

67 / 136

ARBO  
CONVENANT



## Online weer aan het werk

Telewerk als werkaanpassing

A.M. Hazelzet  
M.J. van Gent  
S. Andriessen

TNO Arbeid, Hoofddorp



\*TNO124629\*

# Online weer aan het werk

Telewerk als werkaanpassing

TNO ARBEID  
BIBLIOTHEEK  
POSTBUS 718  
2130 AS HOOFDDORP  
TEL. 023-5549 468

**A.M. Hazelzet  
M.J. van Gent  
S. Andriessen**

**M.m.v.  
F.A. Reijenga**

**Onder redactie van:  
J. Hamminga**

**Onderzoek verricht in opdracht van het ministerie van  
Sociale Zaken en Werkgelegenheid door TNO Arbeid**

juli 2001

**NR.** 47008  
**plaats** 67-136

**Verkoop**

Elsevier bedrijfsinformatie bv

Postbus 808, 7000 AV DOETINCHEM

Telefoon (0314) 35 83 58, telefax (0314) 34 90 48

# Inhoudsopgave

0	Voorwoord.....	3
1	Samenvatting.....	5
2	Leeswijzer.....	7
3	Belangrijkste uitkomsten TNO-project 'Online weer aan het werk'.....	11
3.1	Inleiding.....	11
3.2	Voor welke werknemers is telewerken geschikt als reïntegratie-instrument?.....	11
3.3	Telewerken bij reïntegratie: stimulerende en belemmerende factoren.....	11
3.3.1	Stimulerende factoren.....	11
3.3.2	Belemmerende factoren.....	12
3.4	Belangrijke leerpunten voor organisaties die telewerken als reïntegratie-instrument willen toepassen.....	14
3.5	De vijf rollen bij het toepassen van telewerken bij reïntegratie.....	15
3.5.1	De eindverantwoordelijke.....	16
3.5.2	De resultaatbewaker.....	16
3.5.3	De adviseur.....	17
3.5.4	De regelaar.....	17
3.5.5	De netwerker.....	17
	Bijlage I.....	19
	Bijlage II.....	21
	Bijlage III.....	75
	Bijlage IV.....	77
	Bijlage V.....	79
	Bijlage VI.....	81

## 0 Voorwoord

Het Telewerkvoorbeeldenboek dient een bijdrage te leveren aan reïntegratie en preventie van langdurig ziekteverzuim. Deze doelstelling is in lijn met het beleid van het ministerie van Sociale Zaken op dit punt.

Het Telewerkvoorbeeldenboek is bedoeld als informatief en handzaam naslagwerk. Het biedt functionarissen die (in)direct betrokken zijn bij de reïntegratie van een medewerker inzicht in:

- de gezondheidsklachten en daaruit voortvloeiende beperkingen waarvoor telewerken een oplossing biedt;
- de wijze waarop een reïntegratietraject, waarbij telewerken als reïntegratie-instrument wordt ingezet, systematisch kan worden aangepakt;
- de personen die bij reïntegratie met behulp van telewerken betrokken moeten worden en welke taken en verantwoordelijkheden zij op zich moeten nemen;
- redenen die ten grondslag kunnen liggen aan een beslissing een werknemer met gezondheidsproblemen wel of niet te laten telewerken;
- bevorderende en belemmerende factoren bij de toepassing van telewerken als reïntegratie-instrument;
- belangrijke leerpunten voor organisaties die telewerken als reïntegratie-instrument willen gebruiken;
- de kosten die gemoeid zijn met telewerken;
- de mogelijkheden die de wet REA biedt bij de vergoeding of verstrekking van telewerkfaciliteiten.

# 1 Samenvatting

TNO Arbeid heeft in 2000 gedurende acht maanden nauwlettend een groot aantal organisaties gevolgd die bij de reïntegratie van werknemers met gezondheidsklachten telewerken hebben ingezet. Het ging om mensen met uiteenlopende aandoeningen: multiple sclerose, dwarslaesie, nierfalen, decubitus, bekkeninstabiliteit, astma, reumatoïde artritis, Guillain Barré syndroom, aandoening van het auto-immuunsysteem, herseninfarct en overspannenheid. Ook bekleedde men zeer verschillende functies. Er was een archiefmedewerker bij, administratief medewerkers, een verpleegkundige, een schadebehandelaar, een hoofd financiële zaken, een service monteur, een medewerker van een callcenter, een systeembeheerder en het hoofd van een verpleegkundige afdeling.

Uit het onderzoek komt naar voren dat telewerken een nuttige bijdrage kan leveren aan de reïntegratie van werknemers die als gevolg van gezondheidsklachten volledig of gedeeltelijk arbeidsongeschikt zijn. Telewerken biedt met name een (laatste) kans aan medewerkers die weinig andere mogelijkheden hebben om naar de eigen werkgever terug te keren.

Het ligt voor de hand dat telewerken een oplossing biedt voor medewerkers die als gevolg van mobiliteitsbeperkingen niet of met moeite in staat zijn naar het werk te reizen. Immers, het werk komt naar de medewerker toe in plaats van andersom. Ook voor medewerkers die als gevolg van een beperkt energieniveau in mindere mate belastbaar zijn, biedt telewerken logischerwijs uitkomst. Minder vanzelfsprekend en des te opmerkelijker is, dat medewerkers die in verband met psychische beperkingen zijn uitgevallen ook baat kunnen hebben bij telewerken.

In dit boekje worden succesvolle en minder succesvolle voorbeelden gepresenteerd van telewerken als reïntegratie-instrument. Factoren die bijdragen aan een geslaagde toepassing van telewerken bij de reïntegratie zijn: een positieve houding, behoud van waardevolle kennis en expertise van de medewerker, geschiktheid van functie en taken voor telewerken, betrokkenheid, telewerkexpertise en bekendheid van de werkgever met de financiële consequenties van telewerken, en een actieve rol van externen. Factoren die barrières opwerpen voor een succesvolle reïntegratie via telewerken zijn: een verslechterende gezondheid van de medewerker, ongeschiktheid van functies en taken voor telewerken, minimale ondersteuning van de medewerker bij de realisatie van de telewerkfaciliteiten, tijdverlies bij de realisatie van telewerkfaciliteiten, onvoldoende communicatie en afstemming, veranderingen op het gebied van de automatisering, onbekendheid van de organisatie met telewerken en onvoldoende ondersteuning door externen.

TNO Arbeid heeft op basis van deze stimulerende en belemmerende factoren een aantal belangrijke leerpunten geformuleerd. Deze leerpunten zijn bedoeld als handreiking voor organisaties die telewerken als reïntegratie-instrument willen gaan gebruiken;

- zoek (snel) een oplossing wanneer een medewerker dreigt uit te vallen of al is uitgevallen;
- wees bereid ervaring op te doen met telewerken bij de reïntegratie;
- de betrokken werknemer, de leidinggevende en de bedrijfsarts moeten alle drie het idee hebben dat telewerken een bijdrage levert aan de reïntegratie. Ook moeten zij alle drie bereid zijn zich hiervoor in te zetten;
- pas de stijl van leiding geven zonnodig aan;
- zorg voor goede communicatie en afstemming tussen alle betrokkenen;
- zoek naar manieren om de medewerker betrokken te houden bij de organisatie;
- zorg voor voldoende technische ondersteuning.

Succesvolle toepassing van telewerken bij reïntegratie vereist een nauw samenspel, waarbij naast de direct leidinggevende de volgende personen betrokken kunnen zijn: een P&O-functionaris, een ICT-deskundige, een telewerkcoördinator van de organisatie, een bedrijfsarts, een arbo-adviseur en een verzekeringsarts. In de regel zullen in grote organisaties meer personen bij de reïntegratie betrokken zijn dan in het MKB.

Op basis van de ervaringen die zijn opgedaan met telewerken bij de reïntegratie kan geconcludeerd worden dat een goede taak- en verantwoordelijkheidsverdeling tussen de verschillende betrokkenen cruciaal is. Er dient een aantal rollen te worden uitgevoerd. Het gaat hierbij niet zozeer om de persoon die de rol vervult, maar om het feit *dat* die rol *wordt* *vervuld*. We onderscheiden de volgende vijf rollen:

- de eindverantwoordelijke, bij voorkeur is dit de direct leidinggevende;
- de resultaatbewaker, bij voorkeur de afdeling P&O;
- de adviseur, bij voorkeur deskundigen van het bedrijf zelf op het gebied van ICT en telewerken, en externe deskundigen van de arbodienst en de uitvoeringsinstelling;
- de regelaar en/of netwerker, bij voorkeur een P&O-functionaris of een automatiseringsexpert van het bedrijf zelf.

In de praktijk is het onderscheid niet zo scherp en kan het voorkomen dat rollen in elkaar overvloeien en dat één persoon meerdere rollen op zich neemt. De concrete invulling van de rolverdeling is de beslissing van ieder bedrijf zelf.

De kosten die gepaard gaan met telewerken variëren over het algemeen van  $f$  10 000 tot  $f$  25 000. De kosten vallen meestal lager uit dan aanvankelijk wordt gedacht. Bovendien bestaat de mogelijkheid de kosten vergoed te krijgen in het kader van de wet REA.

## **2 Leeswijzer**

Hoofdstuk 3 (bladzijde 11) beschrijft in het kort de belangrijkste uitkomsten van het TNO-project “Online weer aan het werk”: voor welke werknemers is het geschikt, stimulerende en belemmerende factoren, leerpunten en de rollen die bij een dergelijk traject vervuld moeten worden.

Bijlage I (bladzijde 19) geeft aan welke plaats telewerken kan hebben bij reïntegratie of preventie van langdurig verzuim.

Bijlage II (bladzijde 21) bevat een overzicht van de 14 praktijkvoorbeelden.

Om u in staat te stellen snel een voor u relevant voorbeeld te selecteren, is op bladzijden 8 t/m 10 een overzicht opgenomen van alle case-beschrijvingen.

Aan de hand van type functie, ziekte/stoornis of arbeidshandicap vindt u een voor u interessant voorbeeld.

Bijlage III (bladzijde 77) geeft een korte beschrijving van de methodiek Passend Telewerken.

Bijlage IV (bladzijde 79) gaat in op de totstandkoming van dit boek.



Casus	Functie	Ziekte/stoornis	Beperkingen	Arbeidshandicap	Stimulerende factoren	Belemmeringen	Resultaat
1	Archief medewerker	Multiple Sclerose, vermoeidheid	Beperkingen in lopen en staan. Beperkingen bij uitvoering dagelijkse werkzaamheden, beperkingen in werken per dag/week.	Niet zelfstandig van huis naar kantoor kunnen reizen. Woon-werkverkeer is te vermoeiend, zodat er geen energie overblijft voor het werk. Niet zelfstandig naar klanten kunnen reizen.	Motivatie en expertise medewerker; medewerking leidinggevende, bedrijfsarts en UVI; vergoeding van realisatie (van zowel faciliteiten als de inzet van de bedrijfsarts) door de UVI.	Geen optimale communicatie; wettelijke bepalingen mbt meenemen van informatie naar huis; reorganisatie; veranderingen in de automatisering; late levering meubilair.	Voor telewerken: volledig uitval. Na telewerken: 10 uur per week werkzaam in (onderdelen van) oude functie.
2	Administratief medewerkster	Dwarslaesie	Beperkingen in staan en lopen. Functioneert ene dag beter dan de andere dag, beperkingen in werken per dag/week.	Kan niet zelfstandig elke dag van huis naar kantoor reizen. Inzetbaarheid voor het werk verschildt van dag tot dag.	Motivatie bedrijfsarts	Te late start reïntegratie; tegenwerking door UVI; voorfinancien voorzieningen door werkgever niet mogelijk; dalende motivatie medewerker door alle stubbelingen.	Voor telewerken: 80—100% arbeidsongeschiktheid Geen inzet van telewerken
3	Administratief medewerkster	Distunctioneren van nieren, vermoeidheid	Beperkingen in alle handelingen, met name zwaarte en duur, beperkingen in werken per dag/week.	Woon-werkverkeer kost erg veel energie.	Motivatie medewerker; financiële consequenties voor werkgever bleken mee te vallen; medewerking werkgever; actieve arbeidsdeskundige UVI; uitzicht op verlagings van arbeidsongeschiktheidspercentage door telewerken.	Organisatie onbekend met telewerken; P&O-afdeling tenhoudend; werknemer moest alles zelf regelen en kreeg daarbij weinig ondersteuning.	Door telewerken uitbreiding van het aantal uren: van 9 uur in de week (2 dagen van 4,5 uur) naar 18 uur (4 dagen van 4,5 uur). Telewerkt de helft van haar werktijd. Behoudt eigen functie.
4	Administratief medewerker	Decubitus als gevolg van rolstoelgebruik i.v.m. dwarslaesie (20 jaar)	Moet op bed liggen als decubitus ten gevolge van rolstoelgebruik moet genezen (wisselgeving), beperkingen in werken per dag/week.	Soms in het geheel niet in staat om op kantoor te werken.	Motivatie, ervaring en zelfstandigheid medewerker; motivatie P&O; taken die geschikt zijn voor telewerken; aanwezigheid PC thuis.	Capaciteit bij automatisering; programmatuur die aangepast moet worden; geplande veranderingen op automatiseringsgebied.	Voor telewerken: volledige arbeidsongeschiktheid. Geen inzet van telewerken: beperkingen verduwen voordat telewerken gerealiseerd was.
5	Verpleegkundige	Bekkeninstabiliteit, vermoeidheid	Beperkingen in staan, lopen en tillen en langdurig zitten, beperkingen in werken per dag/week.	Niet in staat verpleegkundige taken uit te voeren. Geen fysiek zwaar werk aankunnen.	Motivatie van de medewerker aan het begin van het reïntegratieproces; inzet casemanager.	Conflict medewerker en UVI; meningsverschil tussen werkgever en bedrijfsarts, medewerker, slechte afstemming bedrijfsarts en P&O over aangepaste functie; Nog steeds volledig afnemende motivatie medewerker	Voor telewerken: volledige arbeidsongeschiktheid. Geen inzet van telewerken door gebrek aan draagvlak. Nog steeds volledig arbeidsongeschikt.
6	Schadebehandelaar	Astma en allergie voor huismijt, pollen en sigarettenuitrook, vermoeidheid.	Benaauwdheid bij verblijf in een rokerige omgeving, ruimte met vloerbedekking, gordijnen, etc. Beperkingen in alle handelingen, met name in zwaarte en duur, beperkingen in werken per dag.	Niet kunnen werken in een gestofteerde werkuimte of omgeving waar gerookt wordt.	Expertise en motivatie medewerker; snelle start reïntegratie door leidinggevende; bekendheid organisatie met telewerken; goede facilitaire ondersteuning; goede communicatie.	RSI-klachten medewerker.	Voor telewerken: 20 uur in de week werkzaam. Na telewerken: 32 uur in de week werkzaam in oude functie. Telewerkt twee dagen in de week.

Casus	Functie	Ziekte/stoornis	Beperkingen	Arbeidshandicap	Stimulerende factoren	Belemmeringen	Resultaat
7	Arboadviseur	Reuma, vermoedheid.	Beperkingen in alle handelingen met name lengte en duur, beperkingen in hand- en vingergebruik, beperkingen in werken per dag/week.	Is moeilijk in staat te reizen van huis naar kantoor. Woon-werkverkeer kost veel energie zodat er nauwelijks energie overblijft om nog te kunnen werken.	Acceptatie beperkingen door medewerker, aanwezigheid geschikte functie bij andere werkgever; kennis reintegratie bij oude en nieuwe werkgever; goede facilitaire ondersteuning.	Bedrijfsarts achtte nieuwe functie niet geschikt; late levering meubilair; problemen met software; duur REA-aanvraag	Voor telewerken: 15 uur in de week werkzaam. Na telewerken: 32 uur in de week in nieuwe functie. Werkt alle dagen thuis.
8	Hoofd Financiële Zaken	Reuma en artroseklachten, Mede daardoor rug gebroken en handoperatie moeten ondergaan.	Beperkingen in hand- en vingergebruik (na operatie), beperkingen in tetsenbord bedienen/muis hanteren. Beperkingen in alle handelingen als gevolg van gebroken rug.	Tijdelijk geen computerwerk kunnen verrichten. Problemen met woon-werkverkeer.	Enorme inzet werknemer, positieve houding P&O t.a.v. telewerken; financiering telewerkplek door werkgever; werkgever heeft ervaring met telewerken; facilitaire ondersteuning extern bureau.	Onvoldoende capaciteit bij automatisering, softwareproblemen; onvoldoende facilitaire ondersteuning door werkgever.	Tijdens revalidatie heeft medewerker door telewerken door kunnen werken. Zij is nu volledig hersteld. Haar telewerkvoorziening blijft gehandhaafd omdat er sprake is van een progressief ziektebeeld.
9	Service-monteur	Chronische variant van Guillain Barré syndroom; periodieke spieruitval in handen en voeten, chronische vermoedheid	Beperkingen in alle handelingen, beperkingen in werken per dag/week.	Woon-werkverkeer kost teveel energie Afwisselende periodes niet naar het werk kunnen reizen en niet kunnen werken door beperkte handfunctie.	Motivatie medewerker; actieve opstelling leidinggevende; expertise werkgever m.b.t. telewerken; geschiktheid functie voor telewerken; goede facilitaire ondersteuning.	Geen	Voor telewerken: volledige arbeidsongeschikt. Na telewerken: 40 uur werkzaam in de oude functie, afgewisseld met periodes van uitval wegens de noodzaak een behandeling te ondergaan.
10	Callcenter medewerker	Auto-immuunziekte, benauwdheid, opgezette ogen, vermoedheid, gewrichts- en spierpijnen.	Concentratieproblemen, beperkingen in alle handelingen, beperkingen in werken per dag.	Niet kunnen werken in een werkomgeving met airconditioning. Niet elke dag naar kantoor kunnen reizen.	Motivatie medewerker, P&O en leidinggevende.	Capaciteit automatisering; automatiseringsproblemen; onbekendheid met telewerken; moeilijkheid geschikte (tele)werktaken te vinden; miscommunicatie en verschil van inzicht m.b.t. beperkingen tussen UVI en werkgever/bedrijfsarts	Voor telewerken: volledige arbeidsongeschikt. Na telewerken: 20 uur in de week in aangepaste functie. Werkt alle dagen thuis.
11	Financieel administrateur	Reuma	Beperkingen in lopen en staan, beperkingen in werken per dag/week.	Niet kunnen reizen van huis naar het werk. Moeite met hectische werkomgeving, moeite met werken onder tijdsdruk.	Motivatie medewerker, toekennen voorzieningen door UVI; positieve houding werkgever.	Automatiseringsproblemen waardoor oude functie ongeschikt bleek voor telewerken; slechte taakafbakening in de nieuwe functie; aansturing niet goed geregeld; weinig ondersteuning door P&O en arboledenst.	Voor telewerken: volledige uitval. Na telewerken: 40 uur (100%) in de week werkzaam in aangepaste functie. Telewerkt alle dagen.

Casus	Functie	Ziekte/stoomis	Beperkingen	Arbeidshandicap	Stimulerende factoren	Belemmeringen	Resultaat
12	Systeembeheerder/radviseur van de directie	Infarct in de kleine hersenen, vermoedelijkheid	Beperkingen in alle handelingen, beperkingen in hand- en vingergebruik, beperkingen in werkuren per dag/week.	Niet elke dag in staat te reizen naar kantoor. Niet om kunnen gaan met werkdruk. Niet in staat tot halen van deadlines, lagere typesnelheid.	Grote inzet, goed opleidingsniveau en ervaring medewerker, inzet leidinggevende en P&O; goede afstemming tussen partijen m.b.t. en toekennen van voorzieningen, snel realiseren thuiswerkplek, financiële bijdragen van medewerker zelf en van werkgever.	Werkdruk bij werkgever waardoor geringe inzetbaarheid werknemer wel eens lastig is.	Voor telewerken: 80 – 100% arbeidsongeschikt. Na telewerken: 12 uur (vier dagen van drie uur; in de week werkzaam in onderdelen van zijn oude functie. Werkt in regel alle dagen thuis. Ondanks hoge kosten telewerken toch gerealiseerd!
13	Afdelingshoofd verpleegafdeling	Overspannenheid, vermoedelijkheid	Concentratieproblemen, stressgevoelig, beperkingen in werkuren per dag/week.	Moeite met werkdruk en deadlines, veel impulsen tegelijkertijd niet aan kunnen, geen energie om te werken	Motivatie en opleidingsniveau medewerker, positieve houding werkgever, beschikbaarheid geschikte (tele)werktaken; telewerkplek snel gerealiseerd	Geen.	Voor telewerken: volledig arbeidsongeschikt. Na telewerken: 32 uur werkzaam. Telewerkt drie dagen. Is na de realisatie van telewerken opnieuw uitgevallen. Is nu het aantal uren weer langzaam aan het opbouwen.
14	Administratief medewerkster	Chronische spierziekte en spanningsklachten, pijnklachten in armen en schouders, lager energieniveau.	Beperkingen in lopen en staan, beperkingen in hand- en vingergebruik, beperkingen in belastbord bedienen/muis hanteren, beperkingen in samenwerking met anderen, beperkingen in werkuren per dag/week.	Tijdelijk geen computerwerk kunnen doen, niet met collega's kunnen samenwerken.	Geen	Geen draagvlak in de organisatie; verstoorte arbeidsrelatie met collega's; reorganisatie-proces.	Voor telewerken: volledig arbeidsongeschikt. Telewerken niet gerealiseerd, wel mogelijkheden voor herplaatsing in andere functie onderzocht.

### **3 Belangrijkste uitkomsten TNO-project ‘Online weer aan het werk’**

#### **3.1 Inleiding**

De in hoofdstuk twee gepresenteerde praktijkbeschrijvingen laten zien onder welke omstandigheden werknemers baat kunnen hebben bij telewerken als reïntegratiemiddel. Ook is inzicht verkregen in de factoren die de realisatie van telewerken stimuleren of belemmeren. Sommige van deze factoren gelden voor reïntegratie in het algemeen, andere zijn specifiek voor telewerken. Deze laatste zijn gemarkeerd met een \*.

#### **3.2 Voor welke werknemers is telewerken geschikt als reïntegratie-instrument?**

Werknemers die volledig arbeidsongeschikt zijn of dreigen te worden en voor wie weinig andere alternatieven (op termijn) kunnen leiden tot behoud van of terugkeer naar het werk, kunnen baat hebben bij telewerken. Telewerken biedt onder andere een oplossing voor werknemers:

- die als gevolg van (ernstige) mobiliteitsbeperkingen niet of nauwelijks in staat zijn naar het werk te reizen;
- voor wie woon-werkverkeer zeer belastend is als gevolg van een beperkt energieniveau, al dan niet in combinatie met lange reistijden;
- die als gevolg van een beperkt energieniveau beperkt belastbaar zijn, maar door telewerken meer uren kunnen werken;
- die regelmatig moeten rusten. Wanneer een medewerker telewerkt is hij of zij vaak beter dan op kantoor in staat werk- en rusttijden af te stemmen op zijn of haar energieniveau;
- die zich als gevolg van psychische beperkingen in een hectische kantooromgeving niet kunnen concentreren;
- die als gevolg van psychische beperkingen niet kunnen omgaan met deadlines;
- die hun werktijden moeten afstemmen op (para)medische behandelingen;
- van wie van te voren bekend is dat zij een periode niet in staat zijn naar kantoor te komen (bijvoorbeeld tijdens herstel na een operatie).

#### **3.3 Telewerken bij reïntegratie: stimulerende en belemmerende factoren**

##### **3.3.1 Stimulerende factoren**

Medewerker speelt cruciale rol in succesvolle reïntegratie!
---

Positieve houding medewerker

- De medewerker toont doorzettingsvermogen en is gemotiveerd om te reïntegreren. De medewerker beschikt over zelfdiscipline en een professionele werkhouding. Hij of zij wil graag thuiswerken en vindt het leuk om daarbij een pc te gebruiken\*.

Kennis en expertise medewerker

- De medewerker bezit voor de organisatie waardevolle kennis en expertise.
- De medewerker is als gevolg van een brede opleiding en ervaring flexibel inzetbaar. Het gaat hierbij om medewerkers die zich nieuwe taken, welke bij uitstek geschikt zijn voor telewerken, snel eigen kunnen maken\*.

#### Geschiktheid functie/taken

- De functie bestaat voor een (groot) deel uit taken die bij uitstek geschikt zijn om thuis te verrichten, met name het be- en verwerken van informatie met behulp van een pc\*.

Maar ook: zeer belangrijke rol weggelegd voor werkgever

#### Betrokkenheid werkgever

- Grote betrokkenheid, inzet en medewerking van de leidinggevende en de afdeling Automatisering\*.

#### Bekendheid werkgever met financiële consequenties

- De werkgever is zich enerzijds bewust van het feit dat subsidies in het kader van de wet REA de kosten van reïntegratie vergoeden en is anderzijds op de hoogte van het feit dat in het kader van de PEMBA WAO-intrede van een werknemer een verhoging van de WAO-premie van de werkgever inhoudt.
- Reëel inzicht van werkgever in de kosten van de telewerkfaciliteiten\*.

#### Telewerkexpertise werkgever

- De organisatie is bekend met telewerken van zowel gezonde als arbeidsgehandicapte medewerkers. Procedures, taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot de aanvraag van een telewerkplek en de realisatie daarvan zijn vastgelegd\*.
- De afdeling Automatisering heeft kennis van en ervaring met de implementatie van telewerken\*.
- Expertise afdeling Automatisering. Het installeren van internet en e-mail is vaak niet moeilijk, maar bijvoorbeeld netwerkaanpassingen en beveiliging en het ontwikkelen van speciale programmatuur die de telewerker thuis nodig heeft, stelt hoge eisen aan de expertise van de afdeling Automatisering\*.

Tenslotte: actieve rol van externen draagt ook bij aan het succes

- Actieve rol van de bedrijfsarts.
- Actieve, ondersteunende en faciliterende rol van de arbeidsdeskundige van de uitvoeringsinstelling.
- De prognose dat een medewerker met de inzet van telewerken in een lagere WAO-klasse terecht komt, is voor een uitvoeringsinstelling een belangrijk argument om de werkgever te garanderen dat de kosten van de telewerkfaciliteiten en extra inspanningen van externen (bijvoorbeeld van medewerkers van de arbodienst) worden vergoed.

### 3.3.2 Belemmerende factoren

#### Gezondheidssituatie medewerker

- Verslechtering in de gezondheidssituatie van de medewerker kan ertoe leiden dat ook telewerken geen oplossing meer biedt voor de functioneringsproblemen.

#### Ongeschiktheid functie/taken

- Niet alle functies zijn geschikt voor telewerken. Een functie kan voor een groot deel bestaan uit 'face-to-face' overleg, of de werknemer heeft voor de uitvoering van zijn of haar werk vertrouwelijke gegevens nodig die niet mee naar huis mogen worden genomen\*.

#### Onbekendheid met telewerken

- Onbekendheid van de organisatie met telewerken belemmert een snelle realisatie\*.

#### **Te weinig ondersteuning voor de medewerker**

- Betrokken medewerker moet veel zaken zelf regelen en ondervindt daarbij weinig ondersteuning van de leidinggevende, de afdeling P&O en de IT-afdeling. De oorzaak is vaak een hoge werkdruk, waardoor de reïntegratie via telewerken geen hoge prioriteit krijgt.
- Voor het MKB geldt in het bijzonder dat vaak geen ondersteuning kan worden gegeven door een P&O-er of ICT-deskundige, omdat deze functies in kleine bedrijven niet voorkomen.

#### **Realisatie duurt te lang**

- Men wacht te lang met het zoeken naar mogelijkheden om een werknemer weer te reïntegreren.
- Als het lang duurt voordat aan de randvoorwaarden om te kunnen telewerken is voldaan, neemt de motivatie van de medewerker om actief mee te werken aan de eigen reïntegratie af.

#### **Onvoldoende communicatie/afstemming**

- De communicatie en afstemming tussen betrokkenen (leidinggevende, P&O, IT-afdeling, etc.) verloopt gebrekkig.
- In de organisatie ontbreekt voorlichting over het feit dat een medewerker telewerkt.
- Bij het creëren van een nieuwe functie die geschikt is voor telewerken, is het belangrijk dat met de telewerker afspraken worden gemaakt over wie zijn leidinggevende is, welke taken hij thuis moet doen, met welke collega's hij moet gaan samenwerken, etc.
- Gebrekkige afstemming na een reorganisatie. Dit betekent vaak dat het werk op een andere manier wordt georganiseerd en dat de medewerker te maken krijgt met andere collega's en leidinggevendens, welke niet op de hoogte zijn van zijn of haar telewerken.

#### **Veranderingen in de automatisering**

- Wijzigingen in de automatisering van de organisatie kunnen ertoe leiden dat een telewerk-pc niet meer werkt. Op stapel staande veranderingen in de automatisering kunnen leiden tot uitstel van de installatie van hard- en software voor de telewerk-pc.

#### **Onvoldoende ondersteuning en financiering door externen**

- De uitvoeringsinstelling stelt zich weinig actief op en weigert kosten te vergoeden in kader van de wet REA.
- De invoering van telewerken staat niet gelijk aan de inzet van een andere willekeurige werkaanpassing. De invoering van telewerken vraagt (ook) extra inspanningen van de arbodienst. De daarmee gepaard gaande kosten worden in de regel niet gedekt door de standaardcontracten die arbodiensten afsluiten met werkgevers. Dit kan een bedrijfsarts doen besluiten geen extra activiteiten te ondernemen, waardoor de realisatie van telewerken onder druk komt te staan.
- Zeer late levering van het benodigde meubilair.

### **3.4 Belangrijke leerpunten voor organisaties die telewerken als reïntegratie-instrument willen toepassen**

Op basis van de stimulerende en belemmerende factoren die naar voren zijn gekomen, kan een aantal leerpunten worden geformuleerd. Deze leerpunten zijn bedoeld als handreiking voor organisaties die telewerken als reïntegratie-instrument willen gaan gebruiken.

Zoek (snel) een oplossing wanneer een medewerker dreigt uit te vallen of al is uitgevallen

- Onderzoek, wanneer een werknemer (langdurig) uitvalt, zo snel mogelijk de mogelijkheden van werkherleving en de aanpassingen die daarvoor nodig zijn. Hoe langer het ziekteverzuim duurt, hoe kleiner de kans dat een medewerker nog terugkeert.
- Wanneer telewerken een laatste oplossing biedt voor een zieke werknemer, maar zijn oorspronkelijke functie is niet geschikt voor telewerken, dan ligt herplaatsing in een andere functie voor de hand. Ook kan een nieuwe taak gecreëerd worden of kunnen taken opgepakt worden die door de hoge werkdruk op kantoor zijn blijven liggen. Voorbeelden zijn het schrijven van opleidingsplannen en het maken van protocollen. Let er wel op dat sprake is van een volwaardige functie.
- Men dient er voor te waken dat bij de analyse van de problemen van de medewerker te snel in oplossingen wordt gedacht. Beoordeel eerst of de taken van de werknemer geschikt zijn voor telewerken, of zijn thuissituatie geschikt is en of hijzelf in staat is om thuis zelfstandig te werken. Ook moeten betrokkenen het eens zijn dat telewerken een oplossing is voor de problemen die de werknemer heeft met de uitvoering van zijn werk. Tenslotte is het zaak dat de consequenties van telewerken worden besproken. Pas daarna kan de beslissing genomen worden of telewerken bij de reïntegratie wordt ingezet. Anderzijds is het belangrijk telewerken als oplossing voor een (arbeidsgehandicapte) medewerker niet te snel af te schrijven. Denk liever in oplossingen dan in bezwaren.
- Is eenmaal een oplossing gevonden in de vorm van telewerken, dan mag de medewerker nooit alleen verantwoordelijk worden gesteld voor de realisatie van alle telewerkfaciliteiten. De werkgever dient altijd ondersteuning aan te bieden.

Wees bereid ervaring op te doen met telewerken bij de reïntegratie

- Het is belangrijk dat de werkgever (leidinggevende, afdeling P&O, IT-afdeling, etc.) maar ook externe deskundigen (bijvoorbeeld de bedrijfsarts of een arbeidsdeskundige) tijd investeren in het opdoen van kennis over telewerken bij reïntegratie. Wanneer telewerken voor het eerst bij een zieke werknemer wordt toegepast en meteen tot succesvolle reïntegratie leidt, maakt dit de toepassing van telewerken bij andere langdurig zieke werknemers gemakkelijker.
- Leg de ervaringen vast die zijn opgedaan met telewerken. Welke zaken zijn goed en welke minder goed gegaan, zijn er leerpunten voor de toekomst, etc. Deze ervaringen kunnen de basis vormen voor een aanvulling op het reïntegratiebeleid.

Streef naar consensus

- Alle betrokkenen moeten het met elkaar eens zijn dat telewerken een bijdrage kan leveren aan de reïntegratie. Wanneer dit niet het geval is, wordt het bijna onmogelijk telewerken te implementeren.

Pas de stijl van leidinggeven zonedig aan

- Het meten van de productiviteit bij telewerkers dragen leidinggevendens soms aan als een knelpunt. Op zichzelf hoeft echter de beoordeling van de prestatie van een telewerker niet anders

te verlopen dan bij zijn collega's op kantoor. Op kantoor beoordeelt men de prestatie immers ook niet bij gratie van de aanwezigheid van de medewerker, maar vooral op basis van zijn output. Bij telewerkers kan ook goed op output gestuurd worden.

- Telewerken vereist een speciale manier van leidinggeven. Niet alleen sturing op output is van belang (dat geldt ook voor de aansturing van niet-telewerkers), maar ook de inschatting van de leidinggevende of een medewerker in meer of mindere mate geholpen moet worden bij de organisatie van zijn of haar werkzaamheden thuis.
- Zeker als de telewerker alle dagen in de week thuiswerkt, dient hij of zij een vast aanspreekpunt te hebben. Bij voorkeur is dit zijn of haar leidinggevende. Deze moet ervoor zorgen dat eventuele problemen snel worden opgelost.

Zorg voor goede communicatie en afstemming

- Maak afspraken over de frequentie van contact tussen leidinggevende en medewerker.
- Zorg voor een duidelijke taak- en verantwoordelijkheidsverdeling tussen de direct betrokkenen. Ook dienen zij regelmatig met elkaar te communiceren over de voortgang van de realisatie.
- In geval van een reorganisatie dienen de taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot de telewerksituatie van de medewerker te worden overgedragen van de ene op de andere leidinggevende. De afdeling P&O dient hier als 'resultaatbewaker' scherp op toe te zien.
- Een goede verstandhouding tussen de bedrijfsarts en de uitvoeringsinstelling maakt het gemakkelijker om de kosten van reïntegratie vergoed te krijgen.

Zoek naar manieren om de medewerker betrokken te houden bij de organisatie

- Als een medewerker een groot deel van zijn tijd thuiswerkt, dient onderzocht te worden of hij/zij naar kantoor kan komen voor reguliere en/of minder formele bijeenkomsten, van werkoverleg tot koffiepauze. Leidinggevende, directe collega's en de medewerker zouden met elkaar moeten overleggen over de wijze waarop de laatste optimaal betrokken kan blijven bij de organisatie.

Zorg voor voldoende technische ondersteuning

- Een vast aanspreekpunt bij de afdeling Automatisering kan de telewerker helpen als zich in de hard- en software thuis problemen voordoen.
- Zorg er voor dat telewerkplekvoorzieningen kunnen rouleren en beschikbaar zijn voor werknemers die tijdelijk uitvallen en in die periode een telewerkplek goed zouden kunnen gebruiken. Als de werknemer weer is hersteld, zou de telewerkplek verplaatst kunnen worden naar een andere werknemer. Zeer belangrijk is de beoordeling of telewerken werkelijk een bijdrage levert aan het herstel van de arbeidsgeschiktheid en niet juist leidt tot verergering van de gezondheidsproblemen van de medewerker!

### **3.5 De vijf rollen bij het toepassen van telewerken bij reïntegratie**

Een succesvolle toepassing van telewerken bij reïntegratie vereist een nauw samenspel waarbij naast de direct leidinggevende de volgende personen betrokken kunnen zijn: een P&O-functionaris, een ICT-deskundige, een telewerkcoördinator van de organisatie, een bedrijfsarts, een arbo-adviseur en een verzekeringsarts. In de regel zullen in grote organisaties meer personen bij de reïntegratie betrokken zijn dan in het MKB.

Op basis van de jongste ervaringen met telewerken bij medewerkers met gezondheidsproblemen, kan geconcludeerd worden dat een goede taak- en verantwoordelijkheidsverdeling tussen de verschillende betrokkenen cruciaal is. Deze nieuwste inzichten kunnen geplaatst worden in het kader van de verschillende rollen die Bosselaar & Reijnga onderscheiden bij de uitvoering van reïntegratie-inspanningen.



Voor inspanningen op het terrein van de reïntegratie dient een aantal rollen te worden uitgevoerd. Het gaat hierbij niet zozeer om de persoon die de rol vervult, maar om het feit *dat* een bepaalde rol *wordt* *vervuld* (naar Bosselaar & Reijenga, 2001). Er worden vijf rollen onderscheiden:

- de eindverantwoordelijke;
- de resultaatbewaker;
- de adviseur;
- de regelaar;
- de netwerker.

In de praktijk is het onderscheid niet zo scherp en kan het voorkomen dat de rollen in elkaar overvloeien en één persoon zelfs meerdere rollen op zich neemt. Hoe de rollen concreet worden ingevuld en wie deze op zich neemt, is de beslissing van ieder bedrijf zelf. Deze beslissing is afhankelijk van de formele en de informele positie die de functionarissen in hun organisatie hebben. Ook de grootte van het bedrijf speelt een rol. In het MKB is het vaak de directeur die alle rollen – inclusief die van eindverantwoordelijke – in zich verenigt. Tenslotte is de bedrijfscultuur van belang. In een (meestal) grote bureaucratische organisatie gaat de realisatie van telewerken over meer schijven dan in een (kleine) professionele organisatie.

Wanneer telewerken als reïntegratie-instrument wordt toegepast, kunnen de rollen als volgt worden ingevuld:

### **3.5.1 De eindverantwoordelijke**

Op grond van de ervaringen die zijn opgedaan bij de monitoring van de veertien reïntegratietrajecten, bevelen we aan de direct leidinggevende eindverantwoordelijk te maken voor de reïntegratie en het inzetbaar houden van een medewerker met gezondheidsbeperkingen. De leidinggevende speelt een belangrijke rol bij de beslissing of een werknemer in aanmerking komt voor telewerken. Als eenmaal is besloten dat telewerken als reïntegratie-instrument wordt ingezet, kan hij of zij een stuwende kracht zijn bij het regelen van een aantal praktische zaken, zoals installatie van hard- en software en inrichting van de werkplek. Daarnaast dient de leidinggevende met de medewerker afspraken te maken over de taken die thuis verricht gaan worden, op welke tijden de medewerker bereikbaar moet zijn, hoe de werkafstemming met collega's plaatsvindt, het aantal telewerkdagen, etc. Als de medewerker eenmaal is gaan telewerken, dient de leidinggevende regelmatig contact op te nemen (telefonisch of thuis opzoeken). Ook bepaalt de leidinggevende wanneer en waar werkoverleg met de telewerker plaatsvindt, en zoekt hij of zij naar alternatieven voor verminderde sociale contacten (planning borrel, koffieochtend, etentje), waarbij de telewerker aanwezig kan zijn. Bovendien dient de leidinggevende zo vroeg mogelijk problemen te signaleren en deze op te lossen.

Het dragen van de eindverantwoordelijkheid betekent niet dat de leidinggevende zelf (alle) uitvoerende werkzaamheden verricht om de werknemer inzetbaar te houden. De leidinggevende dient uitgebreid ondersteund te worden door andere deskundigen, zoals de automatiseringsdeskundige, de afdeling P&O en de bedrijfsarts.

### **3.5.2 De resultaatbewaker**

De realisatie van telewerken bij reïntegratie neemt vaak een aantal maanden in beslag. Het risico bestaat dat de eindverantwoordelijke zijn/haar aandacht van tijd tot tijd laat verslappen. Daarom wordt aangeraden dat de afdeling P&O de eindverantwoordelijke niet alleen adviseert, maar ook controleert en aanstuurt. Laat dus de afdeling P&O optreden als resultaatbewaker. Zij dient zich op de hoogte te stellen of de werknemer via telewerken met succes inzetbaar is gebleven voor de organisatie. Belangrijk is om te leren van toepassingen van telewerken bij reïntegratie, zodat men in voorkomende gevallen weet waarop gelet moet worden en welke valkuilen op welke manier voorkomen kunnen worden. Op deze wijze kan de afdeling P&O een sturende rol op zich nemen.

Ook kan de afdeling P&O in de gaten houden welke bedragen aan de realisatie van telewerken zijn uitgegeven en welke (REA-)subsidies hiervoor zijn ontvangen.

### 3.5.3 De adviseur

Degene die verantwoordelijk is voor de coördinatie van reïntegratie via telewerken, meestal de leidinggevende, wordt aangeraden zich te laten adviseren door deskundigen. De advisering dient vooral om het inzicht te vergroten in de match tussen persoon en werk, dat wil zeggen inzicht in de mogelijkheden van de betreffende medewerker en de mogelijkheden tot terugkeer in de oude functie of herplaatsing in de organisatie. Voor een adequate advisering is het volgende nodig (naar Bosselaar & Reijenga, 2000):

- inzicht in de mogelijkheden (belastbaarheid) van de betrokken werknemer;
- inzicht in de interne organisatie (functies, taken, vacatures);
- inzicht in wet- en regelgeving voor de aanvraag van subsidies en voorzieningen;
- inzicht in het scala aanwerk-aanpassingen;
- kennis van de organisatorische, technische en sociale aspecten van de inzet van telewerken.

Bij telewerken kunnen verschillende personen van binnen en buiten de organisatie de adviseursrol op zich nemen. Tot de interne adviseurs worden gerekend: deskundigen van de afdeling P&O, een interne projectleider die betrokken is (geweest) bij een telewerkpilot en derhalve als vraagbaak kan optreden, en een ICT-deskundige die kan adviseren over bijvoorbeeld de installatie van benodigde hard- en software op de telewerk-pc. Deskundigen van de arbodienst (bedrijfsarts, ergonom, arboadviseur) en van de uitvoeringsinstelling (verzekeringsarts of arbeidsdeskundige) zijn voorbeelden van externe adviseurs die geraadpleegd kunnen worden bij vragen over de werkplekinrichting, de mogelijkheden en belastbaarheid van de werknemer, de reïntegratieaanpak of een subsidieaanvraag. Ook organisaties die al ervaring met telewerken als integratiemiddel hebben opgedaan, kunnen als externe adviseur worden aangetrokken.

### 3.5.4. De regelaar

Voordat een medewerker kan telewerken, dient een aantal praktische zaken geregeld te worden: bestelling, installatie en onderhoud van hard- en software, aanpassingen aan het netwerk (o.a. beveiligingsaspecten), inrichting van een ergonomisch verantwoorde werkplek thuis (en de controle daarop), aanleg van een tweede telefoon, een ISDN- of ADSL-lijn, en (voorbereidingen treffen voor) een subsidie-aanvraag. Ondersteuning van de leidinggevende door een medewerker die allerhande zaken regelt, blijkt in de praktijk essentieel te zijn. De regelaar is een persoon die op daadkrachtige, snelle en creatieve wijze maatregelen uitvoert die telewerken mogelijk maken. De regelaar is een medewerker die goed op de hoogte is van het functioneren van de organisatie. Geadviseerd wordt een P&O-functionaris, een automatiseringsexpert of een telewerkcoördinator deze rol op zich te laten nemen. Bij bedrijven die ruime ervaring met telewerken hebben opgedaan, neemt soms een facilitaire dienst deze regeltaken op zich.

### 3.5.5 De netwerker

De rol van 'netwerker' lijkt veel op de rol van 'regelaar'. Idealiter worden deze rollen door dezelfde persoon vervuld. De 'netwerker' onderhoudt de contacten met externe dienstverleners en leveranciers, zodat zo snel mogelijk de benodigde faciliteiten worden besteld en geleverd. Bij de reïntegratietrajecten in het project 'Online weer aan het werk' liet de levering van spullen vaak heel lang op zich liet wachten. Meestal had dit te maken met het feit dat de bestelling van de benodigdheden niet gecoördineerd verliep. Of het was niet duidelijk wie wat moest bestellen of er waren verschillende afdelingen bij betrokken (de IT-afdeling bestelde de hard- en software, de leidinggevende het meubilair, etc.). Dit benadrukt het belang van het aanstellen van een 'regelaar' of 'netwerker'.

# Bijlage I

## Telewerken bij reïntegratie

### Introductie

Telewerken als reïntegratie-instrument is in opmars. De belangstelling is groeiende en telewerken wordt steeds vaker ingezet als oplossing voor belemmeringen om deel te nemen aan het arbeidsproces. Uit een in 1999 door TNO Arbeid uitgevoerde pilot is gebleken dat telewerken een bijdrage kan leveren aan het behoud of herstel van de arbeidsgeschiktheid van werknemers met gezondheidsklachten. Meer kennis over factoren die telewerken als reïntegratie-instrument stimuleren en factoren die deze toepassing belemmeren, is evenwel gewenst.

Teneinde ervaringskennis te vergaren over de invoering van telewerken bij reïntegratie en bekendheid te geven aan deze specifieke toepassing, heeft TNO Arbeid van september 1999 tot en met januari 2001 het project 'Online weer aan het werk' uitgevoerd. Het project is gefinancierd door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. De primaire doelstelling van het project is om brede ervaring op te doen met de toepassing van telewerken ten behoeve van reïntegratie. TNO Arbeid heeft een aantal organisaties bereid gevonden telewerken in te zetten bij werknemers die (langdurig) ziek zijn of dreigen uit te vallen als gevolg van een ziekte of aandoening. De door deze organisaties opgedane implementatiekennis heeft voorbeelden gegenereerd van 'best practices', en inzicht gegeven in de belemmeringen die organisaties en werknemers tegenkomen bij de inzet van telewerken bij reïntegratie. De ervaringen van deze bedrijven en telewerkers zijn nauwlettend gevolgd en in kaart gebracht. Op basis daarvan is dit Telewerkvoorbeeldenboek samengesteld. Het biedt werkgevers, werknemers, arbodiensten en reïntegratiebedrijven handreikingen voor een zorgvuldige toepassing van telewerken ten behoeve van reïntegratie.

### Waarom telewerken bij reïntegratie?

Telewerken is meer dan een methode om efficiency, flexibiliteit en kostenbeheersing te realiseren. Het is óók een innovatieve manier om langdurig zieke werknemers weer aan het werk te krijgen bij de eigen werkgever, of te voorkomen dat werknemers langdurig uitvallen. Zowel uit financieel oogpunt als om arbeidsmarktredenen (ervaren personeel is moeilijk te krijgen), is het beperken van langdurig verzuim van groot belang voor werkgevers. De jaarlijkse kosten van telewerkfaciliteiten, die in regel variëren van f10 000 tot f15 000, wegen ruimschoots op tegen de kosten waarmee een werkgever te maken krijgt indien een werknemer in de WAO terecht komt. Wanneer een werknemer met een modaal inkomen arbeidsongeschikt wordt, kost dit de werkgever zo'n f200 000 aan loondoorbetaling en stijging van de WAO-premie! Financiële afwegingen zijn overigens niet de enige of belangrijkste reden om iemand te reïntegreren; ook sociale argumenten spelen een belangrijke rol.

### Telewerken voor welke functies en welke taken?

Vooraf functies van administratieve en financiële aard waarbij het be- en verwerken van informatie een belangrijke rol speelt, in beleid, marketing, sales, consultancy, automatisering, research, opleiding, training en de journalistiek, zijn geschikt voor telewerken.

Te denken valt aan:

schrijven van notities, artikelen en verslagen, opstellen van plannings, uitwerken van aantekeningen, telefoneren (leveranciers en/of klanten), programmeren, ontwerpen, protocollen beschrijven,

tekstverwerken, tekenen, schrijven, lezen, analyseren van teksten, etc. Deze activiteiten en processen lenen zich voor telewerken, omdat zowel input als output uit 'informatie' bestaat, die met behulp van Informatie- en Communicatietechnologie (ICT) getransporteerd kan worden.

### **De methodiek Passend Telewerken**

Wanneer telewerken wordt ingezet bij een medewerker met gezondheidsklachten, is maatwerk nodig. Alleen op basis van een gedegen analyse van de problematiek en de werksituatie van de betrokken werknemer kan antwoord gegeven worden op de vraag of telewerken in het specifieke geval een oplossing biedt en zo ja, welke passende maatregelen de kans op succes maximaliseren. Derhalve heeft TNO Arbeid in 1999 in opdracht van het Landelijk instituut sociale verzekeringen de methodiek Passend Telewerken ontwikkeld. Hiermee kunnen bij de reïntegratie betrokken functionarissen systematisch onderzoeken of telewerken de werknemer helpt om (sneller, beter) aan de slag te gaan of blijven. In bijlage 1 wordt de methodiek in het kort beschreven. Ook is de methodiek te vinden op de website van TNO Arbeid:

[www.arbeid.tno.nl](http://www.arbeid.tno.nl)

De methodiek Passend Telewerken biedt vele handreikingen en tips om bovenstaande vraag te beantwoorden. Daarnaast geeft Passend Telewerken inzicht in de wijze waarop de evaluatie ter hand kan worden genomen. Passend Telewerken kan worden gebruikt op ieder moment dat er redenen bestaan om te zoeken naar werkaanpassingen omdat de werknemer wegens lichamelijke en/of psychische redenen het werk niet (meer) aan kan. Zowel bedrijfsartsen als personeelsfunctionarissen, leidinggevend en arbo-coördinatoren kunnen ermee werken, kortom iedereen die direct betrokken is bij de reïntegratie van een zieke werknemer. Passend Telewerken is in 1999 bekroond met de Telewerk Aspect Prijs 1999. TNO Arbeid heeft volgens de jury 'een methode ontwikkeld waarmee op een innovatieve manier werknemers voor het arbeidsproces kunnen worden behouden'.

### **Wanneer starten met telewerken bij reïntegratie?**

Wanneer er redenen bestaan om te zoeken naar werkaanpassingen, omdat een werknemer vanwege lichamelijke of psychische redenen zijn werk niet (meer) aan kan, kan gestart worden met telewerken. Dat kan bijvoorbeeld zijn:

- wanneer een werknemer langdurig verzuimt (> 4 weken) of regelmatig verzuimt;
- wanneer een werknemer arbeidsgehandicapt wordt;
- wanneer blijkt of het vermoeden bestaat dat een werknemer zijn werk (nu of in de nabije toekomst) niet meer aan kan, bijvoorbeeld bij frequent verzuim;
- wanneer een werknemer na langdurige uitval gereïntegreerd moet worden.

## Bijlage II

### De praktijkbeschrijvingen

#### Introductie van de veertien praktijkbeschrijvingen

In dit hoofdstuk worden veertien praktijkbeschrijvingen gepresenteerd. Ze zijn gebaseerd op de reïntegratietrajecten van evenzoveel organisaties, waarbij telewerken als reïntegratiemiddel is ingezet. In bijlage 2 leest u hoe de beschrijving van de praktijkvoorbeelden tot stand is gekomen.

De praktijkbeschrijvingen zijn toegankelijk gemaakt voor een ieder die geïnteresseerd is in telewerken als reïntegratiemiddel. Dit impliceert dat informatie over de gezondheidsbeperkingen en belastbaarheid van de medewerker (bij uitstek het terrein van de bedrijfsarts) en over de techniek (terrein van de ICT-deskundige) niet tot in detail is uitgediept. Deze verdieping wordt ook niet noodzakelijk geacht. We hopen de lezer duidelijk te maken dat een methodische werkwijze van belang is en dat iedere betrokkene vanuit zijn of haar eigen vakgebied kan bijdragen aan een succesvolle toepassing van telewerken. Het gaat er om dat de geïnteresseerde lezer op de hoogte raakt van het verloop van reïntegratietrajecten waarbij telewerken wordt ingezet, en welke aandachtspunten de kans op succes vergroten.

Bij de beschrijving van de casussen is in grote lijnen het stramien van de methodiek Passend Telewerken gevolgd. Achtereenvolgens komen de volgende onderwerpen aan de orde:

#### *I. Introductie casus*

In deze introductie zijn achtereenvolgens opgenomen de fictieve naam van de werknemer, zijn of haar functie, de branche van de werkgever, de functie van de casemanager, of telewerken al dan niet gerealiseerd is, en met welke doelstelling telewerken is ingezet. Daarna volgt een korte inleiding waarin de kernpunten van de casus worden geschetst.

#### *II. Probleemanalyse*

In het kort wordt beschreven welke gezondheidsproblemen de werknemer heeft, welke consequenties deze hebben (bijvoorbeeld langdurige uitval) en wat reeds is ondernomen om de problemen te ondervangen. Dan volgt een opsomming van de taken die bij de functie horen en tenslotte worden de functioneringsproblemen beschreven. De beschrijving van de 'probleemanalyse' komt overeen met stap 1 van de methodiek Passend Telewerken.

#### *III. Beoordeling geschiktheid telewerken*

Eerst wordt ingegaan op de vraag of telewerken een oplossing biedt voor de functioneringsproblemen. Dan wordt in het kort de thuissituatie beschreven, teneinde een indruk te krijgen van de geschiktheid van de werkplek thuis. Ook wordt ingegaan op de vraag of de taken van de medewerker geschikt zijn voor telewerken. Als laatste worden de eventuele negatieve consequenties van telewerken op een rijtje gezet. In grote lijnen komen stap 2 en 3 van de methodiek Passend Telewerken onder dit kopje terug.

#### *IV. Beslissing: wel of geen inzet van telewerken*

Naar aanleiding van de beoordeling worden de argumenten beschreven die ten grondslag liggen aan het besluit al of niet telewerken te realiseren. Dit betreft de laatste vraag van stap 3 van de methodiek.

#### *V. Realisatie en evaluatie*

Hier wordt beschreven welke voorbereidingen door wie in gang zijn gezet en welke afspraken er zijn gemaakt. Ook wordt ingegaan op de ervaringen van betrokkenen met telewerken en wordt aangegeven waarom telewerken uiteindelijk al dan niet gerealiseerd is. Dit kopje grijpt terug op stap 4 van de methodiek Passend Telewerken. Overigens hebben niet alle trajecten geleid tot succesvolle reïntegratie. Ook minder succesvolle trajecten worden beschreven, omdat ook deze inzicht geven in de kans van slagen.

#### *VI. Kernpunten van de casus*

Dit onderdeel kan gezien worden als een beschouwing op de casusbeschrijving. Er wordt iets gezegd over de stimulerende en de belemmerende factoren bij de realisatie van telewerken. Tenslotte wordt

een aantal leerpunten geformuleerd, die logischerwijs voortvloeien uit de casusbeschrijving en de belemmerende factoren. Kortom: alle belangrijke leermomenten in het proces, voor alle betrokkenen zelf maar ook voor andere organisaties, passeren de revue.

In de bijlage van de casussen is, indien beschikbaar, een kostenoverzicht opgenomen.

### Overzicht praktijkbeschrijvingen

In het hierna volgende schema wordt een overzicht gegeven van de hoofdpunten van elke praktijkbeschrijving. Beschreven wordt welke functie de medewerker bekleedt, welke stoornis hij of zij heeft, welke beperkingen daaruit voortvloeien en welke gevolgen deze beperkingen hebben voor de uitvoering van het werk. Ook wordt in een notendop beschreven welke factoren de implementatie van telewerken bij de betreffende casus hebben gestimuleerd én bemoeilijkt, en wat uiteindelijk het effect is geweest van de inzet van telewerken.

Alvorens het schema wordt gepresenteerd, is het van belang nog even stil te staan bij de betekenis van de begrippen stoornis, beperking en handicap (Bron: COG, 1980). De terminologie is nog wel ontleend aan de ICDH-1, de tweede versie wordt verwacht in april 2001.

#### Stoornis

Een stoornis is op ORGAAN niveau een afwijking in de lichaamsbouw, het uiterlijk of de orgaan/systeem-functies, door welke oorzaak dan ook. Het is de uitdrukking van ziekte(n) in een bepaalde verschijningsvorm. Een stoornis wordt gedefinieerd als: elke afwezigheid of afwijking van een psychologische, fysiologische of anatomische structuur of functie.

#### Beperking

Een beperking is het gevolg van stoornissen op PERSOON niveau voor een samengesteld geheel van activiteiten, zoals tot uiting komt in taken vaardigheden en gedragingen. De definitie van beperking luidt:

elke vermindering of afwezigheid (tengevolge van een stoornis) van de mogelijkheid tot een voor de mens normale activiteit zowel wat de wijze als de reikwijdte van de uitvoering betreft.

Beperkingen duiden hoofdzakelijk op problemen bij het uitvoeren van individuele activiteiten (taken, vaardigheden, gedragingen), waarbij de ICDH zich vooral richt op de dagelijkse bezigheden.

#### Handicap

De handicap is het MAATSCHAPPELIJK aspect van een stoornis of een beperking. Het verwijst naar nadelige gevolgen van een stoornis/beperking voor een persoon in vergelijking met anderen die dergelijke nadelen niet ondervinden; een handicap is daarmee een sociaal (intermenselijk) verschijnsel. De ICDH definieert handicap als volgt:

een nadelige positie van een persoon als gevolg van een stoornis of een beperking welke de normale rolvervulling (bijvoorbeeld in de arbeid) van de betrokkene (gezien leeftijd, geslacht en sociaal- culturele achtergrond) begrenst of verhindert.

## 1. Geweldig doorzettingsvermogen maakt telewerken mogelijk

<i>Naam werknemer:</i>	<i>Ingrid Kamstra</i>
<i>Ziekte/stoornis:</i>	<i>multiple Sclerose, vermoeidheid</i>
<i>Functie werknemer:</i>	<i>archieffmedewerker</i>
<i>Werkgever:</i>	<i>archiefdienst bij een gemeente</i>
<i>Casemanager:</i>	<i>direct leidinggevende</i>
<i>Realisatie telewerken:</i>	<i>ja</i>
<i>Doelstelling telewerken:</i>	<i>herstel en behoud (gedeeltelijke) arbeidsgeschiktheid; behoud van expertise voor de organisatie</i>

*Telewerken was nieuw voor haar organisatie en niet al haar taken leenden zich ervoor. Maar toch zette Ingrid Kamstra door. Thuiswerken was voor haar de enige mogelijkheid om in elk geval gedeeltelijk aan het werk te blijven. En hoewel alle organisatorische problemen nog niet zijn opgelost, is ze wel weer aan de slag.*

### Probleemanalyse

#### *Voorgeschiedenis*

Ingrid Kamstra (51) heeft haar opleiding gevolgd aan de HBO-Rijksarchiefschool. Ze is sinds 7 jaar archieffmedewerker bij een archiefdienst van een middelgrote gemeente. Voordat ze gezondheidsklachten kreeg, had ze een arbeidscontract voor onbepaalde tijd. Ingrid werkte in de binnendienst aan het ordenen van archieven en bezocht klanten (bijvoorbeeld deelraden van de gemeente of bedrijven) om aldaar de archieven op orde te brengen.

Vijf jaar geleden kreeg Ingrid Kamstra moeite met lopen. Na zes maanden werd bij haar Multiple Sclerose (MS) vastgesteld. Ingrid Kamstra heeft nog drie jaar door kunnen werken, voordat ze zich voor het eerst ziek meldde. Haar klachten verergerden en er volgde een periode van nieuwe onderzoeken. Na vijf maanden is ze weer aan het werk gegaan, eerst vier en later vijf uur per dag gedurende vier dagen in de week. Omdat zelfstandig reizen met het openbaar vervoer voor haar te vermoeiend was, ging ze elke dag met de taxi naar het werk. De taxikosten zijn in eerste instantie door de werkgever voorgesloten. Later, na bemoeienis van personeelszaken, de bedrijfsarts, het afdelingshoofd en mevrouw Kamstra zelf, werden de kosten met terugwerkende kracht vergoed door de uitvoeringsinstelling.

#### *Taken en functioneringsproblemen*

Tot de kerntaken van Ingrid Kamstra behoorden het maken van inventarisaties van (bedrijfs-) archieven, het beschrijven en ordenen van stukken zodat ze toegankelijk zijn voor publiek, en overleg met de projectleider en met klanten. Afhankelijk van de aard van het archief en de informatie die toegankelijk moest worden gemaakt, werkte ze in meer of mindere mate samen met naaste collega's. Niet de taken, maar de omstandigheden waaronder ze moesten worden uitgevoerd belemmerden haar functioneren. De dagelijkse arbeidsroutine van reizen en doorwerken zonder de mogelijkheid om rustpauzes in te lassen wanneer ze die nodig had, kostte haar teveel energie. Uiteindelijk heeft Ingrid Kamstra op deze wijze nog zeven maanden kunnen werken. Daarna verergerden de klachten en is ze opnieuw volledig uitgevallen. Zij was te moe om te werken. Bovendien kreeg ze steeds meer moeite met staan en lopen. Ingrid zat inmiddels een aantal maanden thuis toen de optie van telewerken door de bedrijfsarts werd aangekaart.

## **II. Beoordeling geschiktheid telewerken en consequenties**

### *Telewerken als oplossing*

Ingrid Kamstra en haar bedrijfsarts waren beide van mening dat met telewerken een aantal problemen opgelost zou worden. Ingrid zou kunnen rusten wanneer ze vermoeid was en hoefde geen energie meer in het reizen te steken. Het ziektebeeld van Ingrid Kamstra is grillig: goede momenten worden afgewisseld met momenten dat zij zeer moe is. Bovendien is genezing niet mogelijk, terwijl de kans groot is dat haar gezondheidstoestand in de loop van de tijd verslechtert.

Ingrid Kamstra wilde dolgraag blijven werken en zag in telewerken dé oplossing voor haar probleem. Haar direct leidinggevende stond er ook volledig achter. De bedrijfsarts heeft de verzekeringsarts van de uitvoeringsinstelling van het nut van telewerken bij de reïntegratie kunnen overtuigen. Daarbij speelde een rol dat beide artsen elkaar kenden uit hun opleidingstijd. Overigens was de verzekeringsarts van mening dat de kansen om te reïntegreren klein waren. Hij heeft op een gegeven moment zelfs voorgesteld mevrouw Kamstra eerst maar te ontslaan om daarna de mogelijkheden van reïntegratie met behulp van telewerken te bekijken.

Uiteindelijk heeft de uitvoeringsinstelling toegezegd de kosten van de inrichting van de werkplek en de inspanningen van de bedrijfsarts te vergoeden.

### *Thuisituatie*

Ingrid Kamstra woont in een tweekamerappartement. Om te zien of in haar woonkamer een geschikte werkplek gecreëerd kon worden, heeft de bedrijfsarts samen met een ergonom van de arbodienst een huisbezoek afgelegd. Na dit bezoek was de bedrijfsarts gerustgesteld. Hij vond het geen ideale werksituatie, maar aangezien mevrouw Kamstra er geen probleem van maakte en zij heel graag wilde werken, stapte hij over dit bezwaar heen. Omdat Ingrid geen kinderen heeft, schatte de bedrijfsarts in dat ze ook in de woonkamer ongestoord zou kunnen werken.

### *Geschiktheid functie en taken*

Een substantieel deel van haar taken kan Ingrid Kamstra thuis uitvoeren: het lezen en controleren van archiefbeschrijvingen en het maken van schema's ten behoeve van de ordening en indeling van onderliggende archiefstukken. Voor het overleg met projectleider en klanten ligt het anders. Het overleg met de projectleider kan nog via telefoon of e-mail geschieden, maar voor het overleg met klanten is persoonlijk contact noodzakelijk. Daarom is besloten om de buitendienstactiviteiten te laten vervallen. Eigenlijk stond deze beslissing los van het telewerken. Ingrid Kamstra was toch al niet meer in staat om klanten te bezoeken. Ze vindt dit wel jammer omdat het bezoeken van klanten een leuke afwisseling was op de binnendienstactiviteiten.

## **III. Beslissing: wel of geen inzet van telewerken**

De bedrijfsarts was van mening dat telewerken inderdaad verlichting voor de medewerkster zou inhouden. Mevrouw Kamstra zou namelijk geen kostbare energie meer kwijtraken aan woonwerkverkeer en zou thuis beter in staat zijn om te werken op momenten dat zij zich goed voelt. Het ziektebeeld van mevrouw Kamstra is grillig: goede momenten worden afgewisseld met momenten dat zij zich zeer vermoeid voelt. Bovendien is genezing niet mogelijk, hoogstens een stabilisatie, terwijl de kans groot is dat haar gezondheidstoestand in loop van de tijd verslechtert. De bedrijfsarts en mevrouw Kamstra zelf zagen telewerken als enige oplossing om toch nog te blijven werken. Haar direct leidinggevende stond er ook volledig achter.

De betrokkenen concludeerden op basis van de taken van mevrouw Kamstra, haar thuisituatie en haar motivatie dat telewerken een nuttige bijdrage zou kunnen leveren aan haar reïntegratie.

Bij de beslissing om telewerken in te zetten heeft ook de opstelling van de verzekeringsarts van de uitvoeringsinstelling een rol gespeeld. De uitvoeringsinstelling heeft namelijk toegezegd de kosten van de inrichting van de werkplek alsmede de inspanningen van de bedrijfsarts te vergoeden.



#### **IV. Realisatie en evaluatie**

##### *Realisatie*

Uiteindelijk is Ingrid Kamstra zes maanden nadat ze voor het eerst met haar direct leidinggevende en de bedrijfsarts over de mogelijkheden van telewerken heeft gesproken, vanuit huis gaan werken. De eerste maand heeft zij op arbeidstherapeutische basis gewerkt, daarna is zij door de bedrijfsarts voor 2 uur per dag betergemeld. Inmiddels is Ingrid Kamstra voor 75% arbeidsongeschikt verklaard.

Sinds drie maanden werkt Ingrid Kamstra thuis. Ze werkt twee uur per dag, vijf dagen in de week. Ze werkt meestal van 11.00 uur tot 13.00 uur omdat dit de uren zijn waarop ze zich fit voelt. Daarna gaat zij rusten. De vermoeidheid valt mee.

De wijze waarop Ingrid Kamstra haar taken uitvoert verschilt van de wijze waarop zij deze uitvoerde op het gemeentearchief. Want als gevolg van een wettelijke bepaling is het niet toegestaan archiefstukken op een andere plek dan het gemeentearchief te bewerken. De beschrijving van het archief wordt daarom door collega's gedaan. Ingrid redigeert deze en bepaalt de hoofdstukindeling van het archief. Zij brengt de correcties aan op papier en een collega voert later de wijzigingen door. Omdat zij niet alle benodigde stukken tot haar beschikking heeft, moet zij af en toe vragen in de tekst plaatsen die vervolgens door een collega opgezocht moeten worden.

Ingrid Kamstra is (nog) geen telewerker in de strikte zin van het woord. Op dit moment verricht zij haar werkzaamheden zonder computer. Dit heeft twee oorzaken. Het gemeentearchief wordt voor een groot deel gedigitaliseerd en onduidelijk is nog welke medewerker met welke systemen moet gaan werken. Daarom is nog niet bepaald welke hard- en software zij nodig heeft. Bovendien heeft Ingrid nog steeds niet het juiste meubilair in huis. Daardoor heeft ze te weinig werkruimte om haar stukken en haar computer op één bureau kwijt te kunnen. Het nieuwe meubilair is een aantal maanden geleden al besteld, maar de levering laat nog steeds op zich wachten. De stukken worden (nog) niet per e-mail verzonden; een collega brengt de benodigdheden voor haar werk bij haar thuis en zij stuurt de gereviseerde stukken via de post weer terug.

De kosten van het telewerken zijn in kaart gebracht door de casemanager, Ingrids leidinggevende. Dat overzicht is vervolgens gebruikt om bij het USZO een subsidie aan te vragen, waarmee ook de extra inzet van de bedrijfsarts gefinancierd kan worden. In het kader van 'voorzieningen eigen werk' (art. 15 wet REA) is een subsidie aangevraagd.

##### *Evaluatie*

Ingrid Kamstra, haar leidinggevende en de bedrijfsarts zijn tot nu toe tevreden over de gang van zaken. Ze verwachten dat zij op deze wijze voorlopig kan blijven werken. Dit betekent niet dat alles reeds naar wens verloopt.

In de tijd dat de beslissing is genomen om te gaan thuiswerken, was er een reorganisatie aan de gang. Ingrid Kamstra werd overgeplaatst naar een andere afdeling en kreeg een andere direct leidinggevende en andere collega's. Haar werkzaamheden veranderden niet. Ingrid heeft nog steeds vrij intensief contact met haar vroegere collega's, maar het contact met haar nieuwe leidinggevende en nieuwe collega's moet nog helemaal op gang komen. Overleg vindt voornamelijk via de telefoon plaats. Ingrid Kamstra heeft soms het gevoel dat ze niet meer bij alles betrokken wordt. In tegenstelling tot vóór de reorganisatie, wordt bijvoorbeeld haar post niet meer doorgestuurd. Attenties die op het personeelsfeest aan de medewerkers worden gegeven, komen niet bij haar terecht. Het gaat haar niet om zo'n cadeautje, maar ze zou willen dat de organisatie zich iets attenter opstelt.

## V. Kernpunten van de casus

### Stimulerende factoren

- Doorzettingsvermogen en motivatie van betrokken medewerker.
- Bruikbare expertise medewerker voor de organisatie.
- Medewerking direct leidinggevende en bedrijfsarts.
- Medewerking van en vergoeding kosten door uitvoeringsinstelling.

### Belemmerende factoren

- Communicatie verloopt over verschillende schijven. Er zijn veel partijen betrokken die niet optimaal met elkaar communiceren, waardoor af en toe gaten vallen en waardoor het (realisatie-) proces vrij langzaam verliep.
- Wettelijke bepaling die verbiedt archiefstukken buiten de muren van het gemeentearchief te bewerken.
- Reorganisatie (andere organisatie van het werk, andere collega's en leidinggevende die niet op de hoogte zijn van het telewerken van de medewerker).
- Onduidelijkheid over benodigde hard- en software door veranderingen in de automatisering
- De organisatie is niet ingelicht over het feit dat Ingrid Kamstra telewerkt.
- Zeer late levering benodigd meubilair.

### Leerpunten

- Het lijkt er op dat door de reorganisatie taken en verantwoordelijkheden rondom de werksituatie van Ingrid Kamstra onvoldoende zijn overgedragen van de ene naar de andere leidinggevende/casemanager. Onduidelijk is wie op dit moment de nieuwe casemanager is. Voor de procesgang is het belangrijk dat één persoon zich opstelt als eindverantwoordelijke en de voortgang van de realisatie van telewerken bewaakt. Bovendien dient hij/zij regelmatig met betrokkenen de ervaringen met telewerken door te spreken en waar nodig zaken bij te sturen.
- Leidinggevende, directe collega's en medewerker zouden met elkaar moeten overleggen over de wijze waarop de medewerker optimaal betrokken kan blijven bij de organisatie.
- Eventueel kan de P&O functionaris een verzoek indienen voor het verzenden van vertrouwelijke dossiers naar het huisadres van mevrouw Kamstra (of bij de VNG om advies hiervoor vragen).
- Een goede verstandhouding tussen de bedrijfsarts en de uitvoeringsinstelling maakt het makkelijker om de kosten van reïntegratie vergoed te krijgen.

## Bijlage 1 Kostenoverzicht

<b>Eenmalige kosten:</b>	
Hardware	f 4000,-
Applicaties	f 2000,-
Meubilair	f 2000,-
Opleiding (4 dagdelen)	Nvt
Totaal eenmalige kosten	f 8000
<b>Periodieke kosten:</b>	
Abonnement en telefoonkosten	f 100,- (per maand)
Onderhoudscontract	f 25,- (per jaar)
Vergoeding woonruimte	f 50,- (per maand)
Totaal: periodieke kosten (omgerekend voor naar een jaar)	f 1825,-

## 2. Voor telewerken is draagvlak nodig

<i>Naam werknemer:</i>	<i>Jantine de Groot</i>
<i>Ziekte/stoornis:</i>	<i>dwarslaesie( halfzijdige verlamming)</i>
<i>Functie werknemer:</i>	<i>administratief medewerkster in een kapperszaak</i>
<i>Werkgever:</i>	<i>eigenaar van een kapperszaak</i>
<i>Casemanager:</i>	<i>arboarts</i>
<i>Realisatie telewerken:</i>	<i>nee</i>
<i>Doelstelling telewerken:</i>	<i>niet van toepassing</i>

*Hoewel de bedrijfsarts er aanvankelijk in slaagde om betrokkene en haar werkgever voor telewerken te interesseren, is het er niet van gekomen. De werkgever vertrouwde er niet op, dat de uitvoeringsinstelling de kosten van een telewerkplek zou vergoeden.*

### I. Probleemanalyse

#### *Voorgeschiedenis*

Mevrouw De Groot, 49, is tien jaar als administratieve kracht in dienst geweest van een kleine kapperszaak. Haar werkgever had drie werknemers in dienst. Mevrouw De Groot werkte twintig uren per week. Twee jaar geleden heeft mevrouw de Groot een dwarslaesie opgelopen na een val van een trap. Dientengevolge is zij halfzijdig verlamd. Na een jaar intensieve revalidatie kan mevrouw De Groot thuis en buitenshuis zelfstandig met krukken lopen. Dit gaat echter wel moeizaam. Vaak maakt zij gebruik van een rolstoel. Een jaar na haar val van de trap is zij voor 80-100% in de WAO terecht gekomen. Aan het einde van het eerste ziektejaar heeft de bedrijfsarts met de werkgever en met mevrouw De Groot de mogelijkheden van telewerken besproken.

Het viel de bedrijfsarts daarbij op dat de verstandhouding tussen werkgever en werknemer enigszins gespannen was. De werkgever had grote twijfels ten aanzien van de inzetbaarheid van mevrouw De Groot, terwijl mevrouw De Groot héél graag weer wilde werken en zichzelf hiertoe in staat achtte.

#### *Taken en functioneringsproblemen*

Tot de kerntaken van mevrouw De Groot behoorden het berekenen van de dagomzet van het kappersbedrijf en het archiveren en in een geautomatiseerd systeem invoeren van facturen. Het betreffen taken die mevrouw De Groot zelfstandig kon verrichten. De genoemde administratieve taken dienen elke dag verricht te worden. Dit betekent dat mevrouw de Groot elke dag aanwezig moest zijn op het kappersbedrijf, ook al omdat zij daar de computer gebruikte en alle benodigde ordners/dossiermappen bij de hand had.

Na haar ongeluk was mevrouw de Groot niet meer in staat om elke dag naar het kappersbedrijf te reizen. Zij kon door haar halfzijdige verlamming niet meer autorijden en was door haar mobiliteitsbeperking ook niet in staat om met het openbaar vervoer te reizen.

### II. Beoordeling geschiktheid telewerken en consequenties

#### *Telewerken als oplossing voor functioneringsprobleem*

In het begin van haar tweede ziektejaar heeft de bedrijfsarts met de werkgever en met mevrouw De Groot afzonderlijk gesproken over de mogelijkheden van telewerken. De bedrijfsarts was hierover optimistischer dan de werkgever. De bedrijfsarts schatte in dat als mevrouw De Groot zou beschikken over een goed ingerichte werkplek thuis, zij met de juiste hard- en software in staat zou zijn haar taken weer op te pakken. De werkgever was van mening dat mevrouw De Groot beter haar energie kon richten op fysiotherapie om weer echt goed op de been te komen en haar beperkingen te accepteren. Volgens de werkgever, die wel eens bij haar op bezoek ging (ze hadden privé ook contact) had mevrouw De Groot vaak een 'off day'. Op die dagen was zij nergens toe in staat. Hij had daarom grote twijfels of mevrouw De Groot nog wel in staat zou zijn haar werk elke dag af te ronden.

### *Thuisituatie*

De benodigde werkplekvoorzieningen zijn in eerste instantie door de bedrijfsarts geïnventariseerd. Zij achtte een werkplekbezoek van de arbodienst noodzakelijk om de thuisituatie van mevrouw De Groot precies in kaart te brengen. Dit is er uiteindelijk nooit van gekomen omdat de werkgever de kosten van de arbobegeleider van de arbodienst niet wilde betalen. Zowel de werkgever als de bedrijfsarts heeft geprobeerd deze kosten via de uitvoeringsinstelling (GAK) vergoed te krijgen. De arbeidsdeskundige van de uitvoeringsinstelling wilde hier niet aan meewerken omdat de kosten alleen betaald zouden worden als er door de inzet van telewerken zicht was op daling van het arbeidsongeschiktheidspercentage. Hij was hier niet van overtuigd en weigerde derhalve de werkgever de garantie te geven dat de kosten van de arbobegeleider betaald zouden worden.

### *Geschiktheid taken*

Alle betrokkenen, bedrijfsarts, werkgever en werknemer, waren van mening dat de taken geschikt zijn om thuis te verrichten. Een probleem echter vormde het gebruik van de ordners. Deze had de werkgever in de kapperszaak nodig, bijvoorbeeld wanneer toeleveranciers bellen, maar mevrouw De Groot zou deze voor haar werk thuis ook nodig hebben. Hiervoor hebben werkgever en werknemer in samenspraak een oplossing gevonden: de echtgenoot van mevrouw De Groot zou elke dag heen en weer rijden om de ordners en het werk te halen en deze 's middags weer terug te brengen.

### **III. Beslissing: wel of geen inzet van telewerken**

De werkgever heeft de bedrijfsarts te kennen gegeven dat hij wilde proberen mevrouw De Groot te laten telewerken. Als voorwaarde stelde hij wel dat de kosten van de telewerkplek vergoed zouden worden door het GAK. Daarnaast heeft hij voorgesteld mevrouw De Groot in eerste instantie op arbeidstherapeutische basis te laten (tele)werken, want hij had nog steeds twijfels ten aanzien van haar productiviteit. De arbeidsdeskundige van het GAK ging hier niet mee akkoord. Hij wilde de kosten van telewerken niet vergoeden en ook niet meewerken aan hervatting van eigen werk op therapeutische basis. Het contact van de werkgever met de arbeidsdeskundige werd er niet beter op. De werkgever klaagde over de bereikbaarheid van de arbeidsdeskundige en had stellig de indruk dat deze zich niet meer voor de reïntegratie van mevrouw De Groot wilde inzetten, omdat zij toch voor 80-100% in de WAO zat. De werkgever gaf aan 'hier behoorlijk gefrustreerd over te zijn'.

De bedrijfsarts heeft geprobeerd de arbeidsdeskundige van het GAK te overtuigen van de bijdrage die telewerken zou kunnen leveren aan een gedeeltelijk herstel van de arbeidsgeschiktheid van mevrouw De Groot. Dit is niet gelukt. Bovendien, zo stelde de arbeidsdeskundige tot verbazing van de bedrijfsarts, is de werkgever ook in het tweede ziektejaar verantwoordelijk voor de reïntegratie van de werknemer.

Ook heeft de bedrijfsarts regelmatig contact opgenomen met de werkgever om hem de financiële voordelen te schetsen van een succesvolle reïntegratie van mevrouw De Groot: de subsidiemogelijkheden in het kader van de wet REA, de basispremiëkwijtscheldings- en kortingsregeling WAO<sup>1</sup>, het voorkomen van een hogere WAO-basispremie bij instroom in de WAO en de loondoorbetaling door de uitvoeringsinstelling bij uitval wegens ziekte. Voor de werkgever was de weigering van het GAK om de kosten van de arbobegeleider van de arbodienst te financieren een teken aan de wand. Hij had er geen vertrouwen in dat het GAK de kosten van een telewerkplek zou vergoeden. De werkgever hield daarom voet bij stuk en vond het bedrijfsmatig niet verantwoord de kosten voor te financieren. De arbeidsdeskundige bleef volharden in zijn standpunt dat alleen subsidie in het kader van de wet REA zou worden gegeven als er sprake is van een verlaging van het WAO-percentage. Met het verstrijken van de tijd daalde de motivatie van mevrouw De Groot om nog te reïntegreren. Zij was alle discussie rond haar persoon beu. Vanwege het gebrek aan draagvlak bij de

---

<sup>1</sup> Deze regeling houdt in dat de werkgever geen basispremie hoeft te betalen wanneer tenminste 5% van de totale loonsom aan loon betaald wordt aan een arbeidsgehandicapte medewerker

werkgever en de uitvoeringsinstelling en de tanende wil van mevrouw De Groot zelf, heeft de bedrijfsarts besloten haar inspanningen te staken.

#### **IV. Realisatie en evaluatie**

Niet van toepassing.

#### **V. Kernpunten van de casus**

##### *Stimulerende factoren*

- De bedrijfsarts volhardde in haar pogingen alle betrokkenen ervan te overtuigen dat het de moeite loonde om telewerken als serieuze optie te bespreken.

##### *Belemmerende factoren*

- Pas na een revalidatieperiode van een jaar hebben de betrokkenen (werkgever, arbodienst, uitvoeringsinstelling en werknemer) zich gebogen over de terugkeer van mevrouw De Groot in haar oude functie.
- Gebrek aan medewerking van de uitvoeringsinstelling: weinig actieve opstelling en weigering kosten te vergoeden in het kader van de wet REA.
- De werkgever runt een kapperszaak en heeft een klein aantal werknemers in dienst. Hij vond het bedrijfseconomisch niet verantwoord de kosten van de inrichting van de telewerkplek voor te financieren zonder dat hij van de uitvoeringsinstelling de garantie kreeg dat deze kosten gedekt zouden worden door subsidie in het kader van de wet REA.

##### *Leerpunten*

- De invoering van telewerken omvat meer dan een willekeurige werkaanpassing. Telewerken vereist maatwerk en is voor een arbodienst zeer tijdsintensief. De inspanningen van de arbodienst en de daarmee gepaard gaande kosten worden in de regel niet gedekt door de standaardcontracten die arbodiensten afsluiten met werkgevers.
- Alle betrokkenen moeten het met elkaar eens zijn dat telewerken een bijdrage kan leveren aan reïntegratie. Is dit niet het geval, dan is het bijna onmogelijk telewerken te implementeren.

### 3. Eigen initiatief loont, nu kan ik mijn werk beter aan.

<i>Naam werknemer:</i>	<i>Nicole Scheringa</i>
<i>Ziekte/stoornis:</i>	<i>disfunctioneren van nieren, vermoeidheid</i>
<i>Functie werknemer:</i>	<i>administratief medewerker</i>
<i>Werkgever:</i>	<i>academisch ziekenhuis</i>
<i>Casemanager:</i>	<i>arbeidsdeskundige uitvoeringsinstelling (USZO), in samenspraak met leidinggevende</i>
<i>Realisatie telewerken:</i>	<i>ja</i>
<i>Doelstelling telewerken:</i>	<i>uitbreiding belastbaarheid (uitbreiding aantal uren); verlaging WAO-klasse</i>

*Omdat geen van de betrokkenen bezwaar maakte, slaagde Nicole Scheringa er in thuis een telewerkplek te creëren. Zodoende kon ze haar belastbaarheid uitbreiden van twee naar vier dagen van 4,5 uur elk.*

#### I. Probleemanalyse

##### *Voorgeschiedenis*

Nicole Scheringa is een 39-jarige vrouw die jarenlang als verpleegkundige heeft gewerkt tot zij dit als gevolg van nierproblemen niet meer kon volhouden. Zij heeft zij zich laten omscholen tot administratieve kracht, waarna het ziekenhuis haar een administratieve baan heeft aangeboden voor 32 uur in de week. Vlak daarna heeft mevrouw Scheringa een niertransplantatie ondergaan. Aanvankelijk knapte zij hier behoorlijk van op, maar spoedig ging haar gezondheid toch weer achteruit.

Zes jaar geleden is Nicole als onderzoeksassistente op een longafdeling in dienst getreden van hetzelfde ziekenhuis waar zij vroeger werkzaam was. De *chef de clinique* van deze afdeling coördineert de uitvoering van een longitudinaal onderzoek waarin de langere termijneffecten van bepaalde behandelingsmethoden bij longpatiënten worden onderzocht. Mevrouw Scheringa ondersteunt hem hierbij. Sinds een jaar is haar nierfunctie verder verslechterd. Zij moest zich door vermoeidheidsklachten regelmatig ziek melden. Haar werktijd is toen ook teruggebracht van tweeëndertig naar twintig uur in de week. Sinds een half jaar moet zij zich een paar dagen in de week laten dialyseren. In de eerste weken moest zij hier erg aan wennen, waardoor zij niet in staat was te werken. Enkele weken na de start van de dialyse is mevrouw Scheringa weer aan de slag gegaan, twee dagen in de week en 4,5 uur per dag. Haar werk begon zich behoorlijk op te stapelen en er was niemand die het van haar kon overnemen. Hoewel Nicole beseft dat haar gezondheidssituatie kan verslechteren, voelde zij zich op een gegeven moment in staat om meer te werken. Zij heeft toen de arbeidsdeskundige van de uitvoeringsinstelling (USZO) gebeld en telewerken geopperd als mogelijkheid om het aantal werkuren op te schroeven.

##### *Taken en functioneringsproblemen*

Mevrouw Scheringa voert administratieve taken uit in het kader van een longitudinaal patiëntenonderzoek. Zij moet vragenlijsten versturen, deze vervolgens weer verzamelen, vragenlijstgegevens en uitslagen van medische onderzoeken in een database invoeren, en afspraken maken met patiënten voor een driemaandijks medisch onderzoek. Het is een vrij solitaire functie. Af en toe dient zij te overleggen met de *chef de clinique* en de hoofdverpleegkundige van de longafdeling.

Als gevolg van haar nierklachten was mevrouw Scheringa zeer vermoeid. Na de dialyse voelt zij zich tijdelijk wel wat beter. Toch is haar belastbaarheid beperkt. Zij was niet in staat om meer dan negen uur in de week te werken.

## II. Beoordeling geschiktheid telewerken en consequenties

### *Telewerken als oplossing voor functioneringsprobleem*

Mevrouw Scheringa heeft telewerken voor het eerst aangekaart bij de arbeidsdeskundige van de uitvoeringsinstelling. Deze reageerde positief. Beiden dachten zij dat de belastbaarheid van mevrouw Scheringa door telewerken vergroot zou kunnen worden. Een uitbreiding van twee naar vier halve dagen behoorde volgens hen tot de mogelijkheden, mits mevrouw in de gelegenheid zou worden gesteld om twee dagen thuis te werken. Anders zou het woon-werkverkeer een te grote aanslag betekenen op haar energieniveau.

### *Thuisituatie*

De thuisituatie zou geen problemen opleveren. Mevrouw Scheringa beschikt over een eigen werkkamer waar zij in alle rust kan telewerken.

### *Geschiktheid taken*

Niet alle taken van mevrouw Scheringa lenen zich voor telewerken. Nicole was van mening dat het plannen van de driemaandelijkse gezondheidsonderzoeken en het maken van afspraken met patiënten het beste in het ziekenhuis kan plaatsvinden. Zij is daar ook het best bereikbaar voor patiënten die afspraken willen verzetten, voor vragen, etc. Ook het verzenden en verzamelen van vragenlijsten is niet geschikt voor thuiswerk.

Wel geschikt voor telewerken is het in een database invoeren van gegevens van medische onderzoeken en vragenlijstgegevens. De invoer van gegevens wordt met de pc gedaan en vereist veel concentratie. Daarom leent deze taak zich bij uitstek voor telewerken. Het protocol verbiedt evenwel dat (vertrouwelijke) medische gegevens buiten de muren van het ziekenhuis vervoerd worden.

## III. Beslissing: wel of geen inzet van telewerken

De arbeidsdeskundige heeft naar aanleiding van de wens van mevrouw Scheringa een gesprek geëntameerd tussen een aantal betrokkenen. Geen van de betrokkenen, het afdelingshoofd/*chef de clinique*, de leidinggevende, de arbeidsdeskundige en de medewerker zelf, twijfelde aan de nuttige bijdrage van telewerken aan de gewenste uitbreiding van het aantal uren. Mevrouw Scheringa zou haar administratieve werkzaamheden thuis kunnen combineren met de nierdialyse die zij twee keer in de week moest ondergaan. Ook zou zij kunnen rusten wanneer dat haar uitkwam. Bovendien zou zij niet extra hoeven reizen, wat immers een aanslag zou betekenen op haar beschikbare energie.

Zoals gezegd vormde het verbod op het meenemen van medische gegevens een struikelblok. De betrokkenen hebben dit probleem met elkaar besproken. Besloten is dat de leidinggevende zou onderzoeken of het protocol omtrent de omgang met medische gegevens in bijzondere omstandigheden aangepast zou kunnen worden. Zou dit mogelijk zijn, dan werd besloten om telewerken te realiseren. Was het niet mogelijk de gedragscode aan te passen, dan zouden de arbeidsdeskundige en de leidinggevende op zoek gaan naar taken die wel thuis met de pc uitgevoerd konden worden. Zouden die niet voorhanden zijn, dan zou plaatsing bij een andere werkgever overwogen worden.

Volgens de arbeidsdeskundige van de uitvoeringsinstelling (USZO) schatte de leidinggevende de kosten die gepaard gaan met telewerken aanvankelijk veel te hoog in. Deze was gerustgesteld toen hij hoorde dat de eerste kosten van een werkplek thuis in totaal zo'n fl 10 000 zouden bedragen. Bovendien heeft de arbeidsdeskundige hem verzekerd dat dit bedrag in het kader van de wet REA vergoed zou worden (art. 15, subsidie kosten voorzieningen eigen werk). Belangrijk argument van de arbeidsdeskundige bij deze toezegging was de prognose dat mevrouw Scheringa op termijn in een lagere WAO-klasse terecht zal komen. Overigens speelt volgens de arbeidsdeskundige niet alleen een financieel argument een rol bij de toekenning van een subsidie. Het gaat ook om de maatschappelijke verantwoordelijkheid van uitvoeringsinstellingen en werkgevers om mensen met een handicap te behouden voor het arbeidsproces.

Toen duidelijk werd dat de leidinggevende een oplossing had gevonden voor het vervoer van medische gegevens, is besloten de voorbereidingen in gang te zetten. De betrokkenen hebben het volgende met elkaar afgesproken (deze afspraken zijn gedocumenteerd door de arbeidsdeskundige):

- afdeling Automatisering wordt om advies gevraagd omtrent de installatie van hard- en software;
- werkgever en werknemer kijken naar de werkplek thuis;
- start telewerken binnen drie maanden;
- arbeidsdeskundige adviseert positief over subsidie voor extra kosten die gepaard gaan met inrichting van de werkplek.

#### **IV. Realisatie en evaluatie**

##### *Realisatie*

De bureaustoel, een verstelbare tafel en een ladenblok zijn besteld. Ook is een ISDN-lijn aangevraagd. Dit heeft mevrouw Scheringa allemaal zelf moeten regelen via de afdeling Inkoop. Ook heeft zij, met de arborichtlijnen in de hand, gekeken of haar werkplek thuis aan de arbo-eisen voldeed. De afdeling Automatisering is bij haar langs geweest om haar wensen ten aanzien van hard- en software te bespreken. Ook is gesproken over de mogelijkheid in te loggen op het ziekenhuisinformatiesysteem, zodat het mogelijk was om patiëntengegevens te raadplegen.

Al met al heeft het maanden geduurd voordat de telewerkplek helemaal ingericht was. Het geduld van Nicole Scheringa werd behoorlijk op de proef gesteld. Ze wilde erg graag thuis aan de slag en vond het jammer dat het allemaal zo lang duurde. Ook brak haar regelmatig op dat zij overal zelf achteraan moest. Hierover zegt zij: 'Ik moest alles zelf regelen. Dit heeft mij zeer veel energie gekost en als er dan weer iets tegenzat had ik de neiging om het bijltje er bij neer te gooien. Maar ik moet zeggen dat ik altijd mensen kon bellen die bereid waren om me verder te helpen. Wat mij vooral tegen is gevallen, is de lange levertijd van meubilair.'

Opvallend is dat de afdeling P&O zich niet heeft bemoeid met de realisatie. Er bleken op die afdeling nog vooroordelen te leven ten aanzien van telewerken

De kosten van telewerken (aanschaf en onderhoud hard- en software, aanpassingen netwerk ten behoeve van inlogfaciliteiten, meubilair) bedragen in eerste instantie zo'n fl 10 000. De uitvoeringsinstelling heeft toegezegd dit bedrag te vergoeden. Er moet door het ziekenhuis nog wel een aanvraag voor een REA-subsidie worden ingediend.

##### *Evaluatie*

Nicole werkt sinds kort vier dagen in de week (4,5 uur per dag), waarvan twee dagen thuis en twee dagen in het ziekenhuis. Zij is blij dat zij door telewerken een waardevolle kracht kan zijn voor haar werkgever. Eindelijk is zij in staat om achterstanden in het werk in te lopen en zij krijgt het gevoel dat zij de controle op haar werkzaamheden begint terug te krijgen. Nicole vindt het heel prettig dat zij twee dagen rustig thuis kan werken, zonder de vermoeiende reis naar het ziekenhuis te hoeven ondernemen. Zij wordt thuis minder gestoord en kan daardoor harder doorwerken. Na een werkdag thuis is ze minder moe dan na een werkdag op kantoor.

#### **V. Kernpunten van de casus**

##### *Stimulerende factoren*

- Zeer gemotiveerde medewerker met veel doorzettingsvermogen.
- Werkgever die zich enerzijds bewust is van het feit dat subsidies in het kader van de wet REA de kosten van reïntegratie vergoeden en anderzijds op de hoogte is van het feit dat het behouden van een arbeidsgehandicapte werknemer voor de organisatie een verlaging van de WAO-premie inhoudt.
- Realistisch inzicht in de kosten van telewerkfaciliteiten. Aanvankelijk overschatte de leidinggevende deze kosten.
- Instemming van leidinggevende en chef de clinique met telewerken van medewerker.



- Grote organisatie waarin vele taken op administratief gebied verricht moeten worden.
- Actieve, ondersteunende en faciliterende rol van de arbeidsdeskundige van de uitvoeringsinstelling.
- De prognose dat de medewerker met de inzet van telewerken na ongeveer een half jaar in een lagere WAO-klasse terecht komt is voor de uitvoeringsinstelling reden geweest om een subsidie ten behoeve van voorzieningen eigen werk toe te kennen.

#### *Belemmerende factoren*

- Onbekendheid van de organisatie met telewerken. Dit heeft een vertragend effect gehad op het realiseren van telewerken.
- Terughoudende opstelling van de afdeling P&O.
- Er zijn wel afspraken gemaakt over wat er geregeld moest worden, en soms wie daarvoor moest zorgen, maar er is niet gecontroleerd of de afspraken ook werkelijk zijn nagekomen. Uiteindelijk heeft de werknemer bijna alles zelf moeten regelen. Dit heeft haar zeer veel energie gekost.

#### *Leerpunten*

- Het is belangrijk telewerken als oplossing voor een (arbeidsgehandicapte) medewerker niet te snel af te schrijven. In oplossingen denken is beter dan denken in bezwaren. Bij deze casus hebben de betrokkenen het verbod op het vervoer van medische gegevens niet als onoplosbaar probleem gezien. In plaats daarvan hebben zij zich verdiept in mogelijke oplossingen. Uiteindelijk heeft dit een ander proces in gang gezet. De eerste stappen zijn gezet om de gedragscode zodanig aan te passen dat telewerken op grotere schaal kan worden ingezet bij reïntegratie.
- Het is belangrijk dat de werkgever (afdeling P&O, leidinggevende) bereid is om tijd te investeren in het opdoen van kennis over telewerken bij reïntegratie. De realisatie van telewerken kan niet overgelaten worden aan de werknemer in kwestie. Wanneer telewerken voor het eerst bij een zieke werknemer wordt toegepast en ook meteen tot een succesvolle reïntegratie leidt, maakt dit de weg vrij voor andere langdurig zieke werknemers.

## Bijlage 1 Kostenoverzicht

### Overzicht kosten werkplek thuis

<b>Bureauopstelling</b>	
1x bureaublad met verstelbare hoogte	
2x ladenblokken	
1x opbergkast voor werkmappen etc.	
1x bureaulamp	
Extra kleine artikelen (kabelgoot, cpu-houder, snoerklitbank, niveauplank, etc.)	
<i>Bedrag fl. bruto</i>	<i>3.151,51</i>
<b>Bureaustoel</b>	
<i>Bedrag fl. bruto</i>	<i>1.621,50</i>
<b>Software pakket</b>	
MS OFFICE 2000 PROF NL	
<i>Bedrag fl. bruto</i>	<i>45,00</i>
<b>Computer bijproducten</b>	
Muismat + polssteun	
<i>Bedrag fl. bruto</i>	<i>86,89</i>
<b>Licentiekaart</b>	
<i>Bedrag fl. bruto</i>	<i>47,00</i>
<b>Aansluiting provider</b>	
XS4ALL aansluitkosten	30,00
2 maanden account	60,00
<i>Bedrag fl. bruto</i>	<i>90,00</i>
<b>Aansluiting provider</b>	
<i>Bedrag fl. bruto</i>	<i>30,00</i>
<b>Aansluiting ISDN</b>	
Webbox I	169,36
Entreegeld ISDN	191,49
Aanleggen ISDN	127,00
Gespreks kst. ISDN/ werktel per 2 mnd	34,43
Extra kosten abonnement ISDN	43,45
<i>Bedrag fl. bruto</i>	<i>664,73</i>
<b>Computer</b>	
CPU	
Beeldscherm	
Toetsenbord + Muis	
Geluidsboxen	
Printer	
<i>Bedrag fl. bruto</i>	<i>4.610,19</i>
<b>Reiskosten IT-deskundige</b>	
(IT-deskundige)	
<i>Bedrag fl. bruto</i>	<i>36,00</i>

#### 4. Snelle inzet van telewerken biedt soelaas bij tijdelijke beperkingen.

<i>Naam werknemer:</i>	<i>Joop Visser</i>
<i>Ziekte/stoornis:</i>	<i>decubitis als gevolg van rolstoelgebruik in verband met dwarslaesie</i>
<i>Functie werknemer:</i>	<i>administratief medewerker</i>
<i>Werkgever:</i>	<i>telecombedrijf</i>
<i>Case manager:</i>	<i>P&amp;O-functionaris</i>
<i>Realisatie telewerken:</i>	<i>nee</i>
<i>Doelstelling telewerken:</i>	<i>preventie (langdurig) ziekteverzuim</i>

*Overleg met de P&O-functionaris en de bedrijfsarts wees uit, dat telewerken in principe mogelijk was. Daar is het echter niet van gekomen, omdat de klachten verminderden. Joop is weer aan het werk en zoekt inmiddels een nieuwe functie in het bedrijf.*

#### I. Probleemanalyse

##### *Voorgeschiedenis*

Joop Visser is een administratief medewerker van 44 jaar met HAVO en een gedeeltelijke MEO-opleiding. Hij heeft een vast dienstverband bij een telecombedrijf voor twintig uur in de week. Meer dan twintig jaar geleden is hij door een ongeluk aan zijn benen verlamd geraakt. Hij zit sindsdien in een rolstoel. Kort na het ongeluk is Joop Visser in dienst gekomen van het bedrijf. Hij heeft daarbinnen veel verschillende functies vervuld. Naast zijn inkomen van het bedrijf heeft Joop een gedeeltelijke WAO-uitkering. Van echte werkaanpassingen is nooit sprake geweest. Het gebouw is toegankelijk voor rolstoelers en de rolstoel past onder het bureau. Het enige waarop gelet moet worden is voldoende draairuimte voor de rolstoel bij zijn bureau en voorkomen van tocht. Joop wordt daarvan sneller dan gemiddeld ziek.

##### *Taken en functioneringsproblemen*

Gedurende de twintig jaar dat Joop Visser in dienst was is nooit sprake geweest van functioneringsproblemen als gevolg van zijn handicap. In tegendeel, hij is een gemotiveerde, ervaren, goed ingevoerde werknemer. In 1999 heeft Joop voor het eerst veel en regelmatig verzuimd, met name doordat hij last had van decubitus, doorzitplekken. Hij kon niet in zijn rolstoel zitten en moest in verschillende houdingen op bed liggen om de doorzitplekken te laten genezen. De P&O-functionaris, de bedrijfsarts en Joop hebben bekeken of telewerken zou kunnen helpen zijn werk in een liggende houding voort te zetten.

#### II. Beoordeling geschiktheid telewerken en consequenties

##### *Telewerken als oplossing voor functioneringsprobleem*

Omdat Joop Visser liggend sommige taken kan uitvoeren, zou telewerken een (tijdelijke) oplossing kunnen betekenen voor het feit dat hij met doorzitplekken geen zittend werk kan verrichten.

##### *Thuisituatie*

Omdat het werk liggend te kunnen verrichten zouden bij het bed voorzieningen aangebracht moeten worden. De heer Visser heeft al de beschikking over een PC, waarvan voor het werk gebruik gemaakt zou kunnen worden.

##### *Geschiktheid taken*

Om na te gaan of telewerken in dit geval mogelijk zou zijn, is de functie van Joop Visser bekeken. Zijn werk omvat de volgende taken: organiserende taken, administratie, en ondersteuning van verkoop; telefoon (klantcontacten); bilateraal overleg.

Uitvoeren van met name de administratieve taken is thuis in principe mogelijk. Liggend kan Joop nog diverse activiteiten verrichten, zoals invoer in het klanteninformatiesysteem en invoer van opdrachten. Daarvoor moet wel aan een aantal voorwaarden worden voldaan:

- bepaalde applicaties moeten op de thuiswerk-PC gezet kunnen worden;
- de thuissituatie moet zoveel mogelijk aangepast zijn aan zijn beperkingen (toegankelijkheid huis en werkplek, etc.);
- de werkprocessen moeten met collega's afgestemd worden.

Joop Visser is zelfstandig, gemotiveerd en gedisciplineerd en hij leert snel. Zelfstandig thuis werken zou daarom geen problemen opleveren.

Zijn functie moet in geval van telewerken wel aangepast worden. De administratieve taken zijn thuis goed mogelijk als de software aan te passen is. De telefonische taken zijn lastiger. Daarvoor is veelvuldig contact met een groot aantal collega's nodig.

### **III. Beslissing: wel of geen inzet van telewerken**

Overleg tussen Joop Visser, de P&O-functionaris en de bedrijfsarts wees uit, dat telewerken in principe te realiseren zou zijn als de software aan te passen is. De telewerkplek is tot op heden echter niet gerealiseerd, omdat de noodzaak niet meer aanwezig is. Vanaf november 1999 gaat het namelijk weer heel goed. Joop heeft in 2000 maar twee keer verzuimd. Derhalve zijn bepaalde onderwerpen niet verder uitgezocht, bijvoorbeeld of een telewerkfunctie die volledig uit administratieve taken bestaat een volwaardige functie zou zijn, of de werkplekaanpassingen bij het bed werkelijk te realiseren zouden zijn, etc.

### **IV. Realisatie en evaluatie**

#### *Realisatie*

Ondanks dat de telewerkplek niet echt meer noodzakelijk is, is wel afgesproken dat de afdeling Automatisering nagaat of de benodigde applicaties op een telewerk-PC kunnen worden gezet. In verband met reorganisaties echter is automatisering een half jaar lang niet aan deze beoordeling toegekomen. Op het moment dat deze casus beschreven werd was nog geen uitkomst bekend. Bovendien gaat men mogelijk over op een andere applicatie.

De personeelsfunctionaris zegt dat Joop Visser uitkijkt naar een andere functie. Dat heeft niets met de (tijdelijke) beperkingen in 1999 te maken, maar met zijn ambities. Hij werkt nu drie jaar in dezelfde functie en heeft zin in verandering. Gezien zijn uitgebreide ervaring zijn er volop mogelijkheden.

Omdat mogelijk zowel Joops functie, als de software die gebruikt wordt in zijn huidige functie, en hij bovendien het afgelopen jaar geen gezondheidsklachten heeft gehad, is de realisatie van de telewerkplek en niet verder uitgewerkt.

#### *Evaluatie*

Niet van toepassing.

### **V. Kernpunten van de casus**

#### *Stimulerende factoren*

- Motivatie, doorzettingsvermogen en ervaring van de medewerker.
- Een werknemer die zelfstandig en gedisciplineerd kan werken en snel kan leren.
- Taken die in principe thuis uitgevoerd kunnen worden.
- De werknemer heeft thuis de beschikking over een PC.
- Een P&O-functionaris en de bedrijfsarts zetten zich in voor de realisatie van de telewerkplek.

### *Belemmerende factoren*

- Te weinig tijd bij de afdeling Automatisering.
- Programmatuur die speciaal voor deze situatie aangepast moet worden.
- Wegens geplande veranderingen in computerapplicaties wordt de huidige programmatuur niet snel aangepast.

### *Leerpunten*

Als oplossing voor tijdelijke beperkingen heeft telewerken alleen zin wanneer realisatie snel en relatief moeiteloos mogelijk is.

- 5. Samenwerking en communicatie is noodzakelijk om telewerken een succesvolle werk-aanpassing te laten zijn.**

<i>Naam werknemer:</i>	<i>mevrouw Anema</i>
<i>Ziekte/stoornis:</i>	<i>Bekkeninstabiliteit, vermoeidheid</i>
<i>Functie werknemer:</i>	<i>Verpleegkundige</i>
<i>Werkgever:</i>	<i>Gezondheidszorginstelling</i>
<i>Casemanager:</i>	<i>P&amp;O-functionaris</i>
<i>Realisatie telewerken:</i>	<i>nee</i>
<i>Doelstelling telewerken:</i>	<i>behoud van werk</i>

*De casemanager was geïnteresseerd in de optie van telewerken, maar voordat dit er van komt, wordt mevrouw Anema voor 80 tot 100% arbeidsongeschikt bevonden.*

## **I. Probleemanalyse**

### *Voorgeschiedenis*

Mevrouw Anema werkt vanaf haar opleiding als verpleegkundige bij deze instelling, inmiddels zo'n tien jaar. Zij heeft een vast contract. Tijdens haar zwangerschap ontstaan bekkenklachten. Dat betekent dat zij veel pijn heeft bij bewegen en, mede daardoor, wisselende energieniveaus heeft. Zij kan haar werk niet uitvoeren. Ook na de bevalling blijven de klachten bestaan en werkt mevrouw niet meer. Na een jaar afwezigheid wegens ziekte en zwangerschaps- en bevallingsverlof gaat de P&O-functionaris voor haar op zoek naar ander werk in de organisatie. Mevrouw Anema wil aanvankelijk graag weer aan de slag. Zij is in behandeling bij de fysiotherapeut en een specialist inzake bekkeninstabiliteit. De klachten verminderen echter niet. De instelling heeft geen ervaring met telewerken.

### *Taken en functioneringsproblemen*

Het verpleegkundige werk is fysiek te zwaar voor mevrouw Anema. Er moet dus worden omgekeken naar een andere functie. Mevrouw geeft zelf aan geen administratieve functie te willen.

## **II. Beoordeling geschiktheid telewerken en consequenties**

### *Telewerken als oplossing voor functioneringsprobleem*

Telewerken kan geschikt zijn omdat mevrouw Anema dan zelf kan inspelen op haar wisselende energieniveaus. Telewerken vraagt tevens minder van de mobiliteit en de fysieke belastbaarheid. Er zijn ook een aantal nadelen aan verbonden. Langdurig zitten in de dezelfde houding kan wellicht klachten veroorzaken. Een aangepaste stoel is zeker noodzakelijk. Omdat mevrouw geen administratieve functie wil, vallen tal van mogelijke werkzaamheden af. Er zou in dit geval een geheel nieuwe functie moeten worden samengesteld. Om- en bijscholing is niet uitgesloten.

### **III. Beslissing: wel of geen inzet van telewerken**

De casemanager, de P&O-functionaris, is geïnteresseerd in de optie van telewerken en kaart dit aan met mevrouw Anema en de leidinggevende. Er speelt echter een aantal andere problemen die de beslissing om telewerken in te zetten bemoeilijken.

Mevrouw Anema spant een beroepsprocedure aan tegen de uitvoeringsinstantie vanwege een naar haar idee te vroegtijdige WAO-beoordeling. De termijnen voor de WAO staan ter discussie: de uitvoeringsinstantie telt het zwangerschaps- en bevallingsverlof mee in de ziekteperiode, waardoor mevrouw Anema al twee jaar ziek zou zijn. In deze periode lopen in Nederland meerdere beroepsprocedures over vergelijkbare gevallen. De regelgeving inzake de ziektewet bij zwangerschapsklachten wordt gewijzigd. Mevrouw Anema wint de beroepsprocedure, maar de uitvoeringsinstantie geeft hier geen gevolg aan. Zij moet toch worden herkeurd voor de WAO.

In dezelfde periode speelt een tweede conflict. De bedrijfsarts acht het verstandig dat mevrouw op arbeidstherapeutische basis drie uur per week gaat werken. Mevrouw Anema gaat naar haar werk, maar wordt door haar leidinggevende naar huis gestuurd omdat er geen werk is voor haar. In het Sociaal Medisch Team wordt afgesproken dat de mobiliteitsfunctionaris met mevrouw Anema een afspraak maakt om andere reïntegratiemogelijkheden te bekijken.

Tot nadere afspraken komt het echter niet. Mevrouw wordt najaar 2000 door de uitvoeringsinstantie voor 80-100% arbeidsongeschikt bevonden, voor haar eigen functie en voor ander werk. Zij legt zich hier tenslotte bij neer en de instelling start een ontslagprocedure.

### **IV. Realisatie en evaluatie**

Telewerken is niet gerealiseerd, omdat mevrouw volledig arbeidsongeschikt is verklaard.

### **V. Kernpunten van de casus**

#### *Stimulerende factoren*

- Aanvankelijk was er enthousiasme bij betrokkene en de casemanager om een telewerkfunctie te creëren. De motivatie om weer te gaan werken en uit de WAO te blijven was groot.

#### *Belemmerende factoren*

- De opstelling van de uitvoeringsinstelling ten aanzien van de ziekteperiode belemmerde het reïntegratietraject. Er was onvoldoende communicatie tussen de bedrijfsarts en de leidinggevende. Daarnaast kreeg de personeelsfunctionaris weinig input van de arbodienst of de leidinggevende om tot een nieuwe (telewerk-) functieomschrijving te komen. De mobiliteitsfunctionaris werd te laat betrokken. Omdat betrokkene zelf aangaf geen administratieve functie te willen, werd het perspectief op telewerken nog ongunstiger.

#### *Leerpunten*

- De casemanager geeft aan dat hij wellicht te vroeg heeft willen inzetten op telewerken. Andere opties zijn hierdoor misschien over het hoofd gezien.
- De communicatie tussen leidinggevende, bedrijfsarts en personeelsfunctionaris kan sterk worden verbeterd. Ook is duidelijk geworden dat de rol van de leidinggevende erg belangrijk is. Deze moet werkzaamheden zoeken die passen bij de (telewerkende) werknemer.

## 6. Door telewerken kan ik nu meer uren werken

<i>Naam werknemer:</i>	<i>Marlies Konsten</i>
<i>Ziekte/stoornis:</i>	<i>astma, allergie voor huismijt, pollen en sigarettenrook, vermoeidheid</i>
<i>Functie werknemer:</i>	<i>schadebehandelaar</i>
<i>Werkgever:</i>	<i>verzekeringsmaatschappij</i>
<i>Casemanager:</i>	<i>direct leidinggevende</i>
<i>Realisatie telewerken:</i>	<i>ja</i>
<i>Doelstelling telewerken:</i>	<i>bevordering van de arbeidsgeschiktheid en op termijn herstel van de volledige arbeidsgeschiktheid</i>

*Het management ondersteunt telewerken van harte en de te volgen procedures en verantwoordelijkheden zijn beschreven. De realisatie leverde derhalve weinig problemen op. Het thuis werken bevalt zo goed, dat Marlies van twintig uur inmiddels tweeëndertig uur is gaan werken.*

### I. Probleemanalyse

#### *Voorgeschiedenis*

Marlies Konsten is 37 jaar. Ze werkt als schadebehandelaar bij een verzekeringsbedrijf en had een fulltime dienstverband. Zo'n vijf jaar geleden kreeg zij astmatische klachten. Uit de medische testen bleek dat zij allergisch is voor verschillende stoffen, waaronder huismijt en pollen maar ook sigarettenrook. Na vier jaar, nu zo'n jaar geleden, verergerden de klachten zodanig dat zij niet meer in staat was een volledige werkweek op kantoor te functioneren. Marlies kreeg het benauwd, had moeite met ademen en was als gevolg daarvan erg moe. Sindsdien werkte zij vier dagen in de week. Op woensdag werkte zij niet om even bij te kunnen komen van de vermoeienissen. Dit ging een paar maanden goed, totdat Marlies wegens RSI-klachten aan haar linkerarm volledig arbeidsongeschikt is geraakt. Na een paar maanden rust en het volgen van arbeidsrevalidatietherapie heeft zij na vier maanden het werk weer hervat, voor twintig uur in de week. Marlies verrichtte in die periode op zeer beperkte schaal beeldschermwerk. Zij hield zich voornamelijk bezig met de begeleiding van collega's en nieuwe medewerkers, en met het verzamelen van documentatie voor een kennisbank. Ook is zij op een andere etage gaan werken. Op haar oude werkplek ondervond zij namelijk te veel last van de sigarettenrook die zich via de koffiehok, waar gerookt mag worden, over de afdeling verspreidde.

#### *Taken en functioneringsproblemen*

Tot de kerntaken van Marlies Konsten behoren het behandelen van auto- en aansprakelijkheidschades, het telefonisch afwikkelen van schades met collega-assuradeuren, het begeleiden van minder ervaren collega's en het (schriftelijk) behandelen van klachten van verzekerden.

Marlies is vanwege haar allergische klachten niet in staat om meer dan twintig uur (vier dagen van vijf uur) op kantoor te werken.

### II. Beoordeling geschiktheid telewerken en consequenties

#### *Telewerken als oplossing voor functioneringsprobleem*

Omdat Marlies alleen klachtenvrij is wanneer zij in een stof- en rookvrije omgeving verkeert, opperde de leidinggevende de mogelijkheid van telewerken. De organisatie heeft ruime ervaring met telewerken, in combinatie met flexibele werkplekken.

De leidinggevende en Marlies Konsten zelf waren beide van mening dat telewerken haar belastbaarheid kon vergroten. Zij achtten de kans groot dat een uitbreiding van het aantal uren van vijf naar acht per dag mogelijk zou zijn.

### *Thuisituatie*

De ruimte die mevrouw Konsten thuis tot haar beschikking heeft leent zich uitstekend voor telewerken. Zij heeft een aparte werkruimte op zolder die ruim genoeg is. Bovendien ligt er in haar hele huis 'gladde' vloerbedekking (tegels, zeil, laminaat), zodat zij tijdens het werk geen last krijgt van haar allergie.

### *Geschiktheid taken*

Marlies verricht haar meeste taken met telefoon en pc. Deze lenen zich derhalve uitstekend voor telewerken. Wanneer zij kan inloggen op het netwerk en vanaf haar telewerkplek geautomatiseerde bestanden kan raadplegen en informatie kan invoeren en wanneer haar telefoon doorgeschakeld wordt, kan zij in principe zonder problemen haar taken thuis verrichten.

Marlies Konsten is volgens de leidinggevende een gedisciplineerde medewerker. Hij twijfelde niet aan haar productiviteit thuis. Marlies moet echter altijd attent zijn op de mogelijkheid dat de RSI-klachten weer de kop opsteken. Telewerken zou dat zelfs in de hand kunnen werken. Daarom moet ze zichzelf (ook) thuis een strak regime opleggen: twee uur achter de pc, dan minstens een kwartier pauzeren.

## **III. Beslissing: wel of geen inzet van telewerken**

Marlies Konsten en haar leidinggevende waren van mening dat telewerken een positieve bijdrage kan leveren aan haar inzetbaarheid, haar welzijn en haar sociaal leven. Door vermindering van de klachten houdt ze energie over om 's avonds of in het weekend te sporten of andere leuke dingen te ondernemen.

Na overleg tussen de werknemer, haar direct leidinggevende en de bedrijfsarts is besloten is dat voor Marlies een telewerkplek zou worden aangevraagd. De direct leidinggevende heeft hiertoe de benodigde standaardformulieren ingevuld.

Bij de beslissing om telewerken in te zetten heeft meegespeeld dat de organisatie gewend is geraakt aan telewerken. Het management ondersteunt dit van harte en de te volgen procedures en verantwoordelijkheden zijn beschreven. Bovendien heeft de organisatie inmiddels ervaring opgedaan met de inzet van telewerken bij arbeidsongeschikte medewerkers. Overigens heeft de schadeafdeling waar Marlies werkt nog helemaal geen ervaring met telewerken. Aangezien het door technische beperkingen nog niet mogelijk is om via de telefooncentrale inkomende telefoontjes thuis direct door te schakelen naar kantoor, is optimale bereikbaarheid van de afdeling niet te garanderen. De doelstelling is dat 85% van de telefoontjes maximaal drie keer mag overgaan voordat wordt opgenomen. Daarom is door het management besloten telewerken op deze afdeling nog niet door te voeren. Voor Marlies Konsten is een medische indicatie opgesteld op grond waarvan zij wel in aanmerking kwam voor een telewerkplek.

## **IV. Realisatie en evaluatie**

### *Realisatie*

De leidinggevende heeft na het besluit om telewerken te realiseren direct een schriftelijk aanvraag voor een telewerkplek ingediend bij het facilitair bedrijf. Mevrouw Konsten heeft hiervoor een plattegrond van haar telewerkplek geschetst. Tevens heeft de leidinggevende bij het facilitair bedrijf een aanvraag ingediend voor meubilair en de benodigde hard- en software, na overleg met de IT-afdeling. Telewerkers dienen thuis de beschikking te krijgen over dezelfde softwaretoepassingen als waar zij op kantoor gebruik van maken.

Het facilitair bedrijf heeft vervolgens de realisatie van de werkplek gerealiseerd. Men heeft afspraken gemaakt met de PTT voor de aanleg van een ISDN-lijn en de overige aangevraagde faciliteiten besteld. Zo'n zes weken na aanvraag van de telewerkplek is deze gerealiseerd.



De leidinggevende en mevrouw Konsten hebben afgesproken dat zij op maandag en donderdag thuis werkt en op dinsdag en vrijdag op kantoor. Woensdag is haar 'WAO-dag'. Afgesproken is dat mevrouw Konsten acht uur per dag werkt, en dat zij enigszins vrij is zelf haar tijden te bepalen. Marlies heeft met de bedrijfsarts overlegd over het aantal uren dat zij achtereenvolgend achter haar pc mag zitten, om te voorkomen dat haar RSI-klachten weer de kop opsteken. Ook is afgesproken Marlies tijdens het werkoverleg in staat te stellen haar collega's over haar ervaringen met telewerken te vertellen. Tenslotte zijn er afspraken met andere telewerkende collega's gemaakt om ervaringen uit te wisselen.

### *Evaluatie*

Het telewerken is vlot en zonder noemenswaardige problemen gerealiseerd. Marlies Konsten kan thuis zonder problemen online bestanden raadplegen en mutaties verwerken. Ze mist wel enigszins de dagelijkse contacten met haar collega's. Even snel overleggen is via de telefoon lastiger dan op kantoor.

Marlies is na de realisatie van haar telewerkplek meer gaan werken, van twintig naar tweeëndertig uur in de week! Aanvankelijk heeft zij de extra uren op arbeidstherapeutische basis gewerkt. 'Telewerken heeft me een hoop rust gebracht,' zegt Marlies. 'Het is zo relaxt, ik hoef geen vermoeiende reis meer te ondernemen. Vroeger was ik aan het einde van de week helemaal kapot en had ik het hele weekend nodig om weer een beetje bij te komen. Ik ben toen gestopt met sporten want dat kon ik na het werk niet meer opbrengen. Daar is veel verbetering in gekomen. Hoewel ik weer 32 uur in de week werk, zijn mijn klachten verminderd en houd ik energie over om naast werken andere leuke dingen te doen in mijn privé-tijd. Ook sport ik weer. Mij conditie en longfunctie zijn behoorlijk verbeterd. Kortom: ik vind telewerken geweldig!'

Marlies Konsten zegt dat zij nu maar twee dagen in de week wordt blootgesteld aan prikkels waar zij zeer gevoelig voor is, naast stof en rook ook mistig, vochtig weer en een drukke bus. De beperking van het woon-werkverkeer geeft ook veel verlichting. 'Als ik geen telewerkplek had gehad, dan was ik niet in staat geweest om meer dan twintig uur in de week op kantoor te werken,' aldus Marlies.

De collega's moeten nog wennen aan het feit dat mevrouw Konsten twee dagen in de week telewerkt. Zij 'sparen' hun vragen op tot ze weer aanwezig is. Marlies heeft hen op het hart gedrukt haar gerust thuis te bellen of mailen. Het is mevrouw Konsten en haar leidinggevende wel opgevallen dat het lang duurde voordat mailtjes bij haar aankwamen. De leidinggevende heeft gecontroleerd of dit ook gold voor mutaties die zij in het systeem invoerde. Dit bleek niet aan de orde, omdat mevrouw online in verbinding staat met het kantoorstelsel en het geen verschil maakt of zij nu op kantoor of thuis inlogt.

Minder tevreden is Marlies Konsten over het feit dat er nog geen koeriersdienst is geregeld die stukken thuis kan bezorgen en aan het eind van de werkdag weer op kantoor kan afleveren. Ze loopt vaak te sjouwen met allerlei mappen en brieven blijven een dag liggen voor ze worden verzonden.

Marlies Konsten en haar leidinggevende willen telewerken continueren. De leidinggevende denkt zelfs dat mevrouw Konsten op termijn in staat zal zijn om vijf dagen in de week te werken. Marlies is voorzichtiger in haar voorspelling. Zij is zeer tevreden met haar gezondheid op dit moment en wil dit zo houden. Ze is bang dat uitbreiding van het aantal werkdagen ten koste zal gaan van haar gezondheid.

## **V. Kernpunten van de casus**

### *Stimulerende factoren*

- Het betreft bij deze casus een waardevolle medewerker met veel kennis en expertise (zij treedt op als 'vraagbaak' voor de afdeling); de werkgever is erg gemotiveerd om haar voor de organisatie te behouden.
- Zeer gemotiveerde en gedisciplineerde medewerker, is de mening van de leidinggevende.

- Actieve opstelling van de direct leidinggevende vanaf het moment dat de medewerker is uitgevallen.
- Bekendheid van de organisatie met telewerken van zowel gezonde als arbeidsgehandicapte medewerkers.
- De leidinggevende (manager) hoefde alleen een aanvraag in te dienen bij het facilitair bedrijf, vervolgens regelde deze afdeling alles.
- Duidelijkheid over de consequenties van telewerken voor de directe collega's.

#### *Belemmerende factoren*

- Als de betrokken werknemer blijvend last zou hebben gehad van RSI-klachten, was telewerken geen geschikte werkaanpassing geweest.

#### *Leerpunten*

- Vroegtijdig anticiperen op gezondheidsproblemen van werknemers en tijdig de mogelijke oplossingen (waaronder telewerken) op een rijtje zetten.
- Als de betrokken medewerker niet had willen telewerken, had de werkgever maatregelen moeten en willen nemen om haar aan het werk te houden: het inrichten van een aparte kamer (zeil op de vloer) en zelfs wellicht het invoeren van een rookverbod op de afdeling waar mevrouw werkt of regelmatig moet zijn.

#### **Bijlage Kosten**

<u>jaarlijks</u>	<i>f</i>
huistelefoon	40
pc	2.170
printer laserjet	1.220
telewerkvergoeding	1.800
telewerkaansluiting	3.500
lijnkosten ISDN - vast	600
- variabel	1.400
post	300
meubilair	400
<b>Totaal</b>	<b>11.430</b>

## 7. Soms biedt een andere werkgever meer mogelijkheden tot telewerken.

<i>Naam werknemer:</i>	<i>Eefje van den Heuvel</i>
<i>Ziekte/stoornis:</i>	<i>reuma, vermoeidheid</i>
<i>Functie werknemer:</i>	<i>bedrijfsverpleegkundige/arboadviseur</i>
<i>Werkgever:</i>	<i>arbodienst</i>
<i>Casemanager:</i>	<i>direct leidinggevende</i>
<i>Realisatie telewerken:</i>	<i>ja</i>
<i>Doelstelling telewerken:</i>	<i>behoud van de arbeidsgeschiktheid</i>

*Eefje realiseerde zich dat haar gezondheidsproblemen haar dwongen tot aanpassing van haar taken. Nadere bestudering van haar mogelijkheden leidde zelfs tot de conclusie dat haar werkgever haar geen volledige voor telewerk geschikte functie kon bieden. Gelukkig had zij contact met een andere organisatie, die haar wel kon helpen. Zo leidde onderzoek naar telewerkmogelijkheden tot verandering van werkgever.*

### I. Probleemanalyse

#### *Voorgeschiedenis*

Eefje van den Heuvel is een 48-jarige vrouw met een HBO-opleiding die al vijftientig jaar bij dezelfde werkgever werkzaam is. Ze is sinds 1984 als bedrijfsverpleegkundige/arbo-adviseur werkzaam en werkt tweeëndertig uur in de week. De organisatie heeft enige ervaring met telewerken doordat alle werknemers op verschillende locaties werken. Telewerken is in deze organisatie echter nooit ingezet als reïntegratie-instrument.

Bij Eefje van den Heuvel is in 1996 reuma geconstateerd. Ze heeft moeite met lopen en staan door gewrichtspijn. Ook in haar handen treedt af en toe gewrichtspijn op. Als arbo-adviseur moet zij veel op pad om werkplekken te bezoeken. Dit werd steeds problematischer voor haar. Daarom is 'na twee jaar bewust gezocht naar aangepast werk. Eefje is meer kantoorwerkzaamheden gaan verrichten, in de vorm van verzuimbegeleiding, het verrichten van vaccinaties en het aanpassen van administratiesystemen van nieuwe kantoren aan het standaard administratiesysteem van de organisatie. Zij heeft dit anderhalf jaar kunnen doen, maar moest zich toen ziek melden wegens verergering van de been- en heupklachten. Twee maanden later is zij vervolgens weer op arbeidstherapeutische basis gaan werken, drie dagen van vijf uur per week. Dit is al snel omgezet in werken op loonwaarde; voor de overige uren bleef zij ziek gemeld.

#### *Taken en functioneringsproblemen*

Als arbo-adviseur wordt mevrouw Van den Heuvel vooral ingeroepen om werkplekonderzoek ter plaatse te verrichten, waarover zij schriftelijk rapporteert. Daarnaast verrichtte zij vaccinaties, werd zij belast met de telefonische en persoonlijke verzuimbegeleiding, en met alle administratieve handelingen die daarmee samenhangen. Ook werd haar medewerking gevraagd bij preventie-activiteiten, zoals voorlichting e.d.

Vanwege haar chronische aandoening heeft zij klachten bij lopen, staan, bukken en tillen. Het verrichten van werkplekonderzoek en het woon-werkverkeer werden te zwaar voor haar. Ook vaccineren ging Eefje niet goed meer af. Omdat haar fijne motoriek wisselend beperkt is, leidt de handeling tot onzekerheid en pijnklachten.

### II. Beoordeling geschiktheid telewerken en consequenties

#### *Telewerken als oplossing voor functioneringsprobleem*

Het belangrijkste voordeel van telewerken is het vermijden van woon-werkverkeer. Dit blijkt voor Eefje het grootste knelpunt te zijn. Het openbaar vervoer is voor haar de enige optie omdat zij na diverse auto-ongelukken geen recente rijervaring meer heeft. Bovendien kan Eefje in de auto haar

benen niet goed kan strekken. Het openbaar vervoer is echter zeer vermoedend. Zeker reizen tijdens spitsuren, wanneer zij niet altijd zeker is van een zitplaats, is voor haar niet dagelijks op te brengen. Telewerken zou voor Eefje ideaal zijn.

#### *Thuisituatie*

Eefje van den Heuvel had op haar privé-adres voldoende ruimte voor een telewerkplek, maar moest daarvoor wel een slaapkamer inrichten als werkkamer. Er zou dus een nieuwe werkplek gecreëerd moeten worden.

#### *Geschiktheid taken*

Een aantal taken kan Eefje goed thuis verrichten, zoals bijvoorbeeld telefonische gesprekken en administratieve werkzaamheden. Deze taken zouden uitgebreid kunnen worden. Andere taken, zoals werkplekonderzoek en vaccineren moeten op locatie uitgevoerd worden en zijn minder of niet geschikt voor telewerken. Al snel werd echter duidelijk dat er niet voldoende werkzaamheden voor mevrouw Van den Heuvel zouden zijn en dat veel taken in de organisatie nog niet elektronisch worden uitgevoerd. Veel zaken zouden via de post verstuurd moeten worden, wat het werkproces vertraagt.

Bij het zoeken naar oplossingen is samenwerking gezocht met een andere werkgever. Een detacheringorganisatie van artsen, waar deze werkgever contact mee had, had behoefte aan een managementassistente. De taken die dit mee zich mee bracht - plannen, telefoneren, organiseren, contact onderhouden met opdrachtgevers en gedetacheerden - zouden prima vanuit huis gedaan kunnen worden. Eefje zou voor een aantal dagen gedetacheerd worden bij deze nieuwe werkgever.

Telewerken brengt nog enkele andere consequenties met zich mee. Heel belangrijk is dat de Eefje haar eigen grenzen leert bewaken als zij thuis werkt. Doordat het werk altijd onder handbereik ligt, is het lastiger om werktijd en privé-tijd van elkaar te scheiden.

Een belangrijke positieve consequentie van het telewerken is dat de werk- en reisbeperkingen dusdanig verminderen, dat het ziekteverzuim 'opgelost' kan worden. Hierdoor kan Eefje blijven werken en WAO-intrede voorkomen of beperkt worden.

### **III. Beslissing: wel of geen inzet van telewerken**

Voor telewerken werd gekozen, omdat Eefje van den Heuvel door haar beperkingen haar oude functie niet goed meer kon uitoefenen. Telewerken bood de mogelijkheid om de energie die het woonwerkverkeer van haar eiste te gebruiken voor het werk. Een reïntegratiebedrijf waar zij contact mee had, bood haar een functie aan die geheel vanuit huis met behulp van ICT gedaan zou kunnen worden. Omdat de eigen organisatie moeite had om haar van voldoende werkzaamheden voor tweeëndertig uur in de week te voorzien, werd besloten om Eefje voor een aantal uren in de week bij dit andere bedrijf te detacheren. Deze beslissing werd genomen door de direct leidinggevende en de medewerkster, in samenspraak met de bedrijfsarts en de nieuwe werkgever. Deze keuze bracht wel als consequentie met zich mee dat Eefje van den Heuvel andersoortige werkzaamheden zou krijgen. In eerste instantie was vooral haar bedrijfsarts negatief: de telewerkfunctie zou onder het niveau van mevrouw Van den Heuvel zijn. Gesprekken tussen werkgever, werknemer en arts hebben hierin wel enige verandering gebracht. Eefje realiseerde zich namelijk dat zij haar beperkingen moest accepteren en dat zij haar huidige functie niet meer zou kunnen uitoefenen. Toch wilde zij dolgraag blijven werken. Bovendien heeft zij in het verleden administratieve functies uitgeoefend en beschikt zij over administratieve en organisatorische kwaliteiten die zij in deze functie prima zou kunnen inzetten. Voor haar werkgever heeft Eefje de afgelopen anderhalf jaar ook veel tijd besteed aan het op orde brengen van administratieve systemen van nieuwe kantoren. De overstap naar administratieve werkzaamheden ervoer zij daarom niet als erg groot. Een arbeidsdeskundige van de eigen organisatie heeft de telewerkplek volgens arbonormen beoordeeld en de REA-aanvraag voor de werkplekinrichting ingediend.

## IV. Realisatie en evaluatie

### *Realisatie*

In eerste instantie was besloten om Eefje van den Heuvel te detacheren bij de andere werkgever. Afsgesproken was dat zij eerst nog twee maanden zoveel mogelijk op kantoor zou werken, zodat zij haar vervanger goed kon inwerken. Zou zij zich in deze periode niet goed voelen, dan had zij de uitwijkmogelijkheid om thuis te werken. Vervolgens zou Eefje drie dagdelen in de week voor haar oude werkgever werkzaam blijven, en daarnaast voor drie dagen bij haar nieuwe werkgever gedetacheerd worden. Voor dit bedrijf zou zij thuis administratieve en helpdesk werkzaamheden uitvoeren. Haar functie zou met haar nieuwe leidinggevende worden afgestemd.

Uiteindelijk bleek de functie bij de nieuwe werkgever zo omvattend te zijn, dat deze fulltime uitgevoerd zou kunnen worden. Daarnaast bleken de werkzaamheden bij haar oude werkgever toch lastiger om thuis te verrichten en ervoer men problemen om Eefje van voldoende administratieve werkzaamheden te voorzien. Daarom heeft Eefje van den Heuvel besloten om fulltime voor haar nieuwe werkgever te gaan werken. Kort voordat sprake zou zijn van WAO-instroom, is zij onder gelijkblijvende loonvoorwaarden officieel in dienst getreden bij de nieuwe werkgever.

De werkplek thuis is gerealiseerd door het inhuren van een wooninrichtingsbedrijf en een automatiseringsbedrijf. Een collega die arbeidsdeskundige is, heeft de thuiswerkplek beoordeeld volgens de arbonormen. De kosten van de telewerkplek zijn in eerste instantie door de nieuwe werkgever betaald, maar worden waarschijnlijk vergoed door de uitvoeringsinstelling via het Pakket-op-maat. Met name de aanpassingen in huis brachten hoge kosten met zich mee. Er moest namelijk een hele nieuwe werkplek ingericht worden.

### *Evaluatie*

Eefje van den Heuvel is erg tevreden. Zij werkt op dit moment weer tweeëndertig uur. Het werk vindt ze erg leuk. Ze ervaart het als een hele uitdaging om een nieuwe administratie op te zetten en ook organisatorisch de handen uit de mouwen te steken.

Omdat de organisatie pas een half jaar bestond voordat zij in dienst kwam, heeft ze nauwelijks problemen ervaren om in de organisatie te groeien. Omdat het een virtuele organisatie is en iedereen op verschillende locaties werkt, is men gewend om via telefoon en e-mail te communiceren. Men vindt het normaal dat mevrouw Van den Heuvel thuis werkt.

Eén van de vier directeuren is haar direct leidinggevende en aanspreekpunt. Deze komt maandelijks een halve dag bij haar thuis om zaken door te spreken. Daarnaast is er maandelijks overleg voor alle werknemers (op dit moment vier directeuren en negen vaste werknemers) waar Eefje naar toe reist. Aansturing en communicatie leveren weinig problemen op. De organisatie is zelfs aan het experimenteren met een webcam waarmee ze live kan chatten met haar leidinggevende.

Eefje heeft vooral praktische problemen ondervonden. Zo was in eerste instantie niet het inbeltelefoonnummer op haar computer geïnstalleerd, waardoor op de telefoonrekening van de KPN niet gespecificeerd werd hoeveel inbelkosten zij gemaakt had. Het was voor haar een ware zoektocht om dit voor elkaar te krijgen.

Daarnaast is het haar tegengevallen hoeveel tijd het kost voordat het bestelde meubilair bij het leveranciersbedrijf binnen is. Dit duurt bijna een half jaar. Haar werkkamer is daarom nog steeds niet naar behoren ingericht.

Tot slot blijkt het proces rond de REA-aanvraag moeizaam te gaan. Het duurt erg lang voordat duidelijk is of de door haar werkgever betaalde werkaanpassingen vergoed zullen gaan worden.

## V. Kernpunten van de casus

### *Stimulerende factoren*

- Mevrouw Van den Heuvel heeft zich kunnen en durven realiseren dat haar gezondheidsklachten de nodige consequenties met zich meebrachten; ze heeft haar beperkingen geaccepteerd.

Ze begreep dat er geen toekomstperspectief lag in haar oude functie, waardoor zij open stond voor andere mogelijkheden.

- De aanwezigheid van een andere organisatie, die geen drempel ervoer om een arbeidsgehandicapte in dienst te nemen.
- De in de organisatie aanwezige kennis over reïntegratie, mogelijkheden van werkplekinrichting, mogelijkheden van subsidiering.
- Reeds aanwezige contacten met een automatiserings- en een inrichtingsbedrijfje.
- De nieuwe organisatie is jong en vertrouwd met telewerken, daardoor was het geen probleem om in de organisatie te groeien.

#### *Belemmerende factoren*

- Tegengas van de bedrijfsarts. Deze had enige scepsis ten aanzien van het niveau van de administratieve werkzaamheden. Hoewel dit het proces heeft vertraagd, kan het ook een positief effect gehad hebben. Mevrouw Van den Heuvel heeft zich van te voren goed gerealiseerd dat zij ander werk ging doen, waar hoogstwaarschijnlijk minder uitdaging in zou zitten. Ze heeft door dit inzicht weloverwogen een besluit kunnen nemen.
- Praktische problemen, bijvoorbeeld de aanlevering van besteld meubilair, de REA-aanvraag, etc.

#### *Leerpunten*

- Men stond open voor de mogelijkheden die zich aandienen. Toen bleek dat telewerken niet geheel zonder problemen gerealiseerd kon worden met name wat betreft de invulling van de werkzaamheden – heeft men niet koste wat kost vastgehouden aan het idee dat de medewerkster binnen de eigen organisatie zou moeten reïntegreren. Soms kan het in het belang van de werknemer zijn om naar mogelijkheden buiten de organisatie te kijken. In dit geval is voorkomen dat Eefje van den Heuvel is gaan telewerken terwijl er onvoldoende werkvoorraad aanwezig was. Dat zou tot frustratie bij zowel werkgever als werknemer geleid hebben.
- Ondersteuning van én cliënt én bedrijf bij de inrichting van de werkkamer en ondersteuning in contacten met de uitvoeringsinstantie is wenselijk, vindt Eefje van den Heuvel.

## 8. Telewerken was een prima tijdelijke oplossing.

<i>Naam:</i>	<i>Emma Koops</i>
<i>Ziekte/stoornis:</i>	<i>Reuma, artrose, gebroken rug, pijnklachten in handen</i>
<i>Functie:</i>	<i>Hoofd Financiële Zaken</i>
<i>Werkgever:</i>	<i>Gemeente in het westen van het land</i>
<i>Casemanager:</i>	<i>Leidinggevende</i>
<i>Realisatie telewerken:</i>	<i>Ja</i>
<i>Doelstelling telewerken:</i>	<i>Vanuit huis kunnen werken in een periode van revalidatie. Telewerken dus bedoeld om een periode te overbruggen. Daarnaast wordt alvast een telewerkplek gerealiseerd teneinde te anticiperen op perioden dat de klachten van de medewerkster verergeren.</i>

*Om perioden van verminderde belastbaarheid te overbruggen, is op uitdrukkelijk verzoek van betrokkene zelf een telewerkplek gecreëerd. Voor de organisatie heeft de procedure een duidelijk leereffect gehad. Men ervaart telewerken bij reïntegratie als een eye-opener.*

### I. Probleemanalyse

#### *Voorgeschiedenis*

Emma Koops is een 47-jarige vrouw met een universitaire achtergrond. Ze is al zo'n twintig jaar werkzaam bij een middelgrote gemeente in het westen van het land. Zij is fulltime werkzaam als hoofd van de afdeling Financiële Zaken. Haar werkgever heeft enige ervaring met telewerken via een 'reguliere' telewerkpilot. Een medewerker in de organisatie is anderhalf jaar geleden gaan experimenteren met verschillende vormen van telewerken. Daardoor is men redelijk op de hoogte van de organisatorische en technische consequenties van telewerken. Het management bekijkt hoe thuiswerken ingevoerd zou kunnen worden en welke functies hiervoor geschikt zijn. Men is nog een beetje angstig dat men grip verliest op het werkproces. Er wordt waarschijnlijk een extern bureau ingehuurd dat hier voorlichting en advies over zal geven. Deze casus is de eerste ervaring voor de organisatie met telewerken als reïntegratie-instrument.

Emma Koops heeft sinds een aantal jaar reumatische en artroseklachten. Door pijnlijke gewrichten loopt zij wat moeizaam, met name in tijden dat haar klachten opspelen. Soms heeft ze moeite met het gebruik van haar handen vanwege de gewrichtspijn daar. Volgens de bedrijfsarts heeft Emma forse reumaklachten en is het frappant dat zij nog steeds kan werken. In de organisatie wordt echter veel gedaan om mevrouw Koops in staat te stellen haar functie uit te oefenen. Zowel de werkplek als de werkomgevingsfactoren zijn aangepast. Zo is er een speciale stoel aangeschaft, is er een parkeerplaats voor haar gereserveerd vlakbij de hoofdingang en kan ze taxi's nemen als zij zich niet in staat voelt auto te rijden of met het openbaar vervoer te gaan. Daarnaast heeft ze een werkkamer vlak naast de lift gekregen, zodat haar loopafstanden zo veel mogelijk beperkt zijn. Het verzuim als gevolg van haar klachten is minimaal. Wel is zij in 1999 twee maal langdurig uitgevallen. Een jaar terug heeft zij haar rug gebroken - door een griepaanval in combinatie met haar loopmoeilijkheden is zij ongelukkig gevallen. Daardoor is ze twee maanden uitgevallen. Vier maanden later heeft ze een handoperatie moeten ondergaan, met twee weken uitval tot gevolg.

#### *Taken en functioneringsproblemen*

Als Hoofd Financiële Zaken heeft Emma Koops de volgende taken:

1. Leiding geven aan de afdeling
2. Beleidsontwikkeling op het terrein van Financiële Zaken
3. Intermediaire functie tussen bedrijfsleven en gemeente
4. Advies en overleg met college en management
5. Participeren in overlegsituaties
6. Coördineren van projecten en evenementen

7. Ondersteunen management bij de ontwikkeling van regionaal beleid
8. Bezoeken van ondernemingen in binnen- en buitenland
9. Representeren van de gemeente bij diverse evenementen

Bij de uitoefening van de kerntaken 3, 5, 6, 8 en 9 wordt de medewerker fysiek zwaar belast door het reizen, doordat ze veel moet staan en onvoldoende rustmomenten kan inlassen. De taken 1, 2, 4, 5 en 7 kan zij op dit moment goed vanuit haar werkplek in de organisatie uitvoeren. Deze taken omvatten gemiddeld 50% van haar werktijd. Emma heeft zeker geen lichte functie. Door afstemming met bestuur en externe bedrijven levert de functie veel stress op.

## II. Beoordeling geschiktheid telewerken en consequenties

### *Telewerken als oplossing voor functioneringsproblemen*

Het breken van haar rug was voor Emma Koops aanleiding om met spoed een telewerkplek aan te vragen. Zij moest twee maanden rust houden en was niet in staat om naar haar werk te gaan. Omdat zij een leidinggevende functie heeft, was het voor haar belangrijk om contact te houden met haar ondergeschikten en om documenten die op haar afdeling geproduceerd werden, te bekijken. Een telewerkverbinding bood de mogelijkheid om feeling te houden met haar werk. Om deze reden heeft zij heel aanhoudend en nadrukkelijk om een telewerkfaciliteit gevraagd.

### *Thuisomstandigheden*

De medewerker heeft thuis een adequate werkplek, waar de computer geïnstalleerd zou kunnen worden.

### *Geschiktheid taken*

De keuze van Emma Koops om een telewerkfaciliteit aan te vragen werd met name ingegeven door de abrupte uitval uit het werk. Zelf acht zij het niet mogelijk om haar functie thuis uit te oefenen. Een groot gedeelte van haar taak bestaat uit overleg en aansturing van haar afdeling, en het onderhouden van diverse externe contacten. Wel is er een aantal taken dat zij in de toekomst mogelijk één dag in de week vanuit huis zou kunnen doen, zoals beleidsontwikkeling op het terrein van Financiële Zaken en het inhoudelijk formuleren van advies voor college en management.

De betrokken P&O-functionaris is positiever dan mevrouw zelf over de taken die Emma thuis zou kunnen uitvoeren. De telewerkfaciliteit heeft zijns inziens duidelijk een preventief karakter. Voor sommige kerntaken, zoals overleg en afstemming, waarbij Emma zich veel moet verplaatsen, kunnen oplossingen gezocht worden in bijv. thuisvergaderen. Met name de taken 8 en 9 zal zij niet thuis kunnen uitvoeren. Deze zouden – als haar gezondheid het niet toelaat om naar het werk te komen – wellicht in de toekomst uitgesloten moeten worden van haar takenpakket. Mocht Emma in de toekomst vanwege haar gezondheid *fulltime* moeten telewerken, dan zal haar functie noodzakelijkerwijs anders ingericht moeten worden, en zullen bepaalde taken, zoals het onderhouden van externe contacten en bepaalde leidinggevende taken, bij iemand anders neergelegd moeten worden.

## III. Beslissing: wel of geen inzet van telewerken

Kort nadat zij uitviel wegens een gebroken rug en te horen kreeg dat het herstel enige tijd zou duren, heeft Emma Koops om telewerkfaciliteiten gevraagd om zo de feeling met haar werk te houden. De afdeling Automatisering stelde de beslissing echter uit, men had geen tijd om de mogelijkheid te bekijken. Via de wethouder Financiële Zaken heeft Emma uiteindelijk 'voldoende druk' kunnen uitoefenen, zodat de afdeling Automatisering de gewenste spullen aanleverde.

De bedrijfsarts heeft, mede wegens ziekte, in het beslissingsproces nauwelijks een rol gespeeld. Volgens de casemanager, het hoofd van P&O, is Emma Koops erg gedreven om haar functie uit te blijven oefenen. Dit leidt bij hem tot enige bezorgdheid. Emma's hoge motivatie belemmert volgens hem een realistische kijk op haar mogelijkheden. De bedrijfsarts zal daarom in de toekomst een



belangrijke rol moeten spelen. Hij moet in de gaten houden of Emma Koops niet structureel haar eigen grenzen overschrijdt, zo vindt de casemanager.

#### **IV. Realisatie en evaluatie**

##### *Realisatie*

Wegens tijdgebrek heeft de afdeling Automatisering mevrouw Koops de benodigde spullen met een handleiding aangeleverd. Men had geen tijd om alles te installeren. Omdat met name het overzetten van bestanden moeilijkheden opleverde, is een extern bureau ingeschakeld om te zorgen dat de inbelverbinding goed werkte. Emma heeft thuis geen speciale stoel, zoals op kantoor. De eenmalige kosten zijn door de werkgever betaald, de inbelkosten betaalt zij echter zelf.

Emma heeft in de herstelperiode na het ongeluk een aantal weken thuis kunnen werken en collega's ontvangen. Dankzij de telewerkplek is de duur van de uitval beperkt gebleven, wat voor zowel Emma Koops als de organisatie zwaar woog. Vier maanden later heeft zij een handoperatie ondergaan, waardoor ze twee weken uitviel. Omdat zij haar handen niet kon gebruiken, heeft zij toen geen gebruik kunnen maken van haar telewerkfaciliteiten. Wel zijn de belangrijke vergaderingen waarbij haar aanwezigheid als leidinggevende gewenst was, tijdens de herstelperiode bij haar thuis gehouden. Dankzij haar enorme inzet heeft Emma Koops haar werktijden nagenoeg kunnen aanhouden tijdens perioden van uitval. Op dit moment werkt ze weer volledig op kantoor, maar de telewerkplek blijft gehandhaafd. Omdat veel van haar werkzaamheden haar aanwezigheid op kantoor vereisen, zal Emma pas van de telewerkmogelijkheid gebruik maken als haar gezondheidsklachten verergeren. De inbelverbinding gebruikt ze nu in het weekend en 's avonds, als zij extra werkzaamheden wil verrichten of e-mail wil lezen en beantwoorden.

De kosten van het inzetten van telewerken - aanschaf computer, modem, aansluitkosten, verhuizing en het inhuren van een externe bureau - worden geschat op circa f 8 000. Deze zijn door de werkgever betaald. Er is geen subsidie aangevraagd. Omdat het om eenmalig, relatief laag bedrag gaat, en het aanvragen van een REA-subsidie vrij veel rompslomp meebrengt, heeft het management besloten geen aanvraag in te dienen.

##### *Evaluatie*

De werkgever is eigenrisicodrager en de baten van deze investering zijn volgens de casemanager wel duidelijk. Tijdens haar ziekte is Emma Koops dankzij de investering nagenoeg volledig blijven werken, waardoor er eigenlijk geen verzuimkosten zijn. De baten overstijgen de financiële voordelen. Voor de organisatie is het erg prettig dat er geen gat is gevallen in Emma's werkzaamheden. Daarnaast is het voor haar positief dat zij ondanks haar gezondheidsproblemen in staat was haar functie te blijven uitoefenen.

Er wordt nu in de gehele organisatie geëxperimenteerd met thuiswerken en er is op bredere schaal ervaring, waardoor zaken wat soepeler beginnen te lopen. Door het succes van dit geval wordt bij twee andere medewerkers met herniaklachten via de door TNO Arbeid ontwikkelde methodiek Passend Telewerken bekeken of telewerken een optie is. Men is erg enthousiast over telewerken en ervaart het als een eye-opener.

#### **V. Kernpunten van de casus**

##### *Stimulerende factoren*

- De enorme motivatie bij de medewerker om haar functie te blijven uitoefenen. Dit moet je als bedrijf honoreren met telewerkfaciliteiten, aldus de casemanager.
- Ervaringen die zijn opgedaan met een 'reguliere' pilot, met name met betrekking tot de technische faciliteiten.

### *Belemmerende factoren*

- Tijdsdruk bij de automatiseringsafdeling, waardoor men niet snel reageerde en weinig ondersteuning bood.

### *Leerpunten*

- In deze casus heeft de medewerkster de nodige druk moeten uitoefenen om er voor te zorgen dat de telewerkplek werd gerealiseerd. In de toekomst moet het initiatief meer van de organisatie uitgaan.
- Opvallend is dat de medewerkster terughoudender is over de mogelijkheid om te telewerken dan de P&O-functionaris. Dit zou er op kunnen duiden dat de medewerkster enigszins geremd is om gebruik te maken van de telewerkfaciliteiten voor bijv. voor één dag in de week. Mogelijkerwijs ligt hieraan de angst ten grondslag dat toegeven aan de beperking het begin van het einde is, en dat thuiswerken grote consequenties voor de invulling van haar functie geeft. Het accepteren van de eigen beperking is een voorwaarde om gebruik te maken van de telewerkmogelijkheid. Daarnaast moet de organisatie de medewerkster er van overtuigen dat één dag in de week telewerken niet direct consequenties hoeft te hebben voor de invulling van haar functie.
- Aan de hand van deze casus zijn er in de organisatie ideeën gelanceerd om de faciliteiten voor een telewerkplek te laten rouleren. Er zijn vaker werknemers die tijdelijk uitvallen en in die periode een telewerkplek goed zouden kunnen gebruiken. Als de werknemer weer is hersteld, zou de telewerkplek verplaatst kunnen worden naar een andere werknemer. Er zou een extern bureau ingehuurd kunnen worden dat de telewerkplek naar de volgende werknemer verhuist.

## 9. Ook bij een oudere werknemer is telewerken een goede oplossing.

<i>Naam werknemer:</i>	<i>Kees Danen</i>
<i>Functie werknemer:</i>	<i>Monteur</i>
<i>Ziekte/stoornis:</i>	<i>Chronische variant Guillain Barré syndroom, periodieke spieruitval in handen en voeten, chronische vermoeidheid</i>
<i>Werkgever:</i>	<i>Telecomorganisatie</i>
<i>Casemanager:</i>	<i>P&amp;O-functionaris</i>
<i>Realisatie telewerken:</i>	<i>Ja</i>
<i>Doelstelling telewerken:</i>	<i>Blijven werken tot aan het pensioen, voorkomen van WAO-instroom</i>

*Kees Danen werkt met de computer en zijn bedrijf faciliteert telewerken voor andere organisaties. Bovendien was Danen met het oog op zijn pensioen gemotiveerd om tot aan de VUT te blijven werken. Alle voorwaarden voor succesvolle realisatie waren dus aanwezig. Dat vervolgens zijn direct leidinggevende positief reageerde op Danens voorstel om via telewerken WAO-instroom te voorkomen, maakt deze casus een schoolvoorbeeld van een geslaagd telewerkproject.*

### I. Probleemanalyse

#### *Voorgeschiedenis*

Kees Danen, een 60-jarige man, is al twintig jaar in dienst bij een van de grootste telecombédrijven in ons land. Hij is werkzaam als servicemonteur in het midden van het land. De organisatie adviseert en faciliteert derden met betrekking tot telewerken. Binnen de organisatie is men dus zeer goed op de hoogte van de mogelijkheden en randvoorwaarden van telewerken. Er is echter weinig tot geen ervaring met de inzet van telewerken als reïntegratie-instrument bij eigen werknemers.

Bij de heer Danen is twee jaar geleden het Guillain Barré syndroom geconstateerd. Hij heeft een chronische variant van deze aandoening. Ongeveer elk kwartaal treedt een langzame spieruitval in handen en voeten op, waardoor hij uiteindelijk tijdelijk niet kan lopen en slecht zijn handen kan gebruiken. Na een behandeling in het ziekenhuis en een herstelperiode verdwijnen deze klachten, totdat ze na zo'n 8 weken weer dusdanig zijn verergerd dat ziekenhuisopname opnieuw noodzakelijk is. Het klachtenpatroon kan dus gezien worden als een golfbeweging: op het dieptepunt wordt een therapie in het ziekenhuis ingezet, na de therapie en het herstel verdwijnen de klachten vrijwel helemaal, waarna de klachten zich langzaam weer ontwikkelen. Daarnaast is er sprake van chronische vermoeidheid. Het heeft enige tijd geduurd voordat de ziekte gediagnosticeerd werd, en het nam ook enige tijd voordat de juiste behandeling werd gevonden. Kees Danen is daardoor bijna een jaar uitgevallen.

#### *Taken en functioneringsproblemen*

De heer Danen is servicemonteur en verricht preventief onderhoud aan telefooncentrales. Dit onderhoud geschiedt op afstand via de computer. Men belt via de computer naar telefooncentrales en controleert de werking van de centrale. De dagelijkse arbeidsroutine, waaronder het reizen, kost meneer Danen teveel energie. Daarnaast kan hij bij tijd en wijle moeilijk lopen (heeft hij een rolstoel nodig) en kan hij zijn handen moeilijk gebruiken. Dat maakt reizen naar het werk vrijwel onmogelijk. Ook het bedienen van de computer gaat moeizaam.

### II. Beoordeling geschiktheid telewerken en consequenties

#### *Telewerken als oplossing voor functioneringsproblemen*

Nadat Kees Danen bijna een jaar wegens ziekte was uitgevallen, dreigde op zijn 60-ste een WAO-instroom. Dit zou een nadelig effect hebben op de hoogte van zijn pensioenuitkering. Daardoor was Danen extra gemotiveerd om werkzaam te blijven. Er werd gezocht naar mogelijkheden om zijn werkzaamheden zo in te kleden dat de periode van twee jaar tot aan de VUT overbrugd kon worden.

De heer Danen droeg zelf het idee van telewerken aan. Als hij thuis zou kunnen werken, zou een groot aantal functioneringsproblemen opgelost worden. Zo zou hij kunnen rusten als hij vermoeid is en hoeft hij geen energie meer te steken in het reizen. Het werk komt als het ware naar hem toe, in plaats van andersom. Daarnaast kan hij een medische therapie, waarvoor ziekenhuisopname vereist is, volgen wanneer dat noodzakelijk is. In de periode dat zijn klachten verergeren zou Kees Danen vanuit huis langer kunnen doorwerken en in de herstelperiode zou hij eerder aan de slag kunnen gaan dan hij ooit zou kunnen doen als hij op kantoor was blijven werken. Op kantoor blijven werken was gezien zijn ziekte en klachten overigens vrijwel onmogelijk voor hem. Telewerken was de enige mogelijkheid om te kunnen blijven werken.

#### *Thuisituatie*

De heer Danen heeft thuis een ingerichte werkkamer met een inbelverbinding naar de werkgever en een ISDN-aansluiting. Een goede stoel, en specifieke computerapparatuur (Doc-in-station) waarmee het onderhoud wordt uitgevoerd, zouden geregeld moeten worden.

#### *Geschiktheid taken*

Aangezien de monteurswerkzaamheden al op afstand van de telefooncentrales geschieden, was het werk van de heer Danen uitermate geschikt om thuis uit te voeren. Om hem wat meer afwisseling te bieden wordt gekeken of nog een andere taak aan hem uitbesteed kan worden, namelijk het uitvoeren van een kwaliteitscontrole op onderhoudswerkzaamheden, die nu aan derden worden uitbesteed. Kees Danen had niet direct klachten over saai werk, maar op kantoor is natuurlijk meer afwisseling door de aanwezigheid van collega's. Om deze reden heeft de leidinggevende aan hem gedacht toen deze taak – die voorheen werd gedaan door een extern bureau – vrij kwam.

Er moet wel een andere wijze van communiceren afgesproken worden. De medewerker zal met zijn direct leidinggevende regelmatig contact moeten hebben. Het is evenwel goed mogelijk om dit telefonisch of via de e-mail te realiseren.

### **III. Beslissing: wel of geen inzet van telewerken**

Kees Danen droeg zelf het idee aan om te gaan telewerken. Zijn direct leidinggevende was erg enthousiast over het idee. De heer Danen is al heel lang in de organisatie werkzaam en het behoud van zijn expertise was ook waardevol voor de organisatie. De direct leidinggevende heeft de telewerkmogelijkheid besproken met haar manager en de bedrijfsarts. De direct leidinggevende en de casemanager waren ervan overtuigd dat Danen voldoende gemotiveerd is en zelfdiscipline heeft om thuis zelfstandig te werken. Doordat er weinig knelpunten waren, kon de beslissing over telewerken vrij snel gemaakt worden. De benodigde spullen, het Doc-in-station en een goede stoel, zijn uitgeleend aan Kees Danen. Vervolgens kon hij direct aan de slag als telewerker. Doordat het telecombedrijf telewerken faciliteert bij klanten en alle kennis over telewerken aanwezig is, leverde de praktische realisatie van de telewerkplek geen enkel probleem op.

### **IV. Realisatie en evaluatie**

#### *Realisatie*

De medewerker werkt op dit moment voor 100% thuis (40 uur), waarbij hij tracht om - wanneer hij zich goed voelt - eens in de week een halve dag naar kantoor te gaan voor werkoverleg met zijn collega's. In de perioden dat zijn ziekte de kop op steekt is er vooral telefonisch contact. Daarnaast is besloten geen deadlines te hanteren, waardoor prestatiedruk voorkomen wordt en Danen zichzelf niet onnodig belast. Alles verloopt naar wens en medewerker en leidinggevende zijn beiden erg tevreden over de oplossing. De communicatie verloopt goed: er is veel mailverkeer en telefonisch contact met de leidinggevende en de collega's. Kees Danen ervaart geen sociaal isolement. In tegendeel, hij ziet het als een voordeel dat hij minder gestoord wordt tijdens het werk. Daardoor kan hij zich beter concentreren.

Wel blijft de aard van de ziekte voor beperkingen zorgen. Op sommige momenten is Kees Danen beperkt of helemaal niet inzetbaar, bijvoorbeeld als hij een medische therapie voor enkele dagen in het ziekenhuis moet ondergaan. Danen meldt zich in zo'n periode volledig ziek. Vervolgens bouwt hij het aantal uren langzaam op, tot hij weer 100% werkzaam is. Door de thuiswerkmogelijkheid lukt dit elke keer naar tevredenheid en kan hij, zodra hij zich er toe in staat voelt, weer aan de slag. Voor zijn afdeling blijkt deze onvoorspelbaarheid niet direct een probleem te zijn. Bij betermelding wordt hij gewoon weer ingeroosterd. De arbodienst is niet betrokken geweest bij de realisering van de werkplek. Wel heeft de heer Danen regelmatig contact met de bedrijfsarts. Als hij voor de steeds terugkerende therapie wordt opgenomen in het ziekenhuis, belt hij dit even door. Hetzelfde doet hij als hij weer voor een paar uurtjes per dag aan de slag gaat.

In deze casus zijn nauwelijks extra kosten verbonden aan het telewerken. Vrijwel alle benodigdheden (ISDN-aansluiting, ruimte, een goed ingerichte werkplek, etc.) waren al thuis aanwezig. De specifieke computerapparatuur (Doc-in-station) en een goede stoel waren op de werkplek in de organisatie aanwezig en zijn 'uitgeleend' aan de heer Danen. De telefoonkosten zijn de enige extra kostenpost en deze worden geheel vergoed door de werkgever. Om die reden is ook geen REA-subsidie aangevraagd.

### *Evaluatie*

De direct leidinggevende en Kees Danen zelf zijn erg enthousiast en tevreden over het telewerken. Er wordt geen enkel knelpunt genoemd, vanaf het begin is alles vlotjes en soepel verlopen. Danen is erg blij dat hij ondanks zijn aandoening goed in staat is zijn te blijven werken. In de toekomst zal waarschijnlijk een taak aan het takenpakket toegevoegd worden, zodat er wat meer afwisseling in de werkzaamheden komt. Met de huidige computerconfiguratie is dat goed mogelijk, er zijn geen extra aanpassingen noodzakelijk.

Iedereen, de heer Danen inclusief, verwacht dat hij op deze manier tot aan de VUT zijn werk kan blijven uitvoeren, waardoor een WAO-instroom wordt voorkomen. Wel is het mogelijk dat de ziekte verergerd (ingrijpendere klachten, langere herstelperioden, etc.). Dit aspect is het enige dat roet in het eten zou kunnen gooien.

## **V. Kernpunten van de casus**

### *Stimulerende factoren*

- Een zeer gemotiveerde werknemer, die zelf initiatief nam om te kunnen blijven werken en die voldoende zelfdiscipline heeft om thuis 40 uur in de week te werken.
- Een leidinggevende die het initiatief verwelkomde en alles vlot regelde.
- Aanwezige expertise over telewerken in de organisatie.
- Goede facilitering van materiële benodigdheden voor de telewerkplek.
- Functie met duidelijke taakafbakening, die voor uitval reeds volledig vanaf een computer uitgevoerd werd.

### *Belemmerende factoren*

Geen. Schoolvoorbeeld van reïntegratie!

### *Leerpunten*

- De heer Danen lanceerde het idee om te gaan telewerken al aan het einde van het eerste ziektejaar. Dankzij het vlotte optreden van de direct leidinggevende en het snelle beslissingsproces binnen de organisatie, is WAO-keuring en -instroom voorkomen.

## 10. Na veel inspanning is telewerken toch nog gerealiseerd.

<i>Naam:</i>	<i>Claudia Visser</i>
<i>Ziekte/stoornis:</i>	<i>auto-immuunziekte, benauwdheid, opgezette ogen, vermoeidheid, gewrichts- en spierpijnen</i>
<i>Functie:</i>	<i>medewerker van een callcenter</i>
<i>Werkgever:</i>	<i>Telecombedrijf</i>
<i>Casemanager:</i>	<i>P&amp;O-functionaris</i>
<i>Realisatie telewerken:</i>	<i>Ja</i>
<i>Doelstelling telewerken:</i>	<i>Volledige reïntegratie. Dit is echter mede afhankelijk van de ontwikkeling van het ziektebeeld. Tussendoelstelling is de medewerker te blijven betrekken bij het werk en de organisatie.</i>

*Uiteindelijk is het ervan gekomen, maar de realisatie van een telewerkplek voor Claudia Visser had heel wat voeten in aarde. Dat de uitvoeringsinstelling mevrouw halverwege het realisatieproces volledig arbeidsgeschikt verklaarde, kwam zowel de voortgang als het wederzijds vertrouwen niet ten goede. Gelukkig werd deze beslissing binnen een maand gecorrigeerd.*

### I. Probleemanalyse

#### *Voorgeschiedenis*

Claudia Visser is een 28-jarige vrouw, die sinds twee jaar in dienst is bij een grote serviceprovider welke zich richt op telecommunicatiediensten voor mobiele telefonie, vaste telefonie en internet. Claudia heeft een mbo-achtergrond en is fulltime werkzaam als callcenter-medewerker op de afdeling Klantenservice. Het bedrijf heeft nog geen enkele ervaring met telewerken. Er zijn wel plannen om een pilot te starten.

Bij de medewerkster is ruim een jaar geleden een auto-immuunziekte geconstateerd. Klachten die het gevolg zijn van deze ziekte zijn divers: concentratieproblemen, vermoeidheidsklachten, last van de longen (benauwdheid), opgezette ogen, en gewrichtspijnen en spierpijnen als gevolg van medicijnen. Haar energieniveau is zeer laag, waardoor zij veel rust nodig heeft. Het woon-werkverkeer en het achter elkaar doorwerken zonder rustpauze werden haar teveel, wat tot volledige uitval leidde. Tijdens het eerste ziektejaar is door betrokkenen hard nagedacht over mogelijkheden om Claudia Visser weer te reïntegreren. De enige werkaanpassing die mogelijkerwijze verlichting zou kunnen brengen aan haar gezondheidsklachten, was een aanpassing van het airconditioningsysteem in het gebouw. Het is een centraal gestuurd systeem dat niet goed 'viel' bij Claudia, waardoor haar benauwdheids- en ogenklachten toenamen. Een dergelijke aanpassing vergt echter een forse ingreep, terwijl het gebouw, dat ongeveer 250 mensen herbergt, vrij nieuw is. Haar lage energieniveau zou Claudia bovendien nog steeds parten blijven spelen – met name ten gevolge van het woon-werkverkeer – zodat de werkgever niet zeker was of een investering in een 'op werkkamerniveau regelbaar ventilatiesysteem' ook baten zou opleveren. Het was immers goed mogelijk dat Claudia Visser zich nog steeds niet in staat zou voelen tot het dagelijkse woon-werkverkeer en fulltime werken.

#### *Taken en functioneringsproblemen*

Mevrouw Visser is callcenter-medewerker. Haar kerntaken zijn het telefonisch te woord staan van klanten, zoals het beantwoorden van vragen en oplossen van klachten, en het verrichten van administratieve werkzaamheden die voortvloeien uit bovenstaande kerntaak.

De eerste taak geeft vaak extra spanning, doordat er sprake is van een rij wachtenden. Als gevolg van haar ziekte is Claudia zeer gevoelig voor allerlei omgevingsfactoren die druk kunnen veroorzaken. Op de administratieve taken ligt minder druk. Het voordeel van deze kerntaak is, dat betrokkene haar eigen tijd zelf kan indelen en kan bepalen wanneer zij zich fit genoeg voelt.

## II. Beoordeling geschiktheid telewerken en consequenties

### *Telewerken als oplossing voor functioneringsproblemen*

Mevrouw Visser wilde erg graag blijven werken. Zij kon echter het dagelijkse reizen niet meer aan. Het kantoorklimaat verergerde haar klachten en door haar lage energieniveau was ook fulltime werken voor haar ondenkbaar. Ook haar bedrijfsarts was van mening dat het werk haar op dat moment te veel was. De bedrijfsarts droeg in een overleg met de afdeling P&O het telewerkidee aan. De P&O-functionaris zag direct mogelijkheden in deze optie. Als Claudia thuis werkt, kan zij op haar werkplek het klimaat zodanig instellen dat haar klachten verminderen. Daarnaast zou ze geen energie verspillen aan het woon-werkverkeer en zou ze zij zelf haar tijd kunnen indelen naar gelang haar energiepeil van dat moment. Ook zouden heel wat externe prikkels weggenomen worden, waardoor ze minder stress ervaart. Dit zou haar gezondheid ook zeker ten goede komen. Telewerken bood dus voor verschillende problemen een oplossing en Claudia Visser was erg blij dat het haar op deze manier mogelijk werd gemaakt om te kunnen blijven werken. Ook haar direct leidinggevende steunde het telewerken.

### *Thuisituatie*

Claudia Visser woont alleen in een appartement met meerdere kamers, waar genoeg ruimte aanwezig is om een telewerkplek in te richten. Wel zou een kamer nieuw ingericht moeten worden als werkplek. In elk geval zou moeten worden aangeschaft :

- Telefoonheadset
- Modem
- ISDN-aansluiting
- Computer met inbelmogelijkheden (intranet en internet)
- Printer
- Bureau + bureaustoel

### *Geschiktheid taken*

Claudia's werkzaamheden zijn in principe geschikt voor telewerken, mits de juiste apparatuur aanwezig is. Thuis zullen vooral administratieve werkzaamheden gedaan kunnen worden. Aanvullende training is waarschijnlijk nodig om de medewerkster bekend te maken met de apparatuur en software. Daarnaast zijn er verschillende technische aanpassingen nodig. Ook zou het goed mogelijk zijn om vanuit huis klanten telefonisch te woord staan. Claudia krijgt waarschijnlijk op termijn toegang tot het klantsysteem, waardoor ze kan meewerken aan 'uitzoekvragen'. Voorwaarde voor de telefonische werkzaamheden is echter dat er een lijnverbinding gelegd kan worden tussen de elektronische klantenrij en de thuiscomputer van mevrouw Visser. Of dit mogelijk is, was de afdeling Automatisering niet direct duidelijk.

Dankzij het telewerken kan Claudia Visser beter betrokken blijven bij het werk en de organisatie. Telewerken heeft echter wel enige consequenties. De leidinggevende zal moeten wennen aan het geven van leiding op afstand. Er zullen werkafspraken gemaakt moeten worden met de leidinggevende. Daarnaast is van belang dat een overlegstructuur afgesproken wordt. De direct leidinggevende en de P&O-functionaris vinden dat dit overleg minimaal éénmaal in de week moet plaatsvinden. Eventuele knelpunten kunnen dan snel gesignaleerd en opgelost worden.

## III. Beslissing: wel of geen telewerken

Alle betrokken partijen - de medewerkster zelf, de direct leidinggevende, de bedrijfsarts en de P&O-functionaris (casemanager) – zijn in aanvang enthousiast over het idee van telewerken. De verschillende partijen overleggen om in te schatten of de werkzaamheden inderdaad geschikt zijn om thuis uit te voeren. Daarnaast wordt door de afdeling Automatisering onderzocht of het telewerken technisch realiseerbaar is; zij maken ook een begroting. De telewerkoverweging is voor de organisatie overigens een ingrijpend proces. Omdat de automatiseringsafdeling nog geen enkele ervaring heeft met het aansluiten van een werkplek op afstand op het computersysteem, moet elke stap apart bekeken

en ontwikkeld worden. Bovendien heeft de automatiseringsafdeling weinig tijd. Mogelijk zullen hier vertragingen ontstaan.

Uiteindelijk geeft de afdeling Automatisering aan, dat aansluiting op het netwerk van de organisatie realiseerbaar is. Men moet echter nog bekijken of mevrouw Visser vanuit haar telewerkplek kan inloggen in de klantenrij, zodat zij telefonische werkzaamheden kan verrichten.

Vanwege de grote voordelen van telewerken voor mevrouw Visser en omdat het technisch mogelijk blijkt te zijn om de belangrijkste applicaties te installeren op een thuiswerkcomputer, wordt besloten telewerken te realiseren. De directie verleent toestemming, waarna van start wordt gegaan met de realisatie van de telewerkplek.

#### **IV. Realisatie en evaluatie**

##### *Realisatie*

Een paar medewerkers van de organisatie hebben veel kennis over de inrichting van callcenter-werkplekken. Zij hebben geadviseerd wat er aangeschaft zou moeten worden - bureau, stoel, computer met specifieke callcenter-applicaties, hoofdset, etc. De technische installatie van de computerapparatuur kostte de afdeling Automatisering enige problemen, het was immers de eerste keer dat men zoiets deed. Claudia heeft vervolgens in twee maanden tijd twintig uur training gehad in het omgaan met apparatuur en software.

In deze telewerkcasus zijn de kosten zijn vrij hoog, niet in de laatste plaats omdat er automatiseringsproblemen opdoken die opgelost moeten worden. Een kostenoverzicht is nog niet gemaakt.

##### *Evaluatie*

Claudia is begonnen om administratief werk te verrichten voor de afdeling waar ze eerder callcenter-medewerkster. Dit verloopt echter nog niet zonder problemen. De continuïteit van het werk kwam in gevaar door technische problemen: het thuis inbellen op het systeem verliep niet goed, waardoor benodigde bestanden niet doorgestuurd konden worden. Dit heeft geleid tot tijdelijke demotivatie bij Claudia. Daarnaast heeft de betreffende afdeling niet zo veel administratief werkzaamheden voor haar. Nu wordt onderzocht of ze van huis uit weer callcenterwerk kan gaan doen. Of de programmatuur hiertoe aangepast kan worden, is nog echter steeds niet zeker. De werkdruk bij de afdeling Automatisering draagt er niet toe bij dat hier snel een antwoord op gevonden zal worden. Claudia werkte in eerste instantie drie uur effectief per dag thuis, dus vijftien uur per week. Het is de bedoeling om dit uit te bouwen naar veertig uur in de week. Afgesproken is, dat Claudia tot een team blijft behoren en dat ze, als haar gezondheid dit toelaat, naar het teamoverleg komt. Dit om isolement te voorkomen.

De leidinggevende is veel tijd kwijt met het in kaart brengen van de kosten, het aanvragen van subsidie en zorgen dat medewerkster voldoende werkvoorraad ter beschikking heeft.

Er speelde nog een geheel ander probleem mee. Claudia Visser werd namelijk tot verbazing van de bedrijfsarts en de P&O-functionaris voor 100% arbeidsgeschikt verklaard door het GAK. Het bedrijf vroeg zich daarom af of Claudia misschien simuleerde. Dat bleek duidelijk niet het geval te zijn, maar vertroebelde tijdelijk wel het gehele proces. Een maand later werd Claudia door het GAK wél aangemerkt als arbeidsgehandicapte en kwam zij dus alsnog in aanmerking voor een REA-subsidie. Overigens zijn de werkgever en Claudia Visser in beroep gegaan tegen de beslissing van de verzekeringsarts dat zij Visser volledig arbeidsgeschikt zou zijn. Een uitspraak hierover is nog niet gedaan.

Op dit moment werkt mevrouw Visser twintig uur per week. Zij doet haar best om weer een fulltime werkweek op te bouwen. De P&O-functionaris is hierover echter sceptisch. Naar haar idee heeft Claudia gewoonweg niet de energie om veertig uur in de week te werken. Een parttime baan met een gedeeltelijk WAO-uitkering ziet zij zelf als beste oplossing. Of dit lukt hangt af van de uitspraak van de uitkeringsinstantie in het beroep dat Claudia en haar werkgever aanhangig hebben gemaakt. Daarnaast signaleert de P&O-functionaris dat het accent in de organisatie meer en meer richting



callcenterwerkzaamheden verschuift. Zij vraagt zich af of er in de toekomst voldoende administratieve werkzaamheden te vinden zijn om de werkcontinuïteit voor mevrouw Visser te waarborgen. De conclusie is dat de organisatie veel hobbels ondervindt in het realiseren en continueren van telewerken. Of Claudia, zoals de intentie was, fulltime weer aan het werk kan gaan, valt op dit moment niet te overzien. Men mag echter tevreden zijn met de twintig uur die zij momenteel werkt.

## V. Kernpunten van de casus

### *Stimulerende factoren*

- Doorzettingsvermogen en motivatie van betrokkene medewerker.
- Commitment van de organisatie.
- P&O-functionaris en leidinggevende beschikken over een lange adem. 'We hebben er allemaal zoveel in geïnvesteerd, dat het ontzettend jammer zou zijn als het alsnog zou mislukken.'

### *Belemmerende factoren*

- Bij aanvang automatiseringsproblemen (problemen met installatie vanwege onervarenheid hiermee bij de afdeling Automatisering, problemen met verzenden van bestanden).
- Hoge werkdruk bij de afdeling Automatisering, waardoor vertraging is ontstaan.
- Het vinden van geschikte werkzaamheden voor de medewerkster, het continueren van de workflow.
- Uitkeringsproblematiek. Dit leidde tot een tijdelijke vertrouwensbreuk tussen de organisatie aan de ene kant en de bedrijfsarts en medewerkster aan de andere kant. Het bedrijf vroeg zich af of mevrouw simuleerde en de bedrijfsarts haar het hand boven het hoofd hield. Daarnaast wordt het als demotiverend en onrechtvaardig beschouwd, dat de verzekeringsarts de inspanningen van de organisatie en de medewerkster niet noodzakelijk achtte. De verzekeringsarts vond dat de organisatie het ventilatiesysteem in het gebouw maar moest aanpassen, en dat de medewerkster dan prima aan het werk kon.

### *Leerpunten*

- De betrokkenheid van de afdeling Automatisering had vooraf beter geregeld moeten worden. Men beschouwde de telewerkplek nu als een wat lastige, niet erg relevante klus die andere belangrijke werkzaamheden doorkruiste. Daardoor werd het proces onnodig vertraagd. Zelfs nu zijn er nog onopgeloste automatiseringsvragen.
- Na het eerste ziektejaar werd Claudia Visser volledig arbeidsgeschikt verklaard, terwijl zij niet in staat was fulltime te werken. Deze beslissing liet geen enkele partij onberoerd. Het vertrouwen tussen organisatie en medewerkster raakte verstoord. Dit kwam de reïntegratie niet ten goede. Wellicht is het verstandig om voor de WAO-claimbeoordeling een arbeidsdeskundige in te schakelen, teneinde de informatiestroom met de uitvoeringsinstelling te optimaliseren.

## 11. Een goede organisatie stimuleert de kans op succesvolle reïntegratie door telewerken.

<i>Naam werknemer:</i>	<i>Rob van Zwaag</i>
<i>Ziekte/stoornis:</i>	<i>Reuma</i>
<i>Functie werknemer:</i>	<i>Financieel administrateur</i>
<i>Werkgever:</i>	<i>Provinciaal orgaan</i>
<i>Casemanager:</i>	<i>Direct leidinggevende</i>
<i>Realisatie telewerken:</i>	<i>Ja</i>
<i>Doelstelling telewerken:</i>	<i>Behoud volledige arbeidsgeschiktheid; preventie van (langdurige) uitval.</i>

*De beslissing om te telewerken was snel genomen. Maar men had zich een hoop frustratie en aanpassingsmoeilijkheden kunnen besparen als de methode Passend Telewerken was gevolgd. Nu ging veel tijd verloren met het creëren van een geschikte functie.*

### I. Probleemanalyse

#### *Voorgeschiedenis*

De heer Van Zwaag is een 46-jarige man. Hij is al dertig jaar in dienst bij het Hoogheemraadschap Uitwaterende Sluizen en was daar fulltime werkzaam in een financieel administratieve functie. De organisatie had nog weinig ervaring met telewerken. Momenteel wordt wel wat geëxperimenteerd met telewerken als mogelijkheid voor medewerkers om één dag in de week rustig thuis te kunnen werken. Rob van Zwaag heeft sinds vier jaar reumatische klachten in met name zijn been- en ruggewrichten, waardoor hij moeilijk loopt en veel pijnklachten heeft. Door zijn reumatische aandoening is hij niet meer zo mobiel. Er is in eerste instantie een aantal werkaanpassingen gedaan om te zorgen dat hij met zijn klachtenpatroon optimaal kon functioneren. Zo is een sta-stoel aangeschaft, zodat hij op verschillende hoogtes kan werken, en een elektrische scooter om het woon-werkverkeer te vergemakkelijken. De functie waarin hij werkzaam was vereiste veel energie wegens de grote aanloop van medewerkers met vragen. Deze drukte, die Rob voorheen goed aankon, viel hem nu zwaar. Daarnaast had hij grote moeite met werken onder tijdsdruk. Ondanks de werkaanpassingen moest hij zich af en toe ziek melden. Twee jaar nadat de klachten zich hadden geopenbaard, viel Van Zwaag voor een half jaar uit. Vooral reizen legde een fors beslag op zijn energie.

#### *Taken en functioneringsproblemen*

De drukte van zijn baan en met name ook het woon-werkverkeer bleken te zwaar te zijn voor Rob van Zwaag: langdurige uitval was het gevolg. Een collega die zag dat Van Zwaag thuis 'aan het verpieteren was', heeft de leidinggevende geattendeerd op de mogelijkheid van telewerken. De functie van Rob van Zwaag, financieel administrateur, was echter niet geschikt om als telewerker uit te oefenen. Er is vervolgens gezocht naar een minder zware functie, die goed middels telewerken verricht zou kunnen worden. Uiteindelijk is een nieuwe functie gecreëerd: Rob is als algemeen medewerker aangesteld en zou administratief werk en technisch digitaal tekenwerk gaan verrichten.

### II. Beoordeling geschiktheid telewerken en consequenties

#### *Telewerken als oplossing voor functioneringsproblemen*

De nieuwe functie bood voldoende perspectief om te kunnen telewerken. Als de medewerker thuis zou kunnen werken, zou een groot aantal problemen opgelost worden. Telewerken bood Rob de mogelijkheid zelf rusttijden aan te houden als dat nodig is, en voorkwam het kwijtraken van energie aan reizen. De ziekte zal met ups en downs verslechteren of stabiliseren. Telewerken is zeer kansrijk, zo vindt de leidinggevende. Het biedt de medewerker de mogelijkheid om te blijven werken en voorkomt dat hij vanwege het reizen geen energie meer heeft om te werken. Dankzij telewerken kan alle energie in het werk gestoken worden.

### *Thuisituatie*

De thuiswerkplek kon vrij snel ingericht worden. De arbodienst verleende toestemming, maar heeft zich niet actief met de inrichting van de werkplek bemoeid. De checklist, die door TNO Arbeid geformuleerd is in de methodiek Passend Telewerken, is door Rob van Zwaag zelf doorgenomen; de werkplek voldoet aan de arbowetgeving.

### *Geschiktheid taken*

Telewerken werd door de direct leidinggevende en de heer Van Zwaag als vrijwel enige mogelijkheid beschouwd om te blijven werken. Omdat de oude functie van Rob van Zwaag niet goed thuis uitgeoefend zou kunnen worden, is gekeken welke nieuwe functie geschikt was voor telewerken. Administratieve werkzaamheden en technisch digitaal tekenwerk bleken het meest geschikt. Rob van Zwaag is ooit als technisch tekenaar werkzaam geweest. Bij aanstelling in deze nieuwe functie was het de bedoeling om Rob te belasten met een groot project waar hij zelfstandig aan zou kunnen werken, namelijk het aangeven van kadastrale grenzen op tekeningen op basis waarvan belasting wordt geheven. Dit is een klus die een aantal maanden in beslag neemt. Grotendeels zouden zijn werkzaamheden bestaan uit het aanpassen van digitale tekenbestanden en het muteren van bestanden. De direct leidinggevende zou de werkzaamheden in samenspraak met Rob van Zwaag moet bepalen. Telewerken brengt echter wel enkele consequenties mee. Rob zal regelmatig met zijn direct leidinggevende contact moeten hebben, maar het is goed mogelijk om dit telefonisch dan wel via de e-mail te realiseren. Het telewerk heeft ook consequenties voor de collegiale contacten. Rob van Zwaag zou veertig uur in de week thuiswerken en spontane contacten met collega's zullen dan geminimaliseerd zijn. Wel is hij zeer zelfstandig en ervaren, waardoor mondelinge ondersteuning en overleg minder noodzakelijk zijn. Om toch met enige frequentie collega's te zien, wordt overwogen Rob te verzoeken bij werkoverleg aanwezig te zijn.

De leidinggevende maakte zich van te voren enige zorgen over het toezicht en de aansturing van Rob. Naar zijn idee is het lastig om te controleren hoe productief de medewerker is. Dit blijft een aandachtspunt, de leidinggevende heeft nog geen oplossingen voor dit probleem.

### **III. Beslissing: wel of geen telewerken**

De initiator van het telewerken was een directe collega van Ron van Zwaag. Rob zelf was direct enthousiast over het voorstel. Samen met zijn direct leidinggevende heeft hij met de afdeling ICT bekeken of de randvoorwaarden om te kunnen telewerken goed waren.

In het maandelijks Sociaal Medisch Team is deze reïntegratiemogelijkheid besproken. De directie stond achter het plan en het beslissingsproces is daardoor heel snel verlopen. De bedrijfsarts is ingelicht over de ophanden zijnde beslissing, maar heeft weinig feedback gegeven. De ondersteuning van de arbodienst is gering geweest, men was niet actief betrokken bij het beslissingsproces. De afdeling ICT en de lijnverantwoordelijke zijn gewoon aan de slag gegaan. Toen bleek dat telewerken kansrijk was en er geen praktische belemmeringen in de weg stonden, heeft de leidinggevende de knoop doorgehakt.

### **IV. Realisatie en evaluatie**

#### *Realisatie*

De telewerkplek kon vrij snel gerealiseerd worden. De heer Van Zwaag werkt nu sinds een jaar vijf dagen in de week acht uur per dag. In het afgelopen jaar heeft hij maar twee verzuimdagen gehad. Rob is blij ongestoord te kunnen werken. Hij werkt een aantal uren en neemt dan rust of loopt een rondje. De doelstelling om veertig uur in de week inzetbaar te zijn, lijkt haalbaar. Van Zwaag houdt werktijden van 8.00 – 16.30 aan. Hiervoor is bewust gekozen. Men wil voorkomen dat hij 's avonds werkt om te bewijzen dat hij het werk wel aan kan.

In deze casus is ongeveer f 25 000 begroot voor het inrichten van de telewerkplek. Bureau, computer, fax, scanner, e.d. worden volgens de arbonormen aangeschaft. Er is een subsidie aangevraagd bij het

USZO. Daarnaast wordt nog gekeken naar een vergoeding voor de huur van zijn kamer, onkosten e.d. Het heeft erg lang geduurd voordat hierover een beslissing is genomen door de organisatie, maar uiteindelijk is alles rond gekomen.

### *Evaluatie*

In aanvang waren er enige problemen met de technische installatie van apparatuur voor de telewerkplek. Alle installatieproblemen zijn echter vrij snel verholpen. Rob van Zwaag beschikt over alle noodzakelijk apparatuur en kan e-mailen, internetten, bellen en faxen. Enige tijd terug heeft hij ook een scanner gekregen. De informatievoorziening via mail of post verloopt goed.

Toch zijn niet alle technische problemen opgelost. Rob werd ingezet op een project waarvoor hij technisch tekenwerk moest uitvoeren. Voor deze taak gebruikte hij het programma GIS (Geographical Information System) dat hele grote databestanden aanmaakt. Deze bestanden waren echter te groot voor het versturen van en naar de telewerkplek via de lijnverbinding. Een oplossing hiervoor is niet gevonden. Rob doet nu andere taken waarbij minder grote bestanden overgezet moeten worden. Deze problematiek frustreerde, omdat hij graag wilde werken.

Een ander probleem betrof de consequenties van de door Van Zwaag ingetekende veranderingen. Er was niemand beschikbaar om hierover inhoudelijke beslissingen te nemen. Bij de afdeling Belasting, waar hij vervolgens voor ging werken, speelde hetzelfde probleem. Op organisatorisch niveau waren de randvoorwaarden nog niet aanwezig om dergelijke werkzaamheden te verrichten.

Omdat Van Zwaag niet fysiek aanwezig is, kwam het wel eens voor dat problemen zoals hierboven eerst hoog moesten oplopen voordat er overleg werd gepleegd en er een duidelijk antwoord werd geformuleerd. Betrokkene moest dus zelf hard aan de bel trekken voordat er iets gebeurde. Men heeft dit proberen op te lossen door wat meer overleg te plannen, en door andere mensen in te schakelen om antwoorden te vinden op gestelde vragen. Ook verderop in het traject, toen de inhoud van de functie en de werkzaamheden van Van Zwaag enigszins wijzigden, bleef het moeilijk om de aansturing goed te regelen. Het was onduidelijk wie bepaalde welke taken de Rob zou verrichten.

In het afgelopen jaar heeft men geleerd dat duidelijk afgebakende klussen het meest geschikt zijn voor telewerken. De medewerker werkt nu voornamelijk aan het publieksvriendelijk maken van bestuursbesluiten en ander journalistiek werk. Dit werk ligt hem goed, hij vindt het leuk. Hij werkt nu niet meer voor zijn direct leidinggevende, maar voor de afdeling Voorlichting.

De leidinggevende vindt het lastig om in te schatten hoe productief de medewerker is en heeft het idee dat hij weinig kan aansturen. Mogelijk wordt Van Zwaag in de toekomst bij de afdeling Voorlichting geplaatst. Nadeel is alleen dat deze afdeling verder weg ligt van zijn woonplaats en dat persoonlijk contact met de werkvloer en collega's nog minder zal worden dan dat nu al het geval is. Rob van Zwaag lijkt daar zelf echter niet direct problemen mee te hebben. Zelfstandig werken ligt hem wel: hij is heel ervaren en doet werk dat hij leuk vindt. Doordat de heer van Zwaag stukken schrijft voor het personeelsblad en ook de stukken daarvoor van anderen aangeleverd krijgt, heeft hij toch wel collegiale contacten.

## **V. Kernpunten van de casus**

### *Stimulerende factoren*

- Doorzettingsvermogen en motivatie van betrokken medewerker
- Vergoeding van kosten door uitvoeringsinstelling
- Commitment van de organisatie

### *Belemmerende factoren*

- Bij aanvang automatiseringsproblemen (te grote bestanden)
- Een nieuwe functie met een onduidelijke taakafbakening en onderschatting van de consequenties die bij de verrichting van deze taak behoorden. Er waren geen randvoorwaarden gecreëerd die bij de uitoefening van deze werkzaamheden wel noodzakelijk waren.

- Aansturing later in het traject was lastig doordat medewerker met name werk voor andere afdelingen ging verrichten. Dit vond zowel de leidinggevende lastig: 'hoe productief is mijn medewerker'; als de medewerker: 'ik kan met inhoudelijke vragen niet bij mijn baas aankloppen'.
- Weinig ondersteuning van leidinggevende en medewerker door P&O en de arbodienst. Zowel bij P&O als bij de arbodienst was sprake van een wisseling van de wacht, waardoor men weinig ondersteuning gaf. Omdat de leidinggevende erg druk was, is niet de tijd genomen om vanuit de methode Passend Telewerken mogelijke knelpunten te signaleren. De heer Van Zwaag vindt het jammer dat het op deze manier gelopen is. 'Het had veel problemen en frustraties bij mij en mijn baas kunnen voorkomen'.

#### *Leerpunten*

- In deze casus is heel snel in oplossingen gedacht, zonder de consequenties goed te bekijken. Eerst is besloten telewerken als werkaanpassing toe te passen, vervolgens is gekeken naar de geschiktheid van de functie en daarna is vrij snel een andere functie gecreëerd. In de methode Passend Telewerken is bewust gekozen voor het omgekeerde proces. De beslissing om te gaan telewerken wordt pas genomen als alle taken bekeken zijn op hun uitvoerbaarheid thuis. Het dwingt medewerker en leidinggevende om goed na te denken of telewerken wel de juiste oplossing is.
- Veel knelpunten hadden van te voren wellicht niet ingeschat kunnen worden, maar een aantal zeker wel, aldus Van Zwaag. Nu heeft men met vallen en opstaan moeten leren, vaak tot frustratie van medewerker en leidinggevende.
- Zorg dat de medewerker snel met zijn vragen bij de juiste persoon terecht komt. Door zijn fysieke afwezigheid had de medewerker moeite om problemen kenbaar te maken.
- Bezinning op het aantal telewerkdagen. Doordat de medewerker op de nodige problemen stuitte, was er in dit geval meer behoefte aan afstemming en overleg. Door zijn fysieke afwezigheid was dit echter lastiger te plannen. Mogelijk is het verstandig om één middag of dag in de week op kantoor te werken, waardoor juist het doorspreken van knelpunten makkelijker realiseerbaar is.
- Het meten van de productiviteit bij telewerkers wordt door leidinggevendena vaak aangedragen als een knelpunt waar men zich zorgen over maakt. Op zichzelf hoeft echter de beoordeling van de prestatie van een telewerker niet anders te verlopen dan bij zijn collega's op kantoor. Op kantoor beoordeelt men de prestatie immers ook niet bij de gratie van de aanwezigheid van de medewerker, maar vooral op basis van zijn output. Bij telewerkers kan ook goed op output gestuurd worden.
- Zeker als de telewerker veertig uur in de week thuiswerkt, is het hebben van een vast aanspreekpunt belangrijk. Deze persoon moet er ook voor zorgdragen dat als er problemen rijzen, hij de taak overneemt om de problemen met derden te bespreken zodat vlot voor een oplossing gezocht wordt.

## 12. Zelfs een werknemer met forse beperkingen werkt weer 12 uur per week!

<i>Naam werknemer:</i>	<i>Dirk van de Berg</i>
<i>Ziekte/stoornis:</i>	<i>Infarct in kleine hersenen, vermoeidheid</i>
<i>Functie werknemer:</i>	<i>Systeembeheerder/adviseur van de directie</i>
<i>Werkgever:</i>	<i>Marktonderzoekbureau</i>
<i>Casemanager:</i>	<i>Hoofd P&amp;O</i>
<i>Realisatie:</i>	<i>Ja</i>
<i>Doelstelling telewerken:</i>	<i>Reïntegratie</i>

*Dirk van de Berg weigerde zich bij zijn lot neer te leggen. Na zijn infarct vocht hij terug, daarbij geholpen door zijn werkgever en het revalidatiecentrum. Ondanks zijn ernstige fysieke beperkingen kan hij nu hetzelfde soort werk doen als voorheen.*

### I. Probleemanalyse

#### *Voorgeschiedenis*

Dirk van de Berg, 45 jaar, heeft een universitaire opleiding als bioloog en is later in de automatisering gaan werken. Hij is systeembeheerder en adviseur van de directie van een marktonderzoeksbureau.

Drie jaar geleden werd Dirk getroffen door een infarct in de kleine hersenen. Aanvankelijk was hij bijna geheel verlamd, alleen zijn ogen kon hij nog bewegen, en hij kreeg bovendien een longontsteking als complicatie. Van de Berg zweefde op het randje van de dood en verbleef een maand op de intensive care. Vervolgens verbleef hij driekwart jaar in een revalidatiecentrum, gevolgd door een half jaar dagbehandeling. De behandeling is daarna voortgezet door de fysiotherapeut in zijn eigen woonwijk. Wel gaat hij nog eens per half jaar naar de revalidatiearts van het revalidatiecentrum. Dirk van de Berg kan zijn rechterarm en -been nauwelijks gebruiken. Hij loopt met zeer grote moeite kleine afstanden in huis met een stok. Hij heeft beperkte energie en moet op tijd rusten. Werkt hij te lang door, dan duurt het erg lang voordat hij weer uit de vermoeidheidsdip is. Daarom gebruikt hij bij het werken een eierwekker om op tijd te stoppen. Verstandelijk heeft Dirk van de Berg geen beperking gekregen door het herseninfarct. Psychisch is het, logischerwijs, een grote klap geweest dat hij opeens zodanig fysiek gehandicapt was. Hij heeft begeleiding gekregen van een psycholoog van het revalidatiecentrum voor het functioneren thuis en op het werk en van een maatschappelijk werkster van de arbodienst voor het functioneren thuis. Die begeleiding is pas gestart toen Dirk al weer aan het werk was. Gewoonlijk is de begeleiding door het revalidatiecentrum niet gericht op reïntegreren in het werk, maar alleen in de thuissituatie.

Na ongeveer één jaar ziekte is Dirk van de Berg weer voor het eerst naar zijn werk gegaan om met zijn collega's te praten over wat hem allemaal overkomen was. Zijn baas had hem opgehaald. "Op zo'n moment krijg je zoveel aandacht dat werken onmogelijk is." Dirk van de Berg heeft ervaren dat het heel belangrijk is om over het gebeurde te praten met collega's. Dat heeft zijn werkgever goed ingeschat.

Na ongeveer anderhalf jaar ziekte is door het revalidatiecentrum de begeleiding terug naar zijn werk gestart. De opbouw is heel geleidelijk geweest. Dat was erg belangrijk, omdat Dirk van de Berg zo met zijn lichaam bezig was, dat hij aanvankelijk niet veel aandacht voor zijn omgeving had. Lopen vereist bijvoorbeeld nog steeds een enorme concentratie, alleen al om overeind te blijven.

Dirk is gestart met één dag (van drie uur) op kantoor te werken, daarna heeft hij dit uitgebreid met twee dagen van drie uur thuis en vervolgens met nog één dag op het werk. Hij werkt nu dus vier dagen van drie uur met loonwaarde, waarvan de helft thuis. Hij heeft een gedeeltelijke WAO-uitkering.

Het vervoer naar het werk bleek problematisch. Aanvankelijk reisde Dirk van de Berg met de invalidenscooter met de trein, zoals hij gewend was. Dat bleek echter geen optie. Je moet voor twaalf uur de dag ervoor melden wanneer je heen en terug reist. De conducteur, en ook jijzelf, mag niet de

loopplank neerzetten. Dirk heeft zeven keer aan de noodrem moeten laten trekken omdat de deuren te vroeg dicht gingen.

Dirk van de Berg was al vroeg in zijn revalidatietraject begonnen met het (opnieuw) nemen van rijlessen om opnieuw zijn rijbewijs te halen. Hij moest leren rijden in een automaat en leren remmen en gas geven met zijn linkerbeen. Toen Dirk van de Berg zijn rijbewijs had gehaald en een aangepaste auto gekocht had, ging hij met de auto naar het werk.

#### *Taken en functioneringsproblemen*

De beperkingen waar Dirk van de Berg op het werk rekening mee moet houden, zijn: een beperkte hoeveelheid energie, langere hersteltijd, beperkte mobiliteit, en beperkt kunnen meewerken aan projecten met veel tijdsdruk. Bovendien heeft hij meer tijd nodig voor een taak dan vóór zijn handicap.

## **II. Beoordeling geschiktheid telewerken en consequenties**

#### *Telewerken als oplossing voor functioneringsproblemen*

Zonder gedeeltelijk telewerken zou reïntegratie in deze mate niet mogelijk zijn. Dirk van de Berg spaart zijn krachten door voor de helft van zijn uren thuis te werken.

#### *Thuisituatie*

Om de thuisituatie geschikt te maken voor telewerken waren vele voorzieningen nodig, onder andere een extra traplift naar de zolderverdieping, meubilair en hardware voor de PC-werkplek, een ISDN-aansluiting, gangbare en aangepaste software en een aanpassing in de elektrische installatie.

#### *Geschiktheid taken*

De automatiseringsfunctie van Dirk van de Berg is geschikt voor telewerken. Bovendien is hij door zijn universitaire opleiding en ruime ervaring breed inzetbaar. Zijn enorme doorzettingsvermogen heeft een grote rol gespeeld bij het realiseren van de reïntegratie met behulp van telewerken.

De personeelsfunctionaris merkt op, dat de begeleiding van een reïntegrerende werknemer extra tijd kost, zeker bij een tot dan toe ongebruikelijke vorm als telewerken. De afdeling waar Dirk van de Berg werkte kende een grote werkdruk en zelfstandigheid. De begeleiding die voor reïntegratie nodig is, krijgt daardoor niet altijd de vorm die wenselijk wordt geacht.

Dirk van de Berg merkt op, dat een werknemer bij arbeidsongeschiktheid extra veel zaken administratief op het werk moet regelen, zoals in zijn geval pensioenen, spaarloon en verzekeringen. Door het kleine aantal uren dat hij op het werk aanwezig is, heeft hij minder gelegenheid om de betreffende functionarissen op het werk op de voortgang aan te spreken. Het duurt daardoor bijzonder lang voordat dit soort zaken geregeld is.

Dirk van de Berg had een grote hoeveelheid voorzieningen nodig voor zowel de thuiswerkplek als de werkplek op het werk. De begeleidster van het revalidatiecentrum heeft gezorgd dat er een paar keer een bijeenkomst bij Dirk van de Berg thuis geregeld werd om alles wat door de werkgever en het GAK georganiseerd moest worden, gezamenlijk te regelen. Op zo'n bijeenkomst heeft de arbeidsdeskundige gecalculeerd of een extra traplift naar zolder voor de thuiswerkplek rendabel was. Via de gemeente was al een traplift naar de eerste verdieping aangelegd. De traplift is er gekomen, omdat de werkgever betoogde dat hij er voordeel van zou hebben als Dirk van de Berg weer werkte, en omdat de revalidatiearts had vastgesteld dat Dirk er verstandelijk en psychisch toe in staat was.

## **III. Beslissing al of niet telewerken**

Omdat de werkgever wilde dat de werknemer reïntegreerde, besliste het GAK dat de traplift aangelegd zou worden. Daardoor werd het mogelijk de thuiswerkplek te realiseren en is de werknemer daadwerkelijk gaan telewerken.

#### IV. Realisatie en evaluatie

##### *Realisatie*

Een groot aantal voorzieningen is gerealiseerd. De traplift voor de thuiswerkplek is via het GAK ongewoon snel aangelegd. Het overleg tussen werkgever, GAK, werknemer en revalidatiecentrum is begonnen in november 1998, de traplift is in februari 1999 aangelegd. Het is een lift die eerder elders gebruikt is; de beschikbaarheid ervan zal een rol gespeeld hebben. Toen de traplift er was heeft de werkgever gezorgd dat de PC-werkplek werd ingericht: PC, PC-arm, ISDN-aansluiting, modem, telefoon met headset, aangepast toetsenbord en dockingstation voor de laptop. Het GAK heeft gezorgd voor een aangepaste stoel. De werkgever merkt op, dat het door de aanwezigheid van twee Aids-afdelingen in het bedrijf niet zo'n probleem was om een telewerkplek te realiseren. Door een groot contract van de werkgever met de telefoonmaatschappij kon ook de ISDN-aansluiting snel geregeld worden. Een lastig punt was, dat de werkgever voor bepaalde programma's extra licentierechten moest kopen. Omdat dit buiten de normale routine lag en de werkdruk vrij hoog is, duurde het lang voordat een en ander geregeld was.

Dirk van de Berg heeft zowel thuis als op het werk een speciaal toetsenbord om eenhandig (links) mee te typen. Van "Het Dorp" in Arnhem, waarnaar hij door het revalidatiecentrum verwezen was, kreeg hij de beschikking over het programma "Note-step", waarmee de shift- control- en alt-toets tijdelijk ingedrukt gehouden kunnen worden. Voorheen deed hij dat met zijn neus! Het Dorp kent overigens nog meer specialistische software voor gehandicapten.

De werkplek op het werk is ook uitgerust met een aangepaste stoel, een dockingstation, een aangepast toetsenbord en een telefoon met head-set. Op het werk had hij een eigen kamer. Omdat hij nu veel minder mobiel is, was dat erg eenzaam. Hij loopt niet meer even bij een collega langs. Een collega zag dat en vroeg of hij niet op hun afdeling wilde komen (waar hij vroeger leidinggevende is geweest). Dat is nu gerealiseerd.

Naast het realiseren van een thuiswerkplek zijn er vele aanpassingen aan het huis gedaan en zijn verschillende vervoersvoorzieningen getroffen. Die hebben weliswaar niet allemaal direct met het werk te maken, maar zijn wel een noodzakelijke voorwaarde om te kunnen functioneren. We beschrijven ze hier wat uitgebreider, om te illustreren wat een gehandicapte werknemer allemaal moet regelen. Zo zijn via de gemeente een rolstoel en een speciale scooter aangeschaft en heeft Dirk van de Berg zelf een auto gekocht. De aanpassing van de auto en de rijlessen zijn door het GAK betaald. Dirk van de Berg heeft op eigen kosten een invalidenparkeerplaats aangevraagd. Voor de scooter moest de inpandige berging uitbroken worden; een nieuwe berging werd in de tuin gebouwd (betaald door de gemeente en deels Dirk van de Berg zelf). De badkamer moest aangepast worden en de wasmachine naar zolder verplaatst; drempels verwijderd en aangepast. Dirk van de Berg kreeg een stoel op maat voor in de woonkamer en een doucheroelstoel. Van de Berg heeft zich verbaasd over de ondoelmatige aanpak bij de gemeente. Door langs elkaar heen werkende afdelingen heeft bijvoorbeeld onnodig lang een container in de tuin gestaan als tijdelijke berging. De precariorechten daarvoor bedroegen tweemaal de kosten van de definitieve berging in de tuin. Ook wilden het revalidatiecentrum en de thuiszorg perse dat hij een vijf centimeter bredere rolstoel aanschafte, zodat hij er met zijn winterjas in kon. Ondanks protest van zijn kant zetten het revalidatiecentrum en de thuiszorg door. De op maat gemaakte rolstoel paste vervolgens niet door de deur en werd door doortastend optreden van een medewerkster van het RIO - de organisatie die voor de gemeente beoordeelt of voorzieningen verstrekt moeten worden - alsnog vervangen door een smallere. Dirk van de Berg constateert dat hij weinig in te brengen heeft omdat niet hij maar de gemeente opdracht voor deze voorzieningen geeft. Desondanks heeft hij eindeloos achter allerlei instanties aangebeld. In het begin kon hij nog niet schrijven en had hij via de telefoon gemaakte afspreken dus niet op papier; soms werden die dan weer ontkend. Niet alleen voor hemzelf, maar ook voor zijn partner is het erg vervelend, dat ze nauwelijks iets te vertellen hebben over de aanpassingen die in hun eigen huis aangebracht worden.



Dirk van de Berg werkt nu vier dagen van drie uur, waarvan twee dagen thuis en twee dagen op kantoor. Aanvankelijk kreeg hij eenvoudige taken, in zijn eigen werkdomein en zonder tijdsdruk. Nu krijgt hij complexere taken, zij het niet op het niveau dat hij vroeger had, met enige werkdruk. Voorheen initieerde hij zelf projecten, nu voert hij taken uit in projecten van collega's. Bij het plannen van het werk moeten zijn collega's er rekening mee houden, dat hij maar twaalf uur werkt. Zijn doorlooptijd voor taken is daarom vier keer zo lang als van een fulltime collega. Dat is wel eens lastig. Hij wordt wel eens onder druk gezet, werkt dan twee dagen te hard en stort vervolgens in. Ook hijzelf heeft overigens nog steeds de neiging het werk te plannen alsof hij gezond is. Dirk van de Berg heeft in het algemeen de neiging om te veel te doen. Zowel zijn baas als de bedrijfsarts proberen hem daarvoor te behoeden. Regelmatig werkt hij meer dan twaalf uur per week. De werkgever heeft echter benadrukt dat standaard meer dan twaalf uur werken een te grote druk zou betekenen. Daar is hij het wel mee eens.

### *Evaluatie*

Het is opmerkelijk dat Dirk van de Berg ondanks zijn forse beperkingen weer twaalf uur per week werkt. Deze 12 uur lijkt op dit moment het maximaal haalbare. Aanvankelijk heeft Van de Berg eenvoudige taken uitgevoerd, maar langzamerhand presteert hij weer op zijn oude intellectuele niveau. Wel is zijn *werktempo* door zijn beperkte motoriek wat langzamer en wordt hij van dit soort taken veel sneller moe dan voorheen. Voor deze beperkingen bestaat gewoonlijk veel begrip bij collega's. Wanneer er druk op de doorlooptijd staat en Dirk van de Berg zijn projecttaak niet op tijd kan afronden, levert dat wel eens irritatie bij collega's op. In overleg tussen Dirk en zijn leidinggevende wordt dan wel eens een taak overgedragen aan een collega.

Op de dagen dat Dirk van de Berg thuis werkt, wordt door collega's voornamelijk via e-mail met hem gecommuniceerd. Dirk slaapt namelijk wel eens overdag en kan dan antwoorden wanneer het hem uitkomt.

De verplaatsing van zijn werkplek naar een afdeling met collega's was een goede beslissing. Hij heeft zo meer aanspraak, en bovendien zijn er inhoudelijke verbindingen. De producten die Dirk van de Berg ontwikkelt worden in deze afdeling gebruikt. De leidinggevende van deze afdeling geeft nu inhoudelijk leiding aan zijn werk. De oorspronkelijke leidinggevende geeft voornamelijk hiërarchisch leiding.

Dirk van de Berg spant zich in om andere collega's te ontmoeten. Bij werkafspraken gaat hij ook (per rolstoel) naar anderen toe, hij laat de collega's niet altijd naar hem toe komen. Ook zorgt hij ervoor dat hij, wanneer hij op kantoor is, zijn werktijd rond de lunchtijd plant. Hij kan dan met collega's in de kantine eten.

## **V. Kernpunten van de casus**

### *Stimulerende factoren*

- De grote inzet en het doorzettingsvermogen van de werknemer.
- Het opleidingsniveau en de brede ervaring van de werknemer.
- De positieve opstelling van de werkgever ten aanzien van de reïntegratie van de werknemer.
- De expertise van het bedrijf op het gebied van ICTO.
- De toegekende voorzieningen (GAK, gemeente, ziektekostenverzekeraar).
- De door het revalidatiecentrum georganiseerde afstemming met werkgever, GAK en werknemer over reïntegratie en voorzieningen.
- De snelheid waarmee een traplift voor de thuiswerkplek gerealiseerd werd.
- De financiële situatie van de werknemer, die eigen bijdragen en de aanschaf van een nieuwe auto mogelijk maakte.

### *Belemmerende factoren*

- De grote werkdruk bij de werkgever.
- De geringe aanwezigheid van de werknemer op het werk maakt het regelen van veel noodzakelijke administratieve handelingen rond de arbeidsongeschiktheid lastiger.

- Het slecht organiseren van voorzieningen door de gemeente.
- De geringe zeggenschap van de werknemer/burger bij het realiseren van voorzieningen door de gemeente.

#### *Leerpunten*

- De werkgever moet tijd vrijmaken om de reïntegratie te begeleiden. Dat geldt in sterkere mate als voor het eerst telewerken wordt ingezet. Die tijd moet het bedrijf reserveren. Als de eigen leidinggevende niet voldoende tijd beschikbaar heeft, kan worden gekeken of een andere functionaris deze taak (deels) kan overnemen.
- Een werknemer die met grote handicaps te maken krijgt, moet ontzettend veel doen om zijn leven, laat staan zijn werk, weer op de rails te krijgen. Dat vereist een groot doorzettingsvermogen, slimheid, samenwerking en voldoende geld. Ontbreekt één van deze factoren, dan is de kans op mislukken groot.
- De leidinggevende merkt op dat grote organisaties moeten overgaan tot reïntegratie van werknemers met dit soort grote handicaps, indien dat maar enigszins mogelijk is. De kosten van werkaanpassing en dergelijke zijn in verhouding gering en voor de werknemer is het belang zeer groot. Bovendien blijft de ervaring van de werknemer voor het bedrijf behouden. De aandacht van de werkgever is daarbij het belangrijkste reïntegratie-instrument.
- Werknemer, leidinggevende en collega's moeten duidelijk kunnen aangeven wanneer de beperkingen van de reïntegrerende werknemer problemen opleveren. Zo kan tijdig een oplossing geregeld worden en wordt irritatie over en weer voorkomen.

## Bijlage Kosten

	Kosten	Financier
<b>Thuisvoorzieningen</b>		
Traplifft naar B <sup>e</sup> verdieping	10.000,-	gemeente
Jaarlijks onderhoud traplifft	350,-/jaar	gemeente
Elektrische installatie lifft	700,-	gemeente
Aanleg douche	4.500,-	gemeente
Doucherolstoel	4.000,-	gemeente
Verplaatsen wasmachine naar zolder	2.000,-	gemeente
Aanleggen water op zolder	700,-	werknemer
Aanpassen schakelaar	400,-	werknemer
Drempel verwijderen en aanpassen	50,-	gemeente
Fauteuil op maat gemaakt in woonkamer	6.000,-	ziektenkostenverzekeraar
Aanpassen traphekken	500,-	GAK
Verhogen bed, beugels in toilet, drempels	300,-	werknemer (aanleg door familieleden)
<b>Vervoersvoorzieningen</b>		
Aanvraag invalidenparkeerplaats thuis	500,-	werknemer
Aanvraag invalidenparkeerplaats werk	500,-	werkgever
Scooter	13.000,-	gemeente
Rolstoel	5.000,-	gemeente
Uitbreken inpandige berging voor scooter	8.000,-	gemeente
Aanpassen elektra berging	1.000,-	werknemer
Aanpassen vloer berging	1.500,-	werknemer
Precariorchten voor tijdelijke container	10.000,-	gemeente
Bouwen schuur in tuin	5.000,-	gemeente
Ophogen straat en hek	500,-	gemeente
Rijlessen	2.500,-	GAK
Auto (enige waarin werknemer als bestuurder zelf kan instappen)	40.000,-	werknemer 33.000,- en GAK 7.000,-
Aanpassingen auto (o.a. stoel, lifft)	14.900,-	GAK
Extra aanpassing auto (buitenspiegel)	2.500,-	GAK
<b>Werkvoorzieningen voor thuis</b>		
Laptop	6.500,-	werkgever (was al aanwezig)
Groot scherm	1.000,-	werkgever
Computerarm	800,-	werkgever
Docking station	500,-	werkgever (was al aanwezig)
Modemkaart	200,-	werkgever
Telefoonstoel met headset	200,-	werkgever
Aanleg ISDN	800,-	GAK
Traplifft naar zolder	10.000,-	GAK
Jaarlijks onderhoud traplifft	350,-/jaar	GAK (eerst zelf betalen)
Elektrische installatie	700,-	gemeente
Eénhandig toetsenbord	200,-	GAK
Aangepaste bureaustoel	3.000,-	ziektenkostenverzekeraar
Aanpassing schakelaar	400,-	werknemer
Vergoeding extra tel.abonnementskosten	45,-/2 mnd.	aangevraagd bij GAK
<b>Werkvoorzieningen voor op het werk</b>		
Eénhandig toetsenbord	200,-	GAK
Aangepaste bureaustoel	3.000,-	GAK
Docking station	500,-	werkgever
Telefoonstoel met headset	200,-	werkgever

### **Totale kosten voorzieningen**

Totaal heeft het GAK f 41.600 betaald plus f 620,- jaarlijks, de gemeente f 63.450,- plus f 350,- jaarlijks, de ziektekostenverzekeraar f 9.000,-, de werkgever f 3.200,- (de laptop voor thuis en het docking station voor op het werk waren al aanwezig en zijn niet extra aangeschaft; daarnaast zijn de kosten bespaard voor een desktop-PC op het werk, zodat de totale kosten en baten voor werkaanpassingen voor de werkgever ongeveer op nul uitkomen), de werknemer heeft f 37.800,- moeten uitgeven. De kosten voor de thuisvoorzieningen zijn ook meegerekend: enerzijds zijn de thuisvoorzieningen voorwaardelijk voor het kunnen realiseren van een thuiswerkplek (zoals de ene traplift) en voor het vervoer naar het werk (zoals alle aanpassingen aan het huis, tuin en straat vanwege de invalidenscooter en de aangepaste auto). Anderzijds zijn de thuisvoorzieningen basaal, de werknemer kan er niet buiten en die kosten moeten dus minimaal gemaakt worden. Zou de werknemer niet genoeg geld hebben gehad om daarnaast nog kosten te maken voor vervoersvoorzieningen om naar het werk te komen, dan was reïntegratie in deze vorm niet mogelijk geweest.

### 13. Ondanks overspannenheid kan ze thuis ontspannen telewerken.

<i>Naam werknemer:</i>	<i>Karin de Groot</i>
<i>Ziekte/stoornis:</i>	<i>overspannenheid, vermoeidheid</i>
<i>Functie werknemer:</i>	<i>afdelingshoofd van een verpleegafdeling</i>
<i>Werkgever:</i>	<i>streekziekenhuis</i>
<i>Casemanager:</i>	<i>directeur Sociale Zaken</i>
<i>Realisatie telewerken:</i>	<i>ja</i>
<i>Doelstelling telewerken:</i>	<i>opstap naar volledige reïntegratie</i>

*Tegen geringe kosten kon snel een telewerkplek geregeld worden. Nu verricht Karin de Groot taken die anders blijven liggen, zoals het schrijven van een nota over competentie management. Inmiddels wordt dit reïntegratietraject ook bij andere zieke medewerkers toegepast.*

#### I. Probleemanalyse

##### *Voorgeschiedenis*

Karin de Groot is 33 jaar. Ze is eerst verpleegkundige geweest en heeft daarnaast arbeids- en organisatiepsychologie gestudeerd. Daarna werd ze afdelingshoofd in het ziekenhuis.

Karin de Groot had relatieproblemen thuis; ook het werk was zwaarder dan anders, vanwege reorganisaties. Deze belasting werd te zwaar, waardoor ze anderhalf jaar geleden uitviel met overspannenheid en psychische klachten. Al in de tweede maand van de ziekte ging ze in psychotherapie, die deels door de werkgever betaald werd. De werkgever had graag gezien dat ze een cognitieve therapie had gevolgd omdat hij de effectiviteit daarvan goed vindt, maar de werknemer voelde daar niet voor. De leidinggevende van Karin de Groot had het erg druk vanwege fusiegesprekken. Daardoor heeft de werkgever er gedurende de eerste vier maanden van haar uitval geen actie ondernomen om haar weer aan het werk te krijgen. De directeur Sociale Zaken heeft toen voorgesteld het casemanagement over te nemen en is een gesprek met haar aangegaan. Karin de Groot vond het nog moeilijk om op het werk te komen, vandaar dat de casemanager haar voorstelde om te starten met telewerken.

##### *Taken en functioneringsproblemen*

Karin de Groot heeft moeite met werkdruk en deadlines, ze kan er niet tegen om veel impulsen tegelijk te krijgen. Ze heeft concentratieproblemen en een beperkte energie.

#### II. Beoordeling geschiktheid telewerken en consequenties

##### *Telewerken als oplossing voor functioneringsprobleem*

Karin de Groot is heel gemotiveerd om weer aan het werk te gaan, ze vindt het telewerken zelf een goede oplossing. Ze kan zich thuis beter concentreren. Ze kan werken op de momenten dat ze zich niet te moe voelt. Ze hoeft bovendien niet de confrontatie aan te gaan met allerlei collega's die vragen hoe het met haar gaat.

##### *Thuisituatie*

De omstandigheden thuis waren zodanig, dat een werkplek ingericht kon worden. Karin de Groot had een PC thuis die ze voor het telewerken kon gebruiken. De bedrijfsfysiotherapeut heeft de thuiswerkplek bezocht en aanwijzingen gegeven voor een iets betere opstelling van het aanwezige meubilair. De bureaustoel van het werk kon naar de thuiswerkplek overgebracht worden. Door de afdeling Automatisering moesten voorzieningen voor e-mail en internet aangelegd worden.

##### *Geschiktheid taken*

Haar eigenlijke werk kan ze thuis niet verrichten, maar een ontwikkelingstaak voor de afdeling Personeelszaken is wel geschikt. Gezien haar achtergrond (organisatiepsychologie) is ze hiertoe goed

in staat. Ze heeft wel wat moeite met het structureren van het werk, dus daaraan moet bij de begeleiding aandacht besteed worden.

De casemanager moet Karin helpen structuur aan te brengen in haar werk thuis en de verdere werkbegeleiding uitvoeren. Om het thuiswerken gemakkelijker te maken, moest ze via internet van huis uit documenten van het werk op kunnen halen. Dat vereiste softwareontwikkeling door de afdeling Automatisering.

Een positieve consequentie voor de werkgever is, dat een taak uitgevoerd wordt waarvoor anders geen capaciteit beschikbaar was.

### **III. Beslissing: wel of geen inzet van telewerken**

Besloten werd tot realisatie van het telewerken over te gaan.

### **IV. Realisatie en evaluatie**

#### *Realisatie*

Kort nadat de casemanager de mogelijkheid van telewerken met Karin de Groot besproken had, is ze gestart met telewerken. E-mail en een internetaansluiting waren snel geregeld. Het inbellen naar het werk bleek automatiseringstechnisch een lastiger klus en kon niet snel geregeld worden. Karin kreeg als taak het schrijven van een nota over competentienagement (voor het personeel van het ziekenhuis) en een implementatiestrategie. Daarvoor moest ze literatuur lezen, zoeken op internet en congressen bezoeken. De casemanager hielp haar regelmatig met het maken van een weekschema met taken en werkduur per dag, om haar te helpen het werk te structureren en om te voorkomen dat ze te veel zou doen. Ze begon met een klein aantal uren en bouwde dat binnen enkele maanden uit tot vier dagen, waarvan ze ook twee dagdelen op het werk aanwezig was. De nota rondde ze in die periode af. Na een half jaar viel ze met dezelfde klachten weer helemaal uit. Nu, een half jaar verder, anderhalf jaar na de eerste ziekmelding, is ze weer aan het oprabbelen en zal ze opnieuw via telewerken verder reïntegreren. Ze gaat verder met dezelfde taak.

#### *Evaluatie*

Telewerken heeft het mogelijk gemaakt de reïntegratie geleidelijk te laten verlopen. Karin de Groot heeft binding met het werk gehouden. Ze heeft een zinvolle taak uitgevoerd en daardoor weer meer zelfvertrouwen gekregen. Ze kon haar uithoudingsvermogen opbouwen en toegroeien naar een volledige werkweek. Ook de stap naar aanwezigheid op het werk was voor haar na enige tijd weer te maken.

De werkgever verwacht, dat Karin de Groot op den duur volledig zal reïntegreren, hoewel nog niet duidelijk is of dat in haar oude functie zal zijn of in een nieuwe, bijvoorbeeld op afdeling Personeelszaken. Ze is zelf ook heel gemotiveerd om weer aan het werk te gaan. Dit kan een valkuil zijn: ze wil snel te veel, en dat kan teleurstellingen opleveren.

Volgens de werkgever zijn de baten nu al hoger dan de kosten. PC en bureaustoel hoefden niet aangeschaft te worden. De enige kosten waren de aanleg van e-mail en internet en het huisbezoek door de bedrijfsfysiotherapeut. De baten, in de vorm van een nota over competentienagement, wegen daar ruimschoots tegenop. Er zijn nog wel automatiseringskosten te maken: Automatisering wil toch proberen het inbellen naar het werk mogelijk te maken. Die kosten zullen echter niet alleen voor Karin de Groot gemaakt worden. Telewerken wordt nu vaker ingezet bij reïntegratie (momenteel bij twee verpleegkundigen) en bovendien acht men het ook voor andere werknemers nuttig af en toe thuis te werken als ze stukken moeten schrijven.

### **IV. Kernpunten van de casus**

#### *Stimulerende factoren*

- De motivatie van de werknemer.
- De werkgever wilde de werknemer graag terug hebben.

- Er was een zinvolle taak voorhanden, die geschikt was voor de werknemer.
- Telewerken was technisch grotendeels snel te regelen.

#### *Belemmerende factoren*

Geen

#### *Leerpunten*

- Het telewerken moet technisch snel geregeld kunnen worden, anders is het heel demotiverend voor de medewerker; het kost altijd meer tijd dan je denkt.
- Telewerken vereist van de leidinggevende sturen op output; dat stimuleerde de leidinggevende om dat op de werkplek ook te doen.
- Ontwikkeltaken zijn vaak heel geschikt om te laten uitvoeren door een werknemer die via telewerken reïntegreert. Het zijn taken die soms blijven liggen omdat er geen capaciteit voor is, er is meestal geen tijdsdruk mee gemoeid, ze vereisen vaak werkervaring en bestaan vaak uit schrijfwerk dat thuis uitgevoerd kan worden. Werkervaring is iets wat langdurig zieke werknemers (die gemiddeld wat ouder zijn) vaak wel hebben. Bij het hier beschreven ziekenhuis is bijvoorbeeld ook een zieke verpleegkundige via telewerken protocollen aan het ontwikkelen.

#### 14. Een passende functie is noodzakelijk voor passend telewerken.

<i>Naam werknemer:</i>	<i>Lydia van de Geest</i>
<i>Ziekte/stoornis:</i>	<i>Chronische spierziekte, pijnklachten in armen en schouders</i>
<i>Functie werknemer:</i>	<i>Administratief medewerkster</i>
<i>Werkgever:</i>	<i>Energiebedrijf</i>
<i>Casemanager:</i>	<i>Bedrijfsarts</i>
<i>Realisatie telewerken:</i>	<i>Nee</i>
<i>Doelstelling telewerken:</i>	<i>Reïntegratie na uitval. Het nog aanwezige arbeidspotentieel benutten.</i>

*Aanvankelijk leek telewerken een goede optie om te reïntegreren, maar reorganisaties op het werk doorkruisten dit plan. Haar nieuwe leidinggevende vond Lydia niet op haar plaats en achtte telewerken daarom niet zinvol. P&O moet nu een nieuwe functie voor haar zoeken.*

### I. Probleemanalyse

#### *Voorgeschiedenis*

Lydia van der Geest (37 jaar) is sinds acht jaar werkzaam bij een energiebedrijf waar zij administratief werk verricht. Zij werkt twintig uur in de week en is in vaste dienst. De werkgever heeft geen ervaring met telewerken.

Bij Lydia is op haar 30e een chronische spierziekte geconstateerd. Door de verslapping van de spieren kan zij minder krachtsinspanning leveren dan gezonde mensen en heeft zij een lager energieniveau. Ze raakt snel vermoeid. Vanwege deze aandoening is zij een aantal jaar geleden voor 50% arbeidsongeschikt verklaard en ontvangt zij een aanvullende WAO-uitkering.

#### *Taken en functioneringsproblemen*

Het energiebedrijf waar zij werkzaam is, is in de afgelopen twee jaar een reorganisatie doorgevoerd. Ook Lydia van der Geest heeft de gevolgen van de reorganisatie ondervonden. Driekwart jaar terug is zij overgeplaatst naar de afdeling waar zij nu werkzaam is. Tot haar kerntaken behoren het factureren van energierekeningen, archiveren, het controleren of en welke energierekeningen nog niet betaald zijn, en indien nodig actie hierop ondernemen. Daarnaast bestaat een kleiner gedeelte van haar werk uit het telefonisch beantwoorden van vragen van klanten en oplossen van klachten.

De afdeling waar Lydia werkt onderhoudt vooral het contact met de klant. Daardoor is de werksituatie in vergelijking met de afdeling waar ze voorheen werkte onrustig en hectisch. Ook de cultuur van de afdeling is anders dan zij gewend is. De afdeling is groter, er werken veel jonge mensen en ze werkt nu in een open kantoorruimte terwijl ze voor de reorganisatie in een drie-persoonskamer werkzaam was. Het collegiale contact loopt wat stroef en haar nieuwe leidinggevende heeft niet de sociale opstelling van haar vorige leidinggevende die haar hele ziektegeschiedenis heeft gevolgd. Lydia van der Geest heeft het idee dat men minder rekening houdt met haar beperkingen, waardoor zij zich assertief moet opstellen. Dat vindt ze echter niet makkelijk en ze voelt zich niet echt welkom. Volgens haar nieuwe direct leidinggevende heeft Lydia moeite om in de afdelingscultuur te passen en is haar functioneren onder de maat. Door de veranderende werksituatie en haar mindere fitheid in vergelijking met gezonde mensen, heeft Lydia van der Geest spanningsklachten gekregen, zoals slecht slapen en hoofdpijnen. Ook heeft ze lichte RSI-klachten ontwikkeld. Alle klachten bij elkaar hebben er toe geleid dat zij zich ziek heeft gemeld.

### II. Beoordeling geschiktheid telewerken en consequenties

#### *Telewerken als oplossing voor functioneringsproblemen*

De bedrijfsarts van mevrouw van der Geest heeft telewerken geopperd als mogelijkheid om wellicht toch weer het werk te hervatten. Door thuis te werken zou ze de energie die ze anders kwijt is voor



reizen kunnen inzetten voor haar werk. Daarnaast is het thuis veel rustiger werken dan op de kantoorruimte en worden aanpassingsproblemen vermeden. Telewerken zou de mogelijkheid bieden om weer voor twintig uur te werken, terwijl de optredende spanningsklachten waarschijnlijk minder zullen zijn.

#### *Thuisomstandigheden*

Zijn niet nader bekeken.

#### *Geschiktheid taken*

Doordat Lydia van der Geest voornamelijk administratieve taken verricht, zou zij prima op een computer met een inbelyverbinding naar de computercentrale van haar werkgever kunnen werken. Het telefonisch klantencontact is wellicht wat moeilijker te realiseren. Haar telefoonlijn zou dan verbonden moeten worden met de klantenrij. In ruil voor het opgeven van deze telefonische werkzaamheden zouden haar administratieve taken uitgebreid kunnen worden.

### **III. Beslissing: wel of geen telewerken**

De bedrijfsarts en Lydia van der Geest waren enthousiast over het telewerken. De bedrijfsarts heeft vervolgens een gesprek gehad met de leidinggevende over de ophanden zijnde reïntegratie van mevrouw van der Geest en de eventuele telewerkmogelijkheden. De direct leidinggevende is echter van mening dat Lydia in haar huidige functie niet goed op haar plek zit. Hij wil de mogelijkheid van telewerken niet verder onderzoeken. Hij geeft hiervoor een aantal redenen. In de eerste plaats heeft hij vanwege tijdsdruk onvoldoende gelegenheid om zich te verdiepen in telewerken. Een groot gedeelte van het werk dat daarvoor verricht moet worden zal op zijn schouders terecht komen, en door alle reorganisaties en hectiek op de werkvloer kan hij hier geen tijd voor vrij maken. Daarnaast zullen er waarschijnlijk verdere reorganisaties volgen, wat betekent dat ook deze afdeling weer veranderd wordt. Mogelijk wordt er zelfs naar een andere kantoorlocatie verhuisd. De werkomgeving is er daardoor niet naar om rustig telewerkmogelijkheden te bekijken en telewerken te implementeren. Daarnaast ziet de direct leidinggevende uiteindelijk geen toekomst voor de werknemster op zijn afdeling; hij vindt haar onder de maat functioneren. Hij is van mening dat zij in een rustiger werkplek en functie beter op haar plaats zou zijn, en met meer plezier zal werken dan dat nu het geval is. De direct leidinggevende stelt voor om telewerken als optie terzijde te schuiven en Lydia van der Geest door de afdeling P&O te laten begeleiden naar een andere functie.

De conclusie van de casemanager, de bedrijfsarts, is dan ook dat er onvoldoende draagvlak in de organisatie blijkt te zijn om deze werknemer te laten telewerken. Het telewerken is dan ook niet gerealiseerd.

### **V. Kernpunten van de casus**

#### *Stimulerende factoren*

Geen.

#### *Belemmerende factoren*

- Reorganisatie.
- Een nieuwe direct leidinggevende die zich minder gebonden acht aan sociale verplichtingen jegens zijn werknemster.
- Een nieuwe afdeling waar de werknemster zich niet thuis voelt. Contacten met collega's en leidinggevende zijn niet optimaal.

#### *Leerpunten*

- Een randvoorwaarde voor de realisatie van telewerken is draagvlak bij de leidinggevende en in de organisatie. Dit was in deze casus niet aanwezig.

- Goed functioneren van de medewerker is voor een organisatie een noodzakelijke voorwaarde om inspanningen te willen plegen.
- Een organisatie die nog teveel in verandering is biedt geen solide omgeving om telewerken te realiseren. De aandacht bij het management ligt dan vooral bij het op orde brengen van de werkprocessen. Men kan (of wil) dan geen tijd vrij maken om mogelijkheden voor telewerken te inventariseren.

## Bijlage III

### De methodiek Passend Telewerken<sup>2</sup> in vogelvlucht

De methodiek Passend Telewerken bestaat uit drie delen:

#### Deel I. *Achtergrond en methode.*

Deel I geeft informatie over de mogelijkheden van telewerken voor medewerkers die door een aandoening problemen ervaren bij de uitvoering van hun werk. Dit deel beschrijft tevens de uitgangspunten voor een succesvolle toepassing van de methodiek en geeft aan welke functionarissen hier nauw bij betrokken dienen te worden. Tenslotte worden de stappen gepresenteerd die zijn opgenomen in het stappenplan.

#### Deel II. *Stappenplan Passend Telewerken.*

Het stappenplan is het hulpmiddel waarmee de leidinggevende en/of personeelsfunctionaris, en de bedrijfsarts en/of arbeidsdeskundige van de arbodienst, samen met de (arbeidsgehandicapte) werknemer stap voor stap nagaan of telewerken een oplossing kan bieden en wat er moet gebeuren om telewerken op een verantwoorde wijze toe te passen.

#### Deel III. *Bijlagen.*

De bijlagen zijn bedoeld om de noodzakelijke voorbereidingen en de feitelijke realisatie van telewerken te ondersteunen. Waar nodig, verwijst het stappenplan naar deze bijlagen. Opgenomen zijn:

*Bijlage 1:* Checklist Activiteitenoverzicht

*Bijlage 2:* Checklist Benodigde faciliteiten thuiswerkplek

*Bijlage 3:* Checklist Kostenindicatie realisatie telewerken

*Bijlage 4:* Checklist ten behoeve van (tussen)evaluatie toepassing telewerken bij een arbeidsgehandicapte

*Bijlage 5:* Financiering van telewerken als werkaanpassing: mogelijkheden Wet Rea

*Bijlage 6:* Interessante verwijzingen

Het Stappenplan Passend Telewerken is een hulpmiddel waarmee direct betrokkenen kunnen beoordelen wat er nodig is om een arbeidsgehandicapte medewerker in staat te stellen (een deel van) zijn taken thuis uit te voeren<sup>3</sup>. Dit zal per werknemer verschillen. Soms zal de conclusie zijn dat telewerken als reïntegratiemiddel niet mogelijk is. Wanneer het stappenplan goed wordt gebruikt, zal de uiteindelijke beslissing hierover in elk geval onderbouwd en verantwoord zijn. Het stappenplan bestaat uit vier stappen. Per stap worden kernvragen gesteld, die eerst beantwoord moeten worden alvorens de volgende stap wordt doorlopen (zie overzicht op volgende pagina).

---

<sup>2</sup> Passend Telewerken is integraal opgenomen op de website van TNO Arbeid

<sup>3</sup> in deze methodiek ligt de nadruk op tele-thuiswerk, hoewel het werk ook verricht kan worden vanuit een nevenvestiging vlakbij de woonplaats van de medewerker.



## Bijlage IV

### Totstandkoming van het voorbeeldenboek

In april 2000 is TNO Arbeid een pilot gestart waarin een aantal organisaties in uiteenlopende branches hebben geprobeerd telewerken in te zetten bij een of meer medewerkers, met als doel uitval wegens ziekte te voorkomen of herstel van de arbeidsgeschiktheid te bevorderen. TNO Arbeid heeft de participerende organisaties wegwijs gemaakt in het gebruik van de door haar ontwikkelde (en bekroonde!) methodiek Passend Telewerken, een aanpak die kennis over reïntegratie combineert met kennis op het gebied van telewerken. Concreet betekende dit dat de functionaris die als eindverantwoordelijke optrad voor het reïntegratietraject van de werknemer (vaak was dit de bedrijfsarts of de direct leidinggevende), getraind is in het gedachtegoed en het gebruik van Passend Telewerken. Ten behoeve van de begeleiding van de pilotorganisaties heeft TNO Arbeid elke week 'telefonisch spreekuur' gehouden, waarin de direct betrokkenen in de gelegenheid zijn gesteld om vragen te stellen. Daarnaast heeft TNO ongeveer een keer per maand telefonisch contact opgenomen met de verantwoordelijke functionaris om de laatste stand van zaken door te nemen. Gespreksonderwerpen waren:

- voortgang in toepassing van telewerken;
- aantal werkdagen thuis en op kantoor;
- communicatie en samenwerking tussen telewerker, leidinggevende en collega's; bereikbaarheid van de telewerker;
- afwisseling in werkzaamheden;
- transport van het werk;
- sociale contacten;
- uitkomsten tussentijdse evaluatie;
- problemen en leerpunten voor de organisatie;
- aanvraag REA-instrumentarium;
- vervolgstappen.

TNO Arbeid heeft ook gesproken met andere direct betrokkenen en natuurlijk de medewerker zelf. Op basis van het verzamelde materiaal zijn de praktijkvoorbeelden uitgewerkt die in hoofdstuk twee worden gepresenteerd.

# Bijlage V

## Internetwegwijzer

### Webinformatie over telewerken (in alfabetische volgorde):

- <http://www.arbeid.tno.nl> (website TNO Arbeid)
- <http://www.telewerkforum.nl> (website Telewerkforum)
- <http://www.telewerk.nl> (website Telewerkcentrum Amsterdam)
- <http://www.minszw.nl> (website ministerie van SZW)
- <http://www.minvenw.nl> (website ministerie van V&W)
- <http://www.telecentrum.nl/ntforum/agenda/cgi-bin>

### Webinformatie over reïntegratie en sociale zekerheid (in alfabetische volgorde):

- <http://www.arbeid.tno.nl> (website TNO Arbeid)
- <http://www.ctsv.nl/Wetteksten/WetDis.htm> (wetteksten op het terrein van de sociale zekerheid)
- <http://www.lisv.nl> (website Landelijk instituut sociale verzekeringen)
- <http://www.minszw.nl> (website ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid)
- <http://www.internetwrkt.nl> (Startpagina sociale zekerheid, werk en reïntegratie)
- <http://www.reintegratiemonitor.nl> (reïntegratiemonitor)
- <http://www.siswo.uva.nl/sznet> (onderzoek op het terrein van sociale zekerheid)
- <http://www.vno-ncw.nl> (website VNO/NCW)

## Bijlage VI

### Literatuur

BOSELAAR H, REIJENGA F. *Koploper in Disability Management. Onderzoeksverslag in het kader van het project "Succesfactoren voor Disability Management" in opdracht van het ministerie van SZW. TNO-rapport 2590140. Hoofddorp: TNO Arbeid.*

COG. *Classificatie Ontwikkelingsgroep. Gehandicaptten, Internationale classificatie van stoornissen, beperkingen en handicaps. Voorburg: Raad voor Gezondheidsresearch TNO, 1980.*

Hazelzet AM. *Eindrapportage project "Telewerken in het kader van verzuim- en reïntegratiebeleid". TNO. Rapport r9900402\2580124. Hoofddorp: TNO Arbeid, 1999.*

Hazelzet AM. *Tien praktijkvoorbeelden van de inzet van telewerken als werkaanpassing. Hoofddorp: TNO Arbeid, 1999.*

Hazelzet AM, Wevers CWJ, Marcelissen, FHG. *Passend Telewerken. Een methodiek ten behoeve van de toepassing van telewerken als werkaanpassing. Rapport 2580124, eerste herziene versie. Hoofddorp: TNO Arbeid, 1999.*

'Arboconvenanten' vormen een belangrijke pijler van het overheidsbeleid om de arbeidsomstandigheden te verbeteren. Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid sluit deze convenanten af met werkgevers en werknemers van zogenaamde hoogrisico-bedrijfstakingen en met bedrijfstakingen die zichzelf melden bij het ministerie. Met het afsluiten van arboconvenanten wil het kabinet de blootstelling aan een aantal arbeidsrisico's verminderen. Het gaat om tillen, werkdruk, RSI, schadelijk geluid en een aantal gevaarlijke stoffen (oplosmiddelen, allergene stoffen en kwarts). Een relatief groot deel van de beroepsbevolking heeft met deze arbeidsrisico's te maken.



Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid  
Directie Voorlichting, Bibliotheek en Documentatie  
Postbus 90801, 2509 LV 's-Gravenhage

Verkoop  
Elsevier bedrijfsinformatie bv  
Postbus 808, 7000 AV Doetinchem  
Telefoon: (0314) 35 83 58  
Telefax: (0314) 34 90 48

Ordernummer 15.260/01  
ISBN 90 5749 811 1

ISBN 90-5749-811-1



9 789057 498114