

Preventie van psychosociale risico's bij telewerken

Brochure voor de werkgever

Inhoud

| | |
|---|----|
| Inleiding | 3 |
| 1. Positieve impact van telewerken op het psychosociaal welzijn | 3 |
| 2. Psychosociale risico's bij telewerken | 4 |
| 3. Wat zegt de wet? | 5 |
| 4. Preventie van psychosociale risico's bij telewerken | 6 |
| 5. De rol van de organisatie en de leidinggevende | 10 |
| 6. Start met een risicoanalyse | 11 |
| 7. Het aanbod van IDEWE | 13 |



Steeds meer organisaties gaan over tot tijds- en plaatsafhankelijk werken. Dat betekent dat werknemers kunnen kiezen waar en wanneer ze werken. Ook de manier waarop ze hun werk verrichten bepalen ze grotendeels zelf. Dat biedt tal van voordelen, zowel voor de werkgever als voor de werknemer: meer autonomie, minder tijdverlies, minder mobiliteitsproblemen,... Tijds- en plaatsafhankelijk werken vereist echter een andere aanpak en organisatie, wat een impact kan hebben op het psychosociaal welzijn van medewerkers.

Eén facet van tijds- en plaatsafhankelijk werken is telewerken. Thuiswerk is al het werk dat u thuis kunt doen, van omslagen vullen tot telefoon beantwoorden. Bij telewerk werkt u thuis of op een andere plek en houdt u met behulp van computer en telefoon contact met de werkgever.

De keuze voor telewerk moet een weloverwogen keuze zijn, zowel voor de werknemer als voor de werkgever. Indien u als organisatie beslist om telewerk in te voeren, is het belangrijk dat u stilstaat bij de preventie van psychosociale risico's. Daarnaast is het ook belangrijk aandacht te schenken aan de inrichting van de werkplek om ergonomische risico's te voorkomen. In deze brochure gaan we nader in op de psychosociale risico's.

1

Positieve impact van telewerken op het psychosociaal welzijn

Hoewel er nog maar weinig langetermijneffecten bekend zijn van telewerken op het psychosociaal welzijn, kunnen we nu al de volgende positieve aspecten aanhalen:

- Een betere werk-privébalans.
- Een toename van het gevoel van vrijheid en verantwoordelijkheid, een groter gevoel van autonomie.
- Meer betrokkenheid van de medewerkers.
- Minder ziekteverzuim.
- Tijdsbesparing.
- Beantwoordt aan de behoefte van medewerkers om ongestoord te kunnen werken.
- Langere inzetbaarheid van medewerkers.

2

Psychosociale risico's bij telewerken

Andere studies tonen aan dat er wel degelijk psychosociale risico's verbonden zijn aan telewerken. We vermelden hier de meest voorkomende uit de literatuur en de praktijk:

- Het gebrek aan sociale cohesie: het feit dat mensen meer moeten communiceren op afstand zorgt ervoor dat ze andere omgangsvormen en vaardigheden dienen te ontwikkelen. Wanneer dat niet lukt, kan het leiden tot misverstanden. Verder zien we dat medewerkers zich soms minder verbonden voelen met de organisatie en met hun collega's. Dat kan leiden tot vervreemding, een vermindering van het arbeidsplezier en sociale isolatie.
- Verschillende studies geven aan dat telewerkers globaal gezien een betere werk-privé-balans hebben, maar dat neemt niet weg dat sommige mensen het moeilijk hebben om te stoppen met werken.
- Een ander psychosociaal risico is dat medewerkers gereduceerd worden tot cijfers (verzakelijking) wanneer men enkel nog de zakelijke kant van het werk ziet en niet meer het sociale aspect.
- Verder kan er ook een soort van individualisme onder collega's ontstaan, wanneer iedereen wordt beoordeeld op resultatenafspraken. Er kan een houding ontstaan van "enkel mijn werk is belangrijk" waarbij de teamgeest verdwijnt.



Enkele situaties uit de praktijk

- Miriam werkt heel vaak thuis en heeft weinig contact met haar collega's. Ze voelt zich al enkele weken futloos en vindt het moeilijk om nog de energie op te brengen om aan de slag te gaan. Enkele weken later diagnosticeert de dokter Miriam met een burn-out. Niemand van haar collega's had dit zien aankomen of had de signalen bij Miriam erkend.
- Voor Karel, leidinggevende van vier accountmanagers, is het niet makkelijk om zijn mensen aan te sturen op resultaten. Vooral met Linda heeft Karel het moeilijk. Hij vermoedt dat ze veel minder werkt dan de rest van het team, maar kan haar niet controleren aangezien ze meestal op de baan is.
- Kathleen werkt enkel op maandag en donderdag op kantoor, de overige dagen werkt ze thuis. Wanneer ze donderdag op kantoor komt, heeft ze heel vaak het gevoel dat ze informatie heeft gemist.

3

Wat zegt de wet?

De werkgever is ertoe gehouden de nodige maatregelen te treffen om de psychosociale risico's op het werk te voorkomen, om de schade ten gevolge van deze risico's te voorkomen of om deze schade te beperken.

De welzijnswet herbekeken

De welzijnswet werd in 2014 herbekeken op vlak van psychosociale risico's en verder vertaald in de Codex Welzijn op het werk. De Codex I.3 - Psychosociale risico's bepalingen die onder meer betrekking hebben op de risicoanalyse en de preventiemaatregelen, de verschillende procedures die toegankelijk zijn voor de werknemers die menen schade te ondervinden ten gevolge van de blootstelling aan psychosociale risico's op het werk, het statuut van de preventieadviseur psychosociale aspecten en van de vertrouwenspersoon.

Psychosociale risico's

Psychosociale risico's op het werk worden gedefinieerd als de kans dat een of meerdere werknemers psychische schade ondervinden (die al dan niet gepaard gaat met lichamelijke schade) ten gevolge van een blootstelling aan de elementen van de arbeidsorganisatie, de arbeidsinhoud, de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsomstandigheden en de interpersoonlijke relaties op het werk, waarop de werkgever een impact heeft en die objectief een gevaar inhouden.

Cao 85

De invoering van telewerk vereist geen voorafgaand akkoord op bedrijfsvlak, bijvoorbeeld in de vorm van een cao. Het is evenwel wenselijk dat een cao wordt gesloten om het telewerk te omkaderen en om rekening te houden met alle aspecten van telewerk. De bepalingen van cao 85 zijn immers minimaal.



Meer informatie?

- Cao 85 op de website van de Nationale Arbeidsraad: www.cnt-nar.be/Cao-lijst.htm
- Brochure 'Wegwijs in telewerken' van de FOD WASO: www.werk.belgie.be.

4

Preventie van psychosociale risico's bij telewerken

Hieronder volgen een aantal maatregelen en aandachtspunten op het vlak van de arbeidsorganisatie, de arbeidsinhoud, de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsomstandigheden en de interpersoonlijke relaties op het werk die de psychosociale risico's bij telewerken kunnen voorkomen. Daarbij lichten we ook enkele elementen toe uit cao 85.

Arbeidsorganisatie

- De leidinggevende kan in overleg met geïnteresseerde medewerkers bepalen of er taken zijn die in aanmerking komen voor telewerk. Daarbij wordt duidelijk afgesproken welke resultaten verwacht worden en welke normen gelden in verband met kwaliteit en omvang.
- In functie van het benutten van de mogelijkheden van telewerk kunnen taken herschikt worden. Dat gebeurt in overleg met alle betrokken medewerkers en met het oog op de grootst mogelijke efficiëntie en werkvolvoening van iedereen.
- Het is aan de leidinggevende en de medewerker(s) om de rapportering over en de opvolging van de werkresultaten te organiseren en samen vast te leggen.

Wanneer u een nieuwe manier van werken wilt invoeren, dient u rekening te houden met de huidige organisatiecultuur.

- Is de cultuur binnen uw organisatie momenteel geschikt om telewerk in te voeren? Is de afdeling er klaar voor? Hoe zit het met de collegialiteit en aanvaardbaarheid? Is het sociale draagvlak voldoende groot?
- Is de huidige cultuur voldoende resultaatgericht? Wanneer werknemers zich er nu reeds van bewust zijn dat ze resultaten moeten afleveren en hierop beoordeeld worden, is de kans op slagen groter.
- Is er voldoende onderling vertrouwen tussen het management en de medewerkers onderling?
- Voelen medewerkers zich betrokken bij het werk? Nemen ze zelf initiatief om de verwachte prestaties te halen? Ook dan vergroot de kans op slagen.



- Heerst er een open communicatiecultuur in uw organisatie? Dat is het geval als de volgende voorwaarden vervuld zijn:
 - Indien een medewerker met een probleem zit, aarzelt hij/zij niet om dit met de leidinggevende te bespreken.
 - Onderlinge feedback tussen collega's is mogelijk op een natuurlijke manier.
 - 'Kennis is macht' is niet van toepassing, medewerkers zijn het gewoon hun kennis te delen.
 - Tussen de werknemers heerst een ontspannen sfeer.
 - Medewerkers kunnen op elkaar rekenen.
 - Er zijn geen spanningen of onderlinge concurrentie tussen verschillende groepjes binnen de afdeling.

Arbeidsinhoud

- U kunt vooraf in kaart brengen voor welke taken en activiteiten telewerken een mogelijkheid is. Zo kan de aard van de opdrachten bij klanten (bv. permanente opdrachten ter plaatse) maken dat telewerk niet mogelijk is.
- Er moet een mogelijkheid zijn tot fasering en een aangepast tempo volgens de mogelijkheden en de behoeften van elke medewerker. Zo moeten medewerkers ervaring kunnen opdoen met werken op afstand.

Arbeidsvoorwaarden

- Eén van de belangrijkste principes uit cao 85 is dat telewerk moet gebeuren op vrijwillige basis, zowel voor het personeelslid als de betrokken werkgever.
- Voor iedere telewerker afzonderlijk moet een schriftelijke overeenkomst worden opgesteld, uiterlijk op het ogenblik dat de telewerker begint met de uitvoering van zijn overeenkomst. Bij een reeds lopende arbeidsovereenkomst moet een schriftelijk aanhangsel worden opgesteld. Dat geschrift moet een aantal door de overeenkomst bepaalde vermeldingen bevatten:
 - De frequentie van het telewerk en eventueel de dagen waarop de werknemer telewerk uitvoert of de dagen en uren van afwezigheid in de onderneming.
 - De ogenblikken waarop de telewerker bereikbaar moet zijn en via welke middelen.
 - De tijdstippen waarop de telewerker een beroep kan doen op technische ondersteuning.
 - De onkostenregeling.
 - Bepalingen over apparatuur en pannes (met name wat de kosten betreft).
 - De voorwaarden, specifieke regels en de kennisgevingstermijn bij stopzetting van telewerk.
 - De mogelijkheden tot verlenging in geval van telewerk voor een welbepaalde duur.
 - De plaats(en) die de telewerker heeft gekozen om zijn werk te verrichten.
- Bij ontstentenis van een schriftelijke overeenkomst heeft de telewerker het recht zijn werkzaamheden op de bedrijfslocatie van de werkgever te verrichten of terug te keren naar de bedrijfslocatie van de werkgever.
- Verder hebben telewerkers volgens cao 85 dezelfde rechten als vergelijkbare werknemers die op de bedrijfslocatie van de werkgever werken. Om rekening te houden met de bijzondere kenmerken van telewerk kunnen specifieke aanvullende collectieve en/of individuele overeenkomsten gesloten worden. De telewerkers worden geïnformeerd over de arbeidsvoorwaarden en met name over de aanvullende voorwaarden.
- Binnen het kader van de in de onderneming geldende arbeidsduur organiseren de telewerkers zelf hun werk. Voor telewerkers gelden dezelfde werkbelasting en prestatienormen als voor vergelijkbare werknemers die hun werkzaamheden op de bedrijfslocatie van de werkgever verrichten.

Arbeidsomstandigheden

Volstaan de voor het telewerk voorziene apparatuur, verbindingen en communicatie om de telewerktaken onder dezelfde voorwaarden uit te oefenen als op het bedrijfskantoor?

- Draagt de werkgever de kosten voor deze apparatuur, verbindingen en communicatie?
- Worden de werknemers ingelicht over de in acht te nemen regels voor gezondheid en veiligheid omtrent thuiswerk?
- Telewerkers hebben volgens cao 85 dezelfde rechten op scholingsfaciliteiten en mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling en genieten dezelfde collectieve rechten als de werknemers die op de bedrijfslocatie van de werkgever werken.

Interpersoonlijke relaties op het werk

- De telewerker onderhoudt het best voldoende sociale contacten met zijn collega's. Meer en meer groeit een consensus dat drie dagen per week voor een voltijdse betrekking het maximum is om elders te werken.
- De leidinggevende moet zijn manier van communiceren en samenwerken aanpassen.
- Er moeten niet alleen afspraken worden gemaakt tussen de leidinggevende en de telewerkende medewerker, maar ook met de directe collega's om de impact op en de interferenties met hun werk te regelen.
- Afspraken onder collega's moeten mogelijk maken dat het telewerk binnen een team zo verdeeld is dat maximaal tegemoetgekomen wordt aan ieders belangen en mogelijkheden. De leidinggevende en medewerkers kunnen hiervoor passende criteria en prioriteiten vastleggen.



5

De rol van de organisatie en de leidinggevende

Het is belangrijk dat u als organisatie of leidinggevende stilstaat bij het psychosociaal welzijn van uw medewerkers. Het is cruciaal dat leidinggevendenden voldoende begeleiding krijgen en opgeleid worden om om te gaan met tijds- en plaatsafhankelijk werken.

Vaak zijn leidinggevendenden bang om de controle te verliezen, door een gebrek aan kennis over de technologie of uit angst dat hun eigen positie in het gedrang zou kunnen komen.

U dient als leidinggevende uw medewerkers aan te sturen op resultaten. De eisen die u stelt aan uw medewerkers moeten realistisch en duidelijk zijn. Oprechte interesse en betrokkenheid bij het taakveld van de medewerker zijn noodzakelijk. U dient er rekening mee te houden dat medewerkers niet op afroep beschikbaar zullen zijn. U zal daarop moeten anticiperen door de werking van de afdeling goed te plannen.

Sturen op resultaat vergt een managementstijl waarbij het gaat om voorwaarden scheppen, luisteren en het bevorderen van de optimale samenwerking tussen medewerkers. Hanteert u een coachende en aanmoedigende leiderschapsstijl of veeleer een sterk sturende? Hebt u genoeg vertrouwen in uw medewerkers? Kunt u voldoende loslaten?

Om medewerkers op afstand te coördineren moet u elektronische communicatiemiddelen gebruiken. Indien uw organisatie nu reeds outputgericht werkt, heeft telewerk meer kans op slagen.

Plannings- en organisatorische vaardigheden, een positieve houding ten opzichte van telewerken, het vermogen om duidelijke doelen te stellen, feedback kunnen geven, een innovatieve en flexibele benadering voor de aansturing van uw medewerkers... zijn de competenties waarover u als leidinggevende dient te beschikken om telewerk te doen slagen.

6

Start met een risicoanalyse

Ook al beschikken alle partijen over de juiste vaardigheden en zit de organisatiecultuur goed, dan nog is het belangrijk om de psychosociale risico's vooraf in beeld te brengen. Dat doet u aan de hand van een risicoanalyse.

Globale risicoanalyse psychosociale aspecten

Om de risico's preventief in kaart te brengen kunt u een beroep doen op de globale risicoanalyse psychosociale aspecten.

In het kader van de risicoanalyse die betrekking heeft op het geheel van de risico's die de gezondheid van de werknemers kunnen aantasten, dient u als werkgever, los van elke vorm van incident, rekening te houden met de psychosociale risico's op het werk. Zoals voor alle andere risico's bestaat deze analyse erin na te gaan of binnen de onderneming bepaalde risicofactoren een invloed kunnen hebben op de gezondheid van de werknemers (die kunnen leiden tot stress, burn-out en ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk).

Deze analyse van de psychosociale risico's op het werk moet worden uitgevoerd met medewerking van de werknemers. Indien u als werkgever binnen de interne dienst voor preventie en bescherming op het werk over een preventieadviseur psychosociale aspecten beschikt, bent u verplicht deze preventieadviseur bij de risicoanalyse te betrekken.



Risicoanalyse van de specifieke arbeidssituatie op collectief niveau

Indien er zich reeds problemen voordoen kunt u de preventieadviseur psychosociale aspecten van IDEWE contacteren om te overleggen over een risicoanalyse van de specifieke arbeidssituatie op collectief niveau.

Een lid van de hiërarchische lijn of ten minste één derde van de werknemersvertegenwoordigers in het comité kunnen om een risicoanalyse verzoeken wanneer zij zelf risico's vaststellen of daarvan op de hoogte worden gebracht door de werknemers. In dat geval bent u als werkgever verplicht deze risicoanalyse uit te voeren. Het is immers mogelijk dat men binnen een bepaalde dienst of afdeling van de onderneming een terugkerende conflictsituatie of een stijging van het afwezigheidspercentage of verloop vaststelt zodat het nuttig kan zijn deze situatie onder de loep te nemen.

Deze risicoanalyse betreft in hoofdzaak een risicoanalyse op collectief niveau (groepsniveau). Het doel van deze risicoanalyse bestaat erin individuele en collectieve preventieve maatregelen te treffen. Deze collectieve aanpak laat toe het aantal individuele verzoeken tot interventie door werknemers te verminderen.

Risicoanalyse van de specifieke arbeidssituatie op individueel niveau

Verder is het ook mogelijk om een risicoanalyse van de specifieke arbeidssituatie te laten uitvoeren op individueel niveau.

Een werknemer die meent gezondheidsschade te ondervinden door psychosociale risico's op het werk kan vragen dat een risicoanalyse van zijn specifieke arbeidssituatie wordt uitgevoerd door de preventieadviseur psychosociale aspecten.



7

Het aanbod van IDEWE

IDEWE kan u helpen bij het invoeren van telewerk in uw organisatie.
Wij bieden onder meer:

- Ondersteuning bij het uitvoeren van een risicoanalyse.
- Ondersteuning bij het uitwerken van een home office-policy.
- Ondersteuning bij het inrichten en innoveren van kantoren.
- Workshops voor leidinggevenden en medewerkers.

Zie ook onze folders/brochures:

- Stap voor stap naar een psychosociaal welzijnsbeleid
- Psychosociale risico's bij herstructurering
- Een ordelijke en nette werkomgeving
- Ga er eens goed voor zitten
- Hou je rug en nek gezond
- Bewegingspromotie
- Zit niet stil, beweeg je fit

Notities

A series of horizontal dotted lines for taking notes.

Regionale kantoren Groep IDEWE

Contacteer ons - Wij helpen u graag verder!

Antwerpen

Tel. 03 218 83 83
antwerpen@idewe.be

Hasselt

Tel. 011 24 94 70
hasselt@idewe.be

Namur

Tel. 081 32 10 40
namur@idewe.be

Brussel

Tel. 02 237 33 24
brussel@idewe.be

Leuven

Tel. 016 39 04 38
leuven@idewe.be

Roeselare

Tel. 051 27 29 29
roeselare@idewe.be

Charleroi

Tel. 071 92 74 60
charleroi@idewe.be

Liège

Tel. 04 224 76 43
liege@idewe.be

Turnhout

Tel. 014 40 02 20
turnhout@idewe.be

Gent

Tel. 09 264 12 30
gent@idewe.be

Mechelen

Tel. 015 28 00 50
mechelen@idewe.be

www.idewe.be | info@idewe.be

© IDEWE – Niets uit deze uitgave mag, in enige vorm of op enige wijze, vervaelvoudigd of openbaar gemaakt worden zonder schriftelijke toestemming van de uitgever. Verantwoordelijke uitgever: dr. Simon Bulterys, IDEWE, Interleuvenlaan 58, 3001 Leuven. 6361-1.1-202004-20383.