

TNO
2580124

Passend Telewerken.
*Een methodiek ten behoeve van de toepassing
van telewerken als werkaanpassing.*

Gewijzigde versie (N^o 1)

TNO Arbeid

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

Telefoon 023 554 93 93
Fax 023 554 93 94

Datum
12 oktober 1999

Auteur(s)
A.M. Hazelzet
C.W.J. Wevers
F.H.G. Marcelissen

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeksopdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst.
Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 1999 TNO Arbeid

TNO Arbeid (voorheen NIA TNO) is een kennisintensieve dienstverlener voor bedrijfsleven en overheid op het gebied van strategische arbeidsvraagstukken.
Met als uitgangspunt een optimale inzet van mensen, houdt TNO Arbeid zich bezig met de innovatie van arbeid, organisatie en technologie, bevordering van arbeidsparticipatie en versterking van arbeidsomstandighedenbeleid.

Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek TNO

Inhoud

Voorwoord.....	i
Leeswijzer.....	iii
Deel I Achtergrond en methode	1
1.1 Waarom deze methodiek?	3
1.2 Waarom reïntegratie?	3
1.3 Telewerken als werkaanpassing	4
1.4 Uit welke onderdelen bestaat de methodiek Passend Telewerken?	5
1.5 Wanneer starten met het stappenplan van Passend Telewerken?	7
1.6 Wie kan het stappenplan Passend Telewerken in de praktijk toepassen?	7
1.7 Vijftien uitgangspunten voor een succesvolle toepassing van het stappenplan	8
1.8 Begripsafbakening.....	9
Deel II Het stappenplan Passend Telewerken	11
Instructie gebruik stappenplan Passend Telewerken.....	13
Stap 1: Probleemanalyse.....	15
Toelichting en adviezen stap 1	16
Stap 2: Beoordelen geschiktheid van telewerken als oplossing	19
Toelichting en adviezen stap 2	20
Stap 3: Mogelijkheden en consequenties van telewerken als oplossing	23
Toelichting en adviezen stap 3	24
Stap 4: Realisatie en evaluatie telewerken als werkaanpassing	31
Toelichting en adviezen stap 4	32
Tenslotte: samenvatting toepassing telewerken	36
Deel III De bijlagen	37

Voorwoord

De positieve bijdrage van telewerken bij preventie/terugdringing van ziekteverzuim en bij reïntegratie van mensen die door een aandoening moeite hebben met de uitvoering van hun werk, is de laatste jaren sterk toegenomen. Echter, alleen de aanschaf van apparatuur is voor mensen met een arbeidshandicap nooit dé oplossing. Juist voor arbeidsgehandicapten is maatwerk, in arbeidsomstandigheden en werkorrganisatie, nodig.

Voor u ligt de methodiek Passend Telewerken. Dit is een methode waarmee op een systematische wijze onderzocht kan worden of telewerken het de werknemer mogelijk maakt weer (sneller, beter) aan de slag te gaan of te blijven. Daarnaast geeft Passend Telewerken inzicht in de wijze waarop de realisatie en evaluatie van telewerken als werkaanpassing ter hand kan worden genomen.

Passend Telewerken is een instrument dat kan worden toegepast door functionarissen die direct betrokken zijn bij de begeleiding van medewerkers met een arbeidshandicap, zoals de leidinggevende, personeelsfunctionaris, bedrijfsarts, arbeidsdeskundige en een verzekeringsarts. Goede toepassing van Passend Telewerken vereist nauw samenspel tussen deze personen, waarbij één van hen de rol van casemanager op zich neemt. Daarnaast moeten andere functionarissen ingeschakeld worden die een steentje bijdragen aan de realisatie van telewerken als werkaanpassing. Men kan hierbij bijvoorbeeld denken aan een vertegenwoordiger van de directie (eindverantwoordelijke, voorwaardenscheppend, zoals het reserveren van budgetten), een ICT-deskundige (installatie hard- en software, netwerkaanpassingen), een telewerkcoördinator (aanspreekpunt voor vragen met betrekking tot telewerken), een ergonom (adviseert over werkplekinrichting en -aanpassing) en een arbo-coördinator (ontwikkelt beleid op gebied van ziekteverzuimbegeleiding en reïntegratie).

Bij de ontwikkeling van de methodiek Passend Telewerken heeft een integratie plaatsgevonden van kennis over reïntegratie(instrumenten) en kennis op het gebied van telewerken. Met name de denkstappen die de door TNO Arbeid ontwikkelde methode Paswerk kenmerkt, zijn verweven met belangrijke informatie uit eerder verschenen handleidingen en handboeken op het terrein van telewerken.

De methodiek Passend Telewerken is ontwikkeld in het kader van het project “Telewerken in het kader van ziekteverzuim- en reïntegratie-beleid”. De primaire doelstelling van het project is na te gaan of en hoe telewerken een bijdrage kan leveren aan het (gedeeltelijk) herstel van de arbeidsgeschiktheid. Dit project is uitgevoerd door TNO Arbeid¹ en gefinancierd door het Landelijk instituut sociale verzekeringen (Lisv).

¹ voorheen NIA TNO

Vanwege hun bijdrage aan de totstandkoming van Passend Telewerken is TNO Arbeid speciale dank verschuldigd aan:

- de organisaties die Passend Telewerken bij een aantal arbeidsgehandicapten in de vorm van een pilot hebben getoetst; op basis van hun praktijkervaringen is de definitieve versie van de methodiek die nu voor u ligt, tot stand gekomen;
- de leden van de begeleidingscommissie van het project “Telewerken als werkaanpassing in het kader van ziekteverzuim- en reïntegratiebeleid”;
- medewerkers die als gevolg van een aandoening zijn gaan telewerken en die bereid waren te vertellen over hun telewerksituatie;
- enkele deskundigen op het terrein van telewerken.

Wij hopen dat Passend Telewerken een ruime toepassing kan vinden bij de preventie van langdurig ziekteverzuim en bij reïntegratie van werknemers met een arbeidshandicap

Leeswijzer

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 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 (zie deel II).

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

Het stappenplan is het hulpmiddel waarmee de leidinggevende en/of personeelsfunctionaris, bedrijfsarts en/of arbeidsdeskundige van de arbo-dienst samen met de (arbeidsgehandicapte) werknemer stap voor stap nagaan of telewerken een oplossing kan bieden en wat er in het specifieke geval moet gebeuren om telewerken op een verantwoorde wijze toe te passen. Het stappenplan bestaat uit 4 stappen.

Deel III. ***Bijlagen.***

De bijlagen zijn bedoeld om de noodzakelijke voorbereidingen en de feitelijke realisatie van telewerken als werkaanpassing 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.

Deel I Achtergrond en methode

1.1 Waarom deze methodiek?

Er is inmiddels veel ervaring opgedaan met telewerken². Meestal ligt daarbij het accent op verbetering van de efficiency van de organisatie, het streven naar optimale flexibiliteit en vermindering van kosten door bijvoorbeeld ruimtebesparing. Telewerken kan tevens een uitkomst zijn voor mensen voor wie een “gewone” werkplek niet zo geschikt is. Dit geldt ook voor arbeidsgehandicapten³. Vaak kunnen zij in de eigen thuisomgeving meer activiteiten verrichten dan elders.

Belang systematische aanpak

De meeste organisaties in Nederland zijn zich niet bewust van de mogelijkheden die telewerken biedt in het kader van preventie van (langdurig) ziekteverzuim en bij reïntegratie. Organisaties die hier wél oog voor hebben, pakken dit meestal weinig systematisch aan. In dergelijke gevallen is de kans groot dat telewerken als werkaanpassing geen lang leven beschoren is en, erger nog, tot grote teleurstellingen leidt bij werkgever én werknemer. Immers, uit de literatuur komt naar voren dat een stapsgewijze aanpak die door alle betrokken partijen als leidraad wordt gebruikt een belangrijke voorwaarde is voor succesvolle reïntegratie. TNO Arbeid beoogt met de methodiek die hier gepresenteerd wordt, deze organisaties te ondersteunen bij een systematische aanpak van de realisatie van telewerken als werkaanpassing, waarbij problemen vroegtijdig worden gesignaleerd en valkuilen zoveel mogelijk worden vermeden. Daarnaast beoogt de methodiek koudwatervrees weg te nemen bij organisaties die hier geen enkele ervaring mee hebben. Een goede toepassing van de methodiek staat namelijk garant voor een grondige analyse van de problemen die de medewerker ervaart bij de uitvoering van het werk, een gedegen beoordeling van de bijdrage van telewerken als oplossing voor de geconstateerde knelpunten en een verantwoorde realisatie van telewerken als werkaanpassing. Want wanneer telewerken als werkaanpassing wordt ingezet bij een arbeidsgehandicapte medewerker, is meer dan bij gezonde werknemers maatwerk nodig: aansluiting bij de beperkingen en mogelijkheden van het individu. De gevolgen van een ziekte of stoornis kunnen per persoon verschillend zijn en vereisen derhalve een andere aanpak.

Werkhervatting en preventie uitval

De methodiek Passend Telewerken is bedoeld om de werkhervatting bij de eigen werkgever met behulp van telewerken mogelijk te maken. Daarnaast kan Passend Telewerken preventief worden toegepast bij medewerkers die als gevolg van gezondheidsproblemen dreigen uit te vallen.

1.2 Waarom reïntegratie?

Betekenis reïntegratie

² Telewerken is een vorm van arbeid die op afstand van werk- of opdrachtgever wordt uitgevoerd met behulp van informatie- en communicatietechnologie (zie ook uitleg paragraaf 1.8).

³ Arbeidsgehandicapten zijn personen die door een aandoening problemen ondervinden bij het behoud of verwerven van werk (zie voor definitie paragraaf 1.8).

Alle activiteiten gericht op (gedeeltelijke of volledige) werkhervatting van langdurig zieke of arbeidsgehandicapte werknemers vallen onder de verzamelnaam reïntegratie. De werkhervatting kan plaatsvinden onder één van de volgende condities:

- werkhervatting bij de eigen werkgever: in eigen functie of in een andere functie, met of zonder werkaanpassing;
- werkhervatting bij een andere werkgever.

De ervaring leert dat het van belang is reïntegratie snel ter hand te nemen, want hoe langer een medewerker ziek is, hoe kleiner de kans op reïntegratie.

Reïntegratie is voor iedere organisatie - ook financieel - van toenemend belang geworden. Wanneer een werknemer arbeidsongeschikt wordt, betekent dat verlies voor het bedrijf, voor de maatschappij, en voor de betrokkene zelf. De nieuwe wetten rond arbeidsongeschiktheid, de Wet Premiedifferentiatie en marktwerking bij arbeidsongeschiktheid (Pemba) en Wet Reïntegratie van Arbeidsgehandicapten (Wet Rea) hebben het belang van reïntegratie voor werkgevers vergroot. Het volgende voorbeeld geeft de consequentie weer van de Pemba:

Wanneer een werknemer met een modaal inkomen van f 60.000,- arbeidsongeschikt wordt, dan kost dit de werkgever zo'n f 200.000,- aan loondoorbetaling en stijging van de WAO-premie!

Wanneer voorkómen kan worden dat een werknemer in de WAO komt, dan kan dat het bedrijf veel geld opleveren:

- besparing kosten loondoorbetaling eerste ziektejaar;
- de WAO premie gaat niet omhoog;
- er hoeft geen nieuwe medewerker te worden aangenomen en opgeleid of ingewerkt.

Daarnaast heeft de werkgever mogelijk recht op subsidie in het kader van de Wet Rea.

Toenemend (financieel) belang voor werkgevers

1.3 Telewerken als werkaanpassing

Telewerken betekent een uitbreiding van de mogelijkheden die een bedrijf heeft om het werk voor een arbeidsgehandicapte aan te passen en in dienst te houden. Het kan bijvoorbeeld inhouden:

- Een aanpassing van de inhoud van het werk: het weglaten of toevoegen van taken die op afstand van de kantoorlocatie (thuis) met behulp van hard- en softwaretoepassingen kunnen worden verricht.
- Een andere taak die beter geschikt is om op afstand te verrichten.
- Een aanpassing in de organisatie van het werk: doordat medewerkers thuis werken en daardoor minder op de kantoorlocatie, dient werkoverleg structureel gepland te worden; in uitzonderlijke gevallen kan het noodzakelijk zijn het werkoverleg thuis bij de medewerker te laten plaatsvinden. De telewerker heeft meer vrijheid het werk naar eigen inzicht te organiseren.
- Een aanpassing van de werktijden: door telewerken is het mogelijk werk- en rusttijden beter af te stemmen op de belastbaarheid van de medewerker.

Uitbreiding mogelijkheden aanpassing werk

- (Extra) begeleiding/ondersteuning van leidinggevende bij werkoverleg, afstemming (bijvoorbeeld collega's die een aantal taken overnemen), voeren van evaluatiegesprekken en informatievoorziening.
- Aanpassing gericht op houding en beweging: aanpassing werkplekinrichting thuis, speciaal/ergonomisch meubilair thuis, ander beeldscherm, braille-apparatuur, visuele ondersteuning apparatuur.

1.4 Uit welke onderdelen bestaat de methodiek Passend Telewerken?

Drie delen

De methodiek Passend Telewerken bestaat uit 3 delen (zie voor uitleg Leeswijzer):

1. Achtergrond en methode.
2. Stappenplan.
3. Bijlagen.

Stappenplan centrale deel van Passend Telewerken

Het stappenplan is het centrale deel van Passend Telewerken. Het is bedoeld als hulpmiddel waarmee direct betrokkenen kunnen beoordelen wat er voor nodig is om een arbeidsgehandicapte medewerker in staat te stellen (een deel van) zijn taken thuis uit te voeren⁴. Dit zal per individuele werknemer verschillen. Soms zal is de conclusie dat telewerken als werkaanpassing niet mogelijk is. Wanneer het stappenplan goed wordt gebruikt, zal de uiteindelijke beslissing hierover in elk geval onderbouwd en verantwoord zijn. Het stappenplan omvat 4 stappen. Per stap worden kernvragen gesteld, die eerst beantwoord moeten worden alvorens de volgende stap wordt doorlopen (zie overzicht op volgende pagina).

⁴ 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.

1.5 Wanneer starten met het stappenplan van Passend Telewerken?

Werknemer kan a.g.v. aandoening werk niet (meer) aan

Passend Telewerken kan gebruikt worden op ieder moment dat er redenen bestaan om te zoeken naar werkaanpassingen, omdat een werknemer vanwege lichamelijke of psychische redenen zijn werk niet (meer) aan kan. 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;
- bij een arbeidsgehandicapte werknemer die nieuw in dienst wordt genomen.

1.6 Wie kan het stappenplan Passend Telewerken in de praktijk toepassen?

Toepassing door direct betrokkenen

In ieder geval dienen bij de toepassing van het stappenplan van Passend Telewerken de (arbeidsgehandicapte) medewerker, de direct leidinggevende en/of personeelsfunctionaris, de bedrijfsarts en/of arbeidsdeskundige van de arbodienst nauw samen te werken. De belangrijkste deskundige is vaak de betrokkene zelf. De methodiek daagt hem/haar dan ook uit om zelf oplossingen te bedenken, en dit niet alleen aan andere deskundigen over te laten. De ondersteuning van de direct leidinggevende is onontbeerlijk omdat hij/zij de werkorganisatie goed kent. Hij/zij dient als functioneel verantwoordelijke bij alle onderdelen van preventie van ziekteverzuim en reïntegratie betrokken te zijn en contact te onderhouden met de arbeidsgehandicapte medewerker. De personeelsfunctionaris kan de leidinggevende hierin ondersteunen of taken van hem/haar overnemen. De bedrijfsarts is verantwoordelijk voor de uitvoering van ziekteverzuimbegeleiding en reïntegratie en adviseert onder welke condities werkhervatting mogelijk is. De arbeidsdeskundige van de arbodienst kan ingeschakeld worden om te beoordelen of een potentiële werkplek of functie aansluit bij de belastbaarheid van de werknemer. In sommige gevallen (ziekteverzuim langer dan 1 jaar, maar reïntegratie bij eigen werkgever behoort nog tot de mogelijkheden) kan het voorkomen dat een uvi-medewerker het stappenplan ter hand neemt.

Belang casemanager

Belangrijk is dat er één persoon optreedt als procesbegeleider of casemanager (meestal is dit een personeelsfunctionaris of een bedrijfsarts). Het is van belang dat deze persoon goed thuis is in de methode.

Inschakelen derden t.b.v. realisatie telewerken

De direct betrokkenen hebben niet alle deskundigheden in huis om telewerken ook daadwerkelijk te realiseren. In het stappenplan wordt aangegeven dat op enig moment ook andere functionarissen ingeschakeld moeten worden: een ICT-deskundige (verzorgt installatie hard- en software, netwerkaanpassingen, etc.), een projectleider/coördinator van telewerkpilots ('vraagbaak'), een vertegenwoordiger van de directie (eindverantwoordelijke, doet inspanningen in voorwaardenscheppende sfeer

zoals het reserveren van budgetten), een ergonom (geeft advies over werkplekinrichting en -aanpassing), een bedrijfs- of verzekeringsarts (beoordeelt balans tussen belastbaarheid en belasting van de werknemer) en een arbeidsdeskundige (geeft advies en/of oordeelt over reïntegratie-aanpak of subsidie-aanvraag).

1.7 Vijftien uitgangspunten voor een succesvolle toepassing van het stappenplan

Om de kans op een succesvolle toepassing van telewerken als werkaanpassing met behulp van het stappenplan Passend Telewerken te maximaliseren, wordt geadviseerd de volgende uitgangspunten in acht te nemen:

Uitgangspunten succesvolle toepassing

- De wijze waarop telewerken als werkaanpassing wordt geïmplementeerd dient aan te sluiten bij uitgangspunten, doel- en taakstellingen van het beleid van de organisatie dat is gericht op reïntegratie en het beleid dat wordt gevoerd ten aanzien van telewerken. Daarnaast dient de implementatie van telewerken aan te sluiten bij wet- en regelgeving op het gebied van arbeidsongeschiktheid, reïntegratie en arbeidsomstandigheden.
- Streef een methodische, systematische manier van werken na, leg de overwegingen, aanpak, realisatie en resultaten van telewerken als werkaanpassing vast, zorg voor een verdeling van verantwoordelijkheden, breng de kosten in kaart en zorg voor incorporatie van de aanpak in het P&O-beleid.
- Benoem een casemanager. Hij/zij neemt de coördinatie van de toepassing van het stappenplan op zich.
- Telewerken is alleen succesvol als de medewerker het zelf wil en als hij/zij daarbij ondersteund wordt door bij de preventie van ziekteverzuim of reïntegratie betrokken functionarissen (bijvoorbeeld door leidinggevende, personeelsfunctionaris, bedrijfsarts, arbeidsdeskundige). Ondersteuning van functionarissen die telewerken faciliteren (b.v. management, uvi-medewerker) of realiseren (b.v. ICT-deskundige) is ook onontbeerlijk.
- Lichamelijke of psychische beperkingen vormen niet het vertrekpunt van de maatregelen: het gaat er om in hoeverre iemand hier in zijn functie last van heeft. Aanpassingen als telewerken verbeteren niet de gezondheid, maar kunnen misschien belemmeringen die arbeidsgehandicapten ervaren bij de uitoefening van hun functie compenseren of verminderen.
- Belangrijk is eerst de problemen van de medewerker met het werk te inventariseren en analyseren. Pas daarna oplossingen zoeken en handelen ('don't jump into conclusions').
- Betrek de medewerker vanaf het begin af aan bij de analyse van de problemen en laat hem of haar meedenken in oplossingsrichtingen.
- Schrijf telewerken als oplossing voor een (arbeidsgehandicapte) medewerker niet te snel af. In oplossingen denken is belangrijk (in plaats van in bezwaren).
- Door de toepassing van Passend Telewerken loopt u het gevaar dat er slechts in één oplossingsrichting wordt gedacht. Realiseert u zich dat telewerken wellicht dé oplossing is, maar net zo goed één van de vele oplossingen kan zijn voor de problemen die een medewerker ervaart bij de uitvoering van zijn/haar werk.

- Bij de realisatie van telewerken dient de medewerker als uitgangspunt te worden genomen en niet de techniek.
- De werkgever draagt (mede) verantwoordelijkheid voor veiligheid, gezondheid en welzijn van de werknemer, dus ook bij arbeid in de thuissituatie.
- Hoe groter de veranderingen, des te kostbaarder en intensiever zijn de consequenties. Daarom is het raadzaam om de functie zo veel mogelijk intact te houden.
- Er bestaat altijd het risico dat telewerken meer problemen veroorzaakt dan oplost. Zo is het van belang erop toe te zien dat telewerken niet leidt tot een onvolwaardige functie, die voor betrokkenen niet bevredigend is.
- Voorkom of probeer vroegtijdig mogelijke nadelen van telewerken te signaleren.
- Streef naar een ‘win-win-situatie’ voor zowel de werkgever als de werknemer.

1.8 Begripsafbakening

Telewerken

- Telewerken: een vorm van arbeid die op afstand van werk- of opdrachtgever wordt uitgevoerd met behulp van ICT. In het algemeen worden de volgende categorieën van telewerken onderscheiden⁵:
 - *Multi-site telewerken*. Een medewerker werkt voor één werkgever op meerdere vaste werkplekken, zowel op kantoor als thuis en/of in een telewerk-kantoor. Over het algemeen is hierbij sprake van een arbeidsovereenkomst.
 - *Tele-thuiswerken*. Iemand werkt thuis voor één werkgever. Telewerken vindt op structurele basis plaats en is meer dan (incidenteel) werken in de avonden (“day extending”), weekenden of soms tijdens een werkdagdeel. Over het algemeen is hierbij sprake van een arbeidsovereenkomst.
 - *Mobiel telewerken*. Een medewerker werkt op meerdere en wisselende plekken (bijvoorbeeld bij klanten) en gebruikt mobiele telecommunicatie-apparatuur voor contact met de opdrachtgever en/of collega’s op kantoor. Hierbij zal meestal sprake zijn van een arbeidsovereenkomst.
 - *Freelance telewerken*. Iemand werkt altijd vanuit huis voor meerdere opdrachtgevers. Hierbij is sprake van opdracht/aanneming van werk.
 - *Tele-uitbesteding*. Een deel van het primaire arbeidsproces kan door informatie- en communicatietechnologie (ICT) gescheiden worden van de rest en wordt op afstand van de hoofdvestiging ondergebracht. Men kan hierbij denken aan callcenters, software-ontwikkeling, data-entry, etc. Er kan sprake zijn van verschillende contractvormen. Bij deze vorm van telewerken wordt ook wel gesproken van collectieve vormen van telewerken (tegenover individuele vormen die hierboven worden genoemd).

De methodiek Passend Telewerken is ontwikkeld vanuit het perspectief van tele-thuiswerken (voortaan telewerken genoemd).

Stoornis

⁵ De Vries H, Weijers T. Zicht op telewerken, 1998

- **Stoornis/aandoening:** iedere afwijking van psychologische, fysiologische of anatomische structuur of functie (afwijking op orgaanniveau).
- **Beperking:** iedere vermindering of afwezigheid van de mogelijkheid tot een voor de mens normale activiteit, zowel wat betreft de wijze als reikwijdte van de uitvoering (gevolg op persoonsniveau). *Beperking*
- **Handicap:** de nadelige positie van een persoon, welke de normale rolvulling van betrokkene (gezien leeftijd, geslacht en sociaal culturele achtergrond) begrenst of verhindert. *Handicap*
- **Arbeidsgehandicapt:** werkenden of werkzoekenden die door een aandoening of beperking belemmeringen ondervinden bij het behouden of verwerven van werk en derhalve bij de normale rolvulling in de arbeid (normaal, gezien leeftijd, sekse en sociaal-culturele achtergrond)⁶. Hieronder vallen mensen met een arbeidsongeschiktheidsuitkering of een voorziening ten gevolge van een ziekte of gebrek (oude WAGW-populatie) en een nieuwe categorie waarvoor de arbo-dienst of een uitvoeringsinstelling voor de werknemersverzekeringen (uvi) op grond van een medische-arbeidskundige beoordeling vaststelt dat er sprake is van een belemmering bij het verkrijgen of verrichten van arbeid. Alleen wanneer iemand arbeidsgehandicapt is, kan de werkgever aanspraak maken op het Rea-instrumentarium. *Arbeidsgehandicapt*
- **Werkaanpassingen:** aanpassingen in het werk van arbeidsgehandicaptten die het hun mogelijk maken (weer) te kunnen werken en die de gezondheidsrisico's die zich in verband met ziekte of gebrek bij de uitvoering van het werk voordoen, verminderen. Het kan daarbij gaan om verandering van werktijden, veranderingen in taken, coaching, begeleiding, hulpmiddelen, etc. Werkaanpassingen kunnen tijdelijk zijn of permanent. Bij aanpassingen aan taken geldt dat als die taken weggenomen worden die wezenlijk zijn voor die functie (of indien er taken toegevoegd worden die wezenlijk zijn voor een andere functie), er een andere functie is gecreëerd. Een deel van de werkaanpassingen (kan) worden vergoed door uitvoeringsinstellingen op grond van de Wet Rea. *Werkaanpassingen*

⁶ Definitie conform de Wet REA onder meer uit: Wevers e.a., 1993 en De Vos e.a., 'Werkaanpassing bij reïntegratie na ziekte', 1996.

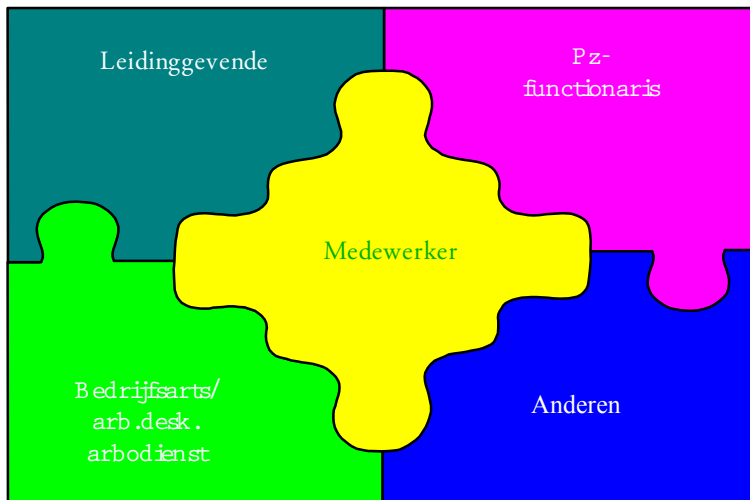
Deel II Het stappenplan Passend Telewerken

Instructie gebruik stappenplan Passend Telewerken

Lees voordat u start met het doorlopen van het stappenplan het volgende goed door:

- ☞ Om de kans op een succesvolle toepassing van Passend Telewerken te maximaliseren wordt met klem geadviseerd de uitgangspunten in acht te nemen die worden genoemd in paragraaf 1.7 ‘Succesfactoren toepassing methodiek’, deel I.
- ☞ Alle bij de preventie van ziekteverzuim of bij reïntegratie betrokken personen werken nauw samen bij de toepassing van dit stappenplan. Vaak zal de voortgang hiervan besproken worden in het Sociaal Medisch Team (SMT). Tussentijds overleg is noodzakelijk gezien de meestal lage vergaderfrequentie van het SMT.
- ☞ Eén persoon stelt zich op als procesbegeleider of ‘casemanager’ (meestal is dit een bedrijfsarts, leidinggevende of een personeelsfunctionaris). Het is van belang dat deze persoon goed thuis is in de methode; hij/zij speelt als verantwoordelijke voor de voortgang, inschakeling en aansturing van alle betrokken personen een cruciale rol bij de toepassing van de methodiek.
- ☞ Naar aanleiding van stap 1 kan naar voren komen dat de medewerker en de direct leidinggevende van mening verschillen over de werkeisen en het functioneren van de medewerker. In het geval de leidinggevende casemanager is, wordt aangeraden het casemanagerschap over te dragen aan een andere functionaris die deskundig is op het gebied van arbeid en organisatie.
- ☞ Het stappenplan bestaat uit vier stappen. Bij de introductie van elke stap wordt aangegeven welke functionarissen wat wanneer bij voorkeur doen. Aansluitend volgt een overzicht van een aantal kernvragen. Bij elke kernvraag wordt een toelichting en adviezen gegeven. Geadviseerde acties worden aangeduid met de pictogrammen ☞ (inventariseren, analyseren, concluderen en inschakeling functionarissen) of ✎ (noteren, vastleggen). De toelichting en adviezen zijn ondersteunend ten aanzien van het denkproces dat in gang wordt gezet. Uiteindelijk geeft het professionele oordeel over de haalbaarheid, mogelijkheden, consequenties van telewerken de doorslag bij de beslissing telewerken te realiseren voor een arbeidsgehandicapte en de wijze waarop dit aangepakt moet worden. Achtergrondinformatie over telewerken die is ontleend uit de literatuur wordt aangegeven met een omkaderde *i*.
- ☞ Een aantal malen wordt verwezen naar checklists die zijn opgenomen in de bijlagen. Door de checklists in te vullen bouwt men - zonder dat het veel extra tijd kost - een dossier op dat inzicht verschaft in de wijze waarop telewerken als werkaanpassing is gerealiseerd en met welk resultaat. Dus: gebruik deze!
- ☞ Geadviseerd wordt eerst alle vragen uit een stap te beantwoorden en geadviseerde acties uit te voeren alvorens de volgende stap te doorlopen.
- ☞ De eerste drie stappen helpen toe te werken naar een onderbouwde beslissing telewerken wel of niet toe te passen bij een medewerker die in verband met een ziekte of een stoornis problemen ervaart met zijn werk. Wanneer daartoe besloten wordt, volgt stap 4. In deze stap wordt de toepassing van telewerken bij een (arbeidsgehandicapte) voorbereid, uitgevoerd en geëvalueerd.
- ☞ De stappen 1 t/m 3 kunnen snel doorlopen worden. Wij raden dit ook aan aangezien de realisatie van telewerken mogelijk (hoeft niet!) meer tijd in beslag neemt dan verwacht. Denk bijvoorbeeld aan levering van pc's en randapparatuur, aanpassingen netwerk en inbelbeveiliging.

De onderstaande afbeelding toont de betrokkenheid van de verschillende personen.



- Vertegenwoordiger directie (beslissingsbevoegde)
- ICT-deskundige
- Telewerkcoördinator
- Huisarts, fysiotherapeut, specialist, revalidatie-arts, psycholoog, maatschappelijk werk, etc.
- Arbeidsdeskundige of verzekeringsarts uvi
- Partner

Stap 1: Probleemanalyse

Introductie

In deze stap staat de inventarisatie en analyse van problemen centraal die de werknemer ervaart bij uitvoering van zijn haar werk als gevolg van een aandoening.

De casemanager probeert alle bij de begeleiding of reïntegratie betrokken functionarissen bij deze stap te betrekken. In de praktijk is dit niet altijd haalbaar. Essentieel is dat de leidinggevende en de medewerker, samen met de bedrijfsarts en/of arbeidsdeskundige van de arbodienst, de functioneringsproblemen in het werk die het gevolg zijn van gezondheidsklachten, inventariseren en analyseren. Denk nog niet in termen van oplossingen. In deze fase wordt basisinformatie verzameld die later van belang is, of er nu wordt gekozen voor telewerken of voor andere werkaanpassingen.

Kernvragen


1. Wat is de voorgeschiedenis, en wat is er al ondernomen? Waarom wordt de analyse uitgevoerd?
2. Uit welke kerntaken en neventaken bestaat de functie? Wat is de werksituatie van de medewerker?
3. Per taak: doen zich functioneringsproblemen voor?
4. Per functioneringsprobleem: op welke terreinen doen deze zich voor? Heeft het te maken met:
 - Kennis en vaardigheden; Werk- en rusttijden; Taakorganisatie; Lichaamshouding en beweging; Mentaal, perceptie en emotionele belasting; Omgeving (fysiek en sociaal)?
 - Normen; materiaal; middelen?

Toelichting en adviezen stap 1

Wat is de voorgeschiedenis, en wat is er al ondernomen (bijvoorbeeld korter werken, andere werktijden)? Waarom wordt de analyse uitgevoerd: bijvoorbeeld langdurig verzuim of frequent kortdurend verzuim, (verergering van) gezondheidsklachten die functioneren in het werk beïnvloeden?

Vraag 1

De antwoorden op deze vragen helpen bij het leren kennen van de medewerker en zijn/haar situatie.

 *Noteer de antwoorden kort en bondig.*

Uit welke kerntaken en neventaken bestaat de functie? Wat is de werksituatie van de medewerker?


Vraag 2

Het is essentieel om in het takenoverzicht een onderscheid te maken tussen kerntaken en ‘overige taken’. Het gaat hierbij niet om de taken volgens een officiële functiebeschrijving, maar om een actueel overzicht van de taken die de werknemer uitvoert. Als richtlijn hiervoor geldt:

- als de taak wordt weggelaten en de functie verder niet verandert, dan is het een neventaak.
- wordt de functie daardoor wél wezenlijk anders of kan deze zonder die ene taak niet vervuld worden, dan is het een kerntaak.
- ‘overige taken’ zijn ondersteunende, voorbereidende en/of organiserende taken.

Bijvoorbeeld

De kerntaken van een telefoniste bij een postorderbedrijf zijn: het telefonisch opnemen van bestellingen, het invoeren van telefonische bestellingen in het systeem, het beantwoorden van vragen van klanten en het verwerken van verhuisberichten. Daarnaast verricht zij nog andere taken, zoals structureel overleg met haar chef over de nieuwste aanbiedingen (ondersteunende taak). Ook stemt zij elke ochtend met collega’s af wie het als eerste begint met de ‘telefoondienst’ en wie met het afhandelen van de post en op welk tijdstip zij elkaar afwisselen (organiserende taak).

 *Maak een overzicht van kern- en neventaken. Benoem ook vanzelfsprekende of impliciete kerntaken, bijvoorbeeld organisatorische werkzaamheden. Dit overzicht vormt de basis voor de volgende stappen!*

 *Ga ook de volgende vragen na, om een goed inzicht te krijgen in de werksituatie van de medewerker:*

- op welke afdeling werkt hij/zij?
- met wie werkt hij/zij samen?
- hoe is het contact met collega’s?
- is er sprake van een tijdelijk of een ander bijzonder contract?
- hoe lang werkt de persoon al voor de werkgever?

Vraag 3**Per taak: doen zich functioneringsproblemen voor?**

Uitgangspunt bij het formuleren van de problemen zijn de **werkproblemen** en niet de persoonsgebonden problemen (gezondheidsklachten). De oplossingen worden immers gezocht in het aanpassen van het werk.

Er is sprake van een **functioneringsprobleem** in een taak wanneer:

- een taak of een onderdeel ervan voor de medewerker fysiek of psychisch moeilijk uitvoerbaar is
- de kwaliteit van het werk te wensen over laat
- de snelheid van werken of de kwantiteit van het geleverde werk te wensen over laat
- de taak -of de sociale of fysieke omgeving waarin deze wordt uitgevoerd- een verhoogd gezondheids- of veiligheidsrisico met zich mee brengt voor de betrokkene of voor anderen.

Vraag 4**Per functioneringsprobleem: op welke terreinen doen deze zich voor?**

Geanalyseerd wordt op welke **terreinen** de **functioneringsproblemen** liggen. De problemen kunnen te maken hebben met:

- 1) de uitvoering van het werk;
- 2) het productieproces.

Het kan zijn dat het werk eronder lijdt, of de persoon zelf, maar meestal een combinatie van beide. Ga na wat de oorzaken van de problemen zijn en wat de gevolgen.

☞ *Analyseer de volgende 6 aspecten met betrekking tot ad 1) de uitvoering van het werk:*

- Hangt het probleem samen met de kennis en vaardigheden die de functie vereist? Is kennis verouderd door bijvoorbeeld nieuwe technologische ontwikkelingen?
- Werk- en rusttijden: kan de betrokkene door gezondheidsproblemen of andere factoren, de werktijden niet aan (dan gaat het om problemen die de hele functie betreffen)? Of zijn de rusttijden onvoldoende?
- Hangt het probleem samen met de taakorganisatie, dat wil zeggen de manier waarop taken zijn georganiseerd?
Belangrijke onderdelen hiervan zijn: de regelmogelijkheden, functionele contacten en tijdsdruk. Regelmogelijkheden geven de mate van vrijheid aan waarin medewerkers de manier of volgorde van werken zelf kunnen bepalen. Functionele contacten zijn de contacten die rechtstreeks nodig zijn voor het werk: dit in tegenstelling tot de sociale contacten, die informeel en meer voor de ‘gezelligheid’ zijn.
- Hangt het probleem samen met de gevraagde lichaamshouding en beweging? Gaat het over de belasting van het bewegingsapparaat? En vervolgens: gaat het over de fysieke of energetische belasting of over het uitoefenen van kracht?
- Hangt het probleem samen met mentale of emotionele aspecten, of met waarnemingsproblemen?
Belangrijke mentale aspecten kunnen zijn: informatieverwerking, concentratie, geheugen, verantwoordelijkheid en leidinggeven. Ook de verwerking van emotioneel belastende gebeurtenissen tijdens het werk horen bij deze categorie problemen.
- Hangt het probleem samen met de omgeving (sociaal en fysiek) oftewel de omstandigheden waaronder wordt gewerkt? Bijvoorbeeld de sfeer tussen collega’s of het klimaat en de werkruimte.

Uitvoeringsproblemen liggen vaak op meer dan één van de genoemde gebieden.

Bijvoorbeeld

Wanneer een medewerker zich onvoldoende kan concentreren kan dit te maken hebben met een tekort aan vaardigheden, bijvoorbeeld een tekortschietende opleiding. Het kan ook te maken hebben met werk- en rusttijden, doordat er bijvoorbeeld te lang achtereen wordt gewerkt. Ook kan het met de regelmogelijkheden verband houden: de noodzakelijke functionele contacten verstoren telkens de concentratie. Tenslotte kan er een probleem zijn met de omgeving: er is teveel lawaai op de werkplek.

Als aanvulling op bovenstaande analyse wordt aangeraden te bekijken of de functioneringsproblemen (ook) te maken hebben met het productieproces: normen, materiaal, middelen. Bedenk hierbij dat niet alleen de aandoening, maar ook het *specifieke moment in de loopbaan* een rol kan spelen bij de functioneringsproblemen. Zoals voor de hele methodiek geldt ook hier: eerst de werkproblemen goed in kaart brengen en niet te snel (deel)oplossingen bedenken die kunnen mislukken omdat achterliggende factoren over het hoofd worden gezien.

☞ *Ga na of het functioneringsprobleem (ook) samenhangt met de volgende 3 aspecten op het gebied van ad 2) het productieproces:*

- Normen? Deze hebben betrekking op de eisen die gesteld worden op het gebied van kwaliteit, kwantiteit of houding/attitude ten aanzien van wat er moet gebeuren. Zijn deze normen wel helder of soms tegenstrijdig? Is deze persoon de enige die er moeite mee heeft of is het voor anderen ook een probleem? Zijn er (impliciete) eisen t.a.v. bijvoorbeeld klantvriendelijkheid die nu ineens duidelijk worden?
- Materiaal? Materiaal, klanten, informatie is datgene waarop de werkzaamheden betrekking hebben. Heeft de persoon hier structureel moeite mee gekregen, dan is de kern van de functie aangetast en hebben aanpassingen niet zo veel zin. Een verpleegkundige die niet meer tegen ziekte kan of een boekhouder die op het cijferen is uitgekeken, hebben in hun functie geen toekomst meer. Deze boekhouder heeft dus niets aan een telewerkoplossing.
- Middelen? Deze hebben betrekking op de apparatuur of het gereedschap waarmee gewerkt wordt. Heeft een medewerker moeite met het gebruik van ICT-apparatuur dan moet hier bij het eventueel telewerken extra rekening mee worden gehouden.

De antwoorden op bovenstaande vragen leveren waardevolle informatie op. Zij helpen bij het zoeken naar andere oplossingen als uit de analyse (stap 2 en 3) naar voren komt dat telewerken geen oplossing is voor de problemen die de arbeidsgehandicapte werknemer heeft met de uitvoering van zijn/haar werk.

✎ *Geef nu voor elke taak, waarbij zich functioneringsproblemen voordoen (zie antwoord op vraag 3), aan waar deze mee te maken hebben. Noteer hier ook aspecten waar géén problemen mee zijn (die juist goed gaan): deze kunnen aanknopingspunten bieden voor oplossingen.*

Stap 2: Beoordelen geschiktheid van telewerken als oplossing

Introductie

In deze stap wordt bekeken of telewerken een oplossing zou kunnen bieden voor de in stap 1 geanalyseerde werkproblemen. Aansluitend wordt beoordeeld of telewerken wellicht kansrijk is, gelet op de functie en eigenschappen van de medewerker, alsook de omstandigheden op het werk en thuis. Dus eigenlijk gaat het bij deze stap om het uitsluiten van gevallen waarbij telewerken (zeker) niet mogelijk is.

Deze stap wordt gezet door dezelfde personen die stap 1 voor hun rekening hebben genomen: de leidinggevende (eventueel bijgestaan door een personeelsfunctionaris), de bedrijfsarts en/of arbeidsdeskundige en de medewerker zelf. Een van hen, bij voorkeur de casemanager, gaat na of telewerken reeds op kleine of grote schaal binnen de organisatie is geïmplementeerd. Indien dit het geval is, dan betreft de casemanager bijvoorbeeld de projectleider van (lopende) telewerkpilots of een telewerkcoördinator bij de beantwoording van kernvraag 2 en 3.

Kernvragen

1. Kan telewerken een oplossing bieden voor de problemen die de medewerker ervaart bij de uitvoering van zijn/haar werk?
2. Is telewerken in principe geschikt voor de medewerker (gelet op functie en eigenschappen medewerker)?
3. Zijn omstandigheden thuis geschikt voor telewerken?
4. Is telewerken wellicht kansrijk? Is er enige reden om door te gaan met het stappenplan?

Toelichting en adviezen stap 2

Kan telewerken een oplossing bieden voor de problemen die de medewerker ervaart bij de uitvoering van zijn/haar werk?

Vraag 1

Telewerken betekent voor mensen met een (ernstige) **mobilitateitsbeperking** dat het werk naar hen toekomt in plaats van andersom. Het biedt ook veel voordelen voor medewerkers die last hebben van bijvoorbeeld wisselende energieniveaus, beperkt uithoudingsvermogen, beperkte belastbaarheid en (hevige) vermoeidheidsklachten. Medewerkers die (para)medische en lichamelijke verzorging nodig hebben kunnen ook veel baat hebben bij telewerken: het werken kan beter aan- of ingepast worden aan de tijden van de behandeling en/of verzorging.

i

Bijvoorbeeld

Een medewerker is als gevolg van een ernstig auto-ongeluk al enkele maanden arbeidsongeschikt. Hij wil erg graag werken maar heeft door hevige rugklachten zeer veel moeite met woon-werkverkeer en kan niet lang achtereen in dezelfde houding zitten. Hij belt een personeelsfunctionaris die speciaal belast is met reïntegratie en oppert de mogelijkheid van telewerken. De personeelsfunctionaris ziet, net als de medewerker, in telewerken een oplossing voor het probleem: het werk komt naar de medewerker toe in plaats van andersom en de medewerker is wanneer hij thuis werkt beter in staat rustpauzes in te lassen.

Telewerken biedt niet alleen een oplossing voor mensen met beperkingen in hun mobiliteit. Het kan ook medewerkers met **psychische of sociale beperkingen** helpen. Daarentegen biedt telewerken **geen oplossing** voor een medewerker die (langdurig) verzuimt in verband met een verstoorde arbeidsrelatie met zijn/haar leidinggevende en/of collega's.

i

Het gaat om een eerste indruk, een uitgebreide analyse van de problemen en oplossingen is in dit stadium niet nodig!

Is telewerken in principe geschikt voor de medewerker (gelet op functie en eigenschappen van medewerker)?


Vraag 2

De **functie** is **niet geschikt** voor telewerken wanneer deze bestaat uit taken die veel visueel contact, informele informatie-uitwisseling, creatieve interactie met anderen, 'face-to-face' en/of persoonlijk contact vereisen en er sprake is van vertrouwelijkheid van informatie. Het Ministerie van Verkeer en Waterstaat -één van de voorlopers op het gebied van telewerken- raadt telewerken af bij functies waarbij alle volgende omstandigheden gelden⁷:

- functies die fysieke bediening van apparatuur vereisen;
- functies waarbij voortdurend 'face-to-face' contacten onmisbaar zijn;
- functies die intensieve mondelinge afstemming en complexe communicatie vereisen.

i

i

⁷  Zie Handleiding Ministerie van Verkeer en Waterstaat. Flexibel werken / Telewerken. Het management-instrument van deze tijd. Visie en handleiding voor flexibel werken / telewerken / thuiswerken / mobiel werken. Den Haag: 1998.

Telewerken is *niet geschikt voor medewerkers* zonder een behoorlijke dosis zelfdiscipline, met weinig verantwoordelijkheidsgevoel en zelfvertrouwen, met veel behoefte aan sociaal contact, onvoldoende ‘tele’communicatief vermogen en met een inflexibele werkhouding. Doordat leidinggevende geen toezicht kan houden op de medewerker, dient deze zelf in staat te zijn de gestelde werkdoelen zonder veel toezicht of veel aanmoediging te bereiken.

i

Vrijwilligheid van de medewerker is een vereiste: de werkgever is niet bevoegd eenzijdig te bepalen dat het werk in het vervolg (voor een deel van de tijd) thuis moet worden uitgevoerd⁸. Indien de medewerker door welke reden dan ook negatief aankijkt tegen telewerken en niet bereid is mee te denken, dan wordt aanbevolen af te zien van telewerken.

Vraag 3

Zijn de omstandigheden thuis geschikt voor telewerken?

i

De medewerker dient thuis een (eigen) werkkamer/-ruimte tot zijn beschikking te hebben waarin hij ongestoord zijn werk kan doen. Of er is een mogelijkheid deze te creëren. De werkkamer is ruim genoeg voor een goede opstelling van het bureau en voldoende bewegingsruimte achter het bureau. Daarnaast dient de werkkamer voldoende afgezonderd te zijn van huiselijke omstandigheden (draaiende wasmachines, spelende kinderen, etc).

i

Naast een geschikte werkkamer dient men er zich in het algemeen van te verzekeren dat er geen omstandigheden in de privé-situatie zijn die het werken thuis kunnen verstoren.

Vraag 4

Is telewerken wellicht kansrijk?

Schrijf telewerken niet te snel af: een ontkennend antwoord op één of meerdere vragen hoeft niet te betekenen dat telewerken in dit specifieke geval niet kansrijk is. Het gaat vaak om een *combinatie van antwoorden*. De betrokkenen dienen deze met elkaar af te wegen. Bovendien geldt dat er talrijke oplossingen of maatregelen mogelijk zijn.

Bijvoorbeeld: combinatie antwoorden vraag 2 uit Stap 2:

	Functie LIJKT geschikt VOOR TELEWERKEN	Functie LIJKT ongeschikt VOOR TELEWERKEN
Medewerker LIJKT geschikt VOOR TELEWERKEN	A. TELEWERKEN GESCHIKT	B. MOGELIJKE MAATREGELEN: WEGLATEN VAN TAKEN, ERBIJ NEMEN VAN TAKEN; HERPLAATSING IN EEN ANDERE FUNCTIE
Medewerker LIJKT NIET GESCHIKT VOOR TELEWERKEN	C. MOGELIJKE MAATREGELEN: TRAINING MEDEWERKER B.V. IN EFFECTIEF OMGAAN MET TELEFOON, E-MAIL,	D. TELEWERKEN ONGESCHIKT tenzij MAATREGELEN GENOEMD BIJ B. OF C. TOT DE MOGELIJKHEDEN BEHOREN.

⁸ zie Blanpain, R. (1996), Legal and Contractual situation of teleworkers in the Member States of the European Union (draft) General Report.

	FAX END.; BEGELEI- DING MEDEWERKER, AFSPREKEN PROEF- TERMIJN; DUIDELIJKE AFSPRAKEN MAKEN EN DEZE VASTLEGGEN	
--	--	--

De antwoorden op de vragen leveren vier mogelijke combinaties op, in de matrix aangegeven als A, B, C, D. Wanneer u uitkomt in cel B, C en D dan is er een aantal aanvullende maatregelen nodig.

- ☞ *Stel uzelf ook de volgende vraag: 'Waarom zou telewerken géèn oplossing zijn' (in plaats van de vraag te stellen 'Waarom is telewerken een goede oplossing?').*
- ✎ *Leg conclusie van stap 1 in het kort vast.*
- ☞ *Wanneer er sprake is van een situatie waarin telewerken **wellicht** mogelijk is, dan wordt vervolgd met stap 3.*

Wanneer telewerken zeker geen kansrijke optie is, dan wordt geadviseerd andere oplossingen te onderzoeken. Aangeraden worden om hierbij de Paswerk-methode te gebruiken.

Stap 3: Mogelijkheden en consequenties van telewerken als oplossing

Introductie

In deze fase is het belangrijk dat alle bij de reïntegratie betrokken functionarissen (bedrijfsarts, leidinggevende, personeelsfunctionaris, arbo-coördinator, bedrijfsarts, arbeidsdeskundige, etc.) en de medewerker tijdens een bijeenkomst samen bepalen of telewerken wèl dan wel géén oplossing biedt voor de specifieke problematiek van de (arbeidsgehandicapte) medewerker. Daarnaast worden implicaties en consequenties van telewerken op een rijtje gezet. Indien de organisatie al eerder ervaring heeft opgedaan met telewerken, dan wordt een interne telewerkcoördinator/projectleider geconsulteerd. Een ICT-deskundige wordt gevraagd de consequenties van telewerken op technologisch gebied te schetsen. Eventueel neemt de casemanager met een uvi-medewerker contact op over subsidiemogelijkheden. Tenslotte wordt een beslissing genomen of telewerken wel of niet wordt gerealiseerd.

Kernvragen

1. Voor welke gesignaleerde functioneringsproblemen zou telewerken een oplossing kunnen bieden? In welke gezondheidsklachten zou telewerken verlichting kunnen brengen? Wat is de toegevoegde waarde van telewerken?
2. Welke activiteiten zou de medewerker thuis kunnen verrichten en welke niet?
3. Wat houdt telewerken als oplossing in? Wat zijn de consequenties (voor collega's, leidinggevenden en het hele bedrijf; welke kosten zijn eraan verbonden (denk ook aan productieverlies, de kosten wanneer de maatregelen niet getroffen worden, als betrokkene in de WAO terechtkomt) en subsidiemogelijkheden)? Wat dient er zoal geregeld te worden?
4. Beslissing: realisatie telewerken of niet?

Toelichting en adviezen stap 3

Voor welke gesignaleerde functioneringsproblemen zou telewerken een oplossing kunnen bieden? In welke gezondheidsklachten zou telewerken verlichting kunnen brengen? Wat is de toegevoegde waarde van telewerken?

Vraag 1

☞ *De bedrijfsarts beoordeelt, eventueel in overleg met huisarts, behandelend specialist en anderen (b.v. verzekeringsarts), of er gezondheidsrisico's zijn als de medewerker (een deel van) zijn werk thuis verricht en/of er kans is op verslechtering van de gezondheid van de werknemer.*

☞ *Ga na wat de (meer)waarde is van telewerken als oplossing. Geef daarvoor antwoord op de volgende vragen:*

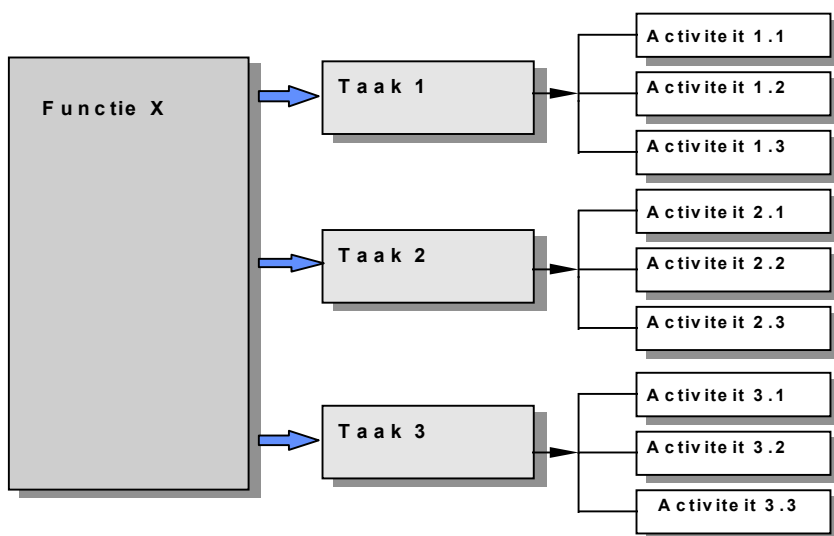
- in welke gezondheidsklachten kan telewerken verlichting brengen?
- voor welke functioneringsproblemen biedt telewerken wel en voor welke geen oplossing (gebruik hierbij de antwoorden die zijn gegeven op vraag 4 uit stap 1)?
- is telewerken de enige oplossing voor de functioneringsproblemen of kunnen ook andere oplossingen uitkomst bieden?
- is telewerken een gedeeltelijke of een totale oplossing voor het probleem?

Welke activiteiten zou de medewerker thuis kunnen verrichten en welke niet?

Vraag 2

In stap 1 is een overzicht gemaakt van de kern- en neventaken die voortvloeien uit de functie die de medewerker bekleedt. Nu wordt een vervolgstap gezet en wordt nagegaan welke activiteiten afgeleid kunnen worden uit de kerntaken en welke van deze activiteiten geschikt zijn voor telewerken.

Of het werk geschikt is voor telewerken hangt niet zozeer af van de functie als wel van taken die bij de functie horen en daaruit afgeleide activiteiten. Schematisch ziet de samenhang tussen functie, taken en activiteiten er als volgt uit:



i

Activiteiten als lezen, schrijven van notities/artikelen/ verslagen, opstellen van plannings, uitwerken van aantekeningen, telefoneren, programmeren, ontwerpen, uitdenken, tekenen, schrijven, lezen, telefoneren met klanten, tekstverwerken, etc. zijn geschikt voor telewerken (be- en verwerken van informatie speelt een belangrijke rol). Die processen lenen zich met name voor telewerken, omdat zowel de input- als de outputzijde uit 'informatie' bestaat, die met behulp van ICT getransporteerd kan worden. Vooral functies in de administratieve en financiële sector, in beleid, marketing, sales, consultancy, automatisering, research, opleiding, training en in de journalistiek zijn geschikt voor telewerken.

i

Vanzelfsprekend komen niet alle activiteiten in aanmerking voor telewerken. Voorbeelden hiervan zijn fysieke bediening van apparatuur, activiteiten die vragen om veelvuldig 'face-to-face' contact (zoals lesgeven, inwerken en begeleiding van personeel, vergaderen, brainstormsessies), activiteiten waarvoor raadpleging van papieren dossiers en documenten vereist is, en activiteiten met korte of onvoorspelbare cycli (secretariële activiteiten).

☞ *Ga na welke activiteiten voortvloeien uit de kerntaken die in stap 1 zijn benoemd. Maak hierbij gebruik van de 'Checklist Activiteitenoverzicht' uit bijlage 1 (deel III)!*

Een voorbeeld

Een onderzoeksbureau definieert de uitvoering van een literatuurstudie als één van de kerntaken van de functie van junioronderzoeker. De activiteiten die daaruit voortvloeien zijn: overleg met collega's over belangrijkste accenten, lezen, opzoeken, verzamelen en opbergen van gegevens en schrijven van een rapport.

☞ *Schat vervolgens per activiteit hoeveel procent deze uitmaakt van de totale werktijd per week.*

☞ *Bepaal aansluitend welke activiteiten in principe niet kantoor- of werkplekgebonden zijn, dus geschikt zijn voor telewerken. Wellicht is een aantal activiteiten nu nog niet, maar wel na technologische en/of organisatorische aanpassingen geschikt voor telewerken.*

✍ *Vul de 'Checklist Activiteitenoverzicht' in (bijlage 1, deel III).*

Vraag 3

Wat houdt telewerken als oplossing in? Wat zijn de consequenties (voor collega's, leidinggevenden en het hele bedrijf); welke kosten zijn eraan verbonden (denk ook aan productieverlies, de kosten wanneer de maatregelen niet getroffen worden en betrokkenen in de WAO terechtkomt) en wat zijn de subsidiemogelijkheden)? Wat dient er zoal geregeld te worden?

Bedenk dat telewerken meer is dan alleen een computer met een modemverbinding bij de medewerker thuis. Duidelijkheid moet er komen over a) wat telewerken als oplossing inhoudt, b) welke consequenties het heeft (voor betrokkenen) en c) wat er zoal geregeld moet worden.



Ga na wat telewerken als oplossing inhoudt en zet hiervan een korte samenvatting op papier. Hierbij staat de organisatie van de taken/activiteiten van de functie centraal:

1. Betekent het een aanpassing in de inhoud van het werk:
 - Wordt een bestaande taak op een andere wijze uitgevoerd? Bijvoorbeeld eerst handmatige administratieve taken, die door telewerken m.b.v. tekstverwerking worden gedaan en vervolgens via modem worden verstuurd.
 - Wordt een bestaande taak weggenomen (of andere toegevoegd)? Bijvoorbeeld taken die niet op afstand van de kantoorlocatie (thuis) met behulp van hard- en software verricht kunnen worden (b.v. bijwonen brainstormsessies). Deze worden eventueel vervangen door andere taken. Wordt de functie beïnvloed? Blijft er een volwaardige functie over?

→ Bepaal voor wat betreft de inhoud van de functie/taak:

 - of er een volwaardige functie overblijft. Wanneer bijvoorbeeld alleen taken zijn weggenomen en normen zijn verlaagd, dan is het de vraag of de mogelijkheden van de medewerker optimaal worden benut. Over het algemeen is het goed om te streven naar gelijkblijvende normen.
 - of er sprake is van een taakaanpassing: verandering van bepaalde probleemtaken, zonder dat daarbij de functie zelf verandert.
 - of er sprake is van een functieaanpassing: hierbij vervallen werkzaamheden die door anderen moeten worden overgenomen. Dat betekent dat een functieaanpassing meer gevolgen heeft voor de organisatie.
 - of er sprake is van een functieverandering: een geheel nieuwe functie
2. Betekent het een verandering in de omstandigheden waaronder een taak wordt uitgevoerd. Bijvoorbeeld:
 - aanpassingen aan een computerscherm voor een slechtziende medewerker
 - aanpassing werkplekinrichting thuis (speciaal/ergonomisch meubilair)
3. Betekent het andere (waarschijnlijk) lagere normen die aan de taakvervulling worden gesteld? Bijvoorbeeld:
 - kortere werktijden
 - lagere productienorm
 - weglaten van deadlines
4. Betekent het een verbetering van de vaardigheden of kwalificaties van de betrokkene? Bijvoorbeeld:
 - medewerker leert taken in te delen
 - medewerker leert zelfstandig beslissingen te nemen
 - medewerker leert om te gaan met datacommunicatiemiddelen



Ga na welke consequenties telewerken heeft voor medewerker zelf en betrokkenen (denk daarbij aan collega's, leidinggevende, het gehele bedrijf of derden).

Voorbeelden van mogelijke consequenties.

- andere wijze van communiceren met medewerker (via e-mail, telefoon)
- weerstand bij collega's
- andere wijze van samenwerken
- telewerken vereist gerichte planning en afstemming
- sturing op output in plaats van op aanwezigheid
- ontstaan van nieuwe problemen (bijvoorbeeld extra belasting collega's)

- ☞ *Maak een raming van de kosten en baten die gepaard gaan met de realisatie van telewerken als werkaanpassing. Gebruik hiervoor de Checklist 'Kostenindicatie' uit bijlage 3, deel III. Stel vast wie de kosten betaalt.*

i

Na afweging van fiscale, juridische en kostenaspecten, blijkt het voor de werkgever in het algemeen het meest gunstig om de apparatuur en eventueel meubilair, onder eigendomsvoorbehoud, aan de telewerker ter beschikking te stellen. De kosten van telewerken zijn sterk afhankelijk van de benodigde faciliteiten, dus van de specifieke situatie van de medewerker. Uitgaande van de normale afschrijvingstermijnen, moet de werkgever op jaarbasis rekening houden met een totale kostenpost van f 5.000,- tot f 10.000,- per telewerker. Deze kostenraming is gebaseerd op niet-arbeidsgehandicapten die in het kader van een telewerkpilot met zo'n twintig medewerkers tegelijkertijd zijn gaan telewerken. Onduidelijk is welke kostenposten hoger en welke lager zullen uitvallen als telewerken wordt gerealiseerd bij een individuele arbeidsgehandicapte medewerker. Daarom wordt aangeraden om de kosten te schatten met behulp van de 'Checklist Kostenindicatie'. Het is mogelijk dat de kosten van telewerken voor sommige organisaties niet van belang zijn (bijvoorbeeld wanneer de organisatie vaardigheden en expertise van medewerker koste wat het kost wil behouden of wanneer de organisatie vanuit sociale overwegingen de medewerker wil blijven betrekken bij het bedrijf). Toch wordt ook deze bedrijven aangeraden in ieder geval een kostenraming te maken.

De kosten van telewerken kunnen gecompenseerd worden door gebruik te maken van nieuwe wetten inzake arbeidsongeschiktheid; de PEMBA en Wet Rea maken het voor bedrijven financieel aantrekkelijker om arbeidsgehandicapten in dienst te houden, terwijl het vaak veel kost als een werknemer in de WAO terecht komt:

- Wanneer een werknemer met een modaal inkomen van f 60.000,- arbeidsongeschikt wordt, dan kost dit de werkgever zo'n f 200.000,- aan loondoorbetaling en stijging van de WAO-premie!
- Wanneer vóórkomen kan worden dat een werknemer in de WAO komt, dan kan dat het bedrijf veel geld opleveren:
- besparing kosten van loondoorbetaling eerste ziektejaar;
- de WAO premie gaat niet omhoog;
- er hoeft geen nieuwe medewerker te worden aangenomen, opgeleid of ingewerkt;
- mogelijk heeft de werkgever recht op subsidie.

- ☞ *Geadviseerd wordt om een betrokken functionaris (bijvoorbeeld P&O-functionaris of bedrijfsarts) te laten uitzoeken wat in dit specifieke geval de subsidiemogelijkheden zijn in het kader van de Wet Rea. Aangeraden wordt om deze functionaris hierover contact te laten opnemen met de uitvoeringsinstelling. Zie voor mogelijkheden die de Wet Rea biedt bij financiering van telewerken als werkaanpassing bijlage 5, deel III.*

Andere mogelijkheden voor (gedeeltelijke) vergoeding van de kosten zijn⁹:

i

- De *vrijstellingsbepaling voor heffing van loon- en inkomstenbelasting en premies volks- en werknemersverzekeringen* geldt als aan werknemers een computer eventueel met bijbehorende apparatuur met een waarde van maximaal f 5000,- wordt verstrekt of ter beschikking wordt gesteld. Ook het belasting- en premievrij vergoeden van de kosten wanneer de werknemer de computer zelf heeft aangeschaft is tot het bedrag van f 5000,- mogelijk. Voorwaarde voor de toepassing van de vrijstelling is in alle gevallen dat het aannemelijk is dat de computer behalve voor privé ook voor het werk wordt gebruikt. De wet bevat geen eis hoeveel dit gebruik voor het werk moet zijn. Wel beperkt de wet de mogelijkheid de vrijstelling kort achter elkaar te benutten: het vrijgestelde bedrag van f 5000,- geldt voor het kalenderjaar en de twee voorafgaande kalenderjaren waarbij de jaren voor 1997 niet meetellen.
- De *belastingvrije vergoeding voor inrichting van de telewerkplek thuis* is van toepassing. De faciliteit geldt voor een maximale verstrekking of vergoeding van f 4000,- over een periode van vijf jaar. Hieronder vallen een bureaustoel, -tafel, -verlichting, alsook andere aanpassingen van de werkplek ingevolge de arbowetgeving.

Naast materiële opbrengsten van telewerken, zijn er tal van baten denkbaar die moeilijk in geld zijn uit te drukken: verlichting van de problematiek van de medewerker, behoud van een waardevolle medewerker, behoud van werk, extra werkplezier, verhoogde motivatie van de medewerker, etc.

i

Voor het verkrijgen van inzicht in de financiële consequenties die reïntegratie met zich meebrengt, wordt verwezen naar het artikel "Reïntegratie van langdurig zieken: de kosten en baten" (Marcelissen & Reijenga. In: P & O Methoden, Processen en technieken. Samsom: Alphen a/d Rijn, 1999). Met behulp van de informatie uit het artikel kan een bedrijf zicht krijgen op de financiële consequenties die reïntegratie in het algemeen met zich mee brengt. Bovendien wordt een voorbeeld uitgewerkt waarin de kosten van een reïntegratiescenario van een werknemer (plaatsing in andere functie met gedeeltelijk telewerken) wordt vergeleken met de kosten van een niet-reïntegratiescenario van dezelfde werknemer (gedeeltelijke WAO-intrede).

⁹ Voor vragen over de fiscus kan men terecht bij de belastingtelefoon 0800-0543 of de belastingconsulent. Zie ook artikelen van E.P.J. Dankaart 'De fiscale aspecten van telewerken' (in vakblad Telewerken 1998, nummer 3) en 'Fiscale aspecten van het gebruik van computers' (in vakblad Telewerken 1998, nummer 4)

☞ *Ga na wat er zoal geregeld zou moeten worden, welke problemen daarbij te verwachten zijn en hoe deze kunnen worden opgelost?*

Men dient zich te realiseren dat een drietal zaken geregeld moeten zijn voordat de medewerker in staat is om vanuit huis te werken:

1. Inrichting werkplek;
2. Installatie hard- en software;
3. Financiering van de kosten;
4. Training medewerker.

In deze fase van het stappenplan is het nog niet nodig om bovenstaande punten in detail uit te werken. Dit is pas aan de orde nadat de beslissing is genomen om telewerken te realiseren (stap 4, vraag 2). Het is wel belangrijk zicht te hebben op aspecten die een snelle realisatie van telewerken in de weg kunnen staan.

Enkele voorbeelden.

- bestelling hard- en software
- noodzakelijke verbouwing werkkamer thuis
- bestelling speciale werkplekaanpassingen
- ingrijpende netwerkaanpassingen
- problemen op het gebied van informatiebeveiliging
- onvoldoende ondersteuning van management die telewerken moet faciliteren
- afdeling automatisering die in verband met andere prioriteiten geen tijd kan vrijmaken voor installatie van hard- en software
- discussie over wie de kosten van telewerken voor zijn rekening neemt

i

De praktijk wijst uit dat de technische realisatie van de werkplek vaak langer duurt dan alle andere zaken die geregeld moeten worden. Consulteer de automatiseringsdeskundige onder welke voorwaarden en op welke termijn installatie van telewerkapparatuur, aanpassing van het netwerk en informatiebeveiliging haalbaar is. Ook nu geldt weer: denk in oplossingen en niet in problemen!

Bijvoorbeeld.

Wanneer de gevolgen ernstig zijn als onbevoegden toegang krijgen tot bedrijfsinformatie, dient de beveiliging van de informatie maximaal te zijn. Dit kan een complexe aangelegenheid zijn en derhalve lang op zich laten wachten. Bekijk dan of de medewerker zijn werk op een floppy kan aanleveren en zorg dat de medewerker telefonisch, per fax, via Internet of via de post de benodigde informatie krijgt.

Beslissing: realisatie telewerken of niet?**Vraag 4**

☞ *De direct betrokkenen bespreken, naar aanleiding van de antwoorden op de vraag 1, 2 en 3, met elkaar of het zinvol is telewerken te realiseren of niet. Gebruik hiervoor onderstaande criteria:*

- Telewerken lost functioneringsprobleem op, op korte en langere termijn;
- Telewerken kan een rol spelen bij behoud of herstel van de arbeidsongeschiktheid;
- Er blijft een volwaardige functie over waarin de medewerker optimaal kan functioneren of er is sprake van een nieuwe volwaardige functie;
- Telewerken is betaalbaar / de baten wegen op tegen de kosten;
- Telewerken is realiseerbaar;
- Telewerken genereert geen onoplosbare nieuwe problemen;
- Er zijn voldoende activiteiten (geschikt te maken) voor telewerken;
- Telewerken is een bevredigende oplossing voor betrokken medewerker en anderen in het bedrijf;
- De leidinggevende is bereid te sturen op output in plaats van op aanwezigheid;
- Alle direct betrokkenen (medewerker, bedrijfsarts, leidinggevende, verantwoordelijk personeelsfunctionaris en eventueel andere direct betrokkenen) zijn bereid telewerken als oplossing voor het opheffen of voorkomen van de arbeidsongeschiktheid te concretiseren. Immers, consensus komt de haalbaarheid en duurzaamheid van telewerken als werkaanpassing ten goede!

☞ *De direct betrokkenen gaan met elkaar na of een van hen ook de bevoegdheid heeft om de plannen door te laten gaan. Is dat niet het geval, dan dient toestemming gevraagd te worden aan een functionaris die binnen de organisatie die beslissingsbevoegdheid wèl heeft (bijvoorbeeld vertegenwoordiger directie/managementteam). Het management draagt vanzelfsprekend de eindverantwoordelijkheid voor de uiteindelijke beslissing!*

☞ Wanneer de beslissing positief uitvalt voor telewerken, dan wordt vervolgd met stap 4.

Stap 4: Realisatie en evaluatie telewerken als werkaanpassing

Instructie

Vorbereidingen ten behoeve van de realisatie van telewerken voor een arbeidsgehandicapte medewerker worden getroffen. Sluit hierbij aan bij procedures en handleidingen indien deze reeds zijn ontwikkeld in het kader van telewerkpilots die zijn of worden uitgevoerd binnen uw organisatie. Dit bespaart veel tijd! Acties worden gepland en uitgevoerd. De betrokkenen gaan met elkaar na wat de ervaringen zijn en of er aanvullende maatregelen nodig zijn. De casemanager speelt ook bij deze stap een belangrijke rol. Hij/zij inventariseert noodzakelijke en gewenste maatregelen, schakelt deskundigen in, legt afspraken vast, gaat na of deze (op tijd) worden nagekomen en is verantwoordelijk voor verslaglegging van de (tussen)evaluatie. Echter, de direct leidinggevende levert de meest cruciale bijdrage aan deze stap. Hij/zij is namelijk verantwoordelijk voor begeleiding van de medewerker gedurende de telewerk(proef)periode, voor tijdige signalering van problemen en neemt het initiatief voor een (tussen)evaluatie.

Kernvragen

1. Welke voorbereidingen moeten getroffen worden om telewerken te realiseren (hard- en software, creëren werkplek thuis, financiering kosten)? Welke afspraken worden gemaakt? Wie doet wat, waarom en wanneer?
2. Welke maatregelen worden er genomen tijdens de telewerk(proef)periode?
3. Welke doelstellingen worden geformuleerd?
4. Wat zijn de uitkomsten van de tussenevaluatie?
5. Hoe nu verder? Continuering van telewerken?

Toelichting en adviezen stap 4

Welke voorbereidingen moeten getroffen worden om telewerken te realiseren (hard- en software, creëren werkplek thuis, financiering kosten)? Welke afspraken worden gemaakt? Wie doet wat, waarom en wanneer?

Vraag 1

Voordat een medewerker kan gaan telewerken moet een aantal **voorbereidingen** getroffen worden:

☞ *Inventariseer samen met de medewerker de benodigde **hard- en software**. Consulteer een automatiseringsdeskundige en beantwoord met elkaar de volgende vragen:*

- In verband met informatiebeveiliging: hoe afhankelijk is het werkproces van een geautomatiseerd systeem? Welke maatregelen zijn er nodig om de betrouwbaarheid van het systeem te garanderen (op basis van die afhankelijkheid)?*
- Hoe kan de informatie beveiligd worden tegen onbevoegden (bijvoorbeeld gebruik van wachtwoorden, dial-backsystemen en encryptie)?
- Welke hard- en software heeft de medewerker nodig om te kunnen telewerken?*
- Hoe wordt de ter beschikking gestelde apparatuur onderhouden en beheerd?
- Hoe kan het systeem beveiligd worden tegen virussen?
- Wie biedt ondersteuning bij problemen van technische aard? Gebruik hierbij Checklist Benodigde faciliteiten (bijlage 4).

* De verantwoordelijkheid voor het te realiseren betrouwbaarheidsniveau ligt volledig bij het lijnmanagement

** De benodigde hard- en software zijn afhankelijk van de activiteiten en het product. Wie korte stukjes schrijft, heeft er waarschijnlijk geen problemen mee dit van het beeldscherm te lezen. Een printer is wenselijk voor medewerkers die rapporten schrijven en de behoefte hebben dit op papier voor zich te hebben. Neem dus de medewerker en zijn taken als uitgangspunt en niet de techniek. Gebruik Checklist Hard- en software (Bijlage 2, deel III).

☞ *Inventariseer samen met de medewerker en een deskundige (bijvoorbeeld ergonomoom, arbo-adviseur, bedrijfsarts) wat er nodig is voor het creëren van een veilige en ergonomisch verantwoorde **werkplek thuis** die voldoet aan de wettelijke vereisten en individuele behoeften van de medewerker (voetenplankje, aangepaste muis, aangepast meubilair, etc.). Laat een deskundige de werkplek thuis bekijken. Gebruik voor deze inventarisatie de Checklist Werkplekinrichting (bijlage 2, deel III). In bijlage 2 wordt eveneens een overzicht gegeven van interessante informatiebronnen op dit terrein.*

☞ *Maak definitieve afspraken over financiering van de kosten met een beslissingsbevoegde functionaris (bijvoorbeeld leidinggevende of vertegenwoordiger van de directie afspraken over **financiering** van de **kosten**. De casemanager neemt contact op met de contactpersoon van de uitvoeringsinstelling indien een subsidie-aanvraag wordt ingediend.*

✍ *Noteer alle benodigde faciliteiten en vraag deze meteen aan bij verantwoordelijk functionaris.*

i

Vóórdat de medewerker gaat telewerken dienen de casemanager, de leidinggevende, de automatiseringsdeskundige en de medewerker (en eventueel andere betrokkenen) met elkaar een aantal afspraken te maken op het communicatieve / sociale vlak (1), op organisatorisch gebied (2) en ten aanzien van de technologische ondersteuning (3).

Ad 1.

- Maak afspraken over benodigde training op het ‘tele’communicatieve vlak (omgaan met telefoon, fax, e-mail, intranet).
- Maak afspraken over uren waarop telewerker persoonlijk bereikbaar moet zijn. Om het onderlinge contact te optimaliseren is het niet ongebruikelijk, om op telewerkdagen blokken af te spreken. Zoek oplossingen wanneer de medewerker niet bereikbaar kan zijn (bijvoorbeeld bij rustpauze: voicemail inschakelen).
- Maak afspraken over doorzending post naar huisadres medewerker.
- Maak afspraken over de maatregelen die nodig zijn om de arbeidsgehandicapte telewerker op de hoogte te houden van het reilen en zeilen van de organisatie (toesturen personeelsblad, samenstellen e-mail gebruikersgroep, Intranet, Internet).
- Maak afspraken over de wijze waarop belanghebbenden (bijvoorbeeld collega’s, klanten, etc.) over het telewerken van de medewerker worden geïnformeerd (bijvoorbeeld via een informatiebord, personeelsblaadje, e-mail, etc.). Openheid is belangrijk. Bestrijdt dat telewerken betekent ‘als het mooi weer is lekker naar het strand kunnen gaan’.

Ad 2.

- Maak afspraken over de benodigde training van de medewerker in het plannen van zijn/haar werk (time management).
- Maak afspraken over aantal werkuren per dag/ per week. Maak een eigen tijdsindeling mogelijk. Dit kan een positief effect hebben op de productiviteit omdat de telewerker op deze manier zijn eigen ritme kan bepalen en werktijden kan aanpassen aan zijn beperkingen.
- Maak afspraken over activiteiten die de medewerker thuis gaat verrichten en wanneer deze af moeten zijn.

Maak afspraken over aanwezigheid van de medewerker op kantoor. Afhankelijk van de mogelijkheden en beperkingen van de gehandicapte telewerker dient gestimuleerd te worden dat de telewerker **tenminste een (halve) dag per week of per twee weken naar kantoor komt.**

i


Het hebben van werk draagt bij veel mensen bij aan de kwaliteit van leven. Collegiale contacten spelen daarbij een rol. Bij telewerken kan zich het probleem voordoen dat medewerkers deze contacten gaan missen. Geadviseerd wordt te streven naar een zo goed mogelijke balans tussen aanwezigheid op kantoor en het telewerken. Deze balans is afhankelijk van de (on)mogelijkheden van de medewerker en de regelmogelijkheden in het werk. Bovendien kan deze balans in de loop van de tijd veranderen (bijvoorbeeld: verbetering van de gezondheidssituatie leidt tot meer uren op kantoor en minder telewerken en andersom).

- Maak afspraken over ondersteuning door collega’s (‘backoffice’) en ondersteuning door secretariaat/officemanagement.

- Maak indien nodig afspraken over geheimhouding en beveiliging van (vertrouwelijke) gegevens.
- Spreek af wanneer alle direct betrokkenen bij elkaar komen voor een tussenevaluatie.

Ad 3.





- Spreek af wie verantwoordelijk is voor de installatie van hard- en software en maak afspraken over de datum waarop dit gerealiseerd moet zijn.
- Spreek af wie verantwoordelijk is voor algemene technische ondersteuning, mutatiebeheer, overige niet-technische zaken van serviceverlening (voorlichting en training), etc. Zorg voor standaardisatie van apparatuur/programmatuur en legale software.
- Spreek af wie de telewerker kan raadplegen bij technische of softwareproblemen: troubleshooting door eigen IT-afdeling of uitbesteden.

 *De casemanager legt vast wie, wat, wanneer doet. Leg het tijdspad zo goed mogelijk vast. Wanneer moet wat gebeurd zijn en controleer!*


Welke maatregelen moeten er genomen worden tijdens de telewerk(proef)periode?

Vraag 2

De direct leidinggevende is verantwoordelijk voor de begeleiding van de medewerker tijdens zijn/haar telewerkperiode:

-  *De leidinggevende neemt regelmatig contact op met de medewerker (telefonisch) of zoekt hem/haar thuis op en geeft terugkoppeling van werkresultaten. Hij/zij zorgt ervoor dat de telewerker voldoende contact met zijn/haar zakelijk netwerk in stand houdt en bij problemen hulp van collega's zoekt.*
-  *De leidinggevende regelt wanneer en waar werkoverleg met de telewerker plaatsvindt. Doordat de medewerker thuis werkt en daardoor minder op de kantoorlocatie komt, dient werkoverleg structureel gepland te worden. In die gevallen waarin de telewerker niet naar kantoor kan komen, kan overwogen worden het werkoverleg thuis bij de medewerker te houden.*
-  *De leidinggevende zoekt, in samenspraak met collega's, naar alternatieven voor verminderde sociale contacten: bijvoorbeeld planning borrel, koffieochtend, etentje, excursie waarbij de telewerker aanwezig kan zijn.*
-  *De leidinggevende probeert zo vroeg mogelijk problemen te signaleren en deze op te lossen.*


Vraag 3**Welke doelstellingen worden er geformuleerd?**


 *Formuleer doelstellingen om in een later stadium de waarde van telewerken op individueel en ondernemingsniveau te kunnen vaststellen.*

Enkele voorbeelden.

- preventie van langdurig ziekteverzuim
- behoud van de arbeidsgeschiktheid op huidige niveau
- herstel van de arbeidsgeschiktheid
- uitbreiding belastbaarheid
- versnelde reïntegratie (bijvoorbeeld na operatie)
- voorkomen dat medewerker (volledig) in de WAO terecht komt
- verlaging arbeidsongeschiktheidsklasse betrokkene
- behoud van expertise voor de organisatie, ondanks beperkte belastbaarheid/inzetbaarheid (enkele uren per week)
- telewerken als arbeidstherapie
- toewerken naar situatie waarin telewerken niet meer nodig is en medewerker zijn/haar werk weer op kantoor kan verrichten


Vraag 4**Wat zijn de uitkomsten van de tussenevaluatie?**

 *De casemanager, leidinggevende, bedrijfsarts/arbeidsdeskundige van de arbodienst en de medewerker komen bij elkaar voor een tussenevaluatie van de ervaringen die zijn opgedaan met telewerken. Gebruik hierbij de ‘Checklist ten behoeve van (tussen)evaluatie toepassing telewerken als werkaanpassing’ (bijlage 4, deel III).*


 *Plan zo nodig nieuwe acties. Deze worden vastgelegd door de casemanager.*

Vraag 5**Hoe nu verder? Continuering telewerken?**


Aan het einde van de proefperiode vindt er een evaluatie plaats en wordt besloten of en zo ja onder welke voorwaarden telewerken als werkaanpassing wordt gecontinueerd.

 *Alle direct betrokkenen beslissen aan het einde van de proefperiode of telewerken gecontinueerd wordt. Beantwoord ten behoeve van de eindevaluatie de volgende vragen:*

- Zie vragen ‘Checklist ten behoeve van (tussen)evaluatie bevindingen toepassing telewerken als werkaanpassing’
- Zijn alle direct betrokkenen tevreden over telewerken als werkaanpassing?
- Voor welke functioneringsproblemen heeft telewerken wel en voor welke heeft het geen oplossing geboden?
- Is telewerken een permanente of een tijdelijke oplossing voor de medewerker?
- Komen de kosten en baten overeen met de ramingen en verwachtingen?
- Welke doelstellingen zijn gerealiseerd en welke niet? Hoe valt dit te verklaren?
- Wordt telewerken gecontinueerd bij de medewerker en zo ja onder welke voorwaarden?

 *Leg de uitkomsten van de eindevaluatie vast. Dit is een belangrijk leermoment voor de organisatie!*

Tenslotte: samenvatting toepassing telewerken

In het stappenplan worden op systematische wijze veel vragen aan de orde gesteld. Om didactische redenen is het stappenplan uitvoerig beschreven. Het is natuurlijk niet de bedoeling om alle vragen in extenso te beantwoorden en op schrift te stellen. In het stappenplan wordt met het pictogram  aangegeven bij welke vragen dit wel wenselijk is.

Het is voor de direct betrokkenen, maar evenzeer voor andere functionarissen binnen de organisatie zeer informatief om de (essentiële) informatie over de toepassing van telewerken als werkaanpassing in maximaal één A4-tje samen te vatten:

1. Gezondheidsklachten, voorgeschiedenis en wat er al is ondernomen (bijvoorbeeld korter werken, andere werktijden);
2. Functionaris die is opgetreden als casemanager en reden;
3. Korte opsomming kern- en neventaken;
4. Geef voor elke taak, waarbij zich functioneringsproblemen voordoen, aan waar deze mee te maken hebben;
5. Inhoud oplossing telewerken;
6. Geformuleerde doelstellingen;
7. Belangrijkste maatregelen en ingeschakelde functionarissen;
8. Tijdpad;
9. Opsomming activiteiten die medewerker thuis verricht, alsmede gemiddeld aantal uren per week dat medewerker thuis werkt.
10. Korte samenvatting uitkomsten eindevaluatie:
 - welke doelstellingen zijn gehaald en welke niet, alsmede verklaringen voor deze uitkomsten
 - voor welke functioneringsproblemen telewerken wel en voor welke problemen telewerken geen oplossing heeft geboden, alsmede korte verklaring ;
 - Belangrijkste problemen en oplossingen
 - (Betaling) kosten telewerken en gebruik van subsidie- of fiscale regelingen;
11. Continuering telewerken of niet, alsmede de argumentatie.

Deel III De bijlagen

