

Rendement en risico's van telewerken



Verzuim- en reïntegratie management

Ir. Wietske Eveleens Eur.Erg.

Rendement en risico's van telewerken

Verzuim- en reïntegratie management

Ir. Wietske Eveleens Eur.Erg.

ISBN: 90 12 11608 2

© Sdu Uitgevers bv, Den Haag, 2006

© eerste druk, Sdu Uitgevers bv, Den Haag, 2006

Alle rechten voorbehouden. Alle auteursrechten en databankrechten ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Sdu Uitgevers bv.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Sdu Uitgevers neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Colofon

Uitgave

Sdu Uitgevers, Den Haag

Vormgeving

Twin Design bv, Culemborg

Druk

DeltaHagen, Den Haag

Bestellingen

Sdu Klantenservice

Postbus 20014

2500 EA Den Haag

telefoon (070) 378 98 80

fax (070) 378 97 83

e-mail Sdu@sdu.nl

1	Inleiding	4	5	Ontwikkelen van een strategie	29
1.1	Doelgroep	4	5.1	Profilering en cultuurverandering	29
1.2	Het kader	4	5.2	Werkprocessen	31
1.3	Wet- en regelgeving	7	5.3	Technische faciliteiten	33
1.3.1	Algemeen	7	6	Samenwerken aan realisatie	36
1.3.2	Wet- en regelgeving voor telewerkers	8	6.1	Veranderingsprocessen	36
1.4	Voorlichting	12	6.1.1	Gedogen	36
1.5	Maatregelen	12	6.1.2	Onderlinge afspraken	37
1.6	Leeswijzer	12	6.2	Interdisciplinaire samenwerking	37
2	Telewerken in de praktijk	13	6.2.1	Rolverdeling	37
2.1	Snelle ontwikkelingen	13	6.2.2	Telewerken implementeren	37
2.2	Variëteit aan werkstijlen	14	6.2.3	De arboprofessional	38
2.2.1	Categorieën	14	6.3	Innovatieprojecten	38
2.2.2	Flexibel werken op kantoor	14	6.3.1	Ontwerp van projecten	38
2.2.3	Werken in een telewerkkantoor	15	6.3.2	Pilots	39
2.2.4	Mobiel werken	15	7	Begeleiden op maat	41
2.3	Rendement	15	7.1	Ontwikkeling	41
2.4	Risico's van telewerken	17	7.2	Werk en taken	42
3	Ontwikkelen eigen aanpak op maat	20	7.3	Werkplek	46
3.1	Succes en faalfactoren	20	8	Wet- en regelgeving	50
3.1.1	Betrokkenheid	20	Bijlage 1	Normen	51
3.1.2	Participatie	20	Bijlage 2	Voorbeeld telewerkovereenkomst	52
3.1.3	Samenwerking	20	Bijlage 3	Checklist telewerksituatie voor de arboprofessional	53
3.1.4	Leren om te leren	20	Bijlage 4	Raamovereenkomst over telewerk	54
3.1.5	Cultuur	20	Bijlage 5	Regelgeving met betrekking tot telewerken	57
3.1.6	Integrale aanpak	21	Literatuur		59
3.1.7	Mankracht	21	Adressenlijst		60
3.1.8	Beschikbaarheid informatie	21	Sdu-uitgaven over arbeidsomstandigheden		61
3.2	Mogelijkheden en beperkingen huidige werkwijzen	21			
3.3	Een andere aanpak	23			
3.4	Een basisschema	24			
4	Inspelen op de omgeving	26			
4.1	Omgeving en maatschappij	26			
4.1.1	Concurrenten	26			
4.1.2	Samenwerkingspartners	26			
4.1.3	Klanten	26			
4.1.4	Potentiële werknemers	27			
4.1.5	Beïnvloeders en belanghebbenden	27			
4.2	Werkstijlconcepten	27			
4.3	Gebruik van hulpbronnen	27			
4.3.1	Informatie- en communicatietechnologie	27			
4.3.2	Duurzame oplossingen	27			

1 Inleiding

1.1 Doelgroep

Dit VRM-deel is geschreven voor:

- de werkgever; managers, die in hun rol van werkgever verantwoordelijk zijn voor de werkomstandigheden van hun medewerkers;
- de adviseur; professionals, die vanuit hun rol en deskundigheid werknemers ondersteunen: dat kan bijvoorbeeld de personeelsadviseur, de facility manager of de preventiemedewerker zijn.

De doelgroep is dus de werkgever en zijn adviseurs, inclusief organisatieadviseurs, consultants en professionals op het gebied van automatisering en werkomstandigheden. Naast stafafdelingen kunnen ook externe adviseurs die bedrijven begeleiden bij de invoering van telewerken, met dit VRM-deel hun voordeel doen.

Arboprofessionals, zoals de arbocoördinator en de preventiemedewerker, helpen de werkgever bij de ontwikkeling van goede werkomstandigheden. Ten onrechte besteden werkgevers en adviseurs nog maar beperkt aandacht aan de werkomstandigheden van telewerkers. Oorzaken daarvoor zijn mogelijk:

- beperkte en globale wet- en regelgeving op het gebied van telewerken;
- gebrek aan motivatie om het aantal telewerkers in kaart te brengen (omdat dat wellicht een kostenpost is);
- beperkt optreden van de Arbeidsinspectie;
- onzichtbaarheid van telewerkers op de werkvloer in organisaties;
- gebrek aan eenduidige kennis en informatie; onderzoeken spreken elkaar soms tegen;
- gebrek aan gereedschappen voor het in kaart brengen van rendement en risico's;
- onbekendheid met een aanpak voor het verbeteren van de werkomstandigheden van telewerkers;
- gebrek aan besef dat de werkstijl van telewerkers rendement oplevert en risico's verkleint.

In het verbeteren van het rendement en het verkleinen van de risico's spelen velen in organisaties een rol. De ondernemingsraad heeft een eigen rol, eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden bij de invoering van telewerken. Daarnaast hebben de afdeling P&O, de IT-afdeling, de werkgever in het midden- en kleinbedrijf, de fabrikant van telewerkmeubilair en de toeleverancier en natuurlijk de telewerkers zelf op verschillende manieren belang bij meer rendement en minder risico's bij telewerken. Dit VRM-deel is kortom bedoeld voor iedereen die professioneel geïnteresseerd is in het duur-

zaam verhogen van gezond rendement en het verminderen van arbeidsrisico's, zoals stress en lichamelijke klachten.

1.2 Het kader

Telewerken is niet meer weg te denken uit onze maatschappij. Wet- en regelgeving en de ontwikkeling van praktische instrumenten zijn echter allesbehalve uitgekristalliseerd. In grote lijnen is de huidige wet- en regelgeving op het gebied van werkomstandigheden, beeldschermwerk en thuiswerk van toepassing. Dit VRM-deel geeft de werkgever zowel inzicht in relevante wet- en regelgeving, alsook in mogelijkheden het rendement van zijn werknemers te verhogen en risico's te verminderen.

Met de geleidelijke toename van deze nieuwe werkvormen worden ook de verschillen in de werkwijzen, ook wel 'werkstijlen' genoemd, van organisaties groter. Er is een toenemende variëteit in kantoorinrichting, werkprocessen en bedrijfsculturen. Het rendement van een bedrijf is goed als de eigen werkstijl van een bedrijf optimaal aansluit bij de ambities, wensen van klanten en personeel. Bij het ene bedrijf kan het invoeren van thuiswerken succesvol zijn, terwijl dat bij een vergelijkbaar bedrijf juist niet werkt. Ook de manier waarop telewerken wordt ingevoerd, kent grote verschillen. Afdelingen P&O en Automatisering zijn er meestal intensief bij betrokken. Ook vertegenwoordigers van werknemers, zoals de OR en een VGW-commissie, spelen een belangrijke rol bij invoering of verbetering van telewerken. En in toenemende mate hebben de medewerkers zelf een rol in een adequate toepassing van innovatieve mogelijkheden, die aansluiten bij hun behoeften en mogelijkheden.

Telewerken symboliseert hoop én angst omtrent de toekomst van werk. De invoering van telewerken kan veel rendement opleveren en brengt tegelijk veel risico's met zich mee. Dit VRM-deel beschrijft mogelijkheden rendement te verhogen en risico's te beperken bij telewerken. Dat is maatwerk. Iedere situatie is anders. Dit VRM-deel biedt een kader, een aanpak en praktische handvatten voor het omgaan met deze nieuwe werkvormen voor managers en professionals.

Het begrip telewerken

Het begrip 'telewerken' wordt in deze publicatie gebruikt als centraal begrip voor vele vormen van tijd- en/of plaatsonafhankelijk werken. De achterliggende reden daarvoor is een pragmatische. Het begrip is compact en lijkt het meest ingeburgerd als aanduiding van nieuwe manieren van werken in organisaties. Letterlijk houdt het woord telewerken in 'werken op afstand'. Telewerker zou bijvoorbeeld zijn de medewerker die op afstand van de organisatie werkt, met een laptop of pc. De werknemer hoeft niet meer noodzakelijkerwijze naar kantoor om zijn werk te kunnen doen. Afhankelijk van de situatie en mogelijkheden kiezen steeds meer werknemers op welke plek zij werken. Mobiele werkers zijn te vinden in de trein, in wegrestaurants, in hotelkantoren en bij de klant aan de vergadertafel. Veel werknemers werken tegenwoordig ook thuis. Het begrip 'telewerken' is feitelijk wat achterhaald. De waarde van telewerken is niet zozeer het kunnen werken op

afstand, alswel het kunnen ‘werken waar je wilt zijn’. Deze manier van werken wordt aangeduid als ‘tijd- en plaatsafhankelijk werken’. Er zijn veel vormen ontstaan, zoals e-werken, mobiel werken en flexibel werken. Met behulp van technische oplossingen, zoals een laptop en mobiele telefoon, werken meer mensen ‘waar ze zijn’. Werknemers kiezen op welk moment ze werken en waar. Dat is ook veelal thuis. Of die keuzevrijheid in het belang van werknemer of werkgever is, hangt van de situatie af. Bij een juiste toepassing dienen nieuwe manieren van werken zowel de belangen van de werkgever als die van de werknemer. Voor organisaties is het aantrekkelijk als werknemers kunnen werken waar zij het beste kunnen zijn voor hun functie-uitoefening, bijvoorbeeld bij de klant. Werknemers kunnen zo gemakkelijker hun baan combineren met hun privéleven.

De definitie van telewerken is: er is formeel sprake van telewerken wanneer de arbeidslocatie voor ten minste 20% van de arbeidstijd is gescheiden van de locatie van de werk- of opdrachtgever.

Naast telewerken kennen we ook het begrip ‘telehuiswerken’. De definitie van telehuiswerken is: informatiewerk die op afstand van de arbeidsorganisatie in een woning wordt verricht en waarbij gebruik wordt gemaakt van ICT (De Vries, 1998).

Formeel wordt van telehuiswerk gesproken indien:

- het thuiswerk een deel is van de ‘gebruikelijke werktijd’;
- de thuiswerkzaamheden minimaal twee uur per dag en minimaal één dag in de week voorkomen.

Als een telewerker werkt volgens de bovenstaande definitie van telewerken of telehuiswerken, is hij in principe beschermd volgens de geldende arbowet- en regelgeving. Als er (nog) geen sprake is van telewerken volgens deze definitie, hoeft de werkgever de genoemde wet- en regelgeving (nog) niet toe te passen. Dit kan het geval zijn wanneer:

- telewerken alleen incidenteel plaatsvindt;
- telewerken alleen gedurende korte tijd plaatsvindt en de frequentie laag is;
- telewerken op eigen initiatief en/of buiten medeweten van de werkgever plaatsvindt.

Aantal telewerkers

Het totaal aantal telewerkers in Nederland in 1999 was volgens de Europese Commissie (Survey EcaTT-project) 1.044.000, zonder dat er sprake was van overlappingen van de onderstaande groepen. Dat hield in 14,5% van de beroepsbevolking. Op dit moment zijn er helaas geen recentere gegevens beschikbaar.

De onderverdeling van telewerkers is als volgt:

telehuiswerkers	285 000
mobiele telewerkers	308.000
marginale telewerkers	451.000
zelfstandigen en freelancers	166.000

Ten opzichte van andere Europese landen neemt Nederland op dit moment een middenpositie in wat betreft telewerken. Maar het telewerken in Nederland neemt snel toe. Volgens bureau Heliview is het aantal bedrijven met telewerk in 2001 verdubbeld ten opzichte van 1999. Door het ministerie van VROM wordt geschat dat in 2030 25% van de beroepsbevolking zal telewerken (R. Dunnen, DG VROM).

Soorten telewerkers

Telewerkers verschillen meer van elkaar dan kantoorwerkers. Geen telewerker is gelijk. Denk bijvoorbeeld aan de thuiswerkende callcentermedewerker met kinderen; de hoog opgeleide mobiele kenniswerker; de beleidsmedewerker die zich thuis beter kan concentreren; de verkoper die met laptop en mobiele telefoon de klant goed kan bedienen of de freelancejournalist. Iedere telewerker werkt anders. De combinatie van telewerk en de gebruikte ICT-oplossingen kan in de ene situatie vooral rendement opleveren en in een andere situatie juist risico’s met zich meebrengen. Hieronder geven we een nadere beschrijving van verschillende typen telewerkers.

Telehuiswerkers

Telehuiswerkers zijn, zoals we eerder definieerden, telewerkers die vanuit huis werken. Zij hebben vaak een administratieve, meer uitvoerende functie. Het gaat veelal om functies waarin informatie wordt bewerkt en verwerkt. Voorbeelden zijn secretariael medewerkers en callcentermedewerkers. Werkgevers en opdrachtgevers kunnen voor telehuiswerkers het volgende doen:

- zekerheid bieden over een minimale bescherming van de telewerker;
- duidelijkheid bieden om mogelijkheden voor telewerken vorm en inhoud te geven, bijvoorbeeld met een telewerkcontract;
- concrete en kant-en-klare oplossingen bieden, zoals een ingerichte werkplek en duidelijke werkinstructies;
- zoveel mogelijk faciliteren, door bijvoorbeeld het onderhoud van apparatuur te regelen;
- duidelijke regels bieden over wat de telewerker wel en niet geacht wordt te doen;
- duidelijke afspraken maken over bijvoorbeeld de verantwoordelijkheden van beide partijen.

Voor telehuiswerkers is de Arbowet en specifieke regelgeving over beeldschermwerk en thuiswerk van toepassing.

Mobiele telewerkers

De zogenoemde mobiele telewerker maakt vaak lange werkdagen van meer dan tien uur per dag. Hij of zij werkt op uiteenlopende werkplekken buiten kantoor, bij de klant, onderweg en thuis. De laptop en mobiele telefoon zijn voor hem of haar belangrijk gereedschap.

Mobiele werkers zijn over het algemeen telewerkers in kennisintensieve functies. Velen hebben een hoog opleidings- en functieniveau. Deze telewerkers zijn vaak juist wel zelfstandig en gewend om hun eigen werk in te richten. Zij zijn gehecht aan de met telewerken verworven vrijheid. Ze vinden het prettig om met hun laptop en mobiele telefoon te

kunnen werken waar ze zijn. Zij hebben weinig behoefte aan bemoeials die komen vertellen wat wel en niet mag. Ze kunnen over het algemeen redelijk goed met ICT overweg.

Werkgevers en opdrachtgevers kunnen mobiele werkers ondersteunen met:

- het geven van informatie over arbeidsrisico's;
- het bieden van mogelijkheden om de risico's te beperken; bijvoorbeeld door het ter beschikking stellen van meubilair en accessoires en het aanbieden van een cursus of workshop telewerken.

De werkgever kan:

- waken voor overbelasting als gevolg van intensief werken met laptops;
- adequate oplossingen bieden voor mobiel beeldschermwerk op het soort plekken waar de telewerker werkt (onderweg, thuis, bij de klant);
- wijzen op de mogelijkheden een gezonde werkstijl te ontwikkelen;
- aandacht besteden aan de uitvoering van het werk en de werkplek in het reguliere werkoverleg;
- mobiele telewerkers vragen naar ervaringen met mobiel werken, en voor gemeenschappelijke problemen ook samen naar oplossingen zoeken; er zou, om een voorbeeld te noemen, behoefte kunnen zijn aan een goede beeldschermwerkplek in een hotelkantoor in de buurt van een klant.

Voor mobiele telewerkers is, naast de Arbowet zoals die ook van toepassing is op niet-telewerkende werknemers, de specifieke regelgeving over beeldschermwerk van toepassing.

Marginale telewerkers

De groep marginale telewerkers valt binnen de definitie van telewerken, maar maakt er weinig gebruik van. Soms wordt het telewerken slechts gedoogd door de werkgever. Marginale telewerkers werken meestal gedurende één of twee dagen per week op afstand. Het hoeft niet per se om een complete dag te gaan; het telewerken kan ook versnipperd zijn over verschillende dagen. Marginale telewerkers vormen de grootste groep telewerkers. Zij maken er bijvoorbeeld een gewoonte van om:

- 's morgens eerst thuis te werken om de file te vermijden;
- 's middags om 4 uur thuis te komen om de kinderen te kunnen opvangen en vervolgens 's avonds na 8 uur thuis te kunnen doorwerken;
- een of twee dagen per week thuis te werken om bijvoorbeeld geconcentreerd te kunnen werken aan het afmaken van een rapport;
- ad hoc een deel van het werk thuis te doen, bijvoorbeeld bij haastklussen, voor het afmaken van werk en om reistijden te beperken.

Deze telewerkers hebben meestal een werkgever en werken het grootste deel van de week op kantoor. Deze combinatie blijkt de minste problemen op te leveren voor telewerkers. Bij deze vorm van telewerken worden zowel de voordelen van werken op kantoor als de voordelen van werken thuis optimaal gecombineerd. Het grootste probleem bij deze groep is

het slechts gedogen door de werkgever. De arbeidsomstandigheden zijn dan niet optimaal. Werkgevers en opdrachtgevers kunnen voor deze groep het volgende doen:

- advies bieden bij de inrichting van de thuiswerkplek;
- financiële ondersteuning en/of oplossingen (bijvoorbeeld ICT) aanbieden;
- verantwoord gebruik van computers stimuleren;
- in overleg gedoogsituaties formaliseren;
- informatie en instructies geven over risico's, zoals werken met beeldschermen;
- communicatie met collega's bevorderen, bijvoorbeeld met afspraken over een vaste vergaderdag in de week.

De werkgevers en adviseurs kunnen:

- de werksituatie thuis regelmatig bespreken, bijvoorbeeld in het reguliere overleg;
- ondersteuning aanbieden, ook als de telewerker er niet om vraagt;
- wijzen op belastingfaciliteiten voor het inrichten van een thuiswerkplek;
- doorverwijzen naar informatiebronnen en -mogelijkheden;
- creatieve oplossingen van knelpunten bevorderen, bijvoorbeeld met een ideeënbus.

Zelfstandigen en freelancers

Er is een trend tot 'verzelfstandiging' van telewerkers. De werkgevers lopen op die manier niet het risico met de toepassing van het arbeidsrecht te worden geconfronteerd. De Sociaal-Economische Raad (SER) heeft zich in positieve zin uitgelaten over de mogelijkheden die telewerk biedt om als zelfstandige te werken. Daarbij mag volgens de SER de beschermende werking van de arbeidswetgeving en de sociale zekerheidswetgeving niet te kort worden gedaan.

De huidige Arbowet beschermt zelfstandigen echter niet. In de Arbowet wordt er namelijk van uitgegaan dat alleen wettelijke bescherming nodig is indien er sprake is van een gezagsrelatie tussen werkgever en werknemer. Omdat de zelfstandige telewerker zich niet in een afhankelijke positie ten opzichte van een werkgever bevindt, wordt hij verondersteld voor zichzelf te kunnen zorgen. Maar zelfstandigen zijn wel afhankelijk van hun opdrachtgevers. Zij zouden in principe afspraken kunnen maken met hun opdrachtgevers om de eigen gezondheid te beschermen.

Zelfstandigen hebben tegelijkertijd een rol als werkgever en als werknemer. Ze kunnen ook tegelijkertijd opdrachtgever en opdrachtnemer zijn, bijvoorbeeld in geval van samenwerking in virtuele netwerken met andere zelfstandigen. Het komt al wel voor dat opdrachtnemers in contracten afspraken maken met hun opdrachtgevers over bijvoorbeeld de beschikbaarheid van een goede beeldschermwerkplek bij de klant. Op die manier kunnen de risico's voor zelfstandige telewerkers worden beperkt.

Zelfstandige telewerkers kunnen in het kader van het vergroten van rendement en beperken van risico's:

- de eigen werksituatie doorlichten aan de hand van dit VRM-deel en een risico-inventarisatie en -evaluatie

- (RI&E) (laten) uitvoeren. Een folder met checklist is gratis aan te vragen bij het ministerie van SZW in Den Haag;
- een lijst met prioriteiten ten aanzien van gezond telewerken opstellen;
 - mogelijkheden om de werksituatie te verbeteren inventariseren;
 - goede (standaard)afspraken maken met hun opdrachtgevers in offertes en contracten;
 - zich aansluiten bij een netwerk van andere zelfstandigen voor informeel contact over het werk;
 - zich aansluiten bij organisaties die opkomen voor de belangen van zelfstandigen, zoals een vakbond.

Voorbeeld

In Utrecht nam schrijver dezes, als zelfstandige, het initiatief 'ondernemen vanuit huis' te gaan ondersteunen. Dat is iets anders dan het bekende thuiswerken, waarbij iemand thuis bijvoorbeeld inpakwerk verricht. Bij deze nieuwe werkvorm is de woning de basis, waar een deel van het werk wordt gedaan. Verder werkt men bijvoorbeeld in de buurt, in een telewerkcentrum, bij de klant en onderweg. Uit een verkenning in 2004 naar MKB Servicepoints (www.mkb-servicepoint.nl) bleek dat het ondersteunen van 'ondernemen vanuit huis' niet alleen economische bedrijvigheid, maar ook sociale integratie in de wijk en regionale innovatie oplevert. Een eerste pilot in Utrecht-West in 2005 leidde tot de oprichting van een lokale vereniging van deze zelfstandigen, een website voor onderlinge communicatie en ander oplossingen, die onderlinge ondersteuning bevorderen. In 2006 loopt een tweede pilot in Utrecht-Noord en worden nieuwe projecten gestart.

1.3 Wet- en regelgeving

1.3.1 Algemeen

De wet- en regelgeving op het gebied van telewerken is in ontwikkeling. De belangrijkste algemene regelingen voor arbeidsomstandigheden en de specifiek voor telewerken relevante wet- en regelgeving worden hierna kort toegelicht.

Arbowet

De Arbowet regelt de algemene zorg voor veiligheid, gezondheid en welzijn op het gebied van arbeid. De Arbowet verplicht werkgevers een samenhangend beleid te ontwikkelen met betrekking tot veiligheid, gezondheid en welzijn van de werknemers die in zijn onderneming werken. Daarnaast geeft deze wet veel aanwijzingen hoe de werkgever deze verplichtingen moet uitvoeren.

Een van de verplichtingen die de Arbowet stelt is verplichting voor de werkgever om zieke werknemers te begeleiden. De verzuimbegeleiding moet bestaan uit een goede registratie van ziektegevallen, het contact met de zieke werknemer, medische controle en begeleiding en eventueel, bij langdurige ziekte, de re-integratie van de werknemer in de eigen of een aangepaste functie. Verder moet in het kader van de verzuimbegeleiding periodiek een analyse van het verzuim plaatsvinden. De resultaten van deze analyse kunnen dan

weer aanleiding geven tot het bijstellen van het arbobeleid. Bij de uitvoering van het verzuimbeleid moet de werkgever zich laten ondersteunen door een bedrijfsarts.

De werkgever heeft verder een grote beleidsvrijheid met betrekking tot de taakverdeling tussen zichzelf en de arbodienst of andere externe deskundigen bij de uitvoering van de door de Arbowet opgelegde taken en de wijze waarop die taken worden uitgevoerd. Op deze manier kan arbobeleid op maat worden ontwikkeld en uitgevoerd. Afhankelijk van de aanwezige kennis, mogelijkheden en problemen in de onderneming zal de werkgever de uitvoering van de taken in meer of mindere mate overlaten aan de arbodienst of deze zelf uitvoeren.

Wet verbetering poortwachter

Sinds 1 april 2002 is de Wet verbetering poortwachter (Wvp) van kracht. Per 1 januari 2004 is deze gewijzigd. De Wvp is erop gericht te voorkomen dat een zieke werknemer langdurig arbeidsongeschikt raakt. Werkgever en werknemer moeten zich samen inspannen om te zorgen dat ziekte en arbeidsongeschiktheid zoveel mogelijk worden beperkt. De wet geeft daarom een aantal regels waar werkgever en werknemer zich aan moeten houden. Daarnaast is er in de wet een aantal sanctiemogelijkheden opgenomen.

Wet uitbreiding loondoorbetalingsverplichting bij ziekte (Wulbz)

Gedurende de eerste ziekteperiode van 104 weken hebben de meeste werknemers recht op loondoorbetaling die voor rekening komt van hun werkgever. Slechts in een klein aantal gevallen bestaat er voor een (ex-)werknemer nog wel recht op een ziekteuitkering. Of een werknemer door ziekte ook arbeidsongeschikt is, is altijd ter bepaling van de werkgever. De werkgever kan zich bij het nemen van een beslissing laten adviseren door een bedrijfsarts, maar neemt daarna zelfstandig zijn beslissing. De werkgever moet daarom informatie verzamelen en beschikken over een goed verzuimbeleid om de hem toegewezen taak goed te kunnen uitvoeren.

Ziektewet

Niet in alle gevallen komen de kosten van verzuim volledig voor rekening van de werkgever. De Ziektewet geeft in een aantal gevallen de werknemers recht op een uitkering. Op het moment dat een werknemer zich ziekmeldt, is het daarom van belang te kijken of de werknemer onder de vangnetbepaling van de Ziektewet valt. Is dit het geval, dan kan de werkgever een verzoek tot uitkering bij het UWV indienen.

Premiedifferentiatie en marktwerking bij arbeidsongeschiktheidsverzekeringen (Pemba)

De Pemba is de wet die tot 1 januari 2006 de WAO-premie regelt en, zoals het er nu (augustus 2005) naar uitziet, vanaf die datum de WIA-premie. De werkgever betaalt voor deze verzekeringen een basispremie en een gedifferentieerde premie. De gedifferentieerde premie is afhankelijk van het aantal werknemers dat dat jaar recht heeft gekregen op een arbeidsongeschiktheidsuitkering. Het komt er hierbij grofweg op neer dat de werkgever, als een werknemer arbeids-

ongeschikt raakt, de eerste vier jaar van de kosten van de arbeidsongeschiktheidsuitkering zelf betaalt. Het idee achter de Pemba is dat werkgevers met een hoge uitstroom van werknemers in de arbeidsongeschiktheidsverzekeringen, meer premie betalen dan werkgevers die een lagere uitstroom van arbeidsongeschikte werknemers hebben. De Pemba stimuleert op deze manier werkgevers om met een goed arbobeleid het verzuim als gevolg van ziekte en arbeidsongeschiktheid zo laag mogelijk te houden.

In het Najaarsakkoord dat in 2004 tussen overheid en sociale partners is afgesloten, is gesproken over de afschaffing van de Pemba. De overheid is hiertoe op termijn bereid als de instroom in de arbeidsongeschiktheidsregelingen fors daalt en de sociale partners afspraken maken over een afbouw van de loondoorbetaling gedurende de eerste twee ziektejaren. Een werkgever met een groot vertrouwen in zijn eigen aanpak van verzuim kan er ook voor kiezen eigenrisicodragers te worden. Dit houdt in dat de werkgever zelf de wettelijke arbeidsongeschiktheidsuitkeringen betaalt. Slaagt de werkgever erin om het verzuim en de arbeidsongeschiktheid in zijn organisatie laag te houden, dan plukt hij hier de financiële vruchten van. Het voordeel is dat de eigenrisicodragers geen gedifferentieerde premie betalen. Een nadeel kan zijn dat de werkgever wel vijf jaar lang de arbeidsongeschiktheidsuitkering van de (ex-)werknemer moet betalen.

Ontslagrecht

Bij ziekte geldt er een ontslagverbod. Als de ziekteperiode langer dan twee jaar heeft geduurd, kan de werkgever de werknemer eventueel ontslaan. Hiervoor moet hij wel een ontslagvergunning van het CWI hebben. Een uitzondering op het ontslagverbod vormt de situatie waarin de werknemer niet meewerkt aan zijn re-integratie. Hij volgt de aanwijzingen van de werkgever of arbodienst met betrekking tot de verzuimprocedure niet op of hij weigert bijvoorbeeld passend werk. De werkgever kan op grond hiervan een ontslagvergunning bij het CWI aanvragen. De werkgever kan hier echter niet lichtvaardig toe besluiten. Hij zal de werknemer vooraf goed moeten waarschuwen dat het niet meewerken aan het hervatten van het werk tot ontslag kan leiden. De werknemer moet daarna ook de kans krijgen om zijn gedrag te verbeteren. Voordat tot ontslag over wordt gegaan, kan de werkgever als sanctie de loondoorbetaling opschorten. Het CWI zal pas overgaan tot het verstrekken van een ontslagvergunning nadat het UWV een deskundigheidsoordeel (second opinion) heeft gegeven.

1.3.2 Wet- en regelgeving voor telewerkers

In de wet- en regelgeving komt het begrip 'telewerken' niet voor. Toch zijn telewerkers wettelijk beschermd vanuit verschillende invalshoeken. Als een telewerker werkt volgens de in paragraaf 1.2 vermelde definitie van telewerken of telethuiswerken is de algemene arbowet- en -regelgeving van toepassing. Daarnaast zijn specifiek artikelen over beeldschermwerk en thuiswerken van belang. Op zelfstandigen die telewerken is de Arbowet in principe niet van toepassing. Op de toepasbaarheid en relevantie van de wet- en regelgeving voor telewerkers wordt hieronder nader ingegaan. Aan

de hand van een reeks vragen (zie kader) kan worden vastgesteld welke wet- en regelgeving voor een telewerker in een bepaalde situatie van toepassing is.

Vraag 1

Is er sprake van telewerken in juridische zin, volgens de formele definitie van telewerken, en wordt op afstand gewerkt met behulp van een computer?

Nee

Ja; de Arbowet is van toepassing op de telewerkplek.

Vraag 2

Vindt het telewerken gemiddeld minimaal twee uur per dag of een dag per week plaats?

Nee

Ja; de Arbowet is van toepassing op de telewerkplek.

Vraag 3

Vindt het telewerken incidenteel of structureel plaats?

Incidenteel

Structureel; de Arbowet is van toepassing.

Vraag 4

Is er sprake van beeldschermwerk volgens de definitie in het Besluit beeldschermwerk?

Nee

Ja; de wet- en regelgeving voor beeldschermwerk is van toepassing (zie Arbo-Informatieblad 2 'Werken met beeldschermen').

Vraag 5

Is er sprake van thuiswerk?

Nee

Ja; de wet- en regelgeving voor thuiswerk is van toepassing (zie ook ATC 5 'Risicogroepen op de werkplek').

Vraag 6

Is er sprake van een gezagsverhouding tussen werkgever en werknemer?

Nee, de telewerker werkt als zelfstandige of freelancer; de Arbowet is in principe niet van toepassing.

Ja; de Arbowet is van toepassing.

Vraag 7

Werkt de zelfstandige in een maatschap (bijvoorbeeld van accountants, notarissen en advocaten)?

Nee; de Arbowet is in principe niet van toepassing.

Ja; de Arbowet is van toepassing.

Het zal duidelijk zijn dat er discussie mogelijk is over de wijze waarop deze vragen kunnen en moeten worden beantwoord. De grens tussen incidenteel en structureel is bijvoorbeeld arbitrair. Verder zijn werkgevers soms in verwarring over de situatie waarbij het initiatief voor telewerken van de werknemer komt. Maar dit maakt niet uit voor de rechtspositie van de telewerker. De definitie van telewerken is in eerste instantie bepalend voor de wet- en regelgeving die van toepassing is.

Toepassing Arbowet

Er zijn nog veel vragen onbeantwoord over de wijze waarop de huidige Arbowet precies moet en kan worden toegepast. Bij telewerken is de invloedssfeer van de werkgever beperkt. Het is de vraag in hoeverre de werkgever nog gehouden kan worden aan bepaalde dwingende voorschriften, bijvoorbeeld ten aanzien van arbeidstijden en arbeidsomstandigheden. Toch is het de bedoeling van de wetgever geweest dat de werkgever binnen zijn vermogen wel degelijk alles doet om de werkomstandigheden van telewerkers aan redelijke eisen te laten voldoen. Als in juridische zin sprake is van telewerken is in principe de Arbowet van toepassing.

De Arbowet is ingesteld om goede afspraken te maken op het gebied van arbeidsomstandigheden. Op grond van de Arbowet is iedere werkgever wettelijk verplicht tot:

- het uitvoeren van een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E);
- het voeren van een gestructureerd arbo- en verzuimbeleid;
- het houden van periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek (minimaal één keer per vier jaar);
- het bieden van de mogelijkheid aan werknemers om een medisch spreekuur bij de bedrijfsarts of arbodienst te bezoeken;
- het opzetten van bedrijfshulpverlening, waartoe bijvoorbeeld EHBO en brandbestrijding behoren.

De werkgever kan zich bij deze punten laten ondersteunen door een arbodienst. Vooral de eerste twee verplichtingen bieden handvatten voor het vorm en inhoud geven aan gezond telewerken.

RI&E

Het is zinvol een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) uit te voeren specifiek voor telewerk. Met een RI&E kan een bedrijf of individuele telewerker knelpunten op het gebied van de arbeidsomstandigheden inventariseren en een evaluatie maken van punten ter verbetering. Voor deze aandachtspunten moet een afsprakenlijst worden gemaakt waarmee het bedrijf aangeeft op welke termijn de knelpunten zullen worden opgelost. Het is zinvol om een checklist te ontwikkelen voor telewerkers waarmee zij zelf zo'n evaluatie kunnen uitvoeren voor hun eigen telewerksituatie (zie bijlage 3).

Arbobeleid

Aandacht voor telewerken in het arbobeleid en het arbojaarplan doet recht aan de nieuwe situatie waarbij telewerken hoort bij het werk dat binnen een organisatie wordt verricht. Ook werkomstandigheden buiten kantoor komen zo in beeld. De werkgever voert, volgens artikel 3 van de Arbowet, een zo goed mogelijk arbeidsomstandighedenbeleid en neemt daarbij, gezien de stand van de wetenschap en van de professionele dienstverlening, het volgende in acht:

'(...)

c. de inrichting van de arbeidsplaatsen, de werkmethoden en de bij de arbeid gebruikte arbeidsmiddelen alsmede de arbeidsinhoud moeten zo veel als redelijkerwijs kan worden gevegd aan de persoonlijke eigenschappen van de werknemers zijn aangepast.'

Dit betekent onder meer dat telewerk en de telewerkplek moeten worden ingericht volgens de laatste stand van de ergonomie, de arbeidskunde en de bedrijfskunde. Het arbobeleid biedt de werkgever de mogelijkheid om telewerken als onderwerp te integreren in de zorg voor de werkomstandigheden op kantoor, en een beleid te ontwikkelen dat gericht is op het voorkomen van klachten, ziekte en uitval van telewerkers. Het Arbobeleid biedt handvatten om het nemen van maatregelen zoveel mogelijk te integreren in de normale bedrijfsvoering. De 'welzijnsclausule' (artikel 3, lid 4) biedt aangrijpingspunten om werkdruk en stress bij telewerkers aan te pakken. Het opstellen van een arbojaarplan is de geëigende manier om het arbobeleid te concretiseren. Daarin kunnen ook de werkomstandigheden van telewerkers worden meegenomen.

Verzuimbeleid

Het is van belang elke vorm van overbelasting tijdig te onderkennen om zo snel mogelijk maatregelen te kunnen nemen. Het verzuimbeleid kan de werkgever inzicht geven in de oorzaken van problemen bij telewerken. Met die informatie kan de werkgever preventieve maatregelen nemen om verdere ontwikkeling van klachten te voorkomen. Zo kan worden voorkomen dat klachten chronisch worden en mensen onnodig gedeeltelijk of geheel arbeidsongeschikt worden. Alertheid op signalen bij telewerken is extra geboden, omdat de telewerker meer op zichzelf is aangewezen en er nog maar weinig kennis en ervaring is op dit gebied. In Arbo-Informatieblad 1 'Arbo- en verzuimbeleid' komt het arbo- en verzuimbeleid uitgebreid aan de orde.

Toepassing Beeldschermbeleid

Specifieke wet- en regelgeving op het gebied van beeldschermwerk is te vinden in het Arbobesluit, artikelen 5.7 t/m 5.12 en in de Arboregeling, artikelen 5.1 t/m 5.3. Verder wordt verwezen naar Arbo-Informatieblad 2 'Werken met beeldschermen'.

Telewerkers werken in de praktijk anders met beeldschermen dan de collega's op kantoor, waardoor zij meer kans op klachten hebben. Op kantoor voldoen de werkplekken waaraan mensen langer dan twee uur werken, aan de eisen zoals vermeld in Arbo-Informatieblad 2. Maar bij telewerken, met name bij mobiel werken, werkt iemand vaak meerdere korte perioden op een dag op uiteenlopende plekken, die vaak niet goed ingericht zijn voor beeldschermwerk.

Eventuele arbeidsrisico's kunnen worden voorkomen door het Beeldschermbeleid (zie Arbo-Informatieblad 2) te interpreteren conform de bedoeling van de wetgever. Dat wil zeggen dat de korte perioden van beeldschermwerken moeten worden opgeteld. Als de telewerker bij elkaar opgeteld langer dan twee uur per dag beeldschermwerk verricht, is het verstandig alle regelmatig gebruikte beeldschermwerkplekken te laten voldoen aan de gestelde eisen.

De laptop is bedoeld als tweede, draagbare pc voor niet al te lang gebruik achter elkaar. De laptop kan het beste worden gebruikt als extra apparaat, naast de vaste pc. Door de onergonomische plaats van het beeldscherm ten opzichte van het toetsenbord ontstaan gemakkelijk klachten bij lang-

durig en frequent gebruik. Het blijkt echter dat mensen in toenemende mate langdurig een laptop gebruiken in plaats van een pc. Soms is de pc zelfs geheel vervangen door een laptop. Gelukkig zijn er inmiddels wel allerlei accessoires, waarmee de laptop toch in een volwaardige beeldscherm-werkplek kan worden gebruikt.

In Arbo-Informatieblad 2 worden de eisen ten aanzien van beeldschermen weergegeven:

- het beeldscherm moet kantelbaar en in hoogte verstelbaar zijn;
- de gegevens op het beeldscherm moeten voldoende leesbaar zijn (NEN-ISO 9241-3);
- de gebruiker moet de luminantie van het scherm zelf kunnen instellen.

Aan de beeldschermkwaliteit moeten bij telewerken hogere eisen worden gesteld, omdat telewerkers buiten de speciaal ingerichte kantooromgeving werken. In de thuissituatie, in de vergaderruimte bij de klant of onderweg zijn de verlichting en het licht namelijk niet afgestemd op beeldschermwerk. Vele aspecten, zoals resolutie, rastermodulatie, vulfactor en lineariteit, bepalen de visuele kwaliteit van het beeldscherm. Er zijn normen voor de ergonomische kwaliteit van beeldschermen. Andere criteria die van belang zijn bij het bepalen van de kwaliteit van het beeldscherm in een bepaalde werksituatie, zijn:

- De zichthoek. Onder welke hoek moet het scherm goed afleesbaar zijn? Wanneer bijvoorbeeld in werksituaties samen met klanten naar het scherm wordt gekeken, is een grotere zichthoek noodzakelijk.
- Kleur. Voor tekstverwerking voldoet een monochroom scherm.
- Software. Voor sommige programma's is een groter scherm nodig, vanwege de grote hoeveelheid informatie op het scherm.
- Werkomgeving; licht/verlichting.

Toepassing Besluit Thuiswerk

Sinds 1994 is het Besluit Thuiswerk van kracht en valt thuiswerk onder de Arboret, ook als er geen arbeidsovereenkomst is met de thuiswerker. Het uitgangspunt is dat de thuiswerker een overeenkomstig niveau van bescherming krijgt als de werknemer die op kantoor of in een bedrijf werkt. De wet- en regelgeving schenkt apart aandacht aan thuiswerk, als bijzondere categorie, omdat:

- continu toezicht door de werkgever onmogelijk is;
- de woning niet is ontworpen voor het verrichten van arbeid;
- naast de thuiswerker vaak anderen aanwezig zijn, zoals kinderen.

De werkgever dient gegevens beschikbaar te hebben omtrent naam, adres en woonplaats van de thuiswerkers. Ook moet de werkgever beschikken over informatie omtrent de werkzaamheden die door thuiswerkers worden verricht en omtrent de stoffen, hulpmiddelen en werktuigen die daarbij worden gebruikt. Alleen de Arbeidsinspectie kan de thuis-situatie ongevraagd inspecteren. Ambtenaren die belast zijn

met het toezicht op de naleving van de Arboret door de werkgever, zijn bevoegd een woning binnen te treden zonder toestemming van de bewoner.

Toch is de werkgever verantwoordelijk voor de arbeidsomstandigheden van de thuiswerkers. Het is daarom belangrijk dat de werkgever zich op de hoogte stelt of laat stellen van de situatie waaronder de thuiswerkers hun werk verrichten. Dit hoeft niet te betekenen dat de werkgever elke woning afzonderlijk moet bezoeken, maar wel dat men zich in redelijkheid een voorstelling maakt van de mogelijke risico's en de daarbij behorende maatregelen. Dit kan op basis van steekproeven. Maar dat neemt niet weg dat de werkgever kan worden aangesproken op de werksituatie bij iedere thuiswerker afzonderlijk. De werkgever en de thuiswerker dienen goede afspraken te maken over het bezoek aan de woning, aangezien alleen de bewoner kan beslissen om de werkgever in de woning toe te laten. Er is geen wet die de thuiswerker hiertoe verplicht. Uiteraard zijn thuiswerkers zelf gebaat bij goede werkomstandigheden. Een bezoek van een werkgever voor een inventarisatie van de arbeidsomstandigheden kan hiertoe bijdragen.

In een op schrift gestelde risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) moet de thuiswerkgever aandacht (laten) besteden aan de risico's van thuiswerk alsook aan risicobeperkende maatregelen. Op basis van de RI&E moet iedere werkgever een plan van aanpak opstellen waarin wordt aangegeven welke maatregelen binnen welke termijn worden genomen.

Medewerkers moeten door de werkgever worden voorgelicht over de te verrichten werkzaamheden, de daaraan verbonden risico's en eventuele maatregelen om deze risico's te voorkomen of te beperken. Ook de thuiswerkers moeten hierover worden geïnformeerd. Daarnaast geldt de verplichting tot het houden van werkoverleg voor de thuiswerkers. Hieraan kan invulling worden gegeven door regelmatig een bijeenkomst te plannen op het bedrijf. In het reguliere werkoverleg, bijvoorbeeld eens per week, of eens per maand, moet onder meer aandacht worden besteed aan de arbeidsomstandigheden. Het werkoverleg biedt thuiswerkers de gelegenheid over hun individuele werkomstandigheden te praten en samen met leidinggevende en collega's naar oplossingen van eventuele problemen te zoeken. Thuiswerkers zijn verplicht om ongevallen en incidenten met gevaar voor de veiligheid of de gezondheid van de thuiswerker, te melden aan de werkgever, die uiteindelijk verantwoordelijk is voor de arbeidsomstandigheden. Om ongelukken te voorkomen is het verboden de thuiswerker grondstoffen, halffabrikaten en gereede producten in voorraad te laten houden.

De thuiswerkgever is niet meer verplicht aangesloten bij een gecertificeerde arbodienst. Er kan nog wel gebruik worden gemaakt van de arbodienst voor de dienstverlening ten aanzien van onder meer de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E), de ziekteverzuimbegeleiding, het arbeidsgezondheidskundig onderzoek en het arbeidsomstandigheden-spreekuur.

De bedrijfshulpverlening moet ook bij thuiswerkers worden geregeld. De wijze waarop, hangt samen met het werk en de omstandigheden zoals vastgelegd in de RI&E. Bij de invulling

van de bedrijfshulpverlening kan het bijvoorbeeld gaan om instructie en het kosteloos ter beschikking stellen van een brandblusapparaat en een verbandtrommel.

Verstrekken meubilair

De werkgever moet de thuiswerker, kosteloos, een doelmatige zitgelegenheid en een doelmatig werkblad ter beschikking stellen. Als de thuiswerker zelf al beschikt over een doelmatige zitgelegenheid, werkblad of werktafel, dan hoeft de thuiswerkgever deze niet ter beschikking te stellen.

Als een telethuiswerker gewoonlijk gemiddeld twee uur per dag gebruikmaakt van een beeldscherm, dan dient het meubilair te voldoen aan bepaalde normen (zie ook paragraaf 7.3):

- kantoorstoel conform NEN 1812 type HAV/HRAV;
- kantoorwerktafel conform NEN 2449;
- indien noodzakelijk een voetensteun conform DIN 4556.

Telethuiswerkers die minder dan twee uur per dag aan een beeldscherm werken moeten wel een doelmatige stoel, werkblad en werktafel ter beschikking hebben, zodat zij op ergonomisch verantwoorde wijze kunnen werken. Maar hieraan worden minder strenge eisen gesteld. In Arbo-Infomatieblad 7 'Kantoren' wordt dit nader toegelicht. Diverse producenten van kantoormeubilair brengen meubilair specifiek voor telethuiswerkers op de markt. Het betreft vaak compacte, multifunctionele werkplekken, die wat betreft uitstraling goed passen in een woning.

Bij thuiswerk bevinden zich in de omgeving van de gebruikte arbeidsmiddelen vaak personen (onder wie kinderen) die niet vertrouwd zijn met het gebruik van arbeidsmiddelen. Aan arbeidsmiddelen in de thuiswerksituatie worden dan ook aanvullende eisen gesteld:

- Een bescherming dient in de thuissituatie zowel voor de gebruiker als voor overige personen in de directe omgeving het gevaar af te schermen. Beveiligingen op machines zijn normaal gesproken afgestemd op volwassenen. Een opening die kleiner is dan 6 mm, zal een volwassen vinger niet doorlaten, maar een kindervingertje wel.
- Alle arbeidsmiddelen met een bedieningssysteem moeten bij gebruik voor thuiswerk zijn voorzien van een deugdelijke noodstop.
- Bij gebruik van elektrische apparatuur moet de beveiliging zoveel mogelijk onafhankelijk werken van de thuiswerker die het arbeidsmiddel bedient.
- Het aansluiten van elektrische apparatuur en/of het aanleggen van leidingen en kabels om het aansluiten mogelijk te maken, moet zodanig gebeuren dat de thuiswerker hier veilig van kan gebruikmaken.

Alle verplichtingen ten aanzien van arbeidsmiddelen gelden zowel voor arbeidsmiddelen die door de werkgever ter beschikking zijn gesteld als voor arbeidsmiddelen waarover de thuiswerker zelf beschikt of die hij voor het werk zelf heeft aangeschaft. Dit betekent dat de thuiswerkgever moet (laten) controleren of de door de thuiswerker gebruikte arbeidsmiddelen aan de voorschriften voldoen. Ook in de

RI&E moet hieraan aandacht worden besteed. De kosten voor het voldoen aan bepalingen, bijvoorbeeld voor het aanbrengen van een afscherming, voor onderhoud en reparatie en aanpassingen voor de elektriciteitsvoorzieningen, komen voor rekening van de werkgever.

Normen

In de wet- en regelgeving wordt regelmatig verwezen naar normen van het Nederlands Normalisatie-Instituut (NEN) in Delft. Er zijn veel ergonomische normen die ook voor telewerken van belang zijn. Met het technisch worden van de werkomgeving wordt het vakgebied ergonomie belangrijker. Met een ergonomisch verantwoord ontwerp van een werkplek en ICT-oplossingen kunnen arbeidsrisico's worden geminimaliseerd. Ergonomie helpt bij het invoeren en vormgeven van een gezonde en effectieve manier van telewerken. Twee normen waarin de thuiswerkplek wordt genoemd, zijn:

- NEN 1824:2001 Eisen voor de oppervlakte van kantoorwerkplekken;
- Ontw. NPR 1813:2000 Ergonomische uitgangspunten voor kantoormeubelen en aanwijzingen voor gebruik.

In Ontw. NPR 1813:2000 wordt een definitie gegeven van een thuiswerkplek: de ruimte waar thuis kantoorwerkzaamheden worden uitgevoerd. Uitgangspunt hierbij is dat dit gebeurt in opdracht van de werkgever gedurende meer dan twee uur per dag. Voor administratieve arbeid gelden voor de thuiswerkplek dezelfde aanbevelingen als voor de werkplek op kantoor. Uit deze definitie kan worden afgeleid dat er geen plannen zijn om aparte normen te ontwikkelen voor thuis- of telewerken. Men ziet de telewerkplek als een normale werkplek, die dus ook aan de eisen moet voldoen die gelden voor een kantoorwerkplek.

Ergonomische basisnormen bieden een kader voor het ontwerpen van ergonomisch verantwoorde oplossingen op maat voor telewerkers. De volgende twee normen zijn speciaal van belang:

- NEN-EN-ISO 6385:2004 Ergonomische principes bij het ontwerpen van werksystemen;
- NEN-EN-ISO 10075-1 t/m 3 Ergonomische principes gerelateerd aan mentale werkbelasting.

ISO 6385 helpt bij het formuleren van eisen aan oplossingen voor telewerkers en het integraal ontwerpen van een ergonomische werksituatie, waarbij de mens en niet de techniek het uitgangspunt is. Deze norm geeft een definitie van basisbegrippen, legt een verbinding naar bedrijfsvoering en kwaliteitsmanagement en schetst in grote lijnen het ontwerpproces en de onderwerpen die daarin aan de orde zouden moeten komen.

ISO 10075 schetst een kader voor het aanpakken van mentale belasting, oftewel werkdruk en stress. Het eerste deel gaat in op definities, het tweede deel op een ontwerp aanpak en het derde deel op de eisen aan instrumenten bij de aanpak van stress.

Een overzicht van normen die eveneens relevante informatie voor telewerkers bieden, is achter in dit VRM-deel opgenomen (zie bijlage 1).

Europese Raamovereenkomst

In 2002 is in de context van de Europese werkgelegenheidsstrategie een raamwerkovereenkomst gesloten over telewerk. Deze overeenkomst biedt op Europees niveau een algemeen kader, waarmee werkgevers op vrijwillige basis de kwaliteit van de werksituatie van telewerkers kunnen borgen dan wel verbeteren. Deze uitgebreide richtlijn biedt veel duidelijkheid en houvast voor werkgevers die risico's van telewerken willen beperken. De richtlijn gaat in op: definitie en reikwijdte van telewerken, vrijwillig karakter, arbeidsvoorwaarden, bescherming gegevens, privacy, apparatuur, veiligheid en gezondheid, organisatie van het werk, scholing, collectieve rechten, implementatie en follow-up. De overeenkomst is integraal opgenomen in bijlage 4.

Gedragscode

Relevant voor werkgever en werknemers die zich bezighouden met telewerken, is verder een gedragscode voor het werken met elektronische hulpmiddelen. VNO-NCW heeft een uitgebreide model-gedragscode ontwikkeld voor het gebruik van (mobiele) telefoon, internet, e-mail en andere elektronische informatie- en communicatiemiddelen. Werkgevers kunnen deze code gebruiken als basisdocument voor het ontwikkelen van specifieke afspraken in hun organisatie. U kunt de brochure 'E-werken' (die de model-gedragscode bevat) aanvragen bij VNO-NCW (zie Adressenlijst).

1.4 Voorlichting

Voorlichting over de toepassing van wet- en regelgeving rond arbeidsomstandigheden is mogelijk door middel van informatiebronnen, bijvoorbeeld handboeken en informatiebladen, zoals die van Sdu Uitgevers.

Arbo-Informatiebladen

Over een aantal specifieke onderwerpen op het gebied van arbeidsomstandigheden – zoals kantoorwerk, asbest, hijs- en hefgereedschap en biologische agentia – bestaan Arbo-Informatiebladen. Deze bladen bevatten geen regels, maar zijn uitsluitend bedoeld als voorlichtingsinstrument. Ze bevatten toegankelijke informatie over hoe werkgevers en werknemers in de praktijk kunnen omgaan met de samenhangende wettelijke regels en beleidsregels.

Arbothemacahiers

De Arbothemacahiers kunnen een welkome aanvulling betekenen op de reeds aangeboden informatie over arbo-onderwerpen. Zij worden geschreven door topspecialisten die met hun ruime kennis en praktijkervaring de gebruiker hoogwaardige informatie over veilig en gezond werken bieden. De Arbothemacahiers bevatten vooral praktische informatie, gevisualiseerd met duidelijke modellen, grafieken en tabellen, en aangevuld met relevante arboregelgeving en -normen.

1.5 Maatregelen

Soorten maatregelen zijn grofweg verdeeld in maatregelen die verband hebben met:

- het begeleiden van het proces van verandering;
- de dagelijkse ontwikkeling van het werk;
- projecten rond het ontwerpen van passende faciliteiten.

Goede tweezijdige communicatie over alle aspecten van de invoering van telewerken is van groot belang voor succes.

Begeleiding

Bij begeleiding van veranderingsprocessen rond telewerken kan worden gedacht aan monitoring van de werksituatie, waarmee mogelijke knelpunten boven water worden gehaald. Ook kan worden gedacht aan begeleiding van de medewerkers in de vorm van instructie en scholing.

Ontwikkeling van het werk

Bij de ontwikkeling van het werk kan worden gedacht aan het stroomlijnen van werkprocessen en informatiestromen. Ook gaat het om maatregelen die genomen worden tijdens de normale vormen van overleg, zowel in de directiekamer als ook op de werkvloer. Leren in het werk heeft als grote voordeel dat theorie direct wordt toegepast.

Projecten

Bij telewerken zijn ook faciliteiten nodig die speciaal moeten worden aangeschaft of ontwikkeld. Dit gebeurt over het algemeen in de vorm van projecten. Binnen een bepaald budget en bepaalde tijd worden passende technische oplossingen gerealiseerd.

1.6 Leeswijzer

Met dit VRM-deel kan de werkgever gezond, en dus effectief en productief telewerken bevorderen.

In hoofdstuk 1 is het begrip 'telewerken' besproken en is ingegaan op de toepassing van wet- en regelgeving voor telewerkers. In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de praktijk en wordt aandacht besteed aan het mogelijke rendement en de mogelijke risico's. In hoofdstuk 3 wordt aangegeven hoe de werkgever op maat kan kiezen voor een eigen aanpak en eigen oplossingen.

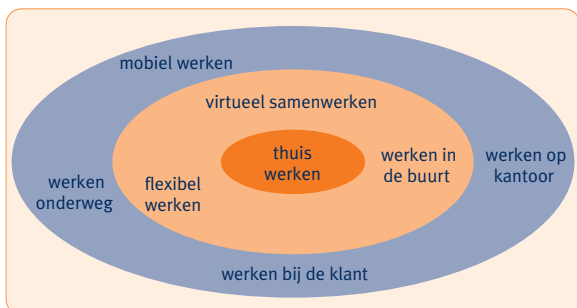
In de hoofdstukken 4 t/m 7 worden aanpak en oplossingen uitgewerkt op het niveau van individuele telewerker, samenwerking, strategie en de omgeving van de organisatie. In tabel 1 (paragraaf 3.3) wordt de onderlinge samenhang en structuur in deze hoofdstukken overzichtelijk weergegeven.

2 Telewerken in de praktijk

Dit hoofdstuk schetst de huidige veelvormige praktijk van telewerken. Voor een beter begrip van de essentie van telewerken is het goed stil te staan bij ontwikkeling van werkstijlen sinds de 19de eeuw. De Nederlandse economie transformeerde in grote lijnen van agrarisch via industrieel naar dienstverlenend.

In de 19de eeuw, in de agrarische samenleving, werkten en leefden boeren en hun gezinnen op de boerderij. Zij werkten intensief samen in hechte gemeenschappen in de buurt. Zij organiseerden zich en bundelden hun krachten in landbouwcoöperaties. Bij deze manier van werken kwam men niet of nauwelijks verder weg.

De werkstijl in de 20ste eeuw werd juist gekenmerkt door een scheiding tussen wonen en werken en ook door een fysieke afstand tussen beide. Zo konden zowel slaapwijken als industrieterreinen ontstaan. De auto maakte het mogelijk verder van het werk te gaan wonen. Het aantal wegen en het autoverkeer nam enorm toe. Lokale sociale werkverbanden en -structuren waren in deze industriële samenleving niet van belang.



Figuur 1 Werkstijlen van de toekomst, zowel dichtbij als verder weg, weergegeven vanuit het perspectief van de medewerker of zelfstandige.

In de 21ste eeuw werken werknemers in de dienstverlenende netwerksamenleving zowel dichtbij als ver weg, afhankelijk van de taak en werksituatie. In figuur 1 is te zien dat wonen en werken weer wordt gecombineerd, net als in de agrarische samenleving. Het verschil is dat niet al het werk in en rond huis wordt gedaan. De werkplek die bij het werk past, is soms dichtbij huis en dan weer ver weg.

Het verschil met de industriële samenleving is dat telewerkers in hun werk niet alleen te maken hebben met de organisatie waarvoor zij werken. Een telewerker die op afstand van een organisatie woont, heeft baat bij extra ondersteuning in de buurt. Er wordt onderzoek gedaan naar de mogelijkheden van telewerkcentra in de wijk. Voor organisaties is dat een nieuwe situatie. Sociale verbanden en faciliteiten in de buurt worden weer van belang voor de telewerker, die niet onnodig wil reizen en werk en privé wil combineren.

2.1 Snelle ontwikkelingen

Telewerken, of ook wel tijd- en plaatsafhankelijk werken, is ongeveer twintig jaar geleden ontstaan met de opkomst van de pc en van internet. De laatste tien jaar is het aan het doorbreken. Met behulp van informatie- en communicatietechnologie (ICT) wordt gewerkt op afstand van de werkgever of het kantoor. Het werk omvat veel uiteenlopende werkzaamheden, van bellen, gegevens opzoeken, vastleggen van data tot het schrijven van een rapport. De bij dit mobiele werk gebruikte technische hulpmiddelen variëren van mobiele telefoons, laptops en pc's tot speciale telefooncentrales en computersystemen.

De meest voorkomende vorm van telewerken is het werken in de woning, het telehuiswerken. Daarnaast ontstaan er steeds meer nieuwe vormen en varianten, van werken in internetcafés tot werken in allerlei vervoermiddelen, van bus tot vliegtuig.

De mogelijkheid tijd- en plaatsafhankelijk te werken, heeft allerlei consequenties voor het functioneren van organisaties. Organisaties worden platter en zakelijker. Rendement, kwaliteit, flexibiliteit en bereikbaarheid nemen toe onder de druk van de concurrentie. Door gebruik te maken van de vele nieuwe technische mogelijkheden, onderscheiden organisaties zich in de markt. Door in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen blijft een organisatie een aantrekkelijke werkgever.

Praktijk werkstijl

Organisaties ontwikkelen nieuwe vormen van samenwerking: virtuele organisaties en tijdelijke teams. Uitwisseling van kennis en ervaring via internet kan op een vanzelfsprekende en informele manier ontstaan. Deelnemers kunnen aanhaken bij een netwerk en het contact weer beëindigen. Het internet biedt nieuwe mogelijkheden voor het vinden van personeel. Organisaties hebben niet meer noodzakelijkerwijze een kantoor nodig voor het uitvoeren van het werk. Medewerkers werken steeds vaker een deel van de tijd vanuit huis. De functie en inrichting van kantoren verandert mee.

Communicatie verandert van aanbodgestuurd naar vraaggestuurd. Met virtuele platforms kunnen medewerkers op afstand documenten, agenda's en takenlijstjes met collega's delen. Zo werken zij ook op afstand samen aan projecten. Persoonlijke ontmoetingen met een klant bereiden medewerkers voor met een bezoek aan elkaars website. Overleg vindt niet meer uitsluitend in kantoorgebouwen plaats, maar ook op inspirerende plekken in de buitenlucht en natuur. Nader kennismaken tijdens een wandeling kan een andere vertrouwensband en nieuwe inspiratie opleveren.

2.2 Variëteit aan werkstijlen

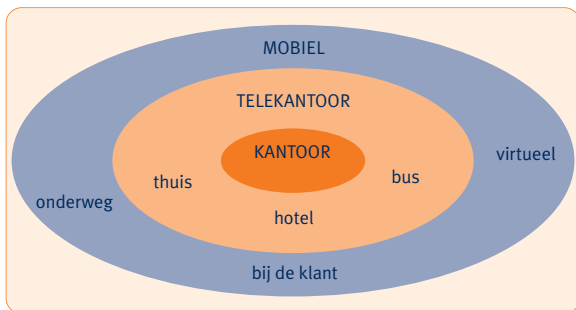
De huidige praktijk van telewerken laat een zeer divers beeld van flexibele werkwijzen zien. Werkstijlen, de wijze waarop organisaties en medewerkers werken, kunnen enorm verschillen. De variëteit aan werkwijzen buiten kantoor is veel groter dan op kantoor. Dit maakt het ook vrijwel onmogelijk in zijn algemeenheid uitspraken te doen over rendement en risico's van telewerken. In het ene geval is het rendement hoog en in ander geval laag, afhankelijk van de toepassing. Voor organisaties is het van het grootste belang grip te krijgen op de manier waarop telewerken in de praktijk wordt toegepast. Telewerken neemt hand over hand toe. Het in reclames van software beloofde rendement van virtueel werken, is niet vanzelfsprekend. Aan de invoering van telewerken zijn wel degelijk uiteenlopende risico's verbonden voor het functioneren van medewerkers, en dus van de organisatie. Onderzoek laat zien dat de impact van telewerken voor organisaties groter is dan zij van tevoren verwachtten. Bovendien zetten organisaties met de invoering van telewerken een proces in gang dat niet kan worden teruggedraaid. Een organisatie zal een in gang gezet proces van verandering en vernieuwing moeten afronden tot de organisatie (weer) naar behoren functioneert. Die weg is meestal langer en duurder dan van tevoren verwacht. 'Bezint eer gij begint' is voor het invoeren van telewerken van toepassing.

Voordat een organisatie een telewerkproject start zou zij eerst de uitgangssituatie goed in beeld moeten hebben. Is er sprake is van telewerken? In veel organisaties blijken al vormen van telewerken te bestaan zonder dat het management zich daarvan bewust is. Met zicht op de huidige stand van zaken kan het management:

- vaststellen in hoeverre het wenselijk en haalbaar is veranderingen door te voeren;
- een passende aanpak ontwikkelen;
- de kans op succes van telewerkprojecten in belangrijke mate verbeteren.

2.2.1 Categorieën

Om grip te krijgen op de vele uiteenlopende manieren van telewerken in organisaties en de daarbij mogelijke en gewenste aanpak, is het zinvol in grote lijnen de mogelijke werkstijlen te categoriseren.



Figuur 2 Drie categorieën van telewerken met eigen passende aanpak en maatregelen.

In het model in figuur 2 worden verschillende vormen van telewerken onderscheiden, namelijk:

1. Werken op kantoor, waaronder ook flexwerken. Deze werksituatie is het meest zichtbaar en wordt het belangrijkste gevonden; in de figuur is deze situatie centraal afgebeeld.
2. Werken in een telekantoor, een kantoor op afstand van de organisatie. Dit gebied is aangeduid in de ring om de situatie 'werken op kantoor', omdat het telewerkkantoor steeds meer wordt gezien als een verlengstuk van het kantoor. In een kantoor op afstand is een volwaardige werkplek voor beeldschermwerk mogelijk, bijvoorbeeld thuis, in een kantoorbus of in een hotelkantoor. Men beschikt er meestal over een desktopcomputer.
3. Mobiel werken. Deze werksituatie is het minst zichtbaar en het meest op afstand van de organisatie. Daarom is het de buitenste ring in de figuur. De mobiele werker werkt met een laptop of tijdelijk op een computer van een andere organisatie. De werkplek is vaak niet bedoeld om langer dan twee uur achtereen beeldschermwerk te verrichten.

Organisaties besteden de meeste aandacht aan de werksituatie op kantoor. Deze werksituatie is het meest zichtbaar in de organisatie en het visitekaartje voor de klant. Wet- en regelgeving op het gebied van arbeidsomstandigheden wordt hier verplicht algemeen toegepast. De arbeidsinspectie is gewend op kantoor te controleren. Voor arboprofessionals is het kantoor in de huidige praktijk het belangrijkste werkerterrein.

Organisaties die daarnaast gebruik maken van een telewerkkantoor, besteden daaraan in hun beleid en uitvoering soms al aandacht. Zo maken personeelsmanagers steeds vaker afspraken met medewerkers over bijvoorbeeld de kwaliteit van de werkplek, vergoedingen en werktijden. De arbowet- en regelgeving wordt echter veel minder strikt toegepast. Het is lastig vast te stellen of en in hoeverre een telewerkkantoor moet worden gezien als een onderdeel van de organisatie. Toch is het voor een organisatie van belang de risico's van telewerken te beperken.

Voor de werksituatie van de mobiele werker is in de praktijk de minste aandacht. Organisaties investeren wel in laptops en mobiele verbindingen. Maar voor de kwaliteit van het werk is minder aandacht. Deze werkstijl komt steeds meer voor, met het goedkoper worden van mobiele verbindingen en de toenemende stabiliteit en gebruiksvriendelijkheid van mobiele apparaten. Denk bijvoorbeeld aan de opkomst van de compacte smartphones, waarmee vele kantoorfuncties letterlijk in de palm van de hand passen.

2.2.2 Flexibel werken op kantoor

Op kantoor grijpt het tijd- en plaatsafhankelijk werken om zich heen. Steeds meer medewerkers beschikken niet meer over een eigen werkplek, een eigen archief of een eigen kamer. In flexibele kantoren worden faciliteiten steeds meer gedeeld. De medewerker komt 's morgen op kantoor, meldt zich bij de balie, neemt zijn mobiele telefoon mee en gaat daar zitten waar op die dag plek is. Of hij neemt plaats op de plek die die dag het beste past bij de uit te voeren taak. Als er

die dag overlegd moet worden, gebeurt dat in een soort huiskamer. Voor het schrijven van een rapport is een concentratie-ruimte beschikbaar. En voor een vertrouwelijk gesprek kan een besloten ruimte worden gereserveerd.

De werkwijze op kantoor is sterk in beweging. Medewerkers met een eigen werkplek, archief en werkruimte zullen in de toekomst blijven bestaan. In bepaalde situaties blijft dat een goede oplossing. Echter: steeds meer organisaties flexibiliseren hun werkwijze. De markt vraagt het en veel medewerkers willen een betere balans tussen werk en privé. Ook het verminderen van de facilitaire kosten kan een aanleiding zijn. Er zijn organisaties die het roer rigoureuus hebben omgegooid en hun werkprocessen integraal anders organiseren.

Bij de meeste organisaties is deze flexibilisering echter een minder expliciet proces. Geleidelijkaan komen nieuwe vormen van werken terloops de organisatie binnen. Bijvoorbeeld bij een pc-privéproject, of bij de aanschaf van laptops voor de verkoopstaf. Soms is er een periode van gedogen van thuiswerken. Langzamerhand went men op alle niveaus in de organisatie aan nieuwe mogelijkheden en ontstaat er vaak een wens daar beter gebruik van te maken. De ene keer komt het initiatief van de werkvloer, de andere keer van de staf in de organisatie. En ook de wens van de klant of de ambitie van het management kan aanleiding geven tot een bezinning op de huidige werkwijze of werkstijl.

Ook op kantoor is in toenemende mate sprake van tijd- en plaatsonafhankelijk werken. De principes in dit VRM-deel zijn daarop zeker van toepassing. Veel organisaties kunnen hun aanpak van de werkplek op kantoor in belangrijke mate verbeteren door ook de werkplek buiten kantoor te betrekken in hun aanpak. Het is het beste om vanuit het gezichtspunt van de medewerker te kijken of de kwaliteit van zijn of haar arbeid voldoende is. Welk werk doet de medewerker gedurende een week? Op welke plek? Is de kwaliteit voldoende?

2.2.3 Werken in een telewerkkantoor

Managers en professionals zien het telewerkkantoor niet vanzelfsprekend als onderdeel van de organisatie. In de RI&E (risico-inventarisatie en -evaluatie) wordt het telewerkkantoor vaak buiten beschouwing gelaten. Op werkoverleg wordt er vaak niet over gesproken. Het is afhankelijk van de situatie of een telewerkkantoor als onderdeel van de organisatie moet worden beschouwd. Deze plek maakt geen onderdeel uit van de faciliteiten van de organisatie. De faciliteiten worden gedeeld met andere gebruikers. De organisatie heeft maar beperkt zeggenschap over deze werksituatie.

In een hotelkantoor waar per uur een werkplek wordt gehuurd, is het niet logisch de werkplek te beschouwen als een integraal onderdeel van het kantoor van de organisatie. Ook hierover kunnen afspraken worden gemaakt op het niveau van de organisatie ofwel op het niveau van de individuele medewerker. Het telewerkkantoor is een flexibel verlengstuk van het kantoor. Afhankelijk van de gewenste capaciteit, functionele behoeften en gewenste locatie kan er op maat gebruik van worden gemaakt. De kwaliteit van de werkplek kan dezelfde zijn als op kantoor.

Organisaties nemen niet als vanzelfsprekend verantwoordelijkheid voor de thuiswerkplek of het kantoor aan huis. De werkgever kan de werkplek in de privésituatie niet zonder toestemming van de medewerker inspecteren. Kantoormeubilair kan niet vanzelfsprekend zonder afstemming met de medewerker in de woning worden geplaatst. Inmiddels is het gebruikelijk dat organisaties en medewerkers hierover op maat afspraken maken. Bijvoorbeeld over vergoedingen voor het gebruik van telefoon en internet, werktijden, het voorkomen van virussen, aansprakelijkheid voor het maken van back-ups of over bereikbaarheid voor klanten.

2.2.4 Mobiel werken

Met mobiel werken wordt hier het werken met draadloze apparatuur, zoals een laptop, bedoeld. De medewerker heeft op afstand toegang tot zijn bestanden en kan, liefst online, zijn werk doen. De mobiele medewerker werkt soms op een kantoor en ook op andere plekken.

Werken in een mobiel kantoor is ook een mogelijkheid. Zo zijn er talloze voorbeelden van organisaties met een mobiel kantoor voor specifieke toepassingen. De kantoorbus van de politie, waarmee bij evenementen direct boetes kunnen worden uitgedeeld. Of de transitbus, die ingericht is met een volwaardige werkplek, om bij de klant gedurende een beperkte periode een project te doen. Feitelijk gaat het bij mobiel werken om zeer uiteenlopende vormen van werken:

- de thuiszorgmedewerker, die online het archief van de patiënt raadpleegt en zijn taken doorgeeft;
- de conducteur, die op zijn mobiele apparaat de laatste treininformatie vindt voor de reiziger;
- de meteropnemer die de meterstanden direct invoert in de centrale database;
- de serveerster van het restaurant, die de bestellingen al bij de tafel doorseint naar de keuken.

Het zijn nieuwe efficiënte vormen van werken, die tijd, energie en geld besparen.

Dit VRM-deel beperkt zich tot het mobiel verrichten van kantoorwerk. Hierbij moet gedacht worden aan uiteenlopende kantoorwerkzaamheden, zoals het verwerken van data, het schrijven van een rapport, het geven van een presentatie of telefoneren. Een mobiele werker heeft apparatuur en programma's nodig die passen bij de uit te voeren taken. Het optimaliseren van mobiel werken is lastig, omdat de werkplek veelal onbekend is. Wel is het mogelijk de mobiele werker op te leiden in het:

- herkennen van mogelijkheden en risico's;
- kiezen van een passende werklocatie;
- ontwikkelen van een passende werkmethode;
- het goed leren gebruiken van de mogelijkheden van een werksituatie.

2.3 Rendement

Telewerken kan rendement opleveren voor zowel werkgever als werknemer. Ook zien we dat telewerken steeds vaker wordt ingezet als re-integratie-instrument.

Werkgever

Beweegredenen voor managers om telewerken in te voeren kunnen zijn:

- het oplossen van bedrijfsmatige problemen, zoals het opvangen van pieken in het werk en het bewerkstelligen van een cultuurverandering;
- het oplossen van personeelsproblemen, zoals het verbeteren van de arbeidsvoorwaarden en het aantrekken van personeel uit andere regio's;
- het oplossen van maatschappelijke problemen, zoals het verminderen van files en het bevorderen van arbeidsintegratie.

Managers kunnen met een passende manier van telewerken de productiviteit, flexibiliteit, kwaliteit, efficiency van hun organisatie verhogen. Telewerken kan een organisatie verder rendement opleveren in de vorm van een moderne uitstraling en een daarmee onderscheidend imago in de markt. Werkgevers bieden telewerken aan als secundaire arbeidsvoorwaarde om medewerkers aan te trekken en te behouden.

Het verlagen van de bedrijfskosten is geen goede reden om telewerken in te voeren. De kosten van goede technische faciliteiten, zoals ICT en werkplekken, nemen bij het invoeren van telewerken juist toe. Dit hangt samen met het feit dat er meer maatwerk nodig is.

Werknemer

Werknemers willen telewerken om:

- een betere balans te bereiken tussen werk en privé (flexibelere werktijden, combinatie met zorg);
- woon-werkfiles te vermijden of de reistijden te beperken.

'Werken waar je wilt zijn', als de ultieme vorm van telewerken, kan voor medewerkers een uitdaging zijn. Het is statusverhogend om moderne mobiele apparaten te krijgen van de werkgever. Maar dat betekent niet vanzelfsprekend dat er goed mee wordt gewerkt. In de praktijk is het nog niet altijd eenvoudig om het werk overal efficiënt en effectief te doen. In zijn algemeenheid is niet te zeggen dat telewerken bijdraagt tot tevredenheid. De medewerker, trots op zijn laptop, zal minder snel klagen. Tevreden mensen zijn over het algemeen minder ziek. Dat stemt niet alleen de werknemer maar ook de werkgever tot tevredenheid. Echter, telewerken kan frustreren, als apparatuur niet goed functioneert, een goede helpdesk ontbreekt en er op kantoor geen goede achtervang geregeld is. De telewerker is meer op zichzelf aangewezen en afhankelijker van goede ondersteuning. Verzuim, klachten en ontevredenheid kunnen ontstaan als het werk niet goed is georganiseerd; als de telewerker de telefoon niet kan doorschakelen naar kantoor, niemand zijn agenda bijhoudt of hij nauwelijks of geen collega's meer spreekt.

Verzuim is te verminderen en tevredenheid te vergroten door ervoor te zorgen dat de medewerker zijn werk op een doeltreffende en passende manier kan uitvoeren. Verder is een voorwaarde dat er goed contact blijft met de organisatie. Een functionele werkstijl draagt bij tot een effectievere en prettiger uitoefening van de functie.

Ook beslisruimte voor een eigen persoonlijke invulling van

de eigen werkwijze kan veel opleveren. Denk aan de medewerker die vrij is om rustig thuis zijn rapport te schrijven, zonder al te veel gestoord te worden.. Of de medewerker die met zijn laptop vaker naar de klant gaat, om diens wensen beter te doorgronden en vast te leggen. Als medewerkers minder hoeven te reizen, kan dat een afname van de werkdruk tot gevolg hebben. Telewerkende medewerkers kunnen werk en privé vaak beter combineren.

Vrijheid en mogelijkheden om het werk naar eigen inzicht in te richten, worden door medewerkers zeer gewaardeerd. Initiatieven voor telewerken komen momenteel het meest van de kant van de medewerker.

Re-integratie

Telewerken wordt al een tijd ingezet als instrument voor re-integratie. Telewerken biedt een uitkomst voor mensen met een handicap. Op deze manier kunnen zij betaald werk verrichten in een baan of als zelfstandige. Ook voor arbeidsongeschikte werknemers kan telewerken een oplossing zijn om het werk te behouden of er naar terug te keren. Soms zijn er weinig of geen andere alternatieven. Ook wanneer een medewerker tijdelijk uitvalt, bijvoorbeeld door een beenbreuk, kan telethuiswerken uitkomst bieden voor werkgever en werknemer.

Ook een medewerker die tijdelijk immobiel is of specifieke aanpassingen op de werkplek nodig heeft, kan met een thuiswerkplek langer aan het werk blijven. Thuis kan de werksituatie beter dan op een kantoor worden afgestemd op de beperkingen en mogelijkheden van de betreffende persoon.

Voor lichamelijk gehandicapten zijn veelal speciale aanpassingen nodig. Zo zijn er telefoons voor doven, braileregels voor blinden, speciale werkplekken voor rolstoelgebruikers en hulpmiddelen voor mensen met een hand- en vingerbeperking voor het kunnen bedienen van een pc of telefoon. Dergelijke aanpassingen kunnen ook in een kantoor worden gedaan. Voor veel lichamelijk gehandicapten is echter reizen naar het werk een onoverkomelijk probleem. In dat geval is telewerken een oplossing.

Telewerken biedt onder andere een oplossing voor werknemers:

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



Vooral functies van administratieve en financiële aard waarbij het bewerken en verwerken van informatie een belangrijke rol speelt, zijn geschikt voor telewerken. (Hazelet, Van Gent en Andriessen, 2001).

Wanneer de werknemer door arbeidsongeschiktheid niet meer kan terugkeren naar het werk, maar wel thuis kan telewerken, zal bekeken moeten worden of de werkplek specifieke aanpassingen of extra voorzieningen behoeft. Dit is uiteraard afhankelijk van de beperkingen en mogelijkheden van de werknemer. Ook moet bekeken worden welke functies en taken geschikt zijn en welke werktijden acceptabel zijn voor de werknemer. De overheid stimuleert de re-integratie van werknemers met gezondheidsklachten in het kader van de Wet reïntegratie arbeidsgehandicapten (REA). Kosten voor het inrichten van een werkplek op kantoor of thuis kunnen worden vergoed.

2.4 Risico's van telewerken

Aan telewerken zijn risico's verbonden die niet van toepassing zijn op de werkplek op kantoor. Telewerken kan heel gezond zijn, maar is dat niet vanzelfsprekend. De werkdruk wordt niet in alle gevallen lager. Telewerken kan zowel positief als negatief uitpakken, afhankelijk van een veelheid aan factoren.

Telewerkers blijken soms minder te klagen en langer door te werken, omdat ze het gevoel hebben telewerken te moeten 'verdienen'. Dit wordt ongetwijfeld in de hand gewerkt door de verstrekking van laptops en mobiele telefoons aan medewerkers door werkgevers als beloning voor hun prestaties. Onderzoeken naar de effecten van telewerken leveren verschillende conclusies op. In sommige onderzoeken ligt de nadruk op positieve effecten, in andere op de negatieve effecten. De uitkomsten zijn dus niet eenduidig en soms ook moeilijk met elkaar te vergelijken. Aan de hand van de resultaten is wel inzicht te verkrijgen in reële risico's.

Los van onderzoek is met gezond verstand te begrijpen dat medewerkers meer risico's lopen als zij in vrijheid zonder duidelijk kader bepalen hoe, waar en wanneer zij werken. Als de duidelijke structuur van de organisatie op afstand is, biedt dat ruimte voor innovatieve en effectieve oplossingen, maar ook voor willekeur en chaos. Het biedt de medewerker ruimte voor gewenste eigen oplossingen, maar maakt hem of haar ook kwetsbaar. De ondersteuning en het vangnet van de organisatie zijn bij telewerken soms te ver weg. Niemand die vraagt: zou je niet eens pauze nemen? Of: kom je even meedenken over dit project?

Uit een onderzoek van TNO Arbeid (2000) blijkt dat 44% van de ondervraagde telewerkers vindt dat het werk een risico is voor de eigen veiligheid en gezondheid. Bij niet-telewerkers was dat 21%. Uit een ander onderzoek naar arbeidsomstandigheden van thuiswerkers (De Vries en Weijers, 1998) bleek dat werkgevers slecht op de hoogte waren van de arbeidsomstandigheden van hun thuiswerkers. De werkplekken

waren vaak slecht verwarmd en verlicht en werden onvoldoende geventileerd. Veel thuiswerkers hadden een slechte werkhouding door het ontbreken van goede stoelen en tafels, hetgeen in combinatie met lange werkdagen regelmatig leidde tot arm-, rug- en nekklachten. Thuiswerkers klaagden met name over hun geïsoleerde positie en de verwevenheid van werk- en privéleven.

De belangrijkste arbeidsgerelateerde risico's bij telewerkers liggen op het vlak van:

- gezondheid en welzijn;
- arbeidstijden;
- sociale isolatie;
- combinatie van werk en privé.

Achtereenvolgens zal op deze risico's nader worden ingegaan.

Gezondheid

Telewerken is min of meer onlosmakelijk met beeldschermwerk verbonden, omdat er ICT bij nodig is. De kans op fysieke overbelasting en RSI bij telewerkers is dan ook aanwezig. Veel lichamelijke klachten, zoals vermoeidheid van de ogen en pijn aan polsen, armen, schouders en nek, hangen samen met intensief werken met beeldschermen. Naarmate langer achtereenvolgens wordt gewerkt, nemen de klachten toe.

RSI is een afkorting van 'Repetitive Strain Injury', de algemeen gebruikte benaming voor lichamelijk letsel als gevolg van herhaalde inspanning. RSI is een verzamelnaam voor chronische klachten in de nek, schouders, ellebogen en/of polsen.

Een onderzoek onder telewerkers wees uit dat 43% last had van de ogen, 29% last had van de rug, 21% nekklachten had en 10% pijn in pols en arm had. De problemen werden geweten aan een combinatie van factoren, zoals een slechte houding, de druk om deadlines te halen en slechte werkruidtes. Telewerkers hebben meer kans op lichamelijke klachten, doordat hun werkplek over het algemeen slechter is ingericht dan een werkplek op kantoor. Bij de inrichting van de telethuiswerkplek wordt vaak maar wat 'aangerommeld', zo blijkt uit een onderzoek naar de computerwerkplek thuis, in opdracht van de Consumentenbond ('De ideale werkplek thuis', Consumentengids, augustus 1999). Ook TNO Arbeid en FNV Bondgenoten wijzen in publicaties op dit probleem. Telewerkers lopen extra risico's, doordat ze vaak structureel in een geïmproviseerde werkplek werken. Enkele voorbeelden van werksituaties die niet geschikt zijn om dagelijks in te werken, zijn: de pc weggestopt schuin in de hoek op een tafel die voor allerlei andere doeleinden wordt gebruikt, de laptop op de keukentafel of op de overlegtafel bij de klant, of onderweg met de laptop op schoot werken in de auto.

Woningen zijn niet gebouwd om in te werken. De werkplek moet derhalve worden ingebed in een vaak compacte woonomgeving met huisgenoten die niet aan het werk zijn. Niet iedere thuisomgeving is geschikt (te maken) om er te werken. Wanneer woon- en werkomgeving te veel door elkaar lopen, kan dat problemen geven, bijvoorbeeld in de communicatie met de huiselijke omgeving, maar ook in het organiseren en uitvoeren van het werk.

Welzijn

Bij de invoering van telewerken kan de werkdruk toenemen maar ook afnemen. Er wordt wel gesproken over de 'paradox van de autonomie'. De werkdruk neemt af doordat telewerkers werk en privé beter kunnen combineren en minder tijd kwijt zijn aan reizen. Bijsterbosch (2001) meldt een afname van de werkdruk bij telewerkers, maar uit onderzoek van TNO Arbeid (2000) blijkt dat telewerkers vaker last hebben van stress dan mensen die elke dag heen en weer reizen naar kantoor.

De werkdruk neemt toe wanneer de telewerker niet in staat is zijn werk te organiseren, de thuissituatie niet geschikt is om in te werken, de leidinggevende er niet aan meewerkt of er problemen zijn met de computer en er niemand bereikbaar is om deze te verhelpen. Het werken met complexe apparatuur, maar met onvoldoende kennis en slechte ondersteuning, is frustrerend en werkt stress in de hand. In zijn algemeenheid is dus niet te zeggen of de invoering van telewerken goed of slecht is voor de werkdruk.

Er treden onverwachte effecten op, zoals een toename van de werkdruk, wanneer mensen meer werk gaan verzetten. Telewerkers blijken langer achter het beeldscherm te zitten en in het weekend langer te werken.

Stress en werkdruk kunnen ook optreden bij de invoering van telewerken wanneer telewerken niet past bij de organisatie of bij de telewerkers, of wanneer de invoering niet zorgvuldig geschiedt, dat wil zeggen met de nodige (voorzorgs)maatregelen zoals in dit VRM-deel beschreven.

Arbeidstijden

Ruim driekwart van de telewerkers die meer dan de helft van de tijd thuis werkt, zegt op sommige dagen meer dan tien uur te werken. Bij kantoorpersoneel is dat 30%. Tele(thuis)werkers blijken de neiging te hebben om harder te werken, langer door te werken en zich niet aan de wettelijke werk- en rusttijden te houden. Telewerkers offeren vaker het weekeinde op voor hun werk. Van hen werkt 59% op zaterdag en 32% op zondag. Van niet-telewerkers werkt 32% op zaterdag en 25% op zondag. Het blijkt verleidelijk te zijn om thuis geen pauzes te nemen en door te werken. Thuis is er minder sociale controle en ook geen vaste regelmaat in de werktijden. Op kantoor is er vaker sprake van onderbrekingen door de telefoon, binnenkomende collega's of een vaste koffiepauze. Door het ontbreken van sociale controle, structuur en routine bestaat het risico van te lang doorgaan met werken.

Sociale isolatie

Door de fysieke afstand tot het werk lopen telewerkers het risico in een sociaal isolement te komen, omdat zij geen dagelijks persoonlijk en informeel contact meer hebben met de collega's en de leidinggevende. Het is moeilijker om voeling te houden met de ontwikkelingen bij de werkgever en met de bedrijfscultuur. Door afstand en verminderd contact met de organisatie kan de communicatie tussen leidinggevende en medewerkers verslechteren, hetgeen bij de medewerker stress kan veroorzaken. De carrièrekansen kunnen daardoor bijvoorbeeld verminderen. Daarnaast kunnen mensen bij het plotseling ontbreken van een dagelijks ritme en een dagelijkse routine van slag raken. Een telewerker kan

niet terugvallen op de gewoonten van kantoor, maar zal zelf zijn werk moeten structureren en indelen. Niet iedereen is dit gegeven. Bovendien kost het tijd en aandacht om telewerken te leren.

Combinatie werk en privé

Ook het privéleven van telewerkers heeft relatief meer te lijden dan van mensen die niet telewerken. Van de telewerkers zegt 70% werk en privé goed te kunnen combineren. Van de forensen is 88% tevreden over de combinatie van werk en privé. Het risico bestaat dat men thuis minder goed kan werken dan op kantoor. Huisgenoten en bezoekers hebben bijvoorbeeld niet in de gaten dat de telewerker aan het werk is. Het kan moeilijk zijn om zich aan het huiselijk leven te onttrekken.

Ook de combinatie met zorgtaken kan, ondanks de flexibele werktijden, een probleem zijn wanneer de telewerker niet zelf zijn tijd en werk kan indelen en aanpassen. Zorg en arbeid hebben dan onder elkaar te lijden. Het gelijktijdig verrichten van werk en zorgtaken voor kinderen blijkt in de praktijk vaak problematisch te zijn.

Samenvatting Telewerken is in korte tijd populair geworden, doordat het mogelijkheden en voordelen biedt voor zowel werkgevers als werknemers. Werknemers kunnen zo bijvoorbeeld files vermijden en zorg en werk beter combineren, werkgevers grijpen dit instrument aan om medewerkers te behouden.

De meest voorkomende vorm van telewerken is het werken in de woning, het telehuiswerken. Maar ook mobiel werken met een laptop, onderweg of bij een klant is een vorm van telewerken.

De belangrijkste gezondheid- en welzijnrisico's bij telewerkers liggen op het vlak van RSI en andere lichamelijke klachten, stress en werkdruk, overschrijding van de arbeidstijden, sociale isolatie en het moeilijk kunnen scheiden van werk en privé.

RSI-problemen worden voornamelijk veroorzaakt door een verkeerde werkhouding of het te lang achter elkaar werken achter de pc. Stress is een mogelijke reactie op werkdruk, die kan ontstaan doordat men niet in staat is het werk thuis goed te organiseren en te combineren met de privétaken.

Tele(thuis)werkers blijken de neiging te hebben om langer door te werken en zich niet aan de wettelijke werk- en rusttijden te houden. Een ander risico ligt op het gebied van sociale isolatie. Door afstand en minder contact met de werkgever en collega's op het werk kan de onderlinge communicatie verslechteren.

Dit zijn risico's waarvan werkgevers, arboprofessionals en de telewerker zelf op de hoogte moeten zijn en waartegen maatregelen genomen kunnen en moeten worden. Artikelen uit de wet- en regelgeving die van belang zijn voor thuiswerken, zijn achter in dit VRM-deel opgenomen (zie hoofdstuk 8 en bijlage 5).

Aan de slag

- Bepaal aan de hand van het model in figuur 2 in paragraaf 2.2.1 welke vormen van telewerken in uw organisatie aan de orde zijn:
 - Wordt er flexibel gewerkt in het kantoor? Worden innovatieve kantoorconcepten toegepast? Worden werkplekken gedeeld? Zijn er taakgebonden werkplekken?
 - Wordt gebruikgemaakt van een vorm van een telewerkkantoor? Werken medewerkers thuis? Werken zij in een hotel- of satellietkantoor?
 - Wordt er mobiel gewerkt? Werken medewerkers buiten kantoor? Houden zij met een laptop of andere apparatuur contact met de organisatie?

- Kwantificeer de gevonden vormen van telewerken:
 - Wie maken er gebruik van (functies)? Hoeveel medewerkers doen het?
 - Hoe lang? Hoeveel tijd in de week?
 - Hoe vaak (frequentie)? Op welke tijdstippen van de dag?

- Inventariseer of, in hoeverre en op welke wijze telewerken rendement oplevert (zie paragraaf 2.3). Levert telewerken productiviteit, een vermindering van verzuim, tevredenheid en/of re-integratie op?
- Inventariseer ook of, in hoeverre en op welke wijze telewerken risico's met zich meebrengt (zie paragraaf 2.4). Brengt telewerken risico's met zich mee op het vlak van gezondheid, welzijn, arbeidstijden, sociale integratie en/of het combineren van werk en privé?

3 Ontwikkelen eigen aanpak op maat

3.1 Succes en faalfactoren

Inzicht in succes- en faalfactoren van projecten is cruciaal om te weten hoe projecten beter kunnen worden aangepakt. Hoe de slaagkans van ongeveer 30% kan worden verhoogd (volgens A.J. Cozijnsen). Hoe het rendement van kostbare investeringen in verandering door managers en organisaties beter kan. En vooral ook hoe het menselijk kapitaal in de organisatie hier wel bij kan varen. Dus zonder verhoging van het verzuim en met een toename van de tevredenheid. Allereerst wordt een beeld geschetst van de faalfactoren in projecten, toegespitst op telewerken. Na deze analyse volgt in de rest van dit VRM-deel vervolgens een opbouw van mogelijkheden het anders aan te pakken.

3.1.1 Betrokkenheid

Op het gebied van betrokkenheid gaat helaas veel mis. Het probleem is veelal dat medewerkers in hun ogen te laat worden geïnformeerd. Er is een neiging bij het management en bij stafafdelingen de ontwikkeling van een nieuwe manier van werken, zoals meer telewerken, eerst technisch en organisatorisch uit te werken. Pas daarna worden de medewerkers erover geïnformeerd en begint de implementatie. Redenen om het zo te doen kunnen zijn: gebrek aan tijd, deadlines, gebrek aan kennis bij management en professionals over mogelijkheden hierover doelgericht en efficiënt te communiceren met de medewerkers.

Dit VRM-deel geeft een overzicht van mogelijkheden om de betrokkenheid op een efficiënte en effectieve wijze vorm te geven.

3.1.2 Participatie

Als mensen te laat in het proces worden betrokken bij een op handen zijnde verandering in de manier van werken, participeren zij ook niet in het veranderingsproces en in de besluitvorming. Dit is te meer een probleem omdat een verandering van werken vooral voor de medewerkers in de uitvoering grote consequenties zal hebben. Bij medewerkers blijkt een grote behoefte te bestaan om te participeren in veranderingen die betrekking hebben op hun eigen werksituatie. Wie wil er niet weten wat er zal veranderen in het dagelijkse werk? Wat dat voor gevolgen kan hebben voor de omgang met collega's? Het halen van deadlines? Het omgaan met klanten? Enzovoort. Er zijn wel degelijk mogelijkheden alle betrokkenen actief te laten participeren in het gehele proces van verandering, ontwikkeling en realisatie van een nieuwe werkstijl.

3.1.3 Samenwerking

Ook op het gebied van samenwerking gaat er in veranderingsprocessen rond nieuwe manieren van werken helaas veel mis. Omdat dergelijke veranderingen zo'n grote impact hebben op

het functioneren van organisaties als geheel, wil het management uiteraard graag processen en resultaten beheersen. Hoe kan het rendement worden verbeterd? Hoe staat het met de risico's? Professionals, waaronder personeelsadviseurs en arbodeskundigen, geven veelal invulling aan beleid in projecten en begeleiding. Zij richten zich uiteraard op het goed inzetten van hun expertise ten bate van de organisatie. Pas in later instantie lijken de medewerkers nodig te zijn in de realisatie van veranderingen van de manier van werken. De samenwerking tussen management en professionals in organisaties is al lastig. Laat staan dat ook de medewerkers volwaardig samenwerken met management en professionals in projecten rond nieuwe manieren van werken. In eerste instantie lijkt dat alleen maar gecompliceerd. In tweede instantie blijkt samenwerking toch nodig voor een succes.

3.1.4 Leren om te leren

In veel organisaties wordt al jaren gewerkt zoals er gewerkt wordt. Iedereen kent zijn plek en zijn taak. Er is een uitgebreide functie- en taakomschrijving, vooral ook voor mensen in uitvoerende beroepen. Er is een trend richting meer mobiliteit. Van medewerkers wordt verlangd dat zij zich voortdurend bijscholen. Steeds vaker ook krijgen zij de beschikking over een budget dat naar believen in overleg kan worden besteed aan scholing. Zo blijft de medewerker aantrekkelijk voor de arbeidsmarkt. Maar scholing is nog heel vaak iets wat buiten de organisatie plaatsvindt. Heel vaak gaat het om een cursus die elders wordt gevolgd. En waarbij er weinig nazorg is in het toepassen van die kennis in de eigen organisatie. En ook ontbreekt het veelal nog aan een vertaling van die kennis naar de eigen situatie. Het is niet voor niets dat lerend werken en werkend leren in opkomst is. Op die manier is er meer kans dat de kennis werkelijk wordt toegepast en ingebed in het eigen werk. En aansluit bij de eigen kennis en mogelijkheden. De invoering van telewerken vraagt om aandacht voor 'leren om te leren'. De medewerker is meer op zichzelf aangewezen en wordt voor allerlei onvoorziene omstandigheden geplaatst, waarin het werk wel moet kunnen doorgaan. Leer in die situaties de medewerker om te leren. Om zelf de eigen situatie in te schatten en eigen oplossingen te realiseren.

3.1.5 Cultuur

De bedrijfscultuur in organisaties is veelal een belemmering bij de realisatie van succesvolle projecten. Daarbij gaat het onder meer om structuur, managementstijl, werkomgeving, waarden en ongeschreven regels in de organisatie. Is de organisatie hiërarchisch of juist plat? Wordt er waarde gehecht aan het voorkomen van fouten of meer aan het vinden van nieuwe oplossingen en wegen?

De managementstijl is een belangrijke faal- dan wel succesfactor bij het al of niet effectief meer kunnen telewerken. Er kan een onderscheid worden gemaakt naar managers die graag sturen op inspanning en proces en managers die sturen op inhoud. Het eerste type is de meer aanwezige manager, die bijvoorbeeld graag weet hoe laat de medewerkers naar huis gaan. Controle is een belangrijk sturingsmechanisme. Het andere type manager stuurt meer op resultaat en focust meer op de uitkomst van het werk van de medewerkers. Het blijkt

dat het type manager dat meer op inspanning aanstuurt, minder goed uit de voeten kan met medewerkers die buiten kantoor werken. Dat is ook logisch, aangezien het in dat geval lastig is te weten wat er feitelijk gebeurt. Dit type manager is in essentie wat meer wantrouwend en kan medewerkers moeilijker loslaten en op afstand laten werken. Het omgekeerde is het geval met de manager die zijn aandacht verlegt naar de geboekte resultaten. Dit type manager stuurt meer vanuit vertrouwen. De kans op succes bij de invoering van vormen van telewerken is veel groter.

3.1.6 Integrale aanpak

Projecten met betrekking tot nieuwe manieren van werken worden veelal benaderd en ontwikkeld vanuit een bepaalde discipline. Het kan een middel zijn om de al eerder besproken mobiliteit of flexibele inzetbaarheid van mensen te verbeteren. De medewerkers krijgen de beschikking over een pc om kennis te maken met nieuwe technologie. En ze uit te nodigen te leren daarmee om te gaan. Of het is een manier om de kwaliteit van de dienstverlening van de organisatie voor de klant te verhogen. De laptop is in dat geval een manier om de medewerker in de gelegenheid te stellen het werk bij en met de klant uit te voeren. Denk bijvoorbeeld aan de accountant die zijn jaarstukken opstelt in overleg met de klant. Het is handig om te kunnen werken op de plek waar alle essentiële informatie ligt. En om bovendien bij de klant te zijn als er onverwachte vragen opkomen. Dit is klantvriendelijk en efficiënt.

In de praktijk is het meestal of de personeelsafdeling of de technische afdeling automatisering, die het voortouw neemt in het starten van een project rond nieuwe manieren van werken. Daarmee is het zo dat er integraal en multidisciplinair gewerkt wordt. De invalshoek in een project of veranderingsproces is vanuit de mens of vanuit de techniek. Terwijl iedereen weet dat er meer kans is op succes als er meer integraal wordt gewerkt aan het invoeren van nieuwe manieren van werken.

3.1.7 Mankracht

Het veranderen van de manier waarop in een organisatie wordt gewerkt, is iets dat niet alleen voldoende, maar ook een specifiek soort van mankracht vraagt. En dan ook nog in een bepaalde beperkte periode. Die is niet vanzelfsprekend in een organisatie aanwezig. Veelal wordt iemand vrijgemaakt die op tijdelijke basis een project mag ontwikkelen en uitvoeren. Voor velen is dat een eer. En vaak ook een grote uitdaging. Vernieuwen en ontwikkelen van nieuwe oplossingen vinden zowel medewerkers, professionals als managers leuk. Het is in de praktijk geen probleem om iemand in de organisatie te vinden die een verandering van de manier van werken wil vormgeven en realiseren. Het is wel een groot probleem iemand te vinden die over de juiste expertise en instelling beschikt om dit op succesvolle wijze te doen. Die er bovendien voor kan zorgen dat de oplossing effectief en duurzaam zal blijken te zijn.

Veranderingen realiseren in de manier van werken kost veel geld. Het creëren van een flexibel kantoorconcept lijkt een voor de hand liggende – en in het oog lopende – keuze. De impact op het functioneren van de organisatie is veelal groter

dan verwacht. Als hier zaken niet optimaal verlopen, kan het een enorme schadepost zijn. Temeer als zaken moeten worden teruggedraaid. In veel gevallen is dit zelfs niet meer mogelijk. Zorgvuldigheid bij dergelijke veranderingen is geboden.

3.1.8 Beschikbaarheid informatie

In de praktijk gaat er veel mis doordat besluiten over verandering van de werkstijl worden genomen op grond van te weinig informatie en onvoldoende kennis en inzicht in de problematiek bij verschillende betrokkenen. Te veel informatie verstrekken is niet goed, te weinig ook niet. En als er al informatie voor handen is, is die vaak niet toegesneden op de eigen situatie van de betrokkenen. Of op de vraagstelling. Er kunnen dikke onderzoeksrapporten zijn, die geen antwoord geven op de gestelde vragen van bepaalde betrokkenen. Of de beschikbare informatie is te fragmentarisch of te overdaadig om je er als nieuweling binnen afzienbare tijd een helder beeld mee te kunnen vormen van de situatie.

Problemen kunnen worden voorkomen door zorgvuldig te communiceren, door ervoor te zorgen dat alle betrokkenen op het juiste moment adequaat geïnformeerd zijn. Zo worden goede besluiten genomen.

3.2 Mogelijkheden en beperkingen huidige werkwijzen

Arbozorg

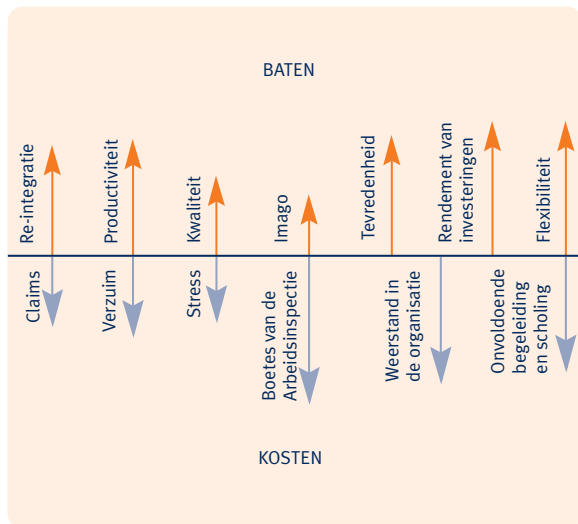
Arbozorg is ingebed in de wettelijk geregelde zorg voor arbeidsomstandigheden. Het gaat hierbij om een voortdurende vinger aan te pols, terugkoppeling en bijstelling van de werksituatie in een organisatie. Met een arbozorgsysteem staat de zorg voor de werknemer ook op de agenda van het werkoverleg van het management en van de betreffende professionals in de organisatie. De zorg voor veiligheid, gezondheid en welzijn van alle medewerkers maakt zo een integraal onderdeel uit van beleid, doelen en plannen van een organisatie.

Het lastige van de zorg voor de werkomstandigheden buiten kantoor is de zekere mate van oncontroleerbaarheid. Een organisatie kan toch moeilijk de verantwoordelijkheid gaan dragen voor alles wat er zich buiten het kantoor afspeelt, wat van belang zou kunnen zijn voor de werkomstandigheden van de medewerker? Bovendien blijkt dat arbozorg niet vanzelfsprekend een handig en logisch hulpmiddel is om de arborisico's van medewerkers die buiten kantoor werken, in kaart te brengen en te verbeteren. Er is immers veelal niet een vaste werkplek en er zijn geen vaste werktijden. Er zijn naast de bestaande methoden en instrumenten, nieuwe methoden en instrumenten nodig om de risico's in kaart te brengen en te beheersen. Binnen het kader van arbozorg maken organisaties afspraken met de medewerkers over de wijze waarop zij buiten kantoor werken. Ook maken ze afspraken bij het realiseren van een goede thuiswerkplek en apparatuur. Er is echter meer mogelijk en nodig.

Bedrijfsmatige benadering

Het is ook zinvol om op een bedrijfsmatige manier te kijken naar de kosten en baten van telewerken. In figuur 3 zijn factoren weergegeven die positief dan wel negatief kunnen uit-

pakken voor een organisatie of bedrijf. Met pijlen kan per factor worden weergegeven of het effect positief of negatief is (of het om kosten of baten gaat). De lengte van de pijl kan een indicatie geven van de grootte van het effect ten opzichte van andere factoren. Een dergelijke figuur kan worden gemaakt voor de huidige situatie, de gewenste situatie en om de vorderingen in een bepaalde periode zichtbaar te maken. Ook kunnen op deze manier in de tijd gerealiseerde of te verwachten veranderingen worden weergegeven.



Figuur 3 Weergave van de mogelijke kosten en baten van telewerken in een organisatie.

Met het schema in figuur 3 verkrijgt het management inzicht in de factoren die van belang zijn voor de bedrijfsvoering. Zo heeft het management informatie om te beslissen over telewerken en om een strategie te ontwikkelen voor de mogelijke toepassing en invoering in de toekomst.

Projectmanagement

Voor projectmanagement zijn bijzonder veel instrumenten ontwikkeld. Veel daarvan worden door projectmanagers gebruikt in combinatie met een computer. Zo is er snel inzicht te krijgen in voortgang, kosten en kwaliteit. Het is lonend om een verandering te gieten in de vorm van een project, als een 'klus' voldoende substantieel en de uitkomst nog ongewis is. Dan heeft het zin om aan het begin van het traject een projectorganisatie op te zetten, duidelijk doelen te stellen, te bedenken hoe lang het geheel mag duren en een budget vast te stellen. In de praktijk is het echter maar ten dele mogelijk de invoering van een nieuwe manier van werken in de vorm van een project te gieten. De helft van de veranderingen vindt namelijk plaats in de hoofden en werkwijzen van mensen. Dat is een proces dat zijn tijd nodig heeft en maar beperkt te sturen is. Ieder mens is immers anders. Een ander probleem dat specifiek speelt bij de invoering van 'telewerken' is dat te ontwikkelen oplossingen maar voor een deel voor alle betrokken medewerkers hetzelfde kunnen zijn. Buiten kantoor is de variatie aan oplossingen, werkplekken en apparatuur veel groter dan op kantoor. Men werkt niet alleen met eigen spullen maar ook met die van anderen. Men werkt steeds meer 'overall'. Bovendien ontwikkelt ieder mens zijn

eigen variaties binnen de werkstijl van de organisatie. Projectmanagement is een goede oplossing, maar vaak maar voor een deel van de vraagstelling rond verandering van werkstijl.

Kwaliteitsverbetering

Kwaliteitsverbetering volgens normen als ISO 9000 en 9001 is in essentie een beschrijving van het proces van kwaliteitsverbetering. Hoe kom ik tot de vaststelling van de gewenste kwaliteit? Is dat bijvoorbeeld aan de hand van gegevens over de tevredenheid van de klant of gaat het om tevredenheid van medewerkers? In kwaliteitsnormen wordt geen uitspraak gedaan over wat goed en slecht is in absolute zin. Of het functioneel of gezond is om in een specifieke situatie buiten kantoor te gaan werken, is met deze methode niet vast te stellen. Wel is bijvoorbeeld te meten of de gebruiker er tevreden over is. Het beschrijft dus meer een methode van kwaliteitsbewaking.

De methode QM of 'Quality Management' is geschikt voor het stroomlijnen van processen en oplossingen. Dat gedeelte van het 'telewerken' dat eventueel uniform is gemaakt in verband met de gewenste beheersbaarheid vanuit een organisatie, kan in ogenschouw genomen worden vanuit het oogpunt van kwaliteitsmanagement. Voor de ontwikkeling van functionele maatwerkoplossingen buiten kantoor heeft deze aanpak helaas weinig waarde.

Ergonomische aanpak

De essentie van de ergonomische aanpak volgens de nieuwe ergonomische basisnorm NEN-EN-ISO 6385:2004 is een ontwerp-aanpak, met werk als uitgangspunt voor de ontwikkeling van oplossingen voor 'werksystemen' of arbeidssituaties. Het ontwerpen van werksituaties wordt benaderd als de ontwikkeling van een werksysteem van mens(en) en techniek. Het kiezen van de systeemgrenzen is de basis; bijvoorbeeld een afdeling. Vervolgens wordt voor die afdeling bekeken hoe mensen, werk en techniek optimaal op elkaar kunnen worden afgestemd. Uit een analyse van de werkprocessen en taken kan blijken dat de medewerkers in de buitendienst efficiënter zouden kunnen werken. Bijvoorbeeld met een laptop, uitgerust voor het opnemen van de meterstanden bij woningen.

De systeemgrenzen kunnen ook bij een mens en zijn werk worden gelegd. Zo kan maatwerk worden ontwikkeld. Het goede van deze norm is dat er ook in absolute zin uitspraken kunnen worden gedaan over de wenselijkheid van bepaalde werksituaties. Zo is fysieke en mentale overbelasting niet de bedoeling. En onderbelasting evenmin. Training en leren zijn van belang. En het is ook van belang een ontwikkeld systeem in de praktijk te testen, evalueren en bij te stellen op grond van de resultaten. In diverse internationale en nationale normen over kantoorwerk is de ergonomische aanpak besproken en specifiek gemaakt. Aangezien het hier echter om een nieuwe manier van werken gaat, is het goed om terug te grijpen naar de basisnorm.

Toch heeft de ergonomische aanpak ook beperkingen. Het is een uitgebreide aanpak, die niet voor elke situatie nodig en passend is. Een uitgebreide ergonomische benadering wordt veelal toegepast als de belangen groot zijn of wanneer er

problemen zijn bij een bepaald soort functies. De variatie in oplossingen van problemen buiten kantoor is zo groot dat het niet haalbaar is een ergonoom al die situaties te laten analyseren en ontwerpen. Ook de medewerker zelf zal een belangrijke rol moeten spelen in het ontwikkelen van de werkplek en het bewaken van de kwaliteit van het werk. Managers en professionals in organisaties hebben nieuwe instrumenten en werkwijzen nodig om het rendement te vergroten en risico's te beperken.

Communicatie

Communicatie binnen de organisatie over de manier van werken in het bedrijf en de gewenste veranderingen is essentieel voor het slagen van telewerkprojecten. Als betrokkenen op de hoogte zijn van voor hen belangrijke informatie kunnen zij anticiperen op de veranderingen. De invoering van telewerken zal soepeler verlopen en het resultaat zal beter zijn. Uiteraard is het van belang dat het management heldere informatie verschaft aan de medewerkers over de koers en visie vanuit het bedrijfsbelang. Informatie over de stand van zaken, toekomstplannen, ideeën, kunnen voor betrokkenen van belang zijn. Het is ook belangrijk dat er een informatiestroom is vanuit de werkvloer naar het management over mogelijkheden en beperkingen van een nieuwe werkwijze als telewerken. En ook over de ontwikkeling van projecten en begeleiding van de medewerkers door adviseurs en professionals in de organisatie zou een uitwisseling van kennis en informatie moeten zijn. De communicatie moet goed zijn, zowel onderling, met het management en met uitvoerende medewerkers.

Het ontwikkelen en gezamenlijk volgen van workshops, het versturen van een nieuwsbrief en intranet zijn voorbeelden van mogelijkheden voor communicatie. De communicatie kan het beste planmatig worden aangepakt. Wat zijn de doelen? Wat wil het management bereiken? Wie moet waarvan op de hoogte zijn? Welke middelen worden ingezet en benut? Hoe is de mix van informatieoverdracht, ontwikkeling van kennis en uitwisseling van ideeën? Is er naast formele informatieoverdracht ook ruimte voor informeel contact? Hoe, waar en wanneer?

Alleen communicatieprogramma's zijn niet voldoende om telewerken te laten slagen. Communicatie is een middel om het doel, bijvoorbeeld efficiënter werken, te laten slagen. Om het doel te laten slagen, zijn ook een inhoudelijke visie, inhoudelijke ontwikkeling van de betrokkenen en adequate technische oplossingen nodig.



Bij veranderingen als de invoering van telewerken is het goed om met een gezamenlijke activiteit te starten, bereikte mijlpalen te vieren en het resultaat met elkaar te evalueren. Zo wordt de invoering van telewerken een gezamenlijke taak en verantwoordelijkheid, waarin mensen op alle niveaus in de organisatie een eigen rol en taak hebben. Zo kan men elkaar ook aanspreken op het samen realiseren van resultaten en successen.

3.3 Een andere aanpak

Zoals eerder aangegeven is het slagingspercentage van innovatieve projecten helaas laag, namelijk ongeveer 30%. Een bedrijf of organisatie wil niet alleen dat kostbare investeringen renderen, maar ook de vele risico's bij een verandering beheersen. Het is goed om daarom niet alleen gebruik te maken van bestaande expertise en bestaande werkwijzen binnen een bedrijf. Bedrijven kunnen ook op zoek gaan naar nieuwe mogelijkheden om het rendement van de invoering van telewerken te verhogen en de risico's beter te beheersen. Door veranderingsprocessen slim op maat te combineren met innovatieprojecten, kan de kans op succes worden verhoogd. In deze publicatie wordt onder 'innovatie' verstaan: het ontwikkelen van fysieke of technische oplossingen binnen de structuur van eenmalige projecten, die zijn afgebakend naar tijd en budget. Met 'verandering' wordt bedoeld: het ontwikkelen van gedrag, kennis en ervaring bij mensen binnen de structuur van telkens terugkerende processen in organisaties. Daarbij kan worden gedacht aan functioneringsgesprekken en werkoverleg.

Specifiek voor de aanpak van telewerken zijn uiteenlopende werkwijzen beschreven, waarop hier niet nader wordt ingegaan. (De literatuurlijst achter in dit VRM-deel geeft suggesties voor bronnen die geraadpleegd kunnen worden voor informatie hierover.) De aansluiting bij bestaande werkwijzen in organisaties kan lastig zijn. Tot nog toe is er bovendien weinig aandacht geweest voor de enorme diversiteit aan nieuwe werkvormen. Terwijl het op maat ontdekken van slimme mogelijkheden voor de eigen situatie juist in belangrijke mate kan bijdragen tot succes. Daarom is in dit VRM-deel voor een fundamentele benadering gekozen, die begint bij de werkwijzen en situatie in de organisatie.

Innovatie

In eerste instantie denkt men bij vernieuwing van de manier van werken aan een nieuwe inrichting, moderne apparatuur of vernuftige gebouwen. Natuurlijk zijn faciliteiten een belangrijk onderdeel van een verandering van werkstijl. Het is zichtbaar en herkenbaar. Verandering van werkstijl gaat echter veel verder. Succesvol en duurzaam gebruik van een nieuwe werkomgeving, mobiele apparaten en software veronderstelt dat de betrokkenen ermee kunnen en willen omgaan. Innovatie in organisaties krijgt vorm in projecten, die zijn ingekaderd naar tijd en budget.

Verandering

Vernieuwing van de werkstijl is vooral succesvol als dit samengaat met een adequaat veranderingsproces. De betrokken medewerkers kunnen veranderen en anticiperen op een nieuwe situatie door communicatie. Op verschillende niveaus van de organisatie zal de nieuwe situatie vorm en inhoud moeten krijgen. Het gaat dus niet alleen om een verandering van gedrag bij individuele medewerkers. Het kan nodig zijn dat de organisatie als geheel verandert en een nieuwe bedrijfscultuur ontwikkelt met andere spelregels en waarden. Verandering in organisaties krijgt vorm in doorlopende processen, zoals werkoverleg.

Niveau	Hoofdstuk	Mens	Werk	Techniek
Maatschappelijk	H 4 Inspelen op de omgeving	Economie en maatschappij	Werkstijlconcepten	Gebruik van hulpbronnen
Strategisch	H 5 Ontwikkelen van een strategie	Profilering en cultuurverandering	Werkprocessen	Technische faciliteiten
Tactisch	H 6 Samenwerken aan realisatie	Veranderingsprocessen	Interdisciplinaire samenwerking	Innovatieprojecten
Operationeel	H 7 Begeleiden op maat	Ontwikkeling	Werk en taken	Werkplek

Tabel 1 Ontwikkeling van een evenwichtige aanpak op maat voor het implementeren van telewerken.

Combinatie verandering en innovatie

Het rendement van vernieuwing van werkstijl kan in belangrijke mate worden verhoogd en de risico's verkleind, door verandering en innovatie slim te combineren. Bij voorkeur zou de verandering moeten plaatsvinden voordat de innovatie wordt gerealiseerd. De medewerkers willen niet alleen anticiperen op de komende veranderingen, maar ook graag meedenken en hun mening kunnen geven. Zo neemt het draagvlak toe en verminderen de risico's op mislukking. Het is echter niet eenvoudig, maar wel mogelijk, hieraan doelgericht en efficiënt invulling te geven. Een combinatie van verandering en innovatie kan worden aangeduid met de term 'ontwikkeling'. Bij de invoering van telewerken worden zowel mensen als technische oplossingen ontwikkeld.

Organische groei

Veranderingen hebben meer kans te slagen als er sprake is van een organisch proces. Met andere woorden: als mensen (medewerkers) de tijd krijgen om eraan te wennen en er 'in te groeien'. Helaas is er vaak een druk op organisaties om innovatie snel te realiseren. Dat kan uitdagend zijn en aantrekkelijk. Het management wil snel de vruchten plukken van de investering. In de vorm van tevreden klanten of het realiseren van persoonlijke doelen.

Bij het ontwikkelen van technische oplossingen moeten afspraken worden gemaakt met een groot aantal verschillende deskundigen over inhoud, budgetten en planningen. Alles grijpt in elkaar. Er is een neiging te weinig tijd uit te trekken voor de realisatie van het gewenste ontwerp. Compromissen worden gesloten om toch op tijd het gewenste resultaat te bereiken. Er is een sterke neiging om alle tijd en energie te steken in de realisatie van technische oplossingen. Terwijl eigenlijk eerst tijd gestoken zou moeten worden in het ontwikkelen van draagvlak voor de veranderingen. Dus in de verandering zelf. Een organische groei – of omschakeling – in de organisatie naar 'telewerken' heeft verre de voorkeur boven het eerst realiseren van een flexibele inrichting om daarna de medewerkers erbij te betrekken.

Ontwerpend leren

In een gestructureerd proces van 'ontwerpend leren' kan overdracht van kennis en ervaring rond telewerken in een organisatie plaatsvinden. Ontwerpend leren krijgt vorm en inhoud door gezamenlijk werkstijlconcepten te ontwikkelen. Zo krijgt telewerken op maat in de organisatie vorm en inhoud.

Het management kan op deze manier een strategisch concept ontwikkelen voor de gewenste werkstijl van de organisatie als geheel. Hoe wil de organisatie zichtbaar zijn in de markt? Hoe wil zij de werkprocessen structureren? Op het tactische niveau kunnen adviseurs en professionals in de organisatie gezamenlijk projecten ontwikkelen, die elkaar aanvullen en versterken. Op de werkvloer gaat het om een vorm van werkend leren en lerend werken. Dit komt voor de verschillende bedrijfsniveaus uitgebreider aan de orde in de hoofdstukken 4 t/m 7.

Meedenken en creatief nadenken over slimme oplossingen is uitdagend en inspirerend voor alle betrokkenen in organisaties. Een gestructureerd ontwerpproces biedt medewerkers de kans zich te informeren en ook actief te participeren in een verandering van hun werksituatie. Dit is alleen succesvol als het op maat en zorgvuldig gebeurt. Als iedereen zonder duidelijke regie over alles gaat meepraten, levert het alleen onrust op zonder resultaat. Als dit goed gebeurt, levert het meer rendement en vermindering van risico's op voor een innovatief project, zoals de invoering van telewerken.

Het gezamenlijk ontwikkelen van werkstijlconcepten is mogelijk:

- op strategisch niveau met het management;
- op operationeel niveau met medewerkers;
- op tactisch niveau met professionals van stafafdelingen.

Een programma 'ontwerpend leren' is een manier om de onderlinge uitwisseling van kennis en ervaring rond telewerken expliciet te maken. In het dagelijkse werk kan telewerken worden geconcretiseerd in bijvoorbeeld het reguliere werkoverleg.

3.4 Een basischema

De voorgaande paragrafen laten zien dat bij de invoering van telewerken een vernieuwende aanpak gewenst is. Verandering van de manier van werken kan het beste integraal, multidisciplinair en vraaggestuurd worden benaderd.

Met 'integraal' wordt bedoeld dat op verschillende niveaus en vanuit verschillende invalshoeken inhoud wordt gegeven aan telewerken in de organisatie. Met 'multidisciplinair' wordt bedoeld dat professionals samenwerken in projecten en processen rond de ontwikkeling van telewerken, ieder vanuit eigen kennis en vaardigheden. Met 'vraaggestuurd'

wordt bedoeld dat de situatie op de werkvloer, de wensen van de medewerkers en de praktische mogelijkheden voor het vernieuwen van werkwijzen, leidend zijn bij het ontwikkelen van telewerkoplossingen. Een structuur voor het implementeren van telewerken is weergegeven in tabel 1.



Begin bij het ontwikkelen van telewerken niet bij de ‘menschkant’ of de techniek, maar start met een analyse van het werk, de ontwikkelingen in het bedrijf en de werkprocessen. Deze analyse levert innovatieve invalshoeken en aanknopingspunten op voor functionele maatoplossingen.

De tabel, tevens de basisstructuur van deze publicatie, is te gebruiken voor achtereenvolgens:

- een nulmeting en inventarisatie van de huidige aanpak;
- het ontwikkelen van een visie op de ideale telewerksituatie voor een bedrijf;
- het ontwikkelen van een aanpak voor de invoering van telewerken, die past bij wat de organisatie wenst en kan.

Tabel 1 geeft tevens de basisstructuur weer van de resterende hoofdstukken. In het vervolg wordt uiteengezet hoe bovengenoemde acties kunnen worden uitgevoerd op de verschillende niveaus:

- inspeland op de omgeving (hoofdstuk 4);
- bij de ontwikkeling van strategie (hoofdstuk 5);
- samenwerkend aan realisatie (hoofdstuk 6);
- begeleidend op maat (hoofdstuk 7).

Samenvatting In dit hoofdstuk werd ingegaan op uiteenlopende succes- en faalfactoren voor telewerken. Tevens werd ingegaan op (on)mogelijkheden met de invoering van telewerken aan te sluiten bij gebruikelijke werkwijzen. Vervolgens werd aangegeven wat belangrijke kenmerken zijn voor een succesvolle aanpak voor telewerken. Een basisschema biedt aanknopingspunten voor het ontwikkelen van een passende eigen werkwijze. Daarbij zou er een balans moeten zijn enerzijds in de aandacht voor de verschillende hiërarchische niveaus in de organisatie en anderzijds in de aandacht voor de mens, het werk en de techniek. In de volgende hoofdstukken wordt de maatwerk aanpak verder uitgewerkt.

Aan de slag

- Wat zijn op dit moment de opvattingen in de organisatie over de aanpak van telewerken?
- Stel vast welke succes- en faalfactoren in uw organisatie van belang zijn (zie paragraaf 3.1). Zijn de onderstaande factoren in uw organisatie naar uw inschatting een succesfactor of juist een faalfactor?
Factoren: betrokkenheid, participatie, samenwerking, leren te leren, cultuur, integrale aanpak, mankracht en beschikbaarheid

- Stel vast welke aanpak uw organisatie nu volgt en in hoeverre die bruikbaar kan zijn voor telewerken (zie paragraaf 3.2).

Is er sprake van: arbozorg, bedrijfsmatige aanpak, projectmanagement, kwaliteitsverbetering, een ergonomische aanpak en communicatie. Is er een wens aan te sluiten bij een van deze werkwijzen? Zo ja, waarom? Wat levert dat op?

- Inventariseer, bijvoorbeeld in een discussie, of er mogelijkheden zijn nieuwe werkwijzen te introduceren om telewerken tot een succes te maken (zie paragraaf 3.3).

Wat gebeurt er momenteel op het gebied van innovatieprojecten? Ook eenvoudige technologische vernieuwingen als de aanschaf van nieuwe software brengt al innovatie met zich mee. Zijn er zinvolle verbindingen mogelijk met de introductie van telewerken? Zijn er veranderingsprocessen in de organisatie aan te wijzen? Zo ja, zijn die zinvol te verbinden met de introductie van nieuwe manieren van werken? Staat men open voor of is er ruimte voor organische groei van nieuwe oplossingen? Zijn er mogelijkheden voor activiteiten op het gebied van ontwerpend leren of lerend ontwerpen?

Bekijk het basisschema voor de ontwikkeling van een aanpak op maat (tabel 1, paragraaf 3.3):

- Op welk niveau in de organisatie is telewerken aan de orde? Op het maatschappelijk, strategisch, tactisch of operationeel niveau?
- Ligt de nadruk inhoudelijk gezien meer op aandacht voor de mens, het werk of de techniek? Is er evenwicht in de aandacht op de verschillende niveaus? En is er balans in de inhoudelijke aandacht voor mens, werk en techniek? Breng zo nodig evenwicht aan in de aanpak. Besteed aandacht aan hetgeen ontbreekt of onvoldoende aan bod komt.

Bepaal vervolgens op welke wijze u deze publicatie wilt gaan gebruiken om tot een eigen aanpak op maat te komen, die meer rendement oplevert en minder risico's met zich meebrengt:

Bijvoorbeeld om balans te brengen in de aandacht voor telewerken op de verschillende hiërarchische niveaus. Het gaat erom dat het management bewust bepaalt wie betrokken is of moet zijn bij telewerken en op welke manier. Vervolgens kunt u direct de hoofdstukken raadplegen die betrekking hebben op de bedrijfsniveaus waarmee u aan de slag wilt gaan. Of u wilt evenwicht brengen in de aandacht voor mens, werk en techniek. Per niveau wordt de aandacht voor mens werk en techniek in een hoofdstuk uitgewerkt. Zo wordt inzichtelijk hoe u hieraan inhoudelijk per niveau invulling kunt geven.

4 Inspelen op de omgeving

Slim inspelen op veranderingen in de omgeving is van belang voor organisaties om de marktpositie duurzaam te versterken. Het op een passende manier toepassen van telewerken, is een steeds belangrijker manier om hieraan invulling te geven.

De huidige organisatie heeft te maken met snelle veranderingen in de economie en in de maatschappij. Concurrentie en mogelijkheden voor samenwerking zijn met de brede toepassing van informatie- en communicatietechnologie ingrijpend veranderd. Klanten en potentiële werknemers stellen veelal andere en hogere eisen. De mate waarin organisaties moeten en willen inspelen op hun omgeving, verschilt uiteraard per organisatie.

Met vernieuwing van de werkstijl kan een organisatie niet alleen inspelen op snelle veranderingen in de omgeving, maar zelfs anticiperen op de toekomst. Vanuit een visie op de toekomst kunnen organisaties met een vernieuwende manier van werken hun omgeving laten zien dat zij voorop lopen.

4.1 Omgeving en maatschappij

Met een passende werkstijl kan een organisatie beter inspelen op de ontwikkelingen in de economie en de maatschappij.

4.1.1 Concurrenten

De organisatie zoals die is ontstaan in de industriële samenleving, lijkt haar langste tijd te hebben gehad. Dienstverlenende organisaties met een eigen kantoor zijn pas in de jaren zestig en zeventig opgekomen. De industriële samenleving met haar fabrieken stond daarvoor model. Het was logisch dat medewerkers naar een kantoor kwamen om productie- en denkwerk te verrichten onder leiding van een manager. Op kantoor waren alle productiemiddelen aanwezig, van werkplek en archief tot secretariële ondersteuning. Informatie op papier was daar centraal aanwezig. Sinds informatie digitaal beschikbaar is, gemakkelijk gekopieerd kan worden en bovendien ook op afstand beschikbaar kan zijn, is de noodzaak van een centraal kantoor minder aanwezig.

Op dit moment zijn er zowel traditionele als vernieuwende organisaties. Kantoorwerk wordt verricht door eigen personeel in kantoren, maar ook uitbesteed aan toeleveranciers of aan organisaties in lagelonenlanden. Het is niet meer vanzelfsprekend dat kantoorwerk in een Nederlands kantoor wordt verricht. Hierdoor hebben organisaties er veelal onzichtbare concurrenten bij gekregen: een callcenter in Zuid-Afrika of India, of thuiswerkers die op afroep beschikbaar zijn. De klant hoeft niet meer vanzelfsprekend naar een kantoorhoudende organisatie met vast personeel te komen.

Zelfstandigen vormen soms al een virtuele netwerkorganisatie, die concurrerende offertes uitbrengt. Werken zonder kantoor is uiteraard goedkoper.

De klant heeft meer keus en beslist uiteraard met welke organisatie hij het liefst in zee gaat. Een organisatie blijft de concurrent voor door bewust slim gebruik te maken van bestaande en nieuwe mogelijkheden.

4.1.2 Samenwerkingspartners

Gevolg van de digitalisering en gemakkelijke verspreiding van informatie is dat de grenzen van organisaties vervagen. Zij stoppen niet meer vanzelfsprekend bij de muren van het kantoor. Organisaties kunnen kennis en informatie delen met anderen. Zij ontlenen hun bestaansrecht aan opgebouwde kennis, ervaring en samenwerking. Het is van belang de eigen specifieke kracht en kennis verder te ontwikkelen en goed te benutten. In de snel veranderende economie ligt samenwerking met anderen voor de hand: in projecten of in een denktank. Men ontmoet elkaar op het internet en fysiek op een passende plek, die ook buiten kantoor kan zijn.

4.1.3 Klanten

Bij het onderwerp concurrenten werd al aangegeven dat de klant meer te kiezen heeft. Er lijkt meer diversiteit te komen in het soort klanten, maar ook in de manier waarop die klant zijn keuze maakt. Een dienstverlenende organisatie met een eigen kantoor wint het niet meer vanzelfsprekend van een virtuele organisatie. Veel klanten willen in eerste instantie een goed eindresultaat voor een redelijke prijs. Zekerheid, continuïteit en service zijn ook van belang.

Voor de klant is het uiteraard prettig om iets te kunnen zien van de opdrachtgever, maar dat hoeft niet noodzakelijkerwijs een kantoor met medewerkers te zijn. Het kan ook een kantoor met ondersteunende dienstverlening en faciliteiten zijn. Voor organisaties is het een enorme uitdaging met nieuwe manieren van werken de klant kwaliteit te bieden op een passende manier, voor een redelijke prijs. Waar voelt de klant zich thuis? Hoe komt het eindresultaat van een project of product tot zijn recht? Moet de klant naar kantoor komen of gaat de organisatie naar de klant?

Voorbeeld

Een bekende verzekeringsmaatschappij heeft gekozen voor een flexibele manier van werken in een innovatief kantoor. De organisatie is daardoor bekender geworden in de markt. Toch komt de klant niet vanzelfsprekend naar deze inspirerende werkomgeving. Klanten nemen via agenten, elders gevestigd, het verzekeringsproduct af. De nieuwe manier van werken heeft vooral een enorme impact op het personeel en de cultuur in de organisatie. Toch heeft de innovatieve manier van werken de organisatie zeker geen windeieren gelegd. Er is veel bekendheid gegeven aan de nieuwe manier van werken in diverse publicaties en elke dag worden rondleidingen gegeven voor belangstellenden. Gevolg is dat de potentiële klant die een verzekering nodig heeft, toch gemakkelijk eerst aan deze organisatie denkt.

4.1.4 Potentiële werknemers

Het komt steeds minder voor dat mensen hun leven lang bij dezelfde organisatie werken, over een eigen werkkamer en werkplek beschikken en van 9 tot 5 werken gedurende een 40-urige werkweek. Organisaties zijn niet meer vanzelfsprekend de beschermende omgeving voor hun personeel. De ontwikkeling van loopbanen krijgt een andere vorm en inhoud. Organisaties verplatten, verzakelijken en werken vaker met kortdurende contracten en met parttimers. Werknemers veranderen vaker van baan, scholen regelmatig om en blijven een leven lang leren. Een organisatie die graag goed personeel wil werven, wil graag in de markt bekend staan als een goede werkgever. Werknemers vinden het in toenemende mate belangrijk om werk en privé goed te kunnen combineren. Organisaties kunnen deze wens vervullen door telewerken of thuiswerken aan te bieden als mogelijkheid.

4.1.5 Beïnvloeders en belanghebbenden

Via internet is meer informatie sneller beschikbaar dan voorheen. Als we iets willen weten kunnen we gemakkelijker zelf het initiatief nemen op te zoeken wat we willen weten. We hoeven daarvoor niet meer naar de bibliotheek.

De keuze voor het product is niet altijd meer bepalend voor de keus van een bepaalde organisatie. Producten van concurrenten lijken vaak op elkaar lijken. Denk aan de dienstverlening van een bank of van een callcenter. Als een organisatie zich niet kan profileren met haar product, kan zij dat doen op andere manieren, zoals met een nieuwe zichtbare werkstijl. Belanghebbenden en beïnvloeders kunnen zich bijvoorbeeld ook afvragen of een organisatie maatschappelijk verantwoord onderneemt. Of de organisatie innovatief is. Of ze integer is. Hoe het staat met het ziekteverzuim. Of de medewerkers tevreden zijn.

Organisaties kunnen zich op andere vlakken onderscheiden dan met hun product. Telewerken, als nieuwe manier van werken, biedt organisaties mogelijkheden om de dienstverlening te verbeteren en zich te profileren. Zo kan telewerken het mogelijk maken om milieuvriendelijker te werken (minder autoverkeer) of om dichterbij de klant te zijn.

4.2 Werkstijlconcepten

Telewerken in de brede zin staat voor nieuwe werkvormen, die perspectief bieden voor een duurzame economische ontwikkeling en toekomst. Organisaties communiceren niet alleen meer met elkaar. Via het internet hebben werknemers in organisaties bijvoorbeeld ook rechtstreeks contact met individuele zelfstandigen buiten de organisatie. Internationale samenwerking met partners elders is veel gemakkelijker geworden. De intensievere contacten en samenwerking doen oude grenzen, bijvoorbeeld tussen organisaties en landen, vervagen.

Het ontwikkelen, ontsluiten en benutten van kennis in organisaties, is steeds belangrijker in de kenniseconomie.

Hiervóór is al ingegaan om de toename van allerlei samenwerkingsvormen en de rol die telewerken daarbij kan spelen.

Organisaties werken niet alleen binnen de organisatie samen, maar ook daarbuiten, in projecten, in kennisplatforms en met de klant. Die samenwerking kan ook internationaal of wereldwijd zijn.

Samenwerking via de digitale snelweg kent nieuwe onverwachte wendingen. Zo werkt een bedrijf in Nederland samen met een bedrijf in Nieuw-Zeeland, omdat zij zo samen 24 uur per dag kunnen doorwerken en beschikbaar kunnen zijn voor de klant. Als men in Nederland naar huis gaat, pakt men aan de andere kant van de aardbol de draad over.

Het versturen van informatie via internet maakt deze innovatieve manier van werken mogelijk en haalbaar. De klant is er uiteraard blij mee.

4.3 Gebruik van hulpbronnen

De wereldbevolking ontwikkelt zich snel. Nieuwe economieën komen op, zoals in China. En ondertussen hebben we door onze menselijke activiteiten inmiddels te maken met wereldwijde milieuvuiling en klimaatverandering. Als we een leefbare toekomst willen voor onze kinderen, zullen we spaarzamer moeten omgaan met natuurlijke hulpbronnen, met natuur en met grondstoffen. De manier waarop organisaties nu nog werken, volgens de industriële structuren en werkwijzen, is voor een groot deel achterhaald. Het kan simpelweg productiever, flexibeler en efficiënter door meer gebruik te maken van telewerken en op maat passende werkstijlen te ontwikkelen.

4.3.1 Informatie- en communicatietechnologie

Door slim gebruik te maken van digitale mogelijkheden kunnen organisaties kantoorwerk verrichten op de best geschikte plek. Vanuit het gezichtspunt van de medewerkers, productiemiddelen, de klant, of vanuit beschikbare kennis, informatie en faciliteiten. Dat betekent dat er meer rendement mogelijk is met minder per auto afgelegde kilometers. Dat scheelt energie, geld en natuurlijke energiebronnen. Omgekeerd biedt de informatie- en communicatietechnologie ook mogelijkheden om de samenwerkingspartner ver weg te zoeken. Of om voor klanten die anders te ver weg geweest zouden zijn, op afstand te werken. Er is dus meer kwaliteit én meer efficiëntie. Mogelijk nadeel is wel dat het persoonlijk (face to face) contact afneemt.

4.3.2 Duurzame oplossingen

De klant zal om meer kwaliteit, flexibiliteit en service vragen, zolang die mogelijkheden er zijn. Werknemers kiezen voor een combinatie van meer vrijheid en een betere balans tussen werk en privé. Flexibel mogen en kunnen werken voor een werkgever, wordt ook door veel werknemers gewaardeerd. De communicatiemogelijkheden via internet, telefoon en andere technieken zijn nog lang niet ten volle benut. Naarmate de prijzen verder dalen, komen nieuwe technieken beschikbaar voor een bredere toepassing. Om samen de planeet leefbaar te kunnen houden voor generaties na ons, zou-

den we er veel bewuster mee moeten omgaan. Onze ervaringen met de postindustriële samenleving, zouden meer dan nu het geval is gedeeld moeten worden met opkomende economieën, om te voorkomen dat zij de nu nog beschikbare natuurlijk grondstoffen onnodig snel verbruiken. Het is niet nodig dat we in dit te hoge tempo de aarde blijven uitputten en vervuilen. Organisaties hebben een belangrijke rol in het vernieuwen van de manier van werken en het slimmer gebruiken van wegen, energie en grondstoffen. Zo bieden we onze kinderen een positief toekomstperspectief.

Samenvatting In dit hoofdstuk werd stilgestaan bij de mogelijkheden die telewerken biedt bij het versterken van de eigen marktpositie. Werkstijlconcepten bieden een organisatie de mogelijkheid op verschillende niveaus de gewenste werkstijl te concretiseren. Zo kunnen enerzijds inzicht in een visie op de toekomst en anderzijds in mogelijke praktische oplossingen en een structuur voor een aanpak op maat ontstaan. Tevens is het bij het inspelen op de omgeving van belang na te denken over het gebruik van grondstoffen en materialen, over de manier waarop een organisatie innovatieve oplossingen kan ontwikkelen voor haar werkwijze om zodoende meer maatschappelijk verantwoord te ondernemen.

Aan de slag

- Specificeer hoe de organisatie kan en wil bijdragen aan de economie en samenleving door gebruik te maken van nieuwe manieren van werken. Hoe profileert de organisatie zich ten opzichte van de concurrent? Werk zij strategisch samen? Speelt zij in op de wensen van de klant? Profileert zij zich als een aantrekkelijke werkgever? En hoe beïnvloedt zij verder haar omgeving?
- Ontwikkel gezamenlijk ideeën voor werkstijlconcepten, waarmee de organisatie kan inspelen op ontwikkelingen in de omgeving. Waar wil de organisatie naartoe? Wil ze een maatschappelijk werkstijlconcept? Een strategisch concept? Tactische en operationele concepten? Hoe zijn de soorten oplossingen op verschillende niveaus met elkaar verbonden?
- Inventariseer hoe de organisatie gebruikmaakt van grondstoffen, materialen en energie. Kunnen nieuwe manieren van werken helpen om meer maatschappelijk verantwoord te ondernemen? En wellicht de kosten structureel te verminderen?

5 Ontwikkelen van een strategie

Telewerken kan een middel zijn om invulling te geven aan het beleid in een organisatie. Een organisatie die besluit te gaan telewerken, zou daarvoor specifiek beleid moeten ontwikkelen. Er bestaat geen standaardoplossing of -aanpak voor de ontwikkeling van een passende strategie voor de realisatie van telewerken. Telewerken is een verzamelnaam voor een variëteit aan mobiele werkvormen. De werkstijl van de organisatie, van afdelingen en van medewerkers moeten als puzzelstukjes in elkaar passen. De cultuur in de organisatie biedt ruimte voor een eigen specifieke invulling binnen afdelingen. Medewerkers geven invulling aan hun eigen voorkeuren en kiezen of ze willen thuiswerken.

Een bronaanpak is een goede manier om duurzame oplossingen te ontwikkelen en eventuele problemen voor te zijn. De stijl van leidinggeven kan bijvoorbeeld worden veranderd van inspanninggericht naar resultaatgericht. Telewerken kan vervolgens gemakkelijker en succesvoller worden ingevoerd. Verder is het van belang dat de invoering van telewerken een duidelijk toegevoegde waarde heeft binnen de organisatie. Dat betekent dat:

- de juiste voorwaarden aanwezig zijn en/of worden geschapen;
- in de voorbereiding een zorgvuldig proces wordt gevolgd;
- passende oplossingen op maat worden ontwikkeld en geïmplementeerd.

Telewerken kan onderdeel zijn van het bedrijfsbeleid. Bij andere organisaties is telewerken geleidelijk ontstaan in het werk. In beide situaties is het inmiddels een geaccepteerde regel dat werkgevers hun personeel niet dwingen om een substantieel deel van het werk thuis te doen.

De werkgever kan wel:

- de medewerkers motiveren voor telewerken door het aantrekkelijk te maken;
- maatoplossingen kiezen die passen bij de betrokken medewerkers;
- personeelsbeleid ontwikkelen en nieuw personeel selecteren op geschiktheid voor telewerk.

5.1 Profileren en cultuurverandering

Managers en professionals hebben inzicht nodig in de toegevoegde waarde van telewerken voor hun organisatie, om de wenselijkheid en haalbaarheid van telewerken te kunnen bepalen. Past telewerken bij de ambitie, bij de situatie en in de cultuur van de organisatie? Zowel op kortere, maar vooral ook op langere termijn? Past het op het strategische niveau van de organisatie als geheel? Op het praktische niveau van de uitvoering en op het tactische niveau van afdelingen, pro-

jecten en processen? Zowel binnen de organisatie als daarbuiten in de markt? Relevante vragen zijn:

- Hoe functioneert de huidige organisatie? In de markt? Op de werkvloer? En in vernieuwende projecten en veranderingsprocessen?
- Waar wil de organisatie naartoe? In de markt? Op de werkvloer? En met vernieuwende projecten en veranderingsprocessen?
- Wat kan telewerken de organisatie opleveren? In de markt? Op de werkvloer? En in vernieuwende projecten en veranderingsprocessen?
- Hoe kan telewerken het functioneren van de organisatie beïnvloeden? Wat zijn de risico's? Bijvoorbeeld: ontevredenheid en ziekteverzuim.
- Zijn de bedrijfscultuur, de waarden en de normen nog van deze tijd?

Telewerken kan mogelijk een bijdrage leveren aan het oplossen van bedrijfsvraagstukken.

Een analyse levert inzicht op in de waarde van telewerken binnen de eigen organisatie. Interne communicatie in werkoverleg en workshops levert daarnaast tevens draagvlak op. Dat is een goede voorbereiding voor het ontwerpen van een project. Met deze informatie kan het management, ondersteund door professionals en medewerkers, een onderbouwd besluit nemen over de invoering van telewerken. De implementatie zal met zo'n goede voorbereiding succesvoller verlopen.

Toch is het ook bij een goede voorbereiding goed om voorzichtig te beginnen met het opdoen van ervaring op kleine schaal. Op grond van een evaluatie van die ervaringen kan telewerken wel of niet breder worden ingevoerd in de organisatie. De toegevoegde waarde van telewerken wordt zo geleidelijk concreet en hanteerbaar, en de risico's zijn beperkter. Omdat er zoveel verschillende varianten mogelijk zijn en de veranderingen in de organisatie zo ingrijpend kunnen zijn, is het goed om veel tijd te nemen voor het opdoen van ervaring alvorens oplossingen op grotere schaal toe te passen.

Bij de keuze voor telewerken speelt een aantal aspecten een rol: de voorwaarden, de locatie van het bedrijf, de organisatie, de cultuur- en managementstijl en de functiekennmerken. Hierop zal nader worden ingegaan.

Voorwaarden voor telewerken

Over de toepasbaarheid en wenselijkheid van telewerken lopen de meningen uiteen. Fervente voorstanders vinden dat het vrijwel in iedere organisatie en altijd kan. Managers die hun medewerkers altijd om zich heen willen hebben, vinden telewerken geen goed idee. Zoals zo vaak, ligt de waarheid ergens daar tussenin, afhankelijk van de situatie en mogelijkheden van de betreffende organisatie. De enthousiastelingen komen veelal tot de ontdekking dat telewerken complexer is dan gedacht. Traditionele managers komen tot de ontdekking dat er meer mogelijk is dan management 'by walking around'. Nieuwe werkstijlen moeten worden gekozen en ingevoerd overeenkomstig de wensen en eisen van de organisatie. Alleen op die manier is er een optimaal rendement met een minimum aan risico's. Zo kunnen zowel klanten als

personeel tevreden zijn. Zo worden klachten en werkdruk voorkomen. Drie vragen zouden van tevoren positief moeten worden beantwoord, namelijk:

- Past telewerken bij de organisatie?
- Past telewerken bij de werkprocessen?
- Past telewerken bij de medewerkers die gaan telewerken en bij de direct betrokkenen, zoals klanten?

Een organisatie kan de medewerkers gestructureerd betrekken in het ontwerpen van telewerkprojecten. Met zo'n aanpak anticiperen medewerkers op de komende verandering en geven zij daar mede vorm aan. Een mentale verandering bij de betrokkenen gaat vooraf aan de feitelijke verandering in de werksituatie. Management, professionals en medewerkers kunnen gedurende een proces van vormgeven en kiezen, beslissen over de wijze waarop telewerken wordt ingevoerd.

Locatie

De locatie van het kantoor, oftewel de woon-werkafstand en de reistijd, speelt een rol bij de keuze ten aanzien van telewerken. Wanneer medewerkers voor hun werk ver moeten reizen, heeft het invoeren van telewerken meer voordelen.

Organisatie

Bij de keuze voor wel of niet telewerken is speciale aandacht nodig voor:

- De structuur van de organisatie. Een sterk hiërarchische, gesloten organisatiestructuur kan belemmerend werken voor een meer open manier van werken, zoals telewerken.
- De cultuur binnen de organisatie. Een bedrijfscultuur die bijvoorbeeld weinig ruimte biedt voor innovatie en creativiteit, is minder gunstig voor de acceptatie van telewerken.
- De aanwezigheid van flexibele werkplekken. Wanneer er al sprake is van flexibel werken of andere nieuwe werkvormen, is de stap naar telewerken over het algemeen veel kleiner. Telewerken is dan vaak een logische vervolgstap.

Managementstijl

De leiderschapstijl en de houding van het management moeten aansluiten bij telewerksituaties. Dit vereist van het management:

- Gerichtheid op resultaat in plaats van inspanning. Een managementstijl die gericht is op het controleren van de inspanning, past niet bij telewerken.
- Een managementstijl die ruimte laat voor telewerken. Managers denken nogal eens dat medewerkers niet presteren als er minder controle is. Als een bedrijfscultuur de werknemers weinig ruimte laat voor het nemen van eigen verantwoordelijkheid, zal telewerken gaan wringen.
- Veranderingsbereidheid om de stap naar telewerken door te voeren.
- Acceptatie van telewerken.

Soms is er door managers al een negatieve mening gevormd, die moeilijk te veranderen is. Managers die sturen op inspan-

ning en doen aan 'management by walking around', zien weinig in telewerken. Hoe kunnen zij hun werk doen als de medewerkers er niet zijn? Volgens hen lopen medewerkers de kantjes ervan af als ze niet meer worden gecontroleerd. Voor deze managers is het geen optie om medewerkers te laten telewerken. Eerst zal de managementstijl moeten veranderen. Of ze moeten er helemaal niet aan beginnen.

Functiekenmerken

Toen het telewerken net zijn intrede had gedaan, kwamen vooral kennisintensieve functies en ambulante functies in aanmerking voor telewerken. Er is een groeiende groep hoogopgeleide kenniswerkers (consultants) die als tele-(thuis)werker autonoom opereert binnen organisaties. Tegenwoordig telewerken ook steeds meer lageropgeleiden in ondersteunende en uitvoerende functies. Ook zijn er steeds meer mensen die als zelfstandig ondernemer thuiswerken. Zij hebben zo meer mogelijkheden om zelf de werktijden te bepalen en daarmee werk en privé te combineren.

De invoering van telewerken stelt speciale eisen aan de functie en de taken. De belangrijkste aspecten die bepalen of het werk thuis of elders kan worden gedaan, zijn:

- Locatieonafhankelijkheid. Soms laat het werk het niet toe om elders te gaan werken, bijvoorbeeld op een helpdesk waar medewerkers apparatuur willen kunnen laten repareren.
- Communicatie. Met de huidige technieken kan men heel goed op afstand communiceren. Soms moet de communicatie 'face-to-face' kunnen plaatsvinden, bijvoorbeeld in een sollicitatie- of functioneringsgesprek of in bepaalde vormen van overleg.
- Zichtbare output. De output van medewerkers moet voor de managers zichtbaar zijn om telewerkers te kunnen aansturen. Managers kunnen dit doen door met medewerkers afspraken te maken over de verwachte resultaten voor de komende periode en regelmatig het lopende werk te bespreken. Er is wederzijds vertrouwen en respect nodig tussen leidinggevend en telewerkers. Medewerkers kunnen op afstand voor hun leidinggevende zichtbaar maken waar zij mee bezig zijn, bijvoorbeeld per e-mail, fax, telefoon of post.
- Ad hoc activiteiten. Het gaat hier vaak om uitvoerende en ondersteunende taken, zoals het bijhouden van de agenda voor de werkgever en het organiseren van een vergadering.
- Autonomie. Sommige medewerkers, zoals de baliemedewerker en andere ondersteunende functies, zijn voor het aanbod van hun werk direct afhankelijk van anderen. Voor die medewerkers is telewerken niet mogelijk.

Voorbeelden van functies die geschikt kunnen zijn voor telewerken: functies van administratieve en financiële aard waarbij het bewerken en verwerken van informatie een belangrijke rol speelt. Daarbij kan worden gedacht aan functies op het gebied van beleid, marketing, sales, consultancy, automatisering, research, opleiding, training en journalistiek.

5.2 Werkprocessen

Wanneer medewerkers slechts één of twee dagen in de week telewerken, hoeven de bedrijfsprocessen niet te worden aangepast. De telewerker kiest er in dat geval voor om de werkzaamheden die daarvoor het meest geschikt zijn, elders te doen. Vaak zijn dat werkzaamheden waarbij afzondering, rust en concentratie prettig zijn, zoals het schrijven van een rapport. In dat geval is het niet noodzakelijk om thuis dezelfde faciliteiten te hebben als op kantoor. Men kan desnoods het rapport op floppy of memorstick meenemen of per e-mail sturen naar huis en daar uitwerken op een pc. Het is wel van belang om voldoende contact te houden met collega's en afspraken te maken over fysiek overleg. Veel organisaties spreken met hun telewerkers bijvoorbeeld een vaste vergaderdag af.

Wanneer het om vrijwel fulltime telewerk gaat, wordt het anders. Dan is er wel een noodzaak om op afstand op dezelfde manier te kunnen werken als de collega's op kantoor. Documenten en het archief zouden digitaal op het netwerk toegankelijk moeten zijn. Op enig moment zal de organisatie dus de overstap naar digitale archivering moeten maken. Dit is een grote stap, die veel meer omvat dan het digitaliseren van documenten.

Een ander probleem bij het digitaliseren van informatie is dat vaak manifest wordt dat er op kantoor iets aan de organisatie van het werk schort. Dit kan leiden tot werkdruk en stress bij zowel de medewerkers op kantoor als bij de telewerkers; door een slechte organisatie van het werk op kantoor kan er te veel werk op de telewerkers afkomen.

In de praktijk blijkt het digitaliseren van informatie ook moeilijk te realiseren te zijn. Veel kantoorwerk gebeurt ad hoc. De werkprocessen, de primaire en de ondersteunende processen in organisaties, zijn vaak niet gestroomlijnd en gestructureerd. Er is onduidelijkheid over verantwoordelijkheden en taken binnen functies. Werkafspraken en procedures zijn niet vastgelegd. Documenten zijn alleen op papier beschikbaar en op kantoor gearchiveerd.

Telewerkers kunnen mobiel of thuis werken, mits er goede ondersteuning is vanuit hun basis op kantoor. Iemand moet bijvoorbeeld de telefoon opnemen als de telewerker tijdelijk niet bereikbaar is.

Hierna zal worden ingegaan op de verandering in manier van werken op kantoor onder invloed van telewerken.

Kennismanagement

Kennismanagement is veelal een noodzakelijke voorbereiding van digitalisering en telewerken. Het omvat een proces waarbij de kennis in het bedrijf expliciet wordt gemaakt, wordt gestructureerd en digitaal wordt vastgelegd. Dit vraagt van de kennisdragers in een bedrijf om hun kennis en ervaring expliciet te maken en ter beschikking te stellen aan de gehele organisatie. Kennis en ervaring kan bijvoorbeeld worden vastgelegd en ontsloten voor collega's of klanten in databases en interactieve programma's.

Kennismanagement speelt ook een belangrijke rol in het digitaal leren en samenwerken binnen organisaties. Een intern computernetwerk (intranet) kan een belangrijke rol

hebben in het intern ter beschikking stellen en toegankelijk maken van informatie.

De manier van communiceren verandert binnen organisaties die vergaand digitaliseren. Tot voor kort lag de verantwoordelijkheid voor de communicatie vooral bij de bringer van de boodschap. Het management organiseerde een informatieve bijeenkomst voor de medewerkers of verspreidde de boodschap op papier. Het intranet biedt het management de mogelijkheid informatie centraal beschikbaar te stellen en het initiatief tot het ontvangen van de boodschap aan de medewerkers over te laten. Als zij actief gebruikmaken van hun digitale mogelijkheden, ontvangen zij alle informatie. Er is een tendens tot het verschuiven van de verantwoordelijkheid voor het ontvangen van informatie naar de medewerkers. Zo grijpt de digitalisering ook in op de manier van communiceren in bedrijven.

Voorbeeld

Een buitendienst ontwikkelde haar verkopers tot adviseurs. Dat betekende dat van hen werd verwacht dat ze meer mee zouden denken met de klant. De verkopers gaven hieraan invulling in de vorm van praktijkopdrachten. In groepjes werd een presentatie gemaakt voor een klant. Zo werd kennis en ervaring besproken en verwerkt in de presentatie over een bepaald product. De presentaties kwamen daarna digitaal ter beschikking van alle collega's. Zo konden alle verkopers gebruikmaken van de kennis van hun collega's.

Bij kennismanagement gaat het om vragen als:

- Welke informatie moet digitaal worden aangeboden aan wie?
- Welke informatie kan in een statisch archief worden opgeborgen?
- Welke informatie kan als papieren archief worden opgeborgen?
- Is een bedrijfsbibliotheek en uitleen van boeken, tijdschriften en rapporten wenselijk?
- Wat is de structuur van het lopende digitale archief?
- Wordt post en andere informatie als gescand document opgeslagen?
- Door wie en hoe wordt het archief bijgehouden?

De arboprofessional kan vanuit zijn deskundigheid een bijdrage leveren aan het stroomlijnen van de werkprocessen. Bijvoorbeeld door:

- op eigen initiatief relevante kennis en informatie aan te dragen;
- mee te denken over praktische oplossingen.

Werkdruk en stress

Stress en werkdruk zijn twee verschillende begrippen die nauw met elkaar samenhangen. Bij werkdruk is er sprake van mentale belasting door een disbalans tussen de hoeveelheid werk die gedaan moet worden en de hoeveelheid werk die gedaan kan worden. Stress is de reactie van een persoon op mentale overbelasting en is dus persoonsafhankelijk. Aan stress liggen zowel werkgerelateerde factoren, zoals slechte

communicatie over het werk en gebrek aan scholing en begeleiding, als persoonsgerelateerde factoren ten grondslag, zoals een werkstijl die niet bij de persoon past.

Een belangrijke manier om werkdruk aan te pakken is het beter organiseren van het werk. Dit betekent het inzichtelijk maken, stroomlijnen en soms anders structureren van werkprocessen. Dat kan goed samengaan met het voorbereiden van een organisatie op telewerken door middel van kennismanagement.

Werkdruk en stress bij telewerken kunnen worden aangepakt en voorkomen mits:

- telewerken alleen wordt ingevoerd als aan de voorwaarden, zowel op organisatieniveau als op individueel niveau, kan worden voldaan (zie onder);
- een vorm van telewerken wordt gekozen die past bij de organisatie, het werk en de medewerkers.

Daarbij kunnen faciliteiten, ondersteuning vanuit de organisatie, scholing, instructie en begeleiding helpen om de voorwaarden te verwezenlijken.

Nieuwe werkvormen

Nieuwe werkvormen, kantoorinnovatie, werkprocesinnovatie en flexibel werken zijn enkele van de termen die worden gebruikt voor de veranderingen die plaatsvinden in de manier van werken op kantoor. Telewerkers die (deels) thuiswerken hebben vaak op kantoor geen persoonsgebonden werkplek meer, omdat dat niet meer nodig is of financieel onhaalbaar is geworden. Een telewerkende organisatie stapt vaak over op flexibel werken; een nieuw kantoorconcept met taakgebonden werkplekken. Bij flexibel werken is de medewerker op kantoor mobiel geworden. Flexibel werkende medewerkers kiezen op kantoor een flexibele werkplek, die past bij de taak. Een goede werkplek thuis kan het gemis van een eigen werkplek op kantoor voor een deel compenseren. De aanpak bij de invoering en verbetering van flexibel werken is voor een deel dezelfde als bij telewerken. In dit VRM-deel zijn handreikingen te vinden die ook van toepassing zijn op flexibel werken. De neiging bestaat bijvoorbeeld om de beeldschermwerkplekken te klein te maken, omdat men ervan uitgaat dat de werkplek – zoals een compacte 'touch-downwerkplek' – nooit langer dan twee uur wordt gebruikt. In het extreme geval kan het gevolg zijn dat een medewerker de gehele dag aan verschillende onvolwaardige beeldschermwerkplekken werkt. En dat is uiteraard niet wat de wetgever heeft bedoeld in het Beeldschermbesluit.

Nieuwe werkvormen op kantoor hebben grote invloed op het functioneren van de medewerkers. Een medewerker die gewend is zijn spullen op de werkplek te laten liggen, kan er moeite mee hebben zijn flexplek aan het eind van de werkdag te moeten opruimen. Men moet anders leren werken en andere gewoonten ontwikkelen.

Telewerken buiten kantoor past bij flexibel werken op kantoor. Natuurlijk vinden medewerkers die gaan thuiswerken, het vaak in eerste instantie prettig om op kantoor hun eigen werkplek te behouden. Maar telewerkende medewerkers ontwikkelen andere behoeften op het moment dat zij op kan-

toor zijn. Zij hebben dan meer behoefte aan contact met collega's. En dat is nu eenmaal minder gemakkelijk als je op je eigen kamer gaat werken. Het ligt dan meer voor de hand om in een 'communicatiezone' te gaan zitten op een flexplek naast andere collega's.

Verder is het voor organisaties en medewerkers prettig om, na een goede voorbereiding, in relatief korte tijd om te schakelen naar een nieuwe manier van werken. Dan heeft de dagelijkse gang van zaken in de organisatie er het minst onder te leiden.

De werkgever kan de overgang van de oude naar de nieuwe manier van werken soepel laten verlopen met:

- een goede mentale en materiële voorbereiding;
- een duidelijk moment of een ritueel om de overgang te markeren en te vieren (bijvoorbeeld een opening);
- het duidelijk loslaten van het oude, waardoor men niet kan terugvallen op ingesleten gewoonten. Het kan bijvoorbeeld goed zijn om het aantal werkplekken terug te brengen, zodat men zich minder makkelijk een eigen werkplek toe-eigent;
- het goed en duidelijk invoeren van de nieuwe werkwijze, bijvoorbeeld met duidelijke instructie en begeleiding;
- het bewaken van de verandering, door bijvoorbeeld na drie maanden te toetsen of de verandering werkt en zonodig aanvullende maatregelen te nemen.

Communiceren en samenwerken

Bij telewerkers is persoonlijk contact met collega's en met het management minder vanzelfsprekend. De bedrijfsvisie, de bedrijfscultuur en de waarden en normen worden niet meer vanzelf in het dagelijkse werk en samenzijn overgedragen. Vertrouwen is een belangrijke basis in het ontwikkelen van werkrelaties en in samenwerking. Voor het ontwikkelen en bestendigen van vertrouwen is regelmatig persoonlijk contact tussen mensen noodzakelijk. Gebruik van computers en internet, inclusief bellen, faxen en e-mailen, heeft communicatie in bedrijven veranderd. Informatie wordt snel en goedkoop uitgewisseld. Een persoonlijke ontmoeting is vaak niet nodig. Moderne technieken vergemakkelijken de communicatie, maar kunnen een persoonlijke ontmoeting niet simpelweg vervangen.

Het creëren van voldoende mogelijkheden voor persoonlijk contact is en blijft dus essentieel in de communicatie, zowel met collega's en de leidinggevende als met klanten. Persoonlijke ontmoetingen, zowel formeel als informeel, zijn en blijven van belang in het werk, ook voor telewerkers. Dat geldt ook voor virtuele projectteams, die steeds meer opkomen. Dit zijn veelal samenwerkingsverbanden die over de grenzen van organisaties heenreiken en waarbij vaak afgesproken wordt om elkaar te ontmoeten in publieke gelegenheden, zoals cafés en restaurants. Werkgevers kunnen telewerkers faciliteiten bieden voor samenwerken op kantoor, zoals speciale projectruimten.

Een goede balans tussen het gebruik van ICT en persoonlijk contact is de beste garantie voor effectief en prettig werken zonder risico's. Zo komen mensen het beste tot hun recht; zo leren zij van elkaar en blijven zij elkaar inspireren.

Spelregels

Voor een goede sociale inbedding van telewerkers in organisaties zijn passende spelregels binnen organisaties nodig. Bestaande afspraken en werkwijzen werken niet meer. Hoe houden collega's elkaar op de hoogte van hun werk? Hoe weet de leidinggevende of het werk is gedaan? Soms stelt de leidinggevende de telewerkende medewerker verantwoordelijk voor het nemen van initiatief op dit punt. Wanneer is de telewerker bereikbaar? Veel telewerkers zijn op kantooruren bereikbaar. Hoe zijn het werkoverleg en het informele contact geregeld? Is er een borrel op vrijdag? In veel organisaties is een vaste vergaderdag afgesproken. In een telewerkovereenkomst worden vaak ook over dergelijke spelregels vastgesteld. Duidelijke en werkbare regels ondersteunen telewerkers bij het inrichten van hun werk en helpen risico's van mislukking te beperken.

5.3 Technische faciliteiten

Dienstverlenende organisaties en bedrijven worden technisch. Technische faciliteiten spelen een strategische rol in het functioneren van organisaties en de mensen die er werken. Door de toepassing van ICT verandert de functie van kantoren.

Het kantoor

Er is gedacht dat bij de invoering van telewerken, kantoren kunnen verdwijnen. Veel kantoorwerk wordt immers niet meer op kantoor gedaan. Voor een deel wordt het werk echter in een ander kantoor gedaan, bijvoorbeeld in het kantoor van de klant. Voor een deel thuis of onderweg. Kantoren zullen dus niet verdwijnen. De functie en het gebruik van kantoren verandert. Kantoren behouden een functie in communicatie en samenwerking (zie paragraaf 4.3.1). Het is goed denkbaar dat organisaties op zoek zullen gaan naar plekken met andere kwaliteiten dan de huidige kantoren. Op kantoor gaat men over tot een andere manier van werken: flexibel werken. Er worden andere kantoorconcepten toegepast. Bijvoorbeeld meer eigenheid en unieke kwaliteiten wat betreft de faciliteiten en ontmoetingsmogelijkheden ten behoeve van het contact met klanten en voor onderlinge informatie-uitwisseling tussen de medewerkers. Organisaties versterken de band met telewerkers door het aantrekkelijk te maken om naar kantoor te komen, bijvoorbeeld voor een lunch of een fitnessprogramma.

Faciliteiten

Medewerkers die (deels) gaan telewerken, hebben er in de praktijk vaak moeite mee om op kantoor de eigen werkplek in te leveren. Werkgevers kunnen medewerkers motiveren om de overstap te maken van een vaste werkplek op kantoor naar een flexibele werkplek, door veel aandacht te besteden aan het bieden van goede faciliteiten en ondersteuning van de telewerkende medewerker.

Technische faciliteiten en dienstverlening in de organisatie zouden ten dienste moeten staan van de telewerkers. Daarmee kunnen zij buiten kantoor effectief, efficiënt en gezond werken.

Telewerkers die thuis, onderweg of bij de klant werken, hebben behoefte aan een soort facilitair centrum. Zij komen naar kantoor om te communiceren en zo de band met de organisatie te onderhouden en te versterken. Bij telewerkende organisaties zijn voorzieningen voor (informele) communicatie dan ook belangrijk. Tegenwoordig kom je in kantoren een 'Grand Café', een restaurant en fitnessruimten tegen, die het informeel contact met en tussen telewerkers bevorderen. Het kantoor is voor telewerkers een ontmoetingsplaats om te kunnen bijpraten over de ontwikkelingen in de organisatie.

ICT

Telewerken is mogelijk dankzij de informatie- en communicatietechnologie (ICT). Als er alleen sprake is van marginaal telewerken is er vooral aandacht nodig voor goede ICT-voorzieningen op afstand. Maar als er fulltime op afstand wordt gewerkt, moeten niet alleen de ICT-oplossingen op afstand goed zijn, maar moet vooral ook de automatisering op kantoor goed functioneren en goed aansluiten op die van de telewerkers.

Hieronder wordt nader ingegaan op problemen bij ICT en mogelijke oplossingen, en komt de privacy van gegevens en beveiliging aan de orde.

Telewerkers zijn afhankelijker van ICT dan kantoorwerkers. Wanneer de techniek niet gebruikersvriendelijk is en niet goed functioneert, kunnen medewerkers overbelast en gestresst raken. Organisaties hebben de volgende mogelijkheden telewerkers te ontlasten wat betreft computerproblemen:

- Invoering van bruikleen pc's thuis door de werkgever. Deze oplossing is geschikt voor medewerkers die niet of nauwelijks op andere plaatsen werken. Voordelen zijn: minder problemen achteraf, de installatie van de thuiswerkplek wordt dusdanig afgeschermd dat de gebruiker deze niet of nauwelijks kan wijzigen, de pc's kunnen centraal worden voorzien van updates.
- Invoering van laptops of notebooks. Dit is de oplossing voor mobiele werkers. Nadeel: er zijn aanvullende oplossingen nodig als men er langer dan twee uur per dag op wil werken. Vooral bij modems die mobiel worden gebruikt, moet gelet worden op de hanteerbaarheid van deze apparaten. Zijn ze gemakkelijk aan te sluiten, te ontkoppelen en mee te nemen? Zijn ze gemakkelijk mee te nemen in combinatie met een laptop?
- Bruikleen laptops met dockingstations op kantoor en thuis. Een dockingstation is een soort huls/aansluiting waar de laptop in kan worden geschoven en die een normaal formaat toetsenbord en beeldscherm heeft. Op die manier kan kortdurend mobiel werken worden gecombineerd met langdurig verantwoord werken aan een beeldscherm.
- Een eigen pc, waarvoor vergoeding aan de medewerkers wordt verstrekt ('doe-het-zelf'-variant). De telewerker kan eventueel zelf voor een pc-configuratie zorgen die overeenkomt met de apparatuur op kantoor en die ook voor de komende jaren up-to-date is. De medewerkers kunnen een maandvergoeding ontvangen, die wordt opgenomen in de salarisadministratie. Nadeel van deze optie: onoverzichtelijkheid van de thuisapparatuur door

de toepassing van allerlei merken, systemen en software. Dit kan storing opleveren voor de 'inbel'-faciliteit. Privé-software kan conflicteren met zakelijke software.

De werkgever kan de technische ondersteuning van de telewerkers laten doen door de afdeling Automatisering of hij kan dit uitbesteden. Aandachtspunten voor werkgevers zijn hierbij:

- inbedding in de organisatie met een ICT-beleid en -visie, namelijk dat de techniek het functioneren van organisaties dient te ondersteunen en te versterken;
- inbedding in het dagelijkse werk, door knelpunten in het werk en behoeften van medewerkers als uitgangspunt te nemen. Zo kan ICT op maat in de organisatie worden toegepast.

Als een bedrijf zijn ICT goed op orde heeft, is telewerken gemakkelijk in te voeren en zullen de arbeidsrisico's derhalve kleiner zijn. Er is dan meer kennis en ervaring op dit gebied beschikbaar binnen het bedrijf. Wanneer nog weinig gebruikgemaakt wordt van bijvoorbeeld e-mail, intranet en internet, zal een telewerker daarin weinig ondersteuning kunnen krijgen van de werkgever. Er is dan meer kans op werkdruk en stress.

Privacy

De strengeling van de werksfeer en de privésfeer maakt dat er tegenover een sterker controlebelang van de werkgever, een sterker privacybelang van de werknemer staat. Bij telewerk kan de werkgever met behulp van een zogenoemd personeelvolgsysteem mogelijk ook gegevens verzamelen die betrekking hebben op het privégebruik van de pc door de telewerker.

Uitgaande van het privacyrecht zal de werkgever de noodzaak van het gebruik van een systeem voor elektronische prestatiecontrole moeten aantonen (proportionaliteit) en de controle zo moeten inrichten dat die uit het oogpunt van normale menselijke bejegening aanvaardbaar is (subsidiariteit).

- In ieder geval moet het gebruik van een volgsysteem voor de telewerker controleerbaar zijn. Op grond van het Arbobesluit is het de werkgever verboden om zonder medeweten van de werknemer gebruik te maken van een kwalitatief of kwantitatief controlemechanisme. Dit impliceert dat de werkgever de telewerkers eenmalig op de hoogte moet stellen van de invoering en het gebruik van een volgsysteem.
- De intensiteit van de controle moet zoveel mogelijk beteugeld worden. Voorkomen moet worden dat door middel van een volgsysteem veel meer gegevens worden verzameld dan voor de uitvoering van de telewerkovereenkomst nodig zijn.

Samenvatting Telewerken heeft een toegevoegde waarde als het bij een organisatie past. Deze vorm van werken heeft dan een positieve invloed op het functioneren van een organisatie en de risico's blijven beperkt. Er is een aantal voorwaarden waaraan moet worden voldaan om telewerken succesvol en zonder risico's te kunnen toepassen.

Bovendien dient de invoering zorgvuldig te geschieden, met voldoende aandacht voor experimenteren, inbreng van gebruikers, instructie en begeleiding. Verder helpt het maken van goede onderlinge afspraken tussen werkgever en werknemer om risico's zo klein mogelijk te houden.

Een goede organisatie van het werk binnen organisaties is een belangrijke voorwaarde om telewerken goed mogelijk te maken. Aspecten als kennismanagement en het voorkomen van werkdruk spelen daarbij een belangrijke rol. Telewerken, een nieuwe werkvorm buiten kantoor, heeft ook invloed op de manier van werken op kantoor. Telewerkers hebben of krijgen op kantoor vaak te maken met flexibel werken en nieuwe kantoorconcepten. Bij telewerken is het essentieel om een goede vorm te vinden voor communiceren en samenwerken. En vaak zijn nieuwe spelregels nodig om ervoor te zorgen dat de werkprocessen soepel blijven lopen.

Organisaties worden steeds technischer. Het strategisch belang van technische faciliteiten neemt toe. Het kantoor, de huisvesting, krijgt een andere functie. Bedrijven die telewerken, zijn meer afhankelijk van ICT. Dit geldt nog meer voor de telewerker. Het goed toepassen van ICT binnen bedrijven, levert in de praktijk de nodige problemen op. De risico's worden verkleind als het bedrijf zijn telewerkers goede technische voorzieningen biedt en ondersteuning geeft, waardoor een efficiënte manier van telewerken wordt bevorderd.

Ten slotte is in dit hoofdstuk aandacht besteed aan beveiliging en de privacy van de telewerker.

Aan de slag

- Bed telewerken in in het beleid van een organisatie. Op welke beleidslijnen zijn verbindingen mogelijk? Hoe kan telewerken bijdragen tot het realiseren van de doelen? Zowel op korte als op lange termijn?
Ontwikkel een strategie voor het oppakken van het onderwerp telewerken. Hoe kan hieraan invulling worden gegeven?
In het overleg van het managementteam? Moet er het een ander worden geïnventariseerd en voorbereid? Bijvoorbeeld aan de hand van deze publicatie? Door wie? De arboprofessional?
- Breng globaal de werkprocessen en eventuele problemen op dat gebied in een organisatie in kaart. Bespreek met belanghebbenden of nieuwe manieren van werken een bijdrage kunnen leveren aan het verbeteren van de werkprocessen. Kan meer of een andere structuur de werkdruk en stress verminderen? Leveren nieuwe werkvormen winst op in de werkprocessen? Oplossingen kunnen bijvoorbeeld zijn: kennismanagement of digitalisering van bestanden. Zulke verbeteringen in de werkprocessen zijn een goede voorbereiding op de invoering van telewerken.
- Stel vast in hoeverre faciliteiten in de organisatie aanwezig zijn die telewerken ondersteunen. Is het kantoor ingericht op telewerken? Zijn er voldoende faciliteiten? Is er voldoende dienstverlening voor telewerkers? Ondersteunt de afdeling Automatisering telewerken voldoende? Hoe staat het met maatregelen op het gebied van beveiliging? Breng in kaart wat ontbreekt om goed te kunnen telewerken.

6 Samenwerken aan realisatie

Helaas gaat er in de samenwerking in bedrijven op het gebied van telewerken nog veel mis. Het slagingspercentage van projecten is daardoor onnodig laag, ongeveer 30%. Professionals benaderen telewerken veelal vanuit de kant van de techniek of van de mens. Met een integrale aanpak en goede interdisciplinaire samenwerking is een beter resultaat mogelijk.

Bij de invoering van telewerken is zowel verandering als innovatie nodig. Nieuwe werkstijlen komen tot ontwikkeling in het dagelijkse werk van de medewerkers. Met passende technische oplossingen worden nieuwe werkwijzen gerealiseerd. Maar voor een succesvolle invoering van telewerken zijn beide nodig.

Kenmerk van verandering is dat het lastig te plannen is. Deze processen zijn moeilijk af te bakenen qua tijd en budget. De snelheid van de verandering wordt bepaald door de feitelijke ontwikkeling van de medewerkers in de organisatie. Veranderingen hebben hun tijd nodig om te groeien. Hoe lang dat duurt is vooraf onbekend. Veranderingen in organisaties krijgen vorm in doorlopende activiteiten en maatregelen; scholing, overleg en afspraken.

Dat is anders met innovatie. In projecten wordt iets unieks gerealiseerd binnen een periode, budget en planning. Denk bijvoorbeeld aan de aanschaf van laptops, de ontwikkeling van software of de structurering van werkprocessen. Bij telewerken is er sprake van een mix van verandering en innovatie.

Interdisciplinaire samenwerking tussen professionals in telewerkprojecten is nodig en in ontwikkeling. Zo kunnen organisaties succesvoller omgaan met complexe veranderingen in de werkwijzen van organisaties.

6.1 Veranderingsprocessen

Telewerken invoeren betekent veranderen. De manier waarop taken worden uitgevoerd verandert. De werkprocessen worden veelal anders ingericht. Dat heeft niet alleen consequenties voor de medewerkers die (deels) op afstand werken. Het beïnvloedt ook ondersteunende en stafafdelingen in de organisatie en de werkwijze van het management. Het management en professionals in de organisatie kunnen het veranderingsproces op verschillende manieren ondersteunen. Het management kan bijvoorbeeld een voorbeeldrol vervullen. De organisatie kan het veranderingsproces expliciet aansturen met het ontwikkelen en uitdragen van een visie. En faciliteren door bijvoorbeeld ruimte te geven aan experimenteren en leren in relatie tot telewerken. Als het initiatief om te gaan telewerken of thuiswerken van medewerkers komt, honoreren managers dat niet vanzelfsprekend direct.

Organisaties kunnen het veranderingsproces ondersteunen met speciale workshops, instructie en begeleiding. Daarnaast is inbedding in het reguliere werk nodig. Met aandacht voor de consequenties in het werk in het reguliere werkoverleg. De werkgever kan afspraken maken met de medewerkers, bijvoorbeeld in functioneringsgesprekken. Het opleidingsbudget kan worden ingezet voor een goede implementatie van telewerken.

6.1.1 Gedogen

Telewerken in een organisatie kan worden geïnitieerd door de medewerkers en beginnen met een periode van 'gedogen'; het management wijst het niet af, maar er is ook geen beleid. Vaak hebben medewerkers thuis een eigen pc en mag men op bepaalde dagen of bepaalde tijden van de dag thuis zijn werk doen. Dat kan goed van pas komen bij een haastklus die zo 's avonds thuis kan worden afgemaakt of wanneer er overdag opeens geen oppas is voor de kinderen. In de praktijk komt het er vaak op neer dat deze vorm van incidenteel telewerken geleidelijk meer structurele vormen aanneemt.

Aan gedogen zijn risico's verbonden. Bij gedogen kunnen eenvoudig problemen ontstaan die niet gemakkelijk zijn op te lossen. Telewerken wordt vaak wat te gemakkelijk voorgesteld, met compacte voorzieningen die te krap zijn als volwaardige werkplek. Medewerkers schaffen op eigen initiatief en op eigen kosten verkeerde apparatuur en thuismeubilair aan, dat niet geschikt is om meer dan twee uur per dag aan te werken. Het is dan mosterd na de maaltijd als de werkgever achteraf vertelt dat het nieuwe thuiswerkmeubel niet deugt. Daarom is het beter als de werkgever vanaf het begin positief en actief betrokken is bij werknemers die graag willen thuiswerken, om zo problemen te voorkomen.

In een gedoogsituatie kan het voor de werkgever van belang zijn de achterliggende behoefte van de thuiswerkende medewerkers te kennen. Soms komt de behoefte om te telewerken voort uit problemen in de organisatie. Misschien is de werksfeer niet goed of kan er niet rustig genoeg worden gewerkt. Of er is een te hoge werkdruk bij de werknemers binnen het bedrijf. In dat geval moet de werkgever het achterliggende probleem eerst oplossen.

Hoe kan een werkgever met een gedoogsituatie omgaan? De werkgever zal eerst over informatie moeten beschikken om een afweging te kunnen maken. Past telewerken wel of niet bij de organisatie of bij een bepaalde groep medewerkers? Moet telewerken stoppen? Of wordt telewerken beleid? Voor de werkgever is het van belang te weten: wat het rendement van telewerken is voor de organisatie en wat de risico's zijn. Om inzicht te krijgen in rendement en risico's kan het management de gedoogsituatie ombuigen naar een experimentele pilot. Over benodigde informatie en de wijze waarop die wordt verzameld kunnen afspraken worden gemaakt met de betrokken werknemers en professionals in de organisatie, bijvoorbeeld de arboprofessional. De medewerkers die op eigen initiatief thuiswerken, worden deelnemers van de pilot.

Om telewerken te formaliseren zullen er positieve redenen moeten zijn voor werknemer en organisatie. Redenen om te telewerken en de mogelijkheden er invulling aan te geven

kunnen binnen een pilotproject en in het reguliere overleg worden besproken. Bijvoorbeeld: het werk kan zo beter worden gedaan, werktijd kan flexibeler worden ingevuld voor zowel werknemer als werkgever, pieken in het werk kunnen gemakkelijker worden opgevangen, de werknemer heeft minder reistijd en kan zijn werk gemakkelijker combineren met zijn of haar gezin.

Afhankelijk van de uitkomst van de analyse van rendement en risico's van telewerken kan telewerken worden ingebed in het beleid van de organisatie.

6.1.2 Onderlinge afspraken

Op bedrijfstakniveau, in de cao's en bijvoorbeeld in Arboconvenanten kunnen afspraken worden gemaakt over telewerken. Daarnaast is het raadzaam om op individueel niveau afspraken te maken over telewerken. Dat kan worden geconcretiseerd in bijvoorbeeld een aanvullend arbeidscontract en/of in contracten met opdrachtgevers. Volgens de FNV is het raadzaam over het volgende afspraken te maken:

- Over hoeveel en op welke dagen men telewerkt. Niet alleen vanwege de organisatie van het werk, maar ook voor het handhaven van de sociale contacten en de binding met het bedrijf is het belangrijk dat er een zekere regelmaat is en dat de medewerker en het bedrijf vastleggen waar en wanneer er in ieder geval contact is.
- Er wordt een maximum gesteld aan het aantal dagen dat thuis wordt gewerkt.

Daarnaast kan het volgende worden afgesproken:

- De werkgever en medewerker leggen afspraken ten aanzien van telewerken vast in een individuele telewerkovereenkomst. Hierin staan onder andere afspraken over: aantal thuiswerkdagen, bereikbaarheid, inrichting werkplek en andere voorzieningen, vergoedingen, contactmogelijkheden en werkoverleg, beveiliging en aansprakelijkheid werkgever/werknemer.
- De telewerkovereenkomst kan door de medewerker op een nader af te spreken moment worden opgezegd als blijkt dat telewerken niet (meer) het gewenste effect heeft. Vanuit de organisatie kan de telewerkovereenkomst ontbonden worden wanneer de medewerker zijn afspraken herhaaldelijk niet nakomt.

Achter in dit VRM-deel is een voorbeeld van een telewerkovereenkomst opgenomen (zie bijlage 2).

6.2 Interdisciplinaire samenwerking

Bij de realisatie van telewerken zijn uiteenlopende disciplines betrokken: op de mens gerichte professionals, betrokken bij de ontwikkeling van de medewerkers, en technische professionals voor het ontwikkelen en realiseren van technische oplossingen, van computers en software. Bij de realisatie van telewerken zijn verschillende invalshoeken gewenst en professionals betrokken; van facilitaire managers en inkoopers tot trainers en beveiligingsdeskundigen. Goede samenwerking in complexe telewerkprojecten is niet vanzelfsprekend.

6.2.1 Rolverdeling

Een goede afstemming van rollen en taken tussen werkgever, uiteenlopende professionals en medewerkers draagt in belangrijke mate bij tot het succes van telewerken. Afstemming van de taakverdeling in de bedrijfshiërarchie tussen management, verschillende afdelingen en medewerkers is al niet vanzelfsprekend. Hetzelfde geldt helaas voor de goede afstemming van werkzaamheden tussen afdelingen en disciplines.

Toch neemt de kans van slagen van telewerken toe als zoveel mogelijk belanghebbenden in een organisatie vanaf het begin bij de invoering zijn betrokken. En als de realisatie geschiedt vanuit de invalshoeken en werkwijzen van verschillende professionals. Uiteraard is dit alleen succesvol als er een duidelijke structuur aan deze samenwerking ten grondslag ligt. En er een duidelijke lijn te herkennen is in de ontwikkeling van telewerken in de organisatie. Het proces loopt soepel door als belanghebbenden onderweg herkenbare successen weten te boeken. Bijvoorbeeld als de werksituatie duidelijk prettiger en gezonder wordt.

Bij omvangrijke telewerkprojecten ligt het voor de hand dat een directielid de lijnen uitzet en het proces centraal aanstuurt en begeleidt. Als het gaat om telewerken op kleine schaal voor een beperkte groep medewerkers kan een professionaal – zoals de arbocoördinator – de centrale aanspreekpersoon zijn. Naast een heldere aansturing is vooral ook een goede facilitering van telewerken van belang. De telewerkende medewerker moet weten waar hij terecht kan met vragen en problemen. Soms kunnen snel (creatieve) oplossingen nodig zijn voor onverwachte situaties en problemen.

Bij de invoering van telewerken kan een telewerkcoördinator worden aangesteld. Zo kunnen de belangen van de gebruikers en van de uitvoerders worden behartigd en op elkaar worden afgestemd. Het is efficiënt voor de organisatie en prettig voor de medewerker als de telewerker bij één aanvraagloket terecht kan voor:

- automatisering, voor de apparatuur;
- facilitaire zaken, voor de 'inbelvoorziening', voor eventueel meubilair en voor declaratie van bepaalde thuisgemaakte kosten, bijvoorbeeld telefoongebruik;
- personeelszaken, voor een eventuele maandvergoeding, registratie van telewerkers en arbo-aspecten.

Bij de invoering van telewerken kunnen organisaties de volgende rollen onderscheiden:

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

6.2.2 Telewerken implementeren

Aan een brede invoering van telewerken gaat over het algemeen een periode van experimenteren op beperkte schaal vooraf. Bij een top-downbenadering wordt gebruikgemaakt van pilots op het gebied van telewerken. Bij een bottom-upstrategie gaat het om een periode van gedogen.

Organisaties die telewerken overwegen, blijken er in de praktijk moeite mee te hebben het een goede en duidelijke plek

te geven. Het onderwerp telewerken komt vaak bij de afdeling P&O of bij de afdeling Automatisering terecht. Managers besteden de invoering van telewerken ook uit aan externe bureaus op het gebied van automatisering of organisatieadvies. Marginaal telewerken wordt door veel organisaties gedaan. Het loont om in het begin energie te steken in het goed inbedden van het onderwerp in de organisatie.

6.2.3 De arboprofessional

Aan de arboprofessional wordt hier in het bijzonder aandacht besteed. De arboprofessional heeft in bedrijven aan de ene kant een stimulerende en ondersteunende rol als adviseur; bijvoorbeeld door preventief maatregelen te nemen om RSI door telewerken te voorkomen. Aan de andere kant is hij of zij ook een bewaker van de kwaliteit van de werkomgeving en past hij wet- en regelgeving toe.

De arboprofessional kan als adviseur:

- betrokkenen bewustmaken van hun (mogelijke) rol in het voorkomen van arbeidsrisico's;
- suggesties geven voor oplossingen;
- meedenken met werkgevers, adviseurs en medewerkers;
- een rol vervullen in het zorgvuldig invoeren van telewerken;
- vorm en inhoud geven aan participatie van medewerkers bij de invoering van telewerken.

De arboprofessional moet als bewaker onder meer:

- betrokkenen informeren en wijzen op (mogelijke) arbeidsrisico's;
- telewerksituaties inventariseren en toetsen;
- bevorderen dat arbodeskundigheid wordt ingeschakeld bij telewerken.

Daarbij is het goed om de knelpunten, ervaringen en oplossingen voor telewerken vast te leggen, zodat ze ook voor nieuwe telewerkers kunnen worden benut.

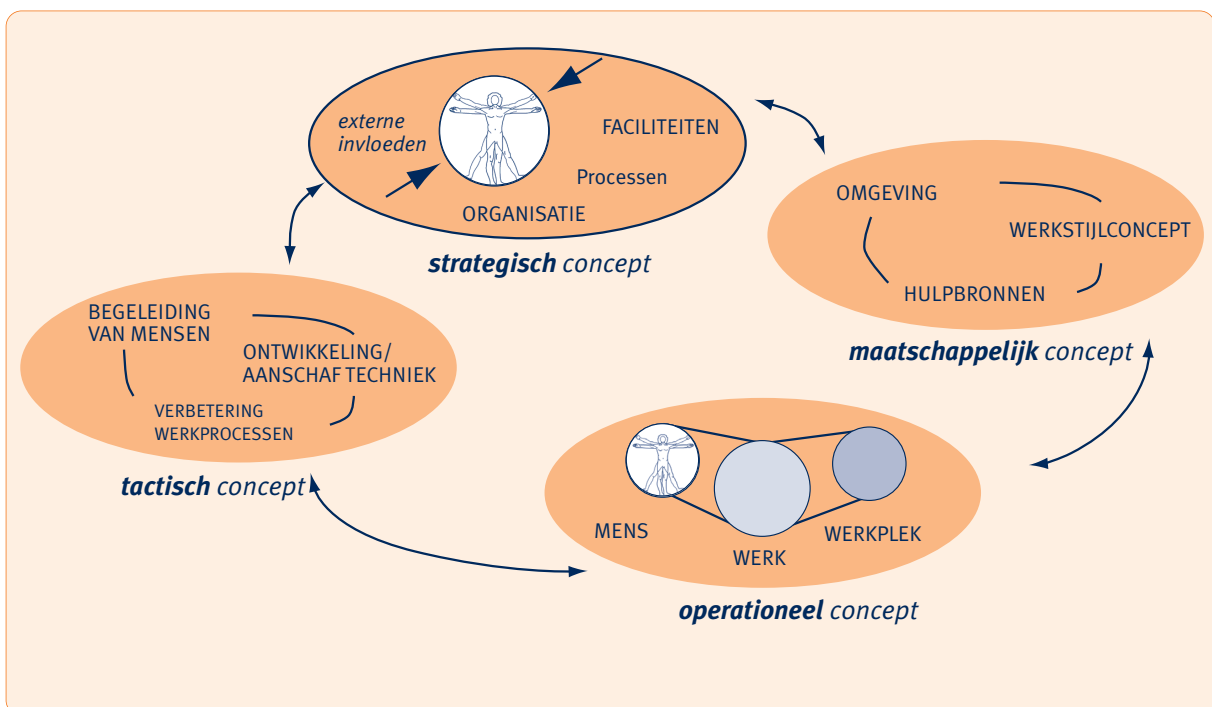
6.3 Innovatieprojecten

Het ter beschikking stellen van laptops en mobiele telefoons aan medewerkers kan het begin zijn van de invoering van telewerken. De nieuwe technische mogelijkheden brengen als vanzelf een proces van verandering teweeg in de organisatie. In het ontwerp van projecten kan innovatie en verandering worden geïntegreerd.

6.3.1 Ontwerp van projecten

Voordat er sprake is van een project kan gezamenlijk een projectplan worden ontworpen. Zo wordt verandering slim gecombineerd met innovatie. Met in verhouding geringe investeringen wordt de haalbaarheid inzichtelijk en wordt tegelijk draagvlak gecreëerd. Dat is een belangrijke voorwaarde voor succes in het eventuele project dat daarna volgt. Het projectplan houdt in dat werkstijlconcepten worden ontwikkeld op verschillende niveaus in de organisatie, zoals hiervoor besproken. Dit proces kan worden gestructureerd en inhoud gegeven met bijeenkomsten. In figuur 4 zijn de vier in deze publicatie behandelde niveaus te vinden, te weten: het strategisch, maatschappelijk, tactisch en operationeel niveau.

Begonnen kan worden met het strategisch concept of het operationele concept, afhankelijk van de situatie. Het is goed om af te ronden met het tactische concept bij wijze van conclusie over de manier waarop de gewenste werkstijlconcepten kunnen worden gerealiseerd.



Figuur 4 Schematische weergave van de totstandkoming van een projectontwerp in vier stappen.

Beperkingen

Parallel aan het ontwikkelen van werkstijlconcepten is het goed om de beperkingen van een bedrijf in kaart te brengen. Welke professionals zijn in de organisatie aanwezig en wie zou eventueel moeten worden ingehuurd? Wat is de urgentie om op korte termijn iets te veranderen? Wil het management een aantal veranderingen tegelijk doorvoeren en combineren? Is telewerken geleidelijk aan ontstaan? En is er nu een wens het te regelen om de risico's te beperken? Of gaat het meer om de wens daadwerkelijk meer naar buiten te gaan en dat in één keer goed op te pakken en te realiseren? Wat is het budget? Wie kunnen eraan werken? Is er draagvlak in de organisatie om het onderwerp op te pakken? Gaat het om een verandering die van bovenaf wordt opgelegd? Of is er juist behoefte aan meer vanuit huis werken vanuit de medewerkers? En wordt dit nog net opgepakt door het management?

Ontwerpruimte

Ook is het goed om te kijken wat de ruimte is om veranderingen en innovatie te realiseren. En zonodig in te spelen op andere (latente) wensen in de organisatie. Een verandering van werkstijl is vaak gekoppeld aan een andere verandering in een organisatie, bijvoorbeeld een fusie of een reorganisatie. De invoering van telewerken kan een tegemoetkoming zijn voor de medewerkers in de organisatie. Of het is een middel voor een snelle doorvoering van een cultuurverandering. Al dit soort combinaties biedt kansen om impliciete wensen expliciet te maken. En zo een stap voorwaarts te zetten in de ontwikkeling van een organisatie.

In eerste instantie is er over het algemeen weinig ontwerpruimte. Het is lastig om iets extra's te vragen van mensen naast hun toch al drukke werk. Teleurstelling na eerdere ervaringen en wantrouwen kunnen ook een rol spelen. Het is van groot belang om vooraf een realistische inschatting te maken van wat gewenst en haalbaar is. En ook kritisch te kijken naar de aanpak. Is die realistisch? Of is van tevoren al zichtbaar dat die niet tot het gewenste resultaat kan leiden. Of dat de aanpak zelfs ontoelaatbare risico's voor de organisatie met zich meebrengt, bijvoorbeeld op het gebied van de continuïteit. Het dagelijkse werk moet uiteraard wel doorgaan. Samen gaan werken aan nieuwe oplossingen kan nogal wat teweeg brengen in een organisatie. Het is belangrijk dit zodanig in te kaderen dat het door iedereen als positief wordt ervaren. En zodanig dat verwacht kan worden dat het rendeert. Als dit van tevoren niet voldoende helder is afgesproken, kan het beter zijn af te zien van het gezamenlijk formuleren van een project. Dan is het beter om te zoeken naar mogelijkheden medewerkers die graag buiten kantoor werken, op een andere manier meer vrijheid te geven. En om in te spelen op vragen die gaandeweg opkomen.

Korte en lange termijn

Redenen om de werkstijl te veranderen zijn op korte termijn anders dan op langer termijn. Op korte termijn kan er bijvoorbeeld een tekort aan ruimte zijn voor extra medewerkers. Of de kosten van de huisvesting moeten omlaag. Op lange termijn kan het gaan om een behoefte van het manage-

ment de inzet van de faciliteiten te flexibiliseren. Of productiever te werken en de medewerkers meer tevreden te stellen.

Het is goed om naar beide belangen te kijken. De kortetermijndoelen te plaatsen naast die voor de lange termijn. Op die manier vullen zij elkaar aan en versterken zij elkaar. Het heeft immers geen zin om korte-termijndoelen na te streven, die op lange termijn desastreus zijn. Of omgekeerd. Op korte termijn investeren in een dure tijdelijke verhuizing, die al over een jaar niet meer nodig zou zijn in verband met een definitieve verhuizing is zonde. Dan is het misschien beter voorlopig ruimte bij te huren of gebruik te maken van een hotelkantoor.

Prioriteiten

Tot slot zijn de prioriteiten natuurlijk altijd van belang. Wat is het allerbelangrijkste? Wat willen we bereiken? Wat is onze hoop? Wat kan er in het ergste geval misgaan? Voortdurende communicatie hierover tussen professionals en op alle niveaus van de organisatie, blijft een aandachtspunt en is misschien wel de belangrijkste succesfactor.

6.3.2 Pilots

Pilotprojecten zijn een mogelijkheid om te experimenteren en ervaring op te doen. Op beperkte schaal wordt met een afgebakende groep medewerkers ervaring opgedaan met telewerken. Bijvoorbeeld voor een groep van tien ambulante adviseurs van de afdeling verkoop. Een goede pilot is zowel een veranderingsproces als een innovatieproject. Het werkt goed om te beginnen met een duidelijk startmoment, een gemeenschappelijke aftrap met een bijeenkomst. In een kick-offbijeenkomst wordt bijvoorbeeld informatie gegeven over kader, bedoeling, duur, gewenste resultaten, enzovoort. De preventiemedewerker in de organisatie wordt bijvoorbeeld aangesteld als telewerkcoördinator. Tijdens de pilot kunnen de (toekomstige) telewerkers bij hem terecht met vragen en ideeën. Ook een heldere gezamenlijke afsluiting van de pilot met een evaluatie en conclusies is van belang. Goede communicatie voor, tijdens en na de pilot is essentieel voor het slagen. Middelen die daarvoor kunnen worden ingezet zijn onder meer: bijeenkomsten, workshops, een nieuwsbrief, een ideeënbus, een centraal informatiebord.

Pilots bieden het management de mogelijkheid om inzicht te krijgen in de toegevoegde waarde en haalbaarheid van telewerken. Voor medewerkers is het een kans om mee te denken over praktische oplossingen waardoor het werk beter kan worden gedaan. Bovendien kunnen zij in een pilot participeren in de ontwikkeling van telewerken. Zo ontstaat draagvlak op de werkvloer. Professionals in de organisatie hebben in pilots experimenteeruimte voor de ontwikkeling van kennis, werkwijzen, instrumenten en oplossingen. Zij kunnen samenwerken in een pilotteam. In een pilot is ruimte voor noodzakelijke discussie en experimenten. Zowel met managers als met medewerkers. Deze voorbereiding en de uitkomsten komen goed van pas bij een eventuele bredere invoering van telewerken. Met een experimentele pilot vooraf neemt het rendement van telewerken toe en worden risico's op mislukking beperkt.

Samenvatting Bij de inhoudelijke realisatie van telewerken op tactisch niveau kan een onderscheid worden gemaakt in het faciliteren van veranderingsprocessen, samenwerking en innovatieprojecten. De verandering zal moeten plaatsvinden 'tussen de oren' van de betrokkenen. Het management zal zijn werkstijl moeten aanpassen, bijvoorbeeld door de organisatie anders aan te gaan sturen. De medewerkers moeten de nieuwe werkstijl een plek geven in hun dagelijkse werk. De nieuwe werkwijze kan het beste tot stand komen in nauwe samenwerking, zowel tussen de verschillende bedrijfsniveaus, alsook tussen professionals met verschillende inhoudelijke achtergronden. Innovatieprojecten, klein of groot, hebben betrekking op de realisatie van de benodigde kantooromgeving, faciliteiten en informatie- en communicatietechnologie voor telewerken. Het kan gaan om de aanschaf van software of de compleet nieuwe inrichting van een kantoor of thuiswerkplek. Aandachtspunten bij het ontwerp van een project zijn: beperkingen en ontwerpruimte in de organisatie, korte- versus lange-termijnbelangen en prioriteiten.

Aan de slag

- Breng in kaart in welk opzicht de invoering van telewerken veranderingsprocessen met zich meebrengt (zie paragraaf 6.1). Kijk ook naar raakvlakken met bestaande, lopende en gewenste veranderingen. Bijvoorbeeld op het gebied van leren, verandering van de spelregels op kantoor, kennismanagement. Alle 'menselijke aspecten' in de paragrafen 4.1, 5.1, 6.1 en 7.1 zijn hier van belang.
- Breng in kaart in welk opzicht de invoering van telewerken innovatieprojecten met zich meebrengt (zie paragraaf 6.3). Kijk ook naar raakvlakken met bestaande, lopende en geplande projecten. Bijvoorbeeld op het gebied van leren, verandering van de spelregels op kantoor, kennismanagement. Alle 'menselijke aspecten' in de paragrafen 4.3, 5.3, 6.3 en 7.3 zijn hier van belang.
- Overleg met collega's aan welke aspecten in een veranderingsproces en in innovatieprojecten rond telewerken aandacht zal moeten worden besteed (zie paragraaf 6.2). Doe hetzelfde voor innovatieprojecten. Bespreek de afstemming op bestaande, lopende en gewenste activiteiten in de organisatie. En geef vervolgens in interdisciplinaire samenwerking invulling aan de gewenste activiteiten.
- Bereid een project, groot of klein, voor met het ontwerpen daarvan. Zo kan de slaagkans van projecten en de duurzaamheid van het resultaat in belangrijke mate toenemen. Het gezamenlijk gestructureerd ontwerpen van werkstijlconcepten op verschillende niveaus, zoals beschreven in de hoofdstukken 4 tot en met 7, geeft inzicht in de gewenste werkstijl.



7 Begeleiden op maat

De telewerker is meer aan zichzelf overgeleverd dan de kantoorwerker en moet daarmee leren omgaan. De regelmaat en structuur, sociale controle en afleiding van kantoor zijn weg. Er is geen collega die onverwacht het werk onderbreekt. Huisgenoten die dat doen vergeten soms dat men eigenlijk aan het werk is. De werkgever kan de telewerker helpen om vorm te geven aan de nieuwe werkstijl. Werkgevers hebben een belangrijke rol in:

- het geven van vorm en inhoud aan telewerken op maat;
- het creëren van de juiste voorwaarden;
- het ondersteunen van telewerkers bij veranderen op maat;
- het geven van invulling aan de noodzakelijke scholing en begeleiding.

Bij het vormgeven van telewerken op maat gaat het erom telewerken toe te passen voor medewerkers die het willen en bij wie het past. Werkgevers kunnen telewerkers ondersteunen bij het maken van een keuze. Vervolgens kunnen zij telewerkers helpen bij het leren telewerken en bij het inrichten van het werk en de werkplek. Dit hoofdstuk gaat in op de wijze waarop werkgevers kunnen helpen bij het scheppen van de juiste voorwaarden.

7.1 Ontwikkeling

Medewerkers zullen een eigen werkstijl moeten ontwikkelen in relatie tot nieuwe manieren van werken.

Manier van werken

Aan de hand van de volgende factoren kan worden bepaald in welke mate telewerken bij personen past en in welke mate scholing, instructie en begeleiding nodig is:

- flexibiliteit;
- discipline;
- afstand kunnen nemen van het werk;
- resultaatgerichtheid;
- plannen/structureren;
- zelfstandigheid;
- communicatie;
- behoefte aan contact op het werk;
- houding ten aanzien van telewerken.

Werktijden

Veel medewerkers gebruiken telewerken om woon-werkverkeer te verminderen en buiten de spits te kunnen reizen. 's Avonds thuis de e-mail bekijken kan soms een rit naar het kantoor schelen. Wanneer thuis de normale werktijden van kantoor worden aangehouden, bijvoorbeeld omdat men bereikbaar moet blijven per telefoon, zijn er minder risico's dat

mensen op ongebruikelijke tijden te lang doorwerken. De werkgever en de werknemer hebben allebei belang bij duidelijkheid over de werktijden. Goede afspraken kunnen zowel de manager als de telewerker helpen in het structureren en plannen van het werk. De werkgever kan in overleg met de medewerkers de werktijden vaststellen en afspraken maken over telefonische bereikbaarheid en aanwezigheid op kantoor. De werktijden worden soms bepaald door het werk, bijvoorbeeld in verband met noodzakelijke telefonische bereikbaarheid. Die structuur kan helpen regelmaat te brengen in de werktijden. Ook het privéleven van de werknemer, zoals een gezinsleven met vaste schooltijden van de kinderen, kunnen een bepaalde natuurlijke regelmaat in telewerk tot gevolg hebben.

Soort functie

De werkgever kan in overleg met de telewerker vaststellen of telewerken een optie is. Het is aan te raden van tevoren te bekijken of een functie in aanmerking komt voor telewerken. De functie kan zonnig worden aangepast alvorens telewerken in te voeren. Als het niet mogelijk is op beperkte termijn de juiste voorwaarden te scheppen is het in het belang van werkgever en van werknemer om te besluiten (voorlopig) niet te telewerken. De risico's zijn dan te groot. De werkgever bepaalt uiteindelijk of telewerken wel of niet tot de mogelijkheden behoort. Een telewerker kan het niet eisen van zijn werkgever. De plek waar het werk wordt uitgevoerd, kan vastgelegd worden in het arbeidscontract.

Als telewerken een optie is, kan worden bepaald welke manier van telewerken bij de medewerker past. De medewerker kan in overleg worden ingedeeld in een van de groepen zoals vermeld in paragraaf 1.2.: de telehuiswerker, de mobiele telewerker of de marginale telewerker.

Het goed combineren van het soort functie en de vorm van telewerken speelt een belangrijke rol bij het beperken van risico's. Telewerken invoeren voor een functie die daar niet geschikt voor is, levert extra risico's op. Ten slotte nog een algemene opmerking inzake functieprofielen en -omschrijvingen. Het invoeren van telewerken biedt de mogelijkheid om expliciet invulling te geven aan de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van een medewerker.

Balans werk-privé

De privé-omgeving kan afleiden van het werk: de buurvrouw die koffie komt drinken, huisgenoten die iets anders willen doen in de ruimte waar je werkt. Thuis zijn er ook andere risico's dan op kantoor: de kat die over het toetsenbord loopt, virussen op de computer, als de kinderen surfen op het internet.

Iemand die thuis werkt heeft, anders dan op kantoor, met huisgenoten of vrienden van huisgenoten te maken. Om rustig te kunnen werken, kan het bijvoorbeeld helpen om thuis gebruik te maken van een bordje 'niet storen' op deur. Verder kan de telewerker afspraken maken met medebewoners en 'aanloop' over het werken aan huis, bijvoorbeeld over werktijden en de inrichting en het gebruik van de ruimte(n) waar wordt gewerkt.

In de thuissituatie kan de omschakeling van werk naar privé en omgekeerd lastig zijn. Alles gebeurt tenslotte in dezelfde

ruimte. In de pauze van het werk komt de thuiswerker privé letterlijk de vuile was tegen. In privétijd kan deze telewerker net op een goed idee komen, waardoor hij weer achter de computer kruipt. Het kan verwarrend zijn als werk en privé te veel door elkaar lopen. Voor succesvol telewerken moeten zowel werk als privé redelijk op orde zijn.



Het omschakelen van werk naar privé en omgekeerd kan duidelijker en daarmee gemakkelijker worden door in de thuisomgeving afwisselend de werk- en dan weer de privésituatie zichtbaar te maken. Zo wordt bevorderd dat de telewerker duidelijker keuzes maakt voor werken of vrij zijn. Dat kan bijvoorbeeld door het (ver)plaatsen van een kamerscherm en/of het sluiten van bepaalde kasten. Ook is er thuiswerkmeubilair dat in zijn geheel kan worden dichtgeklapt, waardoor het werk onzichtbaar en 'onbereikbaar' wordt gemaakt als men vrij heeft.

Ook de werkgever kan helpen het werken thuis te optimaliseren, door bijvoorbeeld:

- hulp te bieden bij het inrichten van een thuiswerkplek;
- hulp te bieden bij het ontwikkelen van een goede werkwijze thuis.

Op dit gebied worden ook workshops en trainingen aangeboden.

Zorgtaken

Medewerkers willen soms telewerken omdat ze hun werk beter willen combineren met zorgtaken. Telewerkers kunnen zorgen voor een zieke, een oudere of kinderen. Beschikbaarheid als dat nodig is en flexibiliteit ten aanzien van de werktijden, maken zorgtaken beter mogelijk. De telewerker is dichter in de buurt als de zorgbehoevende hulp nodig heeft. Met flexibele werktijden kunnen de werktijden worden afgestemd op de behoefte aan zorg. Het werk kan kort worden onderbroken voor bijvoorbeeld het ophalen van kinderen. Doordat de thuiswerker minder tijd kwijt is aan reizen, blijft er meer tijd over voor andere zaken.

Toch blijkt deze combinatie van taken in de praktijk niet vanzelfsprekend goed te gaan. Ook hier is een goede afstemming tussen zorg- en werktaken noodzakelijk. Thuiswerkers hebben soms de neiging om beide taken tegelijk te willen uitvoeren. Maar veel werk is nu eenmaal niet gelijktijdig te combineren met zorg; Een callcenteragent die telefoneert met het geluid van een huilend kind op de achtergrond werkt niet. Als de telewerker in een bepaalde periode beschikbaar moet zijn voor het werk, zullen veelal maatregelen worden genomen op het gebied van de zorg. Bij het gelijktijdig uitvoeren van zorgtaken en werktaken lijden beide daar gemakkelijk onder. Bovendien leidt zo'n dubbele belasting gemakkelijk tot overbelasting. En dat kan weer leiden tot disfunctioneren in het werk en spanningen in de privésfeer.

Het is in het belang van zowel werkgever als werknemer dat het werk goed wordt gedaan. Werkgever en werknemer kunnen bespreken of telethuiswerken een reële optie is. Misschien is dat alleen mogelijk voor bepaalde taken of op

bepaalde tijden. Daarover kunnen dan afspraken worden gemaakt. Bovendien kan gezamenlijk worden gezocht naar passende oplossingen. De werkgever kan hulp bieden bij het regelen van passende ondersteuning in de zorgtaken.

Scholing, instructie en begeleiding

De werkgever kan telewerkers ondersteunen bij het ontwikkelen van een gezonde werkstijl, met scholing, instructie en begeleiding. Onderwerpen kunnen zijn: vermindering van stress, aanpak van werkdruk, herkennen en verminderen van lichamelijke klachten. Ook onderwerpen als afstemming van werk en privé en de combinatie van werk en zorgtaken, zoals hiervoor besproken, kunnen op de agenda staan.

De werkgever kan kennisoverdracht en -toepassing richten op:

- Het geven van informatie en inzicht in de ondersteuning van de telewerker door de werkgever. De werkgever heeft faciliteiten ontwikkeld en maatregelen getroffen, die de werknemer moet kennen. De werknemer leert daar gebruik van te maken. De werkgever kan zo, bijvoorbeeld via de telewerkcoördinator, het beleidskader, de mogelijkheden en de risico's rond telewerken verhelderen. Consequenties kunnen worden besproken en gezamenlijk uitgewerkt. Deze overdracht van kennis gaat in op maatregelen van de werkgever zoals uitgewerkt in hoofdstuk 5.
- Begeleidende instructies en begeleiding geven aan medewerkers die meedoen in een pilot of project. Zie hoofdstuk 6.
- De werknemer ondersteunen bij de ontwikkeling van een persoonlijke werkstijl op maat. Bij deze vorm van ondersteuning staan de persoonlijke kwaliteiten, situatie, taken en werkwijzen centraal. De telewerker kan bijvoorbeeld met scholing en instructie leren de kwaliteit van de werkomgeving te herkennen en de juiste keuzes te maken. Dit is uitgewerkt in dit hoofdstuk.

7.2 Werk en taken

Voorbeelden van taken die voor telewerken in aanmerking komen zijn: schrijven van notities, maken van artikelen en verslagen, opstellen van plannings, uitwerken van aantekeningen, telefoneren (leveranciers en/of klanten), programmeren, ontwerpen, maken van protocollen, tekstverwerken, tekenen, schrijven, lezen en analyseren van teksten. Deze werkzaamheden lenen zich voor telewerken omdat zij met behulp van ICT kunnen worden uitgevoerd. Telewerktaken kunnen globaal als volgt worden gegroepeerd naar soorten van werkzaamheden die uiteenlopende eisen stellen aan de inrichting van het werk en de werkomgeving:

- beeldschermwerk;
- licht administratief werk;
- concentreren/kennisarbeid;
- telefoneren;
- communiceren en samenwerken;
- mobiel werken.

Telewerkers kunnen hun taken op veel meer manieren uitvoeren dan kantoorwerkers. Daarmee kan het werk beter en effectiever worden gedaan, mits men weet hoe dat moet en kan. Telewerkers zijn gehecht aan hun vrijheid en die hoeft hen niet ontnomen te worden. Maar zij moeten wel in de gelegenheid worden gesteld hun werk op een optimale manier te leren uitvoeren om kwaliteit te kunnen blijven leveren, de kwaliteit van het werk te garanderen en risico's van mislukking te voorkomen. Werkgevers kunnen arbeidsrisico's verkleinen door de telewerker te informeren over de mogelijkheden en risico's in de taakuitvoering.

Hierna wordt een aantal keuzes besproken die telewerkers maken in hun dagelijkse werk ten aanzien van:

- de mate van virtueel werken;
- de plek om te werken;
- de werktijden;
- houding en beweging;
- de mate van bereikbaarheid.

Per onderwerp wordt aangegeven hoe risico's kunnen worden beperkt.

Organisatie van het werk

Het vermogen van een medewerker om zijn werk te structureren en organiseren kan bepalend zijn voor het succes van telewerken. Medewerkers die gewend zijn aan werken op kantoor, kunnen terugvallen op de structuur van vaste werktijden, een duidelijke werkplek en ondersteuning in de buurt. Telewerkers moeten het zonder deze structuur doen.

Voor veel soorten van werkzaamheden is succesvol telewerken alleen mogelijk, als de medewerker goed in staat is zijn werk zelf te organiseren en structureren. Maar er is meer. De werknemer moet ook zijn grenzen kennen. Hij moet bijvoorbeeld weten hoelang hij kan doorwerken op een dag. Vervolgens moet de medewerker weten wanneer te stoppen met het werk en er ook voor zorgen dat hij zich daaraan houdt. Daarbij kunnen telewerkers inmiddels ook gebruikmaken van hulpmiddelen, zoals de beeldschermtachograaf, die aangeeft wanneer het wettelijke maximum van zes uur beeldschermwerk is bereikt. De telewerker moet kunnen werken zonder collega's in de buurt. Hij moet hulp kunnen krijgen als dat nodig is. Verder moet de werknemer resultaatgericht kunnen werken, in staat zijn om werk te plannen en daarover reële afspraken te maken met werkgever of opdrachtgever. Dit alles is nodig om te voorkomen dat de werknemer te kampen krijgt met stress en werkdruk. Maar ook om te voorkomen dat de medewerker uitvalt door mentale overbelasting of onverwacht niet meer kan werken door lichamelijke klachten.

In een publicatie over effectief telewerken (Struck, 2001) worden de volgende aspecten onderscheiden:

- bewustwording van de betekenis van werk voor de telewerker;
- het leren omgaan met tijd;
- het leren plannen van het werk;
- zelfmanagement;
- het managen van anderen;
- leren om dingen tegelijk te doen.

In cursussen en trainingen kunnen telewerkers leren hun werk te structureren.

Virtueel werken

Niemand werkt alleen op afstand met computer, laptop of mobiele telefoon. Werken op afstand is geen doel, maar een middel. Telewerken op afstand is een extra mogelijkheid naast werken op een kantoor. De term telewerken is nu eenmaal het meest ingeburgerd als het gaat om nieuwe manieren van werken en tijd- en plaatsafhankelijk werken. Het woord telewerken dekt echter niet meer de lading.

De telewerker heeft nieuwe gereedschappen tot zijn beschikking met nieuwe mogelijkheden: werken met een laptop op het grasveld in de zon, onderweg bereikbaar zijn en e-mails bekijken op de mobiele telefoon.

Het voordeel van 'kunnen werken waar je bent' is in de praktijk alleen haalbaar voor bepaalde taken. Bijvoorbeeld het vastleggen van geluid of beeld, het vastleggen van gegevens in een laptop. Voor beeldschermwerk hebben we een voldoende beeldschermwerkplek nodig. En er blijft altijd nog veel werk over dat we niet virtueel kunnen of willen doen. De kosten en risico's van virtueel werken wegen bij veel taken niet op tegen het edele 'handwerk' zonder computer en internet-aansluiting. Bijvoorbeeld samenwerken met een collega of kennismaken met een klant.

Tegenover het rendement van bijvoorbeeld flexibiliteit en bereikbaarheid van virtueel werken, staan ook beperkingen en risico's. Aan het draadloos versturen van informatie zijn kosten verbonden. De kwaliteit van de lijn is niet altijd even goed. De wachttijden, het bereik en de bedrijfszekerheid kunnen een probleem zijn. Telewerkers benutten nieuwe technische mogelijkheden, waar dat past bij hun werk en situatie. Het kan zijn dat oude werkwijzen moeten worden losgelaten. Denk bijvoorbeeld aan de overstap van een papieren naar een digitaal archief. Dit kan alleen goed functioneren als iedereen ook daadwerkelijk alle informatie gaat digitaliseren. Maar in veel gevallen is het ook verstandig te kunnen terugvallen op oude werkwijzen. En die vooral ook te blijven gebruiken. Men kan een klant ontmoeten in een bijeenkomst op het internet of een persoonlijke afspraak maken. Het gaat om het vinden van een goede balans tussen bestaande en nieuwe werkwijzen.

Omdat virtueel werken veel mogelijkheden biedt, kan dat de beste oplossing lijken. Pas in tweede instantie blijken er ook beperkingen te zijn:

- Handig om altijd bereikbaar te zijn! Maar de mobiele telefoon hoeft niet altijd aan te staan.
- Prettig die digitale agenda bij de hand. Maar daarnaast kan ook een papieren agenda handig zijn.
- Fijn om meer mensen per e-mail te informeren. Maar al die CC's kunnen ook irritatie opwekken.
- Mooi om even contact te houden per e-mail. Maar e-mails kunnen ook verkeerd worden begrepen.

Het is de kunst om de mogelijkheden van ICT op de juiste manier op maat te leren benutten. Dit is van belang om de effectiviteit van telewerken te verhogen en vooral ook om gezondheidsklachten door intensief beeldschermwerk te

beperken. De risico's van telewerken kunnen worden beperkt door medewerkers te informeren en te leren er bewust mee om te gaan. De telewerker die in vrijheid bepaalt hoe zijn werkdag eruit ziet kan leren zijn rendement te verhogen en risico's te beperken. De arboprofessional, ergocoach of werkstijlspecialist kan de medewerker helpen met het maken van slimme praktische keuzes in de uitvoering van zijn dagelijkse taken. De ergocoach helpt organisatie en medewerkers bij het ontwikkelen en kiezen van ergonomische oplossingen. De werkstijlspecialist gaat nog een stap verder. Hij ondersteunt bij de ontwikkeling van passende werkstijlconcepten op het interdisciplinaire werkveld van ergonomie, projectontwerp en organisatieverandering.

De werklocatie

Telewerkers hebben vrijheid in het kiezen van de plek om te werken. Werkt men vandaag op kantoor, thuis of ergens anders? De telewerker kan soms ook een werkplek huren voor een bepaald aantal uren in een telewerkkantoor in de buurt. Telewerkers maken veelal regelmatig en graag gebruik van faciliteiten in wegrestaurants, vergaderlocaties en internetcafés. En als men thuis werkt, is dat dan rustig op zolder, lui op de bank in de woonkamer of gezellig aan de keukentafel? Werkgevers kunnen ervoor zorgen dat telewerkers leren om, afhankelijk van hun taken, de goede plek te kiezen. De arboprofessional kan bijvoorbeeld een instructie ontwikkelen.

Bij het bepalen van de plek om te werken, spelen verschillende factoren een rol:

- Is het prettig om bij het werk te kunnen wegllopen om het even 'los te laten'?
- Hoeveel ruimte is er nodig?
- Is er bij een bepaalde taak behoefte aan rust of juist aan contact?
- Welke materialen en apparatuur zijn erbij nodig?
- Is de taak te combineren met de nabijheid van anderen?

Het regelmatig afwisselen van verschillende plekken, kan een positieve invloed hebben op de gezondheid, door een afwisseling van de werkhouding en een toename van beweging. Maar als de werkhouding op die verschillende werkplekken niet goed is, wordt dit positieve effect tenietgedaan. Om een goede keuze te kunnen maken voor een plek, moeten medewerkers weten wat een goede werkhouding is. De plek om te werken hoeft niet vlak bij facilitaire voorzieningen, zoals de koffieautomaat, te zijn. Het voordeel van enige afstand is juist dat men in beweging moet komen bij het nemen van pauzes.

Het is natuurlijk wel onrustig om voortdurend onderweg te zijn en van werkplek te veranderen. Moderne kantoorwerkers worden ook wel aangeduid als kantoornomaden. Ieder mens heeft echter, ook in zijn werk, behoefte aan een basis, een plek waar persoonlijke spullen (kunnen) liggen en waar iemand zich prettig voelt. Voorheen was die basis vooral de persoonsgebonden werkplek op kantoor. Voor de telewerker is dat in toenemende mate de telethuiswerkplek. Het is voor ieder telewerker dus goed, ook als er mobiel wordt gewerkt, een plek in huis te kiezen die als basis kan dienen. Er zijn

mogelijkheden om ruimten multifunctioneel te maken en een ander aanzien te geven met gebruikmaking van kamerschermen.

Werk- en rusttijden

Het gezinsleven kan voor een bepaald ritme zorgen, waardoor men gemakkelijker regelmatig pauze neemt en achter de pc weggaat. Telewerkers zijn veelal gehecht aan hun vrijheid en bepalen graag zelf de werktijden. De werkgever kan de telewerker helpen om goed te leren omgaan met werktijden en het nemen van voldoende pauzes.

Om problemen met beeldschermwerk te voorkomen, moet de telewerker voldoende en goede pauzes nemen: om het uur een langere pauze van minimaal vijf minuten. En tussendoor voldoende micropauzes van ongeveer twintig seconden. De tijd achter het beeldscherm moet volgens de wet worden beperkt tot maximaal zes uur per dag (zie Arbo-Informatieblad 2). TNO Arbeid heeft een werk-rusttijdenmodel ontwikkeld waaruit blijkt dat er een bepaald optimum is in de verhouding tussen werktijden en pauzes. In zijn algemeenheid is het gunstiger om wat meer korte pauzes te nemen van bijvoorbeeld vijf tot tien minuten, in plaats van uren door te werken en dan lang te pauzeren. Met meer korte pauzes houdt men het werk langer vol en ontstaan er minder lichamelijke klachten.

Een ingewerkte telewerker weet op een vanzelfsprekende wijze om te gaan met werk- en rusttijden. In overeenstemming met taakeisen, situatie, behoeften en eigen grenzen. Een telewerker die noodgedwongen, bijvoorbeeld onderweg, op een onvolwaardige beeldschermwerkplek werkt, heeft meer kans op lichamelijke klachten. De telewerkers werkt bijvoorbeeld in een horecagelegenheid op een laptop, zonder daarbij gebruik te maken van een laptopsteun en extra toetsenbord. De telewerker kan dan de kans op lichamelijke klachten verminderen door minder lang te werken. Als de telewerker onder ergonomisch slechte omstandigheden moet werken, is het verstandig de werktijd te beperken tot maximaal twee uur per dag.



De effectiviteit van pauzes verbetert door dan te bewegen en van houding te veranderen. Voordeel van de thuissituatie is dat werk gemakkelijk kan worden afgewisseld met lichte huishoudelijke arbeid, zoals de afwas of strijken. De werkdruk in het privéleven vermindert, terwijl de telewerker tegelijk van het werk pauzeert. In de woonomgeving zijn bovendien mogelijkheden voor ontspanning, zoals even op bed gaan liggen, de tuin inlopen of boodschappen doen. Lichaamsbeweging tussen door is goed voor de bloedsomloop en vermindert de kans op lichamelijke klachten.

Werken thuis en onderweg brengt andere mogelijkheden en beperkingen voor het indelen van de werktijden met zich mee. Open overleg hierover tussen werkgever en werknemer is in het belang van beiden. Door samen creatief te zoeken naar de beste werkwijze kan het rendement van telewerken worden verhoogd en zijn de risico's te beheersen. Dat is

in het belang van zowel werkgever als werknemer.

Houding en beweging

De keuze voor een werkplek bepaalt in belangrijke mate de lichaamshouding. Beeldschermwerk is statisch werk: men zit over het algemeen langere tijd in eenzelfde houding. Een goede lichaamshouding is dan belangrijk om lichamelijke klachten te voorkomen. Ook voor andere veel voorkomende taken is het van belang dat telewerkers weten in welke houding zij de taak het beste kunnen uitvoeren. Werksituaties buiten kantoor kunnen aanleiding geven tot ongezonde werkhoudingen. Bijvoorbeeld telefoneren onderweg in de trein. Of werken bij de klant op een laptop.

Bij telewerken is het belangrijker dan op kantoor dat de medewerker zelf de risico's kent en herkent. Veel mensen zijn zich weinig bewust van hun lichaam, van hun lichaamshouding en van de manier waarop ze bewegen. De medewerker moet het risico van RSI kennen. En ook voelen of het werken ongemakkelijk voelt of pijn doet. De medewerker moet leren herkennen hoe lichamelijke klachten zich kunnen ontwikkelen. En tijdig leren ingrijpen. Zodat de telewerker tijdig kan rusten of juist bewegen, als dat nodig is. De laptop kan uitnodigen om te experimenteren tot werken op uiteenlopende plekken en in ongebruikelijke houdingen. Ook dat is uiteraard niet zonder risico, als men zo opgaat in het werk, dat men zich niet meer bewust is van het eigen lichaam. Korte perioden van bijvoorbeeld een halfuur ingespannen werken in een ongebruikelijke houding – bijvoorbeeld op de buik liggend in bed – kan ook lichamelijke klachten opleveren.

Bij regelmatig beeldschermwerk is het toch aan te raden voor een volwaardige beeldschermwerkplek te kiezen, die voldoet aan de eisen zoals vermeld in Arbo-Informatieblad 2. Men zit meestal langer achter het beeldscherm dan men van tevoren denkt. Variëren van houding voorkomt het ontstaan van klachten, bijvoorbeeld door beeldschermwerk regelmatig af te wisselen met ander werk, zoals het afhandelen van post.

Voldoende beweging is ook van belang. Het is goed als men in beweging moet komen om bijvoorbeeld koffie te halen. Ook kan men tussendoor aan sport of lichaams oefeningen doen. Werkgevers kunnen telewerkers begeleiding bieden bij het beter leren omgaan met hun lichaam en bij het structureel inbouwen van afwisseling in houding en beweging in het normale werk. Er zijn tegenwoordig bewegingsmeters beschikbaar als hulpmiddel voor registratie en terugkoppeling van de hoeveelheid beweging op een dag. Arboprofessionals kunnen medewerkers op dit gebied begeleiden. Met een checklist kunnen telewerkers zelf bepalen of de houding achter de computer correct is.

Voorbeeld checklist

In de Consumentengids van augustus 1999 is de volgende checklist te vinden voor telewerkers:

- Zit ik rechtop?
- Heb ik voldoende ruimte om mijn armen opzij of omhoog te strekken?
- Kan ik mijn benen fatsoenlijk strekken onder het werkblad?
- Kunnen mijn voeten plat op de grond staan?
- Zijn mijn schouders en armen ontspannen?
- Liggen mijn armen en polsen horizontaal en worden ze ondersteund (door een armleuning en werkblad of ander ondersteuningsmiddel)?
- Bevinden mijn ellebogen zich langs mijn lichaam?
- Staan mijn hoofd en nek recht als ik naar het beeldscherm kijk?
- Staan beeldscherm en toetsenbord recht voor me?
- Zit ik niet te dicht op het beeldscherm?
- Valt er geen reflectie of schittering op mijn beeldscherm?
- Heb ik maatregelen genomen (bijvoorbeeld een wekker gezet) om na een uur even pauze te nemen?

Bereikbaarheid

Voor telewerkers is het bepalen wanneer men bereikbaar is en wanneer niet, een onderdeel van het dagelijkse werk. Het goed regelen en afspreken van de bereikbaarheid, is een belangrijke manier om stress en werkdruk te verminderen. Telefoontjes zijn bij de uitvoering van veel taken storend en een onderbreking van het werk. De telefoon kan bij bepaalde taken en werkzaamheden worden doorgeschakeld; men hoeft niet altijd rechtstreeks bereikbaar te zijn. Het is aan de telewerker om in te schatten wat hij aankan en te bepalen wat hij of zij wil wat betreft bereikbaarheid. Hoeveel taken wil en kan de telewerker tegelijk doen?

Er zijn inmiddels allerlei mogelijkheden om klachten over bereikbaarheid te voorkomen, zoals het doorschakelen van de telefoon naar een telefoniste, die eenvoudige vragen kan beantwoorden en weet wanneer ze wel en niet moet doorschakelen. E-mail kan het telefoonverkeer ondersteunen. Met een telefoniste kunnen ook afspraken worden gemaakt over bereikbaarheid in dringende gevallen, via een speciaal mobiel nummer. Daarnaast is er voicemail en zijn er antwoordapparaten. Er kunnen ook afspraken worden gemaakt met werkgever of klanten op welke uren iemand wel en niet rechtstreeks bereikbaar is. Er zijn voor telewerkers dus allerlei mogelijkheden om voldoende bereikbaar te zijn zonder overbelast te raken.

7.3 Werkplek

De werkgever kan telewerkers ondersteunen bij de inrichting van de telewerkplek en bij het onderweg kiezen van een passende werkplek. In dit hoofdstuk worden aandachtspunten en mogelijkheden ten aanzien van de telewerkplek en de telewerkomgeving behandeld. Eisen voor de telewerkplek en -omgeving zijn onder meer te vinden in wet- en regelgeving voor beeldschermwerk, thuiswerk en in normen. De telewerker die zijn werkomgeving naar zijn hand weet te zetten, is productiever en minder snel ziek. Werkgever en adviseurs kunnen de telewerker daarbij helpen in een faciliterende en ondersteunende rol.

Telewerkomgeving

De werkomgeving van de telewerker is niet te vergelijken met die van een kantoorwerker. Voor de kantoorwerker is die bekend: het kantoorgebouw van het bedrijf. De werkgever bepaalt de kwaliteit van deze werkomgeving. De werkomgeving van de telewerkers is in veel gevallen niet vooraf bekend en ook steeds anders. Het is voor de werkgever ondoenlijk om de werknemer tegen alle mogelijke onwenselijke werkomgevingen te beschermen. De telewerker zelf zal risico's van een slechte werkomgeving moeten voorkomen. De werkgever kan de telewerker helpen om voor zijn werk een werkomgeving van voldoende kwaliteit te kiezen. Ook voor de telewerker moet de werkomgeving aan basisvoorwaarden voldoen. De eisen zijn hetzelfde als de eisen die worden gesteld aan het binnenklimaat van kantoren en de daarvoor geldende normen.

Klimaat

De telewerkplek is vaak ingericht in slecht geïsoleerde ruimten. Problemen zoals hitte in de zomer op zolder, een koudeval langs het raam bij enkel glas en tocht over de vloer, komen veelvuldig voor. Klimaat is een belangrijk aandachtspunt voor de telewerker. Bovendien zit de telewerker die veel werkt aan een beeldscherm, langere tijd achtereen stil. Dan is men extra gevoelig voor tocht en kou. Telewerkers moeten leren de risico's van de werkomgeving te herkennen en bovendien worden geholpen bij het preventief nemen van maatregelen. Een arboprofessional kan de telewerker van eenvoudige instrumenten voorzien, zoals een checklist of meetinstrumenten om de kwaliteit van de telewerkomgeving in kaart te brengen. Bovendien kan in coaching gezamenlijk worden gezocht naar passende oplossingen. Verder kan de telewerker leren om onderweg te kiezen voor een goede plek.



Enkele tips voor de telewerker met laptop onderweg zijn:

- Ga in een horecagelegenheid niet direct bij de ingang zitten, als je wilt werken; loop door naar achteren en kies een plek in de schaduw.
- Kies bij voorkeur een plek, waar niet gerookt mag worden.
- Zoek een plek zonder tocht (let op openstaande deuren).
- Let op uitzicht en verlichting. Ga het liefst loodrecht op de richting van het raam zitten.

Ten aanzien van uitzicht en licht voldoet de telewerkplek in de praktijk vaak niet aan de eisen die daaraan worden gesteld op kantoor. Wat dat betreft is werken in de woonkamer vaak gunstiger dan bijvoorbeeld werken op zolder. De werkplek moet goed verlicht zijn. De gebruiker mag geen last hebben van reflecties van zonlicht of lamplicht in het beeldscherm. De lichtbundel dient op het toetsenbord te vallen, niet op het scherm. Als invallend daglicht niet te voorkomen is, kunnen helderheidsverringering en zonwering soelaas bieden.

Geluid

Eventuele maatregelen op het gebied van geluid zijn sterk afhankelijk van de taak van de telewerker. Iemand die veel telefoneert, wil niet gestoord worden door anderen en anderen ook niet storen. Een callcentermedewerker die thuiswerkt, zal meestal kiezen voor een aparte werkruimte. Het dooreenlopen van werk en privé bij telethuiswerken kan voor extra geluidshinder zorgen. Een voorbeeld is het huilen van een baby. Het kan voor het werk nodig zijn zich terug te trekken uit de huiselijke sfeer. Het is daarom van belang bij telewerken ook te analyseren welke geluidshinder kan optreden in het werk en van tevoren maatregelen te nemen.

De plek

Niet iedere thuisituatie leent zich voor telewerken. Sommigen wonen te klein voor een goede werkplek. Er is niet vanzelfsprekend een geschikte plek om goed te kunnen werken. Die zal eerst gecreëerd moeten worden. En op maat moeten worden ingepast in de woonomgeving.

Iedereen die meer dan twee uur per dag beeldschermwerk verricht heeft een goede beeldschermwerkplek nodig. En daar schort het bij telethuiswerkers nogal eens aan. Iedere telewerker zou in zijn huis over een volwaardige beeldschermwerkplek moeten kunnen beschikken. De ruimte moet van voldoende afmeting zijn, met goede verlichting, een praktische opstelling van de apparatuur en een stoel die geschikt is voor beeldschermwerk. De plek hoeft niet direct klaar te staan, maar moet wel binnen maximaal een kwartier beschikbaar kunnen zijn. Anders wordt de drempel te hoog om er gebruik van te maken.

Naast het werken op de volwaardige beeldschermwerkplek, kan de telewerker bij bepaalde taken ook behoefte hebben om even ergens anders te zitten: in de keuken, woonkamer of in de tuin. Om mensen om zich heen te hebben of tijdelijk

in een andere houding te werken. Of om even ter afwisseling iets huishoudelijks te doen en als er weer inspiratie is, iets te kunnen intypen op de laptop. De thuiswerker ontwikkelt nieuwe vormen van werken. Afwisseling van plek kan positief zijn. De telewerker kan leren om bewust voor de uit te voeren taken de meest passende plek te kiezen.

Tijdschriften besteden aandacht aan het fenomeen 'thuis achter de computer'. Maar een mooi ogend computermeubel, een klassiek bureau met het beeldscherm schuin in de hoek, is nog niet vanzelfsprekend een volwaardige beeldschermwerkplek. Veel van deze oplossingen zijn wel acceptabel voor kortdurend gebruik (even een e-mailtje versturen), maar minder geschikt voor langdurig en frequent werken achter de computer (meer dan twee uur per dag).

Maar hoe ziet een goed ingerichte telethuiswerkplek er dan wel uit? Voor de NEN-normen en specifieke (arbo)eisen, die voor thuissituaties niet afwijken van die voor kantoorwerkplekken, wordt verwezen naar Arbo-Informatieblad 2 'Werken met beeldschermen'. Als bijlage 3 achter in dit VRM-deel is een checklist opgenomen, die inzicht geeft in de (tele)werksituatie van een medewerker.

Voor de werkgever is het van belang de telewerker te helpen bij het maken van goede keuzes voor een plek, om risico's voor de organisatie te beperken. De thuiswerker kan zijn rendement zo verhogen en prettiger werken.

De ruimte

Allereerst dient in huis voldoende ruimte voor een volwaardige beeldschermwerkplek beschikbaar te zijn en gereserveerd te worden. Het beste is een aparte werkkamer. Is dat niet mogelijk, dan moet in een kamer (woonkamer, slaapkamer of zolder) voldoende ruimte worden vrijgemaakt voor een beeldschermwerkplek, met ruimte voor een tafel, een (kleine) kast voor paperassen, ordners, woordenboeken, kopieerpapier, enzovoort. Eventueel kan deze plek door middel van een (boeken)kast worden afgeschermd van de rest van de kamer. Voor een standaardbeeldschermwerkplek is 7 m² vereist (NEN 1824). De nieuwe NEN 1824, versie april 2001, vereist 5 m² voor een concentratiewerkplek zonder lees- en schrijfdeel en alleen werken met notebooks met een plat beeldscherm of flatscreen. Voor een standaard desktop CRT-beeldscherm met lees- en schrijfdeel is dit 7 m². Voor een notebookwerkplek met lees- en schrijfdeel is dit 6 m².

De nieuwe NEN 1824 is pas officieel van kracht als Beleidsregel 3.19 gewijzigd is en ook naar deze NEN verwijst.

In veel woningen is een chronisch gebrek aan ruimte. De omgebouwde garage of het tuinhuis en de zolder zijn populair als plek om thuis te werken. Een werkhoeke in de woonkamer of de slaapkamer komt ook regelmatig voor. Een aparte werkkamer die kan worden afgesloten, is voor werkgevers soms een voorwaarde om te mogen telethuiswerken. Als er geen noodzaak of mogelijkheid is voor een aparte kantoorruimte, kan een oplossing worden gezocht in het multifunctioneel maken van ruimten. Hiervoor komt de slaapkamer veelal in aanmerking, omdat huisgenoten hier overdag in principe niet hoeven te zijn. Het telewerkmeubel in de woonkamer, dat 's avonds wordt opengelapt en verandert in een complete werkplek met kastruimte, is een andere oplossing. Met slimme oplossingen kunnen ruimten op verschillende

tijdstippen van de dag een ander aanzien krijgen en anders worden gebruikt. Oplossingen voor het snel omtoveren van ruimten kunnen worden gevonden in onder meer verrijdbaar meubilair, kamerschermen en verplaatsbare kasten.

Het meubilair

Een beeldschermwerktafel moet voldoen aan NEN 2449. Het werkblad dient minimaal 120 cm breed te zijn en voldoende diep om de juiste kijkafstand bij de gebruikte maat beeldscherm te realiseren. De meeste bureaus hebben een diepte van 80 cm. De werkruimte wordt effectiever benut als gebruik wordt gemaakt van platte beeldschermen. Er dient onder het werkblad voldoende vrije beenruimte (ten minste 65 cm diep en 60 cm breed) en voldoende voetruimte (ten minste 80 cm diep) te zijn op de plaats waar men achter het beeldscherm zit. Dit ontbreekt vaak bij computermeubels. De ruimte onder het werkblad is vaak bestemd voor de computerkast en een printer. Een plank kan het strekken van de benen blokkeren. Een ander nadeel van deze meubels is dat er nauwelijks ruimte is voor de muis en voor documenten naast het toetsenbord.



Zet dwars (L-vorm) op de beeldschermtafel een tweede werktafel voor een telefoon, fax en printer, en als extra schrijfblad.

Voor een arboprofessional is het toepassen van de wet- en regelgeving op de werkplek in de woning anders dan op kantoor. Een kantoorwerkplek is eigenlijk alleen integraal over te zetten naar de thuissituatie als iemand een aparte werkkamer tot zijn beschikking heeft. In andere gevallen is de nodige creativiteit en het nodige maatwerk nodig om een volwaardige werkplek in de woning in te passen.

Daarbij kan het helpen om naar de achterliggende bedoeling van de Arbowet te kijken. Op kantoor heeft inmiddels gemakkelijk instelbaar meubilair breed zijn intrede gedaan. In de thuissituatie is die instelbaarheid voor een persoonsgebonden werkplek niet altijd noodzakelijk. Een werktafel met de juiste afmetingen op een vaste hoogte kan voldoen, mits de hoogte is afgestemd op de gebruiker en zijn werk. Zo zijn er andere mogelijkheden om wel een werkplek te realiseren in de geest van de wet, die gemakkelijker is in de passen in het budget en de sfeer van de woonomgeving. Wat betreft dat laatste: telethuiswerkers wensen doorgaans in ruimten voor privégebruik geen kantoor sfeer om zich heen.

Op de aanschaf van een goede stoel zou zeker niet bezuinigd moeten worden. Voor beeldschermwerk is een geschikte stoel nodig, die aan duidelijk omschreven eisen moet voldoen (zie Arbo-Informatieblad 2 en NEN 1812). Zo'n stoel heeft in hoogte instelbare armléuningen. Deze zijn zo breed en plat, dat de onderarm er tijdens het bedienen van de muis ontspannen op kan rusten. Er zijn stoelen waarbij de armléuningen horizontaal naar buiten toe versteld kunnen worden. Dit is vooral handig voor de arm die de muis bedient. De pols blijft dan in één rechte lijn met de arm. Een goede stoel ondersteunt de onderrug en zorgt dat het bekken automatisch een beetje naar voren kantelt. Dit voorkomt onderuitzakken en zitten met een bolle rug.

Als de telewerker er regelmatig voor kiest op verschillende plekken in de woning te werken, is het raadzaam om ook daar voor een goede stoel te zorgen. Er zijn tegenwoordig ook goede kantoorstoelen te koop die in een woonomgeving zijn in te passen.

De essentie van een zitondersteuning is dat deze de mogelijkheid biedt voldoende te bewegen zonder iemand onnodig of langdurig te fixeren in een bepaalde houding. In veel stoelen zijn derhalve bewegingsmechanieken en verstelmogelijkheden ingebouwd. De uit te voeren taak bepaalt uiteindelijk welke combinatie van beweging en steun, op bepaalde plekken in het lichaam, de beste oplossing biedt. Het is wenselijk dat de telewerker regelmatig van houding kan veranderen. Een oplossing daarvoor zou kunnen zijn om afwisselend op verschillende plekken en stoelen te werken, gekoppeld aan verschillende taken. Bijvoorbeeld beneden in de buurt van de kinderen op de laptop de e-mail afhandelen en boven in de werkkamer telefoneren.

Apparatuur

In de volwaardige beeldschermwerkplek thuis kan men het beste werken met een deskcomputer of pc. Een gebruikersvriendelijke computer is degelijk, bedrijfszeker, gemakkelijk te bedienen, maakt weinig lawaai (ventilator) en produceert weinig warmte. Voor randapparatuur, zoals scanners, opslagmedia, printers en kopieermachines, geldt hetzelfde. Daarnaast moet erop worden gelet dat er geen schadelijke stoffen vrijkomen. Een laptop is meer bedoeld als meeneembare computer voor kortdurend gebruik.

Bij apparatuur voor mobiel gebruik is de robuustheid van belang, inclusief bestendigheid tegen vocht en schokken. Bij mobiel werken zijn verder van belang: de levensduur van de batterij en mogelijkheden onderweg de batterij eenvoudig op te laden of een batterij te vervangen. Het onderweg kunnen maken van back-ups kan belangrijk zijn. De memorystick biedt in veel gevallen uitkomst.

Toch blijft werken onderweg voor veel computertaken redelijk primitief; printen hoort nauwelijks tot de mogelijkheden. Uitgebreid e-mailen en versturen van veel data is nog steeds gemakkelijker, sneller en goedkoper en bedrijfszekerder vanaf een pc.

Er is een veelheid aan mobiele apparatuur, die allerlei vormen van werken onderweg steeds populairder maakt. De mobiele telefoon bevat steeds meer functies, van agenda tot adreslijst, memorecorder en fotoestel. PDA's gaan steeds meer op een laptop lijken en zijn ook uit te breiden met een compleet Qwerty-toetsenbord. Zogenaemde smartphones combineren functionaliteiten van telefoons en computers. De batterijen gaan langer mee dan die van de meeste PDA's. Een ander voordeel is de integratie van functies, waardoor het maken van een internetverbinding en e-mailen eenvoudiger is geworden dan met een laptop gecombineerd met een modem. Met de voortdurende ontwikkeling van nieuwe slimme apparatuur en het sneller en goedkoper worden van data-traffic, wordt mobiel werken steeds aantrekkelijker voor de telewerker.

Opbergruimte

De behoefte aan opbergruimte wordt bepaald door de telewerksituatie. Is het archief van de organisatie gedigitaliseerd? In dat geval zal er nauwelijks kastruimte nodig zijn. Voor een medewerker die twee dagen per week thuis werkt, ligt het voor de hand het basisarchief op kantoor te houden. Een zelfstandige met kantoor aan huis heeft uiteraard alle benodigde documenten en materialen aan huis. Het is van belang ook aandacht te besteden aan handige en voldoende opbergruimte. Te denken valt aan losse verrijdbare kasten, een ladeblok, een schuifwand of een kastenmeubel.

Bekabeling

Enkele jaren geleden was de aanwezigheid van een geaard stopcontact voor een aantal bedrijven een minimale voorwaarde voor het verstrekken van beeldschermapparatuur voor telethuiswerken. Inmiddels is dit grotendeels achterhaald door de komst van draadloos internet.

Toch wordt er nog wel bekabeling aangelegd of aangepast (elektriciteit, telefoon, ISDN). Dit alles dient vóór de inrichting te worden geregeld en aangelegd. Kabels worden bij voorkeur weggewerkt in kabelgoten, bijvoorbeeld in meubilair. Lange kabels en losliggende snoeren kunnen worden opgerold of bij elkaar gebonden om struikelen of andere ongelukken te voorkomen.



Ga van tevoren na welke apparatuur nodig is en waar deze het beste kan komen te staan. Neem een besluit over de definitieve plek op grond van een volledig overzicht van de benodigdheden. Zorg voor voldoende contactdozen. Er zijn er eerder te weinig dan te veel. De 'powermanager' is een stekkerdoos waarin de stekkers van alle computerapparatuur gestoken kunnen worden. Elk apparaat is gemakkelijk apart uit te schakelen. Verder is een zogenaemde UPS, een soort accu, tussen computer en elektriciteitsnet zinvol. Zo blijft de computer online bij een korte uitval van het energienet.

Accessoires voor laptops

Veilig en gezond werken met een laptop is mogelijk mits de inrichting van de werkplek voldoet aan de standaardinrichting voor een beeldschermwerkplek. Met een standaard, los toetsenbord en aparte muis kan de laptop worden aangepast tot apparatuur die voldoet aan de eisen voor beeldschermwerk.

Er zijn standaards voor laptops en notebooks in diverse uitvoeringen, zowel voor thuis als onderweg. De laatste zijn compact op te vouwen en gemakkelijk mee te nemen in een boekentas.

De beeldschermwerker die veel op kantoor zit en beperkt mobiel werkt met de laptop, kan gebruikmaken van een 'dockingstation', een accessoire waaraan de laptop kan worden gekoppeld. De laptop is zo snel te gebruiken als 'volwaardige' pc.

Software

Er is een diversiteit aan software beschikbaar voor uiteenlopende taken van de telewerker. Deze worden over het algemeen aangeschaft door de werkgever als noodzakelijke faciliteit om te kunnen telewerken (zie hoofdstuk 5). Als hulpmiddel bij de ontwikkeling van een persoonlijke werkstijl wordt het bestaan van software genoemd die helpt gezond werken te bevorderen, zoals de beeldschermtachograaf. Zulke computerprogramma's helpen beeldschermwerkers op tijd pauzes te nemen en daar op een goede manier invulling aan te geven met oefeningen. Deze software onderbreekt het werk waarmee de telewerkers op dat moment bezig is op de pc. Het programma legt allerlei kenmerken van het beeldschermwerk vast en geeft de gebruiker (en/of desgewenst de werkgever) terugkoppeling. Het is een hulpmiddel dat inmiddels breed in organisaties wordt ingezet om aan de eisen in het Beeldschermbesluit te voldoen en gezond gedrag en goede gewoonten te ontwikkelen. Zo worden lichamelijke klachten voorkomen.

Samenvatting Telewerkers hebben meer vrijheid en keuzes in de uitvoering van hun taken dan kantoorwerkers. Dit kan zowel positief als negatief uitpakken voor zowel de werkgever alsook voor de werknemer. Ook een positief rendement voor de werkgever, gecombineerd met een negatief resultaat voor de werknemers, behoort tot de mogelijkheden. Er is een forse inspanning nodig van zowel werkgever als werknemer om tot een goed rendement en een beheersing van risico's te komen. De werkgever kan de telewerker helpen bij de ontwikkeling van een slimme werkstijl.

Telewerken moet niet alleen bij een organisatie passen, maar ook bij de (potentiële) telewerkers. Telewerken kan op maat van een persoon en zijn situatie worden ingevoerd. Aandacht is nodig voor: de manier van werken, werktijden, soort functie, de thuissituatie en de combinatie met zorgtaken.

De telewerker kan slimmer werken door slim te kiezen wat betreft de uitvoering van zijn werk en taken. Hij of zij heeft keuzes op het gebied van: de mate van virtueel werken, de plek om te werken, de werktijden, houding en beweging en de bereikbaarheid.

Werkgevers en adviseurs kunnen telewerkers ondersteunen bij het inrichten en kiezen van een ergonomisch goede telewerkplek. Ook de keuze voor ICT-toepassingen op maat kan worden ondersteund vanuit het bedrijf.

Iedere telehuiswerker moet thuis over een volwaardige beeldschermwerkplek kunnen beschikken. De keuze voor de plek in huis wordt mede bepaald door de kwaliteit van de telewerkomgeving. Klimaat, licht en geluid hebben invloed op het werk. De telewerker heeft een werkplek nodig waar prettig, rustig en gezond kan worden gewerkt. De keuze voor meubilair en apparatuur dient zorgvuldig te worden afgewogen. Functionaliteit en ergonomie zijn belangrijke criteria.

Aan de slag

- Ondersteun de werknemer bij het ontwikkelen van een passende werkstijl op maat.
- Faciliteer de telewerker bij de ontwikkeling van een persoonlijke werkstijl (zie paragraaf 7.1). Help hem of haar met scholing, instructie en begeleiding bij de ontwikkeling van een passende manier van werken, het kiezen van goede werktijden, het geven van invulling aan de functie, het inpassen van telewerken in de thuissituatie en (indien van toepassing) het combineren van werk met zorgtaken.
- Help de telewerker slim invulling te geven aan zijn werk en taken (zie paragraaf 7.2). Help hem of haar zonodig bij: de organisatie van het werk, bij het kiezen van een passende mate van telewerken, bij de keuze voor de beste werklocatie, voor invulling van werk- en rusttijden, voor omgaan met houding en beweging en omgaan met bereikbaarheid.
- Help de telewerker invulling te geven aan zijn telewerkplek. Zorg dat iemand die formeel een telewerker is, ook beschikt over een volwaardige telewerkplek, geschikt voor beeldschermwerk; ofwel in een kantooromgeving ofwel thuis. Help de telewerker desgewenst om verstandig invulling te geven aan het gebruik van andere plekken om te werken. Voordeel is de afwisseling in houding en beweging. Maar ook het nog vrijer kunnen kiezen waar de telewerker wil zijn. Mobiel werken kan ook in het belang van de werkgever zijn.
- Help de telewerker om verstandige afwegingen te maken tussen enerzijds bewegingsvrijheid en anderzijds het goed kunnen uitvoeren van het werk. Inclusief alles wat daarbij komt kijken, zoals meubilair, randapparatuur, bekabeling, en accessoires.

8 Wet- en regelgeving

Arbowet

Artikel 1 Lid 2	Definities
Artikel 16 Lid 7	Nadere regels met betrekking tot arbeidsomstandigheden alsmede uitzonderingen op en uitbreidingen van toepassingsgebied
Artikel 24 Lid 3	Ambtenaren belast met het toezicht
Artikel 44	Kosten

Arbobesluit

Artikel 1.43 Lid 1 en 2	Toepasselijkheid
Artikel 1.44	Beschikbaarheid van gegevens
Artikel 5.7 Sub a en b	Definities
Artikel 5.8 Lid 1, sub a t/m e, lid 2	Toepasselijkheid
Artikel 5.9 Lid 1 en 2	Inventarisatie en evaluatie
Artikel 5.10	Dagindeling van de arbeid
Artikel 5.11 Lid 1 t/m 4	Maatregelen met betrekking tot de bescherming van de ogen en het gezichtsvermogen van de werknemers
Artikel 5.12	Voorschriften voor de inrichting van werkplekken
Artikel 5.15 Lid 1 en 2	Werkplekvoorzieningen
Artikel 6.30 Lid 1 en 2	Daglicht en kunstlicht

Arboregeling

Artikel 5.1 Sub a t/m l	Apparatuur en meubilair
Artikel 5.2 Sub a t/m g	Inrichting van de werkplek
Artikel 5.3 Sub a t/m e	Programmatuur

Arbobeleidsregels

Beleidsregel 3.19	Afmetingen van arbeidsplaatsen in kantoren.
Beleidsregel 5.4-1	Zittend werk, staand werk, gebruik van een stasteun.
Beleidsregel 5.11	Bescherming van ogen en gezichtsvermogen bij beeldschermwerk.



Bijlage 1 Normen

NEN-EN-ISO 6385:2004 NEN 1812:2000	Ergonomische beginselen bij het ontwerpen van werksystemen Ergonomie – Ergonomische criteria voor kantoorstoelen – Eisen voor afmetingen en uitvoering – Meet- en beproevingsmethoden
Ontw. NPR 1813:2000	Ergonomie – Ergonomische uitgangspunten voor kantoormeubelen en aanwijzingen voor gebruik – Toelichting bij NEN 1812 en NEN 2449
NEN 1824:2001 NEN 2449: 1990	Ergonomie – Ergonomische eisen voor de oppervlakte van kantoorwerkplekken Ergonomie – Ergonomische criteria voor kantoorwerktafels – Eisen voor afmetingen en uitvoering – Beproevingmethoden
NEN-ISO 6385; 1989 NEN-EN-ISO 10075-1:2000	Ergonomie – Ergonomische beginselen bij het ontwerpen van werksystemen Ergonomische principes gerelateerd aan mentale werkbelasting – Deel 1: Algemene termen en definities
NEN-EN-ISO 10075-2:2000 ISO/CD 10075-3:2001	Ergonomische principes gerelateerd aan mentale werkbelasting – Deel 2: Ontwerpprincipes Ergonomic principles related to mental workload – Part 3: Measurement and assessment of mental workload
NEN-EN 1023-1:1996 NEN-EN-ISO 9241-1:1997	Meubelen voor kantoren – Scheidingswanden – Deel 1: Afmetingen Ergonomische eisen voor kantoorarbeid met beeldschermen (VDT's) – Deel 1: Algemene Inleiding
NEN-EN-ISO 9241-2:1996	Ergonomische eisen voor kantoorarbeid met beeldschermen – Deel 2: Leidraad bij taakontwerp
NEN-EN-ISO 9241-3:1997	Ergonomische eisen voor kantoorarbeid met beeldschermen (VDT's) – Deel 3: Eisen voor het beeldscherm
NEN-EN-ISO 9241-4:1998	Ergonomische eisen voor kantoorarbeid met beeldschermen – Deel 4: Eisen voor het toetsenbord
NEN-EN-ISO 9241-5:1998	Ergonomische eisen voor kantoorarbeid met beeldschermen – Deel 5: Eisen voor de werkplek en de lichaamshouding
NEN-EN-ISO 9241-6:2000	Ergonomische eisen voor kantoorarbeid met beeldschermen (VDT's) – Deel 6: Eisen aan de omgeving
NEN 2449:1990	Ergonomie – Ergonomische criteria voor kantoorwerktafels – Eisen voor afmetingen en uitvoering – Beproevingmethoden
NEN 3087:1997 NVN 3438:1995	Visuele ergonomie in relatie tot verlichting – Principes en toepassingen Ergonomie – Geluidhinder op de arbeidsplaats – Streefwaarden voor geluid en nagalmtijden met betrekking tot verstoring van communicatie en concentratie
Ontw. NEN-EN-ISO 9921:2001	Ergonomie – Beoordeling van spraakverstaanbaarheid



Bijlage 2 Voorbeeld telewerkovereenkomst

Bron: ministerie Verkeer en Waterstaat (www.minvenw.nl/telewerken)

Ondergetekenden spreken het volgende af:

(Doorhalen wat niet gewenst of overbodig wordt gevonden, dan wel invullen wat wenselijk wordt gevonden)

1 FLEXIBEL WERKEN / TELEWERKEN

De leidinggevende benoemt bovengenoemde medewerker tot een flexibele medewerker of telewerker en laat voortaan aan zijn/haar oordeel over waar hij/zij de opgedragen werkzaamheden het meest effectief en efficiënt kan verrichten.

De medewerker zal voortaan niet worden gecontroleerd of beoordeeld op het aantal uren aanwezigheid op kantoor.

2 OUTPUTCONTRACT / RESULTATEN

De leidinggevende en de medewerker hebben met elkaar (voldoende) duidelijk afgesproken welke resultaten op welke termijn van de medewerker worden verwacht. Indien één van beide partijen hierop prijs stelt, wordt dit op schrift gesteld.

De medewerker zegt toe dat hij de leidinggevende regelmatig op de hoogte zal houden van de vorderingen van zijn activiteiten. Indien zich wijzigingen in de omstandigheden voordoen, zal hij de leidinggevende hiervan tijdig op de hoogte stellen en samen beslissen zij of er noodzaak/aanleiding is het streefdoel bij te stellen.

3 WERKAFSPRAKEN

1. De medewerker zal met het oog op contacten met collega's en andere informele contacten trachten gedurende (minstens/circa..... dagdelen per week werkzaamheden op kantoor te verrichten.

2. De medewerker zegt toe (zoveel mogelijk) te zullen deelnemen aan de formele en sociale activiteiten van de afdeling.

3. De medewerker zal zich inspinnen de leiding en de collega's goed van zijn activiteiten en bevindingen op de hoogte te houden.

4. De medewerker zegt toe er steeds voor te zorgen dat hij tijdens blokuren goed telefonisch bereikbaar is. Hij houdt het secretariaat/office management van zijn bereikbaarheid op de hoogte.

5. Aantal malen per dag dat de medewerker de e-mail / voicemail uitleest: maal.

6. Oproepbaarheid: De medewerker vervoegt zich onmiddellijk naar kantoor, indien de leidinggevende hierom verzoekt, bijvoorbeeld in geval van spoedeisende activiteiten. (Een dergelijk verzoek moet in dit kader als een normale werkinstructie worden gezien.)

7. Indien de leidinggevende hieraan behoefte heeft, bijvoorbeeld ten behoeve van doorberekening van afdelingsproducten aan de opdrachtgever(s), levert de medewerker periodiek overzichten/tijdsspecificaties van de activiteiten waaraan de medewerker zijn werktijd heeft besteed.

8. De medewerker past op kantoor 'clean desk' toe, zodat tijdens zijn afwezigheid anderen van zijn werkplek gebruik kunnen maken. wel / niet.

4 ZIEKMELDING EN HERSTEMELDING

Indien de flexibele werker ziek is, zal hij dit volgens de gebruikelijke procedure melden (voor uur, aan), en gelden de gebruikelijke controlevoorschriften. Hetzelfde geldt voor herstelmelding.

5 VAKANTIE EN ADV

Voor het opnemen van vakantiedagen dient vooraf toestemming aan de leidinggevende te worden gevraagd. De flexibele werker geeft zijn verzoek door aan het secretariaat dat de afschrijving van de verlofdagen bijhoudt.

Aldus overeengekomen te d.d. 20.....

Handtekening leidinggevende:

Handtekening medewerker:



Bijlage 3

Checklist telewerksituatie voor de arboprofessional

Bron: www.werkstijl.nl

De arboprofessional of adviseur kan telewerkers vragen de hiernavolgende gegevens in te vullen. Deze informatie is van belang om de werksituatie van iemand te kunnen beoordelen en eventueel te verbeteren.

1. Arbeidstijden

Contract: ... uren per week

2. Waar wordt (gemiddeld) hoelang gewerkt?

Op kantoor ... uren per week

Thuis ... uren per week

Bij de klant ... uren per week

Onderweg ... uren per week

3. Uit welke taken bestaat het takenpakket?

Beeldschermwerk ... uren per week

Administratief werk ... uren per week

Telefoneren ... uren per week

Overleggen ... uren per week

Anders, nl. uren per week

4. Wordt het werk gedaan met:

Een pc met modem ... uren per week

Een mobiele telefoon ... uren per week

Een laptop ... uren per week

Anders, nl. uren per week

5. Hoe en waar werkt de telewerker gedurende de week?

Een vaste werkplek op kantoor ... uren per week

Een flexibele werkplek op kantoor ... uren per week

Een vaste werkplek thuis ... uren per week

Een flexibele werkplek thuis ... uren per week

Een werkplek bij de klant,

nl. uren per week

Een werkplek in een satelliet of

hotelkantoor ... uren per week

In de trein ... uren per week

In horecagelegenheden ... uren per week

In een internetcafé ... uren per week

In de auto ... uren per week

De arboprofessional of adviseur kan in een gesprek de volgende vragen stellen:

Is er (potentieel) sprake van verzuim?

Zijn er lichamelijke klachten?

Zijn er problemen op het gebied van werkdruk en/of stress?

Voldoet de werkplek(ken) aan de eisen?

Weet de telewerker de mogelijkheden van de werkplek(ken) te benutten?

Past telewerken bij de manier van werken van de telewerker?

Past de thuissituatie bij thuiswerken?

Wordt na het werk ook aan de computer gewerkt, bijvoorbeeld in verband met een opleiding?

Op grond van de verkregen informatie kan de arboprofessional of -adviseur conclusies trekken over de gewenste aanpak:

Is een huisbezoek en/of individueel advies gewenst?

Is opleiding en/of instructie op het gebied van telewerken gewenst?

Zijn aanvullende maatregelen en/of afspraken met de telewerker nodig?

Moeten anderen in het bedrijf worden ingeschakeld bij het oplossen van problemen? En wie dan?

Bijlage 4 Raamovereenkomst over telewerk

Bron: Stichting van de Arbeid (www.stvda.nl)

1. ALGEMENE OVERWEGINGEN

IN DE CONTEXT van de Europese werkgelegenheidsstrategie heeft de Europese Raad de sociale partners uitgenodigd om via onderhandelingen overeenkomsten te sluiten over de modernisering van de organisatie van de arbeid, met inbegrip van regelingen voor flexibel werken, teneinde de productiviteit en het concurrentievermogen van ondernemingen te verbeteren en het noodzakelijke evenwicht tot stand te brengen tussen flexibiliteit en zekerheid.

Tijdens haar tweede raadpleging van de sociale partners over de modernisering en verbetering van de arbeidsverhoudingen heeft de Europese Commissie de sociale partners uitgenodigd onderhandelingen te beginnen over telewerk. Op 20 september 2001 hebben het EVV (en het verbindingscomité EUROCADRES/CEC), UNICE/UEAPME en CEEP hun intentie kenbaar gemaakt om onderhandelingen te starten gericht op het bereiken van een overeenkomst die dient te worden geïmplementeerd door de leden van de partijen in de Lidstaten en in de landen van de Europese Economische Ruimte die de overeenkomst ondertekenen. Via hen wensten zij bij te dragen aan de voorbereiding op de overgang naar een op kennis gebaseerde economie en samenleving, zoals door de Europese Raad in Lissabon is overeengekomen.

Telewerk omvat een breed en zich snel ontwikkelend spectrum van omstandigheden en situaties. Daarom hebben de sociale partners gekozen voor een zodanige definitie van telewerk dat daaronder verschillende gangbare vormen van – op regelmatige basis voorkomend – telewerk begrepen kunnen worden.

De sociale partners zien telewerk enerzijds als een manier waarop ondernemingen en overheidsinstellingen de organisatie van de arbeid kunnen moderniseren, en anderzijds als een manier waarop werknemers hun werk en hun privé-leven op elkaar kunnen afstemmen en die hen een grotere autonomie verleent bij de vervulling van hun taken. Indien Europa het volle profijt wil trekken van de informatiemaatschappij, zal het deze nieuwe vorm van arbeidsorganisatie op een zodanige wijze dienen te stimuleren dat flexibiliteit en zekerheid hand in hand gaan, de kwaliteit van banen wordt bevorderd en de kansen van gehandicapten op de arbeidsmarkt worden vergroot.

Deze (vrijwillige) overeenkomst heeft tot doel op Europees niveau een algemeen kader tot stand te brengen dat vervolgens door de leden van de ondertekenende partijen dient te worden geïmplementeerd overeenkomstig de procedures en

gebruiken die in de lidstaat geëigend zijn voor de verhouding tussen werkgevers en werknemers. De partijen die deze overeenkomst hebben ondertekend, nodigen tevens hun lidorganisaties in de kandidaat-lidstaten uit deze overeenkomst te implementeren. Implementatie van deze overeenkomst levert geen geldige redenen op voor enigerlei verlaging van het algemene niveau van bescherming dat wordt geboden aan werknemers op het terrein dat door deze overeenkomst wordt betrekken. Bij de implementatie van deze overeenkomst, zullen de ondertekenende partijen onnodige belasting van kleine en middelgrote ondernemingen vermijden.

Deze overeenkomst maakt op geen enkele wijze inbreuk op het recht van de sociale partners om op het daartoe geëigende niveau, met inbegrip van het Europese niveau, overeenkomsten af te sluiten ter aanpassing of aanvulling van deze overeenkomst, op een wijze die rekening houdt met de specifieke behoeften van de desbetreffende sociale partners.

2. DEFINITIE EN REIKWIJDTE

TELEWERK is een vorm van organisatie en/of uitvoering van het werk waarin, met gebruikmaking van informatietechnologie, in de context van een arbeidsovereenkomst of -verhouding, werkzaamheden die ook op de bedrijfslocatie van de werkgever zouden kunnen worden uitgevoerd, op regelmatige basis buiten die bedrijfslocatie worden uitgevoerd.

Deze overeenkomst heeft betrekking op telewerkers. Een telewerker is een ieder die telewerk verricht zoals hierboven gedefinieerd.

3. VRIJWILLIG KARAKTER

TELEWERK vindt plaats op vrijwillige basis zowel voor de desbetreffende werknemer als voor de werkgever. Telewerk kan vereist zijn op grond van de oorspronkelijke functieomschrijving van de werknemer of telewerk kan later op basis van vrijwilligheid overeengekomen zijn.

In beide gevallen voorziet de werkgever, in overeenstemming met Richtlijn 91/533/EEC, de telewerker van relevante schriftelijke informatie, waaronder ook informatie over collectieve overeenkomsten die van toepassing zijn, een beschrijving van de uit te voeren werkzaamheden, enz. Het specifieke karakter van het telewerken vereist normaal gesproken dat er aanvullende schriftelijke informatie wordt verstrekt over zaken als de afdeling van de onderneming waaraan de telewerker is verbonden, zijn/haar directe leidinggevende of andere personen tot wie hij/zij zich kan wenden met vragen van beroepsmatige of persoonlijke aard, regelingen ten aanzien van rapportage, enz.

Indien telewerk geen onderdeel uitmaakt van de oorspronkelijke functieomschrijving en de werkgever de mogelijkheid tot telewerk aanbiedt, kan de werknemer dit aanbod accepteren of afwijzen. Indien een werknemer de wens te kennen geeft te willen telewerken, kan de werkgever dit verzoek inwilligen of weigeren.

Omdat de overstap naar telewerk slechts een aanpassing betekent van de wijze waarop werkzaamheden worden uitgevoerd, heeft die overstap als zodanig geen gevolgen voor de arbeidsrechtelijke status van de telewerker.

Een weigering van een werknemer om te telewerken is als zodanig geen grond om het dienstverband te beëindigen of de arbeidsvoorwaarden van die werknemer en andere condities die op zijn werk van toepassing zijn te wijzigen.

Indien telewerk geen onderdeel uitmaakt van de oorspronkelijke functieomschrijving, kan de beslissing om over te gaan op telewerk ongedaan worden gemaakt op grond van een individuele en/of collectieve overeenkomst. Wanneer een dergelijke beslissing ongedaan wordt gemaakt, kan dat betekenen dat de werknemer, op diens eigen verzoek dan wel op dat van de werkgever, zijn werkzaamheden opnieuw op de bedrijfslocatie van de werkgever gaat verrichten. De wijze waarop een beslissing om over te gaan op telewerk wordt herroepen, wordt geregeld bij individuele en/of collectieve overeenkomst.

4. ARBEIDSVORWAARDEN

TEN AANZIEN VAN de arbeidsvoorwaarden geldt dat telewerkers dezelfde rechten genieten, gegarandeerd door de van toepassing zijnde wetgeving en collectieve overeenkomsten, als vergelijkbare werknemers die op de bedrijfslocatie van de werkgever werken. Om echter rekening te kunnen houden met de specifieke kenmerken van telewerk, kunnen specifieke aanvullende collectieve en/of individuele overeenkomsten noodzakelijk zijn.

5. BESCHERMING VAN GEGEVENS

DE WERKGEVER is verantwoordelijk voor het treffen van adequate maatregelen, in het bijzonder ten aanzien van software, zodat de bescherming van de gegevens die door de telewerker voor professionele doeleinden worden gebruikt en verwerkt, gewaarborgd is.

De werkgever informeert de telewerker omtrent alle relevante wetgeving en in het bedrijf geldende regels ten aanzien van de bescherming van gegevens.

Het is de verantwoordelijkheid van de telewerker deze regels na te leven.

De werkgever informeert de telewerker in het bijzonder omtrent:

- * alle eventuele beperkingen ten aanzien van het gebruik van IT-apparatuur of faciliteiten zoals internet,
- * sancties in geval van overtreding van de regels.

6. PRIVACY

DE WERKGEVER respecteert de privacy van de telewerker.

Indien er enigerlei controlesysteem wordt geïnstalleerd, dient dat in een redelijke verhouding te staan tot het doel dat ermee beoogd wordt en dient de invoering te geschieden overeenkomstig Richtlijn 90/270 inzake werken met beeldschermapparatuur.

7. APPARATUUR

ALLE VRAGEN met betrekking tot apparatuur, wettelijke aansprakelijkheid en kosten worden duidelijk beantwoord voordat met telewerk begonnen wordt.

Als algemene regel geldt dat de werkgever verantwoordelijk is voor het beschikbaar stellen, het installeren en het onderhouden van de voor regelmatig telewerk benodigde apparatuur, tenzij de telewerker zijn/haar eigen apparatuur gebruikt.

Indien telewerk op regelmatige basis plaatsvindt, vergoedt of betaalt de werkgever de kosten die rechtstreeks uit het werk voortvloeien, in het bijzonder de kosten die verband houden met de communicatie.

De werkgever stelt aan de telewerker behoorlijke faciliteiten beschikbaar op het gebied van technische ondersteuning.

De werkgever is aansprakelijk, overeenkomstig met nationale wetgeving en collectieve overeenkomst ten voor kosten die voortvloeien uit verlies en beschadiging van de door de telewerker gebruikte apparatuur en gegevens.

De telewerker gaat zorgvuldig om met de hem/haar ter beschikking gestelde apparatuur en hij/zij verzamelt of verspreidt geen illegaal materiaal via internet.

8. VEILIGHEID EN GEZONDHEID

DE WERKGEVER is verantwoordelijk voor de bescherming van de veiligheid en gezondheid van de telewerker tijdens de uitvoering van diens werkzaamheden, overeenkomstig met Richtlijn 89/391 en de relevante dochterrichtlijnen daarvan, de nationale wetgeving en collectieve overeenkomsten.

De werkgever informeert de telewerker omtrent het ondernemingsbeleid ten aanzien van veiligheid en gezondheid op de werkplek, en in het bijzonder omtrent de eisen ten aanzien van beeldschermapparatuur. De telewerker geeft op correcte wijze uitvoering aan dit beleid.

Om hen in staat te stellen te controleren of de geldende regelingen ten aanzien van veiligheid en gezondheid op correcte wijze worden toegepast, hebben de werkgever, werknemersvertegenwoordigers en/of daartoe bevoegde autoriteiten, binnen de grenzen van de nationale wetgeving en collectieve overeenkomsten, toegang tot de werkplek van de telewerker.

Indien de telewerker thuis werkt, dient een dergelijk bezoek aan diens werkplek van tevoren te worden aangekondigd en dient de telewerker met het bezoek te hebben ingestemd. De telewerker heeft het recht om inspectiebezoeken aan te vragen.

9. ORGANISATIE VAN HET WERK

BINNEN HET KADER van de geldende wetgeving, collectieve overeenkomsten en interne bedrijfsregels organiseert de telewerker zelf zijn/haar werktijden.

De werkbelasting en prestatienormen die voor de telewerker gelden zijn gelijkwaardig aan wat geldt voor vergelijkbare werknemers die hun werkzaamheden op de bedrijfslocatie van de werkgever verrichten.

De werkgever zorgt ervoor dat maatregelen worden getroffen om te voorkomen dat de telewerker geïsoleerd raakt ten opzichte van de rest van de arbeidsgemeenschap in de onderneming; zulke maatregelen kunnen o.a. inhouden dat de telewerker in de gelegenheid wordt gesteld regelmatig collega's te ontmoeten en dat hij/zij toegang heeft tot informatie betreffende de onderneming.

10. SCHOLING

TELEWERKERS hebben evenveel toegang tot scholingsfaciliteiten en mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling als vergelijkbare werknemers die hun werkzaamheden op de bedrijfslocatie van de werkgever verrichten, en ten aanzien van hen wordt hetzelfde beoordelingsbeleid gevolgd als ten aanzien van andere werknemers.

Telewerkers ontvangen adequate scholing die gericht is op de bediening van de technische apparatuur waarover zij de beschikking hebben en op het omgaan met de specifieke kenmerken van deze wijze van organisatie van het werk. De leidinggevende van de telewerker en de directe collega's van de telewerker dienen wellicht tevens opgeleid te worden voor deze werkvorm en het management daarvan.

11. COLLECTIEVE RECHTEN

TELEWERKERS hebben dezelfde collectieve rechten als werknemers die op de bedrijfslocatie van de werkgever werken. Aan de communicatie met werknemersvertegenwoordigers worden geen belemmeringen in de weg gelegd.

Op telewerkers zijn dezelfde voorwaarden van toepassing ten aanzien van het actief of passief deelnemen aan verkiezingen voor organen die het personeel vertegenwoordigen of voor het optreden als personeelsvertegenwoordiger.

Telewerkers worden meegerekend bij het bepalen van de drempels voor organen waarin het personeel vertegenwoordigd is, overeenkomstig met de Europese en nationale wetgeving collectieve overeenkomsten of gebruiken. De vestiging waarvan de telewerker met het oog op de uitoefening

van zijn/haar collectieve rechten deel zal uitmaken, wordt van tevoren vastgelegd.

Werknemersvertegenwoordigers worden geïnformeerd en geconsulteerd over de invoering van telewerk, overeenkomstig met de Europese en nationale wetgeving, collectieve arbeidsovereenkomsten en gebruiken.

12. IMPLEMENTATIE EN FOLLOW-UP

IN HET KADER van artikel 139 van het Verdrag zal deze Europese raamovereenkomst, door de leden van UNICE/UEAPME, CEEP en het EVV (en het verbindingscomité EUROCADRES/CEC), worden geïmplementeerd overeenkomstig met procedures en gebruiken die in de Lidstaten geëigend zijn voor de verhouding tussen werkgevers en werknemers. Deze implementatie zal worden uitgevoerd binnen drie jaar na de dag van ondertekening van deze overeenkomst.

Lidorganisaties zullen omtrent de implementatie van deze overeenkomst rapporteren aan een ad hoc-groep, ingesteld door de ondertekenende partijen onder verantwoordelijkheid van de commissie voor de sociale dialoog. Deze ad hoc-groep zal een gezamenlijk rapport opstellen over de acties die met het oog op de implementatie zijn ondernomen. Dit rapport zal binnen vier jaar na de datum van ondertekening van deze overeenkomst worden opgesteld.

Indien er vragen rijzen ten aanzien van de inhoud van deze overeenkomst, kunnen de betrokken lidorganisaties zich afzonderlijk of gezamenlijk wenden tot de ondertekenende partijen.

De ondertekenende partijen zullen de overeenkomst vijf jaar na de datum van ondertekening evalueren indien daar door een van de ondertekenende partijen om gevraagd wordt.

BRUSSEL, 16 JULI 2002

Emilio GABAGLIO,
Secretaris-Generaal van het EVV
(Namens de delegatie van de vakbonden)

Georges JACOBS,
President van UNICE

Andrea BONETTI,
President van UEAPME

Rainer PLASSMANN,
Secretaris-Generaal van CEEP



Bijlage 5

Regelgeving met betrekking tot telewerken

Bron: Stichting van de Arbeid (www.stvda.nl)

Arbowet

De Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet) geeft bepalingen omtrent de arbeidsomstandigheden in het algemeen. In het bijzonder moeten de veiligheid, de gezondheid en het welzijn bij de arbeid worden bevorderd. Op grond van de Arbowet is de werkgever verplicht een zo goed mogelijk arbeidsomstandighedenbeleid te voeren. Dit beleid moet zijn gebaseerd op een deugdelijke en schriftelijke inventarisatie en evaluatie van de gevaren verbonden aan de arbeid (noot 1). Daarnaast kent de Arbowet andere verplichtingen zoals het geven van voorlichting aan de werknemers over de aard van de werkzaamheden en de daaraan verbonden gevaren, alsmede over de maatregelen die erop zijn gericht de gevaren te voorkomen of te beperken (noot 2). Ook is de werkgever verplicht arbeidsongevallen met ernstig lichamelijk of geestelijk letsel of met dodelijke afloop onverwijld te melden aan de Arbeidsinspectie (noot 3). Uiteraard bevat de Arbowet meer voorschriften. Hier wordt volstaan met verwijzing naar de algemene zorgplicht voor een zo goed mogelijk arbeidsomstandighedenbeleid. Dit geldt niet alleen ten aanzien van de werknemers, die werkzaam zijn binnen het bedrijf van de werkgever, maar ook ten aanzien van de telewerkers.

Naast de Arbowet zijn ook in het Arbeidsomstandighedenbesluit (Arbobesluit) regels met betrekking tot arbeidsomstandigheden opgenomen. Ten aanzien van telewerkers is in dit besluit het volgende geregeld. Het uitgangspunt is dat de thuiswerker even veel bescherming geniet als een werknemer die in een bedrijf werkt. Daarnaast moet volgens het Arbobesluit de inrichting van de werkruimte aan de eis voldoen (noot 4) dat de arbeidsplaats van een thuiswerker zodanig is ingericht dat de arbeid zoveel mogelijk zittend op ergonomisch verantwoorde wijze kan worden verricht. De werknemer heeft hiervoor een doelmatige zitgelegenheid en een doelmatig werkblad of een doelmatige werktafel tot zijn beschikking. Op de arbeidsplaats zijn ook de nodige voorzieningen voor een doelmatige kunstverlichting aanwezig.

Als een werkgever zich op de hoogte wil stellen van de arbeidsomstandigheden van de telewerknemer is het van belang te weten dat de werknemer het recht heeft om zijn werkgever de toegang tot zijn woning te weigeren. Duidelijke afspraken hierover tussen werkgever en werknemer kunnen eventuele problemen voorkomen. In tegenstelling tot de werkgever is een ambtenaar van de Arbeidsinspectie wel bevoegd om, met medeneming van de benodigde apparatuur, een woning binnen te treden zonder toestemming van de bewoner (noot 5).

Wet REA

Wanneer een werknemer arbeidsongeschikt is geworden of dreigt te worden, is het belangrijk dat snel maatregelen worden genomen. De werkgever beschikt over verschillende middelen om te zorgen dat de werknemer het (eigen) werk kan hervatten. Telewerken kan een manier zijn om langdurig zieke werknemers weer aan het werk te krijgen of te voorkomen dat werknemers langdurig uitvallen.

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.

Op grond van de Wet REA kan de werkgever gedurende 1 jaar korting krijgen op de WAO en WW-premie voor werknemers die op of na 1 januari 2002 in een andere functie worden geplaatst. Voor werknemers die op of na 1 januari 2002 in dienst zijn genomen kan de werkgever op aanvraag gedurende maximaal drie jaar een korting op de WAO- en WW-premie krijgen. De premiekorting geldt ook 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. Vallen de kosten van re-integratie hoger uit dan de premiekorting, dan kan de werkgever subsidie voor de extra kosten aanvragen.

De werkgever kan ook voorzieningen aanvragen die de arbeidsgehandicapte werknemer in staat stellen om zijn eigen werk te blijven doen of te hervatten. Dit kan gaan om de kosten van scholing, training, begeleiding of om aanpassing van het werk of de werkplek. De subsidie voor voorzieningen kan niet samengaan met de hiervoor genoemde premiekortingen.

Fiscale aspecten

Voor de werkruimte thuis en de inrichting van deze werkruimte gelden binnen het fiscaal recht specifieke regels. Een werkruimte is bijvoorbeeld een kantoor, werkkamer of studeerkamer in de woning van de werknemer. Ook een atelier, of andere ruimte die voor de uitoefening van de dienstbetrekking wordt gebruikt, is werkruimte (noot 6).

De Wet op de Loonbelasting (Wet LB) kent met betrekking tot telewerk drie categorieën van vrijstellingen voor werkgevers. Dit betekent dat deze vergoedingen niet worden aangemerkt als loon en dat over deze vergoedingen geen belastingpremie wordt geheven.

A. Computerapparatuur

Allereerst wordt een verstrekking of terbeschikkingstelling van computers en bijbehorende apparatuur, alsmede vergoedingen van de kosten daarvan, niet als loon aangemerkt, voorzover de waarde in het economische verkeer van de computers en de apparatuur tezamen in het kalenderjaar en de twee voorafgaande kalenderjaren niet meer bedraagt dan 2269 euro, en het gebruik mede dient ter vervulling van de dienstbetrekking (noot 7).

B. Inrichting van de werkruimte

Daarnaast zijn onder bepaalde voorwaarden op grond van de Wet LB vergoedingen in verband met de kosten met betrekking tot de inrichting van de werkruimte thuis vrijgesteld. Deze vergoedingen worden niet als loon aangemerkt als aan de volgende voorwaarden is voldaan (noot 8):

- de waarde van de inrichting in het economisch verkeer bedraagt in het kalenderjaar en de vier voorafgaande kalenderjaren niet meer dan 1815 euro;
- er is een gedagtekend schriftelijk contract tussen werkgever en werknemer;
- in het contract zijn de naam en het adres van de werknemer vastgelegd;
- het contract bevat de dag of dagen in de week waarop de werknemer in de werkruimte thuis werkt;
- de werknemer werkt ten minste eenmaal per week gedurende de gebruikelijke werktijd, zonder dat ook naar de arbeidsplaats wordt gereisd buiten de woning voor vervulling van zijn dienstbetrekking in de werkruimte met behulp van telematica;
- de inrichting van de werkruimte thuis voldoet aan de eisen gesteld in het Arbeidsomstandighedenbesluit.

C. Werkruimte

Ten slotte kent de Wet LB ook een regeling voor vrije vergoedingen. Vrije vergoedingen zijn onder meer vergoedingen die strekken tot bestrijding van kosten, lasten en afschrijvingen ter behoorlijke vervulling van de dienstbetrekking. Vrije vergoedingen ten behoeve van de werkruimte in de woning zijn toegestaan, mits deze voldoen aan de voorwaarden opgenomen in het Uitvoeringsbesluit LB (noot 9). Deze uitvoeringsregeling onderscheidt twee situaties waarin sprake kan zijn van een vrijgestelde vergoeding of verstrekking in verband met de kosten van werkruimte thuis (noot 10):

- a. de werknemer heeft buitenshuis wel soortgelijke werkruimte. Een vergoeding of verstrekking voor de kosten van de werkruimte behoort niet tot het loon als de werknemer zijn inkomen hoofdzakelijk in de werkruimte thuis verwerft (noot 11).
- b. de werknemer heeft buitenshuis geen soortgelijke werkruimte. Een vergoeding of verstrekking voor de kosten van werkruimte behoort niet tot het loon als de werknemer zijn inkomen hoofdzakelijk in of vanuit de werkruimte verwerft én in belangrijke mate in de werkruimte in die woning verwerft (noot 12).

In beide situaties is een vergoeding en verstrekking vrijgesteld van maximaal 20% van de huur (bij een huurwoning) of maximaal 20% van de huurwaarde van de woning (bij een eigen woning) (noot 13). Het gedeelte van de vergoeding of verstrekking dat boven de 20% ligt behoort tot het loon.

De inrichting van een werkruimte die een werkgever vergoedt, verstrekt of ter beschikking stelt behoort bij zakelijk gebruik niet tot het loon wanneer aan de volgende voorwaarden is voldaan:
(...)

Wet Bescherming Persoonsgegevens

De Wet Bescherming Persoonsgegevens verplicht de werkgever passende technische en organisatorische maatregelen te nemen om persoonsgegevens te beveiligen tegen verlies of tegen enige vorm van onrechtmatige verwerking. Deze maatregelen garanderen, rekening houdend met de stand van de techniek en de kosten van de te nemen maatregelen, een passend beveiligingsniveau gelet op de risico's die de verwerking en de aard van te beschermen gegevens met zich brengen. De maatregelen zijn er mede op gericht onnodige verzameling en verdere verwerking van persoonsgegevens te voorkomen.

Noten

- 1 Artikel 3 en 5 Arbowet
- 2 Artikel 8 Arbowet
- 3 Artikel 9 Arbowet
- 4 Artikel 5.15 en 6.30 Arbobesluit
- 5 Artikel 24 lid 3 van de Arbeidsomstandighedenwet
- 6 Zie Handleiding 2003, Loonbelasting, premie volksverzekeringen en premies werknemersverzekeringen, p. 134-136.
- 7 Artikel 11 lid 1 sub p Wet LB
- 8 Zie artikel 11 lid 1 sub q Wet LB en artikel 9 Uitvoeringsregeling LB
- 9 Artikel 15 en 15b Wet LB
- 10 Artikel 30 Uitvoeringsbesluit LB
- 11 Een werknemer verdient zijn inkomen 'hoofdzakelijk' in de werkruimte thuis als hij 70% of meer van zijn arbeidsinkomen in de werkruimte thuis verdient. Zie hiervoor de Handleiding Loonbelasting 2003, p. 135.
- 12 Hier wordt aan voldaan, wanneer de werknemer zijn arbeidsinkomen voor 70% of meer in of vanuit de werkruimte thuis verdient, en ook zijn arbeidsinkomen voor 30% of meer in de werkruimte thuis verdient. Zie Handleiding Loonbelasting 2003, p. 135.
- 13 Artikel 31 Uitvoeringsregeling LB

Literatuur

- Cozijnsen, A.J., *Anders veranderen*, Vrije Universiteit Amsterdam, 2001
- Croon, E.M. de, Sluiter, J.K., Kuijjer, P.P.F.M. en Frings-Dresen, M.H.W., *Gezondheidseffecten van (innovatieve) kantoren- Een systematisch literatuuronderzoek*, Center for People and Buildings, Delft, 2003
- Daniels, K., Lamond, D.A. en Standen, P., *Managing telework- Perspectives from Human Resource Management*, Business Press, 2000
- Dhondt, S. en Kraan, K.O., *Arbeid in de informatiemaatschappij*, Uitgeverij Lemma, Utrecht, 2001
- Ernst & Young, *Trends in ICT*, 2004
- Hagen, R.H., *Arbo in kantoren*, Kluwer, Alphen aan de Rijn, 2004
- Hagen, R.H., *Praktijkboek Arbo in kantoren 2000/2001*, Samsom Uitgeverij, Alphen aan de Rijn, 2001
- Hazelet, A.M., Gent, M.J. van en Andriessen, S., *Online weer aan het werk- Telewerk als werkaanpassing*, Elsevier Bedrijfsinformatie, Doetinchem, 2001
- Hengstmengel, E.J., *De digitale werker- Het DNA van de nieuwe organisatie*, Samsom Uitgeverij, Alphen aan de Rijn, 2001
- Hoen, M., *Teleshuiswerk en Arbo-beleid* (Afstudeerscriptie NSOH), Amsterdam, 1999
- Hoogerhuis, C., Panne, E. van der en Hoekstra T., *Een nieuwe economie, een bevrijde tijd?- De rol van ICT in versnelling en onthaasting*, Uitgeverij Kok & Kerk en Wereld, Driebergen, 2001
- Hootsmans, H.M. et al, *When work comes home: mapping the work/family interface*, Famitel, 6th International workshop, Amsterdam, 2001
- Klaveren, M. van en Westelaken, A. van, *Thuiswerk- Telethuiswerk, een rapport van STZ-advies en onderzoek voor FNV Bondgenoten*, april 2000
- Kraan, K.O en Dhondt, S., *Telewerk in de praktijk: grenzen aan tijd en vrijheid?*, TNO Arbeid, 2001
- Limburg, D., *Making telework a reality*, Twente University Press, 2002
- Ministerie van Verkeer en Waterstaat, *Flexibel werken/Telewerken- Het managementinstrument van deze tijd*, ministerie van Verkeer en Waterstaat, 1998
- Nilles, J.M., *Managing telework- Strategies for managing the virtual workforce*, John Wiley & Sons inc., 1998
- Piepers, B. en Storms, M., *www.newbusinessdimensions.com. Maak van uw kantoor een virtuele onderneming*, BIS Publishers, Amsterdam, 2000
- Scheijndel, P. van (red.), *Handboek Kantoorinnovatie- Arbo, Milieu en ICT*, Sdu Uitgevers, Den Haag, 2004
- Stiller, L., *Telewerken in beeld- Over het loslaten van de kantoorwerkplek*, NIA, Amsterdam, 1995
- Struck, N., *Effectief telewerken*, Academic Service, Schoonhoven, 2001
- Veldhoen, E., *The art of working*, Academic Service, Den Haag, 2005
- Voordt, D.J.M. van der, *Kosten en baten van werkplekinnovatie*, Center for People and Buildings, Delft, 2003
- Vries, H. de, *Thuiswerkers onder de Arbowet- Een studie naar de regelgeving en arbeidsomstandigheden*, Vuga-uitgeverij, Den Haag, 1998
- Vries, H. de en Weijers, T., *Zicht op telewerken- Een studie naar de stand van zaken in de kennis over telewerken en de impact op de beleidsterreinen van SZW*, Elsevier Bedrijfsinformatie, Den Haag, 1998
- Zegveld, W.C.L. e.a., *Handboek telewerken*, Van Gorcum & Comp., Assen, 1995
- Zelinsky, M., *New workplaces for new workstyles*, McGraw-Hill, New York, 1998

Adressenlijst

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Anna van Hannoverstraat 4
Postbus 90801, 2509 LV Den Haag
Tel. (070) 333 44 44, fax (070) 333 40 26

Informatietelefoon ministerie van SZW en Arbeidsinspectie:
(0800) 90 51
www.arbeidsinspectie.nl

Arbeidsinspectie

Kantoor Den Haag
Prinses Beatrixlaan 82
Postbus 11563, 2502 AN Den Haag
Tel. (070) 304 45 00

Kantoor Groningen
Engelse Kamp 4
Postbus 30016, 9700 RM Groningen
Tel. (050) 522 58 80, fax (050) 526 72 02

Kantoor Arnhem
Janspoort 2
Postbus 9018, 6800 DX Arnhem
Tel. (026) 355 71 11, fax (026) 442 40 46

Kantoor Amsterdam
Radarweg 60
Postbus 58366, 1040 HJ Amsterdam
Tel. (020) 581 26 12, fax (020) 686 47 03

Kantoor Utrecht
Oudenoord 6
Postbus 820, 3500 AV Utrecht
Tel. (030) 230 56 00, fax (030) 230 56 80

Kantoor Rotterdam
Stadionweg 43c
Postbus 9580, 3007 AN Rotterdam
Tel. (010) 479 83 00, fax (010) 479 84 12

Kantoor Roermond
Godsweetersingel 10
Postbus 940, 6040 AX Roermond
Tel. (0475) 35 66 66, fax (0475) 35 66 60

Overige organisaties

TNO Arbeid
Polarisavenue 151
Postbus 718, 2130 AS Hoofddorp
Tel. (023) 554 93 93, fax (023) 554 93 94

Nederlands Centrum voor Beroepsziekten
Coronel-Instituut
Meibergdreef 15
Postbus 22660, 1100 DD Amsterdam
Tel. (020) 566 53 87

Stichting Kwaliteitsbevordering Bedrijfsgezondheidszorg
Entrada 202, 1096 EE Amsterdam
Tel. (020) 690 40 46

Nederlands Normalisatie-instituut
Vlinderweg 6
Postbus 5059, 2600 GB Delft
Tel. (015) 269 03 90, fax (015) 269 01 90

Websites

virtueelwerken.pagina.nl
een startpagina op het gebied van telewerken

www.fnv.nl
informatie over telewerken voor werknemers

www.telewerkforum.nl
de site van de Stichting telewerkforum, die telewerken bevordert

www.minvenw.nl/telewerken
informatie over telewerken van het ministerie van Verkeer en Waterstaat

www.werkstijl.nl
workshops voor telewerkgevers en telewerkers

Sdu-uitgaven over arbeidsomstandigheden

Verzuim- en reïntegratiemanagement

- VRM 1 Verzuim en begeleiding
- VRM 2 Inkoop en organisatie van reïntegratie
- VRM 3 Ongewenste omgangsvormen op de werkvloer
- VRM 4 Rendement en risico's van telewerken

Arbothemacahiers

- 1 Werken onder warme omstandigheden
- 2 Werken in meld- en controlekamers
- 4 Opzetten van een beleid persoonlijke beschermingsmiddelen
- 5 Risicogroepen op de werkplek
- 6 Bedrijfsnoodplan en bedrijfshulpverlening
- 7 Baliewerk
- 8 Binnenmilieu
- 9 Werkbelasting en stress
- 10 RSI in de industrie
- 11 Middelen voor eerste hulp op het werk
- 12 Arbeidsreïntegratie
- 13 Telewerken
- 14 Bedrijfsnoodplan
- 15 Sociale veiligheid
- 16 Mens Computer Interactie
- 17 De preventiemedewerker

Arbo-Informatiebladen

- 1 Arbo- en verzuimbeleid
- 2 Werken met beeldschermen
- 3 Asbest
- 4 Lawaai op de arbeidsplaats
- 5 Veilig werken in besloten ruimten

- 6 Werken met kankerverwekkende stoffen en processen
- 7 Kantoren
- 8 Zittend en staand werk
- 9 Biologische agentia
- 10 Bedrijfshulpverlening
- 11 Machineveiligheid: afschermingen en beveiligingen

- 12 Zwangerschap en arbeid
- 13 Kassawerkplekken
- 14 Bedrijfsruimten - inrichting, transport en opslag
- 15 Veilig werken op daken
- 16 Beveiligen van wand- en vloeropeningen

- 17 Hijs- en hefmiddelen
- 18 Laboratoria
- 19 Industriële verfverwerking
- 20 Werken onder koude omstandigheden

- 21 Rolsteigers
- 22 Werken met verontreinigde grond en verontreinigd grondwater
- 23 Toxische stoffen in de houtverwerkende industrie
- 25 Preventie van zware ongevallen door gevaarlijke stoffen
- 26 Veiligheidsinformatiebladen en werkpleketikettering
- 27 Ioniserende straling
- 28 Veilig werken met bestrijdingsmiddelen
- 29 Fysieke belasting bij het werk
- 30 Jongeren en arbeid
- 31 Gezondheidsrisico's van gevaarlijke stoffen
- 32 Legionella
- 33 Arbeidsgehandicapten
- 34 Veilig werken in een explosieve atmosfeer
- 35 Drukapparatuur
- 36 Trillingen

Sdu UITGEVERS

Bestellingen
Sdu Klantenservice
Postbus 20014
2500 EA Den Haag
telefoon (070) 378 98 80
fax (070) 378 97 83
e-mail sdu@sdu.nl

Telewerken is inmiddels gewoon in veel organisaties. Veel werkende Nederlanders doen op de een of andere manier aan telewerken. Echter: rendement en risico's van telewerken lopen sterk uiteen en zijn voor organisaties moeilijk grijpbaar. Dit VRM-deel helpt hier grip op te krijgen.

Telewerken kan voor organisatie én medewerkers zowel positief als negatief uitpakken. Organisaties willen flexibiliseren door middel van telewerken. Medewerkers willen balans in werk en privé. Een schaduwkant is dat complexe telewerkprojecten de continuïteit van de bedrijfsvoering in gevaar kunnen brengen. Bij de telewerkers zelf kan het lichamelijke klachten, werkdruk, stress en sociale isolatie veroorzaken.

Hoe geven organisaties en medewerkers passend vorm en inhoud aan het fenomeen? Dit VRM-deel biedt informatie en structuur voor een eigen aanpak bij de toepassing en invoering van telewerken. Aan de hand daarvan kunnen medewerkers en werkgever samen toewerken naar een effectieve werkstijl. Adviseurs en professionals kunnen de gewenste werkstijl realiseren in projecten en processen.

Deze uitgave maakt deel uit van de reeks Verzuim- en reïntegratiemanagement. In deze reeks komen alle onderwerpen aan de orde die van belang zijn voor een adequaat verzuim- en reïntegratiemanagement. Met de regelgeving als uitgangspunt wordt per uitgave een thema praktijkgericht benaderd, zodat u de opgedane kennis meteen kunt toepassen.

Ir. Wietske Eveleens Eur.Erg. is zelfstandig werkstijlspecialist bij Eveleens Changing Workstyle. Met een achtergrond als industrieel ontwerper, registerergonoom en managementconsultant adviseert en begeleidt zij sinds 1991 organisaties op het raakvlak van ergonomie, kantoorinnovatie en telewerken. Zij schreef hierover diverse publicaties. Meer info op www.werkstijl.nl.



ISBN 90 12 11608 2



9 789012 116084 >