



## BEDRIJFSVERVOERPLANNEN DE MAATREGELEN VOOR EEN ACTIEPLAN

*De impact van telewerken in grote bedrijven in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest op milieu, mobiliteit en socio-economisch vlak*

### 1. HET CONCEPT TELEWERKEN

Telewerk is een arbeidsvorm waarbij werknemers hun activiteiten kunnen verrichten buiten de eigenlijke vestigingsplaats en dit doorgaans op flexibele tijdstippen. Niettegenstaande het ontbreken van een eenduidige definitie, komen wel steeds dezelfde elementen naar voor: de plaatsdimensie, de tijdsdimensie en het gebruik van informatie- en communicatie technologieën (ICT) (Denolf et al., 2006). We kunnen dus stellen dat telewerken het tijd- en plaatsonafhankelijk werken is met behulp van ICT. De juridische definitie van telewerken is terug te vinden in CAO nr. 85 bis betreffende telewerken, waar telewerken wordt omschreven als "een vorm van organisatie en/of uitvoering van het werk waarin, met gebruikmaking van informatietechnologie, in het kader van een arbeidsovereenkomst werkzaamheden die ook op de bedrijfslocatie van de werkgever zouden kunnen worden uitgevoerd, op regelmatige basis en niet incidenteel buiten die bedrijfslocatie uitgevoerd worden" (CAO-85 bis, 2008).

Er bestaan verschillende vormen van telewerken, doordat men op vele locaties kan telewerken, zowel binnen als buiten de bedrijfslocatie. Binnen de bedrijfslocatie spreekt men over een satellietkantoor of een telecottage. Echter, de meest populaire vorm van telewerken is ongetwijfeld thuiswerken. Dit is een telewerkform die zich vanzelfsprekend buiten de bedrijfslocatie afspeelt. Daarnaast bestaat er nog een derde vorm van telewerken, namelijk het mobiele of nomadische telewerken. In het kader van het uitgevoerde onderzoek<sup>1</sup> werd de nadruk gelegd op thuiswerken en satellietwerken.

#### **Thuiswerken**

Thuiswerken is de meest gekende vorm van telewerken en wordt vaak verward met de overkoepelende term telewerken (Walrave & De Bie, 2005). Bij thuiswerken zorgt de werkgever ervoor dat de werknemer een thuishokantoor kan inrichten. Op die manier kan de medewerker (een deel van) zijn/haar werkzaamheden thuis uitvoeren. Thuiswerken verschilt het meest van de traditionele arbeidsvormen, vandaar dat duidelijke afspraken noodzakelijk zijn. Het maken van duidelijke afspraken is bij thuiswerken nog belangrijker dan in satellietkantoren of het hokantoor, doordat er weinig of geen controle mogelijk is (Illegems & Verbeke, 2003, Denolf et al., 2006).

#### **Satellietwerken**

Bij satellietwerken kunnen de werknemers van een bepaalde onderneming deeltijds of voltijds tewerkgesteld worden in een satellietkantoor of telecottage. Dit is een gedecentraliseerd kantoor dat vaak beter (sneller of eenvoudiger) te bereiken is voor de medewerkers dan het hokantoor. Het verschil tussen een satellietkantoor en een telecottage ligt in het feit of het gebouw al dan niet met andere bedrijven wordt gedeeld. Bij een satellietkantoor is het gebouw gehuurd of in het bezit van eenzelfde bedrijf, terwijl er in een telecottage verschillende bedrijven in 1 kantoor zijn ondergebracht. Naast de nodige voorzieningen is het zowel voor een telecottage als voor een satellietkantoor uiterst belangrijk dat de inplanting van het kantoor op een plaats ligt die goed bereikbaar is voor de medewerkers (Helling & Mokhtarian, 2001; Walrave & De Bie, 2005).

<sup>1</sup> Studie betreffende de milieu-, de mobiliteits- en de socio-economische impact van het telewerken in de grote bedrijven in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest – VUB - 2011



**Mobiel werken**

Mobiel werken of nomadisch werken is een werkvorm die men al reizend kan uitvoeren. Dus ook buiten het hoofdkantoor, satellietkantoor of thuis. Veelal wordt dit gedaan door o.a. consultants en vertegenwoordigers die zich vaak dienen te verplaatsen. Bij mobiel werken wordt ondersteuning voorzien om onderweg te werken, bijvoorbeeld op het vliegtuig, bij klanten, in een hotel, etc. De werknemer kan dan met behulp van de door de werkgever aangeleverde ICT inloggen op het bedrijfsnetwerk om zijn/haar resultaten van de dag in te laden, informatie op te vragen, enzovoort (Walrave & De Bie, 2005).

**2. MOTIEVEN VOOR/TEGEN TELEWERKEN**

Dit onderdeel verschaft inzicht in de motieven die bedrijven en werknemers ertoe aanzetten om aan telewerken te doen of te willen doen. In dit overzicht wordt zowel rekening gehouden met het standpunt van de werkgevers als met dat van de werknemers. Het is opvallend dat de motieven voor en tegen telewerken langs beide zijden merkbare overeenkomsten vertonen.

**Werkgeverszijde**

Langs de werkgeverszijde zijn de motieven ten voordele van telewerken in grote mate gericht op het aantrekken en behouden van personeel. Telewerken wordt dan ook vaak toegekend als een gunstmaatregel naar het personeel toe. Zo wordt het niet alleen aangeboden als compensatie voor lange pendelafstanden en de daarbij horende pendeltijden, maar ook om bij te dragen tot het welzijn van het personeel en om een goede balans tussen werk en privé mogelijk te maken. Maar ook het bedrijf kan er voordeel uit halen omdat het aanbieden van telewerk het bedrijf een moderner, milieubewuster en dus ook aantrekkelijker imago bezorgt. Andere motieven die voor de werkgever een rol spelen zijn de kostenbesparende en productiviteitsverhogende effecten die telewerk kan genereren. Door een betere organisatie en een efficiënter gebruik van kantoorruimte kunnen kosten bespaard worden. Door tegemoet te komen aan de wensen van het personeel inzake work-life balance en algemeen welzijn motiveert men werknemers bovendien om productiever te zijn. Obstakels die de implementatie van telewerken voor bedrijven bemoeilijken zijn het ontbreken van een gestructureerd kader waarbinnen juridische en andere aspecten duidelijk geregeld worden, en de houding van het middenmanagement ten opzichte van telewerken, die vaak sceptisch is. Hiertoe is het belangrijk dat managers nieuwe managementstijlen aanleren waarbij de focus eerder ligt op productiviteit dan aanwezigheid.

**Werknemerszijde: telewerkers**

Langs de werknemerszijde is het uitsparen van pendeltijd en –afstand het belangrijkste motief om aan telewerken te willen doen. Dit geldt niet alleen voor thuiswerkers en satellietwerkers, maar ook voor de niet-telewerkers. Andere voordelen die men linkt aan telewerken hebben te maken met de flexibiliteit die het mogelijk maakt om een betere work-life balance na te streven. Dit draagt niet alleen bij tot het algemene welzijn en de gezondheid van de werknemers, maar heeft naar hun mening ook een positieve invloed op hun productiviteit. De voordelen die werknemers toewijzen aan telewerken komen dus grotendeels overeen met de motieven die bedrijven aanzetten om telewerken in te voeren. Toch zijn werknemers zich ook bewust van de keerzijde van telewerken. Hierbij verwijzen ze dan vooral naar het gevaar om sociaal geïsoleerd te geraken, de moeilijkere communicatie met collega's, maar ook het feit dat men bij telewerk over minder faciliteiten beschikt en dat er zich extra organisatorische uitdagingen kunnen voordoen. Bovendien zorgt het voor extra kosten voor de werknemer en wordt telewerken door sommige collega's en leidinggevenden niet gezien als volwaardig werken. In geval van thuiswerk riskeert men daarenboven dat de grens tussen werk en privéleven vervaagt. In praktijk zullen deze nadelen echter beperkt zijn aangezien de meeste werknemers slechts 1 à 2 keer per week wensen te telewerken.



**Werknemerszijde: niet-telewerkers**

Bij niet-telewerkers laat de aard van het werk in de meeste gevallen niet toe om aan een vorm van telewerken te doen of wordt er geen autorisatie gegeven vanuit het management. Andere obstakels zijn de noodzaak om regelmatig in contact te staan met collega's en/of klanten, het feit dat telewerken organisatorisch niet haalbaar is en de wens om werk en privé gescheiden te houden. Sommigen zien telewerken niet als een voordeel omdat ze toch al dichtbij het werk wonen en dus weinig tijd zouden besparen. Anderen hebben simpelweg geen interesse.

**3. VOOR- EN NADELEN VAN TELEWERKEN**

Op basis van een SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats) wordt hieronder een overzicht gemaakt van de sterke en zwakke punten van telewerken op vlak van mobiliteit, milieu, economisch en sociaal vlak.

**Mobiliteit**

Op het vlak van mobiliteit is de belangrijkste sterkte van telewerk dat het zorgt voor het reduceren (in geval van satellietwerk) of vermijden (in geval van thuiswerk) van pendelafstanden en de daarmee gepaard gaande pendeltijden. Dit kan bijdragen tot een duurzamere mobiliteit doordat pendelkilometers worden verminderd en doordat de spits kan ontlast worden wanneer werknemers gaan thuiswerken of gebruik maken van glijdende uren om de drukke verplaatsingstijden te vermijden. De lagere bezettingsgraad van het hoofdkantoor als gevolg van telewerken biedt ook kansen op het gebied van mobiliteit doordat de parkeerruimte die kan bespaard worden op een duurzamere manier kan worden aangewend, bijvoorbeeld door faciliteiten voor zachtere weggebruikers te voorzien. De grootste effecten op het vlak van mobiliteit kunnen gerealiseerd worden in geval van thuiswerk omdat de pendelverplaatsing dan volledig wordt vermeden.

Echter, er zijn ook bedreigingen die ervoor kunnen zorgen dat dit positieve effect een deel van zijn slagkracht kan verliezen. Zo worden glijdende uren in de praktijk nog niet veel gebruikt omdat het op de werkvloer niet altijd wordt aanvaard dat werknemers later op het werk toekomen. Een andere bedreiging vloeit voort uit het feit dat we vaststellen dat de pendel naar het satellietkantoor vaker met de auto gebeurt, ondanks het feit dat veel bedrijven ernaar streven om hun satellietkantoren in de buurt van een treinstation te lokaliseren. Dit is deels te verklaren doordat de openbaar vervoersabonnementen van de trein onvoldoende zijn afgestemd op de flexibelere werkvorm van telewerken. Ondanks dat bij satellietwerken meer autogebruik wordt vastgesteld en dat sommige thuiswerkers bijkomende lokale verplaatsingen met de auto gaan maken, wegen de extra mobiliteitskosten die hierdoor veroorzaakt worden echter niet op tegen de winsten die behaald kunnen worden als gevolg van het vermijden van de verplaatsing naar het hoofdkantoor.

Strategieën om ervoor te zorgen dat telewerken kan bijdragen tot een duurzamere mobiliteit dienen dus enerzijds gericht te zijn op het sensibiliseren van werknemers zodat er op de werkvloer een mentaliteitswijziging plaatsvindt die beter aanvaardt dat werknemers hun werktijden flexibeler invullen. Anderzijds is het belangrijk dat ook openbaar vervoersmaatschappijen meegaan in het verhaal van telewerken door abonnementen op maat aan te bieden die de mogelijkheid geven om verschillende werklocaties te bezoeken en/of die rekening houden met het feit dat men soms ook thuis werkt. De locatie van het satellietkantoor is eveneens van groot belang om een satellietkantoor succesvol te maken. De bereikbaarheid van het kantoor moet namelijk eenvoudig zijn (Nilles, 1995; Van Acker et al., 2007).

**Milieu**

Op het vlak van milieu kunnen de belangrijkste winsten worden gehaald uit het reduceren van pendel, vooral wanneer deze gepaard gaat met een reductie van autokilometers. Het gebruik van de auto brengt immers verschillende externe kosten met zich mee (pollutie, congestie, etc.) die kunnen gereduceerd worden door telewerken. Ook op het vlak van energieverbruik kan telewerk besparingen opleveren, vooral wanneer in het hoofdkantoor energiebewust wordt omgesprongen met de lege ruimtes als gevolg van telewerkende werknemers. In de praktijk



blijken de energiebesparingen op dit moment nog zeer beperkt te zijn aangezien bedrijven meestal uitgerust zijn met landschapsbureaus die verlicht en verwarmd/gekoeld worden, ongeacht het aantal werknemers dat effectief aanwezig is. Een zwakte van thuiswerk op het vlak van milieu is dat het zorgt voor een toename van het energieverbruik bij de werknemers thuis omdat ze woonruimtes dienen te verwarmen/verkoelen en verlichten, en ook meer gebruik maken van elektronische toestellen (laptop, etc.). Dit extra energieverbruik is echter minimaal in vergelijking met de milieuwinsten die kunnen worden gehaald op het vlak van externe milieukosten.

Strategieën om de bijdrage van telewerken aan een duurzamer milieu te vergroten spelen zich enerzijds af op het vlak van mobiliteit en anderzijds op het vlak van energieverbruik. Op het vlak van mobiliteit wordt de bijdrage van telewerk aan duurzamere mobiliteit en milieu nu nog te vaak gezien als een positief neveneffect. Men zou dit echter nog meer kunnen sturen door telewerken te koppelen aan maatregelen die het autogebruik gaan ontmoedigen ten voordele van duurzamere alternatieven. Dit weliswaar zonder de mobiliteit van de werknemers te gaan beperken. Telewerken kan meehelpen bij het optimaliseren van het reduceren van de ecologische voetafdruk van bedrijven indien er gewerkt wordt met flexplekken, waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt van de beperkte kantoorruimte, zodat bepaalde ruimtes en zelfs volledige verdiepingen vrij komen te staan. Deze ruimtes/verdiepingen dienen dan ook niet meer verlicht en verwarmd te worden. Op het vlak van energieverbruik is het dus vooral een kwestie van bedrijven en werknemers te sensibiliseren en bewust te maken van hoe ze duurzamer met energie kunnen omgaan en energie kunnen besparen, niet alleen op kantoor, maar desgevallend ook thuis.

### **Economie**

Het reduceren van pendelafstand en pendeltijd als gevolg van telewerken biedt ook kansen op economisch vlak. Doordat pendeltijd wordt bespaard kunnen werknemers vlotter doorwerken en kunnen ze hun werktijden ook flexibeler gaan indelen, wat een positieve weerslag heeft op de productiviteit van de werknemers. Ook naar toekomstige werknemers biedt telewerken kansen aangezien het de concurrentiepositie van het bedrijf in hun 'war for talent' kan helpen versterken. Andere kostenbesparingen voor het bedrijf kunnen gehaald worden uit het feit dat pendelafstanden verkorten, waardoor ook de verplaatsingsvergoedingen toegekend door het bedrijf voor de verplaatsing naar het hoofdkantoor kunnen afnemen.

Voor de werknemer zelf kan telewerken leiden tot extra verplaatsingskosten aangezien de werkgever in vele gevallen enkel de verplaatsingen naar het hoofdkantoor vergoedt, waardoor de werknemer zelf dient in te staan voor de kostprijs van zijn/haar verplaatsingen naar het satellietkantoor. Werknemers en werkgevers zijn over het algemeen van mening dat telewerken geen dure investeringen van de werkgever vereist en dat telewerken zorgt voor een besparing op het gebied van transportkosten. De lagere bezettingsgraad van het hoofdkantoor biedt bovendien ook de mogelijkheid om kosten te besparen via het reduceren en efficiënter gebruiken van kantoorruimte. Hier dient dan gedacht te worden aan het principe van flexible offices, waarbij werknemers geen vast bureau meer hebben. Een mogelijk obstakel hierbij is wel dat sommige personeelsleden weerstand bieden tegen deze nieuwe organisatievormen.

### **Sociaal**

Ook op sociaal vlak kan telewerken belangrijke bijdragen leveren. De reductie van pendelafstanden en pendeltijden zorgt voor meer flexibiliteit, wat werknemers toelaat om werk en privéleven beter op elkaar te gaan afstemmen. Dit kan zorgen voor een grotere tevredenheid en een groter welzijn bij de werknemers. Bij thuiswerk moet men echter wel opletten dat de scheiding tussen werk en privéleven niet gaat vervagen, want dit kan dan een negatief effect hebben op de work-life balance en het welzijn van de werknemers. Ook kan er sociaal isolement optreden, doordat telewerkers minder contact hebben met collega's. Zelfdiscipline en zelfmotivatie van de medewerker zijn noodzakelijk om succesvol te kunnen telewerken, aangezien er minder rechtstreekse controle is (Wicks, 2002). Er is niet enkel de discipline nodig om te weerstaan aan de afleidingen die de productiviteit van de telewerker kunnen ondermijnen, maar ook de discipline om de werkdag af te sluiten is uiterst belangrijk om de scheiding tussen werk- en privéleven in stand te kunnen houden. Dit is voornamelijk het geval bij thuiswerkers. Om ervoor te zorgen dat de work-life balance in evenwicht blijft en dat men



zich wapent tegen het voordoen van sociaal isolement, wordt aangeraden om slechts deeltijds aan telewerken te doen, waarbij telewerken wordt beperkt tot 1 à 2 keer per week.

Een zwak punt is dat telewerken niet mogelijk is voor iedereen. Ofwel omdat de jobinhoud het niet toelaat, of omdat ze niet de toelating krijgen van het management. Indien hieromtrent geen duidelijke en objectieve afspraken worden gemaakt kan dit leiden tot ontevredenheid en demotivatie bij de werknemers, vooral als er collega's zijn die wel mogen telewerken. Er dient daarom ook voldoende draagvlak te zijn bij zowel de medewerkers als bij het management (Perez et al. 2001). Wanneer de weigering vooral vanuit het management komt omwille van de moeilijkere controle en supervisie van telewerkers, komt het erop aan nieuwe managementstijlen te introduceren die evalueren op basis van objectieven in plaats van aanwezigheden.

Strategieën die de positieve impact van telewerken op sociaal vlak kunnen bevorderen, dienen dus vooral gericht te zijn op de manier waarop telewerken wordt uitgewerkt. In eerste instantie is het belangrijk dat het bedrijf duidelijk omschrijft welke functies al dan niet in aanmerking kunnen komen en dat managers gesensibiliseerd worden over hoe ze de het werk van medewerkers van op afstand kunnen evalueren. Het is belangrijk dat er een juiste keuze gemaakt wordt aan de hand van objectieve criteria op vlak van concrete taken die uitgevoerd kunnen worden indien men aan telewerken doet. Vaak worden resultaatgerichte werkzaamheden toegelaten waarbij weinig of geen supervisie of hulp van collega's benodigd is (Illegems & Verbeke, 2003).

Telewerk noodzaakt ook een andere aanpak op vlak van management, die meer autonoom is dan bij de traditionele werkvormen. Om het draagvlak na te gaan wordt er in de praktijk vaak een vragenlijst rondgestuurd voor de invoering van telewerken om te kijken naar de bereidheid tot telewerken. Verder is het ook belangrijk aandacht te besteden aan de aanvaarding van telewerk. Dit zowel onder werknemers als bij het management. Dit kan bijvoorbeeld door een pilootproject rond telewerken te lanceren vooraleer het formeel te implementeren. Op die manier kunnen werknemers en leidinggevenden kennis maken met het systeem. Daarna kan het project dan geëvalueerd en waar nodig bijgestuurd worden om het vervolgens te implementeren en eventueel door te trekken naar andere diensten.

#### 4. ORGANISATORISCHE ASPECTEN

Wat de organisatorische aspecten van telewerken betreft, dient aandacht besteed te worden aan het voorzien van de vereiste infrastructuur en het invoeren van aangepaste managementtechnieken.

##### Infrastructuur

Om telewerken mogelijk te maken dient men over een aangepaste werkplek thuis en/of op satellietkantoor te beschikken, met de nodige ondersteuning voor de werknemer om zijn/haar werkzaamheden te kunnen uitvoeren. De aanwezigheid van ICT is hierbij de meest kritische factor, aangezien deze vereist is om überhaupt te kunnen telewerken. Op deze manier is het mogelijk om buiten het kantoor toch tot aan benodigde gegevens te raken om de werkactiviteiten te kunnen uitvoeren. Bovendien zorgt ICT ervoor dat er permanente communicatie mogelijk is tussen het hoofdkantoor en de plaats waar er aan telewerken gedaan wordt. Dit zal er ook voor zorgen dat de werknemers affiniteit blijven behouden met het hoofdkantoor. Daarnaast zijn er nog vele andere tools beschikbaar die telewerken eenvoudiger maken zoals laptop, gsm, aanwezigheidstools, planningstools, videoconferenties, helpdesks, etc. (Illegems & Verbeke, 2003).

##### Managementtechnieken

Het managen van telewerkers kan niet vergeleken worden met het managen van een "conventionele" werknemer die elke dag op het hoofdkantoor is. De managementwijziging vertaalt zich op diverse domeinen. Op het vlak van communicatie zal er vaker per mail of telefoon gecommuniceerd worden. Het kan echter wel nuttig zijn om op bepaalde tijdstippen met het volledige team aanwezig te zijn, bijvoorbeeld om vergaderingen te kunnen beleggen, maar ook om het groepsgevoel te behouden. Daarnaast zal de evaluatie van de telewerker





meer gebaseerd zijn op de resultaten die hij/zij kan voorleggen (management-by-objectives), terwijl er bij een conventionele werknemer (ook) op aanwezigheid kan geëvalueerd worden (Illegems et al., 2001). Een succesvol telewerkbeleid is echter gestoeld op een vertrouwensrelatie tussen de leidinggevende en de telewerker. Dit vraagt dus andere competenties van de manager, aangezien de fysieke en continue controle bij telewerken verdwijnt. Bij het invoeren van telewerken zal de rol van het management van een meer controlerende rol verschuiven naar een eerder coachende aanpak waarbij persoonlijke vaardigheden nog belangrijker worden (Dambrin, 2004). Het is dus essentieel dat het management over het vermogen beschikt om een gezonde omgeving van vertrouwen op te bouwen en te behouden. Dit alles kadert binnen een verdere professionalisering van de bedrijfsactiviteiten, wat onontbeerlijk is voor een succesvolle implementatie van telewerken.

## 5. CONCLUSIES

Op basis van het gevoerde onderzoek kunnen we besluiten dat zowel vanuit het standpunt van de werknemers en werkgevers als vanuit maatschappelijk perspectief het verhaal rond telewerken overhelst naar de positieve kant. Telewerken kan enerzijds een belangrijke bijdrage leveren aan het reduceren van mobiliteitsproblemen en milieukosten in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, en anderzijds bijdragen tot het verhogen van het welzijn en de productiviteit van werknemers en het verlagen van de kosten van transport en kantoorgebruik voor bedrijven.

Toch dient men niet te vergeten dat er voorwaarden verbonden zijn aan het succes van telewerken. Zo zal de impact op duurzame mobiliteit en milieu afhankelijk zijn van de mate waarin men er in slaagt het autogebruik te reduceren. Dit kan in de hand gewerkt worden door het mobiliteitsbeleid van het bedrijf zodanig af te stellen dat autogebruik wordt ontmoedigd wanneer er duurzamere alternatieven voor handen zijn. Maar een belangrijke taak is hier ook weggelegd voor de vervoersoperatoren die hun vervoersbewijzen beter dienen af te stemmen op de flexibiliteit van telewerk. Daarnaast is de mate waarin telewerk duurzaam is afhankelijk van de manier waarop aan telewerken wordt gedaan. Thuiswerk gedurende een volledige dag is de meest duurzame vorm van telewerk omdat de woon-werkverplaatsing dan volledig wordt vermeden. Op sociaal vlak dient men op te letten dat telewerken niet onttaardt in een vervaging van de scheiding tussen werk en privéleven of in sociaal isolement. In dat geval is de balans tussen werk en privé niet meer in evenwicht en kan dit leiden tot demotivatie en verlies aan productiviteit. Daarom wordt aangeraden om telewerken te beperken tot een aantal dagen per week of maand. Verder is het ook belangrijk aandacht te besteden aan de aanvaarding van telewerk. Dit zowel onder werknemers als bij het management.

Momenteel is er nog heel wat potentieel om de duurzame impact van telewerken op mobiliteit verder uit te breiden. Er is immers nog ruimte voor een verhoging van de penetratiegraad van telewerken in bedrijven en bovendien geeft ongeveer de helft van de niet-telewerkers aan momenteel met de auto naar het hoofdkantoor te pendelen. De grote zwakte van telewerken is op dit moment echter nog het ontbreken van een duidelijk gereguleerd kader. Nu bestaat hier rond immers nog veel onduidelijkheid. Dit heeft tot gevolg dat bedrijven zelf op zoek moeten naar oplossingen om telewerken op een gestructureerde manier te kunnen aanbieden, of dat ze ontmoedigd worden om in een telewerk project te stappen. Om duurzaam telewerken verder te stimuleren is er dus dringend nood aan een goed uitgewerkt juridisch en verzekeringstechnisch kader voor satellietwerkers en thuiswerkers.

## 6. BRONNEN

- CAO-85 bis. 2008. "Collectieve arbeidsovereenkomst nr. 85 van 9 november 2005 betreffende het telewerk, gewijzigd door de collectieve arbeidsovereenkomst nr. 85 bis van 27 februari 2008. <http://www.cnt-nar.be/CAO/cao-85.pdf>
- Dambrin, C. 2004. "How does telework influence the manager-employee relationship?" Human Resources Development and Management. 4(4): 358-374.
- Denolf, C. Bletck, H. Vandenbossche, M. & Walrave, M. 2006. Anders Werken Handleiding, Brussel: Nito & Markant.



- Helling, A. & Mokhtarian, P.L. 2001. "Worker Telecommunication and Mobility in Transition: Consequences for planning" *Journal of Planning Literature*. 15(4): 511-525.
- Illegems, V., Verbeke, A. & S'Jegers, R. 2001. "The organizational context of teleworking implementation". *Technological Forecasting and Social Change*. 68(3): 275-291.
- Illegems, V., & A. Verbeke. 2003. *Moving Towards the Virtual Workplace. Managerial and Societal Perspectives on Telework*, Cheltenham (UK) – Northampton (MA-USA): Edward Elgar.
- Illegems, V. et Verbeke, A. 2004. "Telework: What does it means for management? *Long Range Planning*, 37(4): 319-334.
- Nilles, J.M. 1995. "Scenarios for the development of telework". In: van Reisen F. & M. Tacken (eds.) *A future of telework: towards a new urban planning concept?* TU Delfts: Utrecht/Delft.
- Pérez, M.P., Sánchez, A.M. & M.P. de Luis Carnicer. 2002. "Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy". *Technovation*. 22: 775-783.
- Van Acker, V. Witlox, F. & B. Van Wee. 2007. "The effects of the land use system on travel behavior: a structural equation modeling approach". *Transportation planning and technology*. 30(4): 331-353
- Walrave, M. & M. De Bie. 2005. *Teleworking@home or close to home*. Brussel: ESF-Agentschap Vlaanderen. <http://www.tijdvoortelewerk.be/Telework-survey-University-Antwerp.pdf>
- Wicks, D. 2002. "Successfully increasing technological control through minimizing workplace resistance: understanding the willingness to telework", *Management Decision*. 40(7): 672-681

### **VOLLEDIG ONDERZOEKSRAPPORT:**

De Witte A., T. van Lier, F. Van Malderen & C. Macharis (2011) *Telework. Studie betreffende de milieu-, mobiliteits- en de socio-economische impact van het telewerken in grote bedrijven in het Brussels Hoofdstedelijk gewest*. Rapport Vrije Universiteit Brussel, MOSI - Transport & Logistiek.

