

TNO-rapport

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

20076 / 27310

www.tno.nl/arbeid

**Werkgevers over het functioneren en ziekte-
verzuim van hun (ex-)arbeidsongeschikte werk-
nemers**

T 023 554 93 93
F 023 554 93 94

Datum	20 september 2005
Auteurs	Tinka van Vuuren Jos Sanders Jan Besseling Merijn de Bruin

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeks- opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

Voorwoord

Velen hebben bijgedragen aan de totstandkoming van dit rapport. Wij willen hen hier hartelijk voor danken. Op de eerste plaats dank voor de leidinggevenden die hun medewerking hebben verleend aan het onderzoek en die bereid zijn geweest de vragenlijst in te vullen en/of die we hebben mogen interviewen.

Op de tweede plaats bedanken we de leden van de begeleidingscommissie voor hun adequate commentaar op eerdere versie van dit rapport: Cas Hoogbergen van de AWWN, Eelco Tasma van FNV en Attie Logger, Peter Dijcks, Marcel Einerhand en Victor Sannes van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Op de derde plaats gaat onze dank uit naar Brechtje Bergstra van het UWV voor haar fantastische hulp bij de steekproeftrekking en naar onze oud-collega Femke Reijenga voor haar steun bij de start van dit onderzoek.

Op de vierde plaats danken we onze collega's Ruurt van der Berg en Ernest de Vroome voor hun ondersteuning bij de dataverwerking en Astrid Schoone en Caroline Swart voor hun werkzaamheden voor de opmaak van dit rapport.

Hoofddorp, september 2005

Tinka van Vuuren
Jos Sanders
Jan Besseling
Merijn de Bruin

Inhoudsopgave

Management Summary	5
1 Inleiding	7
1.1 Probleemstelling	7
1.2 Leeswijzer	8
2 Methode	11
2.1 Onderzoeksopzet	11
2.2 Enquête	11
2.2.1 Representativiteit van het onderzoek	12
2.2.2 Onderzochte kenmerken	14
2.3 Verdiepende interviews	14
2.4 Inventarisatie werkgeversvragen aan het Servicecentrum Werkgevers en Reïntegratie	15
3 Kenmerken hervatte (ex-)arbeidsongeschikten	17
3.1 Persoonskenmerken	17
3.2 Conclusies	22
4 Kenmerken organisatie en aanpak van reïntegratie	25
4.1 Organisatiekenmerken	25
4.2 Aanpak reïntegratie	28
4.2.1 Inspanningen gericht op reïntegratie	28
4.2.2 Werkaanpassingen	29
4.2.3 Wettelijke maatregelen of subsidieregelingen	32
4.2.4 Hulp aan de werkgever	33
4.2.5 Hulp aan de werknemer	34
4.2.6 Tevredenheid met het reïntegratieproces	35
4.3 Conclusies	35
5 Uitkomsten van werkhervatting	39
5.1 Individuele en organisatorische gevolgen	39
5.1.1 Functioneren werknemer	39
5.1.2 Verzuim en verzuimgedrag werknemer	45
5.1.3 Risicogeval	48
5.1.4 Gevolgen voor de organisatie	48
5.1.5 Kosten/baten afweging	50
5.1.6 Bereidheid opnieuw een werknemer aan te nemen	51
5.1.7 Samenhang uitkomsten werkhervatting	52
5.2 Succesvolle werkhervatting	52
5.2.1 Determinanten van het functioneren van hervatte (ex-)arbeidsongeschikten	52
5.2.2 Functioneren en overige determinanten	53
5.2.3 Determinanten van het verzuimgedrag van hervatte (ex-)arbeidsongeschikten	54
5.2.4 Verzuimgedrag en overige determinanten	55
5.3 Leidinggevenden over het beïnvloeden van functioneren	55
5.4 Conclusies	60

6	Tips en suggesties van leidinggevenden	65
6.1	Onderbouwing van de tips en suggesties	65
6.1.1	Let vooral goed op motivatie!	65
6.1.2	Creëer draagvlak bij collega's	66
6.1.3	Geduld en voorzichtigheid geboden	66
6.1.4	Niet teveel medelijden	66
6.1.5	Handicap serieus nemen	66
6.1.6	Communiceer veel, vaak en doelgericht!	67
6.1.7	Leg afspraken zo mogelijk ook vast!	68
6.1.8	Preventief samenwerken	68
6.1.9	Blijf scherp en laat niet zomaar alles aan UWV of arbodienst over, help elkaar!	68
6.1.10	Verstrekking van subsidies	69
6.2	De belangrijkste tips en suggesties	69
7	Servicecentrum Werkgevers en Reïntegratie	71
7.1	Het Servicecentrum Werkgevers en Reïntegratie	71
7.2	Welke vragen worden gesteld aan de werkgeverslijn en het SWR	71
7.3	Positieve reacties van werkgevers	74
7.4	Conclusies	74
8	Slotbeschouwing	77
8.1	Aanleiding en kernvraag	77
8.2	Onderzoeksopzet/informatieverzameling	77
8.3	Belangrijkste bevindingen	78
8.4	Vergelijking met eerder onderzoek	80
8.4.1	Functioneren	80
8.4.2	Verzuim en verzuimgedrag	81
8.4.3	Motivatie	82
8.4.4	Gezondheid	83
8.5	Enkele bespiegelingen	83
	Literatuur	87
	Bijlage A Overzicht van inhoud van de schriftelijke vragenlijst	91
	Bijlage B Resultaten uitgesplitst naar terugkeer of aanname van buiten	99
	Bijlage C Samenhang uitkomsten werkhervatting	105

Management Summary

De centrale conclusie van dit onderzoek is dat het gros van de (ex-)arbeidsongeschikten die het werk hebben hervat, normaal functioneert en een normaal verzuim(gedrag) aan de dag legt.

Op grond van hun feitelijke ervaring stellen leidinggevenden dat hun hervatte werknemer qua functioneren niet of nauwelijks onderdoet voor andere werknemers op de afdeling. De verschillen die leidinggevenden wél ervaren, op de aspecten productiviteit, snelheid van werken en flexibiliteit, zijn bovendien beperkt. En, zo geven de leidinggevenden aan, met enkele aanpassingen in functies of taken zijn negatieve gevolgen voor de organisatie veelal prima te beperken. Motivatie blijkt daarbij een sleutelwoord. Een gemotiveerde werknemer stimuleert de leidinggevende tot extra inspanningen en prikkelt de leidinggevende om te proberen net wat extra's te realiseren.

Wat betreft het ziekteverzuim van werknemers oordelen leidinggevenden dat ruim driekwart van de hervatte werknemers minder dan of hoogstens evenveel verzuimt als de gemiddelde werknemer op de afdeling. Volgens deze leidinggevenden is van evenveel werknemers (23%) het verzuimgedrag ondergemiddeld als bovengemiddeld. Van iets meer dan de helft (54%) wordt het verzuimgedrag gelijk gesteld aan de gemiddelde werknemer. Op onderliggende aspecten bestaan eveneens slechts kleine verschillen: de frequentie van het verzuim ligt iets hoger en het verzuim duurt iets langer. Daar staat echter tegenover dat (ex-)arbeidsongeschikten zich volgens de leidinggevenden minder gemakkelijk ziekmelden.

Meer dan de helft van de leidinggevenden dicht niettemin aan hervatte (ex-)arbeidsongeschikten een grotere kans toe weer uit te vallen dan aan een gemiddelde werknemer. Leidinggevenden van teruggekeerde werknemers zijn daarin wat pessimistischer dan leidinggevenden van nieuw aangenomen werknemers. Ondanks dat afbreukrisico vindt de meerderheid van de leidinggevenden dat de kosten van het reïntegratietraject binnen de perken zijn gebleven. In ieder geval overstijgen zij de baten niet. Daarbij heeft men naar eigen zeggen overigens maar een beperkt zicht op de financiële kosten en baten. Men kijken veelal vooral naar andere dan de materiële aspecten.

Belangrijkste voordelen van het in dienst houden of nemen van een arbeidsongeschikte zijn volgens leidinggevenden behoud van kennis en ervaring, het verbeteren van het bedrijfsimago, de tevredenheid van werknemers en de onderlinge werksfeer. Regelmatig geeft men aan dat reïntegratie van arbeidsongeschikten past bij het beeld dat men heeft van de eigen organisatie en het maatschappelijk doel ervan.

Als arbeidsongeschikten hervatten bij hun oude werkgever ondersteunen arbodienst, P&O e.d. de leidinggevende relatief veel, maar wordt relatief weinig wettelijk instrumentarium toegepast. Als arbeidsongeschikten daarentegen hervatten bij een nieuwe werkgever wordt de leidinggevende relatief weinig ondersteund maar wordt wel meer wettelijk instrumentarium toegepast. Voor eenderde van de leidinggevenden was dit hun eerste ervaring met het aannemen/plaatsen van een (ex-)WAO-er. Deze leidinggevenden kunnen dus niet terugvallen op eerdere ervaringen.

Tips en suggesties van leidinggevenden vóór leidinggevenden

- Let goed op de motivatie van de werknemer en de balans tussen belasting en belastbaarheid. Niet alleen bij aanname, maar bij alle veranderingen.
- Wees alert op signalen van verminderde belastbaarheid zoals ziekteverzuim, terugvallen op routinewerkzaamheden etc.
- Creëer draagvlak bij collega's door bijvoorbeeld concrete inwerkprogramma's (óók bij terugkeer kan dat zinvol zijn).
- Behandel de arbeidsongeschikte zoveel mogelijk als een gewone medewerker, maar neem de handicap wél serieus. Dat betekent wél geduld hebben en voorzichtig te werk gaan, maar niet aanpassingen regelen "bij iedere piep".
- Geef in onder andere verzuimgesprekken aan dat de medewerker gemist wordt en dat hij of zij belangrijk is voor de organisatie. Voorkom daarmee dat de arbeidsongeschikte zichzelf een onbeduidende rol toedicht.
- Communiceer over wederzijdse verwachtingen en houd in de gaten of die verwachtingen voor alle partijen ook realistisch zijn. Leg die verwachtingen vast en bespreek ze regelmatig.
- Leg ook de afspraken met bijvoorbeeld de (hulp)instanties vast. Stel formele contactmomenten in en maak ze zoveel mogelijk tripartiet (werknemer, leidinggevende en reïntegratiecoördinator). Maak bovendien optimaal gebruik van 'toevallige' ontmoetingen op de gang of elders om informatie te krijgen over 'hoe het gaat'.
- Laat je goed bijpraten door het UWV, zodat verrassingen achteraf beperkt blijven. Blijf opletten en laat niet alles aan UWV of arbodienst over. Communiceer en help elkaar. Neem daarvoor zonedig deskundig P&O-personeel aan.
- Niet afwachten tot anderen in beweging komen. Werk preventief samen met casemanagers, arbeidsconsulent of bijvoorbeeld een reïntegratiemanager en kom vooral tijdig in actie.
- Houdt er rekening mee dat je (in de meeste gevallen) geen arts bent. Dat maakt je niet gekwalificeerd tot het stellen van diagnose. Ga dus ook niet discussiëren over ziektebeelden.
- Staar je niet blind op subsidies, want die zijn maar voor even. Let op motivatie en leervermogen, zodat je elkaar kunt ontwikkelen.

Tips en suggesties van leidinggevenden voor UWV

- UWV zou meer maatwerk moeten leveren. Vooral aan kleine bedrijven die niet in staat zijn een hele p&o afdeling op te tuigen die zich op de hoogte houdt van de regels en wetgeving rond reïntegratie. "Géén handboek, maar een uurtje voorlichting".
- Subsidies (en begeleiding) zouden voor een langere periode beschikbaar moeten worden gesteld en er zouden meer subsidiemogelijkheden moeten komen of ondersteuning in andere dan financiële zin, bijvoorbeeld personele ondersteuning.

1 Inleiding

Op 1 oktober 2004 is het UWV gestart met de herbeoordeling van arbeidsongeschikten. Dat doet zij op basis van een nieuw Schattingsbesluit. Naar schatting zullen hierdoor de komende twee jaar 340.000 arbeidsongeschikten hun arbeidsongeschiktheidsuitkering – of een deel daarvan – verliezen. Voor zo'n 85.000 van deze arbeidsongeschikten zal de herkeuring naar verwachting leiden tot een verlies van (een deel van) de arbeidsongeschiktheidsuitkering.

Een deel van deze mensen zal om dat inkomensverlies te compenseren meer moeten gaan werken of zelfs opnieuw aan het werk moeten. Om deze groep (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten meer perspectieven op een succesvolle reïntegratie te bieden is op initiatief van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) een overleggroep ingesteld. De overleggroep adviseert de minister van SZW over mogelijkheden om de kansen op werkhervatting van herbeoordeelde (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten te vergroten. Praktijk en onderzoek¹ laten zien dat de arbeidsparticipatie van arbeidsongeschikten verre van optimaal is en wordt omgeven door tal van knelpunten. Een belangrijk knelpunt is de beeldvorming over deze groep (potentiële) werknemers in de maatschappij in het algemeen en bij werkgevers in het bijzonder. Deze beeldvorming is recent verwoord in een tweetal studies van Research voor Beleid in opdracht van de Commissie Het Werkend Perspectief (Van Petersen et al., 2004a; 2004b). Het gangbare vooroordeel van veel werkgevers dat (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten vaker verzuimen en minder productief zijn (en daarmee dus duurder) weerhoudt hen ervan werknemers met een arbeidshandicap aan te nemen of het werk te laten hervatten. Hoe oordelen werkgevers met 'feitelijke ervaringen' over het verzuim van hervatte (ex-)arbeidsongeschikten? Is hun productiviteit minder en zo ja, hoeveel minder? Hoe voldoen de hervatte werknemers überhaupt aan de eisen die het werk hen stelt? Gegeven de strengere beoordeling door UWV, is het in het belang van de beoordeelde doelgroep én dat van werkgevers dat er naast beelden en percepties ook een reëel beeld ontstaat over verzuim, productiviteit en motivatie van hervatte (ex-)arbeidsongeschikten.

Bovengenoemde vragen zijn voor de directie Sociale Verzekeringen van het ministerie van SZW aanleiding geweest om TNO Kwaliteit van Leven te vragen onderzoek te verrichten naar de ervaringen van werkgevers met hervatte (ex-)arbeidsongeschikten. In dit rapport geven we de uitkomsten weer van dit onderzoek.

1.1 Probleemstelling

Doel van het onderzoek is bij te dragen aan perspectieven op succesvolle arbeidsreïntegratie voor herbeoordeelde (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten. Om dit doel te bereiken is er behoefte aan een realistisch beeld van de praktijkervaringen van werkgevers met de reïntegratie van deze werknemers. De centrale vraagstelling van het onderzoek is dan ook:

Welke feitelijke ervaringen hebben werkgevers die hervatte (ex-)arbeidsongeschikten in dienst hebben (genomen)?

¹ Zie bijvoorbeeld Andriessen, et al., 1997, Andries et al., 1998, Beckers et al., 2002, Groen, 1998; Van Petersen et al., 2004a, Van Petersen et al., 2004b, Vos et al., 1996 en Van Vuuren et al., 2000.

De werkgevers is expliciet gevraagd naar hun ervaringen met het verzuim en het functioneren van de hervatte werknemers. Het onderzoek dient ter verdieping van reeds verricht onderzoek naar de beeldvorming omtrent arbeidsongeschikten én ter aanvulling op recent onderzoek naar succesfactoren bij reïntegratie van gedeeltelijk arbeidsongeschikten.

De uitgewerkte onderzoeksvragen daarbij zijn:

1. Hoe presteren de hervatte (ex-)arbeidsongeschikten ten opzichte van de gemiddelde werknemer in een vergelijkbare functie?
2. Welk verzuim en verzuimgedrag ervaren de werkgevers van hervatte (ex-)arbeidsongeschikten ten opzichte van de gemiddelde werknemer in een vergelijkbare functie?
3. Bij vraag 1 en 2: Indien er verschillen zijn: waar blijken deze verschillen uit en wat zijn de oorzaken daarvan?
4. Bij vraag 1 en 2: Welke oplossingen heeft de werkgever bedacht om eventueel negatieve verschillen te verkleinen?
5. Welke (andere) voor- en nadelen ervaren de werkgevers bij de reïntegratie van hervatte arbeidsongeschikte werknemers?
6. Welke voor- en nadelen liggen in de beïnvloedingssfeer van de werkgever, welke niet?
7. Welke voorzieningen en werkaanpassingen (in de breedste zin des woords) zetten werkgevers in en hoe ervaren zij de resultaten daarvan?
8. Welke suggesties hebben de werkgevers voor andere werkgevers die hervatte (ex-)arbeidsongeschikten in dienst willen nemen c.q. houden?

Antwoorden op deze vragen hebben we gevonden door zowel een enquête uit te voeren onder ca. 500 werkgevers naar hun ervaringen met hervatte (ex-)arbeidsongeschikten in het algemeen, als verdiepende interviews af te nemen bij 24 van deze werkgevers. Alle ondervraagde werkgevers hebben hervatte (ex-)arbeidsongeschikten in dienst (genomen). Daarnaast hebben we een inventarisatie gemaakt van de vragen die binnenkomen bij het Servicecentrum Werkgevers en Reïntegratie. Sinds oktober 2004 is dit Servicecentrum van het UWV operationeel en werkgevers kunnen contact opnemen met vragen, knelpunten en andere zaken in verband met de aanname en reïntegratie van arbeidsongeschikten. Door het laatste hebben we de aanbevelingen naar aanleiding van dit onderzoek vollediger en concreter kunnen maken. Zodoende is er in het onderzoek een balans gevonden tussen representativiteit en goed onderbouwde beschrijvingen van de praktijk van werkhervatting.

1.2 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 gaan we in op de gebruikte methode in het onderzoek en de representativiteit van de onderzochte groep hervatte werknemers. Hoofdstuk 3 beschrijft de kenmerken van de groep hervatte (ex-)arbeidsongeschikten. Zijn het eigen werknemers die terugkeren bij de organisatie of zijn het werknemers van buiten die in dienst worden genomen als arbeidsongeschikte bij de organisatie. Hoe oud zijn ze, hoe is hun gezondheid, motivatie etc. Hoofdstuk 4 gaat in op de kenmerken van de organisatie en afdeling waar de hervatte werknemers aan het werk zijn en de gevolgde aanpak door de werkgever om de reïntegratie te bevorderen. In dit verband beschrijven we welke voorzieningen en werkaanpassingen werkgevers inzetten voor de werkhervatting. In hoofdstuk 5 zetten we uiteen welke ervaringen de werkgevers hebben met de uitkomsten van de werkhervatting: hoe functioneren de hervatte werknemers in vergelijking met de gemiddelde werknemer op hun afdeling; hoe is hun verzuimgedrag, hoe schat-

ten de werkgevers het risico in dat de werknemer weer uitvalt, welke voor- en nadelen ervaren de werkgevers tengevolge van de reïntegratie van de hervatte werknemer, vinden de werkgevers dat de baten tegen de kosten van reïntegratie opwegen en durven zij het aan om weer een werknemer aan te nemen. Verder wordt in hoofdstuk 5 onderzocht met welke factoren succesvolle reïntegratie samenhangt: wat maakt de werkherleving tot een succes? Deze laatste vraag beantwoorden we op grond van zowel de enquêteresultaten als de uitkomsten van de verdiepende interviews. In hoofdstuk 6 komen de tips en suggesties van de werkgevers aan bod voor andere werkgevers die hervatte (ex-)arbeidsongeschikten in dienst willen nemen c.q. willen houden. Hoofdstuk 7 geeft een beschrijving van het Servicecentrum Werkgevers en Reïntegratie van het UWV. Er wordt specifiek ingegaan op de vragen die werkgevers stellen aan dit centrum. Het rapport wordt afgesloten met hoofdstuk 8 waarin de belangrijkste resultaten nog eens kort de revue passeren en waarin we onze resultaten vergelijken met de resultaten uit andere studies. Het hoofdstuk eindigt met enkele aanbevelingen voor andere werkgevers en aanbevelingen voor het ministerie van SZW en een korte discussie.

2 Methode

2.1 Onderzoeksopzet

Om de onderzoeksvragen beantwoord te krijgen hebben we het onderzoek gericht op werkgevers die reeds ervaringen hebben met hervatte werknemers.

De onderzoeksvragen beantwoorden we met een combinatie van onderzoeksmiddelen:

- Een enquête onder ca. 500 werkgevers. Hierdoor hebben we een representatieve omvang van het onderzoek kunnen realiseren en kunnen we uitspraken doen over deelpopulaties, zoals over reïntegratie eerste spoor versus reïntegratie tweede spoor.
- Verdiepende interviews met 24 werkgevers. Door middel van deze verdieping hebben we kunnen doorvragen naar feiten en oorzaken achter de beelden. In de schriftelijke vragenlijst hadden werkgevers minder gelegenheid hun antwoorden te onderbouwen en ze nader te beargumenteren.
- Inventarisatie van de vragen die werkgevers stellen aan het Servicecentrum Werkgevers en Reïntegratie. In deze inventarisatie hebben we in kaart gebracht met welke vragen, knelpunten en andere zaken over de aannahme en reïntegratie van hervatte (ex-)arbeidsongeschikten werkgevers contact opnemen met het Servicecentrum van het UWV in de periode tussen 1 oktober 2004 (datum waarop het Servicecentrum operationeel werd) en 1 mei 2005.

2.2 Enquête

We verwachtten een respons van ca. 10%. Teneinde ongeveer 400 vragenlijsten terug te ontvangen zijn 4.100 vragenlijsten naar werkgevers verstuurd. Voorwaarde voor de selectie van de werkgevers voor deze enquête was dat zij tenminste één werknemer in dienst hebben die behoort tot de doelgroep van het onderzoek (hervattend na of tijdens (gedeeltelijke) arbeidsongeschiktheid). Onder werkgevers verstaan wij niet persé de directie of eigenaar van een bedrijf, maar juist de persoon die direct leiding geeft en die dus (mee)beslist over de aannahme van een persoon binnen zijn/haar werkeenheden en/of het aanvragen van eventuele voorzieningen. Dit kan uiteraard wel de eigenaar of directeur van een bedrijf zijn. De vragenlijsten zijn om voorliggende reden gestuurd naar een aselechte steekproef onder werkgevers van werknemers die volgens de gegevens van het UWV op 15 december 2004 een lopende WAO- of Wajong-uitkering hebben of die in de afgelopen 5 jaar hebben gehad én die op 1 januari 2005 ten minste één jaar werkten. We hebben de vragenlijst naar deze werkgevers verstuurd met het verzoek haar in te laten vullen door de *direct leidinggevende* van een werknemer die:

- (gedeeltelijk) arbeidsongeschikt is (geweest);
- niet langer dan 5 jaar geleden weer (ten dele) aan het werk is gegaan;
- en tenminste één jaar bij deze leidinggevende werkt.

De respons was hoger dan verwacht: 528 leidinggevendenden stuurden de vragenlijst ingevuld retour. Van ruim 65 werkgevers kwam de vragenlijst blanco retour met de mededeling dat in het bedrijf of de instelling geen (ex-)arbeidsongeschikte werknemers in dienst zijn of waren. In totaal bracht dit het responsepercentage op bijna 15%.

We kregen drie ingevulde vragenlijsten retour die een werknemer betroffen die langer dan 5 jaar geleden het werk had hervat, 40 uur per week werkzaam was en geen ar-

beidsongeschiktheidsuitkering meer ontving, deze hebben we niet meegenomen in het onderzoek. De respondenten die weliswaar langer dan 5 jaar geleden het werk hadden hervat maar die toch nog een arbeidsongeschiktheidsuitkering ontvingen, hebben we wel meegenomen in het onderzoek.

Ten slotte hebben we, mede op verzoek van de opdrachtgever, 33 vragenlijsten die werden ingevuld over werknemers in SW-bedrijven niet meegenomen in het onderzoek. De omstandigheden waaronder de reïntegratie van deze werknemers plaatsvindt is dermate afwijkend van de gebruikelijke omstandigheden dat de gegevens over deze werknemers beter buiten beschouwing konden blijven. De uiteindelijke onderzoeksgroep bestaat uit 490 leidinggevendenden, die hun ervaringen beschrijven met de reïntegratie van evenzoveel hervatte (ex-)arbeidsongeschikten.

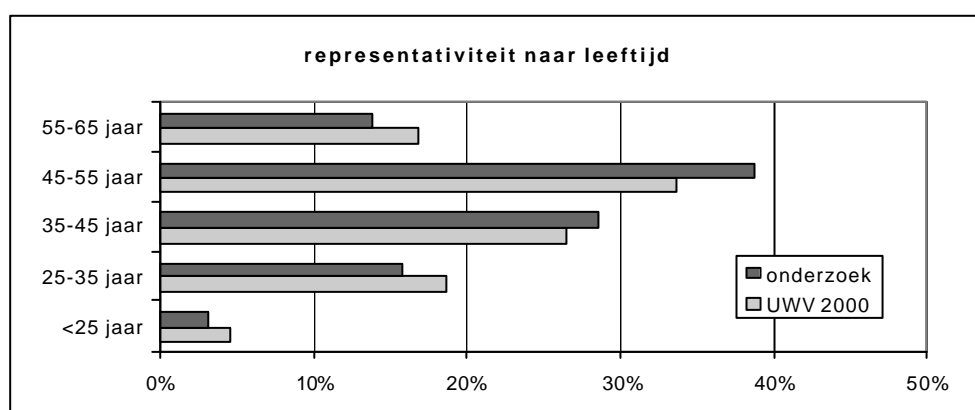
2.2.1 *Representativiteit van het onderzoek*

Om een indruk te krijgen van de representativiteit van deze onderzoeksgroep voor de ervaringen van alle werkgevers met de werkhervatting van werknemers in Nederland, hebben we, ter referentie, gebruik gemaakt van een rapport van UWV over de samenstelling van de populatie werkende arbeidsongeschikten uit 2000 (UWV, 2002). Uit die rapportage blijkt dat de totale populatie werkzame arbeidsongeschikten in 2000 uit ruim 400.000 personen bestond. Hiervan was 58% man en 42% vrouw. In ons onderzoek was het aandeel mannen met 48% wat kleiner en het aandeel vrouwen met 52%, logischerwijs, wat groter (zie tabel 2.1).

Tabel 2.1 Vergelijking aandeel mannen en vrouwen

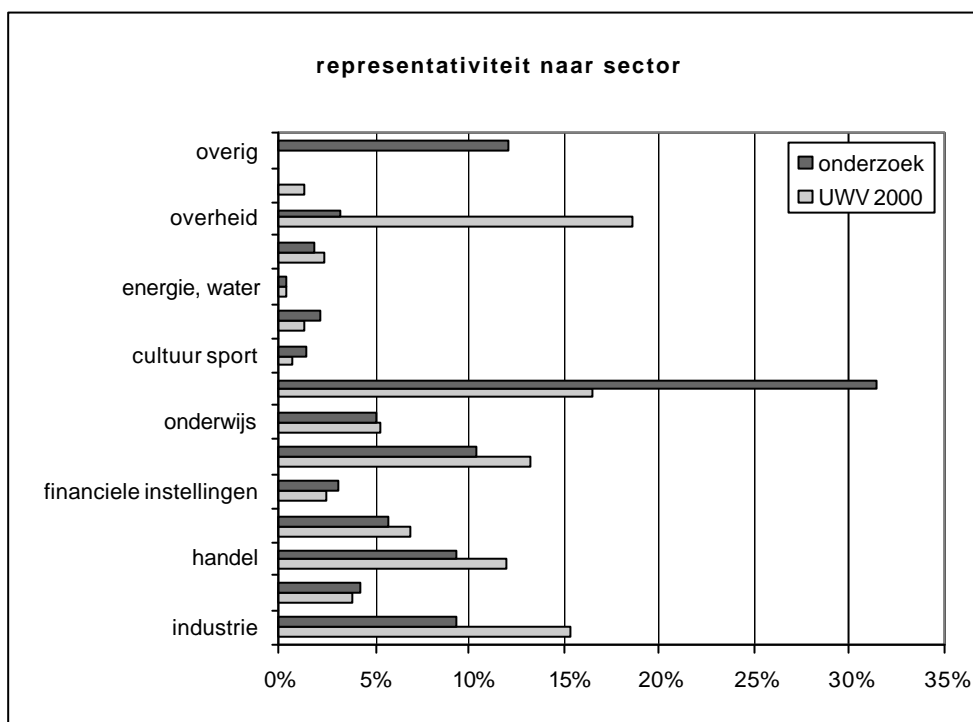
	UWV 2000	Onderzoek
Man	57,7%	48,3%
Vrouw	42,3%	51,7%
Totaal	100,0%	100,0%

Behalve geslacht hebben we ook gekeken naar de representativiteit qua leeftijd. Net als in het UWV onderzoek uit 2000 is in ons onderzoek iets meer dan de helft van de hervatte werknemers ouder dan 45 jaar zo blijkt uit figuur 2.1. Iets minder dan 30% is in beide onderzoeken tussen de 35 en 44 jaar. Ook de aandelen van de overige leeftijdscategorieën (<25 jaar en 25-35 jaar) zijn in beide onderzoeken ongeveer gelijk. Wat betreft de verdeling naar leeftijdsgroep is onze onderzoeksgroep daarmee redelijk representatief te noemen voor de populatie werkende arbeidsongeschikten.



Figuur 2.1 Representativiteit naar leeftijd

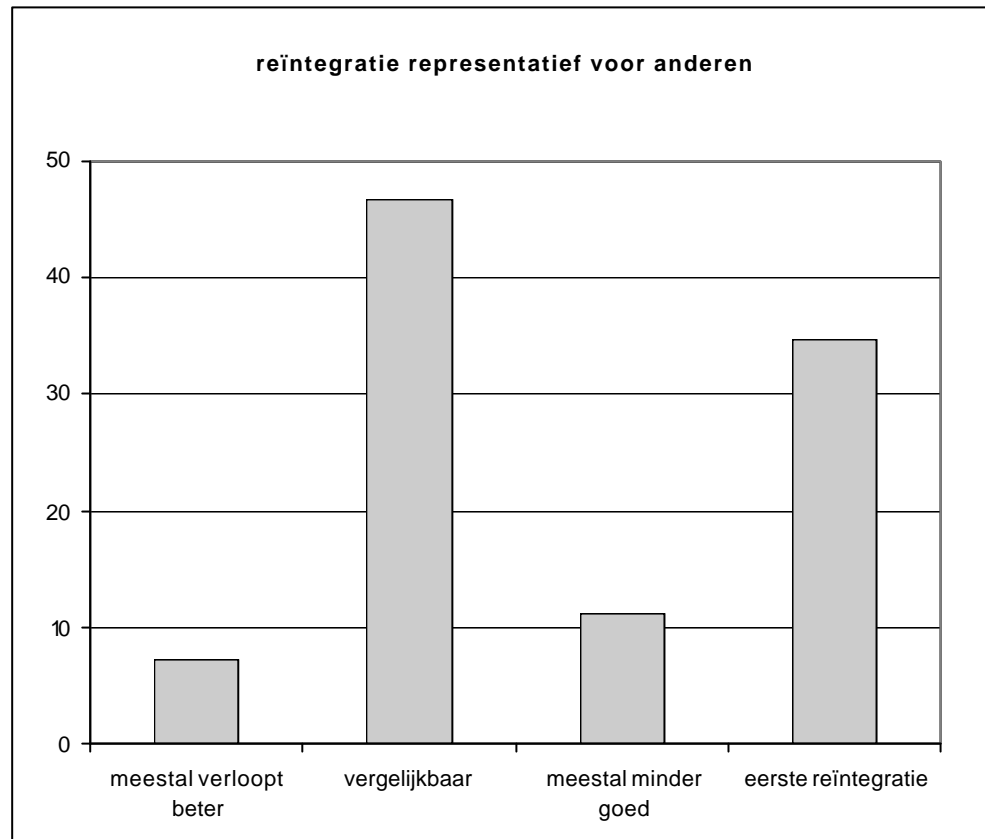
Tenslotte zijn we nagegaan in hoeverre de deelnemende werkgevers representatief zijn wat betreft de bedrijfssector waartoe zij zichzelf vinden behoren. De werkgevers zijn ingedeeld naar veertien bedrijfssectoren. Daarnaast is een categorie overig opgenomen (zie figuur 2.2). Bedrijven uit de sector gezondheids- en welzijnszorg hebben naar verhouding meer deelgenomen aan het onderzoek dan dat in het UWV onderzoek van 2000 het geval was. De deelname van overheidsorganisaties daarentegen is in dit onderzoek veel geringer. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de leidinggevenden in ons onderzoek zelf hebben aangegeven tot welke van de 14 bedrijfssectoren zij hun organisatie rekenen. Hierdoor is het mogelijk dat bijvoorbeeld academische ziekenhuizen, die volgens de standaard bedrijfsindeling (SBI) van het CBS en dus ook in het UWV onderzoek van 2000 tot de overheid worden gerekend, in ons onderzoek vallen onder de gezondheids- en welzijnszorg, omdat leidinggevenden dat aangaven. Afgezien van deze onder-/oververtegenwoordiging van overheid en zorg lijkt onze onderzoeksgroep echter redelijk representatief. Bovendien hebben we met deze onderzoeksgroep een goede spreiding bereikt over de verschillende bedrijfssectoren.



Figuur 2.2 Vergelijking aandeel bedrijfssectoren

2.2.1.1 Representativiteit van de onderzochte gevallen volgens leidinggevenden

In het onderzoek hebben we leidinggevenden gevraagd in hoeverre het reïntegratietraject waarover in de vragenlijst vragen worden beantwoord volgens de leidinggevende ook representatief is voor andere reïntegratietrajecten waar hij of zij bij betrokken is (geweest). Iets minder dan de helft van de leidinggevenden vindt dat het traject waarover in de vragenlijst vragen worden beantwoord representatief is voor andere reïntegratietrajecten waar zij bij betrokken waren. Zo'n 8% gaf aan dat reïntegraties meestal beter verlopen en 11% zei dat de reïntegraties juist meestal minder goed verlopen. Eén derde van de leidinggevenden kon het reïntegratietraject niet goed vergelijken, aangezien het het eerste traject was waarbij zij betrokken waren (zie figuur 2.3). Op basis van deze cijfers concluderen wij dat de in ons onderzoek onderzochte reïntegratietrajecten in hoge mate representatief zijn voor de werkhervatting van andere werknemers.



Figuur 2.3 Reïntegratie representatief voor andere gevallen

2.2.2 Onderzochte kenmerken

De schriftelijke vragenlijst is gebaseerd op vele gevalideerde vragenlijsten over reïntegratie. In de vragenlijst is gevraagd naar de volgende kenmerken:

- kenmerken van de persoon;
- kenmerken van de organisatie;
- kenmerken van de door de werkgever gevolgde aanpak bij de reïntegratie van de werknemer;
- uitkomsten van de werkhervatting zoals een inschatting van de werkgever over het functioneren van de betreffende werknemer.

Meer informatie over de inhoud van de schriftelijke vragenlijst vindt u in bijlage A. Bijlage A geeft niet alleen een overzicht van de belangrijkste gevalideerde vragenlijsten waar de schriftelijke vragenlijst op is gebaseerd, maar ook staat in bijlage A aangegeven welke variabelen zijn bevraagd en staat beschreven welke variabelen uit meer dan een item bestaan.

2.3 Verdiepende interviews

In de schriftelijke vragenlijst is aan alle respondenten gevraagd of zij hun medewerking wilden verlenen aan een verdiepend telefonisch interview en zo ja, of zij hun naam en telefoonnummer op het enquêteformulier wilden zetten. Twee op de vijf respondenten hebben aangegeven aan een telefonisch interview mee te willen werken. Uit deze groep van ruim 200 gegadigden zijn uiteindelijk 24 respondenten geïnterviewd. Dit aantal is gebaseerd op ons streven naar evenredige spreiding over verschillende sectoren: twaalf in de profitsector (te weten landbouw (1), industrie (1), bouw (1), handel (4), vervoer (2), zakelijke dienstverlening (3) en twaalf in de not-for-profit of non-profitsector (te weten cultuur, sport en recreatie (1), welzijn (2), zorg (5), onder-

wijs (3) en overheid (1). Van deze organisaties zijn er twaalf kleiner dan 50 werknemers en twaalf groter dan 50 werknemers. Verder betreft het 14 gevallen van reïntegratie bij de eigen werkgever en tien gevallen bij een nieuwe werkgever. We hebben er op toegezien dat de telefonische interviews uitsluitend werden afgenomen bij direct leidinggevenden van hervatte (ex-)arbeidsongeschikten.

De leidinggevende is gevraagd tijdens het interview het dossier van de werknemer voor wie ze de schriftelijke vragenlijst hadden ingevuld bij de hand of in gedachten te nemen. Het interview duurde drie kwartier tot een uur. De leidinggevenden is tijdens het interview onder andere gevraagd om aan de hand van een vragenlijst met ruim 30 items de prestaties van de hervatte werknemer(s) te beoordelen ten opzichte van de gemiddelde werknemer op zijn afdeling of binnen zijn team. We hebben leidinggevenden hun oordeel laten geven over productiviteit, kwaliteit van het werk, zelfstandigheid, snelheid, flexibiliteit en motivatie, maar ook over verzuim en verzuimgedrag. De vragen over de prestaties van hervatte werknemers zijn afgeleid van de Methode Beoordeling Prestatiemogelijkheden (Bennenbroek & Hazelzet, 2004; Hazelzet e.a., 2005). Deze innovatieve methode om de prestaties van werknemers te laten beoordelen door de leidinggevende is ontwikkeld voor de reïntegratie van werkzoekenden en uitkeringsgerechtigden. Ervaringen laten zien dat de methode een betrouwbaar oordeel geeft over het functioneren van de werknemer en dat de methode aanleiding is voor een betere communicatie tussen werkgever en werknemer.

De meerwaarde van de diepte-interviews is dat kritisch kan worden doorgevraagd naar de feiten en oorzaken achter de gegeven meningen (ter toetsing en illustratie van de enquêteresultaten). Ook schuilt er ons inziens meerwaarde in het feit dat leidinggevenden werden uitgenodigd hun ervaringen te onderbouwen en expliciteren. Deze verdieping achten we essentieel om een zuiver beeld te schetsen van de prestaties van de arbeidsongeschikte werknemers op een aantal concrete gedragsaspecten die werkgevers van belang vinden.

Daarnaast hebben we de leidinggevenden gevraagd aan te geven hoe zij omgaan met eventuele verschillen en wat zij doen of hebben gedaan om die, indien gewenst, te beperken. In het interview hebben we verder nog gevraagd naar succes- en faalfactoren, ideeën over de balans tussen kosten en baten van het reïntegratietraject en tips en suggesties voor leidinggevenden en instanties zoals de arbodienst en UWV.

2.4 Inventarisatie werkgeversvragen aan het Servicecentrum Werkgevers en Reïntegratie

In aanvulling op het vragenlijstonderzoek en de verdiepende interviews hebben we in het kader van dit onderzoek ten slotte nog een inventarisatie gemaakt van de vragen die werkgevers neerleggen bij het Servicecentrum Werkgevers en Reïntegratie (SWR) van het UWV. Dit centrum is sinds oktober 2004 operationeel en maakt het voor werkgever mogelijk contact op te nemen met vragen, knelpunten en andere zaken in verband met de aanname en reïntegratie van arbeidsongeschikten. De vragen en knelpunten bieden zicht op de dilemma's waar werkgevers tegenaan lopen en op welke behoefte aan ondersteuning zij hebben.

3 Kenmerken hervatte (ex-)arbeidsongeschikten

Over wie hebben we het eigenlijk als we het hebben over de hervatte (ex-)arbeidsongeschikten? In dit hoofdstuk beschrijven we de kenmerken van de groep hervatte (ex)arbeidsongeschikten waarover leidinggevendenden hun uitspraken doen. Behalve ‘klassieke’ persoonskenmerken als etniciteit en (voor)opleiding, beschrijven we ook beroep en de omvang van het dienstverband. Daarnaast kijken we of werknemers weer aan de slag zijn gegaan bij de eigen werkgever (reïntegratie 1^e spoor) of bij een nieuwe werkgever (reïntegratie 2^e spoor), of zij een arbeidsongeschiktheidsuitkering ontvangen en wat oorspronkelijk de reden was dat een werknemer (gedeeltelijk) arbeidsongeschikt werd verklaard. Ook beschrijven we de opvatting van leidinggevendenden over de gezondheid en de motivatie van hervatte werknemers.

In bijlage B van dit rapport is een tabel opgenomen waarin voor alle beschreven persoonskenmerken naast de score voor de totale groep ook de afzonderlijke scores opgenomen zijn voor de werknemers die teruggekeerd zijn bij de eigen werkgever en voor de werknemers die zijn aangenomen bij een andere werkgever.

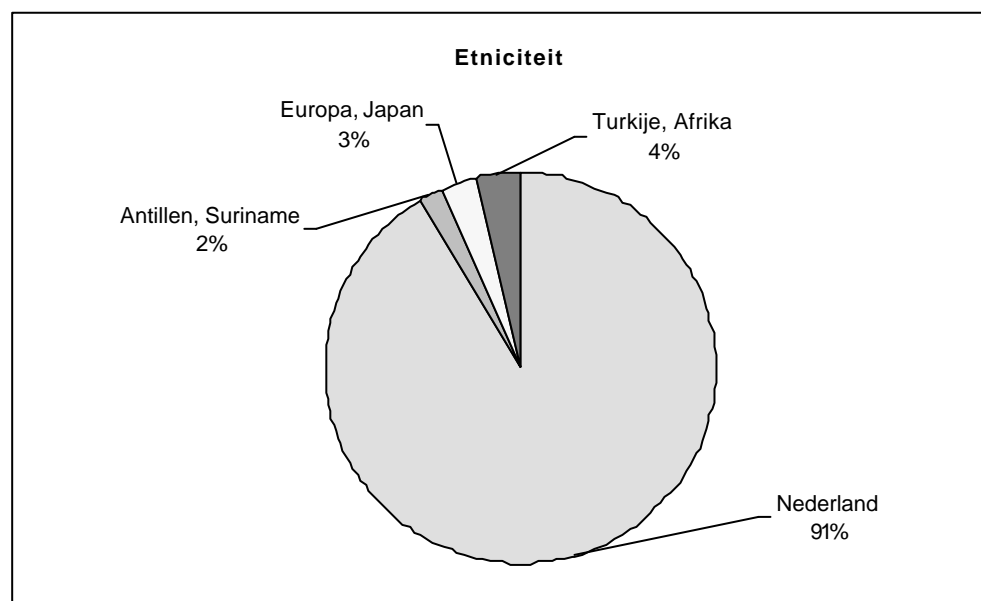
3.1 Persoonskenmerken

Terugkeer van eigen werknemer of aanneming van buiten

Bijna tweederde van de (ex-)arbeidsongeschikten hervat het werk bij de oude werkgever. Eén derde reïntegreert bij een nieuwe werkgever en wordt van buiten de organisatie aangenomen.

Etniciteit

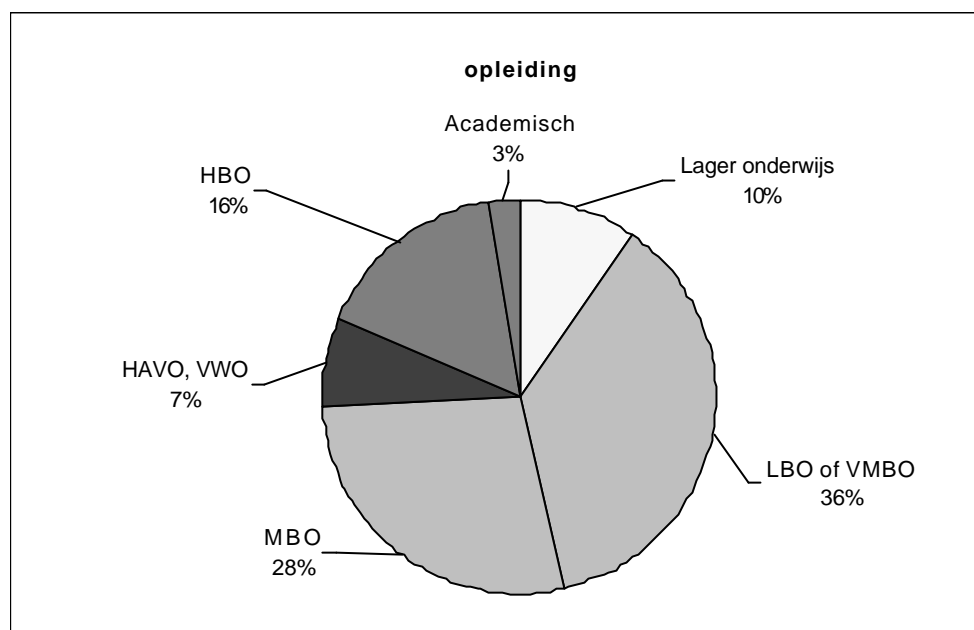
Minder dan 10% van de hervatte werknemers of hun ouders is volgens hun leidinggevende in het buitenland geboren. Hiervan is 2% geboren op de Nederlandse Antillen of in Suriname. Vier procent in Turkije, in Marokko of elders in Afrika, in Latijns Amerika (doch níet in Suriname of op de Nederlandse Antillen) of in Azië (doch níet in Japan of Indonesië) en 3% behoort tot de westerse allochtonen. Voor die laatste groep geldt dat de werknemer zelf of diens ouders geboren is/zijn in Europa (doch níet in Turkije), Japan, Indonesië, Noord Amerika, Australië of Nieuw Zeeland.



Figuur 3.1 Etniciteit

Opleiding

Figuur 3.2 laat zien dat van bijna de helft van de hervatte werknemers de leidinggevende denkt dat hij of zij ten hoogste lager onderwijs/basisonderwijs of lager of voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs (bijv. LTS, MAVO of VMBO) heeft afgerond. Ruim een kwart heeft ten hoogste middelbaar beroepsonderwijs gevolgd (bijv. MEAO, MTS, MHS). De overige 26% heeft HAVO of VWO, hoger beroepsonderwijs (bijv. HBO, HTS, HEAO, PABO) of wetenschappelijk (universitair) onderwijs afgerond.



Figuur 3.2 Opleiding

Beroep

Veel (voormalig) arbeidsongeschikten, zo'n 45%, die weer aan het werk zijn gegaan, zijn terechtgekomen in een administratief beroep of een beroep in de gezondheidszorg of hulpverlening, vijftien procent is in een ambachtelijk of industrieel beroep (bijv. schilders, loodgieters, drukkers etc.) aan de slag gegaan. In transportberoepen (bijv. chauffeurs, laders en lossers etc.), commerciële beroepen (bijv. vertegenwoordigers, winkeliers etc.) en dienstverlenende beroepen (bijv. koks, kelners, brandweer, politie etc.) is respectievelijk 6%, 5% en 5% weer aan het werk gegaan.

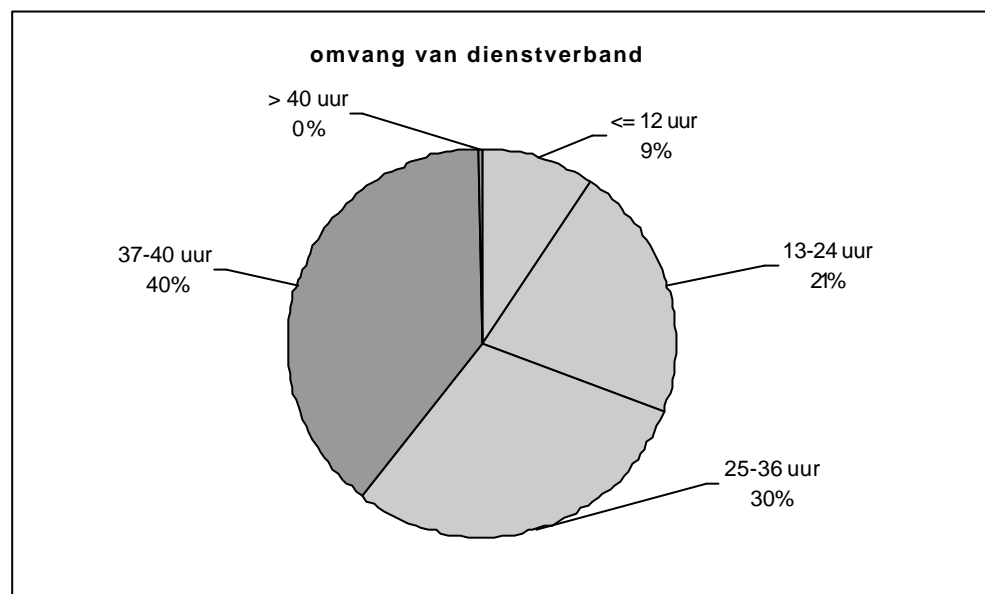
Tabel 3.1 Beroep

	Totaal
Beroep	479
Ambachtelijk beroep	15%
Transportberoep	6%
Administratief beroep	23%
Commercieel beroep	5%
Dienstverlenend beroep	5%
Gezondheidszorg/hulpverlening	22%
Leerkracht/docent	4%
Vakspecialist	3%
Agrarisch beroep	2%
Ander beroep	14%

Vier procent werkt als leerkracht/docent, 3% als vakspecialist (bijv. architecten, ingenieurs, kunstenaars of wiskundigen) en 2% in een agrarisch beroep. 14% is in een ander beroep dan de in tabel 3.1 genoemde beroepen terecht gekomen.

Aard van de functie

We hebben in het schriftelijke onderzoek aan de leidinggevendenden gevraagd of de hervatte werknemer werkzaam is in een leidinggevende functie en of sprake is van een vaste of tijdelijke aanstelling en voor hoeveel uur de werknemer een contract heeft. Van de hervatte werknemers blijkt 13% een leidinggevende functie te hebben. Van de hervatte werknemers heeft 10% procent een tijdelijke aanstelling. De rest heeft een vaste aanstelling.



Figuur 3.3 Omvang van dienstverband

Figuur 3.3 toont het aantal uren per week waarvoor de werknemers zijn aangesteld. Twee op de vijf werknemers werken 36 uur of meer per week. Bijna een kwart heeft een grote deeltijdbaan en werkt meer dan 24 uur. Bijna een derde werkt tussen de 12 en 24 uur per week en 7% procent werkt minder dan 12 uur per week.

Mannen werken overigens vaker voltijds dan vrouwen, respectievelijk 60% versus 20%. Bijna twee op de vijf vrouwen keert voltijds terug bij de oude werkgever, ruim de helft van de vrouwen keert parttime terug bij de oude werkgever, een kwart wordt nieuw aangenomen in een parttime functie en slechts 2% van de hervatte (ex-)arbeidsongeschikte vrouwen werd nieuw aangenomen op een voltijdsfunctie. Voor de mannen is bijna 40% fulltime en 17% parttime teruggekeerd bij de oude werkgever, 22% fulltime en 23% parttime nieuw aangenomen. Mannen worden dus vaker dan vrouwen voltijds nieuw aangenomen en vrouwen keren weer vaker in deeltijd terug bij de oude werkgever.

Inkomsten uit WAO/Wajong/WAZ

Ongeveer de helft van de werknemers heeft naast looninkomsten inkomsten uit WAO/Wajong of Waz-uitkering. De overige werknemers beschikken alleen over inkomsten uit loon.

Duur van dienstverband, werkhervatting en arbeidsongeschiktheid

Uit tabel 3.2 valt af te lezen dat de grootste groep werknemers (39%) twee tot vijf jaar bij de huidige organisatie in dienst is. Twee derde van de leidinggevenden geeft aan dat hun werknemer korter dan 2 jaar geleden het werk heeft hervat. Voor 60% geldt dat de periode van arbeidsongeschiktheid korter dan twee jaar heeft geduurd.

Tabel 3.2 Duur dienstverband, werkhervatting en arbeidsongeschiktheid in percentages

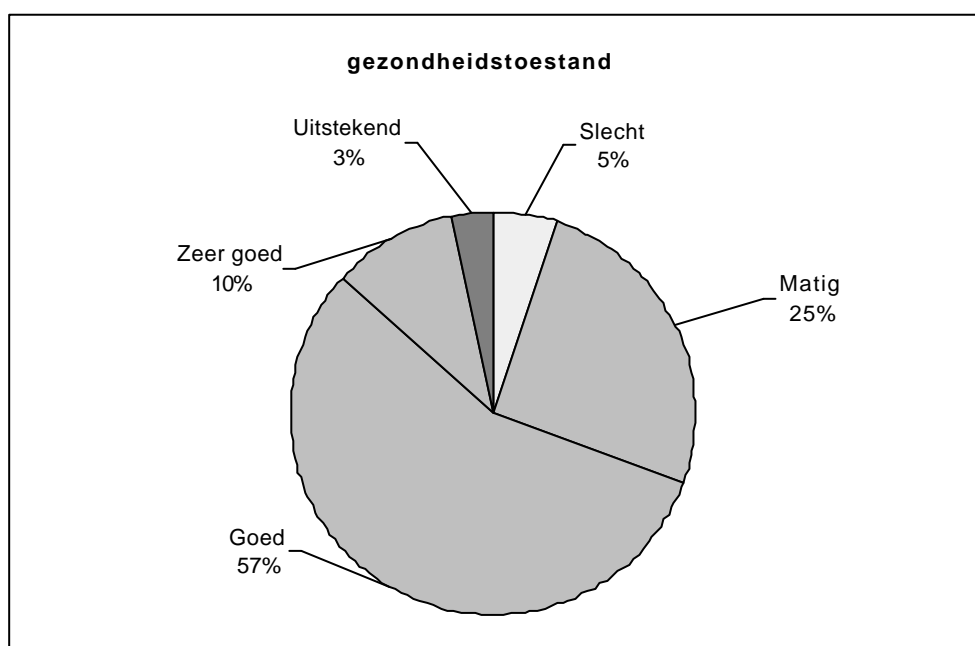
	N	< 2	2 - 5	5 - 10	> 10
		jaar (1)	jaar (2)	jaar (3)	jaar (4)
Hoe lang is de werknemer op dit moment bij uw organisatie in dienst?	475	13	39	15	33
Hoe lang geleden heeft de werknemer het werk hervat na arbeidsongeschiktheid?	411	64	30	5	1
Hoe lang duurt de periode van arbeidsongeschiktheid of hoe lang heeft deze geduurd?	367	58	32	8	3

Aard van de klacht(en)

De leidinggevenden is gevraagd om aan te geven welke van een aantal soorten aandoeningen/klachten volgens hen *het beste* de reden beschrijft waarom de werknemer (gedeeltelijk) arbeidsongeschikt is geworden. Volgens de leidinggevenden is bijna de helft van de werknemers uitgevallen vanwege klachten aan het bewegingsapparaat. Drie op de tien zijn, volgens hun leidinggevenden, arbeidsongeschikt geworden ten gevolge van psychische klachten en een kwart vanwege overige klachten en aandoeningen zoals hart- en vaatziekten (hartinfarct, hoge bloeddruk).

Gezondheid

Op de vraag hoe het op dit moment met de gezondheid van de werknemer gesteld is, antwoorden de leidinggevenden zeer positief. Figuur 3.4 laat zien dat 70% van de leidinggevenden de gezondheid van de hervatte werknemer als goed tot uitstekend betitelt. Een kwart is van mening dat de gezondheid van de werknemer matig is en slechts 5% noemt de gezondheid van de werknemer slecht.



Figuur 3.4 Gezondheidstoestand

Motivatie

Gevraagd naar een oordeel over de motivatie van de betreffende werknemer, geeft meer dan de helft van de leidinggevenden aan dat de motivatie van de werknemer gelijk is aan het gemiddelde niveau van de werknemers op hun afdeling. Van een derde van de werknemers is de leidinggevende van mening dat de motivatie boven het gemiddelde niveau ligt en twaalf procent van de leidinggevenden vindt de motivatie van de hervatte werknemer onder het gemiddelde niveau van de werknemers op de afdeling of binnen het team.

We zouden mogen verwachten dat van een aselechte groep werknemers de leidinggevenden een even grote groep als bovengemiddeld betitelt als ondergemiddeld. De meerderheid van de werknemers zal echter als gemiddeld gemotiveerd worden aangemerkt. De onderzoeksgroep hervatte werknemers kan daarom in onze optiek als bovengemiddeld gemotiveerd worden gekenschetst. Naar verhouding zijn er namelijk bijna driemaal zoveel hervatte werknemers die door hun leidinggevende als bovengemiddeld gemotiveerd worden beschreven dan als ondergemiddeld gemotiveerd.

Ervaringen van werkgevers met motivatie

Van de 24 geïnterviewde leidinggevenden zijn er 11 die een verschil zien in de motivatie van de hervatte arbeidsongeschikte en een gemiddelde werknemer. Interessant is het om te zien dat 7 van die 11 geïnterviewde leidinggevenden bij de hervatte arbeidsongeschikte een bóvengemiddelde motivatie waarnemen.

De grote motivatie blijkt vooral uit de bereidheid wat extra's te doen. Een afdelingshoofd van een verzorgingstehuis ziet dat haar hervatte werknemer "Heel graag wil. Ze wil alles zo snel mogelijk leren, is heel precies en wil alles écht perfect doen". Ook een teamleider bij een taxibedrijf en een manager bij een handelsonderneming zien de grote motivatie van de hervatte werknemer vooral aan de betrokkenheid en de inzet: "Hij toont een grote betrokkenheid en is zich zeer bewust van het belang van deelname aan het arbeidsproces". "Hij straalt écht plezier uit". Alledrie deze leidinggevenden zien als oorzaak voor de grote motivatie de angst voor een terugval en de sterke wil om niet weer thuis te moeten zitten. "Hij heeft lang thuis gezeten met fysieke klachten", zegt de manager van de handelsonderneming. "Dat irriteerde hem mateloos. Hij wilde erg graag weer aan de slag". Dat is ook volgens een hoofd financiën bij een zakelijke dienstverlener de oorzaak voor de grote motivatie van zijn hervatte werknemer: "Zij is de eerste die zegt dat ze wat extra's wil doen. Ze wil heel graag en is zelfs dankbaar dat ze de kans krijgt te werken. Ze wil écht niet thuis gaan zitten en zo snel mogelijk af van het 'oormerk'".

Een werknemer bij een ROC laat volgens zijn teamleider zijn grote motivatie vooral blijken door "naast de fulltime baan ook nog voor 1 dag in de week een installatietraining te volgen. Bovendien is hij lid van de personeelsvereniging en zie je aan alles dat hij zich voelt als een vis in het water". Ook voor deze leidinggevende ligt de oorzaak in de persoon zelf en diens wil om te participeren: "Hij heeft veel negatieve ervaringen opgedaan in de periode dat hij inactief was. Nu bevindt hij zich in een positievere omgeving en dat straalt op hem af".

Een directeur van een onderwijsvereniging is bezorgd dat een grote motivatie wellicht een vorm van zelfoverschatting zou kunnen zijn en dat daar zekere gevaren in schuilen: "Ze is overal voor in. Ik vraag iets en haar antwoord is standaard 'leuk, dat doe ik'. Dat is de aard van het beestje. Die motivatie was er altijd al en dat perfectionisme

ook, maar die combinatie heeft er eerder al voor gezorgd dat ze een tijdje is uitgevallen. We moeten er nu toch wat voorzichtiger mee omspringen”.

Als gezegd zijn er ook enkele leidinggevendenden die de motivatie van hun hervatte of aangenomen werknemer benedengemiddeld vinden. Een teamleider bij een patiëntenorganisatie ziet het verschil vooral in de houding van haar medewerker: “Zoals hij praat. Voor zijn ziekte dacht hij overal in mee en wilde hij best eens wat extra’s doen. Nu straalt hij dat helemaal niet meer uit en heeft hij iets over zich dat aangeeft dat hij er echt alleen maar zit voor het geld”. De oorzaak zoekt deze teamleider bij de werknemer zelf: “Hij voelt zich onrechtvaardig behandeld door UWV. Zijn handicap werd niet erkend door UWV en dus moet hij nu, naar eigen zeggen, werken met veel pijn. Hij voelt zich miskend en daarmee is zijn motivatie tot een dieptepunt gedaald”.

Een bedrijfsleider van een stadsvervoersorganisatie ziet het gemis aan motivatie ook vooral aan de houding en de uitstraling van zijn medewerker: “Hij klaagt veel, accepteert veranderingen maar slecht en blijft sterk hangen in oude werkpatronen”. Ook deze bedrijfsleider ziet persoonskenmerken als belangrijkste oorzaak: “Zijn karakter zorgt voor die verminderde motivatie. Het ligt zeker niet aan zijn arbeidshandicap”.

Voor een eigenaar van de algemene handelsonderneming blijkt het gebrek aan motivatie van zijn medewerker vooral uit: “Het benadrukken van negatieve aspecten als er iets speelt. Hij is absoluut niet constructief bezig en dat heeft veel negatieve impact. Ook op anderen. Het is zelfs zover dat zijn negatieve houding anderen is gaan irriteren, waardoor de samenwerking stroever verloopt”. Oorzaken ziet deze ondernemer vooral in “de teleurstelling bij de werknemer over het niet verlengen van diens contract”.

3.2 Conclusies

In dit hoofdstuk beschrijven we aan de hand van een aantal kenmerken de groep hervatte (ex-)arbeidsongeschikten over wie leidinggevendenden in dit onderzoek uitspraken doen. Een belangrijke conclusie is dat bijna 50% van de hervatte (ex-)arbeidsongeschikten inmiddels geen arbeidsongeschiktheidsuitkering meer ontvangt. Hun inkomen bestaat dus volledig uit loon. Er zijn naar verhouding wat meer werknemers met klachten aan het bewegingsapparaat aan de slag gegaan dan werknemers met psychische klachten. Van diegenen die het werk hebben hervat, zijn de meeste slechts kort arbeidsongeschikt geweest (58% AO-periode korter dan 2 jaar).

Wat in deze beschrijving verder opvalt is dat tweederde van de arbeidsongeschikten het werk bij de oude werkgever hervat en dat éénderde is aangenomen bij een nieuwe werkgever (reïntegratie tweede spoor). Een groot deel van de hervatte werknemers werkt bovendien fulltime of net niet fulltime maar wel voor meer dan 25 uur per week. We zien echter ook dat vooral de terugkeerders vaker fulltime werken en dat vrouwen wat vaker terugkeren bij de oude werkgever dan mannen.

De gezondheid van de hervatte werknemers is volgens de leidinggevendenden over het algemeen goed. Bovendien vinden de leidinggevendenden de hervatte werknemers bovengemiddeld gemotiveerd. Opvallend daarbij is dat er geen verschil is tussen de terugkeerders en de aangenomen (ex-)arbeidsongeschikten. Opvallend omdat we verwachtten dat leidinggevendenden de motivatie van aangenomen (ex-)arbeidsongeschikten wat hoger zouden waarderen. Datzelfde geldt overigens voor de gezondheidstoestand van de hervatte werknemer. Ook daarover oordelen leidinggevendenden van terugkeerders niet anders dan leidinggevendenden van aangenomen (ex-)arbeidsongeschikten.

Er is geen verschil tussen de gemiddelde leeftijd van bij de oude werkgever teruggekeerde arbeidsongeschikten en die van aangenomen arbeidsongeschikten. Wel zien we dat vrouwen het werk wat vaker dan mannen bij de oude werkgever hervatten. Daarnaast zien we dat aangenomen (ex-)arbeidsongeschikten wat lager zijn opgeleid dan 'terugkeerders'. Ook komen terugkeerders vaker in een vaste functie en in een voltijdsfunctie terecht dan de aangenomen arbeidsongeschikten. Aangenomen arbeidsongeschikten hebben verder nog wat vaker een uitkering naast hun loon, zijn wat minder lang in dienst, hebben wat langer geleden het werk hervat en zijn ook langer arbeidsongeschikt geweest dan de terugkeerders.

4 Kenmerken organisatie en aanpak van reïntegratie

Dit hoofdstuk geeft een beschrijving van de kenmerken van de organisatie en afdeling waar de hervatte werknemers aan het werk zijn en van welke aanpak de werkgevers gebruik hebben gemaakt om de reïntegratie te bevorderen. In dit verband beschrijven we welke voorzieningen en werkaanpassingen werkgevers inzetten voor de werkherleving. Dit laatste is zowel gebaseerd op de kwantitatieve gegevens afkomstig uit de enquête als op de kwalitatieve gegevens uit de verdiepende interviews.

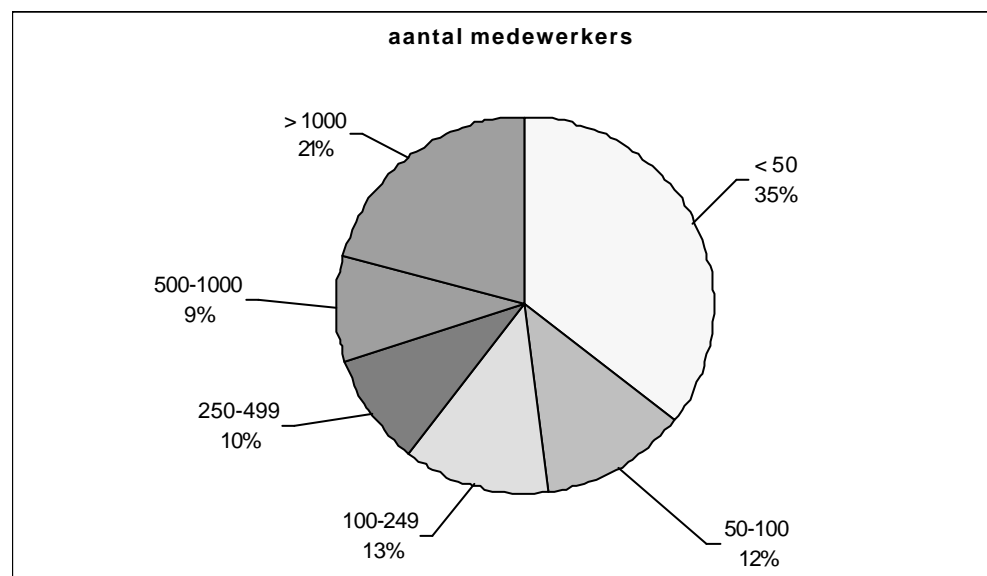
In bijlage B zijn naast de score voor de totale groep ook de afzonderlijke scores opgenomen voor de werknemers die teruggekeerd zijn bij de eigen werkgever en de werknemers die zijn aangenomen bij een andere werkgever.

4.1 Organisatiekenmerken

In deze paragraaf geven we een beeld van de organisaties waar de hervatte (ex-)arbeidsongeschikten het werk hebben hervat.

Grootte

De werknemers zijn vooral (35%) werkzaam in organisaties met minder dan 50 werknemers. Twaalf procent werkt in een organisatie met 50 tot 100 medewerkers, dertien procent in een organisatie met een omvang tussen de 100 en 250 medewerkers en één op de tien hervatte werknemers werkt in een organisatie met 500 tot 1000 medewerkers. Eén op de vijf hervatte werknemers heeft het werk hervat in een organisatie met meer dan 1000 medewerkers (zie figuur 4.1). In de tabellen in dit hoofdstuk wordt door middel van een plusje (+) aangegeven dat leidinggevend van teruggekeerde hervatte (ex-)arbeidsongeschikten significant vaker een bepaald antwoord geven dan leidinggevend van nieuw aangenomen (ex-)arbeidsongeschikten. Een minnetje (-) betekent het omgekeerde.



Figuur 4.1 Grootte van organisatie

Nadere analyse laat zien dat leidinggevenden in grotere organisaties wat vaker hun uitspraken doen over hervatte (ex-)arbeidsongeschikten die zijn teruggekeerd. Bij kleinere organisaties gaat het vaker om aangenomen arbeidsongeschikten.

Sector

Zoals al eerder in paragraaf 2.2.1 beschreven zijn de werkgevers ingedeeld naar veertien bedrijfssectoren. Tabel 4.1 geeft aan dat de grootste groep (31,4%) werkzaam is in de gezondheids- en welzijnszorg. In de bedrijfssectoren: industrie, handel en zakelijke dienstverlening is elk ca. 10 procent van de onderzochte werknemers werkzaam. De overige 39% is verdeeld over de andere bedrijfssectoren.

Tabel 4.1 Bedrijfssectoren

Bedrijfssector	%
Industrie	9,4%
Bouwnijverheid	4,3%
Handel	9,4%
Vervoer, communicatie	5,7%
Financiële instellingen	3,1%
Zakelijke dienstverlening	10,4%
Onderwijs	5,1%
Gezondheids- en welzijnszorg	31,4%
Cultuur, sport en recreatie	1,4%
Landbouw	2,2%
Energie, water	0,4%
Horeca	1,8%
Overheid	3,3%
Overig	12,0%
Totaal	100,0%

Kenmerken van het team/afdeling

De leidinggevenden van de hervatte (ex-)arbeidsongeschikten is gevraagd om op een schaal van 1 (geheel niet van toepassing) tot en met 10 (geheel van toepassing) aan te geven of een aantal kenmerken van toepassing is op het werk binnen het team of de afdeling waaraan zij leiding geven. Tabel 4.2 laat zien dat het werk waarin (ex-)arbeidsongeschikten hervatten zich vooral kenmerkt door ‘samenwerken met collega’s’, ‘contact met klanten, leerlingen of patiënten’ en een ‘hoge werkdruk’. ‘Werken met gevaarlijke stoffen’, ‘lawaaige omgeving’ en ‘lichamelijk zwaar werk’ worden het minst genoemd. Deze resultaten kunnen er op wijzen dat de (ex-)arbeidsongeschikten meer letten bij de werkhervatting op het beperken van fysieke en fysiologische belasting dan op het beperken van emotionele en psychische belasting.

Volgens leidinggevenden werken hervatte (ex-)arbeidsongeschikten die bij de oude werkgever terugkeren wat vaker in een team waar de werkdruk hoog is of waar veel achter een beeldscherm wordt gewerkt. Worden (ex-)arbeidsongeschikten bij een nieuwe werkgever in dienst genomen dan is daarvan minder sprake.

Tabel 4.2 Kenmerken van het team/afdeling

Teamkenmerken	Score tussen	
	N	1 en 10
Samenwerken met collega's	471	8,5
Contact met klanten, leerlingen, patiënten	471	7,7
Onregelmatige werktijden	471	4,6
Hoge werkdruk	471	6,6 +
Lichamelijk zwaar werk	470	3,6
Langdurig werken in dezelfde houding	470	4,9
Repeterende bewegingen maken	471	4,6
Werken achter een beeldscherm	469	5,9 +
Werken met gevaarlijke stoffen	469	1,7
Lawaaiige omgeving	470	2,8

Verzuim- en reïntegratiebeleid

Om in beeld te brengen wat de organisaties ondernemen in het kader van het verzuim- en reïntegratiebeleid is de leidinggevenden gevraagd een aantal stellingen te beoordelen en aan te geven in hoeverre zij het met de stelling eens zijn door een score toe te kennen van 1 (geheel mee oneens) tot en met 5 (geheel mee eens). In tabel 4.3 is te lezen hoe deze stellingen gemiddeld door de leidinggevenden zijn beoordeeld. Het meest stemmen de leidinggevenden in met de stelling dat in hun organisatie wordt voldaan aan de verplichtingen zoals gesteld door de Wet Verbetering Poortwachter. Het minst dat leidinggevenden in hun organisatie worden afgerekend op het uitvoeren, toetsen en verbeteren van het reïntegratiebeleid. In het algemeen zijn de leidinggevenden het gemiddeld met de zeven stellingen een beetje eens (4,09).

Tabel 4.3 Verzuim- en reïntegratiebeleid

Verzuim –en reïntegratiebeleid	Score tussen	
	N	1 en 5
In mijn organisatie: voldaan aan verplichtingen WVF	476	4,7 +
In mijn organisatie: aangepast werk geregeld	476	4,5 +
In mijn organisatie: voorkomen uitval medewerkers	475	4,3
In mijn organisatie: medewerkers bekend met gang van zaken	475	3,9
In mijn organisatie: reïntegratiebeleid op schrift	466	3,7 +
In mijn organisatie: directe aandacht voor reïntegratie	476	4,3
In mijn organisatie: leiding wordt afgerekend reïntegratiebeleid	469	3,1
Totaal	477	4,1

In organisaties waar (ex-)arbeidsongeschikten terugkeren op de oude werkplek wordt volgens de leidinggevende wat vaker wél voldaan aan de verplichtingen van de Wet Verbetering Poortwachter, wordt iets vaker aangepast werk geregeld en is het reïntegratiebeleid vaker ook op schrift gesteld. Mogelijk houden deze uitkomsten verband met het gegeven dat terugkeren wat vaker voorkomt in grotere organisaties. Grotere organisaties zullen beter aan de WVP-verplichtingen kunnen voldoen, omdat zij vaker een P&O afdeling hebben en een grotere variëteit aan functies. Bovendien hebben grotere organisaties over het algemeen meer (financiële) mogelijkheden om aangepast werk te regelen en stellen zij het reïntegratiebeleid vaker op schrift.

Integraal Gezondheidsmanagement

Tabel 4.4 beschrijft de scores die de leidinggevenden hebben toegekend om aan te geven in hoeverre zij het eens zijn met vijf stellingen over de positie van het thema ‘gezondheid’ binnen hun organisatie. Hieruit blijkt dat leidinggevenden het het meeste eens zijn met de stelling dat de organisatie aandacht besteedt aan de gezondheid van de werknemers. De minste steun is er voor de stelling dat de organisatie aandacht besteedt aan de gezondheid van klanten, leveranciers en/of omwonenden. In het algemeen zijn de leidinggevenden het gemiddeld ‘een beetje eens’ met de stellingen (3,9).

Tabel 4.4 Integraal Gezondheidsmanagement

Integraal Gezondheidsmanagement	Score tussen	
	N	1 en 5
Mijn organisatie: besteedt aandacht gezondheid werknemers	476	4,4
Mijn organisatie: besteedt aandacht gezondheid klanten, e.d.	471	3,5 -
Mijn organisatie: stelt gezondheid centraal bij processen	474	3,8
Mijn organisatie: besteedt bijz. aandacht werknemers met klachten	477	4,2
Mijn organisatie: zoekt vernieuwende vorm zorgverleners	476	3,7 +
Totaal	477	3,9

In organisaties waar arbeidsongeschikten terugkeren op de oude werkplek wordt volgens de leidinggevende minder aandacht besteed aan de gezondheid van klanten, leveranciers en omwonenden. Wél zoeken deze organisaties vaker naar vernieuwende vormen van samenwerking met zorgverleners.

4.2 Aanpak reïntegratie

Wat kunnen de direct leidinggevenden nu concreet doen om de werkhervatting van werknemers die in de WAO/WAZ of Wajong zitten te bewerkstelligen. In dit onderzoek hebben we gekeken naar welke inspanningen toegepast zijn ten behoeve van de reïntegratie (par. 4.2.1). Ten tweede is gevraagd welke werkaanpassingen er verricht zijn om te trachten de terugkeer of de aanname van de (ex-)arbeidsongeschikten te vergemakkelijken (par. 4.2.2). Ten derde hebben we gevraagd of de organisatie voor de werknemer nog gebruik heeft gemaakt of op dit moment gebruik maakt van een of andere wettelijke maatregel of subsidieregeling (par. 4.2.3). Ten vierde hebben we gevraagd welke personen, zowel binnen als buiten het bedrijf, hulp hebben gegeven aan de werkgever (par. 4.2.4) en welke personen hulp hebben gegeven aan de werknemer (par. 4.2.5). Tenslotte is een vraag voorgelegd over de tevredenheid met het reïntegratieproces in het algemeen (par. 4.2.6).

4.2.1 Inspanningen gericht op reïntegratie

Uit tabel 4.5 blijkt dat de werkgevers de nodige inspanningen verrichten om de werkhervatting te bewerkstelligen. Bij vrijwel alle werknemers hebben hun leidinggevenden terugkeer- of aannamesprekken gevoerd. Ook is in ca. 85% van de gevallen contact opgenomen met P&O over de terugkeer of aanname en is, aldus de leidinggevenden, het management geregeld geïnformeerd. Het minst vaak worden volgens leidinggevenden werkaanpassingen doorgevoerd. Dat gebeurt echter nog altijd in 57% van de gevallen.

Tabel 4.5 Aanpak reïntegratie

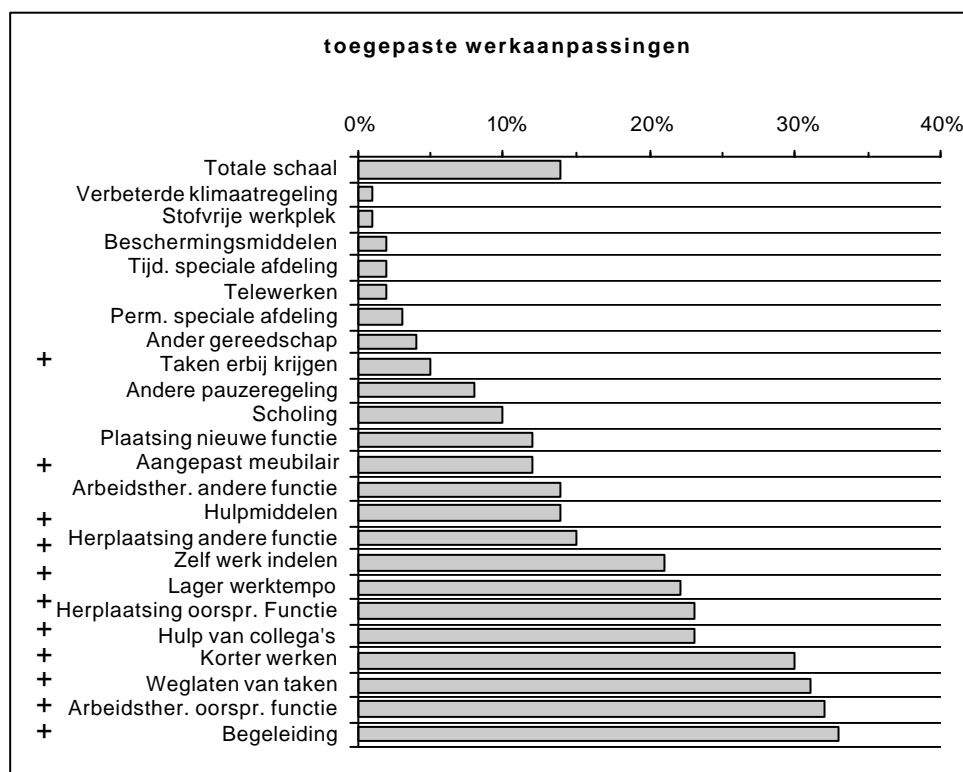
Type inspanning	N	%
Terugkeer-, aanname- gesprekken met Wn gevoerd	474	90 +
Over terugkeer met afdeling gecommuniceerd	469	64 +
Management geregeld geïnformeerd	470	85 +
Over medewerker contact met bedrijfsarts	472	71 +
Over medewerker contact met P&O	465	86 +
Extra begeleiding gegeven voor, tijdens of na	470	76 +
Organisatie werkaanpassingen toegepast voor medewerker	476	57 +
Bent u geholpen om werknemer terug te laten keren	478	58 +

Opvallend is dat voor alle inspanningen geldt dat zij vaker worden genoemd als het gaat om terugkerende werknemers dan wanneer het gaat om arbeidsongeschikten die bij een nieuwe werkgever gaan werken. Communicatie, gesprekken en informatie-uitwisseling tussen verschillende belanghebbende partijen (direct leidinggevende, arbeidsongeschikte, arbodienst/ bedrijfsarts, P&O) krijgen dus meer aandacht in het geval een werknemer terugkeert op de oude werkplek. Bovendien is er, in ieder geval volgens de leidinggevende, ook meer sprake van begeleiding en van hulp.

4.2.2 Werkaanpassingen

Figuur 4.2 geeft weer welke werkaanpassingen er toegepast zijn om te trachten de terugkeer of de aanname van de hervatte (ex-)arbeidsongeschikten te vergemakkelijken. De top vier van werkaanpassingen, ziet er als volgt uit:

- geven van begeleiding (34%);
- arbeidstherapeutische werken in oorspronkelijke functie (32%);
- het weglaten van taken (32%); en
- korter werken (30%).



Figuur 4.2 Werkaanpassingen

Aanpassingen aan de werkplek komen minder voor. Zo wordt slechts sporadisch de klimaatregeling verbeterd (1%) en is vrijwel nooit een stofvrije werkplek gecreëerd (1%) of een tijdelijke of permanente speciale afdeling opgezet (2 à 3%). Opvallender is wellicht dat beschermingsmiddelen nauwelijks worden toegepast. Slechts 2% van de leidinggevenden doet dit. Wellicht zijn dergelijke aanpassingen ook minder vaak nodig.

Er zijn bovendien – te verwachten – verschillen als we de werkaanpassingen voor teruggekeerde arbeidsongeschikten vergelijken met werkaanpassingen voor nieuw aangenomen arbeidsongeschikten. Immers veel van deze aanpassingen betreffen een vergelijking met hoe de functie eerder werd uitgeoefend. En dit geldt uiteraard vooral voor teruggekeerde arbeidsongeschikten en minder voor nieuw aangenomen arbeidsongeschikten. Dat er voor terugkerende arbeidsongeschikten vaker begeleiding is en dat het werk wat vaker wordt aangepast bleek al uit tabel 4.5, maar figuur 4.2 laat bovendien zien dat terugkerende (ex-)arbeidsongeschikten vaker:

- aangepaste pauzeregelingen krijgen;
- arbeidstherapeutisch werken in de oude of een nieuwe functie;
- korter gaan werken;
- in een lager tempo gaan werken;
- vaker zelf het werk mogen indelen;
- vaker minder taken krijgen;
- vaker hulp krijgen van collega's;
- vaker worden hergeplaatst in de eigen dan wel een andere functie (bij de oude werkgever).

4.2.2.1 *Ervaringen werkgevers met het inzetten van werkaanpassingen*

Hieronder beschrijven we, op basis van de verdiepende interviews met 24 werkgevers, enkele ervaringen van werkgevers over de door hen ingezette werkaanpassingen en hoe zij de resultaten van deze inzet hebben ervaren.

Aanpassen van werkinhoud en werktijden

Een manager bij een welzijnsstichting heeft andere werktijden ingevoerd en ervoor gezorgd dat zijn medewerkster meer huishoudelijk werk kreeg. De psychische stoornis belemmerde de medewerkster echter dusdanig dat dat niet het gewenste resultaat opleverde. Andere inspanningen van deze manager brachten ook onvoldoende resultaat: "Ook het intensieve coachingstraject dat haar teamleider met haar heeft doorlopen leidde niet tot verbetering". Volgens deze manager was volledige en duurzame reïntegratie "gewoonweg niet mogelijk. Dat hadden we misschien eerder moeten inzien".

Een directeur van een openbare bibliotheek heeft vooral ingegrepen op de werkuren. "We hebben het rooster aangepast en zetten het laatste uur van haar dienst meestal iemand anders in". Daarbij maakt ze wel gebruik van de bestaande formatie. Er is dus niet iemand in dienst genomen. Volgens de directeur werkt deze aanpak "op dit moment prima". "Er zullen echter rustige tijden moeten blijven, anders wordt het toch moeilijk en zal ze zich misschien niet kunnen handhaven". Kortstondig heeft deze directeur overwogen haar hervatte medewerkster vooral administratieve taken te geven buiten de taken waarbij klantendruk ontstaat om. Daarvan heeft ze, na overleg met de arbodienst, echter afgezien omdat daarmee anderen zwaarder zouden worden belast. Dat is niet wenselijk en zou niet werken".

Een manager van een metaalbedrijf koos er niet alleen voor aanpassingen in het werk en de werktijden door te voeren maar hij 'bedacht' bovendien werk. "Daarmee doet hij

nu dingen, waar hij vroeger niets kon doen. Door de bedachte taken is deze man niet uitgevallen. Hij blijft actief én hij speelt nu een rol en dat is voor hem, maar ook voor onze organisatie en de teamgeest van belang”. Ook de verbeterde en opener aanspreekcultuur heeft volgens deze manager zijn effect niet gemist.

De directeur van een onderwijsvereniging tracht zijn hervatte werknemer via een programma dat hij zelf omschrijft als ‘energiemanagement’ beter te laten functioneren. “Daar hoort een taakherverdeling bij, maar ook begeleiding bij het stellen van prioriteiten. Én een snelle terugkeer op de werkplek”. Volgens deze directeur werkte het in dit geval allemaal prima, maar is het absoluut een persoonlijk succes: “Die snelle terugkeer werkt echter zeker niet altijd”; zo stelt de directeur op basis van eigen ervaring. Ook geeft hij aan in dit geval “de terugkeer nauwelijks te hebben voorbereid met het managementteam of collega’s. Dat was in dit geval ook niet nodig, maar het kán best belangrijk zijn”.

Opleiding, stages en cursussen

Bij een woningbouwvereniging zette de manager vooral in het begin in op “vakinhoudelijke opleidingen en weerbaarheidstrainingen. Het heeft allemaal zijn vruchten afgeworpen. In ieder geval is er niets waarvan ik kan zeggen dat het niet heeft gewerkt”.

Om ervoor te zorgen dat de werknemer zichzelf ook beter zou kunnen sturen en de eigen belastbaarheid en belasting beter met elkaar in balans kon brengen liet de teamleider van een agrarische handelsonderneming zijn medewerker een cursus ‘herstel en balans’ volgen. Die cursus bleek een goede zet. “We kunnen het werk nu beter afstemmen op de persoon zelf. Het is een weg die we moeten gaan en daarmee is tijd gemoeid, maar we zijn positief”.

Een bankdirecteur laat zijn medewerker zich via opleiding en stages steeds verder verdiepen. “We creëren bovendien steeds meer diepgang in zijn functie, zodat hij nieuwe kennis ook direct kan gebruiken”. Volgens de directeur werkt zijn aanpak wel, maar gaat de ontwikkeling langzaam. Of de hervatte werknemer ooit terugkomt op zijn oude plek is volgens hem dan ook “allerminst zeker”.

Hulp(middelen)

De teamleider op het ROC kocht 9 paar aangepaste schoenen om uit te zoeken op welke schoenen zijn nieuw aangenomen medewerker het beste vooruit kon. “Daar zat het goede paar wel tussen en hij kan nu prima vooruit”. De bedrijfsleider van een slagerebedrijf paste, in goed onderling overleg, voor de medewerker het werkpakket aan en schafte een polsbrace aan. Dat laatste overigens zonder dat daar een vergoeding van wat voor instantie dan ook tegenover stond. “Die brace doet prima zijn werk en ook die veranderingen in het werkpakket, waarbij we ervoor zorgen dat hij bepaalde werkzaamheden gewoon niet doet en andere wel, hebben hun nut bewezen”.

De teamleider van de agrarische handelsonderneming laat nu ook “een scholier meelopen om zonnodig werk uit handen te nemen. Dat is nu nog een experiment, dus echte effecten zijn nog niet zichtbaar. Wat we nu zien is dat het voor deze persoon nieuw is en dat het toch wennen is dat er iemand meegaat op de wagen (vrachtwagen)”.

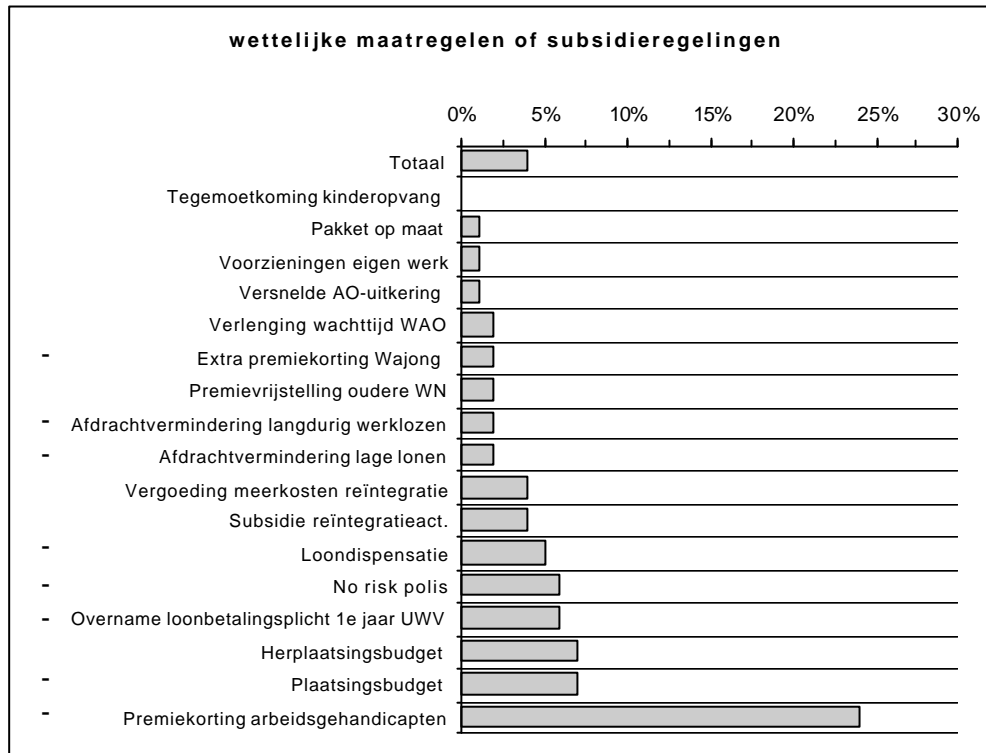
Fysiotherapie

“Fysiotherapie, en dan vooral in de zin van advies en begeleiding over de werkhouding op de werkplek zelf. Dat was zeker een belangrijk deel van de oplossing”; volgens het afdelingshoofd van een palliatieve zorginstelling. Dat advies en die begeleiding kop-

pelde het afdelingshoofd wel aan “regelmatige voortgangsgesprekken over het herstellen van de balans tussen belasting en de belastbaarheid. Inmiddels voeren we al veel minder van die gesprekken. Enerzijds omdat het goed gaat, anderzijds om te voorkomen dat ze een uitzonderingspositie gaat innemen ten opzichte van collega’s”.

4.2.3 Wettelijke maatregelen of subsidieregelingen

Figuur 4.3 laat zien dat wettelijke maatregelen of subsidieregelingen zoals de no risk polis nog maar weinig worden gebruikt. Niet meer dan vijf procent van de leidinggevenden maakt er gebruik van. De premiekorting arbeidsongeschikten (25%) wordt met afstand het meest gebruikt.



Figuur 4.3 Wettelijke maatregelen of subsidieregelingen

Waar van werkaanpassingen wat vaker gebruik wordt gemaakt wanneer de arbeidsongeschikte werknemer terugkeert bij de oude werkgever, geldt voor veel van de wettelijke regelingen dat deze juist – zoals ook dit te verwachten viel - vaker worden aangewend wanneer een arbeidsongeschikte nieuw in dienst wordt genomen. Dat geldt voor:

- de extra premiekorting Wajong;
- de afdrachtvermindering langdurig werklozen;
- de afdrachtvermindering lage lonen;
- de loondispensatie;
- no risk polis;
- overname loonbetalingsplicht eerste jaar door het UWV;
- plaatsingsbudget²; en

² Sinds 2003 worden nieuwe aanvragen niet langer gehonoreerd. Per 1 januari 2002 zijn het plaatsingsbudget en herplaatsingsbudget vervangen door een premiekorting gecombineerd met de meerkostenregeling. Deze meerkostenregeling is in 2005 vervangen door de ‘subsidie voorziening werkgever’. Sindsdien is er dus een premiekorting in

- de premiekorting arbeidsongeschikten.

Verschillen in mate van gebruik hangen samen met het wel of geen recht hebben op het instrument. Veel van deze wettelijke maatregelen of subsidieregelingen zijn immers alleen gericht op nieuw aan te nemen arbeidsongeschikten zoals de no risk polis.

4.2.3.1 *Ervaringen werkgevers met het gebruik van wettelijke maatregelen en subsidieregelingen*

De ervaringen van werkgevers met het gebruik van wettelijke maatregelen en subsidieregelingen zijn niet zo positief. Hieronder geven we de ervaringen weer van de door ons geïnterviewde werkgevers met het gebruik van dergelijke maatregelen.

Enkele leidinggevenden zijn niet helemaal tevreden met de manier waarop subsidies nu worden verstrekt. Zij willen “meer subsidiemogelijkheden”, “betere voorlichting” en “meer informatie”. Eén van de leidinggevenden zegt “als organisatie te klein” te zijn “om het allemaal bij te houden en überhaupt bekend te kunnen zijn met alle subsidieregelingen”. Hij vindt dat kleine bedrijven niet voldoende op de hoogte worden gehouden. UWV zou “meer maatwerk moeten leveren aan kleinere bedrijven zonder eigen p&o afdeling”. Een ander advies is “de subsidies voor langere periodes beschikbaar te stellen”.

Andere leidinggevenden stellen voor “de begeleiding langer te laten duren” en “ondersteuning niet alleen in financiële zin te bieden, maar ook in personele zin”. Met dat laatste bedoelt de leidinggevende dat UWV bijvoorbeeld zou moeten zorgen voor of helpen bij het zoeken naar bijvoorbeeld onderwijsassistenten om arbeidsongeschikten zonodig te ontlasten. Twee leidinggevenden vinden de administratieve rompslomp bij subsidies belastend en stellen dat dat eenvoudiger moet kunnen. Concrete adviezen over hoe dat zou kunnen of over hoe leidinggevenden met die administratieve verplichtingen beter om zouden kunnen gaan kunnen zij echter niet geven.

4.2.4 *Hulp aan de werkgever*

Bij het reïntegratieproces is *hulp aan de werkgever* door zowel personen binnen als buiten het bedrijf vaak wenselijk en noodzakelijk. In 58% van de gevallen zijn de werkgevers geholpen door personen binnen of buiten het bedrijf. Gemiddeld zijn de werkgevers door één deskundige geholpen. Het meeste zijn zij geholpen, zo laat tabel 4.6 laat zien, door de arbodienst (39%), op de voet gevolgd door de personeelsfunctionaris (36%). Geen van de werkgevers heeft bij het reïntegratieproces hulp gehad van hun branche- of bedrijfstakorganisatie.

Tabel 4.6 Hulp aan de werkgever

Werkgever geholpen door type deskundige	N	%
Wg geholpen door PZ-functionaris/HR-manager	476	36 +
Is geholpen door: Collega-leidinggevenden	476	13 +
Wg geholpen door bedrijfsarts/arbodienst	476	39 +
Is geholpen door: reïntegratiebedrijf	476	14 -
Is geholpen door: UWV	476	11 +
Is geholpen door: Branche-, bedrijfstakorganisatie	475	0
Is geholpen door: verzekeraar	475	1

combinatie met de ‘subsidie voorziening werkgever’. Meer informatie hierover is te vinden in: Smitskam, C.J. en Vos, E.L. de (2005). Reïntegratie-instrumenten voor arbeidsongeschikten. Kluwer, Deventer.

Werkgever geholpen door type deskundige	N	%
Is geholpen door: administratiekantoor, accountant	473	1
Aantal hulpverleners t.b.v. werkgever (0-8)	476	1,17

Leidinggevenden van terugkerende (ex-)arbeidsongeschikten krijgen wat meer hulp dan leidinggevenden van nieuw aangenomen arbeidsongeschikten. Dat geldt, logischerwijs, voor de hulp van ‘binnen de organisatie’ (hulp van P&O, collega leidinggevenden), maar ook voor de hulp van ‘buiten’, bijvoorbeeld voor de hulp van bedrijfsarts en UWV. Hulp van reïntegratiebureaus komt juist wat vaker terecht bij de leidinggevenden van nieuw aangenomen arbeidsongeschikten.

Ook blijken leidinggevenden die werkzaam zijn in organisaties met meer dan 50 personeelsleden vaker hulp te krijgen van PZ, collega-leidinggevenden en de bedrijfsarts dan leidinggevenden uit kleinere organisaties.

4.2.4.1 *Ervaringen met hulp aan de werkgever*

We hebben in de diepte-interviews, mede gezien de beperkt beschikbare tijd, niet expliciet gevraagd naar de ervaringen van leidinggevenden met de hulp van externe partijen. Enkele leidinggevenden noemen echter spontaan hun ervaringen met de hulp die zij van buiten hebben gekregen bij de reïntegratie van de werknemer.

De teamleider van de patiëntenorganisatie liet voor een medewerker een arbeidsdeskundig onderzoek uitvoeren, maar “dat maakte weinig indruk”. Ook voerde zij werkaanpassingen door die het werk wat hebben verlicht. “Dat werkt op zich prima, maar of gebruik wordt gemaakt van de aanpassingen hangt af van de motivatie”. “Het liefst hadden we voor hem een functie gecreëerd, maar daar zijn we te klein voor. Daartoe ontbreken ons de middelen”.

De manager van de handelonderneming heeft na minder goede ervaringen met de arbodienst en eigen experimenten (persoonlijk bij de mensen langsgaan) via een extern bureau nu een zorgmanager aangesteld. “Om curatief, maar vooral ook preventief te kunnen werken”. “Zelf bij de mensen langsgaan werkte op een gegeven moment niet meer. We kunnen niet zelf bepalen wat de medische achtergrond is. Ook de arbodienst werkte niet. De afstand tussen arbodienst en de werknemers is te groot en van klantvriendelijkheid was geen sprake”. De nieuw aangestelde zorgmanager kan deze teamleider echter iedere (kleine) ondernemer aanraden: “Nu houdt een extern bedrijf spreekuur en zij voeren bovendien de arbodiensten uit. Dat werkt véél beter. Deze hervatte medewerker zit er altijd op het spreekuur”.

4.2.5 *Hulp aan de werknemer*

Ook de werknemer kan hulp in schakelen. Tabel 4.7 geeft aan in welke mate werknemers, naar de mening van de leidinggevenden, hulp hebben gekregen zowel van personen binnen als van personen buiten het bedrijf. Gemiddeld zijn de werknemers door ongeveer één deskundige geholpen. Net als de leidinggevenden hebben ook de werknemers de meeste hulp gekregen van de arbodienst (35%), wederom gevolgd door de personeelsfunctionaris (33%).

Net als de werkgever krijgt ook de arbeidsongeschikte die hervat bij de oude werkgever wat vaker hulp van P&O, collega’s en arbodienst dan de arbeidsongeschikte die hervat bij een nieuwe werkgever. Die laatste groep krijgt daarentegen weer wat vaker hulp van een reïntegratiebedrijf.

Tabel 4.7 Hulp aan de werknemer

Werknemer geholpen door type deskundige	N	%
Wn geholpen door PZ -functionaris/HR-manager	464	33 +
Wn is geholpen door: collega's van werknemer	463	17 +
Wn geholpen door bedrijfsarts/arbodienst	462	35 +
Wn is geholpen door: reïntegratiebedrijf	461	15 -
Wn is geholpen door: UWV, arbodeskundige	457	11
Aantal hulpverleners t.b.v. werknemer (0-5)	478	1,09

4.2.6 *Tevredenheid met het reïntegratieproces*

Tenslotte hebben we wat de aanpak van reïntegratie betreft, gevraagd naar de tevredenheid met het reïntegratieproces. Dit hebben we allereerst gevraagd door de leidinggevenden voor het verloop van het reïntegratieproces van de werknemer een cijfer te laten geven tussen de 1 en de 10, waarbij 1 staat voor 'rampzalig' en 10 voor 'vlekkeloos'. Daarnaast hebben we de leidinggevende laten aangeven hoe tevreden ze zijn met verschillende aspecten van het reïntegratieproces.

Gemiddeld geven de leidinggevenden een (ruime) voldoende voor het verloop van het reïntegratieproces; een 6,7. Tabel 4.8 laat zien hoe tevreden leidinggevenden zijn over de verschillende aspecten van dat reïntegratieproces. Het meest tevreden zijn de leidinggevenden met de rol van de afdeling P&O/HRM tijdens het reïntegratieproces. Het minst tevreden zijn ze met de rol van het UWV.

Tabel 4.8 Tevredenheid met het reïntegratieproces

Tevreden over	N	Score van 1 tot 5
		(1=zeer ontevreden; 5=zeer tevreden)
Tevreden over: Wn op hoogte rechten, plichten	445	3,89
Tevreden over: mogelijkheden wettelijke regelingen	422	3,31 +
Tevreden over: administratieve verplichtingen	434	3,25
Tevreden over: rol van P&O bij reïntegratieproces	377	4,33 +
Tevreden over: rol werknemer bij reïntegratieproces	434	4,18
Tevreden over: rol collega's werknemer bij reïntegratiepro-	391	4,20
Tevreden over: rol UWV bij reïntegratieproces	357	2,99
Tevreden over: rol arbodienst, bedrijfsarts bij reïntegratie-	385	3,85 +
Tevreden over: rol reïntegratiebedrijf bij reïntegratieproces	195	3,47
B15. Tevredenheidschaal	468	3,75

Leidinggevenden die betrokken waren of zijn bij de reïntegratie van een arbeidsongeschikte die terugkeert zijn over het algemeen wat minder tevreden over de mogelijkheden gebruik te maken van de wettelijke regelingen (dat doen zij ook minder), dan de leidinggevenden die een arbeidsongeschikte nieuw in dienst nemen of hebben genomen. Ze zijn echter meer tevreden over de rol van P&O en over de rol van de arbodienst en de bedrijfsarts bij het reïntegratieproces.

4.3 **Conclusies**

In dit vierde hoofdstuk beschrijven we de belangrijkste kenmerken van de organisaties waar de hervatte (ex-)arbeidsongeschikten zijn gaan werken. (Ex-)arbeidsongeschikten die het werk weer hebben hervat zijn vooral werkzaam in organisaties met minder dan 50 werknemers en in de gezondheids- en welzijnszorg. Wat opvalt aan het werk waarin

mensen hervatten is dat het eerder gekenmerkt wordt door psychische en emotionele belasting dan door fysieke of fysiologische belasting. Samenwerken met collega's, klantcontact en een hoge werkdruk zijn de drie belangrijkste kenmerken. Lichamelijk zwaar werk, gevaarlijke stoffen en lawaai spelen een aanzienlijk minder belangrijke rol.

Leidinggevenden geven hun eigen organisatie een ruime voldoende als het gaat om het verzuim- en reïntegratiebeleid. Aan de WVP verplichtingen voldoen ze, naar eigen zeggen. Minder vaak zijn leidinggevenden het eens met de stelling dat zij ook zelf worden afgerekend op het reïntegratiebeleid. Ook het integraal gezondheidsmanagement geven leidinggevenden hun organisatie een voldoende. Vooral de gezondheid van werknemers krijgt veel aandacht. De gezondheid van klanten, leveranciers en omwonenden nog wat minder.

Communicatie blijkt centraal te staan in reïntegratie. Met name communicatie met P&O, management en werknemer worden vaak genoemd als inspanning tijdens een reïntegratietraject. Wat minder wordt er met de afdeling gecommuniceerd over een terugkeer. Er worden tijdens reïntegratietrajecten veel werkaanpassingen doorgevoerd. Van 23 mogelijke werkaanpassingen worden begeleiding, arbeidstherapeutisch werken in de oorspronkelijke functie, het weglaten van taken en korter werken het vaakst genoemd. Wettelijke maatregelen of subsidieregelingen worden nog maar weinig gebruikt. De premiekorting arbeidsongeschikten is verreweg het populairst, maar ook die wordt door niet meer dan een kwart van de organisaties gebruikt.

Hulp bij de reïntegratie krijgen werkgevers, maar ook de werknemers, vooral van bedrijfsarts en PZ-functionaris of HR-manager. Opvallend is dat branche- en bedrijfstakorganisaties als hulpbron niet genoemd worden.

Tevreden zijn leidinggevenden ten slotte vooral over de rol die P&O heeft vervuld bij de reïntegratie. Opvallend is ook de grote tevredenheid van leidinggevenden met de rol die collega's van de hervatte werknemer hebben gespeeld en de rol die de werknemer zelf heeft gespeeld. Minder blij zijn leidinggevenden met de administratieve verplichtingen en de mogelijkheden die wettelijke regelingen bieden. Over de rol die UWV heeft vervuld zijn leidinggevenden echter nog minder te spreken.

Naast deze algemene conclusies kunnen we ook enkele interessante conclusies trekken uit de vergelijking die we in dit hoofdstuk hebben gemaakt tussen (ex-)arbeidsongeschikten die het werk bij de oude werkgever hebben hervat –de terugkeerders- en (ex-)arbeidsongeschikten die bij een nieuwe werkgever in dienst zijn getreden. De terugkeerders zijn wat vaker werkzaam in grotere bedrijven. Bovendien gaat het wat vaker om vrouwen dan om mannen. Volgens de leidinggevenden van deze terugkeerders krijgen de werknemers wat vaker te maken met werkdruk en zitten ze ook iets meer achter een beeldscherm wat belasting aan het bewegingsapparaat met zich meebrengt. Zowel de fysieke als de psychische belasting lijkt voor de groep terugkeerders dus wat groter dan voor de groep aangenomen arbeidsongeschikten. Dat betekent echter niet direct dat de terugkeerders meer risico lopen op terugval of iets dergelijks. Organisaties waar (ex-)arbeidsongeschikten terugkeren doen, mogelijk mede vanwege hun gemiddeld grotere omvang, over het algemeen wat meer aan verzuim- en reïntegratiebeleid. Zo voldoen deze organisaties vaker aan de Poortwachterverplichtingen, is er vaker sprake van aanpassingen in het werk en is het reïntegratiebeleid ook vaker op schrift gesteld. Ook werkaanpassingen worden vaker toegepast als werknemers terugkeren. Het professionelere verzuim- en reïntegratiebeleid én het doorvoeren van werkaanpassingen maakt het voor organisaties en leidinggevenden van werknemers die

terugkeren wellicht mogelijk wat hogere psychische en fysieke eisen te stellen aan de hervatte werknemer.

Voor terugkerende werknemers worden niet alleen vaker werkaanpassingen doorgevoerd. Ook verschillende interne activiteiten, zoals onderlinge (terugkeer)gesprekken, gesprekken met de personeelsfunctionaris, het contact met bedrijfsarts en begeleiding zijn wat gebruikelijker wanneer een arbeidsongeschikte werknemer terugkeert dan wanneer hij nieuw wordt aangenomen. Dat betekent echter niet direct dat leidinggevers per saldo ook meer aandacht hebben voor een werknemer die terugkeert. Het heeft waarschijnlijk ook te maken met het gegeven dat een traject tussen ziekmelding en hervatting voor een terugkerende gemiddeld wat langer duurt dan voor een aangenomen arbeidsongeschikten.

Voor wat betreft het voeren van een integraal gezondheidsbeleid zien we geen verschillen tussen de organisaties waar een arbeidsongeschikte is teruggekeerd en organisaties waar een arbeidsongeschikte is aangenomen. Wel zoeken organisaties waar een werknemer na een periode van arbeidsongeschiktheid terugkeert wat vaker naar vernieuwende manieren van samenwerking met zorgverleners. Mogelijk is die inspanning erop gericht meer preventief te werk te gaan, door de samenwerking met zorgverleners meer structureel te maken. Dit hebben we echter niet onderzocht. Organisaties die een arbeidsongeschikte aannemen zijn weer wat meer bezig met de gezondheid van klanten, leveranciers en omwonenden. Die betrokkenheid bij de omgeving heeft de organisatie wellicht ook gestimuleerd (ex-)arbeidsongeschikten aan te nemen.

Verder blijkt, dat er voor de terugkeerders heel wat minder gebruik wordt gemaakt van wettelijke regelingen dan voor aangenomen (ex-)arbeidsongeschikten. We zien vooral grote verschillen in het gebruik van het plaatsingsbudget, de loondispensatie, de no risk polis, de premiekortingen en de overname van de loonbetalingsplicht door UWV. Deze verschillen hebben deels te maken met de opzet van wet- en regelgeving. De no risk polis is in principe bedoeld voor aangenomen (ex-)arbeidsongeschikten en niet voor terugkeerders.

5 Uitkomsten van werkhervatting

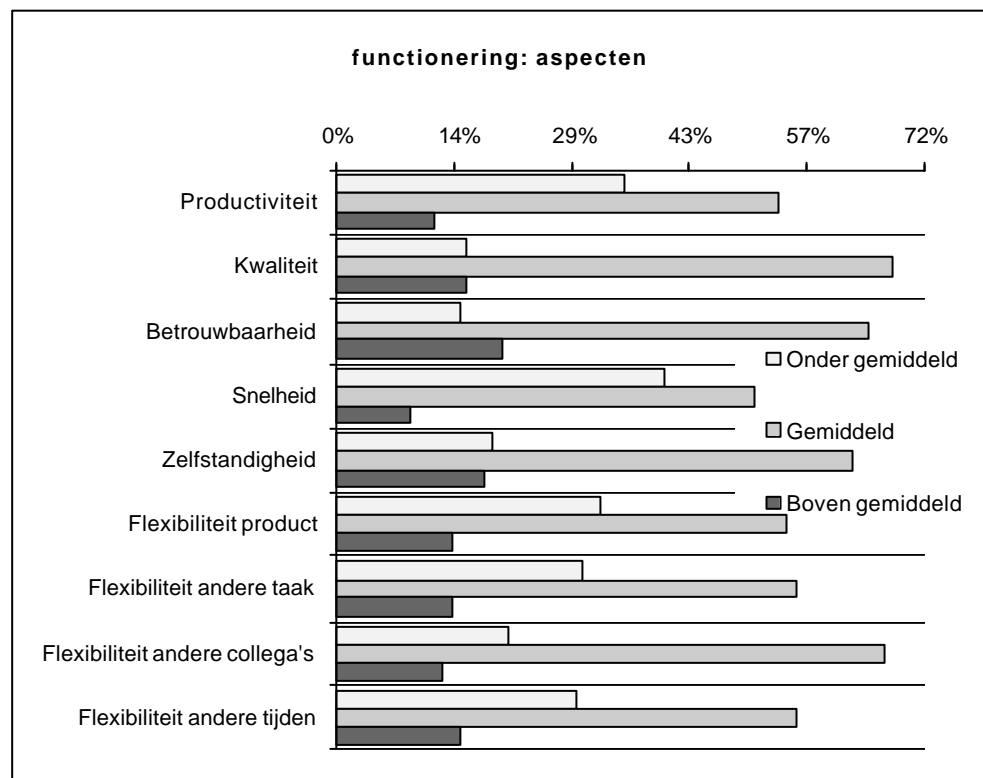
In dit vijfde hoofdstuk laten we zien hoe de hervatte werknemers functioneren in vergelijking met de gemiddelde werknemer op hun afdeling; hoe hun verzuimgedrag is, hoe de werkgevers het risico inschatten dat de werknemer weer uitvalt, welke voor- en nadelen van de reïntegratie van de hervatte werknemer voor de organisatie leidinggevenden ervaren, of de werkgevers de baten van de reïntegratie op vinden wegen tegen de kosten en of zij weer een werknemer aan zouden nemen. Ook onderzoeken we met welke factoren succesvolle reïntegratie volgens de leidinggevenden samenhangt. Dit laatste gaan we na op grond van zowel de enquêteresultaten als de uitkomsten van de verdiepende interviews.

5.1 Individuele en organisatorische gevolgen

In deze paragraaf staat de vraag centraal wat de gevolgen zijn van de werkhervatting voor de prestaties en het functioneren van de werknemer en de organisatie. Ook gaan we na hoe deze gevolgen onderling samenhangen.

5.1.1 Functioneren werknemer

We hebben leidinggevenden allereerst gevraagd een oordeel te geven over het functioneren van de betreffende werknemer. Dit door leidinggevenden voor verschillende aspecten van het functioneren aan te laten geven hoe deze werknemer functioneert in vergelijking met het gemiddelde niveau van de werknemers op de afdeling. Figuur 5.1 geeft de resultaten weer.



Figuur 5.1 Oordeel van leidinggevenden over functioneren hervatte

Het merendeel van de leidinggevenden vindt dat de hervatte (ex-)arbeidsongeschikte werknemer gelijk of op sommige punten zelfs beter functioneert dan de gemiddelde werknemer op de afdeling. Aspecten die de leidinggevenden als ongeveer gelijk aan het gemiddelde niveau beschouwen (ongeveer evenveel onder- als bovengemiddeld, terwijl de meerderheid een gelijk niveau bezit) zijn:

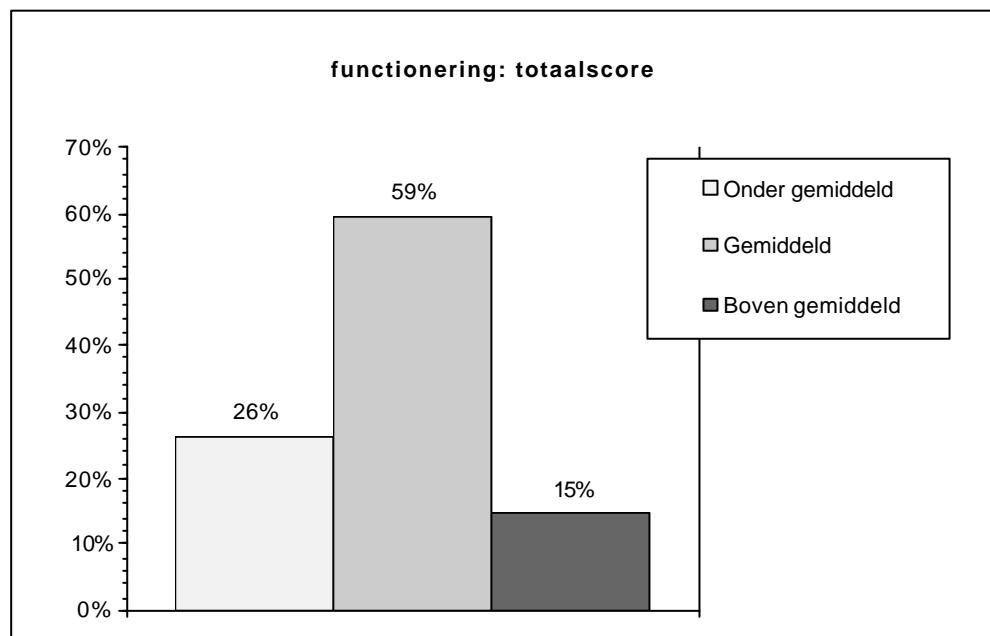
- de kwaliteit van het afgeleverde werk;
- de betrouwbaarheid van werken; en
- de zelfstandigheid.

Minder positief denken de leidinggevenden over:

- de productiviteit;
- de snelheid van werken; en
- de flexibiliteit van de hervatte werknemers.

Vergelijken we de opvatting van leidinggevenden die een werknemer hebben laten terugkeren op diens werkplek met die van leidinggevenden die een arbeidsongeschikte nieuw in dienst hebben genomen dan zien we alleen een verschil in het oordeel over de productiviteit. Leidinggevenden van terugkeerders oordelen daarbij gemiddeld wat minder positief over de productiviteit dan de leidinggevenden van de nieuw aangenomen arbeidsongeschikten.

Het totale oordeel³ over het functioneren van de werknemers die weer aan het werk zijn gegaan is redelijk positief. Figuur 5.2 toont dat driekwart van de leidinggevenden hun hervatte werknemer gelijk of zelfs beter vindt functioneren dan de gemiddelde werknemer op de afdeling.



Figuur 5.2 Totaal functioneren van hervatte (ex-)arbeidsongeschikten volgens leidinggevenden

³ Deze totaalscore is tot stand gekomen door eerst voor alle aspecten van het functioneren de oordelen voor ondergemiddeld bij elkaar op te tellen en deze vervolgens te delen door het aantal aspecten. Dit hebben we vervolgens ook gedaan voor de gemiddelde categorie en de bovengemiddelde categorie.

Wanneer we uitgaan van dezelfde redenering als die met betrekking tot de beoordeling van het motivatieniveau (zie hoofdstuk 3), dan kunnen we stellen dat het functioneren van de hervatte werknemers volgens de leidinggevendenden iets onder het niveau ligt van de gemiddelde werknemer. Dit omdat we zouden mogen verwachten dat bij een beoordeling van het functioneren van een groep gemiddelde werknemers ongeveer evenveel werknemers onder- als bovengemiddeld functioneren en dat de meerderheid gelijk functioneert aan de gemiddelde werknemer. In ‘onze’ groep werknemers zijn er echter ruim anderhalf keer zo veel werknemers die door hun leidinggevende als onder gemiddeld functionerend worden getypeerd dan als bovengemiddeld.

5.1.1.1 *Ervaringen van leidinggevendenden met verschillen in functioneren*

In de diepte interviews verspreid over verschillende sectoren en in organisaties van verschillende omvang hebben we leidinggevendenden gevraagd aan te geven waar de verschillen die zij waarnemen uit blijken en wat zij zelf als de belangrijkste oorzaak zien voor die verschillen. In de nu volgende paragrafen geven we aan de hand van citaten een beeld van de ervaringen van de leidinggevendenden. We bespreken achtereenvolgens de ervaringen op de aspecten productiviteit, kwaliteit van het werk, betrouwbaarheid, snelheid, zelfstandigheid en flexibiliteit.

Productiviteit

Het achterblijven van de productiviteit blijkt voor de 24 werkgevers die we gesproken hebben, vooral uit het feit dat er eenvoudigweg wat minder uit de handen van de hervatte werknemer komt: “Hij zet toch wat minder om in een uur dan de gemiddelde werknemer” en “hij is toch wat trager in zijn handelen” zijn opmerkingen van werkgevers. Werkgevers zoeken de oorzaken voor het achterblijven van de productiviteit vooral bij de arbeidshandicap en het werk dat moet worden gedaan. Werkgevers passen de functie-inhoud en de belasting in veel gevallen voor de werknemers aan. “Hij doet hier van alles waar geen tijdsdruk op zit en we stellen nauwelijks eisen”, “De hoeveelheid werk is beperkt”.

Enkele werkgevers staan echter ook kritisch tegenover de verminderde productiviteit. Zij geven aan er sterk aan te twifelen of de handicap écht wel de oorzaak is. Volgens hen wordt de handicap te gemakkelijk gebruikt als een excuus om minder hard te werken en zoeken de oorzaken meer in de persoonlijkheid en de motivatie van werknemers. “Het zijn smoesjes! Die lagere productiviteit staat los van de ziekte”. Ook vinden zij de werknemers soms wat té voorzichtig: “Hij is wel erg bang om moe te worden”.

Bij sommige werkgevers is het beleid om een werknemer te ontlasten door diens productiviteitsdoelstelling naar beneden bij te stellen. Enerzijds omdat de werknemer gewoonweg niet maximaal kan worden belast vanwege diens handicap –“we kunnen nauwelijks eisen stellen, want hij heeft overal begeleiding bij nodig”- en anderzijds om te voorkomen dat een hervatte werknemer te snel te veel wil en daardoor mogelijk weer terugvalt. De werkgever trapt dan bewust op de rem. “We moeten hem eerder remmen dan stimuleren”. Dit laatste is met name het geval wanneer psychische klachten aan de basis liggen van de arbeidsongeschiktheid.

Leidinggevendenden proberen de productiviteit van (ex-)arbeidsongeschikten vooral te beïnvloeden door werknemers er op aan te spreken en door het werkpakket en eventueel de werktijden wat aan te passen. Leidinggevendenden onderkennen dat het lastig kan zijn de productiviteit van de werknemers gedurende een reïntegratietraject op te voeren. Een werkgever van een hervatte werknemer met psychische klachten stelt: “Zijn productiviteit kunnen we best beïnvloeden en opvoeren, maar dat moeten we voorzich-

tig doen. Dat moet met zachte hand”. Een ander geeft aan dat “invloed uitoefenen door druk te leggen lastig is”. Volgens deze leidinggevende moet dat “behoedzaam gebeuren” en moet daarin “samen met de werknemer een weg worden gevonden”.

Voor wat betreft de productiviteit is het in de interviews opvallend te zien dat leidinggevend de productiviteit van de werknemer vooral beneden gemiddeld beoordelen als de werknemer is teruggekeerd bij de eigen werkgever na arbeidsongeschiktheid. De arbeidsongeschikten die zijn aangenomen van buiten na een periode van arbeidsongeschiktheid doen volgens de leidinggevend niet of nauwelijks onder voor de gemiddelde werknemer. Het schriftelijke onderzoek bevestigt dat beeld overigens. Alleen wat betreft de productiviteit, niet wat betreft de overige aspecten van het functioneren.

De meeste leidinggevend wijzen erop dat je steeds de ‘belasting-belastbaarheid’-balans in de gaten moet houden: “Bij de ene arbeidsongeschikte trap je op de rem, bij de andere juist op het gas. Het is wel belangrijk dat je de vaart er in houdt”, aldus het afdelingshoofd van de palliatieve zorginstelling.

Enkele leidinggevend geven zelfs aan dat de (ex-)arbeidsongeschikte die zij hebben aangenomen wat productiever is dan de gemiddelde werknemer. Dat blijkt volgens hen vooral op momenten dat er iets extra’s moet gebeuren. De hervatte werknemer springt dan sneller in en doet ook sneller wat extra’s. “Op het moment dat er iets blijft liggen bij een ander, springt ie meteen in” en “Hij maakt afspraken met zorgverleners altijd buiten werktijd óf hij neemt vrij”. Deze grotere productiviteit is in beide gevallen gekoppeld aan een grote motivatie van de werknemer. “Dat is de aard van het beestje; sterk gemotiveerd!”. In een enkel geval wordt hierbij ook verwezen naar de achtergrond van een werknemer: “Die ondernemersmentaliteit, die helpt!”. Eén van de leidinggevend wijst erop dat de aangenomen werknemer weliswaar productiever is, maar dat komt doordat hij collega’s graag ‘te kijk’ zet. “Hij is er als eerste bij om iets dat blijft liggen op te pakken, zodat anderen te kijk worden gezet”.

Kwaliteit van het werk

Uit de diepte-interviews halen we een mooi voorbeeld van de teamleider van het taxi-bedrijf. Deze is erg tevreden over de kwaliteit van het werk dat de hervatte werknemer levert. Deze werknemer werkt in het doelgroepenvervoer en vervoert dus gehandicapten. “Juist het feit dat deze werknemer wéét wat de klant beweegt en wat die klant nodig heeft –bijvoorbeeld structuur en regelmaat en dus elke dag dezelfde chauffeur op hetzelfde tijdstip- geeft hem zijn extra waarde voor de organisatie”. “Zijn communicatie is zijn kwaliteit”. De teamleider merkt ook op dat het hier “niet gaat om een ‘aan te leren kunstje’. Hij heeft die kwaliteit en daar hebben we hem ook op aangenomen”.

De directeur van de onderwijsvereniging merkt over een voormalig arbeidsongeschikte werknemer op dat ook de goede kwaliteit van het werk voor hem soms een punt van zorg is. “Ze wil zó graag en is heel nauwkeurig, maar daardoor wil ze ook nog wel eens té perfect zijn en heeft ze weinig geduld met zichzelf. Dat is een valkuil”. De directeur moet er dan nog wel eens op wijzen dat niet alles perfect hoeft te zijn.

Niet iedere leidinggevende is echter zo tevreden over de kwaliteit van het geleverde werk. De bedrijfsleider van het modebedrijf geeft aan dat de kwaliteit van het werk van de hervatte werknemer objectief onder de maat is. Het verschil in kwaliteit blijkt vooral uit een gebrek aan aandacht. “Hij is met veel dingen bezig, maar er wordt niets afgerond. Daarvoor heeft hij net niet voldoende aandacht”. Oorzaken zoekt de leidinggevende niet zozeer in de psychische handicap van de werknemer als wel in de instelling

van de werknemer: “Hij heeft gewoon andere ideeën met dit bedrijf. Die had hij al en die blijft hij houden. Volgens hem was het vroeger allemaal veel beter en moeten we daarnaar terug”. “Die houding staat een verbetering van de kwaliteit van zijn werk toch wat in de weg”. “We hebben wel geprobeerd om het werk makkelijker te maken en zijn takenpakket aan te passen en dat heeft wel wat vruchten afgeworpen in de zin dat het wat rustiger is in zijn hoofd, maar de kwaliteit van het werk is er niet echt op vooruitgegaan”. In dit geval heeft de leidinggevende er duidelijk voor gekozen om te accepteren dat de werknemer niet de gewenste kwaliteit levert. “Hij zit hier ook nog maar 1 jaar, dus we laten hem gewoon rustig afbouwen”.

Betrouwbaarheid

In de diepte-interviews is bij twee van de vierentwintig leidinggevendenden doorgevraagd op verschillen in de betrouwbaarheid tussen de hervatte arbeidsongeschikte en de gemiddelde werknemer. Volgens de manager van het metaalbedrijf blijkt de geringere betrouwbaarheid vooral uit het feit dat hij zijn medewerker niet meer durft in te zetten op machinewerk. “Dat risico kunnen we niet nemen. We kunnen hem alleen nog inzetten bij de opruimwerkzaamheden waar nauwelijks iets mis kan gaan”. Volgens de manager ligt de oorzaak voor deze geringe betrouwbaarheid grotendeels bij de “fysieke beperkingen van de medewerker”.

De teamleider van het ROC is juist erg te spreken over de betrouwbaarheid van een recent aangenomen arbeidsongeschikte. “Hij zal niet snel verzaken en laat niet snel iets liggen. Bovendien houdt hij zich aan zijn afspraken en is hij altijd stipt op tijd. Dat geldt zeker niet voor iedereen hier”. Oorzaken zoekt het afdelingshoofd in de persoon zelf en de werkomgeving: “De lange periode van inactiviteit heeft hij als erg negatief ervaren en hij wil zich dus erg graag bewijzen. Bovendien wil hij koste wat kost niet terug achter de geraniums. Hij werkt nu in een zeer positieve omgeving. Dat straalt op hem af”.

Snelheid van het werk

De 24 diepte-interviews maken duidelijk dat het verschil in snelheid volgens de leidinggevendenden vooral zit in het afmaken van het werk in de tijd die ervoor staat en het werktempo. Over de oorzaken zijn de leidinggevendenden veel minder eenduidig. Voor de manager van het metaalbedrijf blijkt het lagere werktempo uit “het aantal klussen dat blijft liggen. Hij doet verder vooral dingen waar weinig tijdsdruk op zit”. Oorzaken zijn voor deze manager niet moeilijk te benoemen: “Hij heeft één goede hand en één goed been en dan gaat het allemaal wat langzamer”.

Voor de teamleider van de agrarische handelonderneming blijkt het verschil in snelheid vooral door het “snel uitgeput” raken van de medewerker. “Vooral als het tempo even wat hoger ligt”. De oorzaak van het lagere tempo zit voor deze teamleider niet direct in de handicap van de werknemer, maar juist “in de onvoorspelbaarheid van de effecten die chemotherapie heeft op een werknemer. Die gevolgen zijn voor iedereen anders en kunnen zelfs per dag verschillen”.

De directeur van een adviesorganisatie ziet het verschil in snelheid vooral als er deadlines moeten worden gehaald: “Hij is niet in staat om deadlines op tijd af te ronden en hij is erg snel vermoeid”. De oorzaak zit voor deze directeur niet in de handicap en ook niet in de gevolgen van de behandeling ervan, maar in de persoon zelf en vooral in zijn werkomgeving. “Ik had hier twee mensen die niet met elkaar door één deur konden. Dat had wel zijn invloed op de snelheid waarmee gewerkt werd. Inmiddels is na een reorganisatie een van die twee betrokken en gaat het allemaal wat beter”.

Voor het afdelingshoofd van het verzorgingstehuis blijkt de lagere snelheid vooral doordat “ze minder scoort op taken die er liggen. Vooral zaken die niet direct tot de kern van het werk behoren pikt ze minder snel op”. De oorzaak zoekt het afdelingshoofd in de angst van haar werknemer om terug te vallen: “Ze is wat onzeker en vooral bang om te falen. Ze wil absoluut niet terugvallen en dat maakt haar juist ook kwetsbaar”.

Zelfstandigheid

De bedrijfsleider van een zwembad die een arbeidsongeschikte in dienst heeft genomen kan niet goed aangeven waar het verschil in zelfstandigheid nu precies uit blijkt: “Hij heeft gewoon meer begeleiding nodig dan anderen en hij heeft meer moeite zijn taken in een logische volgorde uit te voeren”. De oorzaak ligt volgens deze bedrijfsleider niet in de klachten aan het bewegingsapparaat die de arbeidsongeschikte heeft of had: “Het zit in de persoon. Hij is een doener, geen initiator. Hij is gewoon net even wat minder competent, maar dat staat los van zijn handicap”.

De directeur van een openbare onderwijsinstelling ziet het verschil in zelfstandigheid vooral aan het feit dat de teruggekeerde werknemer “niet kan aansluiten bij het denkniveau dat de functie vraagt. Ze heeft zelf geen inbreng, geeft geen invulling aan de functie en denkt onvoldoende mee. Ze beperkt zich tot routinetaken”. Deze directeur zoekt de oorzaak van het verschil wel ten dele bij de handicap van de werknemer. “Het heeft mogelijk met haar handicap te maken, maar ook haar precieze niveau is nog steeds moeilijk in te schatten omdat ze een buitenlandse opleiding heeft. We merken dat ze slechts in beperkte mate over benodigde vaardigheden beschikt, maar we kunnen haar op dit moment ook niet extra opleiden. Dat zou teveel extra druk geven”.

Flexibiliteit

In de verdiepende interviews hebben we de leidinggevendenden ook gevraagd aan te geven waaruit een eventueel verschil in flexibiliteit tussen een voormalig arbeidsongeschikte werknemer en een gemiddelde werknemer vooral blijkt. De teamleider van de patiëntenorganisatie illustreert de beperkte flexibiliteit van een gereïntegreerde arbeidsongeschikte als volgt: “12 uur is bij hem 12 uur en iemand die om tien vóór 12 aankomt met een klus van een kwartier wordt afgewimpeld. Dat had hij vroeger toch veel minder”. Volgens deze leidinggevende heeft de geringe flexibiliteit veel te maken met de motivatie van deze werknemer. “Hij zit liever thuis bij zijn partner, dan dat hij hier werkt. Dat zegt hij zelf ook. Hij zag zijn fysieke klachten als een mogelijkheid om dat doel te bereiken en gedraagt zich nu als iemand die dat ‘pleziertje’ niet wordt gegund”.

Ook de eigenaar van de algemene handelonderneming mist flexibiliteit bij een (‘vóór zijn tijd’) aangenomen arbeidsongeschikte medewerker: “We hebben een kleine groep mensen en gebruiken strikte regels voor bijvoorbeeld de vakantieplanning. Hij maakt hier altijd een probleem van en is totaal niet flexibel. Langer doorwerken is niet eens bespreekbaar en in drukke tijden hoef ik geen medewerking te verwachten. Bij aanvang van zijn contract waren die problemen er nauwelijks”. De oorzaak ziet deze ondernemer niet in de handicap van deze werknemer, maar in de persoon en vooral in de rol die de baan speelt voor hem. “Hij heeft enorm veel bezigheden en dit baantje is er daar één van. En het is zeker niet zijn belangrijkste bezigheid. Dat maakt het ook lastig om er met hem over te spreken. Hij heeft nooit tijd voor extra gesprekken”.

De manager van de woningbouwvereniging wijt de geringere flexibiliteit van een aangenomen arbeidsongeschikte niet aan haar psychische klachten, maar aan haar leeftijd:

“Ze is wat ouder en heeft daardoor meer moeite met veranderingen”. Een vergelijkbaar verhaal komt van de bedrijfsleider van het modebedrijf: “Zich aanpassen is er niet snel bij. Hij zit hier 40 jaar en wil zijn eigen ding blijven doen. Dat maakt hem minder flexibel”.

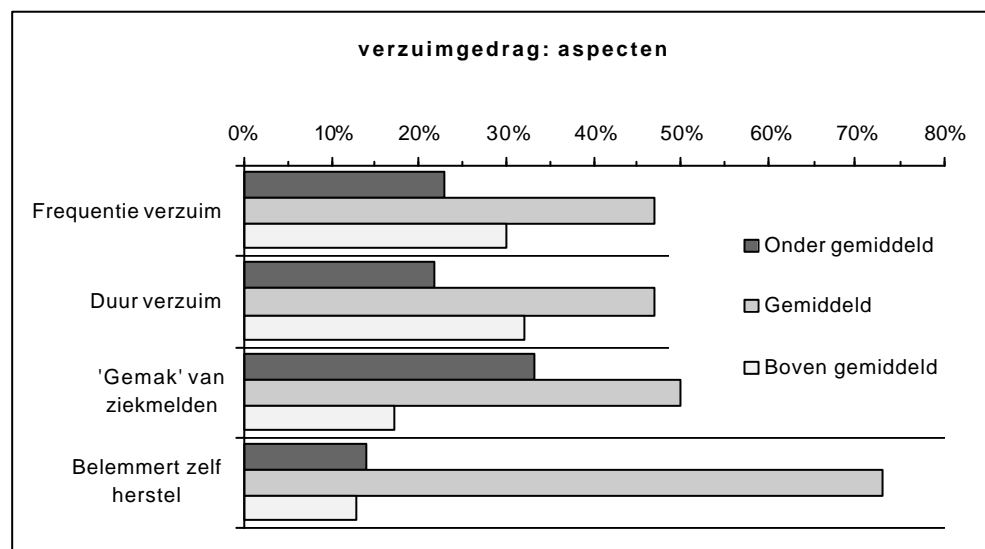
De directeur van de openbare bibliotheek ziet nauwelijks mogelijkheden voor flexibiliteit: “Ze kan niets overnemen. Druk kan ze eigenlijk nauwelijks aan en de middagdienst is te zwaar”. Volgens deze directeur ligt dat vooral aan het ziektebeeld. “Haar belastbaarheid is als gevolg van dat ziektebeeld té beperkt”.

De bedrijfsleider van het slagersbedrijf is juist zeer tevreden over de flexibiliteit van haar hervatte medewerker. “Hij komt als eerste als er iets gedaan moet worden. Hij is makkelijker met overgangen en gaat in drukte wat makkelijker mee. Bovendien reageert hij vlugger en denkt hij mee”. Die grote mate van flexibiliteit koppelt deze bedrijfsleider aan de “grote betrokkenheid van deze medewerker bij ons bedrijf, zijn karakter en zijn opvoeding”.

5.1.2 *Verzuim en verzuimgedrag werknemer*

We hebben de leidinggevenden naast een oordeel over het functioneren ook een oordeel gevraagd over het ziekteverzuim en het verzuimgedrag van de hervatte werknemer. Ook hier hebben we verschillende aspecten voorgelegd met de vraag om per aspect aan te geven hoe zij het gedrag van de hervatte interpreteren in vergelijking tot het gemiddelde niveau van de werknemers op de afdeling. We onderscheiden achtereenvolgens verzuimfrequentie, verzuimduur, het gemak waarmee de medewerker zich ziek meldt en de mate waarin de medewerker, door té lang door te lopen met klachten, zelf het herstel belemmert.

Figuur 5.3 laat zien dat het verzuim en verzuimgedrag van de hervatte (ex-)arbeidsongeschikten weinig afwijkt van het verzuimgedrag van de gemiddelde werknemer.

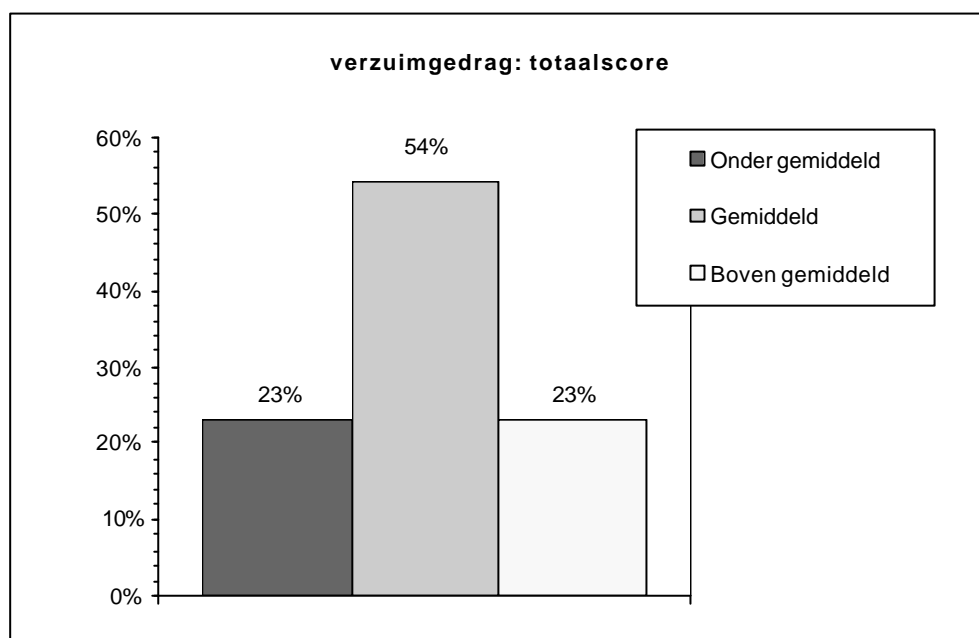


Figuur 5.3 Oordeel van leidinggevenden over verzuim en verzuimgedrag

Wat betreft de frequentie van het ziekteverzuim en de duur van het ziekteverzuim worden de gereïntegreerde werknemers wat negatiever beoordeeld dan de gemiddelde werknemer op de afdeling. Daar staat echter tegenover dat de leidinggevenden juist

gunstiger oordelen over de gereïntegreerde werknemers met betrekking tot de mate waarin de werknemer zijn of haar herstel belemmert door te lang door te werken bij klachten en het gemak waarmee de werknemer zich ziek meldt. De gereïntegreerde werknemers scoren hier vaker ondergemiddeld dan bovengemiddeld.

Het totale oordeel⁴ over het verzuim- en verzuimgedrag van de werknemers die weer aan het werk zijn gegaan, is behoorlijk positief. Figuur 5.4 geeft aan dat volgens de leidinggevenden ruim driekwart van de hervatte werknemers evenveel of zelfs minder verzuimt dan de gemiddelde werknemer op de afdeling. Bovendien scoren evenveel werknemers wat betreft het verzuimgedrag ondergemiddeld als bovengemiddeld en de meerderheid scoort gelijk aan de gemiddelde werknemer. Dit komt overeen met wat we bij een beoordeling van een groep gemiddelde werknemers zouden verwachten. Op grond hiervan concluderen we dat het verzuimgedrag van de hervatte (voormalig) arbeidsongeschikte werknemers niet afwijkt van en gelijk is aan het verzuimgedrag van de gemiddelde werknemer.



Figuur 5.4 Totaal verzuimgedrag

5.1.2.1 Ervaringen van werkgever met verzuimgedrag

Ook in de diepte interviews geven leidinggevenden aan weinig verschil te zien als het gaat om verzuim en verzuimgedrag. We hebben echter ook aan de leidinggevenden die géén verschil waarnemen gevraagd of ze iets ondernemen om dat te bereiken.

Minder vaak verzuim

De bedrijfsleider van het modebedrijf ziet haar hervatte werknemer minder vaak verzuimen dan andere werknemers. “Dat is vooral het arbeidsethos. Hij is er nog een van de oude stempel”. Deze bedrijfsleider geeft aan vooral “goed in de gaten te houden of er iets speelt. We moeten op tijd praten en er is wat extra persoonlijke aandacht nodig.

⁴ Deze totaalscore is tot stand gekomen door ook hier eerst voor alle aspecten van het verzuimgedrag de oordelen voor ondergemiddeld bij elkaar op te tellen en vervolgens te delen door het aantal aspecten. Dit is vervolgens herhaald voor de gemiddelde categorie en de bovengemiddelde categorie.

Ook om te voorkomen dat hij te lang doorwerkt”. Het komt ook wel eens voor dat ik de werknemer naar huis moet sturen, omdat ik weet dat hij ziek is. Dat is lastig, want eigenlijk kunnen we hem ook weer niet missen, maar het moet dan toch maar”.

Ook de directeur van de onderwijsvereniging is erg tevreden over het verzuim van zijn hervatte werknemer: “Ze verzuimt nu zelfs minder dan de gemiddelde werknemer. Bovendien weet ik ook zeker dat ze alleen maar verzuimt wanneer ze écht ziek is. Ze zal zich dus ook eerder te laat dan te vroeg ziek melden. Tijdens het reïntegratietraject heb ik dan ook nog wel eens tegen haar moeten zeggen dat ze naar huis moest gaan”.

De teamleider van de agrarische handelsonderneming deelt deze mening: “Hij loopt en loopt en loopt maar door en dan ineens klapt het. Dan is ineens de accu leeg. Het is heel onvoorspelbaar. De aard van de arbeidsongeschikte werknemer speelt een grote rol “Hij heeft een enorme geldingsdrang. Hij vindt dat hij gezond is en alles kan en dat is lastig te beïnvloeden. Het is vooral hopen dat hij van zijn fouten leert, maar dat blijkt niet iedereen te doen”.

De bedrijfsleider van het slagersbedrijf is ook blij met het gegeven dat haar hervatte medewerker juist minder vaak verzuimt dan de gemiddelde werknemer. Ook bij haar blijkt dat gewoon uit “de verzuimcijfers”. De oorzaken zoekt deze bedrijfsleider in de motivatie van de werknemer: “Verzuim is gedrag en dat hij minder verzuimt, is een kwestie van karakter. Hij wil graag werken en vindt het ook leuk om te werken. Dan verzuim je niet als het niet hoeft”.

Vaker verzuim

De teamleider van de patiëntenorganisatie ziet de hervatte werknemer er “nog vaak het weekend even bij te pakken. Dat valt me wel op als ik hem vergelijk met de anderen”. Voor het afdelingshoofd van het verzorgingstehuis blijkt het negatieve verschil in verzuimgedrag simpelweg uit het verschil in aantal keren dat de hervatte werknemer zich ziek meldt: “Het verzuim is hier niet zo hoog, dus het valt meteen op”. De oorzaak ligt volgens deze leidinggevende wél in de handicap van de werknemer. “Het is de weerbaarheid. Die is beperkt door de klachten die ze heeft gehad. Ze voelt zich daardoor kwetsbaarder en dat zorgt er weer voor dat klachten sneller en meer impact hebben. Dat is moeilijk te beïnvloeden, maar met regelmatige verzuimgesprekken komen we een heel eind. Door veel met haar te spreken over haar verzuim, nemen we haar schuldgevoel weg en laten we zien dat we haar opvangen. Dat geeft haar weer wat meer vertrouwen, waardoor de kwetsbaarheid vermindert en het verzuim hopelijk ook wat minder wordt. Dat laatste zien we overigens nog niet”.

Geen verschil

De teamleider van het ROC ziet geen verschillen in het verzuim en verzuimgedrag: “Dat bereiken we door meteen te bellen als hij verzuimt en te vragen wat we kunnen doen. Belangstelling is belangrijk. Bovendien weet de medewerker dat iemand anders zijn werk moet overnemen als hij verzuimt en ook dat weerhoudt hem ervan te verzuimen zonder ziek te zijn”.

Ook de teamleider van het taxibedrijf ziet geen verschil in verzuim en verzuimgedrag: “Er is geen verschil, maar deze arbeidsongeschikte vraagt wel wat extra sturing. We bespreken zijn situatie in het SMT en als we signalen hebben dat hij ‘afdaalt’ dan spreken we daarover. We weten dat deze persoon kwetsbaar is, dus dan moet je die persoon wat extra begeleiding geven”.

De manager van het metaalbedrijf die eveneens geen verschil ziet in het verzuim van de hervatte werknemer en andere werknemers geeft aan dat dat vooral komt doordat “er minder druk op deze medewerker staat. Als deze medewerker hetzelfde werk zou doen als de anderen, dan zou hij waarschijnlijk wel wat vaker verzuimen”. Ook de directeur van de openbare bibliotheek is de mening toegedaan dat “de aanpassingen in het werkpakket een belangrijke oorzaak zijn voor het feit dat de hervatte werknemer niet vaker verzuimt dan anderen: “We helpen haar om niet te snel weer te beginnen en dat is nog best lastig, want ze is gemotiveerd genoeg om aan de gang te blijven!”.

5.1.3 *Risicogeval*

Een belangrijke indicatie voor de mate waarin leidinggevenden hun werknemer als een risicogeval zien is de mate waarin de leidinggevenden verwachten dat de werknemer een grotere kans heeft om opnieuw uit te vallen dan de gemiddelde werknemer op hun afdeling. In het schriftelijke onderzoek hebben we leidinggevenden gevraagd of ze de kans op hernieuwde uitval voor de hervatte werknemer groter of gelijk schatten aan de kans dat andere werknemers uitvallen. Leidinggevenden van bijna de helft van de werknemers (49%) verwachten dat de werknemer geen groter risico loopt om opnieuw uit te vallen. De andere helft is die mening wél toegedaan.

De leidinggevenden van teruggekeerde werknemers zijn overigens wat pessimistischer dan de leidinggevenden van ‘nieuw’ aangenomen (ex-)arbeidsongeschikten over de kans op nieuwe uitval.

5.1.4 *Gevolgen voor de organisatie*

We hebben leidinggevenden ook gevraagd aan te geven wat volgens hen voor de organisatie de belangrijkste gevolgen zijn van het in dienst houden of nemen van een werknemer. De leidinggevenden noemen zowel positieve als negatieve gevolgen. Figuur 5.5 laat zien op welke aspecten vooral positieve gevolgen zijn ervaren en van welke aspecten juist negatieve. De meeste genoemde negatieve gevolgen zijn:

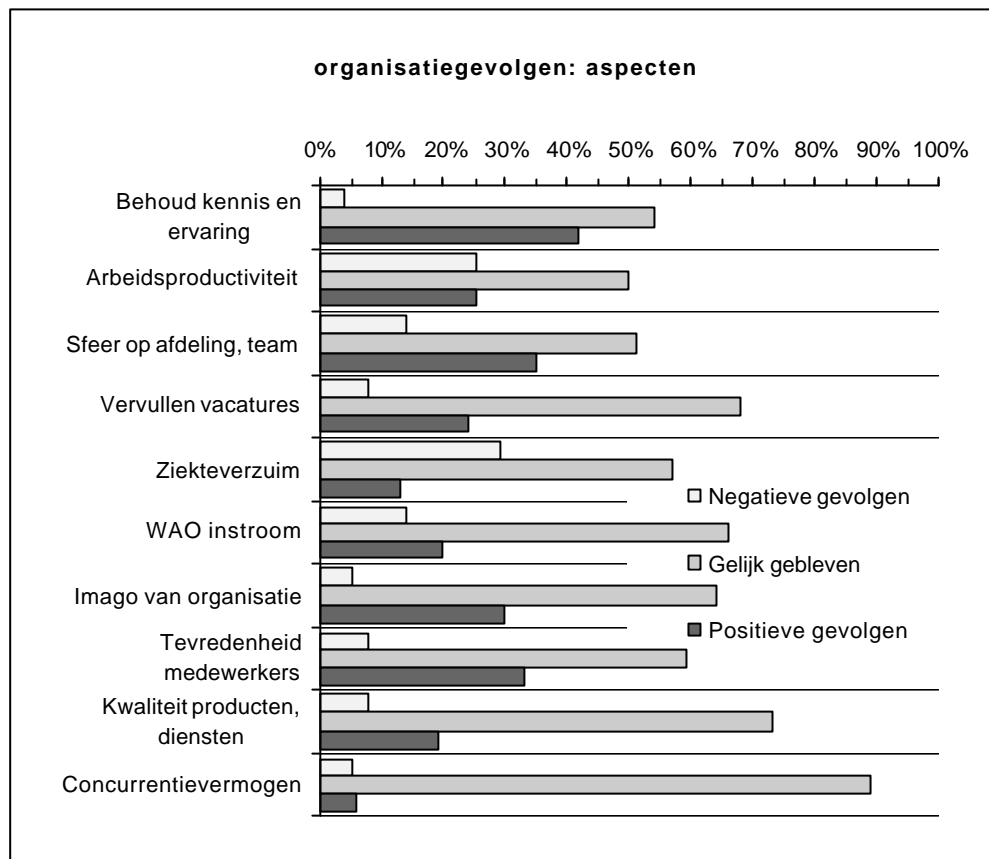
- het ziekteverzuim (genoemd door 29% van de leidinggevenden);
- arbeidsproductiviteit (25%);
- sfeer op de afdeling/ in het team (14%);
- de WAO instroom (14%).

Er is geen eenduidigheid over positieve of negatieve gevolgen. Op de aspecten waar veel leidinggevenden negatieve gevolgen zien, zien andere leidinggevenden juist positieve gevolgen. Dat is het geval op de aspecten:

- sfeer op de afdeling/ in het team (30%);
- de lagere WAO instroom (20%);
- arbeidsproductiviteit (25%);
- het ziekteverzuim (13%);

Andere positieve gevolgen die de leidinggevenden noemen zijn:

- aanwezigheid en behoud van kennis en ervaring (42%);
- tevredenheid van onze medewerkers (33%);
- imago van onze organisatie (30%);
- vervullen van vacatures (24%);
- kwaliteit van onze producten en/of diensten (19%).

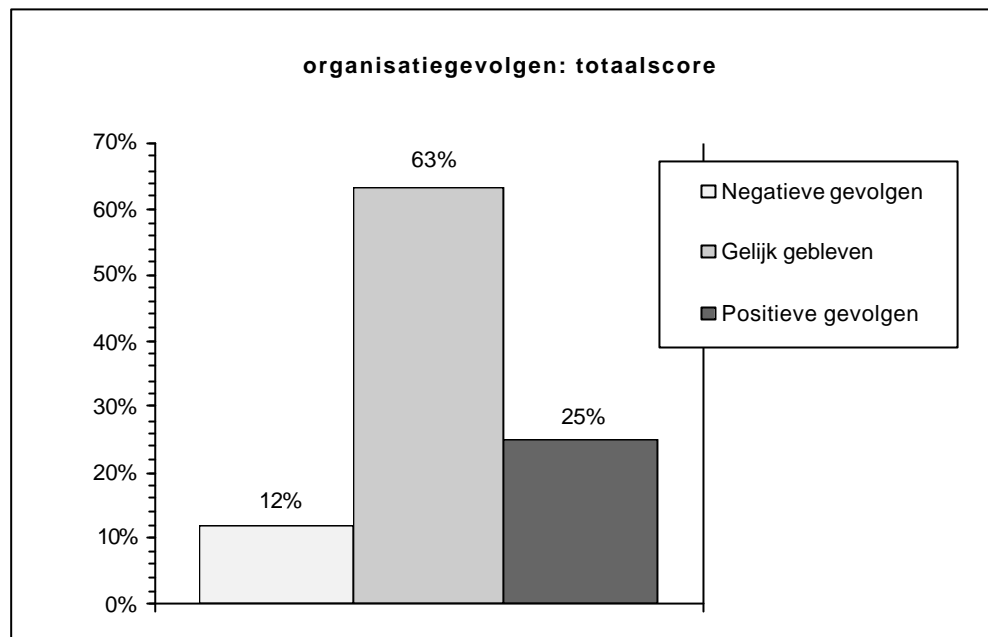


Figuur 5.5 Diverse gevolgen van werkhervatting voor de organisatie

Wanneer we de opvattingen van leidinggevenden van teruggekeerde of terugkerende (ex-)arbeidsongeschikten vergelijken met die van de leidinggevenden van aangenomen (ex-)arbeidsongeschikten dan valt vooral op dat leidinggevenden van nieuw aangenomen werknemers meer positieve gevolgen zien voor het behoud van kennis en ervaring dan leidinggevenden van teruggekeerde werknemers. Wij kunnen dit resultaat moeilijk verklaren. Als je een nieuwe medewerker aanstelt, is er immers geen sprake van behoud van kennis en ervaring. Mogelijk dat leidinggevenden de vraag hebben geïnterpreteerd als ware het voor de medewerker positief dat hij zijn kennis en ervaring kan behouden door weer aan het werk te gaan. Ook zien zij meer positieve gevolgen voor het imago van de organisatie. De leidinggevenden van teruggekeerde arbeidsongeschikten zijn positiever over de gevolgen voor de arbeidsproductiviteit en de mogelijkheden om vacatures te vervullen.

Het totale oordeel⁵ over de gevolgen voor de organisatie van de werkhervatting van werknemers, is overwegend positief. Figuur 5.6 geeft aan dat volgens een kwart van de leidinggevenden de werkhervatting in totaal positieve gevolgen heeft voor de organisatie, bijna tweederde ziet geen gevolgen. Twaalf procent van de leidinggevenden ziet vooral negatieve gevolgen van het in dienst houden of nemen van een (ex-)arbeidsongeschikte werknemer.

⁵ Deze totaalscore is tot stand gekomen door ook hier eerst voor alle organisatiegevolgen de negatieve oordelen bij elkaar op te tellen en vervolgens te delen door het aantal gevolgen. Dit is vervolgens herhaald voor alle neutrale oordelen en voor de positieve oordelen.



Figuur 5.6 Totaal oordeel gevolgen van werkhervatting voor de organisatie

5.1.5 *Kosten/baten afweging*

De meerderheid (73%) van de werkgevers vindt dat de baten van het aan het werk gaan of houden van de werknemers opwegen tegen de kosten van de getroffen inspanningen om dat te bereiken. Slechts 27% is het daar niet mee eens en vindt de kosten de baten overstijgen. We zien geen verschil tussen leidinggevenden van terugkeerders en leidinggevenden van nieuw aangenomen arbeidsongeschikten.

In de diepte interviews hebben we de leidinggevenden gevraagd aan te geven waarom ze vinden dat de baten opwegen tegen de kosten of niet. Daaruit blijkt dat het vooral een intuïtief oordeel is. Uitgerekend hebben de leidinggevenden de kosten en de baten geen van allen. Een van de leidinggevenden zegt daarover: “Het is moeilijk te bepalen of kosten en baten in evenwicht zijn, maar gevoelsmatig zeg ik ‘prima!’”.

Als men de baten niet vindt opwegen tegen de kosten dan komt dat allereerst doordat de werknemer niet gemotiveerd is en de leidinggevende het gevoel heeft zijn energie te verspillen. De teamleider van de patiëntenorganisatie die betrokken is geweest bij de reïntegratie van een naar haar zeggen ongemotiveerde kracht zegt: “In dit geval waren de kosten hoog en zijn er geen baten. Hij is inmiddels met ontslag. Dat vind ik zonde van de energie”.

De leidinggevenden die de kosten niet te hoog vonden zijn die mening vooral toegedaan omdat zij een medewerker hebben die goed functioneert: “Die baten wegen wel op want ik heb een medewerker die prima functioneert en gemotiveerd is”; stelt de manager van de woningbouwvereniging. De bedrijfsleider van het zwembad beaamt dit: “Hij functioneert prima en de kosten zijn nihil. Hooguit wat extra aandacht. Dat weegt wel op dus”. Ook de manager van een installatiebedrijf heeft “er een prima medewerker bij en kosten waren er nauwelijks”. Ook de bankdirecteur zegt dat het voor de eigen bank de moeite wel heeft geloond “als je kijkt wat wij zelf moeten betalen is hij dat wel waard, maar dat komt omdat het hoofdkantoor bijspringt. Die vullen aan, dus wij betalen ook niet zoveel. Als dat niet zo was geweest, dan had ik wellicht anders geoordeeld”.

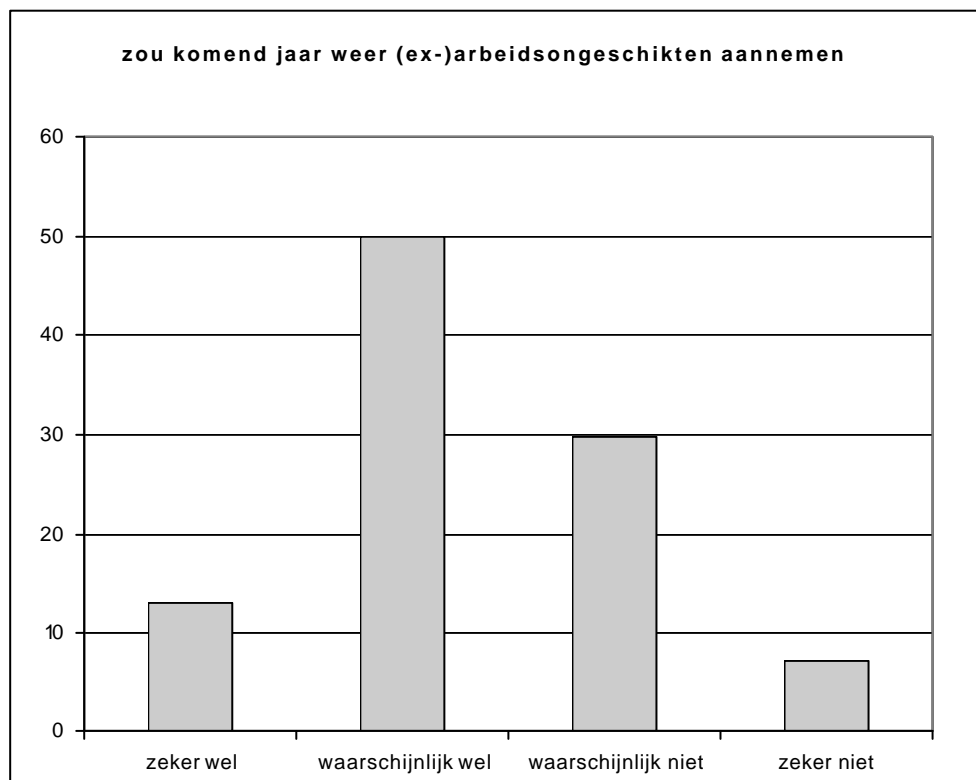
Enkele leidinggevenden vinden de kosten en baten met elkaar in balans omdat ze ‘goedkope’ maar productieve arbeid krijgen. De manager van de handelonderneming: “Hij levert veel werk voor weinig geld. Zeker gezien dat lage salaris vind ik die baten wel opwegen.”. Ook de bedrijfsleider van het stadsvervoersbedrijf heeft “weinig kosten gehad. Het aan het werk houden was voor ons in ieder geval goedkoper dan de WAO”. Daarbij sluit de teamleider van het ROC zich aan: “Hij is nu in dienst en verdient wat hij produceert. In het reïntegratiejaar hadden we zelfs helemaal geen kosten en alleen maar opbrengsten omdat hij wél productief was en dus geld opleverde en wij geen salaris hoefden te betalen”.

Er zijn ook leidinggevenden die vinden dat de baten opwegen tegen de kosten omdat zij het als een onderdeel van hun bedrijfsmissie zien dat arbeidsongeschikten worden geholpen. Het afdelingshoofd van het verzorgingstehuis is dezelfde mening toegedaan: “De kosten zijn misschien wel hoger dan de baten als je het financieel bekijkt, maar wat ons betreft is dat het wel waard. Dat heeft te maken met de sfeer waarin we werken”.

De bedrijfsleider van een slagersbedrijf heeft gemengde gevoelens bij de vraag of kosten en baten wel in evenwicht zijn. “Hij is weer aan het werk, dus dat is goed. Maar het had allemaal wel een stuk sneller en beter gekund. Ik heb wel érg veel zelf moeten doen en dat heeft wel demotiverend gewerkt. In die zin wegen de kosten niet op”.

5.1.6 *Bereidheid opnieuw een werknemer aan te nemen*

Zoals blijkt uit Figuur 5.7 is een ruime meerderheid (63%) van de leidinggevenden van mening dat zij indien zij het komende jaar binnen hun afdeling vacatures zou hebben, waarschijnlijk tot zeker wel weer een werknemer zouden aannemen (uitgaande van gelijke geschiktheid als andere kandidaten). Dertig procent zou het daarentegen waarschijnlijk niet doen en 7% zeker niet.



Figuur 5.7 Bereidheid opnieuw een werknemer aan te nemen

5.1.7 *Samenhang uitkomsten werkhervatting*

In totaal hebben we voor dit onderzoek zes verschillende maten gebruikt om de uitkomsten van werkhervatting in beeld te brengen. Dit zijn:

- functioneren werknemer;
- verzuimgedrag werknemer;
- risicogeval;
- kosten/baten afweging;
- gevolgen voor de organisatie;
- bereidheid opnieuw een werknemer aan te nemen.

Uit nadere analyses (zie bijlage C) blijkt dat deze zes maten vrij sterk met elkaar samenhangen. Hervatte (voormalig) arbeidsongeschikte werknemers die goed functioneren, verzuimen minder, hebben een kleinere kans om weer uit te vallen, hebben een leidinggevende die meer geneigd is een volgende keer weer een arbeidsongeschikte werknemer aan te nemen, die meer positieve dan negatieve gevolgen voor de werkhervatting ervaart en die de kosten wel vindt opwegen tegen de baten.

5.2 **Succesvolle werkhervatting**

In het vervolg van dit hoofdstuk onderzoeken wij met welke factoren succesvolle reïntegratie samenhangt. Dit doen wij aan de hand van twee uitkomsten die typerend zijn voor de uitkomsten van werkhervatting: het functioneren van de gereïntegreerde werknemers en het verzuimgedrag⁶.

Beide uitkomsten brengen we in verband met de volgende determinanten (zie bijlage A):

- 16 verschillende kenmerken van de persoon (o.a. geslacht, aard klachten);
- 14 verschillende kenmerken van de organisatie (o.a. grootte, sector);
- 7 verschillende kenmerken van de door de werkgever gevolgde aanpak bij de reïntegratie van de werknemer (o.a. aantal werkaanpassingen, tevredenheid proces).

Bij de bespreking van de resultaten van deze analyses maken we ook gebruik van de resultaten uit de verdiepende interviews.

5.2.1 *Determinanten van het functioneren van hervatte (ex-)arbeidsongeschikten*

Om te bepalen wat de werkhervatting van de (voormalig) arbeidsongeschikten tot een succes maakt, zijn er verschillende analyses uitgevoerd op de enquêteresultaten. Ten eerste zijn er correlaties berekend en vervolgens zijn er multivariate regressie-analyses uitgevoerd. De correlaties (Pearsons R) geven de samenhang weer van de desbetreffende determinant (persoonskenmerk, organisatiekenmerk of kenmerk van de aanpak van reïntegratie) met de mate van functioneren van de gereïntegreerde werknemers. Een hoge (positieve of negatieve) correlatie geeft aan dat er een grote samenhang is. Multivariate regressie-analyses, waarbij er gecorrigeerd wordt voor de onderlinge samenhang met andere determinanten, zijn vervolgens uitgevoerd om uit te zoeken in welke mate die samenhang ook inderdaad door die determinant bepaald wordt. De resultaten van de analyses voor het verband tussen de determinanten en de mate van functioneren staan vermeld in figuur 5.8.

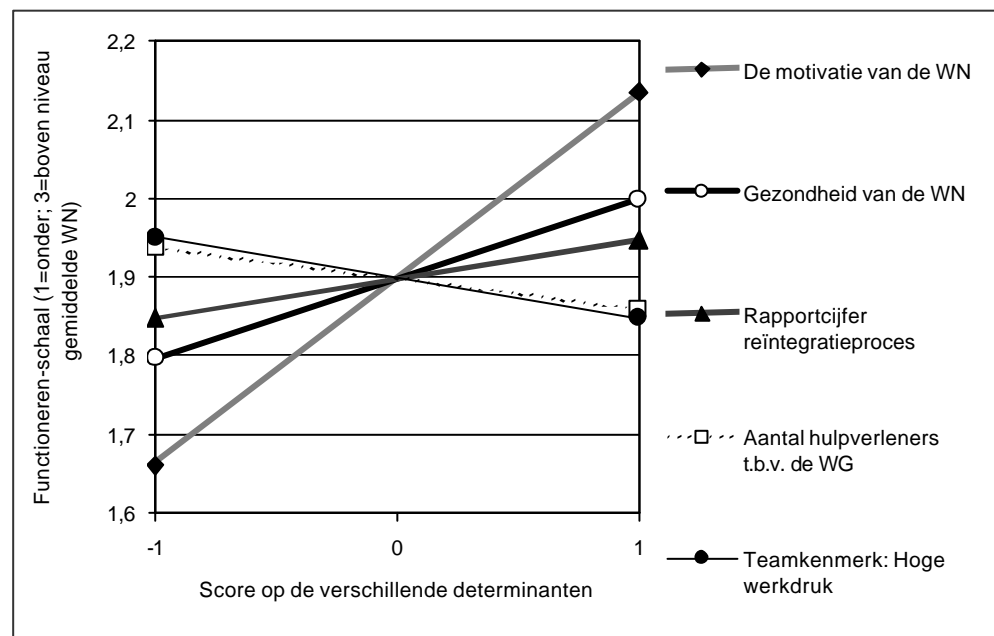
⁶ Uit een analyse van de uitkomsten van werkhervatting blijkt dat we kunnen volstaan met het onderzoeken van de determinanten van twee soorten uitkomsten: het functioneren en het verzuimgedrag van de werknemers (zie bijlage C).

Vijf determinanten zijn van belang voor het functioneren van de (voormalig) arbeidsongeschikte werknemers. De leidinggevende beoordeelt het functioneren van de werknemer positiever naarmate:

- de werknemer meer dan gemiddeld gemotiveerd is;
- de gezondheid van de werknemer volgens de leidinggevende beter is;
- het team/de afdeling niet wordt gekenmerkt door hoge werkdruk;
- het toegekende rapportcijfer voor het verloop van het reïntegratieproces hoger is;
- en
- minder hulpverleners zijn ingeschakeld door de werkgever.

De meeste verbanden spreken voor zich. Mensen met een - volgens hun leidinggevende - sterke motivatie, presteren in de ogen van de leidinggevende ook beter. Ook functioneren werknemers beter naar de mening van hun leidinggevende als hun gezondheid beter is. De (voormalig) arbeidsongeschikten functioneren ook beter als er op hun afdeling geen sprake is van veel werkdruk.

Het verband met het aantal deskundigen dat de werkgever hulp heeft geboden, wijst op een tegengestelde oorzaak-gevolg relatie dan verwacht. Vermoedelijk is het niet zo dat omdat er minder hulp in wordt geschakeld, de werknemer beter functioneert, maar omdat er problemen zijn in het functioneren, meer hulp in moet worden geschakeld. Dit kan overigens ook het geval zijn bij het verband tussen het toegekende rapportcijfer voor het reïntegratieproces en het functioneren. Hierbij kan zowel gelden: hoe beter het reïntegratieproces is verlopen, hoe beter de werknemer functioneert, als andersom: hoe beter de werknemer functioneert, hoe beter men het verloop van de reïntegratie beoordeelt. De aard van dit (cross-sectionele) onderzoek laat het niet toe om uitspraken te doen over dergelijke oorzaak/gevolg relaties.



Figuur 5.8 Samenhang met functioneren

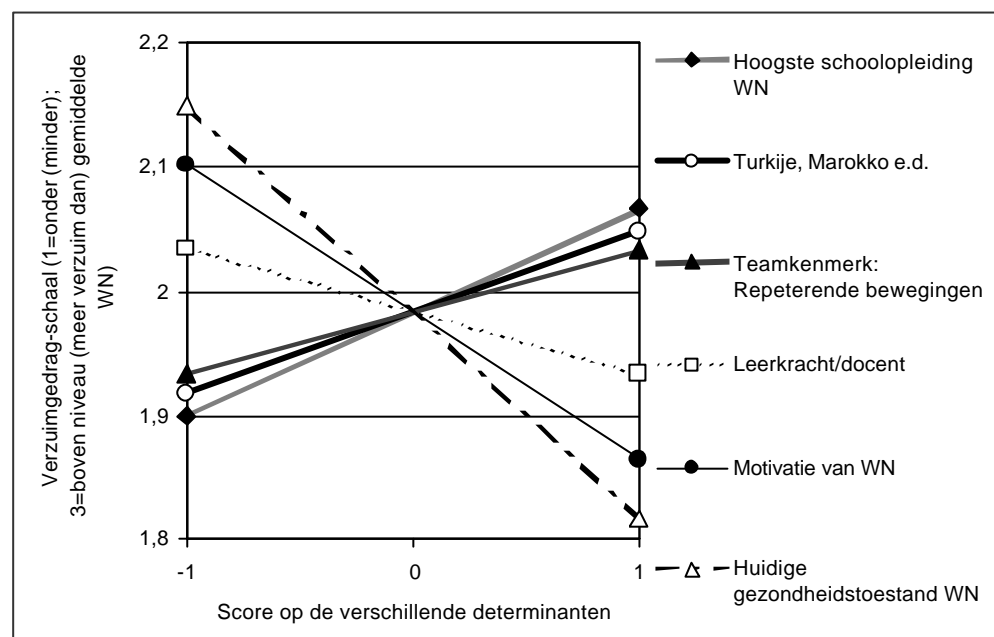
5.2.2 Functioneren en overige determinanten

Verder is opvallend dat vele determinanten niet blijken samen te hangen met het functioneren van de hervatte werknemers. Zo blijkt er geen verschil te zijn tussen het functioneren van teruggekeerde werknemers bij de eigen werkgever (reïntegratie 1^e spoor) en van aangenomen (ex-)arbeidsongeschikte werknemers van buiten (reïntegratie 2^e spoor). Een ander belangrijk kenmerk dat niet naar voren is gekomen als determinant

van de mate waarin de hervatte werknemers functioneren, is de aard van de klachten die ervoor hebben gezorgd dat een werknemer arbeidsongeschikt is geworden. Kennelijk functioneren werknemers die destijds (gedeeltelijk) arbeidsongeschikt zijn geworden vanwege klachten aan het bewegingsapparaat, net zo goed als werknemers die arbeidsongeschikt zijn geworden ten gevolge van psychische klachten of vanwege overige klachten en aandoeningen.

5.2.3 Determinanten van het verzuimgedrag van hervatte (ex-)arbeidsongeschikten

Ook om het verband vast te stellen tussen de determinanten (persoonskenmerken, organisatiekenmerken en kenmerken van de aanpak van reïntegratie) met het verzuimgedrag van de hervatte werknemers hebben we dezelfde analyses uitgevoerd als hiervoor beschreven. Figuur 5.9 geeft de resultaten weer van deze analyses voor het verband tussen de determinanten en het verzuimgedrag van de werknemers.



Figuur 5.9 Samenhang met verzuimgedrag

Voor het verzuim en verzuimgedrag van de gereïntegreerde werknemers spelen zes determinanten een rol. De leidinggevende beoordeelt het verzuim en verzuimgedrag van de hervatte werknemer negatiever dan dat van de gemiddelde werknemer als:

- de gezondheid van de werknemer volgens de leidinggevende minder is;
- de werknemer minder dan gemiddeld gemotiveerd is;
- het werk wordt gekenmerkt door repeterende bewegingen;
- de schoolopleiding van de werknemer hoger is;
- geldt dat de betreffende werknemer of zijn of haar ouders geboren is in Turkije, Marokko of elders in Afrika, Latijns Amerika (niet Suriname of de Nederlandse Antillen) of Azië (niet Japan of Indonesië);
- geldt dat de betreffende werknemer werkzaam is als leerkracht of docent.

Leidinggevend vinden dus dat de (voormalig) arbeidsongeschikte werknemers vaker verzuimen en een minder gunstig verzuimgedrag vertonen, naarmate zij in de ogen van de leidinggevenden een slechtere gezondheid hebben en minder gemotiveerd zijn. Ook blijkt uit de verbanden dat als er op het werk van de hervatte werknemer meer sprake is van repeterende bewegingen of als de hervatte werknemer voor de klas staat, het

verzuim van de hervatte werknemer groter is. Ook vinden de leidinggevenden dat als de hervatte werknemer een niet-westerse allochtoon is of een hogere opleiding heeft genoten, hij of zij meer dan de gemiddelde werknemers op de afdeling verzuimt. Ook hier klinken de meeste verbanden redelijk logisch in de oren. Alleen het verband tussen de hoogte van schoolopleiding van de werknemer en het verzuimgedrag van de werknemer behoeft enige toelichting. In het algemeen geldt namelijk hoe hoger de schoolopleiding, hoe lager het verzuim. In dit geval vinden we juist het omgekeerde, hoe hoger de schoolopleiding, hoe meer het verzuimgedrag van de betreffende werknemer als boven het niveau van de gemiddelde werknemers op zijn of haar afdeling wordt ervaren door de leidinggevende. Dit is waarschijnlijk juist het gevolg van de hoogte van het verzuim op de afdeling waar hoogopgeleide werknemers reïntegreren. Te verwachten valt dat het verzuim van de gemiddelde werknemers - die vermoedelijk allen ook hoog zijn opgeleid - op de afdeling waar hoogopgeleide werknemers het werk hervatten, laag is. Met als gevolg dat het verzuim van hervatte hoogopgeleide werknemers eerder uit de toon valt dan het verzuim van hervatte laagopgeleide werknemers.

5.2.4 *Verzuimgedrag en overige determinanten*

Ook hier is het opvallend dat vele determinanten niet blijken samen te hangen met het verzuimgedrag van de hervatte werknemers. Zo blijkt er evenmin verschil te zijn tussen het verzuimgedrag van teruggekeerde werknemers bij de eigen werkgever (reïntegratie 1^o spoor) en van aangenomen (ex-)arbeidsongeschikte werknemers van buiten (reïntegratie 2^o spoor). Ook staat het verzuimgedrag los van de aard van de klachten die ervoor hebben gezorgd dat een werknemer arbeidsongeschikt is geworden. Werknemers die destijds (gedeeltelijk) arbeidsongeschikt zijn geworden vanwege klachten aan het bewegingsapparaat, verzuimen volgens hun leidinggevenden in dezelfde mate als werknemers die arbeidsongeschikt zijn geworden ten gevolge van psychische klachten of vanwege overige klachten en aandoeningen.

5.3 **Leidinggevenden over het beïnvloeden van functioneren**

In de telefonische interviews met 24 werkgevers zijn we wat verder ingegaan op het functioneren van hervatte arbeidsongeschikten. Daarbij kwam onder andere de vraag aan de orde hoe leidinggevenden mogelijke verschillen in het functioneren tussen de hervatte werknemer en 'de gemiddelde werknemer' proberen te beïnvloeden. In deze paragraaf bespreken we of en hoe leidinggevenden verschillen in het functioneren proberen te beïnvloeden en in hoeverre dat volgens henzelf ook succesvol is (geweest).

Motivatie speelt hoe dan ook een cruciale rol

Of er nu fysieke of psychische klachten ten grondslag liggen aan de uitval van een hervatte werknemer, leidinggevenden zijn unaniem in hun opvatting dat de motivatie van een hervatte arbeidsongeschikte medebepalend is voor het succes van hun pogingen om prestaties te beïnvloeden. De teamleider van de patiëntenorganisatie zegt daarover: "Als hij zou openstaan voor hulp zou er misschien nog iets mogelijk zijn, maar dat staat hij niet". Het afdelingshoofd van de palliatieve zorginstelling bevestigt het belang van motivatie: "We houden de balans belasting en belastbaarheid scherp in de gaten, zodat we kunnen voorkomen dat we te hard gaan. Daarbij zien we dat de druk die je aan een hervatte arbeidsongeschikte op moet leggen per persoon enorm verschilt. De persoon over wie we nu spreken heeft nauwelijks druk nodig. Zij is sterk gemotiveerd om te reïntegreren. Dat is ook wel eens anders".

Een gemotiveerde arbeidsongeschikte motiveert ook de leidinggevende

Een gebrek aan motivatie bij de werknemer kan de motivatie van leidinggevend en ook enorm beïnvloeden, zelfs al heeft die motivatie niets te maken met de handicap. De bedrijfsleider van een stadsvervoersorganisatie verzucht: “We hebben bilateraal en in werkoverleg geprobeerd meer inzicht te geven in nut en noodzaak van veranderingen. We hebben geprobeerd hem ergens anders in te zetten en we hebben hem laten begeleiden door een bedrijfsmaatschappelijk werker, maar niets van dat alles heeft ergens toe geleid”.

De eigenaar van de algemene handelsonderneming heeft soortgelijke ervaringen: “Ik ben er niet van begin af aan bij betrokken geweest en merk nu wel dat we een achterstand hebben opgelopen. De motivatie is inmiddels minimaal en we zitten nu op het punt dat collega’s zich aan hem ergeren. Het is moeilijk om deze man nu weer ‘vlot te trekken’. Het is al lastig überhaupt een gesprek met hem in te plannen. De eigenaar sluit af met een in de interviews vaker gehoorde opmerking: “Het moet wel van twee kanten komen”.

De motivatie van een werknemer kan echter ook de leidinggevende weer stimuleren tot een extra inspanning. De teamleider van het ROC zegt: “Ik heb talloze gesprekken gevoerd met deskundigen en het heeft me veel tijd gekost om mijn weg te vinden in de regelingen. Mede dankzij de motivatie van deze werknemer is het uiteindelijk gelukt om die weg te vinden, want als die man minder gemotiveerd was geweest had ik het al eerder afgekapt”.

Selecteren op motivatie

“Motivatie is hooguit een beetje te koop, maar niet voldoende”, aldus de manager bij de handelsonderneming. “Motivatie kun je als werkgever nauwelijks beïnvloeden en demotivatie krijg je maar moeilijk weg. Zeker niet door mensen te dwingen.” Deze teamleider ziet echter wel een lichtpuntje: “Wat je wél kan beïnvloeden, is de angst die veel herintredende arbeidsongeschikten wellicht hebben om terug te vallen”. De teamleider bij het taxibedrijf spreekt tegen dat motivatie niet te koop zou zijn. Hij vindt juist dat bij de selectie van nieuwe medewerkers de motivatie altijd de doorslag moet geven. “Gemotiveerde mensen kennen en verleggen hun eigen grenzen en dat werkt veel beter dan wanneer je je mensen steeds op hun grenzen moet wijzen”.

Belastbaarheid en belasting

De meeste werkgevers zien op één of meerdere aspecten van het werk verschillen in het functioneren van hervatte arbeidsongeschikten met de gemiddelde werknemer. Zij proberen die verschillen en de oorzaken ervan op twee manieren te beïnvloeden. Enerzijds door het werk aan te passen en de zwaarte van taken terug te brengen tot een niveau waarop de werknemer optimaal kan functioneren, anderzijds door de werknemer te stimuleren en met hem te communiceren over diens belastbaarheid. We zien ook dat de aanpak van een leidinggevende toch wat anders is voor werknemers met fysieke klachten dan voor werknemers met psychische klachten. Bij fysieke klachten lijken leidinggevend en het lastiger te vinden de oorzaken ervan te beïnvloeden en lijken zij zich vaker neer te leggen bij de handicap; “Die handicap is er nu eenmaal en daar is niets aan te beïnvloeden”. Een dergelijke berusting zien we bij psychische klachten minder terug.

Beïnvloeden van fysieke klachten zelf is lastig

Werkgevers kiezen er in de meeste gevallen voor om zowel de belasting als de belastbaarheid te beïnvloeden. Dat gaat niet allemaal even eenvoudig. Het beïnvloeden van

de belastbaarheid is voor veel werkgevers een heikel punt. Vooral als het gaat om werknemers met fysieke beperkingen zien de werkgevers niet veel mogelijkheden en klinkt er een grote mate van berusting in de interviews door. De manager bij de welzijnsstichting zegt: “Eerst haar fysieke beperking en later haar psychiatrische problemen belemmerden haar. Die kan ik maar moeilijk beïnvloeden”. De directeur van de openbare onderwijsinstelling zegt letterlijk: “De lichamelijke problemen kan ik niet beïnvloeden”. Ook andere leidinggevenden geven aan zelf de lichamelijke beperkingen van hervatte werknemers niet of nauwelijks te kunnen wegnemen. Dat betekent echter niet dat zij vinden dat ze geen invloed kunnen uitoefenen op de prestaties van hervatte arbeidsongeschikten met fysieke klachten.

Beïnvloeden van belasting is beter mogelijk

Leidinggevenden zoeken oplossingen in het doseren van de belasting voor de werknemers. De directeur van de openbare onderwijsinstelling: “Omdat we de lichamelijke problemen niet kunnen beïnvloeden geven we haar zoveel mogelijk de rustige routine-taken. We maken duidelijke afspraken, we bakenen haar taken duidelijk af en we structureren haar werk. Bovendien letten we erop dat we haar niet overvragen met extra activiteiten. Dat heeft ertoe geleid dat zowel zij zelf als ook wij haar beperkingen hebben aanvaard en dat ze nu optimaal wordt ingezet”. Ook de bedrijfsleider van het zwembad “zet de medewerker vooral in op eenvoudigere uitvoerende werkzaamheden”. “We maken samen afspraken en evalueren de voortgang ook gezamenlijk in voortgangsgesprekken. Dan kijken we waar we het functioneren kunnen verbeteren en maken we nieuwe afspraken. Dit gaat tot nu toe prima”. De bedrijfsleider van het slagersbedrijf merkt op dat het fysieke probleem van zijn medewerker nauwelijks te beïnvloeden is. “Daar hebben we het ook niet gezocht. We hebben wel de ruimte geboden met een brace te werken, maar verder hebben we toch vooral ingezet op aanpassingen van het werkpakket. We laten hem bepaalde dingen niet doen en andere dingen juist weer wel”.

Er zijn wel grenzen

Sommige werkgevers geven aan nagenoeg geen keuze te hebben als het gaat om het belasten van hun werknemer. Een voorbeeld hiervan vinden we in het metaalbedrijf, waar de manager vertelt over zijn ervaringen met een man die terug probeert te komen na een herseninfarct: “we kunnen nauwelijks eisen stellen, want hij heeft overal begeleiding bij nodig. Dat weet ook iedereen, dus hij wordt nu ingeschakeld voor klussen waar bijvoorbeeld helemaal geen tijdsdruk op zit”. Deze manier van werken vereist volgens deze leidinggevende echter wel een strakke sturing: “Dat betekent echter zeker niet dat deze werknemer zelf bepaalt wat hij wel en wat hij niet doet. Als hij de krant zit te lezen omdat niemand op dat moment een klusje is komen brengen, dan spreek ik hem daarop aan. Als jij hier wilt werken dan ga je ook zelf actief op zoek naar klussen”.

Behandelen als een gewone werknemer

Naast de aanpassingen in het werk kiest de teamleider van het ROC er nog voor de werknemer vooral te benaderen als een gewone werknemer. “Wat opvalt is dat vooral het ‘voor vol aanzien’ belangrijk is. We gaan hier niet uit van het ongeschikt zijn en geschikt maken, maar juist van het geschikt zijn en het doen van kleine aanpassingen, zoals we dat voor iedereen doen die ergens moeite mee heeft. Dat werkt!”.

In bescherming nemen werknemer

Sommige werkgevers geven aan de belasting vooral te beperken om de werknemer tegen zichzelf in bescherming te nemen. Een voorbeeld is dat van de bankdirecteur

stelt: “Zijn productiviteit kunnen we best beïnvloeden en opvoeren, maar we merken dat we dat heel voorzichtig moeten doen”. Een andere werkgever geeft aan dat “invloed uitoefenen door meer druk op de werknemer te leggen een lastig iets is”. Volgens deze werkgever moet dat “behoedzaam gebeuren” en moet daarin “samen met de werknemer een weg worden gevonden”. Communicatie en dialoog staan voor leidinggevendenden wederom centraal en worden ook het meest aangereikt als hét middel om het functioneren van medewerkers te beïnvloeden.

Extra moeilijkheden bij chronische of onvoorspelbare ziektebeelden

In enkele gevallen hebben werkgevers te maken met een werknemer met een ongeneeslijke ziekte of een erg onvoorspelbare conditie. De directeur van de openbare bibliotheek zegt: “Het ziektebeeld (ME, red.) kunnen we niet beïnvloeden en aan de belastbaarheid kunnen we dus ook nauwelijks iets veranderen, maar de belasting kunnen we wel doseren, zodat we voor balans kunnen zorgen. Daarom hebben we het rooster aangepast en zetten we het laatste uur van haar dienst iemand anders in. Het nadeel van een ziekte als ME is dat je niet weet hoelang dit zo voort kan”.

Werkaanpassingen en overige instrumenten

De inspanningen van de werkgever missen over het algemeen hun uitwerking niet. Niet alleen zijn leidinggevendenden tevreden over bijvoorbeeld een speciaal paar schoenen of een brace die ze hebben aangeschaft om hun werknemer beter te laten functioneren, maar ook zijn zij goed te spreken over de effectiviteit van maatregelen in de communicatiesfeer, trainingen et cetera.

Het hoofd financiën van een zakelijke dienstverlener wijst op het belang van de inzet van reguliere personeelsinstrumenten zoals het functioneringsgesprek. “Dat functioneringsgesprek werkt! En dat geldt ook voor de beoordelingsgesprekken.”

Opleidingen, stages en cursussen

Ook cursussen zijn een effectief middel om het functioneren van werknemers op een hoger niveau te tillen. Dan hoeft het niet alleen te gaan om vakinhoudelijke trainingen. Ook de teamleider van de agrarische handelonderneming die een herstel- en balanscursus aanprijst, heeft uitdrukkelijk naar het ‘opleidingswapen’ gegrepen om de weerbaarheid van een werknemer te vergroten. “Zorg dat de werknemer zoveel mogelijk training krijgt die aansluit bij hoe hij gewend is te leren!”, merkt de manager van het installatiebedrijf op. “Deze medewerker is gewend in de praktijk te leren, dus bied ik hem zoveel mogelijk begeleiding en training óp de werkplek”. De manager van de woningbouwvereniging zegt: “We hebben communicatietraining, onderhandelingstraining en een cursus timemanagement laten volgen. In het begin combineerden we trainingen met flexibele werktijden en tweewekelijkse mentorgesprekken. Inmiddels functioneert ze op het niveau van de gemiddelde werknemers en zijn extra inspanningen niet meer nodig. “Alles heeft gewerkt. Er is in ieder geval niets waarvan we nu zeggen dat we dat niet hadden moeten doen”. Ook de bankdirecteur die betrokken is geweest bij de reïntegratie van een man die burnout is geweest is voorzichtig positief: “De stages en opleidingen die we hebben aangeboden, hebben hem de mogelijkheid gegeven steeds meer diepgang te brengen in zijn functie”.

Communicatie, geduld en aandacht

Het belang van onderlinge communicatie bij het beïnvloeden van het functioneren wordt breed onderkend. De meeste leidinggevendenden noemen praten en persoonlijk contact over belasting en belastbaarheid als het meest gebruikte middel om het functioneren te beïnvloeden. Het afdelingshoofd van het verzorgingstehuis zegt daarover: “Ik probeer alles aan te pakken door middel van gesprekken en let daarbij voortdurend op

haar lichaamstaal. In de gesprekken is het zaak er goed bij te blijven. Ook de gesprekken waar de begeleider van het reïntegratiebedrijf bij aanwezig is, zijn voor mij van groot belang.” Het afdelingshoofd geeft echter aan dat het niet alléén die gesprekken zijn die de reïntegratie succesvol maken. “Het is de persoonlijke aanpak, waarbij ook de goede inwerkperiode een rol heeft gespeeld en waarbij ook collega’s nauw betrokken zijn geweest. We hebben bovendien veel geduld getoond en dat is ook een goede zet geweest. Gun haar de tijd!”.

Gemengde reactie op de rol van instanties

Waar gemotiveerde werknemers voor de leidinggevende van cruciale betekenis zijn, is de rol van verschillende hulpinstanties als het UWV en de arbodiensten over het algemeen eerder een frustrerende dan stimulerende geweest bij pogingen de werknemer beter te laten functioneren. De bedrijfsleider van het slagersbedrijf is niet te spreken over de dienstverlening van de arbodienst. “Ze weten er niets, er is geen daadkracht en ze zijn veel en veel te passief. Bovendien hebben ze geen contact met artsen en, en dat vind ik het ergste, ze beschouwen de werkgever niet als volwaardig gesprekspartner en ze weten dus niets van de werksituatie. Ze laten bovendien ook aan de werknemer niets horen, dus die man weet helemaal niet wat er gaande is en er zat een enorme vertraging in het traject omdat een MRI-scan erg lang op zich liet wachten. Daar zouden ze best wat meer in kunnen bemiddelen”. Ook van het UWV heeft deze bedrijfsleider geen hoge dunk “Ergens in het eerste jaar hebben ze een foutje gemaakt in de administratie en daar hebben we drie jaar over in de clinch gelegen. Die brace hebben ze ook niet vergoed. Bovendien is de administratieve rompslomp rond de ziek- en aanmeldingen overweldigend, waardoor een hoop fout loopt en is het klachtenverwerkingssysteem niet goed. Het duurt allemaal veel te lang en dat is niet in het belang van de werknemer. Daar gaat een hoop energie aan verloren”. Deze bedrijfsleider vat zijn ervaringen samen: “de samenwerking met mijn werknemer werkt, de brace heeft gewerkt en ook de aanpassingen in het werkpakket zijn effectief, maar die instanties die werken dus niet!”. De bedrijfsleider van het zwembad verwijt het reïntegratiebedrijf dat hem hielp bij de aanname van een werknemer dat zij “in het begin van het traject teveel druk op de werknemer hebben gelegd en teveel hebben bedreigd met korting op de uitkering. Hij heeft daardoor in het begin teveel gewerkt. We hebben hem nu wat lichtere werkzaamheden gegeven”.

De teamleider van de patiëntenorganisatie klaagt vooral over de matige resultaten van een arbeidsdeskundig onderzoek: “Het maakte weinig indruk”. De teamleider van de agrarische handelonderneming is al net zo min enthousiast over UWV. Zijn ervaringen met deze instantie leveren zelfs een waarschuwing op aan het adres van collega-leidinggevenden “Bescherm de werknemer tegen het UWV!” en “Vertrouw niet op het UWV!”. Het bezwaar van deze teamleider zit er vooral in dat “de MKB’er teveel moet weten om een traject aan te pakken en het ook goed te doorlopen. Dat kost erg veel tijd en dus ook veel geld. Dat is er niet en dus wordt een traject al snel een ramp!”. Ook wijst hij op het belang van individuele begeleiding en “écht persoonlijke begeleiding is er niet bij UWV of arbodienst”. Daarbij sluit de directeur van de openbare bibliotheek zich aan: “Voor werkgevers is er toch wel grote onduidelijkheid over wat nu de rechten en plichten zijn van werkgever en werknemer. Vooral kleine organisaties hebben geen ruimte of tijd om zich te verdiepen. Bovendien hebben ze er geen ervaring mee. Hulpinstanties zouden specifieke MKB informatie moeten geven”.

De manager bij de welzijnsstichting merkt op hoe belangrijk het is dat er bij de reïntegratie een helder beeld is van de arbeidsbeperkingen van een arbeidsongeschikte: “Het reïntegratiebedrijf bood ons een medewerker aan die uitsluitend fysieke beperkingen

zou hebben. Gaandeweg de reïntegratie bleek zij echter ook een psychiatrisch probleem te hebben. Dat belemmerde haar in haar functioneren. Omdat ze zelf wel heel graag wilde overschatten zij haar belastbaarheid en duurde de reïntegratie langer dan goed was voor haar gezondheid. Als we eerder hadden gezien dat volledige en duurzame reïntegratie gewoonweg niet tot de mogelijkheden behoorde, dan hadden we de knoop veel eerder doorgehakt”.

Wat zouden werkgevers willen

Van een aantal leidinggevenden komt de opmerking dat ze graag wat meer informatie zouden krijgen over de belastbaarheid en eventueel zelfs over de medische achtergrond van klachten van de werknemers. Ze zijn zich bewust van de privacygevoeligheid van dergelijke informatie, maar hebben wel de indruk dat die kennis hen enorm zou helpen passende maatregelen te nemen. De teamleider van de patiëntenorganisatie noemt dit “een ernstige tekortkoming.” Ik zou hem met specifiekere informatie op taakniveau wellicht veel beter kunnen begeleiden. Nu moet ik afgaan op wat de werknemer me vertelt en die weet lang niet altijd wat er wel of niet mogelijk is of wil dat misschien niet vertellen”.

Soms kritiek op eigen rol

Leidinggevenden steken soms ook de hand in eigen boezem. De teamleider van het ROC meent zich niet goed te hebben voorbereid op de uitkeringsregelingen en de instanties. “Dat had ik beter moeten voorbereiden en ook onze dienst personeelszaken was gewoon niet goed op de hoogte. Ook die hadden zich beter kunnen voorbereiden”.

Geen verschillen in het functioneren

Lang niet alle leidinggevenden die we in de interviews hebben gesproken zien verschillen in het functioneren. Dat betekent ook dat niet alle werkgevers konden aangeven wat de oorzaken waren voor verschillen en hoe zij die trachten te beïnvloeden. De teamleider van het taxibedrijf wijst op het belang van “voortgangsgesprekken, coaching, en het goed luisteren en goed kijken naar de werknemer”. “Dat is wel nodig om de prestaties op niveau te houden, maar dat is bij iedereen zo...”.

5.4 Conclusies

Functioneren en verzuim(gedrag)

Dit vijfde hoofdstuk laat vooral zien dat hervatte (ex-)arbeidsongeschikten slechts op enkele punten onderdoen voor de gemiddelde werknemer als het gaat om prestaties, verzuim en verzuimgedrag. Lang niet alle leidinggevenden zien verschillen en als ze die wel zien, dan zijn ze over het algemeen beperkt. Daarmee is de centrale conclusie van dit onderzoek dat het gros van de (ex-)arbeidsongeschikten die het werk hebben hervat, normaal functioneert en een normaal verzuim(gedrag) aan de dag legt. Daar zijn echter wel inspanningen van leidinggevenden voor nodig, zo blijkt uit de interviews.

De belangrijkste negatieve verschillen zien we, als het gaat om het functioneren, op het vlak van de productiviteit, de snelheid van werken en de flexibiliteit. De verschillen blijken volgens de leidinggevenden vooral uit het soort werk dat iemand doet (klussen zonder werkdruk), het aantal stuks dat iemand aflevert, het werk dat blijft liggen of de deadlines die niet worden gehaald.

Wat kenmerkt de succesvolle reïntegratie?

Een geslaagde reïntegratie blijkt, zo wijzen de resultaten van de enquêtes uit, vooral gekenmerkt te worden door de motivatie van de hervatte werknemer. Zowel het functioneren als het verzuim en verzuimgedrag worden positiever beoordeeld als de motivatie hoog is. Ook een goede gezondheid hangt zowel samen met beter functioneren, als met een gunstiger verzuim en verzuimgedrag. Andere factoren die met beter functioneren blijken samen te hangen zijn een lagere werkdruk, een goed verlopen reïntegratieproces en een beperkt aantal hulpverleners dat betrokken was bij de reïntegratie. Een gunstiger verzuim en verzuimgedrag van de hervatte werknemer hangen daarnaast samen met minder repeterende bewegingen op de afdeling, niet afkomstig zijn uit Turkije of Marokko, niet werkzaam zijn als leerkracht of docent en een lage schoolopleiding.

Verder is opvallend dat over het algemeen het functioneren en het verzuimgedrag evengoed is bij reïntegratie eerste als bij tweede spoor en evengoed bij werknemers die arbeidsongeschikt zijn geworden ten gevolge van psychische klachten als vanwege klachten aan het bewegingsapparaat of overige klachten. Alleen wat betreft de productiviteit van hun werknemer zijn leidinggevende van 'nieuw' aangenomen (ex-)arbeidsongeschikten wat positiever dan leidinggevend van teruggekeerde (ex-)arbeidsongeschikten. Het kan dat de mogelijkheid om te selecteren op 'passendheid', die er wél is als een organisatie besluit een arbeidsongeschikte aan te nemen, hiertoe heeft bijgedragen.

Ook de geïnterviewde leidinggevend noemen de motivatie van de hervatte werknemer of diens gezondheid als oorzaak op de vraag wat volgens hen de oorzaken zijn voor ervaren verschillen in functioneren en verzuimgedrag. Uit de interviews blijkt verder dat leidinggevend meer dan eens het werk aanpassen voor de arbeidsongeschikte zodat deze optimaal kan functioneren, zij het met een lager dan gemiddelde productiviteit. Die lagere productiviteit is daarmee een, soms gedwongen door de omstandigheden, keuze van de leidinggevende om de belasting voor de werknemer te beperken. Leidinggevend doen dat soms omdat een hervatte werknemer niet volledig mee kan, maar ook omdat een (ex-)arbeidsongeschikte te snel teveel wil en dus tegen zichzelf in bescherming genomen dient te worden. Leidinggevend die bij hun hervatte werknemers juist een bovengemiddelde productiviteit, flexibiliteit of snelheid waarnemen, geven aan scherp te zijn op overbelasting. De grote motivatie die zij bij hun hervatte werknemers waarnemen zien zij dan ook als een belangrijke valkuil. Van belang is daarbij de constatering van leidinggevend dat regelmatig op de rem getrapt moet worden om te voorkomen dat een werknemer terugvalt.

Interessant is in dit kader zeer zeker ook de constatering van één van de leidinggevend dat een op het eerste gezicht gebrekkige motivatie ook best wel eens te maken zou kunnen hebben met een grote angst of onzekerheid bij hervatte (ex-)arbeidsongeschikten over het al dan niet terugvallen. Juist die angst kan ervoor zorgen dat hervatte werknemers zichzelf in bescherming willen nemen, wat ten koste kan gaan van hun flexibiliteit, snelheid en productiviteit. Hoewel klachten of handicaps wellicht niet goed te beïnvloeden zijn, zou die angst en onzekerheid bij de arbeidsongeschikten wellicht meer aandacht kunnen en zelfs moeten krijgen.

Dat leidinggevend de oorzaken voor verschillen in functioneren in eerste instantie niet zoeken in de handicap of het ziektebeeld van de (ex-)arbeidsongeschikten heeft mogelijk te maken met hun opvatting dat zij het ook moeilijk vinden om zelf invloed uit te oefenen op die ziektebeelden of klachten. Zeker als het gaat om fysieke klachten

vinden zij dat lastig, zonet ondoenlijk. Dat heeft enerzijds te maken met de gebrekkige informatie die zij krijgen over de klachten en anderzijds met hun eigen ‘incompetentie’ om die klachten of informatie daarover dan te interpreteren (“ik ben geen arts”). Een enkeling zou die informatie echter desalniettemin graag hebben om gericht met de hervatte aan de slag te gaan. Deze leidinggeevenden stellen zich dan ook op het standpunt dat de privacywetgeving in voorkomende gevallen een goede en snelle reïntegratie in de weg staat. Zij zouden buiten de privacywetgeving om specifiekere informatie willen over de belastbaarheid van de hervatte (ex-)arbeids geschikte en dan liefst op taakniveau.

Leidinggeevenden hebben succes geboekt in ‘hun’ reïntegratietraject door hun hervatte niet te overvragen, maar hem of haar wél te prikkelen. Dat betekent dat ze hem niet hebben laten ‘zwebben’ en ‘zomaar wat laten aanrommelen’, maar dat ze hem of haar serieus hebben genomen, dat ze ogen en oren open hebben gehouden en dat ze signalen hebben opgepakt. Niet alleen signalen die erop wezen dat op de rem trappen verstandig zou zijn, maar ook signalen om de druk weer wat op te voeren of een functie misschien wat meer verdieping te geven. Signalen kunnen leidinggeevenden opvangen op formele overlegmomenten, zoals het functioneringsgesprek of bijvoorbeeld beoordelingsgesprekken, maar ook in het voorbijgaan of in ‘spontane’ telefoontjes, die het doel hebben de vinger aan de pols te houden.

Het advies dat leidinggeevenden meegeven is dan ook vooral dat de (ex-)arbeidsongeschikten voor vol moet worden aangezien (en dat kan ook, gezien hun prestaties, red.). Hun beperking(en) moet(en) echter wél worden geaccepteerd én serieus worden genomen. De hervatte werknemer zit echter volgens de leidinggeevenden in het algemeen niet te wachten op medelijden en wil géén uitzonderingspositie. Uiteraard gaat het hier om een algemene impressie en zijn er ook op deze regel weer vele uitzonderingen. Het blijft dus van belang goed oog te houden voor de individuele kenmerken, verwachtingen en grillen van een hervatte (ex-)arbeidsongeschikte werknemer.

Verzuim en verzuimgedrag

Net als bij het functioneren het geval was, verschillen hervatte (ex-)arbeidsongeschikten ook qua verzuim en verzuimgedrag nauwelijks van een gemiddelde werknemer. Tweederde van de leidinggeevenden in het onderzoek vindt dat ‘hun’ hervatte werknemer niet onderdoet of zelfs positiever scoort dan een gemiddelde werknemer en ruim 8 op de 10 leidinggeevenden vindt dat ‘hun’ hervatte werknemer niet onderdoet voor de ‘gemiddelde’ werknemer voor wat betreft het verzuimgedrag (gemak van ziekmelden en té lang doorlopen met ziekte). Waar verschillen gesignaleerd worden, gaat het om beperkte verschillen en/of de vaker gehoorde opmerking dat de verzuimende (voormalig) arbeidsongeschikte er ‘het weekend nog even bijpakt’.

Sommige leidinggeevenden geven wel aan dat het ontbreken van verschillen in verzuim en verzuimgedrag is ‘bereikt’ met een goede begeleiding, wat extra ondersteuning en vooral ook veel en goede gesprekken. Ook aanpassingen in het werkpakket en in de werkomstandigheden hebben ervoor gezorgd dat het verzuim(gedrag) van de hervatte (ex-)arbeidsongeschikte op een gelijk niveau ligt met dat van gemiddelde werknemers.

Afbreukrisico

Ondanks een vrijwel gelijk functioneren en een vrijwel ‘normaal’ verzuimpatroon lijkt het erop dat de leidinggeevenden in ons onderzoek het afbreukrisico van hun investeringen in de reïntegratie van de hervatte (ex-)arbeidsongeschikten toch vrij hoog inschatten. Meer dan de helft van de leidinggeevenden dicht hervatte werknemers een

grotere kans toe (weer) uit te vallen dan een gemiddelde werknemer. Leidinggevend van teruggekeerde werknemers zijn daarin overigens wat pessimistischer dan leidinggevend van nieuw aangenomen werknemers. Ondanks dat afbreukrisico vindt de meerderheid van de leidinggevenden dat de kosten van het reïntegratietraject binnen de perken zijn gebleven. In ieder geval overstijgen zij de baten maar zelden.

Opvallend bij deze bevindingen is overigens wel dat geen enkele leidinggevende die wij in de interviews gesproken hebben de kosten in cijfers kan uitdrukken. Het is een intuïtieve vergelijking van kosten en baten en ‘gevoelsmatig’ is het het allemaal waard geweest. Als we kijken naar de gevolgen die werkgevers noemen van het in dienst houden of nemen van een hervatte arbeidsongeschikte dan zien we dat vooral de meest genoemde positieve gevolgen (baten dus) moeilijk in geld uit te drukken zijn. Het belangrijkste is het behoud van kennis en ervaring, gevolgd door de tevredenheid van medewerkers, het imago van de organisatie en de sfeer op de afdeling. De negatieve gevolgen (een deel van de kosten dus) zijn wat ‘harder’; een hoger ziekteverzuim en een verminderde arbeidsproductiviteit.

Uit de verdiepende interviews trekken we verder de conclusie dat leidinggevenden er ook hun maatschappelijke verantwoordelijkheid in zien om arbeidsongeschikten in dienst te nemen. Daarbij speelt het imago eigenlijk niet eens zo expliciet een rol. Ze doen dit uit eigen beweging en niet om er goede sier mee te maken. Enkele organisaties zijn het naar eigen zeggen ‘aan hun stand verplicht’ en willen gewoonweg het goede voorbeeld geven.

Voor andere organisaties is het de goedkope, maar productieve arbeid die de reïntegratie (aanne) de moeite waard maakt. Bij één van de leidinggevenden van zo’n organisatie klinkt iets door dat de gedachte oproept dat het hem louter om de subsidies gaat en de goedkope arbeidskracht. Loopt de subsidie af en gaat de hervatte arbeidsongeschikte meer loon kosten dan is het maar de vraag of deze in dienst kan blijven. Duurzame arbeidsparticipatie lijkt niet het doel te zijn van deze leidinggevende.

De interviews met leidinggevenden leveren nog andere input. Zo is het volgens de leidinggevenden vaak moeilijk om fysieke (of psychische) handicaps zelf weg te nemen. Leidinggevenden hebben er geen verstand van en willen zich hier ook niet mee bezig houden. Zij richten zich vooral op de balans tussen belasting en belastbaarheid van de hervatte werknemers. Daarbij helpen functioneringsgesprekken en andere vormen van communicatie, maar ook speciale cursussen kunnen baat hebben, net als stages. Ook een snelle terugkeer op de werkplek kan helpen, hoewel dat niet voor iedereen de beste stap lijkt. Als een rode draad door de interviews heen horen we echter steeds weer dat motivatie het cruciale element vormt. Motivatie moet bij de aanname van een hervatte dan ook zeker één, zometertijd, selectiecriteria zijn. Bij alle werkaanpassingen, cursussen en andere investeringen moet de leidinggevende zich bovendien altijd de vraag stellen of de hervatte werknemer voldoende gemotiveerd is om deze investeringen te laten slagen. Werkaanpassingen of andere maatregelen opleggen tegen de wens van de werknemer heeft volgens de leidinggevenden geen enkele zin.

Tot slot van deze conclusie nog enkele opmerkingen over de rol van de ‘instanties’: UWV, arbodienst en reïntegratiebedrijf. Leidinggevenden zijn niet bepaald mals in hun oordeel over de hulp die deze instanties bieden. Alleen over de hulp van een reïntegratiebedrijf horen we in de interviews positieve geluiden. UWV zou wat de leidinggevenden aangaat veel meer maatwerk moeten leveren en zich wat beter moeten inleven in de werkgever. Eén van de kritiekpunten is dat de werkgever niet als gesprekspartner

wordt gezien. Een andere punt is de informatievoorziening die volgens vooral de leidinggevenden uit het MKB veel beter kan. Deze kleine organisaties hebben niet de luxe van een afdeling P&O en er is in die organisaties dus ook onvoldoende mankracht om wet- en regelgeving op de voet te volgen. Deze leidinggevenden zouden het op prijs stellen informatie op maat geleverd te krijgen en dan niet in dikke handboeken, maar in korte informatiesessies die lokaal of regionaal zouden kunnen worden georganiseerd. Overigens verwijten sommige leidinggevenden zichzelf ook dat zij zich beter hadden moeten voorbereiden op de reïntegratie en dat zij zelf meer hun best hadden moeten doen om de juiste informatie boven tafel te krijgen. Het lijkt er dus op dat er in de communicatie tussen de werkgevers en de hulpinstanties nog veel winst te boeken is. Een begin heeft UWV overigens gemaakt met het opzetten van het Servicecentrum Werkgevers en Reïntegratie, waarover hoofdstuk 7 gaat.

6 Tips en suggesties van leidinggevenden

In dit zesde hoofdstuk komen tips en suggesties van de bevroegde leidinggevenden aan bod voor andere leidinggevenden die hervatte (ex-)arbeidsongeschikten in dienst willen nemen c.q. willen houden.

In paragraaf 6.1 gaan we wat dieper in op de suggesties en tips die de geënquêteerde werkgevers opgeschreven hebben naar aanleiding van een tweetal vragen in de schriftelijke vragenlijst:

- Heeft u nog tips of suggesties voor andere leidinggevenden die te maken hebben met de werkhervatting van werknemers?
- Heeft u nog verdere opmerkingen over de reïntegratie van deze werknemer?

Ook de aanvullende suggesties die we van leidinggevenden hebben gekregen tijdens de 24 diepte-interviews hebben we in paragraaf 6.2 verwerkt. De tips en suggesties van deze leidinggevenden lijken voort te komen uit hun in hoofdstuk 5 beschreven ervaringen met hoe zij mogelijke verschillen in het functioneren tussen de hervatte (ex-)arbeidsongeschikte en 'de gemiddelde werknemer' hebben geprobeerd te beïnvloeden. Deze ervaringen lijken de grond te zijn voor tips die zij hebben voor andere leidinggevenden.

In paragraaf 6.2 vindt u een samenvatting van de belangrijkste tips en suggesties.

6.1 Onderbouwing van de tips en suggesties

6.1.1 *Let vooral goed op motivatie!*

Veel tips en suggesties van leidinggevenden gaan over het belang van motivatie bij (potentiële) werknemers. “Let goed op de motivatie bij (ex-)arbeidsongeschikten”, “Reïntegratie is grotendeels afhankelijk van de te reïntegreren persoon” en “Toets de motivatie van een betrokkene vooral goed” zijn enkele tips. Niet alleen de motivatie is van belang, maar ook andere belemmeringen. Eén van de leidinggevenden adviseert “vooral goed te letten op beperkingen tijdens de proeftijd en die in relatie te zien tot de aard van de werkzaamheden”. Niet alleen bij werving en selectie van arbeidsongeschikten moet motivatie en gezondheid volgens leidinggevenden overigens centraal staan. Dat moet ook “bij herscholing en alleen al voor de voortgang van het reïntegratietraject”. Een van de leidinggevenden geeft na een slechte ervaring met een ongemotiveerde kracht het advies om “überhaupt géén mensen met een sollicitatieplicht aan te nemen” en “vooral niet te beginnen met jaarcontracten, laat staan direct een contract voor onbepaalde tijd”

Het lijkt er overigens wel op dat leidinggevenden de motivatie of het gebrek daaraan vooral als een gegeven beschouwen. Als de werknemer niet gemotiveerd is, dan zijn leidinggevenden pessimistisch over de goede afloop, maar als die er wel is kan het traject al bijna niet meer mislukken. “Hoe positiever de medewerker, des te gemakkelijker de herplaatsing”, “Vertrouw in de mensen met een positieve instelling. Meestal komen ze dubbel zo sterk terug na ziekte” en “je kunt alleen goed reïntegreren als de relatie met een arbeidsongeschikte al goed was voordat de arbeidsongeschiktheid ontstond, anders is het onbegonnen werk” zijn enkele opmerkingen. Er worden geen tips gegeven om die motivatie juist te vergroten en daarmee het reïntegratietraject gemakkelijker te doen verlopen. Wel geeft een leidinggevende het advies “te wachten met het

inschakelen van externe bureaus als de werknemer niet gemotiveerd is”. Eén van de leidinggevendenden vindt dat werkgevers zich “niet moeten laten afschrikken door de status ‘arbeidsongeschikte’, maar gewoon moeten kijken naar wat iemand wél kan”.

Een enkele leidinggevende vindt de motivatie weliswaar van belang, maar beschouwt die motivatie niet als hét cruciale element, maar meer als één van de cruciale elementen in de combinatie mens, arbeid en klacht. “Als die drie in balans zijn”, zo suggereert hij, “verloopt een reïntegratietraject veel beter”. Het gaat er dus steeds om dat het werk is afgestemd op de verhouding belasting-belastbaarheid van de medewerker.

6.1.2 *Creëer draagvlak bij collega's*

Eén van de leidinggevendenden adviseert om het reïntegratietraject te laten voorafgaan door “een concreet inwerkprogramma, met wekelijks evaluatiegesprekken”. Een ander leidinggevende adviseert: “Neem de tijd voor het inwerken van een arbeidsongeschikte”. Daarnaast wordt veel geadviseerd om ook collega's te betrekken bij trajecten: “Informeel collega's over de toestand van de werknemer, over de werkinhoud en de werktijden. Creëer draagvlak bij collega's”. Leidinggevendenden wijzen er ten slotte nog op dat het van belang is dat de werknemer weet wat het belang is van de leidinggevende, het team of zelfs de organisatie. “Leg goed uit wat een en ander voor de werkgever betekent en ben duidelijk over de belangen van afdeling en organisatie”.

Eén van de leidinggevendenden adviseert om bij aanname van een arbeidsongeschikte goed af te wegen of iemand wel binnen een team zal passen. Hij vervolgt: “Binnen een team moet het niet zo zijn dat één iemand een uitzonderingspositie heeft”.

6.1.3 *Geduld en voorzichtigheid geboden*

Leidinggevendenden moeten ook weer niet te snel resultaat verwachten, aldus enkele leidinggevendenden in de diepte-interviews: “Je moet niets gaan forceren of de druk onbeperkt gaan opvoeren op onredelijke gronden. Neem de tijd”. Een andere leidinggevende sluit zich daarbij aan en waarschuwt: “Ga vooral niet rücksichtslos handelen zonder aandacht voor de medewerker. Zorg ervoor dat een medewerker geen stempel krijgt opgedrukt of in een uitzonderingspositie komt”. Reïntegratie heeft tijd nodig en geduld en vertrouwen zijn vereist. Zeker wanneer een werknemer wordt aangenomen die een hele tijd niet heeft geparticipeerd, maar ook als iemand weer terugkeert na een periode van afwezigheid vanwege psychische klachten. “Je kunt stimuleren, maar je kunt ook té dwingend zijn en dat kan averechts werken, dus daar zou je mee moeten oppassen”; aldus de bedrijfsleider bij het modebedrijf.

6.1.4 *Niet teveel medelijden*

Verschillende leidinggevendenden wijzen op het belang van een gelijke of in ieder geval zo normaal mogelijke behandeling van de arbeidsongeschikte: “Behandel de arbeidsongeschikte zo normaal mogelijk. Dat betekent ook dat een arbeidsongeschikte niet bij iedere ‘piep’ een aanpassing hoeft te krijgen. Dat krijgen anderen ook niet”.

6.1.5 *Handicap serieus nemen*

Wat een leidinggevende vooral moet doen is het serieus nemen van iemands handicap. “Wat het ook is, het speelt een grote rol in iemands leven en dat dien je serieus te nemen”, aldus een leidinggevende. Een andere leidinggevende plaatst hier wel de kanttekening bij om niet te gaan discussiëren over een ziektebeeld. Hij stelt: “Toon begrip, maar je bent geen arts, dus hou je verre van medische discussies en ga niet in op medische zaken. Zeker niet als de werknemer aangeeft daar niet over te willen of kunnen spreken”. Er moet echter ook weer niet teveel ‘gezeurd’ worden over de arbeidsongeschikte.

schiktheid. Eén van de leidinggevenden hamert er juist op dat “negativiteiten moeten worden voorkomen” en dat niet teveel moet worden gesproken over “hoe erg het allemaal wel niet is en was”. Een ander vindt zelfs dat “de werknemer niet zit te wachten op medelijden. Dat moet de leidinggevende dus ook niet hebben”. Het laatste sluit aan bij de opvatting van de meeste leidinggevenden dat de arbeidsongeschikte werknemers toch vooral zo normaal mogelijk moeten worden behandeld. “Je moet zo iemand niet in een hokje stoppen, maar gewoon laten meedraaien. Het moet geen bezigheidstherapie worden, want dat werkt niet”.

6.1.6 *Communiceer veel, vaak en doelgericht!*

Andere belangrijke suggesties van leidinggevenden hebben betrekking op de communicatie tussen leidinggevende, werknemer en mogelijke andere partijen. Vooral goed praten en blijven praten en duidelijke afspraken maken. Ook een goede afstemming tussen betrokken partijen en positief denken zijn belangrijke tips die door meerdere leidinggevenden worden aangereikt. “Beschouw het vooral als een uitdaging”, “Zorg dat er geen eilandjes ontstaan maar dat wordt samengewerkt”, “Communicatie is de sleutel!” en “Focus op oplossingen niet op problemen” zijn zomaar wat aanwijzingen. Ook openheid, eerlijkheid en respect in de onderlinge communicatie worden meer dan eens genoemd als een voorwaarde voor succesvolle reïntegratie. “Houd goed en regelmatig contact. Dit is heel belangrijk. Blijf ook persoonlijke aandacht geven en aandacht vragen van de arbeidsongeschikte” en “Contact houden en ook als het goed gaat overlegmomenten plannen om ervaringen uit te wisselen en te praten over emotionele belasting is belangrijk” zijn twee veelzeggende citaten van leidinggevenden.

In die communicatie zou volgens de leidinggevenden vooral aandacht moeten zijn voor de wederzijdse verwachtingen als het gaat om rollen en verantwoordelijkheden. Die verwachtingen zouden telkens moeten worden besproken en indien nodig ook afgestemd en bijgesteld. Een leidinggevende zegt: “Laat hem niet aan zijn lot over en geef de medewerker persoonlijke aandacht”. Hij voegt daaraan toe dat “ook de aandacht van collega’s van belang is”. Bij dat laatste sluiten anderen zich aan: “Heb vooral ook aandacht voor management van collega’s” en “Voer al vooraf veel gesprekken met de (beoogd) werknemer én met het team waar die werknemer in terecht gaat komen” zijn andere adviezen.

Enkele leidinggevenden geven het advies om met de medewerker vooral goed af te spreken wat de taken en bevoegdheden zijn. Daarbij moet sprake zijn van een dialoog en moet realisme centraal staan. “Verwachtingen die worden uitgesproken en vastgelegd moeten wel realistisch zijn en daarover moet ook als zodanig worden gecommuniceerd. Sta open voor wat de werknemer te zeggen heeft”, “Sta open voor kritiek” en “Verwacht niet direct 100% productiviteit van een arbeidsongeschikte” zijn enkele citaten.

Anderen hameren juist op het organiseren van voldoende contactmomenten, waarin leidinggevenden goed luisteren en waarin zij met de medewerker telkens afspraken maken over vervolgstappen, zodat iedereen weet wat er te gebeuren staat. De formele contactmomenten zouden tripartiet moeten zijn. De werknemer, leidinggevende en de reïntegratiecoördinator zouden aanwezig moeten zijn. Ook het informele contact is van belang zeggen de leidinggevenden. “Huisbezoek, veel telefonisch contact”, “Vooral in gesprek blijven” en “Je kunt niet genoeg communiceren!” zijn enkele opmerkingen.

Niet alle contactmomenten hoeven echter te worden georganiseerd: “geniet van de momenten dat je de werknemer tegenkomt. Vraag hem dan even hoe het gaat”. Ook

een positieve benadering blijkt van belang. “Ga uit van wat iemand kan en niet van wat iemand niet kan”. Eén van de leidinggevendenden adviseert zelfs om “het vastgestelde arbeidsongeschiktheidspercentage nooit zomaar voor gegeven aan te nemen, maar kritisch te zijn en open te staan voor mogelijkheden”.

Een leidinggevende vindt het in de communicatie naar de werknemer toe juist heel belangrijk om “positieve aandacht te hebben” en “zich te verplaatsen in de situatie van de arbeidsongeschikte”. Dat sluit aan bij het respectvol communiceren en de tip van andere leidinggevendenden om de arbeidsongeschikte en diens klachten vooral serieus te nemen. “Geef iemand rust en vertrouwen” is een van de adviezen. In de diepte-interviews komt niet alleen het serieus nemen van de werknemer aan de orde, maar vooral ook het goed letten op diens belastbaarheid: “Pas in beginsel de eisen aan en houd zorgvuldig de balans belasting-belastbaarheid in de gaten”.

6.1.7 *Leg afspraken zo mogelijk ook vast!*

Communicatie betekent voor leidinggevendenden niet alleen afspraken maken, maar vooral ook afspraken vastleggen. Zeker als het gaat om afspraken met verschillende instanties. “Maak duidelijke afspraken en leg ze ook vast” en “Alle afspraken met diverse instanties van tevoren goed op papier laten zetten” zijn twee van de suggesties van leidinggevendenden. Om de begeleiding goed te laten verlopen raden leidinggevendenden aan niet alleen duidelijke afspraken te maken over de eisen, taken, de gewenste kwaliteit en werktijden” maar deze ook regelmatig terug te koppelen en vooral te administreren. Al zijn het maar kleine verslagjes waarin de afspraken zijn vastgelegd. In dit kader wijst de teamleider uit de metaalsector in het diepte interview ook op het belang van training van leidinggevendenden: “Van belang is training op het sturen van ziekteverzuim en het sturen op discipline, maar ook training in het voeren van gesprekken, het administreren en het terugkoppelen van bevindingen zodat het traject goed loopt”.

6.1.8 *Preventief samenwerken*

In de suggesties van de leidinggevendenden klinkt ook een waarschuwing door dat een leidinggevende vooral tijdig in actie moet komen en “vooral niet af te wachten, maar preventief samen te werken met de casemanagers en andere betrokkenen”. Eén van de leidinggevendenden vindt het belangrijk om “vanaf de start een multidisciplinaire aanpak te hanteren waarbij arbodienst, directie, leidinggevende, P&O, werknemer en UWV worden betrokken”. Enkele leidinggevendenden stellen voor “Zo vroeg mogelijk een reïntegratiebedrijf, een arbeidsconsulent of een professional in te schakelen”.

6.1.9 *Blijf scherp en laat niet zomaar alles aan UWV of arbodienst over, help elkaar!*

Leidinggevendenden zijn niet onverdeeld enthousiast over de rol die de hulpinstanties vervullen tijdens reïntegratietrajecten. Als onderdeel van de communicatie wijzen leidinggevendenden meer dan eens op het gebrek aan communicatie vanuit UWV of juist de eenzijdigheid van de communicatie. Eén leidinggevende wijst op de beheersmatige houding van het UWV en adviseert “UWV zou pro-actiever moeten zijn. Men focust zich alleen op formulieren, maar niet op de inhoud”. “De inzet van UWV was minder dan je zou verwachten van een instantie in hun positie. Er kwamen geen adviezen over hervatting, maar die zouden juist wel moeten komen”.

Eén van de leidinggevendenden is vooral bezorgd over de rol die het UWV vervult en adviseert de leidinggevendenden om de eigen werknemer te beschermen: “UWV pusht op een erg ongezonde wijze mensen naar een laag arbeidsongeschiktheidspercentage. Als werkgever moet je op harde wijze je werknemers beschermen tegen de ‘goedkeurstress’ van UWV”. Een andere leidinggevende maakt zich zorgen over de “onduidelijke

informatie die de werknemers krijgen van het UWV”. Hij adviseert in dat geval de werknemer “extra goed te begeleiden, want die begeleiding is cruciaal”.

Enkele leidinggevendenden hebben dermate slechte ervaringen met de ‘instanties’ dat zij andere leidinggevendenden vooral willen waarschuwen en vooral willen adviseren om de reïntegratie zoveel mogelijk in eigen hand te houden: “Denk eraan dat zowel de arbo-dienst als UWV verdragend werken” en “Neem liever deskundig p&o personeel aan. Verlaat je niet op het UWV”.

6.1.10 *Verstrekking van subsidies*

Enkele leidinggevendenden zijn niet helemaal tevreden met de manier waarop subsidies nu worden verstrekt. Zij willen “meer subsidiemogelijkheden”, “betere voorlichting” en “meer informatie”. Eén van de leidinggevendenden zegt “te klein” te zijn “om het allemaal bij te houden en überhaupt bekend te kunnen zijn met alle subsidieregelingen”. Hij vindt dat kleine bedrijven niet voldoende op de hoogte worden gehouden. UWV zou “meer maatwerk moeten leveren aan kleinere bedrijven zonder eigen P&O-afdeling”. Een ander advies is “de subsidies voor langere periodes beschikbaar te stellen”. Andere leidinggevendenden stellen voor “de begeleiding langer te laten duren” en “ondersteuning niet alleen in financiële zin te bieden, maar ook in personele zin”. Met dat laatste bedoelt de leidinggevende dat UWV bijvoorbeeld zou moeten zorgen voor of helpen bij het zoeken naar onderwijsassistenten om arbeidsongeschikten zonodig te ontlasten. Enkele leidinggevendenden vinden de administratieve rompslomp bij subsidies belastend en stellen dat dat eenvoudiger moet kunnen. Concrete adviezen over hoe dat zou kunnen of over hoe leidinggevendenden met die administratieve verplichtingen beter om zouden kunnen gaan krijgen we echter niet.

Andere adviezen van leidinggevendenden zijn dat subsidies in ieder geval niet de enige reden mogen zijn voor het aanstellen van een arbeidsongeschikte en dat niet mag worden vergeten dat subsidies tijdelijk zijn en dat dus de financiële gevolgen van reïntegratie goed moeten worden afgewogen.

6.2 **De belangrijkste tips en suggesties**

Van leidinggevendenden vóór leidinggevendenden:

- Let goed op de motivatie van de werknemer en de balans tussen belasting en belastbaarheid. Niet alleen bij aanname, maar bij alle veranderingen.
- Wees alert op signalen van verminderde belastbaarheid zoals ziekteverzuim, terugvallen op routinewerkzaamheden etc.
- Creëer draagvlak bij collega’s door bijvoorbeeld concrete inwerkprogramma’s (óók bij terugkeer kan dat zinvol zijn).
- Behandel de arbeidsongeschikte zoveel mogelijk als een gewone medewerker, maar neem de handicap wél serieus. Dat betekent wél geduld hebben en voorzichtig te werk gaan, maar niet aanpassingen regelen “bij iedere piep”.
- Geef in onder andere verzuimgesprekken aan dat de medewerker gemist wordt en dat hij of zij belangrijk is voor de organisatie. Voorkom daarmee dat de arbeidsongeschikte zichzelf een onbeduidende rol toedicht.

- Houdt er rekening mee dat je (in de meeste gevallen) geen arts bent. Dat maakt je niet gekwalificeerd tot het stellen van diagnose. Ga dus ook niet discussiëren over ziektebeelden.
- Communiceer over wederzijdse verwachtingen en houd in de gaten of die verwachtingen voor alle partijen ook realistisch zijn. Leg die verwachtingen vast en bespreek ze regelmatig.
- Leg ook de afspraken met bijvoorbeeld de (hulp)instanties vast. Stel formele contactmomenten in en maak ze zoveel mogelijk tripartiet (werknemer, leidinggevende en reïntegratiecoördinator). Maak bovendien optimaal gebruik van ‘toevallige’ ontmoetingen op de gang of elders om informatie te krijgen over ‘hoe het gaat’.
- Laat je goed bijpraten door het UWV, zodat verrassingen achteraf beperkt blijven. Blijf opletten en laat niet alles aan UWV of arbodienst over. Communiceer en help elkaar. Neem daarvoor zonedig deskundig P&O-personeel aan.
- Niet afwachten tot anderen in beweging komen. Werk preventief samen met casemanagers, een arbeidsconsulent of bijvoorbeeld een reïntegratiemanager en kom vooral tijdig in actie.
- Staar je niet blind op subsidies, want die zijn maar voor even. Let op motivatie en leervermogen, zodat je elkaar kunt ontwikkelen.

Vàn leidinggeevenden vóór anderen

- UWV zou meer maatwerk moeten leveren. Vooral aan kleine bedrijven die niet in staat zijn een hele p&o afdeling op te tuigen die zich op de hoogte houdt van de regels en wetgeving rond reïntegratie. “Géén handboek, maar een uurtje voorlichting”.
- Subsidies (en begeleiding) zouden voor een langere periode beschikbaar moeten worden gesteld en er zouden meer subsidiemogelijkheden moeten komen of ondersteuning in andere dan financiële zin, bijvoorbeeld personele ondersteuning.

7 Servicecentrum Werkgevers en Reïntegratie

*“UWV heeft het Servicecentrum Werkgevers en Reïntegratie (SWR) geopend. Werkgevers die vragen hebben over reïntegratie, over het aannemen van een arbeidsongeschikte of op zoek zijn naar een arbeidsongeschikte voor een vacature, kunnen contact opnemen met het servicecentrum via een speciaal telefoonnummer: 0900 - 9295”.
Bron: UWV.*

7.1 Het Servicecentrum Werkgevers en Reïntegratie

Het Servicecentrum Werkgevers en Reïntegratie (SWR) is om precies te zijn sinds 1 oktober 2004 operationeel. Bij het SWR kunnen werkgevers terecht met vragen over het in dienst nemen van arbeidsongeschikten. Het SWR is echter niet zomaar een vraagbaak of helpdesk. Werkgevers kunnen namelijk ook bij het SWR terecht voor het melden van vacatures voor arbeidsongeschikten.

7.2 Welke vragen worden gesteld aan de werkgeverslijn en het SWR

Bij de werkgeverslijn van UWV zijn in de periode 1 oktober 2004 tot en met 30 april 2005 2.626 vragen binnengekomen. Daarvan ging ongeveer eenderde (868) over proefplaatsingen/proeftijdaanbod. Over premiekorting werd 624 keer een vraag gesteld, over de no risk polis 534 keer en over loondispensatie 149 keer. 328 keer belde een werkgever met een vraag over het melden van vacatures voor arbeidsongeschikten. Tabel 7.1 laat de hoofdcategorieën van onderwerpen zien alsmede een vergelijking van de eerste 4 maanden (okt-dec) dat het telefoonnummer open stond met de tweede 4 maanden (jan-april). Tabel 7.2 toont voor de periode van 1 oktober 2004 tot en met 31 december 2004 een verbijzondering van deze hoofdcategorieën naar verschillende onderliggende onderwerpen.

Tabel 7.1 Onderwerpen waarover vragen binnenkomen bij SWR, okt-dec 2004

Vragen over:	1-10 t/m 31-12 2004		1-1 t/m 30-4-2005	
	Aantal	%	Aantal	%
Loondispensatie	56	6	93	6
No risk polis	186	20	348	21
Premiekorting	233	25	391	23
Proeftijdaanbod	319	34	549	33
Vacatures melden	150	16	178	11
Onbekend/ overig	0	0	123	7
Totaal	944	100	1.682	100

Bron: UWV

Uit tabel 7.2 blijkt dat het merendeel van de vragen van werkgevers gaat over de inhoud van regelingen, om hoeveel geld het gaat, de werkwijze bij de aanvraag van een regeling en het tijdstip waarop een regeling zou kunnen ingaan. Bij het melden van vacatures gaat het in bijna alle gevallen om de vraag “Hoe kan ik vacatures melden?”. Ten tijde van het onderzoek was een verbijzondering vanaf 1 januari zoals in tabel 7.2 is gegeven, nog niet beschikbaar, maar de lijn van 2004 lijkt ook in de eerste maanden van 2005 te worden doorgetrokken.

Tabel 7.2 Volledig overzicht van de vragen gesteld aan SWR, okt-dec 2004

Subthema	Onderwerp	Aantal Calls
Loondispensatie	Hoe hoog is de loondispensatie? Is er een maximum bedrag?	6
	Wanneer heb ik recht op loondispensatie?	8
	Hoe en waar vraag ik de loondispensatie aan?	12
	Hoelang bestaat er recht op loondispensatie	5
	Wat houdt loondispensatie in?	9
	Per wanneer kan de loondispensatie ingaan?	13
	Onbekend	3
	Totaal	56
No risk polis	Geldt de no risk polis ook voor korte ziekteperiodes zoals griep?	19
	Hoe en waar meld ik een (nwe) werknemer met de status arbeidshandicap ziek?	35
	Hoe en waar vraag ik de no risk polis aan?	32
	Kan de termijn van de no risk polis ook worden verlengd?	20
	Hoe hoog is het ziektewetdagloon?	15
	Wat houdt de no risk polis precies in?	32
	Klopt het dat zaken zoals vergoeding vakantietoeslag, pensioenpremie, spaarloon en kinderopvang niet worden vergoed vanuit de ziektewet?	11
	Wat is de procedure als ik een (nieuwe) werknemer met de status arbeidshandicap ziek heb gemeld?	11
	Wat is het verschil tussen het ziektewetdagloon en het loon?	5
	Onbekend	6
	Totaal	186
Premiekorting	Geldt de korting voor de oudere werknemer ook als een werknemer gedurende dienstverband 50 wordt?	11
	Geldt de korting voor elke arbeidsongeschikte? Ook als ze van een andere Wg afkomen?	16
	Hoe en waar vraag ik het aan?	82
	Hoeveel bedraagt de korting?	40
	Hoeveel bedraagt de premiekorting voor een jonggehandicapte?	13
	Hoeveel bedraagt de (extra) korting voor een jonggehandicapte?	13
	Hoeveel jaar is de korting van toepassing?	15
	Kan ik met terugwerkende kracht van de korting gebruik maken, een werknemer blijkt al jaren arbeidsgehandicapt te zijn en heeft het verzwegen.	22
	Voor welke premies geldt de korting?	11
	Onbekend	10
	Totaal	233
Proeftijdaanbod	Ik heb net voor deze campagne een arbeidsongeschikte in dienst genomen, kan ik hier ook gebruik van maken?	7
	Als iemand de proeftijd niet doorkomt, wat gebeurt er dan met de voordelen die de werknemer met zich meebrengt? Blijven die gelden?	19

Subthema	Onderwerp	Aantal Calls
	De wettelijke proeftijd is korter dan 3 maanden, betekent dit dat de proeftijd verlengd mag worden tot 3 maanden?	17
	Een werknemer van mij heeft een aanvraag proeftijd gedaan, maar daarna helemaal niet meer gehoord, wat nu?	8
	Heeft de melding gevolgen voor (de herbeoordeling) WAO, WAZ of WAJONG?	6
	Hoe kan ik een aanvraag voor de proeftijd indienen?	72
	Hoelang geldt het proeftijd aanbod?	17
	Moet de werkgever de uitkering aanvullen tot het volledige loon?	5
	Moet ik loon betalen tijdens het proeftijdaanbod?	18
	Voor wie is het proeftijdaanbod?	47
	Wanneer kunnen wij beginnen met het proeftijdaanbod?	29
	Wat is het doel van het proeftijdaanbod?	18
	Wat zijn de voorwaarden voor het proeftijdaanbod?	36
	Moeten er premies worden afgedragen?	3
	Wat wordt er precies verstaan onder proeftijd? Is dit de wettelijke proeftijd?	6
	Onbekend	11
	Totaal	319
Vacature melden	Kan ik met iemand van UWV een afspraak maken voor het doornemen van vacatures en mogelijkheden voor plaatsing in mijn bedrijf?	16
	Hoe kan ik vacatures melden?	101
	Ik heb een vacature aangeleverd, maar nog steeds niets gehoord, wat nu?	4
	Wanneer kan ik sollicitaties verwachten?	2
	Is er een CV-bank waarin ik kan zoeken?	4
	Krijg ik de vacature te zien, zoals het aangeboden wordt?	3
	Wat gebeurt er met mijn vacature?	9
	Krijg ik een bevestiging?	2
	Waar kan ik nog meer arbeidsongeschikten werven?	4
	Onbekend	5
	Totaal	150
Totaal		944

Sinds 1 januari 2005 zijn wél gegevens beschikbaar uitgesplitst naar vragen die door het SWR zijn behandeld en vragen die door het Klant Contact Centrum (KCC) zijn behandeld. Hieruit blijkt dat van de 1.682 vragen die binnenkwamen er 183 door het SWR in behandeling zijn genomen. Het SWR beantwoordt vooral de wat complexere vragen die op de werkgeverslijn binnenkomen. Daarbij gaat het in een kwart van de gevallen dan ook om vragen waarin meerdere onderwerpen aan de orde komen.

De meeste vragen gaan volgens de teamleider bij het SWR, over 'de financiële voordelen'. Is er recht op subsidies en welke subsidies zijn van toepassing op specifieke situaties. Die situaties worden via e-mail uitgebreid toegelicht, zodat medewerkers van SWR veel informatie hebben en al veel voorwerk kunnen verrichten voordat de vragensteller wordt teruggebeld voor een toelichting op de gestelde vraag of voor het antwoord op diens vragen. Opvallend is volgens de teamleider het aantal werkgevers dat

met terugwerkende kracht gebruik wil maken van premiekortingen of subsidies. Daarbij gaat het vaak om werkgevers die niet hebben geweten dat ze een arbeidsongeschikte in dienst hadden of namen. Zij wisten dus ook niet dat er recht bestond op subsidies en/of premiekorting, omdat werknemers niet direct melding hebben gemaakt van hun arbeidshandicap. Werkgevers willen op het moment dat duidelijk wordt dat zij een arbeidsongeschikte in dienst hebben alsnog en met terugwerkende kracht gebruik maken van subsidieregelingen en de premiekortingen. Vaak zijn werkgevers daarmee echter te laat en dat levert, aldus de teamleider, nog wel eens boze reacties op van werkgevers: “Het is natuurlijk ook wel zuur...”. Wat hierbij dan wel weer opvalt is dat werkgevers eigenlijk nauwelijks vragen stellen over manieren om erachter te komen of een nieuwe werknemer een WAO uitkering ontvangt, of arbeidsgehandicapt is zonder WAO uitkering. Er komen slechts zeer zelden vragen van werkgevers over het laten keuren van een werknemer om vast te stellen, of juist uit te sluiten dat sprake is van een arbeidshandicap. Er komen zelfs vragen binnen van werkgevers die een premiekorting krijgen, maar niet weten over welke werknemer het precies gaat.

Andere vragen die langskomen bij het SWR hebben betrekking op het aannemen van arbeidsongeschikten bij bijvoorbeeld nieuw te openen vestigingen en de beschikbaarheid van subsidies voor arbeidsongeschikten die in een bijzondere arbeidsrelatie staan tot de werkgever, bijvoorbeeld freelancers of uitzendkrachten. Daarnaast komen vragen binnen over vergoedingen van werkaanpassingen. Niet alleen over werkaanpassingen aan de werkplek of een bureaustoel, maar ook over aanpassingen aan bijvoorbeeld de lease-auto of speciale schoenen.

7.3 Positieve reacties van werkgevers

Het SWR krijgt vele positieve reacties van de werkgever op de mogelijkheid die hen wordt geboden vragen te stellen via SWR. Belangrijkste positieve punt dat de werkgevers volgens SWR aanhalen is dat die werkgever snel wordt teruggebeld. Dat is ook het beleid van SWR: binnen 24 uur terugbellen of anderszins contact opnemen met hetzij een antwoord op de vraag, hetzij de mededeling dat de vraag in behandeling is genomen, maar vanwege haar complexiteit wat meer tijd in beslag neemt. In dat laatste geval is de wachttijd maximaal 14 dagen.

7.4 Conclusies

In dit hoofdstuk presenteren we de vragen die binnenkomen bij het Servicecentrum Werkgevers en Reïntegratie, kortweg SWR van UWV. Bij het SWR kunnen werkgevers terecht met vragen over het in dienst nemen of houden van arbeidsongeschikten en het melden van vacatures.

Inmiddels zijn er bij het SWR ruim 2.600 vragen binnengekomen. De meeste vragen (ongeveer een derde deel) gaan over de mogelijkheid om arbeidsongeschikten een proeftijdaanbod te doen. Ook komen veel vragen over premiekortingen en de no risk polis binnen. Daarbij blijken er nogal wat werkgevers te bellen met de vraag of zij met terugwerkende kracht gebruik kunnen maken van premiekortingen omdat ze er pas later achterkwamen dat zij een arbeidsongeschikte in dienst hebben.

Al met al is met het opzetten van het SWR een belangrijke stap gezet door het UWV richting de werkgever. De dienstverlening is met het servicecentrum verbeterd en door de mogelijkheid te bieden vacatures te melden kan de werkgever nu ook terecht voor een pakket diensten. Gezien het aantal telefoontjes en e-mails kunnen we stellen dat de

werkgever het SWR aardig weet te vinden. Maar het kan natuurlijk altijd beter. De informatie is immers volgens veel leidinggevenden, met name uit het MKB, te uitgebreid en te ondoorzichtig. Veel werkgevers zouden informatie op maat willen hebben. Dat kan weliswaar via SWR door bijvoorbeeld in een e-mail een casus te schetsen en daar vragen aan te koppelen, maar dat is vooral voor de gemiddelde MKB'er al te bewerkelijk. In die zin zou UWV nog een slag kunnen maken. Bijvoorbeeld door meer te differentiëren in het dienstenaanbod en bijvoorbeeld de 'uursessies' aan te bieden voor MKB'ers, die al eerder in dit rapport werden genoemd door leidinggevenden in het MKB. Dat zouden algemene informatiesessies zijn waarin in een uurtje regelingen en wetten kort de revue passeren of meer op maat gesneden informatiesessies, waarin op basis van een casus de verschillende mogelijkheden gezamenlijk worden uitgediept.

8 Slotbeschouwing

8.1 Aanleiding en kernvraag

Een belangrijk beleidsdoel van het ministerie van SZW is het bevorderen van arbeidsparticipatie. Voor personen met een arbeidshandicap is dat in praktijk moeilijker realiseerbaar. Uit beeldvormingsonderzoek blijkt dat werkgevers en professionals een negatiever beeld hebben van de arbeidsmogelijkheden van arbeidsongeschikten. Met het benadrukken van de Poortwachtersverplichtingen stuurt de overheid de werkgever en werknemer in het vinden en realiseren van werkhervatting al dan niet in aangepast werk bij eigen of andere werkgever. Ook met de nog in te voeren WIA wil de overheid de nadruk leggen op het benutten van mogelijkheden in plaats van het benadrukken van de beperkingen. De lopende herbeoordelingsoperatie zal naar verwachting leiden tot een extra toestroom op de arbeidsmarkt van werkzoekende arbeidsongeschikten. Die komt op een moment dat de arbeidsongeschiktenmonitor van het CBS aangeeft dat vanaf 2002 sprake is van een dalende arbeidsparticipatie van arbeidsongeschikten (Beckers e.a. 2005).

Doel van dit onderzoek is bij te dragen aan perspectieven op succesvolle arbeidsreïntegratie voor herbeoordeelde (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten. Om dit doel te bereiken is er behoefte aan een realistisch beeld van de praktijkervaringen van werkgevers met de reïntegratie van deze werknemers. De centrale vraagstelling van het onderzoek is dan ook:

Welke feitelijke ervaringen hebben werkgevers die hervatte (ex-)arbeidsongeschikten in dienst hebben (genomen)?

Het onderzoek dient ter verdieping van reeds verricht onderzoek naar de beeldvorming omtrent arbeidsongeschikten (Van Petersen et al., 2004a) én ter aanvulling op onderzoek naar succesfactoren bij reïntegratie van gedeeltelijk arbeidsongeschikten. Veel onderzoek is gebaseerd op praktijk- en casestudies (Westerbeek et al., 2004 en Groen et al., 1998). Dat geldt ook voor diverse studies onder koploperbedrijven en andere beschrijvingen van 'best practices' (zoals onder andere verwoord in de best practices van de Commissie Het Werkend Perspectief en in het werk van Den Uijl, 2002, Bosseelaar en Reijenga, 2000). Deze studies laten wel zien wat er mogelijk is, doen aanbevelingen aan werkgevers en geven antwoord op de vraag naar "hoe ver koploperbedrijven gaan", maar geven nog geen representatief beeld van de reguliere praktijk in bedrijven. Bovendien worden uitspraken over verzuim en productiviteit in deze studies veelal niet getoetst. Daarnaast is een aantal specifieke studies naar het verzuim van hervatte arbeidsongeschikten (Andriessen, et al., 1997) en de beoordeling van de werkgever over de praktijk van reïntegratie (Andries, et al., 1998 en Van Vuuren et al., 2000) enigszins gedateerd en verricht voordat de overheid het huidige scala aan reïntegratie-instrumenten en voorzieningen heeft ingevoerd. Denk bijvoorbeeld aan voorzieningen zoals de no risk polis, het proeftijdaanbod en het recht op premiekorting.

8.2 Onderzoeksopzet/informatieverzameling

Voor dit onderzoek is de werkgevers expliciet gevraagd naar hun ervaringen met het verzuim en het functioneren van de hervatte werknemers. Het onderzoek is uitgevoerd onder leidinggevendenden van bedrijven die minstens een jaar een werkende (ex)-

arbeidsongeschikte in dienst hebben. De schriftelijke enquête naar hun ervaringen met hervatte (ex-)arbeidsongeschikten is uitgevoerd onder ruim 500 werkgevers/leidinggevenden. Daarnaast zijn bij 24 van deze werkgevers verdiepende interviews afgenomen. Verder hebben we een inventarisatie uitgevoerd van de vragen die binnenkomen bij het Servicecentrum Werkgevers en Reïntegratie. Sinds oktober 2004 is dit Servicecentrum van het UWV operationeel en kunnen werkgevers contact opnemen met vragen, knelpunten en andere zaken in verband met de aanname en reïntegratie van (ex-)arbeidsongeschikten.

8.3 Belangrijkste bevindingen

Functioneren niet of nauwelijks minder

De ervaring van werkgevers is dat een hervatte(nde) (ex-)arbeidsongeschikten opzichte van de gemiddelde werknemer in een vergelijkbare functie niet of nauwelijks minder presteert. Driekwart van de leidinggevenden ziet geen verschil of is zelfs meer tevreden over de hervatte werknemer dan over de gemiddelde werknemer. De prestatieverschillen die leidinggevenden wél zien zijn slechts beperkt en vinden we op het gebied van productiviteit, snelheid van werken en flexibiliteit. Leidinggevenden geven echter aan prima in staat te zijn om functies of taken zo aan te passen dat de verminderde prestaties op deze drie terreinen nauwelijks negatieve gevolgen hebben voor de organisatie.

Nauwelijks verschil in verzuimgedrag

Ook voor wat betreft verzuim en verzuimgedrag zien leidinggevenden nauwelijks verschil tussen hervatte (ex-)arbeidsongeschikten en gemiddelde werknemers. Er is weliswaar iets meer verzuim en het verzuim duurt iets langer, maar daar staat tegenover dat hervatte (ex-)arbeidsongeschikten zich volgens leidinggevenden weer wat minder gemakkelijk ziekmelden. Uit interviews met leidinggevenden blijkt zelfs dat leidinggevenden meer dan eens een (ex-)arbeidsongeschikten die 'ziek' is naar huis moeten sturen omdat ze zelf liever door willen werken. De geringe verschillen in het functioneren en het verzuim of verzuimgedrag blijken, zo geven leidinggevenden in diepte-interviews aan, niet echt uit cijfers of statistieken die leidinggevenden bijhouden. Als er al sprake is van een geringere productiviteit of snelheid dan zien leidinggevenden dat gewoonweg aan het werk dat blijft liggen of de deadlines die niet worden gehaald. Verschillen in flexibiliteit blijken eerder uit een '9 tot 5 mentaliteit' of een mindere bereidheid wat extra's op te pakken. Die verschillen vinden volgens de leidinggevenden echter meer dan eens hun oorzaak in een vorm van zelfbescherming door de hervatte werknemer. Deze wil koste wat kost niet terugvallen en weer op non-actief komen staan. Bij de een uit zich die angst voor terugval in een grote mate van zelfbescherming, waardoor de flexibiliteit wat minder kan zijn. Bij de ander uit die angst zich juist in een extra grote inzet, waardoor het risico op overbelasting toeneemt en kansen op ziekte of hernieuwde uitval weer toenemen.

Mede dankzij extra inspanningen van leidinggevenden

Leidinggevenden ondernemen van alles om verschillen in prestaties te beperken. Die inspanningen zouden overigens al een oorzaak kunnen zijn voor het grotendeels ontbreken van verschillen. Zo worden werkaanpassingen doorgevoerd om ervoor te zorgen dat hervatte (ex-)arbeidsongeschikten 'passend' werk kunnen doen. Tot de top vier van werkaanpassingen behoort daarom korter werken, weglaten van taken en het arbeidstherapeutisch werken in de oorspronkelijke functie. De populairste werkaanpassing is echter het bieden van begeleiding. Dat blijkt niet alleen uit het schriftelijk onderzoek, maar vooral ook uit de interviews. Leidinggevenden vinden communicatie

van groot belang. Niet alleen tussen werkgever en werknemer, maar ook tussen werkgever en hulpinstanties als het UWV en de arbodienst. Om begeleiding succesvol te laten zijn moet volgens de leidinggevenden zowel informeel als formeel veel worden gecommuniceerd. In functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken, maar vooral ook op andere momenten waarop ‘spontaan’ contact plaatsvindt. “Hoe gaat het ermee?” is zo gevraagd, aldus de leidinggevenden en het antwoord levert veel informatie. Bovendien wordt met die vraag informatie uitgewisseld tussen werknemer en werkgever. De werkgever weet hoe het gaat en de werknemer weet dat hij belangrijk is voor de werkgever. Uit interviews blijkt dat leidinggevenden verder met coachingstrategieën, aanpassingen in roosters, opleidingen en cursussen gericht op het herstellen van de balans tussen belasting en belastbaarheid, hulpmiddelen (schoenen, braces etc.) en bijvoorbeeld ook fysiotherapie trachten prestaties te beïnvloeden. Crux is volgens de leidinggevenden echter in alle gevallen de motivatie van de hervatte (ex-)arbeidsongeschikten. Als die ontbreekt “kun je maar beter meteen ophouden”. In dat kader is het van belang een gebrek aan motivatie niet te verwarren met angst voor terugval of onzekerheid van mensen die een tijd lang niet hebben gewerkt. Voor die groep is werken aan motivatie en wegnemen van angst en onzekerheid een eerste belang. Geduld, volgens veel leidinggevenden sowieso al van belang, is in dat geval uiteraard een essentie.

Wettelijke regelingen worden beperkt gebruikt

Leidinggevenden maken beperkt gebruik van beschikbare regelingen. Een kwart maakt gebruik van de premiekorting voor arbeidsongeschikten. Bij de leidinggevenden die een arbeidsongeschikte nieuw in dienst hebben genomen, is dat met bijna 40% wat gebruikelijker dan bij leidinggevenden die een arbeidsongeschikte laten terugkeren (18%), maar ook dat lijkt weinig. Het lijkt bovendien wel alsof deze premiekorting de enige regeling is die bij leidinggevenden bekend is. Van andere wettelijke regelingen maakt hooguit 5% van de leidinggevenden gebruik. Dat geldt voor de (inmiddels niet meer beschikbare) plaatsings- en herplaatsingsbudgetten, maar bijvoorbeeld ook voor de veelbesproken no risk polis. Over die no risk polis komen overigens wel veel vragen binnen bij het Servicecentrum Werkgevers en Reïntegratie van het UWV (zie ook hoofdstuk 7). Eén op de vijf vragen gaat over die polis. Wellicht betekent dat dat er nog veel onduidelijkheid is rond deze regeling.

Kosten-batenafweging is vooral een intuïtief oordeel

Leidinggevenden noemen zowel positieve als negatieve gevolgen van het in dienst nemen of houden van een hervatte werknemer. De positieve gevolgen zijn daarbij wat ‘softer’ dan de negatieve. Positieve gevolgen zijn vooral de aanwezigheid en het behoud van kennis en ervaring, de tevredenheid van de medewerkers, de sfeer op de afdeling en het imago van de organisatie. Leidinggevenden die negatieve gevolgen zien, zien die vooral voor het ziekteverzuim en de arbeidsproductiviteit. In het algemeen geven de leidinggevenden echter aan de kosten van de reïntegratie niet te hoog te vinden. De meerderheid vindt de baten opwegen tegen de kosten. Dat is in vrijwel alle gevallen overigens een intuïtief oordeel, want écht uitgerekend hebben leidinggevenden het niet of nauwelijks.

Tips aan andere leidinggevenden

De belangrijkste tip voor andere leidinggevenden is om te allen tijde goed te letten op de motivatie van de werknemer en op de balans tussen belasting en belastbaarheid. Goed en vooral ook veel communiceren over wederzijdse haalbare verwachtingen is een andere tip. Daarbij hoort ook het vastleggen van verwachtingen en afspraken waaronder ook de afspraken met de (hulp)instanties. Het tijdens contactmomenten aan-

geven dat een werknemer nuttig is voor de organisatie en het benadrukken van het belang van de aanwezigheid van de werknemer werkt volgens leidinggevend positief voor de motivatie en de inzet. Een derde veelgenoemde tip is het om gehandicapten vooral voor vol aan te zien en ze niet in een uitzonderingspositie te plaatsen. Een uitzonderingspositie zou niet alleen onwenselijk zijn voor de arbeidsongeschikte zelf, maar vaak ook voor collega's, die zich ongelijk behandeld kunnen gaan voelen.

Werkgever, blij zelf actief sturen!

Leidinggevend geven verder het advies aan andere leidinggevend om zich vooral goed te laten bijpraten door UWV, zodat verrassingen achteraf beperkt blijven. Hieraan wordt ook een soort waarschuwing gekoppeld om zelf goed te blijven opletten, tijdig in actie te komen en niet alles zomaar aan UWV of arbodienst over te laten. Enkele leidinggevend hebben het vertrouwen in het UWV verloren. Ze raden aan UWV gewoonweg niet te vertrouwen, de eigen werknemer te beschermen tegen die instantie en zelf een deskundige in te huren die alles in de gaten kan houden. Eén van de leidinggevend koos voor een externe reïntegratiemanager en is daar zeer over te spreken. Het laatste advies is zich niet blind te staren op subsidies. Die zijn van korte duur. Motivatie en leervermogen zijn volgens leidinggevend belangrijker om duurzame participatie te stimuleren.

Behoeft aan maatwerkadvies door UWV

Voor het overheidsbeleid en het beleid van UWV hebben leidinggevend een tweetal belangrijke adviezen. Zo vinden leidinggevend dat UWV meer maatwerk zou moeten leveren. Vooral aan kleine bedrijven die niet in staat zijn een hele p&o afdeling op te tuigen die zich op de hoogte houdt van de regels en wetgeving rond reïntegratie. Deze leidinggevend willen overigens zeker géén handboek, maar gewoon een uurtje gerichte en actuele voorlichting. Verder adviseren leidinggevend om subsidies (en begeleiding) voor een langere periode beschikbaar te stellen, meer subsidiemogelijkheden te bieden en na te denken over mogelijkheden om ondersteuning in andere dan financiële zin te gaan bieden of faciliteren. Personele ondersteuning bijvoorbeeld.

8.4 Vergelijking met eerder onderzoek

8.4.1 Functioneren

Volgens driekwart van de leidinggevend die aan dit onderzoek hebben meegewerkt functioneren de hervatte (ex-)arbeidsongeschikten gemiddeld tot bovengemiddeld. Dat beeld sluit aan bij recent onderzoek naar succesfactoren van reïntegratie van WAO-ers met een gedeeltelijke arbeidshandicap van Westerbeek-Huitink en anderen (2004). Volgens dit onderzoek had het merendeel van de leidinggevend een goede ervaring met WAO-ers. Ook geven werkgevers aan dat sommige WAO-ers meer aandacht nodig hebben, maar dat dit niet moet leiden tot betutteling.

Als we kijken naar de onderliggende aspecten van functioneren dan vinden we dat (ex)arbeidsongeschikten in het algemeen gunstig worden beoordeeld op de kwaliteit van hun werk, hun betrouwbaarheid, hun zelfstandigheid en hun flexibiliteit in de samenwerking met andere collega's. Deze resultaten komen overeen met resultaten uit eerder onderzoek naar chronisch zieken en werk (Andries et al., 1998 en Van Vuuren et al., 2000). Uit deze studies blijkt dat chronisch zieken niet of/ nauwelijks verschillen van andere medewerkers als het gaat om de kwaliteit van het geleverde werk, de zelfstandigheid van werken, de flexibiliteit in de samenwerking en de bijdrage aan de verbetering van het product of de manier waarop gewerkt wordt. Ook toen constateerden

Andries et al (1998) dat het merendeel van de werknemers met een arbeidshandicap volgens hun directe chef net zo goed functioneert als hun collega's zonder een dergelijk handicap. Maar zij vonden ook een aanzienlijke groep waarvoor dit niet geldt. Van invloed hierop zijn, aldus Andries et al de aard en het aantal beperkingen dat men heeft. Het laatste hebben wij in ons onderzoek gevat onder de "gezondheid" van de werknemer.

Relatief ongunstige beoordelingen zien we in ons onderzoek voor aspecten als productiviteit, snelheid en (onderdelen van) flexibiliteit. Deze resultaten komen overeen met datgene wat Andries et al. (1998) aantonen. Andries et al. laten zien dat de door chronisch zieke werknemer geleverde output wat geringer is dan die van 'normale' collega's evenals hun flexibiliteit in het werk. Ook Van Vuuren et al (2000) constateren dat langdurig zieke werknemers minder goed functioneren op de aspecten werksnelheid, productiviteit en flexibiliteit.

8.4.2 *Verzuim en verzuimgedrag*

Leidinggevenden in ons onderzoek zien ook weinig verschil tussen het verzuim en verzuimgedrag van de gemiddelde werknemer en dat van hervatte (ex-)arbeidsongeschikten. Het totaaloordeel over het verzuim- en verzuimgedrag van hun werknemers luidt volgens de leidinggevenden dat ruim driekwart van de hervatte werknemers evenveel of zelfs minder verzuimt dan de gemiddelde werknemer op de afdeling. Volgens de leidinggevenden is van evenveel werknemers (23%) het verzuimgedrag ondergemiddeld als bovengemiddeld. Van ruim de helft (54%) wordt het verzuimgedrag gelijk gesteld aan de gemiddelde werknemer. Op onderliggende aspecten bestaan wel kleine verschillen: de frequentie van het verzuim ligt iets hoger en het verzuim duurt iets langer, maar daar staat tegenover dat (ex-)arbeidsongeschikten zich wat minder gemakkelijk ziekmelden volgens de leidinggevenden.

Daarmee sluiten de resultaten uit dit onderzoek aan bij Andriessen et al. (1997), die aangeven dat leidinggevenden over het algemeen een genuanceerd beeld hebben over het verzuim van arbeidsongeschikte medewerkers. Ruim de helft van de in hun onderzoek ondervraagde werkgevers was van mening dat hervatte arbeidsongeschikten geen hoger verzuim hebben dan andere werknemers. Ongeveer een kwart meende dat het verzuim wel hoger is. De rest wist het niet of verwachtte een lager verzuim.

Onze resultaten wijken af van de resultaten van Petersen e.a. (2004), die constateren dat chronisch zieke werknemers en werknemers met psychische klachten zich volgens een meerderheid van de leidinggevenden juist vaker ziek melden dan 'gezonde' werknemers. Tevens zegt een veel kleiner deel (14%) van de leidinggevenden dat dit voor lichamelijke gehandicapten het geval is. Ook Andriessen e.a. (1998) constateerden dat binnen de groep arbeidsgehandicapte werknemers, werknemers met een psychische aandoening relatief vaak ongunstig werden beoordeeld. En tevens uit onderzoek over WAO-intrede en reïntegratie vanuit de WAO van Gründemann & Nijboer (1998) blijkt dat de aard van de aandoening of het gebrek van invloed was op de kans om te reïntegreren.

Wij treffen in ons onderzoek echter geen onderscheid aan tussen deze groepen. Noch over hervatte werknemers die zijn uitgevallen vanwege psychische klachten, noch over hervatte werknemers die zijn uitgevallen vanwege klachten aan het bewegingsapparaat of overige klachten zijn de leidinggevenden van mening dat zij beduidend meer verzuimen dan de gemiddelde werknemer.

Andries et al. (1998) concluderen wel dat er een groot verschil is in het verzuim tussen arbeidsongeschikten en hun collega's. Hun conclusie is dat het totale verzuimpercentage van arbeidsongeschikten ruim drie maal hoger was dan dat van de 'collega-groep'. Andriessen et al. (1997) tonen aan dat arbeidsongeschikten zich vaker per jaar ziek melden dan collega's. De meldingsfrequentie bij arbeidsongeschikten was met 2,2 significant hoger dan bij collega's (1,6). Het nul-verzuim ligt in de groep arbeidsgehandicapten lager dan in de collega-groep.

Tussen terugkeerders en aangenomen (ex-)arbeidsongeschikten constateren wij in dit onderzoek dat er volgens hun leidinggevendenden geen verschil is in de verzuimfrequentie en de verzuimduur. Andriessen et al (1997) vinden echter dat gedeeltelijk arbeidsongeschikte werknemers die hervatten bij een nieuwe werkgever in het algemeen een lager ziekteverzuim percentage hebben dan gedeeltelijk arbeidsongeschikten die bij de oude werkgever hervatten. De bevindingen van Andries e.a. (1998) sluiten hierop aan. Ook zij vinden dat de arbeidsongeschikten die zijn gereïntegreerd bij hun oude werkgever een veel hoger verzuimpercentage hebben en een iets hogere meldingsfrequentie dan arbeidsongeschikten die zijn gereïntegreerd bij een nieuwe werkgever. Dit is ook in lijn met verschillen die Hento e.a. (2003) vaststellen tussen 12-maandszieken die hervatten bij hun oude en die hervatten bij een nieuwe werkgever. Van hervatters bij eigen werkgever is hun eigen gezondheidsbeeld vaker negatiever geworden en is het klachtenniveau vaker even hoog gebleven als rond het moment van de WAO-claimbeoordeling.

8.4.3 *Motivatie*

Uit dit onderzoek blijkt dat leidinggevendenden een sterke relatie zien tussen de motivatie van een (ex-)arbeidsongeschikte werknemer en zijn niveau van functioneren. Een (ex-)arbeidsongeschikte die volgens leidinggevendenden minder gemotiveerd is dan de overige medewerkers functioneert in ruim 80% van de gevallen benedengemiddeld. Een (ex-)arbeidsongeschikte die bovengemiddeld gemotiveerd is functioneert in ca. 60% van de gevallen bovengemiddeld en nog slechts in 20% van de gevallen benedengemiddeld. Uit de literatuur en in de praktijk van arbeidsorganisaties blijkt dat de sterke samenhang tussen motivatie en prestaties een algemeen gangbare overtuiging is en niet alleen geldt voor de doelgroep (ex-)arbeidsongeschikten.⁷

Ook Westerbeek-Huizing et al. (2004) en Groen (1998) benoemen een goede motivatie/ instelling van de WAO-er als een belangrijke succesfactor voor een succesvolle

⁷ In de literatuur over prestaties en het beïnvloeden daarvan wordt steevast motivatie genoemd als een van de belangrijkste determinanten voor de prestaties van werknemers in het algemeen, maar, zo blijkt onder andere uit ons onderzoek, ook voor (ex-)arbeidsongeschikten. Zo is volgens de expectancy-theorie van Vroom (1964) iemands prestatie het product van zijn motivatie en zijn bekwaamheid. Ford (1992) stelt in zijn motivational systems theory dat motivatie een belangrijke rol speelt in prestatie. Goed functioneren is een functie van een persoon die gemotiveerd en vaardig is, over voldoende 'biologische' vermogens beschikt en een ondersteunende/ faciliterende omgeving heeft. Tot slot de equity theory van Adams (1963). Hij kijkt vanuit een andere invalshoek naar de relatie tussen prestatie en motivatie. Zijns inziens streeft elke persoon naar billijkheid. Dat wil zeggen; de verhouding tussen eigen bijdragen (inspanningen/prestaties) en opbrengsten in relatie tot die bij vergelijkingsaderen. Is die relatie niet gelijk dan leidt dit tot ontevredenheid en motivatie om het evenwicht te herstellen. Motivatie is dus bepalend voor iemands prestatie en dat geldt, zo blijkt onder andere uit ons onderzoek, niet alleen voor 'gewone' werknemers, maar zeker ook voor hervatte (ex-)arbeidsongeschikten.

reïntegratie. Volgens Van Vuuren et al. (2000) oordelen werkgevers gunstiger over het functioneren van gemotiveerde werknemers. Gemotiveerde werknemers zijn misschien inventiever en meer gericht op goed functioneren ondanks de nasleep van de ziekte. Verder stellen Van Vuuren et al. (2000) dat werkgevers over het algemeen arbeidsongeschikten gemotiveerder vinden dan andere werknemers. Ten eerste omdat ze willen bewijzen dat hun beperking geen invloed heeft. Ten tweede omdat het hen veel moeite heeft gekost om perspectief te hebben op een baan. Westerbeek-Huizing et al. (2004) concluderen in hun onderzoek naar de succesfactoren van reïntegratie van WAO-ers met een gedeeltelijke arbeidshandicap dat werknemers, die gereïntegreerd zijn vanuit de WAO, gemotiveerd zijn en veelal op eigen kracht weer aan het werk zijn gekomen. Het merendeel is blij om werk te hebben, ook al is dit werk niet altijd de 'baan van hun dromen'. Dat zien we in deze studie ook terug in de diepte interviews. Leidinggevendenden geven daarin aan dat werknemers koste wat kost aan de slag willen blijven en dat ze absoluut niet willen terugvallen.

Den Uijl (2002) constateert in haar onderzoek naar succesvolle reïntegratieprocessen dat er een verschil bestaat tussen de motivatie van (ex-)arbeidsongeschikten die reïntegreren bij de oude werkgever en (ex-)arbeidsongeschikten die reïntegreren bij een nieuwe werkgever. Volgens haar zijn nieuwe, gedeeltelijk arbeidsgeschikte werknemers in het algemeen meer gemotiveerd. Dat komt in ons onderzoek niet naar voren, wij vinden wel lichte verschillen in dit onderzoek, maar deze zijn niet statistisch significant.

8.4.4 *Gezondheid*

Naast het belang van motivatie zien we in ons onderzoek dat leidinggevendenden een sterke relatie zien tussen de gezondheid van de (ex-)arbeidsongeschikte en zijn niveau van functioneren. Een (ex-)arbeidsongeschikte met een slechte gezondheid functioneert in vrijwel alle gevallen volgens de leidinggevende benedengemiddeld. Een (ex-)arbeidsongeschikte met een uitstekende gezondheid daarentegen functioneert in alle gevallen juist gemiddeld tot bovengemiddeld. Die resultaten sluiten aan bij onderzoek naar reïntegratie in het Midden- en Kleinbedrijf van Van Vuuren et al (2000). Zij laten zien dat gezondere werknemers vaker zijn teruggekeerd naar werk, dat zij beter functioneren, dat de kosten van reïntegratie vaker opwegen tegen de baten en dat de werkgever de werknemer minder als risicogeval beschouwt.

8.5 **Enkele bespiegelingen**

Kosten en baten transparanter maken?

Werkgevers vinden hervatte (ex-)arbeidsongeschikten slechts op enkele punten onderdoen voor de gemiddelde werknemer. Lang niet alle leidinggevendenden zien verschillen en als ze die wel zien, dan zijn deze over het algemeen beperkt. Dat kleine verschil komt echter niet zomaar tot stand. Daar ligt wel de nodige inspanning van leidinggevendenden aan ten grondslag, zo blijkt uit de toelichtingen van de leidinggevendenden. Die inspanningen vinden de leidinggevendenden echter door de bank genomen lonend. De meerderheid vindt dat de baten de kosten overstijgen. Het onderzoek laat echter zien dat hierbij het gevoel van leidinggevendenden een grotere rol speelt dan echte berekeningen. In ieder geval had niet één van de leidinggevendenden die we hiernaar vroegen de kosten of de baten daadwerkelijk uitgerekend. Een verklaring daarvoor schuilt wellicht in de 'softheid' van de meest genoemde baten: behoud van kennis en ervaring, sfeer, tevredenheid en imago. Die zaken zijn moeilijk hard te maken. Enerzijds is het prettig te constateren dat leidinggevendenden niet alleen maar kijken naar materiële aspecten als zij de kosten en baten van reïntegratie beoordelen, maar ook hun maatschappelijke

verantwoordelijkheid lijken te nemen én trachten een goed werkgever te zijn. Anderzijds is het jammer te moeten constateren dat werkgevers nauwelijks financiële analyses maken van het verloop van reïntegratietrajecten. Het gebrek aan feitelijk inzicht in dit financiële plaatje zou bepaalde werkgevers er immers van kunnen weerhouden arbeidsongeschikten in dienst te nemen. In het verlengde hiervan is het gegeven dat meer dan de helft van de leidinggevenden hervatte (ex-)arbeidsongeschikten een verhoogd risico toedichten weer uit te vallen zorgelijk te noemen. Dat de helft van de leidinggevenden vindt dat de hervatte werknemer een verhoogd uitvalrisico heeft betekent immers ook dat leidinggevenden het beeld kunnen hebben dat verdere investeringen in hervatte (ex-)arbeidsongeschikten minder kans hebben te renderen. Of dat betekent dat leidinggevenden minder snel geneigd zijn investeringen gericht op duurzame arbeidsparticipatie nog te doen hebben we niet onderzocht, maar het lijkt aannemelijk. In ieder geval is de suggestie van een hoog uitvalrisico een extra reden om te zoeken naar manieren om kosten en baten helderder in beeld te brengen c.q. transparanter te maken.

Pleiten voor extra ondersteuning en wettelijke instrumentarium?

Uit het onderzoek blijkt dat als arbeidsongeschikten hervatten bij hun oude werkgever de leidinggevende relatief veel wordt ondersteund, maar dat relatief weinig wettelijk instrumentarium wordt toegepast. Als arbeidsongeschikten daarentegen hervatten bij een nieuwe werkgever wordt de leidinggevende relatief weinig ondersteund maar wordt wel meer wettelijk instrumentarium toegepast. Het lijkt enerzijds verleidelijk om extra ondersteuning te vragen voor een leidinggevende bij de aanneming van arbeidsongeschikten bijvoorbeeld van de kant van P&O, bedrijfsarts en UWV. Het risico bestaat echter dat hierdoor het aannemingsproces medicaliseert met extra beoordelingsmomenten (bijvoorbeeld “eerst moet de dokter (bedrijfsarts) er naar kijken!”), en dus een extra hindernis wordt gecreëerd. Anderzijds lijkt het gezien de geringe toepassing van het wettelijk reïntegratie-instrumentarium bij de terugkeer van arbeidsongeschikten bij eigen werkgever aantrekkelijk om te pleiten voor meer toepasbare instrumenten en het verhogen van de bekendheid van het wettelijke instrumentarium bij werkgevers die een werknemer willen “terugnemen”. Voor eenderde van de leidinggevenden was dit ook nog hun eerste ervaring met het aannemen/plaatsen van een (ex-)WAO-er. Deze leidinggevenden kunnen dus niet terugvallen op eerdere ervaringen. De vraag is op welke wijze werkgevers/leidinggevenden beter geïnformeerd en begeleid kunnen worden. Uit interviews blijkt er wel behoefte te bestaan aan extra en vooral maatwerk begeleiding. Ook uit ander onderzoek blijkt dat de kennis over het beschikbare wettelijke instrumentarium zeer beperkt is. Deze kennis verbeterde weliswaar op enkele onderdelen door een publiciteitscampagne van de voorganger van het UWV maar leidde niet of nauwelijks tot concrete acties door werkgevers.⁸ Wat dat betreft mag geconstateerd worden dat de campagne rond het Service Centrum Reïntegratie voor Werkgevers van het UWV tot een behoorlijk aantal vragen van werkgevers heeft geleid. Sinds oktober 2004 zijn bij het SWR ruim 2.600 vragen binnengekomen. De meeste vragen (ongeveer een derde deel) betreffen de mogelijkheid om arbeidsongeschikten een proeftijdaanbod te doen. Ook worden veel vragen gesteld over premiekortingen en de no risk polis.

Ten aanzien van het wettelijk instrumentarium geldt overigens dat de nieuwe WGA (per 1 januari 2006 van kracht) een stimulans zal vormen voor werkgevers om maximale arbeidsparticipatie van ‘hun’ arbeidsongeschikten te bevorderen. Aan die prikkels zou meer aandacht kunnen worden besteed om werkgevers vroegtijdig op de hoogte te brengen van nieuwe verplichtingen of interessante stimulansen.

⁸ Besseling, J.J.M., Gent, M.J. van, Verboon, F.C. Een gezond bedrijf haalt ervaren talent uit de WAO: effectmeting campagne reïntegratie. Amsterdam: LISV, 1999.

Motivatie als sleutelwoord, maar van werknemer of van werkgever?

Motivatie is een sleutelwoord. Een werknemer die motivatie uitstraalt stimuleert de leidinggevende tot extra inspanningen en prikkelt de leidinggevende om net wat extra's te trachten te realiseren. In dit onderzoek zijn alleen leidinggevend van succesvol hervatte WAO-ers onderzocht. Dat wekt de suggestie dat onvoldoende motivatie van de werkzoekende arbeidsongeschikten ten grondslag zou liggen aan het geringe succes van de reïntegratie van arbeidsongeschikten. Dit beeld wordt niet bevestigd in ander onderzoek. Knegt et al (2004) en De Rijk et al. (2002) concluderen dat langdurig zieke werknemers overwegend sterk gemotiveerd zijn om weer te hervatten in werk. Ook Jehoel-Gijsbers en Van Deursen (2003) constateren een hoge arbeidsmoraal en grote mate van concessiebereidheid onder langdurig verzuimers. De resultaten van Zwinkels en Besseling (1997) die aantonen dat een arbeidsongeschiktheidsverleden bij een WW-er (na correctie voor eventuele verschillen in achtergrondkenmerken) de kans om uitgenodigd te worden voor een sollicitatiegesprek met meer dan 50% verkleind suggereert dat juist een werkgever weinig gemotiveerd is om een arbeidsongeschikte werkzoekende gelijke (of ter compensatie grotere) kansen te geven tijdens een aannamesproces.⁹

Tips van leidinggevenden illustreren invulling van diversiteitsbeleid

Behandel de arbeidsongeschikte zo normaal mogelijk, maar neem de handicap wél serieus, is de belangrijkste tip van leidinggevenden aan hun collega's. Dat betekent wél geduld hebben en voorzichtig te werk gaan, maar níet aanpassingen regelen "bij iedere piep". Communiceer over wederzijdse verwachtingen en houd in de gaten of die verwachtingen voor alle partijen ook realistisch zijn. Leg die verwachtingen vast en bespreek ze regelmatig op afgesproken momenten. Leg ook de afspraken met bijvoorbeeld de (hulp)instanties vast. Dit sluit aan bij de uitgangspunten van diversiteitbeleid waarbij de werkgever rekening houdt met individuele verschillen in leerstijlen, kennis, competenties, ervaring en motivatie. Aandacht voor individuele mogelijkheden en beperkingen motiveert de werknemer en zorgt voor grote betrokkenheid bij de organisatie.

⁹ Zo is uit onderzoek gebleken dat WW-ers met een WAO-verleden een beduidend kleinere kans hadden om uitgenodigd te worden voor een sollicitatiegesprek en dus ook om te hervatten in werk. Uit econometrische analyses waarbij gecorrigeerd werd voor verschillen in achtergrondkenmerken als leeftijd, geslacht en opleiding, bleek dat men even vaak sollici-teerde maar dat de kans om uitgenodigd te worden voor een sollicitatiegesprek meer dan 50% kleiner was voor WW-ers met een arbeidsongeschiktheidsverleden (Zwinkels en Besseling 1997).

Literatuur

Adams J.S. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436. 1963.

Andries F., Haan H.F. de, Gründemann R.W.M. Werken met een voorziening of uitkering. NIA TNO, Amsterdam, 1998. ISBN 90-6365-153-8.

Andriessen S., Marcelissen F.H.G., Verboon F.C. Het ziekteverzuim van hervatte (ex-) arbeidsongeschikten. VUGA, Den Haag, 1997.

Beckers I., Cuijpers M., Lautenbach H. Arbeidsgehandicapten. Arbeidssituatie van mensen met een langdurige aandoening. Elsevier Uitgeverij B.V. Den Haag. 2004.

Beckers I., Ooijendijk W., Strijbos-Smits A., Besseling, J.J.M. Arbeidsongeschikten-monitor 2001, Elsevier, Den Haag, 2002.

Bennenbroek F.T.C., Hazelzet, A.M. Handleiding methode Beoordeling Prestatiemogelijkheden. Een handreiking voor de consulent. TNO, Hoofddorp, 2005.

Besseling J.J.M., Gent M.J. van, Verboon F.C. Een gezond bedrijf haalt ervaren talent uit de WAO: effectmeting campagne reïntegratie. LISV, Amsterdam, 1999.

Bosselaar H., Reijenga F. Koplopers in Disability Management; onderzoeksverslag in het kader van het project 'Succesfactoren voor Disability Management'. TNO Arbeid, Hoofddorp 2000.

Dalen E.J. van, Gründemann R.W.M. Arbeid en gezondheid. In: Schoemaker MJR & Larsen SM (red.). Jaarboek personeelsmanagement 2005. p. 165-187. Kluwer: Deventer, 2004.

Ford M.E. *Motivating humans: Goals, emotions, and personal agency beliefs*. Newbury Park, CA: Sage. 1992.

Groen T. (redactie), Ik zou er dolgraag een WAO-er bij willen, 150 voorbeelden van succesvolle reïntegratie na een periode van volledige arbeidsongeschiktheid, Uitgeverij Jan van Arkel i.s.m. FNV, Utrecht, 1998.

Gründemann R.W.M., Nijboer I.D. WAO-intrede en werkhervatting. Proefschrift Universiteit van Amsterdam, Amsterdam, 1998.

Hazelzet A.M., Penninga M., Bennenbroek F.T.C. Gesubsidieerde arbeid van blackbox naar whitebox. En wat daarvoor nodig is. *Werk & Inkomen*, 1, 12-15. 2005..

Hento I., Doorn M. van, Deursen C. van. 2½ jaar na het eerste ziektejaar: werken met WAO-uitkering? 12 maandszieken over hun arbeidsongeschiktheid, gezondheid, herbeoordeling en reïntegratie; UWV, Amsterdam, 2003

Heuvel van der F. Evaluatie van de Leidraad 'Aanpak verzuim om psychische redenen' in de Thuiszorg en GGZ. TNO Arbeid, Hoofddorp 2004.

Jehoel-Gijsbers G.J.M., Deursen C.G.L. van. Reïntegratie bij arbeidsongeschiktheid, UWV, Amsterdam 2003.

Knegt R., Besseling J.J.M., Hoffius R., Verman T.J., Ybema J.F. Scènes uit een reïntegratieproces. TNO Arbeid, Hoofddorp 2004.

Petersen A. van, Vonk M., Bouwmeester J. Onbekend maakt onbemind: attitude onderzoek naar de positie van arbeidsongeschikten op de arbeidsmarkt: eindrapport. Leiden: Research voor Beleid (RvB), 2004a.

Petersen A. van, Bolhuis P., Aalst, M. van der. Samen beter worden; Professionals over de begeleiding van zieke werknemers en arbeidsgehandicapten. Een onderzoek in opdracht van de Commissie Het Werkend Perspectief. Leiden: Research voor Beleid (RvB), 2004b.

Rijk A. de, Lierop B. van, Jansen N., Nijhuis F. Geen kwestie van motivatie maar van situatie. Universiteit van Maastricht, Maastricht, 2002.

Smitskam C.J., Vos E.L. de. Reïntegratie-instrumenten voor arbeidsongeschikten. Kluwer, Deventer 2005.

UWV. Jaaroverzicht arbeidsgehandicapten 2000. Uitvoering werknemersverzekeringen april 2002. ISBN: 1567-603X

Uijl S.E. den. Succesvolle reïntegratieprocessen: een zoektocht naar factoren van succesvolle reïntegratie van gedeeltelijk arbeidsgeschikte werknemers in de arbeidsorganisatie in Nederland, Duitsland en Zweden, Delft, Eburon, 2002.

Vinke H., Andriessen S., Heuvel S.G. van den, Houtman I.L.D., Rijnders S., Vuuren C.V. van, Wevers C.W.J. Vrouwen en Reïntegratie. Onderzoek naar de verschillen tussen mannen vrouwen bij WAO-intrede en reïntegratie. TNO Arbeid, Hoofddorp, 1999.

Vos E.L. de, Nijboer I.D., Heuvel, S.G. van den, Hazelzet A.M., Smit, A.A. Werkaanpassing bij reïntegratie na ziekte. VUGA, Den Haag, 1996.

Vroom V.H. Work and motivation, New York, Wiley. 1964.

Vuuren C.V. van, Andriessen S., Gent M.J. van, Smit A.A., Vinke H. en Wevers C.W.J. De baas en ziekte; ziekte de baas; reïntegratie in het Midden- en Kleinbedrijf. TNO Arbeid, Hoofddorp, 2000.

Vuuren. C.V. van, Smit A.A., Gent, M.J. van, Andriessen, S. De aanpak van preventie, verzuim en reïntegratie in de sector zorg en welzijn. Een onderzoek naar de maatregelen van actieve instellingen. Deel 1: Overzicht van de resultaten. Onderzoek uitgevoerd door TNO Arbeid in opdracht van de OSA. OSA-publicatie ZW16, ISBN 90346 39487. Den Haag: Servicecentrum Uitgevers, 2001.

Westerbeek-Huizing J., Baaijens A., Linden M. van der, Udo J. en Vaartjes-Van Suijdam, D. Werken met WAO-ers werkt!, CNV Vakcentrale, Utrecht, 2004.

Ybema J.F., Deursen C.G.L. van, Smulders P.G.W., Veerman T.J.. Pilot cohort-onderzoek langdurig zieke werknemers, eindrapport. ministerie van SZW, Den Haag, 2002.

Ybema J.F., Piek P., Lagerveld S. Werking van de Wet Verbetering Poortwachter, TNO projectvoorstel aangeboden aan het ministerie van SZW, Hoofddorp, 2004.

Zwinkels W.S., Besseling J.J.M. Werkhervatting van de cliënt in de WW. VUGA, Den Haag, 1997.

Bijlage A Overzicht van inhoud van de schriftelijke vragenlijst

De schriftelijke vragenlijst is gebaseerd op vele gevalideerde vragenlijsten over reïntegratie. Hieronder staan kort de belangrijkste bronnen aangegeven:

- Vragenlijst De Baas en ziekte; ziekte de baas: Reïntegratie in het Midden – en Kleinbedrijf (Van Vuuren et al, 2000).
- Vragenlijst Interviewprotocol OSA: arbo, verzuim en reïntegratiebeleid in de zorg en welzijnsector (Van Vuuren et al, 2001).
- Schriftelijke en mondelinge vragenlijsten OSA vraagpanel (website: http://www.uvt.nl/osa/data/index2/arbeids_vraag_panel.html).
- Vragenlijst jaarboek Personeelsmanagement (Van Dalen & Gründemann, 2004).
- Vragenlijst werkgeversdeel Stressimpact (website: www.surrey.ac.uk/psychology/stress-impact).
- CNV-vragenlijst WAO onderzoek (Westerbeek-Huizing et al, 2004).
- CWP-onderzoek Onbekend maakt onbemind (Van Petersen et al, 2004a).
- Interviewprotocol werkgevers ten behoeve van “Evaluatie van de Leidraad 'Aanpak verzuim om psychische redenen' in de Thuiszorg en GGZ” (Van den Heuvel, et al, 2004).
- IWI-werkgeversinterviewschema: Scènes uit een reïntegratieproces (Knegt et al, 2004).
- Vragenlijst Pilot Cohortonderzoek: Reïntegratie van langdurig zieken (Ybema et al, 2002).
- Vragenlijst Werking van de Wet Verbetering Poortwachter (Ybema et al, 2004).

Genoemde vragenlijsten zijn gecombineerd, geactualiseerd en specifiek gemaakt voor dit onderzoek. In de vragenlijst is gevraagd naar kenmerken van de persoon, kenmerken van de organisatie, de door de werkgever gevolgde aanpak bij de reïntegratie van de werknemer en naar de effecten van de werkhervatting zoals een inschatting van de werkgever over het functioneren van de betreffende werknemer en een beoordeling van de voor- en nadelen voor de organisatie van de werkhervatting van de betreffende werknemer. Dit betrof de volgende kenmerken:

- Kenmerken van de persoon:
 - terugkeer of aanname (ofwel eerste versus tweede spoor reïntegratie);
 - leeftijd;
 - geslacht;
 - etniciteit;
 - opleiding;
 - beroep;
 - leidinggevend;
 - vast of tijdelijk dienstverband;
 - omvang dienstverband;
 - inkomsten uit WAO/Wajong/WAZ;
 - duur dienstverband;
 - duur werkhervatting;
 - duur arbeidsongeschiktheid;
 - aard van de klachten;
 - gezondheid;
 - motivatie.

- Kenmerken van de organisatie:
 - grootte;
 - sector;
 - kenmerken van de afdeling.
 - samenwerken met collega's;
 - contact met klanten, leerlingen, patiënten;
 - onregelmatige werktijden;
 - hoge werkdruk;
 - lichamelijk zwaar werk (tillen, duwen...);
 - langdurig werken in dezelfde houding;
 - repeterende bewegingen maken;
 - werken achter een beeldscherm;
 - werken met gevaarlijke stoffen;
 - lawaaiige werkomgeving.
 - verzuimbeleid;
 - integraal Gezondheidsmanagement.
- Kenmerken over de aanpak van reïntegratie:
 - aanpak reïntegratie;
 - aantal werkaanpassingen;
 - aantal wettelijke maatregelen en subsidieregelingen;
 - aantal ingeschakelde personen door werkgever voor hulp;
 - aantal ingeschakelde personen door werknemer voor hulp;
 - tevredenheid met reïntegratieproces;
 - cijfer voor reïntegratieproces.
- Uitkomsten werkhervatting:
 - functioneren werknemer;
 - verzuimgedrag werknemer;
 - risicogeval;
 - kosten/baten afweging;
 - gevolgen voor de organisatie;
 - bereidheid opnieuw een werknemer aan te nemen.

Samengestelde variabelen

Deze variabelen zijn geconstrueerd door verschillende items uit de vragenlijst samen te voegen die hetzelfde aspect betreffen. De schaalscore komt tot stand door het gemiddelde van de items vragen te nemen, of een somscore te berekenen. De betrouwbaarheid van de schalen wordt weergegeven door Cronbachs alpha. Cronbachs alpha geeft de onderlinge samenhang aan tussen de verschillende items.

Hieronder geven we van de volgende variabelen weer hoe deze schalen zijn opgebouwd:

- Kenmerken van de organisatie
 - *Verzuimbeleid;*
 - *integraal Gezondheidsmanagement.*
- Kenmerken over de aanpak van reïntegratie
 - *aanpak reïntegratie;*
 - *aantal werkaanpassingen;*
 - *aantal wettelijke maatregelen en subsidieregelingen;*
 - *aantal ingeschakelde personen door werkgever voor hulp;*
 - *aantal ingeschakelde personen door werknemer voor hulp;*
 - *tevredenheid met reïntegratieproces.*

- Uitkomsten werkhervatting
 - *functioneren werknemer;*
 - *verzuimgedrag werknemer;*
 - *gevolgen voor de organisatie.*

Organisatiekenmerken

De wijze waarop het **verzuim- en reïntegratiebeleid** wordt uitgevoerd in de organisatie kan van invloed zijn op de mate waarin reïntegratie bij individuele gevallen mogelijk en succesvol is. Verzuimbeleid hebben we geoperationaliseerd door zeven stellingen voor te leggen over de mate waarin in de organisatie:

- Wordt voldaan aan de verplichtingen zoals gesteld door de Wet Verbetering Poortwachter?
- Wordt indien nodig aangepast werk of een aangepaste werkplek geregeld?
- Is het arbo-, verzuim- en reïntegratiebeleid gericht op het voorkómen van uitval van medewerkers?
- Zijn de medewerkers bekend met de gebruikelijke gang van zaken rond de reïntegratie van langdurig zieken en arbeidsongeschikten?
- Is het reïntegratiebeleid op schrift vastgelegd?
- Heeft de directie aandacht voor de reïntegratie van werknemers?
- Worden leidinggevenden op het uitvoeren, toetsen en verbeteren van het reïntegratiebeleid afgerekend?

De betrouwbaarheid van deze schaal is goed; Cronbachs alpha is 0,78. De score op de schaal loopt van 7 (de organisatie onderneemt geen van deze activiteiten) tot 35 (de organisatie onderneemt alle van deze activiteiten).

Ook de mate waarin er in de organisatie sprake is van **integraal gezondheidsmanagement (IGM)** kan van invloed zijn op de mate waarin reïntegratie bij individuele gevallen mogelijk en succesvol is. IGM hebben we geoperationaliseerd door vijf stellingen voor te leggen over de mate waarin de organisatie:

- Besteedt aandacht aan de gezondheid van onze werknemers.
- Besteedt aandacht aan de gezondheid van onze klanten, leveranciers en/of omwonenden.
- Stelt gezondheid centraal bij onze processen, onze dienstverlening en/of onze producten.
- Besteedt bijzondere aandacht aan werknemers met aandoeningen of klachten die hen in het werk belemmeren.
- Zoekt naar vernieuwende vormen van samenwerking met zorgverleners (bedrijfsarts, huisarts, fysiotherapeut, diëtist etc.).

De betrouwbaarheid van deze schaal is eveneens goed; Cronbachs alpha is 0,75. De score op de schaal loopt van 5 (geen aandacht voor het thema gezondheid in de organisatie) tot 25 (zeer veel aandacht voor het thema gezondheid binnen de organisatie).

Kenmerken betreffende de aanpak van reïntegratie

Aan de geïnterviewde leidinggevenden is wat betreft de **aanpak van reïntegratie** gevraagd welke inspanningen de leidinggevende en/of anderen binnen de organisatie of namens de organisatie voor de werknemer hebben geleverd:

- Heeft u terugkeer- of aannamegesprekken gevoerd met de werknemer?
- Heeft u over de terugkeer of aanname van deze werknemer apart met uw afdeling gecommuniceerd?

- Is het management/bedrijfsleiding geregeld geïnformeerd over deze medewerker door u en/of andere betrokkenen?
- Heeft u over deze medewerker contact gehad met de bedrijfsarts?
- Heeft u over deze medewerker contact gehad met degene die verantwoordelijk is voor P&O?
- Heeft u extra begeleiding gegeven voor, tijdens of na de (her)plaatsing van deze werknemer?
- Heeft de organisatie werkaanpassingen toegepast voor medewerker?
- Bent u geholpen om werknemer terug te laten keren?

De score op de schaal is tot stand gekomen door het gemiddelde van de antwoorden op de zes vragen te nemen. De betrouwbaarheid van de schaal is goed; Cronbachs alpha is 0,78. De waarde van deze schaal varieert tussen 0 (geen inspanningen verricht) en 8 (alle inspanningen verricht).

Ten tweede is gevraagd welke werkaanpassingen er verricht zijn om te trachten de terugkeer of de aanname van de hervatte (ex-)arbeidsongeschikten te vergemakkelijken. Naar de volgende werkaanpassingen is gevraagd:

- arbeidstherapeutische werken in oorspronkelijke functie;
- arbeidstherapeutisch werken in andere bestaande functie;
- herplaatsing in oorspronkelijke functie;
- herplaatsing in andere bestaande functie;
- plaatsing in nieuwe functie;
- korter werken;
- een andere pauzeregeling;
- meer hulp van collega's;
- het weglaten van taken;
- het erbij krijgen van taken;
- zelf het werk mogen indelen;
- de aanschaf van hulpmiddelen;
- beter, aangepast meubilair;
- andere gereedschappen of machines;
- aanschaf van beschermingsmiddelen;
- verbeterde klimaatregeling (bijv. afzuiging);
- stofvrij houden van de werkplek;
- scholing;
- begeleiding;
- tijdelijke plaatsing in speciale afdeling/werkplaats;
- permanente plaatsing in speciale afdeling/werkplaats;
- telewerken;
- een lager werktempo.

De score op de schaal kan variëren tussen 0 (geen enkele werkaanpassing ingezet) tot 23 (alle mogelijke werkaanpassingen ingezet). De betrouwbaarheid van deze schaal is eveneens goed; Cronbachs alpha is 0,84.

Ten derde hebben we gevraagd of de organisatie voor de werknemer nog gebruik heeft gemaakt of op dit moment gebruik maakt van een of andere **wettelijke maatregel of subsidieregeling**. De volgende maatregelen of subsidieregelingen zijn daarbij aan de leidinggevende voorgelegd:

- Herplaatsingsbudget.
- Plaatsingsbudget.

- Pakket op Maat.
- Voorzieningen Eigen Werk.
- Loondispensatie.
- No risk polis (ZW of WAO).
- Premiekortingen arbeidsongeschikten.
- Verlenging wachttijd WAO.
- Extra premiekorting voor jonggehandicapten (Wajong).
- Vergoeding/ subsidie van meerkosten (voor reïntegratie).
- Verlenging wachttijd WAO.
- Farbo-regeling.
- Subsidie op reïntegratieactiviteiten.
- Versnelde herziening/ toekenning arbeidsongeschiktheidsuitkering.
- Premievrijstelling oudere werknemers.
- Tegemoetkoming in de kosten voor Kinderopvang.
- Afdrachtvermindering langdurig werklozen.
- Afdrachtvermindering lage lonen.
- Overname loonbetalingsplicht eerste ziektejaar door de uitvoeringsinstelling (UWV).

De score op de schaal kan lopen tussen 0 (van geen enkele maatregel of subsidie gebruik gemaakt) tot 17 (alle mogelijke maatregelen en subsidies gebruikt). Hoewel de betrouwbaarheid van de schaal matig is (Cronbachs alpha is 0,51), hebben we toch besloten deze items samen te voegen tot een schaal.

Bij het reïntegratieproces is *hulp aan de werkgever* door zowel personen binnen als buiten het bedrijf vaak wenselijk en noodzakelijk. De schaal 'hulp aan werkgever' geeft aan van *hoeveel* verschillende deskundigen de werknemer naar de mening van de werkgever hulp heeft ontvangen. Van de volgende deskundigen is gevraagd of deze zijn ingeschakeld:

- PZ-functionaris/HR-manager;
- collega-leidinggevenden;
- bedrijfsarts/arbodienst;
- reïntegratiebedrijf;
- UWV;
- branche-/bedrijfstakorganisatie;
- verzekeraar;
- administratiekantoor/accountant;
- een andere partij binnen organisatie;
- een andere partij buiten organisatie.

De waarden op de schaal lopen op van 0 (geen enkele hulp ontvangen) tot 8 (hulp ontvangen van alle acht verschillende partijen). Overigens hangen de losse items van deze schaal slechts beperkt met elkaar samen (Cronbachs alpha is 0,56). Kennelijk is het zo dat als men bijvoorbeeld ondersteuning van de bedrijfsarts krijgt, dit niet betekent dat men ook meer ondersteuning ontvangt van andere partijen. Dit is overigens geen bezwaar om deze schaal samen te stellen.

Ook de werknemer heeft bij het reïntegratieproces vaak behoefte aan ondersteuning. Dat kan bijvoorbeeld iemand binnen het bedrijf zijn, zoals een PZ-functionaris of iemand buiten het bedrijf zoals de bedrijfsarts of iemand van de uvi. De schaal '*hulp aan werknemer*' geeft aan van hoeveel verschillende partijen de werknemer hulp heeft ont-

vangen. Van de volgende deskundigen is gevraagd of de werknemer deze volgens de leidinggevende hulp van heeft gekregen:

- PZ-functionaris/HR-manager;
- collega ('s) van de werknemer;
- bedrijfsarts/arbodienst;
- reïntegratiebedrijf;
- UWV/ arbeidsdeskundige;
- een andere partij binnen organisatie;
- een andere partij buiten organisatie.

De waarden variëren van 0 (geen enkele hulp ontvangen) tot 5 (hulp ontvangen van vijf mogelijke partijen).

Ook hier is slechts een geringe onderlinge samenhang tussen de losse items van de schaal: Cronbachs alpha is 0,59. De items met betrekking tot de hulp aan werknemers en wat betreft de hulp aan de werkgever zijn tot een aparte schaal gecombineerd, omdat we veronderstellen dat werknemers sneller en beter reïntegreren als zichzelf en de werkgevers meer ondersteuning ontvangen.

Tenslotte hebben we wat de aanpak van reïntegratie betreft, gevraagd naar de tevredenheid met het reïntegratieproces. De volgende aspecten hebben we hiervan belicht:

- De mate waarin de werknemer op de hoogte was van zijn of haar rechten en plichten.
- De mogelijkheden om gebruik te maken van wettelijke of subsidieregelingen.
- De administratieve verplichtingen die u had in het kader van deze regelingen (o.a. ook Wet Verbetering Poortwachter).
- De rol van de afdeling P&O/HRM tijdens het reïntegratieproces.
- De rol van de werknemer tijdens het reïntegratieproces.
- De rol van collega's van de werknemer tijdens het reïntegratieproces.
- De rol van UWV tijdens het reïntegratieproces.
- De rol van de arbodienst/ bedrijfsarts tijdens het reïntegratieproces.
- De rol van het reïntegratiebedrijf tijdens het reïntegratieproces.

De score op de schaal kan variëren tussen 9 (met geen enkel aspect tevreden) tot 45 (met alle aspecten tevreden). De betrouwbaarheid van deze schaal is goed; Cronbachs alpha is 0,81.

Effecten werkhervatting

Hoe werknemers **functioneren** na werkhervatting is bevestigd door de volgende negen verschillende aspecten van het werk voor te leggen aan de leidinggevende:

- De productiviteit van de werknemer.
- De kwaliteit van het afgeleverde werk door de werknemer.
- De betrouwbaarheid van werken door de werknemer.
- De snelheid van werken door de werknemer.
- De zelfstandigheid van de werknemer.
- De flexibiliteit van de werknemer qua omschakeling naar ander product, soort gegevens of klant.
- De flexibiliteit van de werknemer qua omschakeling naar een andere taak.
- De flexibiliteit van de werknemer qua omschakeling naar andere collega's.
- De flexibiliteit van de werknemer qua omschakeling op andere werktijden.

De leidinggevende gaf aan of de werknemer naar zijn mening wat betreft deze aspecten onder-, boven- of gemiddeld in vergelijking met de andere werknemers functioneerde. De schaalscore die het niveau van functioneren weergeeft is verkregen door het

gemiddelde te berekenen over deze negen aspecten. De waarde per item varieert tussen de minimumscore 1 (ondergemiddeld) en de maximumscore 3 (bovengemiddeld). Voor de totale schaal lopen de scores uiteen tussen 9 en 27. De betrouwbaarheid van de schaal is prima (Cronbachs alpha is 0,89).

Op dezelfde wijze als hierboven hebben we gevraagd naar het **verzuimgedrag** van de (ex-)hervatte arbeidsongeschikte werknemer. Ook hier gaf de leidinggevende aan of de werknemer naar zijn mening wat betreft deze aspecten onder-, boven- of gemiddeld in vergelijking met de andere werknemers verzuimde. Hierbij onderscheidde we de volgende vier aspecten:

- Het aantal keren dat de werknemer verzuimt/ zich ziek meldt.
- Het aantal dagen dat de werknemer gemiddeld verzuimt/ziek is.
- De snelheid waarmee de werknemer het werk hervat na ziekte.
- De mate waarin de werknemer herstel belemmert door te lang door te werken bij klachten en/of te vroeg weer te beginnen na ziekte.

Voor de totale schaal variëren de scores tussen 4 en 12. De betrouwbaarheid van de schaal is goed (Cronbachs alpha is 0,73).

Verder hebben we de leidinggevende vragen gesteld over welke **gevolgen voor de organisatie** het aan het werk gaan of houden van deze werknemer heeft gehad. De leidinggevende konden van de volgende tien aspecten aangeven of dit had geleid tot negatieve (1), geen (2) of positieve (3) gevolgen:

- Aanwezigheid en behoud van kennis en ervaring.
- Arbeidsproductiviteit.
- Sfeer op de afdeling/ in het team.
- Vervullen van vacatures.
- Het ziekteverzuim.
- WAO instroom.
- Imago van onze organisatie.
- Tevredenheid van onze medewerkers.
- Kwaliteit van onze producten en/of diensten.
- Concurrentievermogen.

De totale schaal loopt van 10 (uitsluitend negatieve gevolgen) tot 30 (uitsluitend positieve gevolgen). De betrouwbaarheid is goed; Cronbachs alpha is 0,83.

Bijlage B Resultaten uitgesplitst naar terugkeer of aanname van buiten

Noot. In de vierde kolom van onderstaande tabel is aangegeven of scores voor organisaties waar een (ex-)arbeidsongeschikte werknemer is teruggekeerd (reïntegratie eerste spoor) significant verschillen van scores voor organisaties waar een (ex-)arbeidsongeschikte werknemer is aangenomen (reïntegratie tweede spoor).

? : $p < 0,05$, ?? : $p < 0,01$, ??? : $p < 0,001$ voor een significant hogere score.

? : $p < 0,05$, ?? : $p < 0,01$, ??? : $p < 0,001$ voor een significant lagere score.

	Terugkeer van een eigen Werknemer			Totaal
	N	303		479
Leeftijd werknemer	465	44,65		44,08
A03. Geslacht (1=man; 2=vrouw)	478	1,58	???	1,52
A04. Autochtoon	476	0,91		0,92
A04. Antillen/Suriname	476	0,02		0,02
A04. Europa, Japan e.d.	476	0,03		0,03
A04. Turkije, Marokko e.d.	476	0,04		0,04
Hoogste schoolopleiding werknemer	471	3,08	???	2,89
Ambachtelijk beroep	479	0,14		0,15
Transportberoep	479	0,03	???	0,06
Administratief beroep	479	0,24		0,23
Commercieel beroep	479	0,06		0,05
Dienstverlenend beroep	479	0,06		0,05
Gezondheidszorg/hulpverlening	479	0,23		0,22
Leerkracht/docent	479	0,05	??	0,04
Vakspecialist	479	0,03		0,03
Agrarisch beroep	479	0,01		0,02
Ander beroep	479	0,14		0,14
Geeft werknemer leiding	476	1,15		1,13
A08. Tijdelijke (1) of vaste (2) aanstelling? (Gespiegeld)	479	1,98	???	1,90
Aantal uren per week waarvoor werknemer aanstelling heeft	477	29,49	??	28,47
Werknemer heeft naast loon inkomsten uit WAO,Wajong,Waz	441	1,44	???	1,51
A11. 1=minder dan 2 jaar in dienst; 4=meer dan 10 jaar in dienst	475	3,22	???	2,68
Hoe lang geleden heeft werknemer werk her- vat	411	1,25	???	1,43
Hoe lang is of was de AO periode?	367	1,41	???	1,56
A14.1. Klachten bewegingsapparaat...	479	0,43		0,46
A14.2. Psychische klachten...	479	0,30		0,30
A15. Huidige gezondheidstoestand van de werknemer...	478	2,77		2,80
C01k. Motivatie van Wn...	466	2,19		2,22
Terugkeer-, aanname gesprekken met Wn gevoerd	474	0,95	???	0,90
Over terugkeer met afdeling gecommuniceerd	469	0,74	???	0,64

		Terugkeer van een eigen Werknemer			Totaal
	N	303			479
Management geregeld geïnformeerd	470	0,92	? ? ?		0,85
Over medewerker contact met bedrijfsarts	472	0,90	? ? ?		0,71
Over medewerker contact met P&O	465	0,94	? ? ?		0,86
Extra begeleiding gegeven voor, tijdens of na	470	0,87	? ? ?		0,76
Organisatie werkaanpassingen toegepast voor medewerker	476	0,71	? ? ?		0,57
Bent u geholpen om werknemer terug te laten keren	478	0,68	? ? ?		0,58
B01-B07, B11. Aantal reïntegratieactiviteiten...	479	6,69	? ? ?		5,82
Werkaanpassing: arbeidsther. oorspronkelijke functie	476	0,46	? ? ?		0,32
Werkaanpassing: arbeidsther. andere be- staande functie	475	0,21	? ? ?		0,14
Werkaanpassing: herplaatsing oorspronkelijke functie	474	0,33	? ? ?		0,24
Werkaanpassing: herplaatsing andere be- staande functie	476	0,21	? ? ?		0,15
Werkaanpassing: plaatsing in nieuwe functie	476	0,14			0,12
Werkaanpassing: korter werken	476	0,41	? ? ?		0,30
Werkaanpassing: andere pauze regeling	476	0,10	?		0,08
Werkaanpassing: meer hulp van collega's	476	0,29	? ? ?		0,24
Werkaanpassing: weglaten van taken	476	0,42	? ? ?		0,32
Werkaanpassing: het erbij krijgen van taken	476	0,06			0,05
Werkaanpassing: zelf werk mogen indelen	476	0,26	? ? ?		0,21
Werkaanpassing: aanschaf hulpmiddelen	476	0,15			0,14
Werkaanpassing: beter, aangepast meubilair	475	0,13			0,13
Werkaanpassing: andere gereedschappen, machines	476	0,04			0,04
Werkaanpassing: aanschaf beschermingsmi d- delen	476	0,03			0,03
Werkaanpassing: verbeterde klimaatregeling	475	0,02			0,01
Werkaanpassing: stofvrij houden van werkplek	476	0,02			0,01
Werkaanpassing: scholing	476	0,12			0,10
Werkaanpassing: begeleiding	476	0,41	? ? ?		0,34
Werkaanpassing: tijdelijke plaatsing spec. afdeling	476	0,03			0,02
Werkaanpassing: permanente plaatsing spec. afdeling	476	0,03			0,03
Werkaanpassing: telewerken	476	0,02			0,02
Werkaanpassing: lager werktempo	476	0,27	? ? ?		0,22
B08. Proportie toegepaste werkaanpassingen (0=geen één ; 1=alle 23 mogelijke werkaan- passingen zijn toegepast)	476	0,18	? ? ?		0,14
Maatregel: herplaatsingsbudget	473	0,06			0,08
Maatregel: plaatsingsbudget	472	0,01	? ? ?		0,07
Maatregel: pakket op maat	473	0,01			0,01
Maatregel: voorzieningen eigen werk	473	0,01			0,01
Loondispensatie	473	0,02	? ? ?		0,05
No risk polis (ZW of WAO)	473	0,02	? ? ?		0,06

	Terugkeer van een eigen Werknemer			Totaal
	N	303		479
B10g. Maatregel: 'Premiekortingen arbeidsongeschikten' (0=nee; 1=ja)	473	0,18	? ? ?	0,25
Maatregel: verlenging wachttijd WAO	473	0,03		0,02
Maatregel: extra premiekorting Wajong	473	0,00	? ? ?	0,02
Maatregel: vergoeding meerkosten voor reïntegratie	473	0,04		0,04
Maatregel: subsidie op reïntegratieactiviteiten	473	0,03		0,04
Maatregel: versnelde toekenning AO-uitkering	473	0,01		0,01
Maatregel: premievrijstelling oudere werknemers	473	0,01		0,02
Maatregel: tegemoetkoming kosten kinderopvang	473	0,00		0,00
B10q. Maatregel: 'Afdrachtvermindering langdurig werklozen (0=nee; 1=ja)	473	0,01	?	0,02
B10r. Maatregel: 'Afdrachtvermindering lage lonen' (0=nee; 1=ja)	472	0,01	?	0,02
Maatregel: overname loonbetalingsplicht 1e jaar door UWV	473	0,02	? ? ?	0,06
B10. Aantal wettelijke en subsidiemaatregelen (0%=0; 100%=alle 17)	473	0,03	? ? ?	0,05
B12a. Wg geholpen door PZ-functionaris/HR-manager (0=nee; 1=ja)	476	0,50	? ? ?	0,36
Is geholpen door: collega-leidinggevenden	476	0,19	? ? ?	0,13
B12c. Wg geholpen door bedrijfsarts/arbodienst (0=nee; 1=ja)	476	0,59	? ? ?	0,39
Is geholpen door: reïntegratiebedrijf	476	0,08	? ? ?	0,14
Is geholpen door: UWV	476	0,14	? ?	0,11
Is geholpen door: branche-, bedrijfstakorganisatie	475	0,00		0,00
Is geholpen door: verzekeraar	475	0,01		0,01
Is geholpen door: administratiekantoor, accountant	473	0,02		0,01
B12. Aantal hulpverleners t.b.v. werkgever (0-8)	476	1,54	? ? ?	1,17
B14a. Wn geholpen door PZ-functionaris/HR-manager (0=nee; 1=ja)	464	0,46	? ? ?	0,33
Wn is geholpen door: collega's van werknemer	463	0,24	? ? ?	0,17
B14c. Wn geholpen door bedrijfsarts/arbodienst (0=nee; 1=ja)	462	0,50	? ? ?	0,35
Wn is geholpen door: reïntegratiebedrijf	461	0,08	? ? ?	0,15
Wn is geholpen door: UWV, arbodeskundige	457	0,13		0,11
B14. Aantal hulpverleners t.b.v. werknemer (0-5)	478	1,40	? ? ?	1,09
Tevreden over: Wn op hoogte rechten, plichten	445	3,83		3,89
Tevreden over: mogelijkheden wettelijke regelingen	422	3,09	? ? ?	3,31
Tevreden over: administratieve verplichtingen	434	3,28		3,25

		Terugkeer van een eigen Werknemer		Totaal
	N	303		479
Tevreden over: rol van P&O bij reïntegratie- proces	377	4,44	? ? ?	4,33
Tevreden over: rol werknemer bij reïntegratie- proces	434	4,14		4,18
Tevreden over: rol collega's werknemer bij reïntegratieproces	391	4,17		4,20
Tevreden over: rol UWV bij reïntegratieproces	357	2,97		2,99
Tevreden over: rol arbodienst, bedrijfsarts bij reïntegratieproces	385	3,98	? ? ?	3,85
Tevreden over: rol reïntegratiebedrijf bij reï- tegratieproces	195	3,53		3,47
B15. Tevredenheidschaal (1=zeer ontevreden; 5=zeer tevreden)	468	3,74		3,75
B16. Rapportcijfer reïntegratieproces...	457	6,76		6,76
Grootte organisatie	477	3,56	? ? ?	3,08
E02. Industrie	479	0,09		0,10
E02. Bouwnijverheid	479	0,04		0,04
E02. Handel	479	0,08		0,09
E02. Vervoer en communicatie	479	0,05		0,06
E02. Financiële instellingen	479	0,04		0,03
E02. Zakelijke dienstverlening	479	0,10		0,11
E02. Onderwijs	479	0,06		0,05
E02. Gezondheids- en welzijnszorg	479	0,32		0,31
E02. Landbouw, bosbouw en visserij	479	0,02		0,02
E02. Openbaar bestuur en overheid	479	0,04		0,03
E02. Overige bedrijven	479	0,11		0,12
Teamkenmerk: Samenwerken met collega's	471	8,57		8,51
Teamkenmerk: Contact met klanten, leerlin- gen, patiënten	471	7,69		7,73
Teamkenmerk: Onregelmatige werktijden	471	4,47		4,59
Teamkenmerk: Hoge werkdruk	471	6,87	? ?	6,63
Teamkenmerk: Lichamelijk zwaar werk	470	3,54		3,62
Teamkenmerk: Langdurig werken in dezelfde houding	470	5,12		4,93
Teamkenmerk: Repeterende bewegingen ma- ken	471	4,66		4,64
Teamkenmerk: Werken achter een beeld- scherm	469	6,22	? ?	5,91
Teamkenmerk: Werken met gevaarlijke stoffen	469	1,74		1,74
Teamkenmerk: Lawaaiige omgeving	470	2,81		2,78
In mijn organisatie: voldaan aan verplichtingen	476	4,79	?	4,74
In mijn organisatie: aangepast werk geregeld	476	4,58	? ? ?	4,49
In mijn organisatie: voorkomen uitval mede- werkers	475	4,34		4,33
In mijn organisatie: medewerkers bekend met gang van zaken	475	3,87		3,86
In mijn organisatie: reïntegratiebeleid op schrift	466	3,91	? ? ?	3,74
In mijn organisatie: directe aandacht voor reï- tegratie	476	4,32		4,32

	Terugkeer van een eigen Werknemer		Totaal
	N	303	479
In mijn organisatie: leiding wordt aferekend reïntegratiebeleid	469	3,13	3,13
F01. Verzuimbeleidschaal (1=negatief; 5=positief, stimulerend)	477	4,14	? 4,09
Mijn organisatie: besteedt aandacht gezondheid werknemers	476	4,36	4,39
Mijn organisatie: besteedt aandacht gezondheid klanten, e.d.	471	3,39	? ? 3,52
Mijn organisatie: stelt gezondheid centraal bij processen	474	3,71	3,77
Mijn organisatie: besteedt bijz. aandacht werknemers met klachten	477	4,13	4,16
Mijn organisatie: zoekt vernieuwende vorm zorgverleners	476	3,76	? 3,67
F02. Gezondheidsbeleidschaal (1=negatief; 5=positief, stimulerend)	477	3,88	3,91
Werknemer scoort: productiviteit	463	1,72	? 1,77
Werknemer scoort: kwaliteit werk	467	1,97	2,00
Werknemer scoort: betrouwbaarheid van werken	467	2,04	2,05
Werknemer scoort: snelheid van werken	466	1,66	1,68
Werknemer scoort: zelfstandigheid	469	2,00	1,99
Werknemer scoort: flexibiliteit naar ander product	397	1,81	1,82
Werknemer scoort: flexibiliteit naar andere taak	399	1,81	1,83
Werknemer scoort: flexibiliteit naar andere collega's	416	1,92	1,92
Werknemer scoort: flexibiliteit andere werktijden	390	1,83	1,87
Functioneren-schaal (1=onder; 3=boven niveau gemiddelde Wn)	469	1,88	1,89
Werknemer scoort: keren verzuim	454	2,06	2,06
Werknemer scoort: duur verzuim	449	2,09	2,09
Werknemer scoort: gemak ziekmelden	434	1,83	1,84
Werknemer scoort: mate herstel belemmert	369	2,01	1,99
Verzuimgedrag-schaal (1=onder (minder); 3=boven niveau (meer verzuim dan) gemiddelde Wn)	455	2,00	1,99
Werknemer grotere kans uit te vallen dan gemiddeld	476	1,57	? ? ? 1,51
C04. Zou u het komende jaar een (ex-)arbeidsongeschikte werknemer aannemen? (Gespiegeld)	474	2,60	? ? 2,69
Gevolgen deze werknemer: behoud kennis en ervaring	469	1,56	? ? ? 1,62
Gevolgen deze werknemer: arbeidsproductiviteit	466	2,08	? ? 2,00

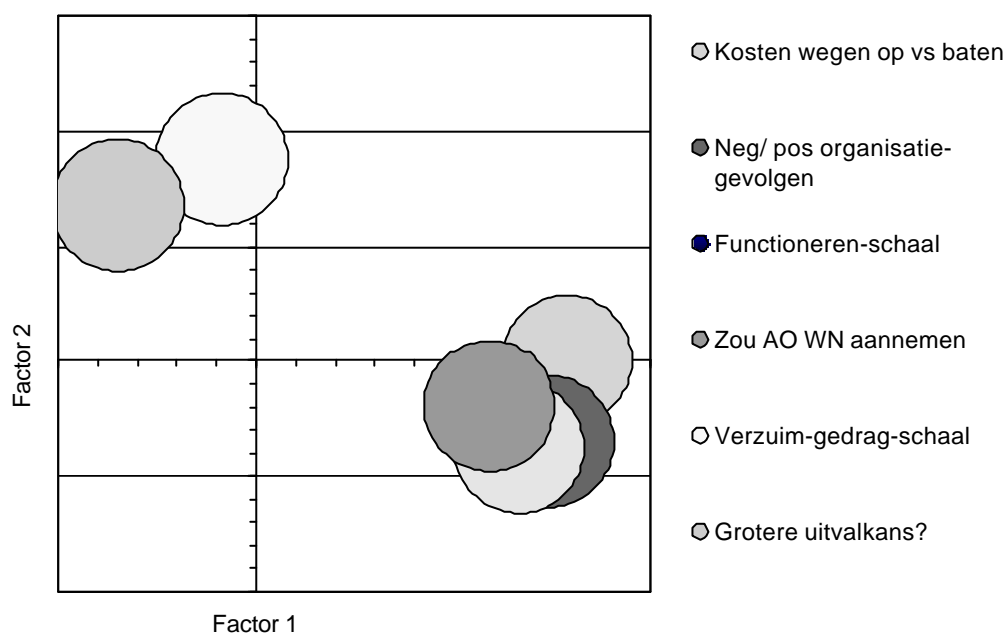
		Terugkeer van een eigen Werknemer		Totaal
	N	303		479
Gevolgen deze werknemer: sfeer op afdeling, team	469	1,84		1,80
Gevolgen deze werknemer: vervullen vacatures	466	1,96	? ? ?	1,85
Gevolgen deze werknemer: ziekteverzuim	469	2,15		2,16
Gevolgen deze werknemer: WAO instroom	465	1,94		1,94
Gevolgen deze werknemer: imago van organisatie	470	1,69	? ?	1,74
Gevolgen deze werknemer: tevredenheid medewerkers	468	1,72		1,75
Gevolgen deze werknemer: kwaliteit producten, diensten	465	1,90		1,89
Gevolgen deze werknemer: concurrentievermogen	453	2,01		2,00
D01. Voor- en nadelen voor uw organisatie (1=negatieve; 3=positieve gevolgen)	477	2,12		2,13
Kosten wegen op tegen baten	467	1,73		1,73

Bijlage C Samenhang uitkomsten werkhervatting

Tabel C.1 Samenhang tussen de uitkomsten van werkhervatting (Pearsoncorrelaties tussen -1 en 1, alle correlaties zijn significant op $p < 0,01$)

Correlaties tussen de uitkomstvariabelen	Functioneren-schaal	Verzuimgedrag-schaal	Grotere uitvalkans?	Zou AO Wn aannemen	Neg/ pos organisatiegevolgen	Kosten wegen op vs. baten
Functioneren-schaal	#					
Verzuimgedrag-schaal	-0,35	#				
Grotere uitvalkans?	-0,36	0,38	#			
Zou AO Wn aannemen	0,34	-0,18	-0,35	#		
Neg/ pos organisatiegevolgen	0,57	-0,34	-0,44	0,35	#	
Kosten wegen op vs. baten	0,37	-0,22	-0,27	0,27	0,44	#

In figuur C.1 staat de samenhang tussen de uitkomsten van werkhervatting nog eens grafisch weergegeven, verdeeld over twee soorten assen: positieve versus negatieve gevolgen en gevolgen voor het individu versus gevolgen voor de organisatie¹⁰.



Figuur C.1 Samenhang tussen uitkomsten van werkhervatting

¹⁰ Figuur C.1 is tot stand gekomen door middel van een factoranalyse (principale componentenanalyse met varimax-rotatie en geforceerd op twee factoren). Deze geeft voor iedere variabele factorladingen op twee factoren.

Uit bovenstaand figuur blijkt dat er in grote lijnen twee typen uitkomsten te onderscheiden zijn:

1. Uitkomsten in termen van positieve gevolgen voor de organisatie (het functioneren, afweging kosten en baten, bereidheid weer een arbeidsongeschikte aan te nemen en positieve en negatieve organisatiegevolgen).
2. Uitkomsten in termen van negatieve gevolgen voor het individu (het verzuimgedrag en een grotere uitvalkans).