

‘Balanced Life’

Maatschappelijk Verantwoord Telewerken

“Balanced Life”

Maatschappelijk Verantwoord Telewerken

Kim Bekebrede

420242

Schiphol, 20-05-2009

Luchtverkeersleiding Nederland

Facility Services

Jaap Haring, General Manager FS

School of Economics, Inholland Diemen

Leisure; Facility Management

Begeleider: Chris van de Veen

Beoordelaar: Peter Stam

Samenvatting

Dit rapport bevat het onderzoek naar maatschappelijk verantwoord telewerken en is uitgevoerd in opdracht van Luchtverkeersleiding Nederland.¹ Onderzocht is of telewerken een bijdrage kan leveren aan de MVO doelstellingen van LVNL. Om dit onderzoek uit te kunnen voeren is een tool (MVO Telewerk Tool) ontwikkeld. Deze tool is een instrument dat een organisatie kan helpen bij het bepalen of telewerken een bijdrage levert aan hun MVO-doelstellingen. De ontwikkelde tool is vervolgens toegepast op LVNL. Enerzijds om vast te stellen of de tool bruikbaar is en anderzijds om LVNL gericht te kunnen adviseren over het eventueel toepassen van telewerken in hun organisatie.

Het onderzoek is verricht door middel van zowel literatuur- als praktijkonderzoek. Het literatuuronderzoek heeft zich met name gericht op het gebied van telewerken en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het praktijkonderzoek is uitgevoerd door middel van interviews en enquêtes zowel binnen LVNL als bij toonaangevende bedrijven op het gebied van telewerken.

Telewerken en maatschappelijk verantwoord ondernemen

Telewerken is een manier van werken en kan veel voordelen opleveren voor zowel werkgever (verhoogde productiviteit, lagere kosten, minder ziekteverzuim, behoud en aantrekken van talent etc.) als werknemer (reductie reistijd en –kosten, betere balans werk en privé etc.) en de maatschappij (reductie mobiliteit en fileproblematiek, reductie CO² uitstoot en bredere werkgelegenheidskansen). Ook zijn er diverse varianten van telewerken. Dit onderzoek richt zich specifiek op het telehuiswerken, onder de noemer telewerken. In dit onderzoek is uitgegaan van de volgende definitie:

“Telewerken is een vorm van flexibele arbeidstructuren voor werknemers, welke met behulp van informatie- en communicatietechnologie thuis volbracht wordt voor minimaal 8 uur per week.”

Diverse organisaties maken telewerken nog niet mogelijk. Dit komt vaak door angst en onvoldoende kennis van telewerken. Er heerst angst onder de managers om de telewerker los te laten en vaak geldt de onvoldoende kennis dat de mogelijkheden van telewerken niet onderzocht worden.

Telewerken kan zowel op vrijwillige als verplichte basis. Deze keuze bepaald in belangrijkste mate wie er verantwoordelijk is voor de thuiswerkplek.

Er zijn diverse factoren die van invloed zijn op het kunnen slagen van telewerken. De belangrijkste factoren zijn cultuur, managers, medewerkers en faciliteiten. De managers en medewerkers moeten over de gewenste telewerkcompetenties beschikken. De manager dient vertrouwen te hebben in de medewerker en zal de medewerker los moeten laten. De medewerkers moeten deze vrijheid aan kunnen en ze hebben geen 9-5 mentaliteit. Tevens is er sprake van een bottom-up cultuur.

Telewerken heeft een aantoonbare bijdrage aan de MVO doelstellingen van een organisatie. Volgens het te hanteren MVO verslaggeving, het GRI Model, levert telewerken een bijdrage aan zes prestatie-indicatoren. Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt ook wel verdeeld in people, planet en profit. Hiermee kunnen de werknemers, milieu (maatschappij) en de organisatie voordelen ondergebracht worden.

MVO Telewerk Tool

Op basis van de gegevens die voortvloeien uit het theoretisch- en praktijkonderzoek (bedrijfsbezoeken bij toonaangevende organisaties op het gebied van telewerken), is de MVO Telewerk Tool ontwikkeld. Deze tool stelt een organisatie in staat om te bepalen of de organisatie het gewenste niveau beschikt om maatschappelijk verantwoord te kunnen telewerken. De MVO Telewerk Tool bestaat uit een reeks stellingen en is verdeeld in twee delen. Het vereiste deel en het MVO deel. Het vereiste deel verschaft informatie over cultuur-, managers-, medewerkers- en ICT & functiegerelateerde aspecten. Het MVO deel geeft de baten op MVO gebied weer en is verdeeld in people, planet en profit. Uiteindelijk worden de totaal scores in een spinnenwebmodel gevisualiseerd.

Uit het toepassen van de tool bij LVNL is gebleken dat het een waardevol instrument is dat een beeld creëert van de huidige (telewerk)status en bepaald of de organisatie op dit moment in staat is om maatschappelijk verantwoord te telewerken.

¹ Luchtverkeersleiding Nederland wordt in dit rapport afgekort als LVNL.

De MVO Telewerk Tool dient getoetst te worden door een onafhankelijk persoon van de betreffende organisatie. Wel is duidelijk dat de tool nog verder doorontwikkeld kan worden. Het algehele advies is dat iedere organisatie onderzoekt, mede door gebruik te maken van de MVO Telewerk Tool, of telewerken binnen de bedrijfsvoering mogelijk is. Wanneer dit gebeurt zal telewerken in Nederland stijgen en zullen organisaties een grotere bijdrage leveren aan het maatschappelijk verantwoord ondernemen.

De LVNL en telewerken

De tool is, mede ter toetsing, toegepast op LVNL. Om de tool in te kunnen vullen, was kennis over de organisatie nodig. Deze kennis is verkregen door interviews met managers te houden en een enquête onder de medewerkers te verspreiden. Vervolgens is de MVO Telewerk Tool voor de organisatie ingevuld. 89% van de ondervraagde doelgroep (potentiële telewerkers) wilt telewerken. De managers denken dat 40% van de doelgroep in staat is om te telewerken.

De MVO Telewerk Tool laat zien dat LVNL (nog) niet beschikt over de vereiste score om te telewerken. Dit komt voornamelijk door het cultuuraspect.

Voor LVNL is een maatschappelijke kosten- en batenanalyse opgesteld. Wanneer telewerken geïntegreerd zal worden in het beleid en alle kansen die voortkomen uit het telewerken, benut worden, zullen de baten, welke uit te drukken zijn in geld, viermaal zo hoog zijn als de kosten.

Ondanks dat LVNL momenteel niet over de vereiste cultuur beschikt, is het advies om te gaan telewerken binnen LVNL. Momenteel is een reorganisatie van kracht. Hiermee zal de cultuur enigszins veranderen. Een gewenste cultuur zal verkregen worden, wanneer hier naar gestuurd wordt. Door te telewerken zal LVNL gaandeweg over de vereiste cultuur gaan beschikken.

Voorwoord

Het is zover, de afsluiting van het één en een begin van het ander. Drie jaar lang ben ik (bijna) iedere dag naar school geweest om straks met de bagage die ik heb verkregen het werkveld in te gaan. Twee keer vijf maanden heb ik stage gelopen, om te leren, veel ervaring op te doen en een impressie te krijgen hoe het in de toekomst zal gaan.

Ik heb de afgelopen vier jaar veel geleerd en heb een sterke persoonlijke groei gemaakt. Hier ben ik erg tevreden over en ik wil dit mooi afsluiten met deze eindschriftie.

Ik ben er nog lang niet, ik kan en wil nog veel leren. Dit is nog maar het begin, maar wel het einde van de start.

Mijn afstudeerperiode heb ik met plezier volbracht. Ik heb mogen werken aan een leuk en leerzaam onderzoek en ik heb kennis verkregen over interessante en nuttige onderwerpen. Ik heb me bezig gehouden met het maatschappelijk verantwoord ondernemen in combinatie met telewerken. Ik ben tevreden met het uiteindelijke resultaat, de MVO Telewerk Tool. Een toonaangevende organisatie uit het facilitaire werkveld heeft zelfs al interesse getoond in de MTT.

Tevens heb ik deel uit gemaakt van de 'Excellent Group' van Inholland. Hiermee probeerde ik de lat hoger te leggen voor het afstuderen en deel te nemen aan de posterpresentatie tijdens de EuroFM Beurs. Het onderzoek moest gepresenteerd worden aan de hand van een poster. Helaas ben ik niet geselecteerd tot de laatste twintig studenten uit heel Europa.

Ik dank alle docenten van Inholland, voor de leuke en leerzame tijd. Ik dank Jaap Haring en Chris van de Veen voor de begeleiding gedurende de afstudeerperiode. Tot slot dank ik mijn familie, vriend en in het bijzonder Sander Valk, die mij de afgelopen vier jaar hebben ondersteund, wanneer dit nodig was.

*Kim Bekebrede
Schiphol, 20-05-2009*

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
1.1	Aanleiding	1
1.2	Doel van het onderzoek	2
1.3	Leeswijzer	2
2	Vraagstelling en onderzoeksmethodologie	4
2.1	Centrale vraag	4
2.2	Deelvragen	4
2.3	Onderzoeksmethodologie	5
2.3.1	Kwalitatief en kwantitatief onderzoek	5
2.3.2	Inductief en deductief onderzoek	6
2.3.3	Gehanteerde methoden	6
3	Maatschappelijk Verantwoord Telewerken	9
3.1	Telewerken	9
3.1.1	Begrip telewerken	9
3.1.2	Telewerken van verleden naar heden	10
3.1.3	Soorten telewerk	10
3.1.4	Soorten telewerkers	11
3.1.5	Funciegerelateerde aspecten	12
3.1.6	Voordelen en risico's van telewerken	12
3.1.7	Telewerkplek	14
3.2	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is uit!	15
3.2.1	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	15
3.2.2	MVO volgens het Global Reporting Initiative	15
3.3	Organisatiestructuur, –cultuur en leiderschapsstijlen	18
3.3.1	Organisatiestructuur	18
3.3.2	Organisatiecultuur	19
3.3.3	Telewerkcompetenties	19
3.4	Conclusie maatschappelijk verantwoord telewerken	21
4	Maatschappelijk verantwoord telewerken in de praktijk	23
4.1	Resultaten bedrijfsbezoeken	23
4.1.1	Algemeen	23
4.1.2	Telewerken – flexibel werken	23
4.1.3	Maatschappelijk verantwoord telewerken	24
4.2	Conclusie bedrijfsbezoeken	26
5	MVO Telewerk Tool	28
5.1	Telewerkonderzoek	28
5.2	MVO Doelstelling	28
5.3	Telewerkfrequentie	28
5.4	MVO Telewerk Tool	29
5.4.1	Vragen ‘MVO TelewerkTool’	29
5.4.2	Resultaten MTT	32
5.5	Maatschappelijke Kosten- en batenanalyse	33
5.6	Evaluatie	33

6	Maatschappelijk Verantwoord Telewerken binnen LVNL.....	34
6.1	Geschiedenis LVNL	34
6.2	Missie, visie en strategie	34
6.3	De mogelijk- en wenselijkheden binnen LVNL.....	36
6.3.1	Inleiding interviews	36
6.3.2	De visie van de managers	36
6.4	De wensen van de medewerkers	38
6.5	Resultaten MTT voor de LVNL.....	42
6.5.1	Cultuur binnen LVNL.....	42
6.5.2	Managers binnen LVNL.....	43
6.5.3	Medewerkers binnen LVNL	43
6.5.4	ICT en functiegerelateerde aspecten binnen LVNL	44
6.5.5	Profit binnen LVNL.....	44
6.5.6	People binnen LVNL.....	45
6.5.7	Planet binnen LVNL	45
6.5.8	Totale resultaten MTT	46
6.6	Maatschappelijke kosten- en batenanalyse.....	47
6.7	Conclusies	48
6.7.1	Conclusie interviews en enquête	48
6.7.2	Conclusies MTT.....	48
6.7.3	Eindconclusie.....	49
6.8	Advies aan LVNL	51
6.8.1	Maatschappelijk verantwoord telewerken binnen LVNL?	51
6.8.2	Haal meer uit het telewerken.....	52
7	De bruikbaarheid en aanbevelingen van de MVO Telewerk Tool	54
7.1	Conclusies	54
7.2	Aanbevelingen	55
	Literatuurlijst	56

1 Inleiding

Begin dit jaar, tijdens een congres over Nederland in het jaar 2020, voorspelt premier Balkenende opgewekt: 'In 2020 heeft Nederland flexibiliteit omarmd. Werktijden zijn variabel; telewerken is vanzelfsprekend.'²

Het is niet vanzelfsprekend dat dit zomaar zal gebeuren. Er zullen nog vele bergen verzet moeten worden. Premier Balkenende spreekt hier over het telewerken en het "nieuwe werken". Beide zijn momenteel nog een wens voor velen, maar worden in de toekomst een noodzaak. Het "nieuwe werken" is een andere visie hebben op de samenleving, op de manier van werken en op het klimaat en behoort tot het maatschappelijk verantwoord ondernemen.³ In deze globaliserende economie en veranderende samenleving worden andere aspecten belangrijker, zoals het mobiliteitsprobleem, een andere balans tussen werk en privé en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Het gezegde luidt: verbeter de wereld en begin bij jezelf. Daarom is er gekozen is om onderzoek te doen naar en een bijdrage te leveren aan de verdere ontwikkeling op maatschappelijk gebied.

1.1 Aanleiding

Luchtverkeersleiding Nederland⁴ is onderdeel van de luchtvaartsector en werkt op diverse gebieden samen met o.a. KLM en de Luchthaven Schiphol. Beide organisaties hebben een MVO-beleid en publiceren jaarlijks het MVO-jaarverslag.

Mede door de vraag van de Raad van Toezicht en de Ondernemingsraad, wil het LVNL-bestuur dat LVNL op een vastgesteld niveau⁵ ook aan duurzaamheid gaat werken. Vanuit deze beslissing dient er een MVO-beleid ontwikkelt te worden. Een aantal MVO voorbeelden ter illustratie zijn bedrijfsauto's op aardgas, energiebesparingsplannen, en eerbiedigen van mensenrechten. Het MVO-beleid van LVNL is in ontwikkeling. Vanuit dit vertrekpunt is de vraag naar voren gekomen welke bijdrage telewerken kan leveren aan de MVO doelstellingen van LVNL, of breder gezien, van een organisatie.

MVO is geen trend meer, maar wordt in toenemende mate ingepast in de bedrijfsvoering van organisaties. Wat is de achterliggende reden hiervan? Komt het omdat de overheid hier afspraken over maakt, vanwege commerciële of maatschappelijke doelstellingen? Het beste antwoord zal zijn dat MVO aandacht krijgt vanuit de innerlijke overtuiging. Het begint bij de mens zelf. Wanneer een deel van de bevolking "anders" gaat denken, zullen ook anderen deze visie sneller krijgen. Organisaties worden hierin meegetrokken en uiteindelijk zal heel Nederland vanuit de innerlijke overtuiging, zelf en in organisaties een bijdrage leveren aan het maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Dit lijkt een ideaalbeeld, maar is in feite realistisch van hoe het zou moeten zijn. De mens heeft een bepaalde hebzucht en denkt aan het leven van hem op dit moment. Volgens staatssecretaris Huizinga van Verkeer en Waterstaat moeten we ons ervan bewust zijn dat maatregelen nodig zijn om ook de volgende generatie te beschermen. 'Niets doen is geen optie, we moeten iets doen om een ramp te voorkomen.'⁶

Door de huidige kredietcrisis komt men tot bezinning. Organisaties streven naar allerlei bezuinigingen. MVO kan hier een goede bijdrage aan leveren. Volgens minister Cramer van Milieu maakt de financiële malaise duidelijk dat duurzaamheid op alle vlakken nodig is. 'Het is geen reden om duurzaamheid aan de kant te schuiven, maar juist om er extra hard mee aan de slag te gaan.'⁷

² *De stille kracht van de telewerker, 10-05-2008, FEM Business & Finance*

³ *Maatschappelijk Verantwoord ondernemen wordt in dit rapport afgekort als MVO.*

⁴ *Luchtverkeersleiding Nederland wordt in dit rapport afgekort als LVNL*

⁵ *Vastgesteld niveau betreft het C-niveau van het Global Reporting Initiative, dit wordt later toegelicht.*

⁶ *'Het is aan ons dit land veilig te stellen voor de toekomst', de Volkskrant, 04-09-'08*

⁷ *Gore: 'Deze bezinning past ons uitstekend', de Volkskrant, 04-09-'08*

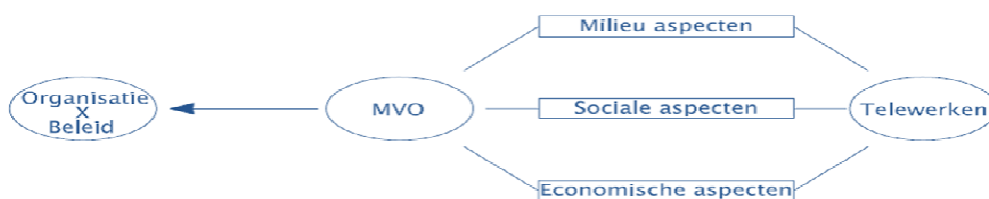
1.2 Doel van het onderzoek

Dit rapport is geschreven in opdracht van de General Manager Facility Services, Jaap Haring, werkzaam bij Luchtverkeersleiding Nederland. De primaire taak van LVNL is het begeleiden van het vliegverkeer boven Nederland. Tevens coördineert LVNL het opstijgen en landen van de vliegtuigen.

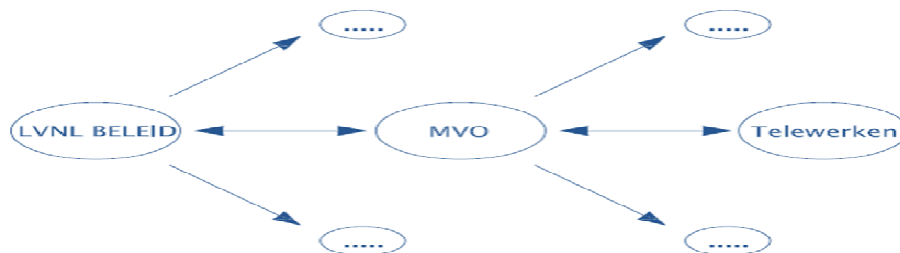
Doel van het onderzoek is het ontwikkelen van een methodiek om te kunnen beoordelen of telewerken een bijdrage kan leveren aan de MVO-doelstellingen van een organisatie. Hierna wordt aan de hand van de methodiek advies uitgebracht aan LVNL, in welke mate telewerken een bijdrage levert aan de MVO doelstellingen. Het ontwikkelen van deze methodiek (MVO Telewerk Tool) staat in dit rapport centraal. De bruikbaarheid van de methodiek is getoetst bij LVNL. De methodiek is te gebruiken door andere organisaties die telewerken willen onderbouwen vanuit de MVO doelstellingen. De maatschappelijke relevantie van het afstudeeronderzoek is om deze redenen groot te noemen.

De mogelijk- en wenselijkheden van telewerken binnen LVNL zijn in kaart gebracht. Op grond van het onderzoek worden conclusies en aanbevelingen geformuleerd, op basis waarop beleid kan worden gevoerd om te gaan telewerken.

Het afstudeeronderzoek is in twee aparte onderzoeken verdeeld. Het algemene onderzoek, met als oplevering de MVO Telewerk Tool en een onderzoek toegespitst op LVNL. Het conceptueel model is daarom ook verdeeld in twee op zich staande modellen. Figuur 1.1 geeft een beschrijving dat er onderzoek plaatsvindt voor een organisatie X met de vraag in welke mate telewerken een bijdrage levert aan de MVO doelstellingen. Figuur 1.2 geeft weer dat LVNL beleid heeft op diverse gebieden. Eén hiervan is MVO. De vraag luidt of telewerken hier een bijdrage aan levert.



Figuur 1.1 Conceptueel model algemeen



Figuur 1.2 Conceptueel model toegepast LVNL

1.3 Leeswijzer

Het rapport komt voort uit de vraag van LVNL om onderzoek te doen welke bijdrage telewerken levert aan de MVO doelstellingen van de organisatie. Om dit methodisch te kunnen beantwoorden, is de MVO Telewerk Tool ontwikkeld. Deze tool staat centraal binnen dit rapport.

De centrale vraag, deelvragen en onderzoeksmethodologie zijn beschreven in **hoofdstuk twee**. Tevens geeft dit hoofdstuk inzicht in de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek.

Om de inhoud van de tool te bepalen is er vooraf onderzoek gedaan naar MVO in combinatie met telewerken, te noemen 'Maatschappelijk Verantwoord Telewerken'. Dit theoretisch onderzoek is weergegeven in **hoofdstuk drie**. Het model wat voort komt uit het theoretisch onderzoek, is getoetst in de praktijk. Dit is gedaan door bedrijfsbezoeken bij toonaangevende organisaties op het gebied van telewerken. De resultaten

van deze bedrijfsbezoeken en de verbanden die gelegd worden met het theoretisch model zijn beschreven in **hoofdstuk vier**.

Door de uitkomsten van beide onderzoeken is de tool ontwikkeld. De tool bestaat uit een aantal fasen. Deze zijn beschreven in **hoofdstuk vijf**.

De tool is toegepast en getoetst binnen LVNL. Om de tool toe te passen, was verdiepende informatie over de organisatie van belang. Door intern onderzoek te doen, middels interviews en enquête onder de managers en medewerkers, is de gewenste informatie verkregen. De resultaten van dit onderzoek en de beantwoording van de MVO Telewerk Tool, met de bijbehorende conclusies zijn weergegeven in **hoofdstuk zes**. Tot slot eindigt dit hoofdstuk met het advies voor LVNL om maatschappelijk verantwoord te kunnen telewerken.

De tool is ontwikkeld, toegepast en uiteindelijk geëvalueerd. De evaluatie is weergegeven in **hoofdstuk zeven**. Dit hoofdstuk beschrijft de bruikbaarheid, de conclusies en de aanbevelingen van de MVO Telewerk Tool.

2 Vraagstelling en onderzoeksmethodologie

In dit hoofdstuk wordt beschreven langs welke wegen is gegaan om het onderzoek te voltooien. Allereerst worden de centrale vraag en de bijbehorende deelvragen verantwoord. Vervolgens is beschreven welke gehanteerde methoden zijn gebruikt om tot de gewenste resultaten te komen.

2.1 Centrale vraag

Onderstaande probleemstelling diende als leidraad om de weg tot het eindresultaat te behalen.

Welke bijdrage levert telewerken aan de MVO doelstellingen van een onderneming?

Toelichting: Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden is er een methodiek ontwikkeld waaraan een organisatie zichzelf kan toetsen, om vervolgens advies uit te brengen of de betreffende organisatie geschikt is om maatschappelijk verantwoord te gaan thuiswerken. In dit onderzoek wordt de methodiek direct getoetst op een externe organisatie, Luchtverkeersleiding Nederland.

2.2 Deelvragen

De centrale vraag is te groot en te complex om in één keer te beantwoorden. Hierdoor zijn er vooraf deelvragen, met bijbehorende subvragen opgesteld. Vooraf zijn de deelvragen van het onderzoek weergegeven in het onderzoeksvoorstel. Deze wijkt af met de huidige structuur en deelvragen. Dit komt doordat er extra onderzoeken bij zijn gekomen. De structuur is gewijzigd. In eerste instantie zou LVNL een bron zijn om tot de gewenste methodiek te komen. Dit was geen makkelijk uitgangspunt, omdat LVNL weinig inzicht geeft hoe in de praktijk telewerken tot uiting komt. Vanuit deze reden is het extern onderzoek gericht op organisaties die een telewerkbeleid hebben en dit actief stimuleren. Om deze redenen zijn er deelvragen verwijderd, anders geformuleerd of toegevoegd.

Onder iedere deelvraag is een motivatie gegeven met het nut van de deelvraag. Deelvraag 4 behoort tot de informatie die hoofdstuk twee verschaft. Om deze reden is deelvraag 4 (uit het onderzoeksvoorstel verwijderd).

Deelvraag 1: Hoe kan telewerken onderdeel uit maken van de MVO verslaggeving van een organisatie?

- Wat beschrijft de literatuur over telewerken, MVO (verslaggeving) en organisatiecultuur?
- Hoe interpreteren organisaties deze theorie in de praktijk?
- Hoe hebben diverse organisaties telewerken ingericht?
- Welke visie hebben de organisatie over telewerken en MVO?
- Hoe is het telewerkbeleid ingericht binnen de organisatie?

Allereerst is er theoretisch onderzoek gedaan. Het onderzoek gaat over de bijdrage van telewerken aan de MVO doelstellingen van een onderneming. Dit is als één term gedefinieerd, maatschappelijk verantwoord telewerken. Allereerst zijn de begrippen telewerken en MVO onderzocht. Vervolgens bleek dat telewerken nauw samenhangt met de bedrijfsvoering van een organisatie. Hierdoor is er theoretisch onderzoek gedaan naar de organisatiestructuur en cultuur.

Vervolgens is de vraag of deze theorie in overeenstemming is met wat organisaties ervaren. Om dit te kunnen toetsen is er extern onderzoek gedaan bij diverse organisaties. In het onderzoeksvoorstel was opgenomen dat dit bij vergelijkbare organisaties van LVNL gedaan zou worden. Door het feit dat het onderzoek anders benaderd is, is dit voltooid bij organisaties die telewerken of het nieuwe werken actief stimuleren.

Deelvraag 2: Welke toetsingscriteria met bijbehorende wegingsfactoren kunnen gedefinieerd worden?

- Wat zijn de toetsingscriteria voor telewerken, op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen, waar een organisatie zich aan kan toetsen?

- Welke wegingsfactoren kunnen gesteld worden voor de toetsingscriteria?

Het doel van het onderzoek is het opleveren van een tool dat een organisatie in staat stelt om te bepalen welke bijdrage telewerken levert aan de MVO doelstellingen van een onderneming. Nadat de theorie in de praktijk is getoetst, kan de tool tot stand gebracht worden.

Deelvraag 3: Hoe kan de organisatie (LVNL) getypeerd worden?

- Welke typen organisaties zijn er volgens wetenschappelijke literatuur?
- Wat voor type organisatie is de LVNL, getoetst aan de hand van een wetenschappelijk model?
- Hoe kan de bedrijfscultuur van LVNL worden omschreven?

Een ander doel van het onderzoek is de tool te toetsen voor de externe organisatie. Dit betreft de LVNL. Voordat de tool ingevuld kan worden dienen er diverse onderzoeken aan vooraf te gaan. Allereerst is de organisatie verkend.

Deelvraag 4: Wat moet minimaal gefaciliteerd worden om een basis thuiswerkplek te creëren?

- Hoe kan een basis thuiswerkplek gedefinieerd worden?
- Hoe ziet een telewerkplek voor een medewerker van LVNL er uit?

Deelvraag vier geldt als vervolg onderzoek. Deze kan volbracht worden wanneer de organisatie verkend is. Het nut van deze deelvraag geeft antwoorden hoe het telewerkbeleid van LVNL ingevuld kan worden. De antwoorden komen terug in de kosten- en batenanalyse.

Deelvraag 5: Wat zijn de mogelijkheden en wenselijkheden voor telewerken binnen een organisatie?

- Wat is de strategie van de organisatie en op welke wijze heeft thuiswerken hier invloed op?
- Wat zijn de mogelijkheden binnen LVNL op het gebied van telewerken?
- Wat is de gedachtegang van de managers over telewerken en hoe zien zij het voor zich om leiding te geven aan medewerkers die aan telewerken doen?
- Welke afdelingen en functies komen in aanmerking voor telewerken?
- Hoe denkt de potentiële telewerker over telewerken?

Deze deelvraag creëert de mogelijkheden en wenselijkheden op het gebied van telewerken binnen LVNL. Het nut van deze deelvraag is erg hoog. Hebben de medewerkers de voorkeur om te telewerken en willen de managers een andere manier van leidinggeven toepassen.

2.3 Onderzoeksmethodologie

Deze paragraaf geeft inzicht welke methoden en onderzoekstechnieken gebruikt zijn om de resultaten te verkrijgen en tot het uiteindelijke doel te komen. Alvorens is getracht dit uiteen te zetten in het onderzoeksvoorstel. Doordat de deelvragen veranderd zijn, is deze opzet ook veranderd. Gaandeweg door deze paragraaf worden alle genomen stappen onderbouwd.

2.3.1 Kwalitatief en kwantitatief onderzoek

Het onderzoek is voltooid middels kwalitatief en kwantitatief onderzoek. 'Bij kwantitatief onderzoek staat meten centraal en wordt cijfermatig met onderzoeksgegevens omgegaan.'⁸ Een voorbeeld van het kwantitatieve onderzoek is de enquête. Hierbij zijn de mogelijk- en wenselijkheden onder de medewerkers van LVNL onderzocht.

'In kwalitatief onderzoek staat het doorgronden van attitudes van respondenten en achterliggende oorzaken centraal.'⁹ Hierbij gaat het om de achterliggende motivaties en meningen die de doelgroep heeft. Dit type van onderzoek doen is volbracht middels het praktijkonderzoek, in de vorm van bedrijfsbezoeken en het houden van interviews.

⁸ Plooi, F. *Onderzoek doen*

⁹ Fischer, T. & Julsing, M. *Onderzoek doen!*

2.3.2 Inductief en deductief onderzoek

Het onderzoek is gebaseerd op zowel inductief als deductief onderzoek. Bij deductief onderzoek wordt de theorie getoetst aan de praktijk. Hierbij is de theorie van groot belang. Als startpunt is er literatuuronderzoek gedaan. Hieruit is een theoretisch resultaat gekomen over het maatschappelijk verantwoord telewerken. Deze is aan de hand van bedrijfsbezoeken bij diverse organisaties getoetst in de praktijk.

De getoetste theorie en de verkregen informatie uit de praktijk gelden als basis voor de MVO Telewerk Tool.¹⁰ Dit is de onderbouwing voor het inductieve deel van onderzoek doen. Bij inductief onderzoek doen, wordt op basis van het verzamelen en analyseren van gegevens een theorie ontwikkeld. In dit onderzoek leidt de theorie tot de MVO Telewerk Tool.

2.3.3 Gehanteerde methoden

Het onderzoek is verantwoord per gehanteerde methode. Tabel 2.1 geeft weer voor welk deel van het onderzoek, welke gehanteerde methode is gebruikt.

Theoretisch onderzoek	Deskresearch (Literatuuronderzoek)
Praktijkonderzoek	Deskresearch (Literatuuronderzoek) en kwalitatief onderzoek (interviews)
LVNL-onderzoek	Kwantitatief (enquêtes), kwalitatief onderzoek (interviews) en participerende observaties.

Tabel 2.1: weergave van de gehanteerde methoden.

2.3.3.1 Deskresearch

Het theoretisch onderzoek, welke in hoofdstuk twee is weergegeven, is tot stand gekomen door middel van deskresearch.

Het praktijkonderzoek is gestart door het doen van deskresearch. In eerste instantie zou de link gelegd worden met LVNL. Afdeling Facility Services doet jaarlijks mee aan een benchmarkonderzoek. Uit de andere benchmark organisaties zou een aantal organisaties gekozen worden dat momenteel telewerken stimuleert. Bij deze organisaties zou het externe onderzoek gedaan worden. Deze keuze was gemaakt, omdat de benchmark organisaties in enig opzicht vergelijkbaar zijn met LVNL. Doordat de structuur – de rode draad – van het onderzoek enigszins veranderd is, is de keuze gemaakt voor een andere aanpak. Het theoretisch onderzoek is getoetst in de praktijk. Hiervoor waren organisaties gewenst die momenteel telewerken en dit aanmoedigen. Deze organisaties zijn door deskresearch gevonden.

2.3.3.2 Interviews

Er is tweemaal kwalitatief onderzoek verricht door het houden van interviews. Interviews zijn gehouden voor het onderzoek naar telewerken in de praktijk en interviews met managers van LVNL voor het intern onderzoek.

Het onderzoek om de theorie te toetsen in de praktijk is voltooid bij toonaangevende organisaties op het gebied van telewerken. Dit is gedaan in de vorm van interviews met medewerkers van de organisaties die veel over het telewerken konden vertellen. De interviews zijn gehouden bij AOS Studley, KPN, Rabobank, Telewerkforum en ING Group. De interviews waren semi-gestructureerde tot open interviews. Voorafgaand was een vragenlijst opgesteld met daarin open, uitdiepende en specifieke vragen. Bij AOS Studley en KPN diende de vragenlijst als leidraad voor het interview. Voor de Rabobank / Telewerkforum diende de vragenlijst als extra middel. Dit kwam door het feit dat de persoon in kwestie zoveel wist te vertellen over zowel telewerken als het nieuwe werken dat de vragenlijst niet nodig was, maar toch de gewenste informatie verkregen is. Het interview met ING Group is voltooid in de zin van een gesprek met open vragen in plaats van een vragenlijst. Het bedrijfsbezoek aan ING Group is gehouden met twee andere studenten met een vergelijkbaar onderwerp. In eerste instantie was de keuze voor het aantal bedrijfsbezoeken op vijf geschat. In feite is dit aantal behaald. Echter telt het bedrijfsbezoek aan Rabobank en Telewerkforum voor één, doordat dezelfde persoon werkzaam is voor beide organisaties. Het interview heeft zoveel informatie opgeleverd dat er gekozen is om de bedrijfsbezoeken tot dit aantal te laten. De medewerking van de organisaties was optimaal. Dit waren de gekozen organisaties en geen van alle heeft de aanvraag afgekeurd. De interviews met AOS Studley en Rabobank/Telewerkforum duurde een uur. De andere interviews hadden een duur van anderhalf uur. De interviews zijn in het begin stadium van het afstudeeronderzoek gehouden. De geïnterviewde van AOS

¹⁰ MVO Telewerk Tool is de uiteindelijke methodiek die inzicht geeft om te kunnen telewerken, zie hoofdstuk 4.

Studley bezocht voor het interview het LVNL pand. De overige interviews werden op de hoofdkantoren van de organisaties gehouden.

De gegevens zijn opgenomen met een voice-recorder, zodat alle aandacht geschonken kon worden aan de betreffende persoon, hierna zijn de interviews zoveel mogelijk, letterlijk uitgeschreven. Het interview met KPN en Rabobank/Telewerkforum heeft de meeste informatie opgeleverd.

De uitgewerkte interviews zijn gebruikt voor de toetsing van het theoretisch model in de praktijk.

Het andere kwalitatieve onderzoek is gericht op het interne onderzoek voor LVNL. Hierbij zijn de interviews gehouden onder de managers van LVNL, met als doel de mogelijkheden en wenselijkheden voor telewerken binnen LVNL te bepalen. Voorafgaand was een lijst samengesteld om tien managers te interviewen. Deze lijst is samengesteld met de opdrachtgever en een stafmedewerker Facility Services. De keuze voor deze tien managers, was om LVNL zo breed mogelijk te inventariseren. De aanvraag voor de interviews zijn gedaan net na de vliegtuigcrash (25-02-2009). Om deze reden konden drie managers geen medewerking verlenen. Eén manager kon op een later tijdstip (1,5 maand later) geïnterviewd worden. In totaal zijn zeven (General) managers en één directeur geïnterviewd.

Om vergelijkbare resultaten te verkrijgen zijn de interviews met gestructureerde vragen afgenomen. De vragenlijst bestond uit elf gesloten en open vragen. Voor ieder interview is een halfuur uitgetrokken. De interviews zijn allen opgenomen via een voice-recorder en vervolgens letterlijk uitgeschreven. De interviews, op één na, zijn allen in week acht van de afstudeerperiode gehouden. De laatste is in de elfde week voltooid. De resultaten zijn verwerkt in Excel en zijn weergegeven in hoofdstuk vijf. Door middel van de interviews konden verbanden gelegd worden met de medewerkers. Hebben ze dezelfde wensen en wat zijn de mogelijkheden. De uitkomsten van de interviews zijn gebruikt voor invulling van de MVO Telewerk Tool en het uiteindelijke advies aan LVNL.

2.3.3.3 Enquête

Er is kwantitatief onderzoek gedaan in de vorm van enquêtes om de wenselijkheden van de medewerkers van LVNL te inventariseren. De enquête is steekproefsgewijs verstuurd, omdat de omvang van de doelgroep te groot is en er te weinig tijd is om de gehele populatie te enquêteren. Momenteel zijn er 992 personen werkzaam bij LVNL. Om te inventariseren wie er in aanmerking komt voor telewerken, kunnen een aantal groepen uitgesloten, omdat hun functie het niet toelaat om te telewerken. De volgende groepen medewerkers behoren niet tot de onderzoekspopulatie:

- Verkeersleiders
- Externe medewerkers
- Bedrijfsrestaurant (excl. Manager)
- Servicedesk medewerkers
- Beveiligingsbeambten
- Technische Dienst
- Medewerkers magazijn

Het aantal medewerkers met een kantoorfunctie, de doelgroep van het onderzoek, bedraagt 614 medewerkers. De steekproef omvat de afdelingen waarvan de managers geïnterviewd zijn. Deze keuze is gemaakt om zo per afdeling verbanden te kunnen leggen tussen de wensen van de medewerkers en de manager per afdeling. De uitkomsten van de steekproefgroep zijn representatief, aangezien de steekproefgroep groot genoeg is (25% van de onderzoekspopulatie) en aselekt is. Hierbij heeft elke afdeling waarvan de (General) manager geïnterviewd is, gelijke kans verkregen deel te nemen aan het onderzoek. De enquêtes zijn afgenomen onder 166 werknemers, dit betreffen junior-, seniormedewerkers, teamleaders en managers. De enquêtes zijn verwerkt via SPSS.15. Drie enquêtes kwamen leeg retour, met de melding dat de persoon in kwestie om diverse redenen de enquête niet kon beantwoorden (ziekte, niet meer werkzaam bij LVNL). Dit is het aantal dat niet in aanmerking komt om de enquête te beantwoorden en worden van het aantal geënquêteerden afgetrokken.

Aantal medewerkers LVNL	= 992
Kantoorfuncties (onderzoekspopulatie)	= 614
Aantal geënquêteerden	= 166
Aantal dat niet in aanmerking komt	= 3
Aantal respondenten (N)	= 122
Totaal responspercentage	= 74,8%

De medewerking voor de invulling van de enquête was erg groot. De enquêtes zijn hardcopy met de interne post verspreid. De vragenlijst bestond uit tien gesloten vragen, waarbij de medewerker de keuze had om te kiezen uit diverse antwoorden. Aan het einde van de vragenlijst is ruimte gelaten voor eventuele op- of aanmerkingen. De medewerkers kregen acht dagen de tijd om de enquête te retourneren. De enquête is vooraf een aantal maal getest door drie medewerkers, waaronder de bedrijfsbegeleider, van de afdeling Facility Services. Na een aantal aanpassingen is de enquête verstuurd onder de medewerkers. Een vijftal enquêtes kwamen een dag na de deadline binnen, deze zijn wel meeberekend. Grotendeels kwamen de meeste enquêtes binnen één tot drie dagen retour. Driemaal is telefonisch uitleg gevraagd over een aantal vragen.

De enquête heeft uiteindelijk de wensen van de medewerker geïnventariseerd op het gebied van telewerken. Samen met de interviews van de managers zijn beide uitkomsten gebruikt voor de invulling van de MVO Telewerk Tool en het uiteindelijke advies aan LVNL.

2.3.3.4 Participerende observatie

Het gehele afstudeeronderzoek is voltooid bij de LVNL. Het leren kennen van de organisatie is gedaan door middel van participerende observatie. Participerende observatie is gedaan om de theorie en de praktijk (opgedaan door de bedrijfsbezoeken) over de telewerkaspecten, zoals cultuur, te toetsen. Een combinatie van de resultaten uit de interne interviews, enquêtes en participerende observatie is de MVO Telewerk Tool en de kosten- en batenanalyse tot stand gekomen.

3 Maatschappelijk Verantwoord Telewerken

Om de MVO Telewerk Tool te ontwikkelen, is er voorafgaand theoretisch onderzoek verricht. Maatschappelijk verantwoord telewerken is een combinatie van twee begrippen. Dit hoofdstuk beschrijft de theoretische kant van telewerken, maatschappelijk verantwoord ondernemen en de bijbehorende aspecten, zoals de organisatiecultuur en leiderschapstijlen.

3.1 Telewerken

Telewerken is een hedendaags begrip geworden in de samenleving. Toch rijst de vraag nog, wat wordt nu exact bedoeld met telewerken. Telewerken kan volbracht worden op diverse manieren en kent velen voordelen, maar kent ook een aantal risico's.

3.1.1 Begrip telewerken

Dit onderzoek betreft uitsluitend het deel van telewerken wat thuis volbracht wordt, ook wel te noemen telethuiswerken. De keuze om gedurende het onderzoek gebruik te maken van het begrip telewerken, in plaats van thuiswerken komt door het feit dat thuiswerken gedefinieerd wordt als eenvoudig productiewerk wat in de huiskamer volbracht wordt. Het onderzoek is niet gebaseerd op dit type werken, maar het betreft een vorm van telewerken, welke nader wordt toegelicht.

Telewerken wordt door menigeen op diverse manieren omschreven. Om een hanteerbare definitie van telewerken te gebruiken, is eerst een aantal definities weergegeven.

“Telewerken is het flexibiliseren van arbeid naar tijd en plaats. Telewerk is tijd- en plaatsafhankelijk werken met behulp van informatie- en communicatietechnologie.”¹¹

“Telewerk is arbeid die door de medewerkers buiten de bedrijfsruimte wordt verricht, in de eigen woning, in telecentra, in satellietkantoren of onderweg, waarbij gebruik gemaakt wordt van publieke communicatiemiddelen en corresponderende technische apparaten.”¹²

Volgens Jack Nillis, beter bekend als de autoriteit op het gebied van telewerken, zijn telework en telecommuting verschillende begrippen, namelijk:

“Teleworking is any form of substitution of information technologies (...) for work-related travel; moving the work to the workers instead moving the workers to work.”¹³

“Telecommuting is periodic work out of the principal office, one of more days per week either at home, a client site, or in a telework center.”⁶

Bij het begrip telecommuting ligt de nadruk op het gebruik van telecommunicatie en computertechnologieën om het traditionele reizen naar de werkplek te vervangen of te reduceren. Zo kan vastgesteld worden dat telecommuting een vorm van telework is zoals Nillis beschrijft.

Telewerken kan op diverse plaatsen volbracht worden, echter wordt in dit onderzoek onder de term telewerken, het thuiswerken van telewerken bedoeld. Voor dit onderzoek wordt de volgende definitie gehanteerd:

“Telewerken is een vorm van flexibele arbeidstructuren voor werknemers, welke met behulp van informatie- en communicatietechnologie thuis volbracht wordt voor minimaal 8 uur per week.”

¹¹ www.veiligtelewerken.nl/wat-is-telewerken.php

¹² www.sociosite.net/telewerk/definitie.php#DEFINITIE

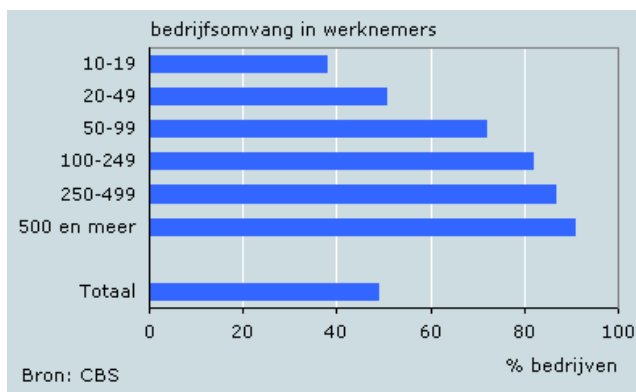
¹³ www.aeno-telewerken.nl

Met deze definitie worden de zelfstandige ondernemers uitgesloten voor het onderzoek. Tevens wordt vastgesteld dat dit onderzoek zich expliciet richt op het thuis uitvoeren van de werkzaamheden. Deze definitie is door de onderzoeker opgesteld.

3.1.2 Telewerken van verleden naar heden

Jack Nillis beschrijft midden jaren zeventig het concept telewerken als oplossing voor energiegebruik en de transportproblematiek. Het eerste bekende telewerkproject is dat van een verzekeringskantoor in Los Angeles in 1973-1974. Tevens gebruikte ICL (Engeland) in 1969 telewerken om de goed opgeleide medewerkers met de juiste kwaliteiten aan zich te binden. Veel internationale bedrijven bouwden eind jaren zeventig eigen gesloten netwerken, waarbij de medewerkers onderling konden e-mailen en elektronisch agenda's bijhouden, waardoor telewerken mogelijk werd. Begin jaren tachtig werden de eerste Nederlandse telewerkprojecten zichtbaar. Telewerken is vandaag de dag een algemeen begrip geworden en wordt steeds vaker als werkvorm gezien binnen bedrijven, dit mede dankzij de toenemende ICT voorzieningen welke de afstanden steeds kleiner maken.

Telewerken wordt in Nederland door bijna de helft (49%) van alle bedrijven gefaciliteerd. Bij grote bedrijven is dit min of meer al gemeengoed: ongeveer 90 procent van de bedrijven met meer dan 250 werknemers heeft personeel dat telewerkt. In vergelijking met belangrijke benchmark-landen is het aantal Nederlandse bedrijven met telewerkers gemiddeld te noemen¹⁴.



Uit onderzoek¹⁵ bij 600 organisaties dat in maart 2008 gehouden is, blijkt dat 42% van de ondervraagden in de categorie (semi) overheid aan telewerken doet. 61% van de totale ondervraagden doet dit gemiddeld 1-8 uur per week. Hiervan doet de sector (semi) overheid gemiddeld 8 uur per week aan telewerken. Dit geldt ook voor organisaties met meer dan 500 medewerkers. Middels deze cijfers zal het interne onderzoek gericht zijn op een telewerkbeleid van gemiddeld één werkdag per week (8 uur).

De (semi) overheden schatten hun variabele kosten aan telewerken € 35,- per maand. Onder alle ondervraagden bedragen de kosten gemiddeld € 53,- per maand. (stroom, telefoon en internet). Telewerken krijgt een hoger productiviteitscijfer (7,6) dan op kantoor werken (6,9). De houding van organisaties met betrekking tot telewerken wordt steeds positiever. Uit dit onderzoek kan vastgesteld worden dat zowel de organisaties als de medewerkers telewerken positief ziet. Het grote voordeel is momenteel voor de medewerkers weggelegd, maar door telewerken te supporten krijgt de organisatie productievere en meer tevreden medewerkers voor terug.

3.1.3 Soorten telewerk

Net zoals er talrijke definities in de onderzoeksliteratuur worden weergegeven over het containerbegrip telewerken, kent telewerken diverse soorten. Deze paragraaf belicht de soorten telewerk vanuit de vorm locatie volgens de typologie van Walrave & Dens (2003)¹⁶ en beschrijft welke gehanteerd zijn gedurende het onderzoek.

3.1.3.1 Telethuiswerken

Telethuiswerken is de meest gekende vorm van telewerken. Hierbij fungeert het huis zowel voor thuisbasis als werkplek. Dit kan op fulltime basis zijn, wat inhoudt dat een medewerker fulltime aan telethuiswerken doet. Echter betreft dit meestal een verdeling op basis van aanwezigheid op kantoor versus telethuiswerken. Uit

¹⁴ De digitale economie 2008

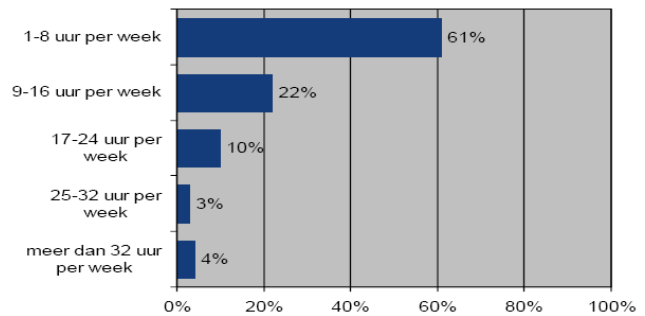
¹⁵ ICT barometer over ICT en thuiswerken, Ernst & Young, maart 2008, jaargang 8.

¹⁶ De diffusie van een innovatie: Marketingcommunicatie bij het lanceren van telewerken

onderzoek van Ernst & Young¹⁷ blijkt dat zes op de tien thuiswerkers 1 – 8 uur in de week thuis werkt. Gemiddeld bedraagt het aantal thuiswerkuren elf uur per week.

3.1.3.2 Mobiel / nomadisch telewerken

Werknemers die veel fysiek klantcontact hebben en daardoor veel op pad zijn hebben de mogelijkheid om mobiel te werken. Tegenwoordig hebben deze typen werknemers geen kantoorwerkplek meer, maar doen hun administratie via een laptop thuis, onderweg of bij de klant.



Figuur 3.1: Aantal uur per week telewerken (onderzoek E&Y).

3.1.3.3 Satellietkantoren

Een satellietkantoor is een gedecentraliseerde vestiging van een onderneming. Een satellietkantoor heeft als doel zich op een groter gebied te richten voor het aantrekken van werknemers. Dankzij satellietkantoren krijgen werknemers de mogelijkheid om ver van het centraal gelegen kantoorpand hun werkzaamheden te verrichten. Zo is het niet standaard dat iemand dient te verhuizen wanneer degene een nieuwe baan krijgt. Op deze manier wordt het werk dichterbij de werknemer gebracht.

De indeling van een satellietkantoor kan, net zoals andere kantoorpanden van inrichting verschillen. Dit is per organisatie verschillend ingedeeld. De één heeft kantoorcellen, de ander werkt met flexplekken waarbij niemand een eigen werkplek heeft of een combinatie hiervan is mogelijk.

3.1.3.4 Telecentra

Telecentra gelijken op satellietkantoren, echter zijn telecentra eigendom van een te noemen derde partij. Hierbij zijn meerdere werknemers van organisaties werkzaam binnen een kantoorpand. De indeling van een telecentrum kan verschillen. De één heeft een indeling met kantoorcellen, waarbij de werknemer een eigen ruimte ter beschikking heeft, de ander beschikt enkel over flexplekken en hierbij wordt de ruimte gedeeld met overige werknemers van andere organisatie.

Veel zelfstandigen werken vaak vanuit huis en zijn daarom ook telewerkers. Dit typen telewerkers wordt buiten beschouwing gelaten. Uiteraard zijn er meerdere vormen van telewerken tegelijk toepasbaar binnen een organisatie. Dit onderzoek beperkt zich echter tot het telethuiswerken, onder de noemer telewerken.

3.1.4 Soorten telewerkers

De literatuur en vakbladen beschrijven verschillende indelingen van soorten telewerkers. Het feit dat Dr. A. Benschop, hoogleraar UVA, uitvoerig onderzoek heeft gedaan naar telewerken, wordt de verdeling van soort telewerkers volgens zijn methodologie beschreven.

- **Marginale telewerkers**
Degenen die regelmatig genoeg telewerken om zichzelf te identificeren met de term 'telewerker', maar waarbij de frequentie en/of regelmaat onvoldoende is om telewerk een routine aspect van het werkpatroon te laten worden. Psychologisch is de persoon nog steeds een conventionele 'pendelaar'; de belangrijkste werkplaats is nog steeds het kantoor van de werkgever. De marginale telewerker heeft thuis geen permanente kantoorfaciliteiten. Operationeel gezien; werknemers die incidenteel één dag per week telewerken.
- **Substantiële telewerkers**
Degenen voor wie telewerk voldoende regelmatig en frequent is om tot een routine aspect van het werkpatroon te worden. Het 'hoofdkantoor' wordt nog steeds beschouwd als de belangrijkste werkplek, maar de substantiële telewerker heeft ook een routine van thuiswerken ontwikkeld en heeft daar in de meeste gevallen ook bepaalde soorten kantoorfaciliteiten. Operationeel gezien; degenen die regelmatig /structureel één dag per week telewerken.

¹⁷ ICT barometer over ICT en thuiswerken, Ernst & Young, maart 2008, jaargang 8.

- Primaire telewerkers
Degenen voor wie telewerk hun belangrijkste werkwijze is geworden. Er kunnen frequent en regelmatig 'kantoor' zijn, maar het huis wordt nu beschouwd als de belangrijkste werkbasis. Alle faciliteiten en apparaten die nodig zijn op een dagelijkse basis zijn beschikbaar in het 'thuiskantoor'. Operationeel gezien; werknemers die regelmatig drie of meer dagen per week telewerken.¹⁸

3.1.5 Functiegerelateerde aspecten

Het gemiddelde profiel van een telewerker in Nederland is een hoogopgeleide, 39 jarige, mannelijke manager. Uit onderzoek¹⁹ naar telewerkers in Nederland (2002) blijkt dat 68% van de telewerkers een man is. De gemiddelde leeftijd bedraagt 39 jaar en als beroep wordt gezegd dat degene een manager, bestuurder, technicus of professional is.

Uiteraard zijn de competenties en vaardigheden van de werknemer doorslaggevend om te bepalen of degene kan telewerken. Kortweg gezegd, hangt de mogelijkheid tot telewerken af van de organisatie, functie en de werknemer zelf. In paragraaf 2.2 wordt uitgebreid ingegaan op de organisatiestructuur, –cultuur en de telewerkcompetenties waar een werknemer over dient te beschikken.

Niet iedere functie laat het toe om te kunnen telewerken. Een baliefunctie, zoals receptioniste of servicedesk-medewerker (front office), is minder geschikt om te telewerken. Voor deze functie is een vaste werkplek en face-to-face contact met de klant onvermijdelijk.

Werkzaamheden waarbij geen contact nodig is met overige collega's c.q. klanten, zijn over het algemeen telewerkbaar. De taken betreffen het schrijven, opstellen en beoordelen van documenten (beleid), verwerken van de e-mail, etc. Hoogstwaarschijnlijk zijn dit enkele taken uit het takenpakket van een werknemer en betreffen de overige taken waarbij contact nodig is. Tevens dient een werknemer in bepaalde mate aanwezig te zijn voor vergaderingen en het stellen en het beantwoorden/oplossen van vragen. De functie is een onderdeel om te beoordelen of een werknemer kan telewerken.

Geschikte functies om te telewerken voldoen volgens het Telewerkforum aan de volgende criteria:

- Minimaal 20% van de totale werkzaamheden zijn gericht op het invoeren of verwerken van gegevens.
- Een deel van de taken is vooraf te plannen en resulteert in een meetbare output.
- Voor een deel van de taken is geen face-to-face contact nodig.²⁰

Kenmerken van werkzaamheden die geschikt zijn om te telewerken:

- Intensief gebruik van de computer/laptop (frequent gebruik van telefoon)
- Denk/analysewerk
- Geen geregeld persoonlijk contact
- Weinig noodzaak om snel te communiceren over een situatie ter plaatse.

3.1.6 Voordelen en risico's van telewerken

Deze paragraaf beschrijft de voordelen en risico's van telewerken. De redenering van de voordelen en risico's zijn weergegeven in bijlage I.

3.1.6.1 Voordelen van telewerken

Wil een werkplekconcept binnen een organisatie kans van slagen hebben, dan dient deze voordelen te hebben voor de werknemers en organisatie. In deze tijd, waar organisaties geacht worden een positieve bijdrage te leveren aan de maatschappij, dient dit volbracht te worden vanuit zowel economisch als sociaal en milieutechnisch oogpunt.

Uit diverse onderzoeken, zoals het jaarlijkse onderzoek door Ernst & Young over telewerken²¹, blijkt keer op keer dat werknemers productiever zijn, wanneer ze telewerken in plaats van werken op kantoor.

¹⁸ <http://www.sociosite.net/telewerk/typen.php>

¹⁹ Bruin de K., *Telewerken in de praktijk, de voor- en nadelen op een rij*,

²⁰ <http://www.ewerkforum.nl/werkgevers/welke-functies-beroepen-zijn-ewerkbaar/>

²¹ *ICT Barometer over ICT en thuiswerken, Ernst & Young*

Volgens het ZBC zit de winst van het thuiswerken vooral in de productiviteit. Kantoormedewerkers verliezen veel productiviteit doordat ze gestoord worden. Ze worden afgeleid door e-mail, een telefoontje of een tik op de schouder van een collega. Opgeteld worden medewerkers gemiddeld elf minuten gestoord voor het één of ander. Soms gebeurt dit zo vaak dat het leidt tot stress en een lagere productiviteit. De werkonderbrekingen nemen gemiddeld 2,1 uur per werkdag in beslag, oftewel 28% van de totale werktijd. De werknemer heeft daarvan 25 minuten nodig om na een onderbreking het gewone werk weer op te pakken.

Onderzoeken geven vaak in verschillende percentages de stijging van productiviteit aan. Volgens Twynstra & Gudde is dit onmeetbaar, maar komt de productiviteitsstijging door het feit dat de werknemer belangrijk wordt gemaakt en vrijheid krijgt. De werknemer wil aan zijn werkgever laten zien dat hij dit ook verdient. Hieruit ontstaat de productiviteitsstijging. Tevens kan vastgesteld worden dat wanneer een werknemer het recht krijgt om te telewerken, dat degene over een bepaalde mate van verantwoordelijkheid beschikt en zich in wil zetten voor zijn of haar organisatie. Dit toont aan dat een telewerker gedurende een telewerkdag 125% van de dagelijkse werkzaamheden kan voltooien. Dit wordt onderbouwd door het feit dat onderzoek aantoonde, dat er een controle dient te zijn op de medewerker op het gebied van doorwerken. Onderzoek toont aan dat telewerkers vaak langer door werken dan officieel verantwoord is. Tabel 2.1 geeft de voordelen voor telewerken op MVO gebied weer. In bijlage I zijn deze voordelen uitgewerkt.

Voordelen voor organisaties	Voordelen werknemers	Maatschappelijke voordelen
Verhoogde productiviteit	Reductie van reistijd	Reductie mobiliteit, fileproblematiek
Kostenbesparing	Reductie van reiskosten	Reductie CO ² uitstoot
Lager ziekteverzuim	Verbeterde werkgelegenheidskansen	Toegang tot breder werk voor mensen met beperkte mobiliteit
Verbeterde motivatie werknemers	Beter balans werk en privé	Bredere werkgelegenheidskansen
Behoud en aantrekken van talent	Flexibele uren	Economisch herstel
Toename flexibiliteit	Arbeidssatisfactie	Regionale ontwikkeling
Beter imago	Minder stress	
	Geconcentreerd en ongestoord kunnen werken	

Tabel 3.2: voordelen op MVO gebied voor telewerken

3.1.6.2 Voorwaarden, risico's en bedreigingen van telewerken

Een telewerkbeleid kent vele voordelen, mits deze voordelen op de juiste manier en in de juiste omstandigheden worden ingezet. Het is te kortzichtig om enkel te spreken over nadelen. Hierdoor is een verdeling gemaakt van voorwaarden en risico's & bedreigingen²² die gepaard kunnen gaan met telewerken. Tevens kunnen dit redenen zijn waardoor de invoering van telewerken binnen een organisatie door de directie wordt afgewezen. De uitwerkingen van de aspecten zijn weergegeven in bijlage I.

Voorwaarden

- De medewerker kijkt met een positieve blik naar telewerken.
- De plaats
- De onderneming als organisatie
- De arbeidstaak

Risico's & bedreigingen

- Het wegvallen van informele contacten op kantoor;
- Andere aanpak aansturing en leidinggeven;
- Mogelijk stress door isolement;
- Verplichtingen voortvloeiend uit de Arbowet;
- Vervaging van het teamgevoel;
- ICT en inrichtingskosten;
- Conflicten met traditionele, onflexibele managers;
- Geen scheidingslijn meer tussen werk en privé;



Figuur 3.3: redenen voor afwijzing van telewerken

²² Risico's en bedreigingen zijn beschreven en onderbouwd volgens de visie van dr. A. Benschop (hoogleraar UVA)

- Overbelasting werk.

3.1.7 Telewerkplek

Een telewerkplek kan door en op diverse manieren ingericht worden, mits deze voldoet aan wet- en regelgeving. Wanneer een organisatie telewerken verplicht acht in de functie, dient de organisatie de telewerkplek voor de werknemer te realiseren en te bekostigen. De werkgever is verplicht de medewerker te wijzen op de Arbo-eisen en de mogelijke risico's.

De kosten voor eventuele aanpassingen en voorzieningen komen voor rekening van de werkgever wanneer de betreffende telewerker vanuit zijn functie verplicht is om te telewerken. Wanneer telewerken niet verplicht is, kan de werkgever toch besluiten een deel van de kosten te vergoeden. De telewerker moet verklaren dat de werkplek aan de Arbo-eisen voldoet, en dat hij in overeenstemming met deze eisen zal werken. Ook moet de telewerker zich akkoord verklaren met het feit dat controle door of namens de werkgever kan plaatsvinden (mits vooraf aangekondigd).²³

Verplichte basis	Kosten voor de werkgever	ICT mogelijkheden
Primaire telewerker	Totale werkplek (verplicht)	Totaal ICT Pakket
Substantiële telewerker	Totale werkplek (verplicht)	Totaal ICT Pakket
Marginale telewerker	Organisatiekeuze (verplicht)	Organisatiekeuze

Tabel 3.4: weergave telewerkplek invulling als 'verplichte' telewerker

Vrijwillige basis	Kosten voor de werkgever	ICT mogelijkheden
Primaire telewerker	Organisatiekeuze	Organisatiekeuze
Substantiële telewerker	Organisatiekeuze	Organisatiekeuze
Marginale telewerker	Organisatiekeuze	Organisatiekeuze

Tabel 3.5: weergave telewerkplek invulling als 'vrijwillige' telewerker

Wanneer er op vrijwillige basis aan telewerken wordt gedaan en de werknemer zelf verantwoordelijk is voor de telewerkplek, kan een organisatie in de toekomst geen winst behalen op de reductie van het aantal vierkante meters. Het is tegenstrijdig om te stellen dat een telewerker zelf voor de invulling van de telewerkplek dient te zorgen, maar daarbij wel eisen dat degene een werkplek deelt met een collega of op basis van flexibele werkplekindeling – volgens het nieuwe werken – gaat werken.

Om het telewerken te bevorderen biedt de overheid een aantal gunstige fiscale regelingen. De volgende faciliteiten kan de werkgever cumulatief toepassen:

- Internet en telefonie: met ingang van 1 januari 2007 zijn de vergoedingen en verstrekkingen van telefoon en internet onbelast als de werknemer de internet- of telefoonaansluiting voor meer dan 10% zakelijk gebruikt. Dit geldt ook voor een tweede telefoonaansluiting en mobiele telefoons.
- Inrichting telewerkplek thuis: er geldt een belastingvrije vergoeding voor de inrichting van de telewerkplek thuis. Hieronder vallen onder meer een bureautafel, een bureaustoel, bureauverlichting en dergelijke. De maximale verstrekking of vergoeding bedraagt €1.815,- over een periode van vijf jaar (bedrag 2008). Aan deze belastingvrije vergoeding zijn een aantal voorwaarden verbonden:
- Vergoeding/af trek kosten werkkamer: naast bovengenoemde faciliteiten bestaat, onder bepaalde voorwaarden, een mogelijkheid tot het verstrekken van een onbelaste vergoeding door de werkgever of het in aanmerking nemen van een aftrekpost bij de werknemer van de kosten van een werkkamer.²⁴

²³ M. Geerdink, <http://www.aeno-telewerken.nl/>

²⁴ <http://vccoost.nl/televoordeel.htm>

3.2 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is uit!

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is uit. Tegenwoordig is MVO een containerbegrip en is het vanzelfsprekend dat iedere organisatie in bepaalde mate hier een bijdrage aan levert. Dit hoofdstuk verschaft informatie over het begrip MVO, tevens in relatie met telewerken. Allereerst volgen enkele definities, gevolgd een korte uitleg over MVO en tot slot een beschrijving van maatschappelijk verantwoord telewerken.

3.2.1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

MVO wordt veelal gezien als containerbegrip. Tevens kent MVO tal van aanverwante begrippen, maar deze omvatten meestal niet het totaal beeld. Tijdens het literatuuronderzoek zijn vele definities van MVO gevonden. Deze paragraaf schetst enkele definities van MVO met als doel duidelijkheid te verschaffen over dit begrip.

*“Maatschappelijk verantwoord ondernemen is ondernemen waarbij evenwicht bestaat tussen economische-, sociale- en milieubelangen. MVO betekent dat bedrijven naar vermogen bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke en milieuproblemen die met de onderneming samenhangen”.*²⁵

*“Het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op lange termijn waardecreatie in drie dimensies: markt (het economisch rendement), mens (de gevolgen voor de mens, binnen en buiten de onderneming) en milieu (de effecten op het natuurlijk leefmilieu)”.*²⁶

*“Corporate social responsibility is the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the local community and society at large”.*²⁷

De algemene definitie van MVO die gedurende het afstudeeronderzoek gehanteerd wordt is:

“MVO is een proces waarmee een organisatie verantwoordelijkheid neemt voor de consequenties van haar handelen op sociaal, ecologisch en economisch gebied in de hele keten, daarover verantwoording aflegt en de dialoog aangaat met belanghebbenden hierover”.²⁸

3.2.2 MVO volgens het Global Reporting Initiative

Behalve voorkoming van schade aan het imago zijn er nog meer motieven om MVO in organisaties te introduceren. De motieven om systematisch aandacht te besteden aan het organiseren van ethisch verantwoord handelen verschillen per organisatie. Dit verschil is mede te verklaren doordat het op vele terreinen tot resultaten kan leiden, namelijk

- Hogere loyaliteit en betrokkenheid van medewerkers;
- Voorlopen op wetgeving, zodat gemakkelijker vergunningen worden verkregen;
- Positief effect op het imago van de organisatie;
- Onderscheidend keurmerk in de concurrentiestrijd;
- Voorkomen van acties door actiegroepen en/of consumentenboycots;
- Soepele samenwerking met alle partijen in en om de organisatie;
- Goed gevoel en zelfwaardering door bij te dragen aan ethisch verantwoord handelen.²⁹

Tevens wordt MVO hedendaags gezien als winstmiddel.



²⁵ <http://www.vrom.nl/pagina.html?id=23990>

²⁶ <http://www.ser.nl/nl/Publicaties/Adviezen/2000-2007/2000/b19054.aspx>

²⁷ World Business Council for Sustainable Development

²⁸ A Clear Sky for all, advies MVO beleid LVNL, 07-01-2009

²⁹ Gerritsen en Berg van den, KAM-Management, p.57

Triple-bottom-line

De 'triple-bottom-line': people, planet, profit omvatten samen het begrip MVO, ofwel sustainability. Profit heeft betrekking op de voortbrenging van diensten, goederen en continuïteit van een bedrijf. Winst wordt gezien als de maatschappelijke waardering van deze diensten en goederen. People staat voor mensen en omvat de sociale aspecten voor zowel binnen als buiten een organisatie. Planet duidt op de effecten op het natuurlijke leefmilieu van een organisatie en omgeving.

Het Global Reporting Initiative³⁰ is een internationaal initiatief, opgericht met als doelstelling het verbeteren van de nauwkeurigheid, de kwaliteit en de bruikbaarheid van duurzaamheidsverslaglegging. Er zijn meerdere standaardisatie-initiatieven te hanteren om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. De onderzoeksorganisatie heeft gekozen voor en maakt gebruik van het referentiemodel Global Reporting Initiative. Naast het feit dat het systeem erkend is door de Verenigde Naties, hanteert de KLM en AAS deze methoden. Tevens toont onderzoek naar tien standaardisatie-initiatieven aan, dat het GRI-systeem in de top vier eindigt.³¹ Vanuit het GRI wordt MVO verder omschreven.

Om duidelijk en open over duurzame ontwikkeling te communiceren is een wereldwijd gemeenschappelijk kader van concepten, consistent taalgebruik en meetmethoden noodzakelijk. De missie van het Global Reporting Initiative (GRI) is om in deze behoefte te voorzien door een betrouwbaar en geloofwaardig kader voor duurzaamheidsverslaggeving te bieden, dat elke organisatie – ongeacht omvang, sector of locatie – kan gebruiken.

Duurzaamheidsverslaggeving omvat het meten en publiceren van en verantwoording afleggen aan interne en externe belanghebbenden over de prestaties van een organisatie die gericht zijn op de doelstelling van duurzame ontwikkeling.

'Duurzaamheidsverslaggeving' is een breed begrip dat wordt beschouwd als synoniem van andere begrippen die dienen om de verslaggeving over economische, milieugerelateerde en sociale gevolgen (bv. 'triple bottom line'-, maatschappelijke-, MVO en CSR-verslaggeving) te beschrijven.

Een duurzaamheidsverslag dient een evenwichtige en redelijke weergave te zijn van de duurzaamheidsprestaties van een verslaggevende organisatie, en omvat zowel positieve als negatieve resultaten.

Duurzaamheidsverslagen die zijn gebaseerd op het GRI-verslaggevingsraamwerk bevatten uitkomsten en resultaten die binnen de verslaggevingperiode zijn opgetreden en betrekking hebben op de verplichtingen, strategie en managementbenadering van de desbetreffende organisatie. Verslagen kunnen onder meer voor de volgende doeleinden worden gebruikt:

- Vergelijken en beoordelen van de duurzaamheidsprestaties met betrekking tot wetgeving, officiële normen, codes, prestatiestandaarden en vrijwillige initiatieven;
- Aantonen hoe de organisatie verwachtingen over duurzame ontwikkeling beïnvloedt en hoe de organisatie door deze verwachtingen wordt beïnvloed;
- Het vergelijken van prestaties binnen een organisatie en tussen verschillende organisaties op de langere termijn.³²

Het GRI-systeem is verdeeld in een zestal categorieën, welke weer verdeeld kunnen worden in drie hoofdcategorieën:

Sociale aspecten (people)

De sociale dimensie van duurzame ontwikkeling heeft betrekking op de effecten van de activiteiten van de organisatie op de sociale systemen waarbinnen zij functioneert. De sociale prestatie-indicatoren van het GRI bepalen welke belangrijke aspecten van de prestaties verband houden met arbeidsomstandigheden, mensenrechten, maatschappij en productverantwoordelijkheid.

Economische aspecten (profit)

De economische dimensie van duurzame ontwikkeling heeft betrekking op de effecten van de activiteiten van een organisatie op de economische omstandigheden van haar belanghebbenden en op economische systemen op lokaal, nationaal en mondiaal niveau. De economische indicatoren illustreren:

³⁰ Global Reporting Initiative wordt in dit document afgekort als GRI.

³¹ Masterthesis, Voldoen standaardisatie-initiatieven voor maatschappelijk verantwoord ondernemen?

³² Richtlijnen voor duurzaamheidsverslaglegging, GRI, 2000 – 2006.

- Kapitaalstroming tussen diverse belanghebbenden;
- Voornaamste economische gevolgen van de organisatie in de maatschappij.

Financiële prestaties zijn fundamenteel voor het inzicht in een organisatie en de eigen duurzame ontwikkeling. Deze informatie wordt normaal gesproken al in de financiële verslagen opgenomen. Wat vaak minder aan bod komt en waar veel gebruikers van duurzaamheidsverslagen behoefte aan hebben, is de bijdrage van de organisatie aan de duurzame ontwikkeling van een groter economisch systeem.

Milieuaspecten (planet)

De milieudimensie van duurzame ontwikkeling heeft betrekking op de effecten van de activiteiten van een organisatie op levende en niet-levende natuurlijke systemen, waaronder land, lucht, water en ecosystemen. Milieu-indicatoren betreffen prestaties met betrekking tot invoer/verbruik (bv. Materiaal, energie, water) en uitvoer/emissies (bv. Luchtemissies, afvalwater, afval). Daarnaast hebben ze betrekking op de prestaties ten aanzien van biodiversiteit, naleving van milieuregelgeving en andere relevante informatie, zoals milieugerelateerde uitgaven en de effecten van producten en diensten.

Volgens het gehanteerde referentiemodel (GRI) bestrijkt MVO een zestal beleidsvelden, die uitgewerkt zijn in 32 aspecten. Die 32 aspecten zijn weer onderverdeeld in 79 prestatie indicatoren. Telewerken is op zes prestatie indicatoren en drie beleidsvelden van toepassing. Tabel 2.4 geeft aan op welke prestatie indicatoren van MVO, volgens het GRI, telewerken invloed heeft. De totale weergave van prestatie-indicatoren zijn weergegeven in bijlage III.

EC1	Directe economische waarden die zijn gegenereerd en gedistribueerd, waaronder inkomsten, operationele kosten, personeelsvergoedingen, donaties en overige maatschappelijke investeringen, ingehouden winst en betalingen aan kapitaalverstrekkers en overheden.
Toelichting	Een telewerkbeleid heeft invloed op de totale kosten van een organisatie. Medewerkers die één dag per week telewerken, krijgen één dag minder reiskosten vergoed. Telewerken is een maatschappelijke investering. Wanneer de kosten tegen de baten worden afgewogen leidt dit tot kostenreductie.
EN5	Energie die bespaard is door besparingen en efficiëntieverbeteringen.
Toelichting	Telewerkers gebruiken minimaal één dag per week hun werkplek niet. Of men nu werkt volgens het traditionele werken of volgens het 'nieuwe werken' hierdoor wordt energie bespaard.
EN18	Initiatieven ter verlaging van de emissie van broeikasgassen en gerealiseerde verlagingen
Toelichting	Telewerken zorgt voor een reductie van onder andere CO2 uitstoot van het woon-werkverkeer van personeelsleden.
EN29	Significante milieugevolgen van het transport van producten en andere goederen en materialen die worden gebruikt voor de activiteiten van de organisatie en het vervoer van personeelsleden.
Toelichting	Telewerken zorgt voor een reductie van onder andere CO2 uitstoot van het woon-werkverkeer van personeelsleden.
LA7	Letsel-, beroepsziekte-, uitvaldagen- en verzuimcijfers en het aantal werkgerelateerde sterfgevallen per regio.
Toelichting	Onderzoek ³³ toont aan dat telewerkers in vergelijking met andere medewerkers 2% minder ziekteverzuim hebben. Een beter balans van werk en privé leidt tot lager ziekteverzuim.
LA9	Afspraken over Arbo-onderwerpen vastgelegd in formele overeenkomsten met vakbonden.
Toelichting	Wanneer telewerken wordt ingevoerd, zal dit gepaard gaan met een telewerkbeleid. Het telewerkbeleid dient onder andere de Arbo betreffende aspecten opgenomen te hebben.

Tabel 3.6: Prestatie-indicatoren GRI waar telewerken invloed op heeft.

Nog niet alle aspecten kunnen hard gemaakt worden en in percentages of cijfers uitgedrukt worden. Doordat hier nog geen afzonderlijk wetenschappelijk onderzoek naar is gedaan.

³³ K. de Bruin, *Telewerken in de praktijk, Voor- en nadelen op een rij*

3.3 Organisatiestructuur, –cultuur en leiderschapstijlen

Telewerken vereist een bepaalde organisatiecultuur, waarbij de cultuur een grotere rol speelt dan de organisatiestructuur. Om deze reden is er onderzoek gedaan naar organisatiestructuur, -cultuur en leiderschapstijlen in een 'telewerkende' organisatie. Door een vergelijking tussen de opvattingen over organisatiestructuren van Dr. D. Koning/ Dr. D.J. Eppink³⁴ en H. Mintzberg³⁵ worden de opvattingen van H. Mintzberg gedefinieerd. Dit door het feit dat Dr. D. Koning / Dr. D.J. Eppink met grote regelmaat verwijzen naar de opvattingen van H. Mintzberg. Tevens is door participerende observaties bij een externe organisatie verondersteld dat H. Mintzberg de internationale autoriteit is op het gebied van organisatiestructuren en –ontwerp.

3.3.1 Organisatiestructuur

Allereerst volgt de definitie van organisatiestructuur, gevolgd door de configuraties van Mintzberg
Definitie organisatiestructuur:

“De structuur van een organisatie is het totaal van de verschillende manieren waarop het werk in afzonderlijke taken is verdeeld en de wijze waarop deze taken vervolgens worden gecoördineerd.”²⁰

Volgens Mintzberg kunnen organisaties getypeerd worden in vijf dimensies van configuraties. Een korte samenvatting van deze configuraties is te lezen in bijlage II.

- De eenvoudige structuur
- De machinebureaucratie
- De professionele bureaucratie
- De divisiestructuur
- De adhocratie

Aanvankelijk zou een meetpunt van de methodiek de organisatiestructuur betreffen. Gedurende het onderzoek werd duidelijk dat de gewenste structuur om te telewerken wel bestaat, maar niet doorslaggevend is. De cultuur aspecten zijn van grotere relevantie.

Om een telewerkstrategie te realiseren is een effectieve organisatiestructuur van meerwaarde. Echter kan niet gesteld worden dat één van de vijf configuraties volgens Mintzberg de meest effectieve structuur is om te kunnen telewerken. Alle configuraties hebben zowel voor- als nadelen. Als er toch een keuze gemaakt wordt, zal bij de configuratie adhocratie telewerken het meest tot recht kunnen komen. De reden hiervoor is dat de adhocratie, een flexibele, jonge, communicatieve organisatie is.

3.3.1.1 Centralisatie versus decentralisatie

In dit onderzoeksrapport wordt gesproken over decentralisatie en decentralisatie uitsluitend in termen van macht over de beslissingen die in de organisatie genomen worden.

Wanneer alle beslissingsbevoegdheid geconcentreerd is in één punt in de organisatie – en uiteindelijk bij één persoon ligt – is deze structuur gecentraliseerd; wanneer deze bevoegdheid over een groot aantal mensen verdeeld is, spreken we van een gedecentraliseerde structuur.

Centralisatie is de meest strikte methode om de besluitvorming in de organisatie te coördineren. De reden voor decentralisatie is dat niet alle beslissingen door één persoon, in één centrum overzien kunnen worden. Een andere reden is dat de organisatie snel kan reageren op de omstandigheden ter plekke. De als laatst genoemde reden is de motiverende werking die ervan uitgaat. Voornamelijk deze laatste reden is van toepassing voor anders werken, telewerken. Creatieve en intelligente mensen hebben veel speelruimte nodig. De organisatie kan dergelijke mensen alleen aantrekken en behouden – en hun initiatieven ten volle benutten – wanneer zij ruime beslissingsbevoegdheden krijgen. Dit soort motivatie is essentieel in

³⁴ Literatuur: Dr. D. Koning/ Dr. D.J. Eppink, *Management en Organisatie, Theorie en toepassing, vijfde herziende druk, Senfert Kroese, 1993*

³⁵ Literatuur: H. Mintzberg, *Organisatiestructuren, tweede druk, Pearson Education Benelux 2007*

professionele banen en omdat die ook het meest complex zijn, heeft een professionele organisatie twee goede redenen om te decentraliseren.

3.3.2 Organisatiecultuur

Een telewerkbeleid vereist een bepaalde organisatiecultuur. Wanneer een organisatie niet over de gewenste cultuur beschikt, zal er een cultuuromslag plaats moeten vinden om telewerken tot recht te laten komen. Beschikt de organisatie over de gewenste cultuuraspecten, dan zal telewerken aansluiten bij de kenmerken van de organisatie.

Als er wordt gesproken over cultuur gaat het om:

“De som van alle gemeenschappelijke en als vanzelfsprekend ervaren veronderstellingen die een groep in de loop van haar bestaan heeft geleerd.”³⁶

Een organisatie dient over de onderstaande cultuuraspecten te beschikken, om telewerken – het nieuwe werken – toepasbaar te maken:

- Vertrouwen in plaats van wantrouwen;
- Transparantie / openheid;
- Outputgericht;
- Bottom-up benadering in plaats van top down;
- Goed gedrag stimuleren;
- Flexibiliteit

Wanneer een organisatie niet over de gewenste telewerkcultuur beschikt, zal er een verandering plaats moeten vinden. De officiële cultuur wordt veranderd door de gewenste aspecten / symbolen toe te passen. Echter duurt het jaren voordat de ‘echte’ cultuur is veranderd.

3.3.3 Telewerkcompetenties

Om telewerken binnen een organisatie te laten slagen, zullen medewerkers en managers over de benodigde competenties dienen te beschikken. Deze paragraaf beschrijft deze competenties.

3.3.3.1 Coach

De stijl van leidinggeven binnen een organisatie kan bepalend zijn voor het telewerken – het nieuwe werken. Wanneer de gewenste stijl niet beheerd wordt, kan dit uiteraard aangepast worden. Echter geldt dat de generatie Y – de voortrekker van het nieuwe werken³⁷ – al grotendeels over deze competenties beschikt en op de nieuwe manier van het nieuwe werken aanstuurt of aangestuurd kan worden.

De ‘oude manager’ was voorheen iemand die moest kunnen plannen, organiseren, motiveren en controleren. De ‘nieuwe manager’ dient een verspreid team te ondersteunen, inspireren en motiveren om het onderste uit de kan te halen. Hierdoor ontstaat ruimte voor de eigen kernwaarden, innovatie en creativiteit voor de medewerker, welke voor telewerken – het nieuwe werken van groot belang zijn om onder andere de productiviteit te leveren die gewenst is. De nieuwe manager dient zijn medewerkers resultaatgericht te kunnen beoordelen. Hiervoor dient hij/zij uiteraard te weten welke activiteiten een medewerker volbrengt en deze resultaatgericht te kunnen beoordelen. De manager moet het team zo kunnen coachen dat de telewerkers zich kleine ondernemers kunnen voelen, waardoor de gewenste output bereikt wordt. Het belang van een coach voor het telewerken is enorm. De manager bepaald uiteindelijk, wanneer telewerken tot het beleid hoort, wie van zijn team in staat is om marginaal of substantieel te gaan telewerken.

3.3.3.2 Ondernemers

Een telewerker – medewerker – dient te beschikken over deze competenties en vaardigheden, om zo optimaal te kunnen participeren in de huidige en toekomstige tijd, in de tijd van de kenniseconomie. Tevens is een kracht van telewerken – nieuwe werken – dat de eigen kernwaarden waar een persoon over beschikt tot uiting

³⁶ Schein E.H, *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming, Zin en onzin over cultuurverandering, Scriptum, p. 37*

³⁷ *Facility Management Magazine, Werken met de Y-generatie, februari 2009*

komt. In het traditionele werken heeft niet iedereen de kans om dit te laten zien, maar met de invoering van telewerken kan dit tot zijn recht komen.

Volgens het telewerkforum en aeno-telewerken dient een telewerker over de volgende competenties en vaardigheden te beschikken:

- Kunnen organiseren
- Zonder sociale contact kunnen
- Flexibele instelling
- Geen 9-5 mentaliteit
- Zelfstandigheid

Wanneer deze competenties volledig tot uiting kunnen komen zal de medewerker een innovatieve, creatieve ondernemer worden.

3.4 Conclusie maatschappelijk verantwoord telewerken

Er is literatuuronderzoek gedaan naar maatschappelijk verantwoord telewerken. Het doel van dit literatuuronderzoek is om van hieruit een TelewerkTool te ontwikkelen. De voorgaande paragrafen hebben inzichtelijk gemaakt wat telewerken inhoudt, welke soorten er zijn en welke randvoorwaarden worden gesteld om te kunnen telewerken. Deze paragraaf sluit het theoretisch onderzoek concluderend af. De conclusie geeft aan welke grenzen gelden voor het eigen onderzoek. Nog voordat de TelewerkTool tot stand gebracht kan worden dient dit model eerst getoetst te worden in de praktijk.

Telewerken

“Telewerken is een vorm van flexibele arbeidstructuren voor werknemers, welke met behulp van informatie- en communicatietechnologie thuis volbracht wordt voor minimaal 8 uur per week.”

Telewerkconcepten in het buitenland komen in de jaren '70 al voor. Telewerken wordt door bijna de helft van de bedrijven gefaciliteerd. Bij bijna 90% van alle bedrijven is telewerken mogelijk, het wordt alleen niet aangemoedigd. De houding van organisaties met betrekking tot telewerken, wordt steeds positiever.

Er zijn drie soorten telewerkers:

- Marginale telewerkers: werknemers die incidenteel één dag per week telewerken.
- Substantiële telewerkers: telewerkers die regelmatig / structureel één dag per week telewerken.
- Primaire telewerkers: telewerkers die regelmatig drie of meer dagen per week telewerken.

De mogelijkheid van telewerken hangt af van de persoon en functie. Telewerken zorgt voor een productiviteitsstijging en meer tevreden medewerkers. De organisaties bespaart kosten op termijn en wordt een aantrekkelijke werkgever, waardoor het talent behouden blijft en aangetrokken wordt. Telewerken zorgt voor een betere balans tussen werk en het privéleven. Door geen reistijden te hebben op de telewerkdag, bespaart de telewerker tijd, kosten en een verminderd de CO² uitstoot.

Telewerken vraagt een andere aanpak van leidinggeven, wanneer dit niet goed tot uiting kunnen medewerker en manager met elkaar in conflict komen. De informele contacten verminderen en er kan stress optreden door isolement.

Wanneer telewerken verplicht wordt gesteld door de functie en het beleid, is de werkgever verplicht om de telewerker te voorzien van een (thuis)werkplek. Wanneer de mogelijkheid bestaat om te telewerken, maar niet direct verplicht kan de werkplek een verantwoordelijkheid zijn van de medewerker. De werkgever kan tegemoet komen in de kosten.

Telewerken zorgt voor veranderingen in de gehele bedrijfsvoering. De medewerkers krijgt meer vrijheid en de manager dient de telewerker op een andere manier aan te sturen. Telewerken vereist een bepaalde organisatiecultuur

Een organisatie dient over de onderstaande cultuuraspecten te beschikken, om telewerken – het nieuwe werken – toepasbaar te maken:

- Vertrouwen in plaats van wantrouwen;
- Transparantie / openheid;
- Outputgericht;
- Bottum-up benadering in plaats van top down;
- Flexibiliteit

Telewerken vraag om een andere aanpak van leidinggeven. De manager dient meer een coach te worden en de telewerker zijn vrijheid te geven. Telewerkers moeten kunnen organiseren, zonder sociale contacten kunnen, een flexibele instelling hebben en geen 9-5 mentaliteit. Uiteraard dient een telewerker over een grote mate van zelfstandigheid te beschikken.

Maatschappelijk verantwoord telewerken

“MVO is een proces waarmee een organisatie verantwoordelijkheid neemt voor de consequenties van haar handelen op sociaal, ecologisch en economisch gebied in de hele keten, daarover verantwoording aflegt en de dialoog aangaat met belanghebbenden hierover”.³⁸

³⁸ A Clear Sky for all, advies MVO beleid LVNL, 07-01-2009

MVO is niet meer weg te denken uit de bedrijfsvoering van een organisatie. Telewerken behoort volgens de literatuur tot MVO. Hierbij kan een verdeling gemaakt worden in people, planet en profit.

Maatschappelijk verantwoord telewerken wordt onderbouwd door het GRI verslaggeving. Het GRI kent zes beleidsvelden. Telewerken heeft op drie hiervan betrekking. Telewerken heeft totaal op zes prestatie-indicatoren invloed.

Voor telewerken gelden voordelen voor werkgever, werknemer en de maatschappij. Deze drie worden onderverdeeld onder de tripple bottum line (people, planet, profit).

Randvoorwaarden eigen onderzoek

Voor het onderzoek wordt uitgegaan van een minimale telewerkdag van 1 – 8 uur per week. Er geldt dat dit op vrijwillige basis wordt ingevuld en het betreft alleen de vorm van thuiswerken. Dit heeft betrekking op de Arbo-wet en fiscale regelingen. De werkgever is voor vrijwillig telewerken niet direct verplicht om de werkplek te vergoeden. Wel geldt dat de werkgever en werknemer er samen voor moeten zorgen dat de Arbo-wet wordt nageleefd.

4 Maatschappelijk verantwoord telewerken in de praktijk

Het 'model' dat voort komt uit het theoretisch onderzoek is getoetst in de praktijk bij verschillende organisaties die toonaangevend zijn op het gebied van telewerken. In willekeurige volgorde zijn medewerkers van de volgende organisaties geïnterviewd: AOS Studley, KPN, Telewerkforum/Rabobank en ING Group. Het Telewerkforum en de Rabobank wordt als één gegroepeerd, omdat de geïnterviewde directeur is van het Telewerkforum en werkzaam is bij de Rabobank. Informatie over de organisaties en de bijbehorende interviews zijn weergegeven in bijlage IV.

De bedrijfsbezoeken hebben relevante informatie opgeleverd over telewerken en het "nieuwe werken". De eerste paragraaf beschrijft de resultaten van de bedrijfsbezoeken in analysevorm. Vervolgens zijn de overeenkomsten en verschillen met de theorie in de paragraaf conclusie (4.2) weergegeven.

4.1 Resultaten bedrijfsbezoeken

De praktijk laat zien dat over het algemeen dezelfde visies over telewerken gelden. Hierdoor zijn de resultaten in één analyse weergegeven.

4.1.1 Algemeen

Bij AOS Studley en ING Group was het onderwerp grotendeels gericht op welke wijze de organisaties het telewerkbeleid hebben ingericht. Bij beide organisaties gaat telewerken gepaard met flexibel werken, ook wel het "nieuwe werken" genoemd. Telewerken is onderdeel van de nieuwe managementcultuur het "nieuwe werken" (flexibel werken). AOS Studley is een consultancybedrijf. De medewerkers zijn veel onderweg of bij de klant aanwezig. Het huisvestingsbeleid is hier naar ingericht en is al jaren flexibel. ING Group heeft sinds vijf jaar het huisvestingsbeleid aangepast om flexibel te werken.

De bedrijfsbezoeken aan KPN en het Telewerkforum/de Rabobank waren meer gericht op de achterliggende visies van het telewerken en flexibel werken. Deze bedrijfsbezoeken verschaffen tevens de meeste informatie over telewerken in het kader van MVO.

KPN is aanbieder van o.a. mobiele telefonie en data. Dit stelt een bedrijf in staat of flexibel te kunnen werken. Als aanbieder dient KPN dit zelf ook toe te passen. De andere reden voor de invoering is om te voldoen aan de MVO doelstellingen.

4.1.2 Telewerken – flexibel werken

KPN vindt telewerken ouderwets en spreekt over flexibel of het "nieuwe werken". Flexibel werken dient het werk wat gedaan moet worden mogelijk te maken. Voor alle organisaties geldt dat telewerken tijd- en plaatsafhankelijk werken is.

'Om telewerken te laten slagen is een andere visie nodig', meent W. de Jager van het Telewerkforum/Rabobank. De visie van het "nieuwe werken". Er is pas sprake van het "nieuwe werken" wanneer er output gestuurd wordt in plaats van input gestuurd. Medewerkers dienen beoordeeld te worden op de resultaten die ze leveren in plaats op aanwezigheid. De werkgever dient vertrouwen te hebben in de werknemer en hierdoor grote mate van vrijheid te geven. Het nieuwe werken gaat uit van de mens zelf en zijn unieke kernwaarden.

Het doel van het nieuwe werken is de werknemer ondernemender, innovatiever en creatiever te laten worden. Als een medewerker meer vrijheid krijgt van de manager, zal hij veel meer op zijn eigen toegevoegde waarde kapitaliseren en zijn eigen creativiteit en inzichten gebruiken om deze vrijheid te benutten.

De werknemers die kunnen telewerken zijn over het algemeen kenniswerkers met een bepaalde mate van verantwoordelijkheid. De manager krijgt de rol van coach die de telewerker niet meer controleert, maar inspireert en ondersteunt om zo productief mogelijk te zijn. De samenwerking tussen werknemer en 'coach' is van groot belang. In deze globaliserende economie is de manager de sleutel om telewerken te laten slagen. De manager bepaalt uiteindelijk welke medewerker geschikt is en in welke frequentie telewerken mogelijk is.

'Belangrijk is de nadruk te leggen op de samenwerking tussen medewerker en manager' vindt E. de Boer van KPN. Saamhorigheid zit in de mens, daarom is het van belang afspraken te maken wanneer de medewerkers contact hebben met elkaar.

Wanneer een organisatie niet over de gewenste cultuur beschikt, zal er een cultuuromslag plaats moeten vinden om telewerken tot zijn recht te laten komen. Volgens de onderzochte organisaties zijn de vereiste cultuuraspecten om te telewerken of het nieuwe werken toe te passen:

- Vertrouwen in plaats van wantrouwen
- Goed gedrag moet gestimuleerd worden
- Transparantie / openheid
- Outputgericht
- Bottom-up in plaats van top down.

Een medewerker dient minimaal over onderstaande competenties te beschikken om te kunnen telewerken:

- Zelfdiscipline
- Bepaalde mate van verantwoordelijkheid
- Zelfstandigheid
- Output gericht kunnen werken (Van belang is dat de manager outputgericht kan sturen. Misschien nog belangrijker is dat de medewerker outputgericht en taakgericht kan functioneren).
- Collegialiteit (wanneer een collega die dag aan het telewerken is, kan het voorkomen dat klanten van de collega bij de medewerker komt die op dat moment op kantoor aanwezig is).
- Eigen kernwaarden

Tot slot dient een manager van de oude stempel over veranderingsbereidheid te beschikken om zo zijn telewerkteam te kunnen coachen.

De managementcultuur binnen een organisatie dient bekeken te worden vanuit de verschillende generaties. De haalbaarheid en de slagingskans zijn afhankelijk van deze generaties. Ze hebben grote invloed op de cultuur en dus ook op de haalbaarheid van telewerken. Zoals W.de Jager van het Telwerkforum en E. de Boer van KPN aangeven, is generatie Y – jongste generatie – de wegbereider van het "nieuwe werken". Generatie X – medewerkers tussen 35-50 jaar – het moeilijkst veranderbaar. Het zijn meestal de 35 – 55 die in de hitte staan, die hele teams aansturen. Die zijn nog in het oude – traditionele – werken gevormd en vormen de leemlaag die veranderingen tegenhouden. Volgens W. de Jager zijn werknemers van de oude stempel, die al jaren bij een organisatie werkzaam zijn, moeilijk veranderbaar. Hij schat dat vande oudere generatie 25 – 20 % de nieuwe visie heeft. Generatie die rond de 60 jaar zijn zitten over het algemeen niet meer in de hectiek van peoplemanagement rollen.

De voordelen van het nieuwe werken en telewerken voor zowel werkgever als werknemer zijn:

- Reductie van huisvestingskosten, KPN gaat van 15m² naar 4m² per werkplek;
- Verhoogd tevredenheidgehalte van werknemers, hierdoor;
- Minder ziekteverzuim;
- Bijdrage aan de reductie van CO² uitstoot en mobiliteitsprobleem;
- Nieuwe generatie (Y) wordt aangetrokken;
- Nederland wordt een stuk innovatiever en creatiever.

4.1.3 Maatschappelijk verantwoord telewerken

Telewerken is een onderdeel van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De "Planet" kant van maatschappelijk verantwoord telewerken is uit te drukken in onder andere de reductie van CO² uitstoot en de besparing van energiekosten. Een voorbeeld ter illustratie:

Rabobank – 'Unplugged'

Rabobank noemt het "nieuwe werken" 'Unplugged'. Zij kiezen bewust waar, wanneer, met wie en met welke middelen zij het slimst tot het beste resultaat kunnen komen. Deze werkstijl rust op zes belangrijke principes: minder regels, tijd- en plaatsonafhankelijk, activiteiten-gerelateerd, samenwerken, eigen verantwoordelijkheid en meer ondernemerschap van de medewerkers. De resultaten leiden o.a. in een hogere productiviteit, een grotere medewerkerstevredenheid en een lager ziekteverzuim.

Tevens leidt 'Unplugged' door een reductie van reistijd en CO² uitstoot. De Rabobank telt zo'n 6.500 telewerkers. Gemiddeld bespaart elke telewerker 70 reiskilometers per keer. De telewerkers leveren de volgende besparingen op:

6.500 auto's	Bespaarde auto's op de weg door de telewerkers
455.000 km	Bespaarde autokilometers per werkdag door de telewerkers
42.500 euro	Euro besparing in brandstofkosten per dag
100.000 kg	Kilogram besparing CO ₂ -uitstoot per dag
5.000 bomen	Bomen moeten een jaar lang groeien om deze CO ₂ -uitstoot uit de lucht te halen

Tabel 4.1: voorbeeld Rabobank, reductie reistijd en CO⁵ uitstoot³⁹.

Ondanks dat telewerken vele voordelen kent, blijven sommige organisaties toch nog angstig om telewerken in het beleid op te nemen. Dit kan te maken hebben met de volgende "angsten".

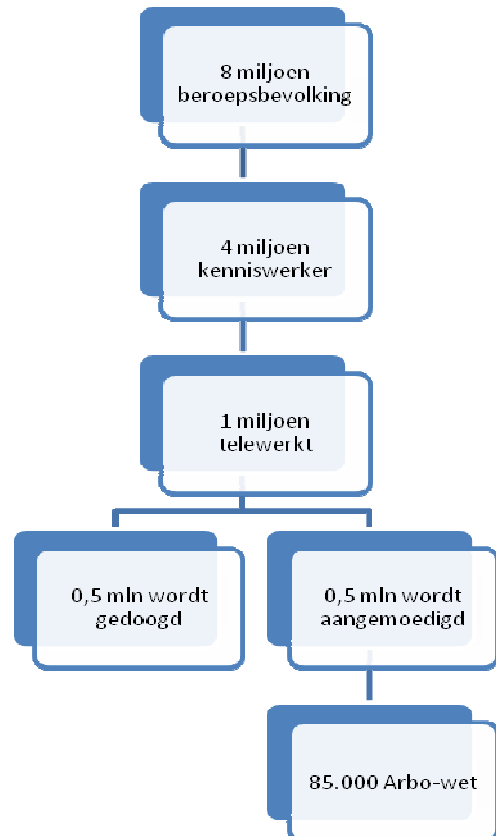
- Managers hebben de touwtjes niet meer in handen;
- Angst voor het afnemen van contacten. Sommige bedrijven verstaan onder telewerken, dat de medewerkers niet meer op kantoor aanwezig zijn. Hierdoor hebben de medewerkers geen contact meer met elkaar. Deze gedachte is totaal onterecht. Iedere organisatie kan zelf de frequentie van telewerken bepalen. In het uiterste geval, wanneer er sprake is van primaire telewerker, zijn er tegenwoordig voldoende IT voorzieningen om virtueel contact mogelijk te maken.
- Informatie onbereikbaar, er dient gewaakt te worden over informatie
- Geen vertrouwen in de beveiligings aspecten voor de technologie. Een voorbeeld hiervan is ING Groep. Deze organisatie stelt hoge beveiligingseisen en is nog wat terughouden qua IT voorzieningen. Toch hebben medewerkers van ING Group webmail en hebben zo de mogelijkheid om thuis de mail te kunnen behandelen.

Tegenwoordig is de technologie zo ver, dat de systemen beschikken over een goede beveiliging, meent W. van Ansem van AOS Studley. 'Zelfs NASA die extreme eisen stelt aan de beveiliging, maakt telewerken mogelijk.'

Voor de inrichting van een telewerkplek worden bij de Rabobank en KPN de rollen omgedraaid. W. de Jager is hier ook groot voorstander van. De werknemer dient zelf verantwoordelijk te zijn voor de inrichting van de werkplek. De werkgever kan hem hierin ondersteunen. Zo stelt KPN een X bedrag beschikbaar voor de werkplekinrichting thuis. Echter toont KPN aan dat hier maar weinig gebruik van gemaakt wordt.

Naar schatting van het CBS zijn van de acht miljoen beroepsbevolking, vier miljoen kenniswerkers. Eén miljoen doet aan telewerken. Van de helft van deze telewerkers is telewerken gedoogd beleid. De andere helft (0,5 miljoen) wordt gestimuleerd om te telewerken. Hiervan voldoet maar 17% aan de sociale en fiscale regels (Arbo-wet). Deze cijfers tonen aan dat de Arbo-wet sterk verouderd zijn en dat het van belang is dat deze regels herzien worden. Vanuit de Taskforce Mobiliteits Management (zie interview W. de Jager) nu de vraag of deze regel anders geïnterpreteerd mag worden. In plaats van de verplichting van de werkplek bij de werkgever neer te leggen, nu het recht te geven aan de werknemer om gebruik te maken van een werkplek van de werkgever. De verantwoordelijkheid komt dan bij de werknemer te liggen.

Wil de invoering van telewerken kans van slagen hebben dan dient allereerst het management erachter te staan.



³⁹ www.vccoost.nl/mobiliteitsmanagement.htm#Telewerken_Het_nieuwe_werken

Verder moeten de voordelen voor de medewerkers belicht worden. Er moeten succesverhalen verteld worden. Communicatie is een belangrijk punt. Wees eerlijk en open (nieuwe werken) naar de medewerkers toe en betrek de werknemers bij het proces.

KPN was voorheen een oud staatsbedrijf met een ambtelijke cultuur. Dit is niet de gewenste cultuur om te telewerken.

De 21^e eeuw stelt andere eisen in deze globaliserende economie. “Over een paar jaar willen we het punt bereikt hebben dat alle medewerkers alleen nog naar kantoor komen als dat sociaal of functioneel wenselijk is.”⁴⁰

4.2 Conclusie bedrijfsbezoeken

Deze paragraaf geeft de verschillen en overeenkomsten aan met het theoretisch model, wat voort komt uit de literatuur beschrijving.

De bevindingen uit de theorie zijn grotendeels in overeenstemming met de praktijk. Uiteraard is het zo dat er gesproken is met voorstanders van telewerken – het “nieuwe werken”. Deze organisaties en personen hebben duidelijk een andere visie, een visie die men eerst dient te hebben voordat telewerken kans van slagen heeft. De theorie belicht telewerken als een op zichzelf staand begrip. In de praktijk wordt de nadruk gelegd dat telewerken onderdeel van een nieuwe managementcultuur – het “nieuwe werken” is. Dit komt doordat de kernwaarden en aspecten van telewerken het “nieuwe werken” grotendeels overkoepelen.

NB.

Er wordt gesproken over het “nieuwe werken”. De vraag of deze benaming juist is, behoort niet tot dit onderzoek. Er is altijd sprake van een “nieuw soort werken”. In dit onderzoek gaat het erom wat het “nieuwe werken” uit wilt dragen.

De praktijk heeft als uitgangspunt dat iedereen kan telewerken met uitzonderingen daargelaten. Dit is direct al een andere visie. De mogelijkheid van telewerken hangt af van de persoon, functie, manager en managementcultuur.

De literatuur beschrijft dat telewerken voor een productiviteitsstijging zorgt. De verklaring hiervan uit de praktijk, is dat de medewerker belangrijk wordt gemaakt, doordat hij het vertrouwen en de vrijheid krijgt. De medewerker wil zich bewijzen naar de organisatie en laten zien dat hij die vrijheid kan hebben. Hierdoor ontstaat een productiviteitsstijging.

Telewerken vereist een bepaalde organisatiecultuur. Naast de theorie geeft de praktijk aan dat goed vertrouwen gestimuleerd moet worden en de organisatie dient open/transparant te zijn. Medewerkers moeten te allen tijde eerlijk zijn naar elkaar en geen geheimen voor elkaar hebben. Het vertrouwen is het belangrijkste cultuur aspect om telewerken te laten slagen.

De verklaring dat managers en medewerkers met elkaar in conflict komen, komt voort uit de angst van de manager. De manager beschikt niet over de gewenste stijl van leidinggeven en wantrouwt mogelijk de medewerker. De manager heeft hierdoor angst en telewerken is gedoemd te mislukken.

Telewerken behoort steeds vaker tot de bedrijfsvoering van organisaties. De groei van telewerken gaat echter langzamer dan gewenst is. Dit komt omdat de angsten nog groot zijn en organisaties de nadelen sterker ervaren dan de voordelen.

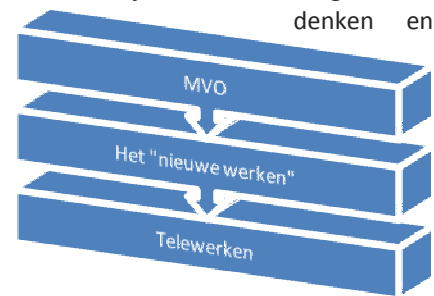
De Arbo-wet is momenteel de dwarsligger en zorgt ervoor dat de invoering van telewerken niet snel toeneemt. Organisaties zijn terughoudend in en willen voldoen aan alle eisen. Echter is de Arbo-wet verouderd en dient aangepast te worden naar de wensen van de 21^e eeuw.

⁴⁰ Willem de Jager, directeur Telwerkforum

De praktijk geeft aan dat telewerken – het “nieuwe werken” – MVO is. Het is niet de vraag of een organisatie zal gaan telewerken, maar de vraag wanneer dit zal gebeuren. Of men het nu wilt of niet, de maatschappij verandert. Organisaties zullen hierin mee moeten gaan.

De gehele maatschappij verandert en de wensen en eisen van hen ook. Er is zojuist een nieuwe generatie ingetreden, – generatie Y – waarvan de meeste al “anders” “anders” willen werken. Helaas zijn nog te weinig organisaties die dit mogelijk maken. Er kan gezegd worden dat de beroepsbevolking een omslagpunt zal moeten maken. Moeten maken, want het is niet de vraag of een organisatie het wilt, maar wanneer deze organisatie het “anders” gaat doen.

Er komt een tijd – welke steeds dichterbij komt – dat er enorme schaarste zal optreden. Het “nieuwe werken” kan dit uitstellen en is een vorm van maatschappelijk verantwoord ondernemen



De wereld is zich hier (deels) van bewust, maar onderneemt momenteel minimale stappen. De wereld zal zich anders moeten gaan gedragen, Nederland zal “groener” en MVO bewuster moeten worden. Het “nieuwe werken” is MVO en levert hier een bijdrage aan. Telewerken is op zijn beurt onderdeel van het “nieuwe werken”.

5 MVO Telewerk Tool

Om te kunnen bepalen of invoering van telewerken haalbaar is en wat de opbrengsten zijn van telewerken tot de MVO doelstellingen van een onderneming, is de MVO Telewerk Tool⁴¹ ontwikkeld. De MTT komt voort uit het theoretisch onderzoek, welke getoetst is in praktijk. Met de MTT kan de haalbaarheid van telewerken methodisch onderbouwd worden.

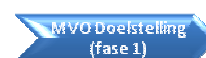
5.1 Telewerkonderzoek

Om de huidige (telewerk)situatie te bepalen dient een organisatie vijf fasen te doorlopen. De MTT is de derde fase en hiermee dus onderdeel van het "totale telewerkonderzoek." Voordat de MTT door een organisatie gebruikt kan worden, dient de organisatie de eerste twee fasen doorlopen te hebben. Gedurende dit hoofdstuk ligt de focus op de MTT. Deze wordt hier uitgebreid weergegeven. De overige vier fasen (1, 2, 4, 5) zijn kort beschreven. Het totale onderzoek bestaat uit de volgende vijf fasen:



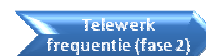
Figuur 5.1: Schematische weergave van het telewerkonderzoek.

5.2 MVO Doelstelling



Allereerst dient het doel bepaald te worden. Vanuit welke visie wil de organisatie gaan telewerken? In dit geval is dit uitsluitend vanuit de MVO gedachten. Andere beweegredenen kunnen zijn: reductie van het totale kantooroppervlak of een aantrekkelijke werkgever worden. Een combinatie van beiden is mogelijk, mede door het feit dat een aantrekkelijke werkgever ook tot de componenten behoort van MVO. De reden voor deze fase is dat het voor de gehele organisatie duidelijk is vanuit welke hoek het telewerken geïntroduceerd wordt. Wanneer de MTT volbracht is dient er een totaal beeld ontwikkeld te zijn en een correct totaalbeeld kan alleen gecreëerd worden als er vooraf een heldere doelstelling geformuleerd is.

5.3 Telewerkfrequentie



Om enige richtlijnen te hanteren in een telewerkbeleid, dient de telewerkfrequentie opgesteld te worden. De organisatie dient een keuze te maken in welke mate telewerken wordt ingevoerd. Zoals de literatuur beschrijft zijn er drie soorten telewerkers, te noemen:

- Marginale telewerkers: werknemers die incidenteel één dag per week telewerken.
- Substantiële telewerkers: telewerkers die regelmatig /structureel één dag per week telewerken.
- Primaire telewerkers: telewerkers die regelmatig drie of meer dagen per week telewerken.

Een combinatie van meerdere soorten is uiteraard mogelijk en komt veel voor. Dit is afhankelijk van het typen organisatie en de functies van de medewerkers. Het bepalen van het soort telewerk of welke combinatie hiervan is niet in de Telewerk Tool meegenomen, doordat dit voor iedere organisatie te verschillend is. Hierbij komen meerdere aspecten bij kijken. Wanneer een organisatie volgens het nieuwe werken gaat werken, heeft

⁴¹ MVO TelewerkTool wordt in dit rapport afgekort als MTT.

dit invloed op het soort telewerk wat uitgevoerd gaat worden. Ook wanneer de achterliggende reden van de invoering van telewerken ruimtebesparing is, zal telewerken in de functie van bepaalde personen opgenomen worden en deze worden mogelijk primaire telewerkers.

Deze keuze is om deze redenen te complex en moet daarom door iedere organisatie zelf worden gedefinieerd.

5.4 MVO Telewerk Tool

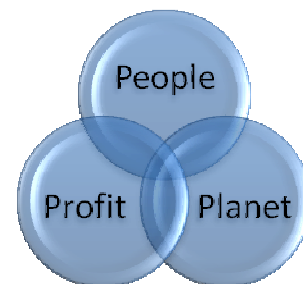


De 'MVO Telewerk Tool' bouwt voort op de systematiek van het Berenschot Facility Excellence model, ook bekend als het spinnenwebmodel. Het kostenaspect wordt in deze fase buiten beschouwing gelaten, omdat deze aan bod komt in de maatschappelijke kosten- en batenanalyse.

De MTT is in tweeën verdeeld en bestaat totaal uit zeven aspecten. De eerste vier aspecten betreffen de eisen en randvoorwaarden waar een organisatie minimaal aan moet voldoen om te kunnen telewerken en de baten uit het telewerken te kunnen halen. Deze aspecten zijn: cultuur, manager, medewerker en ICT & functiegerelateerde aspecten.

De overige drie aspecten zijn de opbrengsten. Om de MVO baten uit telewerk het telewerkbeleid te halen is het gewenst om de minimale score te behalen. Deze aspecten worden verdeeld volgens de MVO aspecten:

- Planet: milieu (Co2-uitstoot, reductie energiekosten)
- People: aantrekkelijke werkgever, reductie (in tijd) woon- en werkverkeer, privé- werk balans
- Profit: huisvesting, reiskosten



Per categorie zijn een aantal stellingen opgesteld. De antwoorden kunnen enkel juist of onjuist betreffen. Vanuit de antwoorden wordt per aspect het huidige niveau van de organisatie bepaald. Enkele aspecten bestaan uit tien vragen. Per aspect worden de scores toegepast en hiervoor geldt dat ieder antwoord met juist één punt toegekend krijgt. Het aantal punten is in dit geval de uiteindelijke score. Andere categorieën bestaan uit vijf vragen. Hierbij geldt dat ieder ja-antwoord twee punten waard is.

Voorbeeld: De categorie cultuur bestaat uit tien vragen. Organisatie X geeft op zeven van de tien vragen het antwoord ja. In dit geval is de score op een schaal van 1 – 10 voor de categorie een 7. Voor deze categorie geldt dat de minimale score een zeven moet zijn om voor het cultuur aspect te kunnen telewerken.

De vier aspecten staan in verhouding met elkaar. De minimale scores voor ieder aspect zijn bepaald in verhouding met de andere aspecten. Medewerkers zijn het belangrijkste aspect om te kunnen telewerken. Hiervoor is de minimumscore tot een acht gekomen. Voor de cultuur en ICT & functiegerelateerde aspecten ligt het kantelpunt op een zeven. Beide zijn na het aspect medewerkers even beide belangrijk. Hierdoor is de minimumscore voor deze aspecten een zeven. Het aspect manager dient een minimumscore te behalen van een zes. Wanneer telewerken tot de bedrijfsvoering hoort, zullen de managers hier naar gestuurd worden. Zij zullen op een andere wijze gaan leiding geven. In verhouding tot de andere aspecten is dit aspect het minst belangrijk en ligt het kantelpunt op een zes.

5.4.1 Vragen 'MVO TelewerkTool'

De MTT dient ingevuld te worden naar waarheid, in de huidige situatie en niet in de gewenste situatie. De MTT kan uitgevoerd worden door een onafhankelijke persoon, deze persoon dient vooraf onderzoek gedaan te hebben naar de aspecten en zich te verdiepen in de organisatie. Tevens dienen ook de andere fasen (1,2,4,5) van het totale telewerkonderzoek doorlopen te worden.

Voor de aspecten medewerkers en functiegerelateerde aspecten dient gekeken te worden naar de potentiële telewerkers en hun functietaken.

Voorbeeld: de verpleegkundigen van een ziekenhuis kunnen niet telewerken. Deze behoren daarom niet tot de doelgroep en worden uitgesloten tot het onderzoek.

De MTT is als het ware in tweeën gedeeld. De eerste vier aspecten beslaan minimale randvoorwaarden waar een organisatie die wilt telewerken aan moet voldoen. De scores die hieruit voortvloeien zijn vereiste scores.

Als deze score niet wordt behaald, beschikt de organisatie niet over de vereiste eisen en is telewerken wellicht af te raden. De laatste drie aspecten zijn daadwerkelijk gericht op MVO. Deze MVO scores bepalen uiteindelijk in welke mate telewerken in de huidige status bijdraagt aan de MVO doelstellingen van een onderneming.

1. Cultuur		
Stellingen	Antwoorden	
1. Het management heeft vertrouwen in de telewerker.	Juist	Onjuist
2. De potentiële telewerker heeft vertrouwen in het management.	Juist	Onjuist
3. Er wordt binnen de organisatie open met elkaar gecommuniceerd.	Juist	Onjuist
4. Beslissingen worden decentraal genomen.	Juist	Onjuist
5. Alle taken zijn outputgericht en deze worden allemaal resultaatgericht beoordeeld.	Juist	Onjuist
6. De manager geeft positieve feedback bij het behalen van het gewenste resultaat.	Juist	Onjuist
7. Minimaal 30% van de potentiële medewerkers is tussen de 20 – 35 jaar.	Juist	Onjuist
8. De medewerkers geven eerlijke feedback aan elkaar.	Juist	Onjuist
9. Er is geen sprake van een sterke formele hiërarchische organisatie.	Juist	Onjuist
10. Er wordt binnen de potentiële medewerkers niet veel formeel overlegd.	Juist	Onjuist
Score cultuur:	7*	3

Tabel 5.2: Het aspect cultuur van de MTT.

*= De organisatie dient een minimale score van een zeven te behalen. De organisatiecultuur heeft veel invloed op de slaagbaarheid van telewerken. De organisatie dient hiervoor zeven vragen met ja of juist te beantwoorden.

2. Manager		
Stellingen	Antwoorden	
1. De managers hebben vertrouwen in hun medewerkers en hoeven de medewerker niet aan het werk te zien.	Juist	Onjuist
2. De manager controleert de medewerkers op resultaat, niet op aanwezigheid.	Juist	Onjuist
3. De managers ondersteunen de medewerkers op aantoonbare wijze wanneer dit noodzakelijk is, er is dan sprake van een samenwerking.	Juist	Onjuist
4. De meerderheid van de managers is gericht op verandering.	Juist	Onjuist
5. De managers staan open voor de ideeën van de medewerkers.	Juist	Onjuist
Minimale score manager:	6*	4

Tabel 5.3: Het aspect manager van de MTT.

*= De organisatie dient een minimale score van een zes te behalen voor het aspect manager. Is de score lager, dan is het van belang welk antwoord gegeven is op vraag 4. Als de manager niet over de gewenste visie beschikt en zijn veranderingsgezindheid laag is (dit geldt voor de meerderheid van de managers), zal telewerken een hele moeilijke opgave worden. Het aspect manager bestaat uit vijf vragen. Iedere vraag die met ja of juist beantwoord is, krijgt twee punten.

3. Medewerkers		
Stellingen	Antwoorden	
1. De potentiële telewerker werkt output- en resultaatgericht.	Juist	Onjuist
2. Medewerkers gedragen zich te allen tijde professioneel.	Juist	Onjuist
3. Er is sprake van onderlinge samenwerking tussen de medewerkers.	Juist	Onjuist
4. De medewerker wilt telewerken.	Juist	Onjuist
5. De medewerkers zijn in staat gemotiveerd zelfstandig te kunnen werken.	Juist	Onjuist
Minimale score medewerkers:	8*	2

Tabel 5.4: Het aspect medewerkers van de MTT.

*= De organisatie dient een minimale score van een acht te behalen voor het aspect medewerkers. Deze score bepaald welke medewerker, afdeling of doelgroep in staat is om te telewerken. Hierdoor is de vereiste score vrij hoog. Iedere vraag die met ja of juist beantwoord is, krijgt twee punten.

4. ICT & functiegerelateerde aspecten*		
Stellingen	Antwoorden	
1. De organisatie beschikt momenteel over applicaties om te telewerken.	Juist	Onjuist
2. De organisatie beschikt momenteel over applicaties om telefonie door te schakelen of van de potentiële telewerkers beschikt minimaal 30% over mobiele telefonie.	Juist	Onjuist
3. Interne communicatie wordt ondersteund door de organisatie.	Juist	Onjuist
4. De organisatie stelt geen extreme eisen aan de beveiliging van de verbindingen.	Juist	Onjuist
5. Indien noodzakelijk zal de organisatie investeren in de beveiliging van de verbindingen.	Juist	Onjuist
6. Minimaal 20% van de totale werkzaamheden zijn gericht op het invoeren of verwerken van gegevens.	Juist	Onjuist
7. Dit deel van de taken is vooraf te plannen en resulteert in een meetbare output.	Juist	Onjuist
8. Minimaal 20% van de werkzaamheden is onafhankelijk van het totale proces van de organisatie.	Juist	Onjuist
9. Minimaal 20% van de weektaak is concentratie werk, waar geen behoefte aan overleg is.	Juist	Onjuist
10. De functie kan voor minimaal 20% locatieongebonden worden uitgevoerd en de potentiële telewerker heeft hiervoor geen speciale applicaties nodig.	Juist	Onjuist
Minimale score ICT & functiegerelateerde aspecten:	7**	3

Tabel 5.5: Het aspect ICT & functiegerelateerd van de MTT.

* = De functiegerelateerde aspecten dienen over de totale doelgroep onderzocht te worden. Dus in totaal 20% van de totale werkzaamheden en niet per medewerker.

**= De organisatie dient een minimale score van een zeven te behalen voor het aspect ICT & functiegerelateerd. Iedere vraag die met ja of juist is beantwoord krijgt één punt. De functietaken zijn moeilijk veranderbaar. Hierdoor dient de minimale score een zeven te zijn, waarvan vraag 6 t/m 10 minimaal drie keer met ja beantwoord moet zijn.

5. Profit		
Stellingen	Antwoorden	
1. Het huidige kantoor heeft een flexibele indeling (geen cellenkantoren).	Juist	Onjuist
2. De medewerkers delen samen maximaal één kast.	Juist	Onjuist
3. 80 % van de documenten is gedigitaliseerd.	Juist	Onjuist
4. Er zijn interne communicatiemiddelen, zoals intranet, mail, telefonie etc.	Juist	Onjuist
5. Telewerkers krijgen minimaal één dag per week minder reiskosten vergoed.	Juist	Onjuist
Score huisvesting:		

Tabel 5.6: Het aspect profit van de MTT.

6. People		
Stellingen	Antwoorden	
1. Momenteel is het ziekteverzuim gemiddeld hoger dan 2%.	Juist	Onjuist
2. Er worden bloktijden gesteld, buiten de telewerkdag om.	Juist	Onjuist
3. De medewerker mag zelf de telewerkdag bepalen.	Juist	Onjuist
4. De telewerkers krijgen een vergoeding voor de werkplek.	Juist	Onjuist
5. Er wordt op aantoonbare wijze naar de medewerkers geluisterd.	Juist	Onjuist
Score huisvesting:		

Tabel 5.7: Het aspect people van de MTT.

7. Planet		
Stellingen	Antwoorden	
1. Met de invoering van telewerken worden energiekosten bespaard.	Juist	Onjuist
2. Binnen de organisatie komt minimaal 30 % met de auto.	Juist	Onjuist

3. Minimaal 50 % van de medewerkers woont buiten een straal van 5-10 km.	Juist	Onjuist
4. Er zijn mogelijkheden om buiten de file om, naar het werk te komen.	Juist	Onjuist
5. De organisatie geeft ondersteuning aan en promoot het openbaar vervoer en het fietsgedrag.	Juist	Onjuist
Score milieu:		

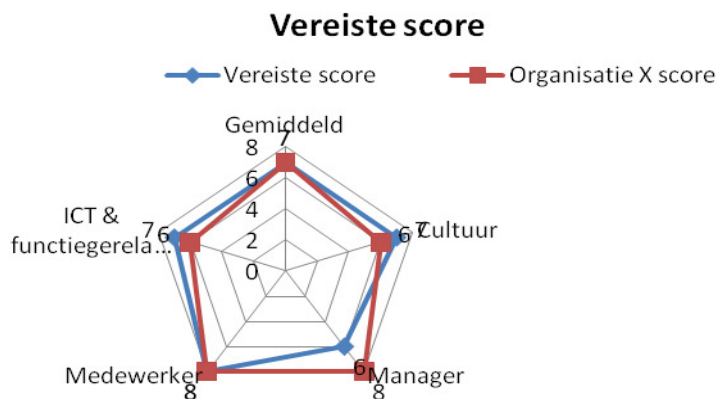
Tabel 5.8: Het aspect planet van de MTT.

5.4.2 Resultaten MTT

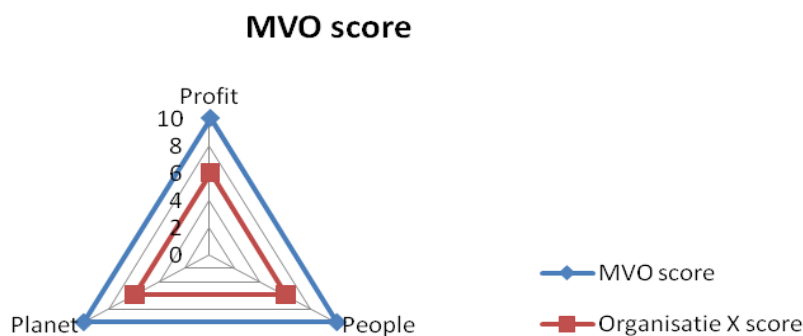
De resultaten van de MTT zijn weergegeven in een spinnenwebmodel. Er is onderscheid gemaakt tussen de minimale eisen en randvoorwaarden die gesteld worden, en de baten uit het MVO (profit, people en planet). Voor de minimale eisen en randvoorwaarden is een gemiddelde score bovenaan, in het spinnenweb afgebeeld. Figuren 5.9 en 5.10 geven de resultaten ter illustratie weer. De illustratie geldt voor organisatie X met fictieve waarden. De blauwe lijn (figuur 5.9) geeft de vereiste score aan. Gemiddeld dient een organisatie een zeven te behalen. De cultuur- en ICT & functiegerelateerde aspecten moeten minimaal een zeven scoren. Het aspect: medewerker minimaal een acht en de manager dient minimaal een zes te behalen.

De rode lijn (figuur 5.9) geeft het resultaat weer van organisatie X. Gemiddeld is de organisatie in staat om te telewerken. Dit komt feitelijk doordat de managers hoger scoren dan vereist is. De organisatiecultuur en ICT & functiegerelateerde aspecten voldoen nog niet aan de vereiste normen. Hiervoor zal inzichtelijk gemaakt worden hoe dit te verklaren is en wat er gedaan kan worden om wel het vereiste niveau te behalen. De medewerkers zitten op het gewenste niveau om te telewerken.

Figuur 5.10 geeft inzicht aan welke MVO doelstellingen, telewerken in de huidige situatie een bijdrage levert. Het gewenste resultaat is altijd het uiterste, de maximale score, een tien. Organisatie X behaalt op alle drie de aspecten een zes (in de huidige situatie). Deze aspecten kunnen uitgewerkt worden in de Maatschappelijke Kosten- en Batenanalyse, zie hiervoor paragraaf 5.5. Tevens kan bekeken worden welke aanpassingen gedaan kunnen worden om de scores te verhogen.



Figuur 5.9: Spinnenweb vereiste score.



Figuur 5.10: Spinnenweb MVO score.

5.5 Maatschappelijke Kosten- en batenanalyse



Bij een kosten- en batenanalyse worden de verwachte kosten afgewogen tegen de baten die telewerken met zich meebrengt. Een Maatschappelijke Kosten- en Baten Analyse⁴² geeft het rendement van een investering voor de gehele maatschappij weer.⁴³ In dit geval worden de kosten voor de organisatie en de baten voor de onderneming en de maatschappij weergegeven. Een aantal aspecten kunnen uitgedrukt worden in euro's (€), andere aspecten worden uitgedrukt in percentages (%). Onderstaand tabel geeft weer welke kosten en baten voor telewerken kunnen gelden.

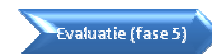
Kosten	Weergeven in:	Baten	Weergeven in:
Vergoeding werkplek*	€	Reiskosten	€
IT Kosten**	€	Ziekteverzuim	% → vertalen in €
IT Infrastructuur***	€	Kantoorruimte (m ²)	€
		Parkeerkosten	€
		CO ² besparing	KG uitstoot
		KM besparing	€
		Gem. besparing reistijd	Uren
		Hogere arbeidsproductiviteit	%
		Aantrekkelijke werkgever (behoud van personeel)	%

Figuur 5.11: weergave kosten en baten

- * = Vergoeding werkplek bestaat uit de kosten voor meubilair (bureau, stoel)
- ** = IT kosten bestaan uit de aanschaf van laptops met bijbehorende accessoires en mogelijke aanschaf voor telefonie.
- *** = IT infrastructuur bevatten de aanschaf- en beheerskosten voor de IT verbindingen.

Dit model geldt als standaardmodel, hierdoor kunnen aspecten toegevoegd of verwijderd worden. De MKBA is organisatieafhankelijk en dient door de organisatie zelf berekend en ingevuld te worden.

5.6 Evaluatie



Als alle fasen van het telewerkonderzoek doorlopen zijn, kan er geëvalueerd worden. Hierbij dient er stap voor stap bekeken te worden of de organisatie op het gewenste niveau zit en welke kosten en baten telewerken met zich mee brengt. Het MTT maakt inzichtelijk of de organisatie aan de vereisten voldoet. Is dit het geval dan zal telewerken als beleid geformuleerd kunnen worden. Voldoet de organisatie niet aan de vereiste score, dan dient er inzichtelijk gemaakt te worden hoe dit te verklaren is en wat er gedaan kan worden om tot het vereiste niveau te komen.

Er kan per onderzoek een fase worden toegevoegd. Zo is voor het onderzoek bij een organisatie een fase ingevoerd om de wenselijkheden binnen de organisatie te meten. Dit is gedaan aan de hand van interviews met managers en het verspreiden van enquêtes onder de medewerkers (potentiële telewerkers).

⁴² Maatschappelijke Kosten- en Baten Analyse wordt in dit rapport afgekort als MKBA

⁴³ <http://www.kenniscentrum-mkba.nl/mkba/default.aspx>

6 Maatschappelijk Verantwoord Telewerken binnen LVNL

De MVO Telewerk Tool is ontwikkeld en is vervolgens getoetst door de LVNL. Op basis van deze toetsing is de bruikbaarheid van de MTT bepaald. Dit is weergegeven in hoofdstuk zeven. Dit hoofdstuk is geheel gewijd aan de resultaten van de diverse onderzoeken die specifiek voor LVNL zijn uitgevoerd. Allereerst is er onderzoek gedaan onder de managers en medewerkers van LVNL. De managers zijn geïnterviewd en de medewerkers – doelgroep – geënkquêteerd. Vervolgens is de MTT (fase 1 tot en met 5) voor de LVNL ingevuld. Op basis van de resultaten van de MTT en andere onderzoeken is er uiteindelijk advies uitgebracht met betrekking tot het maatschappelijk verantwoord telewerken.

Allereerst is er een korte introductie van LVNL weergegeven.

6.1 Geschiedenis LVNL

Eind 1918 komen boven Soesterberg twee militaire vliegtuigen met elkaar in botsing. Vier inzittenden komen om het leven. Dit ongeval geeft aanzet tot invoering van een luchtverkeersregeling. In 1920 wordt Schiphol in gebruik genomen voor burgerluchtverkeer. Op 2 januari 1940, als de Tweede Wereldoorlog al is uitgebroken, gaat de Luchtvaartdienst, Bureau Luchtverkeersbeveiliging (LVB) heten.

De Directie LVB van de Rijksluchtvaartdienst wordt op 1 januari 1993 een Zelfstandig Bestuursorgaan (ZBO). In 1995 heeft de LVB op Schiphol-Oost de beschikking gekregen over een nieuw gebouw. Pas in 1998, op 22 september, vindt de officiële opening plaats van het LVNL-gebouw op Schiphol-Oost. Tevens wordt dan de nieuwe naam onthuld en het logo van Luchtverkeersleiding Nederland.

6.2 Missie, visie en strategie

- LVNL is leidend in de lucht.-

LVNL baseert de inrichting van zijn dienstverlening op een dialoog met alle stakeholders. Daarbij wordt steeds gezocht naar de optimale balans tussen - soms strijdige - belangen en eisen. Sturen op resultaat staat centraal: het voor de stakeholder scheppen van een toegevoegde waarde met een gunstige kosten/baten verhouding. LVNL wil opereren als een onafhankelijke, gezaghebbende, professionele dienstverlener binnen de luchtvaartsector. Daarnaast geeft de LVNL een heldere onderbouwing over de positie in het complex aan stakeholdereisen. Eisen ten aanzien van veiligheid, capaciteit en milieu. Een bedrijf dat zich open verantwoordt over zijn prestaties. Vanuit die positie werkt LVNL aan zijn toekomst in een snel veranderende wereld.

LVNL hanteert een eigen visie voor MVO. Als onderdeel van haar publieke taak neemt LVNL haar verantwoordelijkheid door in onderlinge balans continu te streven naar het bevorderen van welzijn voor medewerkers en omwonenden, economische voortgang bij belanghebbenden en minimalisering van negatieve effecten / risico's voor maatschappij en milieu. LVNL gaat hiervoor de dialoog aan met belanghebbenden en partners en wil publiekelijk verantwoording afleggen over haar activiteiten en prestaties.

LVNL is gevestigd op het areaal van Schiphol. Schiphol heeft strikte doelstellingen geformuleerd op het gebied van duurzaamheid en CO2 uitstoot. Telewerken kan een bijdrage leveren aan de reductie hiervan.

Joost Wagenmaker (luchthaven Schiphol) heeft met behulp van warmtebeelden onderzoek gedaan waar de medewerkers van Schiphol en de bedrijven op het areaal van Schiphol vandaan komen. Relatief komen de meeste werknemers uit Almere, het noorden van Amsterdam, Den Haag, Rotterdam, Hoofddorp. Deze forenzen brengen veel filebewegingen met zich mee.

Vergelijkingsonderzoek

Er is een klein vergelijkingsonderzoek gedaan voor LVNL. Zoals de literatuur en de praktijk aangeven is telewerken – flexibel werken – in de toekomst niet meer weg te denken. De vraag is niet of LVNL in de toekomst zal gaan telewerken, maar wanneer.

De bedrijfsbezoeken waren vooral gericht op telewerken of flexibel werken, dit waren organisaties welke moeilijk vergelijkbaar zijn met LVNL. Door dit feit is er een klein onderzoek verricht naar vergelijkbare organisaties om een beeld te creëren welke momenteel daarvan een telewerkbeleid hebben en dit stimuleren. Wanneer bepaalde managementideeën en –praktijken op bredere schaal in een organisatieveld worden toegepast, worden zij steeds meer als succesvol en legitiem gezien.⁴⁴ Organisaties die het telewerken of het nieuwe werken in praktijk brengen, krijgen een voorbeeldfunctie in het veld. Wanneer meer organisaties telewerken stimuleren, zal het management van LVNL de relatieve balans van kosten en baten mogelijk positiever inschatten. Het onderzoek is mede aan de hand van het ‘Beste werkgeversboek van 2008’ voltooid.

Bij acht van de elf vergelijkbare organisaties is telewerken mogelijk. Twee organisatie laten telewerken niet toe en er wordt bij één organisatie momenteel onderzoek gedaan of telewerken mogelijk gemaakt kan worden.

⁴⁴ *Peters C.P., Heusinkveld S. Voorvechter of dwarsligger, Institutionele verklaringen voor telewerk attitudes van managers. M&O November / December 2008, p. 27*

6.3 De mogelijk- en wenselijkheden binnen LVNL

Voorafgaand aan de invulling van de MTT, is er onderzoek gedaan om de organisatie te leren kennen. Met dit onderzoek zijn ook de mogelijk- en wenselijkheden onder de managers en medewerkers geïnventariseerd. Deze paragraaf geeft de resultaten weer van het onderzoek onder de managers van LVNL.

6.3.1 Inleiding interviews

De interviews zijn afgenomen, onder zeven (General) managers, met het doel de wensen en mogelijkheden binnen LVNL, breed gezien, te inventariseren. In bijlage V is in een organogram aangegeven welke afdelingen onderzocht zijn. Om vergelijkbare resultaten te verkrijgen zijn de interviews met gestructureerde vragen afgenomen. De vragenlijst bestaat uit elf vragen. De vragen en uitwerkingen van de interviews zijn weergegeven in bijlage VI. De uitkomsten van de interviews zijn gebruikt om de vragen van de MTT en de MKBA te kunnen beantwoorden en onderbouwen.

6.3.2 De visie van de managers

Het interview begon met twee vragen inhoudelijk over de afdeling. Hierbij werd gevraagd aan welke afdeling leiding werd gegeven en het aantal medewerkers dat de afdeling telde. Een aantal vragen verder, nadat het telewerken lichtelijk besproken was, werd geïnventariseerd hoeveel medewerkers van de betreffende afdeling in aanmerking komen om te telewerken. Onderstaand tabel geeft dit schematisch met bijbehorende percentages weer.

Afdeling	Aantal medewerkers	Aantal potentiële telewerkers	Aantal potentiële telewerkers in %	Potentiële telewerkers van totaal in %
Facility Services	73	25	34,2	8,36
Corporate Development	20	20	100	6,69
Legal Affairs	8	Geen	0	-
Procedures	19	14	73,7	4,68
Finance & Control	18	18	100	6,02
Regional Unit	55	17	30,9	5,69
Human Resources Management	31	6	19,4	2,00
Human Factor	75	20	26,7	6,69
Totaal	299	120	48,11%	40,13%

Tabel 6.1: aantal potentiële telewerkers per afdeling.

Uit de tabel kan geconcludeerd worden dat 40% van de betreffende afdelingen (doelgroep) kan telewerken. Als de percentages per afdeling worden bekeken, kan er afgeleid worden welke afdeling geheel zou kunnen telewerken en waar maar beperkt mogelijk is. Twee afdelingen geven aan dat 100 % kan telewerken. Dit zijn, wat later ook in de antwoorden blijkt, definitieve voorstanders van telewerken. Twee managers geven aan geen voorstander te zijn van telewerken. Echter realiseren de managers zich dat telewerken binnen deze afdelingen (theoretisch gezien) mogelijk is.

De volgende vraag die gesteld is, ging over de functietaken die thuis door de medewerker volbracht kunnen worden en zo ja, wat voor taken dit zijn.

Alle managers geven aan (theoretisch gezien) dat de er functietaken zijn die thuis volbracht kunnen worden. Vrijwel alle geïnterviewde managers geven hetzelfde antwoord als er wordt gekeken naar soorten taken die thuis verricht kunnen worden namelijk:

- Beleidsdocumenten opstellen.

- Analyses, adviezen en rapporten schrijven
- Voorbereidingswerkzaamheden (planning, vergaderingen etc.)

Deze informatie was vooraf min of meer te verwachten, hierdoor wordt deze vraag niet verder uitgewerkt.

Wat opvallend naar voren kwam gedurende de interviews is dat er momenteel binnen LVNL incidenteel aan telewerken wordt gedaan. De ene manager laat dit gemakkelijker toe dan een ander. Allen vertellen dat het geen beleid is van LVNL, maar dat het incidenteel wel wordt toegepast. Momenteel heeft vrijwel niemand de nodige voorzieningen om op de thuiswerkplek in te loggen op het LVNL netwerk. Momenteel worden documenten via de mail doorverzonden naar huis of nemen werknemers het hardcopy of op usb-stick mee. Dit vinden de managers een beperking. Men dient van te voren te bedenken waaraan gewerkt wordt op de telewerkdag. Dit kost extra tijd en geldt als een beperking.

Gaandeweg het interview is de mening van de manager duidelijk naar voren gekomen. Als laatste werd de vraag gesteld: Bent u voorstander van telewerken? Het merendeel van de geïnterviewde kijkt positief tegen telewerken binnen LVNL aan. De één is een echte voorstander en wil telewerken aanmoedigen. De ander vindt het prima wanneer dit wordt ingevoerd. Een tweetal is hier toch nog wat huiverig voor en één van de geïnterviewde is pertinent tegen de invoering van telewerken binnen LVNL. Toch realiseert de tegenstander van telewerken zich, dat het incidenteel wel mogelijk is. De antwoorden op deze vraag hebben betrekking op de afdelingen. Het feit is nu eenmaal dat de ene afdeling gemakkelijker in staat is om te telewerken, dan een andere. Dit geven de managers ook aan. Van de afdelingen waar telewerken “makkelijker” kan, zijn de managers sneller voorstander van telewerken. Van de afdelingen die zich minder voor telewerken lenen, zijn de managers wat terughoudender. Ze hebben deze vraag niet algemeen beantwoord, maar hebben dit vanuit de afdeling onderbouwd.

Wanneer telewerken ingevoerd zal worden zien drie van de zeven managers dit voor maximaal één dag per week en drie van de zeven vindt dat dit mogelijk moet zijn voor maximaal twee dagen per week. Er wordt gesproken van een totaal van zeven, omdat één van de geïnterviewde deze vraag niet heeft beantwoord.

De productiviteit van de telewerkers menen alle managers goed in te kunnen schatten. Wat naar voren kwam gedurende de interviews, is dat het voor het grootste deel op vertrouwen aankomt en het overige deel op de resultaten die ze opleveren. Deze vraag is tweedelig, omdat de antwoorden ook wat over de cultuur van LVNL vertellen. Deze vraag is in de enquêtes ook gesteld aan de medewerkers om zo een beeld te creëren hoe de verhoudingen op de afdelingen liggen. Heeft de manager vertrouwen in zijn telewerker, maar anderzijds heeft de medewerker dat ook in zijn of haar manager. Wat opmerkelijk is, is dat een klein deel van de managers de productiviteit beter kan meten dan op dit moment, omdat ze dan echt taken en opdrachten opgesteld hebben. Dit geeft min of meer toch aan dat sommige werknemers nog op aanwezigheid beoordeeld worden.

Na de vraag welke faciliteiten een manager wenst te hebben, wanneer telewerken mogelijk is kwam unaniem naar voren dat outlook zeer wenselijk is. Dit is begrijpelijk doordat mailafhandeling tot één van de dagtaken hoort van medewerkers. Tevens is het wenselijk om medewerkers filevermijdend te laten rijden en na de file naar het werk komen. Ze kunnen 's ochtends de mail verwerken en vervolgens richting het kantoor gaan. Zeven van de acht managers gaven aan toegang te willen hebben tot de afdelingsschijf, anders dient men alsnog een dag van te voren na te denken, welke taken degene op zijn telewerkdag uit zal voeren. Wanneer onverwachts documenten nodig zijn, is het van belang dat hierover beschikt wordt.

Uit de interviews bleek verder dat een gedeelte van de totale documentatie van LVNL (nog) niet gedigitaliseerd is. Binnen een telewerkbeleid is dit wel wenselijk. Zo hoeven medewerkers niet met tassen vol documenten naar huis te gaan.

Tevens kwam naar voren dat er niet teveel afspraken vastgelegd moeten worden in een telewerkbeleid. Alleen het hoognodige en verder is de wens dit over te laten aan manager en medewerker.

LVNL is een organisatie met veel bedrijfsregels. Uit de interviews kwam naar voren dat dit er te veel zijn en dat de praktijk leert, wanneer er zoveel regels zijn, medewerkers ook het uiterste van de regel opzoeken. Hieruit kan vastgesteld worden dat teveel regels averechts werkt. Vandaar de wens om voor een telewerkbeleid minimale gedragscodes en afspraken op te stellen.

6.4 De wensen van de medewerkers

De mogelijkheden en wensen van de managers zijn in beeld gebracht via interviews. De wensen van de medewerkers zijn geïnventariseerd door enquêtes. Een exemplaar van de enquête is weergegeven in bijlage VII. De enquête is geanalyseerd in SPSS 15. De verantwoording hiervan is weergegeven in bijlage VIII.

De eerste vraag van de enquête vroeg naar de afdeling van de werknemer. Hierbij waren elf antwoordmogelijkheden. Deze vraag werd gesteld om, indien nodig, onderscheid te kunnen maken in de antwoorden per afdeling. De enquête was tot zover anoniem. De antwoorden op deze vraag zijn niet relevant voor toelichting.

Vraag twee luidde als volgt: doet u momenteel aan (incidenteel) telewerken? Uit onderstaand tabel blijkt dat 39,3% incidenteel telewerkt. Hiervan doet het grootste gedeelte (29,5%) dit tussen de 1 – 8 uur per maand en een kleine 10% 1 – 8 uur per week. 60,7% doet op dit moment niet aan telewerken. De managers gaven dit in de interviews al aan, maar ook uit deze vraag blijkt dat telewerken momenteel gedoogd beleid is. Dit is te verklaren, doordat de wens van de medewerkers om te telewerken groot is.

Momenteel telewerken	Aantal	Percentage (%)
1 – 8 uur per maand	36	29,5
1 – 8 uur per week	12	9,8
Nee	74	60,7
Totaal	122	100,0

Tabel 6.2: aantal en percentage dat momenteel telewerkt.

Vraag drie luidt als volgt: Leent uw functie zich om enkele werkzaamheden thuis uit te werken, zo ja welke?

- Nee
- Documenten opstellen
- Documenten lezen en beoordelen
- Afspraken plannen
- Beheren van de mail-box
- Telefonische werkzaamheden
- Vergaderingen voorbereiden
- Helpdesk-activiteiten
- Anders, namelijk.....

Funcietaken	Percentage (%)
Documenten lezen en beoordelen	83,6
Documenten opstellen	79,5
Vergaderingen voorbereiden	51,6
Mailwerkzaamheden	45,9
Telefonische werkzaamheden	27
Afspraken maken	21,3
Helpdeskactiviteiten	4,1
Anders	13,1

Tabel 6.3:funcietaken om te telewerken.

Ongeveer 80 % van de respondenten zal wanneer hij telewerkt documenten opstellen en lezen. Vervolgens zal de helft van de respondenten vergaderingen voorbereiden en mailwerkzaamheden voltooien. Bijna een kwart van de respondenten zal telefonische werkzaamheden en afspraken maken. Een klein deel meent andere taken en helpdeskactiviteiten te voltooien. De genoemde taken behoren tevens tot de functietaken van de respondent. 5,7 % van de ondervraagden geeft aan dat de functie ongeschikt is voor telewerken. In de volgende vraag geven deze opnieuw aan, niet te kunnen telewerken.

Vraag vier luidt als volgt: Als u naar uw werkzaamheden kijkt, hoeveel uur per week zou u kunnen telewerken?

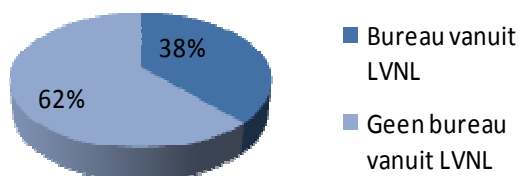
Aantal uur per week telewerken	Aantal	Percentage (%)
1 – 8 uur per week	72	59,0
9 – 16 uur per week	38	31,1
17 – 24 uur per week	5	4,1
Niet	7	5,7
Totaal	122	100,0

Tabel 6.4: mogelijkheid uren per week telewerken

Uit de antwoorden kan geïnventariseerd worden hoeveel uur per week de werknemers gemiddeld kunnen telewerken. Bijna 60% heeft de voorkeur om één dag per week te telewerken. 30% kiest voor twee dagen per week. Hiervan menen negen werknemers van de afdeling HF 9 – 16 uur per week te kunnen telewerken. Van de vijf respondenten die gekozen hebben voor 17 -24 uur per week telewerken, zijn vier medewerkers werkzaam binnen de afdeling FS.

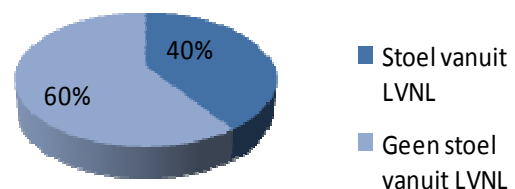
Vraag vijf: Welke faciliteiten heeft u nodig om te kunnen telewerken? (meerdere antwoorden mogelijk)
 Deze vraag is zichtbaar in de uitkomsten in bijlage IX en wordt hier niet al te gedetailleerd uitgewerkt. Wat interessant is, is het percentage (30 %) wat de voorkeur geeft om gebruik te kunnen maken van de LVNL- en afdelingsschijven, dit terwijl het geen van de antwoordmogelijkheden was. Wanneer dit één van de keuze antwoordmogelijkheden was, hadden naar verwachting meer respondenten voor deze optie gekozen. Tevens is het typerend hoeveel procent van de medewerkers een bureau en stoel vanuit LVNL willen hebben om te kunnen telewerken. Het percentage bedraagt voor beide gemiddelde 38 %. Nog veel medewerkers willen de Arbo-wet naleven en vinden het feit dat ze de mogelijkheid krijgen om te telewerken nog niet genoeg. Aan de vraag naar bureau en stoelen, kan een kanttekening zitten. Medewerkers kunnen de vraag anders geïnterpreteerd hebben en gedacht hebben, dat ze een bureau en stoel nodig hebben, maar niet direct van LVNL.

Medewerkers die een bureau willen



Figuur 6.5: voorkeur voor LVNL bureau.

Medewerkers die een stoel willen



Figuur 6.6: voorkeur voor een LVNL stoel.

Bij vraag zes werden de medewerkers gevraagd over welke faciliteiten vanuit LVNL, momenteel thuis beschikt wordt. Hierbij waren meerdere antwoorden mogelijk. Geen van de medewerkers beschikt thuis over een computer van LVNL, echter beschikt circa 12,4% van de medewerkers over een laptop. Als dit percentage wordt doorgetrokken naar de totale doelgroep, beschikken 76 medewerkers over een laptop.

40,2% acht een mobiele telefoon wenselijk om te telewerken. Hiervan beschikt momenteel 34,7% al over een mobiele telefoon. Dit geeft aan dat wanneer telewerken wordt ingevoerd, de aanschaf van mobiele telefoons niet drastisch zal verhogen. Deze kosten worden daarom niet met de aanschafkosten meeberekend. Een derde deel van de ondervraagden beschikt momenteel, vanuit LVNL, over geen enkele faciliteit om te telewerken.

Huidige faciliteiten	Aantallen	Percentage in (%)
USB-stick	59	48,8
GSM	42	34,7
Computer	-	0
Laptop	15	12,4
Internet	1	0,8
Toegang tot systemen	2	1,7
Geen	38	31,4

Tabel 6.7: huidige faciliteiten waar de LVNL-ers over beschikken.

Vraag zeven luidt als volgt: Bent u van mening dat uw manager u kan beoordelen op de productiviteit die u levert wanneer u telewerkt? Deze vraag werd omgekeerd aan de managers gevraagd. Dit om in te kunnen schatten of de medewerkers momenteel beoordeeld worden op aanwezigheid. De vraag is door vier personen niet ingevuld. Over het algemeen (89%) vindt de medewerker dat de manager hem/haar kan beoordelen op de productiviteit. 11% van de doelgroep heeft hier twijfels over. Per afdeling geldt de volgende verhouding:

Afdeling	Aantal
Anoniem	1
Human Factor	2
Systems & Infrastructure	3
Human Resources Management	2
Procedures	2
Research & Development	1
Facility Services	1
Finance & Control	1

Tabel 6.8: Aantal dat meent dat manager beoordeeld op aanwezigheid.

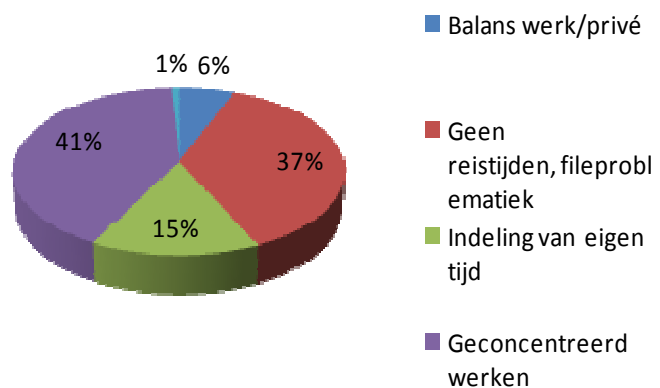
Beoordeling Manager op prod.	Aantal	Percentage (%)
Ja	105	86,1
Nee	13	10,7
Totaal	118	100,0

Tabel 6.9: beoordeeld de manager op productiviteit.

Vraag acht luidt als volgt: Wat zou de belangrijkste reden voor u zijn om te gaan telewerken? Geef dit in schaal van 1 – 4 aan. Eén is voor u het minst belangrijk en vier het meest. Hebt u nog een andere reden, dan kunt u deze vermelden bij anders. Geef dan een schaalverdeling aan van 1 – 5.

De antwoorden op deze vraag waren grotendeels niet zoals verwacht. In plaats van een schaalverdeling aan te geven, gaven sommige één reden aan. Dit was een groot aantal. De verwarring kan twee redenen hebben. De vraag is niet duidelijk genoeg geformuleerd of de medewerkers lezen de vraag niet aandachtig genoeg. Om toch een valide beeld te creëren, is gekozen om alleen de belangrijkste reden van de medewerkers aan te geven, zonder schaalverdeling.

Reden om te telewerken

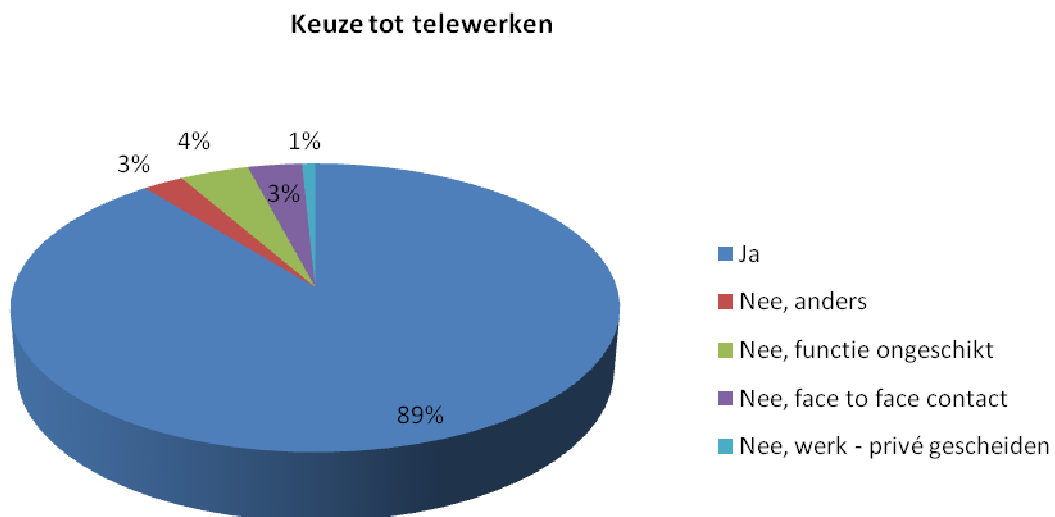


Figuur 6.10: Redenen om te telewerken.

Er zijn twee belangrijkste redenen om te kunnen telewerken. De belangrijkste reden is om geconcentreerd te kunnen werken (41,4%), gevolgd door het besparen van de reistijd en fileproblematiek (37,1). Op de derde plaats vinden werknemers het belangrijk om zelf hun tijd in te kunnen delen (14,7%), gevolgd door de balans werk en privé. Aanvankelijk was gedacht dat de laatste reden belangrijker zou zijn voor de medewerker. Dit blijkt namelijk uit andere onderzoeken naar telewerken. Wellicht ervaart men dit pas wanneer telewerken wordt toegepast.

De antwoorden voor vraag negen en tien zijn gecombineerd. Bij vraag negen werd gevraagd of de steekproefgroep, indien mogelijk, wilt telewerken. Was het antwoord hierop nee, dan werd bij vraag tien de reden hiervan gevraagd.

Van de 122 respondenten zijn er 120 valide voor deze vraag. Van de 120 werknemers willen 107 (89,2%) indien mogelijk telewerken. 10,8% van de valide respondenten kan of wilt geen gebruik maken van telewerken. Van de 10,8 % is van 4,2% de functie ongeschikt. De werknemers zouden wellicht willen telewerken, maar hun functie geeft hiervoor geen ruimte. Van de overige 6,6% geeft 3,3% aan dagelijks face-to-face nodig te hebben in verband met hun functie. De andere helft 3,3% wilt werk en privé gescheiden houden of geeft een andere reden op. Als het percentage lineair wordt doorgetrokken naar de doelgroep meent 547 van de 614 medewerkers, als de functie het toelaat, te willen telewerken. Uit deze cijfers blijkt dat telewerken zeer wenselijk is binnen de kantoorfuncties van LVNL. Deze cijfers geven geen beeld van het aantal medewerkers dat realistisch in de toekomst zal telewerken. Dit is geïnventariseerd bij de managers.



Figuur 6.11: Keuze voor telewerken.

6.5 Resultaten MTT voor de LVNL

De MTT is getoetst binnen de LVNL om twee redenen. Allereerst om de bruikbaarheid van de tool te bepalen. Ten tweede is de tool getoetst om te bepalen of LVNL klaar is om te telewerken en in welke mate telewerken een bijdrage levert aan de MVO doelstellingen. De resultaten van de MTT voor de LVNL zijn in deze paragraaf weergegeven.

6.5.1 Cultuur binnen LVNL

1. Cultuur		
Vragen/stellingen	Antwoorden	
1. Het management heeft vertrouwen in de telewerker.	Juist	Onjuist
2. De potentiële telewerker heeft vertrouwen in het management.	Juist	Onjuist
3. Er wordt binnen de organisatie open met elkaar gecommuniceerd.	Juist	Onjuist
4. Beslissingen worden decentraal genomen.	Juist	Onjuist
5. Alle taken zijn outputgericht en deze worden allemaal resultaatgericht beoordeeld.	Juist	Onjuist
6. De manager geeft positieve feedback bij het behalen van het gewenste resultaat.	Juist	Onjuist
7. Minimaal 30% van de potentiële telewerkers is tussen de 20 – 35 jaar.	Juist	Onjuist
8. De medewerkers geven eerlijke feedback aan elkaar.	Juist	Onjuist
9. Er is geen sprake van een sterke formele hiërarchische organisatie.	Juist	Onjuist
10. Er wordt binnen de potentiële telewerkers niet veel formeel overlegd.	Juist	Onjuist
Totaal score cultuur:	4	6

Tabel 6.12: het aspect cultuur van de MTT.

1. Momenteel ziet het management telewerken niet positief in. Dit wil nog niet zeggen dat het management geen vertrouwen heeft in de medewerker – potentiële telewerker. Via de interviews komt naar voren dat het management vertrouwen heeft in de medewerker. Momenteel is er een reorganisatie van kracht bij LVNL.
2. Door de interviews, enquêtes en participerende observatie is naar voren gekomen dat er momenteel beperkt vertrouwen is van de medewerkers naar het management.
3. De cultuur is binnen LVNL open in de zin dat men open met elkaar kan communiceren. Het feit dat dit altijd beter kan blijft, maar de LVNL-ers zijn open naar elkaar toe en willen elkaar helpen.
4. De beslissingen worden decentraal genomen binnen de organisatie. Deze beide antwoorden zijn voordelen voor het telewerken.
5. De interviews en enquêtes maken inzichtelijk dat nog niet alle taken outputgericht gestuurd en resultaatgericht beoordeeld worden.
6. Niet alle managers geven positieve feedback bij het behalen van het gewenste resultaat, althans nergens kan dit meetbaar gemaakt worden. Hierdoor wordt goed gedrag nog niet gestimuleerd.
7. Momenteel zijn veel medewerkers van de “oudere” generatie werkzaam bij LVNL en haalt LVNL niet de minimale score.
8. De medewerkers geven feedback aan elkaar. Dit blijkt uit tevredenheidsonderzoeken die na afloop van projecten gehouden worden. Tevens heeft iedere afdeling een teamoverleg, waar de voortgang, de positieve en negatieve aspecten besproken worden.
9. LVNL behoorde voorheen tot de overheid. Sinds 1993 is LVNL een zelfstandig bestuursorgaan geworden. Hierdoor is de “ambtelijke” cultuur verminderd, echter zit deze nog diep in de huidige cultuur. Daarmee is LVNL als formele hiërarchische organisatie te typeren.
10. Binnen LVNL vindt er momenteel veel periodiek, formeel overleg plaats. Er is sprake van het te noemen “vergadercultuur”. Er kan gesteld worden dat er (te)veel overleg plaatsvindt wat de productiviteit verslechterd.

6.5.2 Managers binnen LVNL

2. Manager		
Stellingen	Antwoorden	
1. De managers hebben vertrouwen in hun medewerkers en hoeven de medewerker niet aan het werk te zien.	Ja	Nee
2. De manager controleert de medewerkers op resultaat, niet op aanwezigheid.	Ja	Nee
3. De managers ondersteunen de medewerkers op aantoonbare wijze wanneer dit noodzakelijk is, er is dan sprake van een samenwerking.	Ja	Nee
4. De meerderheid van de managers is gericht op verandering.	Juist	Onjuist
5. De managers staan open voor de ideeën van de medewerkers.	Juist	Onjuist
Totaal score manager:	6	4

Tabel 6.13: het aspect managers van de MTT.

1. en 2. In de interviews geven de managers aan dat ze beoordelen op de resultaten en niet op aanwezigheid. De managers geven aan vertrouwen te hebben in de potentiële telewerker. Uit de enquête blijkt dat meer dan 10% van de medewerkers vindt dat de manager momenteel nog wel op aanwezigheid beoordeeld. Vanuit deze resultaten wordt vraag één met ja beantwoord en vraag twee met nee.
3. Binnen de afdelingen zijn er geregeld teambesprekingen. Mede doordat de beslissingen decentraal worden genomen, is er sprake van een samenwerking.
4. Uit participerende observatie is gebleken dat meeste managers zich momenteel nog niet richten op veranderingen, maar het huidige proces zo laten verlopen.
5. Daarentegen staan de managers wel open voor de ideeën van de medewerkers. Er is een ideeëncommissie van kracht.

6.5.3 Medewerkers binnen LVNL

3. Medewerkers		
Stellingen	Antwoorden	
1. De potentiële telewerker werkt output- en resultaatgericht.	Ja	Nee
2. Medewerkers gedragen zich te allen tijde professioneel.	Ja	Nee
3. Er is sprake van onderlinge samenwerking tussen de medewerkers.	Ja	Nee
4. De medewerker wilt telewerken.	Ja	Nee
5. De medewerkers zijn in staat gemotiveerd zelfstandig te werken.	Ja	Nee
Totaal score medewerkers:	6	4

Tabel 6.14: het aspect medewerkers van de MTT.

1. Niet alle potentiële telewerkers werkt momenteel resultaatgericht. Dit komt doordat de managers (een deel) nog op de aanwezigheid controleert, maar in feite de doelstellingen geformuleerd heeft met de medewerker. Een groot gedeelte is zelfstandig genoeg zijn om dit aan te kunnen.
2. Medewerkers van LVNL gedragen zich professioneel in de zin dat iedereen zich formeel netjes gedraagt. Door participerende observatie is naar voren gekomen dat de LVNL-ers minder professioneel zijn, dan verwacht. Er zijn teveel regels opgesteld. Dit leidt ertoe dat de medewerkers de grenzen van de regels op gaan zoeken. Dit is niet professioneel en zal in een telewerkbeleid niet positief tot uiting komen.
3. De medewerkers werken binnen LVNL samen. Wanneer iets gedaan moet worden en men beschikt niet over deze kennis, zal een ander altijd willen helpen. Tevens zijn er projecten waarbij veel samengewerkt wordt.
4. Uit de enquête blijkt dat van de doelgroep – de potentiële telewerker – 89% wilt telewerken. Dit is van groot belang voor de invoering van telewerken, tevens blijkt dat 30% momenteel al incidenteel telewerkt.
5. De LVNL-er is zelfstandig genoeg om te kunnen telewerken, waardoor de kernwaarden van de persoon beter tot uiting kunnen komen. Aan de motivatie zal het niet liggen, aangezien er grote wensen zijn om te mogen telewerken.

6.5.4 ICT en functiegerelateerde aspecten binnen LVNL

4. ICT & functiegerelateerde aspecten*		
Stellingen	Antwoorden	
1. De organisatie beschikt momenteel over applicaties om te telewerken.	Juist	Onjuist
2. De organisatie beschikt momenteel over applicaties om telefonie door te schakelen of van de potentiële telewerkers beschikt minimaal 30% over mobiele telefonie.	Juist	Onjuist
3. Interne communicatie wordt ondersteund door de organisatie.	Juist	Onjuist
4. De organisatie stelt geen extreme eisen aan de beveiliging van de verbindingen.	Juist	Onjuist
5. Indien noodzakelijk zal de organisatie investeren in de beveiliging van de verbindingen.	Juist	Onjuist
6. Minimaal 20% van de totale werkzaamheden is gericht op het invoeren of verwerken van gegevens.	Juist	Onjuist
7. Dit deel van de taken is vooraf te plannen en resulteert in een meetbare output.	Juist	Onjuist
8. Minimaal 20% van de werkzaamheden is onafhankelijk van het totale proces van de organisatie.	Juist	Onjuist
9. Minimaal 20% van de weektaak is concentratie werk, waar geen behoefte aan overleg is.	Juist	Onjuist
10. De functie kan voor minimaal 20% locatieongebonden worden uitgevoerd en de potentiële telewerker heeft hiervoor geen speciale applicaties nodig.	Juist	Onjuist
Totaal score ICT & functiegerelateerde aspecten:	8	2

Tabel 6.15: Het aspect ICT & functiegerelateerd van de MTT.

* = De functiegerelateerde aspecten dienen over de totale doelgroep onderzocht te worden. Dus in totaal 20% van de totale werkzaamheden en niet per medewerker.

1. LVNL beschikt momenteel niet over de gewenste technische infrastructuur om te telewerken. De medewerkers kunnen alleen op kantoor inloggen.
2. Uit de enquêtes blijkt dat een groot deel van de potentiële telewerker over een mobiele telefoon beschikt.
3. Interne communicatie vindt plaats door mail, intranet en vaste en mobiele telefonie.
4. LVNL is een bedrijf met zeer strenge beveiligingseisen op ieder gebied. Wanneer telewerken ingevoerd zal worden, zal iedere medewerker voorzien moeten worden van extra beveiliging – tunnelconstructie – om de informatiebeveiliging te kunnen waarborgen. Dit zal noodzakelijk zijn om te telewerken.
5. LVNL zal hier wel open voor staan, aangezien de baten van telewerken de kosten overtreffen.
6. & 7. Uit de enquêtes blijkt dat veel taken berusten op het invoeren of verwerken van gegevens en deze zijn vooraf te plannen en resulteert in een meetbare output.
8. Het primaire proces wordt uitgevoerd door de verkeersleiders. Hiervan is van de overige medewerkers zeker minimaal 20% onafhankelijk.
9. Uit de enquête blijkt is geconcentreerd kunnen werken de belangrijkste reden. De potentiële telewerker geeft zelf al aan minimaal een dag in de week te kunnen telewerken.
10. 30,1 % meent zelfs twee dagen per week te kunnen telewerken. Hieruit blijkt dat de locatie ongebonden is. Voor een klein deel zijn speciale applicaties nodig, echter geldt dit niet voor 100 % van het werk.

6.5.5 Profit binnen LVNL

5. Profit		
Vragen	Antwoorden	
1. Het huidige kantoor heeft een flexibele indeling (geen cellenkantoren).	Juist	Onjuist
2. De medewerkers delen samen maximaal één kast.	Juist	Onjuist
3. 80 % van de documenten is gedigitaliseerd.	Juist	Onjuist
4. Er zijn interne communicatiemiddelen, zoals intranet, mail, telefonie etc.	Juist	Onjuist
5. Telewerkers krijgen minimaal één dag per week minder reiskosten vergoed.	Juist	Onjuist
Totaal score huisvesting:	4	6

Tabel 6.16: Het aspect profit van de MTT.

De kantoorindelingen bestaan momenteel uit cellenkantoren. Momenteel is nog te weinig gedigitaliseerd en de medewerker heeft gemiddeld een kast per persoon. Sommige hebben momenteel zelfs twee kasten. LVNL beschikt over voldoende en minimale communicatiemiddelen om te kunnen telewerken. De telewerkers krijgen één dag per week minder reiskosten vergoed, hier bespaard LVNL op.

6.5.6 People binnen LVNL

6. People		
Vragen	Antwoorden	
1. Momenteel is het ziekteverzuim gemiddeld hoger dan 2%.	Juist	Onjuist
2. Er worden bloktijden gesteld, buiten de telewerkdag om.	Juist	Onjuist
3. De medewerker mag zelf de telewerkdag bepalen.	Juist	Onjuist
4. De telewerkers krijgen een vergoeding voor de werkplek.	Juist	Onjuist
5. Er wordt op aantoonbare wijze naar de medewerkers geluisterd.	Juist	Onjuist
Totaal score huisvesting:	8	2

Tabel 6.17: Het aspect people van de MTT.

Het gemiddelde ziekteverzuimpercentage bedroeg in 2008 4,67%. Uit onderzoek blijkt dat de invoering van telewerken het ziekteverzuim zelfs met 2% afneemt. Dit komt de productiviteit ten goede en is terug te zien in de reductie van de kosten aan het ziekteverzuim. Momenteel beschikt LVNL al over flexibele werktijden. Echter blijkt dat nog velen in de file staan iedere dag. Wanneer telewerken wordt ingevoerd zullen er bloktijden ingesteld worden. Deze tijden bepalen dat een LVNL-er tussen 10.30 uur en 15.00 aanwezig dient te zijn. Zo kunnen de vergaderingen van tevoren gepland worden. De managers geven voorkeur om zo min mogelijk regels op te stellen in een telewerkbeleid en dus ook de telewerkdag zelf door de medewerker te laten bepalen. Een enkeling is hier geen voorstander van.

De telewerkers krijgen geen vergoeding voor de werkplek, maar kunnen een thuiswerkplek van LVNL, indien gewenst, aanvragen. Tevens krijgen de telewerkers geen extra vergoeding voor de energiekosten en dergelijke. De medewerker wilt telewerken. Wanneer telewerken ingevoerd zal worden, is dit het bewijs dat er naar de medewerkers geluisterd wordt. Dit leidt weer tot een hoger tevredenheidsgehalte.

6.5.7 Planet binnen LVNL

7. Planet		
Vragen	Antwoorden	
1. Met de invoering van telewerken worden energiekosten bespaard.	Juist	Onjuist
2. Binnen de organisatie komt minimaal 30 % met de auto.	Juist	Onjuist
3. Minimaal 50 % van de medewerkers woont buiten een straal van 5-10 km.	Juist	Onjuist
4. Er zijn mogelijkheden om buiten de file om, naar het werk te komen.	Juist	Onjuist
5. De organisatie geeft ondersteuning aan en promoot het openbaar vervoer en het fietsgedrag.	Juist	Onjuist
Totaal score milieu:	9	1

Tabel 6.18: Het aspect planet van de MTT.

Met de invoering van telewerken worden energiekosten bespaard, doordat de telewerker een dag per week niet aanwezig is. Echter is voor deze stelling een punt toegekend, aangezien LVNL hier veel meer op kan besparen, wanneer telewerken samen wordt ingevoerd met een flexibele werkplekinrichting.

Meer dan de helft van de medewerkers woont buiten een straal van 5 – 10 km en meer dan een derde komt met de auto naar het werk (zie kosten- en batenanalyse).

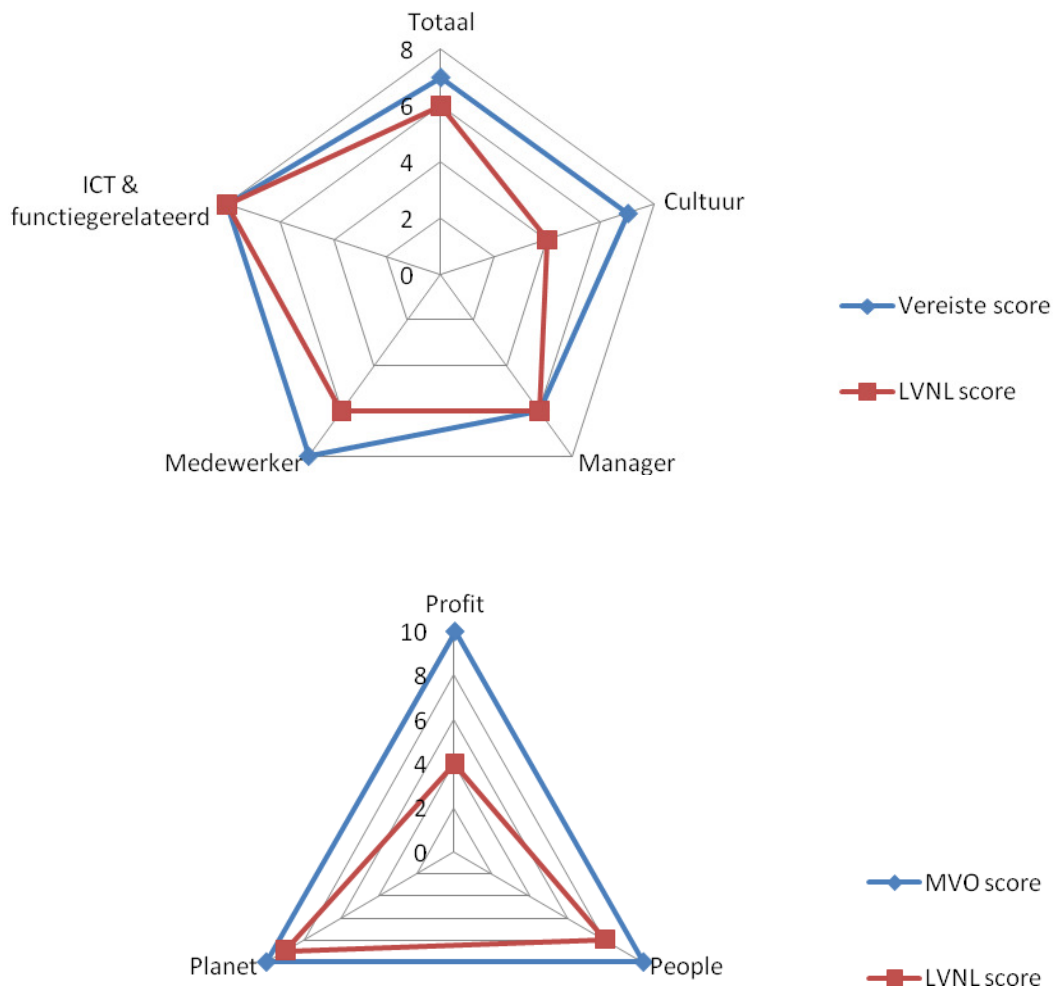
Momenteel zijn er al mogelijkheden om buiten de file naar het werk te komen. LVNL heeft een fietsplan en geeft vergoedingen voor het openbaar vervoer.

6.5.8 Totale resultaten MTT

De totale resultaten van de MTT zijn weergegeven via onderstaande tabel en spinnenwebben. Gemiddeld komt LVNL voor de eisen en randvoorwaarden op een zes uit. Wil een organisatie telewerken, dan dient deze minimaal een zeven te halen. De cultuur binnen LVNL is een aspect wat erg laag scoort. De aspecten managers en ICT & functie gerelateerd hebben het gewenste niveau. De gewenste MVO scoren voor telewerken is het maximale (score van 10). Wanneer LVNL op dit moment telewerken zal invoeren zullen ze een score halen van vier voor Profit en een acht en negen voor Planet en People.

Aspect	Resultaat
Cultuur	4
Manager	6
Medewerkers	6
ICT & functiegerelateerde aspecten	8
Profit	4
People	8
Planet	9

Tabel 6.19: totaal overzicht MTT



6.6 Maatschappelijke kosten- en batenanalyse

Voor LVNL is een op maat gemaakt Maatschappelijke kosten- en batenanalyse opgesteld.⁴⁵ De MKBA is gebaseerd op structureel één dag per week telewerken. Uit de enquête blijkt dat 89% (N=546) wilt telewerken. Managers schatten in dat 40,13% van de onderzoekspopulatie in staat is om te telewerken. Dit resulteert dat 24,84 % van het totaal aantal werknemers van LVNL in staat is om te telewerken. Om dat percentage aan te houden, wordt er in de berekeningen een aantal van 246 toekomstige telewerkers aangehouden. De uitwerkingen en verantwoordingen van de MKBA zijn weergegeven in bijlage X. Alleen de aspecten van de MKBA die hard gemaakt kunnen worden, zijn berekend. De andere kosten of baten worden enkel in minimaal % aangegeven. Van de baat: besparing aantal m² is momenteel nog geen sprake. Wanneer telewerken ingevoerd zal worden en het huisvestingsbeleid hierop aangepast wordt, dan zal deze baat van kracht zijn.

	Aantallen	Percentages	Aantal telewerkers
Aantal medewerkers LVNL	992	24,84%	246,4
Potentiële telewerkers	614	40,13%	246,4

Tabel 6.20: aantal potentiële telewerkers voor berekening MKBA.

Kosten per jaar per telewerker

Vergoeding werkplek	€ 95,30
IT kosten	€ 55,00
IT infrastructuur	€ 600,00

Baten per jaar totale telewerkers

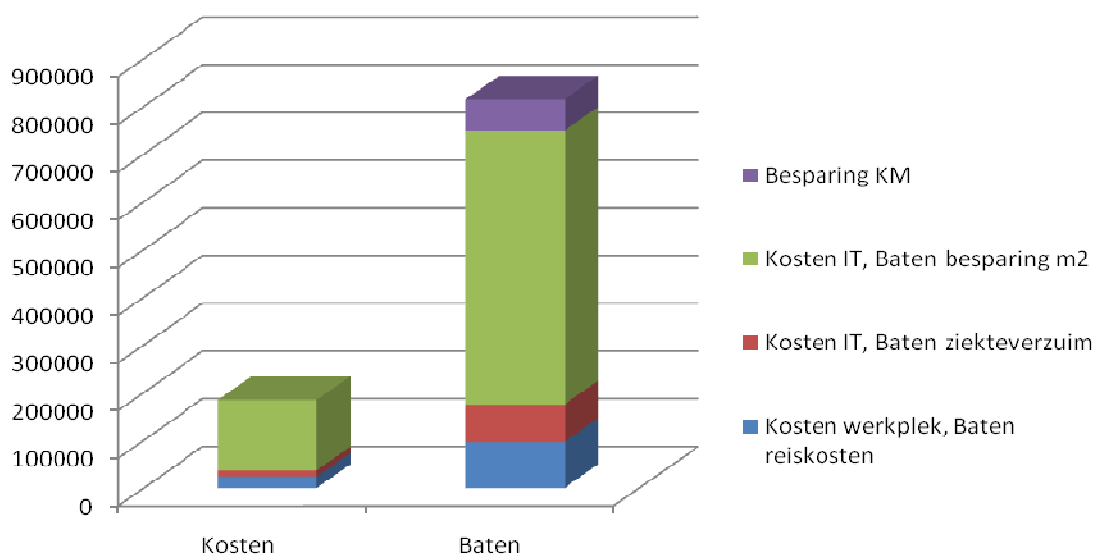
Reiskosten per jaar	€ 96.444,52
Ziekteverzuim	€ 78.720,00
Besparing aantal m ²	€ 573.995,80
CO ² uitstoot	KG. 104493,63
Besparing KM	€ 65.434,36
(Besparing KM p/p	€ 265,99)
Productiviteitsverhoging	10 %
Aantrekkelijke werkgever	

Kosten per telewerker € 750,30

Baten voor de telewerker € 265,99

Totale kosten per jaar € 184.573,80

Totale baten per jaar € 814.594,68



Figuur 6.21: weergave MKBA voor LVNL.

⁴⁵ Maatschappelijke kosten- en batenanalyse is in dit rapport afgekort als MKBA.

6.7 Conclusies

De conclusies voor het onderzoek naar maatschappelijk verantwoord telewerken voor LVNL, zijn gebaseerd op de resultaten van de interviews, enquête en de MTT en de uitkomsten van het literatuur- en organisatieonderzoek.

6.7.1 Conclusie interviews en enquête

De hoge respons (74,8) van de enquête geeft onder meer aan dat telewerken onder de medewerkers leeft. Het antwoord op de vraag of medewerkers willen telewerken (89,2%), indien de functie het toelaat, bevestigt dit maar al te meer. Het blijkt, vanuit de managers en de medewerkers, dat telewerken momenteel incidenteel voorkomt. Gekeken naar de wens hiervoor, is de invoering van telewerken wenselijk.

De managers en medewerkers zitten op dezelfde lijn als het gaat over het aantal telewerkdagen per week. Bijna 2/3 deel vindt dit wenselijk voor één dag per week. Het overige deel kiest voor gemiddeld twee dagen per week en een aantal uitzonderingen voor drie dagen per week. Hieruit kan geconcludeerd worden dat contact met de medewerkers wenselijk blijft.

Wat opmerkelijk is, is dat veel medewerkers nog een groot aantal faciliteiten wenst om te telewerken. De vraag is of dit echt nodig is. Beschikt men thuis niet al over de nodige faciliteiten zoals een stoel en een bureau. Het kan zijn dat de vraag verkeerd geïnterpreteerd is en de medewerkers niet zozeer een stoel en bureau van LVNL willen, maar er één nodig hebben om te telewerken. Het kan ook zijn dat de medewerkers wel een werkplek van LVNL wensen. De reden hiervoor wordt verder niet onderzocht.

De manager meent de productiviteit van de medewerker te kunnen beoordelen wanneer hij of zij telewerkt. Deels is dit ook een stuk vertrouwen. Anderzijds hebben de medewerkers grotendeels ook het vertrouwen in hun manager dat degene dat kan.

De belangrijkste redenen om te telewerken zijn toch het geconcentreerd kunnen werken en op een telewerkdag geen reistijden of file te hebben.

Hoofdconclusie uit de enquête is dat telewerken vanuit de medewerkers zeer wenselijk is. De interviews laten zien dat de managers grotendeels deze mening delen. Echter zijn er toch een aantal nog wat huiverig, mogelijk voor verandering of zoals de literatuur beschrijft angst om de medewerker los te laten.

6.7.2 Conclusies MTT

Zeven is de minimale score om telewerken in te kunnen voeren. De LVNL scoort gemiddeld een zes. Dit komt voornamelijk door de score voor het cultuuraspect.

Cultuur:

LVNL scoort op het aspect cultuur een vier. De vereiste score om te telewerken is voor cultuur een zeven. Participerende observaties en de interviews gaven het beeld al aan, dat LVNL momenteel niet over de gewenste telewerkcultuur beschikt. Door de huidige reorganisatie is een stuk wantrouwen gegroeid van de medewerkers naar het management toe. Dit is, ook wanneer het telewerken buitenwege wordt gelaten, niet de gewenste situatie. Om te telewerken dient de manager outputgericht te sturen en resultaat gericht te beoordelen. Binnen LVNL is dit nog niet van kracht. LVNL is een formele hiërarchische organisatie, waarbij nog teveel periodiek formeel overleg plaatsvindt.

De MTT maakt inzichtelijk dat de cultuur een struikelpunt kan zijn wanneer telewerken wordt ingevoerd.

Manager:

De manager voldoet aan de vereiste om te telewerken. Ze scoren met de MTT een zes. De enquête maakt inzichtelijk dat een deel van de managers, de medewerker op de aanwezigheid beoordeeld. De managers staan open voor de mening van de medewerkers en proberen zo een samenwerking op te zetten. Het deel wat momenteel nog op de traditionele wijze leidinggeeft, beschikt gedeeltelijk over veranderingsgezindheid, wat telewerken mogelijk zal maken.

Medewerker:

De medewerker dient een acht te behalen. De medewerkers van LVNL voldoen niet aan deze eis en scoren een zes. Dit heeft grotendeels te maken met de wijze van beoordeling. Wanneer managers output en resultaatgericht gaan sturen, zal de medewerker op deze wijze gaan werken. De potentiële telewerker is zelfstandig genoeg om te kunnen telewerken en wilt dit ook graag.

ICT & Functieregelateerd:

LVNL beschikt momenteel niet over de vereiste/gewenste telewerkinfrastructuur. LVNL is een bedrijf met een hoog beveiligingsgehalte. Hierdoor wordt telewerken moeilijker, doordat de kosten hoger worden voor de implementatie op ICT gebied. Echter maakt het beveiligingsgehalte telewerken niet onmogelijk.

Toch scoort de LVNL op dit aspect een acht, twee punten boven de vereiste score. Dit komt voort, omdat de eisen die door LVNL gesteld worden, mogelijk gemaakt kunnen worden. De functietaken van de LVNL-er voldoet aan de gestelde eisen, zodat telewerken qua functie mogelijk is.

Profit:

De baten die voor de organisatie gelden scoren een vier. De score zal omhoog gaan wanneer het huisvestingbeleid aangepast wordt op het telewerken. Dan zal de LVNL optimaal de baten kunnen benutten.

People:

Als op dit moment telewerken ingevoerd zal worden, scoort de LVNL een acht op het gebied van people. De managers geven de voorkeur om zo min mogelijk regels op te stellen in een telewerkbeleid. Hierdoor wordt de medewerker "vrij" gelaten in het bepalen van de telewerkdag. Op deze manier zal de tevredenheid vergroot worden, wat de productiviteit ten goede komt en het ziekteverzuim laat verminderen.

Planet:

Met de invoering van telewerken levert LVNL een bijdrage aan de reductie van CO² uitstoot en het mobiliteitsprobleem. Tevens hebben de medewerkers de mogelijkheid om buiten de file om naar het kantoorpand te komen. Dit bevordert de tevredenheid van de medewerker.

6.7.3 Eindconclusie

Vanuit de theorie van Mintzberg wordt LVNL getypeerd als professionele bureaucratie. De professionele bureaucratie typeert zich doordat het primaire werk gedaan wordt door professionals. Bij de LVNL zijn dit de luchtverkeersleiders. Dit zijn goed getrainde professionals met een grote machtspositie binnen LVNL.

In het kader van het onderzoek worden de verkeersleiders buitenweggelaten. Verkeersleiders, of de operationele kern, zijn namelijk niet geschikt om te telewerken. Om de haalbaarheid van telewerken te inventariseren, wordt het overige deel van de organisatie bekeken. Dit deel wordt getypeerd als de divisiestructuur. Binnen LVNL is een diepe gelaagdheid van kracht met verschillende divisies, die onafhankelijk van elkaar werkzaam (kunnen) zijn.

Door middel van de onderzoeken en observerende participatie, wordt de bedrijfscultuur binnen LVNL als volgt getypeerd.

LVNL is een bureaucratische organisatie. Er zijn veel regels opgesteld en deze worden ook allen nageleefd. Soms gebeurt dit te veel en worden de grenzen van de regel gezocht. Hieruit blijkt ook dat de medewerkers vrij 'verwend' zijn. LVNL biedt goede secundaire voorwaarden en binnen LVNL worden de verkeersleiders op hun wenken bediend. Dit wordt doorgetrokken naar de rest van de organisatie. De medewerkers krijgen veel van hun wensen voor elkaar en willen hier zo min mogelijk moeite voor doen.

Binnen LVNL wordt veel formeel periodiek vergaderd en kan er gesproken worden van een "vergadercultuur". Dit zien sommige medewerkers graag anders.

Binnen LVNL heerst een open en informele cultuur. Medewerkers zijn bereid om elkaar te helpen en tutoyeren elkaar. Indien mogelijk worden gesprekken met de deur open gevoerd, tenzij het vertrouwelijke gesprekken zijn.

Voor de stijl van leidinggeven is een management development programma binnen LVNL van kracht om een rode draad aan te geven, echter zijn de managers binnen LVNL totaal verschillend. De één zal momenteel

telewerken direct toe kunnen passen. Voor een ander deel zal dit wat moeizamer gaan. Er geldt binnen LVNL wat wantrouwen, waardoor de aanwezigheid van medewerkers (nog) belangrijk is. Bij LVNL is een grote groep van de oudere generatie, die al lange tijd bij de organisatie werkzaam is. Men werkt momenteel nog niet outputgericht. De vraag is of ze dit ooit nog zullen aanleren. Het overige deel werkt resultaatgericht.

Volgens het GRI model, welke de LVNL als MVO verslaggevingmodel hanteert, bestrijkt MVO een zestal beleidsvelden, welke in 32 aspecten zijn uitgewerkt. De werkgroep MVO van LVNL heeft vastgesteld dat 15 beleidsaspecten hiervan voor LVNL relevant zijn. Telewerken is op drie beleidsvelden en zes prestatie-indicatoren van toepassing.

Telewerken is van toepassing op de volgende GRI prestatie-indicatoren. De totale weergave van prestatie-indicatoren zijn weergegeven in bijlage III.

Economy 1

Directe economische waarden die zijn gegeneerd en gedistribueerd, waaronder inkomsten, operationele kosten, personeelsvergoedingen, donaties en overige maatschappelijke investeringen, ingehouden winst en betalingen aan kapitaalverstrekkers en overheden.

Environment 5

Energie die bespaard is door besparingen en efficiëntieverbeteringen.

Environment 18

Initiatieven ter verlaging van de emissie van broeikasgassen en gerealiseerde verlagingen.

Environment 29

Significante milieugevolgen van het transport van producten en andere goederen en materialen die worden gebruikt voor de activiteiten van de organisatie en het vervoer van personeelsleden.

LA 7

Letsel-, beroepsziekte-, uitvaldagen- en verzuimcijfers en het aantal werkgerelateerde sterfgevallen per regio.

LA 9

Afspraken over Arbo-onderwerpen vastgelegd in formele overeenkomsten met vakbonden.

De huidige cultuur van LVNL is niet de vereiste om te telewerken. De invoering van telewerken, heeft invloed op de versnelling van de cultuuromslag. Momenteel verkeert LVNL in roerige tijden door de reorganisatie.

De literatuurbeschrijving geeft weer dat de mens er klaar voor is om te telewerken, maar dat deze vaak wordt gestremd door de organisatie. Binnen LVNL is de wens groot om te telewerken. De LVNL-er is klaar om te telewerken. De literatuur beschrijft de risico's en bedreigingen van telewerken. De angsten die hier uit voort komen, heersen ook bij enkele LVNL-ers, maar tegelijkertijd komt incidenteel telewerken al voor bij LVNL. Er is dan wel sprake van marginale telewerkers.

De mogelijkheden en wenselijkheden om te telewerken zijn er. Telewerken levert een aantoonbare bijdrage aan de MVO doelstellingen van de LVNL. Telewerken kan worden toegepast binnen LVNL, mits er aan een aantal voorwaarden wordt voldaan.



Figuur 6.22: MVO verdeling volgens GRI.

6.8 Advies aan LVNL

Het advies aan LVNL komt voort uit het literatuur-, praktijk- en internonderzoek. Allereerst volgt de hoofdaanbeveling om maatschappelijk verantwoord te telewerken. Hierna volgt het advies om meer rendement uit het telewerken te kunnen halen.

6.8.1 Maatschappelijk verantwoord telewerken binnen LVNL?

De reden dat er momenteel geen telewerkbeleid bij LVNL is, is omdat het nooit onderzocht is. LVNL stelt hoge eisen aan de (data)beveiliging. Bij telewerken, dient men vanuit een andere plaats in te kunnen loggen op de systemen. Zelfs zonder te weten welke constructie hiervoor nodig is, is LVNL al huiverig voor telewerken. Dan nog niet te spreken over de Arbo-wet. Telewerken is onbekend en het is veiliger om het onbekende te laten voor wat het is, of toch niet?

De reden dat er momenteel geen telewerkbeleid bij LVNL is geldt niet meer. Er is onderzoek naar dit onderwerp gedaan. Niet alleen naar telewerken, maar ook nog eens onderbouwd door de MVO doelstellingen van de onderneming. Uit alle verschillende onderzoeken komt naar voren dat telewerken binnen LVNL mogelijk is. Niet alleen mogelijk, het is zeer raadzaam om telewerken beleid te maken van LVNL.

Maatschappelijk verantwoord telewerken binnen LVNL is zeker zinvol. Momenteel is er al sprake van marginaal telewerken. Dit is alleen nergens vastgelegd. Telewerken wordt dus al gedaan, de wens vanuit de medewerkers is groot en de managers staan hiervoor open. Als telewerken tot zover wordt belicht, is de aanbeveling te gaan telewerken binnen LVNL.

Telewerken levert een uitstekende bijdrage aan de MVO doelstellingen van de LVNL. Telewerken bij LVNL heeft profijt voor de medewerkers, voor de organisatie zelf en voor de maatschappij. Wanneer alle baten van telewerken wordt benut, wegen deze viermaal zwaarder dan de kosten. Hier wordt alleen nog maar gesproken over de baten die in geld (€) zijn uit te drukken.

LVNL streeft ernaar om een goede werkgever te zijn voor haar medewerkers. Om dit doel te bereiken, is telewerken een oplossing. Een goede werkgever luistert naar de medewerkers. De wens van de medewerkers is groot. Met de invoering van telewerken, krijgt de LVNL zoveel meer terug van de medewerkers. Door de medewerkers meer verantwoordelijkheid te geven, gaan ze beter presteren en ontstaat er een grotere "good will" naar het bedrijf toe. Door telewerken zal de medewerker gemotiveerder worden. In de huidige situatie kan LVNL dit zeker goed gebruiken.

Het enige (grote) struikelblok is dat LVNL niet voldoet aan de vereiste telewerkcultuur. De MTT laat zien dat er een vereiste telewerkcultuur nodig is. Momenteel voldoet LVNL hier nog niet aan. Er kan gekozen worden om min of meer te wachten totdat de gewenste cultuur is bereikt. Wachten is niets doen en met niets doen wordt niets bereikt. De cultuur zal dan nooit veranderen. De reden dat LVNL niet over de vereiste cultuur beschikt, is geen geldige reden om telewerken niet in te voeren. KPN was voorheen een staatsbedrijf met een "ambtenarencultuur", dit was niet de gewenste cultuur, maar KPN is tegenwoordig voorloper van flexibel werken – het "nieuwe werken" en past telewerken uitvoerig toe.

In de huidige situatie is een grote reorganisatie van kracht. De structuur en processen van LVNL worden anders ingericht, met het gevolg tot een reductie van het aantal medewerkers. De cultuur zal hiermee veranderen. Dit is een goed moment om telewerken binnen de LVNL te introduceren. De cultuur zal al enigszins veranderen en telewerken heeft nog eens extra invloed op de versnelling van een cultuuromslag. Als door de reorganisatie de processen anders worden ingericht, kan men met een min of meer een nieuwe start ook de beoordeling veranderen en resultaatgericht gaan werken.

Hoe vervelend de reorganisatie voor sommige medewerkers nu zal zijn, voor de invoering van telewerken komt dit gunstig uit.

Nu alle kanten – zowel voor- als nadelig – van telewerken belicht zijn, luidt het advies kort en bondig:

Na uitvoerig onderzoek te hebben verricht, wordt er aanbevolen om telewerken tot beleid van LVNL te maken.

6.8.2 Haal meer uit het telewerken

De aanbeveling is om te gaan telewerken binnen LVNL. Het is te kortzichtig om de aanbevelingen hiertoe te beperken. Er is uitgebreid onderzoek gedaan binnen LVNL, zodat er aanbevelingen gedaan kunnen worden over de vormgeving van het telewerkbeleid.

Marginale telewerkers voorzien van encrypted usb-stick

Momenteel wordt er marginaal getelewerkt bij LVNL. Medewerkers nemen documenten (hardcopy) mee naar huis of versturen het door naar de privé mail. Dit is niet wenselijk in verband met informatiebeveiliging. Allereerst de aanbeveling om de marginale telewerkers te voorzien van een encrypted (beveiligde) usb-stick. Deze kosten hiervan zijn, volgens manager IT, € 50,- per stuk.

Soorten telewerkers binnen LVNL

De aanbevelingen qua soort telewerk is wat gecompliceerder. LVNL dient als uitgangspunt aan te houden dat telewerken voor iedereen mogelijk is, met een aantal uitzonderingen daargelaten. Momenteel zijn er al marginale telewerkers. Het advies aan LVNL is om per afdeling te bekijken wie er marginale, substantiële of primaire telewerkers worden. De ene afdeling laat dit gemakkelijker toe, dan een andere. Zo kunnen de medewerkers van Corporate Development primaire telewerkers worden. De medewerkers van HRM kunnen voor een deel marginale en een deel substantiële telewerkers worden.

Vrijwillig substantieel telewerken

Het advies is om vrijwillig substantieel te gaan telewerken. In dit geval is de LVNL niet verplicht om te voorzien van een werkplek. Wel wordt de verantwoordelijkheid bij de medewerker neergelegd. Deze dient eerst aan de Arbo-wet te voldoen, of hiervan afstand te nemen om te kunnen telewerken. Zo sluit LVNL zichzelf uit verantwoordelijk te zijn voor de mogelijke RSI klachten die op kunnen treden. De afdelingen waar het mogelijk is om primair te telewerken (twee, tot maximaal drie dagen per week), dient wel op verplichte basis te gaan. LVNL zal dan verantwoordelijk zijn voor de thuiswerkplek van de primaire telewerker. Het voordeel is dat het huisvestingsbeleid voor deze afdeling(en) aangepast kan worden in een flexibel concept. Hierdoor wordt aanzienlijk op het aantal m² bespaard.

Wanneer er veel substantiële telewerkers zijn is het advies om dit als verplicht, in de zin van een telewerkcontract, op te stellen. LVNL is dan verantwoordelijk voor de thuiswerkplek. LVNL levert een bureau en een stoel. Deze worden in 10 jaar afgeschreven, dus de jaarlijkse kosten zijn niet hoog. Wanneer de telewerker geen bureau en stoel van LVNL wilt, wat in de praktijk bij andere organisatie veel voorkomt, kan er een kleine vergoeding tegenover staan. Mede om deze laatste keuze aantrekkelijker te maken. Wanneer de substantiële telewerker verplicht gaat telewerken, kan het huisvestingsconcept hierop inspelen. Dit wordt flexibel ingericht en zo kunnen nog meer m² bespaard worden. Dit kan weer gepaard gaan met de reorganisatie. De LVNL dient minimaal 100 fte in te leveren. Hierdoor krimpt het aantal m² al. Wanneer het huisvestingsbeleid flexibel wordt ingericht (waar mogelijk is), kan mogelijk het hele C-gebouw opgeleverd en verhuurd worden. Dit brengt enorme besparingen met zich mee.

Verplicht substantieel telewerken

De keuze om het vrijwillig of verplicht in te vullen hangt van de langere termijn doelen af. Wat de LVNL in de toekomst wilt, zal eerst inzichtelijk gemaakt moeten worden. Wanneer de reorganisatie eenmaal vorm krijgt, zal dit helder worden. Wil LVNL in de toekomst een flexibel huisvestingsbeleid integreren, dan zal telewerkplek van de substantiële telewerker, vergoed moeten worden door de LVNL.

IT middelen

Het advies is om de IT middelen beschikbaar te stellen door LVNL. Als de telewerker thuis op de eigen pc werkt, komen hier veel meer beleidsregels bij kijken. Hier dient namelijk alles beschreven te worden wie waar verantwoordelijk is, want wanneer de telewerker op zijn eigen pc thuis werkt en deze gaat stuk, wie is er dan verantwoordelijk? Dit brengt teveel rompslomp mee. Daarom het advies om de verantwoordelijkheid en beheer op IT gebied bij LVNL neer te leggen. Hierbij wordt onderscheid gemaakt voor substantiële of marginale telewerker. De marginale telewerker krijgt een encrypted usb-stick en zo mogelijk een laptop. De substantiële telewerker krijgt een 'tunnelconstructie' ter beveiliging. Hiermee kan de substantiële telewerker beveiligd inloggen op het netwerk van LVNL., want een VPN verbinding is uit beveiligingsoogpunt niet voldoende. Een werkplek en laptop accessoires bij LVNL wordt binnen tien jaar afgeschreven, een laptop binnen drie jaar. Echter verhalen de kosten van een laptop zich met de kosten die er momenteel al zijn voor een desktop. De

telewerkers krijgen een laptop die tevens op de huidige werkplek gebruikt wordt. Hierdoor worden de kosten voor een laptop niet meeberekend, aangezien deze al in de begroting staan. De eerste drie jaar komen de jaarlijkse kosten voor de marginale telewerker op € 105,- per jaar. Dit geldt alleen wanneer de marginale telewerker van laptop voorzien wordt.

Kosten marginale telewerken:

	Aanschaffkosten	Kosten 1 ^e drie jaar
Muis	€ 25,-	€ 8,33
Toetsenbord	€ 40,-	€ 13,33
Docking Station	€ 100,-	€ 33,33
Encrypted USB-stick	€ 50,-	€ 16,67
Totaal per telewerker	€ 215,-	€ 71,67

Kosten voor de substantiële telewerkers bedragen de eerste drie jaar € 750,30. De kosten bestaan uit een bureau, stoel, laptop accessoires en tunnelconstructie (€600,-). Zie voor verdere specificaties de MKBA.

Pilot

Het advies is om eerst een pilot te draaien, voordat telewerken voor heel LVNL geldt. Door de pilot worden de positieve en negatieve punten belicht en kan zo mogelijk aanpassing van het beleid plaats vinden.

Voordeel voor de telewerker

Het advies is om telewerken te introduceren en te belichten als voordeel voor de medewerker. De kosten en opbrengsten voor de organisatie, is van belang voor de LVNL, niet voor de medewerker zelf. Wanneer de voordelen van de medewerker belicht worden, zien meer potentiële telewerkers dit in.

Bij het opstellen en de implementatie van een telewerkbeleid, is het raadzaam om aandacht te besteden aan de angsten die een deel nog heeft. Wees open en schets een duidelijk en eerlijk beeld naar de medewerkers toe. Het advies is om een "telewerkfunctie" op het intranet te plaatsen met alle nodige informatie en afspraken van het telewerkbeleid.

Digitaliseren

Het laatste advies aan LVNL is om meer te digitaliseren. Momenteel is er teveel hardcopy, in mappen opgeslagen. Dit neemt veel ruimte in beslag (in de vorm van archief/kasten). Als men gaat telewerken is het van belang, dat de telewerker digitaal de gewenste informatie kan bereiken.

7 De bruikbaarheid en aanbevelingen van de MVO Telewerk Tool

De MTT is ontwikkeld en getoetst op een externe organisatie. Aan de hand van deze toetsing kan de bruikbaarheid van de MTT aangegeven worden. Dit hoofdstuk geeft de evaluatie van de MTT weer. Allereerst zijn de sterke en zwakke punten van de MTT weergegeven, Vervolgens is de bruikbaarheid van de MTT bepaald.

7.1 Conclusies

De MTT is getoetst op een externe organisatie. Door deze toetsing zijn een aantal sterke punten naar voren gekomen, namelijk:

- De MTT geeft duidelijk inzicht op welk niveau een organisatie momenteel zit.
- De MTT levert inzicht op welke punten verbeteringen gewenst zijn om tot het gewenste niveau te komen.
- De MTT kan dienen om binnen een organisatie een groter draagvlak te creëren.
- De MTT geeft aan welke bijdrage telewerken levert aan de MVO doelstellingen.
- De MTT kan per medewerker, per afdeling of per doelgroep ingevuld worden.
- De MTT is ook bruikbaar voor organisaties die vanuit een andere doelstelling willen telewerken.
- De MTT is bruikbaar voor ieder organisatietype.

Door de toetsing bleek de MTT een aantal zwakke punten te hebben:

- Om de MTT in te kunnen vullen is kennis over de betreffende organisatie een vereiste.
- Het gebruik van de MTT is niet voldoende om een telewerkbeleid op te stellen. Hiervoor is verder onderzoek nodig.
- De MTT schetst enkel de huidige status, maar geeft niet aan welke stappen genomen moeten worden om de gewenste situatie te krijgen.
- De MTT dient als een soort van “quick scan.”

Het feit dat het gebruik van de MTT alleen, niet voldoende is kwam al snel naar voren. De wensen en mogelijkheden van een organisatie dienen van te voren geïnventariseerd te zijn. Daarom is de MTT beschreven in een totaal onderzoek (fase 1 t/m 5). Het gebruik van de MTT maakt de huidige status van de organisatie inzichtelijk, maar geeft geen informatie over de kosten en de stappen die genomen moeten worden om de gewenste situatie te verkrijgen.

Op basis van de toetsing van de MTT op een externe organisatie, kan geconcludeerd worden dat de MTT bruikbaar is. Voor een totaal onderzoek is de MTT wat beperkt, doordat geen zicht wordt gegeven hoe de vereiste situatie te behalen is. Al met al is de MTT een goed instrument om te bepalen of een organisatie in staat is om maatschappelijk verantwoord te telewerken. Over de bruikbaarheid voor organisaties met een andere doelstelling voor de implementatie van telewerken (telewerken vanuit een ander perspectief) kan geen oordeel gegeven worden, omdat dit niet getoetst is. Deze bruikbaarheid kan alleen geschat worden. Aangezien het MVO deel apart is opgenomen in de MTT, zal op basis van deze redenering de MTT bruikbaar zijn voor organisaties die vanuit een andere doelstelling willen telewerken.

Beantwoording hoofdvraag:

Onderstaande probleemstelling diende als leidraad om de weg tot het eindresultaat te behalen.

Welke bijdrage levert telewerken aan de MVO doelstellingen van een onderneming?

De hoofdvraag wordt als volgt beantwoord:

Telewerken levert een aantoonbare bijdrage aan de MVO doelstellingen van een onderneming. Het MVO beleid kan opgedeeld worden in drie hoofdonderwerpen, namelijk: werkgever (people), werknemer (profit) en maatschappij (planet). Telewerken levert altijd een bijdrage aan ieder hoofdonderwerp. Telewerken levert voor

organisaties een bijdrage aan de kostenbesparing, door bijvoorbeeld de daling van het ziekteverzuim en reiskostenvergoeding. De organisatie is een aantrekkelijke werkgever, de werknemers zijn gemotiveerder en de organisatie behoudt en trekt talent aan. Hierdoor versterkt het imago van de organisatie.

De medewerkers besparen reistijd en –kosten. Doordat ze de mogelijkheid krijgen om thuis te werken en flexibel zijn voor de indeling van werkuren, ontstaat er een betere balans tussen werk en privé. Medewerkers kunnen thuis geconcentreerder en ongestoord werken, dit komt ten goede aan de productiviteit.

Telewerken zorgt voor minder woon-werkverkeer en levert een aantoonbare bijdrage aan de fileproblematiek. Hierdoor wordt de CO² uitstoot sterk gereduceerd. Telewerken stelt mensen met een beperkte mobiliteit in staat om te kunnen werken.

Al met al zijn de bijdragen die telewerken met zich mee brengt uit te drukken in geld, tijd en percentages.

De bijdrage van telewerken aan de MVO doelstellingen zullen voor iedere organisatie verschillend zijn. Dit hangt af van de keuze van de telewerkfrequentie, de beveiliging en de medewerkers zelf.

Mede met behulp van de MTT, kan een organisatie bepalen in welke mate telewerken een bijdrage levert aan de MVO doelstellingen van de betreffende organisatie.

7.2 Aanbevelingen

Het laatste hoofdstuk geeft aan hoe en door welke organisaties de MTT te gebruiken is.

Zoals de inleiding begint dat telewerken straks vanzelfsprekend is, sluit dit rapport ook met deze woorden af. De MTT kan een bijdrage leveren aan een telewerkonderzoek van een organisatie. De MTT is aan te bevelen aan organisaties die vanuit de MVO doelstelling willen telewerken. Daarnaast kan de MTT ook gebruikt worden om inzichtelijk te maken of de organisatie in de huidige status voldoet aan de vereisten om te kunnen telewerken.

Het is aan te bevelen dat de MTT getoetst wordt door een onafhankelijke persoon. Deze onafhankelijke persoon dient vooraf (objectief) onderzoek gedaan te hebben en kennis in de organisatie te hebben vergaard. De wensen van de medewerkers en de visie van het management kunnen geïnventariseerd worden door het houden van enquêtes en interviews.

Een andere aanbeveling is een doorontwikkeling van de MTT. De tool is nu getoetst op LVNL en voor deze organisatie bleek de tool bruikbaar. Het is mogelijk, wanneer de MTT bij een andere organisatie getoetst wordt, dat er aanpassingen plaats moeten vinden, zodat de tool geoptimaliseerd kan worden.

De laatste aanbeveling geldt voor de gehele maatschappij. Als iedere organisatie op dit moment een telewerkonderzoek zou houden, mede met behulp van de MTT, **zal telewerken zelfs in 2015 al vanzelfsprekend zijn!**

Literatuurlijst

Geraadpleegde literatuur

Baarda, D.B., Goede M.P.M. de (2001). <i>Basisboek Methoden en Technieken</i> : Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek (3 ^e druk). Groningen: Wolters-Noordhoff. ISBN: 90 207 3030 4
Baarda, D.B., Goede M.P.M., de & Teunissen, J. (2000). <i>Basisboek Kwalitatief Onderzoek</i> : Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek (7 ^e druk). Houten: Stenfert Kroese. ISBN: 90 207 2485 1
Boerman, P. (2008). <i>Beste werkgevers 2008</i> : Het meest betrouwbare werkgeversonderzoek van Nederland (1e druk). Houten: Het Spectrum. ISBN: 978 90 274 1653 7
Brooks, I. Weatherston, J. (2000). <i>The Business Environment: Challenges and Changes</i> (sec. edition). Harlow: Pearson Education Limited. ISBN: 0 273 64690 7
Bruin, K., de, <i>Telewerken in de praktijk</i> : Voor- en nadelen op een rij. Utrecht: Kosmos-Z&K Uitgevers. ISBN: 90 215 3991 8
Dalen, E.J. van (2006). <i>Goed werkgeverschap in internationaal perspectief</i> : onder de vlag van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Assen: Van Gorcum. ISBN: 90 232 4304 8
Dinnocenzo, D.A. (1999). <i>101 tips voor telewerkers</i> : Taken, technologie en thuisfront de baas. Velp: TFC TrainingsMedia. ISBN: 90 76050 82 1
Gerritsen, R., Berg, O., van den (2005). <i>KAM-Management in de praktijk</i> : invulling geven aan eisen en richtlijnen. Deventer: Kluwer. ISBN: 90 13 02023 2
Huizingh, E. (2006). <i>SPSS: 12.0 voor Windows en Data Entry</i> (2 ^e druk). Den Haag: Sdu Uitgevers. ISBN: 90 395 2285 5
Keijzers, G., Boons, F., Daal, R., van (2002). <i>Duurzaam ondernemen</i> : Strategie van bedrijven (1 ^e druk). Z.pl.: Kluwer. ISBN: 90 14 08971 6
Koning, D., Eppink, D.J. (1993). <i>Management en Organisatie</i> : theorie en toepassing (5 ^e druk) Houten: Senfert Kroese
Lange, W. de, Koppens, J. (2007). <i>De Duurzame Arbeidsorganisatie</i> : Een geloofwaardig vervolg op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Amsterdam: WEKA. ISBN: 978 90 5883 285 6
Mintzberg H. (2007). <i>Organisatiestructuren</i> (2 ^e druk). Amsterdam: Pearson Education Benelux. ISBN: 978 90 430 1296 6
Saunders M., Lewis, P., & Thornhill A. (2007). <i>Methoden en technieken van onderzoek</i> (5 ^e druk). Amsterdam: Pearson Education Benelux ISBN: 978 90 430 0893 8
Schein E.H. (2001). <i>De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming</i> : Zin en onzin over cultuurverandering (2 ^e druk). Schiedam: Schiptum ISBN: 90 5594 187 5
Wilders, M.M.W. (2008). <i>Het Compleet Arbo-Regelgevingboek 2008</i> . Zeist: Kerckebosch ISBN: 978 90 6720 444 6

Internetsites

- www.veiligtelewerken.nl/wat-is-telewerken.php
- <http://www.sociosite.net/telewerk/definitie.php#DEFINITIE>
- <http://www.wiar.nl/wiar/column/11>
- www.aeno-telewerken.nl (M. Geerdink)
- http://www.ict-barometer.nl/_files-cms/File/Rapportage_ICT_Barometer_31_maart_2008_over_ICT_en_thuiswerken.pdf
- <http://www.sociosite.net/telewerk/typen.php>
- www.cbs.nl
- www.sociosite.nl
- http://www.volkskrant.nl/binnenland/article1063556.ece/Het_is_aan_ons_dit_land_veilig_te_stellen_voor_de_toekomst
- http://www.volkskrant.nl/economie/article1078091.ece/Gore__Deze_bezinning_past_ons_uitstekend
- http://www.volkskrant.nl/binnenland/article1063556.ece/Het_is_aan_ons_dit_land_veilig_te_stellen_voor_de_toekomst
- http://www.thesis.net/telewerken/telewerken_inhoud.thm
- <http://www.fembusiness.nl/web/artikelSmal/25906/De-stille-kracht-van-de-telewerker.htm#>
- www.telewerkforum.nl
- <http://www.ewerkforum.nl/werkgevers/welke-functie-beroepen-zijn-ewerkbaar/>
- <http://vccoost.nl/televoordeel.htm>
- www.vccoost.nl/mobiliteitsmanagement.htm#Telewerken_Het_nieuwe_werken
- <http://www.vrom.nl/pagina.html?id=23990>
- <http://www.ser.nl/nl/Publicaties/Adviezen/2000-2007/2000/b19054.aspx>
- <http://www.kenniscentrum-mkba.nl/mkba/default.aspx>

Onderzoeken

- De digitale economie 2008, Centraal Bureau voor de Statistiek, Den Haag/Heerlen, 2008
- Masterthesis, Voldoen standaardisatie-initiatieven voor maatschappelijk verantwoord ondernemen?
- De diffusie van een innovatie: Marketingcommunicatie bij het lanceren van telewerken. (Caroline Vanbuel)

Vakbladen en overige

- ICT Barometer over ICT en thuiswerken, Ernst & Young, jaargang 8, 31 maart 2008
- Management en Organisatie, Voorvechter of dwarsligger, Institutionele verklaringen voor telewerkattitudes van managers, Peters, C.P., Heusinkveld, S., Kluwer, Deventer 2008, p. 22-41 ISSN: 0165-1722
- Facility Management Magazine, 22^e jaargang nr. 167, februari 2009. Artikel: Werken met de Y-generatie, I. van Eldijk, D. Stillebroer, pagina 47 – 49
- Richtlijnen voor duurzaamheidsverslaglegging, GRI, 2000-2006

Readers

- Klaase J., Reader Basic Statistics, Statistics & SPSS, Januari 2007, Hogeschool Inholland, Diemen
- Joosten M., Bras K. Schrijfwijzer afstudeertraject 2008-2009, Cluster Leisure, Januari 2009, Hogeschool Inholland, Diemen

LVNL

- Sociaal jaarverslag 2008
- A clear sky for all, MVO beleid LVNL, 07-01-2009

Organisaties / Externe personen

- AOS Studley
- KPN
- Rabobank / Telewerkforum (Willem de Jager)
- ING Group
- Organisaties van extern vergelijkbaar onderzoek telewerken
- Medewerkers van LVNL