

ONDERZOEK TELEWERKEN BZK POLITIE

Eindrapport



Auteurs: drs M.G.M. Geerdink, ing. N. Oussoren MCM,
H. Hogeweg MBA
Ref: g:../BZK Politie/eindrapport definitief 1.0.doc

INHOUDSOPGAVE

INHOUDSOPGAVE	2
AANBIEDINGSBRIEF	4
SAMENVATTING	6
1 INLEIDING	15
1.1 Onderzoeksopdracht	15
1.2 De onderzoeksorganisatie	17
1.3 De aanpak	17
2 WAT IS TELEWERKEN?	18
2.1 Definitie	18
2.2 Voor- en nadelen van telewerken	21
2.3 Telewerken bij 'soortgelijke' organisaties	23
3 TELEWERKERVARINGEN BIJ DE POLITIE	25

4.	KADERS	28
4.1	Juridische aspecten	28
4.2	Organisatorische aspecten	32
4.3	Beveiligingsaspecten	34
4.4	Functionele aspecten	38
5	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	44

Bijlage 1: Verkenning en desk- en veldresearch

Bijlage 2: Juridische aspecten

Bijlage 3: Beveiligingsaspecten

Bijlage 4: Onderzoek bij opinieleiders

AANBIEDINGSBRIEF

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Afdeling Arbeidsvoorwaardenbeleid directie Politie
t.a.v. de heer mr. M. Scholtz
Postbus 20011
2500 EA DEN HAAG

Datum: 18 juni 2002
Uw ref:
Ref: MG/2002/BZK-dpol/b04
Betreft: aanbidding onderzoeksrapport telewerken bij de politie

Geachte heer Scholtz,

Hierbij bied ik u onze rapportage aan over de mogelijkheden en onmogelijkheden van telewerken bij de politie. Onze rapportage omvat een eindrapport en vijf deelrapporten. De rapporten zijn onder uw voorzitterschap besproken in de paritair samengestelde Begeleidingscommissie Telewerken. Naast papieren exemplaren bieden wij u ook op CD-ROM digitale kopieën van ons rapport aan, zowel in Word- als in PDF-formaat. Op deze wijze is door u het rapport gemakkelijker te verspreiden.

Met genoegen kijken wij terug op een leerzaam onderzoeksproces. Wij danken u voor uw voorzitterschap van de Begeleidingscommissie, en ook mevrouw mr. Y. Ulijn voor de stipte coördinatie en verslaglegging.

Hoogachtend, mede namens de heren Henk Hogeweg en Nico Oussoren,
Overmars Organisatie Adviseurs

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'M.G.M. Geerdink', with a horizontal line extending to the right.

Michael G.M. Geerdink

SAMENVATTING

Het Ministerie van BZK heeft als opdrachtgever van het onderzoek ons een aantal vragen aangereikt die wij als volgt kunnen beantwoorden. Overigens staan deze ook uitgewerkt in de hierna volgende hoofdstukken.

1. *Wat zijn de voor- en nadelen van telewerken binnen de Nederlandse politie?*

De voor- en nadelen zijn niet op grond van evaluatiestudies van telewerken bij de politie eenduidig vast te stellen. Verder blijkt dat de beleving van de voor- en nadelen van telewerken in de politiesector sterk samenhangt met de visie die men op telewerken heeft. Uit de motieven van de politieleiding om met telewerken te starten en uit de gevoerde interviews met zowel leiding als vakorganisaties kunnen de volgende verwachte voordelen van telewerken worden opgetekend:

- Telewerken biedt mogelijk een oplossing voor de hoge werkdruk bij de politie;
- Telewerken is een belangrijk instrument om te komen tot flexibilisering van arbeid;
- Telewerken zal leiden tot een betere en overal beschikbare informatievoorziening en daardoor tot een hogere kwaliteit van de dienstverlening.

De belangrijkste genoemde nadelen van telewerken houden verband met de afweging van onduidelijke en (nog) subjectieve baten enerzijds en de nood-

zakelijke kostbare regelingen op tal van terreinen (waaronder ook de beveiligingsaspecten die aan het werken op afstand zijn verbonden). Verder wordt bij het afwegen van bedrijfsbelangen tegenover persoonlijke belangen van de medewerker bij vele geraadpleegden een eenzijdig voordeel voor de medewerker gezien.

Omdat de ervaringen met telewerken in de politiesector beperkt zijn, hebben wij een beperkt onderzoek gedaan bij 'soortgelijke' organisaties die wel beschikken over telewerkervaringen.

2. *Welke knelpunten kunnen worden gesignaleerd bij telewerken binnen de Nederlandse politie?*

In dit onderzoek worden in dit verband vijf 'kaders' aangewezen waarop de knelpunten betrekking hebben:

- Het juridische aspect
- Het organisatorische aspect
- Het beveiligingsaspect
- Het functionele aspect
- Het culturele aspect.

Deze aspecten worden in het eindrapport en in de deelrapporten verder uitgewerkt, alsook in de volgende punten.

3. *Zijn er juridische belemmeringen voor telewerken binnen de Nederlandse politie?*

Een inventarisatie van relevante Nederlandse en internationale wetgeving is gemaakt en vervolgens beoordeeld op telewerkaspecten. Er zijn belemmerin-

gen, maar deze zijn oplosbaar omdat zij grotendeels betrekking hebben op de noodzaak van beveiliging en de verplichtingen in de Arbo-wet. Internationale wet- en regelgeving is zo goed als braakliggend terrein. Dat is opmerkelijk omdat verwacht kan worden dat aan het politiewerk in toenemende mate internationale aspecten te onderkennen zijn.

4. *Welke functies / werkzaamheden binnen de Nederlandse politie kunnen zonder bijzondere voorzieningen voor telewerken in aanmerking komen? (functionele aspect)*

Uitgangspunt voor de antwoorden op uw vragen 4 t/m 6 vormde de indeling volgens het Referentiehandboek. Bij telewerken zonder bijzondere voorzieningen denken wij aan de (beleids)voorbereidende taken van leidinggevers (voor zover het niet gaat om operationele aansturing) en van beleidsmedewerkers.

5. *Welke functies / werkzaamheden binnen de Nederlandse politie kunnen na het treffen van enige voorzieningen of aanpassing in aanmerking komen voor telewerken? Welke voorzieningen of aanpassingen betreffen het? (organisatorische en functionele aspecten)*

De aanpassingen en voorzieningen hebben overwegend betrekking op de beveiliging van informatie. De mate waarin telewerken kan worden toegepast is mede ook afhankelijk van de digitalisering van het werkproces en verwerkingscapaciteit op afstand. Veel belemmeringen zijn niet zozeer functiegebonden, maar hebben meer betrekking op het algemene voorzieningenniveau ('functionaliteiten') dat aan de medewerker op afstand kan worden aangeboden. Het gaat daarbij om het produceren, verwerken en raadplegen

van informatie. Er moeten maatregelen op verschillend niveau worden getroffen om telewerken mogelijk te maken.

Zo wordt op landelijk niveau een informatiebeveiligingsbeleid en standaardisering van werkplekken bepleit. Ook wordt in onze rapportage gesproken van audits m.b.t. het handhaven van een afgesproken beveiligingsniveau. Daarnaast is het - vanwege schaalvoordelen - raadzaam om op centraal niveau een serviceorganisatie in te stellen. Deze aanbevelingen bepleiten feitelijk een centrale aansturing op departementaal niveau en het verstrekken van ministeriële aanwijzingen waar het om beveiliging gaat. Mogelijk zelfs wordt op landelijke schaal voor de politieorganisatie een Public Key Infrastructuur gerealiseerd. De organisatorische aanbevelingen moeten worden ingepast in de nieuwe structuur die thans voor de automatiseringsfunctie binnen de politiesector wordt opgericht.

Vanuit juridisch oogpunt is het van belang een telewerkconvenant voor de politiesector op te stellen. De landelijke kaders moeten vervolgens op korpsniveau worden uitgewerkt.

Binnen deze context kunnen functies worden aangewezen waarin telewerken mogelijk is. Wij zien mogelijkheden voor telewerken in de algemene politiezorg. Binnen de reeks Bijzondere Taken zijn de functies van preventieambtenaar, coördinator voorkoming misdrijven, verkeerstechniek, milieucontroleur, milieucoördinator, en medewerker bijzondere wetten telewerkbaar. Deze functies worden gekenmerkt door processen als onderzoek, advisering, contacten en overige werkzaamheden. In alle functies is de ambulante als gevolg van externe contacten hoog. Telewerken krijgt daardoor het karakter van het voorkomen van onnodige mobiliteit.

Onderwijstaken, P&O en Financiën zijn in beginsel telewerkbaar, maar hebben zo hun eigen problematiek. Bij de onderwijstaken gaat het niet alleen om het uitwerken van lessen op afstand, maar om het creëren van een digitale leeromgeving of open leercentrum, voor zowel docent als student. P&O en Financiën hebben beperkingen als gevolg van vertrouwelijkheid van de gegevens, waarbij bij Financiën bepalingen inzake de administratieve organisatie leiden tot beperkingen.

Bij het beoordelen van de functies op telewerkbaarheid werd het dynamisch karakter van deze toetsing duidelijk. Als gevolg van (technische) ontwikkelingen is het mogelijk dat functies die thans niet voor telewerken in aanmerking komen, in de toekomst wel geschikt zijn. Periodieke evaluatie is derhalve gewenst.

6. *Welke functies / werkzaamheden binnen de Nederlandse politie komen expliciet niet in aanmerking voor telewerken? (functionele aspecten)*

Op basis van het beveiligingscriterium hebben wij op voorhand politiediensten als NRI, Persoonsbeveiliging en Rijksrecherche buiten beschouwing gelaten; zo ook de Bestrijding Zware en Georganiseerde Criminaliteit en Technische Zaken. Dit betekent niet automatisch dat alle functies binnen deze reeksen niet telewerkbaar zijn; het is eenvoudigweg niet onderzocht. Belangrijke reden vormde de zgn. 80/20-regel: we hebben ons geconcentreerd op de grote reeksen. Verder meenden wij dat - gelet op het specifieke karakter van de genoemde diensten - een uitspraak over telewerkbaarheid een onderzoek op zich rechtvaardigt.

Na nader onderzoek menen wij te kunnen concluderen dat het leidinggeven aan operationele eenheden vooral op de werkplek vanuit kantoor dient te gebeuren (persoonlijk contact is een doorslaggevend criterium).

Vanwege de hoge mate van vertrouwelijkheid van de informatie waarmee wordt gewerkt, zijn wij tot de conclusie gekomen dat recherche- en rechercheondersteunende taken in beginsel niet telewerkbaar zijn.

Secretariaatswerkzaamheden berusten vaak op een intensief persoonlijk contact tussen 'afnemers' en 'aanbieders'. Voorlopig komen wij tot het oordeel 'niet telewerkbaar'.

Binnen de reeks Bijzondere taken komt de functie van Parketwacht en Politieke Inlichtingendienst niet voor telewerken in aanmerking. Verder moet in de Reeks Bibliotheek de functies met publiekscontacten en met lokatiegebonden voorzieningen van telewerken worden uitgesloten.

7. *Wat zijn de minimale voorwaarden om telewerken binnen de Nederlandse politie in te kunnen voeren?*

In ons onderzoek zijn we dieper ingegaan op de informatiebeveiligingsaspecten van telewerken bij de politie. Deze aspecten zijn cruciaal voor het welslagen van telewerken. In ons rapport gaan we niet zozeer uit van de technische aspecten (we verwijzen in dat verband naar bijv. het ITO-rapport 'Veilig Thuiswerken'), maar meer van de management- en organisatieaspecten (bijv. het realiseren van een informatiebeveiligingsbeleid, het verrichten van audits,

het standaardiseren van werkplekken, etc.). M.b.t. het beveiligingsaspect doen zich een aantal 'dilemma's' voor, zoals centralisatie versus decentralisatie en functionaliteit op de werkplek versus beveiliging. Verdere invoering van telewerken in de politiesector staat of valt met eenduidige beleidsuitspraken in deze.

8. *In welke politiekorpsen heeft men reeds ervaring met telewerken, voor welke functies en wat zijn die ervaringen/knelpunten?*

In ons onderzoek wordt een beschrijving gegeven van telewerkervaringen binnen de Nederlandse politie. Ervaring met telewerken komt onder meer voor bij de volgende korpsen c.q. onderdelen:

- Nederlandse Politieacademie
- LSOP
- Nederlands Politie Instituut te Den Haag
- Regiopolitie Brabant Zuidoost
- Regiopolitie Amsterdam-Amstelland
- Regiopolitie Groningen
- Regiopolitie Gelderland-Midden
- Korps Landelijke Politiediensten Driebergen

Bekende projectplannen zijn PWIG (werkplek iPaq / GPRS), Centrale inbel-functionaliteit Regiopolitie Groningen ten behoeve van telewerken, IPOS, (Informatievoorziening voor Politiewerk Op Straat), Polka (**Politie Kantoor** Mobiel), P-info. Systematische evaluatie ontbreekt nog. De eerste bevindingen zijn algemeen en specifiek van aard:

Algemene ervaringen m.b.t. telewerkpilots bij de politie

- Onderscheid tussen telewerken in primaire en secundaire processen is lastig
- Het aanwijzen van functies geschikt voor telewerken blijft arbitrair vanwege snelle technologische ontwikkelingen en mogelijkheden
- Het door middel van standaardisatie maken van een onderscheid naar specifieke voorzieningenniveaus gekoppeld aan gewenste functionaliteit is voorwaarde voor breedschalige invoering;;
- De specifieke aanleiding van de telewerkpilot gaat in de regel gelden als generieke doelstelling voor telewerken in het algemeen;
- Beleid en regelgeving staat nog in de kinderschoenen;
- Het beheer van de (thuis)werkplek is nog niet goed georganiseerd.
- Beveiligingsaspecten zijn doorslaggevend.

Specifieke ervaringen in de politiesector

- De belangstelling voor telewerken betreft de volle breedte van werkprocessen (dus ook de basispolitiezorg);
- De aanpak van telewerken is overwegend projectmatig waarbij Ondernemingsraden en eindgebruikers worden betrokken. Het telewerkbeleid wordt achteraf vastgesteld op basis van de ervaringen;
- Belangrijkste motieven om te beginnen met telewerken zijn:
 - o Reduceren van de hoge werkdruk;
 - o Flexibilisering van arbeid;
 - o Verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening.
- Thuiswerkplekken voor managers en systeembeheerders zijn veelal de eerste vorm van telewerken.

- Het Arbobeleid blijkt sterk afhankelijk van de Arbodeskundige;
- De organisatie van de informatiebeveiliging en ook regelgeving op dit terrein zijn belangrijke thema's;
- In een enkel geval wordt een telewerkregeling opgesteld en worden met de fiscus afspraken gemaakt;
- De geïnterviewde specialisten zijn zich bewust van de managementaspecten van telewerken, zeker als dat op een meer uitgebreide schaal zal gaan plaatsvinden.

1 INLEIDING

Recentelijk is in verschillende maatschappelijke sectoren telewerken in arbeidsvoorwaardelijke afspraken tussen werkgevers en werknemers opgenomen, zoals bijvoorbeeld in het convenant tussen rijksoverheid en de rijksambtenaren¹. Medio 2001 heeft in de politiesector onder andere deze ontwikkeling geleid tot de afspraak tussen het Ministerie en de politievakorganisaties om - vooruitlopend op nadere regelingen - een onderzoek te starten naar de mogelijkheden en onmogelijkheden van telewerken. In het arbeidsvoorwaardenakkoord zijn de uitgangspunten voor dit onderzoek geformuleerd².

1.1 ONDERZOEKSOPDRACHT

De onderzoeksopdracht is verstrekt door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksaangelegenheden Directie Politie, en is als volgt geformuleerd:

'Om beter inzicht te krijgen in de mogelijkheden, aandachtsgebieden, gevolgen en risico's van telewerken binnen de Nederlandse politie dienen in het onderzoek de volgende vragen centraal te staan:

¹ Besluit Raamregeling Telewerken, Ministerie BZK, 2001 (zie: www.caop.nl/infotheek/digitale_collectie.shtml)

² Arbeidsvoorwaardenconvenant sector Politie, punt 7, pagina 16

1. Wat zijn de voor- en nadelen van telewerken binnen de Nederlandse politie?
2. Welke knelpunten kunnen worden gesignaleerd bij telewerken binnen de Nederlandse politie?
3. Zijn er juridische belemmeringen voor telewerken binnen de Nederlandse politie?
4. Welke functies / werkzaamheden binnen de Nederlandse politie kunnen zonder bijzondere voorzieningen voor telewerken in aanmerking komen?
5. Welke functies / werkzaamheden binnen de Nederlandse politie kunnen na het treffen van enige voorzieningen of aanpassing in aanmerking komen voor telewerken? Welke voorzieningen of aanpassingen betreffen het?
6. Welke functies / werkzaamheden binnen de Nederlandse politie komen expliciet niet in aanmerking voor telewerken?
7. Wat zijn de minimale voorwaarden om telewerken binnen de Nederlandse politie in te kunnen voeren?
8. In welke politiekorpsen heeft men reeds ervaring met telewerken, voor welke functies en wat zijn die ervaringen/knelpunten?

De vragen zijn geformuleerd vanuit de gedachte dat telewerken voornamelijk thuiswerken betreft. De begeleidingscommissie Telewerken Politie heeft aan het begin van de opdracht telewerken in een breder perspectief geplaatst: telewerken is het werken op afstand en kan dus op tal van locaties plaatsvinden. Deze verbreding van het telewerkbegrip heeft ertoe geleid dat niet alle bovenstaande vragen binnen het kader van dit onderzoek konden worden beantwoord. Met name de vraag over de voorzieningen buiten de telewerkplek thuis is zo ruim geworden (voorzieningen op straat, in de auto, in het wijkkantoor, op een politiebuit, etc.) dat deze niet in volledigheid hier kan worden beantwoord.

Samenstelling Begeleidingscommissie

M. Scholtz	Ministerie van BZK, Directie Politie
M.L.W.N.M Valckx	vertegenwoordiger namens VMHP
R. Lucardi	politie Gooi en Vechtstreek (tot 1 april 2002)
T. Roskam	NPI
F. van der Heiden	vertegenwoordiger namens NPB
F. Maste	vertegenwoordiger namens ANPV
G. van de Kamp	vertegenwoordiger namens ACP
Y.G.P.M. Ulijn	Ministerie van BZK, Directie Politie

1.2 DE ONDERZOEKSORGANISATIE

Opdrachtgevers voor het onderzoek waren de sociale partners in de sector Politie. De minister van BZK, i.c. de heer mr. M. Scholtz, vertegenwoordigde de opdrachtgevers voor de opdrachtverstrekking. Het onderzoek is uitgevoerd door Overmars Organisatie Adviseurs in samenwerking met Getronics Consulting, onder begeleiding van een paritair samengestelde begeleidingscommissie. In de achterliggende periode is regelmatig aan de begeleidingscommissie gerapporteerd over de voortgang van het onderzoek in de vorm van presentaties en deelrapporten.

1.3 DE AANPAK

De onderzoeks aanpak is beschreven in een stappenplan. De aanpak omvatte de volgende fasen:

Stap A: Verkenning, desk- en veldonderzoek

Stap B: Juridische aspecten van telewerken bij de Nederlandse Politie

Stap C: Beveiligingsaspecten van telewerken bij de Nederlandse Politie

Stap D: Inventarisatie van opinies over telewerken bij de Nederlandse Politie

Stap E: Eindrapportage

De stappen A t/m D zijn afgerond met een deelrapportage. Deze zijn als bijlagen 1 t/m 4 bij dit eindrapport gevoegd en kunnen digitaal worden opgevraagd bij yvonne.ulijn@minbzk.nl.

In de telewerkpraktijk heeft deze definitie in de afgelopen jaren geleid tot de volgende discussie in de telewerkliteratuur:

1. *Minimaal 20% van de werktijd* Bij het opstellen van regelingen e.d. was er de behoefte om telewerken af te grenzen van het incidenteel werken op afstand of thuiswerken. Het bepalen van de grens van 20% bleek echter teveel gebaseerd op 1 dag in een vast patroon thuiswerken per week (bij een fulltime functie). Door de 20% norm werd telewerken eerder gezien als een vorm van verstarring dan een vorm van flexibilisering.
2. *Telewerken is thuiswerken*. Deze opvatting klinkt ook door in de Telewerkregeling Rijksoverheid, een convenant tussen de rijksoverheid en de rijksambtenaren¹. Telewerken wordt daarin als volgt gedefinieerd: "*Telewerken is het verrichten van werkzaamheden ten behoeve van de dienst in de woning van de ambtenaar, waarbij gebruik wordt gemaakt van ICT.*" In de afgelopen jaren is echter een veelkleurige praktijk ontstaan van telewerken thuis, in een satellietkantoor, bij een opdrachtgever, in een auto, op straat, etc.
3. *Telewerken is het werken op afstand van de reguliere werkplek met behulp van communicatie- en informatietechnologie*. In toenemende mate is er geen sprake meer van een reguliere werkplek. Daarnaast is het scala aan ICT-mogelijkheden de afgelopen jaren bijzonder uitgebreid. Bij het opstellen van de definitie werd destijds gedacht aan het gebruik van pc en modem en daarop is veel regelgeving m.b.t. telewerken gebaseerd. Thans kunnen we ook denken aan bijv. mobiele telefoons (GSM, etc.) al dan niet voorzien van WAP-technologie, ADSL-verbindingen, verbindingen uit auto's, etc.

2 WAT IS TELEWERKEN?

2.1 DEFINITIE

De vragen van de opdrachtgever naar de voor- en nadelen c.q. de knelpunten van telewerken kunnen worden beantwoord als duidelijk is wat onder telewerken kan worden verstaan. In de Nederlandse literatuur over telewerken staat de volgende definitie centraal:

"Telewerken betreft arbeid waarbij door het gebruik van informatie- en communicatietechnologie de arbeidslocatie voor tenminste 20 procent van de arbeidstijd is gescheiden van de werk- of opdrachtgever³."

De praktijk van alledag, waarbij medewerkers op afstand werkzaamheden (kunnen) verrichten, is de definitie ontgroeid. *'Telework is any form of substitution of information technologies (such as telecommunications and computers - but not necessarily both) for work-related travel; moving the work to the workers instead of moving the workers to work'*, zo stelt telewerkgoeroe Nillis op www.jala.com

³ *Kosten en baten van de grootschalige invoering van telewerk*. Meijer, R.A.M., T. Weijers e.a. Onderzoeksrapport van het Studiecentrum voor Technologie en Beleid TNO / Universiteit van Twente (1992)

De discussie in de Begeleidingscommissie heeft geleid tot het standpunt om in dit onderzoek telewerken als volgt op te vatten:

- Telewerken is een arbeidsvorm met als belangrijke kenmerken dat werkzaamheden op afstand van de reguliere werkplek worden verricht, ondersteund door IC-technologie, met als doel een flexibele en efficiënte bedrijfsvoering;
- Telewerken kan pas succesvol zijn als er een balans is tussen de voordelen voor de organisatie en de voordelen voor het individu;
- Het invoeren van telewerken is een veranderingsproces omdat vanzelfsprekende waarden en normen door leidinggevenden en medewerkers op een andere wijze moeten worden ingevuld;
- Telewerkoplossingen blijken uiteindelijk onlosmakelijk verbonden aan innovatie van werkprocessen door ICT-toepassingen en aan huisvestingsaangelegenheden.

In het kader hiernaast wordt een beknopte weergave gegeven van de discussie over het verschijnsel telewerken. Met het uitgangspunt van efficiënte en flexibele bedrijfsvoering zijn inmiddels tal van situaties gecreëerd waarbij werkprocessen IC-technologisch worden ondersteund en onnodig reizen van en naar de reguliere werkplek wordt vervangen door een "virtuele" oplossing. Deze ontwikkeling heeft er ook toe geleid dat de reguliere werkplek onder druk is komen te staan: telewerken gekoppeld aan kantoorinnovatie vraagt om andere huisvestingsconcepten die momenteel - ook binnen de politie - worden toegepast. Een daarmee samenhangende ontwikkeling is dat werkprocessen op een andere wijze worden ingericht: in het moderne organisatieontwerp wordt in toenemende mate de flexibilisering naar tijd en plaats ingebouwd. Die verandering vraagt niet alleen om meer zelfsturing door de medewerker of door "virtuele teams", maar tevens om een andere (management)cultuur. Door deze bijkomende aspecten te benadrukken wordt het verschijnsel telewerken zo verbreed dat het steeds moeilijker is het voor onderzoek af te grenzen.

De essentie van telewerken is dat het leidt tot plaats- en tijdonafhankelijk werken (waarbij de werkplekken zich kunnen bevinden op kantoor, op een satellietkantoor, thuis, onderweg, op straat, in een hotel, etc.). Deze "werkplekken" kunnen worden aangeduid door middel van concentrische cirkels die aangeven dat de afstand tot de reguliere werkplek toeneemt. De gewenste voorzieningen (hardware, software, verbinding, beveiliging maar ook meubilair, verlichting, etc.) moeten dan per cirkel worden gedefinieerd. Het werken op straat met behulp van moderne technologie is dus ook te beschouwen als een vorm van telewerken.

In het opinieonderzoek onder sleutelfunctionarissen in de politiesector (zie bijlage 4) is doorgevraagd naar de telewerkdefinitie van de geïnterviewden. Ook is in het verkennend onderzoek onder ICT-specialisten (zie Bijlage 3) en onder juridische deskundigen (zie Bijlage 2) de definitie van telewerken aan de orde gesteld. Duidelijk is dat er geen algemene consensus is over het verschijnsel telewerken, waardoor ook de voor- en nadelen c.q. de knelpunten op eigen wijze worden beleefd. Opmerkelijk is dat met name de korpschefs en de juristen het telewerken overwegend in engere zin opvatten ('thuiswerken met ICT voor een beperkt aantal functies'); de vakbondsvertegenwoordigers en ICT-specialisten kiezen daarentegen in de regel voor een bredere opvatting van telewerken ('telewerken op verschillende locaties, ook binnen het primaire proces'). De standpunten hebben vanzelfsprekend consequenties voor de wijze waarop de voor- en nadelen van telewerken in de sector worden beleefd, de knelpunten worden ervaren, welke functies geschikt of ongeschikt voor telewerken zijn en welke voorzieningen beschikbaar moeten worden gesteld. Om het verschil scherp neer te zetten:

- telewerken in de thuisvariant wordt beleefd als een secundaire arbeidsvoorwaarde die door de leidinggevende al dan niet aan een medewerker kan worden gegund zodat deze minder reistijd heeft, in staat is thuis ongestoord te werken, en een voor dat moment betere afweging te maken tussen werken en verzorgende taken thuis. In dit kader ontstaan dan vragen over fiscaliteit (loon in natura?), werk- en rusttijden, sociale en privacy-aspecten, etc);
- telewerken in de brede variant wordt gezien als een efficiencyverbetering van het primaire proces door de inzet van ICT, waardoor onnodig reizen wordt voorkomen en de processen meer flexibel kunnen worden ingevuld.

Zonder volledig te willen zijn, kan het onderstaande lijstje van voor- en nadelen van telewerken in het algemeen worden gepresenteerd:

Als **voordelen van telewerken** voor de organisatie worden vaak genoemd:

- een efficiënte inzet van medewerkers en een hogere productiviteit,
- innovatie van werkprocessen,
- IC-technologie,
- huisvestingsaangelegenheden.

De **nadelen voor de werkgever** zijn volgens de bronnen:

- de vraag om een andere aansturing en een andere stijl van leidinggeven;
- verplichtingen voortvloeiend uit wet- en regelgeving, fiscale aspecten;
- belasting van de organisatie die niet telewerkt;
- bereikbaarheidsvraagstukken
- additionele ICT- en inrichtingskosten.

De **voordelen voor de werknemer** hebben vaak betrekking op

- het wegvallen van onnodig reizen (zowel woonwerkverkeer als zakelijk verkeer);
- het geconcentreerd en ongestoord kunnen werken;
- de relatie tussen arbeid en zorg.

Als **nadelen voor de werknemer** worden vaak genoemd:

- het wegvallen van de informele contacten op kantoor;
- het overbelast raken als gevolg van het ontbreken van geregelde werktijden en pauzes.

2.2 VOOR- EN NADELEN VAN TELEWERKEN

In de literatuur wordt bij het opsommen van de voor- en nadelen van telewerken vaak een onderscheid gemaakt tussen de belangen van de werkgever en de werknemer (zie het overzicht hiernaast). In ons onderzoek kwamen vanzelfsprekend vooral de specifieke voor- en nadelen in de politiesector aan de orde. De voordelen van telewerken kwamen ter tafel toen bij de interviews gevraagd werd naar de belangrijkste motieven om in de politieorganisatie met telewerken te beginnen. Deze motieven bleken:

- Telewerken biedt mogelijk een oplossing voor de hoge werkdruk bij de politie door een effectievere en efficiëntere inzet van capaciteit en technologie;
- Telewerken is een belangrijk instrument om te komen tot flexibilisering van arbeid voor werkgevers en werknemers;
- Telewerken zal leiden tot een betere en overal beschikbare informatievoorziening en daardoor tot een hogere kwaliteit van de dienstverlening (een hoger netto aantal uren zichtbaarheid op straat).

Het besef dat telewerken kan leiden tot kostenreductie (minder m² kantoorruimte) en tot een hogere productiviteit (minder onnodig reizen, betere ondersteuning) is bij de sleutelfiguren nog onvoldoende aanwezig. Vakbondsvertegenwoordigers zien telewerken als een strategisch instrument om belangrijke organisatiedoelen te bereiken en hardnekkige problemen op te lossen. Telewerken wordt dan 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.

Als de voordelen van telewerken zo evident zijn, blijft het de vraag waarom het - zeker bij de politie - nog zo minimaal is doorgevoerd. In het onderzoek (Bijlage 4) werd door een respondent gewezen op de terughoudendheid of twijfel die met name bij de korpsleiding m.b.t. telewerken zou bestaan. Zijn perceptie van de opvattingen van de korpsleiding is aldus:

- "Telewerken is door de bonden in het arbeidsvoorwaardenoverleg gebracht, de focus dus is meer gericht op werknemers- dan op werkgeversbelangen;
- Telewerken omvat vooral thuiswerken, dus de belangen van de individuele werknemer prevaleren boven het groeps- c.q. organisatiebelang."

De geïnterviewde verklaart tevens dat de behoefte om het begrip telewerken te verbreden mogelijk voortkomt uit de wens het verschijnsel bij het management geaccepteerd te krijgen.

De vraag is wat ons betreft niet zozeer welke de voor- en nadelen van telewerken zijn, maar hoe ze door de leiding worden gewogen. Daarom hebben wij interviews gevoerd met de sleutelfiguren. Graag zouden wij hier citeren uit gedegen evaluatiestudies van telewerkpilots in de politiesector, waardoor de verwachte voor- en nadelen van telewerken geconfronteerd zouden kunnen worden met de realiteit. Naar ons weten zijn dergelijke studies helaas niet beschikbaar, zodat wij ons moeten baseren op wat buiten de sector (in soortgelijke bedrijven) bekend is.

Aan het externe onderzoek werkten mee:

- GAK Amsterdam
- Defensie Telematica Organisatie
- Openbaar Ministerie Parket-Generaal
- Rabobank Nederland
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (waaronder de Arbeidsinspectie regio Zuid)
- Belastingdienst Automatiseringscentrum

2.3 TELEWERKEN BIJ 'SOORTGELIJKE' ORGANISATIES

Op basis van evaluatiestudies en ervaringen van Overmars Organisatie Adviseurs / Getronics Consulting zijn de volgende instellingen en bedrijven benaderd met het verzoek inzicht te verschaffen in hun telewerkervaringen. Deze ervaringen zijn van belang omdat - voor zover wij weten - evaluatiestudies van telewerkprojecten bij de politie nog ontbreken.

Wij hebben bij de hiernaast genoemde instellingen en bedrijven - behalve bij het Ministerie van SZW en bij de Belastingdienst Automatiseringscentrum - gesprekken gevoerd. Veel van de genoemde organisaties stuurden ons schriftelijk materiaal. Voor een uitgebreide beschrijving van de gespreksresultaten verwijzen wij naar Bijlage 1. De belangrijkste bevindingen waren:

- *Telewerken en werkprocessen:* Veel organisaties worstelen met het maken van een onderscheid tussen de primaire werkprocessen op kantoor en 'buiten' alsmede tussen de primaire productieprocessen en ondersteunende processen;
- *Telewerken en functies:* Organisaties willen uit beveiligingsredenen telewerken beperken tot nader aan te duiden processen en functies (bijv. inspecteurs, beleidsmedewerkers en managers);
- *Telewerkprofiel:* Er worden op basis van gebruik drie typen telewerkers onderscheiden: bijvoorbeeld kort (incidenteel), minimaal één dag en continue. Daardoor ontstaan gebruikersprofielen zoals adhoc telewerker, thuiswerker en ambulante werker waarvoor specifieke telewerkoplossingen (inclusief de voorzieningen) worden ontwikkeld en waaraan soms ook aparte telewerkovereenkomsten worden aangeboden;

- *De aanleiding* voor het invoeren van telewerken is bepalend voor de doelstellingen van de invoering en ook voor de wijze waarop telewerken wordt georganiseerd (druk op huisvesting, werkbelasting, flexibilisering, etc.);
- *Beleid en regelgeving*: bij veel organisaties staat de ontwikkeling van het telewerkbeleid en de invulling van een telewerkregeling nog in de kinderschoenen. Na een succesvolle pilot stagneert de beleidsvorming waardoor telewerken niet op een grotere schaal kan worden doorgevoerd;
- *Ondersteuning*: het beheer van de (thuis)werkplek en de beschikbaarheid van een helpdesk buiten de kantooruren maar ook de snelheid van de verbindingen komt bij veel evaluaties als knelpunt naar voren;
- *Beveiligingsaspecten*: bij veel pilots worden om beveiligingstechnische redenen specifieke functies van telewerken uitgesloten en/of worden niet alle gewenste functionaliteiten op de (thuis)werkplek aangeboden. Verder zien we een nogal eenzijdige focus op de technische aspecten van beveiliging, en minder nadruk op de procedurele en persoonlijke invulling van het beveiligingsaspect. Door deze belemmeringen kan niet altijd een goede balans tussen de (financiële) voor- en nadelen worden gevonden.

In het volgende hoofdstuk wordt beschreven dat in onderzoek naar telewerkervaringen bij de politie bovenstaande bevindingen door de benaderde partijen ook als zeer relevant worden gezien.

De onderstaande politieorganisaties zijn bij dit onderzoek betrokken geweest:

Nederlandse Politieacademie
LSOP
Nederlands Politie Instituut te Den Haag
Regiopolitie Brabant Zuidoost
Regiopolitie Amsterdam-Amstelland
Regiopolitie Groningen
Regiopolitie Gelderland-Midden
Korps Landelijke Politiediensten Driebergen

3 TELEWERKERVARINGEN BIJ DE POLITIE

In het onderzoek heeft een inventarisatie plaatsgevonden naar lopende telewerkprojecten bij de politie (voor een uitgebreide beschrijving zie Bijlage 1). Bij de keuze van de te interviewen personen is - vanwege de eerder bepaalde brede oriëntatie op telewerken - gekozen voor die projecten waar de basisoperatie van de politie (de agent op straat) het meest direct bij betrokken is. De inventarisatie vond min of meer gelijktijdig plaats met het onderzoek buiten de politiesector. Daardoor konden de ervaringen met elkaar worden vergeleken. De resultaten van het onderzoek in de politiesector kunnen als volgt worden samengevat:

- In het algemeen is er bij de gesproken medewerkers (Bedrijfsvoering, I-specialisten) veel interesse voor telewerken binnen de sector politie. De belangstelling voor telewerken betreft de volle breedte van werkprocessen (dus ook de basispolitiezorg);
- Het telewerkbeleid wordt achteraf vastgesteld op basis van de ervaringen binnen de pilot;
- Belangrijkste motieven om te beginnen met telewerken zijn:
 - o Reduceren van de hoge werkdruk;
 - o Flexibilisering van arbeid;
 - o Verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening.

- Thuiswerkplekken voor managers en systeembeheerders zijn veelal de eerste vorm van telewerken.
- Het Arbobeleid blijkt sterk afhankelijk van de Arbo-deskundige;
- De organisatie van de informatiebeveiliging en ook regelgeving op dit terrein zijn belangrijke thema's. Bijvoorbeeld de PODACS-richtlijnen worden daarbij vaak genoemd;
- De aanpak van telewerken is overwegend projectmatig waarbij Ondernemingsraden en eindgebruikers worden betrokken;
- In een enkel geval wordt een telewerkregeling opgesteld en worden met de fiscus afspraken gemaakt;
- De geïnterviewde specialisten zijn zich bewust van de managementaspecten van telewerken, zeker als dat op een meer uitgebreide schaal zal gaan plaatsvinden.

Belangrijke vraag bij met name specialisten is hoe de korpsleiding kan worden overtuigd van de mogelijkheden van telewerken. Volgens hen is het van groot belang dat korpsleiding een bredere kijk krijgt op het verschijnsel telewerken ('Het is meer dan thuiswerken').

Terugkomend op de vergelijking van telewerkervaringen binnen en buiten de politiesector kan het volgende worden opgemerkt:

Telewerken en werkprocessen: hier loopt binnen de politie een scherpe discussie of telewerken uit beveiligingsoverwegingen kan worden toegestaan in het primaire proces. Genoemde voorbeelden van telewerken in de thuisvariant hebben voornamelijk betrekking op functies uit de ondersteunende processen zoals leidingge-

venden, beleidsmedewerkers, systeembeheerders en specialisten. Ook wordt door sommige sleutelfiguren verondersteld dat bij met name executieven de focus niet op technologie maar op mensen is gericht (een meer 'cultureel' argument).

Telewerken en functies: het noemen van geschikte functies is sterk gerelateerd aan het voorgaande. Ervaringen met ICT-toepassingen in de executieve dienst worden wel genoemd, maar worden niet beleefd als telewerkoplossingen.

Telewerkprofiel: een indeling van soorten (al dan niet gestandaardiseerde) telewerkoplossingen zijn nog niet aangetroffen;

Aanleiding: de combinatie van huisvestingsvraagstukken en telewerken is ook bij een enkele pilot aangetroffen;

Beleid en regelgeving: specifiek sectorbeleid m.b.t. telewerken ontbreekt (sommige respondenten geven aan te wachten op algemene regelgeving voor de gehele politiesector). Wel wordt op regionaal niveau aanzetten tot beleid aangetroffen.



De volgende wet- en regelgeving is nader bekeken:

1. Arbeidsomstandighedenwet 1998 (Arbowet)
2. Arbeidsomstandighedenbesluit (Arbobesluit) *Stb. 1999, 451*
3. Arbeidstijdenwet *Stb. 1995, 598*
4. Arbeidstijdenbesluit *Stb. 1998, 407*
5. Archiefwet 1995 *Stb. 1995, 276*
6. Archiefbesluit 1995 *Stb. 1995, 671*
7. Besluit algemene rechtspositie politie (Barp), 1998
8. Burgerlijk Wetboek (artikel 7:658; titel 3 van boek 6)
9. CID regeling 1995 *Stcrt. 1995, 74*
10. Comptabiliteitswet
11. Europol overeenkomst
12. Europol geheime informatie
13. Politiewet 1993
14. Regeling informatiebeveiliging politie *Stcrt. 1997, 60*
15. Regeling uitvoering antecedentenonderzoek door de politie *Stcrt. 1999, 17*
16. Wet bescherming persoonsgegevens *Stb. 2000, 302*
17. Wet bescherming Staatsgeheimen 1951
18. Voorstel van Wet Computercriminaliteit II
19. Gewijzigd voorstel van Wet op de inlichtingen en veiligheidsdiensten
20. Gewijzigd voorstel van Wet justitiële gegevens
21. Wet veiligheidsonderzoeken *Stb. 1996, 525*
22. Wet openbaarheid van bestuur, 1998
23. Wet politieregisters *Stb. 1990, 414*.
24. Aanwijzingen voor de beveiliging van staatsgeheimen en vitale onderdelen bij de Rijksdiensten *Circulaire van 20 januari 1989*.

4. KADERS

In deze rapportage wordt dieper ingegaan op kaders als de juridische en beveiligingsaspecten; alsook op de organisatorische en functionele aspecten. Financiële aspecten zijn vanzelfsprekend wel van belang maar blijven vanwege de omvang van de onderzoeksopdracht onderbelicht.

4.1 JURIDISCHE ASPECTEN

In Bijlage 2) zijn de juridische (on)mogelijkheden van telewerken bij de sector politie weergegeven. De literatuur op het gebied van de juridische aspecten van telewerken is, met uitzondering van het arbeidsrecht, zeer beperkt. In wet- en/of regelgeving (zowel in Nederland als in de Europese Unie) wordt vrijwel nog niet ingegaan op de specifieke werksituatie. Voor het onderzoek naar de (on)mogelijkheden van telewerken bij de sector politie is gebruik gemaakt van een lijst met relevante wet- en regelgeving (zie kader en voor de volledigheid Bijlage 2). Deze lijst is na meerdere selecties tot stand gekomen en vervolgens gedetailleerd onderzocht. Het onderzoek naar de juridische aspecten is beschrijvend van aard; in deze rapportage wordt niet ingegaan op noodzakelijke of gewenste wet- en regelgeving.

Op het gebied van arbeidsrechtelijke en arbeidsvoorwaardelijke aspecten (Nederlandse wetgeving) levert de onderzochte wet- en regelgeving over het algemeen een positieve bijdrage aan de haalbaarheid van de invoering van telewerken bij de

sector politie. De Arbeidsomstandighedenwet 1998 brengt belemmeringen met zich mee vanwege het feit dat verplichtingen veelal moeilijker te realiseren zijn in een situatie van telewerken. De overige Nederlandse wet- en regelgeving levert zowel een aantal haalbaarheidsaspecten als een aantal knelpunten op. Een aantal onderzochte wetten levert noch knelpunten, noch haalbaarheidsaspecten op, maar bevat wel bepalingen waar rekening mee gehouden moet worden. De knelpunten komen met name voort uit wetten betreffende speciale diensten, functies en gegevens (veiligheidsdienst/CID/ politieregister).

Op Europees niveau is de relevante wet- en regelgeving beperkt. Dat is opmerkelijk omdat internationale aspecten van politiewerk de komende jaren in toenemende mate van belang zullen zijn. Op arbeidsrechtelijk en arbeidsvoorwaardelijk gebied zijn er *algemene beginselen voor de vaststelling van een kader voor telewerken*. Wat betreft de overige wet- en regelgeving komen knelpunten voort uit de aard van de te verwerken gegevens en de beveiliging daarvan. Jurisprudentie is niet voorhanden.

Naast de theoretische kennis op het juridische vlak, vonden wij het van belang te inventariseren hoe er in de praktijk vanuit juridisch oogpunt tegen telewerken bij de sector politie wordt aangekeken. Daartoe is getracht enkele hoofdofficieren van justitie⁴ te interviewen. Bij de arrondissementsparketten Utrecht en Groningen waren de reacties positief en kon op korte termijn een interview met de hoofdofficieren van justitie plaatsvinden. In Amsterdam en 's-Hertogenbosch werd aange-

⁴ De hoofdofficieren van justitie in de regio's waar telewerkprojecten gaande zijn, zijn benaderd. Het betreft de regio's: Utrecht, Groningen, Amsterdam en 's-Hertogenbosch.

boden het interview te houden met het hoofd bedrijfsbureau respectievelijk het hoofd bedrijfsvoering. Ook die gesprekken hebben plaatsgevonden. Ook is het College Bescherming Persoonsgegevens (CBP) benaderd voor een telefonisch interview over telewerken bij de sector politie. Het CBP kon alleen vragen beantwoorden die betrekking hadden op de Wet bescherming persoonsgegevens. Alle geïnterviewden waren van mening dat telewerken bij de sector politie in deze tijd wenselijk en acceptabel is. Over welke functies in aanmerking moeten komen voor telewerken bestaan uiteenlopende meningen die samenhangen met de gehanteerde telewerkdefinitie. Ook vinden de geïnterviewden dat er regelgeving moet komen, maar over de vorm waarin zijn de meningen verdeeld. Beveiliging en integriteit zijn items die in alle gesprekken veelvuldig aan de orde kwamen.

De eindconclusie van het juridische onderzoek is dat de invoering van telewerken bij de sector politie in principe haalbaar is. De knelpunten, die voornamelijk worden gevormd door de grotere complexiteit van beveiliging bij telewerken en de verplichtingen in de Arbo-wet, zijn met de nodige inspanning op te lossen. De volgende aanbevelingen op juridisch terrein zijn naar ons oordeel van belang (voor een volledig beeld zie het betreffende deelrapport):

- Bij mobiele telewerkplekken zal onderzocht moeten worden of en hoe verplichtingen uit de Arbo-wet wel haalbaar zijn. Bij 'niet haalbare verplichtingen' moet gekeken worden of een uitzondering voor de politie gebracht kan worden. Vervolgens moeten procedures, rechten en verplichtingen bijv. in een arbeidsomstandighedenbeleidsplan worden vastgelegd.
- Om controle op de naleving van arbeids- en rusttijden te realiseren, zonder daarbij de privacy van medewerkers te schenden, moet bekeken worden of

controle wenselijk/hoodzakelijk is; met welk systeem of welke middelen men controle wil gaan uitoefenen; of met de gekozen controlemogelijkheid de doelen worden vervuld (en niet meer

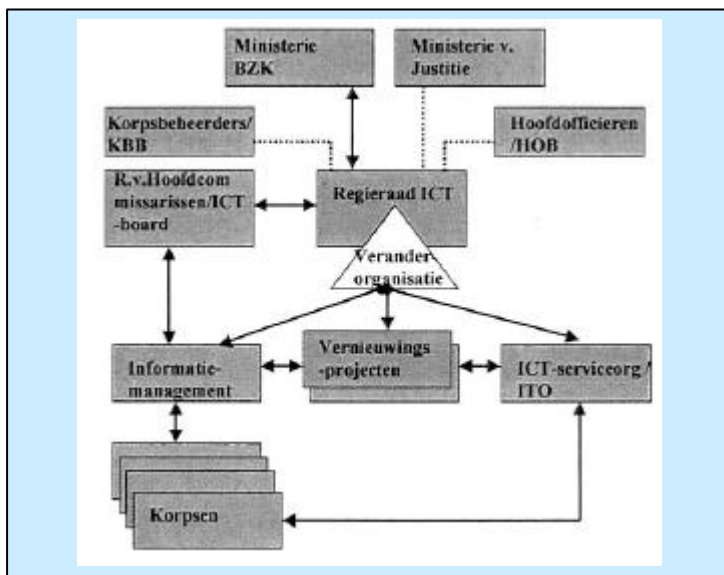
- De zinsnede uit het Barp *'waar de ambtenaar gewoonlijk zijn werkzaamheden verricht'* duidt op één locatie. Indien in een overeenkomst een plaats van werkstelling moet worden opgenomen, kunnen meerdere plaatsen van werkstelling worden aangewezen, om problemen in het kader van telewerken te voorkomen.
- Om te voorkomen dat telewerken het beheer van archiefbescheiden bemoeilijkt, is het raadzaam de zogeheten "zorgdrager"⁵ te informeren over de invoering van telewerken bij de politie. De zorgdrager kan vervolgens aangeven of er specifieke zaken geregeld moeten worden of dat er bepalingen in bijvoorbeeld een regeling of richtlijn opgenomen moeten worden.
- Het antecedentenonderzoek bij invoering van telewerken is niet relevant omdat niet de werkzaamheden maar de wijze van werken verandert.
- Op grond van de Regeling informatiebeveiliging politie moet een informatiebeveiligingsbeleid worden vastgesteld. Het is aan te bevelen dit op gemeenschappelijke basis uit te voeren; gedacht kan worden aan landelijke beveiligingsnormen (zie hierover de volgende paragrafen).
- Als invoering van telewerken voor de ambtenaren van de inlichtingen- en veiligheidsdiensten wordt overwogen, moet in verband met de aard van de functie en de te verwerken gegevens vastgesteld worden op welke wijze aan de beveiligingseis voldaan kan worden.

⁵ Zorgdrager: degene die bij of krachtens de wet belast is met de zorg voor de archiefbescheiden.

- Gezien het risico dat een vertrouwensfunctie (Wet op de veiligheidsonderzoeken) draagt, moet beoordeeld worden of telewerken bij dergelijke functies gewenst respectievelijk acceptabel is. De wet zelf geeft geen duidelijkheid. Het besluit om te kunnen telewerken zal mede afhankelijk moeten zijn van de aard en de mate van beveiliging die gerealiseerd kan worden.
- In verband met de beperkingen uit het Besluit politieregisters is het aan te bevelen voorafgaand aan de invoering van telewerken in kaart te brengen welke politieambtenaren een autorisatie (moeten) hebben om bepaalde gegevens via geautomatiseerde weg te ontvangen.
- Indien er nieuwe arbeidsovereenkomsten of een nieuwe CAO worden/wordt gevormd is het aan te bevelen om daarbij rekening te houden met de Europese algemene beginselen voor de vaststelling van een kader voor telewerken.
- Wat betreft de Europol beveiligingseisen is het raadzaam een Nederlandse vertegenwoordiger (indien afgevaardigd) te raadplegen over de verschillende niveaus en het beveiligingshandboek. Ook bij de door iedere Lid-Staat opgerichte of aangewezen nationale eenheid zal voldoende kennis aanwezig zijn om te beoordelen welke maatregelen getroffen moeten worden om telewerken bij de sector politie te laten slagen.

4.2 ORGANISATORISCHE ASPECTEN

Bij het onderzoek naar beveiligingsaspecten van telewerken is gebleken dat door het Ministerie van BZK DGOOV/VIP gestreefd wordt naar een korpsoverschrijdend informatiebeveiligingsbeleid m.b.t. telewerken. De rapportage “Veilig thuiswerken” kan worden gezien als een aanzet tot landelijk beleid voor veilig telewerken op de thuiswerkplek.



De organisatie van ICT binnen de politiesector is momenteel sterk in ontwikkeling. De Regieraad ICT Politie⁶ is belast met de vernieuwing van de informatiehuishouding en de ICT-infrastructuur in en tussen de korpsen. Door het vernieuwingsproces zal de regionale opzet en sturing afnemen en zal een invulling van korpsoverschrijdende infrastructuur en bedrijfsapplicaties plaatsvinden.

In Bestek 2001-2005⁷ wordt een nieuwe ICT-sturingsrelatie geschetst en aangegeven hoe de overgangperiode ingevuld en aangestuurd dient te worden. Het schema hiernaast geeft aan hoe de sturing in de transitiefase er uit ziet:

Voor het telewerkbeleid *binnen* de korpsen betekent dit dat:

- meer onderlinge afstemming zal moeten plaatsvinden over het beveiligings- en telewerkbeleid;
- voor meer applicaties toestemming moet worden verkregen voor gebruik in de telewerkomgeving.

Naast gemeenschappelijke ontwikkelingsperspectieven biedt de toekomstige situatie nieuwe mogelijkheden ten aanzien van het beheer van de telewerkplekken en de daarvoor benodigde infrastructuur. In de nieuwe situatie zal een centrale serviceorganisatie worden opgezet, waardoor de korpsen schaalvoordelen kunnen rea-

⁶ Uitvoeringsplan voortkomend uit het Masterplan van de Regieraad ICT Politie. Behandeld in de Tweede Kamer op 23 augustus 2000. Tweede Kamer, vergaderjaar 1999-2000, 26 345, nr. 41

⁷ Regieraad ICT Politie Bestek 2001-2005 voor de vernieuwing van de informatiehuishouding van de Nederlandse politie. 16 februari 2001.

Het informatiebeveiligingsbeleid zou onder andere moeten omvatten:

- De strategische uitgangspunten en randvoorwaarden
- De organisatie van de beveiligingsfunctie
- De indeling van informatievoorzieningsfaciliteiten
- De vertaling naar concrete maatregelen

liseren. Te denken valt bijvoorbeeld aan een helpdesk voor de telewerker (ook voor de uren na kantoor tijd).

Uit de deelrapporten 1 en 4 blijkt dat door de geïnterviewden het bewaken en toetsen van het beveiligingsniveau als een kwetsbaar onderdeel wordt gezien. Bij het Ministerie van Defensie (DTO) onderscheidt men verschillende thuiswerkoplossingen en laat men deze oplossingen door de Defensie Accountantsdienst beoordelen alvorens men overgaat tot implementatie. Dit zou op den duur kunnen leiden tot bijvoorbeeld een certificering van telewerkplekken. Bij de Belastingdienst worden door het Automatiseringscentrum werkplekken gedefinieerd naar het niveau van de applicaties die op de werkplek beschikbaar worden gesteld. Een dergelijke auditrol zou naar ons oordeel in de nieuwe ICT-organisatie voor de politie ook centraal moeten worden neergelegd.

4.3 BEVEILIGINGSASPECTEN

In Bijlage 3 zijn de beveiligingsaspecten van telewerken bij de sector politie weergegeven.

Tal van gevaren bedreigen de netwerken van de politieorganisatie, en door telewerken (al dan niet in combinatie met Internetgebruik) wordt het er niet veiliger op⁸: Informatiebeveiligingsbeleid gaat over maatregelen om de niet-geaccepteerde risico's en de effecten daarvan te minimaliseren (risico management):

⁸ Informatieoorlog (over de schaduwkanten van de informatiemaatschappij), Borgers-Roozen, M.J.A. e.a. SMO, Den Haag december 2000

- *Hacken*: het gaat hier om het kraken of binnendringen van computersystemen met als doel zich toegang te verschaffen tot al dan niet vertrouwelijke gegevens;
- *Netactivisme*: hierbij is sprake van actievoeren met gebruik van het netwerk;
- *Infowar*: criminele organisaties zetten het hackersinstrumentarium in om de netwerken te ontregelen;
- *Klassieke criminaliteit* zoals uitlokking of fraude.

De bovenstaande opsomming geeft een beeld van gevaren van buiten af. Niet onbekend zijn ook de gevaren van binnen uit. De meeste inbreuken worden veroorzaakt door onbedoeld handelen van eigen personeel en technisch falen van apparatuur.

Informatiebeveiliging wordt door veel leidinggevenden gezien als een taak van technische deskundigen. Technici spreken vervolgens van 'automatic callback', 'encryptie', 'authenticiteit', 'virtual private networks', 'public key infrastructure', etc. managers haken af door het technische jargon. Meer en meer dringt het besef door dat informatiebeveiliging niet een technische maar een managementaangelegenheid is geworden. Dit leidt tot de volgende uitgangspunten. Informatiebeveiliging is

- de verantwoordelijkheid van de lijnmanager;
- een kwaliteitsaspect van de bedrijfsprocessen;
- een kwestie van bewustwording;
- een proces dat evaluatie en herziening vraagt.

Uit de telewerkpilots en de interviews blijkt de informatiebeveiliging een belangrijke voorwaarde is voor telewerken. Ook in het juridisch onderzoek blijkt dat beveiliging van informatie een centraal vraagstuk is. De regeling informatiebeveiliging politie⁹ geeft aan dat de korpsbeheerders verantwoordelijk zijn voor de informatiebeveiliging binnen hun korps. Uit het brede vraagstuk van informatiebeveiliging hebben wij voor de telewerkpraktijk de volgende dilemma's belicht.

Centralisatie versus decentralisatie

Het informatiebeveiligingsvraagstuk vraagt om een standpuntbepaling of aanwijzingen op centraal niveau, in het bijzonder als wordt besloten om gebruik te maken van openbaar toegankelijke faciliteiten als Internet. Uit de vorige paragraaf kan blijken dat een dergelijke centrale voorziening m.b.t automatisering bij de politie zal worden gerealiseerd, al is de vorm waarin thans nog onduidelijk. De aanwijzingen moeten ertoe leiden dat de beveiliging van de informatie gewaarborgd wordt. Naarmate meer gebruik wordt gemaakt van openbaar toegankelijke oplossingen, is het beveiligingsrisico groter en moet het beveiligingsniveau hoger zijn. Op dit punt kan geen risico worden geaccepteerd. Het toepassen van landelijke standaarden op het terrein van de informatiebeveiliging zal ertoe leiden dat de Minister van BZK landelijke aanwijzingen moet geven.

Beveiliging versus functionaliteit

Centraal vraagstuk bij beveiligen van informatie is het realiseren van voldoende beveiliging én van voldoende functionele mogelijkheden op de telewerkplek. In het ITO-rapport is gekozen voor het realiseren van 'de meest veilige ICT omgeving'.

⁹ Gepubliceerd in de Staatscourant 1997, nr. 60 / pagina 18

De Regieraad onderscheidt drie standaardwerkplekken:

- *Politie op straat*. Behoeftte aan het onderhouden van contacten en verkrijgen van gegevens uit bestanden. Ondersteuning middels een handheld.
- *Medewerkers op de politiebureaus* voor het verrichten van gestructureerde taken. Ondersteuning middels een thin-client werkplek.
- *Medewerkers met onderzoeks-, analyse- of researchwerkzaamheden*. Ondersteuning middels een zwaarder type werkplek.

Hieronder wordt verstaan dat uitsluitend online beeldscherm - en toetsenbordgegevens over 'de lijn' worden gestuurd en geen bestanden. (Functionele) telewerk-mogelijkheden worden beperkt omdat vanwege de strenge beveiligingseisen niet alle kantoorfunctionaliteiten op de telewerkplek kunnen worden aangeboden.

Door niet de beveiliging maar de werkprocessen als uitgangspunt te nemen, kan een meer genuanceerd beeld van telewerken ontstaan. Dan wordt uitgangspunt de informatie waarover de politiemedewerkers op de locatie / werkplek moet kunnen beschikken (en welke informatie zij produceren), en welke veiligheidsseisen daarbij horen.

Werkprocessen zullen kritisch beoordeeld moeten worden op veiligheidsaspecten van de informatievoorziening in relatie met de werkomgeving. Dit kan ook tot gevolg hebben dat deze werkprocessen anders georganiseerd moeten worden om te telewerken mogelijk te maken.

Om de beveiliging van netwerken te optimaliseren wordt - zo is ons tijdens een interview medegedeeld - door BZK overwogen om voor de politiesector een Public Key Infrastructure (PKI) in te richten. De status van dat voornemen is ons onbekend. Duidelijk is dat een eventuele sectorbrede invoering van PKI pas kan plaatsvinden op aanwijzing van de Minister.

Standaardisatie van de werkplek

De Regieraad heeft aangegeven dat standaardisatie van werkplekken een belangrijke voorwaarde is voor het invoeren van telewerken. Het voordeel van het standaardiseren van de werkplek is het vereenvoudigen van het beheer. Door standaardisatie kunnen lagere beheer- en exploitatiekosten worden gerealiseerd.

Onze benadering kent de volgende uitgangspunten:

- Telewerken wordt in ruimere zin opgevat.
- Bij de uitwerking is gebruik gemaakt van het handboek 'Referentiemateriaal Functiewaardering Nederlandse Politie'. Niet de functies waren leidend bij de vraag naar de mogelijkheden van telewerken, maar de vertrouwelijkheid van informatie die de uitvoerder nodig heeft of verstrekt.
- We hebben ons beperkt tot het doen van uitspraken over de telewerkbaarheid van functies uit voor de hand liggende functiereeksen;
- De reeks moet een substantieel aantal politiemedewerkers omvatten.

Beveiligingseisen zullen een onderdeel van de standaard zijn. Zoals eerder in het extern onderzoek is vermeld, zullen beveiligingsniveaus en beschikbare applicaties onderdeel gaan uitmaken van een typologie van telewerkplekken.

PODACS

De korpsen zijn gehouden aan de PODACS-regeling. De PODACS-regeling bevat aanwijzingen en regels over het gebruik van het politiedatacommunicatiesysteem. In de huidige regeling staan de voorwaarden die gesteld worden aan kiesverbindingen. De controle op de uitvoering van de PODACS-regeling ligt bij BZK; BZK laat deze controle door een extern accountantskantoor door middel van audits uitvoeren.

Vanwege de technologische en organisatorische ontwikkelingen (o.a. Internet, de nieuwe organisatie) gaat BZK de PODACS-regeling vernieuwen. Het voornemen is om regionale inbediensten niet meer toe te staan en het inbellen (de connectie met het politienet) onder verantwoordelijkheid van een centraal orgaan te brengen. Ook zal de regelgeving en de organisatie m.b.t. de informatiebeveiliging vernieuwd worden.

4.4 FUNCTIONELE ASPECTEN

Uitgangspunt in het onderzoek naar de functionele aspecten was dat in beginsel alle politiemedewerkers in aanmerking moeten kunnen komen voor telewerken, mits het proces / de functie het toelaat. De beveiliging van de informatie die geproduceerd, verwerkt of gebruikt wordt, moet worden gegarandeerd. De nadelen van het 'werken op afstand' kunnen door middel van ICT-oplossingen worden gecompenseerd, maar deze oplossingen zijn ingrijpend en veelal kostbaar. Doorslag-

In Bijlage 3 Deelrapport 1 is een uitspraak gedaan over de volgende functiereeksen:

- Algemene politiezorg (uitvoerend) en algemene politiezorg te water, luchtvaart
- Algemene politie (leidinggevend)
- Executieve ondersteuning
- Recherche ondersteuning
- Bijzondere taken
- Beleidsondersteuning
- Administratie en secretariaat
- Personeel & Organisatie
- Onderwijs
- Financiën en Economische zaken
- Informatievoorziening en Automatisering

gevend bij de afweging is de uitkomst van een kosten / baten analyse, waarbij de voordelen van telewerken vooralsnog worden onderbouwd met subjectieve criteria. Vandaar dat wij in onze aanpak (deelrapport 4) ruimte hebben ingebouwd voor opiniërend onderzoek bij met name de korpsleiding.

Op basis van het bovenstaande zijn op voorhand politiediensten als CRI, Persoonsbeveiliging en Rijksrecherche buiten beschouwing gelaten; zo ook de Bestrijding Zware en Georganiseerde Criminaliteit en Technische Zaken. Dit betekent niet dat telewerken in deze organisaties c.q. functies op voorhand niet mogelijk is: het is niet nader onderzocht omdat - vanwege de specifieke beveiligingsproblematiek een diepgaand onderzoek noodzakelijk is. Nu is uitgegaan van de 80/20 regel waarbij de meest voorkomende functies in de politiesector op telewerkbaarheid zijn onderzocht.

Bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag is de volgende benadering gevolgd:

- Uit het handboek 'Referentiemateriaal Nederlandse Politie' zijn de voor de hand liggende functiereeksen geselecteerd;
- Per reeks is een onderscheid gemaakt naar de processen in de functie;
- De onderdelen van de processen zijn beoordeeld naar de aard van de informatie die de medewerkers produceren, verwerken of gebruiken;
- De beoordeling is vertaald in een uitspraak over telewerkbaarheid.

Het is van belang te onderkennen dat in de verwerking van gegevens op afstand de werkelijke winst van telewerken zal liggen. Als de basissystemen op afstand beschikbaar zijn, hoeven politiemedewerkers niet terug naar kantoor om admini-

stratieve taken verder af te handelen. Dat zou een bijzondere efficiencyslag zijn, waardoor zichtbaar meer blauw op straat kan blijven.

Bij het beoordelen van de functies op telewerkbaarheid bleek dit laatste een dynamisch begrip. Als gevolg van technologische ontwikkelingen veranderen de mogelijkheden voortdurend, waardoor functies die nu laag scoren op telewerkbaarheid, dat in de toekomst niet hoeven te doen. Daarom is een periodieke hertoetsing van functies op de onderscheiden criteria zeker gewenst.

	Dominante criteria	Beoordeling
Algemene politiezorg (uitvoerend) en executieve ondersteuning	Actualiteit van gegevens en niveau van beveiliging, gekoppeld aan de aard van de informatie die opgevraagd of geproduceerd wordt.	Telewerken in het primaire proces is volop mogelijk, mits de basissystemen veverken op afstand mogelijk maken. Telewerken in de vorm van thuiswerken is niet of nauwelijks aan de orde
Algemene politiezorg (leidinggevend)	Mate van persoonlijk contact.	Telewerken is mogelijk voor taakonderdelen. In het algemeen geldt: hoe operationeler de taak, hoe groter de afhankelijkheid van persoonlijk contact, hoe minder telewerkbaar.
Algemene rechetaken	Locatiegebondenheid, vertrouwelijkheid	Geen mogelijkheid tot telewerken

Recherche ondersteuning	Korte cyclus, moeilijke planbaarheid van opdrachten en hoge mate van intern (gepland en adhoc) overleg	Beperkte mogelijkheden tot telewerken, behalve bij de technische ondersteuning en bij de leidinggevendenden; daar is telewerken wel mogelijk.
Bijzondere taken	Externe ambulantie bij advisering	Telewerken mogelijk ter voorkoming van onnodige mobiliteit. Combinatie van telewerken en andere taken die buiten kantoor worden verricht.
Politiele beleidsondersteuning	Laag beveiligingsniveau, langcyclisch, tekstgeoriënteerde	Bij uitstek geschikt voor telewerken. Veelal office-gerelateerde applicaties.
Administratie en secretariaten	Zeer afhankelijk van de mate van (gewenst) persoonlijk contact en de beschikbaarheid van digitale informatie	Beperkte mogelijkheden tot telewerken, maar sterk cultuurgebonden. Vaak is sprake van het delen van informatiebronnen. Digitalisering van werkdocumenten belangrijke voorwaarde.
Onderwijs	Beschikbaarheid van digitale gegevens en digitale leeromgeving	Bij uitstek geschikt voor telewerken en teleleren. Vraagt echter om een ander onderwijsconcept.
Personeel en Organisatie	Locatiegebondenheid, mate van persoonlijk contact, vertrouwelijke personeelsgegevens	Gedeeltelijk telewerkbaar mits er de mogelijkheid is van het samenstellen van een substantieel taakbestanddeel dat buiten kantoor kan worden verricht. Veelal office-

Financieel Economische Zaken Informatievoorziening & Automatisering Bibliotheek, documentatiecentrum en voorlichting	Locatiegebondenheid, mate van persoonlijk contact	gerelateerde applicaties. Gedeeltelijk telewerkbaar, sterk afhankelijk van de administratieve organisatie.
	Locatiegebondenheid	Goed telewerkbaar zoals systeemonderhoud en (virtuele) helpdesks
	Contactueel bepaald, locatiegebondenheid	In beperkte mate geschikt voor telewerken (specifieke taakelementen die afzondering vragen en gebruik maken van officegerelateerde applicaties).

Uit het onderzoek komt als resultaat dat de beoordeling van functies op telewerkbaarheid genuanceerd moet worden gezien. In de functiereeksen Algemene Politiezorg, Beleidsondersteuning, Onderwijs en Informatievoorziening & Automatisering zijn de mogelijkheden om te telewerken het grootst. Binnen de andere functiereeksen moet - naar gelang de omstandigheden - per functie een afweging worden gemaakt, waarbij in Bijlage 1 de criteria worden aangereikt. Het wel of niet kunnen telewerken is binnen verschillende functiereeksen meer afhankelijk van het niveau van beveiliging dat kan worden gerealiseerd, de digitale beschikbaarheid van bronnen en de kwaliteit van de gebruikte applicaties, dan van de functiebestanddelen als zodanig.

Uit de gesprekken met sleutelfiguren blijken - naast de meer functionele criteria die objectief kunnen worden vastgesteld - vooral ook meer zachtere criteria een rol te spelen bij de beoordeling van de telewerkbaarheid. We komen dan op het terrein van de culturele aspecten, waarden, normen, opvattingen en gewoonten die binnen de politiesector leven en die als waardevol worden beschouwd. In dat verband wordt door de gesprekspartners aan de orde gesteld:

- Politie medewerkers zijn meer gericht op mensen, en minder op techniek. Het is een tegenstelling tussen warm (mensenwerk) en koud (werken met technische hulpmiddelen);
- Leidinggevend sturen aan via het persoonlijk contact. Het sturen op output en het plaatsen van sturing binnen zelfsturende teams is in een hiërarchische politieorganisatie (nog) niet mogelijk;
- Politiewerk is teamwerk. Telewerken kan ertoe leiden dat medewerkers in een geïsoleerde positie hun werkzaamheden gaan verrichten waardoor overdracht van kennis en vaardigheden zullen stagneren.

5 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

In elk deelrapport zijn gedetailleerde aanbevelingen opgenomen die betrekking hebben op het specifieke onderwerp dat in de deelrapportage wordt behandeld. Verder wordt in dit eindrapport bij de respectievelijke hoofdstukken een korte weergave van de aanbevelingen herhaald. In dit laatste hoofdstuk worden die conclusies en aanbevelingen vermeld die meer algemeen en strategisch van aard zijn.

De wijze waarop de voor- en nadelen, de mogelijkheden en belemmeringen van telewerken door betrokkenen in de politiesector worden verwoord, heeft sterk te maken met het beeld dat men heeft van het begrip telewerken. In dit onderzoek wordt een onderscheid gemaakt tussen telewerken in engere en telewerken in ruimere zin. Opmerkelijk is dat met name de korpschefs en de juristen het telewerken overwegend in engere zin opvatten ('thuiswerken voor een beperkt aantal functies'); de vakbondsvertegenwoordigers en ICT-specialisten in de regel kiezen voor een bredere opvatting van telewerken ('telewerken op verschillende locaties, ook binnen het primaire proces').

Conclusie 1: Er is binnen de politiesector onduidelijkheid wat onder telewerken moet worden verstaan. De waargenomen verschillen in opvatting over telewerken hebben gevolgen voor de wijze waarop de voor- en nadelen, belemmeringen, knelpunten, etc.

worden beleefd. Dit gegeven maakt het telewerkdebat in de politiesector vooral cultureel van aard: op de achtergrond spelen op dit moment nog eenzijdige waarden, normen en opvattingen over telewerken een doorslaggevende rol.

Aanbeveling 1: Om invoering van telewerken in de politiesector te bevorderen is het van belang zich te realiseren dat de verschillende begrippen en definities (en de daarmee samenhangende consequenties) voortkomen uit eenzijdige waarden, normen en opvattingen over politiewerk, en niet ontleend kunnen worden aan ervaringen met telewerken. 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 politiebbladen, workshops waarbij de deelnemers niet alleen specialisten zijn, etc.*

Conclusie 2: Uit het onderzoek blijkt dat de voor- en nadelen van telewerken in de politiesector enigszins afwijken van wat uit literatuurstudie bekend is. Bij de politie zijn de be-

langrijkste aandachtspunten de werkdruk, de flexibele inzet van personeel, verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening, kostenreductie van huisvestingskosten en een hefboom voor het verbeteren van de werkprocessen. Er zijn geen evaluatiestudies bij de politie bekend waaruit blijkt dat deze gewenste doelstellingen worden bereikt.

Aanbeveling 2: Aansluitend bij aanbeveling 1 adviseren wij om telewerkpilots systematisch te evalueren op bovengenoemde doelstellingen en de ervaringen uit te dragen.

Conclusie 3: De invoering van telewerken bij de sector politie is in principe haalbaar. De knelpunten, die voornamelijk worden gevormd door de grotere complexiteit van beveiliging bij telewerken en de verplichtingen in de Arbo-wet, zijn met de nodige inspanning op te lossen. Op het gebied van arbeidsrechtelijke en arbeidsvoorwaardelijke aspecten leveren de onderzochte wet- en regelgeving over het algemeen een positieve bijdrage aan de haalbaarheid van de invoering van telewerken bij de sector politie. Uit de Arbeidsomstandighedenwet 1998 vloeien verplichtingen voor werkgever en werknemer voort, waarmee rekening dient te worden gehouden.

Aanbeveling 3: M.b.t. de juridische aspecten moet nader onderzoek verricht worden naar de mogelijkheden en de gewenste mate van beveiliging en de haalbaarheid van de Arboverplichtingen. Hierbij kan zonodig aansluiting worden gevonden bij de evaluatie van bestaande pilots.

Conclusie 4: Informatiebeveiliging blijkt een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle invoering van telewerken. Op dit moment ontbreekt een landelijk informatiebevei-

ligingsbeleid. Verder is er een discussie gaande over de ontwikkeling van de organisatie van ICT-functie bij de politie (centralisatie / decentralisatie) met grote consequenties voor de invoering telewerken. Functionaliteit moet uitgangspunt zijn voor het invullen van het beveiligingsniveau. Bewaking en toetsing van het informatiebeveiligingsbeleid dient nog verder ontwikkeld te worden.

Aanbeveling 4.1 Voor een succesvolle invoering van telewerken dient een landelijk informatiebeveiligingsbeleid ontwikkeld te worden waarvan een lokaal beleid wordt afgeleid, waarbij rekening wordt gehouden met het gegeven dat het niveau van de beveiliging samenhangt met de mate van openbaar toegankelijkheid van de verbinding.

Aanbeveling 4.2 Werkprocessen zullen kritisch beoordeeld moeten worden op veiligheidsaspecten in relatie tot de werkomgeving.

Aanbeveling 4.3 Voor een gedegen beheer van telewerkplekken is standaardisatie van ICT-middelen vereist.

Aanbeveling 4.4 Audits naar de uitvoering van het informatiebeveiligingsbeleid dienen organisatorisch verankerd en geprofessionaliseerd te worden.

Conclusie 5: Uitgaande van een ruime opvatting van het begrip telewerken komen in beginsel alle politiemedewerkers in aanmerking voor telewerken. Telewerken is echter in een aantal werkprocessen of functies niet of nog niet mogelijk, soms ook niet wenselijk. In de functiereeksen Algemene Politiezorg, Beleidsondersteuning, Onderwijs en Informatievoorziening & Automatisering zijn de mogelijkheden om te telewerken het grootst. Binnen de andere functiereeksen moet - naar gelang de omstandigheden - per functie een specifieke afweging worden gemaakt.

Aanbeveling 5: M.b.v. de aangereikte methodiek moeten - op lokaal niveau - de werkprocessen en functies periodiek op telewerkbaarheid worden beoordeeld.