



Reïntegratiegids; hulpmiddelen bij het opstellen van een reïntegratiegids





VOORWOORD

In de welzijnssector wordt hard gewerkt aan de reductie van verzuim en WAO-instroom. Met de invoering van de Wet Verbetering Poortwachter is de noodzaak nogmaals onder de aandacht gebracht. De reïntegratiegids kan u hierbij als hulpmiddel dienen. Deze reïntegratiegids is een onderdeel van 'Het ondersteuningspakket Verzuim en Vroege reïntegratie' wat de sociale partners in opdracht van MO-Groep, ABVAKABO FNV en CNV Publieke zaak, heeft ontwikkeld. Dit ondersteuningspakket is als volgt opgebouwd:

1. Kaderregeling AVR/ Welzijn, met daarin subsidiemogelijkheden voor de volgende advies producten:

- training verzuimmanagement;
- quick scan verzuim en reïntegratie;
- workshops open aanspreekcultuur;
- training reïntegratie manager;
- adviestraject resultaatgericht reïntegreren.

2. Brochures

- Tijd voor maatregelen
- Verzuimreductie kwetsbare groepen
- Reïntegratiegids

3. Folders

- Verzuim en reïntegratie: informatie voor medewerkers
- Verzuim en reïntegratie: informatie voor leidinggevenden

De brochures en folders zijn gratis te bestellen via www.arbozw.nl

Wij wensen u veel succes met de verdere structurering van uw reïntegratiebeleid.

Sectorfondsen Zorg & Welzijn
Koningin Wilhelminalaan 3
Postbus 8203
3503 LA Utrecht

INHOUDSOPGAVE

I Inleiding	5
2 Wat is een reïntegratiegids?	6
2.1 De reïntegratiegids als onderdeel van een zorgsysteem voor reïntegratie	6
2.2 Wat is de functie van een reïntegratiegids?	7
2.3 Onderdelen van een reïntegratiegids	8
2.3.1 Visie en doelstellingen ten aanzien van reïntegratie	8
2.3.2 De rol van de betrokken partijen	8
2.3.3 Beschrijving van de reïntegratieprocedure: afspraken en termijnen	9
2.3.4 Overige onderdelen van een reïntegratiegids	12
2.4 Aanverwante activiteiten	12
3 Hoe maak je een reïntegratiegids?	14
3.1 Stappen in een ontwikkeltraject	14
3.1.1 Voorbereidingsfase	15
3.1.2 Ontwerpfase	15
3.1.3 Ontwikkelingsfase	15
3.1.4 Invoeringsfase	16
3.2 Communicatie en draagvlak	18
4 Publicaties	19

1 INLEIDING

De situatie op de arbeidsmarkt en de huidige wetgeving zoals de Wet Verbetering Poortwachter maken het voor instellingen noodzakelijk om resultaatgerichter te werken aan de reïntegratie van langdurig zieke medewerkers. Immers, de uitstroom van medewerkers in de WAO brengt hoge kosten met zich mee, zowel voor de instelling en de medewerker als voor de maatschappij.

U kunt als werkgever veel doen om WAO-uitval te voorkomen. Een reïntegratiegids is daar een hulpmiddel bij. In een reïntegratiegids beschrijft u:

- de visie en doelstellingen ten aanzien van reïntegratie;
- de rol van de betrokken partijen;
- de reïntegratieprocedure.

In deze brochure vindt u een beschrijving van de zaken waarmee u rekening moet houden wanneer u zelf een reïntegratiegids opstelt. Bij het opstellen van deze brochure zijn we bewust omgegaan met het gegeven dat de welzijnssector een heterogene sector is waarin circa 2200 instellingen actief zijn. De sector bestaat voornamelijk uit kleine instellingen en kent daarnaast enkele grote instellingen. Desalniettemin kunnen de opgenomen richtlijnen voor zeer kleine instellingen als te uitgebreid overkomen. Voor kleine instellingen is het dan ook niet zinvol een uitgebreide reïntegratiegids te maken. Het is van belang dat elke organisatie zich bij het gebruik van deze brochure baseert op haar eigen specifieke situatie en mogelijkheden. De in deze brochure geschetste richtlijnen en activiteiten hoeven dus niet per se allemaal in de beschreven volgorde plaats te vinden; men kan ervan afwijken als dat beter uitkomt. De ontwikkeling van een reïntegratiegids is namelijk kiezen voor een beleid dat past binnen uw instelling en per definitie maatwerk. Deze brochure is zowel voor kleine, middelgrote als grote welzijnsinstellingen bedoeld als een praktisch en handzaam document.

De brochure is als volgt opgebouwd:

- in hoofdstuk 2 beschrijven we wat een reïntegratiegids is;
- in hoofdstuk 3 kunt u lezen hoe u een reïntegratiegids maakt.

Bij deze brochure horen twee voorbeelden van reïntegratiegidsen: een uitgebreide reïntegratiegids voor een grote instelling en een beknopte reïntegratiegids voor een kleine instelling. U kunt deze downloaden van internet. Kijk hiervoor op www.arbozw.nl. De voorbeelden komen uit de reïntegratiegidsen van GGZ Oostbrabant en het Waterland-ziekenhuis.

2 WAT IS EEN REÏNTEGRATIEGIDS?

Een reïntegratiegids is een 'gebruiksdocument'; de beleidsafspraken en de uitvoering van het beleid ten aanzien van langdurig verzuim en reïntegratie zijn erin vastgelegd. De reïntegratiegids is een belangrijk instrument bij de realisatie van doelen die een organisatie voor verzuim en reïntegratie heeft gesteld. Het beleid is er op zo'n manier in vertaald en uitgewerkt, dat voor iedereen binnen de organisatie duidelijk is hoe er aan reïntegratie wordt gewerkt en wie waarvoor verantwoordelijk is.

De reïntegratiegids is met name bedoeld als leidraad voor direct leidinggevenden. Zij kunnen de gids gebruiken zodra het duidelijk lijkt dat medewerkers niet zonder extra inspanningen en binnen drie maanden weer aan de slag kunnen¹. De reïntegratiegids is in eerste instantie voor langdurig verzuim bedoeld. Het verdient echter aanbeveling om de gids ook te koppelen aan de verzuimprocedures bij kortdurend verzuim, bijvoorbeeld de procedures voor ziek- en hersteldmelding.

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd:

- in paragraaf 2.1 leest u over de reïntegratiegids als essentiële stap op weg naar een compleet zorgsysteem voor reïntegratie;
- paragraaf 2.2 gaat over de functies van de reïntegratiegids;
- in paragraaf 2.3 leest u uit welke onderdelen een reïntegratiegids bestaat;
- paragraaf 2.4 behandelt de aanverwante activiteiten die van belang zijn voor een effectieve uitvoering van het reïntegratiebeleid.

2.1 De reïntegratiegids als onderdeel van een zorgsysteem voor reïntegratie

Reïntegratie is in principe geen routineklus. Niemand zal de reïntegratiegids dus van buiten hoeven te leren. De gids wordt ter hand genomen op die momenten waarop dat nodig is en vormt dan een degelijke leidraad die direct toepasbaar is. De gids zal daarom steeds bekend moeten zijn bij de gebruikers, evenals het onderliggende beleid. Een continue aandacht voor adequaat reïntegratiebeleid is dus noodzakelijk. Om dit te kunnen realiseren, moet er sprake zijn van systematische zorg voor reïntegratie. De reïntegratiegids is feitelijk een onderdeel van dit zorgsysteem voor reïntegratie.

Het zorgsysteem voor reïntegratie is een systematische werkwijze voor de ontwikkeling, uitvoering, evaluatie en vernieuwing of verbetering van het beleid. Het biedt een structuur waarin de samenhang en de volgorde van de reïntegratie-activiteiten zijn vastgelegd. Daarnaast biedt het een aantal ondersteunende instrumenten, waar de reïntegratiegids er dus één van is.

¹ Conform de Wet Verbetering Poortwachter is ook een kortere tijdsspanne mogelijk.

Essentieel bij het zorgsysteem voor reïntegratie is de koppeling tussen:

- het handelen van het management;
- de uitvoering op de werkvloer door staf, leidinggevenden en medewerkers.

Dat maakt het mogelijk het reïntegratiebeleid in een continu proces terug te koppelen en te verbeteren. Het beleid wordt inzichtelijker en daarmee meetbaar en minder vrijblijvend. Het biedt alle betrokken partijen een houvast.

Het zorgsysteem voor reïntegratie heeft zijn waarde reeds bewezen, onder andere bij een aantal pilotprojecten in de sectoren Zorg en Welzijn. Instellingen die bewust aan het opzetten van een compleet zorgsysteem hebben gewerkt, hebben ervaren dat dit het best in geleidelijke stappen gaat en dat de ontwikkeling van een reïntegratiegids daarbij een hele essentiële stap is. De ontwikkeling van een reïntegratiegids dwingt tot concretisering en was daarom bij veel pilotprojecten juist één van de eerste stappen op weg naar een compleet zorgsysteem.

In feite is ook deze brochure bedoeld om organisaties in staat te stellen om via de ontwikkeling van een reïntegratiegids te komen tot een systematisch en werkend reïntegratiebeleid.

2.2 Wat is de functie van een reïntegratiegids?

Een 'gids' heeft twee belangrijke functies:

- een gids moet de weg wijzen;
- een gids moet informatie geven.

Beide functies gelden ook voor de reïntegratiegids:

- de reïntegratiegids moet de weg wijzen aan allen die bij het reïntegratietraject betrokken zijn;
- de reïntegratiegids moet informatie verschaffen over de rolverdeling en over belangrijke afspraken die in het kader van het reïntegratiebeleid zijn gemaakt.

De reïntegratiegids moet zo in elkaar steken dat mensen er optimaal door kunnen samenwerken vanuit een gedeelde visie op verzuim en reïntegratie. Een reïntegratiegids is dus geen beleidsstuk waarin de grote lijnen van het reïntegratiebeleid staan. Ook is het geen actieplan voor het komend jaar. Het is een gebruiksdokument dat als leidraad en eventueel als naslagwerk moet dienen.

In de fase van beleidsontwikkeling kan de gids een andere functie vervullen. De opzet ervan omvat namelijk concrete invullingen van rollen en achtereenvolgende activiteiten. Dat vereist dat er goed over het te voeren beleid wordt nagedacht. In die fase vormt de gids als het ware 'het vervoermiddel' om tot een weloverwogen beleid te komen.

Ook bij het evalueren van het beleid kan de gids een dergelijke rol vervullen. Met de gids valt eenvoudig na te gaan of het in de praktijk zo werkt zoals het is afgesproken en of dit ook het gewenste resultaat oplevert.

De reïntegratiegids blijft echter een instrument dat door mensen moet worden gebruikt. Daar kan een gids op zich niet voor zorgen, al geldt 'hoe gebruiksvriendelijker, hoe beter'. Belangrijk is dat de instelling de gids en de randvoorwaarden voor het gebruik ervan goed introduceert (zie paragraaf 2.4 Aanverwante activiteiten).

In de volgende paragraaf leest u welke onderdelen een reïntegratiegids tenminste moet bevatten.

2.3 Onderdelen van een reïntegratiegids

De reïntegratiegids moet worden toegesneden op de specifieke situatie en mogelijkheden in de instelling. In de gids zijn in ieder geval de volgende aspecten opgenomen:

- de visie en doelstellingen ten aanzien van reïntegratie;
- de rol van de betrokken partijen;
- een beschrijving van de reïntegratieprocedure: afspraken en termijnen.

Deze onderdelen zijn in de volgende subparagrafen verder uitgewerkt.

2.3.1 Visie en doelstellingen ten aanzien van reïntegratie

Via een heldere visie plaatst u het onderwerp 'reïntegratie' in een bredere context van de organisatiestrategie² en van personeelszorg. Een visie die breed wordt uitgedragen, zorgt voor betrokkenheid bij en draagvlak voor de uitvoering van het reïntegratiebeleid.

Vanuit een gemeenschappelijke visie bepaalt u de doelstellingen ten aanzien van verzuim en reïntegratie. Belangrijk is dat de doelstellingen SMART³ geformuleerd zijn. Daarmee kunt u het beleid namelijk beter evalueren en zonodig bijstellen.

U krijgt zicht op de visie en doelstellingen van uw reïntegratiebeleid door na te gaan:

- hoe de reïntegratie van (langdurig) zieke medewerkers nu geregeld is binnen de instelling;
- of het nuttig is om dit proces te verbeteren en zo ja, wat dit oplevert.

2.3.2 De rol van de betrokken partijen

Een belangrijke stelregel bij het maken van een reïntegratiegids is er alleen die informatie in op te nemen waarvoor draagvlak bestaat. Dit geldt ook voor de rolomschrijvingen van de betrokken partijen. Voor een eenduidige uitvoering van het verzuim- en reïntegratiebeleid is het noodzakelijk dat de verantwoordelijkheden van de verschillende partijen en de gemaakte afspraken voor iedereen duidelijk zijn en niet ter discussie staan.

Bij verzuim en reïntegratie zijn veel partijen betrokken. Van al deze partijen wordt een omschrijving van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden gemaakt. U kunt denken aan de volgende partijen:

- medewerker;
- direct leidinggevende;
- naast hoger leidinggevende;

² Welzijnsinstellingen met veel I/D banen kunnen hier tevens een visie ontwikkelen op de inzet van deze groep medewerkers.

³ Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden

- P&O/ stafpersoneel (zoals arbo- of verzuimcoördinatoren);
- directie;
- ondernemingsraad/ PVT;
- case-manager;
- arbodienst (bedrijfsarts, adviseurs en SMT);
- Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV);
- reïntegratiebedrijven.

De concrete rolomschrijvingen van deze actoren variëren per instelling. Maak het beleid in ieder geval niet afhankelijk van één persoon. Wij raden u aan om het Sociaal Medisch Team (SMT) naast de casuïstiek ook de coördinatie van de rollen en het beleid in brede zin te laten bespreken.

Een aantal belangrijke richtlijnen voor het maken van de rolomschrijvingen van de diverse partijen bij de uitvoering van het beleid zijn:

- zorg voor betrokkenheid en aansturing vanuit de directie;
- leg de primaire verantwoordelijkheid voor de uitvoering bij de leidinggevendenden;
- zorg voor inhoudelijke ondersteuning van de arbodienst;
- organiseer een actieve betrokkenheid van de werknemers (vertegenwoordiging).

2.3.3 Beschrijving van de reïntegratieprocedure: afspraken en termijnen

9

Na het bepalen van de rolomschrijvingen van de betrokken actoren kunt u de algemene operationalisering ervan weergeven in een schematisch stappenplan. Op die manier wordt inzichtelijk welke activiteiten, wanneer door welke functionaris worden uitgevoerd en hoe de verschillende actoren samenwerken. Bovendien kan een instelling de ontwikkeling van een reïntegratiegids aangrijpen om de afstemming met de arbodienst te verbeteren.

In dit algemene schema neemt u tevens op:

- de wettelijke bepalingen vanuit de Wet Verbetering Poortwachter;
- een traject voor nazorg na reïntegratie.

Een voorbeeld van een schema waarin de afspraken en termijnen zijn opgenomen treft u aan in hoofdstuk 6 (Stroomschema Reïntegratie) van de voorbeeldgids voor grotere instellingen. Deze voorbeeldgids hebben we ter aanvulling van deze brochure op internet gezet. Kijk hiervoor op www.arbozw.nl.

Aanvullend op een algemeen schema kunt u voor de belangrijkste actoren een specifiek stroomschema maken. Dit specifieke stroomschema kan bijvoorbeeld opgemaakt worden voor de direct leidinggevende, de medewerker, P&O, de case-manager en de Arbodienst. Het geeft de betreffende actor in één oogopslag een helder beeld van zijn activiteiten ten behoeve van reïntegratie. Ter illustratie is op de volgende pagina een voorbeeld van een stroomschema voor een direct leidinggevende opgenomen. In dit voorbeeld komen de volgende afkortingen voor:

- AD = Arbodienst
- RM = Reïntegratiemanager
- LG = Leidinggevendenden
- MW = Medewerker

Rol leidinggevende

1. Week 1

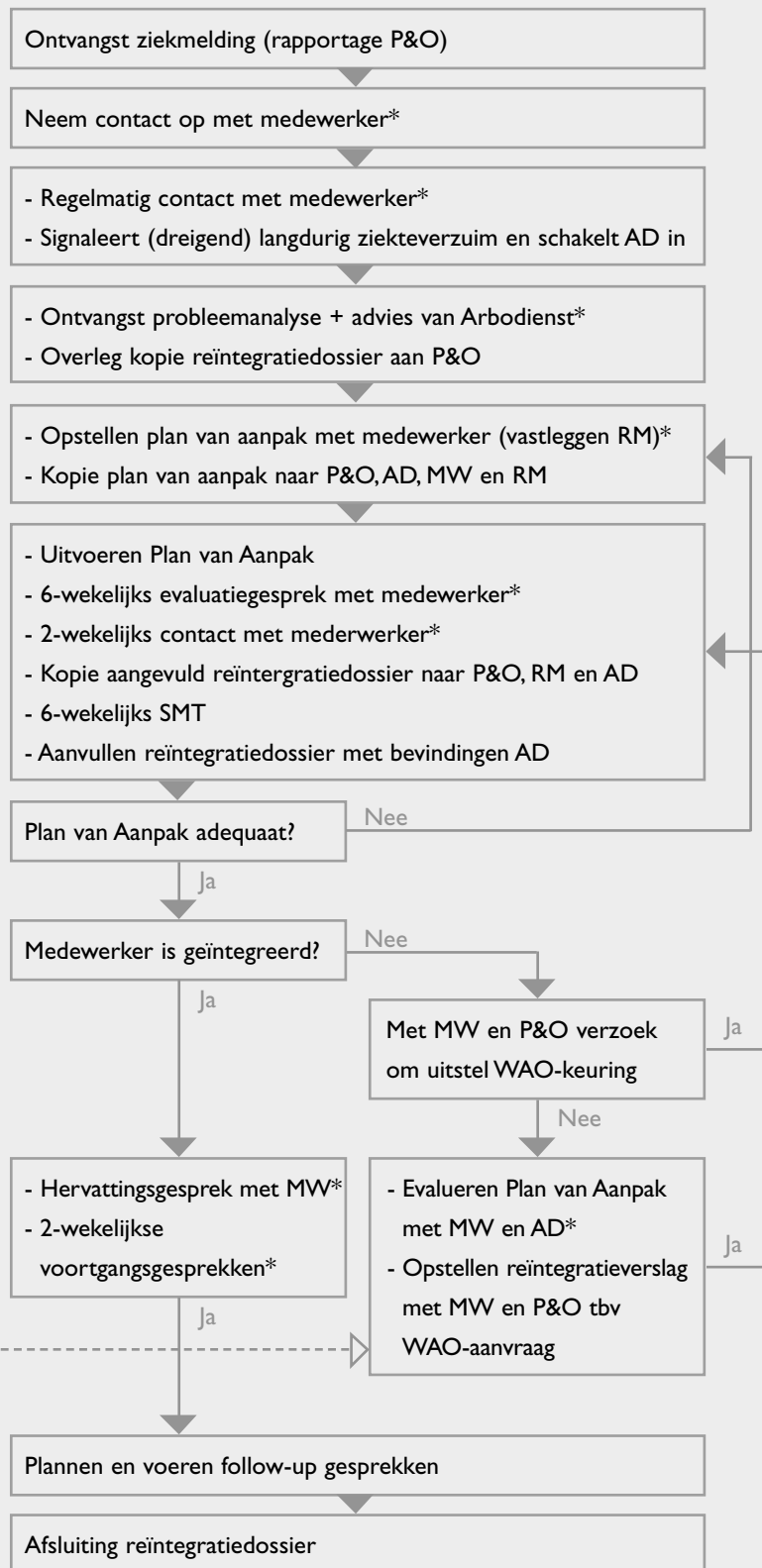
2. Week 1 (z.s.m.)

3. Week 1 – 5

4. Uiterlijk week 6

5. Uiterlijk week 8

6. Vanaf week 8

**7. Tot 104 weken**

* opnemen in reïntegratiedossier

Toelichting op rol leidinggevende

1. De leidinggevende ontvangt op de eerste ziektedag de ziekmelding van de medewerker. Ten behoeve van een goede registratie geeft de leidinggevende op dezelfde dag de ziekmelding door aan P&O. De leidinggevende neemt de ziekmelding (datum en verzuimreden) op in een reïntegratiedossier. Met het vastleggen van deze gegevens start feitelijk de opbouw van het reïntegratiedossier.
2. De leidinggevende neemt zo snel mogelijk en in ieder geval binnen één week contact op met de medewerker voor een verzuimgesprek.
3. De leidinggevende onderhoudt actief contact (verzuimgesprekken) met de medewerker en heeft daarbij de aandacht voor de goede verstandhouding en duidelijkheid in de afspraken met de medewerker. Daarnaast schakelt hij de Arbodienst in zodra duidelijk is dat het verzuim langer dan 6 weken kan duren.
4. De leidinggevende ontvangt een probleemanalyse en reïntegratie-advies van de Arbodienst. Als de leidinggevende, in overleg met de medewerker, niet akkoord gaat met het reïntegratieadvies nemen de leidinggevende en de medewerker gezamenlijk contact op met de Arbodienst voor een bijgesteld advies.
5. Het Plan van Aanpak heeft de status van een reïntegratie-contract en wordt zowel door de leidinggevende als de medewerker ondertekend. In het Plan van Aanpak geven zij aan wie als casemanager de voortgang van de reïntegratie gaat bewaken.
6. De leidinggevende en de medewerker voeren de in het Plan van Aanpak afgesproken reïntegratie-inspanningen uit. De leidinggevende onderhoudt tweewekelijks contact met de medewerker. Iedere zes weken evalueert de leidinggevende met de medewerker de voortgang en bespreekt hij of het Plan van Aanpak nog adequaat is. Daarnaast bespreekt de leidinggevende zeswekelijks het reïntegratietraject van de medewerker in het SMT. De leidinggevende ontvangt hierbij ondersteuning en adviezen. De leidinggevende bespreekt met de medewerker de uitkomsten van het SMT. Zonodig stelt de leidinggevende in overleg met de medewerker het Plan van Aanpak tussentijds bij. Leidinggevende en medewerker tekenen beiden voor akkoord met de bijstelling. Bij geslaagde reïntegratie is de leidinggevende verantwoordelijk voor de nazorg. Hiertoe voert hij, op de eerste dag van herstel, een hervattingsgesprek met de medewerker. In dit gesprek bepaalt hij, in overleg met de medewerker, een concrete doelstelling en een tijdspad. Gedurende het overeengekomen tijdspad worden tweewekelijks voortgangsgesprekken gevoerd. Na dit tijdspad maakt de leidinggevende met de medewerker een afspraak voor een follow-up gesprek. Na verslaglegging van het follow-up gesprek kan de leidinggevende het reïntegratiedossier afsluiten. Het moment van de WAO-keuring kan de reïntegratie van de medewerker in de weg staan. In dat geval vraagt de leidinggevende, in overleg met de medewerker, bij het UWV uitstel aan van de WAO-keuring.
Als uitstel van de WAO-keuring niet aan de orde is evalueert de leidinggevende met de medewerker het Plan van Aanpak in week 35 - 38. Hij stelt, in samenwerking met de medewerker en P&O, een reïntegratieverslag op.
7. Ook tijdens en na de WAO-keuring blijft de leidinggevende, in ieder geval tot 104 weken na de ziekmelding (maar feitelijk zolang er sprake is van een arbeidsovereenkomst), verantwoordelijk voor verzuimbegeleiding en uitvoering van het Plan van Aanpak (zie 6.)

2.3.4 Overige onderdelen van de reïntegratiegids

Naast bovengenoemde drie onderdelen kan de reïntegratiegids informatie bevatten over een aantal andere onderwerpen. Op die manier gebruikt u de reïntegratiegids als document om verschillende aspecten van het reïntegratiebeleid op een rij te zetten. Hierbij valt te denken aan:

- een hoofdstuk waarin bepaalde thema's en toepassingen in relatie tot de reïntegratiegids zijn opgenomen, zoals:
 - situaties waarvoor het reïntegratiebeleid niet bedoeld is (arbeidsconflict en disfunctioneren);
 - een omschrijving van de functie en samenstelling van het Sociaal Medisch Team (SMT) en de mate waarin zij overleg voeren;
 - een uitleg van de procedure Tijdelijk Aangepast Werk (TAW) en een beschrijving van de gevallen waarin deze wordt toegepast;
 - de kosten van WAO-instroom en de subsidiemogelijkheden voor reïntegrerende medewerkers;
 - de procedure die de instelling hanteert als de medewerker onvoldoende meewerkt aan reïntegratie en het noemen van de gevolgen voor de medewerker (stopzetting loondoorbetaling en/ of ontslag);
 - een beschrijving van de situaties waarin de instelling of werknemer een second opinion⁴ aanvraagt bij het UWV.
- een aantal bijlagen, zoals:
 - formulieren van het UWV of een reïntegratiedossier;
 - systematiek ten behoeve van onderhoud van het reïntegratiebeleid: periodieke evaluatie en audits;
 - leidraad voor een verzuimgesprek.

In de twee reïntegratiegidsen die wij ter aanvulling van deze brochure op internet hebben geplaatst kunt u de verschillende inhoudsopgaven als voorbeeld bekijken. Kijk hiervoor op www.arbozw.nl.

2.4 Aanverwante activiteiten

Een heldere beschrijving van de bovengenoemde onderdelen vormt geen garantie voor een effectieve uitvoering van het reïntegratiebeleid. Hiervoor gelden een aantal randvoorwaarden⁵. Zo is het van belang ervoor te zorgen dat:

- de directie ziekteverzuim en reïntegratie als speerpunt (prioriteit) benoemt en dit persoonlijk uitdraagt in sturing en gedrag;
- de direct leidinggevenden hun verantwoordelijkheid voor het terugdringen van het verzuim nemen, een goede sfeer en betrokkenheid stimuleren en onderling frequent de aanpak bespreken;
- alle partijen bereid zijn bij reïntegratie te zoeken naar maatwerkoplossingen;
- taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van betrokkenen niet alleen duidelijk maar ook consistent zijn. Zorg ervoor dat direct leidinggevenden die verantwoordelijk worden gesteld voor de reductie van verzuim ook bevoegdheden hebben om beslissingen te nemen die er werkelijk toe bijdragen dat het verzuim daalt;

⁴ Een second opinion kan betrekking hebben op de vraag of er voor de medewerker passende arbeid binnen de instelling aanwezig is. Daarnaast kan het UWV via een second opinion een uitspraak doen of de instelling en/ of de medewerker voldoende inspanningen verrichten ter bevordering van duurzame reïntegratie.

⁵ Wortel, E., Piek, P. en Bruin, de M. Resultaten verzuimaudit NSR Netwerk Zuid. Hoofd-dorp 2001. TNO Arbeid.

-
- de actoren de toegewezen taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden kunnen waarmaken.

Denk daarbij aan voldoende:

- tijd (ruimte en prioriteit);
 - vaardigheden (capaciteiten in overeenstemming met TBV's);
 - budget;
 - ondersteuning (bijvoorbeeld door P&O, arbodienst, BMW).
- de visie van de arbodienst en de reïntegratiebedrijven of zorgaanbieders op verzuim en reïntegratie aansluit bij die van uw instelling. Het is belangrijk om dit vast te leggen in contractafspraken.

3 HOE MAAK JE EEN REÏNTEGRATIEGIDS?

In dit hoofdstuk geven we u een stappenplan voor de ontwikkeling en implementatie van een (vernieuwde) reïntegratiegids. Dit gaat bij voorkeur via een ontwikkelbenadering ('bottom-up').

Alvorens in te gaan op dit stappenplan noemen wij een aantal voorbereidingen die u kunt treffen om een goede uitgangssituatie te creëren voor de verbetering van uw reïntegratiebeleid:

- zorg dat u een goed idee heeft van de stand van zaken in uw instelling rond verzuim, reïntegratie en de daarmee samenhangende kosten en toon via een eenvoudige kosten- en batenanalyse de noodzaak voor nieuw beleid aan⁶;
- stel een projectgroep in die is samengesteld uit een dwarsdoorsnede van de instelling en (bij voorkeur) de bedrijfsarts van uw arbodienst. Betrek daarbij tenminste één vertegenwoordiger van de OR/PVT, één P&O-lid en één leidinggevende als primaire uitvoerder van het reïntegratiebeleid. Instellingen met veel I/D-medewerkers of vrijwilligers adviseren wij daarmee in de samenstelling van de projectgroep rekening te houden. Kleine instellingen zonder P&O-functionaris adviseren we voor deskundige ondersteuning aan te kloppen bij grotere instellingen in de buurt;
- zorg dat de projectgroep regelmatig afstemt op informatie of suggesties uit reguliere teamvergaderingen of aansluiting zoekt bij andere welzijnsinstellingen in de regio;
- zorg dat de ontwikkeling en implementatie van de reïntegratiegids op de agenda staat van de directie;
- probeer niet direct een complete reïntegratiegids te schrijven; start met een conceptgids die later bijgesteld kan worden. Houdt in uw instelling het gesprek over het reïntegratiebeleid op gang;
- zorg dat u over de benodigde tijd en (dus) het benodigde geld beschikt om een reïntegratiegids op te zetten, uit te voeren en te onderhouden. De hoeveelheid tijd die nodig is voor het ontwikkelen en implementeren van de reïntegratiegids is uiteraard afhankelijk van diverse instellingsgebonden factoren en varieert per instelling. Zo kan bij een kleine instelling al snel overeenstemming zijn over een protocol of afsprakenlijstje. Door gebruik te maken van de voorbeelden van reïntegratiegidsen kan in weinig tijd een reïntegratiegids gemaakt worden. U vindt twee voorbeelden van reïntegratiegidsen op www.arbozw.nl.

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd:

- paragraaf 3.1 gaat over de vier fasen op weg naar een reïntegratiegids;
- paragraaf 3.2 beschrijft het belang van het creëren van draagvlak voor de reïntegratiegids en het peilen van de meningen en ervaringen van de medewerkers na de invoering ervan.

3.1 Stappen in een ontwikkeltraject

Bij de ontwikkeling en implementatie van de reïntegratiegids onderscheiden we de volgende fasen:

- de voorbereidingsfase;
- de ontwerpfase;
- de ontwikkelingsfase;
- de invoeringsfase.

In de volgende subparagrafen gaan we dieper op deze verschillende fasen in.

⁶ De volgende informatie geeft een indicatie van de totale kosten:

- loondoorbetaling (maximaal 1 x bruto loonsom)

- vervanging en productieverlies (circa 1,5 x bruto loonsom)

- 1e en 2e WAO-jaar: aanvullingsverplichting (CAO)

- 3e t/m 7e WAO-jaar: opslag op de gedifferentieerde WAO-premie voor het overige personeel.

In totaal bedragen de kosten over 8 jaar dus ca. 5 bruto jaarsalarissen

3.1.1 De voorbereidingsfase

In de voorbereidingsfase is het van belang dat de directie een expliciete opdracht geeft voor de ontwikkeling en implementatie van de reïntegratiegids. Daarnaast stelt uw instelling een projectgroep in. Voor informatie over de samenstelling van deze projectgroep verwijzen we u naar de inleiding van dit hoofdstuk (punt 2). Bij kleine instellingen nemen één of twee personen acties.

3.1.2 De ontwerpfase

De activiteiten die in deze fase plaatsvinden zijn:

- het vaststellen en formuleren van de visie op het reïntegratiebeleid en de daarvan afgeleide doelstellingen (o.a. afstemming op verzuim- en P-beleid);
- het benoemen van relevante actoren;
- het benoemen van beslismomenten in het reïntegratieproces (conform wettelijke bepalingen vanuit de Wet Verbetering Poortwachter);
- het globaal benoemen van de rollen van betrokken actoren;
- het opstellen van stroomschema's;
- de toetsing van het ontwerp aan de Wet Verbetering Poortwachter.

Deze activiteiten gelden als voorwerk van de projectgroep. Het resultaat is een ruw concept. Bij de ontwikkeling van dit concept houdt de projectgroep rekening met suggesties vanuit de instelling. De projectgroep spreekt af hoe in dat kader de procesgang verloopt. Het ruwe concept wordt tenslotte ter goedkeuring aangeboden aan de directie.

3.1.3 De ontwikkelingsfase

In de ontwikkelingsfase is het ruwe concept voorzien van commentaar van de directie en wordt het uitgewerkt tot een conceptreïntegratiegids. Vervolgens wordt de conceptgids bij wijze van try-out drie maanden ingezet bij een aantal reïntegratietrajecten.

De projectgroep organiseert drie projectgroepbijeenkomsten:

• eerste bijeenkomst:

in de eerste bijeenkomst worden de globale elementen van het ruwe concept nader uitgewerkt:

- aan de rollen van de verschillende betrokkenen koppelt men taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden;
- knelpunten met betrekking tot de toepassing van de reïntegratiegids brengt men in kaart en voorziet men zoveel mogelijk van een oplossing;
- men koppelt de reïntegratiegids aan andere elementen, zoals het verzuimbeleid en het personeelsbeleid.

Aan de hand van de input van de projectgroep werken maximaal twee personen de conceptgids uit. Het is het beste als een P&O-lid dat samen met een leidinggevende doet. De conceptgids wordt vervolgens voorgelegd aan de directie.

- tweede bijeenkomst:

in de tweede bijeenkomst bespreekt de projectgroep de conceptgids:

- de gids wordt aangepast naar aanleiding van het commentaar van de directie;
- losse eindjes worden gehecht, witte vlekken gevuld;
- er wordt een evaluatie-checklist opgesteld ter voorbereiding op de try-outperiode.

Daarin zijn de volgende vragen opgenomen:

- werkt de reïntegratiegids zoals bedoeld?
- wordt de reïntegratiegids nageleefd?
- worden afspraken nagekomen?
- is de gekozen werkwijze effectief?
- zijn er knelpunten of verbetermogelijkheden?

- derde bijeenkomst:

na drie maanden vindt de derde bijeenkomst plaats. De projectgroep:

- evalueert de try-outperiode;
- maakt afspraken voor de bijstelling van de reïntegratiegids en voor de feitelijke invoering van de reïntegratiegids;
- spreekt af hoe en door wie de inhoud en de toepassing van de reïntegratiegids wordt gemonitord.

3.1.4 De invoeringsfase

In de invoeringsfase zet P&O een lijn uit voor de invoering en monitoring van de reïntegratiegids.

Denk voor wat betreft de invoering aan de volgende aspecten:

- het prikken van een datum waarop uw instelling start met de uitvoering van de reïntegratiegids;
- de verspreiding van het reïntegratiebeleid via diverse kanalen (voorlichtingsbijeenkomsten, intranet, papieren versie, etc.). Maak hiervoor een handzaam document waarin de belangrijkste afspraken uit het reïntegratiebeleid in een notendop staan vermeld en voorzie de betrokken actoren van een specifiek stroomschema, waarmee duidelijk is wie wanneer welke acties verricht (zie paragraaf 2.3.3).

Onderstaand kader geeft een overzicht van de activiteiten die u moet ondernemen voor de periodieke evaluatie van de reïntegratiegids. Wij adviseren u deze evaluatie ongeveer een maand na de invoering van de reïntegratiegids uit te voeren. Hierna kunt u de reïntegratiegids elke twee jaar evalueren.

U dient het verzuim- en reïntegratiebeleid van uw instelling periodiek te evalueren en bij te sturen. Daarbij geldt onderstaande systematiek:

<u>Maand</u>	<u>Activiteit</u>
Januari	Zelfevaluatie: de directie van uw instelling beschrijft de stand van zaken ten aanzien van het verzuim- en reïntegratiebeleid.
Januari-februari	Audits: het Hoofd P&O ⁷ neemt een reïntegratie-audit af. De resultaten worden neergelegd in een beknopt auditrapport.
Maart	Formuleren van doelstellingen: de directie van uw instelling stelt op grond van de auditresultaten de doelen voor het komend jaar vast.

U kunt de audit uitvoeren op basis van gesprekken en een documentenstudie⁸. De gesprekken (bij voorkeur groepsinterviews) kunnen plaatsvinden met vertegenwoordigers uit diverse geledingen, zoals de directie, staf, leidinggevenden, werknemers, een OR/PVT-vertegenwoordiger, een eventuele reïntegratie- of herplaatsingfunctionaris, één of meerdere casemanagers en de bedrijfsarts van de arbodienst.

17

De belangrijkste vragen bij de evaluatie zijn:

- werkt het verzuim- & reïntegratiebeleid zoals bedoeld?
- zijn de doelen en taakstellingen verwezenlijkt?
- is er een verzuimanalyse gemaakt en wordt deze adequaat benut?
- wordt het handboek en het verzuimprotocol nageleefd?
- is er betrokkenheid van de medewerkers?
- worden afspraken nagekomen?
- is de gekozen werkwijze effectief en efficiënt?
- is de gekozen werkwijze gebruiksvriendelijk?
- zijn er knelpunten?
- zijn er verbetermogelijkheden?

⁷ Dit voorbeeld gaat uit van een interne functionaris die het reïntegratiebeleid beoordeelt. Bij voorkeur wordt de audit echter uitgevoerd door een 'buitenstaander'. Welzijnsinstellingen kunnen bijvoorbeeld afspreken dat ze elkaar periodiek beoordelen.

⁸ Denk bij m.n. grotere instellingen aan: personeelsbeleidsdocumenten, arbobeleidsdocumenten (jaarplannen, jaarverslagen), verzuimbeleidsdocumenten en protocollen, verslagen SMT's, verzuimcijfers, procedure vacaturemelding/vervulling/ interne arbeidsbemiddeling en (sociaal) jaarverslag.

3.2 Communicatie en draagvlak

Tijdens de ontwikkeling, implementatie en verdere uitvoering van de reïntegratiegids is het belangrijk dat u de medewerkers regelmatig informeert over de positieve punten. Benoem daarbij tevens de aspecten die (nog) niet goed verlopen en geef daarbij aan wat eraan zal worden gedaan om die punten te verbeteren. Peil na de invoering van de reïntegratiegids regelmatig de meningen van de medewerkers. Dat kan op verschillende manieren, bijvoorbeeld via een enquête, op personeelsbijeenkomsten of tijdens het teamoverleg. Zij kunnen hun ervaringen vertellen en suggesties doen voor aanpassingen van het beleid. Vragen aan het personeel zijn onder andere:

- voldoet het beleid?
- vindt men het effectief?
- welke ervaringen heeft men met verzuim, verzuimbegeleiding en reïntegratie?
- handelt men ernaar?
- wat vindt men belangrijk of urgent?
- welke verbetermogelijkheden ziet men?

4 PUBLICATIES

PUBLICATIES UIT DE REEKS “AGRESSIE EN SOCIALE VEILIGHEID”

- Agressie, trauma's en onveiligheid, informatie voor de werknemers: publicatienummer 920.021.89A
- Agressie, trauma's en onveiligheid, de rol van de direct leidinggevende: publicatienummer 920.021.89B
- Secundaire traumatisering, informatie voor de werknemers: publicatienummer 920.021.90A
- Secundaire traumatisering, de rol van de direct leidinggevende: publicatienummer 920.021.90B
- Registratie en evaluatie van agressie: publicatienummer 920.022.24

Registratie- en evaluatie formulieren agressie

- Formulierenblok Trauma Preventie, Registratie Agressieve incidenten, Methodiek SOAS-Welzijn: publicatienummer 920.021.80.
- Formulierenblok Traumapreventie, Agressie Evaluatie, Methodiek SOAS-Welzijn: publicatienummer 920.021.79
- Quickscan agressie en onveiligheid: publicatienummer 920.022.28

19

PUBLICATIES UIT DE REEKS “VERZUIM EN VROEGE REÏNTEGRATIE”

- Verzuim en reïntegratie, informatie voor de werknemers: publicatienummer 920.021.94A
- Verzuim en reïntegratie, de rol van de direct leidinggevende: publicatienummer 920.021.94B
- Verzuimreductie kwetsbare groepen: publicatienummer 920.033.13
- Tijd voor maatregelen: publicatienummer 920.021.60

PUBLICATIES UIT DE REEKS “WERKDRIK EN WERKSTRESS”

- Stress op het werk, informatie voor de werknemers: publicatienummer 920.021.51
- Stress op het werk, de rol van de direct leidinggevende: publicatienummer 920.021.52
- Handboek aanpak werkstress: het handboek kan gedownload worden op de website www.arbozw.nl

Publicaties zijn te bestellen via de website www.arbozw.nl.

U kunt de website www.arbozw.nl raadplegen voor een compleet overzicht van alle publicaties over de thema's agressie, werkstress en verzuim en reïntegratie. Tevens kunt u via de website op de hoogte blijven van de nieuwste publicaties. Op de website wordt van alle publicaties een korte omschrijving gegeven.

Notities



Sectorfondsen Zorg en Welzijn

Koningin Wilhelminalaan 3,

3527 LA Utrecht

Postbus 8203, 3503 RE Utrecht

Tel. (030) 298 52 22

Fax (030) 298 52 00

e-mail: info@fondsenzw.nl

www.fondsenzw.nl

www.arbozw.nl

Contactpersoon: dhr. J. Hoffmans

Tekst:

TNO-Arbeid

Pim Piek

Merlijn de Bruin

Bestellen:

Deze folder is schriftelijk

(per fax of e-mail) te bestellen bij

de Sectorfondsen Zorg en Welzijn of

via de website www.arbozw.nl

o.v.v. publicatienummer 920.033.014

SECTORFONDSEN
ZORG EN WELZIJN



Twee voorbeelden van een reïntegratiegids

In dit hoofdstuk zijn twee voorbeelden opgenomen van reïntegratiegidsen. Het eerste voorbeeld is een uitgebreide reïntegratiegids voor een grote instelling. Het tweede voorbeeld is een reïntegratiegids voor een kleinere instelling.

Voorbeeld Reïntegratiegids

Uitgebreide reïntegratiegids (m.n. voor grotere instellingen)

(Op basis van de reïntegratiegids van zorginstelling GGZ Oostbrabant)

Inhoudsopgave:

Inleiding	3
1. Doelen en uitgangspunten van de reïntegratiegids	4
1.1 Doelen	4
1.2 Uitgangspunten	4
2. Toepassing van de gids	5
3. Taken en verantwoordelijkheden van betrokken partijen	6
3.1 Werknemer	6
3.2 Direct leidinggevende	6
3.3 Naast hoger leidinggevende	7
3.4 Personeelsfunctionaris	7
3.5 Bedrijfseconomische dienst	7
3.6 Directeuren/diensthooften	8
3.7 Raad van Bestuur	8
3.8 Arbodienst	8
3.9 UWV/Cadans	8
4. Stappenplan reïntegratie	8
4.1 Stap 1: situatie verkennen	8
4.2 Stap 2: opstellen van een plan van aanpak	9
4.3 Stap 3: uitvoeren plan van aanpak en werkhervatting	9
4.4 Stap 4: werknemer is gereïntegreerd	10
4.5 Stap 5: opstellen reïntegratieverslag	10
4.6 Stap 6: nazorg reïntegratie	11
5. Thema's	11
5.1 Waarvoor is het reïntegratiebeleid niet bedoeld?	11
5.2 Tijdelijk aangepast werk	11
5.3 Financiële aspecten van reïntegratie	11
5.4 Als de medewerker niet meewerkt	12
5.5 Beroepsmogelijkheden	12
6. Stroomschema reïntegratie	13
7. Formulieren	14

BIJLAGE:

Rapportage t.b.v. Reïntegratiedossier

Inleiding

Organisatie A wil een verantwoordelijk en verantwoord werkgever zijn en beschouwt uitval uit het arbeidsproces als ongewenst. Instroom in de WAO brengt hoge materiële en immateriële kosten met zich mee, in de eerste plaats voor de medewerker zelf, maar ook voor de organisatie en de maatschappij. *Organisatie A* wil het langdurig verzuim en de WAO-instroom terugdringen door een actief beleid te voeren om arbeidsongeschikte medewerkers binnen of buiten de organisatie te reïntegreren.

Deze reïntegratiegids is bedoeld voor werknemers, leidinggevenden, personeelsfunctionarissen en overige functionarissen die betrokken zijn bij de reïntegratie van arbeidsongeschikte werknemers.

Een werknemer is *arbeidsongeschikt* indien deze (tijdelijk) niet of verminderd in staat is de eigen functie uit te oefenen ten gevolge van ziekte of ongeval en zich formeel heeft ziek gemeld bij de ziekenadministratie en de eigen leidinggevende.

Onder *reïntegratie* wordt verstaan de terugkeer in het arbeidsproces. Deze terugkeer kan plaatsvinden in de eigen of een andere functie op de eigen werkplek dan wel in de eigen of een andere functie op een andere werkplek binnen of buiten Organisatie A.

De gids richt zich met name op het traject dat werknemers doorlopen die langer dan vier weken arbeidsongeschikt zijn om terugkeer naar het arbeidsproces zo goed mogelijk te laten plaatsvinden.

Voor kortdurend ziekteverzuim geldt dat de begeleiding hiervan in eerste instantie de verantwoordelijkheid is van de direct leidinggevende. Richtlijnen voor deze begeleiding zijn opgenomen in de bijlagen¹.

Overal waar in deze gids de 'hij -vorm' wordt gebruikt, wordt bedoeld op zowel mannelijke als vrouwelijke personen.

¹ niet in dit voorbeeld opgenomen

1. Doelen en uitgangspunten van de reïntegratiegids

1.1 Doelen

Organisatie A wil:

- vermindering van het (langdurig) ziekteverzuim;
- verlaging van het aantal werknemers dat instroomt in de WAO.

Hiervoor is nodig dat de organisatie:

- het fysieke en sociale welzijn van arbeidsongeschikte werknemers bevordert;
- duidelijkheid biedt omtrent het reïntegratietraject;
- inzicht biedt aan alle betrokkenen omtrent acties en afspraken in het kader van reïntegratie;
- de afstemming van de acties van alle betrokkenen bij het reïntegratietraject verbetert.

1.2 Uitgangspunten

- *uitgaan van arbeidsgeschiktheid:*
het reïntegratiebeleid van Organisatie A stelt de mogelijkheden van de medewerker centraal. De belangrijkste vraag is wat de medewerker wel kan in plaats van wat de medewerker niet kan;
- *een pro-actieve aanpak:*
als langdurig verzuim dreigt, moet zo snel mogelijk met de reïntegratie worden begonnen. Met de medewerker en alle betrokken partijen kunnen vanaf de eerste ziekte dag afspraken gemaakt worden over de mogelijkheden voor reïntegratie. Er dient altijd geïnventariseerd te worden of er mogelijkheden zijn om tijdelijk aangepast werk uit te voeren;
- *een resultaatgerichte aanpak:*
organisatie A stelt alles in het werk om een medewerker uiteindelijk in de eigen functie te laten terugkeren. Indien een medewerker de eigen functie niet kan uitoefenen, wordt gekeken wat de andere arbeidsmogelijkheden zijn binnen de organisatie (al dan niet met aanpassingen). Bij vacatures krijgen reïntegrerende medewerkers voorrang.
Indien duidelijk wordt dat er geen passende reïntegratiemogelijkheden binnen Organisatie A zijn, worden acties ondernomen die zijn gericht op een duurzame functie buiten Organisatie A;
- *een organisatiebrede verantwoordelijkheid:*
om reïntegratie te kunnen laten slagen, moeten verschillende partijen effectief samenwerken om de arbeidsongeschikte medewerker weer naar het werk terug te laten keren;
- *eigen verantwoordelijkheid van de medewerker:*
reïntegratie is een proces waarin de medewerker zelf een belangrijke rol heeft om terugkeer naar het werk te bevorderen. De medewerker heeft in dat verband met name de verplichting om:
 - informatie te verstrekken over zijn situatie;
 - alles in het werk te stellen om te herstellen en te reïntegreren;
 - mee te denken over en mee te werken aan mogelijke oplossingen.
- *belangrijke rol voor de leidinggevende:*
begeleiding van verzuim valt onder de verantwoordelijkheid van de direct leidinggevende. De leidinggevende blijft verantwoordelijk voor begeleiding

van de reïntegratie, totdat een nieuwe, duurzame situatie bereikt is. En hij is de casemanager voor wat betreft het reïntegratietraject;

- *heldere communicatie en verantwoordelijkheden in het traject:*
er is op elk moment in het reïntegratietraject één lijnfunctionaris actief als contactpersoon voor de medewerker. De voortgang van het proces wordt bewaakt door de personeelsfunctionaris;
- *reïntegratie blijft maatwerk:*
in deze gids worden algemene procedures weergegeven voor het omgaan met arbeidsongeschikte medewerkers. Reïntegratie staat of valt met de bereidheid van alle partijen om te zoeken naar creatieve maatwerkoplossingen.

2. Toepassing van de gids

Als er sprake is van dreigend langdurig ziekteverzuim bespreekt de direct leidinggevende samen met de werknemer de situatie (zie hoofdstuk 4 stap 1).

Organisatie A spreekt van dreigend langdurig ziekteverzuim zodra er geen direct zicht is op volledige en probleemloze hervatting van de eigen werkzaamheden binnen een termijn van drie maanden na ziekmelding. De Arbodienst stelt in dat geval een Probleemanalyse op.

De Probleemanalyse wordt gebruikt om een Plan van Aanpak op te stellen. Vanaf het moment dat duidelijk is dat er een Plan van Aanpak dient te komen, stelt de direct leidinggevende de naast hoger leidinggevende op de hoogte van het reïntegratietraject.

De direct leidinggevende is verantwoordelijk voor het op de juiste wijze uitvoeren van de reïntegratieprocedures. De naast hoger leidinggevende ziet toe op een goede uitvoering van het reïntegratietraject, en stuurt daar waar nodig bij.

Na ontvangst van de Probleemanalyse dient de direct leidinggevende deze reïntegratiegids te hanteren.

Wanneer de gegevens van de arbeidsongeschikte werknemer ingevuld zijn in het reïntegratiedossier, worden afspraken gemaakt volgens het stappenplan. De afspraken worden vastgelegd in het reïntegratiedossier dat bestaat uit een aantal invulformulieren (zie bijlage).

In het Sociaal Medisch Team (SMT) doet de direct leidinggevende altijd verslag van de afspraken en activiteiten in het kader van de reïntegratie. Het doel van het SMT is het ondersteunen, stimuleren en, indien nodig corrigeren, van leidinggevend en bij de verzuimbegeleiding. Tevens wordt de voortgang van reïntegratietrajecten besproken. De frequentie is gemiddeld eens per zes weken.

Het SMT bestaat uit de volgende functionarissen:

- de bedrijfsarts Arbodienst;
- de direct leidinggevende van de betreffende bedrijfseenheid;
- de personeelsfunctionaris van de betreffende bedrijfseenheid of dienst;
- op uitnodiging de mobiliteitsfunctionaris, de arbocoördinator of andere deskundigen.

De direct leidinggevende informeert de werknemer over voor de werknemer relevante zaken vanuit het SMT.

Naast dit reguliere SMT vindt er eenmaal per jaar een overleg plaats tussen de directeur of het diensthoofd en de bedrijfsarts waarin de beleidsmatige zaken rondom verzuim en reïntegratie worden besproken.

3. Taken en verantwoordelijkheden van betrokken partijen

3.1 Werknemer

De belangrijkste rol is weggelegd voor de medewerker zelf. Iedere medewerker heeft de verantwoordelijkheid zijn werkzaamheden zodanig uit te voeren dat gezondheidsrisico's tot een minimum beperkt blijven. Bovendien heeft iedere medewerker de taak om situaties die een negatief effect op de gezondheid kunnen hebben en tot verzuim aanleiding zouden kunnen geven tijdig te signaleren.

In geval van (dreigend) langdurig verzuim zal in de eerste plaats de medewerker zelf alles in het werk moeten stellen om te herstellen en naar het werk terug te keren. Dit betekent o.a. dat hij initiatieven ontplooit om te herstellen, zijn leidinggevende op de hoogte houdt van zijn herstel en meedenkt over mogelijke oplossingen.

De medewerker heeft de plicht om in te gaan op redelijke voorstellen van de werkgever met betrekking tot het hervatten van werkzaamheden en het meewerken aan activiteiten die het herstel bevorderen. Dit houdt onder meer in dat hij meewerkt aan een situatieverkenning met zijn leidinggevende, een Probleemanalyse, een Plan van Aanpak, de uitvoering en evaluatie ervan en aan het Reïntegratieverslag.

De medewerker dient zich te houden aan de procedures van het Ziekteverzuimreglement. Het Plan van Aanpak met afspraken over zijn reïntegratie dient de medewerker, evenals de leidinggevende, te ondertekenen als bewijs van commitment aan de afgesproken inspanningen.

3.2 Direct leidinggevende

De direct leidinggevende is verantwoordelijk voor de begeleiding van de medewerker vanaf de eerste verzuimdag. In samenspraak met de bedrijfsarts en de medewerker bepaalt hij of langdurig verzuim dreigt. In geval van (dreigend) langdurig verzuim fungeert de direct leidinggevende als casemanager. Dat wil zeggen dat hij zorgdraagt voor de uitvoering en voortgang van het reïntegratietraject. De casemanager kan, indien reïntegratie op de eigen werkplek niet mogelijk is, anderen betrekken in het reïntegratietraject, maar blijft verantwoordelijk voor het gehele proces.

De direct leidinggevende stelt in samenspraak met de medewerker een Plan van Aanpak op voor diens reïntegratie en ondertekent dit. Hij ziet toe op de uitvoering ervan en evalueert regelmatig de voortgang met de betrokken partijen, waaronder de medewerker, de naast hoger leidinggevende, personeelszaken, en de Arbodienst. Daarnaast neemt de direct leidinggevende deel aan het Sociaal Medisch Team.

De direct leidinggevende blijft verantwoordelijk voor de reïntegratie van de werknemer totdat een nieuwe duurzame situatie is ontstaan. Hij onderhoudt contact met de werknemer en maakt een verslag van de gesprekken en de gemaakte afspraken. Alle relevante informatie wordt doorgespeeld aan de personeelsfunctionaris, zodat deze het reïntegratiedossier compleet kan houden. De direct leidinggevende ziet er op toe dat de medewerker een kopie krijgt van alle relevante afspraken en verslagen die betrekking hebben op de reïntegratie.

3.3 Naast hoger leidinggevende

Onder naast hoger leidinggevende verstaat men binnen Organisatie A de directeuren of diensthoofden of de managers die rechtstreeks onder dit niveau functioneren.

De naast hoger leidinggevende ziet toe op een goede uitvoering van het reïntegratietraject, en stuurt daar waar nodig bij. Hij komt nadrukkelijker in beeld als reïntegratie op de eigen werkplek niet mogelijk blijkt te zijn. Hij bespreekt dan met de directeur of het diensthoofd of er binnen het eigen bedrijfsonderdeel (tijdelijke)

alternatieven zijn, of dat elders binnen de organisatie naar mogelijkheden moet worden gezocht.

Indien de direct leidinggevende door omstandigheden de rol van casemanager niet uitvoert, neemt de naast hoger leidinggevende deze rol, en de daarbij behorende activiteiten, over.

3.4 Personeelsfunctionaris

De personeelsfunctionaris ondersteunt leidinggevend en bij het uitvoeren van de managementtaken. Daarbij is de personeelsfunctionaris verantwoordelijk voor o.a. de volgende activiteiten:

- het adviseren van de direct- en naast hoger leidinggevende t.a.v. het reïntegratietraject;
- het bewaken van de kwaliteit van het proces;
- het signaleren van termijnen om actie te ondernemen;
- het aanleveren van kennis over beschikbare (subsidie)mogelijkheden bij reïntegratie;
- het aanleggen en vullen van het reïntegratiedossier. Alle relevante documenten worden door de Arbodienst en de leidinggevend en naar personeelszaken gestuurd, waar de stukken in het reïntegratiedossier worden bewaard, en zo nodig verspreid.

3.5 Bedrijfseconomische dienst

De bedrijfseconomische dienst verwerkt de administratieve afhandeling van de ziekmeldingen en verzorgt de doormelding van het ziekteverzuim naar de Arbo-Unie (binnen 1 week na ziekmelding) en naar UWV/Cadans (binnen 13 weken na ziekmelding).

3.6 Directeuren en diensthoofden

De directeur of het diensthoofd ziet toe op het uitvoeren van het verzuimbeleid door de leidinggevend en. Hij speelt een actieve rol bij het aanpassen van de werkplek, bij het zoeken naar aangepast werk en bij het herplaatsen naar andere onderdelen van Organisatie A.

De directeur of het diensthoofd is actief in het ontwikkelen en stimuleren van preventief beleid ten aanzien van ziekteverzuim.

3.7 Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor de reïntegratie van arbeidsongeschikte werknemers binnen Organisatie A. Zij hecht vanuit deze verantwoordelijkheid veel waarde aan reïntegratie van arbeidsongeschikte werknemers, hetgeen zij tot uitdrukking brengt in haar sociale en financiële beleid.

3.8 Arbodienst

De Arbodienst verzorgt de sociaal-medische begeleiding van de werknemer en adviseert daarnaast het management. De Arbodienst vervult daarbij de volgende taken:

- het beoordelen van de Eigen Verklaring van de medewerker;
- het verzorgen van verzuimspreekuren;
- het uitvoeren van een probleemanalyse en het opstellen van een reïntegratieadvies bij de verwachting van langdurig verzuim;
- het informeren van het management, de medewerker en de personeelsfunctionaris;

- het doorverwijzen naar andere deskundigen die een aandeel kunnen hebben in het reïntegratietraject;
- de deelname aan organisatiebreed overleg met betrekking tot verzuim en verzuimpreventie.

3.9 UWV/Cadans

UWV/Cadans (Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen) kan ingeschakeld worden indien er behoefte is aan een second opinion. Het UWV is daarnaast verantwoordelijk voor het beoordelen van de WAO-aanvraag en het uitkeren van reïntegratiesubsidies. Zij toetst de reïntegratie-inspanningen van de werknemer en de werkgever aan de hand van het reïntegratieverslag.

4. Stappenplan reïntegratie

4.1 Stap 1: situatie verkennen

Wanneer na vier weken verzuim uit het overleg van de direct leidinggevende met de bedrijfsarts blijkt dat er risico is op langdurig verzuim, bespreekt de direct leidinggevende de situatie rond het verzuim met de medewerker. De leidinggevende stelt zich in een direct gesprek op de hoogte van de actuele situatie van de werknemer. Tevens informeert de direct leidinggevende de werknemer over het te bewandelen reïntegratietraject.

Belangrijke punten voor deze verkenning:

- is het verzuim arbeidsrelevant?
- waarin ligt de oorzaak?
- aan welke reïntegratiemogelijkheden wordt gedacht?
 - (tijdelijke) terugkeer op de eigen werkplek in de eigen functie;
 - (tijdelijke) terugkeer op de eigen werkplek in een andere functie;
 - (tijdelijke) plaatsing op een andere werkplek in de eigen functie;
 - (tijdelijke) plaatsing op een andere werkplek in een andere functie.
- zijn er aanpassingen nodig om terugkeer mogelijk te maken? (bijvoorbeeld aanpassing arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen, arbeidsomstandigheden, scholing, begeleiding, wachtlijstbemiddeling, behandeling)
- wat kan de reïntegratie belemmeren?
- wanneer verwacht de werknemer weer (gedeeltelijk) arbeidsgeschikt te zijn?

Bij het verkennen van de situatie-analyse kan de direct leidinggevende verdere ondersteuning en advies vragen aan de personeelsfunctionaris, de bedrijfsarts, de naast hoger leidinggevende of de arbo-coördinator.

De situatieverkenning vormt de aftrap voor de reïntegratie en geeft basisinformatie voor het Plan van Aanpak. Feitelijk betekent het ook het begin van het casemanagement door de direct leidinggevende, al moet dit nog in het Plan van Aanpak worden bekrachtigd.

4.2 Stap 2: opstellen van een Plan van Aanpak

Wanneer de situatieverkenning door de direct leidinggevende en de werknemer is vastgesteld, wordt deze, samen met de Probleemanalyse van de Arbodienst gebruikt als basis voor het opstellen van een Plan van Aanpak.

De Probleemanalyse bevat een advies over de (on)mogelijkheden tot herstel en belastbaarheid in het licht van de werkhervatting.

De direct leidinggevende maakt een start met het opstellen van het Plan van Aanpak volgens het formulier Eerste Plan van Aanpak (UWV-formulier blad 2 en 3 van Plan van Aanpak reïntegratie).

De (on)mogelijkheden van arbeid voor de werknemer en de organisatie worden bij het opstellen van het Plan van Aanpak betrokken. Hierbij kan advies gevraagd worden aan de personeelsfunctionaris, de arbo-coördinator, de bedrijfsarts en/of een externe reïntegratiedeskundige (bijvoorbeeld van een reïntegratiebedrijf).

In het Plan van Aanpak staat op welke wijze de reïntegratie gaat verlopen en worden concrete doelen aangegeven. Met name de volgende gegevens, conclusies en prognoses dienen goed in het Plan van Aanpak neergelegd te worden:

- werkhervatting in de eigen functie (al dan niet met aanpassingen), op de eigen werkplek;

- werkhervatting in de eigen functie (al dan niet met aanpassingen), op een andere werkplek;
- gedeeltelijke of gehele werkhervatting in een andere functie binnen Organisatie A;
- gehele of gedeeltelijke werkhervatting buiten Organisatie A.

Bovenstaande punten zijn de uitgangspunten om uitvoering te kunnen geven aan het Plan van Aanpak. In het Plan van Aanpak wordt bovendien aangegeven welke voorwaarden aanwezig moeten zijn om het Plan van Aanpak praktisch te kunnen uitvoeren en wie de casemanager bij de reïntegratie is.

Wanneer het Plan van Aanpak, inclusief een tijdsplan en evaluatiemomenten, na overleg tussen leidinggevende en werknemer (en eventueel andere betrokkenen) is opgesteld, wordt het ondertekend door de leidinggevende en de werknemer en verzonden naar afdeling Personeelszaken. Alle betrokkenen ontvangen het Plan van Aanpak.

Het Plan van Aanpak moet uiterlijk binnen twee weken na ontvangst van de Probleemanalyse van de Arbodienst op papier staan.

De voortgang van het opstellen van het Plan van Aanpak zal in het SMT besproken worden en eventueel naar aanleiding daarvan bijgesteld worden in overleg met de werknemer.

Om de volgende stap in het reïntegratieproces te nemen is het noodzakelijk dat vastgesteld wordt dat de werknemer (gedeeltelijk) tot arbeid in staat is. Zolang dit nog niet het geval is, zal de leidinggevende regelmatig (minimaal eens per zes weken) contact onderhouden met de werknemer aangaande het herstelproces en het bijstellen en uitvoeren van het Plan van Aanpak.

4.3 Stap 3: uitvoeren Plan van Aanpak en werkhervatting

Zodra de werknemer (gedeeltelijk) in staat is om (vervangende) arbeid te verrichten wordt een start gemaakt met de verdere uitvoering van het Plan van Aanpak. Er kunnen natuurlijk ook acties worden afgesproken die reeds uitgevoerd kunnen worden terwijl de werknemer nog niet in staat is om arbeid te verrichten.

De direct leidinggevende informeert de afdeling waar de reïntegrerende werknemer zal starten over de inzetbaarheid, het aantal uren, de te verrichten taken en mogelijk andere relevante gegevens.

Aan de hand van het einddoel en de activiteiten die in het Plan van Aanpak staan omschreven, wordt samen met de direct leidinggevende en de werknemer het reïntegratieproces geëvalueerd. Van deze evaluatiegesprekken wordt verslag gedaan in het Reïntegratiedossier.

Wanneer er bijstellingen nodig zijn, zullen deze in overleg met de betrokkenen bij het reïntegratieproces opgesteld worden in het formulier 'Bijstellingen' (UWV-formulier: Blad 4 Plan van Aanpak reïntegratie). Hierbij is het van belang dat men nagaat of de doelen die men vooraf (in stap 1 en 2) gesteld heeft nog steeds te realiseren zijn, of dat deze doelen bijstelling behoeven. In feite gaat men dan terug, naar stap 1: 'situatie verkennen' en/of naar stap 2: 'opstellen Plan van Aanpak'.

Na bijstelling van het Plan van Aanpak kan het reïntegratieproces worden voortgezet.

4.4 Stap 4: werknemer is gereïntegreerd

Er zal sprake zijn van een succesvolle reïntegratie van een werknemer, wanneer het Plan van Aanpak is doorlopen en de (vooraf opgestelde en eventueel bijgestelde)

doelen zijn behaald. Met andere woorden: de werknemer is volledig of gedeeltelijk aan het werk op de oude/nieuwe werkplek in de oude/nieuwe functie of in een functie buiten Organisatie A.

In deze fase moeten eventuele aanpassingen op en voorzieningen t.b.v. de werkplek definitief gemaakt worden. Bovendien zullen eventuele afspraken rondom scholing gerealiseerd dienen te worden, evenals andere afspraken die omschreven staan in het Plan van Aanpak. Wanneer er wijzigingen in de arbeidsvoorwaarden nodig zijn en het arbeidscontract aangepast moet worden, dienen deze door de betreffende functionarissen verwerkt te worden.

Wanneer reïntegratie extern heeft plaatsgevonden, dan zal de arbeidsovereenkomst met Organisatie A beëindigd moeten worden.

De reïntegratie van een werknemer kan pas afgerond worden, wanneer de werknemer volledig aan het werk is, eventuele aanpassingen / voorzieningen en scholing e.d. geregeld en definitief zijn en eventuele wijzigingen in de arbeidsovereenkomst doorgevoerd zijn. De direct leidinggevende draagt zorg voor de realisering in nauwe samenspraak met de naast hoger leidinggevende.

4.5 Stap 5: opstellen van het reïntegratieverslag

Indien de werknemer niet is gereïntegreerd, moet tussen de 35e en de 39e week na de eerste ziekte dag het Reïntegratieverslag worden opgesteld. De leidinggevende vult samen met de werknemer het formulier 'Evaluatie bij de WAO-aanvraag' in (UWV-formulier: Plan van Aanpak reïntegratie/Evaluatie/blad 1 en 2). De Probleemanalyse en de Medische informatie van de Arbodienst moeten door de medewerker bij het Reïntegratieverslag worden gevoegd. De medewerker ontvangt van UWV/Cadans de formulieren om een WAO-aanvraag te doen. De medewerker moet het Reïntegratieverslag meesturen met de WAO-aanvraag.

Op basis van het Reïntegratieverslag beoordeelt UWV/Cadans of de werknemer en de werkgever voldoende reïntegratie-inspanningen hebben geleverd. Als de verwachting is dat de medewerker langer dan een jaar ziek is, maar in het tweede ziektejaar alsnog kan reïntegreren, kan besloten worden om de WAO-aanvraag uit te stellen. Dit betekent dat de wachttijd voor de WAO (één jaar gerekend vanaf de eerste ziekte dag) verlengd kan worden tot maximaal twee jaar. De direct leidinggevende en de medewerker dienen hiertoe samen een verzoek in bij UWV/Cadans. Hiertoe is wel goedkeuring van de naast hoger leidinggevende nodig. Organisatie A is dan verplicht om het loon gedurende die tijd door te betalen.

Indien de werknemer in aanmerking komt voor een (gedeeltelijke) WAO-uitkering, vindt 52 weken na de eerste ziekte dag een overleg plaats tussen de werknemer, de direct leidinggevende, de personeelsfunctionaris en de bedrijfsarts waarin verdere afspraken gemaakt worden met betrekking tot mogelijke reïntegratie op lange termijn. Indien dit niet mogelijk is, moet in het gesprek de optie ontslag van de werknemer worden besproken.

Per 1 januari 2003 is de werkgever ook verplicht om de werknemer zo nodig te reïntegreren bij een andere werkgever.

4.6 Stap 6: nazorg reïntegratie

Het reïntegratiedossier van een werknemer kan pas worden gesloten wanneer de werknemer na een succesvolle reïntegratie, gedurende een (afgesproken) periode, volledig en naar de wens van de leidinggevende functioneert. Binnen de afgesproken periode dient dan wel aan de volgende voorwaarden te zijn voldaan:

- de direct leidinggevende voert regelmatig gesprekken met de werknemer over het functioneren van de werknemer, zoals vastgelegd in het Plan van Aanpak;
- van deze evaluatiegesprekken wordt verslag gemaakt in het Reïntegratiedossier;
- bij eventuele knelpunten worden met alle betrokkenen gesprekken gevoerd met het doel de knelpunten op te heffen, opdat terugval voorkomen kan worden.

Wanneer binnen de afgesproken periode het functioneren van de werknemer naar wens is, er evaluatie- / follow-up- gesprekken zijn gevoerd en er geen knelpunten meer aanwezig zijn, kan het Reïntegratiedossier gesloten worden.

5. Thema's

5.1 Waarvoor is het reïntegratiebeleid niet bedoeld: arbeidsconflicten en disfunctioneren

Deze reïntegratiegids is alleen bedoeld voor het bevorderen van het herstel en de reïntegratie van zieke medewerkers. Als blijkt dat een ziekmelding het gevolg is van een arbeidsconflict of van disfunctioneren zal er zo snel mogelijk een hersteldatum afgesproken worden. Uitgangspunt is dan dat er geen sprake is van ziekte. Er zal goed gecommuniceerd moeten worden over hoe de situatie opgelost gaat worden.

5.1.1 *Arbeidsconflicten*

Wanneer een medewerker zich ziek meldt en er sprake lijkt te zijn van een arbeidsconflict, wordt hierop direct actie ondernomen:

- de direct leidinggevende licht de naast hoger leidinggevende, de bedrijfsarts en de personeelsfunctionaris in;
- de medewerker komt versneld op het verzuimspreekuur van de bedrijfsarts, die de medewerker adviseert over de acties die op korte termijn ondernomen kunnen worden.

5.1.2 *Disfunctioneren*

Het ziekteverzuimsysteem is niet bedoeld voor het laten 'afvloeien' van niet-functionerende medewerkers in de WAO. Wanneer een medewerker niet functioneert is dat geen reden om hem 'ziek' thuis te laten zitten. Ook in dit geval wordt een traject opgezet, gericht op werkhervatting van de medewerker.

5.2 Tijdelijk aangepast werk

Wanneer een medewerker langdurig ziek is, maar wel op het werk kan komen, kan besloten worden de medewerker tijdelijk aangepast werk (TAW) te laten doen.

TAW kan worden toegepast in de volgende gevallen:

- het is duidelijk waar de medewerker op termijn zal reïntegreren, maar deze is daar nu nog niet toe in staat. TAW bevordert in dit geval de reïntegratie in de eigen of een andere functie;
- het is nog niet duidelijk hoe het herstel zal verlopen, maar TAW draagt ertoe bij dat de medewerker betrokken blijft bij de organisatie en verlaagt de terugkeerdrempel.

De verwachtingen rondom TAW moeten helder zijn. Met de medewerker die TAW verricht en de beoogde werkplek worden duidelijke afspraken gemaakt over:

- het waarom van TAW;
- de verwachte inzet (in tijd en prestatieniveau) c.q. het percentage herstelmelding;
- de tijdelijkheid van het werk;
- de momenten waarop de voortgang geëvalueerd wordt;
- rechten en plichten van de medewerker.

5.3 Financiële aspecten van reïntegratie

5.3.1 De kosten van de WAO-instroom

De kosten van de sociale zekerheid worden sinds de wet PEMBA (Premiëdifferentiatie en Marktwerking bij Arbeidsongeschiktheid) voor een belangrijk deel afgewenteld op de organisatie. De hoogte van deze kosten nopen tot een groter bewustzijn over de noodzaak om actieve reïntegratie te bevorderen.

5.3.2 Subsidies

Er zijn diverse subsidiemogelijkheden voor reïntegrerende medewerkers. UWV/Cadans kan aan de werkgever subsidie toekennen bij herplaatsing van een langdurig arbeidsongeschikte medewerker bij een andere werkgever. Er zijn maatregelen in ontwikkeling om bij herplaatsing binnen het eigen bedrijf korting te krijgen op de WW- en WAO-premie. Meer informatie is via Personeelszaken te verkrijgen.

5.4 Als de medewerker niet meewerkt

Wanneer de medewerker niet meewerkt aan het bevorderen van zijn eigen herstel, kan uiteindelijk worden aangestuurd op vervroegd ontslag of kan er gedeeltelijke of gehele stopzetting van de loondoorbetaling toegepast worden. In dit geval bespreekt de direct leidinggevende de zaak met de naast hoger leidinggevende en de personeelsfunctionaris en wordt de zaak voorgelegd aan de directeur of het diensthoofd en het hoofd P&O. Het niet meewerken aan het reïntegratietraject kan voor de werknemer ook negatieve gevolgen hebben voor de toekenning van een WAO uitkering. Het UWV kan besluiten een korting op te leggen op de hoogte van de uitkering.

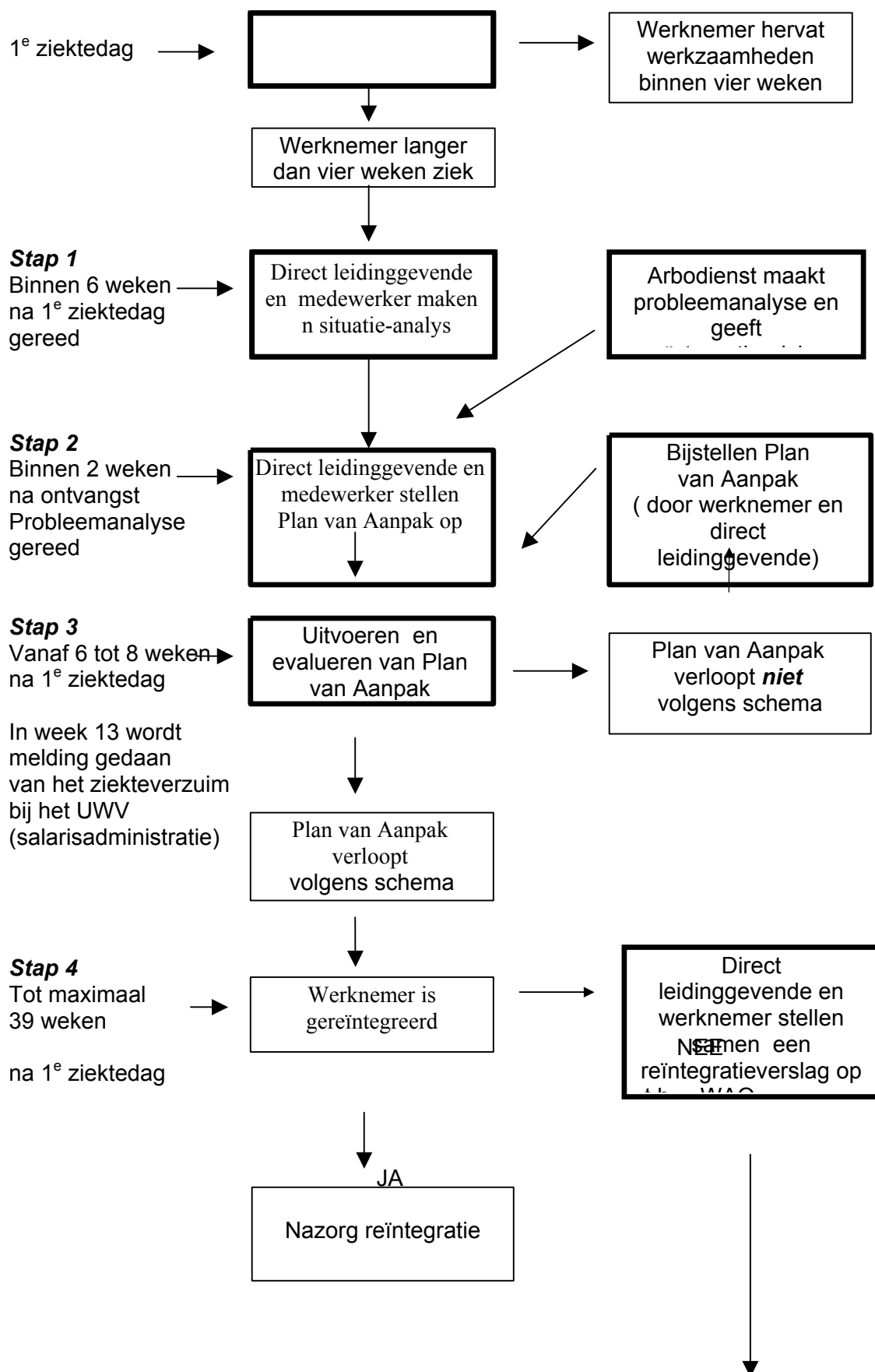
5.5 Beroepsmogelijkheden

Indien de werkgever en de werknemer van mening verschillen over een bepaalde kwestie kan UWV/Cadans een second opinion geven. De second opinion kan betrekking hebben op de vraag of de werknemer echt ziek is of niet. Ook kan UWV gevraagd worden een second opinion te geven over de vraag of er passende arbeid binnen de organisatie aanwezig is en of die arbeid passend is voor de betreffende medewerker. Daarnaast kan UWV een uitspraak doen over of de werkgever voldoende inspanningen verricht ten aanzien van de arbeidsongeschikte medewerker.

Het oordeel van UWV is niet bindend. Een bindende uitspraak kan alleen gedaan worden door de civiele rechter, die in zijn uitspraak vrijwel altijd rekening zal houden met de uitspraak van UWV.

Tijdspad

Acties



Stap 5

Tot maximaal →
2 jaar na 1^e ziekte­dag

Overleg met betrokkenen
inzake mogelijkheden tot
reïntegratie in toekomst

7. Formulieren

Bij het hanteren van de Reïntegratiegids moet gebruikt gemaakt worden van het volgende formulier:

‘Rapportage ten behoeve van het Reïntegratiedossier’ (bijlage).

Voor het opstellen, evalueren en bijstellen van het Plan van Aanpak en het maken van het Reïntegratieverslag moet gebruik gemaakt worden van de UWV-formulieren:

1. **‘Plan van aanpak reïntegratie’ blad 1 t/m blad 4** (De gegevens op blad 1 moeten pas ingevuld worden als tussen de 35e en 38e week het Reïntegratieverslag gemaakt wordt). N.B. waar Casemanager staat komt de naam van de direct leidinggevende te staan;
2. **‘Plan van aanpak reïntegratie/evaluatie’ blad 1 en 2.** Dit formulier moet ingevuld worden tussen de 35e en 38e week van het verzuim door de direct leidinggevende en de werknemer;
3. **‘Reïntegratieverslag bij de WAO-aanvraag’.** Dit formulier moet uiterlijk in de 39e week van het verzuim worden ingevuld door de werknemer. Op het formulier staat welke documenten moeten worden meegestuurd door de werknemer bij de WAO-aanvraag.

De formulieren zijn via afdeling Personeelszaken te verkrijgen.

BIJLAGE

Rapportage ten behoeve van Reïntegratiedossier

Dit formulier is een gebruiksdocument. Het is een hulpmiddel bij de aanleg van het Reïntegratiedossier en kan gebruikt worden bij het invullen van het officiële **Eerste Plan van Aanpak** (blad 2 t/m blad 4 Plan van Aanpak Reïntegratie) en de **Evaluatie bij de WAO-aanvraag** (Plan van Aanpak Reïntegratie / Evaluatie / blad 1 en 2.

Datum	Gemaakte afspraak / actie	Wie?	Evaluatiedatum	Resultaat	Afgehandeld

Voorbeeld Reïntegratiegids (2)

Beknopte reïntegratiegids (m.n. voor kleinere instellingen)

(Op basis van de reïntegratiegids van zorginstelling de Amerpoort)

Deze gids is in het bijzonder bedoeld voor gebruik door de direct leidinggevende.

Motto: Aandacht voor reïntegratie loont!!

Inleiding

Organisatie B stelt hoge eisen aan de dienstverlening. Om dit blijvend waar te maken, is ieders inzet nodig. Een eigentijds sociaal beleid is derhalve noodzakelijk. *Organisatie B* biedt werkplekken aan die zo goed mogelijk passen bij de individuele mogelijkheden van medewerkers. Ook wanneer die (tijdelijk) minder goed in staat zijn om te werken.

Ons uitgangspunt is dat de direct leidinggevende primair verantwoordelijk is voor de uitvoering van verzuimbegeleiding en reïntegratie. Daarbij kan de leidinggevende ondersteuning verwachten van de eigen medewerkers, de directie en de bedrijfsarts. Duidelijke afspraken, samenwerking en communicatie zijn hierbij belangrijke vereisten. In het stroomschema van deze reïntegratiegids is een aantal vragen geformuleerd die centraal staan in deze samenwerking.

Kern van het beleid:

- *organisatie B* gaat uit van iemands mogelijkheden, ook bij ziekte;
- ziek zijn is niet altijd hetzelfde als volledig arbeidsongeschikt zijn. Daarom wordt regelmatig contact onderhouden;
- bij ziekte wordt ieders actieve medewerking verwacht om een zo spoedig mogelijke terugkeer in het arbeidsproces te bevorderen;
- de drempel om zo snel mogelijk weer in het arbeidsproces betrokken te zijn, wordt zo laag mogelijk gehouden. We zoeken naar creatieve oplossingen;
- directie en Arbodienst zorgen desgewenst voor deskundige ondersteuning;
- waar nodig wordt een beroep gedaan op collegae en medewerkers;
- samenwerken en communiceren staan centraal.

Ondergetekend,
De directie

Gegevens van de zieke medewerker:

Naam:		Personeelsnummer:	
Adres: (tijdens ziekte)		Uren arbeidscontract:	
Postcode en woonplaats:		Sofi-nummer:	
Telefoonnummer:		Functie:	
Geboortedatum:		Werkplek:	

Toelichting

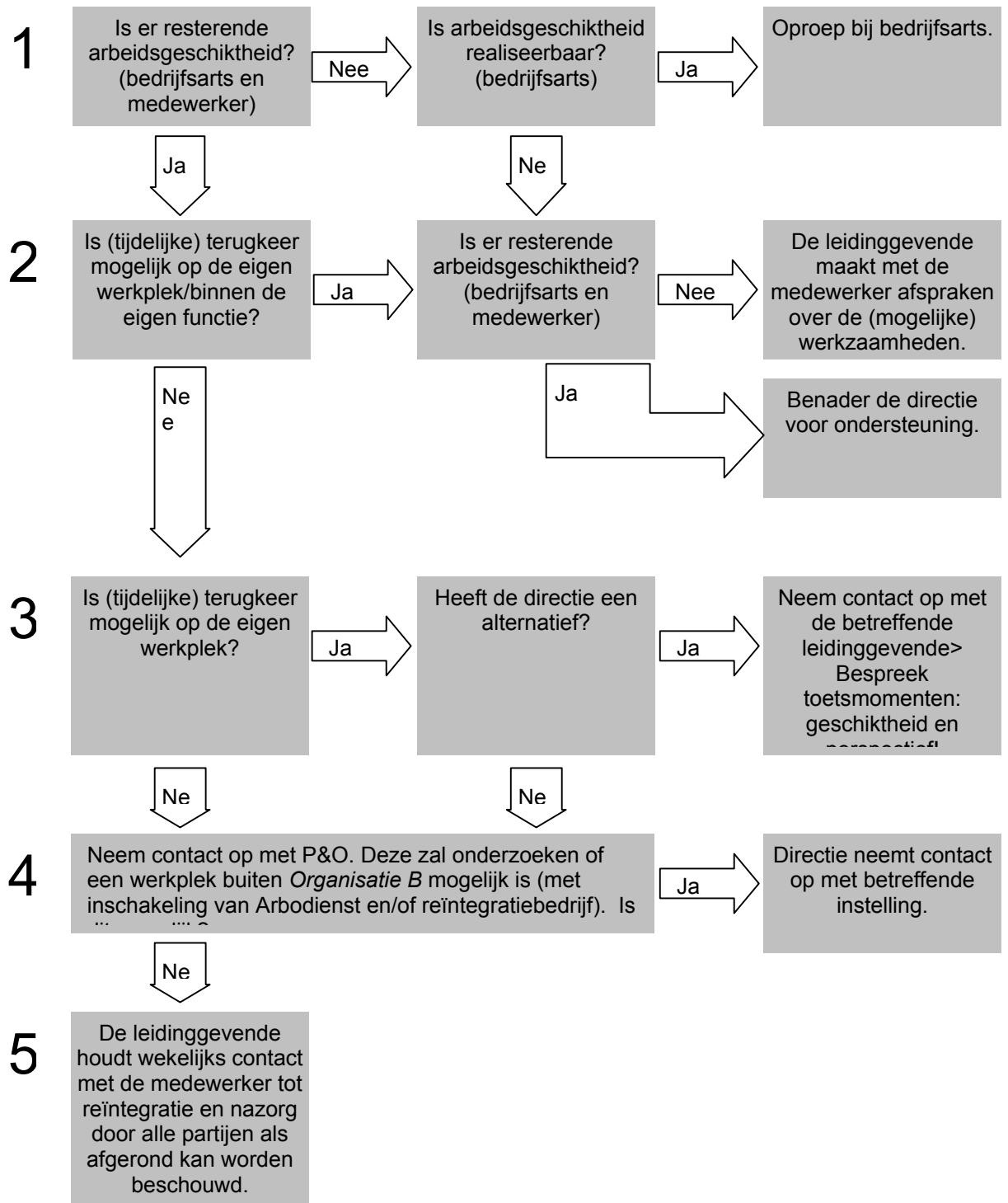
Wanneer het verzuim van een medewerker langer duurt dan 2 weken, dient de leidinggevende deze reïntegratiegids te hanteren, tenzij de leidinggevende aantoonbare redenen heeft om dit niet te doen.

Wanneer de gegevens van de medewerker ingevuld zijn, dienen gesprekken plaats te vinden en dient het schema ingevuld te worden. Het invullen van het schema gebeurt als volgt:

- begin links bovenaan bij de eerste vraag in het stroomschema en kijk vervolgens via de pijltjes (ja of nee) welk antwoord daarbij past. Op deze manier weet iedereen welke 'acties' ondernomen dienen te worden en wie waarvoor 'verantwoordelijk' is;
- vervolgens dient in het invulschema beschreven te worden: de contactdatum, de gemaakte afspraken, wie verder geïnformeerd dient te worden en wanneer het volgende contact plaats vindt.

Wanneer er toch nog onduidelijkheden zijn bij het hanteren van de reïntegratiegids, kan altijd de directie worden geraadpleegd.

Stroomschema



Invulschema

Datum contact	Gemaakte afspraken	Met wie	Wie informeren	Datum volgend contact
1				
2				
3				
4				
5				

Uitgangspunten

Uitgangspunten in de samenwerking rondom reïntegratie in *Organisatie B* voor achtereenvolgens de medewerkers, de leidinggevende, de directie, de Arbodienst en het UWV:

Uitgangspunten van de medewerkers

1. Iedere medewerker meldt zich ziek bij de receptie. Deze zal de zieke vervolgens doorschakelen naar de eigen leidinggevende. Indien de leidinggevende op dat moment niet direct aanwezig is, dient de zieke medewerker later alsnog pogingen te ondernemen om toch in contact te komen met de leidinggevende. Indien de direct leidinggevende die dag ook afwezig is, dan dient contact opgenomen te worden met diens vervanger. Het moet dus voor iedereen duidelijk zijn wie de vervanger is van de direct leidinggevende.
2. De medewerker voert, ongeacht de lengte van het verzuim, regelmatig overleg met de leidinggevende over de voortgang van de reïntegratie en de daartoe geleverde inspanningen.
3. De medewerker blijft zo lang mogelijk het oorspronkelijke werk doen. Indien dit niet mogelijk is, worden de mogelijkheden tot het (tijdelijk) verrichten van andere werkzaamheden of tot overplaatsing onderzocht. De medewerker dient hieraan zijn medewerking te verlenen.
4. De medewerker heeft inzage in het dossier dat op basis van de gids wordt aangelegd omtrent de reïntegratie.
5. De directie verleent zowel ondersteuning aan de medewerker als aan de leidinggevende bij onder meer financiële en/of arbeidsrechtelijke gevolgen.
6. Bij een tijdelijke overplaatsing behoudt de medewerker het eigen salaris.
7. Wanneer een overplaatsing gecontinueerd blijft, kan het salaris aangepast worden.

Uitgangspunten van de direct leidinggevende

1. De leidinggevende dient overzicht te houden over de in het kader van reïntegratie ondernomen acties. De leidinggevende voert regelmatig overleg met de medewerker over de voortgang van de reïntegratie, ongeacht de locatie van een eventueel tijdelijke werkplek.
2. De leidinggevende heeft het initiatief wanneer de werkplek moet worden aangepast. Steun van de directie kan hierbij worden ingeroepen voor het realiseren van fysieke of financiële middelen. Ook vergoedingen voor scholing komen in aanmerking.
3. De leidinggevende voert eenmaal per maand overleg met de bedrijfsarts over de voortgang van de reïntegratie.
4. De leidinggevende bespreekt regelmatig de acties tot reïntegratie met de directie.
5. Iedere divisie of dienst meldt centraal de bij de directie gecreëerde werkplekken aan die met voorrang voor de te reïntegreren medewerkers in aanmerking komen.
6. Bij tijdelijke overplaatsing vindt betaling plaats uit het budget van de oorspronkelijke leidinggevende. Leidinggevers kunnen aanvullende afspraken maken.
7. De medewerker blijft zo lang mogelijk het oorspronkelijke werk doen, maar indien dit niet mogelijk is, worden de mogelijkheden tot overplaatsing en/of

het (tijdelijk) verrichten van andere werkzaamheden onderzocht. De medewerker dient hieraan zijn medewerking te verlenen.

8. Wanneer een overplaatsing gecontinueerd blijft, kan het salaris aangepast worden.

Uitgangspunten van de directie

1. De directie beheert een overzicht met voor reïntegratie beschikbare werkplekken.
2. De directie bespreekt periodiek met de leidinggevenden de zieke medewerkers en overlegt waar ondersteuning gewenst wordt.
3. Wanneer de leidinggevende van de vervangende werkplek voor kosten geplaatst wordt, worden in overleg met de directie de mogelijkheden voor aanvullende uitkeringen of subsidies verkend.
4. De directie meldt het verzuim bij het UWV indien het langer dan 13 weken duurt.
5. De directie houdt in de gaten welke financiële en/of arbeidsrechtelijke consequenties bepaalde beslissingen hebben omtrent het wel of niet verplaatsen van de werkplek van de werknemer bij langdurige ziekte.
6. De directie verleent zowel ondersteuning aan de medewerker als aan de leidinggevende bij onder meer financiële en/of arbeidsrechtelijke gevolgen.

Uitgangspunten van de arbodienst

De bedrijfsarts houdt periodiek contact met de leidinggevende, de directie en de betreffende medewerker.

Uitgangspunten van het UWV

Contacten met het UWV lopen via de directie of via de bedrijfsarts. Deze zorgen voor onderlinge afstemming.