

Synmind sessie

Mobiliteit.nu Seminar 22 juni 2012

Integrale uitdraai meningen, argumenten en reacties

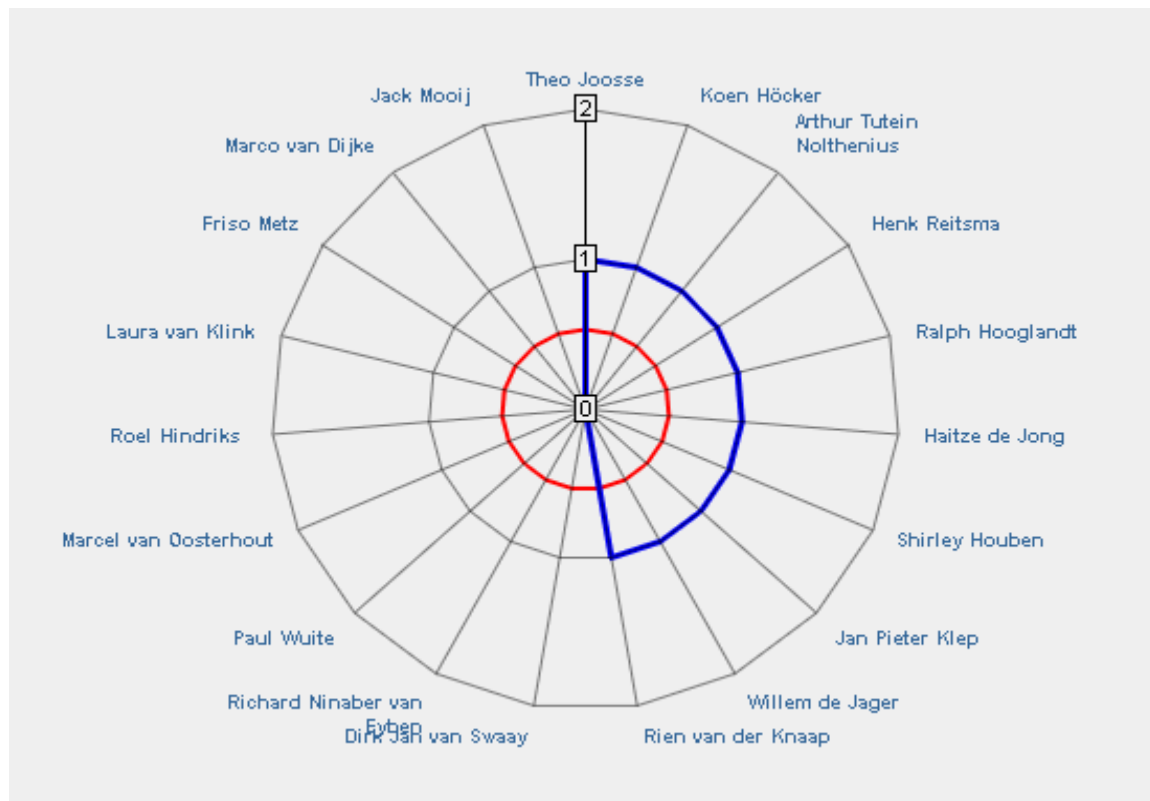
Uitspraken

1 Werkgevers hebben inzicht in alle SWSR aspecten die spelen en de samenhang tussen deze aspecten.....	2
2 Werkgevers beschikken ... over bewijsvoering rond het nut van SWSR-maatregelen voor hun organisatie.....	7
3 Om effectieve SWSR-maatregelen in te voeren zijn betere procesmodellen voor werkgevers	11
4 Werkgevers hebben behoefte aan meer ontzorging door dienstverleners rond SWSR.....	15
5 De belangrijkste drempel voor werkgevers bij de invoering van SWSR ligt bij	19

1 Werkgevers hebben inzicht in alle SWSR aspecten die spelen en de samenhang tussen deze aspecten

Waarde	Omschrijving	Vragen
0	veel te weinig	In welke aspecten en/of samenhang schiet het inzicht vooral tekort?
1	iets te weinig	In welke aspecten en/of samenhang schiet het inzicht tekort?
2	voldoende	Waar baseert u dat op?

Panel - Seminar Mobiliteit.NU



Theo Joosse 11-06-2012 22:47 Mening: 1

Organisaties die SWSR enigszins serieus nemen (en zich er dus enigszins in verdiept hebben), kunnen o.b.v. de kennis van de eigen organisatie de relevante aspecten zelf 'bedenken' en vertalen naar mogelijk(e) acties / beleid.

Het lastigst is om binnen een (grote) organisatie de handen op elkaar te krijgen welke aspecten het zwaarwegendst moeten zijn, en daarna het vertalen naar de juiste keuzes. Dat vereist een heldere visie op vooral: mobiliteit en duurzaamheid.

Reactie Daan van Egeraat 12-06-2012 18:55

Betekent dit, dat je grote werkgevers misschien van dienst kunt zijn, door het aanbieden van hulp bij visie- / beleidsvorming náást het aanbieden van de feitelijke diensten voor Slim Werken / Slim Reizen?

En: onder welke voorwaarden zouden die werkgevers die hulp aanvaardbaar vinden?

Reactie Theo Joosse 20-06-2012 22:04

Ja. Ook omdat in die te vormen visie meerdere (alle?) disciplines binnen een organisatie betrokken moet worden. Vanwege de onderlingen 'concurrentie' tussen die verschillende disciplines, is er een neutrale partij nodig die iedereen *gelijkwaardig* bij elkaar brengt. Een neutrale partij is waarschijnlijk makkelijker te vinden BUITEN de eigen organisatie dan er binnen.

Aanvaardbaarheid van die hulp: gedegen kennis, ervaren en betaalbaar :-) !

Koen Höcker 12-06-2012 09:26 Mening: 1

Als klein adviesbureau is er gewoonweg te weinig mankracht en tijd om zich te verdiepen in alle SWSR aspecten. Vanuit de overheid of overkoepelende organisaties wordt er gewoonweg niet genoeg aandacht besteed aan het onderwerp en de meeste, vooral kleine, bedrijven zijn op zich zelf aangewezen om uit te vogelen wat SWSR precies is.

Alhoewel er genoeg informatie beschikbaar is over SWSR zal er om een volledig inzicht te verkrijgen in het hele proces er meer sturing moeten komen om alle bedrijfsomvangs te helpen.

Arthur Tutein Nolthenius 12-06-2012 14:25 Mening: 1

Ik twijfel sterk of werkgevers de samenhang van de verschillende aspecten inzichtelijk hebben. Daarnaast vermoed ik dat er nu nog veel sprake is van Window-dressing. Nadeel van window-dressing is dat e.e.a. gestaafd moet worden met 'meetbare' getallen die dan 'geshowe' moeten worden. Ik ben meer voorstander van visie/missie, geborgd beleid en vervolgens ernaar handelen door zowel leidinggevenden als medewerkers.

Telewerkers/thuiswerkers zijn meer productief, loyaler naar hun werkgever, verlichten de filedruk en veroorzaken minder vervuiling op de weg. Daarnaast hebben ze minder kantoorhuisvesting nodig, die niet verwarmd, gekoeld en schoongemaakt hoeft te worden (of zelfs gebouwd hoeft te worden).

Henk Reitsma 15-06-2012 17:48 Mening: 1

Werkgevers wil ik eerst wel graag verdelen in; Managers van grote bedrijven en werkgevers van het MKB

- De afkorting SWSR was bij bij niet bekend en ook niet bekend in mijn kennis kring van een aantal MKB wergevers (tot 200 medewerkers)

- Wel hebben een aantal werkgevers van MKB experimenten en ervaringen (hier en daar) met het nieuwe werken

- Geen van allen heeft er notie van wat de eventuele gevolgen kunnen zijn.

- men denkt niet, modieus om met een trend meete doen, men ziet het hoofdzakelijk van de financiële kant, dus de kosten en de

baten

Ralph Hooglandt 17-06-2012 12:22 Mening: 1

Er moeten tools beschikbaar komen om 'meten is weten' in te kunnen vullen. Belangrijk aspect is het kunnen blijven beheersen van budgetten. Mobiliteitsbudget bijvoorbeeld. Hoe gaan we om met flexibele vergader locaties, kunnen en mogen die geboekt worden door personeel, hoe gaan we sturen op ontpitsen, wie houdt er dan (geloofwaardig) bij op welk tijdstip op welk tracé er dan wel gereisd wordt?

Haitze de Jong 18-06-2012 16:53 Mening: 1

Het inzicht van werkgevers op rond Slim Werken Slim Reizen beperkt zich m.i. te veel tot de bestaande en/of geboden mogelijkheden van SWSR en niet door nieuwe mogelijkheden alleen maar nog beter in gezamenlijkheid te ontwikkelen en actief te promoten richting Overheid en belangenorganisaties op het vlak van verkeer en vervoer.

Reactie Daan van Egeraat 18-06-2012 19:03

Kun je een paar concrete voorbeelde noemen van wat je mist? ik kan me nu niet goed voorstellen waar je aan denkt.

Shirley Houben 19-06-2012 10:50 Mening: 1

Door de vaak te drukke en overvolle agenda, "hangt" het SWSR er een beetje bij. Na een presentatie van een adviesrapport a.d.h.v. een mobiliteitscan, krijg je vaak te horen dat men dat niet zo gezien had. Dus overall concluderend, men weet dat er iets speelt, maar kan de vinger niet op de zere plek leggen (bewust en/of onbewust).

Of men is huiverig de wijzigingen door te voeren, doordat men denkt dat het veel geld moet gaan kosten.

Jan Pieter Klep 19-06-2012 21:22 Mening: 1

Slim werken, Slim Reizen raakt diverse disciplines (zeg maar afdeligen) binnen een organisatie, als de kennis er al is dan is deze verspreid wat een samenhangende visie op enig moment bemoeilijkt. Bovendien zijn er niet zelden politieke redenen waarom een idee wel of niet steun krijgt van collega's.

De kunst is om vrij snel de winst van een integrale visie in beeld te brengen, zodat iedereen voor zichzelf de winst kan zien. Door mobiliteit en duurzaamheid te koppelen aan huisvesting/locatie zullen besparingen veel groter kunnen worden is mijn ervaring als Huisvestingsadviseur van grotere organisaties.

Willem de Jager 20-06-2012 08:25 Mening: 1

Kleine en middelgrote werkgevers hebben dit inzicht voldoende, bijvoorbeeld MN Services, winnaar van de MobiliteitsAward Haaglanden 2012. Grote werkgevers met vestigingen verspreid over het gehele land en complexe organisatie structuren hebben dit inzicht niet of nauwelijks, veelal alleen voor de hoofdvestiging.

Rien van der Knaap 20-06-2012 15:20 Mening: 1

Bij de enen werkgever is het beter bekend dan bij de andere. Het is niet mogelijk om iedereen over een kam te scheren.

Dirk Jan van Swaay 11-06-2012 15:38 Mening: 0

per werkgever verschilt het inzicht sterk. Bij mijn werkgever speelt met name de data-intergity en alles wat daarmee te maken heeft (compliance) een dominante rol. CO2 besparing of werk-efficiency worden wel genoemd maar zijn in feite bijzaken

Richard Ninaber van Eyben 12-06-2012 11:24 Mening: 0

In het algemeen hebben werkgevers hebben volstrekt onvoldoende inzicht in alle aspecten; zicht op woon- versus werklocaties,

afstanden, vervoervormen, kosten, bereikbaarheid van locaties en dergelijke heeft men niet.

Paul Wuite 12-06-2012 16:00 Mening: 0

Ze nemen actie op afzonderlijke aspecten, zonder meerwaarde van integrale aanpak te (over)zien.

Marcel van Oosterhout 12-06-2012 16:29 Mening: 0

vaak is kennis beperkt of verspreid aanwezig, of wordt deze niet in samenhang gebruikt of ontbreekt samenhangend beleid. Daarnaast is er nog vrij weinig bekend over de effecten in de praktijk op basis van empirisch en wetenschappelijk onderbouwd onderzoek

Roel Hindriks 14-06-2012 19:16 Mening: 0

Het slimme reizen betreft een mix van vervoersaanleidingen waarbij e werkgever betrokken is, zakelijk vervoer en woon-werkverkeer. Indien er persoonlijke auto's en OV abonnementen zijn verstrekt komt er ookm het aspect van privé- reizen (ten laste van het werkgeversbudget) bij.

In de praktijk blijkt dat werkgevers bijna nooit beschikken over de werkelijke reisgegevens per medewerker per vervoersoort. Het streven naar vermindering van reizen maakt duidelijk dat eerst bepaald moet kunnen worden hoeveel nu gereisd wordt.

Laura van Klink 18-06-2012 07:29 Mening: 0

Op dit moment is zeker bij veel MKB-bedrijven de kennis niet of nauwelijks aanwezig. Het nieuwe werken/SWSR is een containerbegrip dat men vooral associeert met thuiswerken. Voor een integrale benadering ontbreekt het vaak aan tijd en capaciteit.

Friso Metz 18-06-2012 14:16 Mening: 0

Naar mijn idee is er veel te weinig onderzoek naar harde gegevens rond SWSR en wat het oplevert. Dat in tegenstelling tot België waar op detailniveau informatie bekend is (en beschikbaar is voor onderzoek). Dit n.a.v. een wettelijke verplichting voor werkgevers om mee te werken aan landelijk onderzoek. (zie www.mobilit.fgov.be/nl/index.htm)

Marco van Dijke 19-06-2012 13:57 Mening: 0

De beslissingsbevoegdheden en beleidsvorming is verdeeld over verschillende afdelingen. SWSR heeft te maken met

Financiën
 HR
 Faciliteitbeheer
 Wagenparkbeheer
 ICT
 Wij merken dat bij grote organisatie deze afdeling te weinig met elkaar communiceren

Reactie Daan van Egeraat 15-06-2012 13:32

Wat zou je kunnen doen om deze noodlottige verkokering te doorbreken?

Reactie Marco van Dijke 19-06-2012 13:54

Het thema SWSR moet op het hoogste niveau op de agenda komen staan van de organisatie. Directie of RVB kunnen opdracht geven deze afdelingen met elkaar te laten praten, al dan niet door middel van een werksessie gemodereerd door een SWSR expert.

Jack Mooij 20-06-2012 16:56 Mening: 0

Synmind BV Leidsevaart 594 - 2014 HT Haarlem / tel. 06 558 933 82 / j.dewitte@synmind.com / www.synmind.com

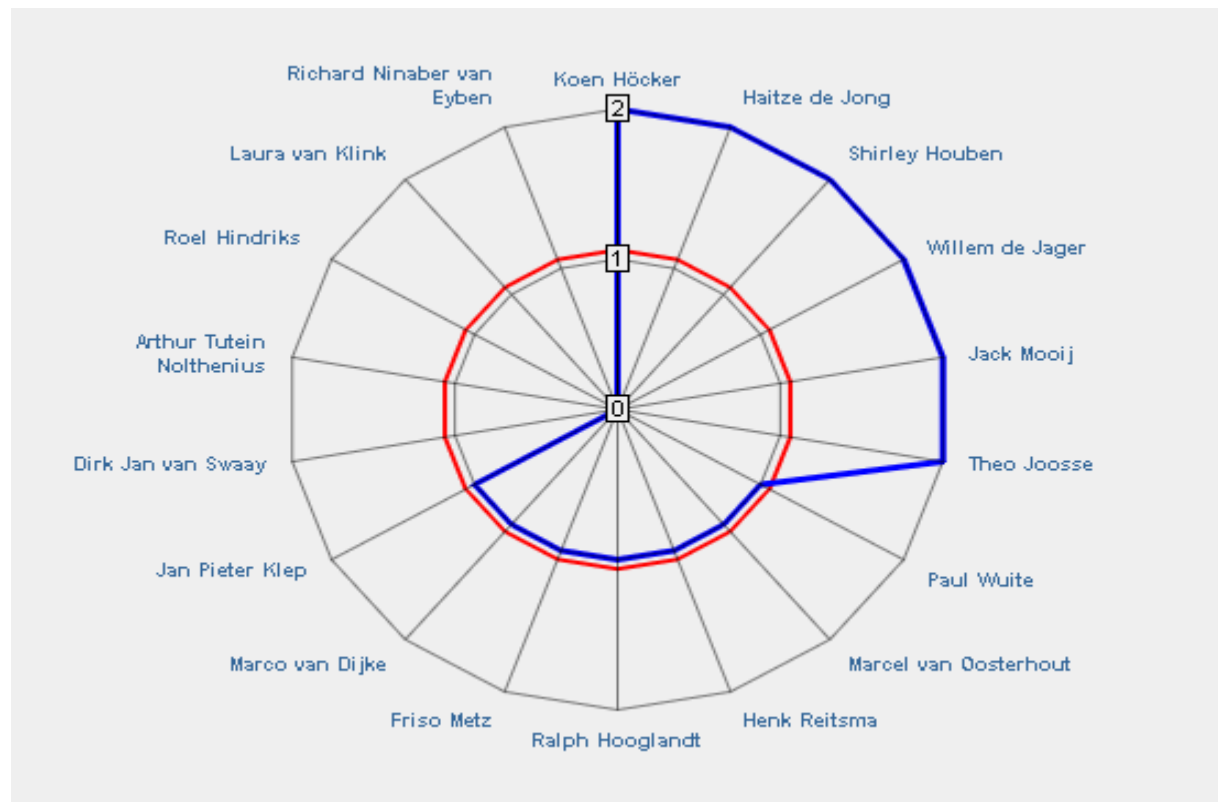
In het algemeen krijgen werknemers in loondienst zelden de vrijheid zelf te bepalen waar en wanneer zij hun werk uitvoeren en hoeveel tijd zij daaraan besteden, mits de vooraf afgesproken resultaat gerealiseerd worden.. Werkgevers houden krampachtig vast aan contracten en arbeidsvoorwaarden gebaseerd op uren en zelden op resultaten, laat staan op SMART doelstellingen.

Panelgemiddelde 0

2 Werkgevers beschikken ... over bewijsvoering rond het nut van SWSR-maatregelen voor hun organisatie

Waarde	Omschrijving	Vragen
0	niet of nauwelijks	In welke opzichten is het nut vooral onvoldoende aangetoond?
1	te weinig	In welke opzichten is het nut onvoldoende aangetoond?
2	voldoende	Waar baseert u dat op?

Panel - Seminar Mobiliteit.NU



Koen Höcker 12-06-2012 09:31 Mening: 2

Met de huidige veranderingen op het gebied van mobiliteit en het steeds grotere belang van een goed mobiliteitsbeleid, zal een bedrijf dat zowel competitief als aantrekkelijk wil zijn het nut van SWSR zien. De meeste werknemers die in een goede relatie met de werkgever staan snappen hierdoor het nut van maatregelen.

Haitze de Jong 18-06-2012 16:45 Mening: 2

Door de invoering van SWSR-maatregelen hebben werkgevers c.q. een groep van werkgevers aangetoond dat ze het

Synmind BV Leidsevaart 594 - 2014 HT Haarlem / tel. 06 558 933 82 / j.dewitte@synmind.com / www.synmind.com

kilometeraantal van hun medewerkers per auto fors naar beneden hebben bijgesteld alsook dat de vervoersmix is veranderd (mix van auto-, OV-, fiets- en taxigebruik).

Shirley Houben 19-06-2012 10:52 Mening: 2

De organisaties die wij gesproken hebben, weten allemaal dat het beter is. Maar om bewustwording te creëren bij de werknemers, worden de meeste maatregelen gefaseerd ingevoerd om niemand tegen de haren in te strijken.

Willem de Jager 20-06-2012 08:12 Mening: 2

Dit ligt zeer divers. Hier kun je eigenlijk geen algemene uitspraak over doen. Een toenemend aantal werkgevers beschikt over voldoende documentatie rond het nut van integrale SWSR maatregelen voor hun organisatie. Dat betekent tegelijk, dat er ook nog behoorlijk wat werkgevers zijn, die dit overzicht onvoldoende hebben of geheel missen. Goede voorbeelden zijn KPN, Vodafone, Rabobank, Achmea, Microsoft, ANWB, etc...

Jack Mooij 20-06-2012 16:35 Mening: 2

Zouden ze móeten hebben. Vrij eenvoudig uit te rekenen en zeer veel over gepubliceerd op Internet.

Theo Joosse 20-06-2012 21:36 Mening: 2

Simpel, SWSR zegt het al: *slim* werken en *slim* reizen. Als je niet langer 'dom' gaat werken *waaren wanneer* je gewend bent, maar eerst nadenkt over de (milieu-/ tijds-/ financiële) gevolgen van die gewoontes, weet je als individu en als organisatie genoeg. *Dat* slim werken en slim reizen nuttig is zal iedereen wel begrijpen; het probleem is veel meer *hoe* je dat dan 't best in praktijk kan brengen.

Paul Wuite 12-06-2012 15:57 Mening: 1

Weinig meet-instrumenten voorhanden.

Marcel van Oosterhout 12-06-2012 16:26 Mening: 1

Uitzonderingen daargelaten zijn de effecten weinig onderzocht of onderbouwd, vaak is er eerder sprake van een snelle calculatie of implementatie vanuit een bepaalde visie - zonder deze gedegen te onderzoeken

Reactie Daan van Egeraat 14-06-2012 12:04

In hoeverre is dit een probleem, wanneer je kijkt naar wat Arthur Tutein Nolthenius daarover zegt?

Reactie Daan van Egeraat 14-06-2012 12:05

In hoeverre is dit een probleem, wanneer je ziet wat Arthur Tutein Nolthenius daarover zegt?

Henk Reitsma 15-06-2012 17:47 Mening: 1

- MKB wergevers hebben zelf maar ook in de branche onvoldoende informatie voor een onderbouwing van bewijsvoering van het Nut van SWSR- maatregelen

- Denken mee wel in vrijheden en geven van meer beslissingbevoegdheid, meer verantwoordelijkheid en uiteraard meer kennis vergaren die dit moet onder steunen

- Denken ook aan het geven van meer vrijheden in keuzes van het uitvoeren van werkzaamheden, reizen en werktijden, maar zeker niet vrijblijvend

- Hebben veel ervaring in frequente (dagelijkse) communicatie in het werkoverleg en voortgangs overleg en controle, met geloofd zonder controle krijgt men nooit een excellente onderneming (idem zonder punten telling kom je nooit vooruit in (bijna) alle sporten)

- In een excellente organisatie/onderneming kan men alleen werken met vrijheid en vertrouwen in combinatie van frequente persoonlijke communicatie (aandacht) tussen werkgever/ manager en medewerker/werknemer

Ralph Hooglandt 17-06-2012 12:24 Mening: 1

Er is nog veel wantrouwen (gebrak aan vertrouwen) in de oprechtheid van de werknemer. Het gevoel van controle overheerst nog bij veel bedrijven. Een duidelijk meetinstrument kan helpen om het vertrouwen te geven aan werkgevers die ze nodig hebben om er in mee te gaan. Meten = weten. Het 'nut' wordt aangetoond als er duidelijke inzichten komen die objectief zijn waargenomen.

Friso Metz 18-06-2012 14:12 Mening: 1

Idem 1e antwoord

Marco van Dijke 19-06-2012 13:49 Mening: 1

Werkgevers vinden het lastig veranderingen door te voeren waarvan ze geen inzicht hebben in het effect. Echt harde cijfers ontbreken en praktijk cases zijn sterk afhankelijk van de organisatie waarin ze uitgevoerd zijn.

Jan Pieter Klep 19-06-2012 21:34 Mening: 1

Volgens mij wordt bewijsvoering die publiek gemaakt wordt vooral in relatie gebracht tot maatschappelijke doelstellingen. Bijvoorbeeld dat er een minder grote bijdrage is aan files, , het milieu minder belast wordt, dat de parkeerdruk is verlaagd in een gebied, dat meer vrouwen kunnen participeren dank zij thuiswerk enz. Directe bijdrage aan de bedrijfsdoelstellingen of de winst van een bedrijf, of directe inkomensvoordelen daar heb ik nog weinig over gelezen. Deze effecten zijn er natuurlijk wel: Thuis werken verbetert de work life balance, maarkt flexwerkplekken op kantoor logisch en dat levert enorme kosten besparingen op. Minder reizen is minder kosten, minder tijdverlies, minder ongelukken/schade in het verkeer, minder arbeidsongeschiktheid enz.

Maar zijn al die relaties bewezen? Kan een bedrijf die zelf inschatten? De aardigheid is dat door een aantal scenario's door te rekenen er weldegelijk iets zinnigs over de bandbreedte van effecten is te zeggen. Probeer het zelf maar eens op Mobiliteit.NU!

Dirk Jan van Swaay 11-06-2012 15:45 Mening: 0

Het gaat werkgevers vooralsnog met name om daling van het aantal vierkante meters kantoorruimte per werknemer (kostenbesparing op kantoorruimte). Het nut (?) is niet gedefinieerd en wordt door de meeste werkgevers uitegelegd als: nut = kostenbesparing kantoorkosten

Reactie Daan van Egeraat 14-06-2012 12:38

Is een drempel voor SWSR juist ook niet dat het door velen (medewerkers?) als verkapte bezuiningsmaatregel wordt gezien? Hoe zou je dit kunnen vermijden?

Arthur Tutein Nolthenius 12-06-2012 14:29 Mening: 0

Ze beschikken er niet over..... en terecht! Het is meer een overtuiging, waarnaar je leeft en gedraagt dan eenafweging op basis van cijfermatige berekeningen. Stoppen met roken of gezond leven doe je ook nietafhankelijk van een absoluut aantal doden.

Roel Hindriks 14-06-2012 19:24 Mening: 0

Zolang werkgevers niet beschikken over de gegevens van het bestaande reisgedrag en bijbehorende kosten is er onmogelijk goed bewijs van de uitwerking an slim werken te geven.

Laura van Klink 18-06-2012 07:33 Mening: 0

Synmind BV Leidsevaart 594 - 2014 HT Haarlem / tel. 06 558 933 82 / j.dewitte@synmind.com / www.synmind.com

9

Bewijsvoering richt zich vaak op het buiten de files rijden. De bewijsvoering is dan vooral gebaseerd op ervaringen van de medewerkers. Meetinstrumenten zijn niet aanwezig: niet voor de harde cijfers (reistijdverlies, minder files) en niet voor de meer zachte kant (meer tevreden medewerkers).

Richard Ninaber van Eyben 20-06-2012 13:43 Mening: 0

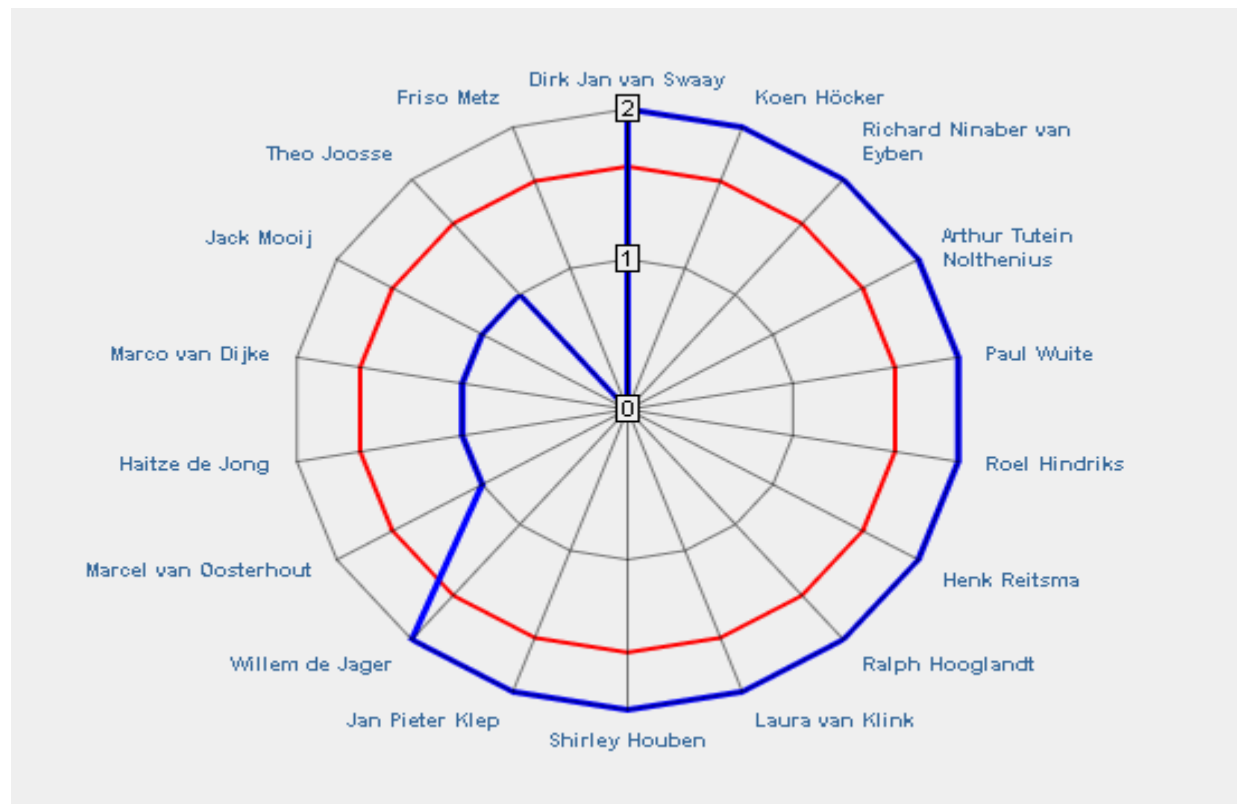
Werkgevers zijn juist zoekende naar producten/diensten/organisaties die hen kunnen helpen om de 'bewijsvoering' rond te krijgen. Met name het voorkomen van het 'springen naar oplossingen zonder fundament' is een groot goed.

Panelgemiddelde 1

3 Om effectieve SWSR-maatregelen in te voeren zijn betere procesmodellen voor werkgevers

Waarde	Omschrijving	Vragen
0	niet zo belangrijk	Waarom niet?
1	nuttig	Kunt u aangeven om welke processen en verbeteringen het gaat?
2	essentieel	Kunt u aangeven om welke processen en verbeteringen het vooral gaat?

Panel - Seminar Mobiliteit.NU



Dirk Jan van Swaay 11-06-2012 15:40 Mening: 2

inzicht in de ontwikkelingen afgezet tegen een objectieve benchmark, hoe deed ik het voorheen, waar komt de verbetering in de praktijk vandaan, hoe doet de sector het als geheel en ik in het bijzonder, waarom haal ik doelen niet. Ontwikkeling van een benchmark model en permanent monitoring motiveren m.i. procesmodellen voor werkgevers

Koen Höcker 12-06-2012 09:36 Mening: 2

Progressie op de korte en lange termijn zijn moeilijk te meten omdat het zo'n complex vraagstuk betreft. Modellen met

Synmind BV Leidsevaart 594 - 2014 HT Haarlem / tel. 06 558 933 82 / j.dewitte@synmind.com / www.synmind.com

11

uitgangspunten en randvoorwaarden kunnen de meting van de progressie helpen en meer inzicht geven in de werking van veranderingen in het beleid.

Reactie Daan van Egeraat 14-06-2012 12:11

Zij zijn werkgevers eigenlijk wel georganiseerd om deze complexiteit te lijf te gaan? Wanneer je aan de aanbodkant (=diensverleners) de complexiteit overzichtelijk en inzichtelijk maakt - hoe zou je dit dan aan de vraagkant (=werkgevers) kunnen laten landen op een manier waarop dit nu kennelijk nog niet voldoende gebeurt?

Reactie Koen Höcker 19-06-2012 14:55

Dat ligt compleet aan de schaal van een bedrijf. Werkgevers met een goede en grote HR-afdeling zullen beter in staat zijn deze complexiteit te lijf te gaan dan kleinere bedrijven die niet over deze middelen beschikken. Naar mijn mening moet er eerst gekeken worden wat van belang is (bijv. thuiswerken, mobiliteitsbudget, etc.) om zo voor de werkgever een goed beeld te krijgen wat progressie binnen het bedrijf kan opleveren. Omdat dit prioriteren nu vaak niet wordt gedaan zien zowel de werkgevers als de werknemers door de bomen het bos niet meer.

Modellen die dit prioriteren kunnen vergemakkelijken kunnen zowel voor de werkgever als werknemer van nut zijn. Persoonlijk denk ik niet dat een simpele mobiliteitsscan dit nu doet.

Richard Ninaber van Eyben 12-06-2012 11:31 Mening: 2

Bij de invoering van effectieve SWSR-maatregelen is naast betere (lees: optimale, effectieve en gedegen) procesmodellen ook grote behoefte aan benchmarkgegevens. Kan ik leren van anderen? Wat zijn valkuilen? Hoe vergroot ik mijn kansen op succesvolle implementatie en dergelijke.

Arthur Tutein Nolthenius 12-06-2012 14:34 Mening: 2

Het is de kunst om bewustwording te verkrijgen. Ik denk dat door visievormende workshops e.d. meer bereikt kan worden dan met benchmark-onderzoeken. Een praktische leidraad met keuzemogelijkheden zou kunnen helpen bij de uitwerking/uitvoering. En altijd leren van anderen. Hoe omzeil je de 'beren op de weg' en de 'valkuilen'.

Paul Wuite 12-06-2012 15:58 Mening: 2

Quick wins. ICT, Mobiliteit, Gebouwen/vastgoed.

Reactie Daan van Egeraat 18-06-2012 19:10

Hoe?

Roel Hindriks 14-06-2012 19:27 Mening: 2

Opnieuw mijn mening over het reisdeel van het aandachtsgebied: Absoluut noodzakelijk is een duidelijke regiefunctie en het registreren van het vervoer waarvoor de werkgever initiator is danwel het budget verstrekt.

Henk Reitsma 16-06-2012 22:47 Mening: 2

- er moet duidelijkheid zijn bij de werknemer/medewerker (kenniswerker, buitendienstmedewerker) voor;

1. het werk wat gedaan moet worden
1. de taken die uitgevoerd moeten worden
1. de resultaten die behaald moeten worden

- afhankelijk van de situatie, de vaardigheden en de beschikbare kennis zal de manager/werkgever leiding geven, delegeren, bijsturen of ondersteunen

- de primaire taken van een medewerker/ werknemer is zijn werk, taken en resultaten excellent uit te voeren

- de primaire taken van een manager/werkgever is daar leiding te geven, dat is

1. duidelijk maken wat gedaan moet worden
1. verworven kennis en ervaring optimaal benutten
1. weten wanneer iets gedaan moet worden
1. voorkomen dat werk/taken niet of dubbel uitgevoerd worden
1. evalueren en inspecteren of het goed en op tijd is uitgevoerd

- alle werkzaamheden moeten zoveel mogelijk kwatificeerbaar worden gemaakt.

- Denk aan de sport zoals tennis, bowlen en voetballen; punten en resultaten tellen. Het gaat uiteindelijk om de resultaten.

- En ook voor een werknemer is een evaluatie van zijn werk, van zijn taken en resultaten een spannende confrontatie waar hij m.i. recht op heeft

Ralph Hooglandt 17-06-2012 12:31 Mening: 2

Het gaat om het creëren van vertrouwen bij de werkgevers voor een succesvolle implementatie. Dat kan je bereiken door zaken meetbaar te maken: Hoeveel uren besteed ik waaraan, hoeveel reiskilometers gebruik ik, hoeveel CO2 verbruikt ik, hoeveel geef ik uit aan flexibele kantoorkosten, werken onderweg, hoe verhoudt zich dat tot het ter beschikking gestelde budget, zit ik in de spits of daarbuiten.

Kortom, meten is weten is een belangrijk instrument in het spel tussen werkgevers en werknemers over controle versus vertrouwen.

Laura van Klink 18-06-2012 07:37 Mening: 2

Vooralsnog is bewustwording van belang. Wat is SWSR, wat houdt het in. Wat heb ik eraan als werkgever. Daarnaast een procesmodel voor stapsgewijze invoering met de mogelijkheid om de voortgang te monitoren. Tot slot een objectieve benchmark: waar staat het bedrijf en waar willen we naar toe.

Shirley Houben 19-06-2012 10:57 Mening: 2

Vwb het SR deel moet hierbij gedacht worden aan het herschrijven en vervolgens implementeren van een nieuwe mobiliteitsregeling. Daarnaast zullen deze aanvullingen en/of wijzigingen ook opgenomen en doorgevoerd moeten worden in het personeels handboek. Groter draagvlak creëren door medewerkers dit soort initiatieven te laten bedenken.

Jan Pieter Klep 19-06-2012 21:51 Mening: 2

Een Directie vindt het altijd vervelend wanneer de concurrentie het beter doet. Benchmarks zal dus een Directie motiveren, mits er vertrouwen is in de kwaliteit en objectiviteit van het databestand.

Willem de Jager 20-06-2012 08:16 Mening: 2

Het sleutelwoord is integraal, want SWSRmaatregelen zijn vrijwel altijd belegd bij verschillende functies binnen het bedrijf, zoals HR die de arbeidsvoorwaarden beheert, Facilities, die over de gebouwen en parkeren gaat, Wagenparkbeheerder over fleet management en lijn management gaat meestal over Slim Werken. SWSRspeelt zich dus cross functioneel af en zal op die manier dus ook integraal gemonitord moeten worden wil je een volledig SWSRbeeld krijgen.

Marcel van Oosterhout 12-06-2012 16:26 Mening: 1

HR proces

Mobiliteit/duurzaamheidsproces

De vraag is alleen in hoeverre deze veralgemeniseerd kunnen worden...

Haitze de Jong 18-06-2012 16:47 Mening: 1

De overheid zou hier samen met grote vervoersorganisaties hierin een leidende rol kunnen spelen door meer en betere mogelijkheden aan te geven c.,q. een verschuiving in de vervoermix te stimuleren en te faciliteren waardoor dit kaderstellend werkt naar werkgevers toe hoe e.e.a. optimaal benut kan worden.

Reactie Daan van Egeraat 18-06-2012 19:10

Ad 'meer en betere mogelijkheden aangeven': Ligt hier nog steeds een taak voor overheden? Overheden hebben deze taak eind jaren '80 op zich genomen, dat is nu bijna 25 jaar geleden. Is zo langzamerhand niet de tijd aangebroken dat dienstverleners deze taak vervullen?

Marco van Dijke 19-06-2012 13:49 Mening: 1

Uiteindelijk zijn deze wel essentieel voor de invoering. Het gaat er echter om dat de werkgever in eerste instantie overtuigd is SWSR in te voeren.

Jack Mooij 20-06-2012 16:45 Mening: 1

Begeleiding in veranderprocessen, bij (middle) management. Eerst bewustwording creëren, vervolgens begeleiden bij de keuze die mensen zullen moeten doen om te anticiperen op de woon-werkomgeving in verandering.

Opstellen en hanteren van resultaatafspraken, OOK bij non-profitorganisaties.

Aanpassen arbeidsvoorwaarden, begrippen als 40, 36,32 uur, partime werken en standplaats en woon-werkvergoeding zijn niet meer van deze SWSR tijd!

Theo Joosse 20-06-2012 21:39 Mening: 1

Procesmodellen kunnen daarbij helpen, maar zijn niet per se nodig.

Friso Metz 18-06-2012 14:12 Mening: 0

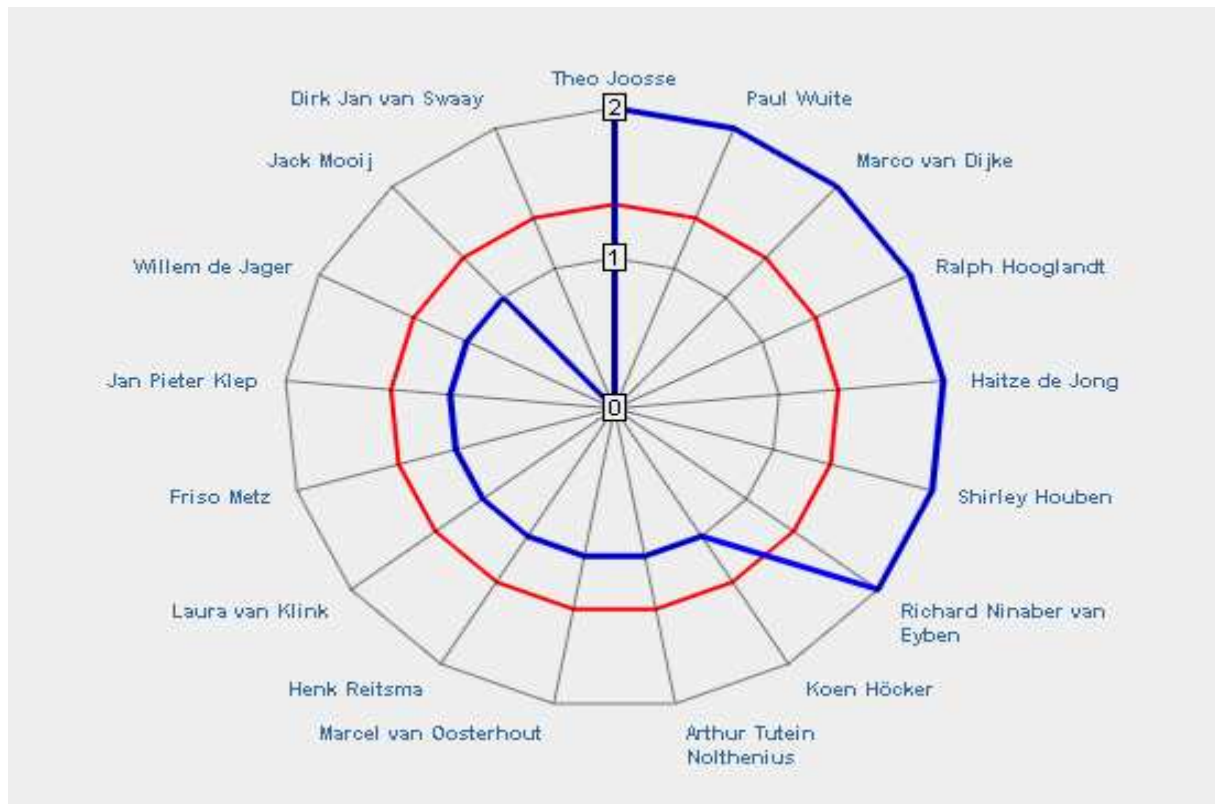
Geen mening

Panelgemiddelde 1

4 Werkgevers hebben behoefte aan meer ontzorging door dienstverleners rond SWSR

Waarde	Omschrijving	Vragen
0	geen	Waarom?
1	beperkte	Om welke activiteiten gaat het?
2	grote	Om welke activiteiten gaat het vooral?

Panel - Seminar Mobiliteit.NU



Theo Joosse 11-06-2012 22:56 Mening: 2

Momenteel is de markt van aanbieders op het gebied van mobiliteitsproducten (en -onderzoeken/-indices!) sterk aan het groeien; overzicht is voor werkgevers moeilijk te houden, dus ook de keuze voor de juiste aanbieder maken is erg lastig. Keuze is naar mijn stellige overtuiging vaak gebaseerd op 'toevallig contact'.

Er is bijv. behoefte aan een dienstverlener die alle modaliteiten aanbied, waarbij de medewerkers hun (dagelijkse) keuze kunnen maken o.b.v. hun mobiliteitsbudget, met een ingebouwd 'puntensysteem' ter bevordering van duurzame/goedkope

keuzes (o.b.v. organisatiedoelen).

Reactie Daan van Egeraat 14-06-2012 12:19

Je hebt het over 'toevallig contact'. Betekent dit, dat je eigenlijk vindt dat je als werkgever onvoldoende wordt ontzorgd door je vertrouwde huisleveranciers, en dat die -vanuit hun markt- en accountkennis- meer pro-actief de bijdrage van SWSR aan hun klant zouden kunnen aanreiken?

Reactie Theo Joosse 20-06-2012 22:14

Ja, eigenlijk wel. Als ik de NS, HTM en onze leasmaatschappij even als huisleverancier beschouw, klopt jou 'stelling': ze zijn vooral gericht op hun eigen producten, en dat kunnen ze (begrijpelijk) moeilijk loslaten. Ik vind het dan ook niet zo gek, dat er 'tussenhandel' ontstaat die de diverse mob.-modaliteiten tot *een integraal mob.pakket* smeden. Misschien is dat zelfs noodzaak, want alleen die 'tussenhandel' kan zich echt focussen op de behoefte van de klant i.p.v. die van de mob.-aanbieders.

Paul Wuite 12-06-2012 15:59 Mening: 2

Duurzame mobiliteit, HNW.

Marco van Dijke 15-06-2012 11:54 Mening: 2

SWSR gaat vaak samen met het beschikbaar stellen van meer / diverse middelen. De administratieve afhandeling als gevolg van de inzet en het gebruik van deze middelen is een drempel. Hier spelen dienstverleners rondom SWSR een rol

Ralph Hooglandt 17-06-2012 12:34 Mening: 2

effectiviteits meting, verbruiksmeting (reiskosten, km's., kosten van telefonie, video/web conferencing, flexibele werkplekken/vergaderlocaties, etc) versus een duidelijke inzicht in de besparingsmogelijkheden (minder vaste werkplekken, minder parkeerplaatsten bij kantoor, minder kosten voor woon/werk, inzicht in effectiviteitsverbetering / arbeidsproductiviteit)

Haitze de Jong 18-06-2012 16:50 Mening: 2

Werkgevers zouden niet (te)veel tijd moeten besteden aan invoering van SWSR. Eerder zouden zij eenvoudig gebruik moeten kunnen maken van bestaande, uitgekristalliseerde "pick and choose"-modellen met daaraan gekoppeld een helder beeld van de de kosten(voordelen) en fiscale voorwaarden, die door de overheid en bestaande dienstverleners in de SWSR-hoek worden aangeboden.

Reactie Daan van Egeraat 18-06-2012 19:11

Is dit een bestaand beeld, of nog een wensbeeld?

Shirley Houben 19-06-2012 11:01 Mening: 2

Het merendeel van de werkgevers denkt alle mogelijkheden en oplossingen te hebben onderzocht. Echter wanneer je met hen communiceert, blijkt vaak dat er slechts een standpunt (werkgeversdeel) bekeken te zijn. Als "objectieve" adviseur kan je in feite een gulden middenweg creëren, waarbij zowel werkgever als werknemer een goed gevoel krijgt. Daarnaast vinden zij het "geneuzel" maar niets en willen zij zich liever bezighouden met hun core business.

Richard Ninaber van Eyben 19-06-2012 17:05 Mening: 2

Werkgevers hebben ten eerste 'hulp' nodig bij het zien van mogelijkheden: slim werken en slim reizen kan grote voordelen brengen voor werkgever EN werknemer. Te weinig werkgevers realiseren zich de voordelen die ik kort tijdbestek duidelijk gemaakt kunnen worden. Daarnaast of daarna is beheersbaarheid een thema: snel samengevat in output en kosten. Ook de stap naar 'Medewerkergebondenkosten' dient - en kan - door dienstverleners worden ingevuld. Zowel in een outsourcingmodel als ook in een model waarbij de interne organisatie met externe beheertool de regie zelf voert.

Koen Höcker 12-06-2012 09:39 Mening: 1

Aan de ene kant wil een bedrijf natuurlijk het eigen heft in hand hebben en belangrijke vraagstukken als deze niet uitbesteden aan derde partijen. Echter, doordat de expertise vaak niet in het bedrijf zit is advies en planvorming van een derde partij gewenst. Ik ben van mening dat de uitvoering door het bedrijf zelf zal moeten gebeuren omdat het maatregelen betreft voor de werknemers en feedback van hun erg belangrijk is. Dit kan het beste intern gebeuren.

Arthur Tutein Nolthenius 12-06-2012 14:38 Mening: 1

Ik denk dat veel organisaties grotendeels zelf aan de slag kunnen, maar hulp van dienstverleners kunnen gebruiken om te voorkomen dat ze te 'bureaucratisch' te werk gaan. Niet te star en te dogmatisch te werk gaan en voorkom de registratie-cultuur (en handelingen).

Marcel van Oosterhout 12-06-2012 16:27 Mening: 1

ik denk dat dit werkgever specifiek is, dit ligt aan de achtergrond, type organisatie, ervaring met SWSR en algemene beleid inzake van uitbesteding aan dienstverleners

Henk Reitsma 16-06-2012 22:48 Mening: 1

- Slim werken en slim reizen zal een uitdaging zijn in elk bedrijf, immers als men dit professioneel aanpakt zal de beloning in de vorm van kosten besparing en een tevreden medewerker en orm zijn

- Het ontzorgen zal zich m.i. beperken tot het zich laten adviseren door derden

- Het management van grote bedrijven is voornamelijk gericht op kennis werken en zal dit zeker zien als uitdaging

- de werkgevers in het MKB zullen eerst de kat uit de boom kijken en zich niet snel laten ontzorgen alvorens zij de kosten en de voordelen heel duidelijk zijn.

Laura van Klink 18-06-2012 07:39 Mening: 1

Werkgevers, met name de MKB-bedrijven- hebben wel behoefte aan ontzorging maar dan vooral in de vorm van handige instrumenten om het zelf in het bedrijf in te voeren en uit te bouwen. Een dienstverlener kan met name aan het begin van het proces van belang zijn om het proces "op de rails te zetten".

Friso Metz 18-06-2012 14:13 Mening: 1

Voor producten & diensten is dat zeker het geval. Maar vaak gaat het om interne besluitvorming - wat te doen met het IT-systeem? Reiskostenvergoeding aanpassen? Dat zullen werkgevers toch zelf moeten doen lijkt me

Reactie Daan van Egeraat 18-06-2012 19:14

Komt het er niet juist op aan, werkgevers ook op dit soort vlakken te ontzorgen, omdat anders ook de mobiliteitswinst misschien niet van de grond zou komen? En: waarom werkgevers wél ontzorgen rond mobiliteit, maar niet rond ICT? Of rond het aanpassen van Reiskostenregelingen?

Reactie Friso Metz 18-06-2012 21:51

Mee eens, maar een werkgever moet wel zelf nadenken wat hij wil en intern steun vinden voor de plannen

Reactie Daan van Egeraat 19-06-2012 17:54

Helmaal eens. Idealiter zou de dienstverlener opties en alternatieven kunnen aanbieden met voor en nadelen, en de werkgever

van dienst zijn bij het maken van keuzes.

Jan Pieter Klep 19-06-2012 21:51 Mening: 1

Wat de boer niet kent, dat mist 'ie niet, zou ik als nieuw gezegde willen voorstellen aan Van Dale.
Is er al een goede ontzorgende dienstverlener voor een Werkgever? Die op gebied van mobiliteit, duurzaamheid en HNW niet alleen integraal kan adviseren maar ook implementeren? Zover ik weet is Stichting Mobiliteit. Nu een eerste poging daartoe.

Willem de Jager 20-06-2012 08:21 Mening: 1

Dat verschilt sterk per werkgever en per dienst. Werkgevers met lease auto parken besteden het mobiliteitsmanagement (MM) voor die categorie medewerkers in toenemende mate uit aan het autolease bedrijf. De éne werkgever besteedt het parkeerbeleid uit aan bijvoorbeeld Q-Park en de ander doet het zelf. Sommige werkgevers besteden MM uit aan clubs zoals MobilityMixx, maar zeer velen doen dat nog niet anders zou MobilityMixx inmiddels een stuk groter geweest zijn. Kortom het ligt divers. Er is wel een latente behoefte, die de komende jaren geleidelijk manifest zal worden, maar wat de effecten van de verandering in de reiskosten regeling zullen zijn, kan ik nog niet overzien.

Jack Mooij 20-06-2012 16:50 Mening: 1

In de bewustmakingsfase wellicht nuttig en als bcoach van de begeleiders.

Omdat niemand zich laat veranderen en je altijd zelf kiest je al dan niet aan te passen aan je veranderde omgeving, moet je deze besluitvorming in de staande organisatie begeleiden en niet door externen,.. PRINCIPIEEL.

Alleen in een Teach the teacher benadering kan extern helpen.

Dirk Jan van Swaay 11-06-2012 15:44 Mening: 0

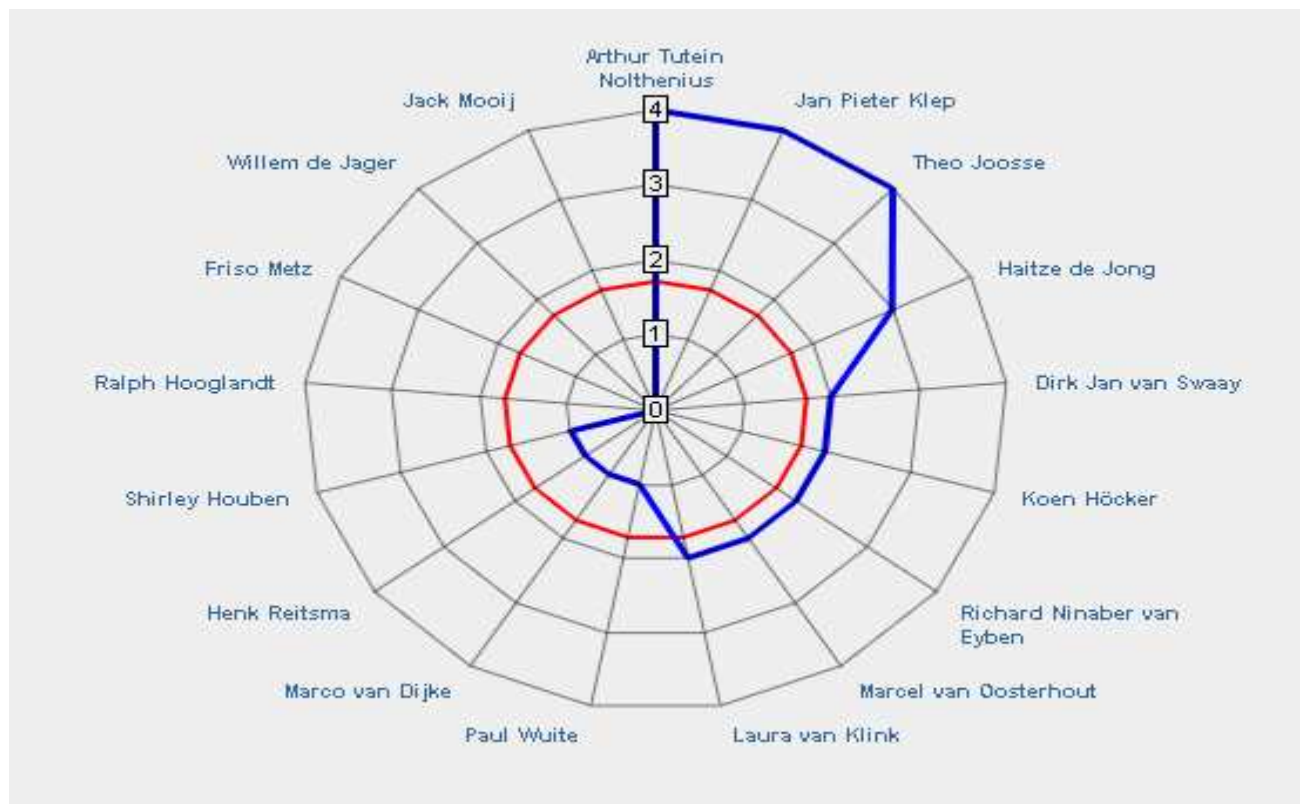
werkgevers zitten met name klem met de bestaande secundaire arbeidsvoorwaarden die in de CAO zijn vastgelegd, dit vormt een drempel om over te gaan SWSR. Motivator van de belangrijkste secundaire arbeidsvoorwaarden is meestal fiscaal gedreven oplossingen. Fiscale regelgeving is extreem instabiel mbt dit thema (zie Voorjaarsakkoord), een solide ontzorging is mede belemmerd door fiscale instabiliteit.

Panelgemiddelde 1

5 De belangrijkste drempel voor werkgevers bij de invoering van SWSR ligt bij

Waarde	Omschrijving	Vragen
0	iets anders	Wat? Waarom is dat de grootste drempel?
1	aantoonbaar nut	Waarom is dat de grootste drempel?
2	gebrek aan inzicht	Waarom is dat de grootste drempel?
3	procesmodellen	Waarom is dat de grootste drempel?
4	ontzorging	Waarom is dat de grootste drempel?

Panel - Seminar Mobiliteit.NU



Arthur Tutein Nolthenius 12-06-2012 14:42 Mening: 4

Synmind BV Leidsevaart 594 - 2014 HT Haarlem / tel. 06 558 933 82 / j.dewitte@synmind.com / www.synmind.com

19

Hulp bij hoe pak ik het aan. Voor je het weet ziet men als een berg ertegen op omdat men de omvang moeilijk kan bevatten. Dan is het welkom dat er iemand met ervaring is om mee te sparren en je wegwijs maakt (en misschien wel taken uit handen neemt)

Jan Pieter Klep 19-06-2012 21:59 Mening: 4

Niet iedere werkgever overziet het volledige nut, niet iedere werkgever heeft al volledig inzicht, maar er worden zeker positieve effecten verwacht.

Volgens mij zien veel bedrijven op tegen het installeren van een integraal team, het inschakelen van verschillende adviseurs en leveranciers.

Indien een marktpartij kan aantonen dat zij grote effecten aantoonbaar kunnen realiseren en dat elders al bewezen hebben, dan zal een werkgever over de drempel geholpen kunnen worden. Bovendien is het eenmalig een project waarvoor bij voorkeur geen eigen werknemers worden (over)belast. Dus ook op dat punt zal een werkgever open staan voor hulp van derden.

Theo Joesse 20-06-2012 21:52 Mening: 4

Grote bedrijven kunnen op zien tegen de complexiteit van organisatie-brede integrale maatregelen. Voor volledige acceptatie onder medewerkers, het uitdenken van integraal beleid en het goed implementeren daarvan is tijd/capaciteit nodig van directie en beleidsadviseurs. Het lastige is, dat SWSR vele disciplines raakt: HRM (thuiswerkregeling, vergoedingen, managementstijlen), Facility Management (huisvesting, parkeren, lease-/poolauto's), ICT (ICT-middelen en -infrastructuur), . . . Een overkoepelende *dedicated* 'SWSR-manager', die de div. disciplines neutraal met elkaar verbind, kan dat traject eenvoudiger, transparanter en geloofwaardiger maken. Zo'n 'SWSR-manager' kan ook een inhuurkracht zijn (ontzorging): vreemde ogen . . .

Haitze de Jong 18-06-2012 16:53 Mening: 3

Om vaneen "goed idee" naar een daadwerkelijk succesvolle invoering van SWSR in een organisatie te komen moet niet perbedrijf steeds het wiel opnieuw worden uitgevonden. Goede en eenvoudig in te voeren procesmodellen zouden daarvoor beschikbaar moeten zijn die ook door kleine bedrijven kunnen worden toegepast.

Reactie Daan van Egeraat 18-06-2012 19:16

Zouden dergelijke planner er eigenlijk ook niet voor overheden moeten komen, die ook steeds het wiel moeten uitvinden wanneer er weer werkgevers langkomen bij de gemeente voor meer parkeerplaatsen, op- resp. afritten, asfalt of openbaarvervoerhaltes?

Dirk Jan van Swaay 11-06-2012 15:45 Mening: 2

geen duidelijke benchmark

Koen Höcker 12-06-2012 09:43 Mening: 2

Wat werkt en wat niet werkt. Waar moet naar gekeken worden en wat is belangrijk. Deze vraagstukken zijn vaak het valstuk omdat men het inzicht in het SWSR process niet heeft. Aangezien dit inzicht het begin van het process is, kan er zonder dit inzicht niet begonnen worden aan verandering in het beleid. Het tekort aan sturing vanuit overkoepelende organisaties zorgt ervoor dat veel, en vooral kleine, bedrijven de verandering vermijden, omdat het te moeilijk of te vaag is.

Reactie Daan van Egeraat 14-06-2012 12:33

Hoe zou je idealiter 'het inzicht in het SWSR proces' willen zien? Wat speelt een rol? hoe zou je het zodanig kunnen aanbieden, dat het voor de werkgever aantrekkelijk wordt?

Reactie Koen Höcker 19-06-2012 15:05

Als werkgever zijnde wil je concrete resultaten zien wanneer je een verbetering invoert. Nu is het vaak het geval dat er vage resultaten, als in "medewerkers zijn meer tevreden", naar voren komen die niet concreet aangeven dat verandering goed is. Het probleem is dat de huidige situaties en beleidstukken vaak nog voldoen aan de eisen van de werkgevers en wensen van de werknemers en er dus geen aanleiding is tot verandering. Ik zou graag harde feiten en cijfers zien wat veranderingen betreffend het mobiliteitsmanagement

oplevert.

Richard Ninaber van Eyben 12-06-2012 11:38 Mening: 2

Gebrek aan inzicht en daarmee de (on-)mogelijkheden en kansen voor werkgever en werknemer is de belangrijkste drempel. Datgene wat nodig is om gefundeerd een 'go/no go' beslissing te nemen.

Marcel van Oosterhout 12-06-2012 16:29 Mening: 2

zonder inzicht (= awareness) zal niet de vervolgstap worden gezet naar adoptie en implementatie. Onderdeel van adoptie is meer zich krijgen op aantoonbaar nut, implicaties voor processen en daarin desgewenst ondersteund worden (ontzorging) vanuit dienstverleners, overheden onderzoeksinstellingen

Reactie Daan van Egeraat 14-06-2012 12:34

Welke ontzorgmodellen zijn op dit vlak vanuit onderzoeksinstellingen denkbaar cq al operationeel?

Laura van Klink 18-06-2012 07:41 Mening: 2

Op dit moment is er nog te weinig bewustzijn wat SWSR inhoudt en wat het voor werkgever en werknemer kan betekenen. De werkgevers lopen dus nog niet zo hard. Dit hangt nauw samen met de kennis over het aantoonbare nut. Als dit beter wordt kunnen werkgevers met handige instrumenten en hulp bij implementatie over de streep worden getrokken.

Paul Wuite 12-06-2012 16:00 Mening: 1

Consistent beleid en meet-instrumenten.

Marco van Dijke 15-06-2012 11:55 Mening: 1

In deze economische mindere tijden is de focus vooral gericht op kosten. Er zal dus aantoonbaar nut moeten zijn voor de onderneming om SWSR in te voeren.

Henk Reitsma 15-06-2012 17:47 Mening: 1

Voor de werkgever van het MKB is de grootste drempel het aantoonbaar nut

- er zijn nu nog te weinig Business Cases waarin wordt aangetoond dat de proces veranderingen invoeren van SWSR, met alle aspecten ook werkelijk (harde) voordelen opleveren

- Om dit te bewijzen zal er een sprekend referentie kader moeten worden opgebouwd binnen diverse branches van het MKB

- Grote en vaak Beurs genoteerde ondernemingen hebben vaak wel een budget om een proef uit te voeren, als dit mislukt is er geen man over boord

- Het MKB kan zich in deze tijd zich missers permiteren

- Het aantoonbaar nut moet bekend zijn in het referentie kader wil de werkgever van het MKB overgaan tot SWSR in zijn onderneming

Shirley Houben 19-06-2012 11:06 Mening: 1

Het is in feite een combinatie van meerdere waarden. Het aantoonbaar nut kan een drempel zijn doordat zij aangeven de afgelopen jaren is het toch ook altijd goed gegaan.

Gebrek aan inzicht = waarom veranderingen doorvoeren, als het nu ook al loopt. Waarbij dan ook vaak het argument gebruikt wordt, wanneer ik deze veranderingen doorvoer, lopen mijn werknemers weg.

Ralph Hooglandt 17-06-2012 12:34 Mening: 0

Er zijn talloze discussies rond SWSR. Er is zeker bereidheid om mee te denken en te filosoferen over hoe het zou kunnen en moeten. Maar uiteindelijk is er maar een beperkt aantal bedrijven /instellingen die de stap naar implematie ook daadwerkelijk neemt. Ik zie als belangrijkste reden voor deze beperkte deelname : vertrouwen in de werknemer, het accepteren dat je minder controle als werkgever kan uitoefenen.

Friso Metz 18-06-2012 14:16 Mening: 0

Ik denk dat de drempels op veel verschillende vlakken liggen en dat dit voor ieder bedrijf anders ligt.

Maar als rode draad zou ik toch de 'weerstandfactor' noemen: mensen die altijd al de auto pakken naar hun werk, en voelen dat dit niet/ minder mag.

Dat wordt ook op organisatorisch niveau gevoeld: mijn mensen willen met de auto.

Als je dan niet uitkijkt, wordt MM gereduceerd tot 'leuke dingen doen voor het personeel'

Willem de Jager 20-06-2012 08:24 Mening: 0

Sense of Urgency. In de huidige recessieve tijd zijn veel werkgevers bezig met overleven en hebben vaak ook geen idee van de mobiliteitskosten. Een duidelijk integraal beeld van substantiële potentiële besparingen in het SWSR domein zou helpen.

Jack Mooij 20-06-2012 16:56 Mening: 0

Durf, het is slechts een onderdeel van het facilaire ondersteunde proces. Aan gegeven moet worden hoe dit bijdraagt aan het primaire bedrijfproces en bedrijfsresultaat.

Dan krijg je de brede aandacht die swsr verdient.

Panelgemiddelde 1