Handreiking

Het Nieuwe Werken: hoe blijf je er gezond bij?

Aandachtspunten bij een verantwoorde introductie

Inhoudsopgave

1. Inleiding Het Nieuwe Werken
2. Hoe zit het met Arbo?
3. Wat zijn mogelijke vraagstukken?
4. Hoe kunt u Het Nieuwe Werken introduceren?
5. Tot slot

Bijlagen

- Voorbeeld Arbochecklist Thuiswerkplek
- Overzicht geïnterviewde bedrijven

De handreiking is gemaakt door de werkgroep Het Nieuwe Werken en Arbeidsomstandigheden, een initiatief van de Taskforce Mobiliteitsmanagement en het Kenniscentrum Werk & Vervoer. Aan de werkgroep namen deel: vertegenwoordigers van de Ministeries van SZW, V&W en BZK, Microsoft, KPN, Rabobank, SNS Reaal, TNT, ING, FNV en Telewerkforum. Tekst: werkgroep Het Nieuwe Werken en Arbeidsomstandigheden / a-advies bv. Redactie: Castel Communicatie.

Hoofdstuk 1
Inleiding Het Nieuwe Werken

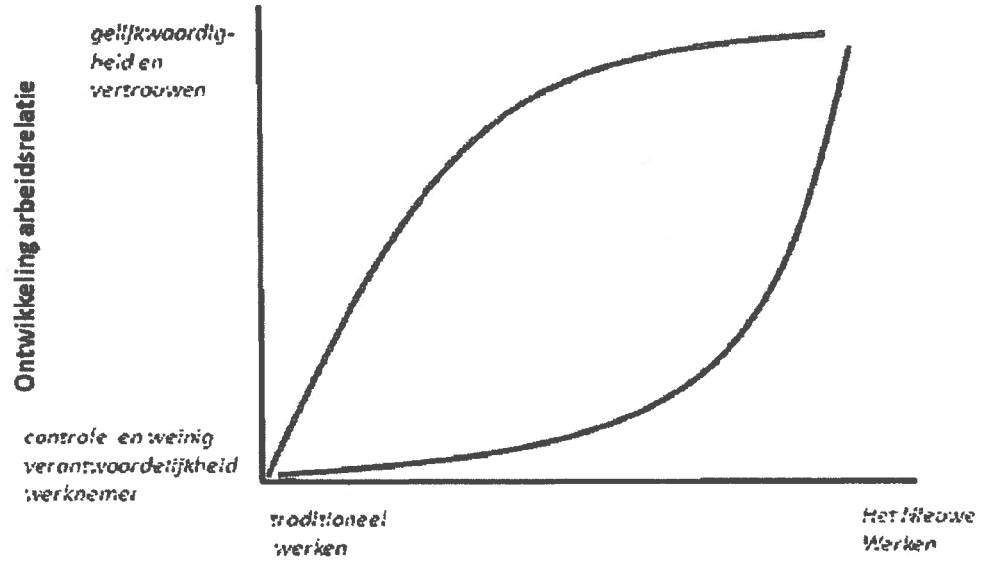
'Werken waar en wanneer je wilt, met minder regels en meer ondernemerschap, met als doel het beste resultaat voor de klant', zo omschrijven sommige bedrijven Het Nieuwe Werken (HNW). Andere organisaties benadrukken de integrale benadering van de fysieke, virtuele en mentale (werk)omgeving waarbij uw medewerker binnen grenzen zelf beslist **hoe** hij werkt, **waar** hij werkt, **wanneer** hij werkt, **waarmee** hij werkt en **met wie** hij werkt.

HNW kan voor organisaties en medewerkers voordelen opleveren als kostenbesparing, meer werkplezier, terugdringing van het ziekteverzuim, maar ook: werknemers helpen om arbeid en privé beter te combineren. En dat alles heeft weer een positieve invloed op uw positie als werkgever op de arbeidsmarkt.

Deze handreiking vertelt meer over uw verantwoordelijkheid als werkgever voor de arbeidsomstandigheden van uw werknemers bij Het Nieuwe Werken. Ook geven we u een aantal handvatten om deze verantwoordelijkheid in te vullen. Deze informatie is (deels) gebaseerd op interviews met zes organisaties van verschillende omvang en uit diverse sectoren (zie bijlage 2).

Eigen tempo

Veel organisaties zijn op de één of ander manier actief met HNW. Dat gebeurt niet overal op dezelfde manier. Sommigen staan aan het begin en maken het medewerkers mogelijk om af en toe eens een dag thuis te werken. Anderen zijn veel verder en organiseren het werk volledig plaats- en tijdonafhankelijk. In alle gevallen verandert de relatie tussen leidinggevende en medewerker. Naarmate een organisatie meer facetten van HNW introduceert, zullen medewerkers meer zeggenschap krijgen over de manier waarop zij werken en kan de arbeidsrelatie gelijkwaardiger worden. In vergelijking met de traditionele manier van werken betekent dit voor een leidinggevende dat hij meer moet sturen op basis van vertrouwen en resultaat en minder vanuit een controlerende rol. Het tempo waarin dit gebeurt, zal per organisatie veranderen, evenals de route. De figuur op de volgende pagina geeft dit proces schematisch weer. Zo geeft de groene lijn een situatie weer waarbij werknemers snel veel verantwoordelijkheden krijgen. De kans is groot dat organisaties met een platte organisatiestructuur hiervoor kiezen. De blauwe lijn brengt een meer van bovenaf gestuurd groeipad in beeld. Hier gaat het verschuiven van verantwoordelijkheden naar werknemers langzamer, de organisatie kiest voor een geleidelijk pad en wil ervaring opbouwen voordat ze de stap zet richting volledig HNW. De keuze voor de route is van veel factoren afhankelijk, bijvoorbeeld de cultuur, de ambitie, het soort activiteiten en de wijze waarop het werk is georganiseerd.



Ontwikkeling organisatie van het werk

Een andere invulling van de verantwoordelijkheid

De verschuiving van verantwoordelijkheden en het anders aansturen van werknemers leidt tot nieuwe vraagstukken in de organisatie. Zo zult u moeten bedenken welke verantwoordelijkheden u wilt overdragen aan werknemers, en hoe u dit wilt doen. Soms geeft dat spanning met de verantwoordelijkheden die u volgens de wetgeving heeft. Dat speelt bijvoorbeeld bij arbeidsomstandigheden. Zo heeft u de wettelijke verantwoordelijkheid te zorgen voor goede en veilige arbeidsomstandigheden voor uw werknemers, maar tegelijkertijd minder invloed en zicht op de manier van werken van uw medewerkers. Enerzijds omdat er binnen HNW geen sprake meer is van vaste werkplekken en werktijden en anderzijds omdat werkgever en werknemer de arbeidsrelatie steeds minder vanuit een traditionele hiërarchische verhouding vormgeven. De verschuiving van verantwoordelijkheden leidt tot een andere invulling van uw zorgplicht. Bij sommige werkgevers leidt dit tot onzekerheid als zij aan de slag willen met HNW. Op basis van de nieuwe verdeling van verantwoordelijkheden is het niet altijd logisch of mogelijk te controleren of de werkplek conform arbo-standaarden en normen is ingericht en of een medewerker conform arborichtlijnen werkt.

Leeswijzer

Wat betekent het als een medewerker lichamelijke en/of fysieke klachten krijgt? Bent u als werkgever dan aansprakelijk? Hebt u reële mogelijkheden om binnen de bestaande wet- en regelgeving dit soort risico's te beperken? En hoe zit het met de verantwoordelijkheid van de werknemer? Allemaal terechte vragen die spelen bij de introductie van HNW. Met deze handreiking proberen we u enkele handvatten te geven zodat u uw zorgplicht ook bij HNW goed kunt invullen. Met nadruk stellen we dat het gaat om een mogelijke andere invulling van de zorgplicht ten opzichte van de 'traditionele' situatie, niet om het verminderen van de zorgplicht. Want die kunt u niet overdragen.

In het volgende hoofdstuk (2) geven we op hoofdlijnen een schets van de belangrijkste onderdelen van de wet- en regelgeving ten aanzien van arbeidsomstandigheden en arbeidstijden. Vervolgens staan we in hoofdstuk 3 stil bij mogelijke vraagstukken die met HNW samenhangen. Het laatste hoofdstuk (4) laat zien hoe u de zorgplicht kunt invullen als uw organisatie met HNW aan de slag wil.

Hoofdstuk 2

Hoe zit het met Arbo?

In Nederland gelden wettelijke regels voor werkgevers en werknemers. Belangrijke regelgeving op het terrein van arbeid vinden we in het Burgerlijk Wetboek (BW), de Arbeidstijdenwet (ATW) en de Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet). Deze regels hebben betrekking op de arbeidsverhouding tussen werknemer en werkgever, de toegestane arbeidstijden en de veiligheid en gezondheid op de werkplek. De regels zijn algemeen en gelden voor werkgevers en werknemers, tenzij uitdrukkelijk anders is bepaald in de regelgeving. Hoewel de regels algemeen zijn, kunnen wetsartikelen van meer of minder belang zijn al naar gelang het soort arbeid of beroepsgroep. In dit hoofdstuk belichten we enkele artikelen uit de regelgeving die in het kader van HNW van belang zijn.

Op voorhand is het moeilijk te zeggen wanneer u uw zorgplicht voldoende heeft ingevuld. Daar zijn geen vast omschreven criteria voor. In geval van een rechtszaak zal de werkgever dit zelf moeten bewijzen, zo blijkt uit jurisprudentie. Overigens zijn in de jurisprudentie gevallen bekend waarin de werkgever aan zijn zorgplicht heeft voldaan, maar toch aansprakelijk is gesteld op grond van goed werkgeverschap.

Arbeidsomstandighedenwet

De regelgeving ten aanzien van arbeidsomstandigheden is een regelgeving die nog veel ruimte voor invulling geeft aan werkgevers en werknemers. Dat wil zeggen dat de wetgever slechts in algemene termen (doelvoorschriften) zijn wensen ten aanzien van arbeid in de wet neerlegt. Dit geeft aan werkgevers en werknemers maximale ruimte om, binnen de gegeven situatie van de organisatie, zelf de maatregelen (middelvoorschriften) te ontwikkelen en in te voeren om aan de doelvoorschriften te voldoen.

In de Arbowet (artikel 3) is vastgelegd dat de werkgever verantwoordelijk is voor een veilige werkplek van de werknemer. De wet maakt geen onderscheid tussen werkgevers naar de locatie waar werknemers werkzaamheden verrichten. In het Arbeidsomstandighedenbesluit zijn specifieke regels voor de thuiswerkplek opgenomen, bijvoorbeeld ten aanzien van de fysieke belasting. Op grond daarvan moet een werkgever ervoor zorgen dat ook de thuiswerkplek is ingericht volgens de ergonomische beginselen. Tenzij dit redelijkerwijs niet van de werkgever kan worden gevergd, maar de omstandigheden moeten wel heel bijzonder zijn wil een werkgever zich hierop kunnen beroepen; bijvoorbeeld als dat economisch onverantwoord is. Belangrijk is om daarover ook met de ondernemingsraad overeenstemming te hebben.

Enkele andere belangrijke verplichtingen van de werkgever zijn:

- inventariseren en evalueren van risico's (artikel 5). De werkgever moet een beeld hebben van de arbeidsrisico's in zijn organisatie, deze vastleggen en aangeven welke maatregelen zullen worden genomen om deze risico's op te heffen;
- voorlichting geven aan werknemers over de arbeidsrisico's en de hierboven genoemde maatregelen (artikel 8);
- werknemers in de gelegenheid stellen een onderzoek te ondergaan dat is gericht op (het voorkomen en beperken van) risico's die het werk voor de gezondheid met zich brengt. (artikel 18).

De werknemer is verplicht om met behulp van de voorlichting van de werkgever te zorgen voor een veilige en gezonde werkplek voor zichzelf en anderen. Tot slot wijzen we nog op het Arbeidsomstandighedenbesluit. Hierin zijn regels opgenomen over de fysieke belasting en beeldschermwerk.

Burgerlijk Wetboek

In het Burgerlijk Wetboek is vastgelegd dat de werkgever en de werknemer verplicht zijn zich als goed werkgever en goed werknemer te gedragen (artikel 7:611). De werkgever is verantwoordelijk voor de inrichting van de werkplek, het werk en de materialen waarmee hij arbeid laat verrichten(artikel 7:658). De schade die een werknemer eventueel lijdt in de uitoefening van zijn werk, valt onder verantwoordelijkheid van de werkgever - als dit het gevolg is van de werkzaamheden. Het gaat om schade van zowel fysieke als psychische klachten. De werkgever kan deze aansprakelijkheid slechts afwenden als hij kan aantonen dat hij zijn verplichtingen is nagekomen, of dat de schade het gevolg is van opzet of bewuste roekeloosheid van de werknemer. Uit de jurisprudentie zijn echter nauwelijks gevallen bekend waarin aangenomen is dat er sprake is van opzet of bewuste roekeloosheid.

Arbeidstijdenwet

In de Arbeidstijdenwet staat hoelang werknemers per dag en per week mogen werken en wanneer zij recht hebben op pauze of rusttijd. Die regels zijn er ten behoeve van de veiligheid, gezondheid en het welzijn van de werknemer, maar ook om de combinatie werk, privé en zorgtaken te vergemakkelijken. De regels gelden vanaf 18 jaar. Voor jongere werknemers bestaan aparte regels. Aanvullingen en uitzonderingen op de Arbeidstijdenwet zijn opgenomen in het Arbeidstijdenbesluit. In tegenstelling tot de Arbowet, schrijft de Arbeidstijdenwet meer zaken tot in detail voor. De ruimte voor organisaties om de invulling van de regelgeving vooral af te stemmen op de eigen situatie is daardoor beperkter. Omdat de controle op werk- en rusttijden bij HNW beperkter is, is het verstandig dat leidinggevende en werknemer hierover duidelijke afspraken maken en die schriftelijk vastleggen. Zo kunnen zij afspreken dat er momenten zijn waarop collega's bijvoorkeur geen (of juist wel) contact met elkaar opnemen. Overigens zijn de normen in de Arbeidstijdenwet betrekkelijk ruim. De werkgever dient er echter wel aandacht voor te hebben.

Samengevat

Op basis van de wetgeving kunnen we de zorgplicht als volgt samenvatten:

a. de werkgever moet zich informeren over de stand van de wetenschap met betrekking tot de risico's en preventie;
b. de werkgever moet de risico's in algemene zin inventariseren;
c. de werkgever moet passende maatregelen nemen om te voorkomen dat risico's optreden.

Hoofdstuk 3

Wat zijn mogelijke vraagstukken?

HNW kan voor zowel werkgevers als werknemers veel voordelen opleveren. Zo geven organisaties die ervaring hebben met HNW aan dat werknemers meer tevreden en vitaler zijn. Anderzijds leidt HNW ook tot vraagstukken over arbeidsrisico's. Voor een deel zijn deze vergelijkbaar met de 'traditionele' manier van werken. Denk aan onderwerpen als inrichting van de werkplek, beeldschermwerk en de hoeveelheid werk. In de interviews komt ook enkele malen naar voren dat medewerkers juist minder kans hebben op (sommige) werkgerelateerde klachten als zij een grotere vrijheid ervaren om hun werk zelf in te richten.

Op basis van de interviews onderscheiden we de volgende onderwerpen waar zich (nieuwe) risico's kunnen voordoen:

- **Inrichting van de werkplek en werkhouding**

Als medewerkers overal en altijd kunnen werken en daarbij geen goede werkplek hebben, bestaat de kans op lichamelijke klachten. Langdurig beeldschermwerk is onprettig, ongezond en onveilig. Daarbij vergroot intensief gebruik van laptops de kans op lichamelijke klachten. Aan de andere kant stimuleert flexibel werken medewerkers de werkzaamheden vaker af te wisselen en dat verkleint juist weer de kans op klachten. Het gaat hier niet om nieuwe klachten; ook in de reguliere werksetting komen ze voor. De werkgever heeft er alleen minder zicht op.

- **Organisatie van werk**

Ook werkdruk is geen nieuw risico bij HNW, maar het manifesteert zich wel op een andere wijze. Het overal en altijd kunnen werken kan namelijk leiden tot een gevoel van onbegrensdheid bij medewerkers. Het idee altijd en overal te kunnen werken, kan betekenen dat medewerkers niet meer loskomen van hun werk en onvoldoende rust nemen. Voor een leidinggevende is deze situatie minder snel te herkennen omdat het direct contact beperkter is. Medewerkers kunnen bij HNW ook (meer) moeite hebben hun werk goed te plannen en te structureren.

- **Organisatiecultuur**

Bij HNW sturen leidinggevenden op resultaten; waar en wanneer medewerkers hun werkzaamheden verrichten, is flexibel. Door het aansturen op resultaat in plaats van op aanwezigheid, kan een prestatiecultuur ontstaan waarbij niet iedereen zich prettig voelt. Medewerkers kunnen verhoogde werkstress ervaren of in het uiterste geval een *burn out* krijgen. In deze cultuur willen medewerkers aan elkaar laten zien dat ze hard werken en welke resultaten ze boeken en stellen ze elkaar daar voortdurend van op de hoogte. Dat kan leiden tot een informatieovervloed.

- **Relaties tussen werknemers en organisatie**

Binnen HNW is het minder vanzelfsprekend waar en wanneer mensen elkaar treffen. Als hier onvoldoende aandacht voor is, kan dit leiden tot:

  - Minder sociale contacten. Medewerkers verliezen bijvoorbeeld het zicht op het wel en wee van collega's en vieren geen verjaardagen meer. Daarnaast kan het een effect hebben op het

functioneren doordat er minder vaak overleg is met collega's. Ook hulp vragen is dan lastiger. Dit zou tot psychische klachten kunnen leiden.

- Minder betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie. Dit kan vervolgens de samenwerking (nog meer) beperken. Doordat het zicht op de organisatie ontbreekt, heeft een werknemer mogelijk ook minder ontwikkelingsmogelijkheden.
- Relationele conflicten (met leiding en/of collega's) door de andere manier van communiceren. Het op afstand met elkaar communiceren vereist andere omgangsvormen dan directe persoonlijke communicatie. Als medewerkers hier niet goed mee omgaan, kan dit leiden tot misverstanden en mogelijke conflicten.

Hoofdstuk 4

Hoe kunt u HNW introduceren?

De geïnterviewde werkgevers zijn zich bewust van hun wettelijke verantwoordelijkheid om te voorkómen dat hun werknemers schade oplopen aan hun gezondheid als gevolg van het uitoefenen van werkzaamheden. De geïnterviewde organisaties geven wel aan dat het nooit zeker is of je aan de zorgplicht hebt voldaan, maar dat is ook het geval in de reguliere werksituatie. Belangrijk is dat u als werkgever voor zichzelf kunt verantwoorden dat u de zorgplicht goed invult. Alle geïnterviewden (ook vertegenwoordigers van de OR) geven daarbij aan dat er sprake is van een gedeelde verantwoordelijkheid tussen werkgever en medewerkers.

Op basis van de interviews onderscheiden we drie stappen bij een succesvolle introductie van HNW:

1) Investeer in voorbereiding: neem de tijd;
2) besteed veel aandacht aan preventie;
3) organiseer terugkoppeling.

Hieronder gaan we kort in op deze stappen en beschrijven we enkele maatregelen.

Stap 1 Neem de tijd

Alle geïnterviewden benadrukken het belang van een goede voorbereiding van alle medewerkers en leidinggevenden in de organisatie op de nieuwe manier van werken. In deze fase wordt de basis gelegd voor preventie van gezondheidsschade.
HNW heeft invloed op nagenoeg alle aspecten van organiseren en werken; leidinggevenden moeten leren om op basis van vertrouwen en prestaties te sturen, medewerkers krijgen meer verantwoordelijkheid in en voor hun werk en afdelingen gaan op andere manieren met elkaar samenwerken. De voorbereiding van de organisatie op de introductie van HNW vereist daarom veel tijd. Houd rekening met een periode van zes tot negen maanden. Onderwerpen waaraan de organisatie in de voorbereidingsfase aandacht moet besteden zijn:

- Organiseer verplichte workshops. In bijna alle geïnterviewde organisaties is dit gedaan. Onderwerpen die daarbij aan de orde komen zijn: manier van werken, verantwoordelijkheden, stijl van leidinggeven, maken van afspraken, arbeidsomstandigheden, fiscale aspecten en vergoedingen.
- Creëer draagvlak voor de nieuwe manier van werken. Dit zorgt voor acceptatie en voorkomt dat werknemers de verandering met (veel) tegenzin ondergaan. Geïnterviewde organisaties geven aan dat naast de workshops en communicatie over de voordelen van HNW, ook het voorbeeldgedrag van het (top)management cruciaal is voor het draagvlak.
- Pas het arbobeleid toe op HNW, op basis van de Risico-inventarisatie & Evaluatie (RI&E) en in overleg met de ondernemingsraad.

investeren in voorbereiding: neem de tijd	• Helder maken van de verdeling van verantwoordelijkheden tussen werkgever en werknemer en deze vastleggen • Aanbieden workshops om werknemers voor te bereiden op HNW • Benoemen en ontwikkelen van benodigde (HNW-)competenties • Trainen van leidinggevenden in sturing op basis van vertrouwen en prestaties • Onderscheiden van soorten werk(processen) in de organisatie waar HNW mogelijk is en toegevoegde waarde biedt • Zorgen voor een match tussen de persoonlijkheid van een werknemer en de mate van participatie in HNW • Betrekken van de ondernemingsraad bij de vormgeving en introductie van HNW • Creëren van draagvlak voor de verandering door ervoor te zorgen dat het (top)management het goede voorbeeld geeft

Stap 2 Besteed veel aandacht aan preventie van gezondheidsrisico's

Omdat er minder direct contact is tussen leidinggevenden en medewerkers, is preventie erg belangrijk – zo leert de ervaring van de geïnterviewde organisaties. Onderwerpen waaraan aandacht moet worden besteed zijn:

- Het inventariseren van risico's. Voor een goede invulling van de zorgplicht is het wenselijk een specifieke Risico-inventarisatie & Evaluatie (RI&E) voor HNW op te stellen. Zo laten enkele organisaties al een specifieke RI&E voor de thuiswerkplek uitvoeren door medewerkers. De uitkomst is bepalend voor de toestemming om thuis te werken. Een voorbeeld van een RI&E van de thuiswerkplek is opgenomen in bijlage 1.
- Informatie en training over hoe om te gaan met vertrouwen, verantwoordelijkheden en aansturen op resultaat. Dit komt naast de voorlichting over het omgaan met apparatuur en het voorkomen van risico's als te hoge werkdruk en RSI.
- Aandacht voor competenties en persoonskenmerken van medewerkers bij HNW. De geïnterviewden benadrukken het belang van 'HNW-competenties' als een zelfstandige en resultaatgerichte houding, effectief kunnen communiceren, en goed kunnen organiseren en plannen. De leidinggevende kan hierover met de medewerker individuele afspraken maken en deze vervolgens toetsen in functionerings- of coachingsgesprekken. Als duidelijk wordt dat er iets moet veranderen, onderzoekt de leidinggevende samen met de medewerker wat er moet veranderen en hoe dat het beste kan worden aangepakt.
- Voorzieningen ter beschikking te stellen voor bijvoorbeeld de inrichting van de thuiswerkplek of technische faciliteiten die voorkomen dat medewerkers te lang achterelkaar of op verkeerde wijze werken. Denk aan hulpmiddelen als een latophouder, los toetsenbord en muis, of laptoptrolley.

De thuiswerkplek

Voor veel werkgevers is het mogelijk maken van (af en toe) thuiswerken een eerste stap naar HNW. Als snel komen dan vragen op als: Wie betaalt de inrichting van de werkplek? Zijn er fiscale voorwaarden voor een vergoeding voor de inrichting? Hoe controleer ik de inrichting van de werkplek en of de medewerker wel op de juiste manier werkt?

De werkgever kan de risico's van thuiswerken grotendeels inschatten aan de hand van de Risico-inventarisatie & Evaluatie (RI&E). De risico's van het beeldschermwerken op kantoor zullen doorgaans overeenstemmen met de risico's die zich voordoen als de werknemer deze werkzaamheden thuis verricht. De werkgever zal wel moeten nagaan of de werknemer een geschikte werkplek heeft. Daar zijn verschillende mogelijkheden voor:

- U kunt de thuiswerkplek voor de werknemer inrichten.
- U kunt (aanbieden) de bestaande thuiswerkplek (te) laten checken door een deskundige, of dit laten doen op basis van een foto.
- Werknemers kunnen de thuiswerkplek zelf controleren. Zie bijlage 1 voor een voorbeeld van een checklist.

Van belang is dat u en de werknemer weten wat belangrijk is voor een goede werkplek en met elkaar bespreken hoe je dit thuis realiseert. Leg dit ook schriftelijk vast. Eveneens kunt u afspraken maken (individueel of in de cao) over een (financiële) bijdrage voor de inrichting van de thuiswerkplek. Als aanpassing van de werkplek nodig is, is dat de verantwoordelijkheid van de werkgever. Op de website van de Belastingdienst (www.belastingdienst.nl) staat onder welke voorwaarden u belastingvrij een vergoeding kunt verstrekken.

aandacht voor preventie	• Aanpassen bestaande Risico-inventarisatie & Evaluatie (RI&E) op specifieke HNW-vraagstukken • Voorlichten van medewerkers over de inrichting van de thuiswerkplek en (In samenwerking met arbodienst) een checklist voor de thuiswerkplek ontwikkelen • Informeren over de inrichting van de thuiswerkplek en gebruik van voorzieningen breed en eenvoudig toegankelijk maken (intranet, arbocatalogus) • Disciplineren van medewerkers in samenwerken • Afspraken maken op teamniveau over hoe vaak en wanneer men elkaar ziet en overlegt • Coachen in HNW van (jonge) medewerkers • Medewerkers laten verklaren dat zij kennis hebben genomen van de informatie en voorlichting van de werkgever over arbo • Trainen van medewerkers in nieuwe en/of andere manieren van communiceren • Vragenlijsten laten beantwoorden door medewerkers over inrichting thuiswerkplek en laten ondertekenen als voorwaarde voor deelname aan HNW • Arbeidsomstandigheden als vast onderdeel opnemen in de jaarlijkse gesprekken tussen medewerkers en leidinggevenden • Volgen van ontwikkeling medewerkers op relevante competenties en zo nodig bijsturen • Laten controleren van thuiswerkplek door arbodeskundige • Werken aan cultuur waarin medewerkers elkaar aanspreken op signalen als te hoge werkdruk of fysieke klachten • Beschikbaar stellen benodigde technische apparatuur als laptop en smartphone • Beschikbaar stellen van communicatiemiddelen die onderling contact stimuleren, nadrukkelijk ook face-to-face

Stap 3 Organiseer terugkoppeling

In organisaties waar het tijd- en plaatsongebonden werken volledig is ingevoerd, is het voor de werkgever lastig om te controleren of medewerkers ook daadwerkelijk werken conform de arborichtlijnen in de organisatie. Een strikte controle is volgens de geïnterviewde organisaties ook niet wenselijk vanuit de optiek van een meer gelijkwaardige arbeidsrelatie. Door veel aandacht te besteden aan voorlichting en informatie, kunnen medewerkers hun eigen verantwoordelijkheid invullen. Hiermee komt het zwaartepunt bij de invulling van de zorgplicht vooral te liggen bij voorlichting, en minder bij controle. Een aantal succesvolle manieren om terugkoppeling te organiseren zijn:

- Maak arbeidsomstandigheden en gezondheid tot een vast punt in (functionerings)gesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers. De leidinggevende bespreekt met de medewerker zijn arbeidsomstandigheden en vraagt naar (aan het werk gerelateerde) gezondheidsklachten of de kans daarop. Ze leggen het besprokene (en eventuele afspraken) schriftelijk vast.
- Houd regelmatig een medewerkertevredenheidsonderzoek. Door gerichte vragen op te nemen over de nieuwe manier van werken wordt inzichtelijk in hoeverre werknemers conform de richtlijnen van de organisatie werken en wat het effect hiervan is op gezondheidsrisico's.
- Organiseer ontmoetingen tussen werknemers en train hen, zodat zij elkaar aanspreken op arbeidsomstandigheden en gezondheid. Omdat het niet (meer) vanzelfsprekend is dat werknemers elkaar veel zien, stimuleert een aantal organisaties actief dat men elkaar ontmoet en aanspreekt op eventuele (indicaties van) arbeidsklachten of omstandigheden die daartoe kunnen leiden.

organiseren van terugkoppeling en feedback	• Opnemen van arbeidsomstandigheden en gezondheid als vast onderdelen in jaarlijkse (functionerings)gesprekken • Opnemen van gerichte vragen in medewerkertevredenheidsonderzoek • Organiseren van feedback en ontmoetingen tussen collega's • Aanstellen van vertrouwenspersoon om arbeidsrisico's en gezondheidsklachten te bespreken • Laten maken van foto's van de thuiswerkplek door medewerkers en deze eventueel ter beoordeling voorleggen aan arbodeskundigen

Meer weten

Lees ter inspiratie de beschrijving van de invulling van de zorgplicht voor twee (fictieve) organisaties.

Hoofdstuk 5
Tot slot

Het tijd- en plaatsongebonden werken biedt veel kansen en voordelen voor werkgevers en werknemers. Het kan helpen om de balans tussen arbeid en privé beter vorm te geven, het leidt tot minder ziekteverzuim en zou zelfs tot een hogere productiviteit kunnen leiden. Daarnaast kan het werkgevers aantrekkelijker maken voor werknemers. Ook helpt HNW om een arbeidsrelatie te ontwikkelen waarin werknemers meer verantwoordelijkheid krijgen en hun talenten ten volle kunnen benutten. Tot slot is het prettig dat uw medewerkers minder vaak in de file staan. Natuurlijk zijn er ook aandachtspunten. In deze handreiking hebben we vooral stil gestaan bij de arbeidsomstandigheden en uw zorgplicht als werkgever. Deze is gebaseerd op wet- en regelgeving, maar niet in beton gegoten. De invulling is afhankelijk van uw organisatie en blijft daarom maatwerk. In deze handreiking hebben we geprobeerd daarvoor handvatten te bieden. Om tot een goede invulling van de zorgplicht te komen bij HNW verdienen de volgende stappen uw bijzondere aandacht:

- investeer in de voorbereiding: neem de tijd;
- besteed veel aandacht aan preventie;
- organiseer terugkoppeling.

Deze handreiking is slechts een eerste stap. Nieuwe ervaringen van werkgevers en werknemers zullen in de toekomst een plek krijgen in deze handreiking.

Tabel 1 Hoe vullen andere organisaties hun zorgplicht in?

Twee fictieve organisaties: de eerste volgt een geleidelijke introductie van HNW, de tweede heeft HNW volledig ingevoerd.

Organisatie	❶	❷
Kenmerken	In deze organisatie gaan medewerkers één dag per week thuis werken. In overleg met de leidinggevende kiezen ze een geschikte dag. Daarin weegt mee welke taken het beste thuis kunnen worden verricht.	In deze organisatie maken medewerkers met hun leidinggevende afspraken over welke resultaten zij moeten behalen. De medewerker bepaalt zelf wanneer en op welke plaats hij dat doet. Op (een) kantoor heeft de werkgever altijd een werkplek beschikbaar.
Zorgplicht		
• Risico inventarisatie & Evaluatie	De belangrijkste risico's hangen samen met: – de inrichting en het gebruik van de werkplek -> checklist thuiswerkplek ontwikkeld die medewerker zelf invult; – te lang doorwerken.	De belangrijkste risico's hangen samen met: – de inrichting en gebruik van de werkplek (thuis of elders); – te lang doorwerken; – diffuse scheiding werk/privé; – onthechting / vereenzaming.
• informatie en voorlichting	- inrichting van de thuiswerkplek; - workshop: plannen van werkzaamheden en grenzen stellen aan arbeidstijden; - informatie over arbeidsrisico's; - - arborichtlijnen en voorzieningen plaatsen op (van huis uit toegankelijk) Intranet..	De organisatie neemt dezelfde maatregelen als organisatie 1 en vult deze aan met: – voorlichting over werken op locaties anders dan thuis of op kantoor; – omgaan met diffuse scheiding werk/privé; – voorlichting over persoonlijkheid en HNW.
• preventie en voorzieningen	- werknemer maakt foto van thuiswerkplek ter beoordeling aan arbodeskundige; - budget beschikbaar stellen om de thuiswerkplek in te richten conform arbonormen; - op basis van checklist thuiswerkplek beoordeelt werkgever of de medewerker thuis mag werken; - medewerkers die een laptop gebruiken krijgen van de werkgever hulpmiddelen voor verantwoord thuisgebruik.	- medewerkers maken met de leidinggevende en onderling (schriftelijke) afspraken over wanneer men elkaar (fysiek) ziet en spreekt; - (jonge) medewerkers coachen in het HNW; - ontwikkeling van medewerkers op competenties om binnen het kader van HNW goed te kunnen functioneren.
• Monitoring	In functioneringgesprekken: – toets of arbeidsomstandigheden / thuiswerkplek nog conform richtlijnen zijn en of medewerker gezondheidsklachten heeft; – medewerkers wijzen op beschikbare informatie over arbeidsrisico's, arborichtlijnen en voorzieningen; – afspraken en inhoud gesprek worden door medewerker en leidinggevende schriftelijk bevestigd.	De organisatie neemt dezelfde maatregelen als organisatie 1 en vult deze aan met: – trainen van medewerkers om elkaar aan te spreken als arbeidsrisico's (dreigen) op (te) treden; – aanstellen van een vertrouwenspersoon om arbeidsrisico's (vooral in de sociale sfeer) en gezondheidsklachten te bespreken.

Bijlage 1

Risico-inventarisatie & Evaluatie thuiswerkplek

Vraag	Toelichting	antwoord
Kun je thuis in rust werken en weet je wat je moet doen als je hulp nodig hebt?	Aanwezigheid van huisgenoten, het niet hebben van een apart werkkamer, of andere omstandigheden die gelui met zich meebrengen of waardoor je wordt afgeleid kunnen je psychosociale arbeidsbelasting verhogen.	O ja O nee
Heb je voldoende ruimte in je woning om een bureautafel en -stoel op een ergonomisch verantwoorde manier op te kunnen stellen?	De bureautafel moet dwars op het raam staan om een gunstige hoek voor de lichtinval te krijgen. Je moet voldoende ruimte hebben om de bureaustoel met de juiste instellingen te kunnen gebruiken en de bureautafel te kunnen bereiken en verlaten. Er moet voldoende algemene verlichting en verlichting van de beeldschermwerkplek zijn.	O ja O nee
Heb je de beschikking over een bureautafel die een ergonomisch verantwoorde zit- en werkhouding mogelijk maakt en waaraan je met de door het bedrijf verstrekte laptop, muis, laptopsteun en toetsenbord kunt werken?	Je bent geïnstrueerd over hoe je de beeldschermwerkplek moet instellen en je bent op de hoogte van de mogelijkheid om een beeldschermbril aan te schaffen. De hoogte van het werkblad met op een voor jou goede werkhoogte zijn (link naar persoonlijk instellingsadvies). Het blad moet voldoende breed en diep zijn, minimaal 120 cm x 80 cm. We bevelen bij werken met laptop of flatscreenmonitor een afmeting van 160 cm x 80 cm aan. Het werkblad is bij voorkeur in hoogte verstelbaar. Het beeldscherm staat in het midden van het bureau zodat je recht achter het scherm kunt zitten. De bovenkant van het scherm staat niet hoger dan ooghoogte. Een te hoge bureautafel is te gebruiken met een grotere stoelhoogte in combinatie met een voetenbankje. Aan een te lage bureautafel kan niet op een ergonomisch verantwoorde wijze worden gewerkt.	O ja O nee
Heb je de beschikking over een bureaustoel die een ergonomisch verantwoorde zit- en werkhouding mogelijk maakt?	De hoogte en zitdiepte van de zitting, de rugleuning, lende- en armsteunen moeten instelbaar zijn en bouw jouw lichaamsverhoudingen passen (link naar persoonlijk instellingsadvies).	O ja O nee
Heb je de mogelijkheid om de lichtinval te regelen?	De lichtinval moet met raambekleding (bijvoorbeeld lamellen of zonwering) regelbaar zijn om reflectie van licht op het beeldscherm te kunnen voorkomen.	O ja O nee
Algemene toelichting • **Met je leidinggevende heb je afspraken gemaakt over wat je moet doen als je hulp nodig hebt wanneer je voor bedrijf thuis werkt (bijvoorbeeld als je thuis letsel oploopt of ziek wordt).** • **Als je een vraag met Nee beantwoordt, is er sprake van een ongewenste situatie. Hierin is thuiswerken dan niet verantwoord. Er dienen in overleg met de leidinggevende dusdanige maatregelen te worden getroffen waardoor de vraag daarna met Ja kan worden beantwoord.** • **Als je een vraag met Nee beantwoordt en er geen maatregelen mogelijk zijn om de ongewenste situatie op te heffen, dan is thuiswerken niet verantwoord.**		

Bron: KPN, bewerking werkgroep Arbo en HNW

Bijlage 2

Overzicht geïnterviewde bedrijven

Organisatie	Sector
Bedrijf (anoniem)	Farmacie
Belastingdienst	Overheid
E-office	ICT
KWF Kankerbestrijding	Non-profit
KPN	Telecommunicatie
SNS Reaal	Financieel

Bijlage 3

Informatiebronnen
www.minszw.nl
www.tfmm.nl
www.werkenvervoer.nl
www.belastingdienst.nl
www.arboportaal.nl
www.awvn.nl