

Handreiking HNW en Arbo

Inhoudsopgave

1. Inleiding
2. Regelgeving en Het Nieuwe Werken
3. Arbeidsrisico's, zorgplicht en Het Nieuwe Werken
4. Invulling zorgplicht en Het Nieuwe Werken

Bijlagen

- Voorbeeld Arbochecklist Thuiswerkplek
- Overzicht geïnterviewde bedrijven

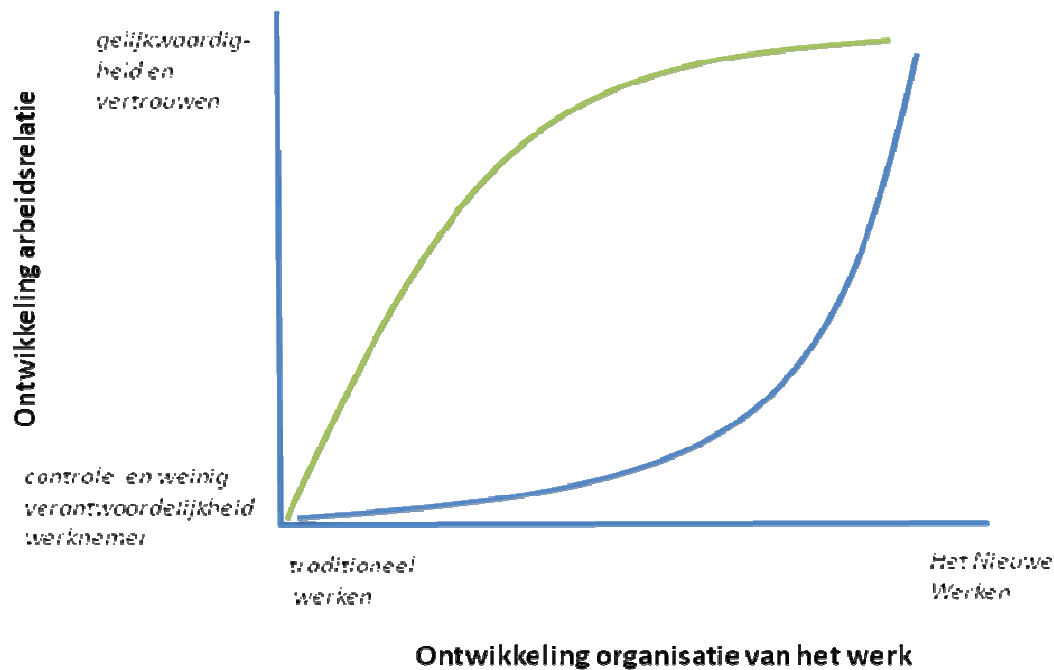
De handreiking is gemaakt door de werkgroep Het Nieuwe Werken en Arbeidsomstandigheden, een initiatief van de Task Force Mobiliteitsmanagement en het Kenniscentrum Werk & Vervoer.

Hoofdstuk 1: Inleiding

Deze handreiking gaat over de verantwoordelijkheid van de werkgever voor de arbeidsomstandigheden van zijn werknemers als hij het werk meer los van tijd en plaats wil organiseren, of te wel Het Nieuwe Werken. Deze handreiking geeft een aantal handvatten aan werkgevers om deze verantwoordelijkheid in te vullen.

“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 de 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 veel voordelen opleveren. Het kan bijvoorbeeld kosten beperken, het werkplezier vergroten, de werkgever aantrekkelijker maken, ziekteverzuim terugdringen en werknemers helpen om arbeid en privé beter te combineren.

Veel organisaties zijn op de één of ander manier actief met HNW. Dat gebeurt niet overal op dezelfde manier. Sommige organisaties staan aan het begin en zetten de eerste stappen door het voor medewerkers mogelijk te maken af en toe eens een dag thuis te werken. Andere zijn veel verder en organiseren het werk zeer flexibel en volkomen plaats- en tijdonafhankelijk. In alle gevallen is het kenmerkend dat de relatie tussen leidinggevende en medewerker verandert. Naarmate een organisatie meer facetten van HNW introduceert, zullen medewerkers meer verantwoordelijkheden krijgen over de manier waarop zij werken, de arbeidsrelatie kan daarmee 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 controlerende rol. Onderstaand figuur geeft dit proces, dat per organisatie in tempo kan verschillen, schematisch weer. De routes die organisatie afleggen om tot HNW te komen kunnen verschillen. 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. Een meer van bovenaf gestuurd groeipad is weergegeven door de blauwe lijn. Hier gaat het verschuiven van verantwoordelijkheden naar werknemers langzamer, de organisatie kiest voor een meer geleidelijk pad en wil ervaring opbouwen voordat men de stap naar volledig HNW maakt. De keuze voor de route die een organisatie wil afleggen is van veel factoren afhankelijk, bijvoorbeeld de cultuur, het soort activiteiten en de manier waarop het werk is georganiseerd.



Een ander invulling van de zorgplicht

De verschuiving van verantwoordelijkheden en het anders aansturen van werknemers leidt tot nieuwe vraagstukken in de organisatie. Werkgevers moeten nadenken over welke verantwoordelijkheden zij overdragen aan werknemers en hoe en in welke mate zij dat doen. Daarbij is er soms sprake van een spanningsveld tussen de verantwoordelijkheden die een werkgever volgens de wetgeving heeft en de verantwoordelijkheden die hij bij de vormgeving van HNW in zijn organisatie zou willen overdragen aan werknemers. Een terrein waar deze spanning aan het licht komt, is op het gebied van de arbeidsomstandigheden. Een werkgever heeft de wettelijke verantwoordelijkheid te zorgen voor goede arbeidsomstandigheden voor zijn werknemers. Is het een 'traditionele' situatie soms al lastig om goed zicht te hebben op een adequate invulling van deze zorgplicht, bij HNW is een duidelijk houvast vaak nog beperkter. 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 die hiermee gepaard gaat, leidt ook tot een andere van de invulling van de 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 wel conform arborichtlijnen werkt. Wat betekent het als een medewerker lichamelijke en/of fysieke klachten krijgt? Is de werkgever dan aansprakelijk? Heeft hij eigenlijk wel 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 willen proberen werkgevers enkele handvatten te geven om de zorgplicht die hij op basis van wet- en regelgeving heeft in te vullen voor HNW. Met nadruk stellen we dat het gaat om een andere invulling van de verantwoordelijkheid ten opzichte van de 'traditionele' situatie, niet om het verminderen van de verantwoordelijkheid.

In de volgende paragraaf van deze handreiking geven we op hoofdlijnen een schets van de belangrijkste onderdelen van de wet- en regelgeving ten aanzien van arbeidsomstandigheden en arbeidstijden. De nadruk ligt daarbij op de verantwoordelijkheden van de werkgever en de werknemer en hoe deze zonder aan de verdeling daarvan afbreuk te doen kunnen worden ingevuld. Vervolgens staan we stil bij arbeidsrisico's die met HNW samenhangen. De laatste paragraaf laat op basis van interviews de met zes organisaties (zie bijlage 1) van verschillende omvang en uit diverse sectoren zien hoe je als organisatie die met HNW aan de slag wil de zorgplicht kan invullen.

Hoofdstuk 2

Regelgeving en Het Nieuwe Werken

Of je in Nederland nu werkgever bent, je geeft opdracht tot arbeid, of je bent werknemer, je levert arbeid onder gezag, er gelden wettelijke regels ten aanzien van die arbeid. 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 arbeidsplaats. De regels zijn algemeen, ze gelden voor werkgevers en werknemers, tenzij dit uitdrukkelijk in de regelgeving anders is bepaald. Alhoewel de regels algemeen zijn, kunnen wetsartikelen van meer of minder belang zijn al naar gelang het soort arbeid of beroepsgroep. In tabel 1 halen we de artikelen uit de regelgeving naar voren die voor organisaties die met HNW aan de slag willen in ieder geval van belang zijn.

Arbeidsomstandighedenwet

De regelgeving ten aanzien van arbeidsomstandigheden is een kaderregelgeving. 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 het bedrijf, 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 er voor zorgen dat ook de thuiswerkplek is ingericht volgens de ergonomische beginselen. Tenzij dit redelijkerwijs niet van de werkgever kan worden gevergd. Overigens moeten de omstandigheden wel heel bijzonder zijn wil een werkgever zich hierop kunnen beroepen. Je kan dan bijvoorbeeld denken aan extreme hoge kosten. Belangrijk is om daar ook met de (indien aanwezig) ondernemingsraad overeenstemming over 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).

Naast de verplichtingen voor de werkgever geldt de algemene verplichting voor de werknemer, namelijk dat hij verplicht is om met behulp van de voorlichting die hij van de werkgever heeft gekregen moet zorgen voor zijn eigen veiligheid en gezondheid en die van anderen.

Tot slot wijzen we nog op het Arbeidsomstandighedenbesluit. Hierin zijn regels opgenomen over de fysieke belasting en het doen van beeldschermwerk.

Burgerlijk Wetboek

In het Burgerlijk Wetboek is vastgelegd dat de werkgever en de werknemer verplicht zijn zich als een goed werkgever en goed werknemer te gedragen (artikel 7:611). De werkgever is verantwoordelijk is voor de inrichting van werkplek en materialen waarmee hij arbeid laat verrichten en de inrichting van het werk (artikel 7:658). De schade die een werknemer eventueel lijdt in de uitoefening van zijn werk valt onder verantwoordelijkheid van de werkgever als deze schade het gevolg is van de werkzaamheden. Het gaat hier om zowel schade als gevolg van 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 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. De 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 hier duidelijke afspraken over maken en die schriftelijk vastleggen.

Zorgplicht

De zorgplicht van de werkgever is geen wettelijk omschreven begrip. 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 moet inventariseren;
- c. De werkgever moet passende maatregelen nemen om te voorkomen dat risico's optreden.

Op voorhand is het moeilijk te zeggen wanneer een werkgever zijn zorgplicht in voldoende mate heeft ingevuld. Daar zijn geen vast omschreven criteria voor. Mocht een rechter moeten beoordelen of de zorgplicht door een werkgever voldoende is ingevuld dan zal de werkgever dat zelf moeten bewijzen, zo blijkt uit jurisprudentie. Overigens wordt in de jurisprudentie in sommige gevallen waarin de werkgever aan zijn zorgplicht heeft voldaan, deze toch op grond van goed werkgeverschap toch aansprakelijk gesteld.

Hoofdstuk 3

Het Nieuwe Werken en nieuwe vraagstukken

HNW kan voor zowel werkgevers als werknemers veel voordelen opleveren. Zo melden organisaties die reeds enige tijd HNW hebben ingevoerd dat werknemers meer tevreden en vitaler zijn. Anderzijds leidt HNW ook tot vraagstukken omtrent arbeidsrisico's. Voor een deel zijn dit vraagstukken die ook opgaan voor de 'traditionele' manier van werken. Te denken valt aan onderwerpen als inrichting van de werkplek, beeldschermwerk en de hoeveelheid werk. Anderzijds zijn er ook risico's of bekende risico's die extra aandacht behoeven. Op basis van de interviews kunnen we drie onderwerpen onderscheiden waar zich (nieuwe) risico's kunnen voordoen:

- *Inrichting van de werkplek en werkhouding (fysiek).*

Als medewerkers overal en altijd kunnen werken en daar geen goede werkplek hebben, de werkplek niet goed in (kunnen) stellen/ aanpassen of te lang doorwerken, bestaat de kans op lichamelijke klachten. Langdurig beeldschermwerk is onprettig, ongezond en onveilig. Daarnaast vergroot veelvuldig gebruik van laptops bij het flexibel werken, 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 betreft hier geen nieuwe risico's, ook in de niet-HNW situatie doen ze zich voor. Het probleem is dat de werkgever er minder of geen zicht op heeft.

- *Organisatie van werk en de cultuur in de organisatie*

Werkdruk

Ook werkdruk is geen nieuw risico maar het manifesteert zich wel op een andere wijze bij HNW. Het overal en altijd kunnen werken kan tot gevolg hebben dat er een gevoel van onbegrensdheid van werk bij de medewerkers ontstaat. Het gevoel altijd en overal bereikbaar te zijn en altijd en overal werkzaamheden te kunnen verrichten kan ertoe leiden 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 beperkt is.

Een ander risico is dat medewerkers problemen krijgen met het structureren van hun werk. Zij weten wel welke prestaties ze moeten leveren, maar kunnen moeite hebben de werkzaamheden daartoe goed te plannen.

Cultuur

Met de invoering van HNW worden medewerkers aangestuurd op de resultaten van hun werk. Waar en wanneer ze hun werkzaamheden verrichten, is flexibel. Door het aansturen op resultaat in plaats van op aanwezigheid, kan een prestatiecultuur ontstaan waar niet iedereen zich prettig bij voelt. Medewerkers kunnen verhoogde werkstress ervaren of in het uiterste geval een *burn out* krijgen.

De nieuwe cultuur kan leiden tot een informatieovervloed. Medewerkers willen aan elkaar laten zien dat ze hard aan het werk zijn en welke resultaten ze boeken en stellen elkaar daar voortdurend van op de hoogte.

- *Relaties tussen werknemers en met de organisatie*

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

- Minder sociale contacten. Men verliest bijvoorbeeld het zicht op het wel en wee van collega's, viert geen verjaardagen meer. Daarnaast kan het een effect hebben op het functioneren doordat overleggen met en vragen om ondersteuning van collega's minder frequent of vanzelfsprekend plaatsvindt. Dit zou psychische klachten tot gevolg kunnen hebben.
- 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.
- Relationale conflicten (met leiding en/of collega's) doordat de manier van communiceren verandert. Het op afstand met elkaar communiceren vereist andere (omgangs)vormen dan directe persoonlijke communicatie. Als medewerkers hier niet goed mee omgaan kan dit leiden tot misverstanden en mogelijke conflicten.

In het volgende hoofdstuk laten we op basis van de interviews zien hoe werkgevers kunnen omgaan met bovenstaande vraagstukken en vanuit de uitgangspunten (vertrouwen in en verantwoordelijkheid van werknemers) van HNW invulling geven aan hun zorgplicht.

Hoofdstuk 4

Invulling zorgplicht en Het Nieuwe Werken

De geïnterviewde werkgevers zijn zich bewust dat zij een belangrijke wettelijke verantwoordelijkheid hebben 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 feitelijk niet anders dan in de niet-HNW situatie. Je weet het pas zeker als (bijvoorbeeld) een rechter daar in een individueel geval een uitspraak over doet. Belangrijk is dat je voor jezelf kunt verantwoorden dat je 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 zijn er drie lijnen waarlangs de zorgplicht succesvol kan worden ingevuld, namelijk:

- 1) investeren in voorbereiding van de organisatie op HNW
- 2) aandacht voor preventie van gezondheidsrisico's
- 3) organiseren van terugkoppeling

Hieronder gaan we kort in op deze lijnen en beschrijven we per lijn enkele maatregelen.. Een overzicht van alle activiteiten en maatregelen is opgenomen in tabel 2

Investeren in voorbereiding van de organisatie op HNW

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 om gezondheidsschade te voorkomen.

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 veel tijd. Een periode van zes tot negen maanden is realistisch. Onderwerpen waar de organisatie in de voorbereidingsfase aandacht aan moet besteden zijn:

- Verplichte workshops. In bijna alle geïnterviewde organisaties waar HNW in enige vorm is geïntroduceerd, zijn workshops voor leidinggevende en medewerkers gehouden ter voorbereiding op HNW. 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. Draagvlak voor de nieuwe manier van werken zorgt voor acceptatie. Het voorkomt dat werknemers de verandering met (veel) tegenzin ondergaan en werkt daardoor al preventief ten aanzien van gezondheidsklachten. Geïnterviewde organisaties geven aan dat naast de workshops en communicatie over de voordelen van HNW het voorbeeldgedrag van het (top)management cruciaal is voor het draagvlak.

- Ontwikkel onder andere op basis van de RI&E en in overleg met de ondernemingsraad een arbobeleid voor HNW.

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 dat 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?

Als het gaat om thuiswerken van kenniswerkers kan de werkgever de risico's 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:

- De werkgever kan de thuiswerkplek voor de werknemer in te richten.
- De werkgever kan ook nagaan of de bestaande thuiswerkplek geschikt is door (aan te bieden om) een deskundige bij de werknemer thuis of op basis van een foto de werkplek te laten beoordelen.
- Een werknemer kan zelf controleren of de thuis voldoet aan de arbonormen. Zie bijlage 1 voor een voorbeeld van een checklist.

Van belang is dat werkgever en werknemer het er samen over eens zijn dat de werkplek voldoet aan de arbonormen. Ze leggen dit ook vast. Eveneens kunnen ze afspraken maken (individueel of in de CAO) over een (financiële) bijdrage van de werkgever te behoeve van de inrichting van de thuiswerkplek. De werkgever is overigens niet verplicht om de inrichting te financieren. Op de website van de Belastingdienst (www.belastingdienst.nl) zijn de voorwaarden te vinden waaronder een vergoeding belastingvrij kan worden versterkt.

Veel aandacht voor preventie van gezondheidsrisico's

De geïnterviewde organisaties geven aan dat in een situatie als HNW waar het directe contact tussen leidinggevende en medewerker beperkter is, preventie essentieel is om gezondheidsschade te voorkomen. Onderwerpen waar aandacht aan moet worden besteed zijn:

- Het inventariseren van risico's. Voor een adequate invulling van de zorgplicht is het wenselijk een specifieke Risico-inventarisatie & Evaluatie (RI&E) voor HNW op te stellen. In een aantal gevallen hebben organisaties specifieke RI&E voor de thuiswerkplek opgesteld, die werknemers zelf uitvoeren. Op basis van de uitkomst kan een medewerker al dan niet toestemming krijgen om thuis te werken. Een voorbeeld van een RI&E van de thuiswerkplek is opgenomen in de bijlage. Een vergaande manier om de thuiswerkplek te controleren staat in onderstaand kader beschreven.

- 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 te hoge werkdruk, RSI, en dergelijke.
- Aandacht voor competenties en persoonskenmerken van medewerkers. De geïnterviewden benadrukken het belang van competenties als zelfstandig kunnen werken, resultaatgerichtheid, effectief kunnen communiceren, resultaatgerichtheid en plannen en organiseren bij HNW. Medewerkers werken prettiger en beter in HNW als zijn deze competenties kunnen ontwikkelen kunnen persoonskenmerken. De leidinggevende zal met de medewerker hierover individuele afspraken moeten maken en vervolgens in een functionerings- of coachingsgesprek moeten vragen hoe het met de medewerker gaat m.b.t. het flexibel werken. Indien in het gesprek duidelijk wordt dat er iets moet veranderen, onderzoekt de manager samen met de medewerker wat er moet veranderen en hoe dat het best 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. Ten denken valt onder andere aan zoals een laptophouder, los toetsenbord en muis en laptoptrolley.

Organiseren van terugkoppeling

In organisaties waar het tijd- en plaatsongebonden werken volledig is ingevoerd, is het voor de werkgever lastig zo niet onmogelijk om te controleren of medewerkers ook daadwerkelijk werken conform de arborichtlijnen in de organisatie. Een strikte controle vanuit de optiek van een meer gelijkwaardige arbeidsrelatie is volgens de geïnterviewde organisaties ook niet wenselijk. Door veel aandacht te besteden aan voorlichting en informatie waarmee medewerkers hun eigen verantwoordelijkheid kunnen invullen komt het zwaartepunt bij de invulling van de zorgplicht vooral hier te liggen en minder bij de controle. In de interviews komt ook enkele malen naar voren dat door een grotere vrijheid van medewerkers om hun werk in te richten in zichzelf ook zorgt voor een kleinere kans op het optreden van (sommige) arbeid gerelateerde klachten.

Een aantal succesvolle manieren om terugkoppeling te organiseren zijn:

- Arbeidsomstandigheden en gezondheid een vast gesprekspunt maken in (functionerings)gesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers. De leidinggevende bespreekt met de medewerker zijn arbeidsomstandigheden en vraagt of er (aan het werk gerelateerde) gezondheidsklachten zijn of dat de kans daarop bestaat. Het besprokene en eventuele afspraken worden schriftelijk vastgelegd.
- Regelmatig een medewerkertevredenheidsonderzoek houden. Door gerichte vragen op te nemen over de nieuwe manier van werken kan inzichtelijk worden gemaakt in hoeverre werknemers werken conform de richtlijnen van de organisatie en het effect hiervan op gezondheid en risico's.
- Organiseren van ontmoetingen tussen werknemers en hen trainen elkaar aan te spreken op arbeidsomstandigheden en gezondheid. Omdat het niet (meer) vanzelfsprekend is dat werknemers elkaar veel zien en daarmee als vanzelf 'in de gaten kun houden' stimuleert een aantal organisaties actief dat men elkaar ontmoet en aanspreekt op eventuele (indicaties van) arbeidsklachten of omstandigheden die daartoe kunnen leiden.

5. Tot slot

Het tijd- en plaatsongebonden werken biedt veel kansen en voordelen voor werkgevers en werknemers. Het kan helpen om de balans arbeid en privé beter vorm te geven, leidt tot minder ziekteverzuim en zou zelfs tot een hogere productiviteit kunnen leiden. Daarnaast kan het werkgevers aantrekkelijk maken voor werknemers, helpt het om de arbeidsrelatie te ontwikkelen tot één waarin werknemers meer verantwoordelijk krijgen en zo hun talenten ten volle kunnen benutten en, heel prettig, hoeven werknemers niet meer of minder vaak in de file te staan.

Natuurlijk zijn er ook aandachtspunten. In deze handreiking hebben we vooral stil gestaan bij de arbeidsomstandigheden en de zorgplicht die de werkgever daarbij heeft. Deze zorgplicht vindt zijn oorsprong in wet- en regelgeving maar is niet in beton gegoten. De invulling is afhankelijk van de situatie bij de werkgever. Is bij hem HNW in vergaande vorm geïntroduceerd met veel verantwoordelijkheden voor werknemers, dan zal de invulling van de zorgplicht anders zijn dan in een situatie waarin een werkgever de eerste stappen naar HNW zet. In deze handreiking hebben we dat geprobeerd duidelijk te maken en daar handvatten voor te bieden. Wat we op basis van de gezien, zijn er drie thema's waar veel aandacht aan moet worden besteed om tot een goede invulling van de zorgplicht te komen als werkgevers aan de slag gaan met HNW:

- investeren in voorbereiding van de organisatie op HNW
- aandacht voor preventie van gezondheidsrisico's
- organiseren van terugkoppeling.

Deze handreiking is slechts een eerste stap. De ambitie is om het een levend document te laten zijn waarin nieuwe ervaringen van werkgevers en werknemers in de toekomst een plek krijgen.

Overzicht van voorbeelden maatregelen en activiteiten met behulp waarvan de geïnterviewde organisaties hun zorgplicht bij invoering van HNW invullen

Zorgplicht	Voorbeelden van maatregelen en activiteiten uit interviews
investeren in voorbereiding	<ul style="list-style-type: none"> • De verdeling tussen verantwoordelijkheden wg en wn helder maken en vastleggen • Workshops voor wns; voorbereiden op HNW; instructie over omgaan met voorzieningen; trainen werken op basis van vertrouwen en output. • Benoemen van competenties ihkv HNW; medewerkers daar op ontwikkelen. • Trainen van leidinggevenden: sturen op basis van vertrouwen en prestaties. • Soorten werk(processen) in de organisatie onderscheiden waar HNW mogelijk is en toegevoegde waarde levert. • Zorgen voor een match tussen de (persoonlijkheid) van een werknemer en de mate waarin hij geacht wordt te participeren in HNW. • Ondernemingsraad betrekken bij de vormgeving en introductie van HNW. • Creëren van draagvlak voor de verandering, zorg dat (top)management het goede voorbeeld geeft en ook meegaat in de nieuwe manier van werken.
aandacht voor preventie	<ul style="list-style-type: none"> • Opstellen van een Risico Inventarisatie en Evaluatie / bestaande RI&E aanpassen op specifieke HNW-risico's • Medewerkers voorlichten over de inrichting van de thuiswerkplek (aangetroffen spreiding 1x week – 1x per jaar) • (In samenwerking met arbodienst) een checklist voor de thuiswerkplek ontwikkelen. • Informatie over de inrichting van de thuiswerkplek en gebruik van voorzieningen breed en eenvoudig toegankelijk maken (Intranet, arbocatalogus) • Medewerkers disciplineren in samenwerken. • Op teamniveau afspraken maken hoe vaak en wanneer men elkaar ziet en overlegt. • (jonge) medewerkers coachen in HNW. • Medewerkers laten verklaren dat zij kennis hebben genomen van de informatie en voorlichting van de werkgever t.a.v. arbo (bijv. in een overeenkomst Mobiel Werken). • Medewerkers trainen in nieuwe / andere manieren van communiceren. • Medewerkers vragenlijst over inrichting thuiswerkplek laten beantwoorden en ondertekenen als voorwaarde om "deel te mogen nemen aan HNW". • Arbeidsomstandigheden als vast onderdeel van jaarlijks gesprek tussen medewerker en leidinggevende. Afspraken vastleggen / medewerker verklaart aan richtlijnen te voldoen. • Ontwikkeling medewerkers op voor HNW relevante competenties volgen en zo nodig bijsturen. • Arbodeskundige thuiswerkplek laten controleren.

organiseren van
terugkoppeling en
feedback

- Werken naar cultuur van elkaar aanspreken als er signalen zijn dat het niet goed gaat met iemand.
 - Beschikbaar stellen bureaustoel
 - 1 x 6 jaar krijgen medewerkers € 600,- tbv inrichting vd thuiswerkplek (bij verplicht thuiswerken)
 - Alle geïnterviewde organisaties stellen, afhankelijk van de mate waarin HNW wordt ingevoerd, de benodigde technische apparatuur (laptop, smartphone, e.d.) ter beschikking
 - Beschikbaar stellen van en gebruik maken van communicatiemiddelen die zoveel mogelijk het contact leggen, overleggen met elkaar *face to face* communicatie ondersteunen.
-
- Arbeidsomstandigheden en gezondheid vast onderdeel in jaarlijks (functionerings)gesprek
 - Gerichtte vragen in medewerkertevredenheidsonderzoek.
 - Organiseren van feedback en ontmoetingen tussen collega's.
 - Vertrouwenspersoon aanstellen om arbeidsrisico's (m.n die in de sociale sfeer) en gezondheidsklachten te bespreken.
 - Medewerkers foto laten maken van thuiswerkplek; ter beoordeling aan arbo-deskundigen geven.

Ter illustratie is voor twee (fictieve) organisaties beschreven hoe zij hun zorgplicht invullen. De eerste organisatie zet net de eerste stappen naar HNW en de andere organisaties is daar al. Zoals we in de inleiding (figuur 1) zagen liggen in het eerste geval de verantwoordelijkheden nog vooral bij de leidinggevende en is de sturing op resultaat relatief beperkt. Bij de tweede organisatie is de arbeidsrelatie meer gebaseerd op vertrouwen en heeft de werknemer meer verantwoordelijkheden over de wijze waarop hij zijn werk uitvoert.

organisatie	1	2
kenmerken	In deze organisatie gaan medewerkers één dag per week thuis werken. In overleg met de leidinggevende wordt bepaald welke dat is. Tevens wordt daarbij gekeken welke taken het best 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		
<ul style="list-style-type: none"> Risico inventarisatie & Evaluatie 	De belangrijkste risico's hangen samen met: <ul style="list-style-type: none"> – de inrichting en gebruik van de werkplek -> checklist thuiswerkplek ontwikkeld die medewerker zelf invult. – te lang doorwerken. 	De belangrijkste risico's hangen samen met: <ul style="list-style-type: none"> – de inrichting en gebruik van de werkplek (thuis of elders). – te lang doorwerken. – diffuse scheiding werk/privé – onthechting / vereenzaming
<ul style="list-style-type: none"> 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: <ul style="list-style-type: none"> – voorlichting over werken op locaties anders dan thuis of op kantoor. – omgaan met diffuse scheiding werk/privé. – voorlichting over persoonlijkheid en HNW.
<ul style="list-style-type: none"> preventie en voorzieningen 	Werknemer maakt foto van thuiswerkplek ter beoordeling aan arbodeskundige. Budget beschikbaar stellen om de thuiswerkplek in te richten cf 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 afspraken (schriftelijk) over wanneer men elkaar (fysiek) ziet en spreekt. (Jonge) medewerkers worden gecoacht in het HNW. Ontwikkeling van medewerkers op competenties om binnen de kader van HNW goed te kunnen functioneren.
<ul style="list-style-type: none"> monitoring 	In functioneringsgesprekken: <ul style="list-style-type: none"> – toets of arbeidsomstandigheden / thuiswerkplek nog cf richtlijnen zijn en of medewerkers gezondheidsklachten heeft. – Medewerkers wijze 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: <ul style="list-style-type: none"> – trainen van medewerkers om elkaar aanspreken als arbeidsrisico's (dreigen) op te treden. – aanstellen van een vertrouwenspersoon om arbeidsrisico's (m.n die 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 geluid met zich meebrengen of waardoor je wordt afgeleid kunnen je psychosociale arbeidsbelasting verhogen.	<input type="radio"/> ja <input type="radio"/> 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.	<input type="radio"/> ja <input type="radio"/> 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 cmx80 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.	<input type="radio"/> ja <input type="radio"/> 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).	<input type="radio"/> ja <input type="radio"/> 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.	<input type="radio"/> ja <input type="radio"/> nee
Algemene toelichting		
<ul style="list-style-type: none">• 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
Abbott Health Care	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