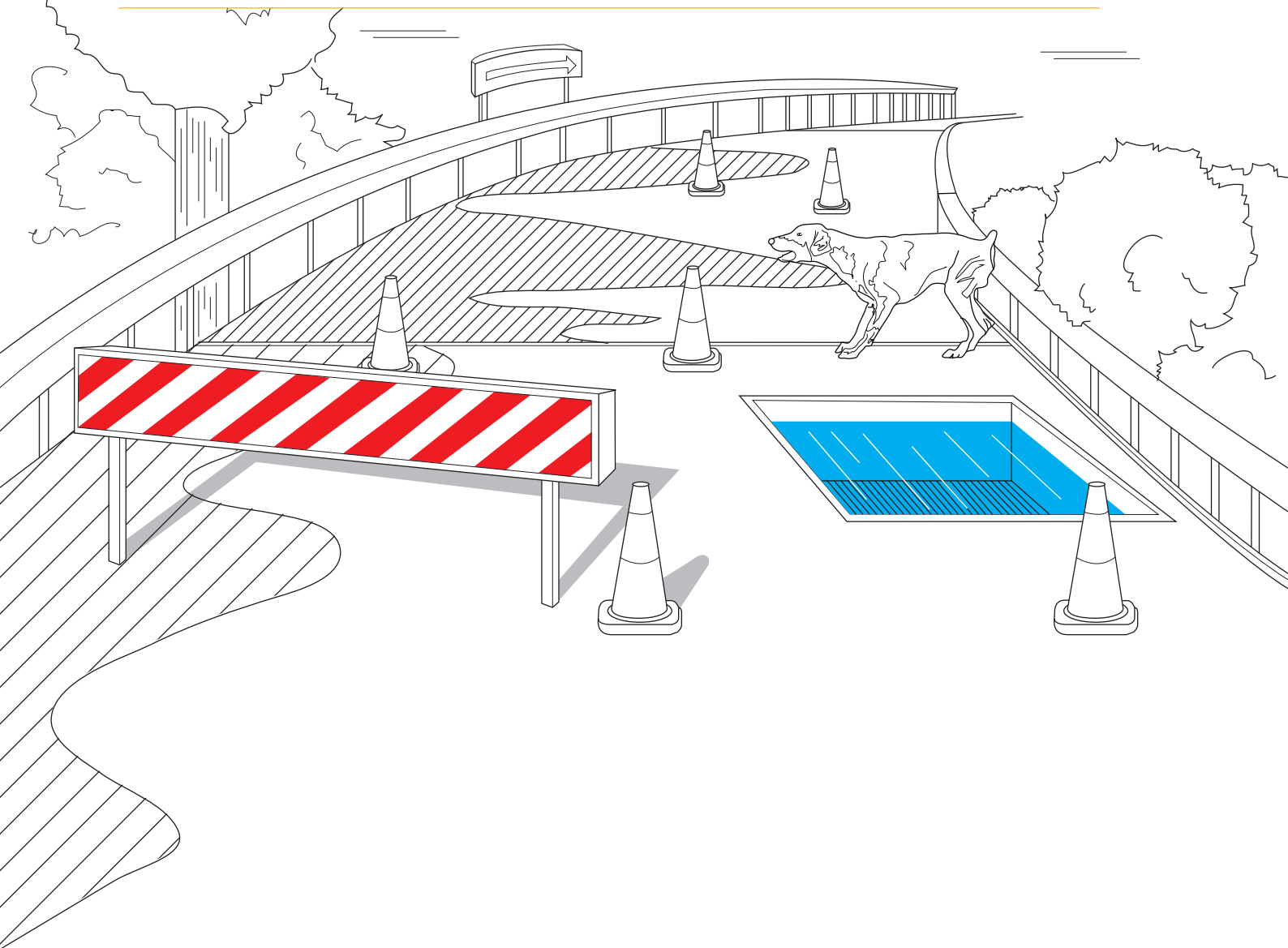
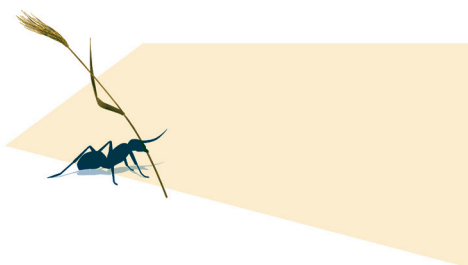

Beterschap!

Aanbevelingen

re-integratie langdurig zieke werknemers



Raad voor Werk en Inkomen



Beterschap! Aanbevelingen re-integratie langdurig zieke werknemers

Wanneer een werknemer langdurig ziek wordt, zijn werkgever en werknemer samen verantwoordelijk voor de re-integratie. Er zijn twee mogelijkheden om weer aan het werk te gaan: terugkeer naar de eigen organisatie (eerste spoor) of plaatsing bij een andere werkgever (tweede spoor). Tijdens de re-integratie schakelt de werkgever een arbo- of bedrijfsarts in, soms in combinatie met andere professionele hulp (bijvoorbeeld een arbeidsdeskundige, een re-integratiebedrijf of een loopbaanadviseur).

Onderzoek naar re-integratie zieke werknemers

De RWI heeft onderzoek laten doen naar de re-integratie van zieke werknemers. Daaruit blijkt dat werknemers het beste re-integreren als ze kunnen terugkeren naar hun eigen functie bij hun eigen werkgever, in combinatie met bijvoorbeeld tijdelijke aanpassingen van werktijden of andere werkzaamheden. Individuele begeleiding of coaching biedt vaak een helpende hand.

Soms is re-integratie lastig

In sommige gevallen is re-integratie aanzienlijk lastiger. Terugkeer naar de eigen functie is namelijk niet altijd mogelijk. Vaak is er dan niet direct passend (ander) werk in de eigen organisatie beschikbaar. Soms is onduidelijk hoe lang iemands herstel gaat duren of zelfs of iemand wel zal herstellen. Het wordt nog moeilijker als werkgever en werknemer het niet met elkaar eens worden over de re-integratie. Dit kan zelfs uitlopen op conflicten.

Handreiking voor complexe situaties

Deze tekst kan u als werkgever, medezeggenschapsorgaan of vakbondsconsulent ondersteunen in complexe situaties rond de re-integratie van werknemers. Het is een soort routekaart die mogelijkheden aandraagt om re-integratie tot een succes te maken. Naast deze samenvatting kunt u ook het onderzoek 'Re-integratie van zieke werknemers' en advies 'Beterschap! Advies over de re-integratie van zieke werknemers' downloaden via de website van de RWI: www.rwi.nl/ziekewerknemer

Benut interne én externe mogelijkheden maximaal

Ook in complexe situaties zijn er mogelijkheden om re-integratie tot een succes te maken. Als de werknemer niet kan terugkeren naar de eigen functie is het verstandig om vroegtijdig te kijken naar andere mogelijkheden: liefst binnen het bedrijf, maar ook daarbuiten. Vaak is er in de organisatie zelf meer mogelijk dan je op het eerste gezicht denkt: in andere functies of door de oude functie wat aan te passen. Het is van belang dat werkgever en werknemer samen actief en creatief naar een oplossing zoeken.

Wacht niet te lang en zoek structurele oplossingen

Wacht niet te lang op het herstel van de medewerker. Werk liever gelijktijdig aan re-integratie en herstel. Probeer de zieke werknemer snel weer te betrekken bij het werk, ook als hij nog niet fysiek aanwezig kan zijn. Kijk naar echt structurele oplossingen, niet alleen naar tijdelijke en toevallig voorhanden werkzaamheden. Blijf niet te lang vertrouwen op arbeidstherapeutisch werken.

Kijk op tijd naar mogelijkheden elders

Terugkeer naar de eigen functie biedt de meeste kans op succesvolle re-integratie. Toch is het belangrijk om ook tijdig te kijken naar de mogelijkheden om de werknemer bij een andere organisatie aan werk te helpen. Het gebeurt nu nog vaak dat werkgever en werknemer deze optie te lang laten rusten. Bijvoorbeeld omdat ze het pijnlijk vinden daarover te praten. Zo gaat kostbare tijd verloren en wordt het steeds moeilijker om iemand elders aan de slag te krijgen. Werkgever en werknemer doen er dan ook goed aan om zich tijdens het re-integratietraject constant de vraag te stellen of ze nog wel de goede oplossing voor ogen hebben.

Praktische mogelijkheden om re-integratie in goede banen te leiden

- Vraag de bedrijfsarts om een *uitgewerkte* analyse en een plan van aanpak. Neem geen genoegen met al te globale analyses en plannen. Vraag de bedrijfsarts zich te concentreren op wat de werknemer nog *wel* kan en zo min mogelijk te medicaliseren.
- Doe op tijd een beroep op een arbeidsdeskundige, zeker als duidelijk is dat terugkeer naar de eigen functie niet vanzelfsprekend is. Een arbeidsdeskundige geeft inzicht in de taken en functies die de zieke werknemer nog wel kan vervullen. Hij kan zinvolle ideeën aandragen om de taken van de werknemer aan te passen.
- Bouw evaluatiemomenten in om te kijken of de gekozen aanpak nog wel kans van slagen heeft en inventariseer zo nodig de mogelijkheden binnen én buiten de organisatie. Schuif dergelijke momenten niet vooruit. Een arbo- of re-integratie-professional kan ondersteuning bieden.
- Als werkgever en werknemer even niet meer weten of ze nog op de goede weg zijn of er samen niet uitkomen: vraag bij UWV een deskundigenoordeel aan om te toetsen of de re-integratie goed verloopt.
- Een tijdelijke detachering kan de herstellende medewerker uit de werksituatie halen. Dit is een goede manier om erachter te komen in hoeverre de ziekte werkgerelateerd is. Bovendien geeft het misschien een frisse blik op de mogelijkheden. Houd wel nadrukkelijk de mogelijkheid open dat de werknemer terugkeert in de oude functie.

Besteed aandacht aan rechtspositie werknemer

Om het re-integratieproces te bevorderen, is het belangrijk dat de werknemer zich verdiept in zijn rechtspositie. Ook voor de werkgever is het verstandig hierover ingelicht te zijn; goede informatie is een verantwoordelijkheid van beide partijen. Vooral bij een overstap naar een andere werkgever kan de werknemer erop achteruitgaan. Dat geldt bijvoorbeeld voor sociale zekerheidsrechten en arbeidsvoorwaarden. Dit is niet altijd te voorkomen. Om latere teleurstellingen te voorkomen, is het belangrijk dat de werknemer zich vroegtijdig bewust is van deze risico's. Breng ze daarom in kaart en zoek naar oplossingen. Tijdelijke detachering is daar een voorbeeld van: de werknemer behoudt daarbij zijn WW-rechten en zijn dienstverband bij zijn eigen werkgever.

Bevorder **actieve betrokkenheid** van werknemers

Een werknemer die zelf actief is en initiatieven neemt heeft een grotere kans op succesvolle re-integratie. Toch stelt een deel van de zieke werknemers zich afhankelijk op. Ze verwachten dat de werkgever initiatief toont en hebben vaak hun handen vol aan hun herstel. Bovendien weten ze soms niet dat ze zelf iets kunnen doen. Daar ligt de uitdaging voor werkgever en arbo- of re-integratieprofessional. Maak de werknemer duidelijk wat hij zelf kan doen en daag hem uit om zich actief voor zijn re-integratie in te zetten.

Hoe raakt de werknemer actief bij de re-integratie betrokken?

- Investeer in de vertrouwensband tussen werknemer en leidinggevende, liefst voordat een werknemer langdurig ziek wordt. Zorg voor open contact, toon begrip, maar laat ook duidelijk zien wat een werknemer wel en juist niet van zijn werkgever kan verwachten. Trainingen of coaching kunnen leidinggevendenden daarbij helpen.
- Zorg dat de zieke werknemer in staat is verantwoordelijkheid te nemen voor gezondheid, herstel en re-integratie, bijvoorbeeld met training of coaching. Laat ook gezonde werknemers investeren in gezondheid en inzetbaarheid. Een goed HRM-beleid betaalt zich terug in tijden van ziekte.
- Zie erop toe dat de arbo- of re-integratieprofessional de zieke werknemer helpt om keuzes te maken en hem stimuleert om zelf initiatieven te nemen. Spreek de ingeschakelde professional hier expliciet op aan.
- Medezeggenschapsorganen kunnen actiever meedenken over arbodienstverlening, re-integratiebeleid en HRM. Bijvoorbeeld door inspraak uit te oefenen bij de keuze van een arbodienst of door mee te denken over het beleid op de eerder genoemde punten. Zo ontstaat er ruimte voor het perspectief van de werknemer in de dienstverlening. Medezeggenschapsorganen kunnen een veel sterkere rol spelen. Ze kunnen die rol naar zich toetrekken, maar de werkgever kan hen hiertoe ook uitdagen. Het kan immers bijdragen aan bewustwording en draagvlak onder werknemers en de inhoud van het beleid versterken.

Speciale instrumenten om werknemers bij re-integratie te betrekken

Er zijn verschillende instrumenten denkbaar om werknemers actiever te betrekken bij hun re-integratie.

- Een ‘rugzakje’ (een budget) voor werknemers die zelf ondersteuning willen inschakelen. Het kan werknemers uitdagen met eigen ideeën te komen. Dit rugzakje is in te zetten voor zieke werknemers, maar ook voor gezonde werknemers (preventie).
- Voorzieningen voor conflictsituaties. Denk aan een second opinion, onafhankelijke arbitrage en/of mediation.
- Keuzemogelijkheden voor werknemers. Als werknemers zelf kiezen voor een arbo- of re-integratieprofessional die bij ze past, worden ze geprikkeld om er actief over na te denken.

Zet arbo- en re-integratieprofessionals goed in

Werkgevers en werknemers mogen verwachten dat arbo- en re-integratieprofessionals hun verantwoordelijkheden nemen bij het begeleiden van het re-integratieproces.

Toch spelen ze ook zelf een rol in het functioneren van deze professionals.

De werkgever is immers, liefst samen met de werknemer, hun opdrachtgever.

Wat maakt de inzet van arbo- en re-integratieprofessionals tot een succes?

- Kijk bij de gunning van een contract goed naar de expertise van de professional, zijn aanpak en resultaten uit het verleden. Werknemersvertegenwoordigers kunnen aangeven wat zij belangrijk vinden in de dienstverlening. Let niet alleen op de prijs.
- Geef de professional de ruimte om re-integratie goed te begeleiden. Krijgt hij voldoende tijd? Is een preventief arbeidsomstandighedensprekuur misschien zinnig? Sta open voor suggesties en signalen die de professional uit de organisatie oppikt.
- Spreek de professional expliciet aan op zijn rol. Hij moet actief aangeven of de ingezette weg naar re-integratie nog kans van slagen heeft. Ook kan hij actieve betrokkenheid van werknemers bevorderen. Daarnaast moet de professional zorgen dat verschillende behandelaars hun werkzaamheden op elkaar afstemmen. Expliciteer deze verwachtingen bij de professional en spreek hem daarop aan.
- Bij twijfel over de werkhervatting van een medewerker is het zinvol om de expertise van bijvoorbeeld een arbeidsdeskundige of een loopbaanadviseur in te schakelen. Deze kijkt creatief naar de mogelijkheden, eventueel ook bij een andere werkgever.
- Wacht niet te lang met het inschakelen van specifieke expertise, zoals een arbeidsdeskundige of een re-integratiebedrijf. Denk goed na over wat er van deze professional reëel kan worden verwacht, en spreek die verwachting ook uit.

- Betrek de professional actief bij alle belangrijke stappen in de re-integratie: bij het plan van aanpak, de eerstejaarsevaluatie en andere ijkmomenten. Vanuit zijn expertise kan hij meedenken.

Zorg voor voldoende basiskennis

De meeste werkgevers en werknemers weten wat hun mogelijkheden, rechten en plichten rond re-integratie zijn. Toch komen kennisachterstanden voor, vooral bij kleinere bedrijven. Daarnaast gebeurt het regelmatig dat een werkgever pas handelt als iemand langdurig ziek is. Ook werknemers weten soms niet wat de gevolgen kunnen zijn van langdurige ziekte en wat zij kunnen doen. Hoe klein een bedrijf ook is, het is verstandig dat zowel werkgever als werknemer enige basiskennis heeft. Zodat ze meteen effectief kunnen ingrijpen als ze wél met langdurig verzuim te maken krijgen.

Voldoende basiskennis voor werkgevers

Ook als er nog niemand langdurig ziek is, doen werkgevers er goed aan om enige basiskennis te verwerven over re-integratie. Beantwoord de volgende vragen:

- Stel dat iemand in onze organisatie langdurig ziek wordt, wat komt er dan op me af? Wat zijn veel voorkomende knelpunten? Hoe kunnen we die aanpakken of voorkomen?
- Wie kan mij helpen? Welke diensten biedt onze verzekeraar? Op wie kan de zieke werknemer een beroep doen? Hoe vinden we goede dienstverleners?
- Wat is voor onze organisatie een gepaste aanpak om re-integratie in goede banen te leiden?
- Wie gaat de zieke werknemer begeleiden en in hoeverre is hij/zij daar voldoende op toegerust? Wat zijn de rechten van werknemers?
- Kan ik nu al iets doen aan het HRM-beleid, bijvoorbeeld trainingen geven aan leidinggevenden en werknemers? Wie kan mij daarin adviseren?

Basiskennis voor werknemersvertegenwoordigers en individuele werknemers

Ook medezeggenschapsorganen en werknemersvertegenwoordigers doen er goed aan basiskennis over re-integratie op te doen. Deze kennis helpt medezeggenschapsorganen om deskundig advies uit te brengen op inspraakmomenten. Voor individuele werknemers is het vooral van belang dat ze weten wat ze zelf kunnen doen om hun re-integratie tot een succes te maken en wat de gevolgen kunnen zijn wanneer het niet lukt om te re-integreren.

Via deze notitie en informatie hierover op de website van de RWI (www.rwi.nl/ziekewerknemer) wil de RWI een helpende hand bieden om mee te werken aan een goede basiskennis over re-integratie. Ook brancheorganisaties, vakbonden, verzekeraars, arbodiensten of speciale voorzieningen op brancheniveau beschikken over veel informatie. Ze kunnen bovendien ondersteuning bieden.

Poortwachtercentra: steun bij overplaatsing naar andere werkgever

Poortwachtercentra bieden de mogelijkheid werknemers die niet meer bij de eigen werkgever aan het werk kunnen, te koppelen aan vacatures bij andere werkgevers. Op veel plaatsen in het land wordt momenteel gewerkt aan het opzetten van Poortwachtercentra, met een eenmalige startsubsidie van het ministerie van SZW. Sommige centra zijn al gestart met hun dienstverlening.

Via www.kroonopwerk.nl is te achterhalen waar initiatieven gestart zijn voor een Poortwachtercentrum.

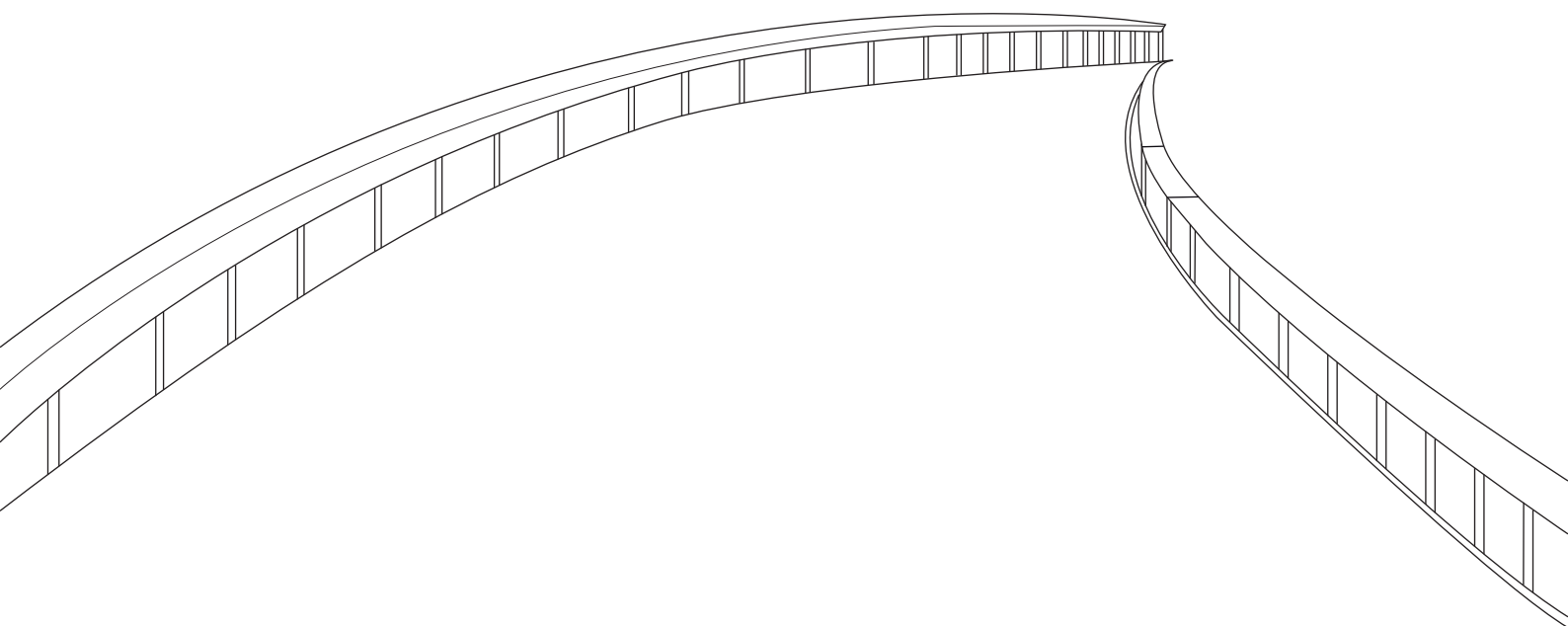
Adviezen aan kabinet, sociale partners en private partijen

Wilt u meer weten over de adviezen die RWI het kabinet, de sociale partners en private partijen meegeeft? Deze samenvatting kunt u, net als het volledige RWI-advies 'Beterschap! Advies over de re-integratie van zieke werknemers', vinden op de website van de RWI: www.rwi.nl/ziekewerknemer

Beterschap!

Aanbevelingen re-integratie langdurig zieke werknemers

is een uitgave van de Raad van Werk en Inkomen.
maart 2008



De Raad voor Werk en Inkomen is het overlegorgaan van werkgevers, werknemers en gemeenten. De RWI doet voorstellen aan de regering en andere partijen over het brede terrein van werk en inkomen. Doel van deze voorstellen is een goed functionerende arbeidsmarkt te bevorderen. Het vergroten van de transparantie van en het verbeteren van de kwaliteit op de re-integratiemarkt behoort eveneens tot de kerntaken van de RWI.

Oranjestraat 4
2514 JB Den Haag
Postbus 16101
2500 BC Den Haag

t 070 - 789 0 789
f 070 - 789 0 790
e info@rwi.nl
i www.rwi.nl