



pw.

💡 **pro**
Insights

Hoe ver mag HR gaan met
de inzet van spyware?

exclusief voor:

pw. pro



MARTIJN VAN DE KOOIJ
Hoofdredacteur PW.

Hoe denkt HR over spyware?

Monitoring op afstand. Feit is: het neemt toe. Maar moet je het als bedrijf wel willen en zo ja, hoe ver mag je dan gaan? Hoe kijken experts en HR-professionals tegen spyware aan? En wat zegt de wet hierover? Deze en andere vragen komen in deze prikkelende PW. pro Insights aan de orde.

PW. pro Insights peilt periodiek hoe HR-professionals over belangrijke onderwerpen denken. Deze informatie delen we exclusief met PW. pro-leden. Ook doen we verdiepend onderzoek door HR-professionals te interviewen. Zo heb je kwalitatieve en kwantitatieve peer-to-peer informatie die je kan helpen de juiste beslissing te nemen.

Reacties? Vragen?

martijnvanderkooij@vakmedianet.nl

'Als een directeur bij mij zou komen met het idee om medewerkers met software in de gaten te houden, dan zouden bij mij alle signalen op rood gaan.'



BEREND HASSELMAN
Teamleider HRM bij Hiltermann Lease

"Ik vind het onbegrijpelijk dat je het nodig kunt vinden om je medewerkers met spyware in de gaten te houden. Dat komt in mijn wereld niet voor. In mijn beleving is er dan iets niet goed in je organisatie. Ik ben gewend, ook vanuit eerdere leidinggevende rollen, om te werken vanuit vertrouwen en output gestuurd. Op kantoor staan mensen soms een kwartier bij de koffieautomaat. Dat controleer je toch ook niet? Als je spyware inzet om medewerkers in de gaten te houden, dan heb je volgens mij een verziekte cultuur.

Ik geloof er oprecht in dat mensen gewoon graag hun werk willen doen. Omdat ze een bijdrage willen leveren en ertoe willen doen. En als mensen dat gevoel niet hebben, dan signaleer je dat al veel eerder dan dat je spyware hebt geïnstalleerd. Als je leidinggeeft aan een team, dan ken je de prestaties van je mensen. De behoefte aan spyware legt de incompetentie van de leidinggevende bloot.

Als een directeur bij mij zou komen met het idee om medewerkers met software in de gaten te houden, dan zouden bij mij alle signalen op rood gaan. Daar werk ik ook niet aan mee. Je moet in je werk altijd wel iets uitvoeren waar

PW. pro Insights interview

je misschien zelf niet voor gekozen zou hebben, dat hoort erbij. Maar hier kom je op een ethisch vlak.

Ik kan me echt wel voorstellen dat er bedrijven zijn die dit zien in het verlengde van bijvoorbeeld toegangscontroles. Maar voor mij gaat spyware een grens over. Maar zo'n besluit wordt natuurlijk ook niet in een week genomen. Je moet eerst het gesprek met elkaar aangaan: waarom vind je dit nodig?

Leidinggeven op afstand kan lastig zijn. Voorheen werkte ik bij een bedrijf dat al heel sterk was gericht op een á twee dagen per week thuiswerken. Vanuit die ervaring heb ik dat hier weer opgepakt. En dat houdt in dat we veel contact met elkaar houden. Maar niet vanuit een controlerende functie, maar gewoon om afspraken te maken: wat gaan we deze week doen?

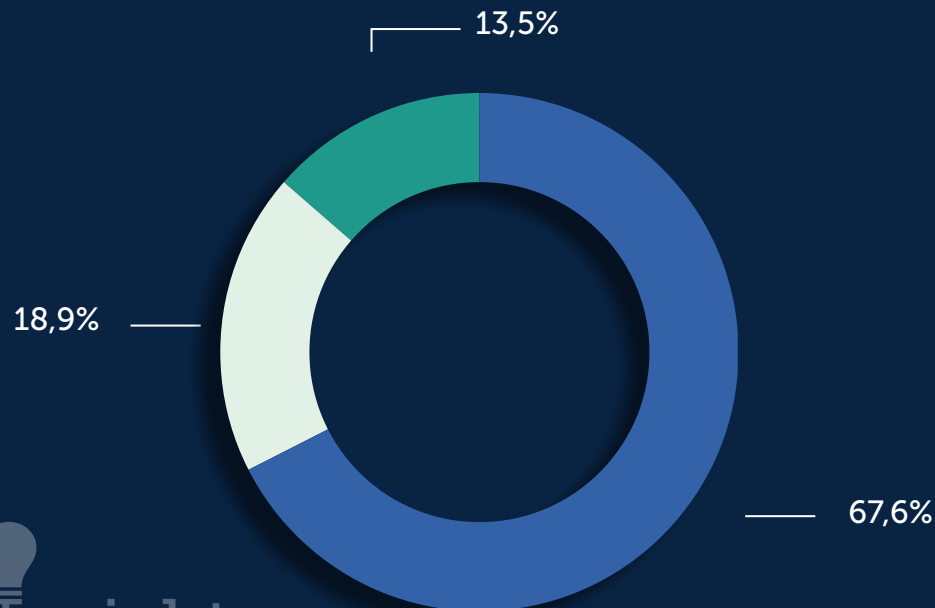
Je moet er ook gewoon een beetje begrip voor hebben dat iedereen opeens thuis móest. Als je kinderen hebt en je moet ze thuis les geven, dan moet je daar afspraken over maken. Soms moet je gewoon tegen mensen zeggen: 'Probeer nou niet alle ballen hoog te houden, want dan ga je afbranden.' Soms zet je calamiteitenverlof in, maar we hebben ook wel tegen mensen gezegd: 'Je hebt nog genoeg vrije dagen, waarom neem je niet een dag vrij, in plaats van je werk 's avonds in te halen.' Juist door die instelling merkte je dat er een goede samenwerking ontstond. We hebben het met elkaar gerooid."

PW. pro Insights onderzoek

De vraag vanuit Nederlandse bedrijven naar monitoringssoftware voor medewerkers neemt sinds corona toe. Logisch, want veel meer mensen werken vanuit huis. Maar hoe ver mag HR gaan met de inzet van deze zogenaamde spyware?

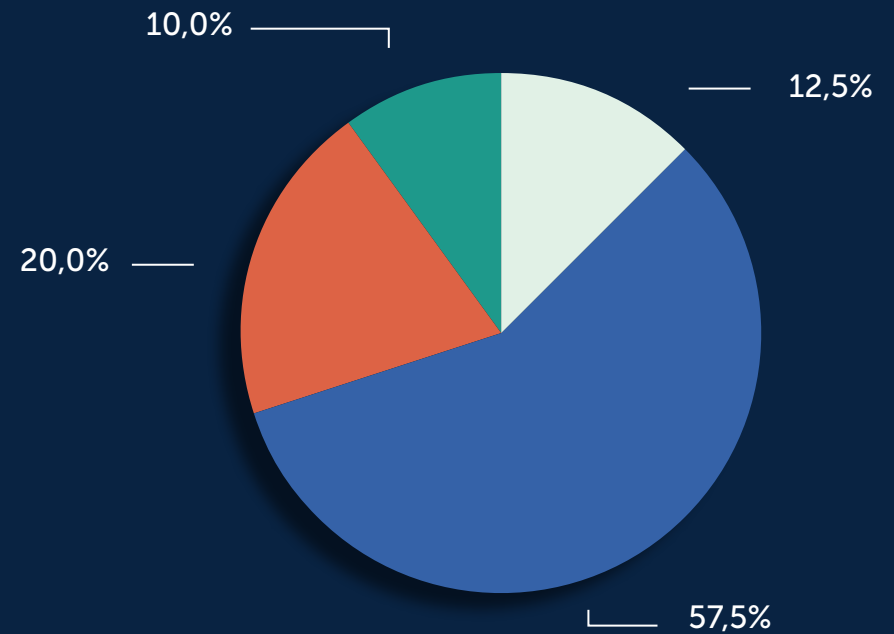
Ben je werkzaam als HR-professional?

Ja Nee Anders



Wordt er binnen het bedrijf waar je werkzaam bent gebruik gemaakt van systemen om op afstand personeel te monitoren?

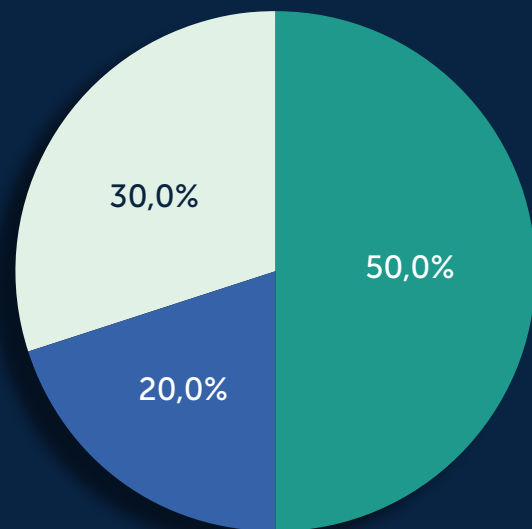
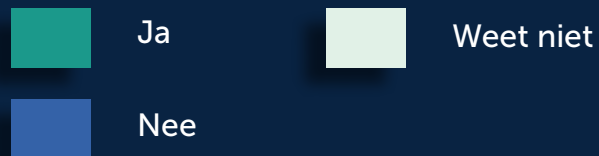
Ja Nee
Anders Weet niet



PW. pro Insights onderzoek

Is monitoring op afstand juridisch vooraf getoetst / wordt het vooraf getoetst?*

*Deze vraag is alleen beantwoord door de respondenten die spyware inzetten of dat van plan zijn.



PW. pro Insights interview



BER DAMEN
Partner bij Van der Bunt Adviseurs
en lector HRM bij Avans +

"Diverse media berichtten recent over de forse toename – sinds het begin van de pandemie – van de vraag naar monitoringsoftware voor medewerkers. Deze vraag steeg in het eerste kwartaal van dit jaar met maar liefst 58% ten opzichte van dezelfde periode vorig jaar.

'De werkelijke kwestie is het zorgelijke gebrek aan vertrouwen in de eigen werknemers dat eruit spreekt.'

Monitoringsoftware klinkt nog vrij neutraal en onschuldig. Natuurlijk moeten organisaties de voortgang van processen volgen en bewaken. Dus als daar specifieke software voor bestaat, des te beter. Gemak dient de mens, nietwaar? Maar als je je afvraagt wat die software dan precies doet, schrik je toch van het antwoord. Gluurapparatuur blijkt dan als term wel aardig gekozen. Het stelt de werkgever immers in staat het gedrag van de werknemers tot in detail bij te houden en te controleren. Het is zelfs mogelijk het aantal muisbewegingen en toetsaanslagen

van de brave, niets vermoedende thuiswerker te registreren.

Dat roept bij mij onmiddellijk de vraag op waarom een werkgever dat überhaupt wil. Het zegt immers niks. Het aantal muisbewegingen en toetsaanslagen? Sinds wanneer is dat een adequate indicator voor het werk dat wordt verzet? Misschien kan ook wel worden gevolgd welke bestanden en documenten door de werknemer worden bewerkt, welk e-mailverkeer plaatsvindt en met wie. Ook dan blijft overigens de vraag wat je aan die informatie hebt als werkgever. Maar daar gaat het natuurlijk helemaal niet om.

De werkelijke kwestie is het zorgelijke gebrek aan vertrouwen in de eigen werknemers dat eruit spreekt. Wat ben je voor werkgever als je – zelfs op afstand – tot in detail wilt kunnen blijven controleren wat je medewerkers doen? Welk mensbeeld hanteren deze organisaties? Welke leiderschapsstijl hangen zij aan? Douglas McGregor noemde het meer dan vijftig jaar geleden theorie-X. Die komt erop neer dat als je van mening bent dat je teamleden geen lol hebben in hun werk en daartoe ook niet te motiveren zijn, je geneigd bent een autoritaire managementstijl te hanteren. Deze stijl is heel 'hands-on' en vooral gericht op het micromanagement van de taken van medewerkers, omdat je niet vertrouwt dat die adequaat door hen worden uitgevoerd.

Bij veel leidinggevendenden zit dit wantrouwen helaas nogal diep. Het is een uitvloeisel van het stereotype beeld dat wij van een effectieve manager hebben. Uit nationaal en internationaal onderzoek blijkt dat wij – als ons daarnaar wordt gevraagd – de ideale leider vooral masculiene karaktertrekken toedichten.

>>>

Interview vervolg

>>> Dominant en doortastend moet hij zijn en risico's durven nemen. Uit allerlei andere studies blijkt echter dat managers met een combinatie van harde en zachte – meer feminiene – kenmerken vaak veel betere resultaten realiseren. Hun teams presteren bijvoorbeeld beter en hun medewerkers zijn meer betrokken bij de organisatie. Het stereotype beeld blijkt echter nog steeds heel hardnekkig. Ook in deze crisis.

'In de laatste dertig jaar zijn we in veel sectoren volledig uit het oog verloren hoe belangrijk inhoudelijke kennis van de materie en het primaire proces voor leidinggevenden is.'

Dominante managers hebben moeite met loslaten. Zij zijn sneller geneigd zichzelf als onmisbaar te bestempelen en geven niet graag de teugels uit handen. Controleren is beter dan vertrouwen, is hun devies. Dus verwachten zij dat medewerkers zich op locatie melden. Of als thuiswerken onvermijdelijk is, dat zij kunnen meegluren met hun activiteiten. Wie weet immers wat medewerkers thuis allemaal uitspoken?

Dit chronische gebrek aan vertrouwen bij veel managers is overigens ook het directe gevolg van een ander kenmerk van de stereotype ideale leider. Management is steeds meer een vak apart geworden. Een vak voor generalisten. Het gaat om het organiseren van processen, om het sturen op resultaten en om het nemen van besluiten. Kennis van de inhoud is daarvoor niet nodig. Dat is echter een misvatting van ons.

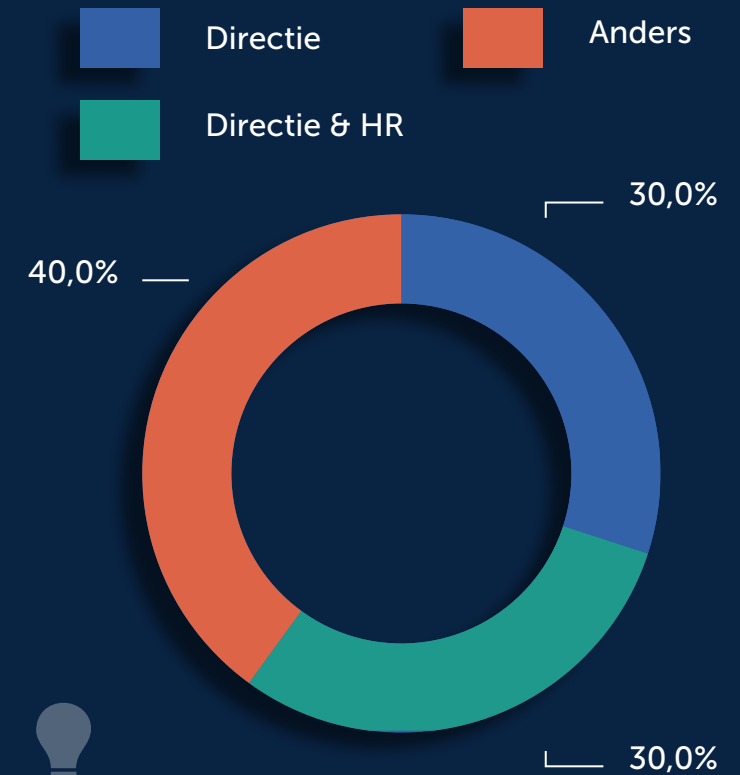
In de laatste dertig jaar zijn we in veel sectoren volledig uit het oog verloren hoe belangrijk inhoudelijke kennis van de materie en het primaire proces voor leidinggevenden is. Niet alleen voor het adequaat organiseren van dat proces en het realiseren van aansprekende resultaten, maar ook voor het stimuleren en coachen van hun medewerkers. Die gedijen namelijk veel beter onder een manager met inhoudelijke expertise. Die kan immers met hen sparren, hen coachen en hun vragen beantwoorden.

Er bestaan geen panklare recepten voor goed leiderschap en management. Dus alle stereotypen schieten tekort. Of die nu masculien of feminiën van aard zijn of een mix van beide. Waar het om gaat, is dat het leiderschap passend is. Dat wordt vervolgens bepaald door de aard en de inhoud van het primaire proces, de strategie die wordt uitgezet en de mensen die daaraan uitvoering geven. Vervolgens is het van belang te volgen en te meten of de aldus geventileerde goede bedoelingen ook het beoogde effect sorteren. Daarin ligt ook een rol voor HR-professionals. Maak gebruik van de data waarover de organisatie beschikt en hanteer die als bewijsvoering voor het succes van activiteiten en interventies. Dan kunnen medewerkers die dat willen en kunnen gewoon thuiswerken en kunnen we het gluren weer overlaten aan de burens.

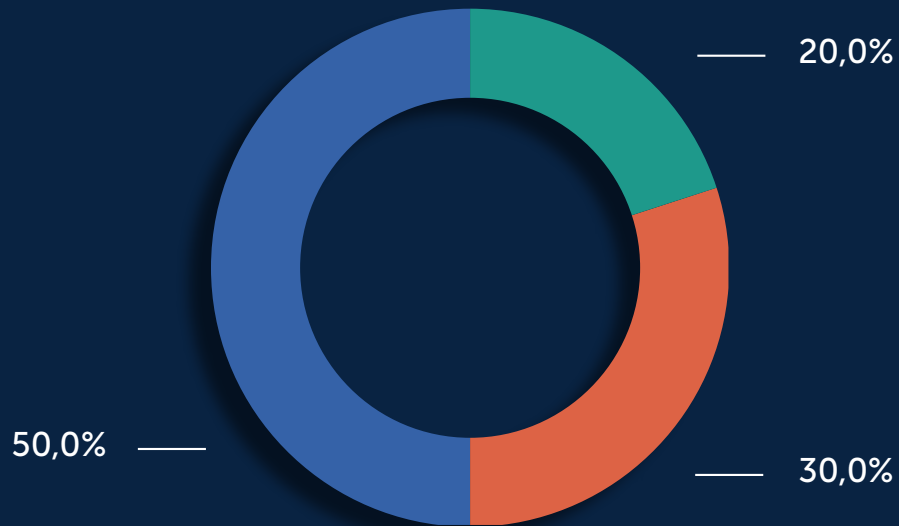
PW. pro Insights onderzoek

Door wie is het besluit om deze systemen te gebruiken genomen / wordt dit besluit genomen?*

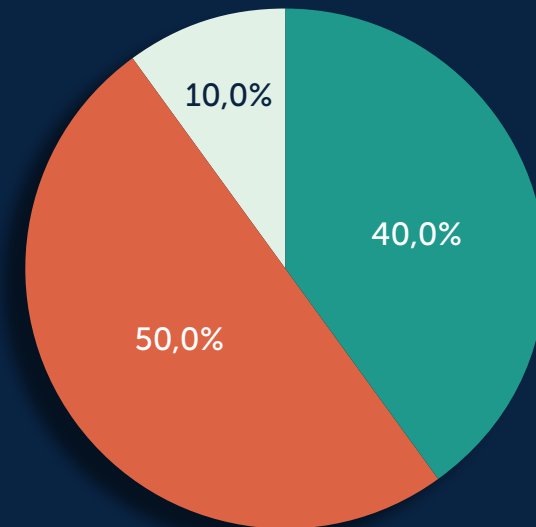
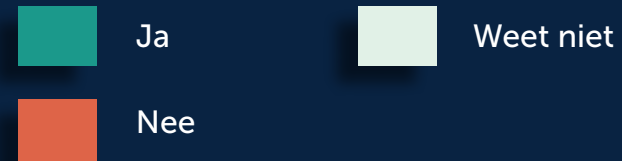
*Deze vraag is alleen beantwoord door de respondenten die spyware inzetten of dat van plan zijn.



Is of wordt de Ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging betrokken bij de besluitvorming?*



Zijn of worden de medewerkers geïnformeerd over de ingebruikname van systemen op personeel op afstand te monitoren?*



*Deze vragen zijn alleen beantwoord door de respondenten die spyware inzetten of dat van plan zijn.

PW. pro Insights onderzoek

Dit is wat HR-professionals antwoordden op de vraag wat zij van de monitoring van personeel op afstand vinden

“Ik gun elk bedrijf haar ondernemende, zelf verantwoordelijke, initiatiefrijke medewerkers. Monitoring op afstand draagt daar zeker niet aan bij. Als een organisatie denkt dat dat beter presterende medewerkers en/of meer productiviteit oplevert dan is er iets goed mis.”

“Het is een zwakgebod van de managers die geen vertrouwen hebben in hun eigen personeel. Je wordt aangenomen voor een bepaalde taak en monitoren hoelang je achter je PC zit is geen maat voor de geleverde inspanning en behaalde resultaat.”

“Uitstekend en kon technisch allang. Het is zaak dat het bekend is bij mensen en het hoe en waarom ervan. Scherpe keuzes maken wat wel en niet noodzakelijk is, want technisch kan veel, maar heeft niet altijd relevantie.”

“Hoe moeilijk is het om te sturen op output? Verhoog de betrokkenheid en het plezier in het werk door de juiste persoon op de juiste plaats te hebben en dit te monitoren. Ik ben er dus geen voorstander van om op afstand te monitoren of mensen aan het werk zijn. Wel om te monitoren of ze hun werk nog met plezier doen.”

“Er spreekt een te groot wantrouwen uit, dat de mensen alleen maar op de zenuwen werkt. Bovendien schat ik in dat ze, terecht, als narrige scholieren alles gaan proberen om zich er onderuit wriemelen. Dat is, naast het gevoelde wantrouwen, ook niet verhogend voor productiviteit en werkgeluk.”

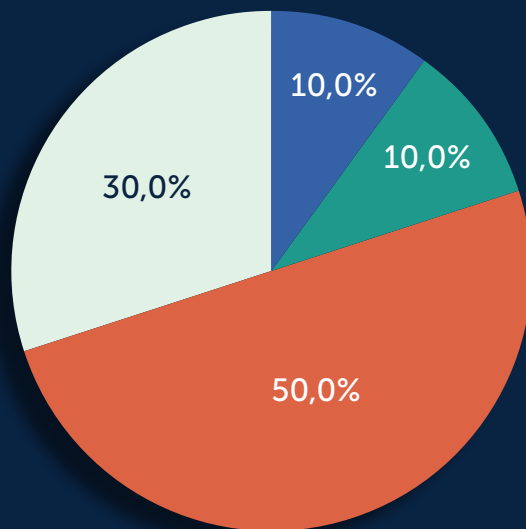
“Zeer goed, het merendeel van de mensen heeft er baat bij als zij zich bewust is van continue monitoring tenzij mensen vrijwilligerswerk doen. Tegenover loon staat een prestatieverplichting en dit mag gecontroleerd worden. Over de exacte invulling zijn zoveel opties te bedenken dat deze vragenlijst te kort schiet om echt duiding te geven.”

“Monitoring op afstand is toelaatbaar, maar mag niet de vergelijkbare monitoring op de werkplek overstijgen. Bij dit bedrijf heeft werken op afstand geleid tot het werken met prestatie afspraken.”

PW. pro Insights onderzoek

Hoe intensief wordt personeel (straks) op afstand gemonitord?*

*Deze vraag is alleen beantwoord door de respondenten die spyware inzetten of dat van plan zijn.



PW. pro Insights interview



SUZANNE MEIJERS
Arbeidsrechtadvocaat en auteur van het boek **Geen gedoe met personeel**

"Spyware om werknemers in de gaten te houden is iets dat je tot nog toe vooral in Amerika zag. Nu hoor je er, mede door corona, ook in Nederland meer over. Ik vind het heel ver gaan, ook in juridisch opzicht. Het getuigt van heel veel wantrouwen.

Een belangrijke vraag is of de spyware op alle computers wordt geïnstalleerd of is er een bepaalde aanleiding om het bij een werknemer te doen? Want de inbreuk op de privacy is enorm, dus wat is dan het gerechtvaardigd belang van jou als werkgever om die inbreuk te maken?

Met de komst van de AVG in 2018 zijn de regels voor privacy en de bescherming van persoonsgegevens verder opgeflucht. Die lijn moet je volgen, net zoals je dat moet doen bij cameratoezicht. In principe mag het niet, omdat de inbreuk op de privacy zo groot is. Er kan voor de werkgever een noodzaak zijn om het tóch te doen. Maar ook dan gelden er bepaalde voorwaarden. Je moet als het ware een spoorboekje volgen.

Je bent verplicht om het aan de medewerkers te melden wanneer je van plan bent om spyware te installeren. Als je een ondernemingsraad hebt, dan heeft deze instemmingsrecht op dit besluit. Is dat besluit eenmaal genomen, dan is het het beste om het in het bedrijfsreglement vast te leggen. Besteed er ook regelmatig aandacht aan. Je hoeft het niet elke week of elke maand te communiceren, maar wijs werknemers er wel een paar keer per jaar op.

Het kan zijn dat je het heimelijk wilt doen, omdat je een heel gerichte verdenking hebt tegen een bepaalde medewerker, en je het toezicht gebruikt als onderdeel van het onderzoek. Ook dan heb je verplichtingen. Zo moet je het onderzoek bijvoorbeeld melden bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Ik denk dat bijna geen enkele werkgever dat doet.

'Wat is nou een legitiem doel om spyware te installeren? Alleen het feit dat je je werknemers niet vertrouwt is niet voldoende.'

Gegevens die je achterhaalt met spyware vallen onder de algemene regels voor de verwerking van persoonsgegevens. Je mag ze bewaren, maar niet langer dan strikt noodzakelijk. Volgens de Autoriteit Persoonsgegevens is dat maximaal vier weken. Dat is hetzelfde als met cameratoezicht. Stel dat er een incident is vastgelegd, en er moet worden geprocedeerd, dan mag de werkgever de gegevens langer bewaren. Want dat is dan bewijs in de rechtszaak.

Interview vervolg

>>> Wat is nou een legitiem doel om spyware te installeren? Alleen het feit dat je je werknemers niet vertrouwt is niet voldoende. Maar je zou kunnen denken aan een situatie waarbij je bang bent dat een werknemer allerlei enge dingen downloadt. Of dat je het vermoeden hebt van nevenwerkzaamheden. Maar ook in die situatie moet je je altijd afvragen of er geen middel is dat je in kunt zetten waarbij je niet zo'n grote inbreuk op de privacy van medewerkers maakt.

Wanneer werknemers thuis op hun privécomputer werken, wordt het helemaal onmogelijk. Het kan zijn dat je bang bent voor datalekken, maar dat moet je op een andere manier oplossen. Herinner je medewerkers aan het belang van goede internetbeveiliging en zorg dat ze werkzaken gescheiden houden van privé zaken. Als je werknemers toestaat om op privéapparatuur te werken, moet je je realiseren dat je een stuk controle uit handen geeft.

Het schenden van de privacy van werknemers kan ernstig verwijtbaar handelen opleveren. Toch zie je regelmatig dat onrechtmatig verkregen bewijs wel wordt gebruikt in een zaak tegen een werknemer. Kantonrechters zijn daar vaak heel pragmatisch in. Er kunnen wel consequenties aanzitten. Een werknemer kan zeggen: 'Mijn privacy is dermate ernstig geschonden dat ik een hogere vergoeding eis.' Of de werknemer kan een melding doen bij de Autoriteit Persoonsgegevens zodat je op die manier nog een tik over de vingers krijgt, al dan niet financieel. Dat is een afweging die je als werkgever moet maken."

PW. pro Insights onderzoek

Reageer op de volgende stelling: (zeer) intensieve monitoring op afstand heeft als gevolg dat de productiviteit...

