

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/67335>

Please be advised that this information was generated on 2017-12-06 and may be subject to change.

# Dilemma's in het thuiswerkbeleid van Nederlandse bedrijven: nieuwe punten voor de HRM-agenda

Pascale Peters en Ronald Batenburg

Steeds vaker staan werkgevers hun werknemers toe om tijdens contractuele werkuren thuis te werken. Dit biedt een aantal voordelen, zowel voor de werkgever als voor de werknemer. Thuiswerken kan enerzijds bijdragen aan de strategische doelen van de organisatie, en anderzijds een strategie zijn voor werknemers om deadlines te halen of de combinatie van zorg en arbeid te vergemakkelijken. In deze bijdrage wordt een beeld geschetst van de stand van zaken met betrekking tot thuiswerken in het Nederlandse bedrijfsleven anno 2003. De volgende vragen staan centraal. Wat zien organisaties als voor- en nadelen van thuiswerken? Hoeveel organisaties staan hun werknemers thuiswerken toe en welk beleid voeren zij? Onder welke voorwaarden mag er worden thuisgewerkt? Welke toekomstverwachtingen hebben organisaties ten aanzien van thuiswerken binnen hun organisatie? Wat zijn redenen waarom organisaties hun werknemers niet laten thuiswerken? Op basis van gegevens verzameld in het onderzoek 'Keuzes in Tijd en Plaats' dat in het voorjaar van 2003 onder 604 grote Nederlandse bedrijven werd gehouden probeert dit artikel al deze vragen te beantwoorden.

Het onderzoek laat zien dat thuiswerken vooral wordt gezien als een manier om werknemers geconcentreerder te kunnen laten werken of om arbeid en zorg beter te kunnen combineren. Maar ook benadrukken bedrijven het gevaar van verlies aan betrokkenheid bij de organisatie of het leren van elkaar. Binnen de onderzochte bedrijven blijkt formeel (14%) en informeel thuiswerken (55%) vaak voor te komen. Meestal is thuiswerken voorbehouden aan een klein deel van de werknemers en wordt er maar gemiddeld maar anderhalve dag per week thuis gewerkt. In 61% van de organisaties waarin formeel wordt thuisgewerkt wordt een speciaal thuiswerkcontract opgesteld. Het locatie-onafhankelijk kunnen werken is de meest frequent genoemde factor die van invloed is op het verschaffen van toegang tot thuiswerken. Maar bij het selecteren van thuiswerkers wordt ook aan het zelfstandig kunnen werken grote waarde gehecht. Op basis van het onderzoek kan worden verwacht dat zowel 'het formeel als informeel thuiswerken' in

Dr. P. Peters is als postdoctoraal onderzoeker op het gebied van thuiswerken werkzaam bij de Capaciteitsgroep Sociologie aan de Universiteit Utrecht, dr. R. Batenburg is universitair hoofddocent Organisatie en Informatie aan de Universiteit Utrecht.

bedrijven en door werknemers verder zal toenemen. Dit geldt vooral voor bedrijven waarin op dit moment al wordt thuisgewerkt. In de discussie wordt ingegaan op de gevolgen van bovenstaande resultaten voor het HRM-beleid.

## Inleiding

### *Thuiswerken als maatschappelijke trend*

Het werken op afstand waarbij gebruik wordt gemaakt van informatie- en communicatietechnologie (ICT) is de afgelopen jaren fors toegenomen (Van Klaveren, Tijdens, Peters en Wetzels, 2003). In de literatuur wordt het werken op afstand (met gebruikmaking van ICT) vaak aangeduid als 'telewerken' (ECaTT, 2000). Met 26,4% telewerkers onder de werkende bevolking is Nederland anno 2003 niet alleen Europees koploper, maar overtreft het ook de Verenigde Staten, het land waar telewerken voor het eerst werd geïntroduceerd (EC, 2003).

In het Europese SIBIS-onderzoek worden drie categorieën telewerkers onderscheiden: 'home-based'-telewerkers, 'mobile'-telewerkers en 'self-employed'-telewerkers in SOHOs (zelfstandigen zonder personeel met kantoor aan huis) (EC, 2003). De aandacht in deze bijdrage gaat uit naar de eerste en grootste categorie: de telethuiswerkers. In Nederland werkt 20,6% van de werkzame beroepsbevolking een deel van zijn contractuele arbeidstijd thuis. Hoe groot dat deel is verschilt echter nogal. Het merendeneel van de thuiswerkers werkt marginaal ('af en toe') thuis. Leggen we de grens bij gemiddeld één dag of meer per week dan werkt 'slechts' 9% van de werkzame beroepsbevolking thuis (Gareis, 2002). Definities bepalen dus ook bij thuiswerken in grote mate de absolute omvang van het verschijnsel.

Met name midden jaren 90 is het aantal thuiswerkers in Nederland sterk gestegen. In 2000 verwachtte het Ministerie van Sociale Zaken dan ook dat er in 2015 één miljoen Nederlanders zouden telewerken (SZW, 2000). Of deze verwachting gezien het huidige economische klimaat zal uitkomen moet nog blijken. Alhoewel de groei wat lijkt af te vlakken, wordt in het algemeen verwacht dat het aantal thuiswerkers verder zal stijgen (Van Klaveren et al., 2003). De groei van telewerken wordt immers steeds minder door technologische factoren beperkt. De innovaties op het terrein van de mobiele communicatie, mobiele gegevensopslag en mobiele gegevensverwerking zorgen er voor dat de kosten van de thuiswerktechnologie steeds verder kunnen dalen (ibid.; Denbigh, 2003). De aanwezigheid en betaalbaarheid van ICT is in veel gevallen echter wel een voorwaarde, maar op zich geen aanleiding om thuiswerken toe te staan (Mokhtarian, 1995).

Een verdere groei van het aantal thuiswerkers is vooral afhankelijk van de voorkeuren en het beleid van werkgevers en daarmee van een aantal

andere maatschappelijke ontwikkelingen die kunnen worden gezien als 'drivers' voor organisaties om thuiswerken toe te staan (Van Klaveren et al., 2003). Met het oog op de productiviteit en efficiency is het voor organisaties steeds belangrijker dat werknemers flexibeler, slagvaardiger en creatiever zijn, minder snel zijn afgeleid, minder werktijd verliezen door files of treinvertragingen, zich minder snel ziek melden of langer kunnen doorwerken. Thuiswerken, dat soms deel uitmaakt van een algehele kantoorinnovatie met het doel om efficiënter met de beschikbare tijd en ruimte om te gaan (De Vries en Wijers, 1998), kan bijdragen aan het behalen van strategische organisatiedoelen (cf. Mokhtarian, 1995; Illegems, 2001). Concrete doelstellingen die via telewerken kunnen worden behaald zijn: grotere zelfstandigheid van werknemers; toename van creativiteit, innovatie, arbeidssatisfactie, arbeidsmotivatie en productiviteit; betere klantgerichtheid; grotere flexibiliteit van de organisatie en individuele werknemers; beter bedrijfsimago; reductie van de feitelijke en gepercipieerde tijdsdruk van werknemers; daling van het personeelsverloop; vergroten van de betrokkenheid bij de organisatie door het faciliteren van de combinatie zorgarbeid; terugdringen van het ziekteverzuim; arbeidsreïntegratie, et cetera (cf. De Vries en Wijers, 1998; Van Klaveren et al., 2003). Met name werkgevers die hoogwaardig personeel willen aantrekken en behouden hebben in de krappe arbeidsmarkt van de jaren negentig thuiswerken aangeboden als een *fringe benefit* voor waardevolle werknemers. Met name deze laatste doelstelling zal in de huidige (ruimere) arbeidsmarkt wellicht aan belang inboeten (ibid.).

#### *Thuiswerken vanuit organisatieperspectief*

Thuiswerkonderzoeken richten zich veelal op het werknemersniveau. Maar hoeveel bedrijven staan thuiswerken toe? Uit bestaand organisatieonderzoek blijkt dat 10% van de Nederlandse organisaties telewerken formeel toestaat (IES, 2001). Ook met betrekking tot het percentage bedrijven dat telewerken toestaat blijkt Nederland in Europees perspectief aan het begin van deze eeuw voorop te lopen (ibid.). Formeel thuiswerken betekent vaak dat werknemers volgens een overeenkomst met hun werkgever op basis van een paragraaf in hun arbeidsovereenkomst, of volgens een telewerkcontract mogen thuiswerken (De Vries en Weijers, 1998). Indien informeel telewerken wordt meegeteld zou het percentage 10% hoger uitvallen (Wetzels en Tijdens, 2001).

Het percentage werknemers dat zou willen thuiswerken is vaak echter groter dan het percentage werknemers dat mag thuiswerken (Peters, Tijdens en Wetzels, 2004). Werknemers blijken daarbij hun werkzaamheden eerder als 'telewerkbaar' te definiëren dan hun werkgever. Telewerkbaarheid heeft betrekking op het feit dat de fysieke aanwezigheid op de werkplek voor een substantieel deel van de arbeidstijd in principe niet is vereist (Van Klaveren et al., 2003). Het gaat met name

om werkzaamheden zoals schrijven, lezen, telefoneren of het verzamelen, bewerken, verwerken en versturen van gegevens die (met behulp van ICT) gemakkelijk thuis kunnen worden uitgevoerd. Volgens de bovenstaande definitie van telewerkbaarheid zou in theorie maar liefst 73% van het werk in Nederland telewerkbaar zijn (ECaTT, 2000). Veel werkgevers staan echter huiverig ten opzichte van thuiswerken omdat het direct en ter plaatse coördineren en controleren van werknemers bij telewerken in de regel vervalt. Thuiswerken brengt een aantal risico's met zich mee. Zo bestaat er het gevaar voor verlies aan overleg- en afstemmingsmogelijkheden; verminderde communicatie- en informatieverstrooming; een afname van de corporate identity; een verminderde collegiale sfeer; verlies aan betrokkenheid bij de organisatie; het missen van inspiratie vanuit de organisatie; het verslechteren van de fysieke (RSI) en psychische conditie (burn-out) van werknemers (cf. De Vries en Weijers, 1998).

Het managementprobleem bij thuiswerken impliceert tevens dat directe controle deels moet plaatsmaken voor vertrouwen (Peters en Batenburg, 2004; Peters en Van der Lippe, 2004). Werkgevers zullen zich afvragen of thuiswerkers zich niet opportunistisch zullen gedragen nu het moeilijker is om ze direct te coördineren en te controleren en in te grijpen wanneer dat nodig is. De werkgever zal thuiswerkers dan vooral op een indirecte manier moeten prikkelen om het werk naar behoren te doen, bijvoorbeeld via outputmanagement.

#### *Probleemstelling*

In deze bijdrage willen wij een beeld schetsen van de stand van zaken rondom thuiswerken in het Nederlandse bedrijfsleven anno 2003. Wij richten ons hierbij (vooral) op private organisaties met minstens 100 werknemers. We zullen hierbij ingaan op de volgende viertal vragen:

- Wat zien organisaties als voor- en nadelen van thuiswerken?;
- Hoeveel organisaties staan hun werknemers thuiswerken toe, hebben alle werknemers toestemming tot thuiswerken, en is de thuiswerkpraktijk geformaliseerd of niet?;
- Hoe ziet de formele thuiswerkpraktijk eruit, en onder welke voorwaarden mag er worden thuisgewerkt?;
- Waar valt een groei van thuiswerken te verwachten, en wat zijn de redenen waarom organisaties hun werknemers niet laten thuiswerken? (cf. De Vries en Weijers, 1998).

Voor het beantwoorden van de vragen wordt gebruik gemaakt van het onderzoek 'Keuzes in Tijd en Plaats. Moderne arbeidsvoorwaarden in Nederlandse organisaties' dat in het kader van het NWO-onderzoeksprogramma 'Time Competition' in 2003 werd verricht (zie Hillebrink, 2003 en Van der Lippe en Glebbeek, 1999)<sup>1</sup>. Het databestand omvat 604 (grotendeels) private organisaties met 100 of meer werknemers. De vragenlijst werd meestal door het hoofd personeelsbeleid ingevuld.

De (tele)thuiswerkpraktijk van de organisatie kwam in de vragenlijst uitgebreid aan de orde. Daarmee kunnen we spreken van een op organisatieniveau zeer omvangrijk onderzoek op dit terrein. Daartegenover staat dat het onderzoek slechts een momentopname is, dat het zich beperkt tot het bedrijfsleven en tot grotere organisaties, en dat het is gebaseerd op slechts één informatiebron per bedrijf.

#### *Opzet*

In het volgende zullen we allereerst nader ingaan op het onderzoek 'Keuzes in Tijd en Plaats'. Vervolgens zullen we nagaan hoe de onderzochte organisaties de voor- en nadelen van thuiswerken percipiëren. Daarna wordt nagegaan welk deel van hen formeel of informeel thuiswerken toelaat. In de volgende paragraaf zal dieper worden ingegaan op de invulling van de formele thuiswerkpraktijk en de condities waaronder formeel thuiswerken wordt toegestaan. Ten slotte richten wij onze blik op de toekomstverwachtingen van organisaties met betrekking tot thuiswerken binnen het eigen bedrijf. We besluiten deze bijdrage met een conclusie en discussie waarin we ook nagaan wat de consequenties van thuiswerken zijn voor het HRM-beleid.

### **Thuiswerken binnen organisaties: een empirisch onderzoek**

#### *De vragenlijst*

Het overkoepelende doel van de schriftelijke vragenlijst getiteld 'Keuzes in Tijd en Plaats, Moderne Arbeidsvoorwaarden in Nederlandse Organisaties' was om na te gaan op welke schaal flexibele arbeidsvoorwaarden in het Nederlandse bedrijfsleven voorkomen (Hillebrink, 2003). Het onderzoek richtte zich onder andere op het voorkomen van thuiswerken binnen organisaties en de invulling van de thuiswerkpraktijk. Thuiswerken werd in de enquête als volgt gedefinieerd: Thuiswerken is die situatie 'waarin een medewerker minstens één dag in de week (of 20% van de contractuele arbeidstijd) betaald werk thuis verricht'. Met deze definitie richten wij ons primair op het zogenaamde 'substantiële thuiswerken'. Het 'marginale' thuiswerken ('af en toe'/'minder dan één dag per week') komt slechts zijdelings aan de orde.

#### *De steekproef*

De vragenlijsten werden naar een steekproef van organisaties binnen Nederland verzonden, waarbij vooral organisaties in de private sector met meer dan 100 medewerkers werden aangeschreven. De adressen werden geleverd door de Kamer van Koophandel. In maart 2003 werden 3.000 vragenlijsten verzonden. Na drie weken volgde een herinnering. In totaal kwamen 604 vragenlijsten ingevuld terug. In tabel 1 is de respons op de vragenlijst uitgesplitst naar branche. De respons

bleek relatief groot onder industriële bedrijven, de bouwnijverheid en de zakelijke dienstverlening. Ter vergelijking is in de tabel ook de verdeling naar branches binnen het totale aantal Nederlandse organisaties met 100 of meer werknemers weergegeven. Deze laatste cijfers zijn gebaseerd op de CBS-publicatie 'Demografie van Bedrijven' zoals het Centraal Bureau (CBS) voor de Statistiek die elk jaar op Statline publiceert. Overigens zullen we de branches die in onze responsgroep kleiner zijn dan 5% (openbare voorzieningen, horeca, gezondheidszorg) samenvoegen met de categorie onbekend tot een nieuwe categorie 'Overig', om verdere analyses per branche op voldoende aantallen te kunnen uitvoeren.

Branche	Responsbestand		CBS	
	N	%	N	%
Industrie	214	35	46.440	9
Openbare voorzieningsbedrijven	11	2	395	0
Bouwnijverheid	66	11	69.440	13
(Detail)handel	50	8	159.535	30
Horeca	3	0	37.140	7
Vervoer, opslag en communicatie	46	8	27.855	5
Financiële instellingen	35	6	14.535	3
Zakelijke dienstverlening	112	18	134.290	26
Gezondheidszorg en welzijn	19	3	34.650	7
Onbekend	16	3		
<b>Totaal</b>	<b>604</b>	<b>100</b>	<b>524.280</b>	<b>100</b>
<b>Grootteklasse</b>				
100 tot 150 werkzame personen	112	19	2.385	33
150 tot 200 werkzame personen	111	19	1.260	17
200 tot 250 werkzame personen	67	12	740	10
250 tot 500 werkzame personen	134	23	1.495	21
500 tot 1.000 werkzame personen	72	12	780	11
1.000 tot 2.000 werkzame personen	43	7	380	5
2.000 en meer werkzame personen	38	7	225	3
<b>Totaal</b>	<b>577</b>	<b>100</b>	<b>7.265</b>	<b>100</b>

Tabel 1. Respons naar branche en grootteklasse, in absolute aantallen en percentages

In tabel 1 is de respons tevens uitgesplitst naar grootteklasse. Bij de organisaties die de vragenlijst invulden werken gemiddeld 614 personen. In vergelijking met de CBS-gegevens deden relatief weinig organisaties met 100 tot 150 medewerkers aan het onderzoek mee. De grotere organisaties zijn daarentegen oververtegenwoordigd. Overall beziend wijkt de grootteklasse-verdeling in de responsgroep weinig van de CBS-verdeling af.

Zoals gezegd beschikken we dus over een databestand dat in redelijke mate de profit-bedrijven vanaf 100 werknemers in Nederland vertegenwoordigt. Voor de volledigheid hebben we de hiernavolgende analyses ook uitgevoerd na weging van de data naar branche en organisatiegrootte op basis van de gepresenteerde CBS-statistieken. Dit bleek geen ander resultaat op te leveren. Wij presenteren daarom ook steeds de ongewogen resultaten.

### *Gepercipieerde voor- en nadelen van thuiswerken*

Op basis van de in de literatuur besproken voor- en nadelen is aan alle organisaties een aantal stellingen voorgelegd. Tabel 2 geeft aan in welke mate men het met de stellingen eens is. In het algemeen blijkt de stelling dat thuiswerken werknemers beter in staat stelt om zorg en arbeid te kunnen combineren (66%), en de stelling dat werknemers zich thuis beter op hun werk kunnen concentreren (55%) het vaakst te worden onderschreven. Dit komt overeen met het algemene beeld in de literatuur (Peters, Tijdens en Wetzels, 2002) en onderschrijft ook de redenen waarom werknemers thuiswerken. OSA-onderzoek (Fouarge et al., 2004) laat zien dat 51% van de thuiswerkers telewerkt om het werk op tijd af te kunnen krijgen. De algemene tendens naar intensivering van de arbeid en het werken met krappe deadlines kan hieraan ten grondslag liggen. In het algemeen laten telewerkstudies zien dat met thuiswerken de productiviteit van werknemers drastisch wordt vergroot (Bailey en Kurland, 2002; Denbigh, 2003). Uit het bovengenoemde OSA-onderzoek komt ook naar voren dat 11,5% van de thuiswerkers de thuiswerkmogelijkheid gebruikt om zorgtaken beter met het betaalde werk te kunnen combineren en 6,9% om reistijd te besparen.

Uit het onderhavige onderzoek blijkt echter dat organisaties ook negatieve aspecten van thuiswerken percipiëren. Een relatief groot aantal organisaties blijkt het eens te zijn met de stelling dat thuiswerken ertoe leidt dat werknemers als gevolg van thuiswerken minder van elkaar leren (66%) en minder bij de organisatie betrokken zijn (51%).

### *Uitsplitsing naar branche en grootteklasse*

Wanneer de resultaten worden uitgesplitst naar branche valt op dat met name de financiële instellingen (50%) de verhoging van de productiviteit zien als voordeel van thuiswerken. De zakelijke dienstverlening (62%) ziet thuiswerken vaker dan andere branches als een mogelijkheid om geconcentreerder te werken. Binnen deze branche (43%) wordt thuiswerken ook vaker gezien als een middel om de arbeidsmotivatie van werknemers te vergroten. De financiële instellingen zien thuiswerken het vaakst als mogelijkheid voor het oplossen van problemen bij het combineren van arbeid en zorgtaken (74%).



Verondersteld kan worden dat de werkzaamheden binnen de branches die thuiswerken relatief positief beoordelen in de regel geschikter zijn voor thuiswerken. Maar los van baankenmerken zoals zeggenschap over werktijden, inhoud van het werk, outputmanagement en de planbaarheid van werkzaamheden of de noodzaak van bereikbaarheid van werknemers blijkt ook de algemene attitude van managers ten aanzien van thuiswerken een rol van betekenis te spelen (Peters en Van der Lippe, 2004).

	Totaal	Industrie	Bouwnijverheid	(Detail)handel	Vervoer, opslag en communicatie	Financiële instellingen	Zakelijke dienstverlening	Technische dienstverlening	Overig
Thuiswerken verhoogt de productiviteit	31	29	22	27	27	50	36	20	39
Als gevolg van thuiswerken neemt de samenwerkingsbereidheid af	40	43	51	37	46	41	35	33	31
Thuiswerken biedt medewerkers de mogelijkheid om geconcentreerder te werken	55	49	48	51	59	56	62	47	77
Thuiswerken leidt ertoe dat medewerkers minder van elkaar leren	66	69	71	59	77	64	61	53	62
Thuiswerken versterkt de arbeidsmotivatie van medewerkers	31	26	21	22	32	38	43	30	41
Thuiswerken zorgt voor een sociaal isolement van de medewerker	42	42	54	29	50	35	42	37	44
Thuiswerken zorgt ervoor dat medewerkers minder betrokken zijn bij de organisatie	51	50	64	47	65	50	47	40	49
Thuiswerken is een goede oplossing om tegemoet te komen aan de wens van medewerkers om arbeid en zorg te combineren	66	65	58	69	63	74	63	73	74

Tabel 2. Stellingen met betrekking tot de gepercipieerde voor- en nadelen van thuiswerken naar branche (mee eens/helemaal mee eens, in percentages)

De bouwnijverheid (51%) ziet in thuiswerken vaker een bedreiging voor de samenwerkingsbereidheid. De vervoersector (77%) vindt vaker dan andere branches dat thuiswerken ertoe leidt dat werknemers minder van elkaar leren. Binnen de bouwnijverheid (54%) vreest men het meest voor een sociaal isolement van de thuiswerkende werknemer. Binnen de vervoersector (65%) vreest men het meest voor een afname van de betrokkenheid van de werknemer als gevolg van thuiswerken. Ook deze bevindingen zouden mogelijk kunnen worden toegeschreven aan baanmerken.

Wanneer een uitsplitsing wordt gemaakt naar grootteklasse, blijken de verschillen in opvattingen over thuiswerken tussen de grootteklassen gering. Grofweg blijken grotere organisaties vaker de voordelen van thuiswerken te onderschrijven, en kleinere organisaties de nadelen (tabel niet gepresenteerd).

### *Formeel, informeel en marginaal thuiswerken*

#### *Formeel thuiswerken*

In ons onderzoek heeft 14% van de bedrijven een formeel thuiswerkbeleid, of is bezig een dergelijk beleid op te zetten. In 18% van deze gevallen maakt het formeel thuiswerkbeleid onderdeel uit van een algehele kantoorrenovatie die vaak tot doel heeft de beschikbare (tijd en) ruimte efficiënter te benutten. Wanneer een organisatie besluit om thuiswerken in te voeren betekent dat overigens niet dat alle werknemers als vanzelfsprekend mogen thuiswerken. Organisaties kunnen ervoor kiezen om sommige (groepen) werknemers of functies voor thuiswerken te selecteren of sommigen uit te sluiten. In 33% van de organisaties waarbinnen formeel thuiswerken voorkomt heeft het beleid betrekking op alle medewerkers. In 67% heeft het betrekking op een deel van de medewerkers. De organisaties geven aan dat het kan gaan om accountmanagers, administratieve werknemers en ander kantoorpersoneel, data-entrymedewerkers, salesmedewerkers, buitendienstmedewerkers, onderzoeksmedewerkers, hogere stafleden en consultants, ICT-ers of medewerkers van de afdeling automatisering.

#### *Informeel thuiswerken*

In de meeste gevallen kiezen organisaties niet voor een formeel thuiswerkbeleid (cf. Van Klaveren, 2002). Van de organisaties in onze steekproef die geen formeel thuiswerkbeleid hebben staat 64% thuiswerken wel informeel toe. Dit betekent dat 55% van het totaal aantal bedrijven in het onderhavige onderzoek enkel informeel thuiswerken toestaat. Hierbij moeten we bedenken dat het opzetten en uitvoeren van een formeel thuiswerkbeleid de nodige investeringen van de organisatie vraagt. Zo moet een organisatie investeren in het reduceren van coö-

dinatie- en controleproblemen, bijvoorbeeld door het herorganiseren van de werkprocessen en het investeren in thuiswerktechnologie en outputmanagement. De kosten hiervan kunnen een belemmering zijn voor organisaties om thuiswerken te formaliseren. Daarnaast moeten veelal (eenmalige) kosten worden gemaakt voor het voorbereiden, houden en evalueren van een pilot, het voorbereiden en implementeren van het thuiswerkbeleid, het selecteren van (groepen) werknemers, het opstellen van een (standaard) thuiswerkcontract en het informeren en trainen van werknemers en leidinggevendenden. Ook moet men kosten maken om het systeem te onderhouden, de thuiswerkhulpdesk te bemannen en de kostenadministratie bij te houden. In het afwegen van kosten en baten kan het zijn dat de baten de kosten niet overstijgen. Natuurlijk wordt naast de harde kosten en baten ook gekeken naar de zachte kosten en baten, zoals de gevolgen van thuiswerken voor de arbeidsmotivatie en betrokkenheid van werknemers. De zachte baten zouden bij het maken van een afweging kunnen worden vertaald naar een verwachte productiviteitsstijging.

Ook wanneer thuiswerken enkel informeel voorkomt kan gelden dat sommige (groepen) werknemers wel mogen thuiswerken en anderen niet. In 94% mag slechts een deel van de werknemers informeel thuiswerken. Werkgeverscategorieën die door de organisaties worden genoemd zijn: accountmanagers, administratief en kantoorpersoneel, werknemers in commerciële en leidinggevende functies en buitendienstmedewerkers of verkoopmedewerkers. De ploegendienstmedewerkers worden in sommige gevallen juist van (informeel) thuiswerken uitgesloten.

#### *Marginaal thuiswerken*

Organisaties kunnen ook beslissen om substantieel thuiswerken in het geheel niet toe te staan. Binnen 31% van de bedrijven in ons onderzoek wordt noch formeel, noch informeel substantieel thuisgewerkt. Het kan echter zijn dat men wel akkoord gaat met het feit dat werknemers minder dan één dag in de week thuiswerken, bijvoorbeeld om files te vermijden, of om af en toe eerder naar huis te kunnen gaan om andere verplichtingen te kunnen nakomen. Ook hier kunnen organisaties gedifferentieerd beleid voeren door verschillende (groepen) werknemers te selecteren of uit te sluiten. Aan de groep bedrijven die substantieel thuiswerken niet toestaat is gevraagd of de medewerkers wel 'af en toe' (marginaal) mogen thuiswerken. Binnen 77% van deze bedrijven mogen medewerkers ook niet marginaal thuiswerken. Binnen 2% mogen alle medewerkers echter 'wel eens' thuiswerken. Binnen 21% geldt dat voor een deel van hen. Het blijkt dan vaak te gaan om administratieve krachten, beleidsmedewerkers, buitendienstmedewerkers, commerciële medewerkers of leidinggevendenden. Sommige organisaties geven aan dat er geen specifieke werknemersgroep te duiden is.

*Thuiswerken naar branche en grootteklasse*

Tabel 3 geeft een beeld van het voorkomen van thuiswerken naar branche. Ook staat vermeld of men weet of andere organisaties binnen de eigen branche thuiswerken formeel hebben ingevoerd.

	Totaal	Industrie	Bouwnijverheid	(Detail)handel	Vervoer, Opslag en Communicatie	Financiële instellingen	Zakelijke dienstverlening	Technische dienstverlening	Overig
Status thuiswerken binnen de organisatie									
– Formeel thuiswerken	14	11	8	12	14	20	26	16	9
– Informeel thuiswerken	55	54	52	49	47	60	57	63	64
– Noch formeel, noch informeel thuiswerken	31	35	40	39	40	20	17	22	27
Inschatting voorkomen formeel thuiswerken binnen branche									
– (bijna) geen	39	37	60	47	54	14	29	34	44
– klein deel	14	11	3	10	9	34	23	13	16
– helft	2	1	0	2	0	0	3	3	7
– groot deel	3	1	0	0	0	14	8	0	0
– (bijna) alle	0	1	0	0	0	0	1	0	0
– weet niet	42	49	37	40	37	37	36	50	33

Tabel 3. Thuiswerken binnen organisatie en inschatting formeel thuiswerken binnen branche, naar branche, in procenten

Formeel thuiswerken komt het meest voor binnen de zakelijke dienstverlening (26%). Dit komt overeen met eerdere bevindingen (cf. Van Klaveren et al., 2003). Ook binnen financiële instellingen (20%) en de technische dienstverlening (16%) wordt relatief vaak formeel thuisgewerkt. In de bouwnijverheid komt formeel thuiswerken het minst vaak voor (8%). Het (enkel) informeel thuiswerken komt het meest voor binnen de technische dienstverlening (63%) en de financiële instellingen (60%). Binnen alle branches komt het (enkel) informeel thuiswerken vaker voor dan het formeel thuiswerken. Binnen de bouwnijverheid en de branche vervoer, opslag en communicatie wordt het minst thuisgewerkt. Voor beide branches geldt dat 40% van de bedrijven substantieel thuiswerken noch formeel, noch informeel toestaat. Eenderde tot de helft van de bedrijven heeft geen idee van de mate waarin formeel thuiswerken binnen de eigen branche gangbaar is.

Bedrijven in de bouwsector blijken het meest reële beeld te hebben van de stand van zaken met betrekking tot thuiswerken binnen hun eigen branche; 60% van de bedrijven schat in dat thuiswerken in hun branche bijna niet voorkomt. Dit komt overeen met het feitelijke, relatief lage percentage bedrijven waarin wordt thuisgewerkt (8%). Bijna eenderde (29%) van de bedrijven binnen de zakelijke dienstverlening schat in dat binnen de eigen branche formeel thuiswerken nagenoeg niet voorkomt, terwijl het feitelijke percentage bedrijven dat formeel thuiswerken kent op 26% ligt.

Een verklaring voor de verschillen in het voorkomen van thuiswerken naar branche is gelegen in de aard van de taken die binnen die branche worden uitgevoerd en de wijze waarop deze taken (kunnen) worden aangestuurd. Eerdere analyses op het 'Keuzes in Tijd en Plaats'-databestand laten zien dat baankenmerken een belangrijke rol spelen in de keuze van organisaties voor thuiswerken in het algemeen, en voor formeel thuiswerken in het bijzonder. Wanneer binnen een organisatie ook op andere locaties dan het reguliere kantoor wordt gewerkt, wanneer (een deel van de) werknemers een hoge mate van autonomie in het werk hebben en wanneer zij op output worden beoordeeld blijkt de overstap naar thuiswerken gemakkelijker te worden gemaakt (Peters en Batenburg, 2004). De aanwezigheid van flexibele begin- en eindtijden en outputmanagement blijken ook vaker samen te gaan met de aanwezigheid van een formeel thuiswerkbeleid. Thuiswerken wordt bovendien vaker geformaliseerd wanneer er relatief veel hoger opgeleide (kennis)werkers binnen de organisatie werkzaam zijn (ibid.). De branche blijkt nagenoeg geen zelfstandige invloed te hebben op de keuze van organisaties voor thuiswerken. Wanneer een vergelijking wordt gemaakt met de zakelijke dienstverleningssector, de branche waar het meest wordt thuisgewerkt, komt (formeel en informeel) thuiswerken alleen in de detailhandel minder vaak voor (Peters en Batenburg, 2004). Op het formaliseren van het thuiswerkbeleid heeft de branche helemaal geen zelfstandige invloed (ibid.).

Als we het formeel of informeel thuiswerken uitsplitsen naar grootteklasse (tabel niet gepresenteerd) dan zien we dat formeel thuiswerken vaker voorkomt in grotere organisaties. Dit resultaat is in lijn met eerdere bevindingen (cf. De Vries en Weijers, 1998) en blijft ook bestaan wanneer gecontroleerd wordt voor de telewerkbaarheid van werkzaamheden en organisatiecultuur (Peters en Batenburg, 2004). Het feit dat grotere organisaties vaker formeel thuiswerken toestaan, kan te maken hebben met de financiële middelen die grote bedrijven voor formeel thuiswerken tot hun beschikking hebben en de schaalvoordelen die grote bedrijven kunnen behalen wanneer zij thuiswerken formaliseren. Wanneer veel werknemers van de thuiswerkregeling gebruik (kunnen) maken is het relatief aantrekkelijker om te investeren in een formeel thuiswerkbeleid. Wanneer het slechts om enkele werknemers gaat

is deze investering mogelijk niet rendabel. Tussen informeel thuiswerken en organisatiegrootte bestaat geen verband.

*De invulling van de formele thuiswerkpraktijk*

In de enquête werd ook gevraagd naar de invulling van de formele thuiswerkpraktijk. In het onderstaande richten wij ons dan ook enkel op organisaties waarbinnen substantieel thuiswerken formeel wordt toegestaan. Gezien het relatief kleine percentage organisaties waarbinnen formeel thuiswerken voorkomt is het voor de bespreking van de resultaten in tabel 4 niet zinvol om een opsplitsing te maken naar branche of grootteklasse.

	<b>Niet belangrijk</b>	<b>Enigszins belangrijk</b>	<b>Zeër belangrijk</b>
De medewerker moet voldoende discipline hebben	9	29	62
De medewerker moet zelfstandig kunnen werken	6	16	79
De medewerker moet al enige tijd bij ons in dienst zijn	50	26	24
De medewerker moet een vast dienstverband hebben	56	11	33
De medewerker moet al enige tijd in zijn functie werkzaam zijn ('vakvolwassen' zijn)	21	40	39
Er wordt gekeken naar de privé-situatie van de medewerker	40	46	14
De werkzaamheden van de medewerker dienen zich te concentreren rond een beperkt aantal activiteiten die relatief veel tijd in beslag nemen	37	51	11
De taken van de medewerker dienen locatie-onafhankelijk te kunnen worden uitgevoerd	7	14	79
De taken en bevoegdheden van de medewerker dienen duidelijk omschreven te zijn	15	35	51
De werkzaamheden dienen vooruit goed planbaar te zijn	20	46	33
De output van de werkzaamheden moet zichtbaar zijn in de vorm van documenten, behaalde omzet, aantal telefoontjes, etcetera	20	43	37
De medewerkers dienen regelmatig werkbesprekingen te hebben met de leidinggevende en collega's	7	33	60
Er wordt gekeken naar de sociale vaardigheden van de medewerker	44	44	11
Er wordt afgegaan op een algemene indruk van de medewerker	30	50	20
Er wordt gekeken of de informatie en systemen waarmee de medewerker werkt niet fraudegevoelig zijn	29	41	30

Tabel 4. Criteria bij het bepalen van toestemming voor thuiswerken

Binnen 92% van de organisaties waar thuiswerken formeel is geregeld wordt ook daadwerkelijk minstens één dag thuisgewerkt. Het percentage thuiswerkers binnen de organisatie ligt gemiddeld op 10%. Dit is in lijn met eerdere bevindingen dat het percentage thuiswerkers per organisatie niet groot is (De Vries en Weijers, 1998). Binnen het overgrote deel van de organisaties waarbinnen substantieel thuiswerken formeel wordt toegestaan (69%) werken thuiswerkers gemiddeld één dag per week thuis. Het gemiddelde over de organisaties ligt rond de anderhalve dag per week. In 61% van de organisaties die thuiswerken formeel toestaan wordt een formeel thuiswerkcontract opgesteld. In een thuiswerkcontract kunnen organisaties bijvoorbeeld een maximum stellen aan het aantal thuiswerkdagen, of thuiswerken toestaan op voorwaarde dat men een minimum aantal dagen op de reguliere werkplek aanwezig is (Van Klaveren, 2002). Binnen de meeste organisaties in ons onderzoek (57%) wordt echter geen expliciet maximum aan het aantal thuiswerkdagen gesteld. Wanneer dat wel zo is ligt het maximum vaak bij twee dagen per week (50%). Meestal wordt ook geen expliciet minimum aantal dagen genoemd waarop thuiswerkers op de centrale werkplek aanwezig moeten zijn (64%). Wanneer dat wel zo is ligt het minimum aantal dagen meestal bij drie dagen per week (50%). In meer dan de helft van de organisaties (51%) ligt de uiteindelijke thuiswerkbeslissing bij het management. In 44% wordt de uiteindelijke beslissing door de direct leidinggevende(n) genomen (cf. Van Klaveren, 2002). In het laatste geval verwacht de organisatie dat deze(n) het best kan (kunnen) inschatten of thuiswerken voor een individuele werknemer mogelijk en/of wenselijk is.

#### *Selectie-criteria*

Volgens de telewerkliteratuur zullen organisaties bij het selecteren van thuiswerkers een aantal criteria in ogenschouw (moeten) nemen. Hierbij kan het naast baankenmerken ook gaan om persoonlijkheidskenmerken van de werknemer (cf. Sparrow en Daniels, 1999). Uit ons onderzoek blijkt dat werkgevers vooral nagaan of de medewerker zelfstandig kan werken. Bijna 79% van de organisaties geeft aan dat zeer belangrijk te vinden. Dit sluit aan bij de opvatting dat thuiswerken vooral mogelijk is wanneer individuele werknemers een grote mate van autonomie in hun werk hebben (cf. Peters en Batenburg, 2004; Peters en Van der Lippe, 2004). Het coördinatie- en controleprobleem wordt gereduceerd wanneer de werknemer geregeld werkbesprekingen heeft en wanneer de output van het werk duidelijk zichtbaar is. Ook deze zaken worden door een groot deel van de organisaties als zeer belangrijk gezien (60% en 37%). Ook wordt in veel gevallen nagegaan of de taken en bevoegdheden van de medewerker duidelijk omschreven zijn (51%). In lijn met de controlekwestie wordt ook gekeken of de medewerker voldoende discipline aan de dag kan leggen (62%). Veel werk-

gevers vinden het ook erg belangrijk dat de medewerker 'vakvolwassen' is (39%), dat de werkzaamheden goed planbaar zijn (33%) en dat de informatie en systemen waarmee de medewerker werkt niet fraudegevoelig zijn (30%).

Nog belangrijker dan het voorgaande blijkt echter het criterium of taken überhaupt locatieonafhankelijk kunnen worden uitgevoerd (79%). Het feit dat de medewerker een vast dienstverband heeft, of dat hij al enige tijd bij de organisatie in dienst is wordt door een groot deel van de respondenten niet belangrijk gevonden (56%). Opvallend is dat een ander deel dat juist zeer belangrijk vindt (33%). Het aantal jaren bij de huidige werkgever blijkt in ander onderzoek inderdaad een factor die bij het verlenen van toegang tot thuiswerken (al dan niet bewust) wordt meegenomen (Peters en Van der Lippe, 2004). Dit blijkt ook uit het feit dat thuiswerken vooral mogelijk is voor het personeel dat al in dienst is (Van Klaveren, 2002:61). Tot slot laat het onderhavige onderzoek zien dat de sociale vaardigheden en de privé-situatie van de medewerker bij het geven van toestemming voor thuiswerken meestal niet in ogenschouw worden genomen.

#### *De toekomst van thuiswerken*

Bijna de helft van de organisaties die op dit moment formeel thuiswerken hebben ingevoerd (49%) verwacht een toename van het percentage thuiswerkers binnen hun eigen organisatie. Slechts 7% verwacht dat het percentage thuiswerkers in hun organisatie zal afnemen en bijna 44% denkt dat het constant blijft. Al met al is binnen de organisaties waar formeel thuiswerken op dit moment voorkomt dan ook een stijging van het aantal (formele) thuiswerkers te verwachten.

Aan alle organisaties die formeel thuiswerken op dit moment niet toestaan is gevraagd of zij denken dat dat in de toekomst wel het geval zal zijn. Hun antwoorden staan vermeld in tabel 5. Het overgrote deel (70%) denkt dat formeel thuiswerken niet zal worden ingevoerd en 17% weet het niet. Toch denkt 12% van deze organisaties dat thuiswerken in de toekomst voor een deel van de werknemers zal worden geformaliseerd. Slechts in een aantal gevallen denkt men dat dit voor alle werknemers het geval zal zijn. Deze resultaten impliceren een groei van het formele thuiswerken binnen bedrijven waarbinnen dat nu nog niet het geval is. Een uitsplitsing naar branche laat zien dat de groei vooral te verwachten is binnen financiële instellingen (18%) en de zakelijke dienstverlening (22%) (eerste rijenblok, tabel 5). Een uitsplitsing naar grootteklasse laat zien dat de groei vooral te verwachten is binnen organisaties met 500-999 werknemers (16%) (tabel niet gepresenteerd). De vraag is of het voorkomen van informeel thuiswerken de kans op formeel thuiswerken in de toekomst vergroot? Daartoe kijken we op-



	Totaal	Industrie	Bouwnijverheid (Detail)handel	Vervoer, Opslag en Com- municatie	Financiële instellingen	Zakelijke dienstverlening	Technische dienstverlening	Overig	
Formeel thuiswerken in de toekomst (alle organisaties die nu geen formeel thuiswerkbeleid hebben)									
- nee	70	71	77	74	87	54	61	66	73
- voor een deel van de werknemers	12	14	5	9	3	18	21	7	10
- voor alle werknemers	0	0	0	0	0	0	1	0	3
- weet niet	17	15	18	16	11	29	16	26	15
Alleen bedrijven die thuiswerken informeel toestaan									
- nee	61	61	71	58	80	52	53	65	64
- voor een deel van de werknemers	17	19	9	17	5	24	26	5	14
- voor alle werknemers	1	0	0	0	0	0	2	0	4
- weet niet?	21	20	21	25	15	24	19	30	18
Alleen bedrijven die thuiswerken noch formeel, noch informeel toestaan: formeel									
- nee	87	88	85	95	94	57	89	71	92
- voor een deel van de werknemers	3	6	0	0	0	0	6	14	0
- voor alle werknemers	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- weet niet?	10	7	15	5	6	43	6	14	8
Alleen bedrijven die thuiswerken noch formeel, noch informeel toestaan: informeel									
- niet	77	77	65	58	88	71	94	71	92
- voor een deel van de werknemers	6	10	0	16	0	0	6	0	0
- voor alle werknemers	1	0	0	0	0	14	0	0	0
- weet niet?	17	14	35	26	12	14	0	29	8

Tabel 5. Toekomstverwachtingen t.a.v. thuiswerken binnen organisatie, naar branche, in procenten (alleen organisaties die nu nog niet formeel thuiswerken)

nieuw naar de toekomstverwachting met betrekking tot formeel thuiswerken, maar maken we een uitsplitsing naar de huidige thuiswerkpraktijk (informeel thuiswerken of helemaal niet). Dit laat zien dat van de organisaties die op dit moment thuiswerken wel informeel toestaan 17% verwacht dat formeel thuiswerken voor een deel van de medewerkers zal worden ingevoerd, en slechts in een aantal gevallen denkt men dat het in de toekomst voor alle medewerkers mogelijk zal worden. Ongeveer 21% zegt niet te weten of thuiswerken zal worden geformaliseerd, 61% zegt dat formeel thuiswerken ook in de toekomst niet mogelijk zal zijn. Alhoewel het merendeel van deze organisaties naar ei-

gen zeggen niet de intentie heeft om thuiswerken te formaliseren, is te verwachten dat het formeel thuiswerken ook binnen deze bedrijven zal groeien. Ook hier geldt dat dat vooral geldt voor organisaties binnen de financiële dienstverlening (24%) en de zakelijke dienstverlening (28%) (tweede rijenblok, tabel 5).

Van de organisaties die op dit moment thuiswerken in het geheel niet toestaan (noch formeel, noch informeel) denkt slechts 3% dat een deel van de medewerkers in de toekomst formeel zal mogen thuiswerken, 10% weet het niet, en 87% zegt dat formeel thuiswerken ook in de toekomst niet tot de mogelijkheden zal behoren. Het is dan ook minder waarschijnlijk dat de groei van het formele thuiswerken zal plaatsvinden binnen bedrijven die nu thuiswerken ook niet informeel toestaan. Van de organisaties waarbinnen nog niet wordt thuisgewerkt lijkt de groei van het formele thuiswerken vooral binnen de technische dienstverlening te kunnen worden verwacht (14%) (derde rijenblok, tabel 5).

Maar ook het informele thuiswerken lijkt binnen bedrijven waar nog niet wordt thuisgewerkt moeilijk van de grond te kunnen komen. Van de bedrijven die thuiswerken noch formeel noch informeel toestaan zegt 77% dat informeel thuiswerken in de toekomst niet tot de mogelijkheden zal behoren. Slechts 6% denkt dat een deel van de medewerkers in de toekomst wel informeel mag thuiswerken, 1% denkt dat dat voor alle medewerkers zal gelden. De resterende 17% weet het niet (vierde rijenblok, tabel 5). De grootste groei van het informeel thuiswerken binnen organisaties waarbinnen nog niet wordt thuisgewerkt valt te verwachten in de (detail)handel (16%) en de financiële instellingen (14%).

#### *Redenen voor niet-thuiswerken*

Waarom staan bedrijven geen thuiswerken toe en hebben zij ook in de toekomst geen plannen om (formeel of informeel) thuiswerken toe te staan? De stelling dat de taken binnen de organisatie zich niet voor thuiswerken lenen wordt het vaakst ondersteund (78%). Ook het feit dat thuiswerken het overleg (coördinatie en communicatie) binnen het bedrijf bemoeilijkt wordt relatief vaak als reden aangegeven (42%). Voor bijna een derde van de respondenten (30%) is de cultuur binnen de organisatie een reden om thuiswerken (ook in de toekomst) niet toe te staan. Het verlies aan controle over de werknemers wordt door 27% onderschreven. Het feit dat de managementstijl niet geschikt is voor thuiswerken wordt door 23% van de respondenten genoemd. In mindere mate wordt als reden aangegeven dat men vindt dat thuiswerken onrust in de organisatie brengt (14%), dat er bereikbaarheidsproblemen ontstaan (13%), dat de medewerkers er geen interesse in hebben (10%), dat het beoordelings- en beloningssysteem niet op thuiswerken is toegespitst (8%) en dat de organisatie met gevoelige informatie werkt (7%) (tabel niet opgenomen).

## Conclusie en discussie

### *De voors en tegens van thuiswerken: vrijheid versus commitment*

Uit het hier beschreven onderzoek kunnen we ten eerste concluderen dat thuiswerken duidelijke voors en tegens kent. Bedrijven bevestigen enerzijds dat thuiswerken werknemers in staat stelt geconcentreerd te werken en zorg en arbeid beter te combineren. Anderzijds zien veel bedrijven dat thuiswerken ertoe leidt dat werknemers minder van elkaar leren en minder bij de organisatie zijn betrokken. De gepercipieerde voor- en nadelen van thuiswerken zijn sterk afhankelijk van het soort bedrijf. Zo zagen we dat financiële instellingen en bedrijven in de zakelijke dienstverlening er relatief vaker van overtuigd zijn dat thuiswerken de productiviteit van werknemers vergroot. Het werk dat binnen deze branches wordt verricht is dan ook geschikter voor thuiswerken doordat het werk vaker locatieonafhankelijk kan worden uitgevoerd en thuiswerken vaak minder extra coördinatie- en controleproblemen met zich meebrengt (cf. Peters en Batenburg, 2004). Ook blijken grotere organisaties de voordelen van thuiswerken vaker te onderschrijven dan kleinere. Een eenvoudige verklaring hiervoor kan liggen in het feit dat grotere organisaties meer middelen hebben om thuiswerken te faciliteren. Illegems (2001) liet echter zien dat ook kleinere organisaties thuiswerken relatief vaak toestaan. Kleine organisaties zijn in termen van communicatiestructuren vaak overzichtelijker waardoor meer controle op thuiswerkers kan worden uitgeoefend. Bovendien vindt er in kleinere organisaties minder taakspecialisatie plaats, hetgeen betekent dat werknemers minder coördinatieproblemen bij thuiswerken zullen ervaren.

Kennisdeling en betrokkenheid blijken potentiële knelpunten voor bedrijven die thuiswerken toepassen of willen stimuleren. Wat kunnen bedrijven, en in het bijzonder HRM-functionarissen, hieraan doen? Het is in ieder geval duidelijk dat thuiswerken implicaties heeft voor de rol die het HRM-beleid speelt in de verschuiving van formele contractvormen naar het belang van wat het 'psychologisch' contract wordt genoemd waaronder de werknemer opereert. Het psychologisch contract refereert aan wat een individuele werknemer verwacht van de organisatie als tegenprestatie voor diens bijdrage die in de transactie tussen beide partijen is overeengekomen (cf. Ten Brink, Den Hartog, Koopman & Van Muijen, 1999). Juist deze verwachting verandert als gevolg van thuiswerken omdat de kernelementen van het psychologisch contract – 'trust, commitment, socialization and motivation' – van groter belang worden (Sparrow en Daniels, 1999). Organisaties zullen tot een psychologisch contract moeten komen dat enerzijds gericht is op het faciliteren van thuiswerken en anderzijds op het beheersen van de risico's die thuiswerken met zich meebrengt. Het veranderen van deze dimensie van het managementsysteem (de organisatiestructuren en -

cultuur) kan worden opgevat als de psychologische contracttermen waaronder werknemers mogen telewerken. In het geval van thuiswerken zou dit bijvoorbeeld geregeld kunnen worden door extra werkbesprekingen te organiseren met thuiswerkers (al dan niet op eenzelfde locatie) en extra mogelijkheden tot ideeënuitswisseling te creëren (al dan niet op eenzelfde tijdstip en/of locatie). Recente ontwikkelingen op het terrein van kennismanagement, zoals de creatie van *communities of practice* kunnen voor kennisdeling belangrijke aanknopingspunten bieden. Deze *communities* zijn analoog aan discussie- en interessegroepen op het internet (*online communities* genoemd) georganiseerd met het doel op een zo laagdrempelig mogelijke wijze medewerkers informatie en kennis met elkaar te laten uitwisselen. Het inrichten van een snelle en overzichtelijke intranet-structuur is hiervoor een voorwaarde. Daarnaast zijn *groupware*-applicaties belangrijk, software die virtuele samenwerking faciliteert zoals het gemeenschappelijk lezen en bewerken van documenten, het stellen en beantwoorden van vragen, etcetera. Vanuit het idee dat van oudsher 'de werkvloer' een belangrijke bron van inspiratie en motivatie vormt, hebben deze *communities of practice* al in een aantal multi-divisionele bedrijven zoals Shell, Philips en Achmea tot nieuwe kennisnetwerken geleid, intensief ondersteund door ICT (Dignum, 2004). Ook hier ligt een nieuwe uitdaging voor HRM-beleid om deze soms eenzijdig technologisch gedreven initiatieven inhoudelijk invulling te geven.

*De omvang van thuiswerken: het belang van het taaksysteem*

Op basis van de enquêteresultaten kunnen we ten tweede concluderen dat het substantiële thuiswerken binnen onze steekproef van bedrijven behoorlijk omvangrijk is. In 14% van de bedrijven werd formeel thuisgewerkt en in 55% werd (enkel) informeel thuisgewerkt. Dit is hoger dan in ander organisatie-onderzoek werd vastgesteld. Hierbij moet echter worden aangetekend dat het hier vooral gaat om grote bedrijven met minstens 100 medewerkers. Bovendien werd het werken met computers (ICT) niet expliciet als criterium voor thuiswerken genoemd en werd er geen ondergrens gehanteerd wat betreft het aantal thuiswerkers binnen de organisatie. In de praktijk blijkt thuiswerken meestal voorbehouden aan een selectie van medewerkers. Indien formeel thuiswerken binnen een organisatie voorkomt wordt dan ook 'slechts' door 10% van de werknemers thuisgewerkt. In 69% van de organisaties gaat het gemiddeld om één dag per week. In 61% van de bedrijven met een formeel thuiswerkbeleid wordt een formeel thuiswerkcontract opgesteld. Bij het selecteren van thuiswerkers wordt vooral nagegaan of de werkzaamheden locatieonafhankelijk kunnen worden uitgevoerd. Zoals we al eerder zagen, wordt het door de organisaties die thuiswerken toestaan van groot belang geacht dat werknemers zelfstandig en gedisciplineerd kunnen werken. Dit bevestigt het idee dat

thuiswerken vooral is weggelegd voor werknemers met een grote mate van autonomie in hun werk, waardoor het coördinatie- en controleprobleem bij thuiswerken relatief weinig verschilt van dat in de reguliere werksituatie (Peters en Batenburg, 2004; Peters en Van der Lippe, 2004). Thuiswerken blijkt ook eerder te worden toegestaan als er regelmatig werkbesprekingen worden gehouden, wanneer taken duidelijk omschreven zijn en wanneer de output van de werkzaamheden goed zichtbaar is. Dit sluit aan bij het idee dat directe controle in de thuiswerksituatie wordt vervangen door duidelijke instructies vooraf en controle achteraf. De keuze van organisaties om thuiswerken toe te staan blijkt primair te worden bepaald door baan- en persoonskenmerken. Opvallend is dat de privé-situatie bij de selectie van thuiswerken niet in ogenschouw wordt genomen. Dit impliceert dat de wens van werknemers om de combinatie zorg-arbeid te vergemakkelijken op zichzelf onvoldoende gewicht in de schaal zal leggen om toegang tot thuiswerken te krijgen. Dit ondanks het feit dat veel werkgevers thuiswerken zien als een middel om de combinatie zorg-arbeid van werknemers te vergemakkelijken. In dit kader zou het interessant zijn om te onderzoeken welke motivaties van werknemers bij het indienen van een thuiswerkverzoek als steekhoudend worden beoordeeld (cf. Peters en Den Dulk, 2003).

Deze tweede conclusie geeft naar ons idee aan hoe belangrijk het taakstelsel van de organisatie is voor het thuiswerkbeleid. Het taakstelsel in organisaties dient te worden afgestemd op het motivatie- en controlestelsel en bepaalt hoe uiteenlopende componenten van het werk die het best bij elkaar passen binnen een definieerbare functie of rollen worden ondergebracht (cf. Sparrow en Daniels, 1999). Ontwerpkeuzes in het taakstelsel bepalen onder meer het niveau van specialisatie en despecialisatie, en de manier waarop managementtaken binnen het totale arbeidsproces worden verdeeld (cf. Hales, 1993). Wanneer thuiswerken wordt toegestaan dient in feite het taakstelsel opnieuw te worden bekeken, i.c. de samenhang tussen het coördinatie-, controle- en motivatiesysteem. Dit is niet alleen een taak van het (midden) management, maar ook van het HRM-beleid. Thuiswerken impliceert immers nieuwe werkprotocollen, nieuwe vormen van teamwerk en samenwerking, en meer flexibiliteit (Illegems, 2001). Het is opvallend dat van vele beroepen en functies uitgebreide kwalificatiecriteria, competentieprofielen en taakdefinities bestaan, maar dat de locatieafhankelijkheid (de 'telewerkbaarheid' dus) van functies zelden wordt geëxpliciteerd. Hier ligt dus een duidelijke taak voor HRM-specialisten. HR-managers vervullen bij uitstek de positie om op organisatieniveau na te gaan of er voldoende gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheden van thuiswerken, ICT en telewerken. Naast deze 'signaleringsstaak' ligt bij HR-managers in principe de taak om (nieuwe) thuiswerkovereenkomsten te ontwerpen, waarbij de formele randvoorwaar-

den een belangrijke rol spelen. Het is daarom wenselijk dat er ook op macroniveau snel duidelijke wetgeving wordt ontwikkeld omtrent de specifieke fiscale en ARBO-aspecten van het thuis- en telewerken. Hiermee kan het formele thuiswerkbeleid, dat volgens dit onderzoek nog in weinig bedrijven ontwikkeld is, ook daadwerkelijk van de grond komen en geïmplementeerd worden. Hierbij zou overigens volop gebruik kunnen worden gemaakt van het onderzoek en advies dat op het terrein van thuiswerken beschikbaar is, ook al blijft de situationele afstemming tussen de organisatie en het thuiswerkbeleid een kwestie van 'zelf doen' en maatwerk (cf. Limburg, 2002).

*De toekomst van het thuiswerken: strategische afstemming en leiderschap*

Op basis van dit onderzoek kan ten derde worden geconcludeerd dat het formeel en informeel thuiswerken zowel op het organisatieniveau als op het werknemersniveau zal blijven groeien. Deze groei valt vooral te verwachten binnen organisaties die op dit moment thuiswerken formeel of informeel toestaan. Organisaties die thuiswerken in het geheel niet toestaan zullen ook in de toekomst minder geneigd zijn om thuiswerken toe te staan. Onze bevindingen sluiten aan bij de resultaten van de tweemaandelijke ICT-barometer van Ernst & Young (2004) die laat zien dat 30% van de organisaties in hun steekproef een sterke toename van het aantal thuiswerkers binnen het bedrijf verwacht. Slechts 6% verwacht een daling (Ernst & Young, 2004). Zoals eerder geconstateerd zit de crux vooral in de overtuiging van bedrijven welke taken zich binnen de organisatie voor thuiswerken lenen. In één op de vier bedrijven die op dit moment thuiswerken in het geheel niet toelaten, wordt gewezen op coördinatie- en communicatieproblemen, een derde vindt de organisatiecultuur niet geschikt en meer dan een kwart is bang om de controle over werknemers te verliezen. Ruim een op de vijf vindt dat de managementstijl zich niet voor thuiswerken leent. Dit zijn conclusies die consistent uit ons en ander onderzoek naar voren komen.

Deze derde conclusie betekent dat thuiswerken ingebed dient te zijn in verschillende managementdomeinen om deze werkvorm af te stemmen op de staande interne en externe organisatie. Thuiswerkbeleid beïnvloedt het management van individuele werknemers, het coördinatiesysteem van processen, informatie en *assets* (Daniels, Lamond en Standen, 2000; Illegems, 2001). Het gaat hier kortom om een aspect van strategisch personeelsmanagement. Organisaties zullen moeten nagaan welke organisatiestructuur en organisatiecultuur de effectiviteit van thuiswerken bevorderen en de productiviteit van de organisatie zo optimaal mogelijk ondersteunen. Dit betreft ook het leiderschap binnen de organisatie. De 'kunst van het loslaten' speelt bij thuiswerken immers een zeer letterlijke rol. Vermoedelijk past het zogenaamd *coachend* leiderschap het best bij het managen van dit soort relaties (cf. Klidas,

2001). Het is echter nog onduidelijk of dit soort principes goed werken bij het aansturen van thuiswerkers. Problematisch blijft immers het feit dat medewerkers minder direct gecontroleerd kunnen worden, waardoor managers en leidinggevenden juist de neiging hebben om nieuwe beheersmechanismen in het leven te roepen (zoals controle via informatiesystemen, het aanscherpen van *output*-criteria, etcetera). Leiderschap en managementstijl zullen medebepalend zijn voor het succesvol in- en doorvoeren van thuiswerken. Het HRM-beleid kan bijdragen aan het bijstellen en stimuleren van de 'juiste' leiderschapstijl. Hier ligt echter het traditionele probleem dat leiders zich moeilijk *zelf* laten leiden. Des te meer is het bij thuiswerkbeleid van belang dat HRM onderdeel uitmaakt van het strategisch management van organisaties.

---

## SUMMARY

### **Dilemmas in Dutch firms' telework policies: new issues on the HRM-agenda**

**Employer organisations increasingly allow (part of) their employees to work at home during a substantial part of their contractual working hours. Home-based telework can contribute to the strategic goals of both the employer organisation and individual employees. This paper aims to give insight into the telework practice of Dutch private firms in 2003. Central research questions are: How do employers view teleworking?; What percentage of the employer organisations allow (part of) their employees to telework and what does their telework policy look like?; Under what conditions is telework allowed?; What are employers' future expectations regarding teleworking in their firms?; and What reasons do non-teleworking organisations have for not giving access to home-based telework? The telework practice is described by using data from the so-called 'Keuzes in Tijd en Plaats'-questionnaire held in 2003 among 604 larger Dutch private firms. The research shows that teleworking, on the one hand, is viewed to enable a better work concentration and to improve employees' work-home balance. On the other, however, also the loss of organisational commitment and learning is emphasized. Both formal (14%) and informal teleworking (55%) appear to be wide-spread among Dutch organisations. Mostly only a selection of workers (averaging 10%) can telework for a limited amount of time (averaging 1.5 days per week). In 61% of the formal teleworking organisations a formal telework contract is used. The possibility of location-independent working is the most important single factor for teleworking. However, also employees' ability for self-management**

appears to be highly important. Growth in the number of teleworking organisations and teleworkers can be expected, especially in currently teleworking employer organisations. The paper is concluded by discussing implications of teleworking for organisations' HRM-policy.

---

## Literatuur

- Bailey, D.E. en N.B. Kurland (2002). 'A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work'. In: *Journal of Organizational Behaviour*, 23, pp. 383-400.
- Batenburg, R. en P. Peters (2004). 'Telework: Why a new work concept requires a new research agenda'. In: H. van Oostendorp, L. Breure en A. Dillon (eds.) *Creation, Use and Deployment of Digital Information*. New Jersey: Erlbaum Associates.
- Brink, B.E.H. ten, D.N. den Hartog, P.L. Koopman en J. van Muijen (1999). 'De bindende kracht van inspirerend leiderschap. Een onderzoek naar leiderschap, betrokkenheid, psychologisch contract en vertrouwen'. In: *Gedrag en Organisatie*, 12, pp. 241-254.
- Daniels, K., D.A. Lamond & P. Standen (2000). *Managing Telework. Perspectives from Human Resource Management and Work Psychology*. London: Thomson Learning.
- DenBigh, A. (2003). *The Teleworking Handbook*. London: A & C Black.
- Dignum, V. (2004). *A model for organizational interaction: based on agents, founded in logic*. Utrecht: Utrecht University (SIKS dissertation series ; no. 2004-1).
- ECaTT (2000). *Benchmarking Progress on New Ways of Working and New Forms of Business across Europe*. ECaTT Final Report. Bonn: Empirica. <<http://www.empirica.com/ecatt>>.
- Ernst & Young (2004). *Resultaten 11e ICT Barometer. Deelonderzoek over ICT en thuiswerken en over ICT starters en stagiaires*. Utrecht: Ernst & Young.
- European Commission (2003). *Collaboration@ Work. The 2003 report on new working environments and practices*. Oktober, 2003. Brussels: European Commission.
- Gareis, K. (2002). 'The intensity of telework in 2002 in the EU, Switzerland and the US'. *Paper presented at the International Congress New Work 2002 'Sustainability in the new economy: Designing a new work space*. Badajoz, Spain.
- Hales, C. (1993). *Managing through organisation. The management process, forms of organisation and the work of managers*. London: Routledge.
- Hillebrink, C. (2003). *Keuzes in Tijd en Plaats. Moderne Arbeidsvoorwaarden in Nederlandse Organisaties*. Enquête uitgevoerd door Utrecht School of Economics, voorjaar 2003.
- IES (2001). Newsletter EMERGENCE, 5 ([www.emergence.nu](http://www.emergence.nu)).
- Illegems, V. (2001). *The economic and managerial analysis of telework adoption: drivers, impediments and road externality impacts in the Brussels context*. University of Brussels, Faculty of Economic, Social and Political Sciences Solvay Business School. (Dissertation).



- Klaveren, M. van (2002). 'Telewerken in de CAO?'. In: P. Noordermeer (Red), *Onderhandelen bij krimpende wind. CAO-Jaarboek 2003-2003*. Amsterdam: Stichting FNV Pers.
- Klaveren, M. van, K. Tijdens, P. Peters & C. Wetzels (2003). 'ICT en telewerken'. In: P. Ester, D. Fouarge, M. Kerkhofs en A. Román (eds.) *ICT, arbeid en organisatie*. Den Haag: Reed Business Information
- Klidas, A. (2001). *Employee empowerment in the European hotel industry: meaning, process and cultural relativity*. Amsterdam: Thela thesis.
- Limburg, D. (2002). *Making telework a reality: a method for introducing a new way of working into an organization*. Enschede: Twente University Press.
- Lippe, T. van der, & Glebbeek, A. (1999). *Time Competition: Disturbed Balances and New Options in Work and Care*. Utrecht, Groningen: ICS (NWO Grant proposal)
- Mokhtarian, P.L. (1995). 'Factors in the adoption of telecommuting'. In: F. van Reizen en M. Tacken (Eds.) *A future of telework. Towards a new urban planning concept?* Utrecht/Delft: Nederlandse Geografische studies.
- Fouarge, Didier, Rob Grim, Marcel Kerkhofs, Amelia Román en Ton Wilthagen (2004) *Tendrapport Aanbod van Arbeid 2003*. Tilburg: (OSA-publicatie A203).
- Peters, P. en L. den Dulk (2003). 'Cross cultural differences in managers' support for home-based telework. A theoretical elaboration'. In: *International Journal of Cross Cultural Management*, 3, pp. 329-346.
- Peters, P., K. Tijdens en C. Wetzels (2004). 'Employees' opportunities, preferences and practices in telecommuting adoption'. In: *Information and Management*, 4, pp. 469-482.
- Peters, P. en R. Batenburg (2004). 'De keuze van organisaties voor thuiswerken en formeel thuiswerkbeleid', In: *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 1, pp. 32-45.
- Peters, P. en T. van der Lippe (2004). 'Who can telework? The influence of job category and individual job traits on employees' access to weekly home-based telework: a multi-actor perspective'. *Discussion paper for the ICS International Time Competition Workshop, Utrecht, The Netherlands*.
- Sparrow, P.R. & K. Daniels (1999). 'Human Resource Management and the Virtual Organisation. Mapping the Future Research Issues'. In: *Journal of Organizational Behaviour*, 20, 45-62
- SZW (2000). *Bereikbaarheidsscenario: verkenning van een extra optie voor taakcombinerders. Eindrapportage*. Den Haag/Hoofddorp: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Vries, H. de & T. Weijers (1998). *Zicht op telewerken: Een studie naar de stand van zaken in de kennis over telewerken en de impact op de beleidsterreinen van SZW*. Den Haag: Elsevier Bedrijfsinformatie.

### Noten

- I. De auteurs zijn als post-doc onderzoeker (Pascale Peters) en als projectbegeleider (Ronald Batenburg) betrokken bij het genoemde NWO-programma. Zij danken Carlien Hillebrink voor haar bereidheid de data ten behoeve van deze publicatie beschikbaar te stellen.