

## Passend Telewerken

S. Andriessen • A.M. Hazelzet

### Inleiding

De ontwikkelingen op ICT-gebied scheppen nieuwe mogelijkheden. Al zo'n 300.000 Nederlandse werknemers voeren hun werk deels of volledig telewerkend uit: met behulp van informatie- en communicatieapparatuur werken ze buiten het kantoor, bijvoorbeeld vanuit huis. Telewerken is echter niet alleen geschikt voor gezonde werknemers. Het blijkt ook een waardevol instrument te zijn om de arbeidsgeschiktheid van werknemers met gezondheidsklachten en verzuim te behouden of te verbeteren. Dit artikel laat u kennismaken met de mogelijkheden en bespreekt de methodiek Passend Telewerken.

In 1999 ontwikkelde TNO Arbeid met subsidie van het Lisv 'Passend Telewerken', een methodiek ten behoeve van de toepassing van telewerken als werkaanpassing. Passend Telewerken is een bewerking van de al langer bestaande methodiek 'Paswerk', die professionals zoals bedrijfsartsen ondersteunt bij een systematische aanpak van werkaanpassing bij reïntegratie. Passend Telewerken

helpt de bedrijfsarts, leidinggevende en/of personeelsfunctionaris de vraag te beantwoorden óf het verstandig is telewerken in te zetten en zo ja, welke zaken daarbij geregeld dienen te worden. De methodiek won in 1999 de Telewerk-aspectprijs van het Telewerkforum. De jury oordeelde: 'TNO Arbeid heeft een methode ontwikkeld waarmee op een innoverende manier werknemers voor het arbeidsproces kunnen worden behouden.

In 2000 is met subsidie van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid een pilotproject uitgevoerd met de methodiek. Resultaat van dit project is een voorbeeldenboek waarin van veertien cases is beschreven hoe telewerken is toegepast bij reïntegratie of voorkómen van verzuim. Ook vat het boek de leerpunten uit het project samen.

Tot nu toe is Passend Telewerken voornamelijk ingezet bij werkaanpassing in het 'eerste spoor', dus voor werknemers die reïntegreren bij hun eigen werkgever.

1. Telewerken is in bepaalde gevallen een effectieve werkaanpassing.
2. De methodiek Passend Telewerken helpt de bedrijfsarts bij beslissingen over toepassing en vormgeving.
3. De methodiek is gratis te downloaden.
4. Een boek met casebeschrijvingen is beschikbaar.
5. De Federatie van Arbeidsintegratiecentra ondersteunt met een helpdesk werkgevers, werknemers en arbodiensten die telewerken als werkaanpassing willen inzetten.

### Redenen voor inzet van telewerken bij reïntegratie

Waarom zou een arboprofessional telewerken inzetten bij reïntegratie? In de praktijk blijkt immers, dat hoe sneller een verzuimende werknemer weer naar de werkplek terug

---

S. Andriessen (✉)  
Personalias. Andriessen, sociaal psychologe, en A.M. Hazelzet, A&O-psychologe, zijn respectievelijk als onderzoeker/adviseur en als senior onderzoeker/adviseur verbonden aan TNO Arbeid te Hoofddorp.  
Correspondentieadres S. Andriessen, TNO Arbeid, Postbus 718, 2130 AS Hoofddorp. E-mail: [s.andriessen@arbeid.tno.nl](mailto:s.andriessen@arbeid.tno.nl)  
De Federatie van Arbeidsintegratiecentra voor Mensen met een Arbeidshandicap gaat in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid werkgevers, arbeidsgehandicapten en arbodiensten ondersteunen bij het gebruik van telewerken bij arbeids(re)ïntegratie. Ze maken bij dit pilotproject 'TeleReturn' gebruik van de methodiek Passend Telewerken. De ondersteuning is het eerste jaar gratis. Informatie: de adviseurs John Hofman (045-5283157, [j.hofman@srl.nl](mailto:j.hofman@srl.nl)) en Angélique Rensink-Herben (045-5283164, [a.rensink@srl.nl](mailto:a.rensink@srl.nl)).

gaat, des te soepeler de reïntegratie verloopt? Uit de ervaring die inmiddels met de methodiek is opgedaan blijkt, dat telewerken in sommige gevallen reïntegratie mogelijk maakt, waar anders (tijdelijke of permanente) volledige arbeidsongeschiktheid het alternatief zou zijn. Ook maakt telewerken soms een vroegere start van de reïntegratie mogelijk en blijkt het aantal gewerkte uren soms groter te kunnen zijn dan zonder de inzet van telewerken. In veel van de beschreven casussen verdiende de noodzakelijke investering zich gemakkelijk terug. Bovendien kan de werkgever soms een REA-voorziening aanvragen.

Vooraf bij bepaalde beperkingen

We geven hier een aantal voorbeelden van beperkingen van werknemers waarbij de tijdelijke of permanente inzet van telewerken te overwegen is. Aangezien nog geen brede ervaring met de inzet van telewerken bij reïntegratie is opgedaan, is deze opsomming zeker niet uitputtend:

1. een laag en/of wisselend energieniveau;
2. regelmatig moeten rusten;
3. een sterk beperkte mobiliteit waarbij woonwerkverkeer veel energie kost;
4. een zeer slecht concentratievermogen;
5. overgevoeligheid voor prikkels (de werkplek is te hectisch);
6. regelmatig moeten ondergaan van (para)-medische behandelingen;
7. de werknemer kan in een bepaalde periode niet naar kantoor komen, bijvoorbeeld tijdens herstel van een operatie;
8. klachten of beperkingen die schaamte bij de werknemer oproepen, zoals incontinentie;
9. voor de betreffende werknemer belastende arbeidsomstandigheden die zeer moeilijk aanpasbaar zijn voor één individu.

Telewerken maakt het voor de werknemer mogelijk te werken op die momenten dat de belastbaarheid het grootst is en is af te stemmen met (para)medische behandelingen.

Voorwaarden

Er is wel een aantal voorwaarden voor het kunnen toepassen van telewerken bij preventie en reïntegratie. Dat betreft onder andere het type werk, ICT-aspecten en kenmerken van de werknemer en werkgever. De methodiek laat de gebruiker systematisch de relevante vragen beantwoorden die daar rekening mee houden.

1. Is de medewerker geschikt om te telewerken: wil de werknemer wel telewerken? Is de motivatie, discipline en zelfstandigheid voldoende? Is de thuissituatie

geschikt? Is de gezondheidstoestand van de werknemer voldoende om ten minste een klein aantal uren per week te kunnen telewerken?

2. Is de functie (of onderdelen daarvan) geschikt om te telewerken? Is vervangend werk mogelijk? De praktijk leert dat meer taken telewerkend zijn uit te voeren dan men zou denken.
3. Is de eigen of een andere leidinggevende bereid en in staat voldoende werkbegeleiding te geven en is de werkgever bereid en in staat de inrichting van de telewerkplek te financieren of voor te financieren (in het geval van een aanvraag voor een REA-voorziening).
4. Is er meer nodig dan telefoon, een standaard-PC met standaard software en internet en e-mail? Aanpassen van programmatuur vergt gewoonlijk veel tijd. Ook de beschikbaarheid van ondersteuning op automatiseringsgebied is cruciaal, niet alleen voor de installatie van de telewerkplek, maar ook voor het doorvoeren van upgrades van programmatuur en het oplossen van problemen bij de gebruiker.
5. Zijn bij de werkgever en/of bij de arbodienst voldoende expertise en middelen beschikbaar om de reïntegratie/preventie via telewerken te kunnen realiseren?

We geven hierna een korte beschrijving van de methodiek Passend Telewerken. De volledige tekst van de methodiek is gratis te downloaden via [www.arbeid.tno.nl](http://www.arbeid.tno.nl) (in pdf-formaat). Via de richtlijndatabank van STECR (voor medewerkers van bij de BOA aangesloten arbodiensten) is het downloaden nog gemakkelijker, omdat men dan rechtstreeks op de juiste pagina van de TNOArbeid-website terecht komt: [www.stecr.nl](http://www.stecr.nl).

### De methodiek Passend Telewerken

De aanpak Passend Telewerken bestaat uit drie delen. Een beschrijving van de achtergrond en de methode; een stappenplan en bijlagen met checklists voor de noodzakelijke voorbereidingen en feitelijke realisatie van telewerken als werkaanpassing.

Het stappenplan staat centraal en omvat vier stappen. Per stap moet een aantal kernvragen beantwoord worden alvorens de volgende stap doorlopen kan worden (zie figuur).

In de eerste stap wordt een probleemanalyse uitgevoerd. Daarbij wordt een nauwkeurige analyse van de functie van de werknemer gemaakt: per taak wordt vastgesteld welk soort functioneringsproblemen bestaat. Dit is belangrijk, omdat men niet op de medische klachten moet focussen, maar vooral op de werkproblemen die veel gedifferentieerder kunnen zijn dan uit de medische klachten naar voren komt. De tweede stap analyseert of telewerken een oplossing kan zijn voor de geconstateerde

functioneringsproblemen, of telewerken geschikt is voor de medewerker en of de thuissituatie geschikt is. Deze stap kan leiden tot de conclusie dat telewerken geen goede oplossing is in dit geval, zodat naar andere methoden van werkaanpassing gezocht moet worden. Als telewerken in principe kansrijk lijkt, wordt de derde stap doorlopen. Deze leidt tot de beslissing of telewerken al dan niet gerealiseerd wordt: welke taken kunnen telewerkend uitgevoerd worden, vormen die samen een volwaardige functie, wat zijn de consequenties van het telewerken. Indien de beslissing positief is, volgt de realisatie en evaluatiefase: de werkplek wordt ingericht met meubilair, hard- en software, de werknemer wordt zo nodig geschoold, de organisatie van het werk wordt geregeld etc. Na enige tijd wordt in een gezamenlijk overleg met de betrokkenen (bijvoorbeeld medewerker, leidinggevende, bedrijfsarts) geëvalueerd hoe de ervaringen zijn met de werkaanpassing. De vraag wordt beantwoord of het telewerken gecontinueerd wordt en of op enig punt veranderingen nodig zijn.

### Ervaringen tot nu toe

Telewerken als werkaanpassing is tot op heden in twee projecten bij arbeidsorganisaties toegepast: de studie waarin de methodiek Passend Telewerken is ontwikkeld en het pilotproject dat leidde tot het voorbeeldenboek. Hoewel het gebruik voor zover bekend nog niet groot is, is in deze projecten al wel praktijkervaring opgedaan met de methodiek. Een aantal belangrijke ervaringen geven we hier weer:

Door gebruik van het stappenplan vindt minder 'jumping to conclusions' plaats, namelijk naar de conclusie dat reïntegratie met behulp van telewerken niet mogelijk zou zijn. Door taak voor taak na te gaan of beperkingen bestaan en zo ja welke, en of telewerken daarvoor een oplossing biedt, blijkt een breder scala aan oplossingen gevonden te worden zodat reïntegratie gemakkelijker gerealiseerd kan worden.

Telewerken kan in principe bij zeer verschillende beperkingen en diagnoses een oplossing bieden. Over de beperkingen waar telewerken een oplossing kan bieden hebben we het hiervoor al gehad. Voorbeelden van diagnoses waarbij telewerken is ingezet, zijn: multiple sclerose, dwarslaesie, astma en allergie voor huismijt, reuma, artrose, chronisch Guillain Barré-syndroom, auto-immuunziekten, nierproblemen, herseninfarct, overspannenheid en ME.

Bij het realiseren van telewerken als werkaanpassing zijn vaak verschillende functionarissen in verschillende rollen betrokken. De rol van de deskundigen van de arbodienst en UVI is daarbij niet anders dan bij andere vormen

van reïntegratie: advisering over de mogelijkheden en belastbaarheid van de werknemer, de reïntegratieaanpak, de werkplekinrichting of een subsidieaanvraag.

Daar waar de bedrijfsarts of de arbeidsdeskundige van de UVI een actieve, ondersteunende rol speelt, wordt reïntegratie door middel van telewerken gemakkelijker gerealiseerd.

Aanvragen voor een REA-voorziening voor een telewerkplek lijken niet consistent behandeld te worden. Met name voor MKBbedrijven is zo'n voorziening soms voorwaardelijk om tot realisatie over te kunnen gaan. Duidelijke richtlijnen van het UWV lijken hier nodig, zodat ook de arbodienst kan inschatten of toekenning kansrijk is, dus of het zinvol is om aan het traject te beginnen.

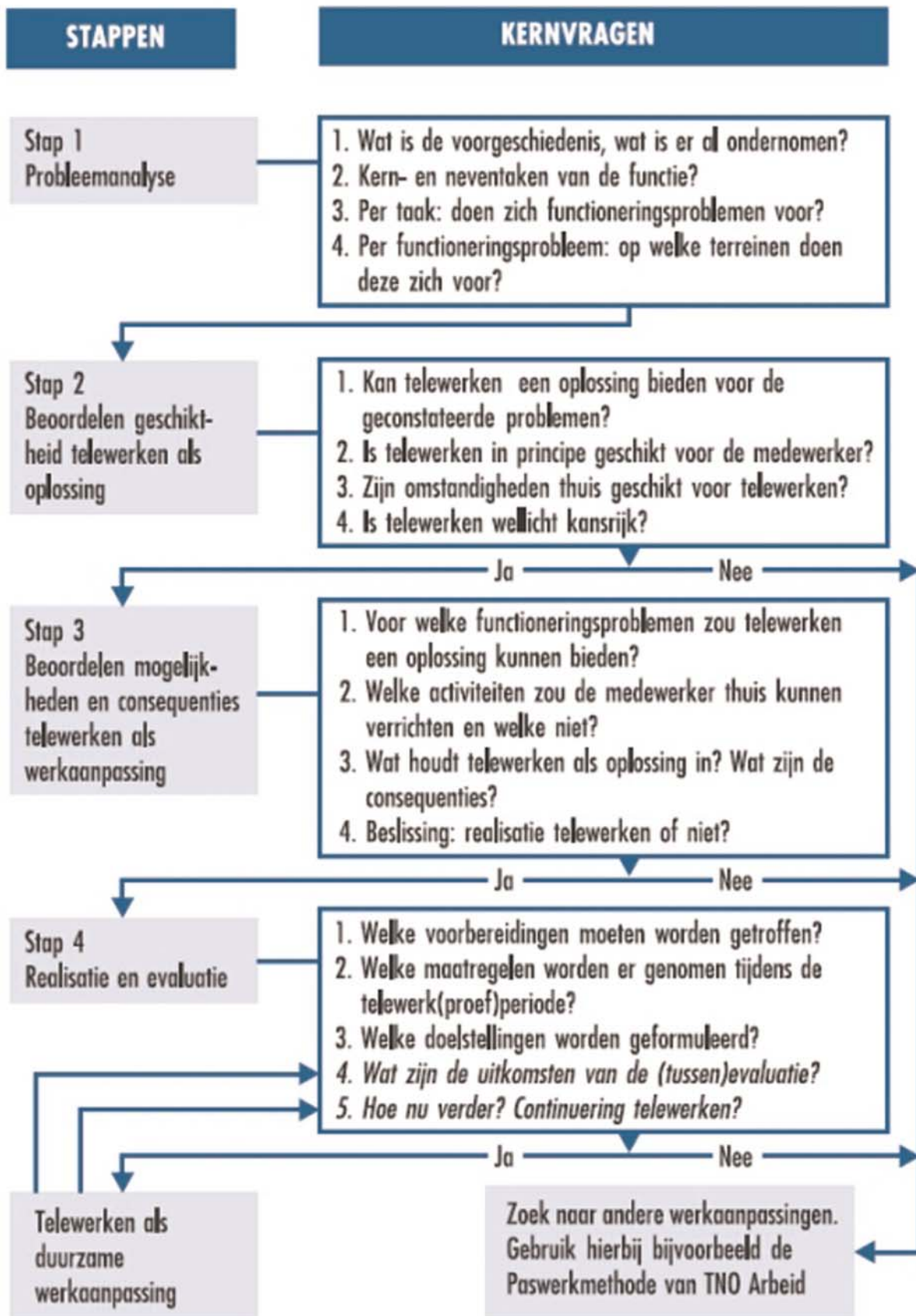
De prognose dat een medewerker met de inzet van telewerken vanwege een hogere belastbaarheid in een lagere WAO-klasse terecht komt, is voor een UVI een belangrijk argument om de werkgever te garanderen dat de kosten van de telewerkfaciliteiten en extra inspanningen van externen (bijvoorbeeld de arbodienst) worden vergoed.

Vaak wordt opgemerkt, dat telewerken leidt tot sociale isolatie van werknemers. In de praktijk is gebleken, dat werknemers door telewerken soms meer arbeidsgeschikt worden dan zonder telewerken. Er is dan juist meer sprake van contact met leidinggevende, collega's en klanten dan anders het geval zou zijn geweest. Wel is dat contact soms deels anders van vorm dan op kantoor: via telefoon of e-mail. Daarnaast is het in veel gevallen zo, dat de werknemer óf een deel van de werktijd naar het werk gaat, óf af en toe voor overleg. Ook wordt wel overleg bij de werknemer thuis geregeld. Het is duidelijk dat de communicatie tussen een telewerkende medewerker en de leidinggevende en de collega's wel goed geregeld moet worden. Passend Telewerken neemt het dan ook als aandachtspunt mee in het stappenplan.

Leidinggevend vinden het soms moeilijk een indruk te krijgen van de productiviteit van een telewerkende werknemer. De beoordeling van de prestatie van een telewerkende medewerker hoeft echter in principe niet anders te verlopen dan op kantoor, namelijk op de output.

### Conclusie

We kunnen vaststellen dat telewerken een welkome aanvulling kan zijn op het beschikbare arsenaal aan werkaanpassingen dat arbodienstprofessionals ter beschikking staat en dat de methodiek Passend Telewerken daarbij een handig hulpmiddel kan zijn. Het zou goed zijn breder ervaring op te doen met de methodiek, zodat een duidelijk beeld ontstaat van de mogelijkheden en onmogelijkheden.



**Literatuur**

- Hazelzet AM, Wevers CWJ, Marcelissen FGH. Passend Telewerken. Een methodiek ten behoeve van de inzet van telewerken bij een arbeidsgehandicapte medewerker. Hoofddorp, TNO Arbeid, 1999.
- Hazelzet AM, Gent MJ van, Andriessen S. Online weer aan het werk. Telewerkvoorbeeldenboek. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid/Elsevier, 2001.
- Nijboer ID, Eveleens W, Middendorp J. Paswerk: praktijkboek voor individuele arbeidsaanpassing van arbeidsongeschikte werknemers. TNO, Nederlands Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg. Den Haag: Vuga, 1992.