gezellige avond, een middag, afgelopen zaterdag nog een sportdag, hartstikke leuk! Een keer in de twee of drie maanden hebben we informele avonden, waar alle telefonistes en medewerkers klantenservice bij elkaar

komen. Erg gezellig. We drinken een kopje koffie of een drankje, kletsen. Het is op de zaak zelf, dat is bewust gedaan, om ons er bij te betrekken. Om negen uur komen vaak de mensen van kantoor erbij, die dan hun dienst erop hebben zitten. Er zijn geen stoelen, je loopt wat heen en weer en praat met deze en gene. Soms is dat wel wat wennen: dat lopen en staan. Als thuistelefoniste ben je zo gewend om te zitten.'

3 DE INRICHTING VAN HET WERK

Over flexi, mobi en virtu

Wat verandert er aan het werk als de medewerker gaat telewerken? Geen baas meer die over de schouder mee kijkt, geen collega's die om een praatje verlegen zitten, geen reistijden meer, maar ook geen prik-klok – hoe moet je als telewerker met zo veel vrijheid omgaan? Hoe verandert de inhoud van het werk? In het algemeen wordt er qua uren niet zoveel méér gewerkt door telewerkers, zo kunnen we concluderen uit de interviews, maar wel doelmatiger. Draagbare apparatuur kan dat nog verder verbeteren.

Heeft de telewerker werkelijk meer vrijheid dan een kantoorwerker? Worden ze minder gecontroleerd in hun nieuwe situatie en kunnen ze meer hun eigen gang gaan? Of hadden ze in hun 'gewone' kantoorwerk die vrijheid ook al? Vrijheid is een relatief begrip. Uit het onderzoek 'Telewerk in Praktijk', dat twee jaar geleden in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid werd uitgevoerd, bleek dat er in feite twee verschillende telewerk-groepen zijn te onderscheiden: laag en hoog opgeleide telewerkers. De eerste bestaat hoofdzakelijk uit vrouwen en de tweede uit mannen. Uit de enquête van het Ministerie bleek dat de verschillen in arbeidsinhoud en -voorwaarden enorm waren.

Voor de groep laag opgeleiden in lagere en middenkaders bleek de flexibiliteit beperkt te zijn. Ook andere nadelen werden in deze categorie genoemd: een hoge werkdruk, het gebrek aan sociale contacten en de onduidelijke afbakening tussen werk en privéleven. Bij de hoger opgeleide telewerkers (die slechts voor een deel thuiswerkten) waren de ervaringen positief. Ze zijn over het algemeen tevreden over thuiswerken en roemen de flexibiliteit, de verhoging van de concentratie en produktiviteit en een verbetering van de produktiviteit.

Thuistelefonistes en medewerkers klantenservice blijken inderdaad de minste vrijheid te bezitten van de geïnterviewde telewerkers, omdat zij zich aan vaste roosteruren dienen te houden. Enige flexibiliteit is er wel, zoals uit het verhaal van Mieke van Itersen van Otto blijkt: 'Wil je na bestudering van het rooster veranderen, dan kan dat. Vaak kun je dan nog ruilen met je collega's.' Bovendien heeft ze, relatief gezien, meer vrijheid van handelen dan haar collega's op kantoor. 'Als ik 's avonds moet werken, hoor ik er voor mijn familie bij. Ik vind het ideaal.'

Voor de groep hoog opgeleide telewerkers geldt dat er inderdaad een grote vrijheid is, maar dat die minder te maken heeft met het telewerker-zijn als met de

toch al afwisselende functie. Of een commercieel manager vanuit kantoor naar zijn klanten rijdt of vanuit zijn huis – het grootste deel van de tijd is hij toch weg. En of juridische adviezen vanuit een hoofdkantoor of een satellietkantoor worden verstrekt, maakt voor de betrokkenen ook weinig uit. Een telewerkende jurist: ‘Het werk wat ik doe leent zich goed voor telewerken: of ik dat in Haren doe, in Leeuwarden of elders, maakt eigenlijk niet uit. Zolang ik mijn wetboeken maar bij me heb en een telefoon bij de hand kan ik mijn werk doen.’

Een van de gevolgen van een grotere vrijheid en flexibiliteit is echter een verschuiving in controleproces – van aanwezigheidscontrole wordt het prestatiecontrole. Het grootste gevaar is volgens Van der Maas en Van Baes (vakcentrale voor Middelbaar en Hoger Personeel MHP/Datastudy) dat ‘er een leveringsplicht ontstaat, in plaats van de huidige inspanningsplicht.’ Hun advies: ‘Vakorganisaties dienen erop te staan dat de beoordeling van de bijdrage van telewerkende medewerkers op grond van dezelfde criteria blijft geschieden als bij collega’s die fulltime op kantoor werken. Als voor de beoordeling van de werkzaamheden van de telewerker gebruik wordt gemaakt van een zogenaamde output-beoordeling, dan dient dezelfde methode met dezelfde criteria te worden toegepast op collega’s met vergelijkbaar werk, die fulltime op kantoor werken. De argumentatie dat op een andere beoordelingswijze dient te worden overgegaan als de hoofdverantwoordelijken de betreffende medewerker niet aan het kantoorbureau zien zitten, berust op een drogredenatie. Geen enkele chef heeft voortdurend voldoende zicht op de waarde van de activiteiten van de werknemers. Toch heeft de chef zich methoden eigengemaakt om het werk te beoordelen.’ Dat principe wordt onder andere gehuldigd door de overheid. Een telewerkende ambtenaar (beleidsmedewerker): ‘Er wordt niet gekeken naar produktiviteit, dat kan ook niet. Wel wordt er geëvalueerd. Verder houd ik mijn baas op de hoogte van wat ik doe. Maar we maken geen afspraken over prestaties. Dat kan ook niet in mijn vak.’

Zoals blijkt uit de interviews is er echter in het algemeen al wel een duidelijke verschuiving te zien van aanwezigheidsplicht naar prestatieplicht. ‘Wij worden aferekend als medewerkers op onze totale produktie,’ zegt Geert Doeven. Verzekerings-accountmanager Patrick Bras: ‘De targets zijn gestoeld op omzet: hoeveel zet ik in mijn regio om? Haal je dat niet dan heb je in principe een probleem.’

Telewerkers worden meer en meer op hun produktie beoordeeld en daarin schuilt een potentieel gevaar: wat is een ‘normale’ prestatie, wat zijn de normen voor produktiviteit? Prestaties kunnen ongemerkt of met wederzijdse goedkeuring opgeschroefd worden, terwijl kantooruren strikt gebonden zijn aan regels, en de normen niet onopgemerkt kunnen worden verschoven: van negen tot vijf blijft van negen tot vijf. Aan de andere kant wordt ook steeds meer op kantoor uitgegaan van prestatieplicht. Steeds vaker krijgen kantoorwerkers opdrachten met duidelijke tijdslimieten en slechts weinigen kunnen zich nog beroepen op de aloude uitvlucht ‘ik had te weinig tijd.’ Bij telewerkers verscherpt deze kwestie zich echter sneller. Van der Maas en Van Baes hebben hiervoor een eenvoudige oplossing:

‘Als voor de beoordeling van de werkzaamheden van de telewerker gebruik wordt gemaakt van een zogenaamde output-beoordeling, dan dient dezelfde methode met dezelfde criteria te worden toegepast op collega’s met vergelijkbaar werk, die fulltime op kantoor werken.’

Productie door concentratie

Leidt de grotere vrijheid van telewerkers tot een lagere productie? Dat zou in sommige doemscenario’s inderdaad zo zijn: strandstoel in de tuin, of met de zaktelefoon achter de vishengel. Dat beeld blijkt geenszins waar: alle geïnterviewden verklaarden thuis een hogere productie te halen. Dat is op het eerste gezicht niet zo vreemd – wie zou durven toegeven dat zijn productie gedaald is dankzij telewerken? Diverse onderzoeken steunen echter de conclusie dat telewerken de productie daadwerkelijk verhoogt. G.A.W. van Dalen, voorzitter van de Vakcentrale voor Middelbaar en Hoger Personeel (MHP) vertelt dat het argument van de verhoogde produktiviteit één van de belangrijkste argumenten vóór het telewerken is en tevens het argument dat het meest bij de werkgevers aanslaat. Uit een onderzoek, dat bij het telecommunicatiebedrijf AT&T werd gehouden, tijdens een ‘Telecommunicating Day’ bleek inderdaad dat men thuis veel produktiever was dan op kantoor.

Bij een evaluatie van het Steunpunt Telewerken bij het Ministerie van Verkeer en Waterstaat, kon eveneens worden geconstateerd dat door telewerken de flexibiliteit en produktiviteit van de organisatie wordt vergroot; de telewerker kan zijn persoonlijke taken immers meer op de eigen behoefte afstemmen. Bij de Provinciale Energie Maatschappij (PNEM) heeft men bij een telewerkproject (18 medewerkers) een produktiviteitsverhoging van zeven procent kunnen vaststellen. Journalist Frank Noë is expliciet over de produktiviteitstoename. ‘Als ik vroeger tien stukken op de redactie schreef, kostte me dat drie keer zo veel tijd dan dat het me nu kost.’

Volgens organisatie-adviseur Martin Tump uit Almere bedraagt de produktiviteitstoename zo’n twintig procent. Tump vindt vooral de dagelijkse reis tussen woon- en werkplaats een ernstige produktiviteitsdrempel. ‘Ik vergelijk het wel eens met het koken van ei. Eerst wordt het gekookt en vervolgens weer afgekoeld onder de koude kraan, zodat het ei eetbaar wordt. Met andere woorden: forensen reizen kokend naar hun werk, waar ze eerst moeten afkoelen voordat ze aan de slag kunnen. Zonde van de tijd en niet in de laatste plaats van het geld.’

De hogere productie wordt gehaald doordat er minder afleiding is dan in een groot kantoor. Zoals een Amerikaanse onderzoeker ooit schreef: ‘Een kantoor is de beste plaats om je te laten afleiden.’ Bovendien kan de telewerker thuis aan *ti-meshifting* doen: als hij niet zo geconcentreerd is, dan stelt hij het werk tot later uit. Patrick Bras: ‘Als ik om drie uur thuis kom en ik baal als een stekker, dan trek ik de kantoordeuren dicht, ga tennissen of boodschappen doen. En als ik

's avonds terugkom en ik heb weer zin om te werken, dan kan ik in korte tijd heel veel doen.'

Hoe groot de produktiviteitsverhoging werkelijk is, is echter moeilijk vast te stellen, omdat telewerk veelal uit intellectuele arbeid bestaat. Hoe kan een commercieel manager of een bedrijfsjurist zijn produktie vaststellen? Aan de hand van de hoeveelheid telefoontjes die hij heeft verwerkt, het aantal handtekeningen dat hij heeft gezet? Hoe intellectueler het werk, hoe moeilijker het zich laat meten. De enige manier is naar de eigen ervaringen te vragen van telewerkers. Bij het computerbedrijf Tandem bleek uit evaluaties dat medewerkers tot nu toe zeer positief waren over de werkplek- en organisatieveranderingen. Na een periode van zes maanden bleek dat zeventig procent van de medewerkers vond dat het werk er beter op geworden was, de produktiviteit was gestegen en er flinke vooruitgang was geboekt. Bij 85% van de mobiele medewerkers werd een verbetering in de produktiviteit geconstateerd.

Andere methodes om produktiviteit van kantoorwerkers te meten zijn er eenvoudig niet. We moeten dus vertrouwen op de vraagmethode van de onderzoeker en rekenschap houden met de subjectieve beleving van de telewerker. Het concretiseren van die beleving is het lastigst en vaak is het onduidelijk wat er precies onder produktiviteit wordt verstaan. Het aantal pagina's dat men leest? Een telewerkende ambtenaar van Rijkswaterstaat over zijn ervaringen op een telewerkkanthoor: 'Wat me opvalt is dat ik hier meer doe dan in Leeuwarden. Dat komt denk ik omdat ik hier minder wordt lastig gevallen. Ik doe hier meer, ik lees hier meer stukken. Als ik het hier een stuk een keer goed doorlees weet ik waarover het gaat. In Leeuwarden, op het hoofdkantoor, werd ik steeds onderbroken onder het lezen. Dan kan ik weer opnieuw beginnen. Het duurt daar veel langer voordat ik een stuk geconcentreerd heb gelezen.'

Stress en werkdruk: computerworkaholics

De keerzijde van een verhoogde produktie kan een grotere arbeidsdruk zijn, wat stress tot gevolg kan hebben. Uit de onderzoeken van de Gil Gordon Associates (Gordon Report) blijkt bijvoorbeeld dat bij thuiswerkers vaak meer stress vóórkomt dan bij kantoorwerkers. 'Medewerkers mogen dan bevrijd zijn van hun chef, maar ze werken veel langer onder grotere deadline-druk dan hun collega's op kantoor. Voor velen van hen heeft het zinnetje 'laat je zorgen achter op kantoor' geen inhoud meer.' Gordon beweert dat telewerk voor een aantal pioniers een 'virtuele nachtmerrie' is geworden. 'Dankzij de wonderen van satellietcommunicatie, shootcomputers, fax-forward systemen en al die andere technische hoogstandjes, wordt er nu van deze mobiele werkers verwacht dat ze veel langere dagen werken dan tot nu toe gebruikelijk is. Men moet niet alleen tot tien uur 's avonds per pieper bereikbaar zijn, maar ook wordt er van je verwacht dat je je e-mail of je voorstel nú, op dit moment, verstuurt - en niet morgen.'

Gordon ziet weinig heil in dit type flexibilisering en telewerk. 'Het bedrijf dat nog meer werk denkt te kunnen putten uit deze toegewijde mobiele werkers, zal uiteindelijk verliezen. Het is een ongelooflijk kortzichtig perspectief, als je een organisatievorm invoert waarin de beste medewerkers afbranden.' Zijn conclusie: haal niet het onderste uit de kan bij telewerken.

Stress kan bij telewerken gemakkelijk ontstaan doordat er geen kunstmatige barrières meer zijn tussen werk en vrije tijd. Het vijf-uursignaal van kantoor klinkt niet in het thuishkantoor. En niemand houdt de telewerker tegen om 's avonds nog een uurtje of wat door te werken. Een commercieel medewerker van een computerbedrijf: 'Om half zeven onder het jeugdjournaal zeg ik: 'Ik ga nog heel even naar boven.' Mijn vrouw weet dat ik het journaal altijd wil zien. Als ik niet bij het journaal kom, dan komt er om half negen al een kopje koffie naar boven. Dan zeg ik: 'Nog heel even!'. Om half twaalf zegt ze: 'nu ga ik slapen'. Dat is het probleem van telewerken.'

G.A.W. van Dalen van de Vakcentrale voor Middelbaar en Hoger personeel (MHP) kent dit probleem: 'Onze leden bezetten banen die bijna per definitie meer dan veertig uur vergen, blijven vaak wat langer op kantoor hangen en werken op zaterdag nog even aan een rapport. Met een werkplek in huis zijn ze bang dat ze het niet meer kunnen laten om voortdurend te werken. Dan verworden ze tot een kruising tussen een workaholic en een computerverslaafde, wat geen prettig vooruitzicht is.'

De telewerker zal, ter voorkoming van stress, zelf zijn barrières moeten aanleggen. Werk is er meestal genoeg, dus daar ligt geen grens: als deze klus vanavond geklaard is, wacht de volgende al weer. De grenzen liggen wel bij het afbakenen van werkdagen. Stel zelf een maximum per dag of per week en compenseer zware weken met een middag of een dag vrij. Neem bij een lange werkdag tijd voor een ruime pauze en geniet deze bij voorkeur buiten de werkplek. Zoals Geert Doeve van de Rijksgebouwendienst zegt: 'Ik sta hier thuis ietsjes later op, maar ga veel eerder aan het werk. Dan neem ik tussendoor meestal de tijd om post door te nemen of de krant te lezen. Ik stop als ik vind dat ik genoeg heb gedaan, als ik moe ben of geen zin meer heb. Op kantoor blijf je nog wel eens zitten, terwijl je misschien niet meer zo veel te doen hebt of je vermoeid bent. Hier stop ik eerder, maar als iets af moet, dan komt het natuurlijk af.'

Stress is echter niet alleen het gevolg van lang of hard werken: volgens recente onderzoeken is het voornamelijk een combinatie van werkdruk en onbehagen. Spanningen tussen collega's of tussen werknemer en werkgever liggen vaak ten grondslag aan stress en overspannenheid. Victor Wildeman van DEC maakt soms wel lange dagen, maar klaagt niet over stress. Het feit dat hij thuiswerkt, en de afwisselende inhoud van zijn werk, vergoeden veel. Dat is bijvoorbeeld ook te zien aan het terugdringen van ziekteverzuim. Bij het eerdergenoemde telewerkproject van het PNEM daalde het ziekteverzuim behoorlijk – van 58 dagen in 1992 tot 18 dagen gedurende de looptijd van het experiment.

In het algemeen is het onduidelijk in hoeverre telewerken meer of minder

stress oplevert – daarvoor zijn er nog te weinig onderzoeken gedaan. Wel is het aan te raden duidelijke afspraken te maken over levering, produktiviteit en controle. De instelling van de telewerker zelf is daarom van groot belang bij het instandhouden van de arbeidsvreugde en het eigen welzijn. Zelfbescherming is hierbij belangrijk: Frank Noë houdt een strikte scheiding aan tussen werk en thuis: ‘Elke dag begin ik in mijn hutje om 9 uur in de ochtend. Pauzeren doe ik altijd op een vaste tijd. Ik stop om vijf uur, zo veel mogelijk. Voor mij is deze manier van werken zeer prettig en een efficiënte manier van energiegebruik. Als je een veranderlijke dag hebt, kost dat relatief meer energie.’

Telewerk in arbeidscontracten en CAO

Moet het telewerken in het arbeidscontract worden opgenomen? Wie af en toe een dagje thuiswerkt heeft daar wellicht geen behoefte aan. Voor werknemers die een vaste baan hebben of onder contract staan is het echter van belang om te weten of het telewerken in een contract is vastgelegd en zo ja hoe het één en ander is geregeld. Is er een afspraak gemaakt over produktie, verzuim, vergoedingen, apparatuurschade, beveiliging en werkplek-inspecties? De rechtsregeling van telewerken is soms verbazend complex.

Sommige bedrijven hebben daarom besloten het telewerken in een contract onder te brengen. Eén daarvan is de Rabobank. Het bedrijf heeft ervoor gekozen de juridische implicaties in drie delen op te splitsen: bedrijf, afdeling en individueel. Op bedrijfsniveau heeft de Rabobank voor een algemene regeling gekozen, waarin globaal een aantal zaken is geregeld. Op afdelingsniveau geldt een ‘huishoudelijk reglement’. Verder worden er nog op individueel niveau afspraken vastgelegd in een ‘telewerkovereenkomst’. Deze kan worden beschouwd als een aanvulling op de arbeidsovereenkomst.

Soms is het ‘t beste om deze afspraken in een gezamenlijke Collectieve Arbeidsovereenkomst (CAO) vast te leggen. De vakcentrale MHP is daar voorstander van. Stafmedewerker Tom van der Maas: ‘De CAO zou dus ook van toepassing kunnen worden verklaard op telewerk, ongeacht het rechtskarakter van de telewerkrelatie.’ De CAO heeft volgens van der Maas een belangrijk voordeel als reguleringsinstrument voor telewerk. ‘In de eerste plaats kunnen (ook) de quasiselfstandige telewerkers onder de werkingssfeer van een CAO worden gebracht. In de tweede plaats kunnen nieuwe rechtsvragen die nog niet in de arbeidswetgeving geregeld zijn, in de CAO opgenomen worden. De regeling kan, in de derde plaats, beter op de individuele arbeidssituatie worden toegesneden dan bij wet- of regelgeving op centraal niveau mogelijk is. In de vierde plaats kan de CAO gemakkelijker dan wet- of regelgeving aan veranderde omstandigheden worden aangepast. De wijze van totstandkoming van een CAO garandeert, in de vijfde plaats, tot op zekere hoogte het draagvlak voor de naleving van de regels.’

Het probleem is echter dat een CAO soms te collectief is – voor een individu-

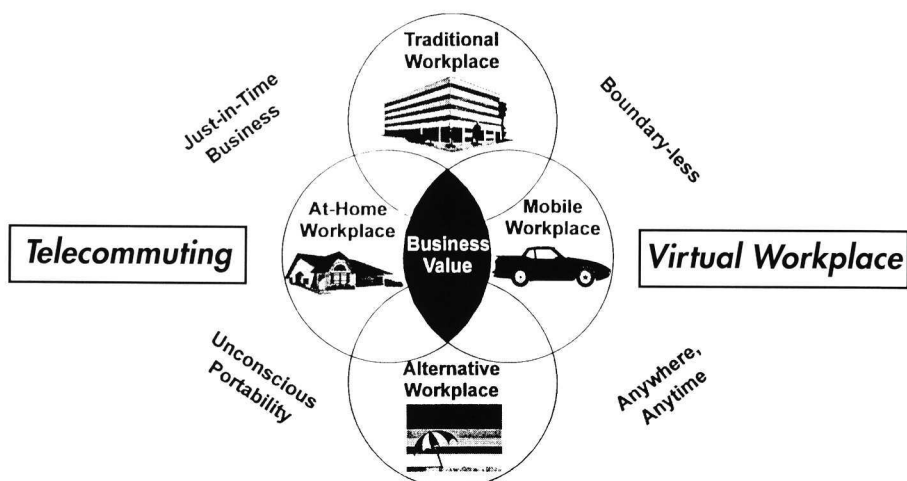
ele aangelegenheid als telewerk is het soms nodig om zeer specifieke arbeidscontracten op te stellen. Bovendien betekent telewerk voor de verschillende organisaties en afdelingen vaak iets anders – een algemene afspraak daarover lijkt soms nog iets te vroeg. Dat denkt bijvoorbeeld ook de VNO. Bij monde van woordvoerder Paul de Graaf zegt de werkgeversvereniging: 'Telewerken kan een probleem betekenen, maar ook een kans voor het functioneren van een onderneming.' Telewerken moet volgens De Graaf vooral worden bekeken in bedrijfskundig opzicht. Daarbij is tevredenheid van telewerkers essentieel. Een centrale afspraak is daarbij lastig. De Graaf: 'Je kunt ook niet alle bedrijven in Nederland verplichten om tien parkeerplaatsen aan te leggen. Die behoefte ligt voor ieder bedrijf anders. En zo ligt het ook met de afspraken die werkgevers maken met telewerkers.'

Altijd bereikbaar en inzetbaar?

Een telewerker is produktiever en voelt soms meer arbeidsdruk dan collega's op kantoor, maar hoe verandert de inhoud van zijn werk? Is er tijd voor een ander soort werkzaamheden? Is er sprake van een verschuiving van functie-inhoud? Wat opvalt aan de interviews met betrokkenen is in de eerste plaats dat telewerkers zeer flexibel zijn – flexibeler dan de meeste kantoormedewerkers. Als het bij Otto druk is, is een telefoontje naar Mieke van Iterson vaak genoeg. Vervolgens zet ze haar computer aan, drukt de code in op de telefoon en ze is in de telefooncirkel opgenomen om de eerste klant te woord te staan.

Ook bij de andere telewerkers is een dergelijke flexibiliteit te zien: een vergadering blijkt er altijd tussendoor te kunnen. Een vast werkschema hebben ze over het algemeen niet en mochten ze al een vaag soort dagindeling hebben, dan houden ze voortdurend rekening met het onverwachte. Journalist Frank Noë: 'Als een opdrachtgever opbelt en zegt dat het morgen klaar moet zijn, dan kan je wel een *to do* -lijst van hier tot ginder hebben, maar dan moet je dat wel op dat moment uitvoeren. Dat betekent wel dat ik mij moet omschakelen naar het in opdracht schrijven. Vandaar dat ik een soort dagindeling heb, die ik terstond om kan gooien.'

Telewerkers lijken minder last te hebben van de inflexibiliteit en onbereikbaarheid van veel kantoorwerkers. Uit een onderzoek van Quentel Services bleek dat kantoorwerkers in slechts veertig procent van de gevallen bereikbaar waren. Op kantoren is nu eenmaal geen bereikbaarheidsverplichting en vangt de telefoniste noodgedwongen veel problemen op. 'Nee, mevrouw Anderson is er niet, ze is gelooft ik net weg, probeert u het later nog eens,' zal niet zo snel in het huiskantoor klinken. Op zijn minst staat daar een antwoordapparaat aan, of een fax en in veel gevallen wordt ook een autotelefoonnummer meegegeven. De telewerker is bereikbaarder dan welke medewerker ook. En dat is de keerzijde van de zo fel begeerde rust. Vandaar dat veel van hen ertoe over gaan om in de avonden nog



Alternatieve kantoorconcepten in beeld. In dit schema worden de vier belangrijkste kantooruitvoeringen (het traditionele kantoor, het thuishkantoor, het mobiele kantoor en het 'alternatieve' kantoor) gerelateerd aan enkele belangrijke managementconcepten, zoals 'Just In Time' (aanleveren van voorraden op moment van produktie), 'grenzeloze produktie' en 'draagbare produktie'.

een tijdje door te werken. Als de dag volgepland is met afspraken en telefoontjes, rest niets anders dan de avonden en de weekenden om onderhanden werk af te krijgen. Een mogelijkheid om uit deze *Catch 22* te komen is andere vormen van bereikbaarheid te zoeken. Elektronische post is één van de belangrijkste daarvan: de telewerker kan immers de post bekijken en beantwoorden op de tijden dat het hem of haar uitkomt.

Denkwerk op afstand

Telewerk leent zich vooral voor 'kenniswerk'. Volgens Tom van der Maas van het MHP en Luc van Baest van Datastudy is een telewerker vooral bezig met zaken als lezen en schrijven van nota's, het opstellen van planningen, telefoneren, programmeren en ontwerpen; activiteiten die 'voor een groot deel (vanwege het abstracte karakter) niet of nauwelijks aan één vaste plaats gebonden zijn.' Dat zien we ook aan de werkzaamheden van de geïnterviewden. Geert Doeve (Rijksgebouwendienst): 'Er is een verschuiving te zien naar meer intellectueel werk. Ik lees nu meer stukken dan voorheen. Het stukken schrijven is niet veel veranderd, maar lezen doe ik iets meer.' Een andere telewerker: 'Als ik hier een stuk een keer goed doorlees, weet ik waarover het gaat.'

Voor een goed begrip van het verschijnsel telewerken moeten we echter ook hier twee soorten telewerkers onderscheiden: eenvoudig en complex. Toffler stel-

de al in 1980: 'Kantoorpersoneel met 'laag abstractieniveau' vervult doorgaans taken die nauwelijks persoonlijk contact vereisen, zoals invoeren van gegevens, typen, berekenen, rekeningen uitschrijven en dergelijke, zaken die zich misschien het eerst lenen voor thuiswerk. Sommige werkzaamheden met 'hoog abstractieniveau', zoals van wetenschappelijke onderzoekers, economen, beleidsmakers en organisatiedeskundigen, behoeven zowel intensief contact met collega's als de gelegenheid alleen te kunnen werken.'

Eenvoudig telewerk is meestal *fulltime*-werk op terreinen als administratie, data-entry, typen en teleservicediensten. Een voorbeeld daarvan is het reisbureau Travel 2000 uit de Verenigde Staten. De klant die een geheel verzorgde reis naar Mexico bestelt, of informatie vraagt over hotels in Casablanca, zal niet beseffen dat de helft van de twintig medewerkers niet op kantoor zit maar thuis. De medewerkers zorgen voor de telefonische inlichtingen en online-reserveringen en ondersteunen waar nodig de collega's op kantoor. Dataverwerking en administratie doen ze op uren waarin het hen uitkomt - desnoods diep in de nacht. De directrice van Travel 2000: 'Het is een win-win situatie: voor de medewerker is het een prettige manier van werken en voor ons is het een zeer gunstige oplossing.'

Voor het 'eenvoudige' telewerk betekent het dus dat het werk niet qua inhoud verandert, maar dat er een verschuiving is van kantoorwerk naar de huissituatie. Telewerkers vormen in dit segment een buffer voor het bedrijf en werken veelal op afroep. Ook voor hen betekent het echter niet alleen een voordeel. Volgens Peter Johnston, verantwoordelijke binnen de Europese Commissie voor telecommunicatie, blijken medewerkers in de praktijk moeite te hebben met thuiswerken. In het NRC Handelsblad vertelt hij dat werknemers – vooral vrouwen – die denken op deze manier de opvoeding van kinderen te kunnen combineren met een betaalde baan, er al snel achter komen dat overdag ongestoord werken nauwelijks mogelijk is. Noodgedwongen moeten zij 's avonds en in het weekeinde achter de computer kruipen om achterstallig werk in te halen.

In het 'complexe', kennisintensieve deel van de telewerkmarkt is een verschuiving te zien van interactie naar actie. De uren thuis worden gebruikt voor bestudering van rapporten, het schrijven van voorstellen en het verwerken van informatie, in plaats van gesprekken en vergaderingen. Door de relatieve rust die telewerkers hebben kunnen ze ook werkzaamheden verrichten waar ze tot dat moment nauwelijks aan toe kwamen: het stroomlijnen van bestaande plannen, het evalueren van grote projecten en het verzinnen van nieuwe strategieën. Een telewerkster: 'Ik heb gemerkt dat ik bepaalde werkzaamheden, zoals notaschrijven, waar ik normaal niet meer zo gauw aan toe kwam, mee naar huis ben gaan nemen. Ook moet ik in mijn functie momenteel veel lezen – bijvoorbeeld over het Structuurschema Verkeer en Vervoer – en dat gaat een stuk beter thuis. Met telewerken ben je nou eenmaal veel geconcentreerder en kun je sneller en efficiënter werken. Er zijn nu eenmaal niet zo veel storende randverschijnselen en dus word je minder snel afgeleid.'

Arbeidslokatie minder relevant

Telewerkers zijn niet alleen flexibeler en geconcentreerder, maar in vele gevallen ook mobieler. De apparatuur die ze gebruiken (fax, semafoon, autotelefoon, modem) maakt het immers mogelijk om tijd en afstand te overbruggen. In veel gevallen weet de klant, de collega of de opdrachtgever niet eens waar de telewerker zich bevindt: in zijn huiskantoor, in de tuin, op het hoofdkantoor, onderweg of elders. Wildeman: 'Als de autotelefoon uit is, dan gaat automatisch de voice-mail aan en kan ik zien of er boodschappen zijn zodra ik in de auto kom. Dat hoeft je niet allemaal meteen te beantwoorden. Het bufferen van een paar boodschappen is het beste.'

Naast de draagbare telefoon is ook de draagbare computer (notebook) een apparaat dat de mobiliteit van de telewerker vergroot. Deze 'portable' kan immers niet alleen in alle kamers thuis gebruikt worden, maar ook bij meetings, op vergaderingen, cursussen, seminars en naar andere werkkamers waar men van tijd tot tijd naar gedirigeerd wordt. Bovendien neemt een notebook veel minder ruimte in: zowel in de huiskamer als op het bureau. We zien dan ook dat de schootcomputer een standaard instrument aan het worden is – en niet alleen voor telewerkers.

Vergaderingen hoeven hierdoor minder te worden onderbroken omdat cijfers of gegevens ontbreken. Op meetings kunnen computer-presentaties worden gehouden en cijfers snel doorgerekend, waardoor de handelingssnelheid wordt vergroot.

Bij de meeste grote verzekeringsmaatschappijen worden inmiddels notebooks gebruikt om de advieswerkzaamheden en de verkoop te ondersteunen. En ook in andere branches zien we een dergelijk fenomeen. Vertegenwoordigers van de VNU presenteren onderzoeksrapporten over de automatiseringsmarkt al enige jaren met behulp van een notebook-computer: de verkopers gaan op stap met een Toshiba en presenteren aan de adverteerders van de VNU-automatiseringstijdschriften een commercieel planningsprogramma, waarin de onderzoeksgegevens over marktbereik en marktaandelen zijn verwerkt. Met behulp van tabellen en grafieken wordt aan de verschillende adverteerders duidelijk gemaakt wat de positie van de VNU-bladen is en wat de beste 'advertentie-mix' is.

Telewerkers moeten er daarom aan wennen dat er op meerdere plekken gewerkt kan worden en niet langer alleen op 'kantoor' of 'thuis'. Kleine aantekeningen kunnen direct verwerkt worden terwijl men in de trein zit, cijfers doorgerekend onder een vergadering, of een ideeetje uitgewerkt terwijl men op een vliegtuig wacht. Door gebruik te maken van een notebook kan de telewerker effectiever met zijn tijd om gaan.

Zelfstandigheid en samenwerking

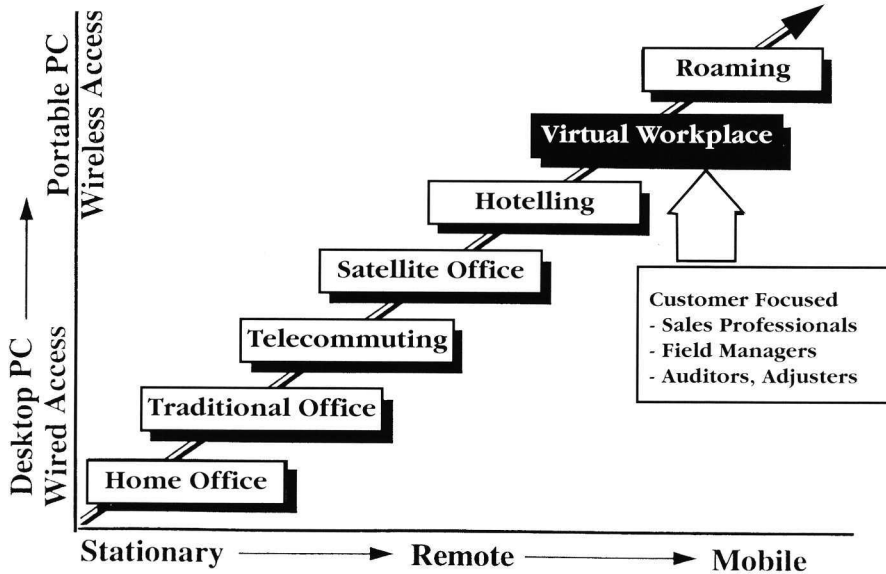
Waar moet de telewerker aan voldoen om te kunnen telewerken? Allereerst moet hij of zij een redelijk autonome functie hebben. Dat wil zeggen: de telewer-

ker moet niet voor elk wisselwasje afhankelijk zijn van collega's of chefs, zoals bij een filmproductie, of in een klassieke produktielijn. Zijn werk is grotendeels zonder hulp van buiten uit te voeren: werkzaamheden als lezen, nakijken, telefoneren met klanten of opdrachtgevers, het schrijven van stukken, het verzinnen van plannen en het uitwerken van ideeën. Slechts af en toe hoeft daarvoor contact te worden opgenomen.

Een grote mate van zelfstandigheid is daarbij vereist. Daarbij wordt niet alleen naar de produktiviteit en de omzet gekeken. Zoals Patrick Bras van Elvia zegt: 'Ik ben ook bezig met de acquisitie van tussenpersonen en het uitzetten van nieuwe acties en dat levert in beginsel geen resultaat op. Je moet zaaien voordat je kunt oogsten. Dus je moet voor jezelf gewoon een goede verdeling maken tussen je werkzaamheden: een deel acquisitie, een deel bestaande relaties, een deel administratie.'

Een telewerker moet zelfstandig kunnen werken, een afweging kunnen maken tussen 'zaaien' en 'oogsten', zelf kunnen plannen, het werk verdelen en - waar mogelijk - oplossingen voor problemen bedenken. Daarvoor moet de telewerker een andere werkinstelling hebben dan de klassieke kantoorwerker die zijn stapeltje 'onderhanden werk' elke dag op zijn bureau ziet verschijnen. In het bedrijfsleven is die 'afwachter' houding toch al op zijn retour. Zoals Tom van der Maas van het MHP en Luc van Baest van Datastudy in het blad 'Medezeggenschap' (april '94) schrijven: 'Als gevolg van de verregaande automatisering, het hogere algemene scholingsniveau in het Westen, de democratisering, óók van het bedrijfsleven en de 'emancipatie van de arbeider' ontstaat in onze westerse samenleving steeds duidelijker een nieuw type werknemer. Deze is mondig en zelfstandig en verricht meer en meer 'denkwerk' in plaats van fysieke arbeid. Die grotere individualisering, in het werk en in de maatschappij, uit zich ook in een sterke behoefte aan op het individu toegesneden arbeidstijden en arbeidslokaties. Denkwerk laat zich immers niet in de traditionele kantooruren persen en 'informatie-arbeid' is per definitie niet aan plaats gebonden. Het valt dan ook waar te nemen dat arbeidsorganisaties steeds minder geordend worden volgens de strak hiërarchische Weberiaanse leer, maar meer informeel.'

Een dergelijke mentaliteitsverandering van werk- en managementmethoden wordt de laatste jaren steeds meer in verband gebracht met een nieuw type organisatie, zoals beschreven in het boek 'The Virtual Corporation' van Davidow en Malone. De virtuele organisatie is een tijdelijke samenwerking van bedrijven, een ad-hoc organisatie die niet de structuur, noch het uiterlijk heeft van een traditioneel bedrijf. Een voorbeeld van een dergelijke virtuele organisatie is de joint-venture van IBM, Motorola, AT&T en Loral die in juli 1994 werd aangekondigd. Deze samenwerking was bedoeld om de volgende generatie chipproductietechnologie te versnellen. Honderd miljoen dollar werd er in het project gezet en de beste medewerkers uit de Research & Development-afdelingen van de vier moederbedrijven ingezet. Met als bedoeling om de geheugencapaciteit van de chips maar liefst zestig keer te vergroten, in vergelijking met de huidige lithografie technieken. De



De evolutie van het kantoorconcept, zoals gezien door AT&T. Na het huiskantoor en het traditionele kantoor komt de telecommunicatie en het satellietkantoor. Vervolgens het 'hotelconcept', waarbij medewerkers zich op eigen initiatief inschrijven bij de balie en een kamer krijgen toegewezen en daarna de virtuele werkplek (geheel flexibel). Als laatste stadium ziet AT&T het 'zwerfen'.

gezamenlijke onderneming is volledig virtueel: er is geen afzonderlijk bedrijf voor opgericht, maar slechts een samenwerkingsverband afgekondigd.

Bodem onder dit fenomeen is de onderlinge afhankelijkheid: mislukt het project dan dragen de vier bedrijven gezamenlijk het risico. Lukt het, dan boort men goud aan en zal men hoogstwaarschijnlijk de Japanse concurrentie jarenlang voor kunnen blijven. De organisatie is niet alleen tijdelijk, maar veel van de ontwerpers en programmeurs werken in hun eigen kantoor of gewoon thuis. Voor overleg wordt er veel gebruik gemaakt van electronic mail en van tijd tot tijd komt men tezamen op het hoofdkantoor voor 'groot overleg' of om elkaar weer eens in levende lijve te kunnen spreken. Voorwaarde is daarom dat de medewerkers van deze virtuele organisatie grotendeels zelfstandig kunnen werken en met behulp van moderne communicatietechnieken contacten kunnen blijven onderhouden.

Een eenvoudig voorbeeld van een dergelijke virtuele onderneming vormen de projecten die journalist Frank Noë voor opdrachtgevers uitvoert, in samenwerking met andere freelance journalisten, vormgevers en redacteurs. Te zamen vormen ze voor de duur van het project een 'virtueel bedrijf', dat een opdracht (zoals het schrijven van een handboek of een gids) uitvoert die in andere gevallen door een compleet bedrijf zou worden aangepakt. 'Ik initieer en leid projecten van hieruit, samen met anderen en regel het werk. Dat doe ik allemaal vanuit dit theehuis. Alles gaat telefonisch. Eventueel maak ik gebruik van e-mail en fax. Af en toe moet je een meeting hebben en daarna kan je je afzonderen en geconcentreerd werken.'



***Eigenlijk
ben ik***

volledig werkplek-onafhankelijk geworden

Victor Wildeman werkt bij Digital Equipment BV in Utrecht als segment accountmanager in de System Business Unit met verantwoordelijkheid voor de marktsegmenten Olie, Chemie, Water en Gasdistributie. Hij is 46 jaar oud en woont in Woerden.

'Digital Equipment BV is de Nederlandse vertegenwoordiging van Digital Equipment Corporation, vaak afgekort als DEC. Ik werk hier sinds 1986. De vaste werkplek op de zaak heb ik verruild voor een kantoor aan huis. Ik maak daarbij gebruik van een notebook – een draagbare PC ter grootte van een A-4. Ik kan hiermee niet alleen op afstand werken, maar ben eigenlijk volledig werkplek-onafhankelijk. 'Tien jaar geleden - bij een vorige werkgever - heb ik mijn eerste ervaring opge-

daan als telewerker. Daarna is het me blijven fascineren hoe zo'n ondersteunende omgeving gerealiseerd kan worden voor buitendienstmedewerkers. Daardoor ben ik de afgelopen jaren als gebruikersvertegenwoordiger bij diverse telewerkprojecten betrokken geweest. 'Ik werk nu sinds drie jaar als telewerker. Wat me vooral aanspreekt is de rust waarin je kunt werken en doorwerken en natuurlijk de flexibiliteit. Ondanks dat ik in huis in een apart kantoor werk, wordt telewerken binnen het gezin als gezellig ervaren. Je hebt dan weliswaar op dat moment geen direct contact met de rest van het gezin, maar je voelt toch dat er anderen in huis zijn. 's Middags wordt, als de kinderen uit school komen, even gepauzeerd voor een kopje thee. Ook het ontbreken van de dagelijkse gang naar kantoor vind ik prima: je hoeft niet in de file aan te sluiten, het levert

extra werktijd op en is nog goed voor het milieu ook.

'Het belangrijkste naast de kostenbesparende elementen, zijn de flexibiliteit, de werktijd, minder milieubelasting en het opdoen van werkervaring. Het telewerken is daarmee niet afgerond: we zijn nu bezig met nieuwe projecten die voortbouwen op de opgedane ervaring. Telewerken wordt binnen Digital projectmatig begeleid. Als aanvulling op het arbeidscontract zijn over telewerken duidelijke afspraken en richtlijnen vastgelegd.'

Werken thuis

'Ik zit hier thuis net zoals op kantoor, maar nu op de eerste verdieping van ons huis in mijn eigen, zelf ingerichte kantoor. De spullen zijn van mij, privé. Toen ik bij DEC kwam heb ik ze overgenomen van het vorige bedrijf waar ik werkte. Op de zaak is nu een aantal wisselplekken gecreëerd voor telewerkers, waardoor we met minder vierkante meters, parkeerplaatsen, meubilair en apparatuur toekunnen. Tegelijkertijd moet je thuis wel een gekwalificeerde werkplek inrichten. Het kan en mag niet zo zijn dat je thuis op een wankele keukentafel en je stoel je werk verricht. Daarom zijn er een aantal richtlijnen opgesteld.

'Ik heb met de rest van het gezin duidelijke afspraken gemaakt. Als ik thuis ben, wordt de telefoon tijdens kantooruren alleen door mij opgenomen. Ben ik er niet, dan neemt één van de andere gezinsleden de telefoon op, of staat het antwoordapparaat ingeschakeld. Ik heb twee telefoonlijnen: de ene wordt gebruikt voor de verbinding vanaf mijn notebok met het computernetwerk binnen Digital, de andere voor spraak. Verder

kunnen ook faxen van en naar mijn portable PC worden verzonden.

'De dag begint hier al vroeg, ik begin al om half zeven. Mijn dochter gaat naar het gymnasium in Utrecht, dus die gaat om zeven uur de deur uit. Meestal heb ik dan al de post bekeken. Dat is misschien wel een nadeel van het thuiswerken: je schuift 's avonds vanaf de werksituatie meteen aan tafel. Verder blijft het moeilijk om niet voortdurend nog *even* met het werk door te gaan.

'Het probleem is voor mij dan ook niet het aan de slag gaan 's ochtends, maar het afsluiten 's avonds. Om half zeven onder het jeugdjournaal zeg ik: 'ik ga nog heel even naar boven.' Mijn vrouw weet dat ik het journaal altijd wil zien. Als ik niet bij het journaal kom, dan komt er om half negen al een kopje koffie naar boven. Dan zeg ik: 'nog heel even!'. Om half twaalf zegt ze: 'nu ga ik slapen'. Dat is het probleem van telewerken. Hoewel: ik werkte vroeger ook al veel. In het verleden bracht ik op zondagochtend mijn vrouw en kinderen naar de kerk in Utrecht, dan ging ik even twee uur op de zaak werken. Na twee uur haalde ik ze weer uit de kerk op.'

Apparatuur

'Mijn telefoontoestel op de zaak is vervangen door een indicatie op het systeemtoestel van mijn secretaresse, die daarmee onmiddellijk kan zien voor wie er gebeld wordt. Meestal belt een klant mijn secretaresse en zij kijkt vervolgens waar ik bereikt kan worden. Zo nodig kan zij de klant naar mijn huis doorschakelen, de boodschap aannemen, of zelf actie ondernemen. Binnen het kantoorautomatiseringssysteem wordt daar een elektronische notitie van gemaakt. In ur-

gente gevallen ben ik ook nog via de Semafoon oproepbaar.

'Adressen en gegevens van zakelijke relaties, produktinformatie en presentaties heb ik steeds onder handbereik. We kunnen via het telefoonnet 'inbellen', zodat ik vanaf vrijwel iedere locatie contact kan leggen met de zaak. Ik verstuur elektronische berichten en vraag additionele informatie op. Het kantoorautomatiseringssysteem verzorgt de rest. Binnen het systeem wordt een elektronische agenda bijgehouden. Het secretariaat is hiermee in staat afspraken te regelen, zonder dat ze daarmee hoeven te wachten op de terugkomst van de betrokkenen. Je moet daarvoor wel duidelijke afspraken maken. Het is veilig, omdat er gewerkt wordt met een systeem van automatisch terugbellen. Hierdoor wordt elektronisch inbreken op onze computersystemen voorkomen.

'De meeste berichten verstuur ik elektronisch. Met mijn zakelijke partners verloopt dit bijvoorbeeld via Digital's eigen netwerk; met klanten gaat het voornamelijk over de X.400-service van de PTT. En natuurlijk steeds meer via het Internet.

Ons kantoorautomatiseringssysteem kanaliseert deze berichtenstroom in mijn richting. Dit heeft als voordeel dat ik als gebruiker slechts één soort systeem hoeft leren gebruiken, onafhankelijk van het gebruikte transportsysteem voor al deze berichten. Verder staat in het systeem onze nieuwskrant, die krijg ik iedere dag automatisch toegestuurd. Het krantje gaat over alles: wereldpolitiek, aandelen, achtergrondinformatie, computernieuws. Dat druk ik af en voor het slapen gaan wil ik dat nog wel eens lezen.

'De meeste berichtcommunicatie gaat dus elektronisch, slechts enkele offerte-aan-

vragen en opdrachten gaan per brief.

Daarvan krijg ik een kopie in mijn postbakje bij Digital. Dat leeg ik als ik bijvoorbeeld voor overleg langskom. Als het heel belangrijk is, wordt het naar het huisadres doorgestuurd. Het grote voordeel van elektronische post is dat de acties er gelijk mee vastgelegd zijn.

'Het notebook moet als draagbare PC natuurlijk wel beheerd worden. Er wordt daarom automatisch een kopie van de werkdocumenten gemaakt en gearchieveerd en er worden door Digital nieuwe gegevens naar het notebook overgeheveld. Verder worden er zonnodig verbeteringen in de gebruikte softwarepakketten op de Notebook aangebracht of zelfs nieuwe versies daarvan geïnstalleerd. Dat gebeurt allemaal geheel automatisch. Op het moment dat ik aangesloten ben op het netwerk, kan het systeem analyseren of ik de nieuwste versie van een softwarepakket op mijn harde schijf heb staan. Is dat niet het geval, dan kan het de software over de telefoonlijn naar mijn systeem sturen, en vervolgens het geheel installeren. Daar hoeft ik zelf niets aan te doen.'

Contact met collega's

'Het overleg met het management gebeurt via unit-bijeenkomsten, werkoverleg en *forecasting*-gesprekken. Vanuit het management wordt heel wisselend op telewerken gereageerd: sommigen vinden het prettiger om telewerkers op kantoor aan te kunnen spreken. Anderen communiceren gewoon via de elektronische post en beleggen een gesprek als het nodig is.

'De meesten waarmee je over telewerken praat beginnen over een vermindering van de sociale contacten met je collega's.

Doordat ik in een extern gerichte functie werk, heb ik juist al veel contacten met anderen. Veelal wordt er ook in teamverband gewerkt en wordt er regelmatig onderweg afgesproken om samen te lunchen en bij te praten alvorens naar klanten wordt doorgereisd. Daardoor is er helemaal geen gemis aan sociale contacten, maar voor andere functies is dat wellicht wel een aandachtspunt.'

'Je moet flexibel zijn. Als ik bijvoorbeeld in Groningen ben en terugrijd, dan ga ik via Utrecht en schiet even op het kantoor naar binnen. En als ze de koppen bij elkaar willen steken, dan stap ik in de auto en rij ernaar toe. Je moet dat praktisch zien. Dan neem ik tegelijkertijd nieuwe Digital-brochures mee. Wat dat betreft ben ik echt werkplekonafhankelijk geworden.'

4

DE INRICHTING VAN DE APPARATUUR

Over datalijnen, elektronische post en online netwerken

Om thuis, op een satellietkantoor of onderweg te kunnen werken heeft de telewerker speciale apparatuur nodig. Voor het meest eenvoudige soort telewerk volstaat een telefoon, voor het iets complexere werk moet er tevens een computer en een fax zijn. Daarmee zijn we er nog niet, want de goed uitgeruste telewerker kan met een modem en een netwerkaansluiting zijn bereikbaarheid en slagkracht sterk vergroten. Daarnaast is natuurlijk de juiste software nodig, variërend van tekstverwerking en spreadsheets tot werkgroepsoftware en werkstroomsystemen.

De klantenservice van Otto (en van een aantal andere bedrijven) bevindt zich niet in de kantoorlokatie van Otto zelf, maar in de huizen van de medewerkers. Voor klanten is het nauwelijks merkbaar, maar met een code op haar telefoon kan Mieke van Iterson in de 'telefooncirkel' worden opgenomen. 'Goedemorgen, dit is Otto, kan ik u helpen.' Haar computer is online verbonden met de centrale computer van Otto Versandt uit Hamburg, waarin zich het complete informatie- en bestelsysteem bevindt.

Het klinkt eenvoudig, maar het systeem dat eronder ligt is uiterst complex. Niet alleen moet het computersysteem in staat zijn om duizenden Otto-medewerkers zoals Van Iterson gelijktijdig te kunnen bedienen, maar ook moet de telefooncentrale van Otto geoptimaliseerd zijn om de ruim 1,4 miljoen telefoontjes per jaar te kunnen verwerken en door te sluizen. Een hele klus en op telefoniegebied een hoogstandje in Nederland. Slechts één keer ging het mis: door een samenloop van omstandigheden raakte de telefooncomputer over zijn toeren en was het systeem de hele ochtend geblokkeerd. Zelfs zoiets eenvoudigs als telefonie – al meer dan honderd jaar bij ons – kan soms voor grote problemen zorgen.

Otto maakt gebruik van een zogeheten Automatic Call Distribution-systeem, ook wel Automatic Call Center genoemd. Dit soort telefoniesystemen combineert de toegankelijkheid van telecommunicatie met de intelligentie van computers. Meestal is het onderdeel van een telefooncentrale (PBX). Het grote voordeel van een dergelijk systeem is dat het telefoonverkeer op praktisch alle manieren kan worden geregeld, doorgeschakeld en beheerd. De modernste systemen, zoals die van Otto, kunnen binnenkomend telefoonverkeer zelfs met een code doorschakelen naar thuistelefonistes zoals Mieke van Iterson. Dit gebeurt nu nog in dezelfde regio, maar in de toekomst zal een dergelijk systeem ook voor buiten-regionale

doorverbindingen kunnen zorgen. In het Teleport in Amsterdam is een compleet Call Center voor internationale bedrijven ingericht.

Keuze van apparatuur: bezint eer ge begint

Wat voor apparatuur heeft de telewerker nodig? Een telefoon, een computer, de benodigde software, een printer, een fax, soms een modem, soms een autotelefoon of een semafoon. Waar men altijd mee moet beginnen, is te inventariseren wat er precies benodigd is om het werk te verrichten. Sommige telewerkers laten zich door verhalen van collega's en slimme verkopers het hoofd op hol brengen en vullen hun kantoor met de laatste snufjes high-tech – om er vervolgens achter te komen dat het grootste deel van de apparatuur overbodig is. Een thuiswerkster van een postorderbedrijf als Otto heeft geen autotelefoon of semafoon nodig en ook geen fax. De meeste van haar klanten beschikken nu eenmaal niet over een fax. En als ze er wel over beschikken, komen de faxbestellingen op een centraal punt bij Otto binnen, niet bij de thuistelefonistes.

Tips voor de Telewerker

- *Stel vooraf vast wat voor soort apparatuur u nodig denkt te hebben, welke software en welke dienstverlening.*
- *Een tweede telefoon (en soms een derde) is absolute noodzaak – ook om een scheiding aan te brengen tussen werk en vrije tijd.*
- *Zorg voor een goede backupregeling, of voer deze zelf uit.*
- *Zorg voor een goede serviceregeling (garantie, 24-uurs service) als de apparatuur niet door de werkgever wordt gedekt.*
- *Koop een zo volledig mogelijke PC: het aankopen van apparatuur, werkgebeugen en software is veel duurder dan het aanvullen van een 'volledig' systeem.*
- *Let er bij het abonneren op een online-dienst (Internet, Microsoft Net, Compuserve) of er een inbelpunt in uw regio is – dit scheelt aanmerkelijk in de telefoonkosten.*
- *Wie al een e-mail programma via het bedrijf heeft, doet er goed aan bij de Internet-aanbieder te vragen of de berichten naar uw eigen e-mail systeem kunnen worden doorgezonden; op deze manier hoeft u maar één postsysteem te gebruiken.*

Het beste uitgangspunt is in vele gevallen de bestaande apparatuur op het kantoor. Is de telewerker gewend aan het type computer, de fax en de software, dan kan deze ook thuis worden gebruikt. In sommige gevallen voldoet de apparatuur op kantoor echter niet, bijvoorbeeld omdat er geen netwerkaansluiting is, of omdat

de bedrijfsapparatuur verouderd is. Dat laatste is merkwaardig, maar reëel: veel marketing managers, strategische beleidsmedewerkers en verkoopleiders zitten nog steeds achter personal computers die in 1990 al verouderd waren. Vaak hebben ze nog een PC met een '80286'-processor, een VGA-scherm, geen modem, geen CD-ROM en nauwelijks voldoende intern geheugen voor Windows. Zelfs de goedkoopste PC's in de computerwinkel hebben vaak meer mogelijkheden, vandaar dat het zeker zin heeft om de eisen van de computerapparatuur aan te passen aan de huidige stand van de technologie. Vergeet niet dat thuis vaak zwaardere, betere en bedrijfszekere apparatuur nodig is dan op kantoor, waar vervangende apparatuur snel bij de hand is. In veel gevallen zal de telewerker nieuwe apparatuur aan moeten schaffen. En dat is geen gemakkelijke keuze, want nergens verandert de techniek zo snel als in de computer- en telecommunicatiebranche.

Eén van de belangrijkste zaken die de telewerker (in samenwerking met de automatiseringsafdeling) zal moeten regelen is de bescherming van de computer en de gegevens. Twee veiligheidsmaatregelen zijn het belangrijkste: een reservekopie van de belangrijkste documenten (backup) en een bescherming tegen virussen. Het laatste is te bestrijden met anti-virussoftware. De backup kan dagelijks gemaakt worden. De meest recente documenten kunnen het beste in een aparte directory (folder) worden geplaatst, waarna deze 'map' in zijn geheel naar de reservediskette kan worden gekopieerd. Het beste is een zogenaamde generatiesysteem te hanteren: maak 5 backupdiskettes voor de werkdagen, 4 voor de weken van de maand en 12 voor de maanden van het jaar. Gaat er iets fout, dan kan de laatstgebruikte diskette worden gebruikt; blijkt de beschadiging of het virus ook op deze meest recente diskette voor te komen dan kan de week- of maanddiskette uitkomst bieden. Op deze manier is men met slechts 21 diskettes in staat de belangrijkste documenten te beschermen.

De telefoonverbinding: navelstreng van het telewerk

De essentie van het telewerken is de telefoonverbinding – de levenslijn voor de telewerker. Het is onverstandig om te bezuinigen op het aantal aansluitingen. Naast de privélijn heeft de telewerker minstens twee andere lijnen nodig: een zakelijke spraaklijn en een datalijn. Wie veel gebruik maakt van modemverbindingen en afhankelijk is van binnenkomende faxen, heeft een aparte modem- en faxlijn nodig. In het laatste geval lopen in totaal vier lijnen naar het huis. Het lijkt overdreven, maar de praktijk wijst op een ontwikkeling in deze richting.

Soms kan het met minder toe: in sommige gemeentes heeft de PTT aparte netten aangelegd waarop spraak en data over één en dezelfde lijn kunnen worden getransporteerd. Dit kan omdat spraak en data in verschillende gebieden van de hertzfrequentie liggen. De speciale PTT-apparatuur scheidt deze frequentiegebieden gedurende de transmissie, waardoor dat ene lijntje gebruikt kan worden voor telefoon en modem/fax. Bij Otto in Tilburg maken ze daar onder andere gebruik

van. Een andere, nog geavanceerdere mogelijkheid is een ISDN-lijn (glasvezel), die verschillende telefoonlijnen (spraak, fax, modem) kan bevatten. Een ISDN-aansluiting is echter een stuk duurder dan een gewone en is vooral veel complexer bij het installeren.

Heeft u meerdere lijnen die over verschillende telefoons in het huis moeten worden verspreid, dan is een huiscentrale een uitkomst. Een dergelijke huiscentrale moet ook fax- en modemverkeer kunnen verwerken. Om een buitenlijn te kiezen voor huiscentrales moet vaak een 0 gedraaid worden, waarna de gesprekstonen volgt; voor veel modems (en soms faxen) is deze toon niet te traceren, waardoor de verbinding niet tot stand komt. Het is bekend dat vooral Internet-gebruikers huiscentrales mijden – ook al omdat de snelheid van een modemverbinding terugloopt.

Naast de verbindingen zijn ook de telefoons zelf en hun randapparatuur belangrijk. Wie veel telefoneert en tegelijkertijd op het computerscherm werkt (klantenservice, helpdesk, programmering), heeft behoefte aan een 'hands-free' telefoon of een 'headset'. De headset is een koptelefoontje met een microfoon die op moderne telefoontoestellen kan worden aangesloten. Een handsfree telefoon bevat niets anders dan een luidspreker in het telefoonapparaat. De laatste oplossing is soms een beetje lawaaiig in een huisomgeving.

Een antwoordapparaat is standaard-gereedschap voor telewerkers die veel van huis zijn. Een modern antwoordapparaat heeft de mogelijkheid om boodschappen van afstand af te luisteren, te wissen of de meldboodschap opnieuw in te spreken. Dit gebeurt via een code die middels een druktelefoon of een speciaal toongenerator ("piepertje") wordt overgeleid. Het antwoord-apparaat kunt u ook vervangen door een telefonische 'secretaresse-service' die boodschappen aanneemt. Een andere oplossing is voice-mail: een computersysteem waarin de binnenkomende boodschappen op digitale wijze worden opgeslagen. Door op de telefoon een code in te toetsen kan men de boodschappen afluisteren waar en wanneer men dat wil.

De hardware: goed rondkijken voor het kiezen

Het tweede elementaire apparaat voor de telewerker is de computer. Voor data-entry en eenvoudige online-verbindingen volstaat soms een terminal (zoals de Siemens-Nixdorf van Otto), maar in veel gevallen is een personal computer nodig. Inmiddels zijn er zo veel typen en soorten op de markt dat het lastig is een algemeen advies te geven. Veel hangt af van de vraag waarmee de telewerker gewend is te werken, wat de belangrijkste software-systemen en online-verbindingen zijn die hij in de telewerksystemen gaat gebruiken.

Vaak is de software de beste leidraad. Ga eerst na welke pakketten er zullen worden gebruikt (de belangrijkste twee of drie) en stap vervolgens met dit lijstje naar de automatiseringsafdeling, de winkels of de computerdealer. Let daarbij op

of er genoeg intern geheugen (RAM) aanwezig is (minimaal 4 Mb, maar het is beter om 8 Mb te nemen); is het scherm kwalitatief goed (minstens 14 inch, non-interlaced); en ten derde: hoe zijn de garantie en service geregeld?

De aanschaf van de computer heeft vaak consequenties voor uw online-verbindingen. Wie een Apple Macintosh aanschaft en zich bij een Internet-aanbieder wil abonneren, zal merken dat de kennis en de Internet-software voor het Macintosh-systeem soms ontbreekt. En wie zich op het Microsoft Network (MSN) wil abonneren doet er goed aan een computer aan te schaffen met het besturings-systeem 'Windows 95'. Ook in andere gevallen is de online-verbinding soms de doorslaggevende factor. Bedrijfs-BBS'en, elektronische postsystemen en veelgebruikte online databases moeten vaak op een speciale manier worden ingesteld (ANSI, TCP/IP, X400). Vergewis u ervan dat deze instellingen ook op uw computer (met de benodigde software) kunnen worden geïmiteerd.

De randapparatuur van de computer is vaak even belangrijk als de computer zelf. Neem het modem. Bij online-verbindingen is niet de kracht van de computer, maar de snelheid van het modem belangrijk. De huidige 'standaard' is 14K4 (14000 tekens per seconde), maar de computergebruiker met vooruitziende blik schaft zich een 28K8 modem aan, die de dubbele snelheid haalt. Met de huidige prijzen en de kosten van telefoonverbindingen haalt u een dergelijke meerprijs er binnen enkele maanden uit. Vergewis u er verder van dat er speciale fax-software bij het modem wordt geleverd. Deze is erg handig als u vaak faxen verstuurt van brieven die u met de PC hebt geproduceerd – een speciale toetshandeling is dan al voldoende om de fax te versturen. Bovendien houdt de software een lijstje bij van de verstuurde faxen, zodat u een archief kunt opbouwen. Niet elk modem heeft fax-software en zeker niet voor alle soorten computers en modems.

Andere belangrijke randapparaten bij de computer zijn de printer en een scanner. Printers zijn er tegenwoordig in twee soorten: laserprinters en inkjetprinters. Laserprinters zijn sneller, maar inkjetprinters zijn goedkoper – zeker in het onderhoud. De kwaliteit van laser-afdrukken is iets beter, maar de stoftoner die wordt gebruikt is niet al te milieuvriendelijk – evenals de vrijkomende ozon. De inkt die in inkjetprinters gebruikt wordt is een stuk goedkoper en vriendelijker voor de gezondheid.

De scanner is een apparaat in opkomst. Moderne tekstherkenningssoftware (Optical Character Recognition) maakt het mogelijk om bestaande brieven, artikelen en rapporten in te scannen, waarna ze digitaal ter beschikking staan, bijvoorbeeld voor verwerking of digitale archivering. Helemaal honderd procent nauwkeurig werkt het nog niet, maar het is voor sommige doeleinden (archivering) zeer praktisch. Het ideaal van het papierloze kantoor is door een scanner iets dichterbij gekomen. Bovendien kunt u het gebruiken, in combinatie met een fax, om originelen door te faxen.

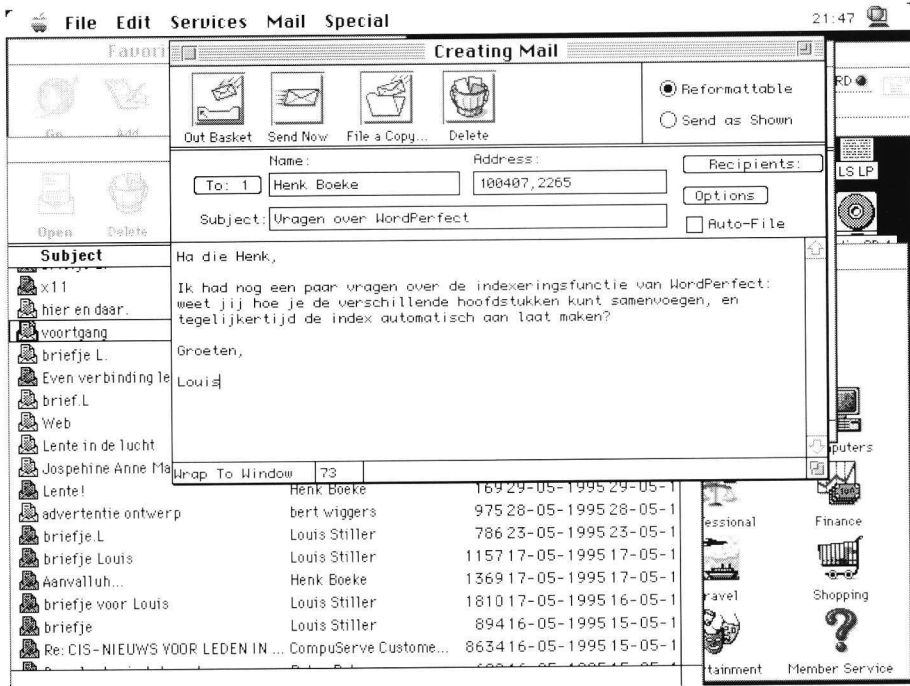
Moderne software: van tekstverwerking tot Internet

De software is, zoals gezegd, in feite belangrijker dan de hardware. De basis vormt vaak het tekstverwerkingspakket, meestal is dit Novell WordPerfect of Microsoft Word. De functies en prijsstelling van deze pakketten verschilt nauwelijks meer. Microsoft Word is beter in het opmaken van grote documenten en heeft een betere koppeling tussen documentstructuur en layout, maar WordPerfects functionaliteit is onovertroffen. Beide hebben inmiddels een Nederlandse spellingcontrole, grammaticacontrole en stem-invoer. Belangrijker echter dan de functionaliteit van de pakketten is de koppeling met andere software. Zowel WordPerfect als Word zijn opgenomen in zogenaamde 'Office'-pakketten: complete softwarereeksen die naast tekstverwerking ook spreadsheets, databases, elektronische post en 'werkgroep'-software bevatten. Wie voor WP of Word kiest, kiest in feite voor één van de twee bureau-pakketten: Novell/Perfect Office of Microsoft Office. Omdat de pakketten ook een functie voor elektronische post bevatten, is het raadzaam het één en ander door te spreken met de automatiseringsafdeling of de online-dienstenaanbieder.

Naast tekstverwerking, spreadsheets en databases is de communicatie-software van groot belang. Deze bestaat niet alleen uit elektronische post, maar ook uit nieuwslezers, bulletin board software (BBS), bestandsophaalsoftware en 'browsers' voor het World Wide Web via Internet. Algemene communicatiesoftware als Procomm Professional voor Windows en Microphone voor Macintosh combineren een aantal van deze functies.

De keuze voor communicatie- en netwerksoftware is complexer dan de keuze voor een tekstverwerkingspakket. In het algemeen is een e-mail systeem afhankelijk van het specifieke post-systeem dat in het bedrijf wordt gebruikt. In vrijwel alle gevallen is het verstandig om de automatiseringsafdeling te vragen de benodigde software aan te sluiten. Wie zelf op de openbare netwerken een e-mail-account wil openen, heeft de keuze uit drie systemen: Internet, Compuserve of Microsoft Network (MSN). Alle drie systemen kunnen onderling elektronische brieven uitwisselen. Internet is groter, algemener, goedkoper maar minder gebruiksvriendelijk dan Compuserve of Microsoft Network (MSN).

Van alle drie communicatie-systemen kunt u lid worden via boekhandel of via computertijdschriften. De basiskosten bedragen bij Compuserve en Microsoft Network (MSN) zo'n 18 gulden per maand, bij Internet minimaal 30 gulden. In het gebruik kan Internet echter goedkoper zijn, omdat er geen maximum wordt gesteld aan het aantal uren dat u 'online' bent. Een – vooralsnog gratis – alternatief voor deze drie systemen zijn de Digitale Steden die nu gestart zijn in vele steden van Nederland (Amsterdam, Eindhoven, Groningen, Rotterdam). Hiermee kan men post verzenden tussen 'inwoners' van deze steden.



Een voorbeeld van elektronische post (e-mail) – in dit geval een functie van Compuserve, een Amerikaanse aanbieder van een online-netwerksysteem. De e-post kan gearchiveerd worden in speciale mapjes en eventueel gebruikt in een tekstverwerkingspakket. Verder is het handig dat de afzender – mocht dit nodig zijn – een bericht krijgt wanneer het briefje wordt opengemaakt door de ontvanger.

Zoeken en vinden in de digitale ruimte

Eén van de grootste problemen die telewerkers ondervinden is het ontbreken van goede ondersteuning – vooral op informatiegebied. Op het kantoor hebben ze collega's, archieven en een complete bibliotheek; die ontbreekt thuis. Dit kunnen ze compenseren door gebruik te maken van elektronische archieven (databanken). Vroeger waren dit dure online databanken, maar tegenwoordig kunt u deze archieven voor niet al te hoge kosten vinden in 'algemene' communicatiesystemen zoals Compuserve en Internet en op CD-ROM's. Deze elektronische speurtochten zijn – mits goed voorbereid – hun geld dubbel en dwars waard, zo blijkt uit vele ervaringen.

Een adviseur laat in onderstaand verhaal blijken waarom abonnementen op online services en CD-ROM's vaak zeer lonend zijn. 'Ik was voor een onderzoek op zoek naar het inflatiecijfer van Pakistan over 1993: een doorsnee kantoorpro-

bleem op een doordeweekse dag. Maar waar haal je zo'n inflatiecijfer vandaan als je thuis werkt? Wat ik normaal doe in zo'n geval is een *business*-jaarboek erbij halen, de eigen harde schijf scannen op aantekeningen, een stapel tijdschriften doorwerken. Na anderhalf uur bladeren, scannen en snellezen had ik nog niets gevonden en besloot naar de bibliotheek te gaan. Op de Universiteitsbibliotheek bleek men wel een aantal Macro-economische werken over Pakistan te hebben, maar de jongste was uit 1992. Dan maar naar de tijdschriftenafdeling van de Openbare Bibliotheek, waar men een uitgebreide collectie magazines en businessbladen heeft. Ook daar bleek de speurtocht moeilijker dan verwacht. Een jaargang Far Eastern Economic Reviews doorgebladerd: niets gevonden. De inhoudsopgaves van de Economist gescand: wel de inflatiecijfers van '91 en '92, maar niet die van '93. Stapeltje AsiaWeek doorgewerkt: hetzelfde verhaal. Moedeloos tramde ik naar huis. Een dag lang had ik verspeeld met het zoeken naar dat ene cijfertje, dat zich maar schuil bleef houden achter al die stapels houtvrij papier. Waar was ik in 's hemelsnaam mee bezig?

'Bij thuiskomst schoot me echter te binnen dat ik op Compuserve, het Amerikaanse algemene bulletin board systeem een keer een 'business database' had aangetroffen. Snel opgestart, modem aan, aansluiting gevonden en ja hoor, daar stond het: Business Database Plus. Toegang 1 dollar per minuut, elke opvraging nog eens een dollar. Een eenvoudige tekstzoektocht begon: Zoek naar Pakistan (84 documenten) en zoek naar Inflation (nog 8 documenten over). Vervolgens snel de titels en beschrijvingen gelezen, gezien dat er twee over de recente economie gingen, even gebladerd en ja hoor: daar stond het: 'an inflation of ten percent during 1993'. De twee met de D van *download* op de harde schijf gezet, *disconnect* en tot ziens. Twee minuten duurde de sessie en het had me 3 dollar gekost. Maar ik had de juiste informatie en nog een tweetal zeer interessante artikelen in mijn eigen digitale archief erbij.'

Internet voor bedrijven

Internet is niet alleen voor particulieren interessant, maar ook voor bedrijven, zo is inmiddels gebleken. Een Amerikaanse Internet-specialist: 'Internet heeft oneindig veel mogelijkheden en zeer krachtige faciliteiten, die nu nog maar mondjesmaat gebruikt worden. Naast een wereldwijd e-mail-systeem kunnen zakelijke gebruikers er ook hun voordeel mee doen door een strategische berichtenuitwisseling te beginnen met hun toeleveranciers, collega's en klanten. Men kan elektronisch onderzoek doen via Internet, men kan nieuwe klanten winnen en men kan zelfs ontwikkelingskosten terugbrengen door samen te werken met laboratoria en universiteiten.'

Reden genoeg voor enkele grote bedrijven om hun organisatie

aan te passen aan het Internet. Zo heeft autofabrikant Chrysler vanaf eind 1994 zijn eigen computernetwerk aangesloten op Internet. Chryslers automatiseringsspecialist Robert Moskowitz: 'Internet is nu deel van de cultuur van Chrysler en uitgegroeid tot het hart van Chrysler's IT-technologie.' Chrysler gebruikt TCP/IP (het standaard communicatieprotocol van Internet) als standaard voor de eigen berichtuitwisseling met de fabrieken en vestigingen in Europa (Duitsland, Oostenrijk).

Inmiddels is er een enorm aanbod aan diensten op het Internet voor zakelijke gebruikers, variërend van vacatures (Intermediair Online, KPN), nieuwsdiensten (Planet Internet, NRC Handelsblad), bedrijfspresentaties (Veronica Interactive Plaza) en diverse informatiebanken (CBS, EEG, Ministerie van Economische Zaken). Niet alleen de grote zakelijke gebruikers doen van zich spreken, maar ook de kleinere. De Internet Business Association (IBA) werd vorig jaar opgericht door een aantal leveranciers van Internet toegangsoftware en diensten. Deze club wil de belangen verdedigen van kleinere en middelgrote bedrijven die zich met dienstverlening en software-ontwikkeling voor Internet bezighouden. IBA zal een kantoor in Washington openen en zal informatie via een World Wide Web server verstrekken, zodat het Internet-publiek de informatiepagina's tot zich kan nemen.

Waarom het IBA werd opgericht is niet moeilijk vast te stellen. 'Internet is zo snel gegroeid, dat er veel verwarring is, zowel over het beheer ervan als het gebruik,' zo vertelde Kurt Baumann, directeur van InterCon Systems Corp, en een van de oprichters van het IBA. 'We willen graag de kleinere en middelgrote bedrijfjes die aan de wortels van het Internet staan bij elkaar brengen, zodat we invloed kunnen uitoefenen op de toekomst van het net.'

Ook in Nederland is de opmars van niet-universitaire gebruikers op Internet niet te stuiten. De stichting NL-Net, die naast Surfnut werkt en particuliere en commerciële aansluitingen verzorgt, heeft inmiddels vele duizenden aansluitingen gerealiseerd. Commerciële Internet-aanbieders bieden inmiddels toegang tot diverse Internet-faciliteiten, speciaal gericht op grote bedrijven en op het midden- en kleinbedrijf. Directeur Alex Bausch van het gelijknamige Internet-bedrijf: 'De meeste nieuwe klanten zitten in het MKB. We richten ons vooral op de groep gebruikers die thuiswerkt met een modem, bijvoorbeeld telewerkers of virtuele bedrijven. Bovendien zien we dat steeds meer grote bedrijven een Internet-toegang willen aanbieden voor hun medewerkers.'

Het bovenstaand verhaal (overgenomen uit het tijdschrift PC+) is illustratief voor de mogelijkheden van elektronische databanken. Tevens laat het zien dat het gebruik van online databanken en archieven niet altijd veel geld en tijd hoeft te

kosten. Geld en tijd zal men wel moeten investeren wil men de juiste informatie uit geavanceerde en uitgebreide databanken als Dialog (diverse wetenschappelijke archieven), Reuters (Business Informatie), A.C. Nielsen (marktinformatie) of Dun&Bradstreet (bedrijven) kunnen halen. Deze databanken zijn zowel op CD-ROM als online beschikbaar. Gelukkig kan men tegenwoordig via intermediairs als het Amsterdamse Cobidoc deze databanken benaderen. Maar er zijn andere mogelijkheden, die soms maar een schijntje hoeven te kosten van de duizenden guldens kostende CD-ROM's en online-verbindingen. Bijvoorbeeld: de bestanden van de Kamer van Koophandels. Of de Digitale Stad in Amsterdam, Eindhoven, Rotterdam, Groningen en elders. De Digitale Stad heeft een verbinding met bibliotheken en kan een verbinding leggen met het Internet.

Dit laatste is natuurlijk verreweg de belangrijkste elektronische bibliotheek op dit moment. Lange tijd was Internet het exclusieve terrein voor de wetenschappelijke wereld, maar sinds 1993 is dat niet meer zo. En het bovenop Internet opererende World Wide Web is een gemakkelijk te gebruiken, wereldomspannend systeem van goed vormgegeven pagina's. Het Internet is inmiddels een zeer bruikbaar instrument geworden. Het enige probleem is het zoeken op Internet. Om gericht te kunnen zoeken in grote online bestanden heeft u een intelligent zoekprogramma nodig, dat de documenten filtert en naar patronen zoekt. Het grootste probleem daarbij is wellicht dat elk van deze pakketten een andere zoek-interface en -structuur heeft.

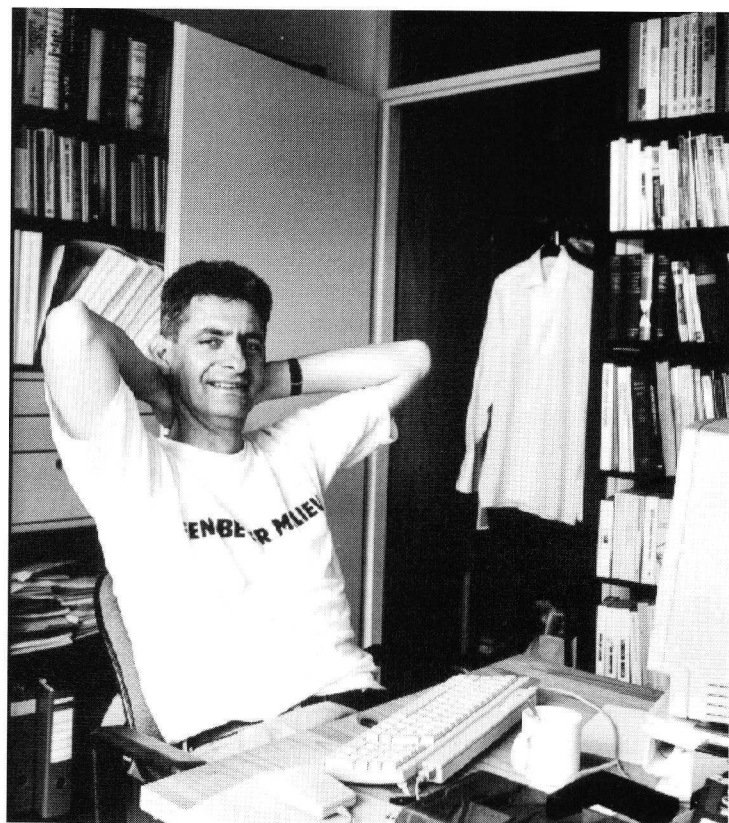
Alsnog het papierloze kantoor?

Al met al zullen telewerkers een ontwikkeling ondersteunen die door velen betwijfeld wordt, maar die in praktijk steeds dichterbij is gekomen: op weg naar het papierloze kantoor. In feite kunnen telewerkers alleen optimaal floreren als op 'het kantoor' zo veel mogelijk papierloos gewerkt wordt. Dat wil zeggen: als de meeste papieren documenten (archieven, brieven, rapporten) worden ingescand en in een online-systeem worden geplaatst. Om dit te kunnen realiseren zijn scanners en OCR-programma's (optische tekenherkenning) nodig, evenals voor de telewerkers online databases en een goed beeldscherm.

Hoezeer het papierloze kantoor telewerken kan verbeteren, blijkt uit de ervaringen van het Deense Oticon. Het klassieke Scandinavische gehoorapparaten-bedrijf dat in 1908 werd opgericht heeft 1100 medewerkers die sinds enkele jaren vrijwel geheel zonder papier hun werk doen. Dit proces begon enkele jaren geleden toen Oticons management besloot een poging te wagen om de nummer één positie in de markt te veroveren. Het eerste wat het management deed was een geheel nieuwe werkfilosofie introduceren. Deze was volledig gebaseerd op flexibiliteit, virtuele kantoorvormen en het doorbreken van hiërarchieën. Dit leidde op zijn beurt tot een afbraak van het klassieke kantoorconcept en een introductie van het 'ideaal' van het papierloze informatiesysteem.

Inmiddels is tachtig procent van het voormalige papierverbruik teruggedrongen. De binnenkomende post komt binnen in een 'papierkamer', wordt ingescand, doorgestuurd en gearhiveerd en vervolgens wordt het papier vernietigd. Bovendien kreeg elke gebruiker thuis de beschikking over eenzelfde soort computersysteem en -aansluiting als op het werk. Dit om te voorkomen dat er rapporten, brieven en memo's in papiervorm zouden worden meegenomen.

Inmiddels is men enkele jaren verder en lijken de gebruikers hun aanvankelijke angst voor het papierloze tijdperk te hebben overwonnen. Brieven, memo's en documenten blijken even makkelijk te lezen op het scherm en zijn een stuk makkelijker te archiveren en op te zoeken. Langzamerhand verschijnen ook de verderliggende voordelen van dit type informatiegebruik. Omdat er geen materiële informatie meer aanwezig is, maakt het niet uit waar men zit. Mobiliteit en job-rotation worden steeds vaker toegepast. Medewerkers hebben geen eigen bureau meer, maar een klein verrijdbaar ladenkastje dat ze overal op het gezamenlijke kantoor neer kunnen zetten. De bureaus zijn zonder laden, maar hebben wel computer-aansluitingen en telefoons. Een code invoeren en alle telefoon- en modemverkeer wordt doorgesluisd. Het papierarme kantoor heeft geen windeieren gelegd voor Oticon. Het bedrijf wist zijn resultaten te verbeteren met dertig procent, terwijl de kosten met twintig procent terug zijn gebracht. Kolind: 'De efficiency hier is verbazingwekkend hoog – en dat zonder enig stukje papier.'



***Wij willen
sowieso van***

persoonsgebonden werkplekken af

Geert Doeve werkt bij de directie Noord-West van de Rijksgebouwendienst in Haarlem en is 42 jaar oud. Hij woont in Leiden.

'De directie Noord-West van de Rijksgebouwendienst in Haarlem valt onder het Ministerie van VROM. We verzorgen de huisvesting voor alle rijksdiensten. Er is een centraal apparaat in Den Haag en er zijn zes regionale directies. Wij verzorgen de provincie Noord-Holland en Utrecht. Het Rijksmuseum is

bij ons in onderhoud, evenals onder andere het Scheepvaart-museum, het Zuiderzee-museum in Enkhuizen, maar ook alle rechtbanken, belastingkantoren en douaneposten in ons gebied. Alle rijksoverheidsgebouwen, kortom.

'Ik werk hier nu bijna zes jaar, vanaf 1989. Ik ben beleidsmedewerker bij de afdeling Huisvestingszaken. Ik maak analyses over de gewenste huisvestingsoplossingen, schrijf beleidsnota's of become-mentarieer ze. Daarnaast doe ik ook nog het zogenaamde klantbeheer van één of twee departementen.

'We wilden iets doen aan het terugdringen van het gebruik van bouw materiaal. De bouw is een van de belangrijkste afvalleveranciers. Bovendien worden er een heleboel milieuschadelijke stoffen gebruikt bij het maken van bouwwerken. De M van VROM staat voor Milieubeheer, vandaar dat we vinden dat wij moeten proberen om de hoeveelheid gebouwen in Nederland te beperken. Als er één land in de wereld is waar je dat zou moeten doen, is het Nederland wel. Eén van de mogelijkheden is om minder kantoorruimte te gebruiken.

'We begonnen het experiment thuiswerken op 1 september 1994 met 10 van de 100 medewerkers. Recent is door het managementteam besloten om het aantal te verhogen tot maximaal twintig. Ik telewerk in beginsel één dag per week, maar dat wisselt heel sterk. Ik kom helaas niet aan het gemiddelde van één dag in de week toe. Dat hangt samen met de werkzaamheden. Ik ben plaatsvervangend hoofd van de afdeling en het hoofd gaat binnenkort drie weken op vakantie. De kans is daarom groot dat ik in die periode continu in Haarlem zit. Maar het kan ook best zijn dat er op een vrijdag bijna niemand is; misschien dat ik dan besluit om thuis te blijven.

'Waarom heb ik voor telewerken gekozen? Dat is een mengeling van factoren: ik vind het belangrijk en ook wel leuk om aan zo'n experiment mee te doen. Ik zie de voordelen van telewerken, zeker op de langere termijn, ik verwacht een hogere produktiviteit. De afwisseling vind ik ook wel aardig. Niet dat ik het vervelend vind om elke dag naar Haarlem te gaan, maar zo nu en dan een dagje thuis is weer eens wat anders.

'Over anderhalf jaar gaan we verhuizen

naar een kantoor aan de andere kant van het station in Haarlem. We zitten nu aan de zuidkant en gaan naar de noordkant, waar we twintig procent minder ruimte zullen gaan gebruiken. Telewerken is één van de middelen om het gebruik van je kantoorwerkplek te ontlasten. Ik zit op kantoor bijvoorbeeld op een normale werkplek, maar wat gebeurt er als ik er vandaag de hele dag niet ben? Dan zou iemand anders van mijn werkplek gebruik kunnen maken. Daar is deze op ingericht en daar hebben we afspraken over gemaakt: iedereen kan hier gaan zitten als ik weg ben. Wij willen sowieso van persoonsgebonden werkplekken af. Niet voor iedere functie, maar we willen toch proberen om zo veel mogelijk werkplekken multi-inzetbaar te maken. '

Werken thuis

'Er zijn een heleboel dingen die je thuis kan doen: lezen, stukken schrijven... Ik kan thuis eigenlijk beter stukken schrijven dan op kantoor, omdat ik minder word gestoord. En ik kan ook dingen van anderen becommentariëren als dat zo uitkomt. Dat is sowieso toch wel een belangrijk onderdeel van mijn totale werk. Ik krijg regelmatig dikke rapporten ter informatie of ter beoordeling en ik heb nu meer gelegenheid om die inderdaad ook te lezen. Je kunt niet zeggen van: nou, ik heb nog een half uurtje over, dus ik ga dat rapport eens even bekijken. Dat doe je niet zo snel. Er komen mensen binnen en je bent vaak zelf sociaal bezig; je loopt bij iemand langs en maakt een praatje: 'hé, hoe is het met jou?' Dat overkomt me thuis niet. 'Ik spaar vaak werkzaamheden op die ik thuis zou kunnen doen. Wanneer ik echt mensen nodig heb dan doe ik dat in

principe niet op een thuiswerk-dag. Het komt voor dat ik bij wijze van spreken zou willen thuiswerken, maar dat er een vergadering op het laatste moment is gepland, waardoor ik moet afzien van het thuiswerken. Voor mij geldt als leidraad: thuiswerken is aardig, maar het moet kunnen.

'Thuis heb ik helemaal boven een werkplek. We zijn met z'n tweeën en we hebben vier slaapkamers. En daarvan is altijd één ingericht geweest als kantoor, omdat we beiden nog wel eens thuis werken. Helemaal ideaal is het hierboven niet, het is vrij klein. Ik heb er echter geen moeite mee, ik zit hier heel plezierig. Het is een beetje te licht, omdat er een volledige glazen wand is die het op zonnige dagen veel te warm maakt. Vanochtend is iemand geweest om de zonwering op te meten, dus daar komt verbetering in. Ik zit er hoofdzakelijk als ik de computer nodig heb. Maar als ik bijvoorbeeld een stuk lees dan zit ik hier, in de woonkamer, gewoon op de bank. Dat bevalt me prima. Dat zou ik op kantoor eigenlijk ook best willen doen. Heb ik ook wel eens gedaan - ik heb er zo'n bankje staan - maar dan moet je eens op de reacties letten! Dat is echt heel komisch. Dan zegt iedereen: 'Wat doe jij nou! Heb je niets te doen?'

Dagindeling

'Ik heb geen vaste regelmaat. Ik ben vanochtend om kwart over acht begonnen. Ik ben naar boven gegaan, ging achter de PC zitten om te kijken of er nog iets in mijn postbakje zit en om wat te versturen. Ik was gisteren niet op kantoor geweest - er was een bijeenkomst in Utrecht - dus er zat nogal wat in mijn postbakje. Daar ben ik een half uurtje

mee bezig geweest. Toen heb ik vervolgens een bepaald document uit het netwerk gehaald en daar ben ik mee aan de gang gegaan; daar heb ik ongeveer een uur aan gewerkt. Daarna ben ik naar beneden gegaan, ben ik gaan lezen. Er is in het algemeen een verschuiving te zien naar meer leeswerk. Ik lees nu meer stukken dan voorheen. Het stukken schrijven is niet veel veranderd, maar lezen doe ik iets meer.

'Ik houd me niet aan de kantoortijden, dat is flexibel. Ik heb een contract afgesloten met mijn werkgever over het telewerken en daar staat onder andere in op welke uren ik bereikbaar ben: van acht tot twaalf en van twee tot zes uur. Dat geeft mij de mogelijkheid om tussen de middag de stad in te gaan of een lunchafspraken te hebben. Ook om andere redenen blijkt het telewerken handig: wij werken beiden volledig en dat is wel eens lastig als er mensen zijn die iets willen bezorgen, of iets in huis komen repareren of verbouwen. Vandaag is er bijvoorbeeld iemand geweest om op te meten hoe de zonwering er precies uit moet komen zien. Anders moet je dat op een zaterdag doen. Of je neemt vrij om in ieder geval thuis te kunnen zijn. Nu kost het me weinig tijd: ik laat die man erin, praat even met hem, hij gaat aan het werk en ik ook.

'Ik sta hier thuis ietsjes later op, maar ga veel eerder aan het werk. Dan neem ik tussendoor meestal de tijd om post door te nemen of de krant te lezen. Ik stop als ik vind dat ik genoeg heb gedaan, als ik moe ben of geen zin meer heb. Op kantoor blijf je nog wel eens zitten, terwijl je misschien niet meer zo veel te doen hebt of je vermoeid bent. Hier stop ik eerder, maar als iets af moet, dan komt het na-

tuurlijk af. Het komt ook regelmatig voor dat er langer doorgewerkt wordt. Ik maak zeker zo veel uren als ik op kantoor zou hebben gedaan – het is eerder méér dan minder. Het zijn ook effectievere uren, denk ik. Ik haal hier vooral een hogere produktiviteit bij het lezen en stukken schrijven dan op m'n werk.

'In directe zin is er geen controle op de produktiviteit. Wij worden afgerekend als medewerkers op onze totale produktie en in principe maakt het niet uit hoe ik dat doe. Als ik bijvoorbeeld op maandag de hele dag met collega's zit te kletsen en vervolgens op zaterdag de hele dag ga werken, moet ik dat zelf weten. Als ik mijn produkten afkrijg en het kwaliteitsniveau haal dan is het geen probleem. Natuurlijk zal het niet ongemerkt blijven als ik een hele dag met mensen zit te kletsen over iets dat niet met het werk te maken heeft. Maar in beginsel hebben we gezegd: we beoordelen mensen op hun produktie en niet op de manier waarop dat tot stand is gekomen. En van de mensen die telewerken wordt ook aangenomen dat ze voldoende verantwoordelijkheidsgevoel hebben.'

Apparatuur

'De computer die hier thuis staat is van mij. Daarvoor kreeg ik een bepaalde vergoeding, maar omdat het apparaat nu ouder is dan drie jaar, krijg ik die vergoeding niet meer. Als iemand thuis geen computer heeft dan zal die in principe door het bedrijf geleverd moeten worden. Voor de telefoon krijg ik een vaste vergoeding van vijftien gulden per maand. Daar zijn standaardbedragen voor. Een printer had ik niet, maar ik heb geconcludeerd dat dat ook niet echt nodig is. Het modem heb ik gekregen

van de zaak – daarmee communiceer ik rechtstreeks met het netwerk op ons bedrijf en verstuur ik berichtjes via de elektronische mail. Het systeem gebruik ik verder aan het eind van de middag om stukken in gewijzigde vorm weer terug te sturen, zodat ik er maandag op het werk weer gewoon over kan beschikken. 'Er is vorig jaar een voorstel geweest over de ergonomie van de telewerkplek. Ik ben voorzitter van de ondernemingsraad en heb het voorstel ook vanuit die invalshoek beoordeeld. In het voorstel stond dat de werkplek zou worden bekeken en getoetst of deze voldoet aan de arbeidsomstandigheden-aspecten. Tot nu toe is echter nog niemand hier geweest. Wel hebben we aanwijzingen gehad voor de inrichting van de werkplek en we hebben ook een vragenlijst moeten invullen, met vragen als: heb je een goede bureaustoel, is die goed afgesteld, etcetera. Ik denk dat er wel meer aandacht aan zou kunnen worden besteed.'

Contact met collega's

'Ik mis het contact met collega's niet echt. Maar ik zou niet meer dan één dag in de week willen thuiswerken. Ik vind het sociale contact met collega's heel belangrijk, maar dat hangt ook met m'n functie samen en omdat ik voorzitter van de ondernemingsraad ben. Ik vind het belangrijk dat ik in de buurt ben, dat mensen bij mij langs kunnen lopen, dat ik zelf bij mensen langs ga, etcetera. 'In het contract dat ik heb, staat precies aangegeven op welke dagen ik in principe thuiswerk: in ieder geval nooit op maandag of donderdag, want dan zijn de meeste interne vergaderingen. In de praktijk zit ik meestal vrijdag thuis, maar ook regelmatig op een dinsdag of

woensdag. Dat hangt er een beetje vanaf. Een ander criterium dat we bij de proef hebben gebruikt, is dat er een redelijke afspiegeling moest zijn van de hele Rijksgebouwendienst. Oftewel: vanuit iedere afdeling minimaal één. Dit hebben we gedaan om een zo breed mogelijk beeld te krijgen van het proces. Vanuit mijn afdeling waren er bijvoorbeeld zes of zeven die zich aangemeld hadden – de helft van de afdeling. Daarvan zijn er maar twee geselecteerd. Omdat er maar zo weinig mensen per afdeling zijn uitgekozen was het niet direct nodig om roosters te maken. We hebben wel afspraken gemaakt over welke dagen we in ieder geval op kantoor zijn. Binnen onze afdeling hebben we de afspraak dat op maandag iedereen in principe op kantoor is.'

Toekomst

'Thuiswerken staat niet op zich. Naast de telewerkproef hebben we ook een proef Vastgoedbeheer. We besloten om een nieuwe huisvesting te kiezen, samen met een aantal andere onderdelen van het ministerie die ook in Haarlem gevestigd zijn, zoals de inspectie Ruimtelijke Ordening en de inspectie Volkshuisvesting. Gezamenlijk betrekken we een nieuw gebouw, waar we slechts tachtig procent van de huidige ruimte per medewerker willen gebruiken. Vanuit de milieu-optiek is het goed dat er op langere termijn minder ruimte wordt ingenomen door kantoren. Dat kan ook, denken we, omdat kantoren en kantoorwerkplekken een heel groot deel van de tijd gewoon onbenut zijn. Die zal je efficiënter kunnen gebruiken en vandaar dat je met minder plekken toe zal kunnen. 'De proef is inmiddels in volle gang. Er

zijn medewerkers die een vaste werkplek hebben en er is een groot aantal mensen dat geen vaste werkplek heeft – dat is facultatief. Er zijn verschillende plekken in het nieuwe gebouw: hele kleine werkplekken en kamers waar je met twee of drie man kunt zitten. Sommige daarvan zijn open, andere hebben een glazen wand. In het middengebied is een soort zitje, waar je eventueel stukken kunt lezen, of kort met iemand kunt overleggen. In de ruimte zijn de archieven op verschillende plekken geplaatst. Voor een deel is het werkarchief van de medewerkers zelf, voor een deel wordt het beheerd door de projektondersteuning. 'Iedere medewerker zonder vaste werkplek, heeft een soort archiefkastje op wieltjes. Op het moment dat-ie binnenkomt, pakt hij dat kastje op - er zit een soort beugel aan waarmee je kan trekken - sleept dat naar de plek waar hij die dag, ochtend of middag gaat werken en zet dat naast zich neer. Daarmee heeft hij zijn persoonlijke archief bij zich, z'n pen en dat soort dingen. Er zijn wel wat gewenningsproblemen, merken we. De eerste evaluatie wijst uit dat er over het algemeen iets negatiever wordt gedacht over het project dan vóór de proef. 'Er zijn mogelijke knelpunten. Ik sprak vorige week met een medewerker die zei: 'Ik werk tegenwoordig op maandag thuis want op maandag kan ik toch nauwelijks een werkplek op kantoor krijgen.' Vroeger werkte nooit iemand op maandag thuis. Maar omdat het de drukste dag is, blijven er mensen weg. Binnenkort zullen we beslissen of we in dat nieuwe gebouw inderdaad twintig procent minder ruimte gaan innemen dan nu. Als ondernemingsraad zullen we het personeel de vraag voorleggen: doen

we het of doen we het niet? De architect van het nieuwe gebouw is nu bezig om de inrichtingsmodellen te maken.

Binnenkort gaan we daar naar kijken. En dan zal dus blijken wat voor soort werkplekken er allemaal komen. Daar wordt iedereen bij betrokken.

‘We hebben een speciaal werkgroepje, waarin iedere afdeling vertegenwoordigd is. De vertegenwoordigers van de afdelingen bespreken het in het afdelings-

overleg, dus iedereen heeft de gelegenheid om daarover mee te praten. Er zullen wel bepaalde dingen gaan veranderen. Je komt toch dichter bij elkaar te zitten. Mensen binnen een afdeling, maar ook afdelingen onderling. Er zal meer contact, meer communicatie zijn. We willen dus ook in het middengebied van dat kantoor de ontmoetingsfunctie heel sterk aanmoedigen, met zitjes en koffie-apparaten. Dat is heel belangrijk.’

5 DE INRICHTING VAN HET OVERLEG EN DE COMMUNICATIE-STRUCTUUR

Over communiceren en besturen op afstand

Telewerkers hebben geen chef meer aan het einde van de gang die ze kunnen raadplegen, collega's ontmoeten ze niet meer bij het koffiezet-automaat en het prikbord met mededelingen, geboortekaartjes en barbecue-uitnodigingen zien ze nog maar enkele keren per week of maand. Hoe kan men functioneren in een zo geïsoleerde omgeving? Waar blijven de schouderklopjes, waar blijft de samenwerking en de 'gezonde competitie' bij het thuis werken? Wat moet de telewerker doen om de communicatielijnen open te houden?

Isolement is volgens de deskundigen één van de belangrijkste belemmeringen van telewerk. 'Voor sommige werknemers betekent telewerk een toegenomen isolement en minder contact met informele circuits', schrijven Tom van der Maas (vakcentrale MHP) en Luc van Baest (Datastudy) in het tijdschrift 'Zeggenschap'. In een recent onderzoek van de vakcentrale wordt het verlies van face to face contact met collega's en managers door 42 procent van de telewerkers als belangrijk nadeel genoemd. Zo'n vijftientig procent van de telewerkers zegt dat de mogelijkheden voor overleg met collega's daadwerkelijk is afgenomen.

Isolement is niet alleen voor de telewerker een probleem, zo beargumenteren deskundigen, maar ook voor het bedrijf – een medewerker die zich isoleert, zondert zich af van het bedrijfsproces, de collega's en de belangrijkste bedrijfsinformatie. Zoals Joop Meijen in het NRC Handelsblad beweert: 'De belangrijkste kosten voor de telewerkers zelf bestaan uit een groter isolement, onzekerheid over werk en inkomen en de uitgaven voor de inrichting van de werkplek thuis.'

Niet alle telewerkers zijn het hiermee eens. De meeste geïnterviewden zijn ervan overtuigd dat er geen sprake is van isolement. De meesten missen het contact met collega's niet of nauwelijks, of zijn zeer goed in staat de contacten per telefoon, fax of e-mail te onderhouden. Voor telewerkers die één of twee dagen in de week thuiswerken, is er natuurlijk nauwelijks sprake van isolement. Maar zelfs de thuistelefonistes van postorderbedrijven die nauwelijks op het hoofdkantoor komen, beweren contacten goed te kunnen onderhouden op afstand. Mieke van Iterson: 'Eigenlijk is er voortdurend contact, we bellen elkaar geregeld. De gezelligheid van een kantoor mis ik niet: ik hoef maar een telefoontje te plegen en ik heb een collega aan de lijn. En gezelligheid heb ik ook bij mijn klanten. Dit is mijn virtuele winkel.'

Bovendien komen er nieuwe contacten voor in de plaats, bijvoorbeeld wanneer de telewerker in een telewerkkantoor gaat werken, of een paar dagen per week in een kantoor van het eigen bedrijf dat dichterbij huis ligt. Een telewerker van Rijkswaterstaat: 'Doordat ik hier nu ook een dag werk heb ik een beter inzicht in het bedrijf en ken ik meer collega's dan menig een op het hoofdkantoor. Ik heb er een aantal nieuwe collega's bijgekregen, hier op de dienstkring. Ik denk dat het een positieve uitstraling heeft naar hen: als ze eventuele vragen hebben op juridisch gebied dan kunnen ze dat gewoon bij mij op vrijdag doen.'

Bij dit alles kunnen we ons twee dingen afvragen: is isolement werkelijk een probleem bij telewerkers? Uit sommige onderzoeken komt dit inderdaad naar voren (onder andere bij een evaluatie van het Steunpunt Telewerken bij het Ministerie van Verkeer en Waterstaat). We kunnen ons echter afvragen in hoeverre dit reëel is. Uit onderzoek blijkt immers dat kantoren slechts 4 procent van de werktijd worden gebruikt voor praten met collega's en vergaderingen. Voor de rest wordt er gewoon geschreven, gelezen, getelefoneerd en nagedacht – werkzaamheden die ook buiten het kantoor plaats kunnen vinden.

Belangrijker is de vraag in hoeverre de telewerker de communicatie met zijn baas, collega's, zakenpartners en klanten kan bewerkstelligen. Daartoe staat een aantal middelen tot diens beschikking. De eerste zijn de persoonlijke ontmoetingen. Deze ontmoetingen moet de telewerker zelf organiseren als hij geen vaste plaats meer heeft op het hoofdkantoor. Veel vertegenwoordigers en commerciële medewerkers hebben hiermee te maken. Patrick Bras van Elvia Verzekeringen vergadert minstens één keer per maand met zijn directe chef over zijn vorderingen, plannen en targets. Volgens Bras is zo'n evaluatie 'meer dan naar de cijfertjes kijken'. Tevens gebruikt hij zijn bezoeken aan het kantoor in Amsterdam om met collega's te spreken. Belangrijk bij dit alles is een zekere regelmaat in de ontmoetingen te bouwen en er van uit te gaan dat een teveel aan ontmoetingen soms beter is dan te weinig – zeker in het begin van het telewerkproces.

Actief contact zoeken voorkomt isolement

Zoals uit het voorgaande citaat blijkt, fungeren deze *meetings* niet alleen als controlemiddel, maar ook als schouderklopje, zelf-evaluatie, bijsturing en aanmoediging. Er moet daarom vaak meer tijd voor uitgetrokken worden dan voor de korte vergaderingen die op kantoor gebruikelijk zijn. Ook moet u als telewerker flexibel zijn bij het onderhouden van contacten. Wildeman (DEC): 'Als ik bijvoorbeeld in Groningen ben en terugrij, dan ga ik via Utrecht en schiet even op het kantoor naar binnen. En als ze de koppen bij elkaar willen steken, dan stap ik in de auto en rij ernaar toe.' Als er overleg nodig is, moet het onderhanden werk thuis of op het satellietkantoor soms even worden neergelegd. Als het goed is, gebeurt dat van twee kanten. Een telewerker van Rijkswaterstaat: 'Soms moeten we elkaar 'live' spreken en dan gebeurt dat gewoon. Het komt voor dat mijn baas gewoon hier naartoe rijdt om overleg te voeren.'

Om als telewerker niet in isolement te raken en de contacten levend te houden, is het soms nodig voor ogenschijnlijk onbelangrijke *meetings* als recepties, borrels en sportdagen naar het kantoor te komen. Het blijft echter altijd een afweging of men daarvoor werk- en privé-uren wil inleveren. Wat voor medewerkers op kantoor een half uurtje borrelen is, is voor telewerkers soms een paar uur rijden. Patrick Bras moet van Weert naar Amsterdam rijden om aan deze verplichtingen te voldoen. Hij gaat soms naar recepties en privé-bijeenkomsten, maar niet altijd. 'Om voor een pilsje helemaal naar Amsterdam op en neer te gaan, heeft weinig zin.'

Voor bedrijven is het belangrijk om het mogelijke isolement van telewerkers tegen te gaan. Dat kan in vele vormen: vergaderingen gecombineerd met presentaties of borreluurtjes, speciale telewerk-middagen of strategische bijeenkomsten in informele sfeer. Bij Otto organiseren ze sinds jaar en dag speciale avonden voor de thuiswerkers. Otto in Tilburg heeft naast die speciale avonden ook een aparte telewerk-begeleidster in dienst. Deze maakt de roosters, vervult een rol als intermediair tussen de thuiswerksters en het bedrijf en vangt de telewerksters op als dat nodig is. Ook voor persoonlijke problemen kan men bij haar terecht – een functie die op kantoren vaak door een bevriende collega of chef wordt vervuld. Niet elk bedrijf met telewerkers heeft zo'n begeleider. Als u daar wel behoefte aan heeft (evenals aan informele avonden of middagen), dan zou u dit kunnen aankaarten bij uw afdelingschef of uw personeelsmanager.

Voor freelancers als Frank Noë is 'isolement' een bekend verschijnsel. Noë heeft er echter weinig moeite mee – juist om de rust en de stilte is hij destijds zelfstandig werk gaan verrichten en van een kantoor naar een eigen werkplek vertrokken. Andere freelancers ervaren het isolement wel als probleem. Voor hen is het aan te raden bijvoorbeeld een kantoor met andere freelancers te zoeken, lid te worden van een beroepsvereniging en beurs- en seminarbezoek niet uit de weg te gaan. Dit laatste is overigens ook voor alle andere telewerkers een belangrijk hulpmiddel om 'midden in de wereld' te blijven staan.

Asynchroon contact

Als telewerker zult u merken dat veel face-to-face contact door de elektronica wordt overgenomen. Telefoontjes, faxen en e-mail nemen de plaats in van memo's en collegiale gesprekken. 'De telefoon is mijn belangrijkste instrument,' zeggen de meeste telewerkers. 'Ik hoef maar een telefoontje te plegen en ik heb een collega aan de lijn.'

Naast telefoon is het zogenaamde 'asynchrone' contact zeer belangrijk. Dit zijn alle contacten waarvoor aanwezigheid niet is vereist. Zowel antwoordapparaten, faxen als e-mail worden pas na enige tijd door de ontvanger beluisterd of gelezen. Vooral voor drukbezette telewerkers *on the road* zijn deze hulpmiddelen van groot belang. Om het contact goed te laten verlopen, moeten deze berichten zo snel mogelijk beantwoord worden. Er is niets zo funest voor de voortgang van

elektronische communicatie als een onbeantwoord bericht. Een ontvangstbevestiging kan soms al veel schelen. 'Bedankt voor je bericht, ik zal er zo snel mogelijk op reageren,' is altijd beter dan een verwarrende stilte.

Soms zijn er richtlijnen van het bedrijf voor het bekijken en beantwoorden van elektronische post. Bij verzekeringsmaatschappij Elvia is het verplicht om dagelijks naar de elektronische berichten te kijken. Ook op het Internet luiden de standaard etiquetteregels dat mailberichten zo snel mogelijk beantwoord moeten worden. Vergeet bij het beantwoorden van telefoontjes, faxpost en elektronische post niet om de originele vraag te herhalen – soms weet de vragensteller niet precies meer waar het om ging. 'Dag Ans, hier Wim, het antwoord is ja,' is vaak onbegrijpelijk. Bij Internet is het gebruikelijk de originele vraag te laten voorafgaan door > (groter dan-tekens). Bij de meeste e-mail programma's zit deze faciliteit standaard in de software gebouwd. Dat ziet er als volgt uit:

```
Beste Wim, je schreef
> Kun je DBNL opdracht geven alle waarborgen voor de
> openbare weg uit te werken in een praktisch bruikbaar
> model in samenwerking met bijv.budgetvoorlichtingsorganisaties?
Jazeker, ben ik mee eens, maar dan moeten we eerst de gevolgen ervan
door laten rekenen door Marketing! Groeten, Ans.
```

Asynchrone contacten met antwoordapparaat, fax of e-mail zijn vaak nodig, omdat de telewerker soms een ander werkschema aanhoudt dan de opdrachtgever, klant of collega. G.A.W. van Dalen van het MHP: 'Wil iemand liever 's middags een paar uurtjes werken, dan de kinderen van school halen en 's avonds weer verder werken, dan kan dat met telewerken mits je er goede afspraken over maakt.' Deze arbeidstijdverschuiving houdt wel in, dat de telewerker op een andere manier contacten onderhoudt. Maar dat hoeft in het geheel geen verarming van het contact te betekenen: tijdens kantooruren hebben opdrachtgevers, klanten en collega's immers eveneens weinig kans om een kantoormedewerker aan de telefoon te treffen. Een goed beheer van fax, e-mail en antwoordapparaat kan zelfs de communicatie verbeteren, zoals onderzoeken ook aantonen. Klanten van kantoorwerkers hebben zich erbij neergelegd dat hun bereikbaarheid niet optimaal is ('belt u nog maar eens terug'). Bij telewerkers is deze hoop nog niet opgegeven.

Om de asynchrone communicatie goed te doen verlopen, moet de telewerker er niet alleen voor zorgen dat faxen, brieven, telefoontjes en e-mail direct worden beantwoord, maar ook dat de *codes* van de nieuwe media begrepen worden. Zulke codes zijn bijvoorbeeld de zogenaamde *smileys* die gebruikt worden bij e-mail. (Zie kader). Onkunde over deze nieuwe communicatievormen kan tot grote ergernissen leiden bij online-contact.

Ook op iets minder high-tech niveau is het belangrijk dat de telewerker de codes van de asynchrone communicatie kent. Dit zijn vaak zeer eenvoudige regels, zoals het meesturen van een schutblad bij een faxbericht. Op het schutblad moet

Overzicht e-mail smileys en acroniemen

Omdat het moeilijk is gevoelens uit te drukken in een korte, eenvoudige elektronische tekstboodschap worden in de Internet-cultuur zogenaamde smileys gebruikt: kleine gezichtjes die met behulp van lettertekens worden opgebouwd. Deze 'emoti-cons' moeten zijwaarts gelezen worden en zijn vooral belangrijk om een boodschap een lading mee te geven die in tekst niet te vatten valt. Een aantal zetten we hieronder op een rij.

:~)	<i>De oorspronkelijke smiley. Betekent blij of tevreden.</i>
:-)	<i>Ontevreden</i>
:~))	<i>Erg gelukkig</i>
:-((	<i>Erg bedroefd</i>
:-c	<i>Zeer ongelukkig</i>
:-l	<i>Boos</i>
:~(	<i>Huilen</i>
:-#	<i>Zoen</i>
:-X	<i>Zoen (variatie)</i>
:-O	<i>Geshockeerd</i>
:-/	<i>Geen mening</i>
:-D	<i>Luid lachend</i>
:~)	<i>Kwijlend</i>
:-}	<i>Wellustig</i>
:-V	<i>Schreeuwend</i>
:-Q	<i>Roker</i>
(:~)	<i>Kale</i>
O:-)	<i>Heilige</i>
/:-)	<i>Fransman</i>

Naast de smileys zijn er verder acroniemen (een woord dat gevormd wordt uit de beginletters van andere woorden), die de e-mail-communicatie begeleiden. Als in een mailbericht ineens BBL staat en vervolgens niets, dan weet de gemiddelde Internet-gebruiker dat de afzender van dit bericht snel weer zal mailen: BBL betekent Be Back Later. De acroniemen worden vooral gebruikt bij elektronische meetings, vergaderingen en gesprekken (chats).

De belangrijkste acroniemen staan hieronder.

AFK	<i>Away from keyboard</i>
AIUI	<i>As I Understand It</i>
ASAP	<i>As Soon As Possible</i>
B4	<i>Before</i>
BAK	<i>Back At Keyboard</i>



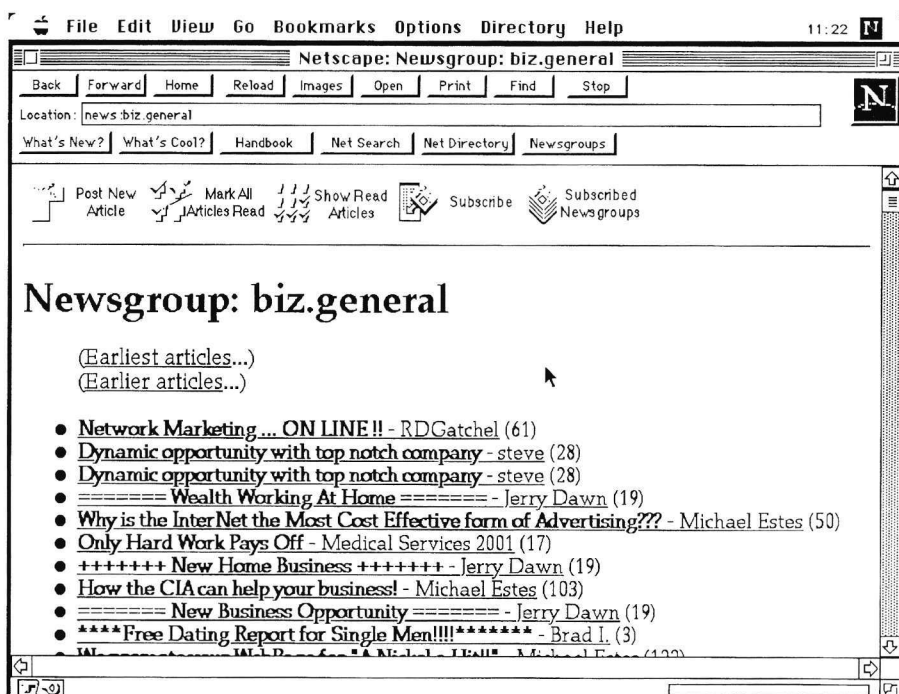
<i>BBL</i>	<i>Be Back Later</i>
<i>BRB</i>	<i>Be Right Back</i>
<i>BSF</i>	<i>But Seriously Folks</i>
<i>BTW</i>	<i>By The Way</i>
<i>CUL</i>	<i>See You Later</i>
<i>F2F</i>	<i>Face To Face</i>
<i>FAQ</i>	<i>Frequently Asked Questions</i>
<i>FOC</i>	<i>Free Of Charge</i>
<i>FWIW</i>	<i>For What It's Worth</i>
<i>FYI</i>	<i>For Your Information</i>
<i>GA</i>	<i>Go Ahead</i>
<i>GAF</i>	<i>Get A Life</i>
<i>GIGO</i>	<i>Garbage In Garbage Out</i>
<i>IAE</i>	<i>In Any Event</i>
<i>IMO</i>	<i>In My Opinion</i>
<i>IOW</i>	<i>In Other Words</i>
<i>IRL</i>	<i>In Real Life</i>
<i>JAM</i>	<i>Just A Minute</i>
<i>LSR</i>	<i>Later</i>
<i>NRN</i>	<i>No Reply Necessary</i>
<i>OAO</i>	<i>Over And Out</i>
<i>OIC</i>	<i>Oh I See</i>
<i>OTOH</i>	<i>On The Other Hand</i>
<i>POD</i>	<i>Piece of Data</i>
<i>RSN</i>	<i>Real Soon Now</i>
<i>RTFM</i>	<i>Read The Fucking Manual</i>
<i>SMOP</i>	<i>Small Matter Of Programming</i>
<i>TIA</i>	<i>Thanks In Advance</i>
<i>TNX</i>	<i>Thanks</i>
<i>TTYL</i>	<i>Talk To You Later</i>
<i>WRT</i>	<i>With Regard To</i>
<i>WTH</i>	<i>What The Hell</i>
<i>YHM</i>	<i>You Have Mail</i>

de exacte datum, de tijd van versturen, de naam van de persoon, zijn afdeling en zijn bedrijf staan, evenals de handigste manier om de afzender te bereiken ('bel me tussen 4 en 5 op m'n GSM-nummer'). Op antwoordapparaten moet altijd de precieze tijd van inspreken worden vermeld plus een telefoonnummer en een tijdstip waarop teruggebeld kan worden. Bij het gebruik van een semafoon moet tezamen met collega's een aantal codes worden afgesproken: wordt er alleen gebeld bij alarmsituaties of ook bij normale communicatie?

Elektronisch prikbord

Veel bedrijven, zo valt te concluderen, hebben inmiddels een elektronisch prikbord waarop de telewerker de belangrijkste bedrijfsinformatie kan vinden – zowel algemene als specifieke. Voor telewerkers die weinig op het hoofdkantoor komen is een elektronisch prikbord een vervanging van de dagelijkse formele en informele bedrijfsnieuwtjes. Op het systeem van verzekeringsmaatschappij Elvia staan bijvoorbeeld berichten van de afdeling personeelszaken, maar ook marketingplannen en -activiteiten en belangrijke directiemededelingen, die de mobiele account-managers nodig hebben voor hun dagelijkse activiteiten en voor het contact met 'de basis.'

Bij DEC wordt er zelfs een dagelijks nieuwsbulletin verstuurd. Het krantje gaat over van alles: wereldpolitiek, aandelen, achtergrondinformatie, computernieuws. Wildeman: 'Dat print ik uit en voor het slapen gaan wil ik dat nog wel eens lezen.' Vaak worden de elektronische prikborden ook gebruikt als databank. Beide



Een nieuwsgroep van een grote Nederlandse niet-universitaire Internet-organisatie, NL-Net. Op de verschillende 'artikelen' kan direct gereageerd worden. Het cijfer achter de diverse onderwerpen is het aantal artikelen waaruit het onderwerp bestaat (reacties, opmerkingen). In Nederland zijn inmiddels honderden van dit soort uiterst gespecialiseerde nieuwsgroepen, op de hele wereld tienduizenden. De onderwerpen variëren enorm: van marketing in Oost-Europa tot muziek uit Hindi-films.

functies – nieuws en gegevensbank – zullen in de toekomst meer en meer worden overgenomen door grote online-diensten, zoals Internet, Compuserve en Microsoft Network (MSN). Voor telewerkers biedt dit een mogelijkheid om elektronisch in contact te blijven met algemeen nieuws, specifiek branchenieuws en met geestverwanten en collega's. De zogenaamde 'nieuwsgroepen' van het Usenet-systeem van Internet bevatten in feite een staalkaart van alle interessegebieden: van marketing in Zuidoost-Azië tot zweefvliegen. Ook de Nederlandse Internet-aanbieders als XS4ALL, Euronet, Knoware en Planet Internet hebben aparte nieuwsgroepen, bijvoorbeeld op het terrein van banen en vacatures. Gebruikers kunnen bijdragen aan deze 'nieuwsgroepen' door berichten te 'uploaden'. Hieraan houdt men vaak elektronische contacten over met geestverwanten, potentiële klanten of vrienden.

Carrière

Eén van de belangrijkste problemen die telewerkers volgens onderzoekers ondervinden, is het gebrek aan carrièreperspectief. Telewerkers kunnen immers thuis weinig invloed uitoefenen op hun loopbaan. Ze zien de chef of directeur veel minder dan hun directe collega's en zijn daarom bang uit hun gezichtsveld te verdwijnen. Bij de baas aan tafel schuiven tijdens de lunchpauze is moeilijk vanuit het huis. Mede daarom dringt men er bij de vakcentrale voor Middelbaar en Hoger Personeel (MHP) op aan om telewerken te beperken tot enkele dagen in de week. G.A.W. van Dalen: 'Al met al kan men stellen dat telewerken past bij organisaties die een platte organisatie hebben en weinig hiërarchie kennen.'

Patrick Bras (Elvia) is nog het meest expliciet over zijn carrièreperspectieven. In de verzekeringswereld, waar de functies verdeeld zijn in 'buitendienst' en 'binnendienst' is het lastig om in eerstgenoemde carrière te maken. Bras: 'Wil ik verder, dan kom ik al gauw in management-directiesferen terecht. Maar dat is een keus, want dan krijg je een kantoorbaan en moet je in de Randstad gaan wonen.'

Een van de grootste problemen rond telewerken en carrièreperspectieven zijn volgens Peter Scott-Morgan van het Amerikaanse organisatie-adviesbureau Arthur D. Little de ongeschreven regels van het bedrijfsproces. Deze staan vaak haaks op de geschreven regels en zorgen ervoor dat *fulltime* telewerkers terecht bang zijn voor hun loopbaanmogelijkheden. Een voorbeeld: tegenover de geschreven regel dat een lange termijn-blik en dieptekennis noodzakelijk zijn, staan in vrijwel alle gevallen de ongeschreven regels: 'job-hop zoveel mogelijk in de breedte, want zo maak je sneller carrière' en 'je directe baas is direct verantwoordelijk voor je promotiekansen: dus moet je hem te vriend houden.'

Deze laatste regel staat recht tegenover het formeel aangemoedigde creativiteits- en innovatievermogen. De informele regels zijn met dit alles verantwoordelijk voor risicovermijdend en vaak weinig verantwoordelijk gedrag van de werknemer (snelle functiewisselingen, vriendjespolitiek) én het instandhouden van een

strengere bedrijfshiërarchie die volgens de officiële regels zoveel mogelijk zou moeten worden doorbroken.

Scott-Morgan stelde daarom voor de formele en informele regels op één lijn te brengen. Een onderzoek naar de informele loopbaanregels is daarvoor noodzakelijk, evenals een aanpassing van de formele carrière-politiek. De resultaten waren opmerkelijk. Zo werd in een onderneming aan de managers gevraagd of ze minstens vijf jaar op hun post wilden blijven. In ruil daarvoor zouden ze na die periode een dubbele promotie doormaken. Verder werd voorgesteld om bij promoties vooral te letten op de kwaliteit van het teamwerk. Wie op dit terrein laag scoort, heeft weinig promotiekansen. Op deze manier wordt elleboogwerk en oncollegiaal gedrag afgestraft. De maatregelen bleken in het geval een experiment bij een groot Amerikaans bedrijf wonderwel te werken. Binnen een half jaar waren de resultaten al zichtbaar – teamwerk werd steeds succesvoller, en managers durfden steeds meer verantwoordelijkheden over te hevelen aan individuele medewerkers. In zo'n organisatiecultuur kan telewerk goed gedijen.

Ken uw manager

Een goed gebruik van telewerk hangt af van de houding van het management ten opzichte van de telewerker en zijn arbeid. Een manager die zijn medewerkers niet echt vertrouwt en hen het liefst achter een spiegelglazen wand aan het werk ziet, is niet geschikt om grootscheeps telewerk in te voeren. Ook de klassieke hiërarchisch denkende manager is niet de juiste persoon om zijn functionarissen thuis te laten bepalen wanneer ze zin hebben om aan het werk te gaan. Van der Maas en Van Baest: 'Werkgevers zouden door het stimuleren van telewerken langzaam een wijziging in hun organisatie-opzet kunnen bevorderen, waarbij meer flexibele arbeidsrelaties worden aangegaan.'

Telewerk is een typische exponent van moderne management-ideeën over decentralisatie, 'empowerment' en besturen-op-afstand. Empowerment betekent dat medewerkers gemachtigd zijn om beslissingen te nemen, ruimte krijgen voor eigen initiatieven en dat afdelingen en individuen een zekere werkautonomie hebben. Of deze ideeën werkelijk gemeengoed zullen worden is echter de vraag. Krijgt een gemiddelde kantoormedewerker werkelijk de macht en de mogelijkheden om belangrijke beslissingen zelf te kunnen nemen? Zijn we werkelijk zo veel autonomer en machtiger dan kantoorwerkers vroeger?

Thomas Koulopoulos, president van Delphi Consulting Group uit Boston, vindt van niet. Volgens hem worden termen als 'empowerment' en 'decentralisatie' wel met de mond beleden, maar in praktijk nauwelijks uitgevoerd. Hij vindt dat werknemers wel de middelen krijgen, maar niet de macht. Koulopoulos: 'Toen de *nucleaire meltdown* in Three Miles Island begon, gingen maar liefst tweehonderd verschillende alarmen af in de controlekamer. De printers begonnen te schreeuwen, lampen flitsten, beeldschermen knipperden. In het eerste half uur werd er

zo veel informatie gegenereerd dat het meer dan zestien uur zou hebben gekost om dit te analyseren. Werden daardoor de mensen in de controlekamer in staat gesteld om het probleem te lijf te gaan? Hadden zij macht over de situatie? Nee. Je lost het probleem van een smeltende atoomcentrale niet op met zestien uur informatie, waarvan ook nog een groot deel tegenstrijdige gegevens bevat.'

Eisen aan telewerk-managers

Managers die succesvol telewerken willen begeleiden zullen over de volgende eigenschappen moeten beschikken:

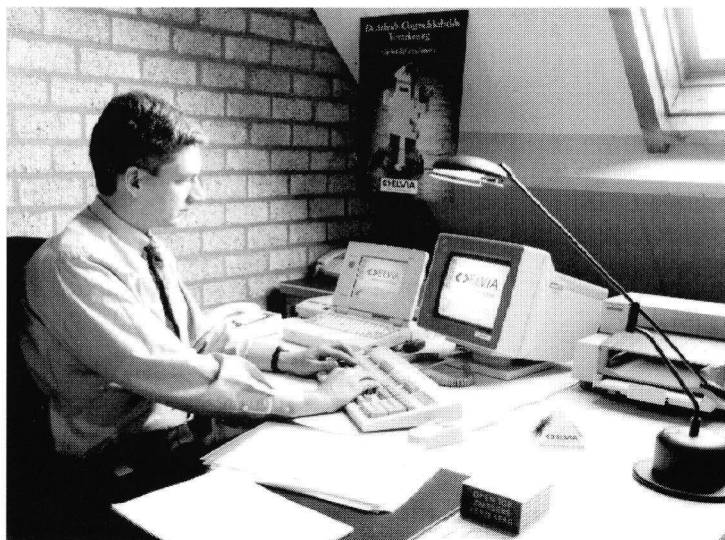
- *De manager moet het werk en de organisatie kunnen sturen op kwalitatief en kwantitatief resultaat.*
- *De manager moet richtlijnen en meetpunten weten op te stellen waaraan het telewerk en de telewerker, en de organisatie moeten voldoen.*
- *De manager moet de eigen verantwoordelijkheid van de telewerkers kunnen stimuleren.*
- *De manager moet beseffen dat organisatie-aspecten de belangrijkste factor zijn bij het falen of slagen van telewerkprojecten.*
- *De manager moet in het telewerkproject nauw samen weten te werken met de automatiseringsafdeling, de afdeling P&O en de Facility Manager.*
- *De manager moet een precies inzicht weten te verwerven in de voor- en nadelen van telewerken en de wijze waarop werk op afstand de organisatie kan ondersteunen.*
- *De manager moet openstaan voor flexibiliteit en verandering*
- *De manager moet kunnen werken met resultaatgerichte werkafspraken.*
- *De manager moet op dezelfde wijze kunnen communiceren als zijn/haar telewerkers: via e-mail, fax of met behulp van een semafoon.*
- *De manager moet durven vertrouwen op zijn/haar telewerkers en op het telewerkproces.*
- *De manager moet kunnen inspireren, aanmoedigen en ondersteunen – ook op afstand.*

Koulopoulos waarschuwt bedrijven dan ook voor een te grote nadruk op de technische kant van informatieprocessen en telewerkprojecten. Wat er ontbreekt is heuse 'empowerment': medewerkers moeten daadwerkelijk meer beslissingsrecht, verantwoordelijkheid en macht krijgen, om hun taak naar behoren uit te voeren. Technologie en organisatiestructuur moeten hand in hand gaan. Als de informatie op Three Miles Island was toegesneden op de verantwoordelijkheid van de controlekamer zou de ramp wellicht te voorkomen zijn geweest. Koulopoulos' advies

aan managers: besef dat *empowerment* niet alleen voor managers en *powerusers* is, maar voor alle gebruikers. Pas dan zullen ondernemingen werkelijk in staat zijn op een kosteneffectieve wijze te telewerken.

Mark Smith, produkt manager van Intel, is het wat dit betreft met Koulopoulos eens. 'We zijn al snel geneigd te zeggen: je hebt een PC en een fax thuis, ga je gang maar. Daarmee ben je er natuurlijk niet. Je hebt geen PC en een fax nodig, maar een volmacht om aan de gang te kunnen gaan.' Smith noemt als voorbeeld de Amerikaanse winkelketen Wall-Mart die in het laatste decennium het gehele continent heeft veroverd met zijn laagdrempelige, goedkope en efficiënte winkels. Het geheim van Wall-Mart is volgens Smith dat ze van al hun leveranciers hebben geëist dat ze 'Electronic Data Interchange' (EDI) moeten gebruiken – een standaard aanlevermethode van logistieke bestelinformatie. Daardoor kon de lokale staf zelf zeer snel en eenvoudig hun voorraden bijhouden, bestellingen doen en hun zaken plannen, zonder dat het hoofdkantoor zich er mee hoefde te bemoeien. De overhead van Wall-Mart is dan ook zeer beperkt. 'Uiteindelijk zijn het de medewerkers die de beslissingen moeten nemen, niet de managers,' zegt Smith. 'Het gaat in het moderne zakendoen immers om onmiddellijke communicatie en daarvoor kun je niet wachten tot de manager eindelijk uit de vergadering is gekomen.'

Virtuele organisaties, 'empowerment' en telewerken zijn drie handen op één buik. De nieuwe organisatievorm verlangt dat het management en de medewerkers zich hebben aangepast aan de veranderde machtsstructuur. Samenwerkingsmogelijkheden, verantwoordelijkheid en informatietechnologie bepalen tezamen de reactiesnelheid van een onderneming. Zoals Intel's topman Andrew Grove zegt: 'In de jaren negentig blijven er slechts twee soorten bedrijven over: de hele snelle en de dode.'



***Bij de
aankoop
van het huis***

***hebben we goed gelet op de mogelijkheden
om er een kantoor in te herbergen***

**Patrick Bras werkt bij Elvia
Verzekeringen te Weert, als ac-
countmanager leven/pensioen
en is 29 jaar oud.**

'Het hoofdkantoor van Elvia is gevestigd in Amsterdam, maar ik werk voornamelijk in het zuiden van Nederland: Limburg, Brabant en Gelderland – tot en met Nijmegen. Mijn werkgebied is de verzekeringsbranche: de levens-, pensioen- en arbeidsongeschiktheidsverzekeringen. Ik vertegenwoordig de maatschappij bij de tussenpersoon: de verzekeringskantoren waar particulieren en bedrijven hun polissen afsluiten. De verzekeringstussenpersoon kan mijn ondersteuning vragen, bijvoorbeeld op fiscaal of juridisch gebied.

'Toen ik hiermee begon op 1 januari 1994, ben ik in feite van nul gestart. Er was niets. Ik heb sindsdien mijn eigen adviesgebied opgebouwd. Er werd tegen mij gezegd: we willen een andere markt aanpakken. Ga dat maar promoten. Pak je auto en ga het land in. Zo ben ik begonnen. Ik doe het in mijn eentje. Het is een bedrijf binnen een bedrijf. Ik ben een soort zelfstandige. Ik ben verantwoordelijke voor mijn eigen gebied.

'Ik vind het voordeel van een kantoor aan huis dat je veel efficiënter werkt. Als je van negen tot vijf op een kantoor werkt, zit je vaak om twee uur 's middags al te balen. Dan ga je nog aan je ene dossiertje zitten en nog rustig drie uurtjes doorwerken: dingen van links naar rechts schuiven, met je buurman praten. En wat

heb je in die drie uur effectief gedaan? Niets. Je bent duur voor 't bedrijf geweest. Als ik om drie uur thuiskom en ik baal als een stekker, dan trek ik de kantoordeuren dicht, ga tennissen of boodschappen doen. En als ik 's avonds terugkom en ik heb weer zin om te werken, dan kan ik in korte tijd heel veel doen. Dat is effectief. De uren die je werkt – ook al is dat misschien soms minder dan iemand die veertig uur op kantoor zit – werk je volgens mij wel effectiever.'

Werken thuis

'Het huiskantoor hier op de eerste verdieping van ons huis heb ik zelf ingericht. Er zijn geen regels voor van hogerhand, want in principe hoef ik helemaal geen kantoor te hebben. Ik moet gewoon mijn werk doen. Ze zeggen: als buitendienstman krijg je een aantal apparaten, zoals fax, telefoon en PC met een modem, maar of je dat in de garage wilt opstapelen, of dat je met je PC voor de tv wilt gaan zitten, dat is jouw probleem. Het maakt hen in principe niets uit. Ik vind een kantoor handiger, want voor je het weet, krijg je steeds meer rotzooi, papieren, mappen. Dus dat berg je op in dossierkasten. En waar laat je die? Die zet je niet in de woonkamer onder je tv. 'Ik wilde het werk en het privé-leven netjes gescheiden houden. Ik wilde binnen m'n huis op m'n gemak zitten werken en niet gestoord worden door mensen die binnenkomen. Bij de aankoop van het huis hebben we goed gelet op de mogelijkheden om er een kantoor in te herbergen. Ik wilde pertinent een aparte ruimte hebben. Was dat niet gebeurd, dan was de koop van het huis niet doorgegaan. 'Het bedrijf heeft geen enkele zeggen-

schap gehad bij de inrichting. Het bedrijf betaalt alleen de apparatuur: fax, modem, PC, auto en de telefoon. Het kantoor is puur mijn eigen verantwoording: wat is het makkelijkste en wat geef ik er aan uit? Ik heb weinig problemen met dit huiskantoor. Het is de goede maat en het voldoet aan alles. Ik heb het een beetje aangekleed, met foto's en een verzameling modelauto's. Ik heb gekozen voor een hoekopstelling: twee geschakelde grote tafels in een hoek, met twee stoelen er tegenover. Daar kunnen mensen zitten. Ik ontvang mensen zeer incidenteel, maar dan ontvang ik ze meestal in de huiskamer.

'Het kantoor is het centrum van mijn dagactiviteit. Het eerste dat ik 's ochtends doe als ik opsta, is naar m'n kantoor gaan. En als ik 's avonds terugkom, ga ik daar het eerste heen. Al is het alleen maar om m'n koffer weg te zetten en de deur te sluiten. Als ik de hele dag thuiswerk, doe ik soms tussendoor iets, of ga even boodschappen doen. Ik las pauzes in om even wat te drinken of de hand in de snoepzak te steken of een rondje te maken. Ik zit ook wel eens 's avonds te werken. Mijn werk hoort standaard veertig uur per week te zijn, maar dat is natuurlijk niet altijd zo. Niet dat ik elke avond zit te werken, maar het hoort er wel bij. Het ene moment is het erg druk, andere momenten heb je het iets rustiger, het is maar net hoe het uitkomt.'

Dagindeling

'Ik werk niet op vaste uren. Ik begin meestal wel op tijd. Ik sta rond zeven uur op, ben om kwart voor acht paraat en sta om acht uur aan mijn bureau. Dan doe ik meestal voorbereidend werk; soms heb ik dat ook al 's avonds gedaan.

Vervolgens stap ik om kwart voor negen, negen uur in mijn auto en rijd ik naar een tussenpersoon toe. Die beginnen toch niet voor tien uur, dan zijn de luiken net open en hebben ze net de post doorgenomen. Heb ik geen afspraken 's ochtends dan zit ik vanaf een uur of acht op m'n kantoor.

'Ik hoef niet constant bij de klanten op de stoep te staan. Ik heb ook moderne communicatiemiddelen tot mijn beschikking: een fax of een telefoontje is vaak al voldoende. Als je er dan een fysiek bezoek achteraan regelt, is het meer dan voldoende. Een kopje koffie drinken en praten over het mooie weer is allemaal erg gezellig, maar het betekent voor ons beiden tijd en tijd is geld. Als ik niets nuttigs te melden heb, dan heeft het geen zin om op bezoek te gaan. Ik ben er ook bij gebaat dat het een nuttig gesprek is. Natuurlijk, als je ergens op vrijdag bent en er is voetbal op tv geweest en die man is helemaal enthousiast, dan doe ik mee, dat maakt niet uit. Het is tenslotte *people-business*.'

Apparatuur

'Telefoontjes uit het moederbedrijf worden niet doorverbonden. In principe weten mijn klanten mijn telefoonnummer hier. Ik gebruik de autotelefoon soms om afspraken te maken, die op het kantoor niet lukten. Het is voornamelijk de bereikbaarheid: als ze jou willen bellen, ben je er gewoon. Verder heb ik een fax, daar komen ook veel brieven en berichten op binnen. En ik communiceer via het scherm met het systeem van de zaak. Daar komen de elektronische berichten binnen. We zijn verplicht om daar dagelijks in te kijken.

'Ons complete interne systeem kan ik van

hieruit bereiken: alle informatie over pollissen, relaties, agenda-beheer en een complete agenda. Iedereen moet daar z'n agenda in bijhouden, elke dag, dat is een nieuwe richtlijn. Er komen veel soorten berichten via het systeem binnen.

Bijvoorbeeld van personeelszaken, over ziekmeldingen. Of als er activiteiten op het programma staan. Verder wordt er veel bericht over marketingplannen en -activiteiten. Verder zijn de activiteitenlijstjes belangrijk, vooral van de 'Leven'-afdeling zelf. Het zijn niet alleen persoonlijke berichten die ik aantref, maar ook algemene berichten. Gemiddeld zijn het er een stuk of vijf per dag, dat is te overzien. 'De backup is centraal geregeld. Als ik in Amsterdam ben, dan wordt de harde schijf-inhoud van mijn notebook op een tapestreamer gezet. Meestal gebeurt dat één keer per maand. Mocht er iets fout gaan – het spul kan gestolen worden, of vallen – dan heb je natuurlijk een gigantisch probleem als verzekeringsman, want alles zit in dat kastje. En dus moet er altijd een backup zijn, ook al is die soms iets minder recent. Als mijn notebook onverhoeds gestolen zou worden, dan wordt er een nieuwe aangeschaft en wordt de backup erop gezet. Het moet er snel zijn, want ik kan niet lang zonder. De richtlijn voor een nieuwe is dan ook één dag. Al moet het apparaat uit Tokio komen. Het is me gelukkig nog nooit overkomen.'

Contact met collega's

'Mijn baas en ik stellen targets: de doelstellingen voor het jaar. Wat gaan we doen, waar moeten we op letten, waar gaan we achteraan. Dat evalueren we tussentijds. Vandaag hebben we bijvoorbeeld het laatste half jaar besproken.

Vervolgens gaan we het proces maandelijks bijhouden. Zo'n evaluatie is vaak meer dan naar de cijfertjes kijken. Het gaat in een gemoedelijke sfeer. 'Kom jongen, lucht je hart eens.' En ik wil graag de visie van de baas over de zaken hebben. Wat kunnen we er aan doen? Hoe zullen we dat aanpakken? Even alles op een rijtje zetten.

'De targets zijn gestoeld op omzet: hoeveel zet ik in mijn regio om? Haal je dat niet, dan heb je in principe een probleem. Zou ik nu op m'n krent gaan zitten, dan heb ik over een half jaar een probleem. Maar aan de tussentijdse evaluaties zie je het ook al eerder, binnen een paar maanden.

'Productiviteit is niet altijd uit te drukken in omzet. Het schommelt ook sterk. Je bent ook bezig met de acquisitie van tussenpersonen en het uitzetten van nieuwe acties en dat levert in beginsel geen resultaat op. Je moet zaaien voordat je kunt oogsten. Dus je moet voor jezelf gewoon een goede verdeling maken tussen je werkzaamheden: een deel acquisitie, een deel bestaande relaties, een deel administratie. Werkverdeling is erg belangrijk.

'Gemiddeld ben ik twintig keer per jaar op het hoofdkantoor. Daar overleg ik met mijn baas, soms met de directeur, soms met werkgroepen. Bovendien zijn er ook privéverplichtingen, zoals recepties van mensen die weggaan. Ik ga niet overall heen, het hangt van mijn eigen inschatting af. Om voor een pilsje helemaal naar Amsterdam op en neer te gaan, heeft weinig zin, vind ik. Andere dingen zijn wel van groot belang: produktpresentaties, nieuwe marketingstrategieën die worden geïntroduceerd.

'Alles gaat via een bedrijfsplan.

Vanochtend heb ik dat nog doorgespro-

ken met mijn baas in Amsterdam. We bekijken het plan cijfermatig, maar ook theoretisch. Vervolgens moet ik dat proberen waar te maken. Dat is mijn ondernemingsplan op microniveau. Alles gebeurt natuurlijk allemaal aan de hand van het ondernemingsplan van heel Elvia. Dat is zorgvuldig op elkaar afgestemd.

'Ik mis het contact met de collega's niet. Ik heb telefoon, daarmee kan ik de hele wereld bereiken. Ik vind het leuk om met m'n collega's gesproken te hebben, maar ik hoef ze niet voortdurend te zien. Als ik 's ochtends opsta, zeg ik nooit: want jammer dat ik mijn collega's niet in de buurt heb. Natuurlijk zijn er best dagen bij dat het leuker zou zijn om tegen iemand aan te kletsen, maar dat gebeurt overal.

'De buitendienst en de binnendienst zijn twee verschillende werelden. In beide werelden kun je carrière maken. Maar in de buitendienst blijft het beperkt. Ik zit bijvoorbeeld al op een hoog niveau, hier in het zuiden. Wil ik verder, dan kom ik al gauw in management-directiesferen terecht. Maar dat is een keus, want dan krijg je een kantoorbaan en moet je in de Randstad gaan wonen. Ik kan moeilijk elke dag met de auto op en neer van Weert naar Amsterdam rijden.

'Hoewel je er financieel op vooruit gaat, kun je je afvragen wat het voordeel is van een carrière in de binnendienst. Weegt het op tegen het inleveren van woongenot? Ik weet dat niet zo één twee drie. Natuurlijk zijn er grenzen in de buitendienst, maar die zijn er in de binnendienst ook. Het gaat er maar om wat je precies wilt, dat is de vraag. Voorlopig weet ik het wel: hier blijven. Ik vind het een ideale baan, als zelfstandige binnen een bedrijf.'

6

DE INRICHTING VAN DE TOEKOMST

Van The Flintstones naar The Jetsons – en weer terug

Hoe zal telewerken zich ontwikkelen in de toekomst? Zijn de schaakstukken al gezet of is de pionierfase nog maar net begonnen? Misschien wordt de aloude visie van Alvin Toffler, beschreven in *Toekomstschok*, wel bewaarheid – zelfs zonder zijn instemming.

Wat brengt ons de toekomst? Wie kan het zeggen? Misschien de tekenfilm-makers Hanna en Barbera. Net zoals de twee creatieve geesten uit de jaren '60 eerder deden met het verre verleden ('The Flintstones'), zo konden ze in 'The Jetsons' hun fantasieën over de toekomst de vrije loop laten. Wie nu de filmpjes terugziet, zal zich echter verbazen over zo veel naïeve goedgelovigheid. Zo hoefde de familie Jetson niet meer te koken, op te ruimen of te stofzuigen. Daar zorgde immers een intelligente robot voor (die aan haar uiterlijk te zien, verrassend veel weg had van een dienstmeisje uit de 19e eeuw). Het vervoer ging door de lucht, waar kleine wendbare vliegtuigen en helicopters de plaats van treinen en auto's hadden ingenomen.

Waar Hanna en Barbera echter niet aan gedacht hadden, was òf het noodzakelijk was dat vader Jetson met zijn personal heli naar het zwevende kantoorgebouw ging, of dat moeder Jetson haar boodschappen met het wendbare winkelvliegtuigje moest doen. De gedachte dat werken, winkelen en leren ook vanuit het huis zèlf georganiseerd zouden kunnen worden, was bij hen nog niet opgekomen. Toekomst voorspellen is een lastig vak, zo blijkt maar eens te meer. Futuristen en voorspellers kunnen zich wellicht met hun hoofd in de toekomst wanen, maar staan met hun benen nog altijd stevig in het heden. En dat 'heden' was, in de jaren dat The Jetsons op scherm verschenen, het tijdperk van Apollo-landingen, straalvliegtuigen en supersnelwegen. Snelheid en verplaatsing, daar ging het om. Dat er ook een grens aan de menselijke verplaatsingsdrift was, daar kwam men pas enkele jaren later achter, toen de eerste grote oliecrisis, het rapport van de Club van Rome en de uit de hand lopende file-problematiek twijfel begonnen te zaaien.

Dat is ook de reden waarom we alle voorspellingen over telewerk die in dit boek en in andere werken worden verkondigd, kritisch moeten bekijken. Ook onze ideeën over telewerken zijn immers verankerd in het heden - ideeën over technologie, bedrijfsprocessen en sociaal-maatschappelijke trends. Wat gebeurt er bijvoorbeeld wanneer de economische groei snel afvlakt? Wat als bedrijven zich meer en meer in lage-lonen-landen zullen vestigen? En wat betekent de komst van de *electronic super highway* voor ons werk en de arbeidsverhoudingen?

Wonen, werken, slapen

Eén van de ontwikkelingen die zich hoogstwaarschijnlijk zal voortzetten, is een verdergaande flexibilisering van de woonruimte. Wat vroeger een strikte scheiding was van slaap-, woon-, eet-, ontvangst- en opslagruimte wordt steeds minder eenduidig. Thans lezen we in de keuken, eten in de woonkamer, kijken televisie in de slaapkamer en werken in de tuin. Een telewerkende programmeur bijvoorbeeld, werkt vrijwel geheel vanuit zijn woonkamer: 'Eigenlijk heb je maar één grote kamer nodig: een soort ouderwetse leef-zit-kuil waar alles gebeurt.'

De inrichting van het huis en de werkplek moeten volgens hem aan een aantal eenvoudige uitgangspunten voldoen. Allereerst een centrale inrichting: een werkplek waar zich vrijwel alles afspeelt. Kleine, verplaatsbare apparaten zijn daarbij belangrijk: een draagbare computer met ingebouwd modem, een klein antwoordapparaat dat van afstand kan worden bediend, een inkjetprinter, een handzame fax. De keuken is ingericht als woonkeuken, waar gegeten kan worden, radio geluisterd, televisie gekeken en visities ontvangen. Veel meubelstukken hebben wiel-tjes, waardoor er een variabele woninginrichting van kan worden gemaakt. 'Het hangt sterk van het tijdstip van de dag af, welke soort inrichting je nodig hebt. 's Middags kan het een kantoor zijn, 's avonds verschuif je wat dingen en geef je een diner.'

Of het werkelijk gewenst is om het huis zo flexibel in te richten als deze programmeur doet, is natuurlijk de vraag – storende elementen als radio's, televisies, pratende huisbewoners en visites moeten namelijk op de koop toe genomen worden. Ondanks dit, is de ontwikkeling duidelijk: het idee van een apart kantoor-aan-huis is misschien wel even snel aan het verwateren als het traditionele kantoor-concept. De industrieel ontwerper Nick Berman uit Santa Monica, Californië, is op dit spoor gezet en heeft veel lof geoogst met zijn ontwerpen van toekomstige thuishkantoren. Zijn *kantoren* zien er eerder uit als een huisbar dan een kantoor: de telefoon en de computer staan op de tapkast, er staan krukken aan weerszijden. Aan de 'werkzijde' is een uitschuifbaar bureau ingebouwd, evenals ladenkasten, maar de algemene indruk blijft die van een huisbar. 'Ik heb nooit gehouden van de onpersoonlijke stijl van het bedrijfskantoor,' verklaart Berman. 'De huiselijke sfeer is veel comfortabeler. Waarom zou je het onpersoonlijke van het kantoor weer het huis in halen?'

Werk, werk, werk

Niet alleen de inrichting van de werkplek en het huis zullen veranderen door telewerk en andere thuisarbeid, maar ook de inhoud en de vorm van het werk. Wat telewerkers nu nog voornamelijk te doen krijgen, is ruwweg hetzelfde als het werk dat ze vroeger op kantoor of in een werkplaats uitvoerden. Managers, bedrijfskundigen en beleidsmedewerkers zullen zich echter steeds meer gaan realise-

ren dat telewerkers een ander soort functie kunnen vervullen dan het reguliere kantoorpersoneel. Ze kunnen bijvoorbeeld opdrachten vervullen waarvoor diepgang vereist is. Ze kunnen werk met meer inhoud, meer kwaliteit krijgen, doordat telewerkers relatief meer tijd kunnen besteden aan lees- en denkwerk. Meer en meer zullen ze daarom worden ingezet voor opdrachten waar de collega's 'op kantoor' niet aan toe komen: researchwerk, het ontwikkelen van ideeën, het schrijven en doorlichten van plannen, het 'op afstand' besturen van projecten.

Of het 'eenvoudige' telewerk zoals thuistelefonie en secretariaatswerkzaamheden nog zullen bestaan, is zeer de vraag. Er is namelijk grote kans dat deze werkzaamheden grotendeels zullen worden overgenomen door zogeheten 'agenten': pakketjes software die geleerd hebben om standaardtaken zelfstandig uit te voeren. Standaardhandelingen zoals het ophalen van de elektronische post in een verafgelegen computersysteem, of het selecteren van de maandelijkse verkoopcijfers kunnen zodanig geprogrammeerd worden, dat deze voortaan automatisch gebeuren. Zo heeft het internationale koeriersbedrijf DHL 'agenten' gemaakt voor haar logistieke systemen in de Verenigde Staten.

Eén van de toepassingen is een klant-informatiesysteem. Een klant belt naar DHL om te weten waar een pakje is gebleven en wanneer hij het kan verwachten. De klant, die gebruik maakt van een druktelefoon, tikt het pakketnummer in, waarna de 'agent' de vraag zal stellen aan één van de betreffende databases. De gevonden informatie wordt teruggestuurd en vertaald via een voice-response systeem in gesproken tekst. 'Uw pakket is op dit moment op het vliegveld van Utah en wordt morgenvroeg op uw kantoor afgeleverd,' klinkt er dan.

Het spreekt voor zich welke voordelen een dergelijk systeem heeft. Allereerst besparing van geld en tijd. Dit soort vragen werd vroeger beantwoord door telefonistes (m/v) die het verzoek intikten op hun toetsenbord en vervolgens de scherm informatie voorlezen. Deze mensen zijn niet meer nodig, wat op den duur tot forse besparingen kan leiden. Maar er zijn belangrijker voordelen, bijvoorbeeld de verbetering van de dienstverlening. Een software-agent is 24 uur per dag in touw en kan zonder veel moeite worden gedupliceerd. Piekbelastingen kunnen derhalve gemakkelijker worden opgevangen dan bij menselijke agenten.

De groep met complexer telewerk zal deze agenten gaan gebruiken om hun werk te stroomlijnen. Mede daardoor zal ook hun werk veranderen. Hoogstwaarschijnlijk zal een bepaalde groep van de telewerkers in teams worden ingezet, om te kunnen werken aan kortlopende, maar essentiële projecten. Bedrijven zullen zich immers meer en meer moeten aanpassen aan de verkorte levenscycli van produkten: één tot twee jaar, in plaats van vier tot vijf. De ontwikkel- en produktietijd ('time-to-market') zal moeten worden opgeschoefd. Een produkt dat een jaar geleden werd bedacht en ontworpen, is op dit moment vaak al weer verouderd. Idee, ontwerp en produktie zullen binnen enkele maanden afgerond moeten zijn. En wie zijn daar beter toe in staat dan een groep telewerkers? De vage plannen die op het hoofdkantoor worden ontworpen zullen meer en meer bij hen terechtkomen om te worden uitgewerkt en geanalyseerd. Zelfs de

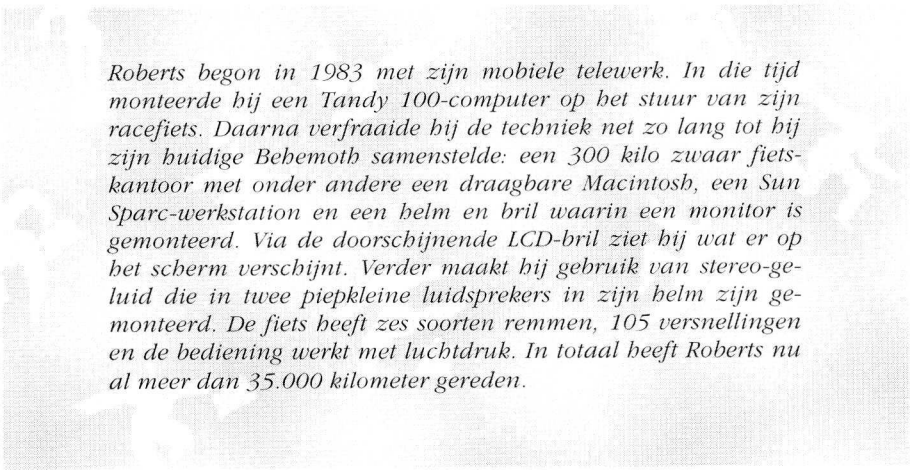
coördinatie van projecten kan bij hen terechtkomen, zeker als het projecten met medewerkers van binnen en van buiten de organisatie betreft – telewerkers zijn immers in het algemeen beter bereikbaar dan kantoorwerkers. Het werk van de telewerker zal waarschijnlijk steeds meer op dat van een zelfstandige gaan lijken: korte heftige periodes die veel energie kosten, worden afgewisseld met rustiger, meer contemplatieve periodes.

De organisatie zal – mede door het telewerk – steeds ‘virtueel’ worden: de samenhang wordt niet meer gekenmerkt door de lijfelijke aanwezigheid van mensen in een fysiek kantoor, maar door de relatie van groepen medewerkers met elkaar. En die relatie zal steeds minder duidelijk worden: medewerkers zullen in kleine teams, samen met collega’s van andere bedrijven, aan kortlopende projecten werken, terwijl mobiele commerciële medewerkers ‘onderweg’ zijn en uitzendkrachten de gaten opvullen. Alleen met Sinterklaas of Kerst zal het gehele bedrijf aanwezig zijn.

Virtuele organisaties en telewerken hebben veel met elkaar te maken, want in feite vormt een groep telewerkers een ‘virtuele organisatie’. Beide soorten medewerkers moeten immers op afstand met elkaar communiceren en op afstand bestuurd worden. Zowel telewerken als virtuele organisaties zijn alleen geschikt voor goed-functionerende, zelfstandige medewerkers, die kunnen steunen op elektronische communicatie en die nieuwe managementvormen voor lief nemen. Dit alles heeft vooral te maken met de handelingssnelheid van ondernemingen, die vele malen groter is dan voorheen. Onze economie is een nerveuze ‘snel-reageren economie’ geworden. Dat vereist flexibele organisaties – nog veel flexibeler en sneller dan voorheen. Een daarmee samenhangende trend is globalisering.

Steve Roberts: de fietsende telewerker

Steve Roberts is een Amerikaanse consultant die in een door hemzelf geprepareerde ligfiets over de wegen van Noord-Amerika en Mexico zuwerft. Hij is de eerste fietsende telewerker ter wereld. Voortdurend houdt hij met zijn draadloze telefoon en een op zijn aanhanger gemonteerde satelliet-schotel contact met zijn werkgevers bij Sun Computers en zijn studenten in Berkeley. Via een ingenieuze stuur-interface schrijft hij zijn mailberichten, teksten en programma's: twee klikjes links, een knopje rechts en er staat weer een woord. De energie wordt geleverd door de zon, opgevangen door zonnepanelen en verwerkt in accu's. Alle apparatuur is in een aanhanger verrat, en zo reist deze Online Odysseus over 's heren wegen. Roberts realiseert met zijn fiets een lang gekoesterd ideaal: fysieke inspanning en een geestelijk beroep tegelijkertijd.



Roberts begon in 1983 met zijn mobiele telewerk. In die tijd monteerde hij een Tandy 100-computer op het stuur van zijn racefiets. Daarna verfraaide hij de techniek net zo lang tot hij zijn huidige Behemoth samenstelde: een 300 kilo zwaar fietskantoor met onder andere een draagbare Macintosh, een Sun Sparc-werkstation en een helm en bril waarin een monitor is gemonteerd. Via de doorschijnende LCD-bril ziet hij wat er op het scherm verschijnt. Verder maakt hij gebruik van stereo-ge-luid die in twee piepkleine luidsprekers in zijn helm zijn gemonteerd. De fiets heeft zes soorten remmen, 105 versnellingen en de bediening werkt met luchtdruk. In totaal heeft Roberts nu al meer dan 35.000 kilometer gereden.

Concurrentie komt steeds vaker uit het buitenland, evenals de afzetmogelijkheden. Het ideaalbeeld van moderne managementgoeroe's als Tom Peters is een netwerk van kleine, wendbare groepen die tezamen de organisatie vormen. En daarin kan de telewerker als arbeids-leverancier misschien wel eerder voorzien dan een traditionele centrale organisatie met zijn logge overleg- en werkstructuren.

De toekomst van hard- en software

Niet alleen het werk en de organisatie veranderen, maar ook de apparatuur. Drie trends zijn hierbij van groot belang voor de telewerker: mobiele communicatie, de ontwikkelingen op het terrein van werkgroepsoftware ('groupware') en de digitale snelweg, ook wel 'electronic super highway' genoemd.

Om met het eerste te beginnen: vrijwel alle grote softwarebedrijven (Microsoft, Novell, Lotus) hebben hun aandacht gericht op netwerken en communicatie-functies. Elektronische post is volgens deze bedrijven slechts het begin. Hun 'Office'-pakketten bevatten uiteenlopende functies voor het op-afstand meewerken, variërend van e-mail, gezamenlijke kaartenbakken, elektronische agenda's, planningssoftware en 'workflow'-functies. In deze 'werkgroepsoftware' kunnen elektronische formulieren worden gemaakt, rondgestuurd en ingevuld, waarbij de verzender op elk moment kan bekijken waar het formulier is gebleven en hoe het met de voortgang staat. Met Microsoft Office kunnen teksten en spreadsheets gedeeld worden met anderen. Met andere 'groupware'-pakketten kan men op afstand vergaderingen plannen, gegevens beheren, rapporten redigeren en controleren, agenda's raadplegen en complexe projecten organiseren en beheersen. Zelfs kan men met werkgroepsoftware vanachter de personal computer elektronische

conferenties houden, budgetten in gemeenschappelijke spreadsheet-toepassingen opstellen en complexe bedrijfsplanningen gezamenlijk uitvoeren.

Dit type software, dat eigenlijk bedoeld was om op kantoren gebruikt te worden, krijgt steeds vaker 'remote office'-functies, die bedoeld zijn voor medewerkers 'on the road'. Even zo goed kunnen telewerkers via hun modem inbellen, een toegangscode intypen en vergaderingen plannen, documenten opvragen die voor hen bestemd zijn, de voortgang van formulieren bekijken en de meeste recente gegevens in een database raadplegen. Voor de software, en voor de andere gebruikers, maakt het op zo'n moment niet uit of er een collega in het kantoor tegenover hen het Office-systeem gebruikt, of een collega in Appingedam.

Zo kan de beleidsmedewerker zijn WordPerfect-tekst naar Notes sturen en over het netwerk naar zijn collega's verzenden. Vervolgens kunnen de andere leden van de werkgroep er commentaar aan hechten, terwijl de bibliothecaris er een elektronische literatuurlijst aan vastplakt en de financieel directeur er enkele tabellen en grafieken aan toevoegt. Vervolgens kan iedereen het gehele document op scherm tevoorschijn roepen of via de printer afdrukken. Tezamen vormen al deze stukken tekst, commentaren, grafieken en tabellen een informatie-lappendeken, waar eenieder het zijne uit kan destilleren. Commerciële medewerkers gebruiken het inmiddels veelal om informatie over klanten over de gehele onderneming te verspreiden. Dit soort toepassing gaat veel verder dan klantinformatiesystemen, die een starre database-opzet kennen en moeilijk met verschillende soorten informatie (teksten, grafieken, tekeningen, statistieken) om kunnen gaan.

Een andere belangwekkende ontwikkeling is mobiele communicatie. Met de komst van een compleet digitaal netwerk is een oude droom van de 'digitale nomade' bewaarheid geworden – werken waar je maar wilt. De scherp gedaalde prijzen en de ontwikkeling van 'mobiele' modems, de nieuwste lichting notebooks, geven deze elektronische zwerver vleugels. Een telewerker kan daardoor zijn actieradius enorm vergroten – zowel in en rond het huis (van de zolder tot de tuin), als 'op weg': in treinen, op vliegvelden en op het strand. Dit betekent dat telewerken niet per sé thuis aan de kantoorstoel is gebonden. Bovendien is, zoals we al eerder zagen, de kans groot dat telewerkers zullen worden ingezet voor kortlopende, maar essentiële ad-hoc projecten en daarbij zal mobiele communicatie een uiterst belangrijk hulpmiddel blijken te zijn.

IBM heeft zich inmiddels rekenschap gegeven van deze ontwikkelingen. Zo zijn in het Verenigd Koninkrijk en in New York kantoorruimtes vrijgegeven voor eenieder die wil werken – er zijn geen vaste kantoorplaatsen meer. Men komt binnen, tikt zijn wachtwoord in en plukt zijn notebook in. Voor de rest wordt de functie van het kantoor overgenomen door de draagbare computer, die maakt dat de kantoorfunctie zich verspreidt over diverse plaatsen: de auto, de huiskamer, het restaurant en het vliegveld.

Touwtrekken om de elektronische supersnelweg

Het belangrijkste voor de telewerker zijn echter de ontwikkelingen van netwerken in de richting van een 'digitale snelweg'. De term is veel misbruikt, dank zij de enorme *hype* die er rond het fenomeen is geweest, maar zoals altijd: waar rook is, is vuur. We kunnen er daarom van uit gaan dat er iets van de plannen zal worden gerealiseerd - door wie, wat of wanneer dan ook. Maar wat is deze veelbesproken digitale snelweg? Daarvoor moeten we ons eerst even vervoegen bij Albert Gore, vice-president van de Verenigde Staten, die aan de wieg van deze plannen stond. Toen hij nog senator was, stelde hij - simpelweg - voor, de beroemde Library of Congress in Washington online open te stellen voor het publiek, door middel van een Nationaal Informatie Systeem. Toen Gore vice-president werd, breidde hij zijn plannen uit. In januari 1994 sprak hij een conferentie van duizenden bedrijven en instellingen in Los Angeles toe en zei: 'Ik daag u uit om al onze klassen, bibliotheken, ziekenhuizen en klinieken tegen het jaar 2000 te verbinden.'

Gore's plan voor een National Information Infrastructure (NII) vond zijn weerklank bij bedrijven en overheden. Onderzoeks- en marketingafdelingen van computer-, telefoon-, film-, kabel- en elektronicabedrijven gingen halsoverkop aan de slag. Wat ze precies gingen doen was echter nog niet duidelijk, omdat er veel verwarring ontstond over de precieze richting van de ontwikkelingen. Want hoe ziet die digitale snelweg er precies uit? Is het een soort Internet, is het een uitbreiding van het kabelnetwerk, of hebben we er glasvezel voor nodig? En kun je er alleen post mee versturen en bibliotheken bezoeken, of is het ook mogelijk films 'online' te bekijken en vanuit het huis te winkelen?

Verschillende groepen uit de samenleving beantwoorden deze vragen op hun manier. Film-, televisie-, amusements- en kabelmaatschappijen willen met hun 'interactieve televisie' een grootschalig interactief amusementsnetwerk opzetten, waar het publiek video's-op-afroep kan bekijken, vanuit het huis winkelen en interactieve spelletjes spelen. Uitgevers en universiteiten voelen meer voor de uitbouw van het Internet en het 'World Wide Web' in de richting van een heuse elektronische snelweg. Zij zien deze snelweg als een uitbreiding van de bestaande distributiekkanalen en denken dat het publiek de e-weg voornamelijk zal gebruiken voor educatie en informatie. Er is nog een derde weg en die wordt gevormd door (lokale) overheden, culturele instellingen en sociaal-maatschappelijke instanties die de digitale snelweg het liefst zo weinig mogelijk door de commercie willen laten vertroebelen. Het model van deze snelweg is de Digitale Stad in Amsterdam, die inmiddels navolging heeft gekregen in Groningen, Utrecht, Eindhoven, Rotterdam, Twente, Den Haag, De Bilt en vele andere dorpen en steden.

De Nederlandse overheid heeft intussen zijn positie bepaald en wil de aanleg van de digitale snelweg grotendeels stoelen op de Digitale Stad. De Nederlandse snelweg zal echter van het kabelnetwerk gebruik moeten maken en dat schept

meer mogelijkheden voor audiovisuele toepassingen (multimedia). Hoe dit eruit ziet, is te zien in de Gelderse Vallei rond Wageningen, waar de Landbouw-universiteit (LUW) zijn geavanceerde universiteitsnetwerk heeft verbonden aan het kabelnetwerk. Daardoor is het voor studenten en belangstellenden mogelijk geworden om elektronische post, nieuwsbulletins en bibliotheekdiensten via Internet (Surfnet) te gebruiken, maar ook weerkaarten uit de computers van MeteoConsult te raadplegen en interactieve voorlichtingsfilmpjes te bekijken. Deze laatstgenoemde films geven studenten de kans om zich te oriënteren op de universiteit en het overweldigende aanbod aan studierichtingen – dit alles geheel vanuit de huiskamer. Ook worden er online cursussen opgezet voor diverse vormen van afstandsonderwijs.

Wat betekent een dergelijke digitale snelweg voor de toekomstige telewerker? Allereerst dat er niet langer gewerkt hoeft te worden met een eigen bedrijfsnetwerk, -post- en inbelsysteem, maar dat men gebruik zal kunnen maken van een overkoepelende digitale infrastructuur die mogelijk door de overheid gereguleerd wordt. In de tweede plaats zal het samenwerken met andere bedrijven veel gemakkelijker worden, waardoor zich eenvoudig allianties kunnen vormen. In de derde plaats betekent het dat een veel groter aantal gebruikers zich op 'het net' zal begeven. De telewerker zal daardoor niet alleen met zijn of haar directe collega's en vrienden elektronisch kunnen communiceren, maar ook met opdrachtgevers, adviseurs, klanten en andere geïnteresseerden. Het wordt daardoor bijvoorbeeld mogelijk op zeer korte termijn online-marketingonderzoeken uit te voeren of in contact te treden met uiteenlopende groepen. Een groot deel van het post- en telefoonverkeer zal mede daardoor digitaal worden, hetgeen de actieradius van de telewerker enorm zal vergroten.

In de vierde plaats zal de digitale snelweg een kwaliteitsverbetering inhouden. Tot nu toe wordt er bij het Internet, Compuserve en eigen netwerken nog voornamelijk gebruik gemaakt van tekst. Op de elektronische snelweg zal er veel meer geluid, stilstaand en bewegend beeld en animaties worden ingezet. Daardoor komen nieuwe toepassingen zoals multimedia, simulaties en 'virtuele omgevingen' (door de computer gegenereerde ruimtes) binnen het bereik van de telewerker. In het boek en de gelijknamige film 'Disclosure' is zo'n soort toepassing te zien – een complexe bedrijfsdatabase waarin men niet via het toetsenbord zoektochten onderneemt, maar via een 'virtual reality'-bril en -handschoen. De gebruiker 'wandelt' in deze virtuele ruimte rond, opent deuren, zoekt naar mappen en laat zich begeleiden door een Dr. Watson-achtige helper. Science Fiction lijkt het, maar Michael Crichton is geen schrijver die droomkastelen bouwt. 'Ik beschrijf alleen datgene wat er nu al, in diverse laboratoria en onderzoekscentra, bestaat', zei hij in een interview.

Naar een andere communicatiecultuur

Hoe zal communicatie verlopen in de toekomst? Hoe zullen medewerkers met elkaar in contact blijven, hoe zullen medewerkers en managers zich moeten instellen op de hierboven geschetste ontwikkelingen? Volgens Hanna en Barbera's 'Jetsons' zullen er nog steeds face-to-face ontmoetingen, vergaderingen en telefoongesprekken zijn. Betrouwbaarder bronnen spreken echter van een 'verregaande verandering van de communicatie-structuur.' Telewerkers, virtuele organisaties, mobiele telefoons en flexibilisering van het werk zullen de functie van aloude communicatie-trajecten op scherp zetten. Wie enige tijd met e-mail heeft gewerkt, weet hoezeer deze communicatievorm afwijkt van de ons bekende. E-mail leidt bijvoorbeeld gemakkelijk tot 'flaming' (scheldpartijen), omdat de non-verbale signalen niet meer gezien worden en de andere partij is gereduceerd tot een anoniem e-mail-adres. Nieuwe omgangsvormen (net-etiquette) zijn daarom van groot belang (zie het kader over 'e-mail smileys en acroniemen').

Maar als de ontwikkelingen zoals hierboven geschetst zich doorzetten, zullen we ons moeten instellen op een verlies van oude communicatievormen en een herstel van nog oudere. Marshall McLuhan was één van de eerste onderzoekers die hierop wees. In 'The Global Village: Transformations in World Life and Media in the 21st Century' (1973) geeft hij aan hoe een nieuwe technologie een plaats kan veroveren in het communicatietraject. Daarvoor moet de technologie voldoen aan vier voorwaarden: een bestaande functie verbeteren, een vroegere functie overbodig maken, teruggrijpen op een nog oudere functie en de status quo van bepaalde maatschappelijke groepen verhogen.

McLuhan gaf als voorbeeld de kopieermachine die de industriële boekproductie in de kantooromgeving deed verdwijnen en van elke kantoorwerker een uitgever-in-spé wist te maken. Het kopieerapparaat effende de weg voor de rapporten-memo-cultuur en maakte de cultuur van gebonden handboeken vol onwrikbare regels overbodig. Hetzelfde mechanisme zal misschien gelden voor ontwikkelingen als 'video-vergaderen'. Lange tijd werd dit geassocieerd met dure ISDN-verbindingen en schokkerige beelden, maar er zijn andere technieken die veel interessanter zijn, zoals groepsvergadersoftware. Hiermee zijn groepen in staat om een heuse elektronische vergadering te beleggen, bestanden en informatie uit te wisselen en de ideeënvorming te structureren. Dit soort programma's helpt een facilitator (voorzitter) bij het plannen van elektronische vergaderingen. Aan deze e-vergaderingen kunnen diverse personen participeren via het netwerk of per modem.

Een medewerker van de transportfirma Frans Maas vertelt over zijn ervaringen met deze software: 'Aan het eind van de eerste vergadering krijgt iedereen een floppy mee met daarop een gestructureerd verslag van de vergadering. Dit verslag wordt direct door de software gegenereerd. De meesten nemen de diskette mee naar hun collega's, die ook weer hun commentaar kunnen geven. De deelnemer kan zelf thuis op zijn gemakje nog dingen toevoegen. Al die informatie kan hij de

volgende vergadering met één druk op de toets weer in het systeem invoeren. Dit spaart niet alleen tijd, maar heeft als bijkomend voordeel dat vijftien man in één dag de meningen van soms wel honderd man kunnen verwerken.'

Elektronische vergadersoftware zal face-to-face vergaderingen niet geheel overbodig maken, maar vervelende, weinig ter zake doende en plichtmatige ontmoetingen kunnen wellicht via de elektronica gestructureerd worden. Dat laatste herbergt het derde belangrijke voordeel: de doelmatigheid van elektronische vergaderingen. Hoe het precies komt weet men nog niet, maar een elektronische sessie is altijd korter, doelmatiger en gestructureerder dan een 'real life' vergadering. Voor een deel heeft dit te maken met de ingesloten cultuur van de meeste vergaderingen – vaak zijn het immers een paar vergadertijgers die het woord nemen en de besluitvorming domineren; de rest beperkt zich tot bijval of stilzwijgen. Bij elektronisch vergaderen komt iedereen aan het woord, alleen al omdat de voorzitter met een druk op de knop een participant kan afkappen of naar voren schuiven. Ook hier geldt natuurlijk dat een slecht leiderschap een slechte vergadering oplevert – daar helpt de technologie niets aan – maar goed leiderschap leidt bij elektronische vergadering vaak tot betere resultaten dan face-to-face vergaderingen.

Bovendien kan een dergelijke e-vergadering goed worden voorbereid, door middel van de elektronische post en elektronische agendering. Zo is het mogelijk van te voren de inbreng van de verschillende vergadelaars bij elkaar te sprokkelken, te structureren en naar eenieder rond te sturen. De vergadering zelf kan dan vooral over knelpunten gaan, over het maken van plannen en de besluitvorming. Met een druk op de knop heeft men vervolgens de notulen, en de afspraken zwart op wit.

Toekomst van het menselijk contact

De grote vraag bij dit alles is: als we onze post elektronisch versturen, elektronisch vergaderen en de projectvoortgang elektronisch besturen, wat blijft er dan over van het menselijk contact? Waar zijn de zo noodzakelijke schoudersklopjes, de non-verbale signalen van collega's, de gezonde competitiegevoelens? Ligt de menselijke verwording niet op de loer? Zeker, maar niet noodzakelijk. Want ook hier zullen nieuwe functies en vormen moeten worden gezocht. Frans Becker, hoogleraar aan de Universiteit van Cornell heeft hierover uitgesproken ideeën. Volgens hem moeten bedrijven meer kantoorruimte vrijmaken om als huiskamer te gebruiken. Becker heeft de leiding over het experiment 'Workscape 21', dat mede gesponsord wordt door bedrijven in de VS, Japan, Groot-Brittannië en Nederland. Hoewel de studie nog niet ten einde is, heeft Becker al duidelijk voor ogen hoe het kantoor van de toekomst er uit zou moeten zien. Technologie, betere communicatie, hogere grondprijzen in de centra van steden en de dagelijkse file-ellende zullen, zoals hij voorspelt, ertoe leiden dat meer personeel de werktijd

gaat verdelen tussen een centraal kantoor, het computer-ingerichte huis en misschien een satellietkantoor op een groot industrieterrein gelegen in één van de voorsteden.

Volgens Becker zal het centrale kantoor voornamelijk een plaats worden waar het personeel elkaar ontmoet om ideeën te bediscussiëren en hun loyaliteit te tonen aan medecollega's. Juist daarom zullen de ontmoetingsruimten in de toekomst het hart van de kantoren vormen. Becker denkt dan ook dat centrale kantoren er uit zullen zien als hotellobby's of huiskamers. Niet alleen in modieuze ontwerperskringen heeft dit idee postgevat. DEC, Apple en General Electric voeren experimenten uit met kantoorstoelen met verstelbare rugleuningen en stoffen sofa's die zó ingericht zijn dat medewerkers zich meer op hun gemak voelen, informele gesprekken kunnen voeren en kunnen brainstormen.

Door dit alles zal het werk meer en meer op het privé-leven lijken en omgekeerd. De traditionele scheiding tussen werk en vrije tijd zal minder strikt worden. Is dit een groot probleem? Dat ligt er aan, hoe je er naar kijkt. Een telewerkende televisieprogrammamaker: 'Ik hoef werk en privé niet te scheiden. Het is een beetje een ouderwetse gedachte over arbeid. Geestelijke arbeid, zoals we die nu uitvoeren, stopt nooit – thuis niet, op kantoor niet. De beste plannen bedenken ik onder de douche.'

LITERATUUR

Boer, Peter de, 'Werken op afstand : een voorlichtingsbrochure over de voor- en nadelen van telewerk', AbvaKabo, Zoetermeer 1991.

Hofte, G.H. ter, Hinssen, P.J.H., 'Telewerk: werkbaar of werkzaam? : twee visies op de toekomst'. Telematica Research Centrum, Enschede 1994.

Lansman, R.C.M., Remmers, M.A.P.M., 'Telewerken. Het nieuwe management instrument', Rotterdam 1995.

McLuhan, M., Powers, B., 'The Global Village: Transformations in World Life and Media in the 21st Century', London/New York, 1989, (Oxford University Press).

Meijer, R.A.M. , 'Telewerk blijft maatwerk: de invoering van telewerk op grote schaal : kosten en baten en de invoeringsstrategie', TNO-Beleidsstudies, Studiecentrum voor Technologie en Beleid TNO (STB), Apeldoorn, 1992.

Rheingold, H, 'The Virtual Community', Secker & Warburg, Londen, 1994.

Roorda, J., 'Prettig werk op een gezond kantoor: Alle 'ins en outs' van Arbo op kantoor inclusief meer dan 140 cartoons.' Amsterdam, NIA, 3e druk mei '94.

Schreurs, Petra, Rooij, Wilma van, 'Telewerk : een kijkje in de keuken', Stichting Maatschappij en Onderneming, 's-Gravenhage, 1991.

Sombroek, C., Kaptein, H.J.M., 'Telewerk in de praktijk : een onderzoek naar telewerk in Nederland met betrekking tot omvang, kwaliteit, beveiliging en wet- en regelgeving', Arbeidsinspectie, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag, 1992.

Terreehorst, Pauline, 'Het Boerderijmodel', Uitgeverij De Balie, Amsterdam, 1994

Toffler, Alvin, 'Toekomstshock', Van Holkema & Warendorff, Bussum, 1971.

Toffler, Alvin, 'De derde golf', Veen, Utrecht, 1981.

Veel informatie in dit boek is afkomstig uit het tijdschrift *Telewerken*,
Kommunikatie Service Nederland BV, Postbus 146, 5430 AC Cuijk, 08850-18008.

Telewerken en flexibiliseren van de arbeid, wie heeft er nog niet mee te maken? De mogelijkheden lijken ongekend, de voordelen oneindig. Waar je ook bent: met je draagbare notebook plus faxmodem log je in op het bedrijfsnetwerk en je bent bereikbaar. Altijd je werk bij je, je bent zelf verantwoordelijk voor wanneer en waar je werkt. Je opdrachtgever of werkgever weet dat en 'rekent je af op concrete resultaten binnen een gestelde termijn'.... Hoe prettig werkt dat? In *Telewerken in beeld* komt de telewerker zelf hierover aan het woord.

Het aantal telewerkers blijkt minder snel te groeien dan verwacht. De angst voor controle-verlies bij de manager speelt daarin zeker een rol, maar er is meer aan de hand. Want hoe ervaart de eerste generatie digitale kantoomaden zelf het loslaten van de kantoorwerkplek? Is de nieuwe elektronische gestuurde vrijheid zo aantrekkelijk dat inderdaad binnenkort de helft van de kantoorruimte vrijkomt en de woon/werk-files tot het verleden behoren?

Louis Stiller - journalist en auteur van artikelen en boeken over kantoorautomatisering en nieuwe media - inventariseerde dit. Naast deskundigen bij bonden, automatiseerders en werkgevers, laat hij vooral de telewerker zelf aan het woord. Hen biedt hij veel houvast: van een lijst met 'smileys' voor e-mail toepassingen tot een plattegrond voor een woon/werk-huis. Daarnaast toont hij hoe werk, werkplek en het overleg met 'de achterblijvers op kantoor' eruit kunnen zien. De benodigde communicatievoorzieningen worden op praktische wijze belicht en hij sluit af met een blik op de nabije toekomst.

ENKELE ANDERE NIA-UITGAVEN

- *De Arbeidstijdenwet compleet*
De nieuwe regelgeving rond arbeidstijden toegelicht (1e druk okt. '95).
- *De Arbwet Compleet*
Laatste versie van de wetteksten per artikel toegelicht (6e druk juni '95).
- *Prettig werk op een gezond kantoor*
Voor de 'achterblijvers op kantoor', alle 'ins en outs' over de kantoor-arbeidsomstandigheden inclusief meer dan 140 cartoons (3e druk mei '94).
- *Zeggenschap bij organisatievernieuwing*
Mogelijkheden voor medezeggenschap bij reorganisatie, nieuwbouw, automatisering en invoering van nieuwe taken en technologie (1e druk feb. '95).
- *Verbeteren van werkplekken; de praktijk*
Aanpassen van werkplek en organisatie om klachten en beroepsziekten te voorkomen (1e druk april '95).
- *Vorm geven aan telewerk*
In voorbereiding.

NIA

ISBN 90-6365-101-5



9 789063 651015