

Niet naar het werk, maar aan het werk

Telewerken binnen Nationale-Nederlanden



Saskia van Heteren
Mei 2004

Niet naar het werk, maar aan het werk

Telewerken binnen Nationale-Nederlanden

Saskia van Heteren

mei 2004

Haagse Hogeschool
Afdeling Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Afstudeerprofiel: FM & Innovatie

Docent begeleider: Olga van Diermen

Medebeoordelaar: Eva van de Berg

Opdrachtgever: Nationale-Nederlanden
Prinses Beatrixlaan 35
2509 CM Den Haag

Mentor: Jan van Roosendaal

Periode onderzoek: januari 2004- mei 2004

Auteursreferaat

Onderzoek naar de toegevoegde waarde van **telewerken** voor Nationale-Nederlanden. De onderzoeksvraag is of telewerken **bijdraagt aan de doelstellingen** van Nationale-Nederlanden en op welke wijze telewerken **geïmplementeerd** moet worden. De achterliggende gedachte is om na kantoorinnovatie met behulp van telewerken een besparing te realiseren op de huisvestingskosten en daarnaast een verdere flexibilisatie te realiseren.

De belangrijkste conclusies zijn dat telewerken bijdraagt aan de doelstellingen mits de aanbevolen veranderingen worden doorgevoerd en dat telewerken door middel van de TIM methode en de Prince 2 projectaanpak optimaal geïmplementeerd kan worden. Dit leidde tot de volgende aanbevelingen: het vormgeven van telewerken middels een **pilot**, het toepassen van een **andere manier van werken**, het scheiden van **werkprocessen**, het in kaart brengen van de **IST situatie** en het **reguleren** van telewerken bij minimaal 1 dag in de week telewerken.

In de bijlagen: organisatiestructuur en onderzoeksresultaten

Managementsamenvatting

In 2000 is NN onder verantwoordelijkheid van Programma Werkomgeving, begonnen met de invoering van een flexibel huisvestingsconcept. Nu het flexibel huisvestingsconcept gerealiseerd is, zou telewerken een volgende stap kunnen zijn. In dit kader is er een onderzoek uitgevoerd naar de toegevoegde waarde van telewerken voor NN en is de volgende probleemstelling opgesteld: Draagt telewerken bij aan de doelstellingen van NN en op welke wijze moet telewerken geïmplementeerd worden binnen NN?

De probleemstelling is beantwoord door middel van literatuuronderzoek, interviews onder het management en medewerkers en interviews met consultants op het gebied van telewerken.

De zes belangrijkste conclusies zijn als volgt:

- Telewerken heeft een toegevoegde waarde voor NN middels de volgende elementen: lager ziekteverzuim, hogere productiviteit, flexibiliteit, hogere motivatie, gunstige werkgeverspositie en verlaging van de kosten.
- Telewerken draagt bij aan de doelstellingen mits de risico's beheerst worden.
- De stafafdelingen zijn gereed voor de invoer van telewerken en kunnen direct van start gaan.
- De lijnafdelingen zijn nog niet gereed voor de invoer van telewerken. De oorzaak hiervan is: onvoldoende gereedheid ICT infrastructuur, ongeschikte managementstijl en de samenhang van werkprocessen.
- Er is draagvlak aanwezig bij zowel het management als de medewerkers.
- Telewerken kan bijdragen aan een verlaging van de kosten indien medewerkers minimaal 1 dag in de week gaan telewerken. Na 3,4 jaar bij 1 dag in de week telewerken wordt het investeringsbedrag terugverdiend.

Het onderzoek resulteerde uiteindelijk in een vijftiental aanbevelingen. De belangrijkste aanbevelingen uit het onderzoek zijn:

- Het aanpassen van de managementstijl zodat deze past bij werken op afstand.
- Verruiming van de verantwoordelijkheden en verhoging van bevoegdheden voor medewerkers door middel van empowerment en zelfsturing.
- Waarborging van de betrokkenheid van de medewerkers door het uitdragen van een gezamenlijke missie en visie.
- De inrichting van telewerken plaats laten vinden op afdelingsniveau waarbij werknemers zich kunnen conformeren aan doelstellingen, resultaatafspraken etc.
- Het reguleren van telewerken indien medewerkers 1 dag in de week gaan telewerken, indien medewerkers minder dan 1 dag gaan telewerken, moet telewerken voortvloeien uit de functie.
- Maximalisatie van het aantal telewerkdagen zodat de sociale cohesie gewaarborgd blijft.
- Meten van de IST situatie zodat de bijdrage van telewerken vastgesteld kan worden.
- Invoering van telewerken middels een pilot zodat de Soll situatie gemeten kan worden en niet voorziende knelpunten inzichtelijk worden.

Beantwoording probleemstelling:

Beantwoording deel 1 van de probleemstelling: draagt telewerken bij aan de doelstellingen van NN?

Telewerken draagt bij aan alle de doelstellingen van NN mits de risico's beheerd worden.

Beantwoording deel 2 van de probleemstelling: Op welke wijze moet telewerken geïmplementeerd worden?

Telewerken dient ingevoerd te worden aan de hand van de TIM methode en de Prince 2 methodiek waarbij de vereiste participatie gewaarborgd is en waarbij de huidige projectaanpak gehandhaafd blijft.

Voorwoord

Dit adviesrapport is geschreven voor de locaties Delftse Poort en Haagse Poort van Nationale-Nederlanden, werkend in een kantoorinnovatieve werkomgeving. Dit adviesrapport heeft betrekking op Nationale-Nederlanden maar kan daarnaast ook handig zijn voor andere organisaties die telewerken willen invoeren.

Ik heb met veel plezier dit afstudeeronderzoek uitgevoerd, waarbij ik zowel op vakinhoudelijk gebied als op het persoonlijk vlak veel geleerd heb. Daarbij wil ik graag Jan van Roosendaal en Rinske de Hooge bedanken voor alle ondersteuning en begeleiding tijdens mijn afstudeertraject. Daarnaast wil ik Agnes, Daniëlle, Arnoud en Silvia bedanken voor alle hulp en voor de gezellige tijd. Tevens wil ik de docentbegeleiders Olga van Diermen en Eva van de Berg bedanken voor de opbouwende kritiek wat resulteerde in een verbeterd adviesrapport.

Ten slotte wil ik alle managers, teammanagers en externen bedanken voor hun waardevolle bijdrage aan de totstandkoming van het adviesrapport.

Den Haag, mei 2004
Saskia van Heteren

Inhoudsopgave

Inleiding.....	1
Hoofdstuk 1 Opzet van het onderzoek.....	3
§ 1.1 De opdrachtgever en het eindproduct.....	3
§ 1.2 De Probleemstelling	3
§ 1.3 De subprobleemstellingen	3
§ 1.4 Opzet van het onderzoek.....	4
§ 1.5 Relatie met FM.....	5
§ 1.6 Afbakening van het onderzoek	6
Hoofdstuk 2 De Organisatie-analyse.....	7
§ 2.1 ING	7
§ 2.1.1 Ontstaansgeschiedenis ING.....	7
§ 2.1.2 Nationale Nederlanden	7
§ 2.1.3 NMB Postbank Groep	7
§ 2.1.4 1991 tot nu.....	7
§ 2.2 ING Group.....	8
§ 2.3 ING Nederland	8
§ 2.4 Nationale-Nederlanden.....	8
§ 2.4.1 Structuur Nationale-Nederlanden	8
§ 2.4.2 Missie.....	9
§ 2.4.3 Visie	9
§ 2.4.4 Doelgroepen	9
§ 2.4.5 Doelstellingen	10
§ 2.4.6 Cultuur	10
§ 2.5 Afdeling Demand & Change	11
§ 2.6 Het WINN project.....	11
§ 2.6.1 Wat is Winn?.....	11
§ 2.6.2 Waarom Winn?	12
§ 2.6.3 Relatie Winn en telewerken.....	12
Hoofdstuk 3 Telewerken.....	14
§ 3.1 De definitie	14
§ 3.2 Historie van telewerken.....	15
§ 3.3 De relatie tussen telewerken en kantoorinnovatie	16
§ 3.4 Telewerkgerelateerde activiteiten binnen ING en NN.....	18
Hoofdstuk 4 De toegevoegde waarde van telewerken voor NN.....	19
§ 4.1 Wat is de toegevoegde waarde van telewerken?	19
§ 4.1.1 Productiviteit	20
§ 4.1.2 Ziekteverzuim	21
§ 4.1.3 Flexibiliteit.....	21
§ 4.1.4 Werkgeverspositie	21
§ 4.1.5 Motivatie	22
§ 4.1.6 Kosten	22
§ 4.2 Draagt telewerken bij aan de doelstellingen van Nationale-Nederlanden?	24
§ 4.2.1 Missie.....	24
§ 4.2.2 Client focus	24

§ 4.2.3 Operational excellence	25
§ 4.2.4 Rendement	26
§ 4.3 Conclusie.....	26
Hoofdstuk 5 De geschiktheid van Nationale-Nederlanden	27
§ 5.1 De voorwaarden voor het effectief invoeren van telewerken	27
§ 5.1.1 De wil om een veranderingsproces in te gaan	27
§ 5.1.2 Tijdige en goede communicatie	27
§ 5.1.3 Steun vanuit het management	27
§ 5.1.4 Vertrouwen in de werknemer.....	27
§ 5.1.5 Duidelijke rolomschrijving.....	28
§ 5.1.6 Duidelijke resultaatomschrijving en resultaatafspraken	28
§ 5.1.7 Duidelijkheid over beoordelingsvorm	28
§ 5.1.8 Duidelijke doelstellingen formuleren.....	28
§ 5.2 De geschiktheid van de organisatie.....	29
§ 5.2.1 Taak karakteristieken.....	29
§ 5.2.2 Werk karakteristieken	30
§ 5.2.3 Managementstijl.....	30
§ 5.2.4 ICT.....	30
§ 5.2.5 Organisatorische karakteristieken (vragen vanuit de omgeving).....	31
§ 5.2.6 Investeringswil	31
§ 5.3 Swot analyse.....	32
§ 5.4 Conclusie.....	32
Hoofdstuk 6 Draagvlak binnen Nationale-Nederlanden.....	33
§ 6.1 Intern onderzoek	33
§ 6.1.1 De Afdeling Demand & Change (staf)	34
§ 6.1.2 De Productieafdelingen (lijn)	34
§ 6.2 De Betrokken partijen	36
Figuur 21 belangen van betrokken partijen	36
§ 6.3 Model voor verandering in werkstijl	36
§ 6.4 Telewerken geplaatst in het model	37
§ 6.5 Conclusie.....	38
Hoofdstuk 7 De kosten van telewerken.....	39
§ 7.1 Toelichting kosten/baten analyse	39
§ 7.2 Conclusie.....	41
Hoofdstuk 8 Conclusies en aanbevelingen.....	42
§ 8.1 Noodzakelijke veranderingen	42
§ 8.2 De toegevoegde waarde.....	44
§ 8.3 De doelstellingen.....	46
§ 8.4 De implementatie	47
Hoofdstuk 9 Het implementatieplan	48
§ 9.1 Prince 2	48
§ 9.2 TIM model	48
§ 9.3 Het implementatiemodel voor NN.....	49
Literatuurlijst.....	51

Inleiding

Aanleiding van de opdracht

Nationale-Nederlanden (NN) werkt nu al enige tijd op flexwerkplekken volgens het WINN-concept. Het doel hiervan is het aantal werkplekken te reduceren van 6000 naar 4500 werkplekken voor 5500 werknemers. Dit hield een ruimtebesparing in van 20% (oftewel een 8 op 10 ratio). Na invoering van flexwerkplekken is het mogelijk om met 'winst' (een nog lagere ratio, 7 op 10) aan thuis- en telewerken te denken.

Op dit moment is er al een basisregeling thuis- en telewerken die opgesteld is door Human Resource Management.

Deze regeling is bestemd voor heel ING en hierin staan de volgende punten omschreven:

voorwaarden voor thuis- en telewerken, faciliteiten en vergoedingen en de voor- en nadelen van thuis- en telewerken. Er is nog niet bepaald of thuis- en telewerken toegevoegde waarde heeft en of er wel draagvlak is binnen de organisatie.

De regeling is momenteel voornamelijk op Human Resource aspecten gericht. Elke divisie en afdeling moet zelf uitrekenen/bepalen of thuis- en telewerken een positieve bijdrage levert. Ik voer een onderzoek uitvoer voor de afdeling Demand & Change. In het onderzoek komen de volgende onderwerpen aan bod: toegevoegde waarde bepalen, kosten/baten (ziekteverzuim, productiviteit) tegenover elkaar zetten, de risico's bepalen, draagvlak creëren, de rol van de verschillende betrokken partijen vaststellen en de bijdrage aan de bedrijfsdoelstellingen vaststellen.

Daarbij wordt rekening gehouden met de volgende invalshoeken: organisatie en management, Informatie Technologie, middelen en Arbo.

Probleemstelling

Om de toegevoegde waarde van telewerken voor NN in kaart te brengen is de volgende probleemstelling geformuleerd:

Draagt telewerken bij aan de doelstellingen van Nationale-Nederlanden en op welke wijze dient telewerken geïmplementeerd te worden?

De probleemstelling wordt beantwoord aan de hand van de volgende subprobleemstellingen:

- 1) Wat wordt er onder telewerken verstaan?
- 2) Wat is de toegevoegde waarde van telewerken voor NN?
- 3) Wat zijn de risico's van telewerken?
- 4) Onder welke voorwaarden dient telewerken ingevoerd te worden?
- 5) Is er draagvlak aanwezig voor telewerken?
- 6) Wat levert telewerken op?
- 7) Wat is het implementatieplan?

Hoofdstukindeling

In hoofdstuk 1 wordt de onderzoeksopzet beschreven die voor het onderzoek is toegepast. Vervolgens wordt in hoofdstuk 2 de organisatie beschreven waarvoor het onderzoek is uitgevoerd. In hoofdstuk 3 wordt subprobleemstelling 1 beantwoord met behulp van externe interviews. Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 subprobleemstellingen 2 en 3 beantwoord, daarbij gebruik makend van de doelstellingen van NN.

In hoofdstuk 5 wordt subprobleemstelling 4 beantwoord aan de hand van de contingentie-elementen van Diane Limburg.

Door middel van interne interviews en het model van Wietske Eveleens wordt in hoofdstuk 6 het draagvlak voor telewerken binnen NN in kaart gebracht.

In hoofdstuk 7 wordt subprobleemstelling 6 beantwoord en worden de kosten van telewerken bij 1 en 2 dagen telewerken in de week, in kaart gebracht.

Naar aanleiding van de vastgestelde feiten uit de voorgaande hoofdstukken wordt in hoofdstuk 8 de conclusies en aanbevelingen weergegeven.

Ten slotte wordt met behulp van de Prince 2 methodiek en de TIM methode in hoofdstuk 9, subprobleemstelling 7 beantwoord.

Hoofdstuk 1 Opzet van het onderzoek

§ 1.1 De opdrachtgever en het eindproduct

Dit rapport wordt geschreven voor Jan van Roosendaal, programmamanager bij het bedrijfsonderdeel Programma & Projectmanagement vallend onder de afdeling Demand & Change. Aan de hand van dit rapport zal er een oordeel gevormd over de invoering van thuis- en telewerken binnen geheel NN en daarnaast zal er bepaald worden of er gestart wordt met een pilot voor de afdeling Demand & Change. Het rapport zal gepresenteerd worden aan de directie.

Dit rapport zal gericht zijn op geheel NN en daarnaast specifiek gericht op de afdeling Demand & Change die valt onder de Divisie Intermediair.

§ 1.2 De Probleemstelling

Draagt telewerken bij aan de doelstellingen van NN en op welke wijze dient telewerken ingevoerd te worden?

§ 1.3 De subprobleemstellingen

Subprobleemstelling 1: Wat wordt er onder telewerken verstaan?

- a Wat is de definitie van thuis- en telewerken?
- b Hoe is telewerken ontstaan?
- c Wat is de relatie tussen telewerken en kantoorinnovatie?

Subprobleemstelling 2: Wat is de toegevoegde waarde van telewerken voor NN?

- a Wat zijn de kansen van telewerken?
- b Draag telewerken bij aan de doelstellingen van NN?

Subprobleemstelling 3: Wat zijn de risico's van telewerken?

- a Welke risico's worden er in de literatuur aangegeven?
- b Welke risico's worden er door het management van NN aangegeven?
- c Hoe kunnen deze risico's beheerst worden?
- d Welke prioriteiten worden gesteld?

Subprobleemstelling 4: Onder welke voorwaarden dient telewerken ingevoerd te worden.

- a Welke voorwaarden worden er gesteld aan telewerken?
- b Is NN als organisatie geschikt voor telewerken?

Subprobleemstelling 5: Is er draagvlak aanwezig voor telewerken?

- a Zijn de medewerkers geïnteresseerd in telewerken?
- b Hoe kan er draagvlak gecreëerd worden?

Subprobleemstelling 6: Wat levert telewerken op?

- a Wat zijn de kosten van telewerken?
- b Wat zijn de baten van telewerken?
- c Leidt telewerken tot een verlaging van de kosten?

Subprobleemstelling 7: Wat is het implementatieplan?

- a Wie zijn de betrokken partijen?
- b Wat zijn de belangen van de betrokken partijen?
- c Welke stappen moeten er genomen worden bij de implementatie?

§ 1.4 Opzet van het onderzoek

Er zijn twee typen onderzoeksvormen toegepast: exploratief onderzoek en toetsend onderzoek.

Exploratief onderzoek is gericht op het ontwikkelen van een theorie en/of scherpe formulering van hypothesen. Via exploratief onderzoek wordt er antwoord verkregen op de 'waarom' en 'hoe komt het dat' vraag.¹

Bij toetsend onderzoek wordt nagegaan of één of meer hypothesen die zijn afgeleid van een theorie, kloppen.²

Door middel van toetsend onderzoek wordt het eerste gedeelte van de probleemstelling beantwoord: heeft telewerken een toegevoegde waarde voor NN? Er wordt getoetst of de positieve effecten van telewerken ook daadwerkelijk bijdragen aan de doelstellingen.

Door middel van exploratief onderzoek wordt er antwoord gegeven op het tweede gedeelte van de probleemstelling: Op welke wijze kan telewerken het beste geïmplementeerd worden? Waarbij een hypothese gesteld wordt hoe binnen NN telewerken vormgegeven moet worden.

Het toetsend onderzoek heeft binnen het onderzoek de overhand omdat het eerste gedeelte van de subprobleemstelling de basis is voor het tweede gedeelte van de probleemstelling. Indien telewerken geen toegevoegde waarde heeft, zal telewerken ook niet geïmplementeerd worden.

Binnen deze twee onderzoeksvormen wordt er gebruik gemaakt van deskresearch en fieldresearch.

Door middel van deskresearch wordt er in kaart gebracht wat de bevindingen uit de literatuur zijn. Binnen deze deskresearch zal er ook gebruik worden gemaakt van casestudies die uitgevoerd zijn bij andere bedrijven. Hierdoor wordt de literatuur onderbouwd door middel van praktijkvoorbeelden.

Fieldresearch zal enerzijds ingezet worden voor het interne onderzoek. Binnen dit interne onderzoek wordt er onderzocht of er draagvlak is onder de medewerkers op de afdeling Demand Change en draagvlak onder het management op de productieafdelingen, daarnaast wordt er informatie verkregen omtrent de vormgeving van telewerken. Deze informatie is nog niet beschikbaar en heeft betrekking op een specifieke situatie.

Er zullen geen interviews afgenomen worden onder de medewerkers op de productieafdelingen. Reden hiervoor is dat dit verwachtingen teweeg kan brengen onder de medewerkers. Vanwege de grote onzekerheid rondom telewerken is de mogelijkheid aanwezig dat deze verwachtingen niet waargemaakt kunnen worden.

Er zal eveneens fieldresearch ingezet worden om telewerken op een wetenschappelijker niveau te benaderen. Dit zal vormgegeven worden door middel van interviews met consultants waarbij de visie van consultants omtrent de relatie tussen kantoorinnovatie en telewerken wordt weergegeven. Deze visies worden vervolgens gekoppeld aan telewerken binnen NN.

¹ Baarda en de Goede: Basisboek methoden en technieken

² Baarda en de Goede: Basisboek methoden en technieken

Onderzoekgegevens zijn verkregen door middel van open diepte-interviews. Er is gekozen voor open diepte interviews zodat er een hoogwaardig en volledig antwoord gegeven kan worden op de vragen.

Het ging in het onderzoek niet om het verkrijgen van zoveel mogelijk gegevens maar om kwalitatief hoogwaardige informatie.

Het onderzoek is opgedeeld in vier verschillende fasen. Fase 1 vormt het literatuuronderzoek. Vervolgens heeft in fase 2 extern onderzoek plaats gevonden en heeft er in fase 3 intern onderzoek plaatsgevonden. Ten slotte zijn er in fase 4 conclusies getrokken naar aanleiding van de bevindingen. In figuur 1 staat weergegeven welke activiteiten in welke fase zijn uitgevoerd.

subprobleemstelling	onderzoekswijze	onderzoeksvorm	fase
sp 1a definitie	deskresearch	exploratief	1
sp 1b ontstaan	deskresearch	exploratief	1
sp 1c relatie	fieldresearch	exploratief	2
sp 2a kansen	deskresearch	exploratief	3
sp 2b doelstellingen	deskresearch	toetsend	4
sp 3a risico's	deskresearch	exploratief	1
sp 3b risico's	fieldresearch	exploratief	3
sp 3c beheersing	deskresearch	exploratief	1, 3 en 4
sp 3d prioriteit	desk- en fieldresearch	toetsend	4
sp 4a voorwaarden	desk- en fieldresearch	toetsend	1 en 3
sp 4b geschiktheid	deskresearch	toetsend	1 en 4
sp 5a draagvlak	fieldresearch	exploratief	3
sp 5b draagvlak	deskresearch	exploratief	1
sp 6a kosten	fieldresearch	exploratief	3
sp 6b baten	fieldresearch	exploratief	3
sp 6c verlaging	fieldresearch	exploratief	4
sp 7a partijen	desk- en fieldresearch	exploratief	1
sp 7b belangen	desk- en fieldresearch	exploratief	3
sp 7c implementatie	deskresearch	toetsend	4

Figuur 1 fasebeschrijving onderzoek

§ 1.5 Relatie met FM

De werkomgeving is een terugkerend aandachtspunt bij het takenpakket van de Facility Manager.³

Een goede werkomgeving is een belangrijk middel bij het uitvoeren van werkzaamheden en dus ondersteunt een goede werkomgeving het primaire proces. Door het inzetten van telewerken en kantoorinnovatie kan er een situatie gecreëerd worden dat de medewerker een locatie kiest die het best bij zijn werkzaamheden past waardoor het proces geoptimaliseerd kan worden. Dit is nu precies de taak van de facility manager: het verbeteren van de bestaande processen.

Binnen NN heeft telewerken echter weinig relatie met de afdeling FM. De telefonie en de Informatie Technologie infrastructuur vallen onder OPS&IT en niet onder FM. FM zou met betrekking tot telewerken alleen voorzien in het meubilair en de digitalisatie (dossiers en post). Ook al vallen de taken niet onder FM, deze taken zijn wel FM gerelateerd, de taken vallen alleen onder een andere afdeling.

³ Haagse Hogeschool: Het perspectief, studiegids facility management 2004

Deze scheiding komt in principe ten goede aan de uitvoer, aangezien op deze wijze de juiste specialistische kennis aanwezig is per onderdeel. De coördinatie en afstemming wordt hierdoor wel belangrijker.

§ 1.6 Afbakening van het onderzoek

- Het onderzoek is gericht op het label NN vallend onder de Divisie Intermediair
- Het onderzoek heeft betrekking op geheel NN en specifiek de afdeling Demand & Change.
- Interviews bij de productieafdelingen (lijn) worden gehouden onder het management.
- Interviews bij Demand & Change (staf) worden gehouden onder management en medewerkers.

Hoofdstuk 2 De Organisatie-analyse

Om inzicht te verkrijgen in de omgeving van de organisatie wordt in dit hoofdstuk de organisatie beschreven en wordt de afdeling toegelicht waarvoor het onderzoek is uitgevoerd.

§ 2.1 ING

§ 2.1.1 *Ontstaansgeschiedenis ING*

In 1990 vervielen in Nederland de wettelijke belemmeringen voor fusies tussen verzekeraars en banken. Dat was voor verzekeraar Nationale-Nederlanden en het bankbedrijf NMB Postbank Groep aanleiding om te gaan onderhandelen over een fusie. De fusie kwam in 1991 tot stand. De nieuwe combinatie noemde zich Internationale Nederlanden Groep. De naam ING Groep raakte snel ingeburgerd. Dat vormde aanleiding om de statutaire naam te verkorten tot ING Groep N.V.

§ 2.1.2 *Nationale Nederlanden*

Nationale Nederlanden ontstond op 3 april 1963 door de fusie van de Nationale Levensverzekering-Bank (1863) en De Nederlanden van 1845. Het bedrijf kende sindsdien een sterke groei, zowel autonoom als door overnames. Nationale-Nederlanden ontwikkelde zich tot de veruit grootste verzekeraar van Nederland. Omvangrijke acquisities in de Verenigde Staten, Australië en Canada leidden ertoe dat meer dan de helft van de omzet uit het Internationale bedrijf kwam. Nationale-Nederlanden is een van de grootste institutionele beleggers in Nederland. De verzekeringsproducten worden voornamelijk verkocht via onafhankelijke tussenpersonen.

§ 2.1.3 *NMB Postbank Groep*

De Postbank ontstond in 1986 uit de fusie tussen de Rijkspostspaarbank (1881) en de Postcheque- en Girodienst (1918). NMB Bank (1927) was oorspronkelijk opgericht als kredietinstelling voor het midden- en kleinbedrijf. Omdat Postbank geen mogelijkheden had op het gebied van effectenbemiddeling, beleggingsfondsen en zakelijke kredietverlening en NMB Bank ondervertegenwoordigd was in het particuliere marktsegment besloten de NMB Bank en de Postbank op 4 oktober 1989 te fuseren tot NMB Postbank Groep. Postbank en NMB Bank bleven de klanten onder hun eigen naam bedienen. De NMB Bank wijzigde haar naam in 1992 in ING Bank.

§ 2.1.4 *1991 tot nu*

Na de fusie in 1991 beleefde ING een decennium van snelle expansie. De expansie was vooral het gevolg van autonome groei, maar ING deed ook verscheidene grote internationale overnames. Bekende voorbeelden zijn de overname van de zakenbank en vermogensbeheerder Baring in 1995, de Amerikaanse verzekeraar Equitable of Iowa in 1997, de Bank Brussel Lambert in januari 1998, de Duitse BHF-Bank in 1999, de Amerikaanse verzekeraars ReliaStar, Aetna Financial Services en Aetna International in 2000 en de Poolse Bank Slaski en de Mexicaanse verzekeraar Seguros Comercial America in 2001.⁴

⁴ Monique van der Valk: Winnst in de werkomgeving, stageverslag

§ 2.2 ING Group

ING Group is een wereldwijde opererende financiële instelling van Nederlandse oorsprong met 115.000 medewerkers, die haar 60 miljoen klanten in 60 landen producten en diensten biedt op het gebied van bankieren, verzekeren en vermogensbeheer. De klanten zijn particulieren, gezinnen, kleine en grote bedrijven, instellingen en overheden.⁵

ING is onderverdeeld in drie geografische regio's. ING Europa, ING Azië/Pacific en ING America's. Hieronder vallen niet de gespecialiseerde vastgoed activiteiten. Deze vallen onder ING Asset Management oftewel Vermogensbeheer.

Het organogram van ING Group staat weergegeven in bijlage 1.

§ 2.3 ING Nederland

ING Nederland valt onder ING Europa en bestaat uit vier divisies met één doel; de klant service, gemak, zekerheid en overzicht te bieden in hun financiële situatie. De ambitie van ING Nederland is om de beste geïntegreerde financiële dienstverlener te zijn voor zakelijke en particuliere klanten. De Service Centra, Facilitair Management, ING Finance, IT en HRM ondersteunen ING Nederland hierbij.⁶

ING bestaat uit de volgende vier divisies

- Divisie Retail (particulieren)
- Divisie OPS (operations) & Informatie Technologie (ondersteuning)
- Divisie Intermediair (tussenpersoon)
- Divisie Wholesale (zakelijke dienstverlening)

NN, Movir, Westland/Utrecht Hypotheekbank en Regiobank Interadvies vallen onder de Divisie Intermediair. De Postbank, RVS en ING bank vallen onder de Divisie Retail. Onder de Divisie Wholesale vallen voornamelijk vastgoedfinancieringen. In bijlage 2 wordt het organogram van ING Nederland weergegeven.

§ 2.4 Nationale-Nederlanden

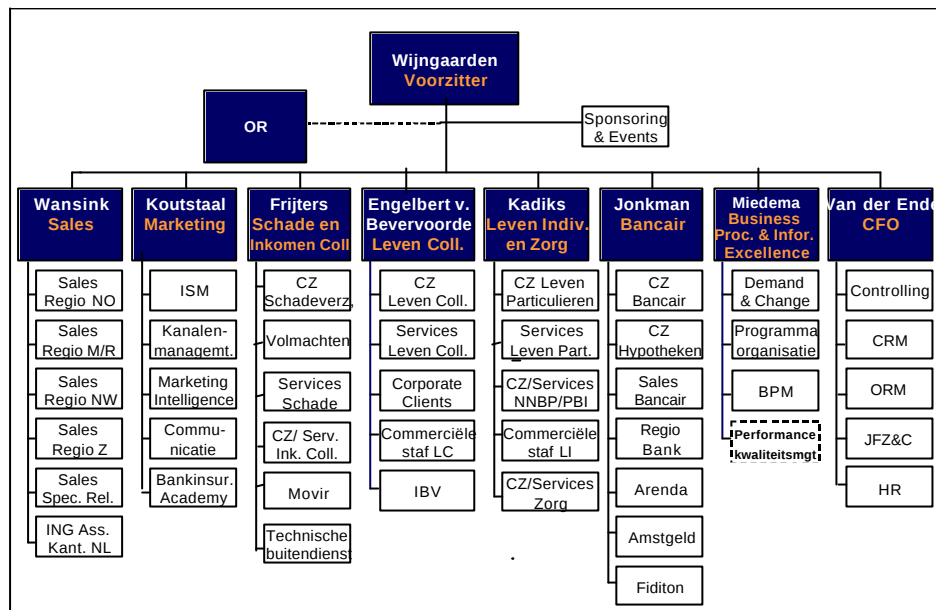
§ 2.4.1 Structuur Nationale-Nederlanden

NN valt onder de Divisie Intermediair en is het grootste label binnen de Divisie Intermediair. Aangezien de Divisie Intermediair voor de helft van de winst zorgt, is de Divisie Intermediair één van de belangrijkste distributiekanaalen voor ING Nederland.⁷

⁵ Monique van der Valk: Winnst in de werkomgeving, stageverslag

⁶ Intranet ING

⁷ Intranet ING, B.Richaers, oktober 2002



Figuur 2 Organogram NN (Divisie Intermediair)

§ 2.4.2 Missie

De missie van NN is: 'Nationale-Nederlanden helpt als toonaangevende geïntegreerde financiële dienstverlener op innovatieve wijze haar klanten hun ambities te realiseren. Ze doet dat door actief en oplossingsgericht financiële concepten aan te bieden en uit te blinken door een excellente kwaliteit van dienstverlening.'⁸

Er is sprake van een hoog ambitieniveau. De missie kenmerkt vooral dat er maatwerk geleverd wordt aan de consument. Er wordt dus klantgericht gewerkt, de klant staat centraal.

§ 2.4.3 Visie

De visie van NN is: 'Voor Nationale-Nederlanden als innovatieve en kwalitatief hoogwaardige geïntegreerde financiële dienstverlener vormt de klant het uitgangspunt. Wij bereiken de klant via het intermediaire kanaal van zijn keuze. Klanten geven aan ons de voorkeur vanwege onze betrouwbaarheid, deskundigheid en de kwaliteit van onze dienstverlening.'⁹ NN heeft gekozen voor een multichannel-strategie. De klant bepaalt de invalshoek waarop de dienstverlening benaderd wordt.

§ 2.4.4 Doelgroepen

NN richt zich op vier specifieke doelgroepen¹⁰:

- MKB
- Bovenmodale particulieren (gezinnen, ouderen)
- Vrije beroepsoefenaren (artsen, advocaten, accountants)
- Corporates (EB-relaties)

⁸ Intranet NN

⁹ Intranet NN

¹⁰ Intranet NN

Hierdoor krijgt NN een duidelijke positionering in de markt en kan zij haar specifieke doelgroepen beter bedienen.

Voor deze vier doelgroepen ontwikkelt NN modulair opgebouwde totaalconcepten. De klant kan hierbij gestandaardiseerde productelementen naar wens combineren. Er wordt maatwerk geleverd aan de klanten.

§ 2.4.5 Doelstellingen

De doelstellingen van NN zijn als volgt¹¹:

- Client focus

NN heeft ervoor gekozen om de klant centraal te stellen en zich te richten op aanvullende distributiekanaalen, waaronder dus ook internet. NN ziet het als een gouden kans om mee te gaan met deze ontwikkelingen.

Niet alleen buiten de organisatie doen zich nieuwe ontwikkelingen voor, ook binnen de organisatie zijn er steeds nieuwere ontwikkelingen op het gebied van werkprocessen.

- Operational excellence

De concurrentie tussen de verschillende financiële dienstverleners in Nederland zal zich de komende jaren voor een belangrijk deel afspelen rondom operational excellence. En dan met name de serviceverlening aan intermediair én eindklant. Operational excellence betekent in de praktijk dat de kwaliteit van dienstverlening fors wordt verhoogd en de kosten fors worden verlaagd. Verbetertrajecten zullen niet alleen centraal worden ingezet, maar ook binnen de verschillende organisatieonderdelen.

- Rendement

Een belangrijk nieuw uitgangspunt voor NN is dat rendement vóór volume gaat. Projecten worden dus alleen gestart als deze projecten leiden tot winst. NN wil de kosten omlaag brengen en ook op de langere termijn het kostenbewustzijn verder aanscherpen en ontwikkelen.

§ 2.4.6 Cultuur

De cultuur binnen NN (en ING) wordt ingericht door middel van drie componenten; de corporate values, de brand values en de business principles.

De corporate values worden gevormd door een vijftal fundamentele waarden en normen die bepalend zijn voor het handelen van NN. Deze corporate values zijn: integriteit, ondernemerschap, professionaliteit, klantgerichtheid en teamwork.

De Brand Values zijn geen doel maar een manier om de stakeholders (klanten, aandeelhouders, de maatschappij en werknemers) positieve gevoelens en associaties te geven bij ING. De brand values dragen het imago uit en kunnen mee veranderen met de organisatie.¹²

De business principles worden gevormd door de corporate values. De business principles hebben betrekking op het gedrag van medewerkers. De gedragsregels bestaan uit de volgende acht leidende factoren: persoonlijk contact, contacten met medewerkers, milieu, internationale activiteiten, communicatie, maatschappelijke betrokkenheid, economisch beleid en concurrentie.

¹¹ Intranet NN

¹² Irene Verroen: WiNNst voor de doelstellingen, scriptie

§ 2.5 Afdeling Demand & Change

De afdeling Demand & Change is één van de veertien afdelingen die onder de Divisie Intermediair vallen.

De missie van Demand & Change is het verbeteren van de prestaties, het verhogen van de winst en/of het verlagen van de kosten van de divisie Intermediair door :

- De juiste prioriteitstelling en beheersing van programma's en projecten.
- Een georganiseerde sturing en controle op productieafspraken met OPS&IT en Facilitair Management.

De afdeling Demand & Change bestaat uit verschillende bedrijfsonderdelen.

- Governance & Finance
- BCI (Business Consultancy Intermediair)
- P&PM (Programma en Project Management)
- Project Control & Support
- Demand
- Facilities

De afdeling Demand & Change:

- Ondersteunt
- Stelt kaders
- Controleert de naleving
- Geeft inzicht en overzicht
- Adviseert en coördineert

verandertrajecten. Aan het begin van een verandertraject start Business Consultancy Intermediair met het onderzoeken van een idee of probleem en stelt een Business Case op. Na afronding en goedkeuring van deze Business Case starten Programma- en Projectmanagement en Project Support.

Bij naderende afronding en implementatie van het verandertraject worden Demand en, bij facilitaire consequenties, Facilities in het traject betrokken. Kaderstellend en ondersteunend zijn Governance & Finance en Project Control (o.a. kwaliteits- en kennismanagement).¹³

Het WINN project is uitgevoerd onder verantwoording van het bedrijfsonderdeel P&PM en wordt toegelicht in paragraaf 2.6.

§ 2.6 Het WINN project

§ 2.6.1 Wat is Winn?

Om snel en effectief in te kunnen spelen op veranderingen is het van belang dat een NN innovatief en flexibel is. Daarom is er in januari 2000 een innovatief kantoorconcept van start gegaan, te weten WiNN. WINN staat voor Werkplekinrichting Nationale-Nederlanden. Dit project is afgesloten in 2003.¹⁴ Één van de uitgangspunten/ kenmerken van deze kantoorinnovatieve omgeving was dat de werkomgeving standaard is ingericht met als doel dat de zich continu wijzigende organisatie hierbinnen haar weg zoekt.

¹³ Intranet Divisie Intermediair

¹⁴ Irene Verroen: WiNNst voor de doelstellingen, scriptie

De lay-out is in het WiNN-concept vormgegeven als een kloosterkantoor en heeft vier soorten werkplekken:

- Open: standaardwerkplek (4-5 werkplekken geschakeld)
- Rustig: standaardwerkplek (2-3 werkplekken geschakeld)
- Concentratie: cockpits (1 en 2 persoonswerkplekken)
- Zitjes voor formeel en informeel overleg

De werkplekken zijn ondergebracht in drie zones: een rustige zone (open gebied), een middenzone voor concentratie (gesloten gebied) en een groepszone (open gebied). Een team/ cluster krijgt een eigen domein (vlek) op een afdeling toegewezen waarbinnen de medewerkers uit verschillende typen werkplekken kunnen kiezen om hun werkzaamheden uit te voeren. Op de vleugel is een zitje aanwezig voor overleg. Centraal op de etage zijn algemene faciliteiten. Daarnaast hebben management en managementondersteuning hier hun werkplekken. Het management zit bij elkaar en maakt gebruik van wisselkamers. De managementondersteuning heeft een vaste plek.

Een standaardwerkomgeving maakt het mogelijk snel op veranderingen in te spelen en het beheer zo eenvoudig mogelijk in te richten.

§ 2.6.2 *Waarom WiNN?*

De aanleidingen van het WiNN-project waren¹⁵:

- Opstap naar telewerken
- Snel in kunnen spelen op veranderingen
- Voor een goed product is goed gereedschap nodig
- Kennis (delen) en concentratie is steeds belangrijker
- Doelmatiger gebruik van de ruimte (besparing van m²)
- Stimulans om efficiënter te gaan werken
- Verbeteren van NN imago

De Divisie Intermediair heeft synergie, efficiency en kostenbeheersing opgenomen in haar strategie. WiNN heeft deze onderdelen ook geformuleerd in de doelstellingen:

- Een werkomgeving die optimaal aansluit bij de veranderende organisatie. Dit gebaseerd op de huidige werkprocessen binnen NN.
- Een werkomgeving die voor de medewerkers inspirerend is en dient als drijfveer voor een cultuuromslag. Deze doelstelling is vertaald in cultuurverbeterend en motivatieverhogend;
- Een besparing van het aantal netto kantooroppervlakte in m² van 15%; en een besparing van de interne verhuiskosten van 80%.

Deze doelstellingen zijn behaald.

§ 2.6.3 *Relatie WiNN en telewerken*

Eén van de aanleidingen van het WiNN concept was de opstap naar telewerken. Binnen NN is dus al vastgesteld dat NN in de toekomst zal gaan telewerken. Door de standaarduitrusting kan de wijzigende organisatie binnen het flexconcept haar weg zoeken. Dit zou betekenen dat door middel van flexplekken, telewerken plaats kan vinden binnen NN. Het flexconcept voorziet in de middelen die benodigd zijn voor telewerken.

¹⁵ Intranet Divisie Intermediair

De aanleidingen die opgesteld zijn voor het WiNN-project gelden ook voor telewerken. Met behulp van telewerken wordt verder gegaan met de basis die gelegd is door middel van het WiNN-concept.

Hoofdstuk 3 Telewerken

Met behulp van literatuuronderzoek wordt in paragraaf 3.1 vastgesteld welke definitie er binnen NN gehanteerd moet worden. Vervolgens wordt in paragraaf 3.2 de historie van telewerken in kaart gebracht. Ten slotte wordt in paragraaf 3.3 met behulp van de visies van consultants vastgesteld of telewerken een logisch vervolg is na kantoorinnovatie. De interviews met de consultants waarnaar verwezen wordt zijn terug te vinden in bijlage 5.

Er wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de volgende subprobleemstelling:

- Wat wordt er onder thuis- en telewerken verstaan?

§ 3.1 De definitie

In de literatuur zijn veel verschillende definities te vinden die betrekking hebben op thuis- en of telewerken. Om misverstanden te voorkomen over de vormgeving omtrent thuis- en telewerken is het noodzakelijk dat hier helderheid over verschaft wordt, zodat duidelijk is welke werkvormen ondersteund worden binnen de organisatie.

Zo omschrijft Drs. Th. C.M. Weijers telewerken als volgt:

'Telewerken betreft arbeid waarbij als gevolg van het aanwenden van informatie- en communicatietechnologie de arbeid voor tenminste 20% van de arbeidstijd is gescheiden van de locatie van de werk- of opdrachtgever'.¹⁶

Een andere definitie is die van R.CH. Baas:

'Onder telewerk verstaan we dat deel van de werkzaamheden, dat op basis van structurele afspraken tussen werkgever en medewerker gedurende één of meerdere dagen per week buiten de organisatie plaatsvindt. De communicatie tussen de medewerker en de organisatie gebeurt vooral met behulp van een PC, voorzien van een modem. Deze werkzaamheden geschieden voor rekening en risico van de organisatie'.¹⁷

Een derde definitie waarover gesproken wordt is die van T. Weijers en S. Weijers:

'Telewerk is 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'.¹⁸

De theorieën van Drs.Th.Weijers, R.CH. Baas en T. Weijers en S. Weijers lijken vrij veel op elkaar. Toch zijn er duidelijke verschillen aanwezig. Binnen de definitie van Baas wordt onvoldoende omschreven dat telewerken tot stand komt door toepassingen van informatie technologie. Daarnaast wordt bij de definitie van T. Weijers en S. Weijers gesproken van een nieuwe arbeidsvorm en dit is niet meer van toepassing aangezien telewerken geen nieuwe arbeidsvorm meer is. In deze scriptie wordt uitgegaan van de theorie van Th. C.M. Weijers. Deze definitie is niet al te uitgebreid en vat de verschillende aspecten goed en bondig samen. Daarnaast geeft deze definitie goed aan dat er pas sprake is van thuis- en telewerken als de werknemer tenminste 20% gescheiden is van de organisatie.

¹⁶ W.C.L. Zegveld: Handboek telewerken, boek

¹⁷ R.C.H. Baas: Telewerken, uw kans op een nieuwe carrière, boek

¹⁸ C.P.M. Cuypers: Telewerk, boek

In hoofdstuk 7 van dit rapport zal blijken dat telewerken alleen ingevoerd dient te worden bij minimaal 1 dag in de week en dat een verlaging van de vastgestelde 20% niet binnen NN gereguleerd moet worden.

ING heeft in de regeling thuis- en telewerken een onderscheid gemaakt in thuiswerken en in telewerken en heeft in de regeling twee aparte definities benoemd.¹⁹

Thuiswerken: van thuiswerken is sprake als een medewerker in opdracht van ING van huis uit werkt en geen andere vaste werkplek heeft in een ING kantoor.

Thuiswerken is geen faciliteit die de medewerker geboden wordt, maar een verplichting voor de medewerker die voortvloeit uit zijn functie.

Telewerken: van telewerken is sprake als een medewerker met toestemming van de manager werkzaamheden op een andere plaats dan zijn gebruikelijke ING werkplek (de standplaats) verricht, en daarbij gebruik maakt van informatie en communicatietechnologie.

Onder thuiswerken wordt bij ING verstaan dat de medewerker geen werkplek op kantoor heeft. Aangezien deze vorm van thuiswerken niet van toepassing is op de doelgroepen van dit onderzoek wordt deze omschrijving niet toegepast. Thuiswerken, waarbij nog wel een flexplek op kantoor aanwezig is wordt onder de noemer telewerken geschaard. In het verdere rapport zal dan ook alleen gesproken worden van telewerken. Immers werken vanuit huis is werken vanuit een andere locatie, die ook omschreven wordt binnen definities betreffende telewerken.

§ 3.2 Historie van telewerken

Telewerken is ontstaan door de toenemende vraag en het toenemend gebruik van ICT in de maatschappij. Door de hedendaagse mogelijkheden met betrekking tot het gebruik van ICT wordt het mogelijk om tijd- en plaatsonafhankelijk te werken.

Uit een onderzoek van EcaTT (Europese Commissie)²⁰ bleek dat er in 1999, 1.044.000 telewerkers waren. Dat is 14,5% van de beroepsbevolking.

De Europese Commissie verwacht dat dit percentage zal doorgroeien tot 18% van de beroepsbevolking. Deze groei kan echter wel tegengehouden worden door nieuwe marktontwikkelingen en beleidsrichtlijnen die telewerken niet ondersteunen; zoals lagere investeringen in ICT, gedateerde wet- en regelgeving die moderne telewerkers niet ondersteunt en veranderingen in het openbaar vervoer.²¹

Opvallend is, dat telewerken geen nieuw fenomeen is maar dat telewerken al geruime tijd plaats vindt. Desondanks staat telewerken op dit moment weer wat hoger op de economische ladder. Volgens André Hendriks, consultant bij Twijnstra en Gudde²² is telewerken al voorbij de hype. Vanwege digitalisatie en toegenomen bandbreedte is telewerken nu weer wat actueler. Waren er voorheen belemmeringen bij telewerken op het gebied van ICT, deze zijn door de nieuwe ontwikkelingen op het gebied van ICT nu niet meer aanwezig.

¹⁹ ING regeling thuis- en telewerken

²⁰ www.ecatt.nl

²¹ Statusreport e-work, rapport Europese Commissie

²² Interview André Hendriks, bijlage 7

Juriaan van Meel, consultant bij ICOP²³ geeft ook aan dat telewerken geen nieuw fenomeen meer is. Telewerken kan niet meer gezien worden als innovatie, het is echter wel blijvend. Innovatie staat immers voor de invoering van iets nieuws, en telewerken is niet nieuw meer. Telewerken zal wel binnen organisaties plaats blijven vinden. Het is niet iets tijdelijks wat over een tijdje niet meer waar te nemen is.

Op het gebied van telewerken zijn volgens Overmars en Geerdink²⁴ en Bram Steijn²⁵ verschillende ontwikkelingen te onderscheiden. Deze ontwikkelingen zijn weergegeven in bijlage 3. Naar aanleiding van deze ontwikkelingen kan voor NN de volgende ontwikkelingen vastgesteld worden:

- Werknemers zijn gemiddeld beter geschoold en worden multifunctioneler. Werknemers willen zich ontwikkelen en willen uitdagend en interessant werk. NN zal medewerkers hierin moeten ondersteunen door middel van opleiding en zelfsturing.
- Simpele organisaties met complexe taken in plaats van complexe organisaties met simpele taken. Organisaties worden platter en de hiërarchie verdwijnt. NN zal de verantwoordelijkheden en bevoegdheden lager in de organisatie moeten leggen en moet een eenduidige structuur creëren.
- Informatie en informatieverwerking wordt steeds belangrijker; wat met behulp van technologie steeds gemakkelijker en goedkoper gerealiseerd kan worden. NN zou moeten investeren in nieuwe technologieën waardoor kennis binnen het bedrijf verspreid en versterkt kan worden en daarnaast processen versneld kunnen worden. NN kan zich door middel van aanwezigheid van 'kennis' en 'snelheid' onderscheiden van de concurrenten.

Ondanks de mogelijkheden en potenties van telewerken zijn deskundigen ervan overtuigd dat telewerken aan grenzen gebonden is. Deze grenzen zullen voornamelijk vormgegeven worden door de behoefte aan fysieke contacten. Dit gaat dan niet zozeer om het aantal telewerkers maar om het aantal dagen dat een telewerker daadwerkelijk zijn werk op een andere locatie uitvoert.²⁶

Volgens Juriaan van Meel zijn de effecten en verwachtingen van telewerken minder spectaculair dan verwacht. Creativiteit en interactie blijkt tegenwoordig zo'n belangrijke rol te spelen dat dit een hindernis kan vormen voor telewerken. Ook Marcel Ceulen, consultant bij FMH, is minder rooskleuring over telewerken. Twee jaar geleden was Marcel Ceulen nog vol lof over telewerken, uit de praktijk blijkt echter dat de eisen die aan telewerken gesteld worden zo hoog zijn, dat telewerken voor veel organisaties niet meer rendabel is.

§ 3.3 De relatie tussen telewerken en kantoorinnovatie

Telewerken is net als kantoorinnovatie een vorm van flexibel werken. Telewerken zou de flexibiliteit die met kantoorinnovatie al voor een gedeelte is bewerkstelligd kunnen vergroten. Flexibiliteit vindt dan niet alleen binnen de organisatie plaats, maar ook in de omgeving van de organisatie.

²³ Interview Juriaan van Meel, bijlage 7

²⁴ www.overmars&geerdink.nl, adviesbureau, bijlage 3

²⁵ Bram Steijn: werken in de informatiesamenleving, boek, bijlage 3

²⁶ Frank van Oort e.a. : De ruimtelijke effecten van ICT, boek

Onder kantoorinnovatie wordt het volgende verstaan: 'Het afstemmen van de werkomgeving op de veranderende werkprocessen vanuit de omgeving, zodat de aanwezige of gecreëerde kennis maximaal bijdraagt aan de realisatie van de strategische doelstellingen en de creatie van toegevoegde waarde voor de onderneming'.²⁷

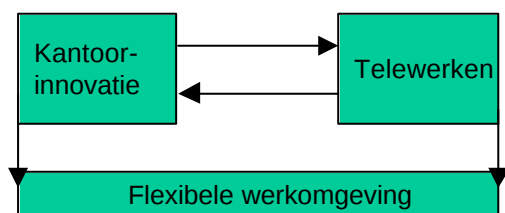
Consultants op het gebied van telewerken geven aan dat telewerken en kantoorinnovatie in relatie met elkaar staan. Volgens Kitty de Bruin, voormalig directrice van het Telewerkforum, leidt kantoorinnovatie tot telewerken en leidt telewerken tot kantoorinnovatie.²⁸ Daarbij geeft Kitty de Bruin aan dat dit aandeel vooral ligt bij de elektronische toegankelijkheid en niet zozeer bij de inrichting van flexplekken. Elektronische toegankelijkheid is benodigd voor telewerken, flexplekken maakt het makkelijker maar is niet noodzakelijk.

André Hendriks geeft aan dat kantoorinnovatie en telewerken onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn.²⁹ Met de invoering van flexplekken hebben medewerkers iets in moeten leveren bij de organisatie. Met thuiswerken krijgen medewerkers weer iets terug van de organisatie.

'Telewerken is het begin van kantoorinnovatie', aldus Juriaan van Meel. Telewerken heeft veel meer impact.³⁰ Een organisatie zou eerst van start moeten gaan met telewerken. Uit het proces van telewerken kan afgeleid worden in hoeverre en op welke wijze kantoorinnovatie doorgevoerd moet worden.

Volgens Marcel Ceulen is thuiswerken het verlengde van de flexibilisatie.³¹ Echter, zodra thuiswerken georganiseerd gaat worden en de organisatie de thuiswerkomgeving moet inrichten, leidt thuiswerken tot inflexibiliteit, waardoor er geen relatie meer is met de gedachtegang achter kantoorinnovatie. Er is namelijk niks inflexibeler dan een werkplek thuis, die maar door één persoon benut wordt. Een organisatie moet telewerken gedogen maar niet invoeren.

Marcel Ceulen geeft aan dat veel organisaties gaan telewerken omdat het flexconcept niet goed benut wordt. Het management tolereert afwijkende gedragingen waardoor het kostenaspect niet goed beheerd wordt.



Figuur 3 relatie telewerken en kantoorinnovatie

Deskundigen zijn het er dus over eens dat kantoorinnovatie en telewerken in relatie met elkaar staan. Een organisatie die flexibiliteit wil behalen door de invoering van kantoorinnovatie zou dus ook moet telewerken en andersom. De meningen zijn verdeeld of telewerken echt structureel ingevoerd moet worden of dat telewerken moet voortvloeien uit de functie. Eisen vanuit de Arbo-wet vereisen echter dat er veel aandacht besteed wordt aan de werkomgeving, waardoor structuur rondom telewerken benodigd is. Telewerken moet dus vormgegeven worden.

²⁷ Stageverslag Irene Verroen, Winnst voor de doelstellingen, scriptie

²⁸ Interview Kitty de Bruin, bijlage 7

²⁹ Interview André Hendriks, bijlage 7

³⁰ Interview Juriaan van Meel, bijlage 7

³¹ Interview Marcel Ceulen, bijlage 7

§ 3.4 Telewerkgerelateerde activiteiten binnen ING en NN

Op 17 maart 2002 is er binnen ING een telewerkcentrum opgestart. Dit telewerkcentrum is gevestigd in Almere, dus centraal binnen Nederland. De reden dat het telewerkcentrum is opgestart is om het werk dichterbij huis te brengen, dus vanuit werknemersoogpunt.

Er waren een tweetal voorwaarden aan verbonden. De werkplekken op kantoor moesten ingeleverd worden. Daarnaast mochten de werkplekkosten van het telewerkcentrum niet hoger zijn dan de huidige werkplekkosten.

Naast het telewerkcentrum heeft ING nu een regeling thuis- en telewerken opgezet. Deze regeling is per april 2004 van kracht. Via deze regeling wordt het per april 2004 mogelijk voor medewerkers om te gaan telewerken. De divisies bepalen echter zelf of deze regeling ingevoerd wordt op de desbetreffende divisie waardoor de invoer per divisie verschillend zal zijn. Daarnaast vindt telewerken plaats op vrijwillige basis. De regeling die ING heeft opgezet is een kaderregeling waarbinnen de divisies zelf hun weg zoeken.

Hoofdstuk 4 De toegevoegde waarde van telewerken voor NN

In dit hoofdstuk wordt vastgesteld welke toegevoegde waarde telewerken voor NN kan hebben.

In paragraaf 4.1 wordt met behulp van casestudies, interviews met consultants en interviews met managers vastgesteld, middels welke elementen een toegevoegde waarde bereikt kan worden. Er is voor deze vorm van onderbouwing gekozen omdat bij de casestudies daadwerkelijk harde cijfers weergegeven worden. Daarnaast zijn de gegevens van consultants gebaseerd op ervaringen in de praktijk en hebben de managers inzicht in de risico's die telewerken met zich mee kan brengen. In paragraaf 4.2 wordt getoetst of telewerken bijdraagt aan de doelstellingen. Deze toetsing heeft plaats gevonden middels de vastgestelde elementen die een toegevoegde waarde hebben en daarnaast via eigen conclusies, gebaseerd op de verzamelde organisatorische informatie.

In dit hoofdstuk worden de volgende subprobleemstellingen beantwoord:

- Wat is de toegevoegde waarde van telewerken voor NN?
- Wat zijn de risico's van telewerken?

Onder leiding van Sustel (Sustainable Telework), een project dat gesubsidieerd wordt door de Europese Gemeenschap, zijn er een aantal casestudies uitgevoerd naar bedrijven die telewerken hebben ingevoerd. Er zijn een drietal bedrijven die worden toegepast bij het onderbouwen van dit hoofdstuk. Te weten LVM, één van de grootste autoverzekeringsmaatschappijen van Duitsland. Oracle, het grootste softwarebedrijf in Nederland en British Telecom, marktleider in vaste en zakelijke telecommunicatie in Groot Brittanië.³² Aangezien er maar één casestudie aanwezig is betreffende de verzekeringsbranche, is daarnaast gekozen voor een tweetal bedrijven uit een andere branche. Er is gekozen voor BT en Oracle omdat deze bedrijven ook profitorganisaties zijn.

Volledige vergelijking is niet mogelijk omdat een bedrijf als Oracle en BT uit medewerkers bestaan die meer 'op weg' zijn vanuit hun functie dan medewerkers bij NN.

§ 4.1 Wat is de toegevoegde waarde van telewerken?

Volgens het Van Dale³³ woordenboek staat toegevoegde waarde voor waardevermeerdering van een product door bewerking. Met betrekking tot telewerken houdt dit het volgende in: kan met behulp van telewerken (bewerking) betere arbeid verricht worden, wat leidt tot meer winst en klanttevredenheid?

Door de groeiende ontwikkeling van de ICT mogelijkheden is het mogelijk om het kantoor aan te passen aan de medewerker in plaats van de medewerker aan het kantoor.³⁴

De kantooromgeving wordt een managementinstrument dat de organisatie kan inzetten om haar doelstellingen te realiseren. Het kantoor wordt niet langer gezien als een kostenpost maar als een middel om een hogere productiviteit te behalen en een hogere motivatie te realiseren.

³² Casestudies Sustel

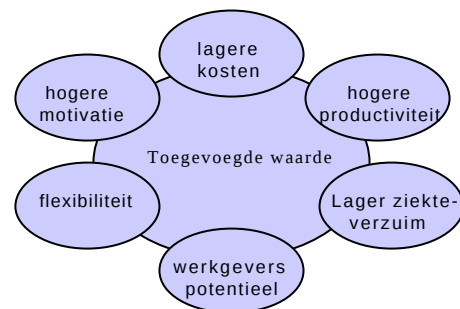
³³ Van Dale woordenboek

³⁴ Kantoorinnovatie en telewerken in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, notitie

De werkomgeving verandert sneller dan ooit tevoren. 'The only constant is change', zeggen consultants. De organisatie moet agile (behendig) en adaptive (makkelijk aanpassend) worden.³⁵ De maatschappij en bedrijven zoeken methoden om deze veranderingen bij te houden. Een methode waarmee dit kan gebeuren is telewerken. Veranderingen zorgen niet alleen voor een positieve impact, maar brengen ook altijd risico's met zich mee. 'Verandering is niet altijd vooruitgang', aldus Hans Goedvolk. De reden die Hans Goedvolk aangeeft is de verwaarlozing van het samenwerkingsaspect. Door het constante veranderen krijgen mensen niet meer de tijd om iets goeds en moois neer te zetten. De samenhang verdwijnt omdat er geen gemeenschappelijke visie wordt uitgedragen. Volgens Hans Goedvolk kan E-business alleen slagen als het bedrijf loyaal samenwerkt en een gemeenschappelijke visie deelt, die samenhang geeft aan de organisatie.³⁶

Middels literatuuronderzoek blijkt dat de toegevoegde waarde bereikt kan worden door veranderingen in de volgende elementen:

- 1) Productiviteit
- 2) Ziekteverzuim
- 3) Flexibiliteit
- 4) Werkgeverspositie
- 5) Motivatie
- 6) Kosten



Figuur 4 toegevoegde waarde

§ 4.1.1 Productiviteit

Productiviteit staat voor winstgevendheid, vruchtbaarheid en veel producerend.³⁷

productiviteit	medewerkers	organisatie
voordelen	hogere mate van concentratie werk krijgt meer structuur planmatiger werk	hogere effectiviteit beoordeling naar resultaten
nadelen		kennismanagement/opleidingen onvoldoende geschiktheid ICT

Figuur 5 effect op productiviteit

Bij BT gaf 78% van de telewerkers aan dat de productiviteit verhoogd was. 12% gaf aan dat er geen verandering was opgetreden.

Uit de omzetcijfers van Oracle blijkt dat door de invoering van telewerken er een hogere productiviteit is behaald wat leidde tot een extra opbrengst van 13.159.626 euro. 70% Van de medewerkers gaf aan dat er een hogere productiviteit behaald is. LVM heeft een hogere productiviteitsgraad van 5% ingevoerd bij telewerkdagen ten opzichte van werkdagen op kantoor omdat uit onderzoek bleek dat dit realiseerbaar was met betrekking tot haalbaarheid.

Volgens aanhangers van de New Economy is productiviteit de sleutel tot welvaart. Bedrijven hebben ontdekt hoe er met ICT meer uit minder gehaald kan worden.³⁸ Wil de productiviteit echter bijdragen aan een toegevoegde waarde dan moeten organisaties: creatief zijn, innoveren, risico's durven nemen en nieuwe technologie zinvol toepassen.

³⁵ Column Hans Goedvolk, Geen Samenhang Meer, internet

³⁶ Column Hans Goedvolk: Geen Samenhang Meer, internet

³⁷ Van Dale woordenboek

³⁸ Column Hans Goedvolk: Virtuele productiviteit, internet

§ 4.1.2 Ziekteverzuim

ziekteverzuim	medewerkers	organisatie
voordelen	betere combi werk en prive minder stress door rustige werkplek	verlaagde ziekmelding
nadelen	sociale isolatie sneller overwerken	moeilijke controle gezondheid medewerker onvoldoende geschiktheid personeel

Figuur 6 effect op ziekteverzuim

Het gemiddelde ziekteverzuim percentage in Nederland is vastgesteld op 6%. De norm van medewerkers die een bedrijf verlaten vanwege ziekte of arbeidsongeschiktheid is vastgesteld op 1%.

Het ziekteverzuimpercentage van Oracle bedroeg 4.5% in 2001 en 2.4% in 2002. Met betrekking tot het vertrekken van mensen bleef Oracle onder de norm, met 0.6%.

Bij BT is het ziekteverzuimpercentage van de telewerkers 25-30% van het ziekteverzuimpercentage van heel BT. Hieruit kan worden geconcludeerd dat het ziekteverzuimpercentage met ongeveer 26% gedaald is.

Uit onderzoekcijfers van LVM blijkt dat het ziekteverzuimpercentage onder telewerkers 14% lager is dan bij niet-telewerkers. Reden die hiervoor aangegeven wordt is een hogere werktevredenheid waardoor werknemers zich minder snel ziek melden. 44% Van de zwangere vrouwen bij LVM bleef tijdens de zwangerschap parttime thuiswerken. Hierdoor werd na de bevalling de draad weer gemakkelijker opgepakt.

§ 4.1.3 Flexibiliteit

Flexibiliteit is het vermogen van een organisatie en de mensen die daar werken om snel en adequaat te kunnen reageren of anticiperen op interne en externe veranderingen.³⁹ Medewerkers worden buiten de gebruikelijke uren bereikbaar en kunnen het werk op meerdere locaties uitvoeren.

flexibiliteit	medewerkers	organisatie
voordelen	betere combi werk en prive efficiënte tijdsindeling	snel inspelen op ontwikkelingen locatieonafhankelijk werk
nadelen	vermindering sociale cohesie	permanentie van de afdeling minder transparantie

Figuur 7 effect op flexibiliteit

§ 4.1.4 Werkgeverspositie

Door middel van telewerk kan het arbeidspotentieel uitgebreid worden. De geografische afstand speelt een minder belangrijke rol, waardoor werknemers uit het gehele land afkomstig kunnen zijn.

Een belangrijke ontwikkeling in de samenleving is dat werknemers steeds meer waarde hechten aan de privé-tijd. Telewerken ondersteunt deze nieuwe beweging. Met telewerken is het makkelijker om werk en privé te combineren. Daarnaast zal er veel tijd bespaard worden door het ontwijken van files. Deze tijd kan enerzijds besteed worden als extra privé-tijd of anderzijds besteed worden aan het werk. De tijd wordt dus nuttiger besteed.

³⁹ Jan Jonker: het vermogen van mensen en organisaties om te kunnen veranderen, boek

werkgeverspositie	medewerkers	organisatie
voordelen	minder reistijd	vergroting arbeidspotentieel vasthouden ervaring/kwaliteit medewerkers
nadelen		lagere betrokkenheid personeel

Figuur 8 effect op werkgeverspositie

Het behouden en aantrekken van goed gekwalificeerd personeel is erg belangrijk voor een organisatie als NN. Kennis en ervaring vormen heden ten dagen een kerncomponent waarmee organisaties zich kunnen onderscheiden van concurrenten. Door aanwezigheid van de juiste kennis kunnen de klanten optimaal geholpen worden. Het werven van personeel is een dure aangelegenheid. Door het aanbieden van telewerken worden medewerkers voorzien van een goede secundaire arbeidsvoorwaarde wat NN als werkgever aantrekkelijker maakt.

§ 4.1.5 Motivatie

Volgens Herzberg vloeit echte motivatie voort uit de werkprestatie (inhoud van het werk), waarbij prestatie, erkenning, inhoud van het werk, verantwoordelijkheid, carrièremogelijkheden en ontplooiingsmogelijkheden de motivatoren zijn. De werkomgeving is een hygiënefactor wat inhoudt, dat een goede werkomgeving geen motivator is, maar wel een factor is die ontevredenheid kan voorkomen.⁴⁰

motivatie	medewerkers	organisatie
voordelen	empowerment verantwoordelijkheden en bevoegdheden	werknemerstevredenheid klanttevredenheid
nadelen	maken van carrière wordt lastiger	management heeft onvoldoende vertrouwen

Figuur 9 effect op motivatie

Bij Oracle gaven alle telewerkers aan dat de kwaliteit van hun leven verhoogd is door de inzet van telewerken.

Volgens LVM is er een hogere graad van werktevredenheid bereikt doordat medewerkers meer ruimte krijgen voor creativiteit, een grote mate van vrijheid hebben en meer verantwoordelijkheid krijgen.

Uit onderzoek bij IBM blijkt dat 85% van de telewerkers vond dat de kwaliteit van hun leven goed was. Daarvan vond 82% dat telewerken daarbij een belangrijk onderdeel speelde.

Over het aspect werkdruk zijn de meningen verdeeld, men spreekt ook wel over 'de paradox van de autonomie'.⁴¹ Enerzijds kan de werkdruk afnemen doordat de werknemer zelf de tijd kan indelen en de tijd beter kan combineren. Anderzijds kan de werkdruk toenemen vanwege slechte ondersteuning, onbereikbaarheid van mensen bij problemen of een ongeschikte werkomgeving.

§ 4.1.6 Kosten

kosten	medewerkers	organisatie
voordelen		besparing m ² verlaging facilitaire kosten
nadelen		hoge investeringskosten

Figuur 10 effect op de kosten

⁴⁰ Motiveren, B.F. Bouwma, artikel

⁴¹ Wietske Eveleens: Telewerk, boek

De besparing op huisvestingskosten door de inzet van telewerken worden bij de casestudies niet als een op zichzelf staand iets vernoemd. De besparingskosten van telewerken worden in samenhang omschreven met flexplekken.

Door de inzet van telewerken en flexplekken heeft LVM 50% van het aantal werkplekken kunnen besparen. Dit leidde tot het uitsparen van 300 werkplekken. Bij BT heeft de inzet van flexplekken en telewerken eveneens geleid tot een reductie van 50% van de huisvestingskosten. Dit leidde uiteindelijk tot een besparing van 180 miljoen pond. Een ruwe schatting van de invloed van telewerken die wordt aangegeven door BT is minimaal 5% van de totale huisvesting besparingen. De besparing van kantoorruimte heeft Oracle ruim 2 miljoen euro opgeleverd. De investering bij Oracle voor het invoeren van flexplekken en telewerken was 9 miljoen euro. De opbrengsten met betrekking tot kantoorkosten waren lager dan de investering. Echter, de andere opbrengsten compenseren dit.

De invoer van telewerken hoeft niet automatisch te leiden tot besparing van de huisvestingskosten. Louter⁴² stelt zelfs dat het totale benodigde oppervlak per arbeider zal toenemen omdat de medewerker zowel op kantoor als elders een werkplek in beslag neemt, tegen voorheen één werkplek. Deze redenering is in principe juist. Het totale benodigde oppervlak neemt toe, maar de organisatie voorziet niet in deze ruimte. De ruimte die de telewerker buiten het kantoor betreft is niet voor rekening van de organisatie. De inrichting van deze werkplek is wel een kostenpost voor de organisatie. Sinds 1994 is het Besluit Thuiswerk van kracht en valt thuiswerken onder de Arbo-wet. Dit houdt in dat de eisen die op kantoor gesteld worden ten aanzien van de werkomgeving ook gelden voor de werkplek thuis. De werkgever moet dus voorzien in een arboconforme werkplek.

⁴² Frank van Oort e.a.: De ruimtelijke effecten van ICT, boek

§ 4.2 Draagt telewerken bij aan de doelstellingen van Nationale-Nederlanden?

Op dit moment heeft de voorzitter van de directie Divisie Intermediair bepaald dat in 2004 vooral gefocused moet worden op een hogere klanttevredenheid en een rendabele productie. Echter, omdat operational excellence gezien kan worden als basis voor rendement en client focus wordt operational excellence toch meegenomen als doelstelling. Een goede performance zorgt immers voor klanttevredenheid en winst.

Om telewerken te kunnen invoeren moet telewerken in lijn liggen met de missie en de doelstellingen van de organisatie⁴³.

De uitgangspunten/doelstellingen van NN zijn als volgt (zie hoofdstuk 2):

- Client focus (de eindklant staat centraal in ons denken en doen)
- Operational excellence (TOP-kwaliteit in alles wat wij doen, cruciaal punt is concurrentiestrijd)
- Rendement (rendement boven volume, kostenreductie)

Daarnaast zijn er voor de Divisie Intermediair nieuwe doelstellingen opgesteld:⁴⁴

- Betere operationale performance
- Verbeteren servicegerichtheid/customer focus
- Rendabele productie
- Versterking kennis/opleiden
- Vereenvoudiging organisatie en besturing
- Realisatie prestatiecultuur

Aan de hand van de nieuwe doelstellingen en de elementen die een toegevoegde waarde kunnen bieden wordt er gekeken of telewerken bijdraagt aan de doelstellingen.

§ 4.2.1 Missie

NN geeft in de missie aan op een innovatieve wijze haar klanten te willen helpen. Ook al is telewerken zelf geen innovatie meer, toch kan telewerken een innovatieve bijdrage leveren aan NN. Deze innovatie is dan niet van maatschappelijke aard maar geldt voor de interne situatie binnen NN. De arbeid binnen NN wordt met behulp van telewerken plaats- en tijdonafhankelijk zodat werkprocessen beter op de vraag van de klant aangepast kunnen worden. Forms follows function, oftewel de werkvorm wordt aangepast aan de functie. Het werk wordt op de meest geschikte locatie uitgevoerd waardoor er nieuwe werkvormen ontstaan. Deze vorm van vernieuwing is innovatief voor NN.

§ 4.2.2 Client focus

Indien telewerken niet op de juiste wijze wordt gecoördineerd, dan zal er geen onderlinge afstemming plaatsvinden waardoor er langs elkaar heen gewerkt wordt. Dit zou voor de eindklant kunnen betekenen dat er een langere responsetijd ontstaat en dat problemen niet op een adequate manier worden opgelost.

⁴³ Peter Meijers: de werkplek is waar je bent, rapport

⁴⁴ Adviesaanvraag Ludo Wijngaarden, intranet

Door de afwezigheid van collega's in de directe omgeving is er minder ondersteuning en begeleiding bij de totstandkoming van het product wat ten koste kan gaan van de kwaliteit. Aan de andere kant wordt de medewerker door afwezigheid van directe collega's gedwongen zelfstandiger aan de slag te gaan waardoor er meer aanspraak wordt gemaakt op de competenties van de medewerker. De medewerker kan zich hierdoor verder ontwikkelen. NN speelt hiermee dus in op één van de drie eerder genoemde ontwikkelingen in paragraaf 3.2.

Als we er vanuit gaan dat er wel onderlinge afstemming plaats vindt en er een goede coördinatie plaats vindt, dan zal telewerken positieve bijdragen kunnen leveren. Deze positieve elementen zijn weergegeven in figuur 11.

telewerken	client focus
hogere motivatie	x
hogere productie	x
lager ziekteverzuim	x
flexibiliteit	x
werkgeverspositie	x
kosten	

Figuur 11 bijdrage aan client focus

§ 4.2.3 Operational excellence

Operational excellence geeft invulling aan een aantal verschillende projecten. Twee van deze actuele projecten (veranderingen) binnen NN zijn:

- BeaNNs (Bedrijfsbreed elektronisch archiveren Nationale-Nederlanden Schade) Dit houdt in dat de dossiers digitaal opgeslagen worden en digitaal verwerkt worden. Niet iedere afdeling werkt hiermee vanwege verschillende meningen over het systeem.
- KCS (Klanten Contact Strategie). Deze strategie is vormgegeven aan de hand van drie speerpunten: bereikbaarheid, klantvriendelijkheid en vindbaarheid (van medewerkers).

Als we kijken naar de relatie tussen telewerken en bestaande/lopende projecten kunnen we het volgende concluderen:

Indien de productieafdelingen (lijn) gaan telewerken is Beanns een voorwaarde. Productieafdelingen kunnen alleen telewerken mits alle benodigde dossiers en gegevens digitaal leverbaar zijn. Telewerken gaat dus synchroon gepaard met Beanns.

Of telewerken alleen maar positieve bijdragen levert ten gunste van KCS is twijfelachtig.

Met telewerken hebben medewerkers de mogelijkheid om geconcentreerder en productiever te werken. Er is minder afleiding aanwezig waardoor processen niet verstoord worden. Dit vergroot de mogelijkheid om tijdig en foutloos te reageren/handelen. Aan de andere kant kan bij projecten waar snel beslissingen genomen moeten worden en waarbij regelmatig overleg en contact benodigd is, afwezigheid tot vertragingen leiden. Deze vertragingen kunnen ervoor zorgen dat de klanttevredenheid daalt.

telewerken	operational excellence
kennis/opleidingen	
prestatiecultuur	x
vereenvoudige structuur	x
hogere motivatie	x
hogere productie	x
lager ziekteverzuim	x
kosten	
werkgeverspositie	x
flexibiliteit	x

Figuur 12 bijdrage aan operational excellence

§ 4.2.4 Rendement

Onder rendement wordt binnen NN de winstgevendheid van een product verstaan. Rendement staat voor de verlaging van de kosten en de verlaging van risico's. De investeringskosten zijn door de ongeschiktheid van de ICT en het aanwenden van faciliteiten vrij hoog. Deze kosten worden echter op langere termijn terugverdiend.

Door de inzet van telewerken worden de risico's met betrekking tot de gezondheid van de medewerker en de beveiliging van informatie vergroot. NN kan deze risico's wel beheersen maar niet uitsluiten.

telewerken	Rendement
kosten korte termijn	
kosten lange termijn	
verlaging van de risico's	x

Figuur 13 bijdrage aan het rendement

§ 4.3 Conclusie

Telewerken heeft middels alle zes de elementen een toegevoegde waarde voor NN. De invoer van telewerken brengt echter ook risico's met zich mee. Het is noodzaak dat deze risico's op de juiste wijze beheerd worden om daadwerkelijk de toegevoegde waarde te bereiken. Hoe deze risico's beheerst moeten worden staat weergegeven in bijlage 4.

Daarnaast draagt telewerken bij aan de doelstellingen mits:

- Regels, procedures en afspraken gemaakt worden omtrent de bereikbaarheid en bezetting.
- Er afstemming plaats vindt tussen taken, personen en de afdeling.
- Dossiers en bestanden gedigitaliseerd worden.
- Er goed functionerende systemen aanwezig zijn.
- Resultaatafspraken gemaakt worden en meetsystemen opgezet worden.
- Risico's beheerst worden.

Hoofdstuk 5 De geschiktheid van Nationale-Nederlanden

In paragraaf 5.1 worden de voorwaarden benoemd die van belang zijn voor de effectieve invoer van telewerken. Deze voorwaarden zijn opgesteld aan de hand van verschillende literatuurbronnen. In paragraaf 5.2 wordt besproken of NN geschikt is als organisatie voor telewerken. De gegevens zijn gebaseerd op informatie uit de interviews met managers en medewerkers en op eigen observaties. De contingentie-elementen waarnaar verwezen wordt in bijlage 6 zijn gebaseerd op de bevindingen van Diane Limburg. Aan de hand van informatie uit paragraaf 5.2, wordt in paragraaf 5.3 de SWOT analyse weergegeven. In dit hoofdstuk wordt de volgende subprobleemstelling beantwoord:

- Onder welke voorwaarden dient telewerken ingevoerd te worden?

§ 5.1 De voorwaarden voor het effectief invoeren van telewerken

§ 5.1.1 *De wil om een veranderingsproces in te gaan*

Dit geldt voor zowel de directie, het management en de medewerkers. Tijdens een veranderingsproces is samenwerking en de bereidheid om te veranderen cruciaal. Alle betrokken partijen zijn benodigd om de verandering succesvol door te kunnen voeren.

§ 5.1.2 *Tijdige en goede communicatie*

De betrokken partijen dienen tijdig op de hoogte gesteld te worden van de mogelijkheid van telewerken anders kan er weerstand (onvrede) ontstaan. Een gouden regel is dan ook:

$$E = K \times A$$

Waarbij E staat voor effectiviteit. K voor kwaliteit en A voor acceptatie.

Wanneer telewerken wordt opgezet kan dit ten goede komen aan de kwaliteit maar als de acceptatie nihil is, dan zal de uitkomst van de effectiviteit ook nihil zijn.

§ 5.1.3 *Steun vanuit het management*

Het management zal de steunpilaar moeten vormen bij de invoering van telewerken. Managers dienen de medewerkers te begeleiden en te motiveren.

Aan de andere kant heeft de directie ook de steun vanuit het management nodig omdat het management uiteindelijk de invoering begeleidt. Indien dit niet op de juiste wijze plaats vindt, dan worden de beoogde resultaten niet behaald.

§ 5.1.4 *Vertrouwen in de werknemer*

Vertrouwen in de werknemer steunt voor een groot gedeelte op de cultuur binnen de organisatie. Er dient een klimaat te zijn van openheid en vertrouwen. Het hele team inclusief de leidinggevende dient te participeren in dit proces. Conflicten moeten uitgepraat worden.

Doordat de werknemer zich buiten het gezichtsveld bevindt van de leidinggevende zal de leidinggevende erop moeten kunnen vertrouwen dat de werknemer zijn werk goed uitvoert. Indien dit niet het geval is dan moet de leidinggevende steeds manieren zoeken om de werknemer te controleren en dat zou ten koste gaan van de productiviteit en de motivatie van de medewerker.

Wil een medewerker kunnen meewerken aan het concept telewerken dan dient de medewerker wel de cultuur van NN te kennen en voldoende ingewerkt te zijn binnen de organisatie.

§ 5.1.5 Duidelijke rolomschrijving

Het moet bij de telewerker duidelijk zijn welke rol hij gaat vervullen als telewerker. Er moeten heldere afspraken gemaakt worden over wie waarvoor verantwoordelijk is en waartoe bevoegdheden heeft.

Naast de medewerkers krijgen ook de ondersteunende afdelingen zoals HRM en Informatie Technologie een nieuwe rol. De betrokken partijen dienen in de projectgroep te zitten.

HRM zal meer moeten ondersteunen bij arbozaken, zal telewerkovereenkomsten moeten opstellen en fiscale kwesties moeten regelen met de betrokken personen. De afdeling OPS&IT zal de helpdesk moeten uitbreiden, zal extra beveiligingsmaatregelen moet nemen en zal nauwlettender het netwerk moeten beheren.

Het secretariaat zal ook een extra rol krijgen. Deze zal belast worden met het toesturen en ontvangen van stukken, het centraal beheren en archiveren van stukken, centraal agendabeheer en voortgangsbewaking.⁴⁵

§ 5.1.6 Duidelijke resultaatomschrijving en resultaatafspraken

De leidinggevende zal door telewerken niet langer kunnen controleren op aanwezigheid en zal zich ook minder kunnen bemoeien met het proces. Doordat er minder sturing en controle aanwezig is, zullen duidelijke omschrijvingen van belang zijn. De werknemer moet weten wat hij moet produceren en kan dit alleen realiseren als hier helderheid over bestaat.

§ 5.1.7 Duidelijkheid over beoordelingsvorm

Een veranderende werkomgeving roept altijd veel vragen op bij betrokkenen en omstanders. Medewerkers zijn bang dat de verandering consequenties met zich meebrengt die hen benadelen. Een goed voorbeeld hiervan is het maken van carrière. Het maken van carrière wordt toch in belangrijke mate bepaald door de mate van aanwezigheid en de indruk (veel sociaal contact) die wordt achtergelaten.

§ 5.1.8 Duidelijke doelstellingen formuleren

Om iets te realiseren dienen er duidelijke doelstellingen aanwezig te zijn. Werknemers en leidinggeven moeten weten waar naartoe gewerkt moet worden. Zonder doelstellingen loopt de organisatie het risico dat de verkeerde richting gekozen wordt. Tevens kan zonder doelstellingen het resultaat niet gemeten worden.

⁴⁵ www.minvenw.nl

§ 5.2 De geschiktheid van de organisatie

Volgens Snijders zijn er twee algemene randvoorwaarden waaraan voldoen moet worden, wil telewerken een succes zijn binnen een organisatie.⁴⁶

Allereerst dient er sprake te zijn van een innovatieve bedrijfscultuur en niet van een conventionele cultuur. Ten tweede maakt een resultaatgerichte onderneming meer kans op effectief telewerken.

NN wil graag een innovatieve organisatie zijn. Zij stelt ten doel dat NN een lerende organisatie is die met de maatschappelijke ontwikkelingen meegaat. Gedeeltelijk wordt deze doelstelling waargemaakt. Een voorbeeld hiervan is WINN. Echter, de hiërarchie speelt binnen de organisatie ook een belangrijke rol waardoor processen vertraagd worden.

In de markt speelt Informatie Technologie een steeds belangrijkere rol en door de toenemende groei van Informatie Technologie mogelijkheden kan men eigenlijk niet meer om het 'mobiel' werken heen. Telewerken zou op het gebied van innovatie dus een grote rol kunnen spelen voor NN.

NN zegt resultaatgericht te zijn. Zo zou er bijvoorbeeld gekeken worden naar rendement en niet naar volume. Op productieafdelingen blijkt echter dat er niet zozeer gekeken wordt naar individuele prestaties maar dat er ook veel aandacht besteed wordt aan aanwezigheid. Zo wordt wel de productiviteit van de gehele afdeling vastgesteld, maar is niet inzichtelijk wie wat voor zijn rekening neemt. NN streeft wel naar een prestatiegerichte organisatie, maar de productieafdelingen zijn op dit moment nog niet zover. De bereidheid is wel aanwezig waardoor NN wel als geschikt aangewezen kan worden.

Volgens Diana Limburg⁴⁷ kan de geschiktheid van een organisatie vastgesteld worden aan de hand van contingentie elementen. Hierbij valt een onderscheid te maken in 6 verschillende contingentie elementen:

- Taakkenmerken
- Werkkenmerken
- Managementstijl
- ICT
- Organisatiekenmerken
- De wil om te investeren

De contingentie elementen worden in bijlage 6 toegelicht.

§ 5.2.1 Taak kenmerken

Als we kijken naar de afdeling Demand & Change, dan kunnen we vaststellen dat deze doelgroep redelijk geschikt is voor telewerken. De taken kunnen voor een groot gedeelte individueel uitgevoerd worden waardoor aanwezigheid op kantoor geen belangrijke rol speelt. Taken die hieronder vallen zijn: het schrijven van rapporten, het vaststellen van budgetten, bedrijfscorrespondentie, e-mailen/telefoneren, denken, lezen en reflectie en het bijhouden van werknemersbestanden.

Het effectief functioneren als team speelt echter ook een belangrijke rol.

Er moet dan ook gezamenlijk met de afdeling besloten worden hoe vaak en wanneer medewerkers gaan telewerken.

⁴⁶ Telewerk een integrale benadering, boek

⁴⁷ Diana Limburg: Making telework a reality, boek

De taken op de productieafdelingen zijn geschikt voor telewerken indien processen op zodanige wijze worden opgesplitst dat taken individueel uitgevoerd kunnen worden. Processen waarbij meerdere mensen betrokken zijn kunnen niet buiten kantoor plaatsvinden omdat raadpleging en samenwerking met verschillende betrokkenen niet realiseerbaar is. Het verwerken/invoeren van gegevens en het plegen van telefoontjes kunnen op een andere locatie uitgevoerd worden.

§ 5.2.2 Werk karakteristieken

De medewerkers van de afdeling Demand & Change zijn in principe geschikt voor telewerken. Echter, de persoonlijkheid van ieder mens is verschillend en de hoeveelheid telewerkers is dan ook afhankelijk van het 'soort' mensen dat op een afdeling werkt. Op de afdeling Demand & Change werken medewerkers die in een grote mate zelfsturend werken en over voldoende motivatie en discipline beschikken om de geplande activiteiten uit te voeren. De vraag blijft dan nog of medewerkers het als prettig ervaren om thuis te werken.

De medewerkers van de productieafdelingen beschikken op dit moment niet over de goede werkkarakteristieken, maar deze kunnen wel gestimuleerd worden door de inzet van telewerken. Door de verantwoordelijkheden bij de werknemers te leggen, worden zij genooddaakt om op een andere wijze aan de slag te gaan. Er wordt dan meer aanspraak gemaakt op de eigen capaciteiten van het individu.

§ 5.2.3 Managementstijl

Op de afdeling Demand & Change werken de meeste werknemers zelfsturend. Een omslag met betrekking tot wijze van leidinggeven is dus niet nodig. Wel is het zaak dat de nieuwe werkvorm helder wordt uitgelegd en ingevoerd in de huidige werkomgeving.

Indien de medewerkers op de productieafdelingen gaan telewerken, is een andere managementstijl benodigd. Op dit moment speelt het controleaspect nog een belangrijke rol. Er is nog te weinig vertrouwen in de medewerkers en er ontbreken skills om resultaatgericht leiding te geven.

De managers zullen de individuele medewerker meer moeten coachen en zal er daarnaast voor moeten zorgen dat het team daaromheen ook goed functioneert. Dit houdt in dat er vaker overleg zal plaatsvinden en dat het werk beter afgestemd en gepland moet worden. Er zal meer van de manager gevraagd gaan worden.

§ 5.2.4 ICT

De infrastructuur van NN is op dit moment nog niet geschikt voor de inzet van telewerken. Op dit moment kunnen sommige business applicaties niet naar buiten omdat ze niet over een VPN⁴⁸ tunnel werken en niet over CITRIX⁴⁹ werken. Dit is benodigd met betrekking tot de veiligheidseisen.

Met behulp van CEDS⁴⁹ wordt dit probleem voor een groot gedeelte opgelost. De applicaties die namelijk problemen zouden geven bij telewerken worden binnen CEDS al omgebouwd. Dit is echter wel gericht op intern gebruik. Als de applicaties buiten de organisatie gebruikt gaan worden, moeten er nog extra beveiligingsmaatregelen genomen worden.

⁴⁸ begrippenlijst, bijlage 12

Het zal ongeveer nog één jaar duren na de start van CEDS voordat medewerkers vanuit de lijn (productiemedewerkers) kunnen gaan telewerken. De medewerkers vanuit de staf zouden direct al kunnen beginnen met telewerken.

Medewerkers van de afdeling Demand & Change (staf) zullen alleen werken met de officeapplicaties. Dit zijn dezelfde applicaties die op kantoor worden aangeboden. De medewerkers begrijpen en kennen deze systemen.

De medewerkers van de productieafdeling maken gebruik van specifieke business applicaties. Medewerkers die met deze applicaties werken zijn bekend met het systeem. Ondersteuning is echter wel benodigd.

§ 5.2.5 Organisatorische karakteristieken (vragen vanuit de omgeving)

Medewerkers van stafafdelingen werken vaak verder weg van een organisatie dan medewerkers van een lijnafdeling. Een langere reisafstand komt bij stafafdelingen vaker voor. Werknemers stellen steeds hogere eisen aan de werkgever. Managers geven aan dat het vinden van goed gekwalificeerd personeel lastig is.⁴⁹ Door telewerken als secundaire arbeidsvoorwaarde aan te bieden, kunnen deze medewerkers makkelijker binnengehaald worden.

Bij zowel stafafdelingen als lijnafdelingen heeft de organisatie te maken met werkende ouders. Managers geven aan dat een aantal medewerkers graag één of twee dagen zouden willen thuiswerken zodat zij minder gestrest aan het werk gaan. Andere medewerkers waren bij NN gebleven indien de mogelijkheid aanwezig was om één of twee dagen thuis te werken.

§ 5.2.6 Investeringswil

Telewerken kan gezien worden als de opvolger van de flexibele werkplekken. In een normale werkweek bij NN springen er twee piekdagen naar voren: de dinsdag en de donderdag. Op deze twee piekdagen zijn er onvoldoende werkplekken om alle werknemers te huisvesten. Om dit op te lossen zijn er twee mogelijkheden: uitbreiding van het aantal werkplekken (een nieuw pand) of telewerken. Aangezien NN er juist voor heeft gekozen om geen nieuw pand aan te schaffen (het WiNN concept) zou telewerken een logisch vervolg zijn.

⁴⁹ Interviews managers, bijlage 8

§ 5.3 Swot analyse

Door de eerder vastgestelde feiten kan vervolgens de volgende SWOT analyse opgesteld worden:

kansen behoud van ervaren personeel (ouderschap) besparing aantal werkplekken daadwerkelijke outputsturing verhoging productiviteit hogere motivatie personeel (zelfsturing) verhoging werkgeverspotentieel	bedreigingen verlies aandeel kennismanagement/opleidingen minder sociale cohesie lagere betrokkenheid organisatie kwaliteit leidinggevende (andere manier sturen) investeringskosten (lijkt veel te kosten) missen slagkracht (niet even overleg)
sterktes aansluitende projecten, bv Beanns sturing op output innovatieve organisatie, WINN bereidheid managers en medewerkers NN wil structuur veranderen	zwaktes onvoldoende vertrouwen in personeel, cultuurverandering structuur nog te hiërarchisch onvoldoende gereedheid IT structuur

Figuur 14 SWOT anlyse

De zwaktes die benoemd zijn in de SWOT analyse zijn voor NN de grootste motieven om telewerken niet in te voeren. De technische aspecten kunnen wel opgelost worden, het probleem zit in de fysieke aspecten. Gedrag is moeilijk te veranderen en te beïnvloeden. De directie van NN heeft aangegeven de organisatie en de besturing te willen vereenvoudigen en een prestatiecultuur te willen realiseren. Dit zou voor telewerken de weg voor een groot gedeelte vrijmaken. Naast deze structurele en culturele omslag zijn ook voorzieningen benodigd. Met behulp van CEDS is de basis al aanwezig voor de benodigde ICT infrastructuur. Voordat deze veranderingen gerealiseerd zijn, zijn we een tijd verder. In principe is de invoer van telewerken afhankelijk van de tijd die benodigd is voor het realiseren van de veranderingen en de kosten die daarmee gepaard gaan.

§ 5.4 Conclusie

Op dit moment is geheel NN nog niet gereed voor de invoer van telewerken. De stafafdelingen voldoen aan de contingentiefactoren en zouden al van start kunnen gaan met de invoer van telewerken. Voordat de lijnafdelingen kunnen gaan telewerken dient de ICT infrastructuur gerealiseerd te worden en dient de managementstijl aangepast te worden.

Daarnaast is het van belang dat op afdelingsniveau het concept telewerken wordt ingericht zodat doelstellingen, rolomschrijvingen en resultaatafspraken bij zowel het management als medewerkers duidelijk zijn.

Hoofdstuk 6 Draagvlak binnen Nationale-Nederlanden

In paragraaf 6.1 wordt vastgesteld of er draagvlak is binnen NN aan de hand van open interviews. Hierbij is een onderscheid gemaakt in een stafafdeling en lijnafdelingen omdat deze afdelingen beschikken over verschillende karakteristieken. De kansen, bedreigingen en voorwaarden die in de figuren worden weergegeven zijn dus gebaseerd op gegevens die uit de interviews naar voren zijn gekomen. Aan de hand van de interviews met managers en medewerkers wordt in paragraaf 6.2 de betrokken partijen en de belangen van de betrokken partijen weergegeven. Met behulp van het model van Wietske Eveleens wordt in paragraaf 6.3 vastgesteld in welke mate processen van elkaar afhankelijk zijn en vervolgens wordt in paragraaf 6.4 vastgesteld welke invloed telewerken heeft op deze processen. De volgende subprobleemstellingen worden in dit hoofdstuk beantwoord:

- Is er draagvlak aanwezig?
- Hoe kan er draagvlak gecreëerd worden?
- Wie zijn de betrokken partijen?
- Wat zijn de belangen van de betrokken partijen?

§ 6.1 Intern onderzoek

Onder managers en medewerkers is er onderzoek gehouden of er draagvlak is binnen de organisatie. Dit onderzoek is opgesplitst in twee afzonderlijke opzetten. Een onderzoek bij de afdeling Demand & Change waarbij zowel managers als medewerker geïnterviewd zijn (de gehele doelgroep). Daarnaast een onderzoek bij de productieafdelingen waarbij de managers en teammanagers geïnterviewd zijn. Deze onderzoeksgegevens kunnen teruggevonden worden in bijlage 7.

Opvallend is dat uit de interviews blijkt dat bij telewerken medewerkers van NN denken aan thuiswerken en niet aan bijvoorbeeld een satellietkantoor. Medewerkers geven aan voornamelijk geïnteresseerd te zijn in telewerken, waarbij werkzaamheden thuis uitgevoerd worden. Medewerkers zien in principe geen voordeel van een satellietkantoor ten opzichte van vast kantoor.

Uit de interviews komt naar voren dat de medewerkers en de managers dezelfde voorzieningen ter beschikking willen hebben als op kantoor. Dit houdt in dat NN zou moeten voorzien in de volgende faciliteiten:

- Een desktop
- Een printer
- Een mobiele telefoon of een extra telefoonlijn
- Dezelfde applicaties als op kantoor

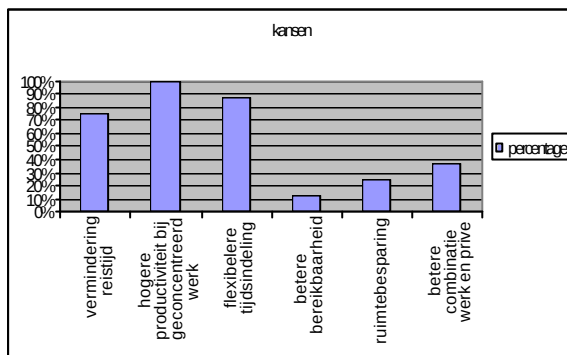
De meningen over ergonomisch meubilair zijn verdeeld. Sommige medewerkers vinden dit belangrijk, andere medewerkers niet. De Arbo-wet vereist echter van organisaties dat zij zorgen voor een goede ergonomische werkplek. Indien een medewerker langer dan twee uur werk thuis verricht moet de organisatie voorzien in:

- Kantoorstoel conform NEN 1812 type HAV/HRAV
- Kantoorwerktafel conform NEN 2449
- Indien nodig een voetensteun conform DIN 4556.

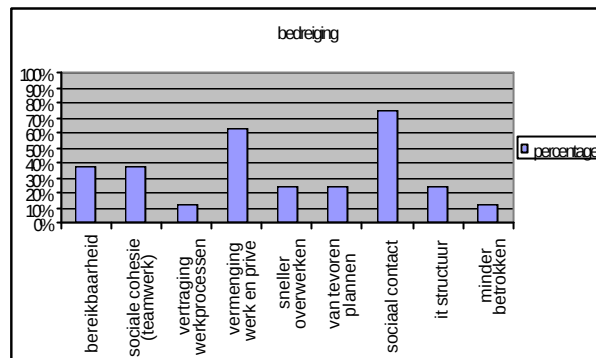
§ 6.1.1 De Afdeling Demand & Change (staf)

Het aantal telewerkdagen dat wordt aangegeven door de medewerkers op de afdeling Demand & Change is redelijk verschillend. Vier medewerkers zijn geïnteresseerd in één dag in de week telewerken, twee medewerkers zijn geïnteresseerd in incidenteel telewerken en eveneens twee medewerkers zijn geïnteresseerd in één a twee dagen telewerken. Er is dus wel vraag vanuit de medewerkers naar telewerken.

In figuur 14 en 15 zijn de kansen en bedreigingen weergegeven die door de medewerkers werden aangegeven.

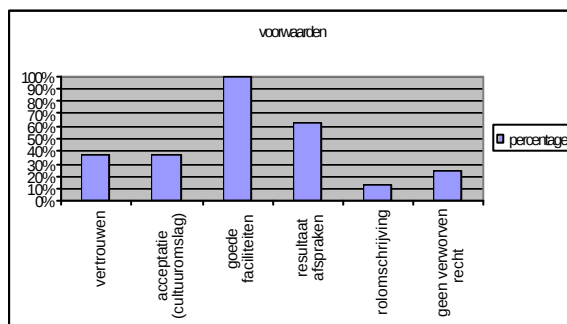


figuur 15 kansen volgens medewerkers D&C



figuur 16 bedreigingen volgens medewerkers D&C

Er is al aangegeven dat iedere medewerker geïnteresseerd is in telewerken. Echter, telewerken moet volgens de medewerkers en managers dan wel aan een aantal voorwaarden voldoen. Deze voorwaarden zijn weergegeven in figuur 16.



Figuur 17 voorwaarden gesteld door medewerkers D&C

Volgens de geïnterviewden is de afdeling Demand & Change geschikt voor telewerken met uitzondering van de projectgroepen. Bij deze groepen is veel interactie en samenwerking benodigd waardoor men bij elkaar in de buurt moet zijn (sociale cohesie).

§ 6.1.2 De Productieafdelingen (lijn)

Alle managers en teammanagers zijn bereid om aan de slag te gaan met de invoering van telewerken. Echter, niet iedere manager ziet duidelijke kansen voor de organisatie. Van de acht ondervraagde managers en teammanagers, zien er vijf daadwerkelijke kansen (ten opzichte van de bedreigingen) voor een organisatie, oftewel 58% van het management. Een opvallend verschil is dat de managers positiever zijn ten opzichte van de teammanagers.

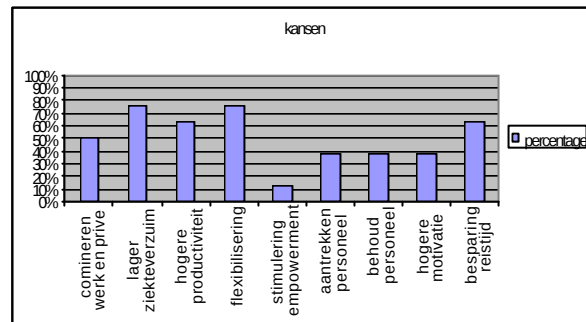
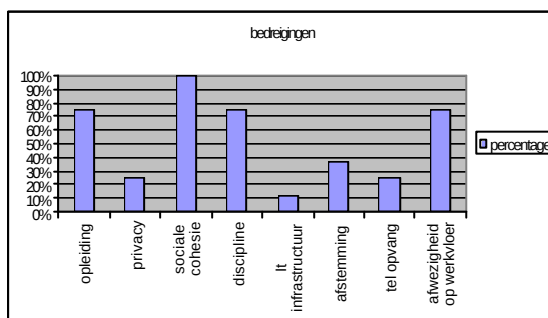
Een verklaring hiervoor kan zijn, is dat teammanagers de daadwerkelijke sturing geven aan de medewerkers van de werkvloer.

Voor de teammanagers zal telewerken zorgen voor een meer ingrijpende verandering. In principe zijn alle medewerkers en teammanagers bereid om telewerken in te voeren op de afdeling, mits aan de genoemde voorwaarden uit figuur 19 wordt voldaan.

De managers en teammanagers geven aan dat er een andere stijl van leidinggeven toegepast moet gaan worden. Hoe deze nieuwe stijl ingevuld moet worden weten de managers zelf nog niet. Volgens het management moeten er andere criteria opgesteld worden. Hoe deze eruit zien en hoe monitoring zal moeten plaatsvinden is niet duidelijk. Een aantal managers verwacht dat de mobiliteit van de manager zal toenemen door telewerken, de manager zal misschien vaker op bezoek gaan bij de medewerker thuis.

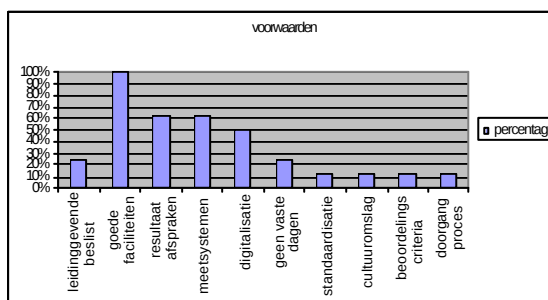
De kansen en bedreigingen die worden aangegeven door de teammanagers en managers zijn weergegeven in figuur 17 en 18.

Managers en teammanagers geven aan dat één à twee dagen in de week telewerken het maximale zou zijn voor de eigen functie. Indien de werkprocessen van elkaar gescheiden worden, kan een medewerker maximaal vier dagen in de week telewerken. Één dag in de week moet de medewerker op kantoor zijn voor overleg etc. Echter op dit moment zijn werkprocessen nog niet van elkaar gescheiden waardoor op dit moment meer dan één à twee dagen per week niet mogelijk is.



Figuur 18 bedreigingen volgens managers productieafdelingen Figuur 19 kansen volgens managers productieafdelingen

Het realiseren van telewerken op een productieafdeling is lastiger dan het realiseren van telewerken op een stafafdeling. De reden hiervoor is de verscheidenheid aan applicaties, de geschiktheid van de medewerker en de afhankelijkheid van taken. In onderstaande tabel zijn de voorwaarden aangegeven die manager en teammanagers stellen aan telewerken.

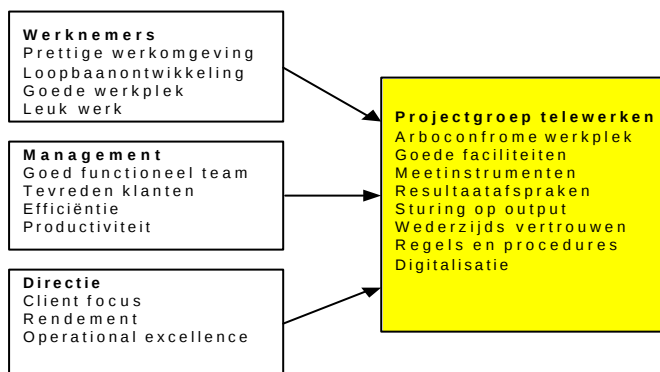


Figuur 20 voorwaarden gesteld door managers productieafdelingen

§ 6.2 De Betrokken partijen

Bij de invoer van telewerken zijn een viertal partijen betrokken. De directie, het management, de medewerkers en de projectgroep. Iedere betrokken partij heeft zijn eigen belangen en het doel is om consensus te bereiken tussen de betrokken partijen waardoor er uiteindelijk gezamenlijke belangen gecreëerd worden. In figuur 22 zijn de verschillende belangen weergegeven per belangengroep, welke uiteindelijk resulteren in gezamenlijke belangen die met behulp van de projectgroep gerealiseerd moeten worden.

In deze projectgroep moeten in ieder geval de volgende partijen vertegenwoordigd zijn: medewerker OPS&IT, medewerker HRM, medewerker FM, manager van de pilot afdeling, medewerker van de pilotafdeling en een medewerker Programma Werkomgeving. In hoofdstuk 9 wordt de rol van de projectgroep tijdens de implementatie verder toegelicht.

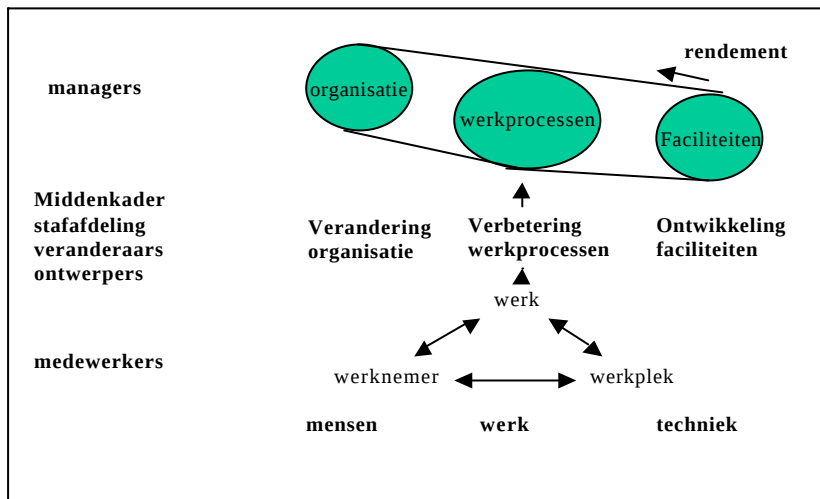


Figuur 21 belangen van betrokken partijen

§ 6.3 Model voor verandering in werkstijl

Een verandering levert het beste resultaat op als mens, werk en techniek op elkaar afgestemd worden. Ir. Wietske Eveleens heeft een instrument ontworpen waarbij de samenhang tussen processen bij een veranderende werkstijl inzichtelijk worden.⁵⁰ Iedere betrokken partij op de verschillende niveaus draagt bij aan het verbeteren van het proces. Op organisatorisch niveau worden veranderingen in het proces ingebed door drie elementen; organisatie, werkprocessen en faciliteiten. Op het middenkader niveau wordt het proces vormgegeven door verandering van de organisatie, verbetering van de werkprocessen en ontwikkeling van de faciliteiten. Op individueel komen de processen tot stand door de drie basiselementen; de werknemer, de werkplek en het werk.

⁵⁰ Wietske Eveleens : Aanpak bij veranderen werkstijl, artikel



Figuur 22 samenhang van processen

§ 6.4 Telewerken geplaatst in het model

Vragen vanuit de omgeving vraagt van organisaties dat zij veranderen. Door het toenemend gebruik van ICT en hogere verwachtingen van de klant wordt er steeds meer van organisaties verwacht. Het management verlangt van het middenkader dat zij komen met oplossingen die hiertoe kunnen bijdragen.

Het middenkader dient vorm te geven aan deze veranderingen (flexibilisatie). Voor het bewerkstelligen van deze veranderingen is een optimalisatie van het werkproces benodigd (telewerken). Deze optimalisatie kan alleen gerealiseerd worden als faciliteiten ontwikkeld worden die deze processen ondersteunen (ICT infrastructuur).

De input voor het verbeteren van het werkproces is de productie van de medewerkers. Voor optimalisatie van de input moet het management zorgen voor een goede werkplek (goede voorzieningen), leuk werk (uitdagend, verantwoordelijkheid) en enthousiaste medewerkers (werk goed kunnen uitvoeren).

De input vanuit het middenkader naar het management is een verbeterd werkproces. Om dit verbeterde werkproces daadwerkelijk rendement op te laten leveren, moet het management in faciliteiten voorzien en het werkproces laten dragen door de gehele organisatie.

Uit het model kan geconcludeerd worden dat het middenkader de verandering inzet. Om deze verandering in te bedden en draagvlak te realiseren is daarnaast medewerking benodigd op individueel niveau en organisatorisch niveau. Dit houdt dus in dat ook medewerkers naast het management en het middenkader in het beginstadium moeten deelnemen aan het vormgeven van de verandering. De medewerkers vertegenwoordigen de behoeften op individueel niveau en vormen daarmee de basis van de verandering. Wanneer medewerkers in een later stadium betrokken worden, kunnen medewerkers pas later in het veranderingsproces anticiperen. Deze verlate anticipatie zorgt voor verlate weerstand in het veranderingsproces waardoor de verandering uiteindelijk een hele andere wending kan krijgen.

Doordat medewerkers tijdig worden voorgelicht en daarnaast de mogelijkheid hebben om te anticiperen, krijgen zij het gevoel betrokken te zijn bij de verandering en bij de organisatie.

§ 6.5 Conclusie

Er is zowel bij het management als bij de medewerkers draagvlak aanwezig. Zowel het management als de medewerkers verbinden hier wel een aantal voorwaarden aan:

- Resultaatafspraken, meetsystemen en beoordelingscriteria
- Vertrouwen en acceptatie
- Goede faciliteiten
- Telewerken niet op vaste dagen en telewerken niet als verworven recht
- Leidinggevende beslist
- Digitalisatie en standaardisatie
- Duidelijke rolomschrijving

Deze voorwaarden zijn van groot belang voor de invoer voor telewerken en dienen dan ook gerealiseerd te worden.

Ondanks dat er draagvlak is, ziet het management nog geen duidelijke kansen. Het creëren van draagvlak is dus belangrijk, niet alleen bij een verplicht programma waar medewerkers geen keus hebben, maar ook bij een vrijwillig programma. Op dit moment heeft ING namelijk bepaald dat telewerken op vrijwillige basis gaat plaatsvinden (zie paragraaf 3.4). Door de vrijwillige aard is het niet mogelijk om invloed te hebben op het aantal deelnemers waardoor juist draagvlak benodigd is om telewerken op grotere schaal in te voeren.⁵¹

Dit draagvlak moet niet alleen gecreëerd worden onder de telewerkers, maar ook onder de niet-telewerkers die niet deelnemen. Indien dit niet gebeurt zou er onvrede kunnen ontstaan over de nieuwe werkstijl.

⁵¹ Cyntia C. Frogatt: Winst van thuiswerken, boek

Hoofdstuk 7 De kosten van telewerken

Er is veel onduidelijkheid over wat telewerken nu precies oplevert. Er zijn weinig onderzoeksgegevens terug te vinden waarbij een gedegen kosten-baten analyse is uitgevoerd. Een onderzoek waarbij dat wel is uitgevoerd, is het onderzoek van Interpolis. Uit het onderzoek van Interpolis blijkt dat telewerken kostenneutraal ingevoerd kan worden bij 3,5 dag telewerken op een fulltime werkweek.⁵² Hierbij moet wel vermeld worden dat Interpolis de medewerker voorziet van alle benodigde voorzieningen. Aangezien dit een hoog aantal dagen is, wordt in dit hoofdstuk getoetst of dit cijfer ook realistisch is voor NN aan de hand van een kosten-baten analyse. De gegevens uit de kosten-baten analyse zijn afkomstig van verschillende afdelingen binnen NN, eerdere berekeningen en onderzoeksgegevens uit de Sustel cases.

In dit hoofdstuk wordt de volgende subprobleemstelling beantwoord:

- Wat levert telewerken op?

Tijdens de interviews gaven de managers en de medewerkers aan geïnteresseerd te zijn in één of twee dagen telewerken op dit moment. Bij de berekening van de kosten en baten is dan ook uitgegaan van structureel één of twee dagen telewerken. Deze berekening is gericht op een stafafdeling, namelijk de afdeling Demand & Change. Uit hoofdstuk 5 is gebleken dat de stafafdelingen al geschikt zijn voor de invoer van telewerken en de stafafdeling zal dan ook naar alle waarschijnlijkheid als eerste ingezet worden voor telewerken. Indien een lijnafdeling gaat telewerken komen er nog extra kosten kijken bij de berekening. Dit zullen dan de volgende kosten zijn: extra ICT kosten vanwege business applicaties en extra voorzieningen.

§ 7.1 Toelichting kosten/baten analyse

Bij het begroten van de telewerkkosten is rekening gehouden met de volgende kostenposten⁵³:

- Inrichting van de telewerkplek: ergonomisch meubilair, PC en printer.
- Aanpassingen van het interne netwerk en andere apparatuur op kantoor: telecommuting, Grass Full, ICT kosten, gebruikerskosten telecommuting, telefonie gesprekskosten.
- Aanpassingen in organisatie en management: training management en organisatie.

Daarnaast is er rekening gehouden met de volgende besparingen en opbrengsten:

- Werkplekbesparing. Indien een medewerker telewerkt, kan de werkplek op kantoor door iemand anders benut worden. Bij bijvoorbeeld 1 dag in de week telewerken bij een veertigurige werkweek op 100 medewerkers houdt dat een besparing in van 16 werkplekken. Immers 100 werkplekken gedeeld door 5 werkdagen is 20 werkplekken. Na de 8 op 10 ratio van de flexplekken blijft er een besparing over van 16 werkplekken.
- Besparing van vergoeding voor woon-werkverkeer. Indien een medewerker telewerkt zal er minder gereisd worden waardoor er een lagere vergoeding uitgekeerd wordt aan de medewerker.

⁵² Peter Meijers e.a: Telewerken is voor iedereen, rapport

⁵³ www.thoarbeid.nl

- Verlaging van het ziekteverzuim. Een verlaging van 1% op het ziekteverzuim doordat de medewerker zich minder snel ziek meld.
- Stijging van de productiviteit. Een verhoging van de productiviteit van 5% door een hoger mate van concentratie en het planmatiger werken.

Er is een onderscheid gemaakt in eenmalige kosten, kosten die jaarlijks terugkeren, kosten waarop bespaart wordt en onderdelen die extra geld opbrengen. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt in de kosten voor het eerste jaar (veel investeringen) en de kosten van telewerken op langere termijn (de jaren na het eerste jaar). In figuur 20 wordt de kosten-baten analyse weergegeven en in bijlage 9 wordt de kosten-baten analyse toegelicht.

structureel telewerken vanuit huis op jaarbasis met 100 telewerkers D&C	jaar 1		lange termijn	
	1 dag/week	2dgn/week	1 dag/week	2 dgn/week
Uitgaven incidenteel				
training man en org. (5 dagn x 400 euro)	2.000,00	2.000,00		
telecommuting (490x100)	49.000,00	49.000,00		
GRAS Full (100x 840 euro)	84000,00	84000,00		
ICT kosten (960x100)	96.000,00	96.000,00		
subtotaal	231.000,00	231.000,00		
kosten				
PC (2249,10 euro x100/4)	56227,5	56227,5	56227,5	56227,5
Bureaustoel	0,00	0,00	0,00	0,00
Bureaublad	0,00	0,00	0,00	0,00
Verlichting	0,00	0,00	0,00	0,00
Inktjet printer (150 euro/4 jaarx100)	3750,00	3750,00	3750,00	3750,00
Telefonie gesprekskosten (1 uur/dag)	200,00	400,00	200,00	400,00
gebruiksvergoeding(10 euro p/m x 100)	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00
Gebruikerskosten telecommuting (30x12x100)	36000,00	36000,00	36000,00	36000,00
subtotaal	108177,50	108377,50	108177,50	108377,50
besparingen				
werkplekbesparing (7500x16) (7500x32)	120.000,00	240.000,00	120.000,00	240.000,00
woon-werkverkeer (985/5x100)	0,00	19.700,00	0,00	19.700,00
ziekterverzuim (1%x34200x100))	6.840,00	13.680,00	6840,00	13680,00
subtotaal	126.840,00	273.380,00	126.840,00	273.380,00
opbrengsten				
productiviteitstijging (5% x(34200:5) x 100)	34200,00	68400,00	32400,00	68400,00
subtotaal	34200,00	68400,00	32400,00	68400,00
totaal (Verlies en Winst)	V 178137,50 W 2402,50		W 52862,50 W 233402,50	

Figuur 23 kosten/baten analyse

Uit de kosten/baten analyse blijkt dat telewerken niet kostenneutraal ingevoerd kan worden bij één dag in de week telewerken in het eerste jaar, maar wel bij twee dagen in de week telewerken in het eerste jaar. Vanaf het tweede jaar wordt er bij één dag in de week winst geboekt. Na 3,4 jaar zal het investeringsbedrag bij één dag in de week terugverdiend zijn. In de berekening zijn de mogelijk uit te sparen wervingskosten niet meegenomen en daarnaast kan de klanttevredenheid niet in harde cijfers uitgedrukt worden. Deze factoren zijn ook van invloed op de kosten en de baten en daarmee dient ook rekening gehouden te worden.

§ 7.2 Conclusie

Er kan geconcludeerd worden dat het aantal dagen dat vastgesteld is bij Interpolis niet van toepassing is op NN. Bij NN volstaat 1 dag in de week telewerken bij 3,4 jaar om telewerken kostenneutraal in te voeren. Het verschil tussen NN en Interpolis ontstaat doordat Interpolis meer voorzieningen aanbied aan de medewerker. Zo betaald Interpolis de gehele werkplek van de medewerker, terwijl bij NN de medewerker de werkplek zelf moet aanschaffen, om dit vervolgens fiscaal a la carte terug te vorderen.

De algehele conclusie luidt dat telewerken positieve bijdrage levert aan het rendement op de lange termijn wat zal resulteren in een verlaging van de bedrijfskosten. Om dit rendement daadwerkelijk te behalen moet een medewerker wel minimaal 1 dag in de week telewerken. Minimalisatie van het aantal telewerkdagen is dus genoodzaakt.

Hoofdstuk 8 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden aan de hand van de vastgestelde feiten conclusies getrokken. Aan de hand van deze conclusies volgen vervolgens aanbevelingen voor NN met betrekking tot het invoeren van telewerken. In paragraaf 8.1 worden de noodzakelijke veranderingen aangegeven die nodig zijn voordat telewerken ingevoerd kan worden. Vervolgens worden in paragraaf 8.2, 8.3 en 8.4 aanbevelingen weergegeven die noodzakelijk zijn om ook daadwerkelijk een toegevoegde waarde te bereiken, een bijdrage aan de doelstellingen te realiseren en de implementatie op de juiste wijze in te voeren.

§ 8.1 Noodzakelijke veranderingen

Telewerken en kantoorinnovatie staan in relatie met elkaar (zie hoofdstuk 3). Het is voor NN nu dus een logische stap om na kantoorinnovatie, telewerken in te voeren. Telewerken moet dan niet gezien worden als een doel, maar moet gezien worden als een middel dat kan bijdragen aan doelstellingen.

De twee basisvoorwaarden voor het invoeren van telewerken is een innovatieve organisatie en een resultaatgerichte organisatie (sturing op output). NN geeft in de missie en visie weer een innovatieve organisatie te willen zijn. Telewerken draagt bij aan het ondersteunen van deze missie en visie.

De medewerkers en managers van zowel de afdeling Demand & Change als de managers van de productieafdelingen zijn geïnteresseerd in telewerken en bereid om telewerken toe te passen. NN voldoet hiermee aan twee belangrijke voorwaarden die vastgesteld zijn in hoofdstuk 5; namelijk de wil om het veranderingsproces in te gaan en steun vanuit het management.

NN wil dus wel telewerken, maar in voorbereidende zin moet er nog wel het een en ander gebeuren.

In hoofdstuk 5 is vastgesteld met behulp van de contingentiefactoren dat NN op dit moment als gehele organisatie niet geschikt is voor telewerken.

De afdeling Demand & Change (stafafdeling) voldoet aan alle contingentiefactoren en is geschikt voor telewerken. De lijnafdelingen beschikken niet over alle vereiste contingentiefactoren en zijn nog niet klaar voor de invoer van telewerken. Voordat de lijnafdelingen kunnen telewerken moeten de volgende veranderingen plaatsvinden: realisatie gereedheid ICT structuur, aanpassen van de managementstijl, verlaging verantwoordelijkheden en bevoegdheden en het scheiden van werkprocessen.

Voldoende gereedheid van de ICT infrastructuur is de belangrijkste voorwaarde. Medewerkers moeten over de juiste voorzieningen beschikken om het werk op een adequate manier uit te kunnen voeren. De ICT infrastructuur bestaat uit een tweetal elementen: office applicaties⁵⁴ en business applicaties. De office applicaties vormen geen probleem en kunnen al bij telewerken ingezet worden, de business applicaties moeten nog getest en beveiligd worden waardoor de realisatie meer tijd in beslag neemt.

⁵⁴ Begrippenlijst, bijlage 12

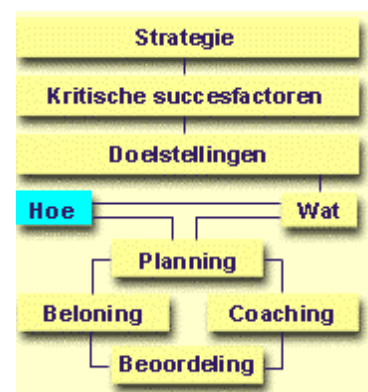
Aanbeveling 1 Het is van belang dat de directie bereid is te investeren en dat er voldoende capaciteit beschikbaar wordt gesteld aan de realisatie van de ICT infrastructuur. Indien de ICT infrastructuur niet optimaal functioneert, zullen er veel productieve uren verloren gaan en zal er ontevredenheid onder de gebruikers ontstaan.

Aanbeveling 2 Met behulp van de vier V's⁵⁵ kan er een andere manier van werken gerealiseerd worden. De vier V's staan voor: Vrijheid in Verbondenheid en Verantwoordelijkheid en Vertrouwen. Vrijheid: de medewerkers krijgen de vrijheid om te werken waar en wanneer zij willen. Verbondenheid: de medewerkers moeten vertrouwd zijn met de missie en visie van NN en zich hiermee verbonden voelen. Verantwoordelijkheid: de medewerkers zijn verantwoordelijk voor de eigen daden. Vertrouwen moet de basisverhouding zijn tussen medewerker en management. Figuur 24 de vier V's



Om het vertrouwen tussen management en medewerker te realiseren, dient de managementstijl aangepast te worden. Managers gebruiken op dit moment een leidinggevende stijl waarbij twee aspecten een rol spelen: de prestaties en de aanwezigheid. Volgens Herzberg⁵⁶ zijn medewerkers meer geneigd om instructies uit te voeren die ontstaan uit de situatie, dan instructies van één of meer machtige bronnen. Dit houdt in dat de aanwezigheid van de leidinggevende niet van belang hoeft te zijn voor de prestatie van medewerkers. R.B. Geen stelt zelfs dat de aanwezigheid van een waarnemer een gedragsremmend effect heeft.⁵⁷ De leidinggevende zal van een sturende stijl van leidinggeven moeten gaan naar een coachende en faciliterende stijl van leidinggeven, gericht op het resultaat en het gedrag van de medewerker. Oftewel van span of control naar span of care. De manager zal via voortgangrapportages, meetsystemen, feedback van klanten en urenverantwoording inzicht moeten krijgen in de prestaties van medewerkers.

Medewerkers moeten meer verantwoordelijkheid krijgen door verruiming van de verantwoordelijkheden en verhoging van de bevoegdheden. Dit kan gerealiseerd worden door middel van empowerment en zelfsturing. Hierdoor kunnen processen effectiever en efficiënter afgehandeld worden. Daarnaast draagt dit bij aan performance management, zie figuur 5. Dit wordt vormgegeven door middel van resultaatgerichte sturing (hoe) en competentie management (wat).



Figuur 25 succesvol functioneren

⁵⁵ Interview Peter Meijers, bijlage 7

⁵⁶ Robert Alan Lewis: Teleworking, current and future issues

⁵⁷ R.B. Geen: Motivatie, boek

Medewerkers ontwikkelen de eigen competenties wat vervolgens weer bijdraagt aan het verbeteren van het bedrijfsresultaat. (het behalen van de doelstellingen). Dit wordt begeleid door het continue proces van planning, beoordeling, coaching en beloning. Het management zal dus enerzijds minder taken krijgen doordat deze overgedragen worden aan de medewerkers. Aan de andere kant zal de manager het ook drukker krijgen doordat de manager meer zal coachen en begeleiden.

Om betrokkenheid te realiseren is het van belang dat de missie en visie gezamenlijk uitgedragen wordt. Medewerkers bevinden zich minder op kantoor waardoor eenduidigheid en een duidelijke richting een belangrijke rol spelen. Medewerkers moeten geloven in de ingeslagen weg en daarvoor dient de directie en het management telewerken te ondersteunen. Door middel van het formuleren van doelstellingen en duidelijke normen waar medewerkers zich aan kunnen conformeren krijgen de medewerkers het gevoel waardevol te zijn voor het bedrijf.

Aanbeveling 3 Het scheiden van werkprocessen op de lijnafdelingen. Taken moeten opgesplitst worden zodat onderdelen van deze taken individueel uitgevoerd kunnen worden. Samenwerking voor de desbetreffende taak is dan niet benodigd waardoor de weg voor telewerken vrij is.

§ 8.2 De toegevoegde waarde

Er kan geconcludeerd worden dat telewerken kan bijdragen aan de doelstellingen door middel van de volgende elementen: hogere productiviteit, lager ziekteverzuim, hogere flexibiliteit, hogere motivatie, verlaging van de kosten en een gunstig werkgeverspotentieel.

Productiviteit

De productiviteit wordt door meerdere elementen beïnvloed en daarom is het moeilijk om vast te stellen of een hogere productiviteit alleen bewerkstelligd is door telewerken. Echter, uit de Sustel cases is gebleken dat door de inzet van telewerken de productiviteit is gestegen.

Aanbeveling 4 In kaart brengen van de IST situatie. Uit de interviews bij managers blijkt dat veel managers nog niet de productiviteit op individueel niveau meten, maar alleen de productiviteit op afdelingsniveau. Om te kunnen toetsen of telewerken heeft bijgedragen aan de productiviteit moeten zowel de IST en SOLL situatie in kaart gebracht worden.

Aanbeveling 5 Maximalisatie van het aantal telewerkdagen. De sociale cohesie en sociale interactie is benodigd om een afdeling en team succesvol te laten functioneren en kan niet vervangen worden door geautomatiseerde 'instrumenten'. Informatie technologie is geen substituut voor het communicatieproces.⁵⁸ De werkplek is meer dan een fysieke locatie en niet zonder meer uitwisselbaar.⁵⁹ Een medewerker zal dus niet fulltime kunnen telewerken.

⁵⁸ Frank van Oort: De ruimtelijke effecten van ICT, boek

⁵⁹ Drs. J.M.M. van der Wielen: Invoering van telewerk vergt aanpassingen in organisatie en cultuur, artikel

Flexibiliteit

Door middel van telewerken kan de wendbaarheid en het aanpassingsvermogen van NN worden versterkt waardoor er snel gereageerd kan worden op in- en externe omstandigheden. De continuïteit van de organisatie moet echter wel gewaarborgd blijven en is lastiger door de verplaatsing van de medewerkers.

Aanbeveling 6 Opheffen van de 'vlekken' op de afdelingen (zie § 2.6.1)

Voor een optimaal resultaat met betrekking tot flexibiliteit zouden er op de afdelingen niet met 'vlekken' gewerkt moeten worden. Dit beperkt de optimale benutting van het aantal werkplekken. Indien een medewerker van een bepaald onderdeel namelijk telewerkt, kan deze werkplek niet opgevuld worden door een medewerker van een ander onderdeel. Dit houdt dus in dat veranderingen alleen binnen de eigen 'vlek' opgevangen kunnen worden wat de flexibiliteit beperkt.

Motivatie

Medewerkers krijgen met telewerken meer vrijheid en er is meer plaats voor creativiteit wat bijdraagt aan een hogere motivatie. Deze motivatie kan alleen bewerkstelligd worden als de manager de medewerker vertrouwt en andersom. Deze motivatie wordt ondersteund door het aanpassen van de managementstijl en het verlagen van de verantwoordelijkheden vernoemd als aanbevelingen bij paragraaf 8.1.

Gunstige werkgever

Door het aanbieden van telewerken voorziet NN in een goede secundaire arbeidsvoorwaarde. Daarnaast kunnen medewerkers uit een groter geografisch gebied geworven worden.

Aanbeveling 7 Telewerken moet geen verworven recht worden. Indien het werk het niet toelaat, moet de medewerker geen aanspraak kunnen maken op vastgestelde telewerkdagen.

kosten

Verlaging van de kosten kan niet alleen toegekend worden aan telewerken, maar wordt bewerkstelligd door een combinatie van flexplekken en telewerken. Om de verlaging van de kosten ook daadwerkelijk te realiseren is een goede beheersing van het flexconcept noodzakelijk. Daarnaast is de kostenbeheersing afhankelijk van het aantal dagen dat er aan telewerken gedaan wordt.

Aanbeveling 8 Telewerken moet alleen binnen NN ingevoerd worden indien medewerkers één dag in de week of vaker willen telewerken. Indien dit niet het geval is dan is telewerken niet rendabel voor NN. Voor medewerkers die minder willen telewerken moet telewerken niet gereguleerd worden. Indien deze medewerkers willen telewerken moet dit voortvloeien uit de functie waarbij zij geen aanspraak kunnen maken op voorzieningen en faciliteiten. Deze werkzaamheden betreffen dan bijvoorbeeld een middagje leeswerk en het schrijven van een rapport.

§ 8.3 De doelstellingen

Telewerken kan bijdragen aan Client focus indien:

- Regels, procedures en afspraken gemaakt worden omtrent de bereikbaarheid en de bezetting.
- Er afstemming plaats vindt tussen taken, personen en de afdeling.

Aanbeveling 9 Inrichting op afdelingsniveau. Het middenmanagement moet de verandering trekken. Op afdelingsniveau moet bepaald worden hoe telewerken op de afdeling zelf ingericht gaat worden. Hierbij wordt vastgesteld wie wanneer aanwezig is, hoe men te bereiken is en wat de responsetijd is. Medewerkers moeten zich conformeren aan de doelstellingen, de werkwijzen, de afspraken en de regels en procedures.

Telewerken kan bijdragen aan operational excellence indien:

- Er regels, procedures en afspraken gemaakt worden over de bereikbaarheid en de bezetting.
- Digitalisatie van dossiers en bestanden.
- Aanwezigheid goed functionerende systemen (ICT en telefonie).
- Resultaatafspraken en meetsystemen.

Aanbeveling 10 Aanstellen van een workflowmanager en het opzetten van een goed meetsysteem. De workflowmanager verdeelt de taken van een afdeling over de medewerkers en zorgt dus voor een stuk overzichtelijkheid. Met behulp van een goed meetsysteem wordt overzichtelijk wat er gepresteerd wordt.

Telewerken kan bijdragen aan het rendement indien:

- Medewerkers minimaal 1 of meer dagen in de week structureel gaan telewerken.
- Risico's beheerst worden.

Aanbeveling 11 Minimaliseren van het aantal telewerkdagen. Om de investeringen die gepaard gaan met de invoer van telewerken terug te verdienen, moeten de medewerker minimaal 1 dag of meer in de week telewerken.

Aanbeveling 12 Beheersing van de risico's aan de hand van de opgestelde beheersmaatregelen. Deze beheersingsmaatregelen zijn terug te vinden in bijlage 4. Dit resulteert in de volgende maatregelen naast de eerder genoemde aanbevelingen:

- Organiseren kennismettings en uitbreiding kennisinformatiecentrum.
- De manager bepaalt of de medewerker geschikt is voor telewerken.
- Extra controle gezondheid medewerker d.m.v. functioneringsgesprekken, voortgangsrapportages en het bezoeken van de werkruimte thuis.
- Waarborgen van de kwaliteit d.m.v feedback van klanten en de meetsystemen
- Beveiliging van informatie door PKI grass (zie bijlage 4) en instructieregels voor medewerkers: geen onbevoegden in werkruimte, gebruik computer alleen door medewerker van NN, afsluitbare kastruimte en de aanwezige beveiligingseisen (vertrouwelijke informatie) binnen NN.

§ 8.4 De implementatie

Telewerken is deels met medewerking van de overheid ontstaan om flexibiliteit binnen organisaties te bewerkstelligen. Aan de andere kant wordt door middel van regels en procedures van de overheid zulke hoge eisen gesteld aan telewerken, dat telewerken niet meer zo flexibel is als men voor ogen had.

NN kan het zich als organisatie niet veroorloven om niet aan deze regels en procedures te voldoen vanwege de financiële gevolgen die hiermee gepaard kunnen gaan. Telewerken zal dus integraal ingevoerd moeten worden en kan bij veelvuldig gebruik (1 of meer dagen) niet als instrument gezien worden die geleidelijk voortvloeit uit de functie.

Aanbeveling 13 NN kan telewerken het beste invoeren door middel van een pilot. De afdeling Demand & Change is hiervoor bij uitstek geschikt. Dit betreft immers een stafafdeling en voldoet dus aan de vastgestelde contingentiefactoren. Aan de hand van deze pilot kunnen de effecten in kaart gebracht worden waarmee vervolgens bepaald kan worden of deze van voldoende aard zijn voor algehele invoering.

Aanbeveling 14 Het opstellen van een goed communicatieplan. In dit communicatieplan moeten de volgende onderdelen meegenomen worden:

- Communicatie tussen management en directie: verwoorden van dezelfde doelen, uitgangspunten.
- Communicatie tussen management en afdeling: op afdelingsniveau dient de manager de afspraken te communiceren naar zowel de telewerkers als de niet-telewerkers.
- Communicatie tussen projectgroep en directie. De projectgroep stelt de directie op de hoogte van de voortgang en de directie anticipeert hierop.
- Communicatie tussen projectgroep en management: de projectgroep voorziet het management van alle benodigde informatie en training en het management koppelt terug naar de projectgroep (ervaringen).
- Communicatie tussen projectgroep en medewerkers. De projectgroep stelt de medewerkers op de hoogte van de mogelijkheden en de beschikbare informatie en de medewerkers koppelen terug naar de projectgroep (ervaringen).

Aanbeveling 15 Prioriteitstelling. Aangezien een aantal elementen nog niet gereed zijn binnen NN is het van belang dat activiteiten de juiste prioriteit krijgen zodat vervolgens de implementatie soepel kan verlopen. Voor NN resulteert dat in volgende actielijst:

wat (aanbeveling)	prioriteit	wie
gereedheid ICT	1	OPS&IT
communicatieplan	2	projectgroep
andere manier van werken	3	projectgroep, directie en management
scheiden van werkprocessen	4	management
meten ist situatie	5	management en medewerkers

Figuur 26 prioriteiten voorafgaand invoering telewerken

Het gereedmaken van de ICT infrastructuur zal de meeste tijd in beslag nemen en is de belangrijkste voorwaarde. NN is hiermee via CEDS al bezig. De geplande tijd hiervoor staat op minimaal één jaar. In die tussentijd kunnen de andere stappen gerealiseerd worden. De overige aanbevelingen staan weergegeven in een planning in hoofdstuk 9 aangezien de overige aanbevelingen dezelfde prioriteit bezitten.

Hoofdstuk 9 Het implementatieplan

In paragraaf 9.1 wordt de huidige projectmatige aanpak van NN beschreven. Vervolgens wordt in paragraaf 9.2 een implementatiemethode weergegeven die specifiek gericht is op de invoer van telewerken. Ten slotte wordt in paragraaf 9.3 de Prince 2 methodiek en de TIM methode aan elkaar gekoppeld voor een optimale implementatie. Het beheersaspect wordt in deze implementatie nog niet meegenomen aangezien het nog niet duidelijk is of telewerken ingevoerd gaat worden, waardoor de beheersing voor NN nog niet relevant is.

De volgende subprobleemstelling wordt beantwoord in dit hoofdstuk:

- Wat is het implementatieplan?

§ 9.1 Prince 2

Binnen NN wordt er gewerkt met de Prince 2 methodiek. Prince 2 staat voor **Projects In Controlled Environments**. Dit is een gestructureerde methode voor projectmanagement waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen processen, componenten en technieken.

Binnen de processen is beschreven hoe het project gecontroleerd uitgevoerd moet worden, de componenten zijn te omschrijven als de aandachtsgebieden of werkterreinen van projectmanagement (hoe, wat en waarom) en de technieken vormen de ondersteunende middelen.

Het is binnen NN de procedure dat bij de opzet van projecten deze methodiek wordt toegepast. In bijlage 11 is de Prince 2 methodiek terug te vinden.

Met betrekking tot het implementeren van telewerken zijn er geen eenduidige modellen terug te vinden. Op de projectmatige aanpak is de laatste jaren nogal wat commentaar. Veel succesvolle pilots leiden niet tot een algemene invoering van telewerken.

Volgens Overmars.⁶⁰ zijn er een drietal elementen die niet aan bod komen bij een projectmatige aanpak:

- Bij de inzet van een pilot wordt geen rekening gehouden met de effecten die zich op grotere schaal kunnen voordoen.
- Leerproces: er moet juist ervaring opgedaan worden bij leidinggevenden, medewerkers en ondersteunende staf die later toegepast kan worden bij organisatiebrede 'scaling-up'.
- Draagvlakgedachte: juist bij de medewerkers die niet bij de aanpak betrokken zijn, moet belangstelling opgewekt worden en vervolgens zorgen voor acceptatie.

Aangezien het leerproces en de draagvlakgedachte een belangrijke rol spelen bij de invoer van telewerken, is naar een model gezocht dat deze twee elementen wel meeneemt.

§ 9.2 TIM model

Diana Limburg heeft een methode ontwikkeld waarbij niet alleen het concept een rol speelt, maar ook de interventies van de organisatie zelf een belangrijke rol spelen, de zogeheten Telework Introduction Method.⁶¹

⁶⁰ www.overmars.nl

⁶¹ Diana Limburg: making telework a reality, boek

De elementen leerproces en draagvlakmethode die bij een projectmatige aanpak niet aan bod komen worden bij de TIM methode wel meegenomen.

In bijlage 10 is de fasebeschrijving van het model terug te vinden. Met behulp van het model van Wietske Eveleens (hoofdstuk 6) is vastgesteld dat interventies vanuit de gehele organisatie benodigd zijn, wat de inzet van de TIM methode rechtvaardigt.

In deze TIM komen de volgende elementen aan de orde: de bedoelingen van de organisatie, de stappen, de betrokken partijen en vormgeving omtrent telewerken (de doelstellingen, de kosten, de contingentiefactoren, de impact op de organisatie en de ontwerp mogelijkheden)

De TIM methode is een goed instrument voor de vormgeving omtrent telewerken.

Telewerken wordt niet eenmaal geëvalueerd maar evaluatie blijft continue plaatsvinden. Het proces blijft hierdoor optimaal bewaakt. Er is echter één punt dat niet aan de orde komt in deze methode en dat is de training van de organisatie en het management. Deze training is belangrijk om de invoering van telewerken goed op te zetten en te begeleiden zodat telewerken wordt ingebed binnen de organisatie. Deze wordt in de planning alsnog meegenomen en geschaard onder de verschillende fasen.

§ 9.3 Het implementatiemodel voor NN

Voor een optimaal resultaat zouden de Prince 2 methodiek en de TIM methode aan elkaar gekoppeld moeten worden. Dit houdt in dat de fasen van de TIM methode onder de Prince 2 stappen geschaard worden. Hierbij wordt wel een extra stap gecreëerd: Forming a project, waarbinnen het definitieve ontwerp tot stand komt.

Dit zou resulteren in het volgende stappenplan:

Stap 1: SU (Starting up a Project): onderzoek of het zakelijk verantwoord is om met het project te beginnen en het inrichten van een managementomgeving.

Hieronder worden fase 1 en fase 2 van de TIM methode geschaard.

Stap 2: IP (Initiatating a Project): de inrichting en planning van het project.

Hieronder vallen fase 3 en fase 4 van de TIM methode.

Stap 3 Forming a project:

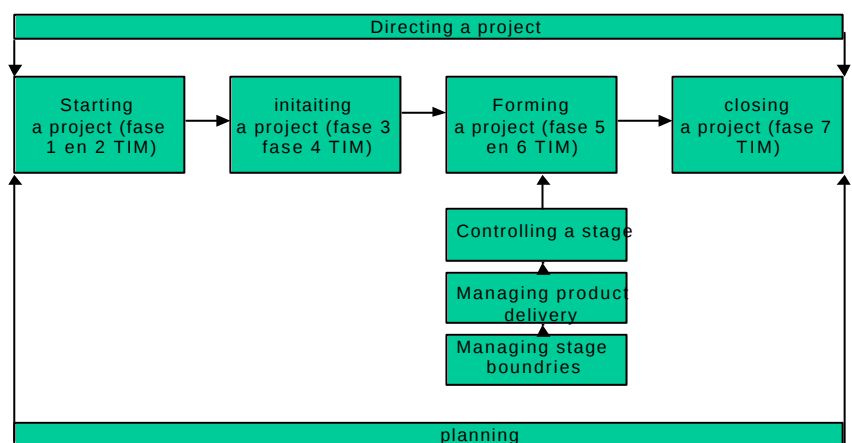
Tijdens deze stap vindt uitvoering van fase 5 en fase 6 van de TIM methode plaats.

Deze fasen worden ondersteund door de volgende processen:

CS (Controlling a Stage): de operationele uitvoering van het project tijdens de stage

MP (Managing Product delivery): de coördinatie door alle teamleiders van alle uitvoerende werkzaamheden

SB (Managing Stage Boundries): voorbereiding van het projectteam, besluitvorming van de projectmanager.



Figuur 27 implementatiemodel

Stap 4: CP (Closing a Project): het gecontroleerd afsluiten van het project.

Fase 7 van de TIM methode valt onder deze stap. Het project wordt afgesloten maar niet stopgezet. Het is vervolgens aan de managers van de afdelingen om de vormgeving omtrent telewerken voort te zetten.

De volgende activiteiten vinden gedurende het gehele proces plaats:

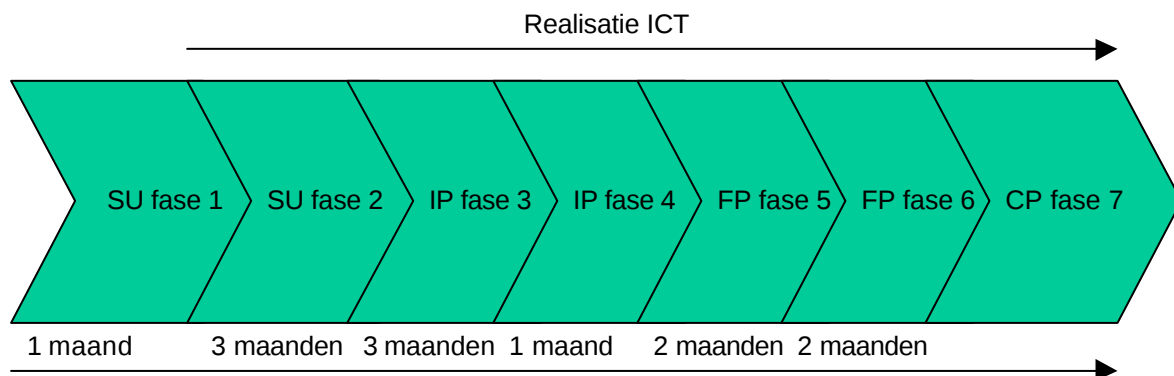
PL (Planning): het maken van diverse plannen gedurende looptijd van het project.

DP (Directing a Project): de aansturing van het project en alle besluitvorming door het projectteam.

In figuur 23 staat het implementatieplan weergegeven. De gemarkeerde acties zijn de aanbevelingen. De begeleider is de partij die de verandering inzet en begeleid. Hierbij vormt de afdeling Demand & Change de pilot waarna vervolgens besloten wordt om telewerken binnen heel NN in te voeren. (vaststellen definitief ontwerp) In figuur 24 is het tijdspad weergegeven. De realisatie van de ICT voor de gehele organisatie vindt gedurende het gehele proces plaats, gezien de looptijd van een jaar. (zie § 5.2.4). Realisatie van ICT voor afdeling D&C (staf) zal ongeveer een maand duren. Overige acties worden in de tussenliggende tijd uitgevoerd. De tijdsplanning is een indicatie aangezien er nog veel onduidelijkheden zijn omtrent de beschikbare capaciteit en de eventuele startdatum.

fase	wat	begeleider	ondersteuning/benodigd	Tijdspad
SU (fase1 TIM)	in kaart brengen huidige situatie	stagiair	management en medewerkers	uitgevoerd
SU (fase 1 TIM)	opzetten projectteam	prog werkomgeving	HR, OPS&IT, afdeling D&C, FM	2 weken
SU (fase1 TIM)	bewustzijn creëren	projectteam	directie en management	1 maand
SU (fase 1 TIM)	formuleren doelstellingen	projectteam	directie en management	2 weken
SU (fase1 TIM)	opstellen communicatieplan	projectteam	directie, management en medewerkers	1 maand
SU (fase1 TIM)	projectvoorstel	projectteam		2 weken
SU (fase 2 TIM)	interviews onder managers organisatiebreed	stagiair	management	uitgevoerd
SU (fase 2 TIM)	interviews onder medewerkers D&C	stagiair	management en medewerkers	uitgevoerd
SU (fase 2 TIM)	training organisatie en managers	extern	managers	1 maand
SU (fase 2 TIM)	realisatie ICT voor D&C	projectteam	OPS&IT	1 maand
SU (fase 2 TIM)	gezamenlijke missie en visie	projectteam	directie en management	3 maanden
SU (fase 2 TIM)	aanpassen managementstijl	projectteam	directie en management	3 maanden
SU (fase 2 TIM)	verantwoordelijkheden en bevoegdheden	projectteam	management	3 maanden
SU (fase 2 TIM)	meten ist situatie	projectteam	management	3 maanden
SU (fase 2 TIM)	invullen contingentie elementen	projectteam	medewerkers en management	1 maand
IP (fase 3 TIM)	beheersing risico's	projectteam	management en medewerkers	2 maanden
IP (fase 3 TIM)	minimalisatie en maximalisatie	projectteam	management	2 weken
IP (fase 3 TIM)	telewerken geen verworven recht	projectteam	management	N.V.t
IP (fase 3 TIM)	inrichting op afdelingsniveau	projectteam	management	2 maanden
IP (fase 3 TIM)	aanstellen workflowmanager en meetsysteem	projectteam	management	2 maanden
IP (fase 3 TIM)	opheffen vlekken op afdeling	projectteam	directie en management	3 maanden
IP (fase 3 TIM)	vaststellen pilot ontwerp	projectteam	directie, management en medewerkers	2 maanden
IP (fase 4 TIM)	veranderingen van management	projectteam	management	1 maand
IP (fase 4 TIM)	veranderingen van medewerkers	projectteam	medewerkers	1 maand
FP (fase 5 TIM)	evaluatie ervaringen management en medewerkers	projectteam	management	1 maand
FP (fase 5 TIM)	meten soll situatie	projectteam	management	1 maand
FP (fase 5 TIM)	bepaling doorgang na pilot	projectteam	directie	1 maand
FP (fase 5 TIM)	vaststellen definitief ontwerp	projectteam	directie	1 maand
FP (fase 6 TIM)	communicatie naar organisatie toe	projectteam	directie, management en medewerkers	2 maanden
CP (fase 7 TIM)	ervaringen van nieuwe gebruikers	management	medewerkers	continue

Figuur 28 Het implementatieplan



Figuur 29 Tijdspad

Literatuurlijst

Boeken

Dr. D.B. Baarda en Dr.M.P.M. de Goede: Basisboek methoden en technieken. 1^e dr. Leiden, 1992. Uitgeverij: Stenfert Kroese. ISBN 9020719556.

Baas, R.C.H: Telewerken. 1^e dr. Apeldoorn, 1995. Uitgeverij: Auctor. ISBN 9071844854.

Bram Steijn: Werken in de informatiesamenleving. 2^e dr. Assen, 2004. Uitgeverij: Koninklijke Van Gorkum. ISBN 9023236882.

Cuypers, C.P.M: Telewerk. 1^e dr. Utrecht, 1995. Uitgeverij Lemma. ISBN 9051894236.

R.G. Geen: Motivatatie, een sociaal-psychologische benadering. 1^e dr. Baarn, 1999. Uitgeverij Intro. ISBN 9055741159.

Jan Jonker e.a.: Flexibiliteit, het vermogen van organisaties en mensen om te veranderen. 1^e dr. Assen, 1998. Uitgeverij: Van Gorkum. ISBN 9023232488.

Diana Limburg: Making telework a reality. 1^e dr. Twente, 2002. Uitgeverij: Twente Universiteit Pers. ISBN 9036517362.

Drs. C. Sombroek en drs. H.J.M. Kaptein: Telewerken in de praktijk. Onderzoek van het Ministerie van SZ&W, 1992. ISBN 9053072772.

Frank van Oort e.a.: De ruimtelijke effecten van ICT. Rotterdam, november 2003. Uitgeverij: NAI Uitgevers. In opdracht van het Ruimtelijk Planbureau.

Cynthia C. Froggatt: De winst van thuiswerken. 1^e dr. Zaltbommel, 2002. Uitgeverij Thema. ISBN 9058710327.

Gerard Kleyn en Bart van Strijen: Risicomanagement in IT-projecten. 1^e dr. Deventer, 1994. Uitgeverij Kluwer. ISBN 9026719655

Ir. J.D. van der Meer e.a.: Telewerken ook voor ons? 1^e dr. Assen, 1994. Uitgeverij van Gorkum. ISBN 9023228839

Mike Gray e.a.: Teleworking explained. 1^e dr. Chicester , 1993. Uitgeverij John Wiley & Sons. ISBN 0471939757.

Mr. H.H. de Vrie: Juridische aspecten van huisteleatica. 1^e dr. Deventer, 1993. Uitgeverij Kluwer. ISBN 9031209759.

Ursula Huws e.a.: Telework: towards the exclusive office. 1^e dr. Chicester, 1990. Uitgeverij: John Wiley & Sons. ISBN 0471922846.

Wietske Eveleens & Carien Stephan: Telewerken(arbothemacahier). 1^e de. Den Haag. Sdu Uitgevers, 2002. ISBN 901209254X.

Telewerken in Nederland, een managementgids. Een uitgave van Mitel.

Zegveld, W.C.L: Handboek telewerken. 1^e dr. Assen, 1995. Uitgeverij: van Gorkum. ISBN 9023230116.

Internetsites

www.cyberworks.com
www.divisieintermediair.nl
www.ecatt.com
www.eto.org.uk
www.ldwijk.nl
www.minv&w.nl
www.overmars.nl
www.sustel.org
www.thema/telewerk/steun98/copywj&j/versie7
www.telecomute.organisatie.nl
www.telewerkforum.nl
www.telework.com
www.televillage.be
www.tnoarbeid.nl
intranet ING
intranet NN

Artikelen, rapporten en notities

Ludo Wijngaarden, voorzitter directie divisie intermediair: Adviesaanvraag structuurwijziging naar aanleiding van strategische heroriëntatie divisie intermediair, 17 februari 2004. Uit: www.intermediair.nl

Artikel: T. van de Vijfeijken: Telewerken en het kantoorgebouw. Uit: Factomedia. Datum: oktober 2003. (onderdeel van een afstudeerrapport aan de Technische Universiteit te Delft)

Artikel: Wietske Eveleens: Aanpak bij veranderen van werkstijl. Uit: Facility Management Magazine, september 2001.

Artikel: Drs. J.M.M. van der Wielen: Invoering van telewerk vaagt aanpassingen in organisatie en cultuur. Uit: Handboek Managementondersteuning , augustus 1995. Geplaatst op: Facto Media

beleidsnotitie: kantoorinnovatie en telewerken in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. 24/03/99

Dr.P Hopkinson, Professor Peter James en Takao Muruyama: Casestudie Teleworking at BT Uitgevoerd voor Sustel. (www.sustel.org)

Kitty de Bruin: Casestudie Oracle. Uitgevoerd voor Sustel. (www.sustel.org)

Werner B. Korte: Casestudie LVM. Uitgevoerd voor Sustel. (www.sustel.org)
Column Hans Goedvolk, Cap Gemini: GSM: Geen Samenhang Meer. Uit: www.cgey.nl (2004)

Comumn Hans Goedvolk, Cap Gemini: Virtuele productiviteit. Uit: www.cgey.nl (2004)

Harry Bouland: Evaluatie TWA Almere, 14 januari 2004.

Europese Commissie: EWork 2002, Status Report On New Ways to Work In The Knowledge Economy. Report July 2002.

Peter Meijers e.a.: Telewerken is voor iedereen, onderzoek naar de gevolgen van telewerken op grote schaal bij Interpolis. 14 Maart 2000.

Peter Meijers e.a.: De werkplek is waar je bent,

Scripties en stageverslagen

Irene Verroen: Winnst voor de doelstellingen? Den Haag, juli 2003.

Monique van der Valk: Winnst in de werkomgeving. Den Haag, juni 2003

Niet naar het werk, maar aan het werk

Telewerken binnen Nationale-Nederlanden

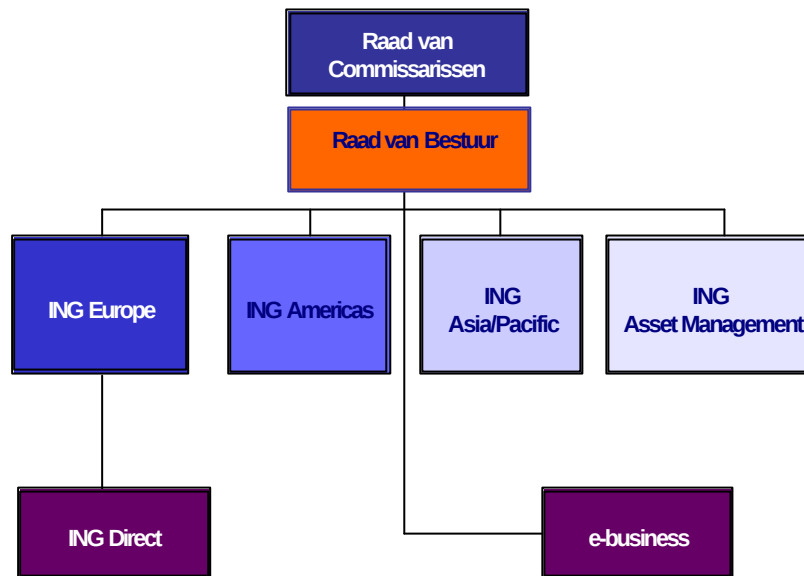
Bijlagen



Bijlagen

Bijlage 1 Organogram ING Group _____	3
Bijlage 2 Organogram ING Nederland _____	3
Bijlage 3 Ontwikkelingen in de maatschappij _____	4
Bijlage 4 Risico's _____	6
Bijlage 5 Interviews extern _____	13
Bijlage 6 Contingentie elementen _____	29
Bijlage 7 Interviews intern _____	31
Bijlage 8 Arbeidsomstandigheden en fiscale regelingen bij de werkomgeving _____	64
Bijlage 9 Toelichting kosten/baten analyse _____	68
Bijlage 10 de TIM methode _____	71
Bijlage 11 de Prince 2 methodiek _____	75
Bijlage 12 Begrippenlijst _____	83

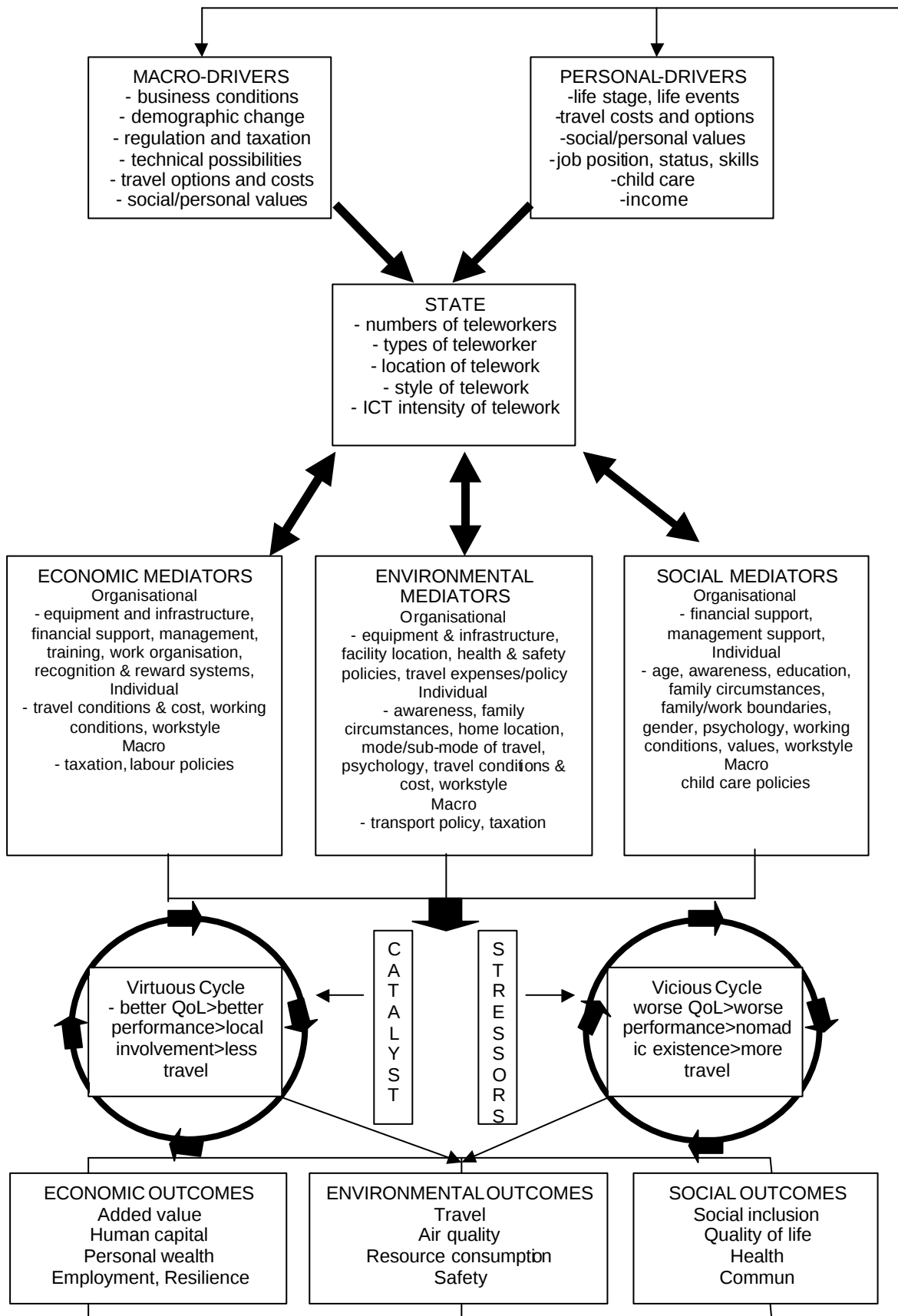
Bijlage 1 Organogram ING Group



Bijlage 2 Organogram ING Nederland



Bijlage 3 Ontwikkelingen in de maatschappij



Volgens Geerdink & Overmars¹ zijn er met betrekking tot telewerken drie niveaus van ontwikkeling te onderscheiden:

Op maatschappelijk niveau:

- Toenemende toegevoegde waarde van informatie en informatieverwerking.
- Verbetering en uitbreiding van de elektronische infrastructuur.
- Beschikbaarheid technologieën die steeds goedkoper worden.
- Meerdere aanbieders van telefonie, waaronder mobiele technologie.

Op organisatorisch niveau:

- Steeds meer de nadruk op kostenbeheersing, waardoor organisaties kiezen voor zaken als uitbesteden, decentralisatie en kostenbeheersing.
- Plattere organisaties.
- Overgang van hiërarchische structuur naar flexibel netwerken.
- Fysieke netwerken verdwijnen, elektronisch netwerken neemt dit over.

Op individueel niveau:

- Werknemers zijn gemiddeld beter geschoold.
- De gemiddelde aanwezigheid op kantoorlocatie is 50%.
- Werknemers hebben vaak al een computer van de zaak. (pc-privé)

Bram Steijn² heeft geen onderscheid gemaakt op verschillende niveaus bij nieuwe ontwikkelingen in de informatiesamenleving maar heeft een viertal speerpunten aangegeven:

- Werknemers worden multifunctioneler. Er wordt meer waarde gehecht aan taakverrijking, taakverbreding en het ontwikkelen van competenties.
- Een coachende leiderschapsstijl is in een moderne organisatie noodzakelijk. Er vindt een wisseling plaats van taakgericht naar relatiegericht.
- Integrale concepten.
- De traditionele functionele afdelingsstructuur maakt plaats voor een transformatie structureel gericht op de klant of het product. Het proces van dienstverlening of productie wordt daarbij centraal gesteld, liefst zodanig dat klantsturing mogelijk is.
- Het streven is een simpele organisatie met complexe taken. De verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden zoveel mogelijk gelegd bij de werknemers.

¹ www.geerdink&overmars.nl

² Bram Steijn: Werken in de informatiesamenleving, boek

Bijlage 4 Risico's

Als bedrijven gaan veranderen, oftewel als er nieuwe bedrijfsprocessen ontstaan, dan dienen de bedrijfssystemen hierop aangepast te worden. ook Telewerken dient ondersteund te worden door een goed gestructureerd veranderingsproces en een goed informatiesysteem. Er is immers een breed bereik. Het systeem zal ook buiten de organisatie zelf goed moeten functioneren.

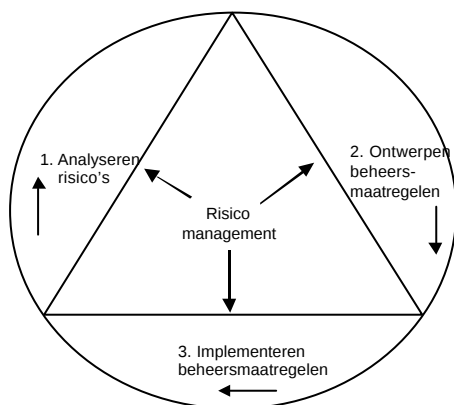
Doordat medewerkers zich van binnen naar buiten de organisatie verplaatsen, gaat de informatie en communicatie zich ook via andere kanalen verplaatsen. Dit brengt voor een organisatie risico's met zich mee. Het is van belang dat deze risico's beheerst worden, risicomanagement zal dus een belangrijke rol gaan spelen.

Risicomanagement bestaat uit drie verschillende componenten.³

Allereerst het analysecomponent. Er dient vastgesteld te worden waar de eventuele knelpunten/risico's liggen.

Daaropvolgend het ontwerpcomponent. Dit houdt in dat er beheersmaatregelen ontworpen worden voor het wegnemen van deze knelpunten/risico's.

Als laatste het implementatiecomponent. Het in gebruik nemen van de beheersingsmaatregelen en het bewaken van deze maatregelen.



Het analysecomponent

1 Onvoldoende discipline van medewerkers. Er worden bijvoorbeeld minder uren besteed door medewerkers dan dat zij als het ware 'declareren'. Medewerkers kunnen zich niet aanzetten tot het eigenlijke werk omdat er in de thuisomgeving teveel afleiding aanwezig is.

2 Het management staat niet achter telewerken. Bij inzet van telewerken wordt er aanspraak gemaakt op andere capaciteiten van managers en leidinggevenden. Taken van het management zullen een andere vorm krijgen en het management zal een andere leidinggevende stijl moeten toepassen.

³ Risicomanagement in IT processen

3 Minder transparantie binnen de afdeling. Overzicht op werkzaamheden en medewerkers is minder makkelijk. Hierdoor wordt onoverzichtelijk wie waarmee bezig is en of werkzaamheden op de juiste wijze worden uitgevoerd.

4 Lagere betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie. Doordat medewerkers nu als het ware zelfstandig opereren is er eigenlijk niet echt meer een binding met de organisatie. Medewerkers komen minder in het gebouw en zien de collega's minder of niet.

5 Het lekken van 'vertrouwelijke' bedrijfsinformatie. De computer kan gestolen worden of de bestanden kunnen gelezen worden door iemand die hiertoe niet bevoegd is. Er kan een onderscheid gemaakt worden in drie problemen⁴:

- privacyprobleem (iemand kan berichten kopiëren)
- identificatieprobleem (C doet zich voor als A)
- authenticiteitsprobleem (C kan berichten verminken en valse berichten injecteren)

6 Gezondheidsrisico's van de werknemer. Indien er niet genoeg aandacht besteed wordt aan de werkomgeving van de telewerker, dan kan deze telewerker gezondheidsklachten krijgen waardoor de werknemer uiteindelijk minder productief wordt.

7 Het uit het oog verliezen van de permanentie van de afdeling. De medewerkers die bijvoorbeeld niet telewerken moeten steeds inspringen bij dingende klussen en telefoontjes opnemen waardoor zij hun eigen taken niet meer kunnen uitvoeren. Hierdoor gaat het beoogde rendement alsnog verloren.

8 Sociale isolatie. Er is minder face tot face contact. Medewerkers hebben minder persoonlijk contact en contact zal veelal plaatsvinden via mail en telefoon. De informele communicatie valt voor een groot gedeelte weg.

9 Verminderde grip op de emotionele toestand van medewerkers. Een belangrijke taak van managers is zorg dragen voor de psychische gesteldheid van de medewerkers.

10 Fysieke bereikbaarheid van medewerkers wordt bemoeilijkt of verdwijnt. Bij ad hoc momenten is niet iedereen te bereiken waardoor processen vertraging kunnen oplopen. Processen kunnen eveneens vertraagd worden door slechte technische bereikbaarheid.

11 Kennismanagement en opleidingen komen in gevaar. Medewerkers bevinden zich op andere locaties waardoor er minder kennis gedeeld wordt en er minder nieuwe kennis toegepast wordt. Ervaringen worden minder met elkaar gedeeld.

12 Medewerkers gaan vaker overwerken. Op het werk worden dingen afgesloten en deze kunnen thuis niet meer opgepakt worden. Met telewerken is men sneller geneigd om langer door te gaan.

⁴ Sombroek: telewerken in de praktijk

13 Het verloren gaan van de teamgeest. Medewerkers opereren individueel waardoor er niet langer gezamenlijk een product wordt geleverd. Onderlinge steun gaat hierbij verloren.

14 Het maken van carrière wordt moeilijker. Binnen de eigen functie kan de medewerker meer verantwoordelijkheden krijgen. Bij leidinggevende functies spelen de sociale vaardigheden een belangrijke rol en dit is moeilijk te beoordelen indien de medewerker zich niet op kantoor bevindt.

15 Onvoldoende technische ondersteuning en onvoldoende geschiktheid van de Informatie Technologie infrastructuur. De telewerker is compleet afhankelijk van de Informatie Technologie infrastructuur om de werkzaamheden uit te kunnen voeren.

Het ontwerpcomponent (beheersingsmaatregelen)

1 Het maken van resultaatafspraken waar medewerkers op afgerekend worden. Met behulp van urenverantwoording kunnen de werkzaamheden inzichtelijk gemaakt worden.

2 Het management moet tijdig ingelicht worden over de verandering en het management moet op de juiste manier getraind worden. Hierdoor weet de manager hoe hij op een andere manier leiding kan geven, zodat het werkproces zijn doorgang kan vinden.

3 Het inzetten van een workflow manager. Deze workflow manager verdeelt de taken over de verschillende medewerkers, waardoor taken niet blijven liggen en niet over het hoofd gezien worden. Met behulp van een elektronisch systeem kunnen resultaten ingevoerd en gemeten worden. Met dit systeem kan wel de productiviteit gemeten worden maar niet de kwaliteit!

De kwaliteit kan bewaakt worden door feedback van klanten, door voortgangreportages en door analyse van de output.

Er dient wel rekening gehouden te worden met de privacyrechten van de werknemer. Daarom dienen er gezamenlijk normen vastgelegd te worden. De werkgever mag alleen die informatie halen die van belang is voor de werkgever zelf. Overige gegevens zijn niet rechtsgeldig.

4. Betrokkenheid kan gerealiseerd worden door er als organisatie voor te zorgen dat medewerkers trots zijn op het bedrijf. Medewerkers moeten bewust gemaakt worden van feit dat telewerken kan leiden tot een lagere betrokkenheid. Bij Interpolis bleek dat telewerkers zich juist meer verbonden voelden met het bedrijf dan niet telewerkers.⁵ Reden hiervoor was dat medewerkers zelf met creatieve oplossingen konden komen en dat zij hierin meer verantwoordelijkheid kregen.

5. Informatiebeveiliging omvat drie aspecten⁶.

Beschikbaarheid: is de informatie toegankelijk en hoe snel worden storingen opgelost.

⁵ Interview Peter Meijers, Interpolis

⁶ Kantoorinnovatie en telewerken in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap

Exclusiviteit: het voorkomen dat onbevoegden toegang krijgen tot informatie.
Integriteit: de informatie dient ten alle tijden te kloppen.

Beschikbaarheid: de medewerker dient over dezelfde applicaties te beschikken als op kantoor, zodat de doorgang van de processen gewaarborgd is. Er zijn standaardapplicaties en optionele applicaties. Iedere medewerker krijgt die applicaties die hij ook daadwerkelijk nodig heeft.

Door de komst van telewerken zal de helpdesk van de afdeling Informatie Technologie extra belast worden. Extra uitbreiding van deze helpdesk is dan ook noodzakelijk.

Exclusiviteit: met behulp van PKI-grass kan de computer extra beveiligd worden. Dit is een soort chipknip. Deze wordt in de computer geschoven en dan wordt er op de computer om een pincode gevraagd.

Medewerkers die gaan telewerken zullen via internet inloggen op het netwerk van Nationale-Nederlanden. Het is voor onbevoegden onmogelijk om op dit netwerk te komen vanwege de versleuteling van het netwerk (encryptie) en firewalls rondom het netwerk.

Integriteit: de kennisdatabase moet regelmatig bijgehouden en gecontroleerd worden zodat informatie up to date is. Onder de kennisdatabase valt intranet en het Kennis en Informatie Centrum (KIC) waar informatie gehaald kan worden (jaarverslagen, knipselkrant, documenten). Naast deze kennisdatabases dient er ook eens in de zoveel tijd kennisoverleg plaats te vinden.

Met betrekking tot het menselijke aspect dient er rekening gehouden te worden met de volgende twee elementen: geheimhoudingsplicht en beveiligingsverplichtingen van de werkgever zelf.

Geheimhoudingsplicht heeft natuurlijk niet op iedere functie betrekking maar dat moet in samenspraak vastgesteld worden.

Bij de beveiligingsverplichtingen van de werkgever zelf moet NN vooral duidelijke instructies geven met betrekking tot de beveiliging van de eigen werkruimte.

6. De omgeving van de telewerker moet aan de hand van de volgende drie aspecten vormgegeven worden⁷ :

1. de ergonomie van de telewerkplek (verlichting, apparatuur)
2. de indeling van het werk (niet te lang achter het beeldscherm)
3. de werkdruk (psychische belasting en tijdsduur)

met behulp van deze inrichting wordt de gezondheid van de werknemer in acht genomen.

Daarnaast moet de werkgever zijn zorgplicht nakomen. Dit houdt in dat de werkgever toezicht moet houden op de werkomgeving van de werknemer. Dit moet niet verward worden met de Arbeidsinspectie die toeziet op de naleving van publiekrechtelijke veiligheidsvoorschriften en kijkt naar de Arbowet.

Door het jaarlijks bezoeken van de werkruimte van de telewerker kunnen gerechtelijke procedures voorkomen worden.

⁷ Juridische aspecten van thuištelematica

7. Het realiseren van een duidelijke taakverdeling en bezettingsgraad. Taken moeten onderling afgestemd worden en medewerkers kunnen niet allemaal op dezelfde dag telewerken. Daarnaast moet telewerken geen verworven recht worden. Indien een medewerker nodig is op kantoor kan de medewerker geen aanspraak maken op een vaste telewerkdag.

8 Het organiseren van meetings waarbij zowel formele als informele informatie wordt uitgewisseld. Met behulp van een digitaal prikbord kan sociale informatie verspreid worden. Bijvoorbeeld verjaardagen van werknemers, nieuwe werknemers, activiteiten etc. Ook het inzetten van een chatforum is lucratief. Zo kunnen medewerkers elkaar helpen bij vragen en kan men elkaar ondersteunen.

9. Het frequenter voeren van functioneringsgesprekken en het frequenter voeren van overleg. Eventuele problemen kunnen dan op tijd waargenomen kunnen worden en er is voldoende mogelijkheid om feedback te ontvangen en te geven. Zo is het ook makkelijker om successen en problemen met elkaar te delen.

10 De technische bereikbaarheid kan geoptimaliseerd worden door het vaststellen van tijden waarbinnen een werknemer telefonisch bereikbaar moet zijn. De fysieke bereikbaarheid is minder mogelijk en kan niet beheerst worden. Bij ad hoc momenten zijn medewerkers telefonisch bereikbaar.

11 De kennisdatabase moet goed bijgehouden worden. Dit is van cruciaal belang om het werkproces te kunnen ondersteunen omdat er nu minder onderling gecommuniceerd wordt. Directe communicatie tussen leidinggevende en werknemer wordt belangrijker.

Opleidingen kunnen aangeboden worden via het intranet. Nieuwe medewerkers komen niet gelijk in aanmerking voor telewerken omdat de medewerker eerst de cultuur moet leren kennen en daarnaast direct contact bij de opleiding nodig heeft.

12 Het beheersen van overwerken is een lastige aangelegenheid. Het management moet de medewerker bewust maken van de gevaren van overwerken. Daarnaast moet het management duidelijk aangeven dat overwerken niet gestimuleerd wordt vanuit de organisatie.

13 De sociale cohesie verandert niet zozeer tussen de medewerkers maar de inhoud verandert. Er zal een nieuw patroon van communiceren ontstaan. Nieuwe vormen van contact zullen toegepast worden. Door het organiseren van gezamenlijke activiteiten voor de afdeling wordt het teamgevoel gewaarborgd.

14 Leidinggevers passen een leidinggevende stijl toe waarin zowel wordt gestuurd op resultaat als op gedrag en ontwikkeling. Medewerkers die willen groeien in hun functie worden dan ook op de juiste manier ondersteund. Telewerkers die een leidinggevende functie ambiëren zullen niet fulltime kunnen telewerken.

15 100% Gereedheid van de ICT infrastructuur is noodzakelijk. Gebruikers moeten de systemen kennen en hiermee om kunnen gaan. Gebruikersondersteuning vanuit OPS&IT is noodzakelijk.

Het implementatiecomponent

(bewaken van de beheersingsmaatregelen)

1 Ieder jaar worden er met de medewerkers resultaatafspraken gemaakt. Daarnaast levert iedere werknemer elke maand een voortgangsrapport in. Indien medewerkers problemen hebben, dan dienen zij dit zelf aan te geven.

2 Voorafgaand aan de start van de pilot dient de organisatie en het management getraind te worden. Het ervaringsleertraject is daarvoor bij uitstek geschikt. Managers leren van elkaar onder begeleiding van een deskundige. Dit geniet de voorkeur boven een standaard trainingssessie.

3 Het aanstellen van een workflowmanager op een afdeling op het moment dat meerdere telewerkers op een afdeling actief worden. Er kan op regelmatige basis om feedback van klanten gevraagd worden. In het elektronische systeem worden resultaatoverzichten naast elkaar gezet.

4 Van tevoren dient er een telewerkreglement opgesteld te worden. Naast dit telewerkreglement dienen er afspraken gemaakt te worden wat er van elkaar verwacht wordt. Dit moet ook vormgegeven worden in een overeenkomst. Hierbij wordt benoemd wie welke rol heeft en wat er van elkaar verwacht wordt. Dit dient opgesteld te worden zodra de telewerker van start gaat.

5 De kennisdatabases en het intranet dienen elke week opgeschoond te worden. Het kennisoverleg kan ééns in de maand gehouden te worden waarbij nieuwe ontwikkelingen worden besproken en ervaringen worden gedeeld.

Om optimale ondersteuning te kunnen bieden aan de telewerkers zal er uitbreiding van de helpdesk moeten plaatsvinden. De bezettingsgraad van de helpdesk is afhankelijk van het aantal telewerkers.

De medewerker zelf moet ook beveiligingsmaatregelen treffen. Fysiek informatiemateriaal moet opgeborgen worden in ruimtes die afgesloten kunnen worden. Daarnaast dient er niet gesproken te worden over vertrouwelijke bedrijfsinformatie. Indien een medewerker op het netwerk van Nationale-Nederlanden gaat werken mogen er geen onbevoegden in de ruimte aanwezig zijn. Met behulp van een inlogcode en PKI-grass kan het netwerk beveiligd worden.

6 De werkplek dient net als op kantoor over ergonomische voorzieningen te beschikken om gezondheidsklachten te voorkomen. Dit houdt het volgende in: ergonomische bureaustoel, tafelblad en verlichting. Daarnaast dienen de arbovoorschriften gecommuniceerd te worden naar de telewerkers. Onder arbovoorschriften vallen onder andere de afstand tot het beeldscherm, rustpauzes etc. Deze maatregelen zijn al ingevoerd in de organisatie aan de hand van het Winn concept en zijn dus al beschikbaar.

7 Telefoonnummers kunnen doorgeschakeld worden naar de locatie waar de medewerker zich bevindt. Om overbelasting van overige werknemers te voorkomen kunnen telewerkers elkaars telefoontjes waarnemen. Deze afspraken moeten vastgelegd worden in de overeenkomst. Medewerkers moeten geen vaste

telewerkdag krijgen maar moeten per week het takenpakket bekijken en dan invulling geven aan de werkweek. Deze telewerkdagen moeten onderling op de afdeling afgestemd worden zodat de bezettingsgraad evenredig verspreid wordt.

8 Het digitale prikbord en het chatforum zijn niet van cruciaal belang indien telewerkers één dag in de week thuiswerken. Het is natuurlijk wel een handig hulpmiddel. Zodra er meerdere dagen aan telewerken gedaan wordt dan zullen deze elektronische hulpmiddelen een belangrijkere rol gaan spelen. Deze voorzieningen kunnen na de start gelanceerd worden door de ICT afdeling. Monitoring kan plaatsvinden door te kijken hoe vaak en op welke wijze er gebruik wordt gemaakt van deze voorzieningen.

9 Het inlassen van tweejaarlijkse functioneringsgesprekken. Daarnaast het één keer per maand organiseren van een bijeenkomst op de afdeling waarbij ervaringen van de telewerkers en de niet-telewerkers worden gedeeld.

10 Medewerkers zullen tussen 9.00 en 17.00 uur bereikbaar moeten zijn. Dit houdt niet in dat medewerkers op dat moment aan het werk moeten zijn, de werknemers moeten echter wel bereikbaar zijn voor de klant. De klant moet in de veronderstelling zijn dat hij naar NN belt en in direct contact staat met de medewerker. Dit ten behoeve van de klanttevredenheid.

11 Nadat telewerken is ingevoerd kunnen er maandelijkse kennisbijeenkomsten georganiseerd worden waarbij kruisbestuiving kan plaatsvinden. Ervaringen en nieuwe kennis kan dan met elkaar gedeeld worden. Medewerkers die al enige tijd werkzaam zijn bij de organisatie kunnen verdere opleiding krijgen via intranet en coaching van de leidinggevende. Echt cursusmateriaal kan daarnaast aangeboden worden via cursusmiddagen.

12 Aan de hand van de urenregistratie en de voortgangsrapportage wordt het voor de manager inzichtelijk hoeveel tijd er wordt besteed aan het werkproces. De manager dient dit maandelijks te controleren zodat de manager inzicht heeft in de werkdruk van de medewerker.

13 Twee keer per jaar kunnen er teamactiviteiten ondernomen worden. Dit kan vormgegeven worden door middel van een borrel of het gezamenlijk vieren van verjaardagen van medewerkers. Deze vormgeving kan ingevuld worden door de medewerkers op de afdeling zelf.

14 Op inhoudelijk niveau kan de medewerker uitgedaagd worden door verrijking en verbreding van het takenpakket. Tijdens de functioneringsgesprekken komt naar boven in hoeverre een medewerker hier behoefte aan heeft. Binnen de eigen functie kan de medewerker dus groeien.

15 Medewerkers moeten uitleg krijgen over de nieuwe gebruikswijze van het systeem. Het management krijgt deze uitleg van de projectgroep. De managers geven deze uitleg vervolgens aan de medewerkers. Deze informatiebijeenkomsten dienen aan het voortraject van telewerken gehouden te worden. Het gehele traject kan pas van start gaan als door OPS&IT wordt aangegeven dat de ICT infrastructuur gereed is.

Bijlage 5 Interviews extern

Interview met: André Hendriks, consultant bij Twijnstra en Gudde Workinnovation

Datum: 17 februari 2004

1 Wat is uw visie ten aanzien van telewerken?

Telewerken is een hype geweest, is een beetje in een dal terechtgekomen en begint nu weer een beetje op te komen door digitalisatie en toegenomen bandbreedte. Telewerken is al voorbij de hype. Alles is al geregeld, er zijn geen belemmeringen meer. Telewerken zal gewoon worden.

Telewerken was eerst interessant voor beleidsmedewerkers, zij konden makkelijk telewerken zonder belemmeringen. Productiemedewerkers zijn hiervoor nu ook geschikt vanwege ADSL.

2 Is telewerken een logisch vervolg op kantoorinnovatie?

Telewerken en kantoorinnovatie zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Telewerken is geen vervolg maar hangt nauw samen met kantoorinnovatie. Mensen krijgen weer wat terug met telewerken nadat zij wat ingeleverd hebben met kantoorinnovatie (eigen werkplek).

3 Wat zijn volgens u de kansen voor een organisatie?

Door telewerken kan makkelijker personeel aangetrokken worden. Daarnaast is het mogelijk om medewerkers te binden en langer vast te houden. En een andere grote kans is de kostenbesparing. Je gebruikt immers ruimte van de medewerkers zelf en je betaalt er niks voor. Volgens André Hendriks zijn de werkplekkosten op kantoor veel hoger vanwege andere bedrijfskosten (schoonmaakkosten etc.). Een thuis- en telewerker heeft immers niet meer nodig dan een laptop en een mobiele telefoon.

4 Wat zijn volgens u de bedreigingen voor een organisatie?

- De organisatie kan te snel gaan waardoor er geen goede voorbereiding is.
- Het management kan niet capabel genoeg zijn
- Je kunt te maken krijgen met medewerkers die het niet goed aankunnen
- Verloren gaan van kennis vanwege slecht faciliterend kennismanagement
- Vertraging van processen indien de ICT structuur niet goed is vormgegeven
- Vermindering van sociale cohesie

5 Hoe kunnen volgens u deze bedreigingen beheerst worden?

- Een goede voorbereiding kan gerealiseerd worden door een goed implementatieplan en een pilot dat eerst als voorbeeld dient.
- Het management dient getraind te worden. Zij moeten medewerkers kunnen motiveren en goed kunnen monitoren. Managers moeten geholpen worden vanuit HRM. Medewerkers coachen is moeilijker, maar wel belangrijker.
- Alleen medewerkers laten thuis- en telewerken die over de juiste capaciteiten beschikken.
- Er moet een heldere structuur zijn en heldere regels. Daarnaast is een database benodigd waarbij kennis gedeeld kan worden.
- Alle documenten moeten digitaal beschikbaar zijn. De ICT structuur dient goed te werken voordat er van start gegaan kan worden met thuis- en telewerken.

- Sociale cohesie kan gewaarborgd worden door het organiseren van sociale activiteiten en kennisoverdrachtsessies.

6 Wat zijn volgens u de voorwaarden om telewerken in te kunnen voeren?

- Heldere regels
- Goede informatievoorziening
- Sturen op output
- Acceptatie van manager
- Acceptatie van medewerkers
- Basis van vertrouwen

7 Kan telewerken daadwerkelijk een positieve bijdrage leveren aan de organisatie? (vanuit kosten oogpunt en/of verhoging productiviteit)

Zijn er onderzoeken naast Interpolis en IBM waar dit is uit gebleken?

Uit de literatuur komt naar voren dat er een productiviteitsstijging kan plaatsvinden van 5% tot 10%. Binnen bedrijven zijn deze gegevens niet zozeer aanwezig, maar medewerkers herkennen dat thuis- en telewerken productiviteitsverhogend is.

Bij Twijnstra en Gudde wordt niet onderzocht of het leidt tot meer productiviteit. Wel is aantoonbaar bewezen dat bedrijfskosten per werknemer omlaag gegaan zijn van 14% naar 11%. De meetbare winst zit hem in de bedrijfskosten.

Telewerken is er bij Twijnstra en Gudde eigenlijk ingeslopen. Medewerker deden het al vanuit zichzelf.

Telewerken is geen telewerken, maar werken. Telewerken wordt niet apart benoemd. De vraag die eigenlijk gesteld moet worden is: Faciliteert het kantoor het werk nog wel?

8 Welke veranderingen zijn er binnen een organisatie nodig om telewerken tot een succes te maken?

Er dient een acceptatieniveau gecreëerd te worden en een cultuurverandering in relatie met kantoorinnovatie.

Echter telewerken kan in zowel een hiërarchische structuur als in een innovatieve cultuur. Bij een hiërarchische structuur worden er namelijk veel afspraken gemaakt, waarbij de medewerkers zich ook daadwerkelijk houden. Bij sommige bedrijven werkt dit juist heel goed. Bij andere bedrijven willen medewerkers los gelaten worden. Als een organisatie het wil, maakt het niet uit op welke manier.

9 Is Nationale-Nederlanden als organisatie geschikt om dit concept in te voeren? (kijkend naar de taken, functies en cultuur)

Er zijn drie vormen van beleid aangaande thuis- en telewerken.

Gedogen beleid: een organisatie weet dat thuis- en telewerken plaatsvindt maar er worden geen beslissingen over genomen

Beleidsfaciliterend: er worden regels opgesteld om het proces in goede banen te leiden.

Beleidsstimulerend: als je als organisatie een innovatief kantoorconcept hebt.

Nationale-Nederlanden valt onder beleidsstimulerend. Qua taken is Nationale-Nederlanden geschikt. Het zijn pc gebonden taken en die kunnen gedigitaliseerd worden. Over de functies dient de leidinggevende te beslissen. Het is het handigst als er gestart wordt met een pilot. Een pilot kan alleen mislukken als een pilot niet goed begeleid wordt.

Interview met Kitty de Bruin, voormalig directrice Telewerkforum
Datum: 23 februari 2004

1 Wat is uw visie ten aanzien van telewerken?

Telewerken biedt heel veel voordelen voor de maatschappij, de werkgever en de werknemer mits het goed ingevoerd wordt. Door de traditionele maatschappij wordt er onvoldoende gebruik gemaakt van telewerken.

2 Is telewerken een logisch vervolg op kantoorinnovatie?

Telewerken leidt tot kantoorinnovatie en kantoorinnovatie leidt tot telewerken. Door het digitaliseren en automatiseren van de bedrijfsprocessen kan informatie toegankelijk worden op andere locaties, zowel voor klanten als voor medewerkers. Flexplekken spelen niet zozeer een belangrijke rol, de elektronische toegankelijkheid van de informatie infrastructuur is vooral belangrijk.

3 Wat zijn volgens u de kansen voor een organisatie?

- Optimalisering van het productieproces vanwege gestructureerder werken. Er wordt planmatiger gewerkt.
- Productieverhoging doordat medewerkers langer gaan werken. Daarnaast productiviteitsverhogend doordat medewerkers geconcentreerder kunnen werken, ze worden minder afgeleid. Uit onderzoeken die gehouden zijn onder bedrijven is gebleken dat de er een gemiddelde productiviteitsstijging van 15% is gerealiseerd. Om de productiviteit in kaart te kunnen brengen dient er zowel vooraf als achteraf gemeten worden.
- Toegang tot meer skills en medewerkers. Er is minder verloop waardoor kennis binnen de organisatie blijft. Daarnaast groter arbeidspotentieel doordat de geografische afstand geen rol meer speelt (lagere recruitmentkosten).
- Minder ziekteverzuim en gemakkelijker om aan de quota voor arbeidsongeschikten te voldoen.
- Lagere kantoorkosten en lagere overheadkosten.
- Medewerkers werken in hun eigen bioritme waardoor zij gemotiveerder zijn en beter kunnen presteren.

4 Wat zijn volgens u de bedreigingen van telewerken en hoe kunnen deze beheerd worden?

- De sociale cohesie kan verminderen. Er kan per maand een meeting georganiseerd worden waar kruisbestuiving kan plaatsvinden en waar bijvoorbeeld verjaardagen van de afgelopen maand gevierd worden.
- Het ontstaan van verschillen tussen telewerkers en niet-telewerkers. Doordat de leidinggevende bepaald of een medewerker mag gaan telewerken, kan er bij de niet-telewerkers jaloezie ontstaan. Voornamelijk met de seizoensinvloeden (zomer)
- Een andere communicatievorm. Het omslagpunt moet in de gaten gehouden worden. Medewerkers, managers moeten wennen aan deze nieuwe methode. Medewerkers en managers moeten een training krijgen om hiermee om te kunnen gaan.
- Carrière kansen worden vaak gezien als een bedreiging. Managers denken vaak dat medewerkers niet gemotiveerd zijn omdat ze thuiswerken. Echter als je een goede manager bent dan weet je voldoende van je mensen of ze geschikt zijn voor een bepaalde functie of niet.

- De bereikbaarheid wordt ook vaak gezien als een bedreiging. Uit de praktijk blijkt juist dat telewerkers beter bereikbaar zijn omdat men zich niet in vergaderingen bevindt. Er moet duidelijk zijn wie wanneer bereikbaar is.

5 Welke veranderingen zijn er binnen een organisatie nodig om telewerken tot een succes te maken?(voorwaarden)

- Het topmanagement moet achter het telewerkconcept staan. Het middelmanagement moet de taak krijgen om telewerken tot een succes te maken. Het topmanagement moet er echt in geloven. De vooruitgang is niet tegen te houden. Voor het middelmanagement is de omslag het grootst. De voornaamste angst is het verliezen van grip op de zaak, daarnaast speelt wantrouwen een grote rol.
Managers zijn over het algemeen de wat oudere werknemers, die moeten wennen aan al die veranderingen binnen een organisatie. Vaak hebben managers eigen privé redenen waarom ze niet zouden willen telewerken.
- Het middelmanagement en de medewerkers moeten getraind worden. De manager komt meer op het thuisterrein terecht en dat is toch een beetje taboe in Nederland.
- Timemanagement moet een belangrijke rol gaan spelen.
- Er moeten duidelijke prioriteiten gesteld worden. Wat is belangrijker: een manager die het minste geld uitgeeft of een manager die een hoge klanttevredenheid bewerkstelligt?
- Mensen moeten fouten kunnen maken. Medewerkers moeten niet gelijk afgerekend worden op één foutje en dan gelijk zeggen dat telewerken niet werkt. Empowerment moet wel gestimuleerd worden.

6 Leidt de invoering van telewerken uiteindelijk tot een verlaging van de facilitaire kosten?

Jazeker. Mits telewerken gekoppeld wordt aan kantoorinnovatie kan er bespaard worden op de volgende kosten:

- Lagere overheadkosten (kantinekosten)
- Ruimtebesparing
- Aantal pc's wordt teruggedrongen

Medewerkers moeten hun vaste pc op kantoor wel opgeven.

Telewerken dient wel op redelijke schaal ingevoerd te worden. Als er maar een klein groepje gaat telewerken dan gaan de overige medewerkers gewoon wat ruimer zitten.

7 Welke organisaties zijn volgens u geschikt voor telewerken? Denkt u dat Nationale-Nederlanden als organisatie geschikt is voor telewerken?

Ieder organisatie die service georiënteerd is en medewerkers in dienst heeft die veel geautomatiseerd werk verrichten. Managers hebben al een bepaalde autonomie dus managers kunnen goed telewerken. Hoe autonomer de werknemer, hoe beter hij kan telewerken. Vanwege de automatisering is telewerken nu ook geschikt voor lagere geschoolde werknemers. Echter de geschiktheid heeft vooral te maken met de attitude dan met de functie.

Nationale-Nederlanden is in principe geschikt voor telewerken.

Voor 1860 bestonden er geen kantoren. Klanten werden ontvangen in huiskamers. Door een technische uitvinding was het mogelijk een kantoor in de hoogte te bouwen

en toen werd voor het eerst werk en privé gescheiden. Er was toen veel weerstand tegen. Nu is het precies de omgekeerde wereld. In Nederland wordt telewerken goed opgepakt omdat Nederlanders risico durven te nemen en omdat de afstand tussen baas en werknemer klein is.

Interview met: Juriaan van Meel, consultant Icop en hoogleraar aan de TU in Delft

Datum: 27 februari 2004

1 Wat is uw visie ten aanzien van telewerken?

Telewerken is geen nieuw fenomeen meer. Het is geen innovatie meer, maar het is wel een blijvend.

De effecten en verwachtingen van telewerken zijn minder spectaculair dan verwacht. Er werd door Toffler voorspeld dat het kantoor zou verdwijnen en dat er vanuit cottages op het platteland aan telewerken gedaan zou worden. Echter nu blijkt dat voornamelijk mensen die in de stad werken gebruik maken van telewerken. Innovatie en creativiteit speelt een belangrijkere rol in de maatschappij. Hierdoor is er meer behoefte aan interactie, en bij deze interactie is samenwerken erg belangrijk. Dit houdt in dat er op kantoor een werkplek moet zijn en thuis een werkplek. De werkplekken worden dan complementair en geen substituten.

2 Is telewerken een logisch vervolg op kantoorinnovatie?

Telewerken kan eigenlijk gezien worden als het begin van kantoorinnovatie.

Telewerken heeft veel meer impact dan kantoorinnovatie, telewerken is crucialer. Er komt bij telewerken veel meer kijken dan bij kantoorinnovatie.

Eigenlijk kan telewerken niet zonder kantoorinnovatie en kantoorinnovatie kan niet zonder telewerken. Met kantoorinnovatie neem je wat af van je werknemers en met telewerken geef je de werknemers weer wat terug.

3 Wat zijn volgens u de kansen voor een organisatie?

- Technologisch gezien wordt het steeds makkelijker en goedkoper om telewerken te realiseren.
- Medewerkers willen het graag.
- Werk en privé kunnen beter gecombineerd worden.
- Productiviteit kan omhoog gaan.
- Mogelijkheden van kantoorinnovatie creëren.

4 Wat zijn volgens u de bedreigingen van telewerken en hoe kunnen deze beheerd worden?

- Afhankelijkheid ICT neem toe.
- Managers hebben er moeite mee.
- Werk en privé kunnen in elkaar overlopen.
- Gezondheid en gezin kunnen onder hogere productiviteit leiden.
- Sociale cohesie kan verminderen.

5 Welke veranderingen zijn er binnen een organisatie nodig om telewerken tot een succes te maken?(voorwaarden)

- De juiste technologie moet aanwezig zijn en goed beveiligd zijn.
- Medewerkers moeten vertrouwen hebben in de manager, dat managers hun niet over het hoofd zien. Onschuldige grapjes kunnen funest zijn.
- Er moet een mechanisme zijn om de output te meten.
- Medewerkers moeten zelfstandig kunnen werken
- Managers moeten om kunnen gaan met nieuwe manier van leiding geven.

- In veel bedrijven is een cultuurverandering nodig. Organisaties zijn individugericht of groepsgericht. Als mensen gericht zijn op elkaar (groepsgericht) en elkaar kennen dan zal telewerken goed werken anders niet. Een sterke organisatiecultuur is een belangrijke voorwaarde.

6 Leidt de invoering van telewerken uiteindelijk tot een verlaging van de facilitaire kosten?

Niet per definitie, eigenlijk in de meeste gevallen niet. Je gaat pas kosten besparen als je vierkante meters bespaart. Eigenlijk betaal je bij telewerken voor twee werkplekken, behalve dan voor de huur van de ruimte.

Volgens het Ruimtelijk Planbureau is er niet minder ruimtegebruik bij telewerken, maar wordt de ruimte anders gebruikt. Zoals al eerder gezegd. De werkplekken worden complementair en geen substituten. (indien er geen gebruik wordt gemaakt van laptops en dockingstations)

Kostenvoordeel hangt in grote mate af van de verhouding. Echte cijfers kan Juriaan van Meel niet geven, maar als hij een schatting moet maken dan valt er volgens hem bij 50% telewerkers geld te verdienen.

Uiteindelijk gaat het om de afweging kosten en productiviteit.

7 Welke organisaties zijn volgens u geschikt voor telewerken? Denkt u dat Nationale-Nederlanden als organisatie geschikt is voor telewerken?

Alle organisaties met medewerkers die zelfstandig en autonoom kunnen werken en of routinematig werk verrichten. Incidenteel telewerken kan bij iedere organisatie.

Op dit moment is telewerken vaak nog een privilege voor hoogopgeleiden.

Telewerken moet niet georganiseerd worden vanuit kostenbesparing maar vanuit medewerkerstevredenheid.

Telewerken moet bij de manier van werken passen binnen een organisatie. Er moet per afdeling gekeken worden wanneer en wel of niet aan telewerken gedaan kan worden. De managers moeten zelf de mate van telewerken bepalen.

Interview met Marcel Ceulen, consultant FMH

Datum: 12 maart 2004

1 Wat is uw visie ten aanzien van telewerken?

Als men twee jaar geleden naar mijn mening vroeg had ik geantwoord dat telewerken top was, en dat iedereen er gebruik van moet maken.

De arbo- en ergonomische eisen die gesteld worden aan een thuiswerkplek zijn zo groot dat het voor veel organisaties niet rendabel is om telewerken in te voeren.

Thuiswerken impliceert dat je thuis ook een werkplek moet hebben. Dit betekent voor de organisatie dat zij deze werkplek moeten inrichten en een eigen werkplek kost nu juist zoveel geld. Als organisatie moet je telewerken gedogen, maar niet invoeren.

Organisaties moeten uitgaan van het principe form follows function. De medewerker bepaalt zelf uiteindelijk wel waar hij het beste de werkzaamheden kan uitvoeren. De medewerker moet het dus zelf aangeven. Op het moment dat telewerken om voorzieningen vraag zou de organisatie het niet moeten doorvoeren.

2 Is telewerken een logisch vervolg op kantoorinnovatie?

Het werk moet uitgevoerd worden op een plek waarvoor die is uitgerust. Thuiswerken is het verlengde van de flexibilisatie. Wat ik in de praktijk zie, is dat organisaties gaan thuiswerken omdat flexwerken mislukt. Het flexibel werken valt met drie elementen: managementstijl, een goede infrastructuur en goed voorbeeldgedrag.

Flexplekken worden binnen organisaties wel ingevuld, maar niet goed aangestuurd.

Het management tolereert gedrag dat niet bijdraagt aan het flexconcept en stuurt vervolgens hierdoor niet op het kostenaspect. Kortom er wordt niet goed gemanaged waardoor de facilitaire afdeling wordt opgezadeld met de problemen.

3 Wat zijn volgens u de kansen voor een organisatie?

Eens kans is, dat een medewerker die thuis werkt, probeert beter werk te leveren.

Als je een medewerker vertrouwen geeft, zal de medewerker deze niet snel misbruiken. Als je een medewerker verantwoording geeft, zal de medewerker proberen deze verantwoording waar te maken. Medewerkers gaan bij thuiswerken daadwerkelijk datgene doen waarvoor ze zijn aangenomen.

4 Wat zijn volgens u de bedreigingen voor een organisatie?

De bedreiging zit voornamelijk in de arbeidsomstandigheden. Er worden zulke hoge eisen gesteld aan de werkplek dat het voor de organisatie niet is op te brengen.

Daarnaast zijn er maar weinig mensen die fulltime thuiswerken aankunnen.

Een ander risico is dat de managementmethoden vaak niet aansluiten op de doelen.

De bereikbaarheid en communicatie is met de technologie goed te beheersen.

Sociale contacten op kantoor zijn niet zo belangrijk, vrienden maak je thuis. Voor

contacten heb je het kantoor niet nodig. Collega's kunnen het werk leuker of

vervelender maken, dus werken op kantoor hoeft niet per definitie leuker te zijn. Het kantoor is er om te werken en moet niet voor andere doeleinden gebruikt worden.

Creativiteit en interactie is belangrijk, als het maar over het werk gaat. De

Nederlandse maatschappij is met betrekking tot het arbeidsmoraal ver naar beneden gezakt. Doordat medewerkers minder bezig zijn met datgene waarvoor ze zijn

aangenomen, is sanering binnen organisaties noodzakelijk.

Het is prettig als er sprake is van sociale cohesie binnen een team, maar het is geen absolute voorwaarde voor een goed product. Een goed product ontstaat door de volgende vier elementen: een goed product, een goede verwerking, voldoende werk en een duidelijke norm (resultaatafspraken).

5 Welke veranderingen zijn er binnen een organisatie nodig om telewerken mogelijk te maken?

De bedrijfscultuur moet zo ingesteld worden dan sturen op output mogelijk is. Daarnaast speelt het vertrouwensaspect een grote rol. Zowel manager als medewerker moeten vertrouwen hebben, vertrouwen krijgen en vertrouwen waarmaken.

6 Leidt de invoering van telewerken uiteindelijk tot een verlaging van de facilitaire kosten?

Telewerken is kostenverhogend. Er is niks inflexibeler dan een werkplek thuis. De werkplek wordt namelijk maar door één iemand gebruikt. Het idee achter flexen was nu juist dat werkplekken gedeeld zouden worden. Indien de werkplek op kantoor door de thuiswerker wordt opgegeven, kan thuiswerken wel rendement opleveren. Thuiswerken draagt bij aan een hogere productiviteit maar op andere elementen schiet thuiswerken tekort.

7 Welke organisaties zijn volgens u geschikt voor telewerken? Denkt u dat Nationale-Nederlanden als organisatie geschikt is voor telewerken?

De vrijere beroepen zijn geschikt voor telewerken, zoals bijvoorbeeld een verzekeringsagent. Administratieve functies zijn onvoldoende geschikt. De mens is echter in zo hoedanige wijze een kuddedier dat hij het kantoor nodig heeft. Nationale Nederlanden is in zijn geheel dus niet geschikt. Binnen Nationale Nederlanden speelt de hiërarchie nog een te grote rol om medewerkers thuis te laten werken.

Interview met Peter Meijers, invoerder telewerken bij Interpolis
Datum: 11 februari 2001

Algemene vraag

Wat is uw visie ten aanzien van telewerken?

Dit is verwerkt in de antwoorden.

Specifieke vragen

1 Hoe lang werkt uw organisatie al met het telewerken concept?

In 1996 is Interpolis begonnen met de invoering van telewerken. Interpolis was niet de eerste organisatie die van start ging met telewerken maar wel met telewerken op grote schaal.

2 Hoe is op dit moment de beleving van de gebruikers van dit concept (positief/negatief) voor zowel organisatie zelf, managers en leidinggevenden?

Telewerken wordt binnen de organisatie niet meer apart benoemd. Telewerken is gewoon werken, een normale manier van werken geworden.

De meeste medewerkers zijn positief een enkeling is negatief.

De leidinggevende is in regel positief. Er gaan daarbij wel een aantal negatieve elementen gepaard volgens de leidinggevenden zoals het krijgen van extra taken en meer organiseren.

Medewerkers zijn trots op het bedrijf en telewerken is daar een onderdeel van.

Op dit moment zijn er bij Interpolis 1700 telewerkplekken. Hierbij valt een onderscheid te maken in 3 onderdelen.

-de buitendienst, standplaats de eigen woning: 300 telewerkplekken.

-incidentele telewerkers (gemiddeld minder dan één dag in de week): 300 telewerkplekken. Dit geldt alleen voor officegerichte taken. Voornamelijk managers en directeuren maken hiervan gebruik.

-structurele telewerkers (gemiddeld iets meer dan twee dagen in de week): 1100 telewerkplekken.

3 Welke kansen gingen gepaard met de invoering van telewerken?

Er was voor de invoering van kantoorinnovatie sprake van een financiële prikkel. Het ging niet slecht met de organisatie maar de organisatie bleef wel achter vergeleken bij andere marktpartijen. Dit leidde tot een reorganisatie. Met deze reorganisatie is er een nieuw concept van start gegaan. Één van de speerpunten van dit concept was: de kwaliteit van de dienstverlening wordt niet langer bepaald door het product maar door de houding(omgangsvorm) van de werknemer naar de klant toe.

Winst is belangrijk maar klanttevredenheid is belangrijker. Met klanttevredenheid komt de winst vanzelf. Het gedrag van mensen bepaald de klanttevredenheid en dat was de inslag.

Dit heeft geleid tot de vier V's: Vrijheid in Verbondenheid en Verantwoordelijkheid en Vertrouwen: kernwaarde van Interpolis.

Vrijheid: werknemers mogen zelf weten waar en wanneer ze werken.

Verbondenheid: de werknemers moeten zich verbonden voelen met de visie en de doelstellingen van de organisatie.

Verantwoordelijkheid: werknemers zijn zelf verantwoordelijk voor wat ze doen.

Vertrouwen: vertrouwen moet de basishouding zijn van het management (loslaten). Oftewel sturen op output en niet op input en hoe deze output wordt gerealiseerd. Aan de hand van deze vier V's is men van start gegaan met kantoorinnovatie en vervolgens met telewerken. Deze twee elementen werden instrumenten om de cultuurverandering te versnellen. Niet alleen de procedures maar ook de processen zijn veranderd. Niet alleen intern maar ook extern wil de organisatie vertrouwen uitstralen.

Een kort voorbeeld: de schadeafhandeling. Als een klant schade heeft dan belt de verzekerde naar Interpolis en dan wordt de schade direct afgehandeld. Een klant vertelt bijvoorbeeld dat er iets beschadigd is en het bedrag wordt gelijk uitgekeerd. Er wordt niet gecontroleerd. Interpolis werkt nu een jaar of vier met dit concept. Dit concept is weloverwogen ingevoerd. Medewerkers worden getraind in het voeren van gesprekken. Indien de werknemer twijfelt aan de oprechtheid van de verzekerde dan wordt er een inspecteur langs gestuurd.

Tevens vinden er achteraf steekproefsgewijs controles plaats. De klant wordt hiervan wel op de hoogte gesteld. Uit onderzoek is gebleken dat de schadelast omlaag gegaan is. Als klanten bellen hebben ze geen tijd om na te denken en dan vertellen ze de waarheid.

Er zitten natuurlijk altijd onbetrouwbare klanten tussen. Deze onbetrouwbare groep vormt 10 procent van het klantbestand en de overige 90 procent is wel betrouwbaar. De beleving van deze 90 procent telt zwaarder dan het misbruik van de overige 10 procent.

Een kans is dus vertrouwen. Dit vertrouwen leidt tot een betere dienstverlening wat vervolgens leidt tot meer groei en uiteindelijk meer winst. Uit onderzoek is gebleken dat er een groei van 7 procent naar 8 procent heeft plaatsgevonden.

Een andere kans is de betere combinatie van werk en privé. Uit de praktijk bij Interpolis is gebleken dat werknemers die van plan waren hun functie op te geven, door de inzet van telewerken bij de organisatie gebleven zijn. Daarnaast kunnen werknemers die eerst in de AOW zaten, nu weer aan de slag.

Ten derde was 'onderscheid' een belangrijke drijfveer om kantoorinnovatie en telewerken in te voeren. Door de inzet van deze innovatieve elementen onderscheid Interpolis zich van andere marktpartijen.

4 Welke bedreigingen gingen gepaard met de invoering van telewerken en hoe heeft u deze risico's beheerst?

Een eerste bedreiging is de V van Verbondenheid, de sociale cohesie. Volgens de literatuur zou telewerken leiden tot minder verbondenheid. Mensen bewust maken van dat risico en aan de werknemers de verantwoordelijkheid overdragen leidt tot een verlaging van de risico. Werknemers komen zelf met creatieve oplossingen. In de praktijk blijkt nu zelfs dat medewerkers die telewerken zich meer verbonden voelen met Interpolis.

Daarnaast moet het kantoor ook een andere functie gaan vervullen. Het kantoor wordt meer een ontmoetingsplek, zowel zakelijk als sociaal.

Uit onderzoek bij Interpolis bleek dat telewerkers zich meer verbonden voelde met de organisatie dan de kantoormedewerkers. Dit kwam doordat de telewerkers zich meer bewust waren van de verbondenheid en hieraan vorm gaven.

Een tweede bedreiging is het delen van kennis en het toepassen van kennis. Doordat er geen mogelijkheid is om even vragen te stellen wordt er minder kennis gedeeld. Door middel van een kennisdatabase en door middel van kennisoverleg is hier op een andere manier vorm aan gegeven. Er worden ook in groepjes moeilijke documenten besproken.

Een andere bedreiging is dat de visie van de organisatie niet door iedereen gedeeld wordt. De visie moet verankerd worden binnen de organisatie. Indien dit niet het geval is dan zal dat ten koste gaan van de dienstverlening.

Een laatste bedreiging is dat de ICT niet goed georganiseerd is. Zodra medewerkers niet bij hun bestanden kunnen en documenten verdwijnen ontstaat er frustratie bij de werknemers. Bij het telewerken dient dezelfde kwaliteit en functionaliteit aanwezig te zijn als op het kantoor zelf.

Een aspect dat hiermee in verband staat is de digitalisatie van het archief. Dit is een belangrijke voorwaarde voor telewerken. Niet alle documenten zijn natuurlijk digitaal aanwezig. Medewerkers moeten dan ook van tevoren bedenken wat zij thuis willen gaan doen.

Een vaak misplaatste bedreiging is de beveiliging. Tegenwoordig kunnen netwerken makkelijke worden beschermd.

6 Welke voorzieningen zijn toebedeeld aan de medewerkers naast de ergonome werkplek?

Telewerkers krijgen dezelfde voorzieningen ter beschikking als de werknemers op kantoor. Telewerkers beschikken over een laptop, een fax, een scanner, een printer en een extra telefoonlijn. Daarnaast krijgen zij van Interpolis ook een bureau en een bureaustoel.

7 Tegen welke knelpunten bent u aangelopen tijdens de invoering van dit concept?

Deze punten zijn al kort benoemd bij de bedreigingen. Het belangrijkste aandachtspunt is dat telewerken integraal ingevoerd moet worden. Telewerken heeft invloed op het gedrag van werknemers en leidinggevend. Niet alleen de facilitaire kant moet belicht worden maar ook de processen. Faciliteiten kunnen wel geregeld worden, het gedrag van mensen is lastiger.

8 Heeft de invoering van thuis- en telewerken geleid tot een positief resultaat voor de organisatie? (productiviteit/ziekteverzuim)

Het bewijzen van de effecten van telewerken is erg lastig. Een bedrijf staat niet stil, er zijn meerdere factoren die invloed kunnen hebben op bijvoorbeeld de productiviteit. Peter Meijers is ervan overtuigd dat telewerken heeft bijgedragen aan een positief resultaat.

De organisatie is flexibeler geworden. Afdelingen zijn nu ook s'avonds bereikbaar en er vindt ook s'avonds productie plaats.

Om productiviteit te kunnen meten, moet ook inzichtelijk zijn welke productie er op kantoor geleverd wordt. Als dit niet inzichtelijk is kan er ook geen vergelijking plaatsvinden met telewerken.

Je kunt telewerken kostenneutraal invoeren. Het is zelfs mogelijk om geld te besparen als je iets sober inricht.
Op dit moment hebben alle werknemers een laptop. Met bijvoorbeeld de pc-privé regeling zou het goedkoper kunnen.

9 Hoe is de Informatie Technologie structuur vormgegeven?

Interpolis maakt gebruik van twee verschillende structuren. Voor office taken wordt gebruik gemaakt van internet (inbellen op internet en vervolgens doorlinken naar organisatienetwerk). Voor gegevensverwerking wordt gebruik gemaakt van ISDN/ADSL. Dit omdat gegevensverwerking niet op een browser (via internet) draait. Met behulp van Citrix zou dat wel kunnen maar dat is prijzig.

10 Hebben de managers een andere manier van leidinggeven ingezet?

De leidinggevende is gaan sturen op ontwikkeling en het gedrag van mensen. De leidinggevende moet inspireren en motiveren om gezamenlijk met de medewerker de ambitie te realiseren.

De leidinggevende moet coachen bij het hoe om de eigen kwaliteit te vergroten. Op het hoe sturen is lastig. Daarom dient er wel openheid binnen de organisatie aanwezig te zijn over hoe werknemers hun taken uitvoeren.

Er moeten afspraken gemaakt worden met telewerkers zodat zij weten wanneer ze klaar zijn. Mensen willen graag betekenis hebben, willen graag een bijdrage leveren. Als niet duidelijk is wat de telewerker moet produceren op een dag dan zullen telewerkers eerder gaan overwerken.

Er moet duidelijk zijn wie wel en wie niet gaat telewerken. Telewerken kan het beste per afdeling geïmplementeerd worden. Telewerken dient een afdelingsvraagstuk te worden waarbij er gezamenlijk naar de effecten gekeken wordt. Er moet rekening gehouden worden met de bereikbaarheid. Hoe worden telefoontjes afgehandeld bij onbereikbaarheid van telewerkers? Bijvoorbeeld door telewerkers elkaars telefoontjes te laten afhandelen.

11 Welke activiteiten worden op kantoor uitgevoerd en welke buiten het kantoor? (hoe vind er overleg en coördinatie plaats)

Bij Interpolis heeft iedereen de mogelijkheid om te telewerken mits de leidinggevende het ermee eens is.

Volgens Peter Meijers is het belangrijk dat er geen onderscheid plaats vind binnen de organisatie. Als dat wel het geval is dan ontstaat er statusverschil. Volgens Peter Meijers is de productieafdeling bij uitstek geschikt voor telewerken omdat er meer resultaatgerichte afspraken gemaakt kunnen worden. Bij staffuncties is dat moeilijker omdat de staf niet graag praat over hun bijdrage.

Het kantoor is voornamelijk een ontmoetingsplaats.

Interview met Johan Overwijk, IBM, mobilitymanager
Datum: 10 februari 2004

Algemene vraag

Wat is uw visie ten aanzien van thuis- en telewerken?

Telewerken mag nooit een doel zijn, telewerken is een middel. Net zoals een kantoor een middel is. Het werk moet centraal gesteld worden. Waar kan het werk het beste uitgevoerd worden? (logistieke verhaal, productie en afhankelijkheid van mensen) Je gaat niet naar je werk, maar aan het werk.

Specifieke vragen

1 Hoe lang werkt uw organisatie al met het thuis- en telewerken concept?

IBM werkt nu ongeveer 6 a 7 jaar met het telewerk concept. Door de komst van ADSL is het fenomeen thuis- en telewerken gemakkelijker geworden. Thuis- en telewerken moet ook gewoon werken genoemd worden. De noodzaak om naar kantoor te komen is er niet meer.

2 Hoe is op dit moment de beleving van de gebruikers van dit concept (positief/negatief) voor zowel organisatie zelf, managers en leidinggevenden?

Positief. Werknemers vinden het prettig dan zij privé en werk beter kunnen combineren. Daarnaast krijgen zij te maken met minder reistijd en minder files. Doordat er bij IBM werknemers werken die gewend zijn individueel op te treden, is thuis- en telewerken juist een extra hulpmiddel. Managers denken verschillend over thuis- en telewerken. Oudere managers hebben er moeite mee. Het eyeable management is weg. De manier van managen is veranderd. De organisatie zelf is positief. Door thuis- en telewerken is het aantal werkplekken teruggedrongen.

3 Welke kansen gingen gepaard met de invoering van thuis- en telewerken?

Een kans voor IBM was een sterkere werkgeverspositie. Door telewerken kon IBM mensen buiten de regio aantrekken.

Een tweede kans voor IBM was dat parttime werken gemakkelijker gaat zodat IBM een aantrekkelijker werknemer werd.

Er is wel sprake van werkplekkosten vermindering maar dat was niet de drijfveer voor IBM. Het is ook niet goed om kosten als vertrekpunt te nemen. Het werk wordt dan niet centraal gezet maar de kosten, dan is het geen middel meer maar een doel.

4 Welke bedreigingen gingen gepaard met de invoering van thuis- en telewerken? (risico's)

Door de komst van thuis- en telewerken verdwijnt het 'ogen' van de manager. Daarnaast is er minder sprake van kennismanagement. Er wordt minder kennis gedeeld en er wordt minder van elkaar geleerd. Ten derde is daar het gebrek aan sociale contacten. Echter aan de andere kant heeft men nu meer tijd voor sociale contacten in de thuissituatie.

Als laatste is de andere positie van het management. Een manager maakt veel gebruik van zijn omgeving, dat kan nu niet meer.

5 Hoe heeft u deze risico's beheerst?

Door goede doelstellingen met de werknemers op te stellen en vanuit deze doelstellingen de werknemers te managen. Voornamelijk HR speelt een belangrijke rol, HR moet het hele proces trekken. Er zijn geen algemene beheersmaatregelen aanwezig bij IBM.

6 Welke voorzieningen zijn toebedeeld aan de medewerkers naast de ergonomische werkplek?

De werknemers hebben een telefoon en een verbinding via VPN(laptop. Alleen via Lotus Notes kan de werknemer op het netwerk komen. Werknemers krijgen thuis geen ergonomische werkplek.

Op dit moment is men bij IBM bezig om medewerkers een mobiliteitscode te geven. Er is daarbij een onderscheid naar zes gradaties en afhankelijk van een gradatie krijgt een medewerker bepaalde voorzieningen.

7 Tegen welke knelpunten bent u aangelopen tijdens de invoering van dit concept?

De bedreigingen die benoemd zijn vormden ook een knelpunt bij de invoering. Zo zijn er managers die veel moeite hadden met de nieuwe manier van leiding geven. Door het maken van goede afspraken onderling is duidelijk wat er van elkaar verwacht wordt. Managers kijken nu meer naar de output en dat komt ten goede aan de effectiviteit van het bedrijf.

Werknemers hebben nu sociaal contact met elkaar door na vergaderingen nog informeel dingen met elkaar te bespreken. Met behulp van Same Time Connect zijn telewerkers met elkaar in contact. Dit is een soort chatforum.

Kennismanagement blijft lastig. Via internet is het wel een stuk makkelijker geworden, maar leren van elkaar blijft moeilijk.

8 Heeft de invoering van thuis- en telewerken geleid tot een positief resultaat voor de organisatie? (productiviteit/ziekteverzuim)

IBM heeft een positief resultaat bereikt maar dit is voornamelijk te wijden aan de acceptatie van de manager. De productiviteit is niet te meten. Er spelen teveel andere aspecten mee.

Zo kan enerzijds de productiviteit stijgen door de hogere concentratiemate.

Anderzijds kan de productiviteit ook weer dalen door het missen van contacten.

9 Hoe is de Informatie Technologie structuur vormgegeven?

Voordat thuis- en telewerken ingezet kan worden moet de Informatie Technologie structuur goed geregeld zijn. Dat is een voorwaarde. IBM maakt gebruik van ADSL.

Medewerkers van IBM loggen gewoon in op het netwerk van IBM. Daarnaast vindt beveiliging plaats door middel van encryptie. Iedere medewerker beschikt over dezelfde applicaties en iedere computer wordt op dezelfde manier beveiligd. Volgens Johan Overwijk vormt beveiliging geen probleem.

10 Hebben de managers een andere manier van leidinggeven ingezet?

Managers vervullen meer een coachende rol. Daarnaast moet de manager vertrouwen geven en zorgen voor een werkomgeving waarin vertrouwen centraal staat. Acceptatie is erg belangrijk.

Volgens Johan Overwijk krijgt iedere werknemer te maken met werkdruk. Of het nu op kantoor of thuis is. Zo zal een telewerker sneller geneigd zijn om over te werken vanwege het leveren van prestaties. Iemand op kantoor krijgt weer te maken met een andere vorm van druk, zoals bijvoorbeeld leefregels.

11 Welke activiteiten worden op kantoor uitgevoerd en welke buiten het kantoor? (hoe vind er overleg en coördinatie plaats)

Dat hangt af van hoe vaak je elkaar nodig hebt. In principe is het kantoor voornamelijk beschikbaar voor vergaderingen, netwerken en overleg. Productie vindt zowel op kantoor als buiten kantoor plaats.

Bijlage 6 Contingentie elementen

Werkkarakteristieken

De taak dient te passen bij telewerken. Bij het bepalen van de geschiktheid van de functie moet het volgende worden afgevraagd:

- Zijn er behoeften voor speciale contacten?
- Is er een grote hoeveelheid papierwerk die gebruikt wordt en is deze moeilijk te transporteren?
- Is er een geschikte werkplek beschikbaar?
- Is er een groot coördinatieaspect aanwezig?
- Is veel contact met de leidinggevende noodzakelijk?
- Is er veel communicatie noodzakelijk om de eigen taken goed uit te kunnen voeren?
- Is het kantoorwerk zo op te delen dat telewerken een mogelijkheid wordt?

Volgens Kaam en van Waveren Hogervorst⁸ is een functie geschikt voor telewerken als het de volgende werkzaamheden bevat:

- Het gaat om arbeid waarbij het creëren, verwerken, invoeren en opslaan van informatiemateriaal centraal staat.
- Het een duidelijk definieerbaar en planbaar geheel van diensten betreft waarbij niet visueel en informeel contact vereist is.
- Het werk gericht is op een concrete (en meetbare) output (rapporten etc) zodat beoordeeld kan worden op resultaat in plaats van aanwezigheid.

Taakkarakteristieken

Niet alleen de taak maar ook de persoonlijkheid van de werknemer speelt een belangrijke rol. De taak kan wel geschikt zijn maar als medewerkers de taak niet op de juiste wijze kunnen uitvoeren, dan wordt er geen resultaat geboekt. Een telewerker dient te beschikken over de volgende werkkarakteristieken:

- onafhankelijk
- gemotiveerd
- gedisciplineerd
- ervaren gebruiker van technologie
- bekend met de cultuur van de organisatie
- het snel opnemen van veranderingen

Managementstijl

De manier van leidinggeven zal aangepast moeten worden. Keek de manager eerst naar aanwezigheid, nu zal de manager meer resultaatgericht moeten opereren.

Daarnaast zal het vertrouwen in de medewerkers een heel belangrijke rol gaan spelen. Als de manager zijn medewerkers niet vertrouwt dan zal telewerken mislukken.

De manager kan immers niet meer uitgaan van het proces, maar zal alleen af kunnen gaan op het product dat de werknemer levert.

De manager wordt een belangrijke motivatiefactor. Zo zal de manager niet alleen de werknemer individueel moeten motiveren maar ook het gehele team wat met een andere werkvorm te maken krijgt.

⁸ T. van de Veijfeken: Telewerken en het kantoorgebouw, artikel

ICT

Als telewerker is men aangewezen op de ICT voorzieningen. Om telewerken in te kunnen voeren dient allereerst de infrastructuur in orde te zijn. Vervolgens dienen deze medewerkers ook daadwerkelijk om te kunnen gaan met de ICT toepassingen.

Organisatiekarakteristieken

Een organisatorische karakteristiek is het fileprobleem. De ochtend- en avondspits valt niet meer te vermijden. Werknemers die niet uit de nabije omgeving komen krijgen hiermee te maken. 'Mogelijke werknemers' die geografisch gezien niet in de buurt wonen zullen dan ook niet snel gaan werken bij de organisatie. Werknemers die de file zat zijn zullen misschien op zoek gaan naar een andere werkgever die zich meer in de buurt bevindt.

Een nieuwe ontwikkeling in de samenleving is, is dat mensen steeds meer waarde hechten aan hun privé leven. Leefde men vroeger om te werken, nu werkt men om te leven. Het kunnen combineren van werk en privé is dan ook erg aantrekkelijk.

De wil om te investeren

Investeringen gaan altijd gepaard met twee vragen. Enerzijds is er de vraag of er voldoende budget is, daarnaast is het de vraag welke investeringen prioriteit hebben.

Bijlage 7 Interviews intern

- 1 Wat verstaat u onder thuis- en telewerken, hoe ziet u thuis- en telewerken?
- 2 Als u kijkt naar de relatie tussen uw functie en thuis- en telewerken in hoeverre ziet u dan kansen?
- 3 Als u kijkt naar de relatie tussen uw functie en thuis- en telewerken in hoeverre ziet u dan bedreigingen?
- 4 Hoe zouden volgens u deze bedreigingen opgelost kunnen worden?
- 5 Onder welke voorwaarden zou u in thuis- en telewerken geïnteresseerd zijn? (bepaalde wijze van communiceren, zelfde wijzen van beoordelen functie etc)
- 6 In welke vorm van thuis- en telewerken zou u eventueel geïnteresseerd zijn?
- 7 welke voorzieningen naast de werkplek wilt u nog meer tot uw beschikking hebben? (telefoon, printer etc)
- 8 Op welke manier geeft u nu leiding en hoe denkt u leiding te kunnen geven met de inzet van thuis- en telewerken?
- 9 Op welke manier wordt er nu aan u leiding gegeven en hoe zou dat moeten gebeuren als u gaat thuis- en telewerken?
- 10 Met het oog op de toekomst zou u de medewerkers van de werkvloer gebruik laten maken van thuis- en telewerken? (extra werkplekken, hogere productiviteit)
- 11 Is de afdeling geschikt voor thuis- en telewerken?

Interviews afdeling Demand & Change

Datum: 12 maart 2004

Interview met: supportmedewerkster Marleen Rietveld

Afdeling: projectcontrol en projectsupport

1 Onder thuis- en telewerken verstaat Marleen Rietveld vanuit huis je officetaken uitvoeren. Hieronder verstaat zij het beantwoorden van de mail, en werken met excel en word documenten.

2 De voornaamste kans is voor Marleen Rietveld is het beter kunnen uitvoeren van concentratiewerkzaamheden. Op dit moment wordt zij vaak gestoord door andere medewerkers. Een andere kans die zij erg belangrijk vindt is dat er een betere tijdsindeling mogelijk is. Zo kan zij werken op de tijdstippen waarop ze het productiefst is. In dit geval is dat in de ochtend en in de avond. Een derde kans is de vermindering van de reistijd, waarbij veel onnodige tijd verloren gaat.

3 Marleen Rietveld ziet een bedreiging in de telefonische bereikbaarheid. Daarnaast vraagt zij zich af hoe de kosten verrekend kunnen worden. De organisatietelefoongesprekken zullen voor rekening moeten zijn van de organisatie. Een andere bedreiging ziet zij in de niet goed vormgegeven Informatie Technologie structuur. Dat zij door gebrek aan voorzieningen haar taken niet goed kan uitvoeren (je moet wel bij de juiste bestanden kunnen).

Zij ziet ook een knelpunt optreden bij het contact. Dat er minder vragen gesteld kunnen worden. Zij ziet geen problemen bij het missen van sociale contacten en/of kennis. Bij 1 dag in de week is dat volgens Marleen niet relevant.

4 Door een goede pc voorziening zal de uitvoering van de taken goed kunnen gebeuren. Dit houdt in dat de juiste bestanden aanwezig zijn en dat er op het netwerk ingebeld kan worden. Zij denkt hierbij aan een ISDN lijn.

5 Er moet duidelijke communicatie zijn. Er moet duidelijk zijn wie wanneer zich waar bevindt. Het belangrijkste aspect vindt Marleen dat er een vertrouwensband moet zijn. Niet alleen tussen leidinggevende en werknemer maar tussen alle werknemers onderling. Op dit moment vindt Marleen dat er nog onvoldoende acceptatie is over het thuiswerken. Thuiswerken moet wel geaccepteerd worden wil zij hiervan gebruik maken. Een andere voorwaarde die al eerder benoemd is, zijn de goede pc voorzieningen.

6 Marleen Rietveld is erg geïnteresseerd in thuiswerken maar dan 1 dag in de week structureel thuiswerken. Meer dan 1 dag zou ten kosten gaan van de effectiviteit volgens Marleen. Filemijdend telewerken zou voor haar geen oplossing zijn omdat ze met het openbaar vervoer reist.

7 Een pc, internet, dezelfde applicaties als op kantoor, dezelfde bestanden als op kantoor, een mobiele telefoon of een extra telefoonlijn. Een printer zou handig zijn maar is geen noodzaak.

8 Op dit moment wordt er al op resultaat beoordeeld. Een omschakeling naar thuis- en telewerken zou in principe geen hele grote omschakeling zijn qua sturing. Er wordt gezamenlijk met leidinggevende bepaald wanneer er iets af moet zijn.

9 Volgens Marleen Rietveld is de afdeling Demand & Change geschikt voor thuis- en telewerken. Veel medewerkers zijn bezig met het denken, beschrijven en uitwerken van stukken. Dat kan volgens haar net zo goed thuis. Alhoewel Marleen meldt dat Nationale-Nederlanden toch wel een starre logge organisatie is. Er gaat aardig wat tijd overheen voordat er iets geregeld is. Nationale-Nederlanden is echter wel bezig met het veranderen van deze cultuur. Een voorbeeld hiervan is het nieuwe project wat gericht is op meer klantgerichtheid. De drie kernwaarden hierbij zijn als volg: persoonlijk, Betrouwbaar en Deskundig. Zowel intern als extern.

Datum: 12 februari 2004

Interview met: consultant Henri Haarmans

Afdeling: BCI (extern)

1 Onder thuiswerken verstaat Henri Haarmans 100% werken vanuit huis en alleen op kantoor komen voor afstemming. Onder telewerken verstaat Henri Haarmans een deel van je werk thuisdoen, dus parttime ergens anders werken.

2 De volgende kansen worden aangegeven door Henri Haarmans:

- Minder reistijd waardoor er meer tijd overblijft voor andere activiteiten.
- Het uitvoeren van geconcentreerd werk. Bijvoorbeeld het in elkaar zetten van presentaties, het voorbereiden van workshops. In ieder geval werk waarbij geen afstemming van collega's benodigd is.
- Volgens Henri Haarmans is er voor hem geen betere tijdsindeling mogelijk op dit moment. In zijn thuissituatie heeft hij twee kleine kinderen die tijd opeisen als hij thuis werkt.

3 De volgende bedreigingen worden aangegeven door Henri Haarmans:

- Bereikbaarheid, zowel vanuit huis naar kantoor als andersom.
- Gebrek aan sociale cohesie en sociale contacten.
- Vertraging van werkprocessen. Als je in een denkproces vastloopt kun je op kantoor iets anders makkelijker oppakken. Daarnaast zegt Henri Haarmans dat het ook ten koste gaat van de productiviteit omdat je afspraken uitstelt en op dezelfde dagen gaat plannen. Daarnaast vinden sommige medewerkers het niet prettig als alle meetings op één dag gepland zijn.

4 Bereikbaarheid kan opgelost worden door het geven van een goede belvoorziening, oftewel een mobiele telefoon of een extra telefoonlijn.

De vertraging van werkprocessen kan voorkomen worden door een volledige netwerktoegang aan de telewerkers te geven.

5 Henri Haarmans zou op dit moment alleen geïnteresseerd zijn in incidenteel thuiswerken. Hierbij speelt de thuissituatie een belangrijke rol. De vrouw van Henri haarmans werkt overdag dus Henri Haarmans wil s'avonds zijn vrije tijd besteden.

6 Een goede pc met twee beeldschermen of een laptop met een aparte muis en een apart toetsenbord. Dezelfde applicaties als de computer op kantoor, een printer, goed meubilair en een ADSL voorziening.

7 Op dit moment werkt Henri Haarmans zelfsturend. De wijze van sturing hoeft dus niet meer aangepast te worden. De resultaten worden zowel beoordeeld op output maar ook op aanwezigheid.

8 De afdeling Demand & Change is in principe geschikt voor thuis- en telewerken met uitzondering van een tweetal afdelingen. De afdelingen Demand en Consultancy, deze zijn nog vrij jong en daardoor speelt teambuilding een cruciale rol. Het is van belang dat er ervaringen gedeeld worden. Demandmanagers moeten vaak communiceren met overige afdelingen. Op kantoor kan er even snel langsgelopen worden.

De functies zijn in principe allemaal geschikt maar het algemene doel is minder duidelijk zichtbaar.

Volgens Henri Haarmans is Nationale-Nederlanden innoverend genoeg alleen de cultuur is er nog niet naar. Teveel dingen kosten nog teveel tijd.

Datum: 16 februari 2004

Interview met: projectmanager Pia Achterberg

Afdeling: Programma en projectmanagement

1 Onder thuis- en telewerken verstaat Pia Achterberg inloggen op het netwerk vanuit een andere locatie.

2 Als kansen ziet Pia Achterberg:

- Vermijding van de files en besparing reistijd. Met een project heb je te maken met betrokkenen die aanwezig zijn op verschillende locaties. Op dit moment is ze veel reistijd kwijt doordat er op verschillende locaties gewerkt wordt. Daarnaast is het zo dat je als je zelf op HP werkt, het erg moeilijk is om in Amsterdam een plek te regelen vanwege de drukke bezetting. Het is dus niet mogelijk als je om 10 uur een afspraak hebt in Amsterdam om dan van 8 tot 10 in Amsterdam te werken. Er moet dan dus weer eerst naar Den Haag gerezen worden.
- Geconcentreerder werken. Op dagen als dinsdag en donderdag kan het soms erg druk zijn op de afdeling. Thuis kan rustiger gewerkt worden.
- Flexibelere en efficiëntere tijdsindeling. Werken op de momenten die jou het beste uitkomen.

3 Pia Achterberg ziet weinig bedreigingen. Een bedreiging zou kunnen zijn dat de bereikbaarheid bemoeilijkt wordt.

Een andere bedreiging zou kunnen zijn de te drukke thuissituatie. Volgens Pia Achterberg kan je niet thuiswerken als er kleine kinderen in het huis aanwezig zijn.

Volgens Pia Achterberg zullen er geen moeilijkheden optreden met betrekking tot de communicatie. Op dit moment is iedereen al verschillend gelokaliseerd en thuis- en telewerken is dus dezelfde werkwijze. Iedereen dient wel mobiel bereikbaar te zijn. Communicatie vindt plaats door bijeenkomsten, mail en bellen. Bij thuis- en telewerken zal hierin geen verandering optreden. Sociale isolatie zal voor haar ook geen rol spelen. Pia Achterberg vindt sociale contacten op het werk zelf niet zo heel belangrijk.

4 De bereikbaarheid kan beheerst worden door het verstrekken van mobiele telefoons. Zaken met betrekking tot communicatie dienen onderling geregeld te worden.

5 De enigste voorwaarde die Pia Achterberg stelt is het aanbieden van goede faciliteiten. Hieronder verstaat zij goed werkende apparatuur en de voorzieningen die ook op kantoor aanwezig zijn.

6 Alleen incidenteel wanneer nodig. Geen vaste dag in de week. Het zou uitstekend geschikt zijn voor het opzetten van een project en verwerking van gegevens.

7 Een mobiele telefoon, een laptop met dezelfde hardware en software als op kantoor en een printer. Een ergonomische werkplek (bureau en stoel) en fax zijn niet nodig.

8 Een projectmanager heeft te maken met twee verschillende partijen. De opdrachtgever en de manager van de verschillende projectmanagers. Via bilateraal

overleg worden er elementen afgestemd. Als programmamanager wordt er gekeken naar resultaten en niet naar aanwezigheid. Programmamanagers maken eerder meer als minder uren. Er is vertrouwen aanwezig. Programmamanagers werken zelfsturend.

9 De afdeling Demand & Change is geschikt voor thuis- en telewerken omdat iedereen zelfstandig kan werken. Daarnaast wordt er gekeken naar output zodat het niet uitmaakt waar het werk wordt uitgevoerd.

Datum: 17 februari 2004

Interview met: MT lid Anja Lefeber

Afdeling: Projectcontrol en projectsupport

1 Onder telewerken verstaat Anja Lefeber via de telefoonlijn of ADSL dezelfde taken als op kantoor uitvoeren.

2 Anja Lefeber ziet de volgende kansen:

- Geconcentreerder werken. Op kantoor is het vaak druk en word je vaak gestoord door mensen die vragen hebben. Daarnaast is het ook niet prettig om beoordelingsgesprekken en functioneringsgesprekken op kantoor in de computer in te voeren omdat iedereen kan meekijken.
- Flexibelere tijdsindeling. Het werk kan op verschillende momenten van de dag uitgevoerd worden.
- Hogere productiviteit. Doordat er ongestoord gewerkt kan worden leidt dit ook automatisch tot een hogere productiviteit. Er worden meer taken uitgevoerd.
- Betere bereikbaarheid. Doordat Anja Lefeber als ze thuis werkt alle tijd heeft om telefoontjes aan te nemen en beschikbaar is. Op kantoor is ze vaak in bespreking.

3 Anja Lefeber ziet de volgende bedreigingen:

- Sneller overwerken. Anja Lefeber werkt op dit moment al één dag in de week thuis. Ze heeft nu toch wel vaak de neiging om in het weekend of in de avond nog een aantal dingen te doen.
- Vermenging werk en privé. Hierdoor kan er verstoring optreden bij het thuisfront. Het werk wordt teveel mee naar huis genomen.
- Van tevoren plannen/bedenken wat je thuis wilt gaan uitvoeren. Je moet bijvoorbeeld wel de juiste stukken meenemen.
- Een laatste bedreiging is dat het netwerk te traag is waardoor de productiviteit alsnog verloren gaat. Op dit moment logt Anja Lefeber via de telefoonlijn in op netwerk. Het kost haar soms 10 minuten om de mail te kunnen openen.

Volgens Anja Lefeber vormt de bereikbaarheid geen probleem. Via de mail en de telefoon is iedereen goed te bereiken. Daarnaast juist goed bereikbaar doordat men zich niet in besprekingen bevindt. Tevens is het zo dat iedereen zich toch al verspreidt bevindt in het pand. Sociale contacten vormen ook geen probleem indien er één dag in de week wordt thuis gewerkt.

4 Het langzame netwerk kan verholpen worden door ISDN. Door planmatiger en gestructureerd te werken vindt er een goede taakverdeling plaats voor het werk op kantoor en het werk thuis. Het overwerken en de vermenging werk/ privé moet door eigen discipline verholpen worden.

5 Voorwaarde is dat er niet voltijd aan thuiswerken gedaan wordt. Daarnaast moeten er duidelijke resultaatafspraken gemaakt worden.

6 Eén dag in de week is het meest geschikt. Twee dagen in de week is het maximale. Een leidinggevende moet wel aanspreekbaar zijn. Dat geldt trouwens eveneens voor de medewerkers. Anja Lefeber vindt trouwens dat niet kostenbesparing het uitgangspunt moet zijn voor thuis- en telewerken. Dat zou voor het bedrijf niet goed zijn. Medewerkers moeten op een goede manier op kantoor

kunnen werken. Zelf werkt Anja Lefeber naast haar vaste werkdagen op kantoor ook thuis. Dit is voornamelijk in de avonduurtjes en in het weekend.

7 Een printer, mobiele telefoon, een goed ADSL netwerk (anders is men immers niet op het privénummer bereikbaar). Ergonomisch meubilair is niet belangrijk.

8 Er wordt resultaatgericht gestuurd, maar werknemers werken niet zelfsturend. In ieder geval niet zelfsturend genoeg voor thuis- en telewerken. Op dit moment wordt er nog veel gekeken naar de inhoud en wat moet je doen. Ze is er wel mee bezig om medewerkers meer zelfsturend te laten werken maar het is nog niet zover.

9 Zelfsturend. Een MT-functie is geschikt. MT leden kunnen gemakkelijk hun tijd indelen.

10 Anja Lefeber zou vanwege kostenbesparingen haar medewerkers niet laten thuis- en telewerken. Wel vanwege productiviteitsoverwegingen. Anja Lefeber zou haar medewerkers geen vaste dag in de week laten thuiswerken, maar incidenteel. Zij wil wel zien hoe druk haar medewerkers het hebben. Op dit moment heeft zij er nog niet voldoende vertrouwen in dat medewerkers dit aankunnen. Uiteindelijk vind zij het ook niet handig als er meerdere mensen thuis- en telewerken want dan kan niemand elkaar meer aanspreken wat leidt tot minder efficiëntie.

11 Een gedeelte van de afdeling Demand & Change is geschikt. Voor de mensen die in projecten betrokken zijn is het niet handig. Voor de mensen die niet in projecten betrokken zijn is het wel handig. Dit vanwege het samenwerkingscomponent.

Datum: 24 februari 2004

**Interview met projectmanager Michiel Huisman
Afdeling Programma en projectmanagement**

1 Telewerken is dat werk doen waarvoor een ongestoorde en prettige werkomgeving nodig is. Bereikbaarheid langs technische weg, niet zichtbaar. Telewerken gaat voornamelijk om de individuele aspecten van je functie.

2 Michiel Huisman ziet de volgende kansen:

- Projectbeheersmatige werkzaamheden; geconcentreerder werken, wat leidt tot een hogere productiviteit
- Filevermijding speelt een rol, maar geen doorslaggevende
- Flexibeler tijdsindeling, tijd wordt geen leidende factor meer.
- Het creëren van extra ruimte. Op dit moment is er te weinig ruimte beschikbaar, zeker voor overleg.

3 Michiel Huisman ziet eigenlijk geen bedreigingen. Sociale cohesie staat niet met het feit of iemand een paar dagen thuis werkt. Je werkt niet continue heel de tijd samen. Communicatie en bereikbaarheid zal niet zozeer veranderen. Iedereen is via de mail en de telefoon bereikbaar. Het enigste probleem wat zou kunnen optreden is dat er niet snel ingespeeld kan worden op dringende problemen. Echter bij zijn functie is dit nog nooit voorgevallen.

Telewerken moet niet te ver doorgevoerd worden. Het is niet de bedoeling dat medewerkers continue thuiszitten.

4 Met betrekking tot communicatie en bereikbaarheid moeten er duidelijke afspraken gemaakt worden. Hierbij moet duidelijk zijn wie, waar, wanneer bereikbaar is.

5 De volgende voorwaarden moeten gesteld worden aan thuis- en telewerken:

- Bereikbaar zijn per mail en telefoon
- Niet minder presteren dan op een andere werkplek
- Het team moet er achter staan
- Duidelijke rolomschrijving
- Output gestuurd werken

6 Vaste structurele dagdelen in de week. Het maximum is echter wel drie dagdelen in de week. Dus 1,5 dag is het maximum, dit vanwege de vele overleggen en bijeenkomsten. Er wordt immers in projectvorm gewerkt.

Op dit moment werkt Michiel Huisman regelmatig thuis. Dit verschilt per periode van 1 dagdeel in de week tot 3 dagdelen in de week. Via de mail worden dan documenten van kantoor naar werk gestuurd en andersom.

7 Een printer, een mobiele telefoon (is al reeds in bezit), dockingstation, goed meubilair (stoel en bureau) en de benodigde applicaties.

8 Op dit moment wordt er gestuurd op output. Daarnaast wordt leiding geven met behulp van een coachende stijl. Michiel Huisman heeft geen hiërarchische zeggenschap over de projectmedewerkers omdat ze onder een andere leidinggevende vallen. Via een coachende leiderschapsstijl probeert hij de medewerkers te motiveren en te sturen. Medewerkers moeten het gevoel krijgen dat het een eer is om aan het project te mogen werken.

Met telewerken zal deze leiderschapsstijl niet veranderen.

9 Op dezelfde manier. Als programmamanager moet je doen wat er in de opdracht staat. Je gaat zelfstandig te werk en eens in de maand is er een bespreking met de opdrachtgever.

10 Ja, één of twee dagen in de week. Medewerkers zullen ook uit zichzelf aangeven dat dit het maximale is. Als projectteamlid ben je erop gericht om veel samen te werken. Michiel Huisman heeft vertrouwen in zijn medewerkers. Medewerkers binnen zijn projectgroep geven aan het prettig te vinden om af en toe te kunnen thuiswerken.

11 Ja, de afdeling Demand & Change is zeker geschikt voor thuis- en telewerken. Echter voor de projecten is wel cohesie nodig dus er moet wel goed gepland worden.

Datum: 25 februari 2004

Interview met Hans van Leeuwen,

Afdeling: Hoofd afdeling Demand and Change

1 Thuiswerken is het werk van kantoor uitvoeren maar dan op een andere locatie. Het werk bestaat voor 50% uit gesprekken en voor 50% uit de volgende activiteiten: lezen, schrijven, mail en systemen. Uiteindelijk komt het erop neer dat Hans van Leeuwen 30% van de activiteiten thuis uitvoert en 70% van de activiteiten op kantoor.

2 Hans van Leeuwen ziet de volgende kansen:

- Het werk wordt een stuk flexibeler, er vind een andere verdeling plaats van het aantal uren.
- Het sociale aspect word belangrijker.
- Het werk wordt leuker , de balans tussen werk en privé kan beter gemanaged worden. Collega's van Hans van Leeuwen hebben bijvoorbeeld aangegeven dat zij soms maar één keer in de week met het gezin kunnen eten. Met thuiswerken kan dit veranderen.
- Hogere productiviteit alhoewel dit wel tweezijdig is. Enerzijds kan de kwaliteit toenemen, de efficiëntie kan afnemen. Als voorbeeld de mail. Met thuiswerken zal er misschien een langer antwoord terugkomen op de mail, maar op kantoor wordt er misschien sneller beantwoord.

3 Hans van leeuwen ziet de volgende bedreigingen:

- Mensen ontmoeten elkaar niet meer.
- Het verloren gaan van de teamgeest.
- Sneller geneigd tot overwerken en extra werk. Als manager maak je veel uren. Door de inzet van thuiswerken is de verleiding groot om nog eens extra uren thuis te maken naast de gebruikelijke uren op kantoor. Hierdoor zien veel collega directeurs de inzet van thuiswerken niet echt zitten.

4 De verhouding tussen werken op kantoor en telewerken moet in balans zijn. 70% Van de werktijd op kantoor en 30% van de werktijd elders is een goede balans . Zo kan voorkomen worden dat de teamgeest verloren gaat. Daarnaast moeten medewerkers hun werkzaamheden beter plannen zodat men niet opeens voor spoedbijeenkomsten komt te staan.

5 De software en de hardware moeten in orde zijn.

6 Filemijdend thuiswerken en structureel thuiswerken. Op dit moment heeft Hans van Leeuwen op vrijdag zijn thuiswerkdag. Op andere dagen komt hij voor de file op het werk aan en vertrekt voor de file.

7 Een laptop, een dockingstation, een printer, ergonomisch meubilair.

8 Medewerkers onder Hans van Leeuwen werken zelfsturend en worden afgerekend op output. Begeleiding vind plaats door middel van coaching.

9 Ja, daarmee is Hans van Leeuwen nu bezig. Redenen hiervoor zijn de productiviteit, de bezettingsgraad en de kwaliteit van het leven van de medewerkers. Er moet wel rekening gehouden worden met de geschiktheid van de persoonlijkheid van de medewerkers en de thuissituatie. Thuiswerken moet geen inbreuk worden op het privéleven. In ogenschouw moet worden genomen hoe de privé omgeving ermee omgaat.

10 ja, voor een bepaald percentage. Ongeveer 25% van de werktijd is geschikt. De winst zit hem voornamelijk in de reistijd en het verspreiden van de uren. Als een medewerker bijvoorbeeld in totaal op een dag twee uur reistijd heeft gaan er twee uren verloren. Met thuiswerken kan dan bijvoorbeeld één uur aan het werk besteed worden, en één uur aan privé, zodat beide elementen optimaal benut worden. Thuis- en telewerken moet niet gereguleerd worden, de flexibiliteit gaat er dan uit. Er moet niks vastgelegd worden maar de rechten en de plichten moeten in balans zijn. Als je op het werk nodig bent dan is je thuiswerkdag op die bepaalde dag niet inzetbaar.

Datum: 4 maart 2004

Interview met beleidsmedewerker Rob de Vries
Afdeling Facilities

1 Thuiswerken : 1 à 2 dagen per week vanuit huis reguliere werkzaamheden doen.
Telewerken: vanuit een locatie dichterbij huis dan de standplaats, werkzaamheden uitvoeren .

2 Rob de Vries ziet de volgende kansen

- het plannen van het werk wordt makkelijker, je eigen tijdsindeling.
- minder reistijd, zodat deze uren productief benut kunnen worden.
- hogere productiviteit, doordat je op het werk vaak gestoord wordt door collega's. De uren worden effectiever besteed.
- werk en privé kunnen beter met elkaar gecombineerd worden
- flexibelere tijdsindeling. Werken op de momenten dat je zelf het productiefst bent. Af en toe s'avonds een aantal activiteiten doen.

3 Rob de Vries ziet de volgende bedreigingen:

De enigste bedreiging is de sociale contacten. Daarnaast wordt het netwerken ook een stuk ingewikkelder. De bereikbaarheid zal geen probleem zijn. Op dit moment werkt iedereen binnen Facilities al heel erg verspreid over een aantal locaties. Thuis- en telewerken zal hierbij dus geen veranderingen teweeg brengen.

4 Sociale contacten en het netwerken blijft intact als medewerkers niet vaker dan twee dagen in de week gaan thuiswerken of telewerken.

5 De volgende voorwaarden moeten gesteld worden aan thuis- en telewerken:

- De leidinggevende moet vertrouwen hebben in de werknemer.
- Een cultuuromslag binnen de organisatie, leidinggevende en medewerkers moeten elkaar vertrouwen.
- Dezelfde werkplek thuis als op kantoor.
- Dezelfde wijze van beoordelen.

6 1 à 2 dagen in de week. De binding met het kantoor speelt ook een belangrijke rol. Een vaste dag in de week zou dan erg prettig zijn, maar daarvoor moeten geen afspraken afgezegd worden.

7 De officeapplicaties, een vaste computer of een laptop, een mobiel of een extra telefoonlijn, ergonomisch meubilair is niet noodzakelijk.

9 Op dit moment wordt er zelfsturend gewerkt, je werkt eigenlijk als eenling. Er vindt tweewekelijks werkoverleg plaats en zeswekelijks bilateraal overleg van respectievelijk 1 en 2 uur. Met thuis- en telewerken zal dat hetzelfde blijven. Je wordt afgerekend op de afspraken die je gemaakt hebt en niet op gedragscomponenten.

11 Ja, zeker voor de afdeling Facilities. Het is dan wel noodzaak dat de overlegstructuur aan de nieuwe manier van werken wordt aangepast. Dan kom je wel snel uit op een aantal vaste dagen dat een medewerker thuis werkt.

24 maart 2004

Interview met MT lid Huug Barnhoorn

Afdeling : Governance & Finance

1 Telewerken en thuiswerken vallen onder elkaar. Als je thuis aan het werk bent ben je ook aan het telewerken. Het is werk dat je deels vanuit huis doet of vanuit een satellietkantoor met behulp van mail, werkbestanden etc.

2 Huug Barnhoorn ziet de volgende kansen:

- Bij concentratiewerkzaamheden kan er een hogere productiviteit behaald worden, bij overige werkzaamheden is dit niet relevant.
- Een flexibelere tijdsindeling wordt niet gezien als kans omdat de werktijden toch overdag zullen blijven. Er is geen behoefte aanwezig om werkzaamheden s'avonds uit te voeren.
- Het werk kan beter gecombineerd worden maar kan ook overslaan naar de negatieve kant.

3 Huug Barnhoorn ziet de volgende bedreigingen:

- Grens tussen werk en privé is belangrijk en verdwijnt door telewerken.
- Geen face to face contacten meer.
- Er is geen verworvenheid meer met de cultuur van de organisatie.
- Het wordt moeilijker om informatie te vergaren, het zou ten koste kunnen gaan van het kennisniveau.
- Indien er vaker dan één dag in de week aan telewerken gedaan wordt, zou dit ten koste gaan van de samenwerking.

4 Deze risico's kunnen niet uitgesloten worden. Deze risico's kunnen alleen beheerd worden indien er een maximum aan telewerken gesteld wordt.

5 De volgende voorwaarden moeten aan thuis- en telewerken gesteld worden:

- Voldoende gereedheid Informatie Technologie infrastructuur.
- Telewerken moet geen verworven recht worden, geen aanspraak kunnen maken op vaste dagen.

6 Eén dag in de week is het maximale. De aanspreekbaarheid voor vragen is erg belangrijk. Voor de medewerkers die binnen de afdeling vallen is één dag in de week ook het maximale. Het samenwerkingsaspect (veel vergaderingen) speelt zo'n grote rol dat meerdere dagen niet mogelijk zouden zijn. Daarnaast speelt de verspreiding en het delen van informatie een grote rol waarbij directe interactie is benodigd.

7-Dezelfde applicaties en bestanden als op kantoor, een laptop met een dockingstation of een vaste pc, een printer, een mobiele telefoon. Ergonomisch meubilair is niet benodigd bij één dag in de week telewerken.

8 De leidinggevende stijl is op dit moment output gestuurd en zal niet veranderen met telewerken. Er is voldoende vertrouwen in het personeel aanwezig. Er wordt op dit moment ook helemaal niet gekeken naar aanwezigheid. Veel mensen werken op verschillende locaties, telewerken zou dus geen grote verandering zijn.

9 Er wordt leidinggegeven door middel van resultaatafspraken. Dit zal niet veranderen met telewerken. De invulling van het hoe en wanneer is aan jezelf als het resultaat maar behaald wordt, dit geldt eveneens voor telewerken.

10 Ja, één dag in de week zou geschikt zijn. Er is op dit moment al één medewerker die dit doet. Er zal zeker animo onder de medewerkers zijn om een dag in de week thuis te werken.

11 Ja, maar wel in beperkte mate. De medewerkers zouden één of twee dagen in de week kunnen telewerken. Meer zou niet mogelijk zijn, de afdeling is immers geen productieafdeling. Het contact speelt op deze afdeling een grote rol.

Interviews productieafdelingen

2 maart 2004

Interview met teammanager Marco Brokke
Afdeling Inkomen Collectief

1 Het uitvoeren van het kantoorwerk in je huisomgeving. Dit is goed mogelijk bij werkzaamheden die recht toe, recht aan moeten gebeuren, waarbij geen overleg nodig is met grotere groepen. Op dit moment nemen medewerkers al af en toe dossiers mee om thuis te werken.

2 Echte kansen ziet Marco Brokke niet met telewerken. De winst van reistijd is het enigste voordeel dat daadwerkelijk interessant is. Deze tijd kan nuttiger besteed worden aan andere werkzaamheden. Een andere kans is de besparing van het aantal werkplekken. Dit is echter niet onder zijn aandachtsgebied. De flexibelere tijdsindeling heeft geen toegevoegde waarde.

3 Het persoonlijke contact met medewerkers wordt minder, er is dan onvoldoende feeling met wat er binnen het team gebeurt. Het sociale aspect van het werk gaat verloren. Mensen zijn hierdoor erg aan huis gekluisterd. Daarnaast wordt het moeilijker om mensen bij elkaar te krijgen voor overleg. Als derde kan afleiding thuis een bedreiging vormen. Marco Brokke ziet dit echter niet als grote bedreigingen.

4 Naast vrijheden moet de verantwoordelijkheid ook bij werknemers zelf gelegd worden. Er zal meer op output gestuurd moeten worden. Werknemers moeten dan zelf bepalen hoe ze hun werk indelen en op welke manier. Niet iedere medewerker is geschikt voor telewerken. Iedere medewerker moet echter wel de gelegenheid krijgen om te telewerken. Indien een medewerker hiervoor niet geschikt is, dan blijkt dat snel genoeg.

Doordat het persoonlijke contact met medewerkers minder wordt, zal de manager mobieler moeten worden. Dit zal misschien gaan inhouden dat de manager ook bij een medewerker thuiskomt. De medewerker en de manager zullen planmatiger moeten gaan werken.

5 Aan thuis- en telewerken zijn de volgende voorwaarden verbonden:

- De leidinggevende moet beslissen of een medewerker wel of niet geschikt is.
- De Informatie Technologie faciliteiten dienen thuis hetzelfde te zijn als op kantoor.
- Werken met stukloon(meer outputgericht beoordelen)
- Beanns is geen voorwaarde maar zou het wel makkelijker maken. OP dit moment werk IC met NNZW en met een electronisch archief, ICLIPS.

6 Voor de eigen functie is 1 a 2 dagen het maximum. Voor een goed rendement zal waarschijnlijk 2 a 3 dagen in de week benodigd zijn. De medewerkers op de werkvloer zouden 4 dagen in de week kunnen thuiswerken. Er moet wel 1 dag in de week beschikbaar zijn voor gezamenlijk overleg etc.

7 voor zowel de werkvloer als voor de eigen functie zijn de volgende faciliteiten benodigd: een mobiele telefoon, een pc, goede ergonomische stoel en bureau. Laptop is niet prettig om fulltime mee te werken.

8 Er word gekeken naar aanwezigheid, houding, motivatie en het resultaat. Met telewerken zal er veel meer resultaatgericht leiding worden gegeven. Als manager kun je immers geen fysieke zaken meer waarnemen. Deze nieuwe stijl van leidinggeven zal niet meer problemen leveren dan die op dit moment aanwezig zijn. De stijl van leidinggeven is op dit moment voornamelijk coachend, door de inzet van telewerken wordt de leidinggevende stijl minder coachend. De mogelijkheden met betrekking tot het doorgroeien in het bedrijf zijn nu makkelijker in kaart te brengen. Telewerken is voor medewerkers die hogerop willen niet goed geschikt. Telewerken is met name geschikt voor medewerkers die niet gemotiveerd zijn met betrekking tot het maken van carrière. Voor het realiseren van ambitie en mogelijkheden moet men vaak op kantoor aanwezig zijn.

9 Een combinatie van een coachende leiderschapstijl en sturing op output. Er wordt minder gelet op aanwezigheid. 60% Van de activiteiten is resultaatgericht. Bij telewerken blijft dat hetzelfde.

10 Ja, iedereen moet de gelegenheid krijgen. De afdeling is in principe geschikt. Het is alleen wel lastig als de fysieke dossiers steeds moet meenemen. Marco Brokke heeft vertrouwen in mijn medewerkers. Een groot aandeel van de medewerkers (ongeveer 60%) zal echter niet geïnteresseerd zijn in telewerken omdat men de gezelligheid op kantoor belangrijk vindt. Deze medewerkers willen niet hogerop.

3 maart 2004

Interview manager Willem de Bruin
Afdeling Bedrijven Schade

1 het uitvoeren van werkzaamheden in je thuisomgeving, waarbij telefoon en computer benodigd is.

2 Kansen voor de eigen functie:

- De grootste kans is de vermindering van de reistijd.
- Het beter kunnen concentreren is een factor maar speelt geen grote rol. Door het Winn concept zit je nu altijd met anderen, met telewerken kan er prettiger gewerkt worden.
- Flexibelere tijdsindeling (logische en efficiëntere indeling)
- Vergroting arbeidspotentieel. Het is op dit moment moeilijk om goede arbeidskrachten te vinden. Met telewerken kan er een groter publiek bereikt worden.

Voor de werkvloer gelden de volgende kansen:

- Het beter kunnen combineren van werk en privé. Voornamelijk voor werkende moeders zou dit een uitkomst zijn. Nu komt het vaak voor dat medewerkers een spitsroute lopen omdat ze op tijd ergens moeten zijn. Hierdoor valt stress van de taakverdeling weg.
- Lager ziekteverzuim. Medewerkers melden zich minder snel ziek als bijvoorbeeld de kinderen zien zijn.

3 Bedreigingen van telewerken

- Vanuit huis inzage op vertrouwelijke bestanden van het bedrijf.
- Er is geen goed systeem aanwezig waarmee gemeten wordt wat de medewerkers thuis produceren.
- Bij vaker dan twee dagen in de week thuiswerken zal de communicatie moeizaam gaan verlopen, minder sociale interactie.

De bereikbaarheid vormt geen probleem omdat iedereen per mail en telefoon bereikbaar is.

4 Toegang tot het systeem moet eenvoudig gemaakt worden. Medewerkers moeten goed met het systeem om kunnen gaan. De mentaliteit van de medewerkers speelt ook een belangrijke rol. Medewerkers die nieuw zijn moeten eerst een jaar binnen het bedrijf werken om de cultuur te leren kennen en daarna pas gaan telewerken. Omdat het moeilijker wordt om elementen te toetsen zal in de toekomst de manager misschien vaker bij de medewerkers thuiskomen. Als de helft of meer dan de helft van de medewerkers gaat thuiswerken dan moeten de medewerkers vaker bij elkaar komen.

5 Aan thuis- en telewerken zijn de volgende voorwaarden verbonden:

- Goede ICT voorziening
- Goede technische bereikbaarheid.
- Beoordeling op resultaat.
- Medewerkers die telefonisch contact hebben met klanten moeten tussen 9.00-17.00 uur bereikbaar zijn.
- Goede afspraken over toegankelijkheid tot medische gegevens.

6 De eigen functie leent zich voor maximaal twee dagen in de week. De medewerkers op de werkvloer zouden afhankelijk van de taken ook vijf dagen in de week kunnen thuiswerken.

Ongeveer 20% van de werkvloer medewerkers zal waarschijnlijk geïnteresseerd zijn in telewerken. Het sociale aspect speelt bij veel medewerkers een belangrijke rol. Daarnaast vinden lang niet alle medewerkers het prettig om vaker thuis te zijn.

7 Een pc met dezelfde applicaties als op kantoor, dezelfde inbeltijd op het netwerk, een printer en een mobiele telefoon. Het meubilair is twijfelachtig. Met betrekking tot de pc gaat de voorkeur uit naar een laptop.

8 Als manager kijk je naar het totale pakket. In de toekomst zal er meer output gestuurd leiding worden gegeven. Leiderschap zal een meer coachende vorm krijgen.

9 Als manager wordt je beoordeeld op output. Hoe je deze output realiseert is niet echt van belang. Bij telewerken zal deze vorm niet veranderen.

10 Ja, de mensen die hier al enige jaren zitten. Daarvan weet je of ze het aankunnen.

11 Op dit moment niet omdat er nog teveel met fysieke dossiers wordt gewerkt. Zodra het archief digitaal wordt dan is de afdeling zeker geschikt. Op dit moment werkt de afdeling nog niet met Beanns omdat de administratie nogal gecompliceerd is.

3 maart 2004

Interview met teammanager Agnes Roelse

Afdeling: Leven/Hypothec

1 Het werk dat nu op kantoor uitgevoerd wordt, thuis uitvoeren.

2 Kansen voor de eigen functie:

- Vermindering van de reistijd
- Hogere productiviteit door concentratie
- Flexibilisering

Kansen voor de werkvloer:

- Hogere productiviteit doordat er minder gekletst wordt
- Lager ziekteverzuimpercentage
- Werkplekkostenbesparing en besparing op andere kosten zoals schoonmaakkosten.

3 Bedreigingen voor de eigen functie:

- Moeilijker sturen van werknemers, je ziet de werknemers minder.
- Het wordt moeilijker om het gedrag van je werknemers te beoordelen (samenwerken, mate van flexibiliteit, klantvriendelijkheid).

Bedreigingen voor de werkvloer:

- Snelle adhoc probleemoplossing is lastig.
- Het kan ten koste gaan van de kwaliteit, er wordt immers minder aan collega's gevraagd.
- Voor de klant zal het een minder groot succes zijn
- De opleiding van het personeel kan zo niet goed bewerkstelligd worden. De ervaren medewerkers moeten aanwezig zijn om training on the job te geven. Medewerkers die training nodig hebben moeten ook op kantoor aanwezig zijn omdat ze hulp nodig hebben.

4 De bedreigingen kunnen beheerst worden door:

- Het houden van werkoverleg
- Een goed systeem waarbij meerdere mensen tegelijk in hetzelfde bestand kunnen
- Het opnemen van telefoongesprekken die werknemers vanuit huis met de klant voeren

5 De volgende voorwaarden zijn verbonden aan thuis- en telewerken:

- Dezelfde applicaties als op kantoor
- Inzicht in tijdsbesteding. (tijdregistratiesysteem en het beluisteren van telefoongesprekken)
- Electronische dossiers. Op dit moment wordt er nog niet gewerkt met Beanns, maar het zit er wel aan te komen.
- Extra werkoverleggen.
- Het eventueel bij de medewerker thuis langskomen.
- Gestandaardiseerd werk. Medewerkers krijgen in plaats van 20 verschillende taken, bijvoorbeeld 3 taken toebedeeld.

- Op dit moment kunnen sommige documenten alleen gecontroleerd worden nadat het uitgeprint is. Bij een thuiswerker kan het document dus niet gecontroleerd worden. Het systeem moet hierop aangepast worden.

6 Voor de eigen functie is 1 a 2 dagen het maximale. De taken die hiervoor in aanmerking komen zijn; het beantwoorden van mail, het maken van verslagen, het verwerken van beoordelingsgesprekken. Voor de medewerkers op de werkvloer is 4 dagen mogelijk. De taken die hiervoor in aanmerking komen zijn het verwerken van dossiers en telefonische handelingen. Waarschijnlijk is 50-70% geïnteresseerd in 1 a 2 dagen in de week thuiswerken. Ongeveer 15% zal waarschijnlijk geïnteresseerd zijn in fulltime thuiswerken.

7 Dezelfde applicaties als op kantoor, een printer, een mobiele telefoon of een extra telefoonlijn thuis en ergonomisch meubilair.

8 Er wordt gestuurd op meerdere aspecten, naast resultaat wordt er ook gestuurd op gedrag, klanttevredenheid etc. Medewerkers coachen elkaar onderling, dit valt met telewerken weg. De leidinggevende zal nu dus meer moeten gaan coachen. De sturing zal voor de leidinggevende een stuk intensiever worden. Carrière maken zal moeilijk worden bij thuiswerken. Op kantoor kan een medewerker sneller doorgroeien omdat de medewerker makkelijker op het gedrag beoordeeld kan worden.

9 Als teammanager wordt je beoordeeld op je resultaten, dit zal met thuiswerken niet veranderen. Daarnaast blijft de adviesfunctie ook een belangrijke rol spelen.

10 Als het productieniveau hetzelfde blijft is het prima. 5 Dagen in de week zou niet in aanmerking komen, maar 1 dag is goed. Voor de senior functies zal het echter lastig worden omdat zij moeten begeleiden/coachen.

Over telewerken zelf is Angès Roelse niet zo heel enthousiast. De situatie wordt meer ongrijpbaar. Daarnaast zal het sociale aspect erg gemist worden.

Het zou leuk zijn om de hoogte van de productiviteit te testen. Echter op dit moment wordt dit nog niet bij de huidige situatie gemeten, dus vergelijking is nog niet mogelijk.

5 maart 2004

Interview met teammanager Harry Determan
Afdeling Individueel pensioen

1 Een gedeelte van het werk op kantoor, maar dan in je eigen omgeving. Zonder informatie en hulp van andere mensen. Telewerken is hetzelfde maar dan op een andere plek. Telwerken kan wel met meer mensen.

2 Er zijn weinig kansen. Reistijd zou een voordeel kunnen zijn, maar speelt bij de eigen situatie geen rol. De bereikbaarheid zou omhoog kunnen gaan. Op kantoor zit je vaak in besprekingen die bij thuiswerken niet aan de orde zijn. Wat wel een kans is, is dat er meer inzicht wordt verkregen in de output. Een hogere productiviteit door concentratie wordt niet als kans gezien.

Kansen voor de werkvloer

- Hogere productiviteit is afhankelijk van de persoonlijkheid van de medewerker
- Medewerkers die van ver moeten reizen houden tijd over voor privé
- Op het vlak van ziekteverzuim zou je wel verberingen kunnen zien

3 Bedreigingen voor de eigen functie:

- Je ziet het team niet meer. Door overleg ben je al regelmatig weg van je werkplek, als je dan ook nog eens gaat thuiswerken dan ben je helemaal niet meer aanwezig voor je team.
- Minder onderling contact met teammanagers. Nu kun je gewoon langs een andere teammanager lopen om een aantal dingen af te stemmen. Face tot face contact speelt een belangrijke rol.
- Teveel afleiding thuis. Hierdoor worden activiteiten sneller opgeschoven. Je moet over veel discipline beschikken als je wil gaan thuiswerken. Op kantoor wordt je meer op je vingers gekeken.
- Aansturen wordt een stuk lastiger en gaat ook veel meer tijd kosten.

Bedreigingen voor de werkvloer

- Het sociale aspect valt weg. Veel medewerkers worden door het team gemotiveerd. Er is daarnaast ook meer druk van collega's die jou in de gaten houden waardoor het werk gerealiseerd wordt.
- Geen goede onderlinge afstemming. Vervelende dingen zullen sneller blijven liggen. Op kantoor worden zaken eerder opgepakt.
- De opleidingskant komt in gevaar.
- Op dit moment wordt er onderling bepaald wie welke taken voor zijn of haar rekening neemt. Nu zal er iemand moeten zijn die deze taken verdeelt over de medewerkers.

4 Door middel van mail en telefoon kan men wel in contact staan met elkaar maar dat is toch een stuk minder effectief dan face tot face contact. Met behulp van periodieke gesprekken kunnen resultaten besproken worden.

Bij thuiswerken gaat men er vanuit dat medewerkers alles weten, maar medewerkers hebben ook opleiding nodig. Met behulp van bijvoorbeeld intranet kunnen medewerkers wel getraind worden, maar je kunt niet alles in een kennissysteem zetten. Het interpreteren van informatie speelt ook vaak een belangrijke rol.

Op deze afdeling speelt interpretatie en beoordeling een belangrijke rol, deze wordt vaak aangeleerd door ervaring.

5 De volgende voorwaarden worden aan thuis- en telewerken gesteld:

- Dezelfde faciliteiten als op kantoor
- Goede bereikbaarheid
- Meer op output kunnen sturen
- Als manager kunnen bepalen wie wel of niet mag thuiswerken en daarnaast de mogelijkheid om dit wijzigen
- Geen papierwerk meer waarvoor handtekeningen benodigd zijn. Dus verdere digitalisatie
- Geen standaard vaste dagen waarop getelewerkt wordt.

6 Zelf niet geïnteresseerd in telewerken. In theorie zouden de medewerkers van de werkvloer 5 dagen kunnen thuiswerken, maar in de praktijk werkt dit niet. 4 Dagen zou het maximale zijn. De medewerkers moeten minimaal 1 dag in de week op kantoor aanwezig zijn.

7 Een pc, bij voorkeur een desktop, dezelfde applicaties als op kantoor, ergonomisch meubilair, een printer en een mobiele telefoon.

8 Het leidinggeven zal veel meer gericht moeten worden op de output. Nu wordt er gekeken naar het resultaat, omgang met de klant en het gedrag onderling. Het zicht op de gedragskenmerken verdwijnt, er kan alleen nog gekeken worden naar productie en snelheid.

In principe zou coaching een belangrijkere rol moeten krijgen. Door de afstand wordt dit echter bemoeilijkt. Misschien dat in de toekomst je als manager bij de medewerker thuiskomt. Harry Determan weet eigenlijk niet hoe hij de medewerkers op deze nieuwe manier zou moeten managen.

9 Op resultaten en op gedrag. Met de inzet van thuis- en telewerken zal dit niet veranderen. Het aantal contactmomenten zijn nu ook summier.

10 Nee, bang voor verminderde productiviteit. Niet in alle medewerkers vertrouwen dat zij ook daadwerkelijk doen wat ze zouden moeten doen.

11 Niet als geheel, een gedeelte wel. Bepaalde onderdelen van taken zijn geschikt. Deze taken moeten dan opgedeeld worden.

Eerst zou thuis- en telewerken goed bij de organisatie gepast hebben. Thuiswerken zou in goede lijn liggen met het opzetten van de Service Centers. Hierbij zouden de werkprocessen dan gescheiden worden en zouden de productieafdelingen de 'fabriek' vormen. Het voorwerk en de advisering zou dan ergens anders plaatsvinden. Het werk dat in de 'fabriek' zou plaatsvinden zou makkelijk thuis uitgevoerd kunnen worden.

Daarnaast zou eerst de productiviteit op kantoor in kaart gebracht moeten worden om de productiviteit van thuis- en telewerken te kunnen meten.

5 maart 2004

**Interview met manager Walter Lassche
Afdeling Collectief Pensioen**

1 Telewerken is werken op een andere locatie dan op kantoor. Thuiswerken is ook werken op een andere locatie maar dan thuis. Telewerken kun je ook thuis doen, maar thuiswerken kun je alleen thuis doen.

2 Kansen voor de eigen functie

- Geconcentreerder werken waardoor er een hogere kwaliteit en productiviteit behaald kan worden
- Flexibelere tijdsindeling, je kunt werken op het moment dat je zelf het productiefst bent.
- Werk is niet langer gebonden aan tijd maar aan de betreffende werkzaamheden.

Kansen voor de werkvloer

- Medewerkers kunnen langer vastgehouden worden. Dit geldt vooral voor vrouwen met kinderen. Thuiswerken kan voorkomen dat het werk niet meer uitgevoerd kan worden door een bepaalde thuissituatie.
- Een lager ziekteverzuimpercentage. Indien een medewerker bijvoorbeeld niet erg ziek is, maar bijvoorbeeld darmkrampen heeft, dan kan thuis het werk gewoon uitgevoerd worden. Indien de medewerker zich naar kantoor had moeten verplaatsten, had de medewerker zich ziek gemeld.
- Medewerkers worden genoodzaakt om zelf beter na te denken. Er kan niet meer even snel aan een collega iets gevraagd worden. De medewerkers worden gedwongen om zelf iets uit te zoeken. Dit draagt bij aan het ontwikkelen van de eigen competenties.

3 Bedreigingen eigen functie

- Je bent eerder geneigd langer door te werken.
- Geen goede coördinatie meer mogelijk omdat medewerkers niet meer aanspreekbaar zijn.
- Het niet snel kunnen inspelen op ad hoc momenten

Bedreigingen voor de werkvloer

- Sociale isolatie indien de medewerker teveel dagen thuis werkt.
- Het missen van belangrijke informatie.
- Geen goede Informatie Technologie infrastructuur waardoor werkzaamheden niet goed uitgevoerd kunnen worden.
- Het niet snel in kunnen spelen op ad hoc momenten.

De bereikbaarheid vormt geen probleem. Met de hedendaagse communicatiemiddelen is men overal bereikbaar.

4 Een medewerker die net nieuw binnen is niet laten thuiswerken. Deze medewerkers hebben nog begeleiding nodig en moeten eerst nog de cultuur leren kennen. Daarnaast een algemeen contract met duidelijke afspraken. Communicatiemiddelen zullen vaker gebruikt moeten gaan worden en er zullen vaker wekelijkse afspraken plaatsvinden. Het werk zal meer gepland en gestructureerd moeten worden. Als medewerker ga je bewuster met je werk om. Wat doe ik waar en wanneer?

5 De volgende voorwaarden worden aan thuis- en telewerken gesteld:

- Resultaten over productie en niet alleen op individueel niveau.
- Vertrouwen in de medewerkers.
- De verhouding tussen thuis en de kantoorplek moet goed zijn.
- Meetbare output.
- Thuiswerkers moeten niet bevoordeeld worden maar ook niet benadeeld worden.
- De processen moeten gewoon doorlopen. Het is niet de bedoeling dat medewerkers een halve dag voorbereiding nodig hebben om een dag te kunnen thuiswerken.
- De kwaliteit moet op hetzelfde niveau blijven.
- Een goed werkend Informatie Technologie systeem.

6 Voor een manager en/of leidinggevende is één dag het maximum. Voor werknemers is twee dagen in de week het maximale. Op deze afdeling werk je gezamenlijk aan een aantal contracten dus splitsing is lastig. Waarschijnlijk zal 25% van de werknemers geïnteresseerd zijn bij een dag of twee thuiswerken.

7 Mobiele telefoon of een extra telefoonlijn, een dockingstation met laptop of een desktop, een printer, dezelfde applicaties en ergonomisch meubilair.

8 Leiding wordt gegeven via de teammanagers, via de mail, via vergaderingen en door het langslopen bij mensen.

Leidinggeven zal met thuiswerken vooral om de output gaan, maar de contacten blijven ook belangrijk. Als manager zul je veel meer tijd kwijt zijn aan het coördineren van thuiswerken. Op dit moment is er onvoldoende vertrouwen dat de medewerkers ook op de juiste manier van thuiswerken gebruik maken.

9 Als manager werk je zelfsturend en wordt je voornamelijk afgerekend op je resultaten. Met thuiswerken zal dit niet veranderen.

10 Ja, maar beperkt. Zeker in het begin als er vastgesteld moet worden wat er nu eigenlijk thuis uitgevoerd kan worden.

11 Ja, qua taken en functies is de afdeling geschikt. De persoonlijkheid van medewerkers is een ander verhaal. Niet iedere persoonlijkheid is geschikt om thuis te werken.

9 maart 2004

Interview met manager: Robert van Vliet

Afdeling: Collectief Pensioen

1 Hetzelfde werk als op kantoor maar dan thuis. Kort gezegd is het ook wel werken op locatie.

2 Kansen voor de eigen functie

- Het zou wel bijdragen aan hogere productiviteit van de eigen functie, het komt waarschijnlijk de productiviteit van de werknemers niet ten goede.
- Flexibelere tijdsindeling.
- De reistijd is niet relevant voor de eigen situatie.
- Meer tijd voor privé indien thuis productiever.
- Gunstigere werkgever, het beter kunnen aantrekken en behouden van kwalitatief goed personeel.

Kansen voor de werkvloer

- Werknemers kunnen productiever zijn, op het werk wordt je snel afgeleid.
- Verlaging van het ziekteverzuimpercentage.
- Hogere motivatie van het personeel.

3 Bedreigingen voor de eigen functie

- Er is minder transparantie. Als leidinggevende ben je minder makkelijk bereikbaar.
- Het gevaar bestaat dat er teveel uren gemaakt gaan worden.

Bedreigingen voor de werkvloer

- Onvoldoende discipline van medewerkers.
- Teveel afleiding thuis.
- De sociale cohesie verdwijnt als telewerken teveel doorgevoerd wordt.
- De kennisoverdracht en opleiding wordt bemoeilijkt.
- Carrière maken wordt voor medewerkers die telewerken moeilijk.

4 Door het maken van goede resultaatafspraken en deze resultaatafspraken te monitoren. De opleiding zou in een kennisdatabank geplaatst kunnen worden. Echter hierdoor verdwijnt wel de terugkoppeling en de directe feedback. Met mail en telefoon alleen kan een team of medewerker niet begeleid worden. Dit zou te onpersoonlijk worden. De sociale interactie blijft een belangrijke rol spelen.

5 De volgende voorwaarden worden aan thuis- en telewerken gesteld:

- Aanwezigheid van een controle aspect.
- Het systeem moet goed werken.
- Werken met resultaatafspraken.
- Sturing op output.
- Telewerken moet geen verworven recht worden.
- Elektronisch archief en workflow manager.

6 Voor de eigen functie is twee dagen het maximale. Taken die hiervoor geschikt zijn is het lezen en beantwoorden van mail, invoeren beoordelingsgesprekken etc. Voor de medewerkers van de werkvloer is het maximale drie dagen. Het betreft dan voornamelijk mutatieverwerkingen.

Waarschijnlijk zal 50% van de medewerkers geïnteresseerd zijn in een beperkt aantal dagen thuiswerken.

7 Desktop of laptop, extra telefoonlijn of een mobiele telefoon, een printer, dezelfde applicaties als op kantoor en een goede bureaustoel.

8 Op dit moment wordt er gestuurd op competenties en output. Bij thuiswerken zal er nog meer op output gestuurd moeten worden. Je zou als manager dan meer moeten coachen maar dit kan waarschijnlijk minder plaatsvinden door de toegenomen taken. Hoe de competenties gestuurd moeten gaan worden is moeilijk te bepalen.

9 Je wordt afgerekend op de resultaatafspraken die je gemaakt hebt. Hoe je het doet moet je zelf weten, het resultaat telt. Coachingsgesprekken worden niet gehouden. Indien de medewerkers van de werkvloer zouden thuiswerken zou dit waarschijnlijk dezelfde vorm krijgen. De coachingsgesprekken spelen echter een belangrijke rol bij de medewerkers van de werkvloer.

10 Ja, als het positieve bijdrage levert. Als het bijvoorbeeld bijdraagt aan het welzijn van de medewerker of aan een hogere klanttevredenheid. Als bijvoorbeeld de kosten na een bepaalde periode worden terugverdiend.

11 Moeilijk, omdat er in teamverband gewerkt wordt en omdat er veel met fysieke dossiers gewerkt wordt. Op dit moment speelt kennis ook een erg belangrijke rol. Daarnaast is er wel angst of de medewerkers wel voldoende discipline hebben.

11 maart 2004

**Interview met manager Marianne Thijssen
Afdeling Services Bedrijven Schade**

1 Thuiswerken is bepaalde activiteiten die je normaal op kantoor uitvoert thuis uitvoeren. Telewerken is bepaalde activiteiten op een satellietkantoor of regiokantoor uitvoeren.

2 Kansen voor de eigen functie

- Hogere mate van concentratie, minder afleiding waardoor een hogere productiviteit behaald kan worden. Op kantoor is er vaak geen tijd om dingen even rustig door te nemen.
- Betere balans werk en privé.
- Flexibelere tijdsindeling.

Kansen voor de werkvloer

- Verlaging ziekteverzuim.
- De afdeling werkt met Beanns. Door Beanns kan telewerken makkelijker uitgevoerd worden.

3 Bedreigingen voor de eigen functie

- Mogelijke ontevredenheid van medewerkers vanwege afwezigheid.
- De dagen op kantoor worden veel drukker. De kans dat je daardoor iemand op kantoor treft wordt kleiner.
- De band met medewerkers wordt minder. Het toepassen van direct contact wordt bemoeilijkt.

Bedreigingen werkvloer

- De privacy van beveiligde stukken is moeilijk te waarborgen.
- Minder mogelijkheid tot mentoring en opleiding.
- Geen band met je collega's. De kracht zit hem juist in het teamwerk. Met telewerken werken medewerkers individueler. Op dit moment zijn medewerkers juist bij elkaar geplaatst vanwege de afstemming.
- De telefonische opvang van klanten.
- Sociale isolatie indien telewerken ver doorgevoerd wordt.

4 Door op de afdeling onderling veel meer dingen af te stemmen. Dit houdt in dat er afspraken gemaakt moeten worden over wanneer iemand wel of niet bereikbaar is. Daarnaast moeten er resultaatafspraken gemaakt worden waar medewerkers naartoe kunnen werken.

Ten behoeve van het sociale contact moeten er andere middelen ingezet worden. Bijvoorbeeld meer lunchafspraken. Daarnaast moet er bewust meer tijd vrijgemaakt worden voor rondlopen op de afdeling en meer informele meetings. Sociale weetjes kunnen verspreid worden door een nieuwskrant op de afdeling.

Er moeten vaker gezamenlijke teamactiviteiten ondernomen worden zoals een borrel. Het team kan in moeilijke tijden een positieve factor zijn, er moet bij telewerken dus op een andere wijze een teamgevoel gecreëerd worden.

5 De volgende voorwaarden worden gesteld aan thuis- en telewerken:

- Het systeem waarmee gewerkt wordt moet goed werken.
- Medewerkers moeten vertrouwen hebben in de manager en de manager moet vertrouwen hebben in de medewerkers.
- Er moet eerst een cultuuromslag plaatsvinden voordat telewerken ingevoerd kan worden.
- De juiste middelen moeten aanwezig zijn.
- Er moet een andere manier van beoordelen opgezet worden. Er moeten andere criteria opgesteld worden.
- De klanttevredenheid moet in ieder geval niet lager worden.
- Er moet een goed kwaliteitssysteem aanwezig zijn.

6 Voor de eigen functie is 1 dag in de week telewerken maximaal. Voor de teamleiders zou dat teveel zijn. Op dit moment is een veelgehoorde klacht dat teammanagers te weinig aanwezig zijn. Zij zouden incidenteel kunnen telewerken. Bijvoorbeeld aan het einde van het jaar als de beoordelingen plaatsvinden. Voor de medewerkers op de werkvloer is 1 dag ook het maximale.

7 Dezelfde applicaties als op kantoor, een printer, een extra lijn of een mobiele telefoon, een goede werkplek, dual screen voor de medewerkers op de werkvloer.

8 Op dit moment vindt er ook outputsturing plaats maar daarnaast spelen ook gedragscomponenten een belangrijke rol. Bij telewerken wordt het directe contact belangrijker. Je gaat medewerkers anders begeleiden.

Niet iedere medewerker kan zonder toezicht of beschikt over de juiste capaciteiten. Telewerken vereist veel zelfdiscipline.

Er is minder face tot face contact. Iemand kan niet meer geobserveerd worden.

Als medewerkers gaan telewerken vraag je andere criteria van managers. Er moeten andere eisen opgesteld worden. Dit houdt in dat er een andere manier van communiceren wordt en dat planning en organisatie belangrijker wordt.

Telewerken zal twee veranderingen meebrengen. Enerzijds zal de eisen aan de mensen anders worden. Anderzijds zullen de beoordelingscriteria anders worden.

9 Dat blijft hetzelfde. Je werkt met vaste resultaatafspraken. Nu spreek je elkaar ook niet dagelijks. Maar ook voor de manager geldt dat hij te maken krijgt met nog meer resultaatafspraken en een andere wijze van beoordelen.

10 Er zijn wel mogelijkheden maar voor de medewerkers zijn die het minst positief.

De cultuur is nog onvoldoende gereed om medewerkers te kunnen vertrouwen. Dit zou er dan toe kunnen leiden dat enerzijds de medewerker zich onprettig voelt en zich een slag in de rondte werkt vanwege gebrek aan vertrouwen in de manager.

Aan de andere kant kan de medewerker zich onprettig voelen omdat de medewerker het gevoel heeft dat de manager er geen vertrouwen in heeft.

Voordat medewerkers kunnen gaan telewerken moet eerst de cultuur veranderen en moet de organisatie meer prestatiegericht gaan werken. Als dit gerealiseerd wordt dan zal telewerken positief kunnen bijdragen.

Bij managers en teammanager speelt dit een mindere rol. De taken van de manager en de teammanager zijn beter elders uit te voeren.

11 Niet alleen taken en functies spelen een belangrijke rol maar ook vooral de persoonlijkheid van de medewerker. Er dient dus zowel naar functie als naar persoonlijkheid gekeken te worden. Er moeten objectieve criteria opgesteld worden die bepalen wanneer een medewerker geschikt is voor telewerken. De gewone verzekeringsteams zouden wel in aanmerking kunnen komen. Taken die hieronder vallen zijn: het plegen van telefoontjes, invoeren en verwerken van polissen. De ondersteunende afdelingen moeten op kantoor aanwezig zijn. Niet de gehele afdeling is dus geschikt.

Datum: 26 maart 2004

Interview met: teammanager Jos van Eijk

Afdeling: Schade particulier Jurilet

1 Thuis door middel van een computerverbinding in relatie staan met je werkplek. Het uitvoeren van activiteiten die niet noodzakelijkerwijs op kantoor uitgevoerd hoeven te worden.

2 Kansen voor de eigen functie:

- Zaken waarvoor je op kantoor geen tijd hebt, thuis uitvoeren. Door middel van een hogere concentratiegraad kan er een hogere productiviteit behaald worden.
- Flexibelere tijdsindeling. Taken op elk moment van de dag uit kunnen voeren.
- Besparing reistijd.
- Besparing kosten (m² en facilitaire kosten, reiskosten)

Kansen voor de werkvloer

- Hogere productiviteit door een hogere mate van concentratie.
- Hogere motivatie voor een aantal medewerkers die bijvoorbeeld niet prettig kunnen werken met het flexconcept.
- Aantrekkelijkere werkgever indien het werk toelaat dat er thuis gewerkt kan worden.

3 Bedreigingen voor de eigen functie

- Thuiswerken is in strijd met wat op dit moment van leidinggevende verwacht wordt, namelijk dat de leidinggevende fysiek op de werkvloer aanwezig moet zijn. Echter dit is wel in strijd met andere eisen die weer gesteld worden.
- Bereikbaarheid is geen bedreiging maar valt of staat met de technische infrastructuur.
- Het wordt moeilijker om de sociale kant van de medewerkers te coachen, peoplemanagement wordt lastiger.

Bedreigingen voor de werkvloer

- De samenwerking komt minder makkelijk tot stand (sociale cohesie)
- Niet iedere medewerker beschikt over voldoende discipline
- Training wordt lastiger maar vormt geen bedreiging
- Het sociale contact wordt minder

4 Het werk moet op een andere manier ingericht worden en er moet een andere oplossingsmanier toegepast worden. Er zullen meer dagen georganiseerd moeten worden waarbij mensen bij elkaar gebracht worden voor het uitwisselen van informatie. Er kunnen andere systemen ingezet worden. Indien een medewerker bijvoorbeeld thuis de computer opstart kan de organisatie ervoor zorgen dat het laatste nieuws op het vakgebied direct in beeld komt.

5 De volgende voorwaarden worden gesteld aan thuis- en telewerken:

- Een goed werkend Informatie Technologie systeem.
- Maximale bereikbaarheid op alle fronten.
- Thuis beschikken over een adequate werkomgeving.
- Aanwezigheid van een kwaliteitssysteem.

6 Voor de eigen functie is twee dagen in de week het maximale. Voor de medewerkers op de werkvloer is op dit moment één dag in de week het maximale. Dit is afhankelijk van de functie. Indien werkprocessen gescheiden gaan worden kunnen er andere verhoudingen ontstaan. Volgens Jos van Eijk is er bij het gros wel draagvlak voor thuiswerken. Hier is echter niet duidelijkheid over, een aantal mensen zullen wel geïnteresseerd zijn en een aantal mensen niet.

7 De volgende voorzieningen zijn benodigd voor de werkplek: dezelfde bestanden als op kantoor, ergonomisch meubilair, printer, fax, desktop of laptop met gewoon beeldscherm los toetsenbord, extra goede telefoonlijn of een mobiele telefoon.

8 Op het vakinhoudelijk gebied wordt er redelijk op afstand leiding gegeven. Dit zal met thuiswerken niet veranderen. Met betrekking tot de interactie is dit het tegenovergestelde. Er wordt veel aandacht besteed aan quality time: mensen motiveren, betrokkenheid tonen en één op één contact. Bij thuiswerken moet hier een andere invulling aangegeven worden.

Het managen wordt anders maar zal niet meer tijd gaan kosten. Het zal wel meer energie vergen van de manager. De manager zal bewuster met medewerkers omgaan, dit zal leiden tot een cultuuromslag.

Aangezien bij Jurilet het voornamelijk gaat om de kwaliteit en niet om de output zal outputsturing geen grote rol gaan spelen. Het moet wel inzichtelijk zijn wat er thuis geproduceerd wordt maar dit kan gerealiseerd worden met andere methoden, zoals een kwaliteitssysteem.

Het verloren gaan van controle bij medewerkers hoeft niet als een probleem gezien te worden. Het is een kwestie van inrichten en vertrouwen.

9 Outputgericht en kwaliteit gericht. Dit zal met thuiswerken niet veranderen. Op dit moment vindt er eens in de twee weken overleg plaats tussen de manager en de teammanager dus er is toch al niet veel contact met de manager.

10 Ja, het zal wel gestimuleerd worden. Of een medewerker geschikt is hangt wel af van de persoonlijkheid van de medewerker. Echter, iedere medewerker moet wel de mogelijkheid krijgen. Indien er een onderscheid gemaakt wordt onder de medewerkers zal dit leiden tot demotivatie. Er moeten meer één op één afspraken gemaakt worden. Indien thuiswerken een goed middel is voor het uitvoeren van werk dan zal thuiswerken automatisch leiden tot een hogere klanttevredenheid.

11 De afdeling is geschikt onder bepaalde voorwaarden. Indien medewerkers meerdere dagen willen thuiswerken moeten processen meer gescheiden worden in thuiswerk en kantoorwerk. Op deze afdeling werken vier soorten functiemedewerkers. Niet ieder functietype is geschikt. Het probleem is dat er met grote fysieke dossiers wordt gewerkt. De afdeling werkt niet met Beanns omdat de dossiers te groot zijn en de formulieren niet in juiste volgorde geplaatst kunnen worden. Indien de fysieke stukken wel gedigitaliseerd kunnen worden, wat Jos van Eijk betwijfeld, kunnen er meerdere dagen thuis gewerkt worden.

Bijlage 8 Arbeidsomstandigheden en fiscale regelingen bij de werkomgeving

In de thuiswerksituatie worden aanvullende eisen gesteld ten aanzien van arbeidsmiddelen omdat ook andere personen zich in die omgeving bevinden. De volgende aanvullende eisen worden gesteld:

- Een bescherming dient in de thuissituatie zowel voor de gebruiker als voor overige personen in de directe omgeving het gevaar af te schermen. Beveiligingen op machines zijn afgestemd op volwassenen.
- Alle arbeidsmiddelen met een bedieningssysteem moeten bij gebruik voor thuiswerk voorzien zijn van een noodstop.
- Bij gebruik van elektrische apparatuur moet de beveiliging zoveel mogelijk onafhankelijk werken van de thuiswerker die het arbeidsmiddel bedient.
- Het aansluiten van elektrische apparatuur en/of het aanleggen van kabels om het aansluiten mogelijk te maken moet zodanig gebeuren dat de thuiswerker hier veilig gebruik van kan maken.

Arbowet

Artikel 16

7. Bij algemene maatregel van bestuur kan worden bepaald dat de verplichting tot naleving van daarbij aangewezen voorschriften voor zover zij betrekking hebben op arbeid waaraan bijzondere gevaren voor de veiligheid of de gezondheid zijn verbonden, zich mede richt tot zelfstandig werkenden.

Artikel 24

3. De toezichthouder is bevoegd, met medeneming van de benodigde apparatuur, een woning binnen te treden zonder toestemming van de bewoner.

Artikel 44

De kosten die zijn verbonden aan de naleving van de regels die bij of krachtens deze wet zijn gesteld, worden niet ten laste van de werknemers gebracht.

Arbobesluit

Artikel 1.44 Beschikbaarheid van gegevens

Van de thuiswerkers zijn gegevens beschikbaar omtrent naam, adres en woonplaats alsmede van de werkzaamheden die door de betreffende thuiswerkers worden verricht en van de stoffen, hulpmiddelen en werktuigen die daarbij worden gebruikt.

Artikel 5.7 Definities

In deze afdeling wordt verstaan onder:

- a. beeldscherm: een alfanumeriek of grafisch scherm, ongeacht het gebruikte afbeeldingsprocédé;
- b. werkplek: het beeldscherm en het geheel van de daarbij behorende beeldschermapparatuur waarvan een medewerker gebruik maakt, met inbegrip van de onmiddellijke werkomgeving.

Artikel 5.9 Inventarisatie en evaluatie

1. In de inventarisatie en evaluatie, bedoeld in artikel 5 van de wet, wordt specifiek aandacht besteed aan de gevaren van het gezichtsvermogen en die van de fysieke en psychische belasting als gevolg van arbeid aan een beeldscherm.
2. Op basis van de uitkomsten van de in het eerste lid bedoelde inventarisatie en evaluatie worden doeltreffende maatregelen genomen om de desbetreffende gevaren te ondervangen, rekening houdend met de gevolgen van die gevaren en de onderlinge samenhang daartussen.

Artikel 5.10 Dagindeling van de arbeid

De arbeid aan een beeldscherm is zodanig georganiseerd dat deze arbeid telkens na ten hoogste twee achtereenvolgende uren wordt afgewisseld door andersoortig arbeid of door een rusttijd, zodanig dat de belasting van de arbeid aan een beeldscherm wordt verlicht.

Artikel 5.11 Maatregelen met betrekking tot de bescherming van de ogen en het gezichtsvermogen van de werknemers

1. Iedere werknemer die voor de eerste keer belast wordt met arbeid aan een beeldscherm wordt, in aanvulling op artikel 18 van de wet, in de gelegenheid gesteld om vóór de aanvang van die arbeid een arbeidsgezondheidskundig onderzoek te ondergaan. Dit onderzoek heeft in ieder geval betrekking op de ogen en het gezichtsvermogen.
2. De werknemer wordt opnieuw in de gelegenheid gesteld een onderzoek als bedoeld in het eerste lid te ondergaan, indien zich bij hem gezichtsstoornissen voordoen die een gevolg kunnen zijn van het verrichten van arbeid aan een beeldscherm.
3. Indien de resultaten van het onderzoek, bedoeld in het eerste tot en met het derde lid, dit vereisen, wordt de betrokken werknemer in de gelegenheid gesteld een oftalmologisch onderzoek te ondergaan.
4. Indien de resultaten van het onderzoek, bedoeld in het eerste tot en met het derde lid, dit vereisen en normale oogcorrectiemiddelen niet kunnen worden gebruikt, worden aan de betrokken werknemer speciale, met de desbetreffende arbeid verband houdende, oogcorrectiemiddelen verstrekt.

Artikel 5.15 Werkplekvoorzieningen

1. De arbeidsplaats van een thuiswerker is zodanig ingericht dat de arbeid zoveel mogelijk zittend op ergonomisch verantwoorde wijze kan worden verricht. Daartoe dient een doelmatige zitgelegenheid en een doelmatig werkblad of een doelmatige werktafel ter beschikking te worden gesteld.
2. Indien de thuiswerker reeds uit eigen hoofde beschikt over de in het eerste lid genoemde voorzieningen, behoeven deze niet alsnog ter beschikking te worden gesteld.

Artikel 6.30 Daglicht en kunstlicht

1. Op de arbeidsplaats zijn de nodige voorzieningen voor een doelmatige kunstverlichting aanwezig.
2. Indien de thuiswerker reeds uit eigen hoofde beschikt over de in het eerste lid bedoelde voorziening, behoeft de thuiswerkgever deze niet alsnog ter beschikking te stellen.

Arboregeling

Artikel 5.1 Apparatuur en meubilair

Apparatuur en meubilair, in gebruik bij het verrichten van beeldschermwerk, voldoen aan ergonomisch eisen, waarbij in ieder geval in acht wordt genomen dat:

- a. de tekens op het beeldscherm voldoende scherp, duidelijk van vorm en voldoende groot zijn, met voldoende afstand tussen de tekens en de regels;
- b. het beeld op het scherm stabiel is;
- c. de luminantie van of het contrast tussen de tekens en de achtergrond gemakkelijk door de gebruiker is bij te stellen;
- d. het beeldscherm vrij te plaatsen en gemakkelijk verstelbaar en kantelbaar is;
- e. het beeldscherm vrij is van voor de gebruiker hinderlijke glans en spiegelingen;
- f. het toetsenbord hellend kan worden geplaatst en geen geheel vormt met het beeldscherm;
- g. er voor het toetsenbord voldoende ruimte is voor handen en armen van de gebruiker
- h. het toetsenbord een mat oppervlak heeft.
- i. De indeling van het toetsenbord en de vorm van de toetsen zijn gericht op vergemakkelijking van het gebruik;
- j. De symbolen op de toetsen voldoende contrastrijk zijn en vanuit een comfortabele werkhouding voldoende leesbaar;
- k. De werktafel of het werkvlak een comfortabele houding van de gebruiker mogelijk maakt en een reflectiearm;
- l. Een voor het werk noodzakelijke documenthouder stabiel en regelbaar is, en zodanig geplaatst dat oncomfortabele hoofd- en oogbewegingen tot een minimum beperkt zijn.

Artikel 5.2 Inrichting van de werkplek

De omgeving waarin het beeldschermwerk wordt verricht en de inrichting van de werkplek voldoen aan ergonomische eisen, waarbij in ieder geval in acht wordt genomen dat:

- a. de verlichting van de werkruimte zorgt voor voldoende licht en een passend contrast tussen beeldscherm en omgeving, rekening houdende met de aard van het werk en de visuele behoeften van de gebruiker;
- b. mogelijke verblinding en hinderlijke reflecties op de werkplek worden vermeden;
- c. er geen directe verbinding en hinderlijke reflecties op het beeldscherm optreden;
- d. de ramen zijn uitgerust met passende instelbare helderheidsring om de intensiteit van het licht dat op de werkplek valt te verminderen;
- e. het geluid dat de apparatuur voortbrengt geen verstoring van de aandacht en het gesproken woord veroorzaakt;
- f. de apparatuur geen voor de werknemers hinderlijke warmte voortbrengt;
- g. de vochtigheidsgraad toereikend is.

Artikel 5.3 Programmatuur

De programmatuur die wordt gebruikt bij het verrichten van beeldschermwerk voldoet aan de ergonomische eisen, waarbij in ieder geval in acht wordt genomen dat:

- a. de programmatuur is aangepast aan de te verrichten taak;
- b. de programmatuur is gemakkelijk te gebruiken en aan te passen aan het kennis- en ervaringsniveau van de gebruiker.

- c. er zonder medeweten van de gebruiker geen gebruik wordt gemaakt van een kwantitatief of kwalitatief controlemechanisme;
- d. de systemen de gebruiker gegevens verschaffen over de werking ervan;
- e. de systemen de informatie zichtbaar maken in een vorm en een tempo die zijn aangepast aan de gebruiker.

Normen kunnen als volgt teruggevonden worden:

NEN 1812:2000	Ergonomische criteria voor kantoorstoelen
NEN 1824:2001	Ergonomische eisen voor de oppervlakte van kantoorwerkplekken
NEN 2449:1990	Ergonomische criteria voor kantoorwerktafels
NEN-EN-ISO 10075-1:2000	Ergonomische eisen mentale werkbelasting
NEN-EN-ISO 9241-3:1997	Ergonomische eisen beeldschermen, met betrekking tot het beeldscherm
NEN-EN-ISO 9241-4:1998	Ergonomische eisen beeldschermen, met betrekking tot het toetsenbord
NEN-EN-ISO 9241-5:1999	Ergonomische eisen beeldschermen, met betrekking tot werkplek en lichaamshouding
NEN-EN-ISO 9241-5:2000	Ergonomische eisen beeldschermen, met betrekking tot de omgeving

Fiscale aspecten

Computers en randapparatuur (printer, fax, modem) kunnen belastingvrij verstrekt worden aan de medewerkers. Een voorwaarde is wel dat deze apparatuur ook voor de dienstbetrekking wordt gebruikt. Het maximale bedrag dat belastingvrij vergoed mag worden bedraagt 2269 euro inclusief omzetbelasting per drie kalenderjaren. Het zakelijk gebruik moet getoetst worden.

Voor de verstrekking van een telefoon gelden verschillende aspecten. Bij een telefoonabonnement met meer dan één aansluiting of nummer komt een gedeelte van het bedrag voor eigen rekening van de gebruiker. Dit is 18,72 euro per maand of 0,85 euro per dag. Alleen het bedrag daarboven kan vrij worden vergoed. Het zakelijk gebruik moet wel meer dan 10% zijn van het totale gebruik.

Bij de verstrekking van een mobiele telefoon moet de werkgever voor het totale privéverbruik van de telefoon een bedrag bij het loon van de werknemer optellen. Dit is 22,69 euro per maand of 1,04 euro per dag.

Bij een tweede of volgende mobiele telefoon mag de telefoon geheel vrij vergoed worden indien de telefoon voor 90% of meer zakelijk gebruik wordt.

Bijlage 9 Toelichting kosten/baten analyse

Uitgaven incidenteel

- Training managers en organisatie. De gemiddelde tijd die een organisatie nodig heeft is volgens Peter Meijers, invoerder telewerken bij Interpolis 26 werkdagen. 'Plan in de tijd bijvoorbeeld 6 to 9 bijeenkomsten van één middag. Dat kost aan begeleiding ongeveer 3 dagen per sessie, dus in totaal ongeveer 18 tot 27 mandagen op jaarbasis. Aan voorbereiding nog eens 5 mandagen, dus totaal ongeveer 23 tot 32 mandagen'. Een werkdag is gebaseerd op een tarief van 400 euro per dag.⁹
Aangezien dit gebaseerd is op heel de organisatie, is er voor 100 medewerkers uitgegaan van 5 trainingsdagen.
- GRAS FULL . Hiermee kunnen applicaties buiten de organisatie zelf aangeboden worden. Het betreft dan de volgende applicaties: mail en agenda en specifieke applicaties. Deze kosten bedragen 840 euro per gebruiker.¹⁰
- ICT kosten. De specifieke ICT ondersteuning voor het gereedmaken van GRAS wordt geschat op 1,5 dag, wat neerkomt op een bedrag van 960 euro per gebruiker.¹¹
- Telecommuting. Telecommuting is een systeem waarmee alle gespreksoproepen automatisch doorrouteren naar een in- of externe telefoonaansluiting. Deze kosten bestaan uit eenmalige kosten en variabele gebruikerskosten. De eenmalige kosten (inschakelkosten, basis telefoontoestel, huiscentrale, installatiekosten) bedragen 490 euro per gebruiker. De maandelijkse kosten (exploitatiekosten) per gebruiker bedragen 30 euro.¹²

Kosten

- PC. De aanschafprijs van een PC is 2249,10 euro. De economisch levensduur van een PC is 4 jaar. De jaarlijkse kosten van een pc per gebruiker is dus $2249,10/4$ jaar. De PC bestaat uit de volgende elementen: Hardware Werkstation HP CPQ D530 CMT PH 2,8 I865G 512 MB 40GB, Hardware Beeldscherm Eizo L367 15 LCD Kleurenbeeldscherm en een Gorud verstelbare voet tbv 19"LCD.¹³
- Bureaustoel. Indien medewerkers gaan telewerken kunnen zijn kiezen uit een tweetal stoelen. Deze stoelen kosten respectievelijk 448,63 euro en 336,77 euro. In de analyse is uitgegaan van de gemiddelde prijs. De economische levensduur is 7 jaar.
Dit komt dus neer op een jaarlijks bedrag van 385,05 per medewerker.¹⁴
De medewerker kan een in de vijf jaar de kosten a la carte declareren met een maximum van 1250 euro. De kosten bedragen dus voor Nationale-Nederlanden, 0 euro.

⁹ Peter Meijers, Invoerder telewerken bij Interpolis

¹⁰ Egon Berendsen, programmamanager HRM beleid

¹¹ Egon Berendsen, programmamanager HRM beleid

¹² Offerte telefonie voor telewerken, afdeling accountmanagement NN, 3 juli 2001

¹³ John Chin A Paw, OPS&IT:

¹⁴ Aanvraagformulier meubilair telewerken, ING

- Bureaublad. Indien medewerkers gaan telewerken kunnen zij kiezen uit een zestal verschillende bureaubladen (afmetingen en vorm). De prijzen van de bureaustoelen zijn respectievelijk 309,40 euro, 321,30 euro, 327,25 euro, 411,74 euro, 423,64 euro en 429,59 euro. Bij de analyse is uitgegaan van de gemiddelde prijs. De economisch levensduur is 7 jaar. Dit komt dus neer op een bedrag van 392,70 per medewerker.¹⁵ De medewerker kan eens in de vijf jaar a la carte de kosten declareren met een maximum van 1250 euro. De kosten bedragen dus voor NN, 0 euro.
- Verlichting. Indien medewerkers gaan telewerken kunnen zij kiezen uit twee verschillende lampen. De lampen bedragen respectievelijk 301,50 euro en 330,56 euro. Voor de lamp geldt dezelfde fiscale regeling als voor het bureau en het bureaublad.
- Inktjet printer. De prijs van een inktjetprinter is 150 euro. De economische levensduur is 4 jaar.
- Gebruikersvergoeding. Voor het gebruik van de telewerkplek wordt door ING 10 euro per maand ter beschikking gesteld aan de werknemer.¹⁶
- Telefonie gesprekskosten. De gemiddelde tijd die een medewerker besteed aan het plegen van telefoongesprekken wordt geschat op 1 uur per dag.
- Gebruikerskosten telecommuting. De maandelijkse gebruikerskosten bedragen 30 euro.¹⁷

Besparingen

- Werkplekbesparing op kantoor. Bij 100 medewerkers die 1 dag in de week thuiswerken, zouden er in principe 20 werkplekken bespaard worden uitgaande van een werkweek van 40 uur. Immers 100 werkplekken gedeeld door 5 (één werkdag van de vijf werkdagen) Aangezien er nu door de inzet van flexplekken een 8 op 10 ratio gehanteerd wordt, zou dat neerkomen op 16 werkplekken. Bij twee dagen in de week thuiswerken zou dat neerkomen op 32 werkplekken. De werkplekgebonden huisvestingskosten op kantoor bedragen 7500 euro op jaarbasis per werknemer.
- Woon-Werkverkeer. De gemiddelde vergoeding voor woon-werkverkeer volgens de CAO schalen is 985 euro per werknemer per jaar. 985 euro gedeeld door vijf werkdagen, is de vergoeding per werkdag.¹⁸
- Ziekteverzuim. Het gemiddelde jaarsalaris is 32.400 euro per werknemer per jaar. Het gemiddelde ziekteverzuim is 4,3 %. Er wordt verwacht dat het ziekteverzuim met 1 % daalt.¹⁹

¹⁵ Aanvraagformulier meubilair telewerken , ING

¹⁶ ING regeling thuis- en telewerken

¹⁷ Offerte telefonie voor telewerken, afdeling accountmanagement NN, 3 juli 2001

¹⁸ Berekening kosten/baten ING

¹⁹ Geert-jan Aalbers, OPS&IT:ken- en stuurgetallen

Opbrengsten

- Productiviteit. Het gemiddelde jaarsalaris is 32.400 euro per jaar per werknemer. De productiviteitsstijging die met thuiswerken werd bewerkstelligd bij LVM was 5%. Dit percentage dient ook als uitgangspunt voor Nationale-Nederlanden. Dit komt dan neer op de volgende berekening: $32400/5 = 6480$ per jaar bij 1 dag in de week telewerken. $6480 \times 5\% \text{ productiviteitsstijging} \times 100 \text{ medewerkers}$.

Bijlage 10 de TIM methode

De Situated Design intention (de huidige situatie) is de basis voor de TIM methode. De SD intention bestaat uit een vijftal principes die de achterliggende filosofie vormen voor de TIM.

Principe 1: het begrijpen van de gebruikerssituatie

Het dient bij alle betrokken partijen duidelijk te zijn wat de uitgangssituatie is en waar naar gestreefd wordt, hierbij dient rekening gehouden te worden met de belangen van alle betrokken partijen zodat daadwerkelijk het beste resultaat neergezet kan worden.

Principe 2: het telewerkontwerp moet open staan voor verandering, het ontwerp zal de organisatie veranderen, maar het ontwerp zelf zal ook veranderd worden tijdens het gebruik

Het ontwerp moet passen bij de organisatie en moet aangepast kunnen worden aan veranderingen binnen een organisatie.

Principe 3: het veranderingsproces moet gebaseerd zijn op ervaring en niet alleen op regels

Ervaringen van gebruikers kunnen vaak waardevoller zijn dan standaard regels en procedures waar men niet mee uit de voeten kan.

Principe 4: de gebruikers zijn competente uitvoerders

Medewerkers zijn een waardevolle bron van informatie. Zij weten goed welke instrumenten als beste ingezet kunnen worden.

Principe 5: hoge kwaliteit van het werk is belangrijk

Zodra medewerkers het gevoel hebben dat de kwaliteit van het werk achteruit gaat dan zal er geen motivatie meer aanwezig zijn om het proces te ondersteunen.

De fasen van de TIM methode

Fase 1 oriëntatie

De oriëntatiefase bestaat uit een tweetal elementen. Enerzijds is dat het formuleren van de doelen die behaald moeten worden. Anderzijds is dat bewustzijn creëren van de mogelijkheden die telewerken kan bieden.

Input

De input bestaat uit broninformatie die wordt verkregen uit literatuur, visies van consultants en ervaringen van andere organisaties die telewerken hebben ingevoerd. Deze broninformatie omvat de volgende elementen: de kosten van telewerken, de bijdrage aan de doelstellingen, de voordelen van telewerken, de risico's van telewerken en het doel van telewerken.

Output

Het vaststellen van de organisatiedoelstellingen betreffende telewerken en de voorwaarden die aan telewerken gesteld worden. Er wordt een project voorstel opgezet waarmee een eerste richting wordt gegeven aan het ontwerp.

Participatie

Het initiatief wordt genomen door een bepaalde groep. In dit geval is dat Programma Werkomgeving Divisie Intermediair.

Gezamenlijk moet er met betrokken partijen (OPS & IT, HRM, Programma Werkomgeving, management en gebruikers) gediscussieerd worden over de mogelijkheden. Communicatie zal nog voornamelijk indirect vormgegeven worden. Hulpmiddelen die hiervoor ingezet kunnen worden: het intranet voor de gebruikers (algemene bekendheid) en discussiegroepen voor de gezamenlijke besluitvorming.

Fase 2 Informatie

In fase 2 wordt er begrip gecreëerd voor de situatie waarin de organisatie zich nu bevindt en de rol die telewerken hierbij kan hebben.

Input

De uitwerking op de organisatie en de medewerkers, de vastgestelde doelen, de kosten, de contingentiefactoren (benoemd onder subprobleemstelling 5) en de ontwerpmogelijkheden (taak, locatie, regels en procedures, ICT en afspraken).

Output

Gebruikers worden bewust van wat telewerken kan betekenen voor de eigen individuele werksituatie en medewerkers begrijpen de huidige situatie waarin ze zich bevinden. Hierin kan inzicht worden verkregen door het inzetten van enquêtes en/of interviews.

Participatie

In dit stadium vind er zowel directe als indirecte communicatie plaats. De betrokken partijen (gebruikers, managers en topmanagement) moeten inzicht krijgen in elkaars belangen. Middelen voor communicatie: managementbijeenkomsten voor het uitwisselen van ervaringen/standpunten bij managers onderling. Communicatie tussen projectteam en de managers van de betrokken afdelingen.

De uitkomsten van de enquête en/of interviews moeten teruggekoppeld worden naar de gebruikers. Dit kan gebeuren door middel van een evaluatiebijeenkomst.

Fase 3 Pilot ontwerp

In deze fase wordt de pilot vormgegeven. Er worden afspraken gemaakt over de planningsperiode, de regels en de procedures en welke medewerkers gebruik kunnen gaan maken van telewerken.

Input

De contingentie elementen worden ingevuld aan de hand van de volgende informatie: de kennis die vergaard is bij de vorige twee fasen en de ontwerpmogelijkheden

Output

Aan het eind van fase 3 wordt het uiteindelijke ontwerp gerealiseerd. Dit houdt in dat de contingentie elementen ingevuld (beschreven en benoemd) worden.

Participatie

Coöperatie tussen de verschillende partijen speelt een belangrijke rol. Aan de gebruikers moet duidelijke gecommuniceerd worden hoe het ontwerp in elkaar steekt. Het projectteam communiceert dit naar de betrokken gebruikers.

Fase 4 pilot ontwikkeling

Tijdens fase 4 worden de regels en procedures in gebruik genomen en worden de materialen uitgedeeld.

Input

Het ontwerp dat in fase 3 is gerealiseerd vormt het uitgangspunt voor verbetering van de huidige situatie.

Output

De ervaring en kennis van de gebruikers wordt benut om het ontwerp te verbeteren. Daarnaast kunnen het management en experts veranderingen aandragen waardoor het proces geoptimaliseerd wordt.

Participatie

Tijdens het gebruik van het ontwerp komen gebruikers en experts verschillende problemen tegen. Het management moet de gebruikers op zodanige wijze ondersteunen dat de problemen ook daadwerkelijk boven water komen. Het management moet de gebruiker hierin serieus nemen.

Fase 5 evaluatie

In deze fase worden de resultaten van de pilotontwikkeling geëvalueerd. Ervaringen worden gedeeld en problemen worden besproken. Er wordt bepaald of telewerken daadwerkelijk ingevoerd gaat worden.

Input

De ervaringen van alle betrokken partijen met betrekking tot het huidige ontwerp. Deze input kan erg verschillend zijn door conflicterende belangen binnen de organisatie.

Output

Aan de hand van de evaluatie wordt er bepaald of de organisatie door moet gaan met de invoering van telewerken. De kosten worden bekeken ten opzichte van de baten. Ook al zijn de medewerkers blij met de invoering van telewerken, als er onvoldoende geld beschikbaar is voor de financiering kan de doorgang niet plaatsvinden.

Participatie

De communicatie in deze fase is erg direct en intensief. Het projectteam moet gezamenlijk met de gebruikers de problemen inventariseren en kijken of hiervoor oplossingen mogelijk zijn. Ook indien de uitkomsten van de pilot niet positief (geen oplossingen) zijn ten aanzien van het invoeren van telewerken moeten de redenen hiervoor goed uitgelegd worden aan de medewerkers. Anders zal het management vervolgens op veel onbegrip stuiten, wat kan leiden tot veel ontevredenheid.

Fase 6 definitief ontwerp

Indien de organisatie doorgaat met de invoering van telewerken, wordt met behulp van de pilot en de veranderpunten uit de evaluatie een definitief ontwerp gerealiseerd. Dit ontwerp zal dan voor de gehele organisatie gelden en niet meer voor een afgebakende groep binnen de organisatie.

Input

De resultaten van de evaluatie vormen de veranderpunten voor het pilotontwerp naar het definitieve ontwerp.

Output

Het uiteindelijke ontwerp dat voor de gehele organisatie ingezet gaat worden. Dit is inclusief procedures voor nieuwe groepen telewerkers en hun omgeving. Immers, als telewerken op grote schaal gaat plaatsvinden brengt dat veel gevolgen voor een afdeling als geheel met zich mee.

Participatie

Dit uiteindelijke ontwerp moet goed gecommuniceerd worden. Het management moet uitleggen waarom bepaalde besluiten zijn genomen en waarom bepaalde aspecten niet doorgevoerd zijn.

Fase 7 ontwikkeling

Deze fase is de ontwikkeling van het definitief ontwerp totdat telewerken volledig geïntegreerd is in de organisatie. Dit houdt in dat na volledige integratie het veranderingsproces in zodanige wijze niet meer ondersteund wordt. Nieuwe medewerkers die deze ondersteuning nog wel nodig hebben, krijgen deze ondersteuning binnen de eigen afdeling.

Input

De input bestaat uit de kennis en ervaringen van gebruikers die al actief zijn met telewerken en het definitieve ontwerp dat opgesteld is.

Output

De ervaringen van nieuwe gebruikers is voor de organisatie relevant materiaal zodat het ontwerp geoptimaliseerd kan worden.

Participatie

De gebruikers en de leidinggevende moeten gezamenlijk vorm geven aan het ontwerp op de afdeling. Dit kan gedurende het gehele traject aangepast worden. Dit moet wel vallen binnen het definitieve ontwerp.

Fase		Input	Output	Participatie
Orientation	sd intention	Telework impacts (i1) Telwork goals (i2) Telework costs (i3) Knowledge and informations of participants, Publications	Organisation Specific Goals, Conditions (=o1) Project proposal Awareness	Aimed at broad awareness and key participants. Decision on starting points and constraints. Users indirectly, experts, top management
Information		O1 + Telework impacts (i1), Goals (i2), Costs (i3), Contingency factors (i4) Design Options (i5)	Knowledge about initial situation, more specific goals, indication of design options (=o2)	Aimed at understanding use situation Users (direct and indirect), line management, experts, departmental managers
Pilot design		O1+o2 +Design Options, Knowledge and Information of participants	Design (choice and range of design options)	
Pilot development		Design	Ocurrence of failures, problems, chances and experiences .	Aimed at gathering experience with use, improving the desingn Users experience design and report to experts; experts react upon input
Evaluation		Design+o1+o2+o3 Translated into evaluative questions, Knowledge and informations of participants	Insights into experiences: -compar with goals -quality of worklife Decision on whether to proceed	Experts gather information from users Top management forms an oppinion about success of teleworking
Definitive Design		Evaluation results, experiences, o1,o2, o3, pilot design, knowledge and information of participants Procedures for new teleworkers	Definitive design (decision on choice and range of design options)including specific change procedure(s)	Users (direct & indirect), line management, experts, deparmental managers participate in decisions on design
Development		Definitve Design, procedure for new groups (i6)	Ocurrence of failures, problems, chances and experiences -Experience with design -Adaptations tot the design Record experiences	

Processen

Directing a Project (DP)

Doel: Overall beheersing en kernbeslissingen over projecten, inclusief adviestaak van de Project Board aan de projectmanager.

Activiteiten:

- 2.3. Projectstart autorisatie
- 2.3. Autorisatie bij afsluiting stage en start volgende stage
- 2.3. Richting geven en management beheersing gedurende gehele traject
- 2.3. Afstemming met bedrijfsstrategie en/of overkoepelende programma
- 2.3. Verlening decharge projectafsluiting

Starting Up a Project (SU)

Doel: Overeenstemming tussen opdrachtgever en projectmanager. Opzetten project management organisatie. Plannen Initiation Stage.

Activiteiten:

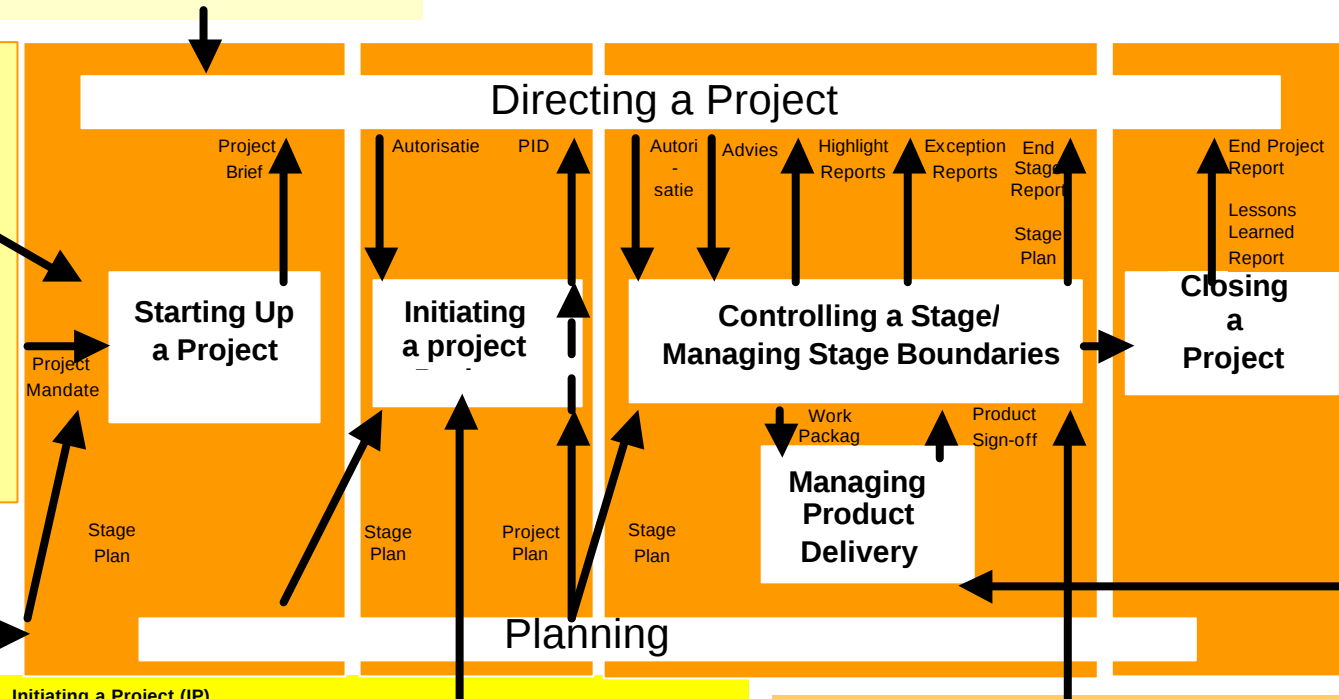
- 0.2.3. Project management organisatie/
- 1.2.3. team opzetten
- 2.2.3. Risk log aanmaken
- 3.2.3. Project Approach (met indicatie van
- 4.2.3. doorlooptijd en kosten) beschrijven
- 5.2.3. Project Brief opstellen
- 6.2.3. Initiation Stage Plan opstellen
- 7.2.3. (incl. begroting)

Planning (PL)

Doel: Basis voor de projectbeheersing

Activiteiten:

- 8.2.3. Te leveren producten
- 9.2.3. Activiteiten voor kwaliteitsborging
- 0.2.3. Noodzakelijke resources, skills en tijd
- 1.2.3. Afhankelijkheden in- en extern
- 2.2.3. Tijdsplan
- 3.2.3. Mijlpalen en risicomomenten
- 4.2.3. Management Stages (in projectplan)



Initiating a Project (IP)

Doel: Leveren van een Project Initiation Document (PID). Hiervoor eerst organisatorische invulling van projectplanning en definiëring producten doen.

Inhoud Project Initiation Document:

- 6.2.3. Project plan inclusief Management Stages
- 7.2.3. Uitgebreid IE-formulier (Information Economics)
- 8.2.3. Beslissingscalculatie
- 9.2.3. Risico analyse
- 10.2.3. Product beschrijvingen (incl. Product Breakdown Structure en Product Flow Diagram)
- 11.2.3. op projectniveau
- 12.2.3. Bij voorkeur het Stage Plan voor de eerste stage

Controlling a Stage/ Managing Stage Boundaries (CS/SB)

Doel: Uitvoering project op koers houden en onverwachte gebeurtenissen beheerst afhandelen.

Activiteiten:

- 35.2.3. Werk verdelen en autoriseren (Work Package)
- 36.2.3. Voortgangsinformatie verzamelen
- 37.2.3. Veranderingen managen (Issues, Changes en Exceptions)
- 38.2.3. Rapporteren aan de Project Board (Highlight en evt.
- 39.2.3. Exception reports; updated Stage Plan)
- 40.2.3. Corrigerende maatregelen nemen waar nodig

Closing a Project (CP)

Doel: Beheerst beëindigen van het project. Vaststellen of de afgesproken resultaten zijn behaald. Vastleggen van leerpunten.

Activiteiten:

- 13.2.3. Klant acceptatie
- 14.2.3. Vervolgacties en aanbevelingen
- 15.2.3. Lessons Learned rapportage
- 16.2.3. End Project rapportage
- 17.2.3. Gearchiveerde projectfiles
- 18.2.3. Einde Project Notificatie (aan lijnorganisatie)
- 19.2.3.

Managing Product Delivery (MP)

Doel: Zekerstellen dat producten volgens plan en vastgestelde eisen worden opgeleverd

Opleveren van:

- 41.2.3. Team Plans
- 42.2.3. Quality Log
- 43.2.3. Project Issues
- 44.2.3. Risk Log Updates
- 45.2.3. Checkpoint Reports (voortgang)
- 46.2.3. Product Sign-off

Term	Vertaling	Toelichting en/of verwijzing
Acceptance Criteria	Acceptatiecriteria	Programma van eisen
Baseline	Bevoren, vastgesteld, goedgekeurd	Alleen nog te wijzigen volgens vooraf afgesproken wijzigingsprocedures.
Business Case	Business Case	De zakelijke rechtvaardiging voor het bestaan, voortzetten danwel vroegtijdig stopzetten van het project. Geldt als een product. Wordt voor het eerst opgenomen in de <i>Project Mandate</i> , verder uitgewerkt in de <i>Project Brief</i> , definitief vastgesteld in het <i>PID</i> en vervolgens aan het einde van iedere <i>Stage</i> gereviewed en bijgewerkt.
Business Executive	Business Manager, Opdrachtgever	Vertegenwoordigt de businessbelangen. Voorzitter van de <i>Project Board</i> . Synoniem: <i>Project Board Executive</i> .
Business Product	Eindproduct	Producten waar het in eerste instantie om te doen is. De producten die een bijdrage leveren aan de business Case. Synoniemen: <i>Specialist Product</i> , <i>Deliverable</i> , <i>Outcome</i> .
Change Authority	Wijzigingsbevoegdheid, wijzigingsorgaan	Eén of meerdere personen aan wie de bevoegdheid om wijzigingsverzoeken te beoordelen is gedelegeerd namens de Project Board.
Change Budget	Wijzigings budget	Het budget dat de Change Authority tot haar beschikking krijgt om wijzigingen uit te kunnen bekostigen.
Change Control	Wijzigingsbeheer	Component dat voorziet in de benodigde wijzigingsprocedures.
Change Control approach	Aanpak wijzigingsbeheer	Techniek voor het beheerst uitvoeren van wijziging(sverzoek)en. Kan worden gebruikt om Change Control invulling te geven.
Checkpoint	Voortgangsbeoordeling	Een tijdgedreven controlemoment waarbij de voortgang van een Work Package wordt besproken. De uitkomst kan worden gerapporteerd aan de Projectmanager in een Checkpoint.
Checkpoint Report	Voortgangsrapport	Voortgangsrapportage van de Team Manager aan de Projectmanager. Inhoud en frequentie worden afgesproken tijdens de <i>Work Package authorisation</i> . Rapportage vindt plaats vanuit de processtap <i>Executing Work Package</i>
Communication Plan	Communicatieplan	Overzicht van alle belanghebbenden en belangstellenden, de manier waarop, de frequentie waarmee, wat en door wie met hen wordt gecommuniceerd. Onderdeel van het PID. Wordt opgezet in processtap Setting up Project Controls (IP4).
Concession	Concessie	Een Off-specification die de Project Board accepteert, zonder dat zij er op staat dat u maatregelen treft om toch aan de afgesproken specificaties te voldoen.
Configuration Item (CI)	Configuratie Item	Een product of een onderdeel daarvan dat met behulp van Configuration Management wordt beheerd.
Configuration Librarian	Configuratiebeheerder	Draagt zorgt voor het beheeren van de producten.
Configuration Management	Configuratiebeheer	Component. Voorziet in het beheer van de (deel)producten. De procedures en afspraken in dit kader worden vastgelegd in een configuration Management Plan, dat onderdeel uitgemaakt van het Project Quality Plan. Ze worden dan ook opgesteld in de processtap Planning Quality (IP1)
Contingency Plans	Calamiteitenplannen	Voorzien in een overzicht van stappen en maatregelen die genomen moeten worden op het moment dat risico's zich manifesteren.

		Maken onderdeel uit van het PID.
Controls	Beheersinstrumenten	Component waaronder alle instrumenten worden gerekend die kunnen worden gebruikt om het project te beheersen. Worden opgezet in de processtap Setting up Project Controls (IP4).
Customer	Klant	Persoon of groep die opdracht heeft gegeven tot het project en voordeel heeft van de eindproducten.
Deliverable	Eindproduct	Zie Business Product.
End Project Report	Projectrapport	Eindrapportage van de Projectmanager aan de Project Board. Bevestigt de overdracht van de producten en geeft inzicht hoe het project is uitgevoerd, afgezet tegen het oorspronkelijke PID.
End Stage Assessment	Fase-eindbeoordeling	Geplande bijeenkomst van de Project Board waar zij op grond van het End Stage Report haar decharge aan de Projectmanager verleent voor de afgelopen Stage, en op grond van een Next Stage Plan haar goedkeuring en commitment geeft voor de komende Stage.
End Stage Report	Fase-eindrapport	Eindrapport van de Projectmanager aan de Project Board inzake de zojuist afgeronde Stage. Wordt opgesteld in de processtap Reporting Stage End (SB5).
Exception	Afwijking	Een situatie waarin dreigt dat een Project of Stage Plan buiten de Tolerance raakt.
Exception Plan	Afwijkingsplan	Het Plan dat de Projectmanager op verzoek van de Project Board opstelt in reactie op een ingediend Exception Report. Dit Plan dient dan als vervanging voor het Project of Stage Plan dat niet binnen de Tolerantie kon worden gehouden. Wordt opgesteld in het proces Planning, daartoe aangezet vanuit de processtap Producing an Exception Plan (SB6).
Exception Report	Afwijkingsrapport	Het rapport dat de Projectmanager bij de Project Board indient, zodra zich een Exception voordoet. Wordt opgesteld in de processtap Escalating Project Issues (CS8).
Follow-on Action Recommendations	Aanbevelingen voor vervolgacties	Overzicht van acties die de organisatie nog moet nemen in de afsluiting van het project. Wordt opgesteld in de processtap Identifying Follow-on Actions (CP2).
Highlight Report	Hoofdpuntenrapport	Voortgangsrapportage van &C Project@ Manager aan de Project Board. Wordt opgesteld in de processtap Reporting Highlights (CS6).
Initiation Stage Plan	Faseplan voor Initiatiefase, plan voor een plan	Faseplan dat inzicht geeft tijd, kosten en middelen die nodig zijn voor de Initiation Stage. Wordt net als ieder ander Stage Plan opgesteld binnen proces Planning. De trigger om het op te gaan stellen, is de processtap Planning an Initiation Stage (SU6). Na goedkeuring begint het project.
Issue log	Aandachtspuntenlijst	Een overzicht en de gegevens van alle Projecten die zich tijdens het project hebben aangediend, de evaluatie daarvan, de daarop genomen besluiten en de status. Wordt opgesteld in de processtap Setting up Project Files (IP5).
Job Definition	Rolbeschrijving	Document waarin is vastgelegd welke rol een medewerker in het project vervult, inclusief de bijbehorende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
Lessons Learned Report	Leerpuntenrapport	Een rapportage over de geleerde lessen. Wordt opgezet in de processtap Setting up Project

		Files (IP5) en gedurende het project bijgehouden. Afronding in de processtap Evaluating a Project (CP3).
Management Bi Exception	Sturen bij uitzondering	Fenomeen dat de Project Board pas directe sturing geeft (ingrijpt) op het moment dat de Projectmanager niet langer uit dreigt te komen met de toegewezen Tolerance.
Management of Risk	Risicomanagement	Component. Bestaat uit Risk Analysis (risicoanalyse) en Risk Management (risicobeheersing). Gegevens worden vastgelegd in de RiskLog.
Management Products	Managementproducten	De producten die voortkomen uit de project managementactiviteiten, bijvoorbeeld het PID.
Meid Stage Assessment	Tussentijdse fasebeoordeling	Niet vooraf geplande bijeenkomst van de Project Board ter beoordeling van een Exception Plan.
Off-Specification	Afwijking van specificatie	Hiervan is sprake als het project (nu of voorzien binnenkort) niet oplevert wat is 4esproken. Dit betreft een product dat niet (gaat) voldoe(n)(t) aan de specificaties of helemaal niet wordt opgeleverd. Betekent over het algemeen een post 'meerwerk' voor de leverancier. Als de Project Board de afwijking accepteert, spreken we van een Concession.
Organisation	Organisatie	Component dat de rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de projectorganisatie beschrijft.
PID	PID	Afkorting voor Project Initiation Document. Te beschouwen als het Coverall plan van aanpak'. Wordt opgesteld in de Initiation Stage met het doorlopen van het proces Initiating a Project (IP).
Plan	De Plannen	Component. Vier soorten: Project, Stage, Team en Exception Plan. Om deze op te stellen wordt het proces Planning doorlopen.
Post-Project Review	Postprojectbeoordeling	Beoordeling van de effecten van de eindproducten en de mate waarin deze een bijdrage hebben geleverd aan de Business Case. Wordt enige tijd na afronding van het project gehouden.
Post-Project Review Plan	Plan voor de post-projectbeoordeling	Plan van aanpak voor de Post-Project Review. Wordt opgesteld in de processtap Identifying Follow-on Actions (CP2).
PRINCE	PRINCE	Projects IN Controlled Environments.
Producer	Producent	Deze term wordt gebruikt in het kader van de Quality Review technique om de maker van een product dat wordt beoordeeld aan te geven.
Product	Product	Alle input of output van uw project. Prince onderscheidt Management Products, Business Specialist Products en Quality Products.
Product-based planning	Productgerichte planning	Techniek. Te gebruiken bij het opstellen van een Plan. Geeft invulling aan / ondersteuning bij het invullen van de proccsstap Defining and Analysing Products (PL2).
Product Breakdown Structure	Product-decompositiestructuur	Een hiërarchisch overzicht van de producten die moeten worden opgeleverd. Wordt opgezet als stap / onderdeel van de techniek Product-based planning.
Product Checklist	Controlelijst producten	Een controlelijst van de op te leveren producten, inclusief de data van start productie en oplevering. Het overzicht wordt opgesteld in de processtap Defining and Analysing Products (PL2), waarna de data warden toegevoegd in de processtap Completina a Plan (PL7).

Product Description	Productbeschrijving	Detailbeschrijving van een product. . Wordt opgezet als stap / onderdeel van de techniek Product-based planning.
Product Flow Diagram	Productstroomschema	Een schema waaruit de productievolverde en de afhankelijkheden tussen de producten uit de Product Breakdown Structure blijken. Wordt opgezet als stap / onderdeel van de techniek Product- based planning.
Project Approach	Projectaanpak	De randvoorwaarden waarbinnen en de manier waarop het eindproduct moet worden gerealiseerd. Wordt bepaald in de processtap Defining Project Approach (SU5).
Project Assurance	Projectborging	De gedelegeerde verantwoordelijkheid van de Project Board voor de borging van het project en van de op te leveren producten op het gebied van doorlooptijd, kosten, procedures en kwaliteit. Deze rol is altijd onafhankelijk van de Projectmanager en diens team.
Project Board Project	Stuurgroep	Bestaat uit Business Executive, Senior 'User, Senior Supplier.
Brief Project	Projectvoorstel, projectopdracht	Wordt op basis van de Project Mandate nader uitgewerkt in de processtap Preparing a Project Brief (S U4). Dient als basis voor de Initiation Stage waarin het verder wordt uitgewerkt tot het PID.
losure Notification	Aankondiging projectafsluiting	Aankondiging aan de staande organisatie dat het project bijna ten einde is, zodat de vrijkomende middelen opnieuw kunnen worden ingezet. Komt voort uit de processtap De-commissioning a Project (CPI).
Project Closure Recommendation	Aanbeveling projectafsluiting	Aanbeveling van de Project Board aan het bedrijfs- of programmamanagement om het project als afgesloten te beoordelen. Komt voort uit processtap Confirming Project Closure (DP5).
Project Filing Structure	Dossierstructuur, archiefstructuur	De inrichting van het dossier alsmede de procedures inzake het onderhouden van dit dossier. Wordt opgesteld in de processtap Setting up Project Files (IP5), gebruik makend van de techniek Project filing techniques.
Project filing techniques	Techniek voor projectarchivering	Techniek die kan worden gehanteerd bij het opzetten en indelen van een Project Filing Structure. Biedt een hoofdindeling voor het projectdossier.
Project Initiation Document (PID)	Projectinitiatiedocument (PID)	Zie PID.
Project Issue	Projectaandachtspunt	Een aandachtspunt waarop actie moet worden ondernomen. Wordt vastgelegd 'in de Issue Log.
Project Management Team	Projectmanagementteam	Bestaat uit Project Board, Project Assurance, Project Manager, Project Support en Team Manager(s).
Project Manager	Projectmanager	Verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing van het project.
Project Mandate	Projectmandaat	De informatie die het referentiekader vormt op grond waarvan het proces Starting Up a Project door de Executive in gang wordt gezet. Vormvrij, maar dient minimaal de Business Case en de verwachte resultaten te bevatten. Wordt nader uitgewerkt tot een Project Brief.
Project Plan	Projectplan	Behoort tot het component Plans. Betreft de planning van het gehele project. Wordt opgesteld binnen het proces Planning waartoe de Project Manager wordt aangezet vanuit de processtap Planning a Project (IP2). Maakt onderdeel uit van het PID.
Project Quality Plan	Projectkwaliteitsplan	Omvat de belangrijkste kwaliteitseisen en

		kwakeitscontrole- en –auditprocessen die worden toegepast in het project. Wordt opgesteld in de processtap Planning Quality (PI). Maakt onderdeel uit van het PID.
Project Start-up Notification	Aankondiging projectstart	Melding van de Project Board aan het hoger management dat het project van start gaat, waarbij zij tevens eventueel benodigde logistieke ondersteuning aanvraagt (bijvoorbeeld een ruimte).
Project Support	Projectondersteuning	De rol die voorziet in de administratieve ondersteuning van de Project Manager. Onderdeel van het Project Management Team.
Project Support Office	Projectbureau	Het bureau waar de rol van projectondersteuning is belegd.
Quality in a Project Environment	Kwakeitsbeheer	Component. Omvat alle projectmanagementactiviteiten die nodig zijn om te komen tot en het doen uitvoeren van een Project Quality Plan.
Quality log	Kwakeitslogboek	Een overzicht van alle producten die moeten worden getest. Per product is aangegeven de wijze waarop en wanneer deze tests plaatsvinden, alsmede de huidige status. Wordt opgezet in de processtap Setting up Project Files (IP5).
Quality Products	Kwakeitsproducten	De producten die worden opgeleverd in het kader van de borging van de kwaliteit. Een voorbeeld hiervan zijn de testrapporten.
Quality Review technique	Kwakeit-beoordelingstechniek	Techniek die voorziet in een procedure voor het beoordelen van de kwaliteit van de producten.
Request for Change	Wijzigingsverzoek	Een verzoek om de huidige specificatie van een product aan te passen. Dit resulteert veelal in een post 'meerwerk' voor de opdrachtgever. Komt over het algemeen uit de hoek van de gebruikers of beheerders.
Review Chairperson	Voorzitter kwaliteitsbeoordeling	Deze term wordt gebruikt in het kader van de Quality Review technique om de voorzitter van de kwaliteitsbeoordelingscyclus aan te geven.
Review Meeting	Kwakeits-beoordelingsbijeenkomst	Deze term wordt gebruikt in het kader van de Quality Review technique om de bijeenkomst aan te duiden, die wordt gehouden in aansluiting op beoordelingen / tests van producten. In deze bijeenkomst worden de resultaten besproken, producten definitief afgetekend en eventuele vervolgacties op geconstateerde fouten afgesproken.
Reviewer	Beoordelaar	Deze term wordt gebruikt in het kader van de Quality Review technique om de beoordelaar / tester van een product aan te geven.
Risk Analysis	Risicoanalyse	Onderdeel van het component Management of risk. Bestaat uit Identification ('welke risico's worden gelopen?'), Estimation ('welke prioriteiten hebben deze?') en Evaluation ('welke maatregelen moeten worden getroffen?').
Risk Log	Risicologboek	Overzicht van alle risico's, de kans, de gevolgen en de maatregelen. Wordt opgezet tijdens de processtap Preparing a Project Brief (SU4). Moet regelmatig, maar minimaal altijd aan het einde van iedere Stage bijgewerkt worden. De processtap die de Project Manager daartoe aanzet, is Updating the Risk Log (SB4).
Risk Management	Risicobeheersing	Onderdeel van het component Management of risk. Bestaat uit Planning (middelen inplannen), Resourcing (middelen verkrijgen), Monitoring (ontwikkelingen bewaken) en Controlling

		(toezien op naleven maatregelen).
Scribe	Notulist(c)	Deze term wordt gebruikt in het kader van de Quality Review technique om de notulist(c) van de kwaliteitsbeoordelingsbijeenkomst aan te geven.
Senior Supplier	Senior leverancier	Rol in de Project Board. Vertegenwoordigt de leveranciersbelangen. Ook wel 'hoofdaannemer' genoemd.
Senior User	Seniorgebruiker	Rol in de Project Board. Vertegenwoordigt de gebruikers - en beheerderbelangen.
Specialist Product	Specialistisch product	Zie Business Products. Aanduiding voor zowel eind- als tussenproducten.
Stage(s)	Fase(n)	Component. Een Stage wordt gezien als een verzameling activiteiten en producten die als 66n geheel wordt beheerst. Prince onderkent weliswaar , Management stages en Technical Stages, maar houdt zich uitsluitend bezig met de Management Stages.
Stage Plan	Faseplan	Betreft een gedetailleerder uittreksel van het Project Plan en heeft betrekking op de komende (management) Stage. Synoniem: Next Stage Plan. Behoort tot het component Plans. Wordt opgesteld binnen het proces Planning.
Supplier(s)	Leverancier(s)	Diegene(n) die er voor zorgdragen dat de tussenproducten en het eindproduct worden gemaakt. Worden in het project vertegenwoordigd in de Project Board door de Senior Supplier.
Team Manager	Teamleider, deelprojectleider	Behoort tot het Project Management Team. Diens uitvoerende medewerkers niet. Rapporteert aan u. Zie voor een nadere toelichting het hoofdstuk Organisation van de syllabus Componenten.
Tolerance	Tolerantie	De toegestane afwijking van een Plan op het gebied van tijd, kosten., kwaliteit en/of scope. Zodra deze dreigt te worden overschreden moet de Project Manager een Exception Report indienen.
User(s)	Gebruiker(s) en beheerder(s)	Worden in het project vertegenwoordigd in de Project Board door de Senior User.
Work Package	Werkpakket	De gegevens die nodig zijn voor het realiseren van 66n of meerdere producten en om de daarbij behorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan de Team Manager over te kunnen dragen.
Work Package authorisation	Autorisatie van de werkopdracht	Werk mag niet worden uitgevoerd zonder de expliciete toestemming van de Project Manager. Deze autorisatie draagt er toe bij dat dat niet gebeurt. De Project Manager verleent toestemming om te beginnen met een werkpakket via de processtap Authorising Work Package (GSI). De Team Manager accepteert het werkpakket in zijn processtap Accepting a Work Package (MPI).

Bijlage 12 Begrippenlijst

ADSL (Asynchronous Digital Subscriber Line)

Er wordt met behulp van deze techniek een hoge dataverbinding tussen de pc en de centrale opgezet.

Met behulp van ADSL kunnen er snel grote bestanden binnengehaald worden (downloaden). Inbellen op het netwerk is niet nodig, de verbinding kan 24 uur per dag open staan en daarnaast blijft men telefonisch bereikbaar. De snelheid van ADSL kan oplopen tot 256 Kb/s. Bij ADSL wordt een vast bedrag per maand betaald.

Business applicaties

Applicaties die gericht zijn op gegevensverwerking en die speciaal ingericht zijn voor een specifieke afdeling. Voorbeeld: het verwerken van aanvragen.

CEDS

Project binnen NN waarbij de applicaties die op dit moment draaien op Windows-NT, overgezet worden naar Windows XP. De reden die hierachter zit is dat bepaalde programma's niet kunnen draaien op Windows-NT. De bedoeling is dat zowel ING als NN met dezelfde programma's gaan werken.

CITRIX

Een omgeving waarop applicaties centraal beheerd worden en die het mogelijk maakt om van buiten de organisatie in te bellen op het netwerk. Met behulp van een Citrix Client (gebruiker) wordt er verbinding gemaakt. De desktop wordt als het ware naar het werkstation gehaald en de kracht komt vanuit de server en niet vanuit het werkstation.

Encryptie

Informatie wordt met behulp van versleuteling onleesbaar gemaakt.

Firewall

Een firewall is een virtuele muur tussen de computer en het netwerk. Deze virtuele muur controleert de data en de afzender. Als alles in orde is, dan komt het bestand het netwerk binnen.

Groupware

Het gezamenlijk kunnen werken en wijzigingen aanbrengen in één en hetzelfde bestand.

ISDN (Integrated Services Digital Network)

ISDN is geheel digitaal. ISDN beschikt over twee verschillende lijnen, de werknemer blijft dus ook telefonisch bereikbaar. De verbindingstijd tussen twee computer is twee seconden, de verbindingstijd met een gewone modem kan oplopen tot 25 seconden. Een ISDN lijn heeft een standaardsnelheid van 128Kb/s. Bij ISDN wordt betaald voor de duur van de verbinding.

LAN (Local Area Network)

LAN is een netwerk waarop de pc's zijn aangesloten, en waar je gezamenlijk gebruik kunt maken van bijvoorbeeld printers of toepassingen als back-up.

Office applicaties

Applicaties die gebruikt worden voor de standaard kantoorwerkzaamheden.
Voorbeelden: word en excel.

PKI-grass

PKI staat voor Public Key Infrastructure. Grass staat voor global remote access service.

Dit is een chipknip. Je steekt deze pas in je laptop en dan verschijnt er op de computer dat je een pincode moet invoeren. Je kunt over ter wereld inbellen als er maar internet aanwezig is.

VPN (Virtual Private Network)

Met behulp van versleutelde tunnels wordt er een verbinding gebouwd. VPN versleutelt de informatie die verstuurt en ontvangen wordt. Onbevoegden kunnen daar niet tussen komen. Via internet bellen medewerkers in op het netwerk.