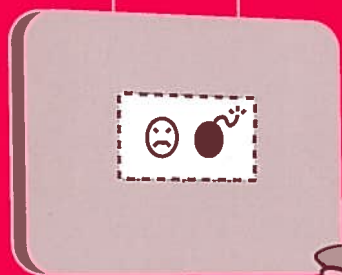


SZW

Ministerie van Sociale Zaken  
en Werkgelegenheid

DISABILITY MANAGEMENT:

# BELEID OP INZETBAARHEID



⌘Z  
ESC||



**DISABILITY MANAGEMENT:**

**BELEID**  
**OP INZETBAARHEID**

# 1 WAT IS DISABILITY MANAGEMENT?

Disability Management gaat over de inzetbaarheid van mensen op het werk, over employability en competenties. Concreet gaat het om zaken als: het werk aanpassen zodat arbeidsgehandicapte werknemers weer aan de slag kunnen; gedeeltelijk arbeidsgeschikten in dienst nemen en hen zo een nieuwe kans bieden; investeren in de inzetbaarheid van personeel en in een gezond en prettig werkklimaat zodat ziekte en arbeidsongeschiktheid voorkomen worden.

Resultaat van dit alles: het verminderen van ziekteverzuim en WAO-instroom... en een verbeterd bedrijfsresultaat.

De meeste bedrijven in Nederland zijn al lang bezig met de inzetbaarheid van mensen. Ze noemen het preventie- of arbeidsomstandighedenbeleid, verzuimbeleid, of gewoon personeelsbeleid. Want vrijwel iedere werkgever in Nederland is inmiddels doordrongen van het feit dat werknemers zoveel mogelijk behouden moeten worden voor het bedrijf. En dat tevreden, gezonde werknemers essentieel zijn voor het welslagen van een onderneming.

### GEZONDE WINST

Dat besef is vooral toegenomen door de grotere (financiële) verantwoordelijkheid die werkgevers hebben gekregen voor ziekteverzuim en WAO-intrede<sup>1</sup>. Omdat werkgevers (voor een groot deel) zelf de kosten van ziekte en arbeidsongeschiktheid dragen, zijn ze steeds gemotiveerder om de risico's van uitval van personeel te voorkomen of te beperken. Bijvoorbeeld door een adequate verzuimbegeleiding en goede arbeidsomstandigheden.

Toch is het beleid van de meeste bedrijven ad hoc. De begeleiding van zieke werknemers gebeurt nog vaak op individueel niveau, zonder dat onderzocht wordt wat de diepere oorzaak van de uitval zou kunnen zijn en of er wellicht overeenkomsten zijn met andere ziektegevallen binnen het bedrijf. De koppeling tussen preventie en verzuimbeleid wordt nog te weinig gemaakt. Waar zitten de zwakke punten in het bedrijf? Welke klachten zorgen voor de meeste uitval? En hoe kunnen we voorkomen dat mensen door die oorzaken uitvallen?

### REGIE NEMEN

Disability Management is het regisseren van de inzetbaarheid van mensen. Het betekent dat u, als bedrijf, de regie oppakt en primair verantwoordelijkheid draagt voor de inzetbaarheid van het eigen personeel. Het resultaat is dat mensen met gezondheidsklachten beter kunnen worden ingezet. Maar Disability Management heeft ook een positieve weerslag op de gezonde werknemers. Bedrijven in Nederland die hun beleid rond gezondheid en arbeidsongeschiktheid op deze manier vormgeven, plukken daar nu reeds de vruchten van: laag verzuim, lage WAO-instroom, lage premies en tevreden werknemers.

TNO Arbeid heeft - met steun van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid - onderzoek gedaan bij deze koploperbedrijven. Hoe hebben zij het aangepakt? Hoe hebben ze de koppeling gemaakt met bestaand beleid? Wat zijn de basisvoorwaarden voor Disability Management? En hoe kun je als bedrijf nu stap-voor-stap aan de slag gaan met Disability Management? De resultaten hebben geleid tot deze brochure. We hopen dat u enthousiast raakt en dat u Disability Management een vaste plaats zult geven in uw personeelsbeleid.

<sup>1</sup> WAO = Wet Arbeidsongeschiktheid



## 2

## KOPLOPERS IN DISABILITY MANAGEMENT

**‘WE WILLEN DE MOGELIJKHEDEN VAN MENSEN VERGROTEN, NIET HUN BEPERKINGEN.’  
‘WE NOEMEN HET NIET DISABILITY, MAAR ABILITY MANAGEMENT. HET GAAT IMMERS  
OM DE MOGELIJKHEDEN VAN MENSEN, NIET OM HUN BEPERKINGEN. WAT WIJ NA-  
STREVEN IS DAT MEDEWERKERS VAN VERSCHILLENDE HERKOMST EN GEAARDHEID ZO  
GOED MOGELIJK FUNCTIONEREN EN DAT ZE BIJ BINNENKOMST EN BIJ TERUGKEER NA  
ZIEKTE ZO SNEL MOGELIJK WEER KUNNEN MEEDRAAIEN’, ALDUS DE DIRECTEUR VAN  
DRANKENGROOTHANDEL EIJKELenkAMP-ONSTENK UIT DEVENTER.**

Eijkelenkamp-Onstenk is een familiebedrijf, dat bezig is te evolueren naar een professionele organisatie. Het bedrijf heeft een positief, solidair beeld over arbeidsgehandicapten. Twee van de 27 medewerkers komen van een sociale werkplaats en zijn arbeidsgehandicapt. Hun collega's zijn bereid rekening te houden met hun beperkingen, gevoed door het voorbeeldgedrag van de directeur. ‘Mijn bedrijf functioneert omdat de maatschappij eromheen functioneert, dus moet je er iets voor terug doen’, vindt hij.

De maatschappelijke betrokkenheid was zeker een belangrijke drijfveer om te starten met (dis)Ability Management, maar Eijkelenkamp had ook andere motieven. Zo steeg het ziekteverzuimpercentage de afgelopen jaren van 7,41% tot 8,08% door enkele langdurige ziektegevallen. Behalve preventie van langdurig verzuim, wilde Eijkelenkamp ook de bespreekbaarheid van langdurige ziektegevallen verbeteren. De directeur: ‘Voorheen wisten zowel de zieke medewerker als de leidinggevende niet waar ze aan toe waren. Dat is door Ability Management al sterk verbeterd. Bij werken op therapeutische basis stellen we nu bijvoorbeeld hele concrete doelen voor de terugkeer naar het werk. De begeleiding, zowel vanuit de Arbo-dienst als door de leidinggevende, en de directe inspanningen van de medewerker zijn beter op elkaar afgestemd.’

‘We hebben ook geleerd dat het belangrijk is dat je als bedrijf zelf de specificaties aangeeft waar de dienstverlening van de Arbo-dienst aan moet voldoen. We evalueren nu regelmatig aan de hand van die specificaties. Dat houdt de Arbo-dienst scherp’, vertelt de directeur. ‘Wat betreft de preventie zijn we bezig met een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) en met investeringen in ergonomische aanpassingen bij de afnemers. We hebben ons plan van aanpak voor Ability Management ook afgestemd met de uitkomsten van het onderzoek naar medewerkertevredenheid. Langzaam zie je nu een omslag van denken ontstaan.’

De nieuwsbrief over Ability Management die Eijkelenkamp regelmatig naar de medewerkers verstuurt, heeft voor veel positieve reacties gezorgd. Er staat steeds een overzicht in van het aantal ziektedagen per kwartaal en informatie over bijvoorbeeld preventie. De volgende stap is het delegeren van verantwoordelijkheden naar het leidinggevend kader. Eijkelenkamp heeft in het project expliciet gezocht naar een juiste verdeling van de vijf rollen van Disability Management. De directeur is eindverantwoordelijk en zorgt voor het externe netwerk. De speciaal aangestelde Ability Management-coördinator bewaakt de resultaten, schakelt externe adviseurs in en neemt de rol van regelaar op zich. De rol van netwerker is nog niet volledig uitgewerkt. De directeur: ‘Eigenlijk zijn we nog maar met het grondwerk bezig. Ability Management vraagt tijd, maar we hebben wel het gevoel dat het belangrijk is door te zetten.’





### 3 EEN GOEDE VOEDINGSBODEM

De bedrijfscultuur is een belangrijke succesfactor voor Disability Management, zo bleek bij het onderzoek onder de koploperbedrijven. Er blijken twee cultuurtypen te zijn waarbinnen Disability Management goed gedijt: een zorgzame cultuur en een cultuur met veel gedeelde en gedelegeerde verantwoordelijkheid. De zorgzame bedrijfscultuur komt veel voor bij kleine familiebedrijven, maar ook bij middelgrote zorg-, onderwijs- of overheidsinstellingen. De cultuur van gedeelde verantwoordelijkheid en een sterke ondernemingsgeest is kenmerkend voor enkele grote multinationals met een interne Arbo-dienst. Deze ondernemende organisaties zoeken een evenwicht tussen de belangen van de werknemer en die van het bedrijf.

### GOEDBEDOELDE VERWAARLOZING?

Deze bedrijfsculturen helpen bij de implementatie van Disability Management. Maar u hoeft niet te blijven tobben met ziekte en arbeidsongeschiktheid als uw organisatie zo'n bedrijfscultuur (nog) niet heeft. Het betekent alleen dat u er extra aandacht aan zult moeten besteden. Creëer bijvoorbeeld een sfeer van vertrouwen en zorg dat mensen elkaar kunnen aanspreken op gemaakte afspraken. Kies voor een persoonlijke benadering. Wees niet bang de grens tussen werk en privé te overschrijden; ondersteuning in de privé-sfeer kan soms voor een zieke werknemer essentieel zijn. 'Goedbedoelde verwaarlozing', noemde de commissie Donner de houding waarbij een zieke werknemer aan zijn lot wordt overgelaten. Probeer het als vanzelfsprekend te zien dat het bedrijf inspanningen levert voor het verbeteren van de gezondheid en het welzijn van werknemers. En bedenk dat geen enkele werknemer hetzelfde is. Een standaardoplossing bestaat niet.

#### KENMERKEN VAN EEN BEDRIJFSCULTUUR WAARIN DISABILITY MANAGEMENT GOED GEDIJT:

- ▶ alle werknemers zijn voor het bedrijf even belangrijk
- ▶ de mogelijkheden van de werknemers zijn belangrijker dan hun beperkingen
- ▶ een persoonlijke benadering en betrokkenheid bij het welzijn van de werknemers
- ▶ er is vertrouwen en openheid tussen leidinggevenden en werknemers
- ▶ gezondheid is een wezenlijk en vanzelfsprekend onderdeel van het sociaal beleid
- ▶ er is geen strikte scheidslijn tussen werk en privé
- ▶ het bedrijf toont maatschappelijke betrokkenheid
- ▶ naast persoonlijk is de aanpak ook zakelijk: er is géén sprake van 'ontzien'-beleid
- ▶ het zelfregulerend vermogen van het bedrijf is groot: de regie over verzuim- en reïntegratiebeleid heeft men zelf in de hand
- ▶ het bedrijf trekt voor bovengenoemde principes tijd, geld en menskracht uit



Wie wil starten met Disability Management hoeft niet vanaf nul te beginnen. De meeste bedrijven hebben al een eerste stap gemaakt en beleid ontwikkeld in de richting van Disability Management. Ze voeren bijvoorbeeld een HRM- of personeelsbeleid<sup>1</sup>, aangevuld met preventie- of arbeidsomstandighedenbeleid, verzuimbeleid en/of reïntegratiebeleid. In enkele gevallen zullen bedrijven al iets speciaals hebben ontwikkeld voor het inzetten van (arbeids)gehandicapten. Al deze ingangen zijn prima bruikbaar om aan de slag te gaan met Disability Management. Disability Management is daarom veelal een verbreding of verdieping van het bestaande beleid. De zaken gaan gewoon door, nieuwe inzichten en werkwijzen sluiten logisch aan op de bestaande situatie. U stapt als het ware op een rijdende trein.

<sup>1</sup> HRM = Human Resource Management

## OPTIMALISEER HET BESTAANDE BELEID

Beginnen met Disability Management betekent dat u het bestaande beleid optimaal gaat benutten. Belangrijk bij Disability Management is het bewaken van resultaten. Dat kan alleen als u die resultaten ook beschikbaar heeft. Bijvoorbeeld omdat u de beschikking heeft over een periodiek overzicht van verzuimcijfers. Werkt u alleen nog vanuit een protocol, dan biedt dit nog niet veel aanknopingspunten voor Disability Management. Dan zou u er beter eerst voor kunnen zorgen dat het bestaande beleid verder uitgebouwd wordt om daarna de stap te maken naar een meer structureel en breder beleid rond inzetbaarheid: Disability Management.

## WELKE INGANG KIEST U?

Hieronder staan verschillende beleidsterreinen die als ingang kunnen dienen voor Disability Management. In het lijstje onder elk beleidsterrein ziet u enkele onderdelen van dat beleid die belangrijk zijn om straks de koppeling te maken met Disability Management. Zie het als een checklist om te controleren of uw organisatie klaar is om de opstap naar Disability Management te maken. Mist u nog een of meerdere onderdelen, of bevinden activiteiten zich nog in een beginfase, bouw hier dan eerst verder aan. Werkt u vanuit meerdere beleidsonderwerpen, bijvoorbeeld zowel met een preventiebeleid als met een verzuimbeleid, dan kunt u zelf kiezen welk beleid u het meest geschikt vindt om met Disability Management aan te vangen.

### PREVENTIE- EN/OF ARBEIDSOMSTANDIGHEDENBLEID

Bedrijven die investeren in arbozorg zien deze investering niet alleen terug in een verzuimbepaling, maar ook in het voorspoediger verlopen van reïntegratietrajecten. Belangrijke onderdelen voor Disability Management zijn bijvoorbeeld:

- ▶ regelmatig uitvoeren van een RI&E en het actueel houden van het plan van aanpak door het uitvoeren van de actiepunten die uit de RI&E voortvloeien
- ▶ de aanwezigheid van een arbo-coördinator
- ▶ de aanwezigheid van een vrij toegankelijk arbeidsomstandighedensprekkuur
- ▶ preventieprogramma's, bijvoorbeeld over RSI, werkdruk, fysieke belasting (tilcursus), persoonlijke beschermingsmiddelen,
- ▶ programma's die de gezondheid bevorderen, zoals: bedrijfsfitness, anti-rookbeleid etc.,
- ▶ onderzoek naar belangrijkste verzuimoorzaken en voorlichting hierover
- ▶ onderzoek naar werknemerstevredenheid
- ▶ afspraken om het beleid regelmatig te evalueren en te herzien

### VERZUIMBELEID

Onderzoek heeft uitgewezen dat, hoe langer een medewerker ziek thuis blijft, hoe moeilijker het wordt om de draad weer op te pakken. Veel bedrijven hebben daarom beleid ontwikkeld om sneller te interveniëren en om leiding en werknemers alerter te maken op de oorzaken en gevolgen van verzuim. Belangrijke onderdelen voor Disability Management zijn bijvoorbeeld:

- ▶ een verzuimprotocol
- ▶ maatregelen om verzuim tegen te gaan en verzuimoorzaken op te sporen
- ▶ afspraken over communicatie over het verzuimbeleid en evaluatie
- ▶ beschikbaarheid ziekte-informatie van betrokkene zelf
- ▶ een plan van aanpak voor herstel en reïntegratie<sup>1</sup>
- ▶ training van leidinggevenden in verzuimgesprekken
- ▶ afspraken over taak- en verantwoordelijkheidsverdeling
- ▶ doorberekenen van de verzuimkosten ten laste van het bedrijfsonderdeel waar de zieke werknemer werkt

<sup>1</sup> Denk daarbij aan de nieuwe regels voor ziekteverzuim zoals die gelden vanaf 1 april 2002, zie de brochure "Werk in Balans".



## REÏNTEGRATIE(HERPLAATSINGS)BELEID

Een reïntegratie- of herplaatsingsbeleid helpt om werkaanpassingen en herplaatsingen soepel te laten verlopen en werknemers een goede begeleiding te bieden bij hun terugkeer. Als deze werkaanpassingen goed verlopen worden de eventuele kosten snel terugverdiend. Dit stimuleert het bedrijf weer om het reïntegratiebeleid verder uit te bouwen tot Disability Management. Belangrijke onderdelen zijn dan bijvoorbeeld:

- ▶ een protocol, waarin afspraken over de begeleiding van langdurig zieken en herplaatste werknemers, inclusief betrokkenheid van (bedrijfs)maatschappelijkwerk
- ▶ een taken- en verantwoordelijkheidsverdeling bij herplaatsing inclusief een herplaatsingscommissie of -coördinator die actief zoekt naar alternatieven voor plaatsing
- ▶ training van (direct) leidinggevenden in deze begeleiding
- ▶ opstellen reïntegratieplannen (zoals dat is vereist volgens de nieuwe regels bij ziekteverzuim)
- ▶ gebruik maken van subsidies ingevolge de wet Reïntegratie Arbeidsgehandicapten (REA)
- ▶ afspraken om het beleid regelmatig te evalueren en zonodig te herzien

## ARBEIDSGEHANDICAPTENBELEID

Nog maar weinig bedrijven in Nederland hebben een beleid speciaal gericht op het werven van (arbeids)gehandicapte werknemers. Van de door TNO onderzochte koploperbedrijven had echter éénderde van deze bedrijven hier wél specifiek beleid voor. Hun motieven waren divers: soms omdat ze moeilijk aan werknemers konden komen, soms vanwege de grotere arbeidsmotivatie van ex-WAO-ers, of omdat de bedrijven het als een maatschappelijke plicht zagen. Belangrijke onderdelen voor Disability Management zijn bijvoorbeeld:

- ▶ samenwerkingsrelatie met specifieke instanties voor het aannemen van arbeidsgehandicapten, zoals het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV), het Centrum voor Werk en Inkomen (CWI), een WSW-instelling, een speciaal opleidingscentrum, reïntegratiebedrijf, etc.

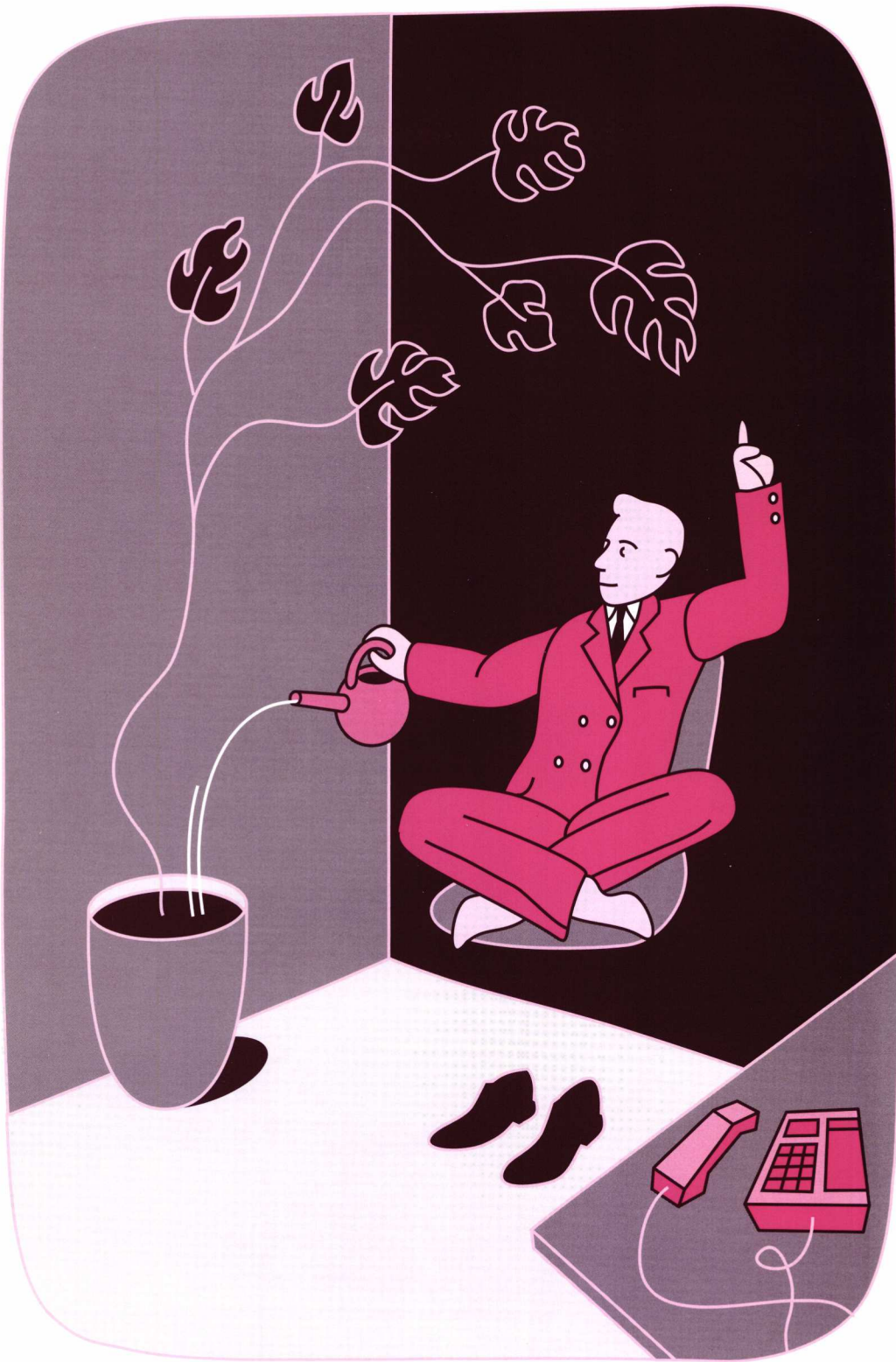
- ▶ een eigen coördinator voor het arbeidsgehandicapten beleid
- ▶ zonodig een jobcoach aanstellen,
- ▶ richtlijnen voor P&O voor het aannemen van arbeidsgehandicapten

## PERSONEELSBELEID OF HRM-BELEID

Een algemeen personeels- of HRM-beleid kan een goede ingang zijn voor Disability Management, afhankelijk van de accenten die gelegd worden. In HRM-beleid staan employability en competentie management centraal voor het vergroten van inzetbaarheid en de ontwikkeling van flexibiliteit en Disability Management past daar naadloos bij.

Belangrijke onderdelen voor Disability Management zijn bijvoorbeeld:

- ▶ in functioneringsgesprekken expliciet aandacht besteden aan de belasting/belastbaarheid en mogelijke beperkingen waardoor werkaanpassing nodig is
- ▶ in het loopbaanbeleid rekening houden met specifieke capaciteiten/competenties en wensen van de werknemer, mogelijkheden voor flexibele inzet en realisatie van eventueel noodzakelijke werkaanpassingen.





# 5

## DE VIJF BASISREGELS VAN DISABILITY MANAGEMENT

Nu vraagt u zich af: wat voegt Disability Management eigenlijk toe? Wat is het meer dan wij nu al doen in het bedrijf? Het antwoord is dat u vanaf nu de regie gaat voeren. Niet de Arbo-dienst, niet het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV), maar u als bedrijf zelf. U neemt uw verantwoordelijkheid, bewaakt het resultaat, u laat u goed adviseren, u zorgt dat geregeld wordt wat er geregeld moet worden en u gebruikt daar een extern netwerk voor. Dat zijn de vijf basisregels van Disability Management, die we hier verder zullen toelichten. Het zijn de bouwstenen voor het beleid waarvan u straks de vruchten gaat plukken.

## 1 > NEEM UW VERANTWOORDELIJKHEID

De meeste bedrijven onderkennen dat de eindverantwoordelijkheid voor begeleiding bij reïntegratie bij de direct leidinggevende zou moeten liggen. De direct leidinggevende is de meest logische persoon om zieke medewerkers te begeleiden en hen te helpen bij hun terugkeer. Veel leidinggevendenden vinden dit in de praktijk echter een lastige rol waar ze vaak ook niet de vaardigheden voor bezitten. Daarom dragen ze de reïntegratiebegeleiding liever over aan de Arbo-dienst. De Arbo-dienst is echter een adviserende dienst die weliswaar de taak heeft de zieke werknemer te begeleiden, maar die de verantwoordelijkheid voor reïntegratie van de werknemer niet kan overnemen van de werkgever. De feitelijke reïntegratie vindt immers op de werkvloer plaats, niet in de spreekkamer van de bedrijfsarts.

Een tweede punt is de begeleiding van medewerkers die (nog) niet ziek zijn. Van leidinggevendenden mag worden verwacht dat zij weten hoe een werknemer functioneert, waar hij moeite mee heeft en waar mogelijke belastbaarheidsproblemen liggen. Het is belangrijk dat leidinggevendenden hiervoor voelsprietten ontwikkelen en dat ze dit soort onderwerpen niet uit de weg gaan. Werknemers moeten het gevoel krijgen dat ze hier zelf over kunnen beginnen bij hun directe chef.

### **Wat kunt u doen?**

Bij Disability Management benadrukt u de rol van de eindverantwoordelijke. De direct leidinggevende is en blijft primair verantwoordelijk. Die verantwoordelijkheid kunt u (als u een groot bedrijf heeft) faciliteren door het aanstellen van een herplaatsingscommissie die aangeeft welke grenzen de verantwoordelijkheid van de leidinggevende heeft. Leidinggevendenden moeten worden ondersteund, geschoold en beoordeeld voor hun rol van verantwoordelijke rond preventie, verzuim en reïntegratie. Dat kan bijvoorbeeld gebeuren door trainingen in verzuim- en/of functioneringsgesprekken, de introductie van coachend leiderschap, intercol-

legiale toetsing tussen leidinggevendenden of het meetbaar maken van de inspanningen van leidinggevendenden. Zorg tenslotte dat de aandacht voor reïntegratie niet verslapt. Minder aandacht van de leidinggevendenden voor reïntegratie leidt automatisch tot toename van het ziekteverzuim.

## 2 > BEWAAK HET RESULTAAT

Registratie van arbeidsongeschiktheidscijfers levert belangrijke stuurinformatie op voor Disability Management: verzuimpercentage, verzuimfrequentie, verzuimduur, WAO-cijfers, een uitsplitsing van cijfers naar functieklassen, afdeling, leeftijdsgroepen. Die informatie biedt mogelijkheden voor het registreren, monitoren en evalueren van uw beleidsinspanningen. Informatie verzamelen is geen hobby op zich. Er moet wel iets met de cijfers gebeuren. U kunt deze informatie gebruiken om het proces te bewaken. Werknemers kunnen ermee geïnformeerd en betrokken worden en leidinggevendenden kunnen ermee worden aangesproken op hun inspanningen en verantwoordelijkheid. In kleinere organisaties is het meestal de directeur zelf die de resultaten bewaakt. Bij grotere organisaties neemt een P&O-of HRM-afdeling deze rol meestal op zich, met behulp van een personeelsinformatiesysteem.

### **Wat kunt u doen?**

Bij Disability Management is het van groot belang dat u de resultaten en processen bewaakt. Registreer, draai regelmatig cijfers uit en bespreek deze. Maak de kosten en opbrengsten van reïntegraties, WAO-premies en subsidies zichtbaar voor leidinggevendenden, maar ook voor de werknemers zelf. Een systematische aanpak, zoals een zorgsysteem voor reïntegratie, kan helpen om de vorderingen te bewaken. Niet alleen de resultaten uitgedrukt in cijfers, maar ook de processen moeten worden bewaakt. Denk bijvoorbeeld aan de voortgang van reïntegratietrajecten en het naleven van gemaakte afspraken. Een 'piepsysteem' is handig hiervoor,



## METEN IS WETEN

### De belangrijkste cijfers om de kosten en baten van arbeidsongeschiktheid te analyseren zijn:

- de gemiddelde loonsom
- het WAO-percentag
- de basis WAO-premie
- de gedifferentieerde WAO-premie
- mogelijke kortingen of opslag op de WAO-premie
- de kosten van verzuim (productieverlies)
- de kosten van reïntegratie (werk aanpassingen, begeleiding)
- de (te) ontvangen vergoedingen en subsidies
- de kosten voor ontslag, vervanging of werving (als er geen herplaatsing mogelijk is)

zodat geen tijd verloren gaat omdat iemand een afspraak is vergeten. Daarnaast is het belangrijk om de eigen inspanningen te beoordelen om zo de effectiviteit en voortgang van het beleid te meten. Denk hier bijvoorbeeld aan reïntegratieplannen, werk aanpassingen, preventieve maatregelen, besprekingen over het reïntegratiebeleid en voorlichtingsmateriaal.

### 3 > LAAT U ADVISEREN

De juiste match tussen persoon en werk, vereist kennis en inzicht. Kennis van de taken en functies in uw bedrijf, inzicht in de belastbaarheid van functies, in werkplekken en de mogelijkheden van mensen. Maar ook kennis over reïntegratievoorzieningen en de valkuilen bij reïntegratietrajecten. Daar heeft u een adviseur voor nodig. Voor grote bedrijven kan het zinvol zijn om deze adviseur (bijvoorbeeld een arbeidsdeskundige) zelf in huis te halen. Bedrijven met minder dan honderd werknemers kopen het

advies meestal in bij de Arbo-dienst of een reïntegratiebedrijf. De kleinere koploperbedrijven gaven echter aan dat zij liever zelf hun medewerkers terug naar het werk begeleiden. Meestal nam de directeur deze rol op zich. Het meest effectief is een adviseur uit het eigen bedrijf of in ieder geval iemand die uw bedrijf van haver tot gort kent en door de leidinggevenden serieus wordt genomen. De drempel tot de adviseur moet laag zijn, zodat leidinggevenden makkelijk een beroep op hem doen. En de adviseur moet goed en snel bereikbaar zijn. Een professional op het gebied van matching tussen werknemer en werk.

### Wat kunt u doen?

Een bewuste herdefiniëring van het takenpakket van de Arbo-dienst is essentieel bij de introductie van Disability Management. Kiest u ervoor een eigen reïntegratieadviseur aan te stellen, dan kan het dienstenpakket van de Arbo-dienst worden beperkt. Maar ook als u ervoor kiest de adviesfunctie grotendeels buiten het eigen bedrijf te leggen, zult u het takenpakket van de Arbo-dienst kunnen herzien. Disability Management vraagt immers om een gerichte, persoonlijke advisering waarbij de capaciteiten van de werknemer centraal staan.

### 4 > ZORG VOOR EEN GOEDE REGELAAR

Het realiseren van een (re)integratie vergt nogal wat regel. Iemand moet het initiatief nemen als het gaat om het begeleiden en coachen van de werknemer, het bemiddelen bij andere leidinggevenden in het bedrijf en het aanvragen van subsidies en voorzieningen. Juist in het praktische regelwerk hapert het vaak bij langdurig verzuim, omdat geen van de partijen zich daar verantwoordelijk voor voelt. Of omdat niemand de middelen en de vaardigheden heeft om deze regeltaak op zich te nemen.

Bepaalde facetten van deze regelaarsrol wijzen al snel richting P&O. Zoals bijvoorbeeld de administratie van subsidieaanvragen. De regelaar moet echter ook iemand zijn die actief





zaken regelt (interveniëren, bemiddelen, begeleiden, etc.) en dat sluit minder vanzelfsprekend aan bij de P&O-functie. De koploperbedrijven hebben in een aantal gevallen een aparte functie in het leven geroepen: de reïntegratiespecialist of coördinator. Deze persoon zorgt er tevens voor dat de (communicatie)lijnen met management en P&O/HRM zo kort mogelijk zijn. In kleine bedrijven is het vaak de directeur zelf, of zijn/haar directe assistent die deze regeltaak op zich neemt.

### **Wat kunt u doen?**

Benoem een speciale regelaar of stel een reïntegratiespecialist aan met concrete taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Deze regelaar begeleidt individuele werknemers en hun leidinggevend en bemiddelt tussen werknemer en werkgever en tussen werknemer en zorgverleners. Gaat het om werkaanpassingen en herplaatsingen dan heeft de regelaar beslissingsbevoegdheid. De regelaar zorgt ook voor de administratieve afhandeling van de (re)integratie, zoals het aanvragen van subsidies en voorzieningen. De regelaar werkt op operationeel niveau, kent het bedrijf door en door, maar is wel volwaardig gesprekspartner en adviseur voor het management. De belangrijkste opdracht voor de regelaar is: houd de vaart erin! De ideale kandidaat voor de rol van regelaar is vasthoudend, creatief, financieel handig, empatisch en doortastend.

## **5 > BOUW EEN EXTERN NETWERK OP**

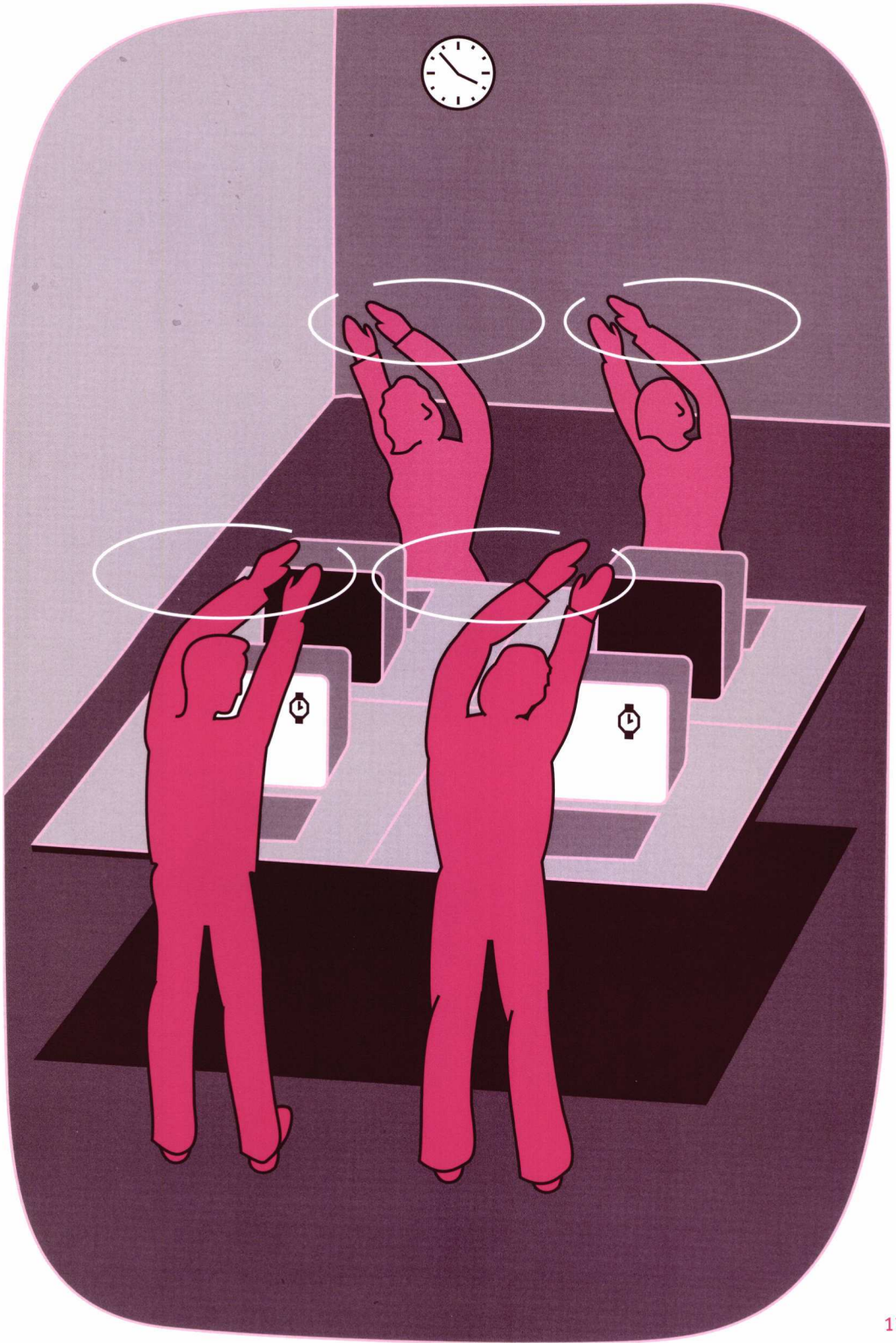
Voor het goed herplaatsen van werknemers met gezondheidsklachten én voor het aannemen van ex-WAO-ers is een extern netwerk van bemiddelaars, beslissers en toeleveranciers noodzakelijk. Formele, wettelijke procedures zijn vaak traag en passief. De actieve bemoeienis van een extern netwerk kan helpen om zaken sneller geregeld te krijgen. Het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV) is bijvoorbeeld belangrijk bij het benutten van regelingen rond de instroom van ex-WAO-

ers. CWI's kunnen wellicht geschikte kandidaten aanleveren. Arbo-dienst, reïntegratiebedrijven, zorgverleners, ergonomische advies-organisaties, loopbaanadviseurs en outplacementbureaus kunnen ondersteuning bieden zowel bij individuele reïntegraties als bij preventieve activiteiten. Een goed contact en een hecht netwerk kunnen het succes en de snelheid van een (re)integratie aanzienlijk verhogen.

De rol van de stroomlijner van deze contacten, de netwerker, kan door een medewerker van P&O worden ingevuld. De activiteiten sluiten ook goed aan bij de taken van de genoemde 'regelaar'. Die is immers ook verantwoordelijk voor de aanvragen van subsidies en regelingen, enzovoort. Wie de rol van netwerker ook op zich neemt, een goede afstemming met het management spreekt voor zich.

### **Wat kunt u doen?**

Benoem een netwerker die contacten onderhoudt met zorgaanbieders, de uitvoeringsinstelling, de reguliere toeleidings- en bemiddelingssector de curatieve sector en particuliere verzekeraars. De netwerker zoekt ook naar nieuwe toegangen tot de arbeidsmarkt als de reguliere wegen geen geschikte werknemers opleveren. De netwerker is dezelfde persoon als de regelaar, of werkt nauw met hem samen. Waar formele, wettelijke procedures soms te lang duren, kan het externe netwerk ervoor zorgen de financiering of realisatie van een (re)integratie zo snel mogelijk rond te krijgen.





## 6 WAAROM ZOU Û KIEZEN VOOR DISABILITY MANAGEMENT?

Disability Management verhoogt de inzetbaarheid van (arbeidsgehandicapte-) medewerkers. Dat betekent minder kosten voor ziekteverzuim en lagere WAO-premies.

Financiële redenen kunnen een belangrijke prikkel zijn om te investeren in Disability Management, maar er zijn veel meer redenen denkbaar:

▶ omdat u iets wilt doen aan de werkdruk veroorzaakt door verhoogd ziekteverzuim
▶ omdat u een cultuuromslag wilt: van controle op werknemers naar wederzijds vertrouwen
▶ omdat het u de kans biedt om gemotiveerde WAO'ers aan te trekken op een krappe arbeidsmarkt
▶ omdat u meer inzicht wilt hebben in de werkelijke personeelskosten en de kosten voor ziekteverzuim en WAO
▶ omdat u creatieve oplossingen zoekt om betrokken en ervaren werknemers te binden en te behouden
▶ vanuit uw maatschappelijk verantwoord ondernemerschap en solidariteit met arbeidsgehandicapte medewerkers
▶ omdat u meer profijt wilt halen uit de dienstverlening van de Arbeidsdienst
▶ omdat u draagvlak wilt creëren voor preventief gezondheidsbeleid binnen de organisatie
▶ omdat u een aantrekkelijke werkgever wilt zijn

Wat de motivatie ook is: het invoeren van Disability Management is goed voor werkgever én werknemer.

# 7 MEER INFORMATIE/NUTTIGE ADRESSEN

## MINISTERIE VAN SOCIALE ZAKEN EN WERKGELEGENHEID

Op de site van het ministerie vindt u informatie over Disability Management: [www.minszw.nl](http://www.minszw.nl). Het publieksinformatie telefoonnummer van SZW is: 0800 - 9051.

Vanaf 1 april 2002 gelden nieuwe regels bij ziekteverzuim, zie brochure: "Werk in Balans" *internet* – [www.szw.nl](http://www.szw.nl) en [www.arbo.nl](http://www.arbo.nl)

## DE COMMISSIE ARBEIDSGEHANDICAPTEN EN WERK, KROON OP HET WERK

secretariaat TNO Arbeid,  
Postbus 718

2130 AS Hoofddorp tel. 023 - 554 99 44,  
*internet* – [www.kroonophetwerk.nl](http://www.kroonophetwerk.nl)

## HELPDESK GEZONDHEID WERK EN VERZEKERINGEN, BREED PLATFORM

plein '40-'45 nr. 10,  
1060 JA Amsterdam

tel. 020-480 03 33,  
*internet* – [www.bpv.nl](http://www.bpv.nl)

## CG RAAD, CHRONISCH ZIEKEN EN GEHANDICAPTENRAAD NEDERLAND

Postbus 169,

3500 AD Utrecht. tel. 030-291 66 00,  
*internet* – [www.cg-raad.nl](http://www.cg-raad.nl)

en [www.leefwijzer.nl](http://www.leefwijzer.nl)

## TNO ARBEID

De ervaringen van voorbeeldbedrijven met Disability Management zijn verzameld in het TNO rapport uit 2000: *Koplopers in Disability Management*, van Hans Bosselaar en Femke Reijenga (gratis te bestellen bij TNO Arbeid, 023 - 554 93 93).

*internet* – [www.tno-arbeid.nl](http://www.tno-arbeid.nl)

## ANDERE INTERESSANTE SITES

[www.kroonophetwerk.nl](http://www.kroonophetwerk.nl): dit is de site van de Commissie Arbeidsgehandicapten en Werk die jaarlijks een werkgeversprijs (Kroon op het Werk) uitreikt aan een bedrijf dat excelleert in Disability Management. Op deze site staat ook de DM-spiegel, een vragenlijst waarmee bedrijven hun eigen prestaties op het gebied van Disability Management kunnen meten.

[www.verzuimalert.nl](http://www.verzuimalert.nl) geeft een handig rekenmodel om uw verzuimkosten te berekenen. Deze verzuimbalans is ontwikkeld door Achmea en TNO Arbeid.

[www.uvw.nl](http://www.uvw.nl) geeft informatie over de uitvoeringsinstellingen en de wet- en regelgeving inzake sociale zekerheid. De site vervangt de site van het (voormalige) instituut Sociale verzekeringen, LISV

[www.socialezekerheid.nl](http://www.socialezekerheid.nl) heeft eveneens informatie over de nieuwe wet- en regelgeving

## STARTSITES

[www.reintegratie.pagina.nl](http://www.reintegratie.pagina.nl)

[www.arbo.pagina.nl](http://www.arbo.pagina.nl)





uitgave van het ministerie  
van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

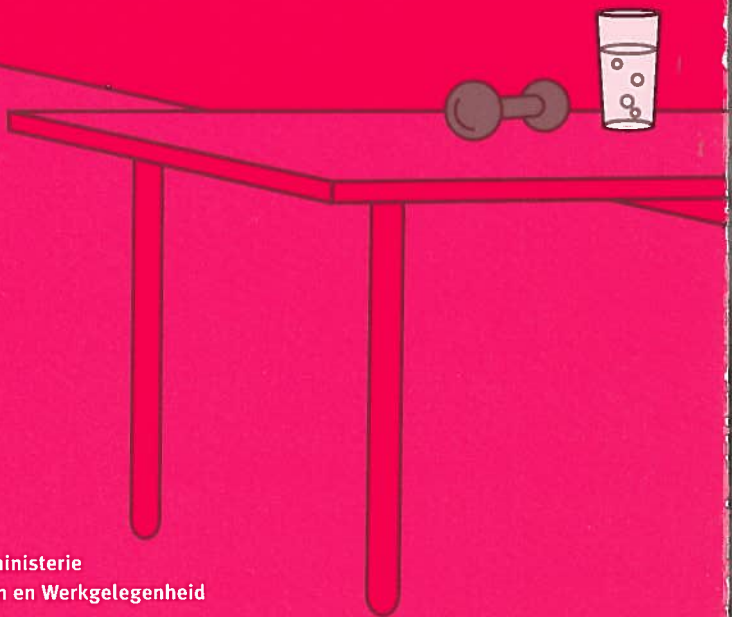
Directie Communicatie  
Postbus 90801, 2509 LV Den Haag  
B 277 april 2002

tekst  
INCT Ingrid Nies Communicatie & Tekst

vormgeving  
L5 concept design management

illustraties  
Maurice Blok - L5 concept design management

druk  
Grafisch Bedrijf Tuijtel



uitgave van het ministerie  
van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Directie Communicatie  
Postbus 90801, 2509 LV Den Haag  
B 277 april 2002