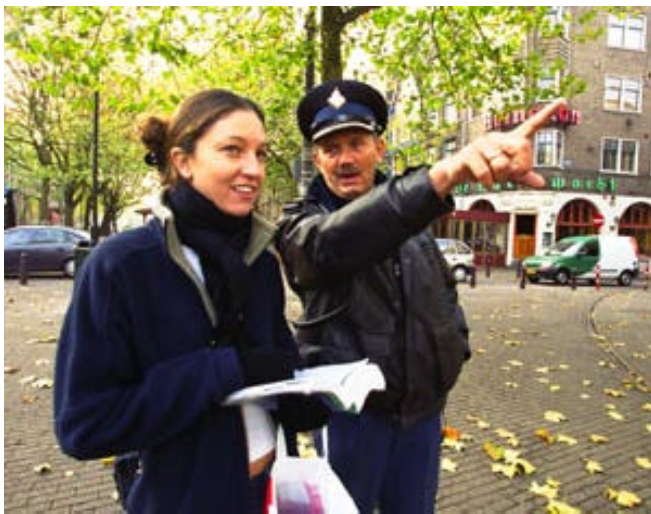


ONDERZOEK TELEWERKEN

BZK POLITIE

Deelrapport 4:
Opinieonderzoek



Auteurs: drs M.G.M. Geerdink, ing. N. Oussoren MCM, H. Hogeweg MBA
Ref: g:../BZK Politie/Stap 4 Opinieonderzoek/Opinieonderzoek definitief.doc
Uitgave: 17 juni 2002

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	2
1 Inleiding.....	3
1.1 Opiniërend onderzoek.....	3
1.2 Onderzoeksvragen.....	3
2 Resultaten.....	5
2.1 J. Kuiper, korpschef Amsterdam-Amstelland.....	5
2.2 L. Diepenhorst, directeur bedrijfsvoering Regiopolitie Friesland.....	6
2.3 F. van der Heiden, vertegenwoordiger vakorganisatie NPB.....	8
2.4 B. Poelert, korpschef Regiopolitie Gelderland-zuid.....	9
2.5 G.van de Kamp, vertegenwoordiger vakorganisatie ACP.....	10
2.6 H.G.J.M. Raeven korpschef Regiopolitie Brabant-Zuidoost.....	11
2.7 F. Maste, plv. voorzitter Ondernemingsraad Politie Haaglanden.....	12
2.8 E. van Zuidam, Regiopolitie Groningen.....	13
3 Analyse en advies.....	15
3.1 Het onderzoeksproces.....	15
3.2 De analyse van de interviews.....	15
3.2.1 Telewerken.....	15
3.2.2 Aanpak.....	16
3.2.3 Functionele aspecten.....	16
3.2.4 Arbeidsvoorwaarden.....	17
3.2.5 Management.....	17
3.2.6 Belemmeringen.....	17
3.3 Tenslotte.....	17

Bijlage 1: uitnodigingsbrief

1 Inleiding

1.1 Opiniërend onderzoek

In stap D van het 'Startdocument Onderzoek telewerken BZK-directie politie' is een inventariserend onderzoek opgenomen naar opvattingen over telewerken bij sleutelfunctionarissen (beleidsbepalers, korpsleiding, medewerkers / vertegenwoordigers van vakorganisaties). Dit opiniërend onderzoek betreft niet alleen het verzamelen van hun meningen over telewerken, maar moet ook inzicht geven in hun houding en motivatie om telewerken te bevorderen. Het opiniërend onderzoek is gebaseerd op onze opvatting dat niet de technische aspecten maar juist de opinies over telewerken bij de invoering een doorslaggevende rol spelen.

Het verzoek om een interview met de sleutelfunctionarissen werd aangekondigd door middel van een persoonlijke brief (zie bijlage 1). In de brief kwam duidelijk aan de orde dat het onderzoek nadrukkelijk een inventarisatie van de persoonlijke opinie van de beleidsbepaler zelf betreft. Dit betekende automatisch dat het interview niet kon worden gedelegeerd aan een secondant of aan een interne specialist. Mocht de te interviewen functionaris niet bereikbaar zijn, dan werd gezocht naar een andere sleutelfunctionaris en niet naar een vervanger uit hetzelfde korps of dezelfde vakorganisatie. Met de volgende sleutelfunctionarissen is een interview gehouden:

1. E. Zuidam, directeur bedrijfsvoering Regiopolitie Groningen
2. J. Kuiper, korpschef Regiopolitie Amsterdam-Amstelland
3. B. Poelert, korpschef Regiopolitie Gelderland-Zuid
4. H.G.J.M. Raeven, korpschef Regiopolitie Brabant-Zuidoost
5. L. Diepenhorst, directeur bedrijfsvoering Regiopolitie Friesland
6. G. van de Kamp, vertegenwoordiger vakorganisatie ACP
7. F. van der Heiden, vertegenwoordiger vakorganisatie NPB
8. F. Maste, vertegenwoordiger vakorganisatie ANPV

Het bleek helaas niet mogelijk met de volgende personen een gesprek te voeren:

1. B.J.A.M. Welten, korpschef Regiopolitie Groningen
2. A.J. Brink-Grootoek, korpschef Regiopolitie Noord-Holland Noord
3. P.J. van Zunderd, korpschef Regiopolitie Midden en West-Brabant
4. P. Vogelzang, voorzitter van de Raad van Hoofdcommissarissen
5. I.V. Opstelten, voorzitter korpsbeheerderoverleg

Belangrijke motivatie in de afzeggingen waren de verwijzing naar de politie-organisatie (door de burgemeester), onvoldoende tijd als gevolg van drukke werkzaamheden, onvoldoende prioriteit van het onderwerp en verwijzing naar bedrijfsvoering en ICT-specialisten binnen de korpsen.

1.2 Onderzoeksvragen

De structuur van het interview met de sleutelfunctionarissen bevatte de volgende thema's / rode draad:

Telewerken

- Welke betekenis heeft het begrip telewerken voor u?
- Wat is uw visie op telewerken?
- Wat kan telewerken voor uw organisatie betekenen?
- Welke doelstellingen zouden met telewerken bereikt kunnen worden?

Aanpak

- Bent u bekend met lopende initiatieven bij uw korps of bij andere korpsen?
- Bent u bekend met de gevolgde aanpak? Zo ja, wat is uw mening over die aanpak?
- Bent u bekend met eventuele evaluatieresultaten? Zo ja, wat valt u daarbij op?

Functionele aspecten

- Welke functies of processen zijn wel of (op voorhand) juist niet geschikt voor telewerken en hoe komt u tot deze keuze?
- Heeft telewerken consequenties voor de inrichting van de werkprocessen?

- Zijn functies of processen eventueel geschikt te maken voor telewerken en bent u bereid dat eventueel te doen?

Arbeidsvoorwaarden

- Vindt u dat telewerken geregeld moet worden? Zo ja, wat moet dan worden geregeld (voorzieningen, vergoedingen, regelingen)?
- Heeft telewerken consequenties voor de (aard en aantal) werkplekken op kantoor?
- Welke rol kan c.q. moet de Ondernemingsraad naar uw oordeel spelen bij de invoering van telewerken?

Management

- Hoe kan in het algemeen de rol van de leidinggevenden worden getypeerd met betrekking tot telewerken?
- Hoe kan de leidinggevende daarbij worden ondersteund?

Belemmeringen

- Ziet u vooraf belemmeringen om telewerken daadwerkelijk geheel of gedeeltelijk in te voeren?
- Welke belemmeringen zijn dat?

In dit rapport wordt verslag gedaan van de interviews, alsmede wordt een algemeen oordeel gevormd over de houding van gezaghebbende functionarissen binnen de politie in Nederland en vakbondsvertegenwoordigers tegenover telewerken bij de politie.

2 Resultaten

Hieronder volgen de samenvattingen van de gevoerde gesprekken. We hebben onze eigen interpretaties in 'gesprekswolken' weergegeven om zo voor onszelf de highlights van de gesprekken te markeren.

2.1 J. Kuiper, korpschef Amsterdam-Amstelland

Op 23 april 2002 heeft een gesprek met de heer Kuiper plaats gevonden. De heer Kuiper heeft de eindverantwoordelijkheid voor de regiopolitie Amsterdam - Amstelland.

1. Telewerken

De heer Kuiper verstaat onder telewerken het werken vanuit huis of vanuit een andere locatie. Telewerken is een lastig onderwerp en is niet geschikt voor het primaire proces. Het politiewerk vindt op straat plaats. Wel zijn er mogelijkheden voor telewerken op afdelingen zoals het Service Centrum (Call Centre) maar dan moet het werk goed gepland en de voorwaarden goed geregeld worden om werkelijk te kunnen telewerken.

De ontwikkelingen van het "kantoor op straat" vallen buiten de definitie van telewerken. Het wordt gezien als het verbeteren van de ondersteuning van de diender op straat. Deze ontwikkeling zal pas goed op gang komen als miniaturisering van de apparatuur doorzet. Nu is men bezig met het verbeteren van de dataterminal in de auto. In de toekomst zullen deze mogelijkheden ook voor de diender op straat beschikbaar moeten zijn.

2. Aanpak

Er zijn geen telewerk initiatieven binnen de regiopolitie Amsterdam-Amstelland. Er zijn medewerkers die momenteel technische middelen ter beschikken hebben gekregen om hun werk beter te kunnen uitvoeren. Als voorbeeld noemt de heer Kuiper de Buurtregisseur. Deze functionaris heeft voor de communicatie een Nokia-communicator. Daarnaast heeft hij op zijn thuiswerkplek een PC die op internet is aangesloten zodat met de buurtbewoners middels mail gecommuniceerd kan worden. Maar met deze PC kan, in verband met beveiliging, niet op het eigen netwerk worden ingelogd..

3. Functionele aspecten

De mening van de heer Kuiper is dat telewerken mogelijk is voor functies waarbij per activiteit afgerekend kan worden of bij functies waarbij de uitvoering van de taak als één geheel wordt gezien. Taakfuncties die wij hier kennen zijn Onderdeelchef, Wijkteamchef en Buurtregisseur. Deze functionarissen hebben van ons thuiswerkmogelijkheden gekregen. Deze thuiswerkmogelijkheden vallen niet onder het begrip telewerken.

Voor het Service Centrum is telewerken goed mogelijk. Het belangrijkste bij dit werk is de wijze waarop de klant te woord wordt gestaan. De plaats van de medewerker is onbelangrijk. Dit geeft mogelijkheden voor medewerkers die geen exploitatieve dienst kunnen doen maar wel ingezet kunnen worden voor het Service Centrum.

Voor de planners is telewerken niet geschikt. Onderhandelingen met medewerkers over hun inzet is een zeer belangrijk onderdeel van dit werk en mag niet via de telefoon plaats vinden. Onder andere heeft onze bedrijfsjurist een telewerkplek. De invulling van de (tele)werkzaamheden valt onder de eigen verantwoordelijkheid van deze medewerker.

Binnen ons korps hebben we ongeveer 250 taakfuncties ook wel bisschopfuncties genoemd. Dit om aan te geven dat de verantwoordelijkheid van zo'n functie niet door de 38-urige werkweek wordt beperkt. Er zal veelal werk mee naar huis gaan. Om deze medewerkers hierbij te ondersteunen hebben alle taakfunctionarissen ICT-middelen ontvangen om thuis te kunnen werken. Deze faciliteit heeft de heer Kuiper zelf ook. Dit in tegenstelling tot de middelen die hij op kantoor heeft (PC op het bureau ontbreekt). Hij gebruikt de PC voornamelijk om via e-mail te reageren op stukken die ter lezing mee naar huis genomen zijn.

Voor de groep opsporingsambtenaren is telewerken niet geschikt. Het werk komt vooral in groepsverband tot stand.

De heer Kuiper vraagt zich af of telewerken voor een organisatie als de financiële afdeling wel mogelijk is. Samenwerking en overleg bepalen in belangrijke mate het functioneren van deze afdeling. In telewerkverband zal dit minder eenvoudig tot stand komen.

Een belangrijke taak van het management is om binnen de organisatie de overhead te beperken en daar waar de inzet van ICT- middelen dit kan ondersteunen wordt dit ook gerealiseerd. Als het mogelijk is taken zo te organiseren dat deze gedeeltelijk 's avonds thuis uitgevoerd kunnen worden en daarmee bereikt wordt dat de aanwezigheid op kantoor optimaler wordt, kan de heer Kuiper zich daar volledig in vinden. Daar zal dan wel een functiegerelateerde inconviëntenvergoeding tegen overstaan.

Werkprocessen

Het aanpassen van de werkprocessen ten behoeve van telewerken is niet zinvol. Het is belangrijker deze te vereenvoudigen. Als we de Diender meer op straat willen zien, zullen we er voor moeten zorgen dat de administratieve taken afnemen. Het splitsen van de werkprocessen voor de Diender met het doel werkzaamheden thuis uit te kunnen voeren is, afgezien van het veiligheidsaspect, voor de organisatie niet meer adequaat te managen. Voor ons is wel van belang de administratieve processen te vereenvoudigen om daar mee de overhead voor de Diender op straat te verminderen en zodoende de aanwezigheid op straat te verhogen. De heer Kuiper verwacht dat het project "kantoor op straat" aan beide aspecten een belangrijke bijdrage zal leveren.

Tenslotte verwacht de heer Kuiper dat E-learning binnen de politie organisatie een grote toekomst heeft.

4. Arbeidsvoorwaarden

Telewerken behoeft niet nader in de Arbeidsvoorwaarden opgenomen en geregeld te worden. De wijze en de plaats van het uitvoeren van het werk is onderdeel van de (eigen) verantwoordelijkheid in de betreffende functie. In de beloning van de taakfunctie is een forfaitair bedrag opgenomen omdat de verantwoordelijkheid uit hoofde van de functie niet overdraagbaar is.

Het opnemen van telewerken in het CAO past eigenlijk niet in deze tijd. Wij zijn een mensenbedrijf en daarbij gaat het om de persoonlijke contacten tussen de medewerkers. Het kantoor is net een bijenkorf. Telewerken als arbeidsvoorwaardelijke plicht past niet in zo'n omgeving.

5. Management

Hoe het management tegenover telewerken staat is de heer Kuiper niet duidelijk. Of er op dit moment een individuele behoefte om te telewerken bestaat is niet geïnventariseerd. Wel denkt de heer Kuiper dat door telewerken de medewerker meer invloed krijgt op de werktijden.

6. Belemmeringen

Wij zijn eigenlijk geen bedrijf om op grote schaal te telewerken. Daarbij vraagt de heer Kuiper zich af of de medewerkers wel willen telewerken. Men moet thuis ook de mogelijkheid hebben om een telewerkplek in te kunnen richten.

Voor het management zal het beoordelen van de medewerker bij telewerken lastiger worden en mogelijk zal de managementstijl en het aansturen van de medewerkers daarop aangepast dienen te worden.

2.2 L. Diepenhorst, directeur bedrijfsvoering Regiopolitie Friesland

Op 12 april 2002 heeft een gesprek met de heer Diepenhorst plaats gevonden. De heer Diepenhorst is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van de Regiopolitie Friesland.

1. Telewerken

Onder het begrip telewerken verstaat de heer Diepenhorst het werken buiten de standplaats. Het is een moderne vorm van uitvoering van arbeid in loondienst. Politiewerk is mensenwerk dus zal deze vorm van arbeid kritisch gevolgd moeten worden. Bij het communiceren gaat het om warme (menselijke) communicatie. Communicatie middels techniek is in deze benadering koude communicatie. In Harlingen loopt een proef waarbij aangifte via Internet kan worden gedaan. De technische mogelijkheden zijn waardevol maar wellicht wordt er op deze wijze informatie gemist of anders geïnterpreteerd (bijvoorbeeld door het missen van de non-verbale communicatie bij de aangifte). Het primaire politiewerk is mensenwerk waarbij de ICT-middelen voor de informatievoorziening wel steeds belangrijker worden.

Mogelijkheden voor telewerken zijn er zeker in de beleidsondersteunende afdelingen. De korpsleiding heeft een ICT omgeving thuis waarbij zij de mogelijkheid hebben om op het eigen netwerk te komen. Hierdoor kunnen zij zich thuis voorbereiden op hun functie gerelateerde werkzaamheden.

Binnen het korps is telewerken niet een op zich staand fenomeen, het leeft niet. Mogelijk heeft dit te maken met een andere managementaansturing die voor telewerken noodzakelijk is en ook met de warme communicatie die in een virtuele omgeving niet goed te realiseren is.

2. Doelstelling

Binnen het korps wordt het flexibiliseren van de arbeid als een goede ontwikkeling gezien mede omdat een thuiswerkplek op maat ingericht kan worden. Dat is op het bureau niet altijd goed te realiseren. Een thuiswerkplek zal ruimtewinst opleveren en daarmee kosten besparen. Bovendien zullen werk- en zorgtaken beter te combineren zijn.

Telewerken kan ook een nadeel opleveren. Als voorbeeld noemt de heer Diepenhorst het project "Arbeidstijdenmanagement". Bij dit project wordt getracht roosters te ontwikkelen en te realiseren die een positieve uitwerking hebben op de werkdruk. Een van de onderdelen hierbij is dat het mogelijk moet zijn om tijdens leegloop collega's te ondersteunen. Dit bijspringen is niet meer mogelijk als men thuis werkt.

3. Aanpak

Bij de afdeling Planning, Controle en Organisatie (PCO) heeft men werkplekken ingericht die zich lenen voor flexwerk. Tevens hebben de medewerkers thuis ICT-middelen om ook daar te kunnen werken. Op deze afdeling zijn 20 mensen werkzaam die gezamenlijk de beschikking hebben over 10 werkplekken. Het is een afdeling waar beleidswerk plaatsvindt en waar de werkzaamheden dus niet locatiegebonden zijn. Belangrijk is het op peil houden van de sociale contacten. Daarom is het bijwonen van het werkoverleg verplicht gesteld.

Bij de afdeling financiën zou deze werkvorm ook kunnen, maar is het nu nog niet aan de orde. De medewerkers hebben op dit vlak nog geen signalen afgegeven.

Het project bij PCO is opgedragen aan het hoofd van deze afdeling. Dit naar aanleiding van het ruimteprobleem op het kantoor. De opdracht was om binnen een beperkte ruimte een eigentijdse werkomgeving te realiseren. Dit project is niet als referentieproject bedoeld maar kan wel als zodanig gebruikt worden.

Een ander project binnen het korps Friesland is het verkeersproject "Friese wegen". Circa 20 medewerkers, die verspreid over de provincie wonen, voeren verkeerscontroles uit op snelheid, roodlicht negeren en het dragen van veiligheidsgordels. Zij werken hierbij vanuit hun woning en niet vanuit de standplaats.

4. Functionele aspecten

Functies die met name in aanmerking komen voor uitvoering in telewerkverband, zijn beleidsmatige en beleidsondersteunende functies. Operationele functies vallen hier vooralsnog buiten, hoewel de mogelijkheden in de toekomst groter zullen worden. Of de technische ontwikkelingen ook leiden tot meer mogelijkheden, is nog de vraag. De medewerkers moeten het ook nog willen. Het is mede afhankelijk van de thuissituatie. Ook de sociale relatie of het missen van contacten kan een belemmering vormen. Politie "zijn" is immers een mensenberoep. Contact met mensen is de basis van het functioneren. Binnen het politiekorps heerst een sterke cultuur van elkaar nodig hebben en afhankelijk van elkaar zijn. Deze collegiale binding is tevens de beroepsbinding. Telewerken zou dit kunnen aantasten.

5. Arbeidsvoorwaarden

Als mogelijkheid kan telewerken of flexwerken in de arbeidsvoorwaarden worden opgenomen; zowel voor fulltimers als parttimers. Vraagtekens blijven bestaan of het toekennen van een vergoeding voor telewerken aan de orde moet zijn. Benadrukt moet worden dat telewerken de mogelijkheid geeft om minder geconditioneerd je werk uit te voeren, waarmee wordt bedoeld het in eigen handen hebben van werk- en rusttijden op de thuiswerkplek.

6. Management

Binnen het korps is men niet actief in het ontwikkelen van beleid op het telewerkvlak. Wordt dit wel opgepakt, dan is het logisch dat dit met het management ontwikkeld wordt en ook met de OR besproken zal worden.

Een belangrijk aandachtspunt zal de bereikbaarheid van de telewerker zijn. Het gedragsaspect hierbij is een belangrijk item. Het kan niet zo zijn dat alleen aan het eind van de dag door de medewerker de voicemail wordt afgeluisterd.

7. Belemmeringen
Telewerken leeft niet sterk binnen het korps. Deeltijdwerken is normaal en 80% van de mensen werkt in de operationele dienst. Voor deze groep is telewerken niet direct aan de orde. De diender op straat heeft wel behoefte aan een verbetering van de informatievoorziening. ICT kan daar daarvoor een grote betekenis hebben.

De mogelijke belemmeringen zoals reeds geschetst liggen met name op het vlak van de politiecultuur. Als medewerkers gaan telewerken zal dit aspect een belangrijk aandachtspunt zijn.

2.3 F. van der Heiden, vertegenwoordiger vakorganisatie NPB

Op 15 april 2002 heeft het interview plaatsgevonden met de heer F. van der Heiden, bondssecretaris van de Nederlandse Politie Bond te Zoetermeer. De heer van der Heiden is namens de NPB lid van de begeleidingscommissie Telewerken bij de politie.

1. Telewerken
'In mijn ogen wordt telewerken te snel gezien als thuiswerken, terwijl ik juist geïnteresseerd ben in telewerkprojecten voor de politie op straat. Telewerken is een onderdeel van het strategisch beleid met als voornaamste doelstellingen:

- Het realiseren van een efficiëntere politieorganisatie
- Het op den duur aanwezig zijn van meer 'blauw op straat'
- Het voldoen aan de vraag vanuit de politieorganisatie om eenvoudigere administratieve processen
- Het voorkomen van reistijdvertraging naar kantoor
- Het motiveren van de politiemedewerkers.

Telewerken moet mijn inziens in brede zin mogelijk zijn. De prioriteit bij de invoering zou moeten liggen bij het primaire politieproces, de basiszorg. Goede voorbeelden zijn de telewerkprojecten in de regio Gelderland-Midden en het Korps Landelijke Politiediensten. Ook weet ik van het bestaan van een 'flexbureau' in Maastricht. Dat functioneert echter nog niet voor 100%. Je moet ook wel de goede situatie faciliteren.'

2. Aanpak
'Over de te volgen aanpak bij de invoering van telewerken of de gevolgde aanpak bij lopende projecten kan ik niet zo heel veel zeggen. Ik vind wel dat de Ondernemingsraad er zo vroeg mogelijk in gekend moet worden.

Een ander aspect dat veel aandacht moet krijgen bij de invoering is de communicatie. Die dient heel zorgvuldig te gebeuren. Momenteel wordt er naar mijn mening door BZK-Politie te weinig gecommuniceerd over dit onderzoeksproject en andere telewerkontwikkelingen.

Ik verwacht dat het project telewerken centraal ondergebracht gaat worden bij het landelijke ICT-orgaan. De vraag is echter of dat de juiste plek is. Uiteindelijk moet het project tenslotte lokaal uitgevoerd worden. De overdracht naar de korpsen wordt dan heel belangrijk. Ik kan me voorstellen dat er lokale steunpunten worden opgezet voor de technische support. En uiteindelijk komt er één landelijk orgaan. Zo werkende kan wildgroei in systemen worden tegengegaan en kan een efficiëncyslag worden gemaakt'.

3. Functionele aspect
'Als telewerken bij de politie wordt ingevoerd, zal het zeker werkprocessen veranderen. Dat kan heel positief ontvangen worden als je aan de medewerkers duidelijk kunt maken wat het voor hen oplevert. Ik verwacht overigens niet direct dat ondersteunende diensten (Financiën, Personeelszaken enz.) direct voor telewerken in aanmerking komen. De nadruk dient m.i. te liggen op het primaire proces'.

4. Arbeidsvoorwaarden
'Telewerken is niet strikt een arbeidsvoorwaardelijke zaak. Nu is het via de CAO-onderhandelingen daar terechtgekomen, omdat er verwachtingen zijn t.a.v. het verlichten van de werkdruk door telewerken. De CAO-onderhandelingen zijn wel een drukmiddel geworden om het onderwerp bespreekbaar te krijgen.

Ga je met telewerken beginnen dan moeten de voorzieningen daarvoor sowieso beschikbaar gesteld worden door het korps. Eventuele fiscaliteiten daaromtrent dienen bij voorkeur vooraf landelijk geregeld te worden.

De Ondernemingsraad heeft in deze een voorwaardenscheppende rol. Zij dienen te kunnen meedenken in het realiseren van telewerkfaciliteiten. Daarom moeten ze bij voorkeur zo vroeg mogelijk in het proces betrokken worden. Ze moeten accepteren dat telewerken niet bedreigend voor de medewerkers hoeft te zijn. De Ondernemingsraad heeft een belangrijke rol in de communicatie rondom telewerkprojecten naar de medewerkers.'

5. Management

'Leidinggevenden moeten uiteraard wel met telewerken om kunnen gaan en met name van de oudere leidinggevenden verwacht ik dat zij er best wel moeite mee zullen hebben zich aan te passen. Voor hen is de techniek wellicht moeilijker te begrijpen. Door het hebben van minder persoonlijke contacten zullen ze op een andere manier controle op de werkprocessen moeten krijgen. Ik verwacht dat de telewerkers ondernemender zullen worden, maar dan zullen ze toch ook verantwoording af moeten leggen over hun activiteiten.'

6. Belemmeringen

'Als de politieleiding er niet achter gaat staan, dan gaat het zeker niet lukken. Zij zullen ook daad bij woord moeten voegen en het voorbeeld moeten geven.'

2.4 B. Poelert, korpschef Regiopolitie Gelderland-zuid

Op 17 april 2002 heeft het interview plaatsgevonden met de heer B. Poelert, korpschef Regiopolitie Gelderland-Zuid.

1. Telewerken

'Op zich sta ik positief tegenover het concept telewerken. Maar telewerken voor de agent op straat zie ik nog niet zomaar gebeuren. Het is vooral erg duur, maar ik zie ook niet zomaar een cultuur ontstaan van 8 uur op straat zijn. Het gebruik van IPAQ-systemen door agenten op straat zie ik persoonlijk als 'toys for boys'. Één telefoontje naar kantoor werkt toch ook goed? Je krijgt al gauw een hoop gedoe over de apparatuur, onderhoud, beschikbaarheid, investeringen enz.

In de auto's zie ik wel mogelijkheden, vooral als er een verbinding is met het team- of wijksecretariaat. Ook voor het huidige Kennisnet zie ik wel toepassingsmogelijkheden, maar op dat gebied moet er dan nog wel erg veel gebeuren.

Bij ons beperkt telewerken zich vooral tot thuiswerken door met name beleidsmedewerkers en leidinggevenden. De motivatie hiervoor komt voort uit het streven naar het verminderen van de woonwerkverkeer problematiek, de parkeerproblematiek bij ons kantoor en de huisvestingssituatie. We hebben hier nl. ook een gedeelte van het kantoor geflexibiliseerd, maar dat project lijkt te zijn mislukt. De mensen blijven toch naar het kantoor komen en zoeken toch steeds naar een vaste werkplek met een foto op het bureau, de verjaardag meevieren op het kantoor. De kantortuin willen ze niet meer. Geeft te veel storende achtergrondgeluiden. De wandjes komen dus ook wel weer terug. Ik begrijp dat wel. Het wordt al gauw inwerken tegen een menselijke behoefte. Ik weet overigens ook niet of mensen telewerken wel zo leuk zullen vinden. Politiewerk is emotie met een heel eigen cultuur. Het kost nu al moeite om de mensen naar huis te sturen. Telewerken moet ook een substantieel werkpakket omvatten.'

2. Aanpak

'Ik ben wel van mening dat telewerkafspraken landelijk gecoördineerd moeten worden en dat met name de kosten/batenanalyse een belangrijke input moet zijn voor het al dan niet doorgaan van een project. Ik zou met telewerken vooral 'out of pocket – money' terug willen verdienen. Telewerkprojecten dienen dus budgetneutraal te zijn'

Ik ben bereid om iedere landelijke standaard over te nemen. Dat 'regionaal gedoe' moet maar eens over zijn. Investeringen in landelijke call centra zie ik ook niet zitten. Dat kan volgens mij ook prima thuis worden gedaan.'

3. Functionele aspect

'Ik verwacht dat je bij telewerken meer operationeel moet afstemmen. Standaardisatie van werkprocessen is daarom ook noodzakelijk. En er dient een goede koppeling te zijn naar het Kennisnet. Beveiliging is wel het voornaamste aspect'.

4. Arbeidsvoorwaarden
 'Ik heb niet direct een beeld bij telewerken als arbeidsvoorwaardelijk punt. Het oog van de meester maakt het paard vet. Dat wil zeggen dat telewerken meer met arbeidscultuur te maken heeft dan met arbeidsvoorwaarden. Het vereist een behoorlijke taakvolwassenheid van de medewerkers en er dienen goede werkafspraken gemaakt te worden.
 Het vergoeden van telewerkfaciliteiten mag niet al te gekke vormen aannemen. Dan wordt het al gauw heel erg duur. Je moet vergoedingen wel vooraf goed regelen.
 De Ondernemingsraad heeft in deze volgens mij de normale adviesrol en geen andere bijzondere rollen.'
5. Management
 'Als leidinggevende moet je de mensen veel vertrouwen geven, goede afspraken maken en de verantwoordelijkheden laag in de organisatie houden. Daarnaast moet je met telewerken genuanceerd om kunnen gaan.'
6. Belemmeringen
 'Ik zie de informatiebeveiliging als voornaamste belemmering voor telewerken bij de politie. Overigens zou de Raad van Hoofdcommissarissen misschien wel een pilotproject moeten doen door web(cam)-overleg of televergaderen.'

2.5 G.van de Kamp, vertegenwoordiger vakorganisatie ACP

Op 25 maart 2002 heeft het interview plaatsgevonden met de heer G. van de Kamp van de Algemeen Christelijke Politiebond te Leusden. De heer Van de Kamp is namens de ACP lid van de begeleidingscommissie Telewerken bij de politie.

1. Telewerken
 'In het algemeen kan worden gesteld dat bedrijfsprocessen nauwelijks worden vernieuwd binnen de politie. Tevens zie ik dat alle ontwikkelingen gericht zijn op beheersing in plaats van op innovatie. Het is derhalve noodzakelijk een andere cultuur te ontwikkelen. Innovatie van werkprocessen is één van de instrumenten om de politie in Nederland naar een volgende ontwikkelingsfase te bewegen. Telewerken kan daaraan bijdragen, mits het kwalitatief verantwoord wordt ingevoerd. Het is mijn verwachting dat telewerken een bijdrage levert aan meer arbeidsvreugde, motivatie en betrokkenheid op de werkvloer, maar ook aan meer 'blauw op straat'. Het gaat dus veel verder dan thuiswerkplekken. Het is een innovatie van werkprocessen.'
2. Aanpak
 'De huidige initiatieven binnen diverse regiokorpsen zijn vooral praktisch gericht. Ze hebben als doel de diender goede middelen te geven voor de uitvoering van hun werk. Wat echter ontbreekt in de projecten is een brede context. Misschien zal dit zich aandienen als de ICT een landelijke aanpak gaat krijgen. Hierbij dient men er echter voor te waken dat deze centralisatie geen excuus wordt om de procesvernieuwing niet te hoeven doen. Als de landelijke ICT organisaties te ver verwijderd raken van de regiokorpsen dan lopen we de kans dat de ICT-organisatie de noodzaak en urgentie niet meer voelt en op den duur zelfs ook niet meer ziet. De beheersdrang wordt dan erg groot en van de resultaten gedreven door beheersing weten we dat die nul zijn.
 In het algemeen wordt gesteld dat de kwaliteit van de ICT-organisaties omhoog moet. Men bedoelt daarmee echter vrijwel altijd de kwaliteit van de ICT'ers zelf, terwijl volgens mij vooral de kwaliteit van het management zou moeten verbeteren.
 Jarenlang hebben we de diender verboden na te denken over nieuwe en betere werkmethoden en middelen. Als we nu niet transformeren, zorgvuldig en compleet, dan gaan we deze mensen verder geestelijk beschadigen door te doen alsof.'

Het is een voorwaarde dat de innovatieprocessen goed gecoördineerd worden, zodat ze goed en stevig geïnstitutionaliseerd geraken. De risico's van telewerken mogen daarbij niet afgewenteld worden op het politiepersoneel. De politiek moet helder maken welk risiconiveau acceptabel is en welk niet. Vervolgens moet dit goed georganiseerd worden. Dat betekent dat de overheid de ontwikkelingen pro-actief moet benaderen. We hebben er tenslotte nog geen ervaring mee, het is nieuw. Dat betekent niet dat we het niet moeten doen, maar juist dat de overheid de nieuwe ontwikkelingen heel goed moet begeleiden.'

3. Functionele aspect
'Telewerken zal zeker invloed hebben op de werkprocessen. De vernieuwing van de werkprocessen is echter noodzakelijk. Als we daar voor kiezen, en volgens mij kunnen we niet anders, dan is goede begeleiding een voorwaarde. Ook het onderwijssysteem moet op dit nieuwe denken aansluiten en vooral ook goede leiders ontwikkelen. Tevens is het natuurlijk belangrijk dat we alle dienders dit nieuwe denken over werkprocessen ook leren. Telewerken betekent ook dat de overheid een andere manier van werken moet ontwikkelen.'

4. Arbeidsvoorwaarden
'Mijn inziens is telewerken niet strikt een arbeidsvoorwaarde maar een middel om je werk beter te kunnen doen. Het moet echter nu wel als arbeidsvoorwaarde worden ingebracht om het bespreekbaar en mogelijk te maken. Andere wegen hebben we gewoon niet in het huidige bestuursmodel.

Bij vernieuwing van werkprocessen behoren ook bijbehorende prestatieafspraken en prestatie-meetsystemen. Hoe die er precies uit moeten zien weten we nu nog niet. Het is tenslotte nieuw. De nieuwe spelregels moeten nog gemaakt worden en de context daarvoor moet nog gecreëerd worden. De huidige politieleiders en de overheid hebben moeite het nieuwe spel te definiëren en de juiste grenzen te stellen.

Een goede begeleiding van vernieuwingsprocessen is ook te zien als een arbeidsvoorwaarde. Telewerken is in dit verband te beschouwen als een vernieuwingsproces. Daarbij zijn de arbeidsvoorwaarden de smeerolie. Als die uit de tijd is, dan moet je die vervangen. Middels de arbeidsvoorwaardendiscussie wordt telewerken aangesloten bij het oude systeem.

Tevens is het concept van de Wet op de Ondernemingsraden achterhaald. Nu gaan de overleggen van de Ondernemingsraden alleen nog 'om de kleur van de schoenveters' en ander persoonlijk geroef. De Ondernemingsraden werken soms tegen omdat ze juist heel erg op arbeidsvoorwaardelijke argumenten zijn gaan zitten, de kraaltjes en spiegeltjes. Ze kiezen nog te weinig voor strategische vernieuwing.

De Ondernemingsraden zouden meer strategisch gericht moeten worden, dan krijg je ook de juiste mensen voor zo'n overleg. De WOR is geen juridisch spelletje. Er ligt een belangrijk waarden- en normenspel onder. De waarden zullen niet zo snel veranderen, maar de normen kunnen en zullen we moeten vernieuwen.'

5. Management
'De korpsleiders moeten in dit proces vertrouwen, richting geven en het goede voorbeeld zijn. De komende 10 jaren wordt door de vergrijzing 50% van het huidige korpsmanagement vervangen. Dat is een flinke aanslag op kennis en ervaring maar ook een enorme kans op het invoeren van een nieuw soort leiderschap binnen de politie. Deze zou meer faciliterend en participatief moeten zijn met oog voor wat zich op de werkvloer afspeelt. Zij spelen een zeer belangrijke rol in het begeleiden van de procesvernieuwingen. De mensen op de werkvloer weten heus wel wat er moet gebeuren, als ze ook maar weten aan welke spelregels ze zich moeten houden.'
6. Belemmeringen
'De voornaamste belemmering is de omschakeling van het denken vanuit beheersing naar het denken vanuit innovatie en vernieuwing. We moeten de beheersdrang los durven laten. Dat is een hele cultuurslag, maar het is mogelijk.'

2.6 H.G.J.M. Raeven korpschef Regiopolitie Brabant-Zuidoost

Op 18 april 2002 heeft het interview plaatsgevonden met de heer Raeven, korpschef Regiopolitie Brabant-Zuidoost.

1. Telewerken
'Telewerken is breder dan thuiswerken en knap lastig uit te voeren. Met name het beveiligingsvraagstuk is ingewikkeld. Onder telewerken versta ik ook het politiekantoor op straat en de Mobiele Data Terminals in de auto's.
Ten aanzien van het politiekantoor op straat geldt dat elke medewerker gewoon de behoefte heeft af en toe op kantoor te zijn bij zijn/haar maatjes. Ook niet elke diender kan thuiswerken. Dat gaat gewoon niet met de werkzaamheden. En dat de productiviteit van de medewerker omhoog zal gaan

weet ik ook nog niet zo zeker. Daarnaast zal bij ieder project de kosten/baten-analyse een belangrijke rol spelen.

Een volledig flex-office zie ik niet zo zitten. Ik heb zelf bijvoorbeeld gewoon een eigen kamer nodig. Voor delen van het proces zou het echter kunnen. Ook 100% telewerken zie ik niet ontstaan.'

2. Aanpak
'Wij hebben een klankbordgroep ICT voor dit soort projecten. Daarin vindt de afstemming plaats tussen de lijnorganisatie en de staforganisatie.
De investeringen in telewerken zullen hoog zijn. We moeten namelijk best een behoorlijk achterstand in de basis processystemen inhalen. De huidige diender kan met die nieuwe systemen ook wel goed omgaan. De PC-privé projecten hebben daar denk ik ook aan bijgedragen. Over het algemeen echter heeft de politie al gauw een achterstand van 4 tot 5 jaar ontwikkeld. De ICT-organisatie opzuigen binnen de politie duurt ook erg lang. Met name het opzetten van de overlegstructuren en de besluitvormingsprocedures vergen veel tijd.'
3. Functionele aspect
'De werkprocessen zullen aanzienlijk veranderen door telewerken. Ook de ketenbenadering met een link naar justitie zou moeten worden meegenomen.'
4. Arbeidsvoorwaarden
'Ik ben er geen voorstander van telewerken in de CAO op te nemen. Ik ben bang dat fiscale regelingen en arbo-zaken telewerken weer vreselijk complex zullen maken. Daar word je wel eens moe van.
De Ondernemingsraad heeft bij ons veel tijd gestopt in het project Mobiele Data Terminals. Met name in de Arbozaken rondom de apparatuur en de plaatsing in de auto. We betrekken de Ondernemingsraad vroegtijdig in het project.'
5. Management
'Om goed te kunnen telewerken moet er sprake zijn van een heel volwassen organisatie. De medewerkers moeten de vrijheid ook aan kunnen. Je kunt als leidinggevende vooral vertrouwen geven. Controle krijg je door de producten van de medewerkers.'
6. Belemmeringen
'Met het voortschrijden van de tijd zal telewerken best zijn intrede doen, maar het moet ondertussen wel functioneel blijven. Ik weet namelijk niet of er werkelijk zo'n behoefte is aan een IPAQ of zo. Je moet het gewoon niet overdrijven.'

2.7 F. Maste, plv. voorzitter Ondernemingsraad Politie Haaglanden

Op 4 april 2002 heeft het interview plaatsgevonden met de heer F. Maste, plv. Voorzitter van de Ondernemingsraad van Politie Haaglanden, en vanwege de ANPV lid van de Begeleidingscommissie Telewerken.

1. Telewerken
Oorspronkelijk werd bij de politie met 'telewerken' vooral de thuisvariant bedoeld. Telewerken ligt nogal gevoelig bij de hogere leiding. Daarom is gaandeweg het telewerkbegrip opgerekt naar 'Werken op afstand' (zowel thuis als in de auto en op straat). Door het begrip telewerken te verbreden, wordt het verschijnsel voor de leiding meer aanvaardbaar. Telewerken in de klassieke vorm heeft veel wantrouwen ontmoet, omdat de voordelen voor de betrokkene bij thuiswerken evident is maar voor de dienst niet zo vanzelfsprekend. Door telewerken te verbreden, komen tal van organisatorische voordelen in beeld: het gaat dan om efficiency-verbetering, verbeteren van de werkprocessen door te flexibiliseren naar tijd en plaats, meer blauw op straat, minder verlies van productieve uren door verminderen van de aanrijtijden, etc.

Telewerken is door de vakorganisaties op de agenda geplaatst. Ook dat heeft het wantrouwen van de leiding gewekt. Het wantrouwen betreft de gedachte dat bij telewerken vooral de persoonlijke voordelen van de (politie)medewerker in het geding zijn en de belangen van de dienst naar de achtergrond verdwijnen. Telewerken wordt dan een complicerende factor naast andere managementaangelegenheden.

Telewerken kan pas van de grond komen als er sprake is van 'matching' van de persoonlijke belangen enerzijds (medewerkerstevredenheid, etc.) en organisatiebelangen (efficiency). De 'win win situatie'.

2. Aanpak
 Zoals hierboven reeds is uitgezet, wordt telewerken met wantrouwen bekeken. Dat geldt ook voor de aanpak om telewerken in te voeren. Het is vele managers onduidelijk waar zij instappen als zij telewerken gaan toestaan. In ieder geval is het hun wel duidelijk dat zij bij telewerken de grip op de mensen (denken te) verliezen. Een manager voelt zich allereerst resultaatverantwoordelijk en ziet (nog) meer regelgeving als een belasting ("dat moeten we ook nog"). Als telewerken dus ingevoerd wordt met een lijst aan regels, kun je het wel vergeten. Dan komt het niet van de grond.
3. Functionele aspect
 Als je telewerken structureel wilt gaan invoeren, komen tal van kwesties aan de orde. Allereerst kan het zo zijn dat werkprocessen en dus ook taken gaan veranderen. Dat gegeven alleen al kan leiden tot een majeure operatie zoals het herschrijven van de reeksen, de functiewaardering, de beoordelingen, etc. De vraag is of je dat wel wilt. Je moet dus bij het invoeren van telewerken het speelveld bepalen: welke elementen wil je mee laten spelen in je afwegingen, en welke niet om niet nodeloos te compliceren. Een volgende vraag is dan wie de regisseurs van het spel worden. Maste pleit ervoor deze afwegingen laag in de organisatie te laten plaatsvinden: op sectorniveau kun je enkele essentiële zaken afspreken.
4. Arbeidsvoorwaarde
 Als je telewerken invoert als een instrument in het kader van arbeidsvoorwaardenbeleid, dan vergeet je de hele wereld die er achter ligt. Je moet telewerken – zelfs op individueel niveau – kunnen differentiëren, anders gaat het niet werken. Mensen zouden zoveel kunnen gaan telewerken dat zij zich (kunnen) onttrekken aan teambuilding en aan het vormen van de juiste cultuur in de afdeling. Intensief telewerken kan ertoe leiden dat mensen zich gaan onttrekken aan organisatieontwikkeling. En dat mag niet het geval zijn.
5. Management
 De belangrijkste taak van het management in deze is het afwegen van de verschillende belangen (individueel, team, organisatie). Het individuele voordeel van telewerken mag niet leiden tot ontwrichting op een ander niveau. Als telewerken leidt tot een verdere complexiteit in de managementsituatie (inzetbaarheid, kosten, e.d.), dan is dat een risico.
6. Belemmeringen
 Telewerken heeft evidente voordelen. Maar het moet genuanceerd en met oog voor de nadelen worden ingevoerd. Lukt dat niet, dan zal veel weerstand en wantrouwen van het management blijven, en sterft het een zachte dood.

2.8 E. van Zuidam, Regiopolitie Groningen

Op 2 mei 2002 heeft het interview plaatsgevonden met de heer E. van Zuidam, Hoofd dienst Bedrijfsvoering van de Regiopolitie Groningen.

1. Telewerken
 'Wij onderscheiden twee vormen van telewerken: thuiswerken en de frontoffice op straat. Met deze twee vormen willen wij als korps graag experimenteren. En in ons korps hebben we als leiding afgesproken daarin een 'bisschopsfunctie' te vervullen.
 Wij leven in toenemende mate in een 24 uren economie en zijn al een 24 uren bedrijf. Dat betekent dat informatiestromen flexibel georganiseerd moeten worden en niet alleen tussen negen en vijf beschikbaar moeten zijn. Daarnaast is het in de 24 uren economie noodzakelijk minder aan het bureau te zijn en meer aan het front op straat. En ook administratieve processen, in de breedste zin van het woord, kunnen wellicht efficiënter vanuit huis worden uitgevoerd. Daarmee krijgt telewerken ook een sociale dimensie en heeft het invloed op het personeelsbeleid (meer inzet van vrouwen).'
2. Aanpak en functionele aspecten
 'Het nemen van initiatieven op het gebied van telewerken zit eigenlijk al ingebakken in de koers die we als korpsleiding hebben uitgezet voor het korps. De korpsleiding probeert elkaar heel bewust alert te houden op nieuwe ontwikkelingen en we proberen ook heel bewust vernieuwingen te faciliteren. Het vernieuwen van bedrijfsprocessen is eigenlijk al een vast punt op de agenda geworden. En zo is via de interne overlegstructuur ook het idee ontstaan om een telewerkproject met IPAQ-technologie te gaan doen.'

3. Arbeidsvoorwaarden
'Of je telewerken als arbeidsvoorwaarde wilt behandelen is maar net hoe je er naar kijkt. Het is wel zo, dat als je telewerken als arbeidsvoorwaarde beschouwt je het ook zo moet behandelen. Stel je echter een PC ter beschikking voor thuiswerken dan praat je volgens mij over het vernieuwen van een bedrijfsproces. Geld is op zich wel een issue om telewerkprojecten te beginnen, maar als je projecten klein laat beginnen als pilot dan worden er altijd wel middelen voor vrijgemaakt. Wij gaan in ieder geval niet wachten op landelijke ontwikkelingen met het beginnen aan pilots.
We willen telewerken wel arbeidsvoorwaardelijk inpassen. Het staat namelijk niet helemaal los van arbeidsvoorwaarden. Ook fiscaal moet er iets geregeld worden en bij voorkeur op landelijk niveau en op korte termijn.
De Ondernemingsraad wordt door ons strategisch ingezet en speelt geen rol in individuele belangenbehartiging.
4. Management
'De beslissing om telewerkprojecten te gaan doen is niet louter aan de korpsleiding. We stemmen intern heel goed af wat er leeft en welke ideeën er zijn. Aan het begin van een besluitvormingstraject spreken we zo goed mogelijk af welk probleem we gaan oplossen. Na te zijn gestart stemmen we de voortgang heel nauwkeurig af. We willen heel precies weten wat er onderweg gebeurt. Dat betekent dat ook je informatievoorziening en leersysteem goed georganiseerd moet zijn en heb je ook prestatie-indicatoren nodig om te kunnen beoordelen hoe een project er voor staat.'
5. Belemmeringen
'Tot op heden is alleen tijd een belemmering gebleken. Je kunt niet alles tegelijk doen. Soms ontbreken ook duidelijke richtlijnen. Maar uiteindelijk is er niet veel wat ons tegenhoudt het toch te gaan doen.'

3 Analyse en advies

Het doel van het opiniërend onderzoek was het inventariseren van meningen over telewerken bij sleutelfunctionarissen om daarmee inzicht te krijgen in de beleving van de voor- en nadelen en van de belemmerende factoren. De interviews waren gestructureerd, waarbij de thema's afkomstig waren uit de literatuur over telewerken aangevuld met noties uit verkennende gesprekken binnen en buiten de politiesector (zie de voorgaande deelrapporten). De tekstwolken naast de gespreksweergave zijn onze samenvattingen en interpretaties van de meningen over het betreffende onderwerp.

3.1 Het onderzoeksproces

Uit de verschillende annuleringen voor de interviews hebben wij de conclusie getrokken dat telewerken binnen de Nederlandse politie geen hoge prioriteit heeft. Opmerkelijk was ook dat wij door verschillende korpschefs werden verwezen naar gespecialiseerde medewerkers uit de automatiseringssector of de bedrijfsvoering (overigens: wij werden niet doorverwezen naar P&O). Telewerken wordt door de hoogste leiding veelal beleefd als een technisch instrumenteel onderwerp waarbij verschillende zaken geregeld moeten worden. Uit verschillende interviews kan worden opgemaakt dat de conclusie 'Telewerken is hier geen issue' kan worden ondersteund. De medewerking die aan de interviews werd verleend, was goed. De sfeer van de gesprekken was openhartig en informatief.

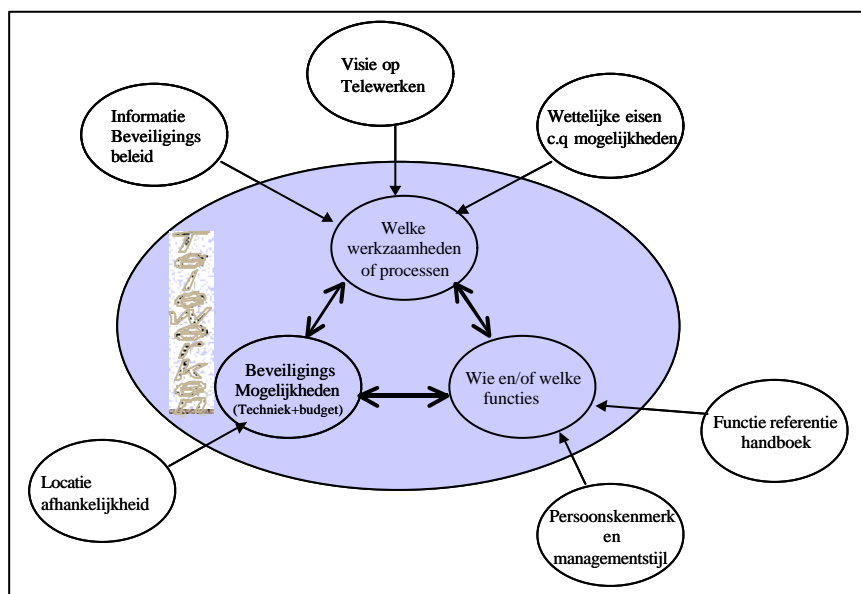
3.2 De analyse van de interviews

De gesprekken zijn gevoerd aan de hand van de onderzoeksvragen (zie paragraaf 1.2). Hieronder volgt een analyse van de interviews waarbij de vastgestelde indeling wordt gevolgd.

3.2.1 Telewerken

Het blijkt (zie deelrapport 1) dat telewerken in engere of ruimere zin kan worden opgevat. In engere zin gaat het om afgebakende werkzaamheden die in de regel thuis met behulp van een computer worden verricht (telewerken is thuiswerken). In ruimere zin gaat het om het flexibiliseren van werkprocessen naar tijd en plaats. Telewerken omvat dan het werken op afstand van de reguliere werkplek, dus zowel op straat als in de auto, etc. in beginsel kan binnen alle werkprocessen telewerken worden ingebouwd. Opmerkelijk is dat met name de korpschefs het telewerken in engere zin opvatten; de vakbondsmensen kiezen in de regel voor een bredere opvatting van telewerken. In het onderzoeksmodel hiernaast kan dit verschil als volgt worden weergegeven.

Verwijzend naar het hieronder weergegeven model kan gesteld worden dat het management zich meer focust op de facetten functies / functionarissen ('wie en/of welke functies'), terwijl de vakorganisaties meer oog hebben voor meerdere facetten uit het model.



Een belangrijke discussie is of telewerken mogelijk is in het primaire proces. De korpsleiding ziet dat telewerken een belangrijk instrument kan zijn voor leidinggevend en voor de beleids- en beheermedewerkers, maar ziet (op dit moment) geen mogelijkheden om telewerken in te passen in de basispolitie-zorg. Belangrijke ontwikkelingen op het gebied van de elektronische uitrusting van executieve politie-medewerkers zien zij niet als telewerken. Telewerken is voor hen overwegend thuiswerken. Daar waar begonnen is met pilotprojecten wordt daarover genuanceerder gedacht.

De vakbondsvertegenwoordigers zien telewerken als een strategisch instrument om belangrijke organisatiedoelen te bereiken en hardnekkige problemen op te lossen. Telewerken wordt gezien als een hefboom om bedrijfsprocessen te innoveren, werkdruk te reduceren, verlies van werktijd door reizen te compenseren waardoor meer blauw op straat kan worden gerealiseerd, etc.

Binnen verschillende korpsen is of wordt met telewerken (smal en breed) geëxperimenteerd (zie deel 1). Helaas ontbreken hier (nog) systematische evaluaties waardoor de ervaringen met telewerken niet kunnen worden geobjectiveerd. De gesprekken over telewerken hebben een hoog 'ik vind dit, ik vind dat' gehalte. De meningen over telewerken berusten grotendeels op persoonlijke opvattingen en ervaringen, maar niet op onderzoek in de pilots of op ervaringen met brede invoering. Genoemde voor- en nadelen van telewerken, belemmeringen, geschiktheid van functies en processen berusten voor een groot deel op de impliciete en expliciete opvatting over wat telewerken inhoudt. Daarmee zijn de opvattingen over telewerken sterk cultureel bepaald. Wie telewerken binnen de Nederlandse politie wil stimuleren, zal rekening moeten houden met die cultuur.

Het besef dat telewerken kan leiden tot kostenreductie (minder m² kantooruimte) en tot een hogere productiviteit (minder onnodig reizen, betere ondersteuning) is onvoldoende aanwezig. Pilots moeten worden beschouwd als business case, waardoor kwantitatieve onderbouwing beschikbaar komt.

Om telewerken bij de politie te bevorderen zullen de volgende activiteiten moeten plaatsvinden:

1. De bereidheid tot telewerken moet door de leiding worden gedragen. Er moet begrip worden gekweekt voor het belang van telewerken voor de organisatie en de medewerkers, in alle facetten.
2. Bestaande pilots binnen en buiten het primaire proces moeten worden geëvalueerd. Niet alleen op technische aspecten, maar met name ook op doelstellingen als reductie van werkdruk, efficiëntere bedrijfsvoering, meer blauw op straat, innovatie van werkprocessen, etc. Kortom de organisatorische en sociale aspecten van telewerken alsmede een kosten/batenanalyse. Zonodig kunnen nieuwe pilots vanuit ontbrekende gegevens worden gestart. Ervaringen met telewerken moeten worden gedeeld.
3. Er zal binnen de politie overeenstemming moeten komen over wat telewerken inhoudt. Dat kan door publicaties in politiebladen, workshops waarbij de deelnemers niet alleen specialisten zijn, etc.

3.2.2 Aanpak

De meest voorkomende aanpak van telewerken bij de politie verloopt langs de adhoc-lijn. Technologie, bijv. in de vorm van pc-privé, wordt ingezet en groeit gaandeweg uit tot een gefragmenteerde invoering van telewerken of tot een pilot. Structurele invoering van telewerken na een succesvolle pilot hebben wij in ons onderzoek niet aangetroffen: korpsen blijven hangen in de pilotfase. Om telewerken structureel te maken moeten tal van zaken worden geregeld waarvan managers terugschrikken (werkprocessen, communicatiestructuur, arbeidsvoorwaarden, Arbo, etc). Niet regelen vergroot het speelveld voor leiding en medewerkers, onduidelijkheid schept ruimte.

Juridische aspecten en beveiligingsaangelegenheden kwamen in de gesprekken niet aan de orde. Telewerkpilots vragen om een strikte projectmatige aanpak waarbij de doelstellingen vooraf helder en meetbaar zijn en achteraf worden geëvalueerd. De Ondernemingsraad wordt in deze opzet actief betrokken. De invoering van telewerken is een bottom-up proces waarbij het management voorwaarden schept.

Van de kant van de vakorganisaties wordt gewezen op het belang van opleiden en begeleiden bij het invoeren van telewerken.

3.2.3 Functionele aspecten

Aansluitend bij de verschillende definities van telewerken lopen de opvattingen over de functionele aspecten uiteen. Bij telewerken als thuiswerken valt de nadruk op beleidsmedewerkers en leidinggevend. Anderen wijzen op 'het meten van output' als belangrijk criterium om procesbeheersing te krijgen. Telewerken in ruime zin omvat ook de politiebasiszorg. Door de ontwikkeling van de personal computer naar de laptop, en nu sinds kort naar de palmtop en GSM is telewerken mogelijk geworden voor een grotere groep functies en een groter aantal werkprocessen. Dat roept nieuwe vragen op m.b.t. de inrichting van werkprocessen, de beveiligings- en juridische aspecten. Door palmtops te beschouwen als 'toys

for boys' en niet als een technische oplossing voor het werken op afstand, blijft telewerken 'deskgebonden' met pc of laptop en vindt dus geen ontwikkeling van het kantoor op straat plaats. Men blijft dan in enge zin naar telewerken kijken.

3.2.4 Arbeidsvoorwaarden

De geïnterviewden geven allen aan dat telewerken geen arbeidsvoorwaarde is. Telewerken is in het arbeidsvoorwaardenoverleg 'geslopen' om aandacht voor het onderwerp te krijgen. Voor veel respondenten heeft telewerken meer betrekking op de arbeidscultuur dan op arbeidsvoorwaarden. Telewerken is een arbeidsvorm die je regelt tussen leidinggevende en uitvoerende waarbij van de betrokkenen een behoorlijke taakvolwassenheid wordt gevraagd. Dat 'gesprek' tussen leidinggevende en uitvoerende moet niet nodeloos worden belast met regelingen en voorschriften. Het telewerken moet wel arbeidsvoorwaardelijk worden ingebed.

3.2.5 Management

Veel gesprekspartners wijzen er op dat telewerken een andere stijl van leidinggeven vereist. Deze stijl laat zich omschrijven als participatief, faciliterend, met vertrouwen en met een gering aantal spelregels. Sommige geïnterviewden wijzen erop dat de politieorganisatie nog niet zover is en dat - door opleiding en begeleiding - de organisatie rijp gemaakt moet worden.

3.2.6 Belemmeringen

De belangrijkste belemmering die wordt genoemd, is de bereidheid tot veranderen. Telewerken zet tal van vanzelfsprekendheden zo op zijn kop, dat de vraag rijst: willen we dit veranderingsproces, deze innovatie, eigenlijk wel? Rond telewerken is veel wantrouwen omdat de voordelen voor de medewerker eerder en scherper in beeld komen dan de voordelen voor de organisatie.

Door het ontbreken van businesscases is onvoldoende zicht op de kosten/baten aspecten. Een gesprekspartner beschouwt de informatiebeveiliging als belangrijkste belemmering voor het invoeren van telewerken bij de politie (zie ook deelrapport 3). Als laatste wordt gewezen op de tijd als belangrijkste belemmering. Wachten op centrale regels, wachten op informatiebeveiligingsbeleid, maar ook wachten op de resultaten van de reorganisatie.

3.3 Tenslotte

Het geconstateerde verschil tussen de korpsleiding en de ondersteuners is wellicht te herleiden tot onbekendheid m.b.t. het verschijnsel telewerken bij de leiding. Omdat - zoals in deze studie is gebleken - de aanleiding voor de invoering van telewerken bepalend is voor de verdere invulling en het invoeringsproces - is het van belang dat de korpsleiding zich vooraf op de hoogte stelt van vigerende opvattingen op dit terrein. Ook kunnen door het Ministerie van BZK eisen worden gesteld aan de kwaliteit van de telewerkprojecten die centraal worden bekostigd. Op een aantal punten (standaardisatie van werkplekken, beveiligingseisen, rechtspositie) dienen landelijke aanwijzingen te worden ontwikkeld.

Bijlage 1: Voorbeeld van een uitnodigingsbrief

Regiopolitie Brabant-Zuidoost
t.a.v. de heer H.G.J.M. Raeven
Postbus 528
5600 AM EINDHOVEN

Datum: 1 juli 2002
Uw ref:
Ref: MG/2002/BZK-dpol/b03
Betreft: telewerken bij de politie

Geachte heer Raeven,

In opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksaangelegenheden, Directie Politie, verricht ons bureau thans een onderzoek naar de mogelijkheden en onmogelijkheden van telewerken bij de politie. Naast functionele, technische en juridische aspecten met betrekking tot telewerken inventariseren wij ook opinies bij bestuurders, korpsleiding en vakorganisaties. Telewerken moet in dit verband breed worden gezien: het gaat om werken op afstand met behulp van ICT. Dat kan dus zijn thuiswerken, maar ook werken op straat, in de auto, op de boot, in wijkbureaus, etc.

Onze inventarisatie tot nu toe heeft uitgewezen dat telewerken bij de politie technisch mogelijk is (en op bescheiden schaal reeds gebeurd), maar haar beperking vindt op onder meer het terrein van beveiliging van informatie (juridisch en technisch). "Mogelijk" wil overigens nog niet zeggen "wenselijk"; er is binnen de politiesector discussie over de wenselijkheid van telewerken. Voorstanders van telewerken benadrukken bijvoorbeeld de toegenomen flexibiliteit en efficiency, tegenstanders of sceptici wijzen op de beveiligingsaspecten en het controlevraagstuk. In het arbeidsvoorwaardenoverleg zal telewerken deze zomer een belangrijk thema zijn, zo is in het vorige overleg bepaald. Op basis van oriënterende gesprekken in de politiesector verwachten wij dat niet de technische aspecten van telewerken, maar juist de opinies over telewerken bij gezaghebbende personen een doorslaggevende rol in de discussie zullen spelen.

Het voorgaande vormt voor ons aanleiding uw medewerking te vragen voor een interview in het kader van het opinieonderzoek. Dit betekent dat wij u binnenkort zullen benaderen voor het maken van een afspraak (geschatte duur: één uur) waarin wij aan de hand van een gestructureerde vragenlijst u enk. ele vragen m .b.t. uw visie op telewerken zullen voorleggen.

Vertrouwende op uw medewerking,

Hoogachtend,
Overmars Organisatie Adviseurs

Drs M.G.M. Geerdink