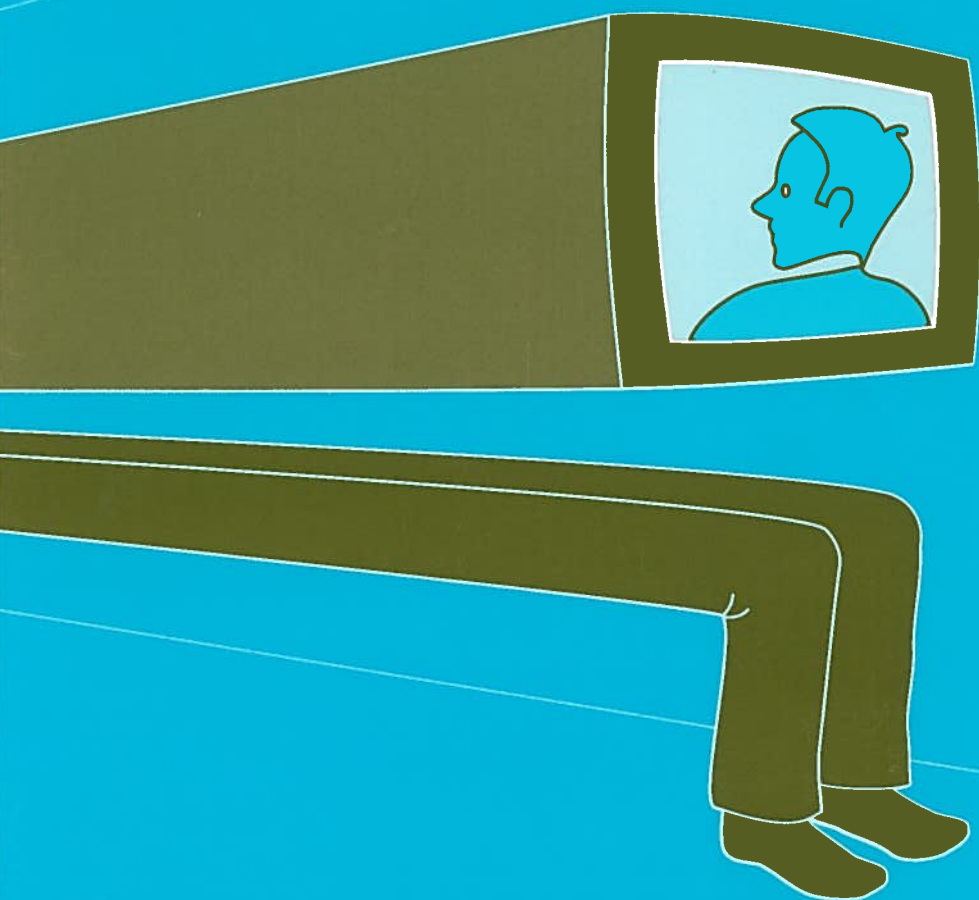


WEER AAN HET WERK

DOOR TELEWERK



TELEWERKEN ALS REÏNTEGRATIEMIDDEL

**WEER AAN
HET WERK**
DOOR TELEWERK

TELEWERKEN ALS REÏNTEGRATIEMIDDEL

1 WAAROM TELEWERKEN BIJ REÏNTEGRATIE?

Als een werknemer dreigt uit te vallen of reeds ziek is, is het belangrijk dat je als werkgever snel zoekt naar een oplossing. Want hoe langer het ziekteverzuim duurt, hoe moeilijker het voor iemand wordt om de draad weer op te pakken. Werkgevers beschikken tegenwoordig over allerlei middelen om te zorgen dat een medewerker het (eigen) werk kan hervatten. Maar wat nou als dat niet mogelijk blijkt? Als de reis naar het werk te veel energie vergt? Als de werkplek niet aan te passen is aan iemands gezondheidsklachten. Of als de psychische problemen nauw samenhangen met omstandigheden op de werkplek?

PURE WINST

Telewerken is een innovatieve manier om langdurig zieke werknemers weer aan het werk te krijgen, of te voorkomen dat werknemers langdurig uitvallen. Het beperken van langdurig verzuim is van groot belang voor werkgevers. Zowel uit financieel oogpunt als om verlies van expertise te voorkomen. In de praktijk blijkt dat de kosten van telewerkfaciliteiten ruimschoots opwegen tegen de kosten waarmee een werkgever te maken krijgt als een werknemer in de WAO terechtkomt. Een belangrijk argument. Maar minstens zo belangrijk is dat de zieke werknemer op die manier betrokken blijft bij het werk en zijn collega's.

VOOR (BIJNA) IEDEREEN GESCHIKT

Bij telewerken denken we in eerste instantie aan mensen met een administratieve functie. Maar telewerken kan ook een prima reïntegratiemiddel zijn voor bijvoorbeeld verpleegkundigen, service monteurs of hoofden van afdelingen. Dat bleek wel uit het onderzoek dat TNO Arbeid van september 1999 tot en met januari 2001 heeft verricht. TNO Arbeid volgde gedurende die periode meerdere organisaties die bij de reïntegratie van werknemers met gezondheidsklachten telewerken inzetten. Het project (Online weer aan het werk) is gefinancierd door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Doel was om brede ervaring op te doen met de inzet van telewerk als reïntegratiemiddel.

INFORMATIE EN INSPIRATIE

Voor wie is telewerken geschikt? Hoe kan ik telewerken inzetten als reïntegratiemiddel? Wie doet wat? Wat werkt bevorderend of juist belemmerend? En wat kost het? Dat zijn de belangrijkste vragen die spelen als een bedrijf of instelling telewerk wil inzetten als reïntegratiemiddel. Deze brochure probeert een antwoord te geven op deze vragen én u enthousiast te maken voor het middel. Want telewerken zorgt er in veel gevallen voor dat medewerkers die weinig andere mogelijkheden hebben, toch naar de eigen werkgever terug kunnen keren. En dat is voor beiden een groot goed.

Schoolvoorbeeld van een geslaagd telewerkproject.

KEES DANEN, MONTEUR BIJ EEN TELECOM-ORGANISATIE, LIJDT AAN EEN CHRONISCHE VARIANT VAN HET GUILLAIN BARRE SYNDROOM. DIE ZIEKTE HIELD HEM EEN JAAR THUIS. OM WAO-INSTROOM TE VOORKOMEN WILDE HIJ TELEWERKEN. ZIJN WERKGEVER VERLEENDE DAARTOE ALLE MEDEWERKING. INMIDDELS IS KEES FULLTIME AAN HET WERK. VEERTIG UUR PER WEEK. VANUIT THUIS.

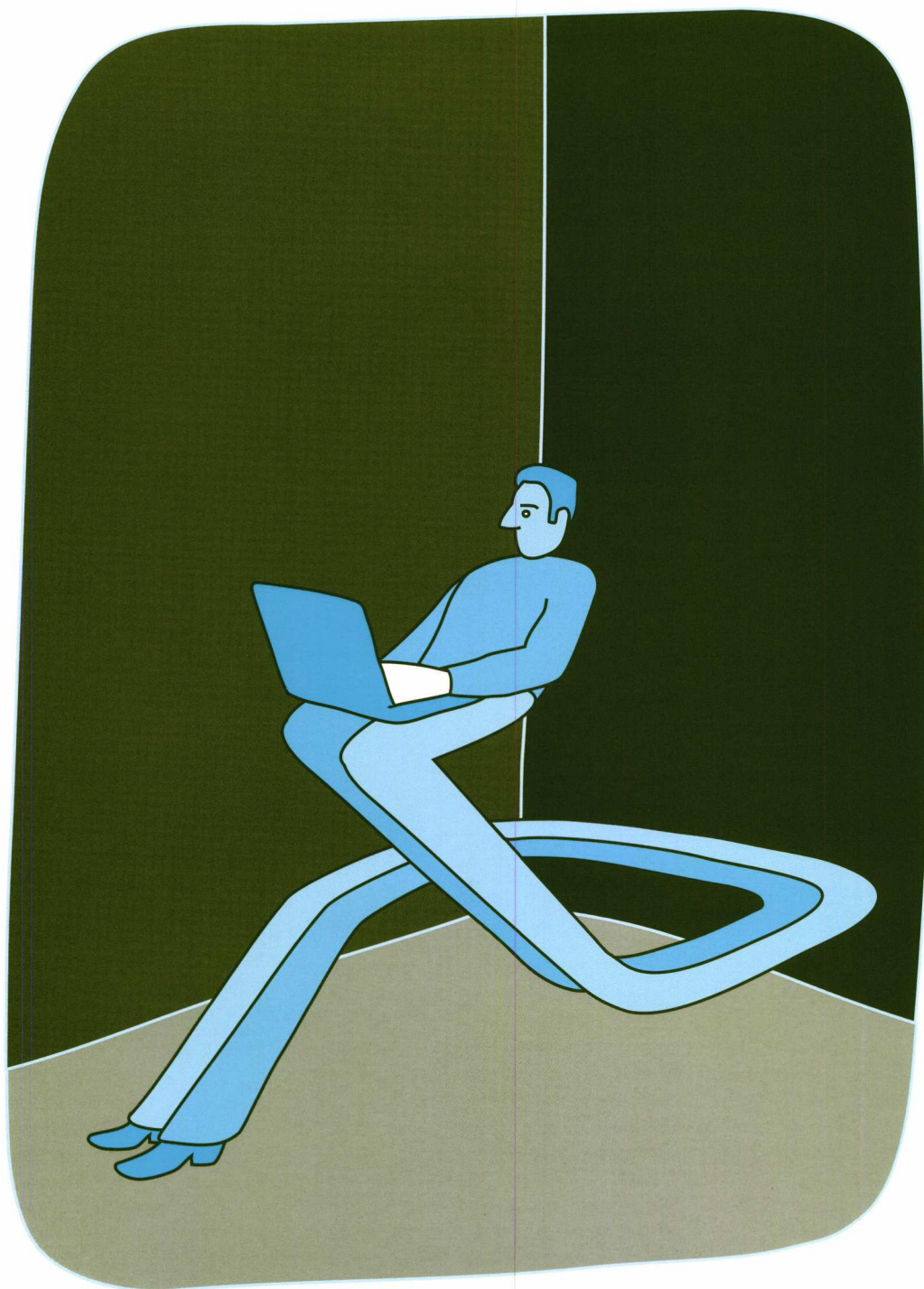
Een spieruitval in handen en voeten. Daar had de onderhoudsmonteur Kees Danen om het kwartaal last van. De aandoening, door artsen geduid als een chronische variant van het Guillain Barre syndroom, maakte zijn werk bij een van de grootste telecombedrijven van ons land in die periodes onmogelijk. Hij kon dan moeilijk lopen, of zijn handen bewegen. Daardoor kostte alleen al het reizen van huis naar werkplek en vice versa hem teveel energie.

Zijn ziekte hield Kees Danen een jaar thuis, waardoor voor de inmiddels zestigjarige onderhoudsmonteur een WAO-instroom dreigde. Dat zou een nadelig effect hebben op de hoogte van zijn pensioenuitkering. Vervelend, want Kees moest nog maar twee jaar overbruggen tot zijn VUT. Gemotiveerd om arbeidzaam te blijven, bedacht hij een oplossing: telewerken. Als hij thuis zou werken, zou hij niet langer hoeven reizen. Hij kon rust en werk beter verdelen als zijn ziekte weer opspeelde. Bovendien zou hij wanneer nodig een medische therapie kunnen volgen in het ziekenhuis.

De direct leidinggevende van Kees Danen reageerde enthousiast. Danen werkte al twintig jaar bij het telecombedrijf en dat maakte het behoud van zijn expertise waardevol. Actie volgde onmiddellijk. Na overleg meenden zijn leidinggevende, manager en bedrijfsarts dat Danen voldoende gemotiveerd en gedisciplineerd was om thuis zelfstandig te werken. Daarop kon de onderhoudsmonteur zonder verder oponthoud aan de slag als telewerker. De praktische realisatie van Danens telewerkplek leverde eveneens weinig problemen op. Niet verwonderlijk, want het telecombedrijf faciliteert telewerken voor andere organisaties. Kennis is dus in overvloed aanwezig.

Danen verrichtte daarvoor als servicemonteur preventief onderhoud aan telefooncentrales. Per computer belde hij naar telefooncentrales om hun werking te controleren. Geschiedden die werkzaamheden al op afstand, ze blijken ook uitermate geschikt om thuis uit te voeren. Danen werkt nu naar volle tevredenheid in zijn eigen woning, met apparatuur die zijn werkgever hem leende. Hoewel hij zijn solistische bezigheden nu allerm minst saai vindt, wil zijn leidinggevende hem in de toekomst ook kwaliteitscontroles op onderhoudswerkzaamheden laten uitvoeren. Dat alles om zijn bezigheden bij gebrek aan collega's afwisselender te maken.

Kees Danen werkt op dit moment weer veertig uur per week. Thuis. Hij en zijn leidinggevende zijn erg tevreden over de oplossing. Iedereen, ook Danen zelf, verwacht dat hij op deze manier tot aan zijn VUT kan werken, waarmee een WAO-instroom is voorkomen.



2 VOOR WIE IS TELEWERK GESCHIKT?

Telewerken zorgt ervoor dat het werk naar de medewerker toe komt als deze zelf niet naar het werk kan komen. Bijvoorbeeld omdat een medewerker mobiliteitsbeperkingen heeft of omdat hij door een beperkt energieniveau in mindere mate belastbaar is. Opmerkelijk is dat ook medewerkers met psychische klachten vaak baat blijken te hebben bij telewerken.

OPLOSSING BIJ BEPERKINGEN

Het TNO-project Online weer aan het werk wees uit dat telewerken vooral een oplossing biedt voor werknemers:

- ▶ die door (ernstige) mobiliteitsbeperkingen niet of nauwelijks van en naar het werk kunnen reizen
- ▶ voor wie het woon-werkverkeer te belastend is omdat ze een beperkt energieniveau hebben
- ▶ die als gevolg van een beperkt energieniveau beperkt belastbaar zijn, maar door telewerken meer uren kunnen werken
- ▶ die regelmatig moeten rusten: door telewerk kan de medewerker de werk- en rusttijden beter afstemmen op zijn energieniveau.
- ▶ die zich door psychische problemen niet kunnen concentreren in een hectische werkomgeving.
- ▶ die door psychische problemen moeite hebben met deadlines
- ▶ die hun werktijden moeten afstemmen op (para)medische behandelingen
- ▶ van wie van te voren bekend is dat zij een periode niet in staat zijn naar kantoor te komen (bijvoorbeeld tijdens herstel na een operatie)

IEDER BEROEP GESCHIKT

Functies van administratieve en financiële aard zijn uiteraard het meest geschikt voor telewerken. Denk bijvoorbeeld aan het schrijven van notities en verslagen, het opstellen van plannen, telefoneren, programmeren, het beschrijven van protocollen, enzovoort. Dat betekent echter niet dat telewerken alleen geschikt is voor administratieve en financiële medewerkers. Ieder beroep heeft wel elementen in zich die zich lenen voor telewerken. Een ziekenverzorgende kan bijvoorbeeld thuis het dienstrooster maken, of gegevens invoeren. Een onderhoudsmonteur kan (telefonisch) contact houden met de klant. En een productiemedewerker zou kunnen helpen bij het opzetten van een kwaliteitssysteem.

Wie bereid is verder te kijken dan de grenzen van een functie komt vaak tot de conclusie dat medewerkers die voorheen niet inzetbaar waren heel goed in staat blijken te zijn taken op zich te nemen die eerst bleven liggen of zwaar op andere functies drukten.

Nieuwe functie voor hoofd verpleegafdeling.

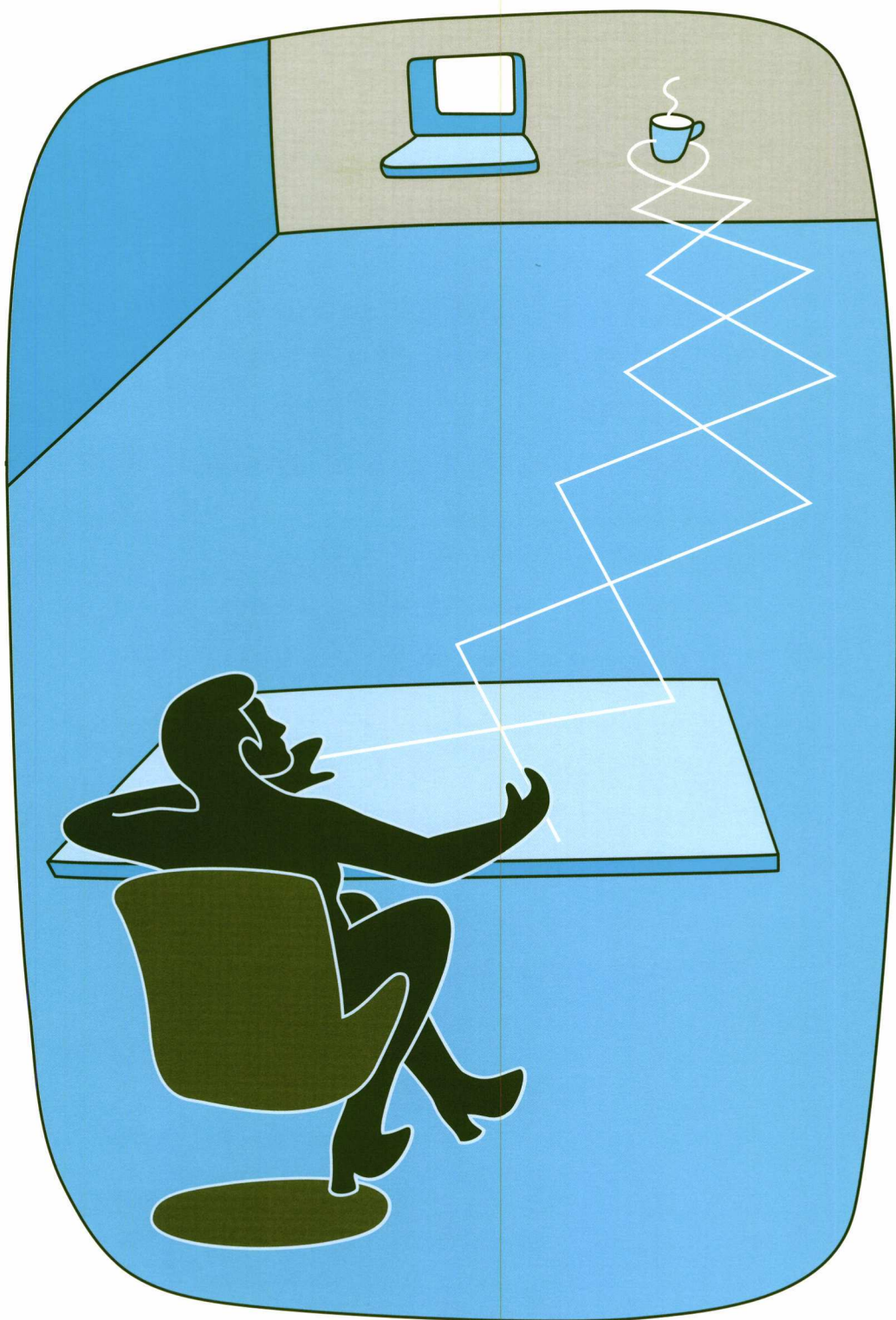
KARIN DE GROOT, AFDELINGSHOOFD VAN EEN ZIEKENHUIS, ZAT OVERSPANNEN THUIS. NA VIER MAANDEN UITVAL STELDE DE DIRECTEUR SOCIALE ZAKEN VOOR DAT ZE ZOU REÏNTEGREREN DOOR TE GAAN TELEWERKEN. HAAR HUIDIGE JOB KON ZE THUIS NIET UIT-OEFENEN, MAAR KARIN WILDE WEL TAKEN OP ZICH NEMEN, DIE ANDERS BLEVEN LIGGEN.

Zwaar werk, als gevolg van reorganisaties. Plus relatieproblemen thuis. Dat alles werd Karin de Groot (33), werkzaam als afdelingshoofd van een ziekenhuis, anderhalf jaar geleden te veel. Ze kreeg psychische klachten, raakte overspannen. En bleef als gevolg daarvan thuis.

De leidinggevende van Karin was druk met fusiegesprekken en ondernam de eerste vier maanden van haar uitval geen actie om haar weer aan het werk te krijgen. Daarop zette de directeur Sociale Zaken zich in voor reïntegratie van Karin. Het bleek dat zij graag weer aan het werk wilde, maar het moeilijk vond om terug de keren naar de afdeling. De directeur SZ stelde daarop voor om te telewerken. Karin reageerde enthousiast.

De telewerkplek kon snel en tegen weinig kosten gerealiseerd worden. Karin kan zich thuis beter kan concentreren. Ze werkt op momenten dat ze zich niet te moe voelt. Omdat ze haar eigenlijke job als afdelingshoofd onmogelijk op afstand kan uitvoeren, plaatste de directeur Sociale Zaken haar zonder noemenswaardige problemen over naar de afdeling Personeelszaken van het ziekenhuis. Als afgestudeerd arbeids- en organisatiepsychologie bleek ze meer dan geschikt voor het schrijven van een implementatiestrategie en een nota over competentie management. Belangrijke taken die daarvoor te lang bleven liggen.

De werkgever is zo tevreden over het project dat hij telewerken nu vaker inzet bij reïntegratie. Bovendien vindt het ziekenhuis het ook voor andere werknemers nuttig om af en toe thuis te werken als ze stukken moeten schrijven.



3 HOE ZIT DAT MET DE KOSTEN?

De kosten die gepaard gaan met telewerken schommelen over het algemeen rond de € 6000,- (tussen f 10.000,- en f 15.000,-). Dat weegt ruimschoots op tegen de kosten waarmee een werkgever te maken krijgt als een werknemer in de WAO terecht komt. Wordt een werknemer met een modaal inkomen arbeidsongeschikt, dan kost dit de werkgever immers zo'n € 90.000,- (f 200.000,-) aan loondoorbetaling en stijging van de WAO-premie. Veel van de kosten voor telewerken als reïntegratie worden bovendien vergoed door de Wet op de (re)integratie arbeidsgehandicapten (wet REA). Op die manier stimuleert de overheid werkgevers om er alles aan te doen om arbeidsgehandicapten te laten terugkeren.

MENSEN BEHOUDEN

Financiële overwegingen zijn overigens in de regel niet doorslaggevend voor werkgevers. Vaak gaat het om mensen die zich jarenlang hebben ingezet voor het bedrijf en nu door ziekte uitvallen. De meeste werkgevers zijn dan zeer gemotiveerd om er alles aan te doen om deze medewerkers te behouden voor het bedrijf. Werkgevers die zich inzetten om zieke werknemers te herplaatsen, kunnen rekenen op een uitgebreid pakket aan middelen. De belangrijkste stippen we hier aan.

WET REA COMPENSEERT

De wet op de (re)integratie arbeidsgehandicapten (wet REA) geeft werkgevers onder andere compensatie voor kosten die zij maken als zij een arbeidsgehandicapte werknemer (weer) in dienst nemen. Werkgevers kunnen aanspraak maken op premiekorting:

- ▶ een premiekorting van € 2042,- wanneer de werkgever ervoor zorgt dat een arbeidsgehandicapte werknemer weer aan de slag kan in de eigen functie of in een andere functie omdat hij het oude werk niet meer aan kan
- ▶ een premiekorting van € 2042,- per jaar gedurende maximaal 3 jaar wanneer de werkgever iemand met een arbeidshandicap in dienst neemt
- ▶ een subsidie voor de reïntegratiekosten voor zover hoger dan de premiekorting

telewerk in nieuwe of eigen functie

De premiekorting van € 2042,- geldt als de werknemer niet meer in zijn oude functie kan terugkeren, maar door telewerk in een nieuwe functie aan de slag kan. Maar ook als de arbeidsgehandicapte werknemer door telewerk zijn eigen functie kan hervatten. Het voordeel van de premiekorting is dat de werkgever niet aan hoeft te tonen hoe hij dit bedrag gaat gebruiken. Vallen de kosten van reïntegratie hoger uit dan de premiekorting, dan kan hij subsidie voor de extra kosten aanvragen. Deze kosten moet hij wel kunnen aantonen. Kosten

die vergoed worden zijn bijvoorbeeld kosten voor scholing, training en noodzakelijke aanpassingen voor de inrichting van de werkplek. Ook de extra kosten voor het inrichten van een telewerkplek - voor zover noodzakelijk door de arbeidshandicap - komen in de regel voor vergoeding in aanmerking.

MINDER GEDIFFERENTIEERDE WAO-PREMIE

De herplaatsing van een arbeidsgehandicapte medewerker heeft ook een gunstige invloed op de WAO-premie die werkgevers sinds de invoering van de wet Pemba (Wet premiedifferentiatie en marktwerking bij arbeidsongeschiktheidsverzekeringen) moeten betalen. Reïntegratie verlaagt de gedifferentieerde WAO-premie. Een hergeplaatste arbeidsgehandicapte werknemer heeft geen, of een lagere, WAO-uitkering. Herplaatsing zorgt er daardoor direct voor dat de WAO-premie van het bedrijf omlaag gaat of niet stijgt.

Een overzicht van de kosten en baten staan in de bijlage van hoofdstuk 3 op pagina 28.

De winst van telewerken is groot.

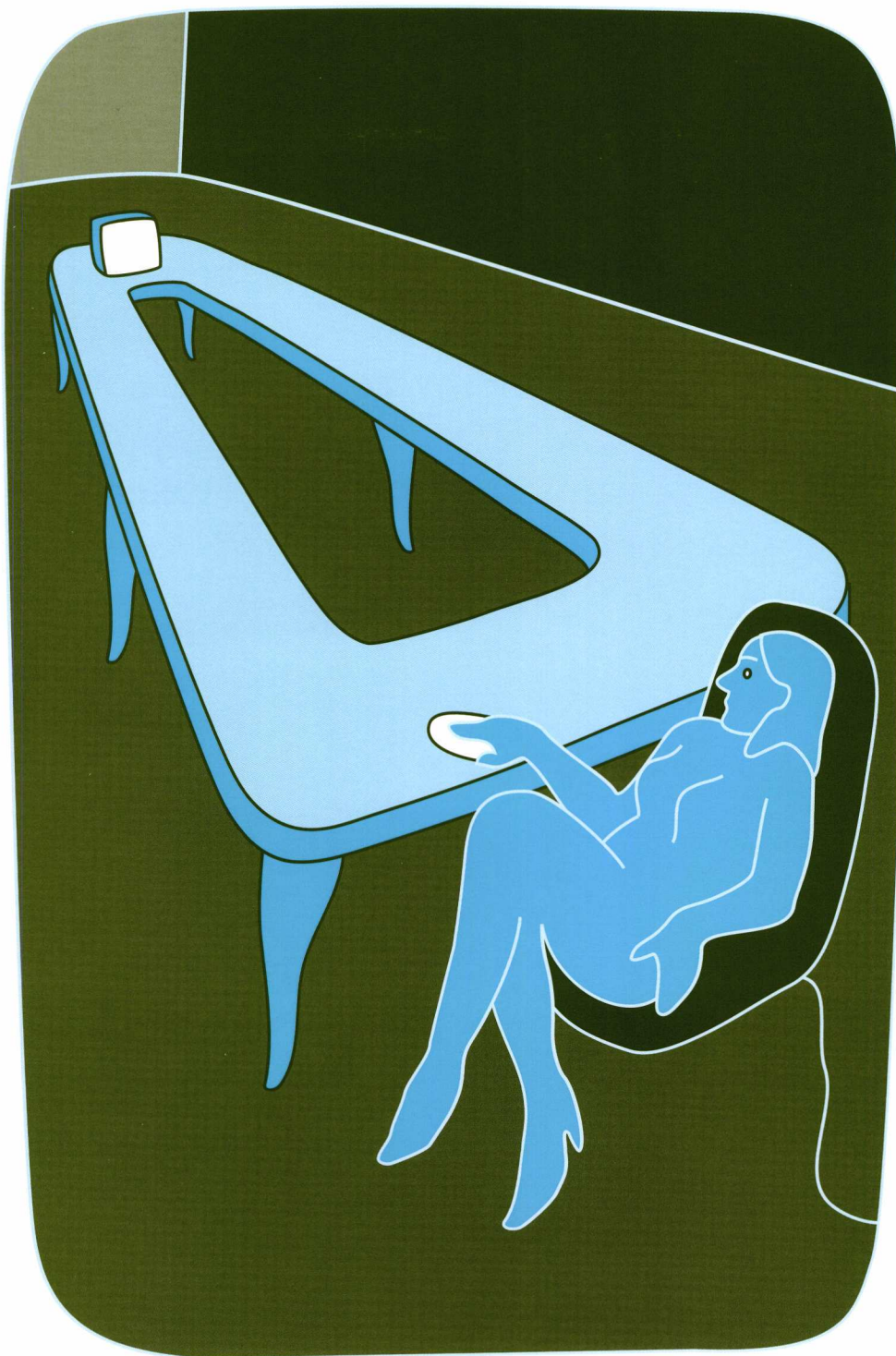
NICOLE SCHERINGA, ADMINISTRATIEF MEDEWERKSTER IN EEN ACADEMISCH ZIEKENHUIS, HEEFT NIERPROBLEMEN. HET WERK STAPELDE ZICH OP. DOOR TE TELEWERKEN KON ZE HAAR WEKELIJKSE ARBEIDZAME UREN VERDUBBELEN. DE LEIDINGGEVENDE TWIJFELDE AANVANKELIJK, TOT HIJ BEGREEP DAT DE KOSTEN VOOR TELEWERKEN VEEL MINDER HOOG ZIJN DAN HIJ DACHT ÉN BOVENDIEN GROTENDEELS VERGOED WORDEN.

Nicole Scheringa (39) is administratief medewerkster op de longafdeling van een academisch ziekenhuis. Ze heeft disfunctionerende nieren. Sinds een half jaar laat zij zich een paar dagen in de week dialyseren, wat haar behoorlijk vermoeit. Daarvoor werkte ze twintig uur in de week, maar dat is sinds de dialyse te veel. Nicole werkt sindsdien twee dagen per week, viereenhalf uur per dag. Te weinig, want haar werk stapelt zich op. Als duidelijk wordt dat niemand haar taken over kan nemen, bedenkt ze zelf dat ze haar arbeidsachterstand misschien kan inlopen door ook thuis te werken. Volgens haar moet dat werken.

De arbeidsdeskundige, het afdelingshoofd en haar leidinggevende zagen allen in dat telewerken de belastbaarheid van Nicole kon vergroten. Ze zou immers niet alleen haar vrij solitaire, administratieve werkzaamheden thuis kunnen combineren met de nierdialyse, ook zou zij kunnen rusten wanneer haar dat uitkwam. Bovendien zou zij niet extra hoeven reizen.

Hoe positief gestemd alle betrokken ook waren, de leidinggevende van Nicole was bang dat de kosten te hoog zouden oplopen. De arbeidskundige rekende hem echter voor dat een complete werkplek thuis (aanschaf en onderhoud hard- en software, aanpassingen netwerk ten behoeve van inlogfaciliteiten, meubilair) slechts op zo'n tienduizend gulden neerkwam. Bovendien, zo verzekerde ze hem, krijgt het ziekenhuis dit bedrag ook nog eens vergoed in het kader van de wet REA. De prognose was immers dat mevrouw Scheringa op termijn in een lager WAO-klasse terecht zou komen. Bovendien zorgt het behouden van een arbeidsgehandicapte werknemer voor een verlaging van de WAO-premie, pleitte de arbeidsdeskundige. Dat stelde de leidinggevende gerust.

Nicole moest lang wachten tot het meubilair geleverd werd en haar telewerkplek daadwerkelijk was ingericht. Toen dat echter eenmaal gelukt was, ging ze met plezier aan de slag. Nicole werkt nu vier dagen per week, twee thuis en twee in het ziekenhuis. Dat betekent dat haar arbeidzame uren verdubbeld zijn, van 9 uur naar 18 uur. Nicole heeft haar oude functie kunnen behouden en de achterstand weggewerkt. En dat geeft haar een heel goed gevoel.



4 HOE GAAN WE DE ROLLEN VERDELEN?

Een succesvolle toepassing van telewerken bij reïntegratie vraagt om een nauw samenspel tussen verschillende betrokkenen. Behalve de medewerker en de direct leidinggevende zijn dat bijv. een P&O-functionaris, een ICT-deskundige, de telewerkcoördinator van de organisatie, een bedrijfsarts, een arboadviseur en een verzekeringsarts. Ieder heeft zijn eigen taak, zijn eigen rol.

VIJF ROLLEN BIJ REÏNTEGRATIE

Bij telewerken als reïntegratie-instrument zijn vijf rollen te onderscheiden:

De eindverantwoordelijke

De ervaring leert dat het het beste werkt als de direct leidinggevende eindverantwoordelijk is voor de reïntegratie. Wat overigens niet betekent dat hij zelf alle uitvoerende werkzaamheden verricht. De leidinggevende is vooral de stuwende kracht bij het regelen van een aantal praktische zaken, zoals installatie van hard- en software en inrichting van de werkplek. Daarnaast moet de leidinggevende goede afspraken maken met de medewerker over de taken die hij thuis gaat verrichten, op welke dagen de werknemer gaat telewerken, op welke uren hij bereikbaar is, hoe de afstemming verloopt met collega's, enzovoort. Als de medewerker eenmaal aan het telewerken is, neemt de leidinggevende regelmatig contact op. Hij zorgt er ook voor dat de medewerker betrokken blijft bij de sociale contacten op het werk, zoals bijvoorbeeld het werkoverleg, personeelsfeesten en borrels. Zijn er signalen dat het niet helemaal goed gaat, dan pikt de leidinggevende deze op en zoekt naar oplossingen.

De resultaatbewaker

De realisatie van telewerken bij reïntegratie neemt vaak meerdere maanden in beslag. De aandacht van de leidinggevende kan dan verslappen. Daarom wordt aangeraden dat iemand van de afdeling P&O optreedt als resultaatbewaker: hij adviseert, controleert en stuurt aan. De afdeling P&O krijgt zo ook goed inzicht in de remmende en stimulerende factoren, wat weer gebruikt kan worden als ook andere werknemers dit middel nodig mochten hebben voor terugkeer. Tenslotte kan de afdeling P&O in de gaten houden welke bedragen zijn uitgegeven voor het telewerken en welke subsidies hiervoor zijn binnengekomen.

De adviseur

De eindverantwoordelijke zal zich meestal laten adviseren door deskundigen. Zij kunnen inzicht geven in:

- ▶ de mogelijkheden (belastbaarheid) van de medewerker
- ▶ de functies, taken en vacatures in de organisatie

- ▶ de wet- en regelgeving voor de aanvraag van subsidies en voorzieningen
- ▶ het scala aan werkaanpassingen
- ▶ de organisatorische, technische en sociale aspecten van de inzet van telewerken

Verschillende personen – zowel binnen als buiten de organisatie – kunnen deze adviseursrol op zich nemen. Denk bijvoorbeeld aan de afdeling P&O, projectleiders van een eerder telewerkproject, ICT-deskundigen, deskundigen van de arbodienst en mensen van de uitvoeringsinstelling. Ook organisaties die al eerder met dit bijltje hebben gehakt kunnen als externe adviseur fungeren.

De regelaar

Voordat een medewerker kan telewerken, moet een aantal praktische zaken geregeld worden. Zoals het bestellen, installeren en onderhouden van hard- en software, aanpassingen aan het netwerk, het ergonomisch verantwoord inrichten van de werkplek thuis, aanleg van tweede telefoonlijn, ISDN of ADSL. Een medewerker die de leidinggevende ondersteunt en allerlei zaken regelt, blijkt in de praktijk essentieel. De regelaar is een persoon die op daadkrachtige, snelle en creatieve wijze maatregelen uitvoert die telewerken mogelijk maken. Het is een medewerker die goed op de hoogte is van de organisatie, bijvoorbeeld een P&O-functionaris, een automatiseringsexpert of een telewerkcoördinator.

De netwerker

De rol van netwerker lijkt veel op de rol van regelaar. Het mooiste zou zijn als dezelfde persoon beide rollen kan vervullen. De netwerker onderhoudt de contacten met externe dienstverleners en leveranciers. Hij regelt wie wat moet bestellen, en coördineert als meerdere afdelingen bij een bestelling betrokken zijn. In de praktijk blijkt vaak dat levering van spullen (te) lang op zich laat wachten omdat de bestelling niet gecoördineerd verliep.

Samen werken aan een nieuwe kans voor Dirk.

DIRK VAN DE BERG WERD DRIE JAAR GELEDEN GETROFFEN DOOR EEN HERSENINFARCT. DE SYSTEEMBEHEERDER/ADVISEUR ZWEEFDE OP HET RANDJE VAN DE DOOD, MAAR HERSTELDE. WEL HIELD HIJ ERNSTIGE LICHAAMELIJKE BEPERKINGEN OVER AAN HET INFARCT. DOOR EEN GOEDE SAMENWERKING TUSSEN HET REVALIDATIECENTRUM, HET GAK EN DE WERKGEVER KAN DIRK NU TOCH HETZELFDE WERK DOEN ALS VOORHEEN.

Drie jaar geleden werd Dirk van de Berg (45) getroffen door een herseninfarct. De impact van die gebeurtenis was groot. De systeembeheerder/adviseur bij het marktonderzoeksbureau hield weliswaar psychisch geen beperkingen over aan zijn attack, fysiek werd hij een gehandicapt mens. Na maandenlange revalidatie kon hij nog altijd nauwelijks zijn rechterarm en -been bewegen. Het leek onmogelijk dat hij ooit nog zijn oude functie zou oppakken.

Desalniettemin startte het revalidatiecentrum na anderhalf jaar de begeleiding terug naar het werk. De opbouw was heel geleidelijk. Dirk had een beperkte hoeveelheid energie, was verminderd mobiel en kon niet volop meegaan in projecten met een hoge tijdsdruk. Evengoed ging hij zeer gemotiveerd één dag van drie uur op kantoor werken. Toen dat goed ging breidde hij dat uit met twee dagen (van drie uur) thuis en vervolgens nog een dag op zijn werk. Dirk had geluk: zijn automatiseringsfunctie bleek geschikt voor telewerken. Was dat niet het geval geweest, dan was reïntegratie in deze mate onmogelijk geweest.

Om dat telewerken daadwerkelijk te laten slagen, had Dirk een grote hoeveelheid voorzieningen nodig, zowel thuis als op het werk. De begeleidster van het revalidatiecentrum regelde een paar bijeenkomsten bij Dirk thuis, zodat werkgever en GAK konden afstemmen wie welke faciliteit zou realiseren. De telewerker had onder meer een traplift nodig om de werkplek op de tweede verdieping van zijn huis te bereiken. Die werd ongewoon snel aangelegd door het GAK. De werkgever, die wilde dat zijn werknemer zou reïntegreren, richtte daarop een complete telewerkplek in. Het GAK zorgde voor een aangepaste stoel. Bij het marktonderzoeksbureau zelf paste men de werkplek van Dirk op dezelfde manier aan.

Het vervoer naar het werk bleek problematisch. Dirk reisde per trein, met zijn invalidenscooter. Dat was geen optie. Dirk nam daarop rijlessen; hij moest leren rijden in een auto-maat en bedreven raken in remmen en gas geven met het linkerbeen. Het GAK betaalde de rijlessen. En later de aanpassing van de auto waarmee Dirk naar zijn werk reed.

De goede samenwerking tussen de verschillende partijen zorgde ervoor dat Dirk van de Berg ondanks zijn forse beperkingen weer twaalf uur per week werkt. Aanvankelijk voerde hij eenvoudige taken uit, inmiddels presteert hij weer op zijn oude intellectuele niveau.



5 WAT KAN BELEMMEREND WERKEN?

Reïntegratie is niet automatisch een succesverhaal. Vaak is de weg langer dan verwacht. Soms lukt het zelfs geheel niet om de telewerk-reïntegratie van de grond te krijgen. Er kunnen factoren meespelen die je als werkgever niet kunt voorzien of in de hand hebt, zoals een plotselinge verslechtering van de gezondheid van de medewerker. Veel remmende factoren zijn echter vooraf te voorzien én te voorkomen. We noemen de belangrijkste.

te weinig ondersteuning

Voor de betrokken medewerker werkt het demotiverend als hij weinig ondersteuning krijgt en veel zaken zelf moet regelen. In het midden- en kleinbedrijf kan dit veroorzaakt worden omdat men daar vaak geen aparte P&O-ers of ICT-deskundige heeft. Bij grotere bedrijven kan een hoge werkdruk er debet aan zijn dat de telewerk-reïntegratie geen hoge prioriteit krijgt.

realisatie duurt te lang

Het kan belemmerend werken als de werkgever te lang wacht met de mogelijke terugplaatsing van een zieke werknemer. Maar ook als het te lang duurt voordat aan de randvoorwaarden van reïntegratie (inrichten werkplek bijvoorbeeld) is voldaan. In beide gevallen zal het enthousiasme van de werknemer en de bereidwilligheid om mee te werken aan de eigen terugkeer afnemen.

onvoldoende communicatie en afstemming

Goede communicatie en afstemming zijn essentieel. Dan gaat het zowel over de communicatie tussen betrokkenen – zoals leidinggevende, P&O, IT-afdeling, enzovoort – als de afstemming met de medewerker zelf en met de andere collega's in de organisatie. Voor iedereen moet duidelijk zijn welke taken de medewerker thuis verricht, wie hem leiding geeft en hoe de samenwerking met collega's verloopt.

onvoldoende ondersteuning en financiering door externen

De ondersteuning en financiering van externe partijen kan de voortgang versnellen of vertragen. Belemmerend werkt het als de uitvoeringsinstelling weigert kosten te vergoeden in het kader van de wet REA, als de bedrijfsarts geen extra moeite doet (bijvoorbeeld omdat de extra inspanningen van de arbodienst niet gedekt worden door de standaardcontracten tussen arbodienst en werkgevers) of als het benodigde meubilair pas zeer laat geleverd wordt.

gezondheidssituatie medewerker

Soms verslechtert de gezondheidssituatie van de medewerker in die mate dat ook telewerken geen oplossing meer biedt voor de functioneringsproblemen.

ongeschiktheid functie of taken

Niet alle functies zijn geschikt voor telewerken. Functies waarbij bijvoorbeeld veel 'face-to-face' overleg nodig is, of waarbij vertrouwelijke gegevens nodig zijn die niet mee naar huis genomen kunnen worden, zijn bij voorbaat minder geschikt.

veranderingen in de automatisering

Wijzigingen in de automatisering van de organisatie kunnen ertoe leiden dat een telewerk-pc niet meer werkt of dat de reïntegratie vertraging oploopt.

onbekendheid met telewerken

Onbekendheid van de organisatie met telewerken belemmert een snelle realisatie.

reorganisatie

Reorganisaties gaan vaak buiten de telewerker om. Er wordt over hem beslist in plaats van met hem. Dat werkt niet bevorderend.

Een gemiste kans.

JANTINE DE GROOT HEEFT EEN DWARSLAESIE. DAAROM KAN ZE HAAR WERK ALS ADMINISTRATIEF MEDEWERKSTER IN EEN KAPPERSZAAK NIET TER PLAATSE UITVOEREN. DE BEDRIJFSARTS INTERESSEERDE BETROKKENE EN WERKGEVER VOOR TELEWERKEN. DE INZET VAN TELEWERK IS UITEINDELIJK TOCH NIET GELUKT DOOR EEN TE LATE START VAN DE REÏNTEGRATIE, TEGENWERKING DOOR DE UVI, DE ONMOGELIJKHEID VAN DE WERKGEVER OM DE VOORZIENINGEN VOOR TE FINANCIEREN EN EEN DALENDE MOTIVATIE VAN DE MEDEWERKER.

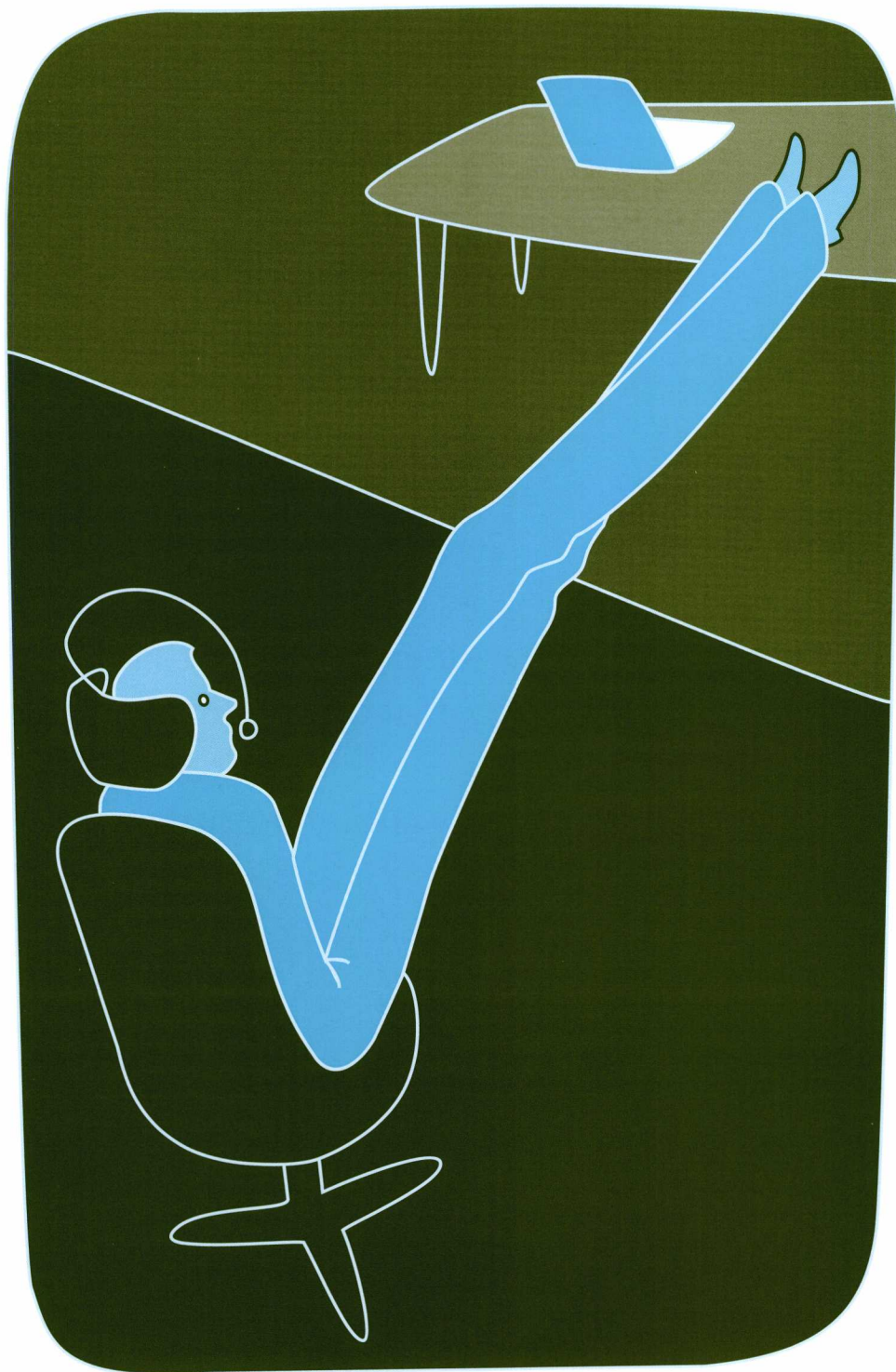
Jantine de Groot (49) viel twee jaar geleden van een trap. En heeft sindsdien een dwarslaesie. Na een jaar intensieve revalidatie kon ze thuis en buitenshuis moeizaam met krukken lopen. Reizen met eigen of openbaar vervoer bleek door haar verminderde mobiliteit onmogelijk. Vooral dat maakte dat ze niet langer dagelijks als administratieve kracht in een kapperszaak kon werken. Twaalf maanden na haar val belandde Jantine de Groot voor tachtig tot honderd procent in de WAO.

Rond die tijd besprak de bedrijfsarts met werkgever en -nemer de mogelijkheden van telewerken. De bedrijfsarts schatte in dat Jantine in staat zou zijn haar taken weer op te pakken als ze beschikte over een goed ingerichte werkplek aan huis. Jantine wilde niets liever, maar haar werkgever twijfelde aan haar inzetbaarheid.

Desondanks gaf de werkgever de bedrijfsarts te kennen dat hij Jantine wilde laten telewerken, op voorwaarde dat de (voorbereidende) kosten voor een telewerkplek vergoed werden door de uitvoeringsinstelling (GAK). De arbeidsdeskundige aldaar bleek weinig gecharmeerd van dat voorstel. Zelfs na pleitende woorden van de bedrijfsarts was hij niet overtuigd dat telewerken het arbeidsongeschiktheidspercentage van Jantine zou verminderen. Dus kon hij ook niet garanderen dat de voorbereidende uitgaven voor het telewerken vergoed zouden worden. Die ontwikkeling vertroefde de verhoudingen tussen werkgever en arbeidsdeskundige behoorlijk.

Daarmee was het telewerkproject van Jantine de Groot feitelijk om zeep. Toch deed de bedrijfsarts nog een ultieme poging om de werkgever te overtuigen van de financiële voordelen van een succesvolle reïntegratie van Jantine. Ze schetste de subsidiemogelijkheden in het kader van de wet REA, de basispremiekwijtscheldings- en kortingsregeling WAO, het voorkomen van een hogere WAO-basispremie bij instroom in de WAO en de loondoorbetaling door de uitvoeringsinstelling bij uitval wegens ziekte. De werkgever luisterde, maar vertrouwde er al niet meer op dat het GAK ooit de (voorbereidende) kosten van een telewerkplek zou vergoeden. En zelf voorfinancieren achtte hij bedrijfsmatig niet verantwoord.

Door alle discussie rond haar persoon sloeg het aanvankelijke enthousiasme van Jantine langzaam om in demotivatie. Dat gecombineerd met het gebrek aan draagvlak bij werkgever en uitvoeringsinstelling deed de bedrijfsarts besluiten haar inspanningen te staken. Jantine zit nog steeds werkloos thuis. Een gemiste kans.



6 WAT VERGROOT HET SUCCES?

Wat maakt reïntegratie tot een succes? Het antwoord is simpel: de mensen. In de praktijk blijkt dat een positieve houding van de werknemer, werkgever en externen het belangrijkste ingrediënt voor een succesvolle reïntegratie is. Dat bleek ook uit het pilotproject van TNO Arbeid waarbij uiteenlopende bedrijven telewerken toepaste bij reïntegratie. Aan de hand van die praktijkervaringen destilleerde TNO Arbeid de belangrijkste succesfactoren en leerpunten voor organisaties die telewerken als reïntegratie-instrument willen gebruiken.

positieve houding medewerker

De medewerker speelt een cruciale rol bij het slagen van de reïntegratie. Het is noodzakelijk dat de medewerker zelf gemotiveerd is, graag thuis wil werken en het leuk vindt om daarbij de pc te gebruiken. Verder werkt het bevorderend als de medewerker beschikt over doorzettingsvermogen, zelfdiscipline en een professionele werkhouding.

kennis en expertise medewerker

De reïntegratie heeft meer kans van slagen als de medewerker door een brede opleiding en ervaring flexibel inzetbaar is. Stimulerend werkt ook als de medewerker voor de organisatie waardevolle kennis en expertise bezit.

bekendheid werkgever met financiële consequenties

De voortgang wordt vergemakkelijkt als de werkgever een reëel inzicht heeft in de kosten van telewerkfaciliteiten (vaak worden deze te hoog ingeschat). Het helpt ook als hij weet dat WAO-intrede van een werknemer een verhoging van de WAO-premie voor de werkgever inhoudt en dat subsidies uit de wet REA de kosten van reïntegratie vergoeden.

telewerk-expertise werkgever

Bedrijven die bekend zijn met telewerken en met de procedures, taken en verantwoordelijkheden bij het aanvragen en realiseren van een telewerkplek, hebben een voorsprong. De reïntegratie verloopt ook succesvoller als de afdeling automatisering ervaring heeft met de implementatie van telewerken. Het installeren van internet en e-mail is niet zo moeilijk, maar zaken als netwerkaanpassingen en de beveiliging en ontwikkeling van speciale programmatuur voor de telewerker, stellen hoge eisen aan de expertise van de afdeling Automatisering.

actieve rol externen

Een actieve rol van de bedrijfsarts en de arbeidsdeskundige van de uitvoeringsinstelling kan bijdragen aan het succes. Zo kan de prognose dat de medewerker door de inzet van telewerken in een lagere WAO-klasse komt voor de uitvoeringsinstelling een belangrijk argument zijn om garanties te geven over vergoeding van de kosten van telewerkfaciliteiten.

TIPS VOOR SUCCES

- zoek snel een oplossing wanneer een medewerker uitvalt
- sta open voor de mogelijkheid van telewerken bij de reïntegratie
- streef naar consensus
- pas de stijl van leidinggeven zo nodig aan
- zorg voor goede communicatie en afstemming
- hou de medewerker betrokken bij de organisatie
- zorg voor voldoende technische ondersteuning
- betrek de mensen die telewerken bij veranderprocessen (reorganisaties)

Dankzij telewerken van wao naar veertig uur inzetbaarheid.

ROB DE ZWAAG HEEFT REUMA. OMDAT WERKEN NIET LANGER GING, ZAT HIJ EEN HALF JAAR THUIS. TE VERPIETEREN, WANT DE FINANCIËEL ADMINISTRATEUR WILDE NIETS LIEVER DAN WEER WERKWEKEN VAN VEERTIG UUR MAKEN. TELEWERKEN BRACHT UITKOMST. INMIDDELS WERKT ROB WEER VIJF DAGEN IN DE WEEK, ACHT UUR PER DAG. IN ZIJN EIGEN TEMPO.

Rob van Zwaag is 46 jaar. Hij werkt al dertig jaar bij het Hoogheemraadschap en heeft sinds vier jaar reumatische klachten in been- en ruggewrichten. Daardoor heeft hij regelmatig pijn. En loopt hij moeilijk.

Twee jaar nadat die klachten zich openbaarden, viel Rob een half jaar uit. Hoge werkdruk en haastig woon-werkverkeer werden hem teveel. Thuiszitten bleek echter niks voor Rob. Hij wilde graag weer aan het werk en attendeerde zijn leidinggevende op de mogelijkheden van telewerken. Die reageerde enthousiast op dat idee, maar gaf ook meteen aan dat Rob van Zwaag zijn werkzaamheden als financieel administrateur onmogelijk thuis kon uitoefenen. Daarop creëerde de leidinggevende een minder zware functie, die goed op afstand uitgevoerd zou kunnen worden. Rob van Zwaag werd algemeen medewerker en zou administratief werk en technisch digitaal tekenwerk gaan verrichten.

Het beslissingsproces over de reïntegratie van Rob verliep snel. De bedrijfsarts en arbo-dienst waren gematigd enthousiast maar de directie stond pal achter het plan. Daarop bekeken de afdeling ICT en de lijnverantwoordelijke of telewerken daadwerkelijk kansrijk was. Toen zij geen praktische belemmeringen zagen, besloot zijn direct leidinggevende dat Rob van Zwaag thuis aan de slag kon.

De thuiswerksituatie werd vrij snel ingericht. Alleen de technische installatie van apparatuur op de telewerkplek haperde in het begin. De benodigde databestanden voor het technisch tekenwerk bleken te groot om via een lijnverbinding van en naar de telewerkplek te sturen. Samen met zijn werkgever zocht Rob naar taken die zich wel leenden voor telewerken. Rob werkt nu vanuit zijn woning voor de afdeling voorlichting. Dat werk ligt hem goed. Hij werkt nu sinds een jaar vijf dagen in de week, acht uur per dag. De telewerker is blij dat hij ongestoord kan werken. Hij werkt een paar uur en neemt dan rust. Of loopt een rondje. In de afgelopen twaalf maanden had hij maar twee verzuimdagen.



7 MEER INFORMATIE?

Voor meer informatie over telewerken als reïntegratiemiddel kunt u contact opnemen met:

FEDERATIE VAN ARBEIDSINTEGRATIECENTRA
VOOR MENSEN MET EEN ARBEIDSHANDICAP
ZANDBERGSWEG 111
6432 CC HOENSBROEK

Boek bestellen: **Online weer aan het werk**

Een uitgebreide beschrijving van het onderzoek van TNO Arbeid, de casebeschrijvingen en aanbevelingen voor de praktijk zijn verzameld in het boek: *“Online weer aan het werk; Telewerken als werkaanpassing”*, dat is uitgegeven door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. U kunt het voor € 16,79 (f 37,-) bestellen bij Elsevier bedrijfsinformatie, telefoon 0314 - 35 83 58.

BIJLAGE HOOFDSTUK 3

VOORBEELD KOSTEN EN BATEN BIJ TELEWERKEN

(de bedragen zijn indicatief)

DE KOSTEN

Kosten inrichten thuiswerkplek		
Bureauopstelling (bureau, laden, kast, lamp)	€	1815
Bureaustoel	€	681
Computer plus printer	€	2042
Software pakket	€	23
Computer bijproducten (polssteen, etc.)	€	46
Licentiekaart	€	23
Aansluiting provider	€	46
Aansluiting ISDN	€	318
	€	4994
Periodieke kosten (per jaar)		
Abonnement en telefoonkosten	€	545
Onderhoudscontract	€	11
Vergoeding woonruimte	€	272
kosten per jaar	€	828

DE BATEN

premiekorting volgens de wet REA	€	2042
subsidie kosten boven bedrag van premiekorting	€	2952 ¹
periodieke besparing		
besparing loondoorbetaling	afhankelijk van omstandigheden zoals snelheid van herplaatsing, hoogte van loon, enzovoort	
voorkoming stijging WAO-premie		

¹ In dit voorbeeld wordt aangenomen dat alle kosten direct gevolg zijn van de handicap en dat elders geen besparingen worden gerealiseerd.



uitgave van het ministerie
van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

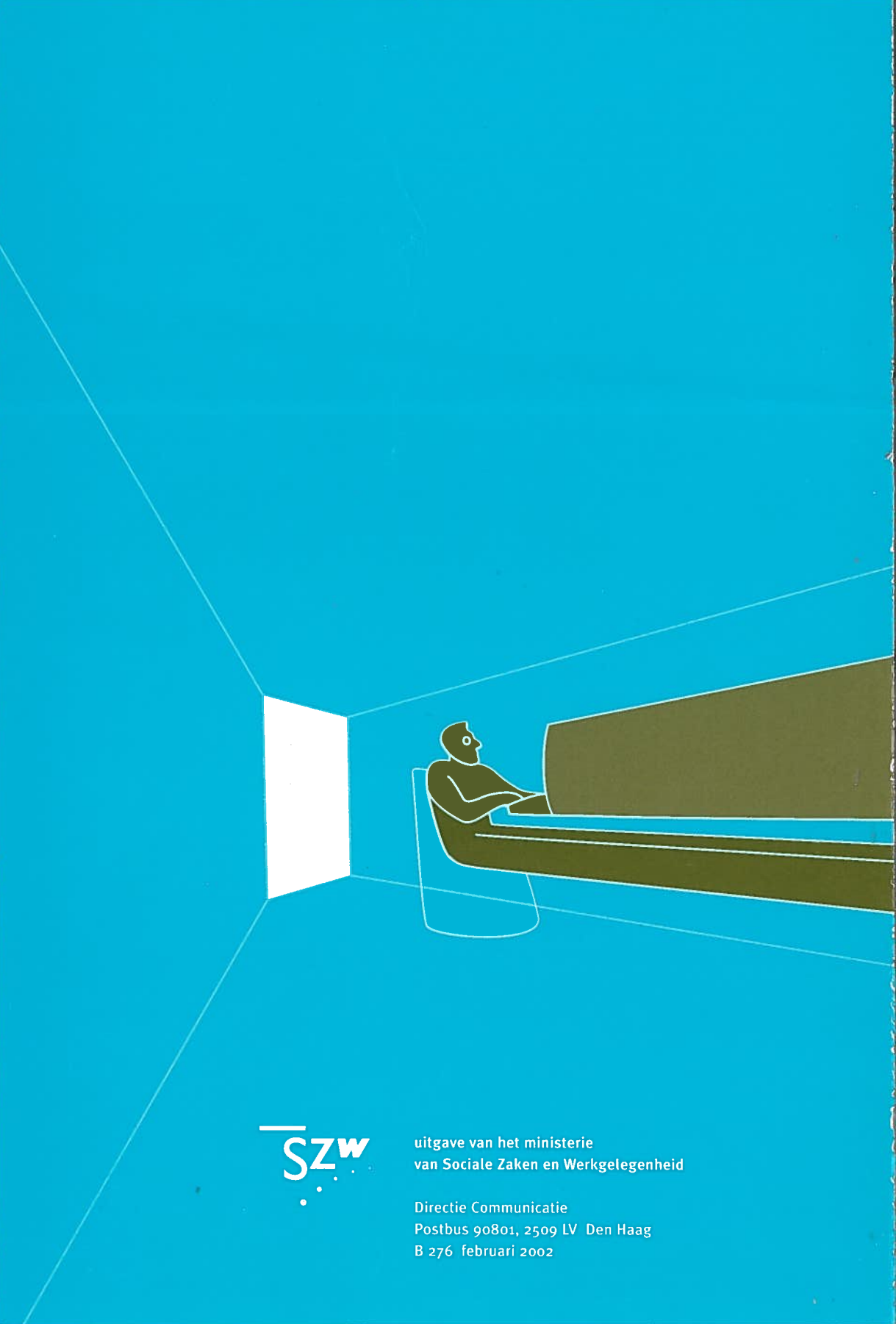
Directie Communicatie
Postbus 90801, 2509 LV Den Haag
B 276 februari 2002

tekst
INCT Ingrid Nies Communicatie & tekst

vormgeving
L5 concept design management

illustraties
Maurice Blok - L5 concept design management

druk
Grafisch Bedrijf Tuijtel



uitgave van het ministerie
van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Directie Communicatie
Postbus 90801, 2509 LV Den Haag
B 276 februari 2002