



**TNO-rapport**

**031.12851.01.03**

**Ervaringen met Werken naar Vermogen**  
Tweede werkgeversinventarisatie 2007

**Arbeid**

Polarisavenue 151  
Postbus 718  
2130 AS Hoofddorp

[www.tno.nl/arbeid](http://www.tno.nl/arbeid)

T 023 554 93 93  
F 023 554 93 94

Datum 26 februari 2008  
Auteurs Bruno Fermin  
Pim Piek  
Wouter van Ginkel

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.

© 2008 TNO

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Doel en aanpak van tweede werkgeversinventarisatie .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Profiel van de respondenten.....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Ervaringen verzuim- en re-integratiebeleid .....</b>	<b>6</b>
3.1	Algemene ervaringen .....	6
3.2	Specifieke ervaringen met re-integratie 35 min .....	8
3.3	Specifieke ervaringen met re-integratie 35 plus .....	9
3.4	Regelingen bij ontslag .....	10
3.5	Voldoen wettelijke regelingen om verantwoordelijkheid waar te maken? .....	12
3.6	Rol ketenpartners UWV, CWI en overige partijen .....	13
<b>4</b>	<b>Succes- en faalfactoren .....</b>	<b>16</b>

# 1 Doel en aanpak van tweede werkgeversinventarisatie

## *Aanleiding:*

In 2006 heeft TNO in samenwerking met de Commissie het Werkend Perspectief (CWP) en het Werkgeversforum een inventarisatie onder werkgevers gehouden over de ervaringen met de Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA). De belangrijkste knelpunten die uit deze 1e inventarisatie naar voren kwamen, waren de te beperkte en te lang doorgevoerde focus op re-integratie in het eerste spoor en het gebrek aan greep op re-integratie in het tweede spoor. Het wegvallen van de arbeidsgehandicapenttoets werd als een groot gemis ervaren, omdat ondersteunende re-integratievoorzieningen daarmee niet langer vroegtijdig beschikbaar waren.

De eerste inventarisatie is vrij kort na de invoering van de WIA uitgevoerd. Werkgevers hadden daarom nog weinig praktijkervaring met hun verantwoordelijkheid als werkgever om gedeeltelijke arbeidsgeschikte werknemers *naar vermogen te laten werken*. Uit onderzoek van de Stichting van de Arbeid (STAR, 2007) bleek dat meer dan de helft van de '35 minners' niet meer in dienst was bij de eigen werkgever. De meesten daarvan (37%) waren ontslagen en hadden veelal nog geen ander werk. Uit vervolgonderzoek (2008) blijkt dat een toenemend aantal mensen na de WIA-beoordeling werkt. Toch laat TNO-onderzoek voor de RWI (2007, nog niet gepubliceerd) zien dat na twee jaar vrij eenvoudig tot ontslag kan worden overgegaan en dat het bij een deel van de werknemers die langer dan 24 maanden ziek zijn ook gebeurt.

## *Doel en vragen van de tweede inventarisatie*

Het doel van de 2<sup>e</sup> inventarisatie is nagaan hoe werkgevers het *werken naar vermogen* in de praktijk vormgeven. Om een constructieve bijdrage te leveren, richten we ons vooral op werkgevers die bij Kroon op het Werk en TNO bekend staan om een voortvarende aanpak van gezondheid- en verzuimmanagement. Daarbij staan de volgende vragen centraal:

- In hoeverre lukt het om werknemers *werk naar vermogen* te laten verrichten?
- Is er een onderscheid tussen "35 minners en 35 plussers"?
- Wat voor regelingen treffen werkgevers?
- Wat zijn daarbij de goede voorbeelden en randvoorwaarden?
- Hoe werken werkgevers met elkaar samen en met andere partijen zoals UWV en re-integratiebedrijven?

Wij streven met deze inventarisatie niet naar een representatief beeld, maar naar goede aanknopingspunten voor de verdere ontwikkeling van beleid en aanpak van werkgevers om werknemers naar vermogen te laten werken.

## *Aanpak van de 2<sup>e</sup> inventarisatie in vier stappen:*

1. Telefonische interviews met 25 werkgevers aan de hand van gestructureerde vragenlijst die vooraf aan respondenten is toegezonden.
2. Verwerking van uitkomsten in een werkdocument.
3. Bespreken van de uitkomsten in een bijeenkomst met werkgevers en stakeholders op 24 januari 2008, met als doel relevante vraagstukken en oplossingen nader te identificeren en te verrijken.
4. Verwerking van de uitkomsten van de werkgeversbijeenkomst in de definitieve rapportage die voor u ligt en aangeboden wordt aan relevante stakeholders.

---

<sup>1</sup> Werken naar Vermogen en de praktijk van alledag. Inventarisatie van knelpunten en oplossingen, P. Piek en G. Dekker (TNO), W. van Ginkel (CWP) en M. van Grinsven (Werkgeversforum Kroon op het Werk).

## 2 Profiel van de respondenten

Eind 2007 interviewde TNO 24 bedrijven over hun ervaringen met hun verzuim- en re-integratiebeleid. Daarnaast is een algemeen interview afgenomen met de AWWN. Om een beeld te geven van de bedrijven in het onderzoek, schetsen wij hier een profiel. In onderstaande tabel staat een overzicht van de bedrijven. Wij hebben veelal gesproken met de P&O/HRM-manager, personeel/verzuimadviseur, arbo/re-integratiecoördinator of directeur/eigenaar van het bedrijf.

Tabel 2.1 Overzicht deelnemende bedrijven 2<sup>e</sup> inventarisatie.

Organisatie	Branche	MKB	grootbedrijf
AH distributiecentrum	detailhandel/transport		x
Annie Connect	callcenter		x
Balans	schoonmaak		x
DAF Trucks NV	metaal		x
Dialysecentrum	ziekenhuizen		x
Fascini	productie levensmiddelen	x	
Gemeente Zoetermeer	overheid		x
GGNet	geestelijke gezondheidszorg	x	
IKEA	groot winkelbedrijf		x
Koopmans Bouw	bouw		x
KPN	telecom		x
Lavans	textiel en verzorging	x	
Movares	ingenieursbureau		x
NUON	energie / nuts		x
Per Saldo	belangenvereniging PGB	x	
RIBW Nijmegen en Rivierenland	geestelijke gezondheidszorg		
Rode Kruis Ziekenhuis	ziekenhuizen		x
Shell Nederland	petrochemie		x
SNS Reaal	financiële dienstverlening		x
TAP Taxi	personenvervoer	x	
TNA	re-integratie / zorg	x	
Van Hoogeveest groep	bouw		x
Voest Alpine Polynorm PB	metaal		x
Waterlandziekenhuis	ziekenhuizen		x

### *Verzuimcijfers*

Het verzuimpercentage (exclusief zwangerschap) van deze bedrijven (2006/2007) ligt over het algemeen onder de 5%:

- 5 bedrijven hebben een verzuim van 5% of meer per jaar.
- 10 bedrijven hebben een verzuim tussen de 5 en 4% per jaar.
- 5 bedrijven hebben een verzuim tussen de 4 en 2 % per jaar.
- 4 bedrijven hebben een verzuim van lager dan 2% per jaar.

Onder de bedrijven die meer dan 5% verzuim hebben, zitten organisaties die zich specifiek richten op aanneme van mensen met een beperking. Ook bij de gesproken (geestelijke) gezondheidszorginstellingen ligt het verzuim boven de 5%.

Het percentage werknemers dat langer dan 13 weken ziek is, ligt tussen 0,3 en 2,4% en het percentage dat langer ziek is dan 1 jaar ligt veelal onder de 1%. De meeste bedrijven hebben in 2006/2007 maar enkele WIA-aanvragen ingediend, waarvan het merendeel is toegekend (wat meer IVA dan WGA). Het WGA-risico hebben bedrijven verzekerd bij UWV of private verzekeraars. Enkeligen zijn eigen risico drager (ERD).

*Bedrijven met een actief gezondheidsbeleid*

De geïnterviewde bedrijven zijn geen doorsnee bedrijven. Het zijn bedrijven die verzuim en re-integratie actief aanpakken. Alle partijen hebben een goed zicht op de cijfers de, problematiek en de ervaringen in de organisatie. De ervaringen van deze bedrijven laten wel zien dat met een actief beleid succes valt te behalen: waar een wil is, is een weg. Door deze ervaringen te bundelen, hopen we meer zicht te krijgen op goede praktijken en de werking daarvan. Tegelijkertijd bevatten de knelpunten die deze bedrijven ervaren indicaties voor mogelijke beleidsverbeteringen op macroniveau.

## 3 Ervaringen verzuim- en re-integratiebeleid

### 3.1 Algemene ervaringen

#### *Succes re-integratie gedurende eerste twee ziektejaren*

Alle bedrijven die TNO in deze 2e inventarisatie heeft geïnterviewd, zijn in staat om het grootste deel van de (dreigend) langdurig zieke werknemers te re-integreren binnen de wachttijd van 2 jaar. Harde cijfers zijn niet altijd bekend, maar naar schatting van de werkgevers wordt 95% herplaatst. Over het algemeen geldt dat mensen met 'duurbepkingen' makkelijker herplaatsbaar zijn, dan mensen met 'taakbepkingen', net zoals bedrijven voor mensen met alleen fysieke beperkingen vaak eenvoudiger een oplossing vinden dan voor mensen met psychische beperkingen.

Medewerkers die binnen de 2 jaar wachttijd niet succesvol worden gere-integreerd, zijn veelal mensen met zeer ernstige gezondheids en/of psychiatrische klachten. Een mogelijke andere reden is dat er sprake is van een verstoorde arbeidsrelatie.

#### *Tijdens wachttijd beperkte invloed van WIA*

De meeste werknemers, maar ook veel leidinggevenden cq. Werkgevers, hebben tijdens de 1<sup>e</sup> twee ziektejaren geen goed beeld van de consequenties van de WIA. Ten onrechte verwachten partijen vaak meer zekerheid voor de werknemer dan de wet biedt. Een deel van de bedrijven hanteert de 'strengere WIA-beoordeling' wel 'als het zwaard van Damocles' om leidinggevende en werknemer inzicht te bieden in de realiteit en aan te zetten tot maximale inspanning. Bedrijven die zich serieus inspannen, zijn van mening dat na 2 jaar alleen nog 'uitzichtloze gevallen' resteren.

#### *Spoeling van functies aan onderkant arbeidsmarkt wordt dun*

Een andere conclusie is dat volgens de geïnterviewden de mogelijkheden voor herplaatsing afnemen. Door *outsourcing* van eenvoudig werk en de steeds hogere of bredere eisen die de markt aan de competenties van medewerkers stelt, maar ook door het succes van de WIA - veel zieke werknemers worden herplaatst bij de eigen werkgever - ontstaat vooral voor mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt een tekort aan functies voor succesvolle herplaatsing in bestaand werk. Er zijn echter ook uitzonderingen: een enkele creatieve ondernemer ziet soms mogelijkheden om mensen te (her)plaatsen door nieuwe dienstverlening te ontwikkelen die uitgaat van de mogelijkheden van de werknemer met beperkingen.

#### *Re-integratie 2<sup>e</sup> spoor komt weinig voor*

Vanwege het succes van de re-integratie in eigen huis (spoor 1), komt bij de bedrijven die wij gesproken hebben re-integratie bij een andere werkgever (spoor 2) nauwelijks voor. De werkgevers hebben nog weinig kennis over en ervaring met re-integratie in spoor 2.

De bedrijven zijn het er echter over eens dat spoor 2 zo snel mogelijk moet worden ingezet als duidelijk is dat spoor 1 niet tot resultaten leidt. Hun ervaring is dat meestal rond een jaar na de ziekmelding, deze knoop moet kunnen worden doorgehakt. De gesproken bedrijven houden de vinger goed aan de pols en zijn van mening dat ze niet eerder over de inzet van spoor 2 kunnen beslissen dan ze nu al doen. Wel vinden ze het belangrijk om deze optie met de werknemer zo spoedig mogelijk te bespreken. Bijvoorbeeld om de kansen op een functie met reële loopbaanmogelijkheden voor een medewerker te vergroten, in plaats van herplaatsing op "een functie in de marge".

De werkgevers zien dat de overgang naar een andere werkgever gedurende de wachttijd wel risico's met zich meebrengt. Om tegemoet te komen aan het risico voor de werknemer, heeft een van de bedrijven de volgende afspraak gemaakt: als een 'zieke werknemer' bij een andere werkgever aan de slag gaat en buiten zijn schuld om binnen 1 jaar uitvalt en geen zicht heeft op ander werk, dan heeft de oud-werknemer recht op € 5000,- voor een outplacementtraject. Een ander bedrijf heeft een overgangsregeling en loonsuppletie voor werknemers die werk bij een andere werkgever accepteren. Vanuit het besef van verantwoordelijkheid voor haar werknemers, heeft dit bedrijf gekozen voor het eigen risicodragerschap voor zowel de WIA als de WW. Dit motiveert hen om de instroom van een werknemer in de WIA (arbeidsongeschiktheid) of WW (ontslag) te voorkomen.

#### *Aanpak ná de WIA-beoordeling*

De geïnterviewde bedrijven zijn allen op hun eigen manier serieus bezig met verzuimen en gezondheidsmanagement. Hun streven is om iedereen te herplaatsen, zolang de investering die daarvoor gedaan moet worden in verhouding blijft staan tot de opbrengst: "We zijn een commercieel bedrijf en geen instelling voor sociale werkvoorziening". Werknemers die naar verwachting minder dan 35% verdien capaciteit verliezen, worden vrijwel allemaal herplaatst vóór de WIA-beoordeling. Mocht dit door de ernst van de aard van de beperkingen niet lukken, dan ligt een IVA-aanvraag voor de hand.

Bijstelling van de re-integratieaanpak ná de WIA komt bij deze bedrijven dan ook niet vaak voor, tenzij UWV niet akkoord gaat met de verrichte re-integratie-inspanningen. Indien na de keuring nieuwe re-integratieafspraken moeten worden gemaakt, zijn de vervolgvacatures afhankelijk van de stand van zaken. Als spoor 1 al in de eerste twee jaar is bewandeld, zetten bedrijven direct spoor 2 in. Als nog weinig is gedaan aan spoor 1, dan worden eerst de mogelijkheden binnen het eigen bedrijf onderzocht. De bedrijven hebben de ervaring dat het maken van nieuwe afspraken ná de WIA-keuring moeizaam is en de kans op succes gering. De werknemer zit dan meestal al langer dan 2 jaar thuis en zijn of haar kijk op het eigen leven is veranderd. Veelal is het privéleven anders ingericht en is sprake van een sterke internalisering van de eigen gezondheidsopvatting en -beleving. Bovendien heeft de werknemer geen arbeidsritme meer. Het (opnieuw) starten van een re-integratietraject is dan lastig, zowel voor werknemer als werkgever. Maar ook als er binnen de wachttijd veel re-integratie-inspanningen zijn verricht zonder succes, valt het niet mee om nieuwe motivatie te vinden voor een volgende poging.

#### *Verskillende beleidsopties*

De geïnterviewde bedrijven zijn alle succesvol in hun re-integratiebeleid. Toch verschilt de manier waarop de bedrijven hun beleid vorm geven sterk. Sommige bedrijven ruimen een centrale plaats in voor bijvoorbeeld een re-integratiedeskundige en hebben algemene regelingen getroffen voor overgang naar een nieuwe functie. Andere bedrijven leggen de verantwoordelijkheid juist decentraal en geven werknemer en leidinggevende de ruimte om gezamenlijke maatwerkafspraken te maken en bijpassende voorwaarden af te spreken.

De gemene deler is dat alle bedrijven op een zeer doelbewuste manier met re-integratie omgaan. In de volgende paragrafen gaan wij in op specifieke aspecten van de re-integratiepraktijk.

### 3.2 Specifieke ervaringen met re-integratie 35 min

Volgens de gesproken werkgevers gaat het gros van de mensen dat gedeeltelijk arbeidsongeschikt raakt en naar verwachting minder dan 35% van de verdiencapaciteit verliest tijdens, de wachttijd weer aan het werk. Dit sluit aan bij de bevindingen uit recent onderzoek voor onder andere de Stichting van de Arbeid<sup>2</sup> en RWI<sup>3</sup>, waaruit blijkt dat werkgevers er steeds beter in slagen werknemers met een ziekte of een handicap weer aan het werk te krijgen.

De geïnterviewde bedrijven in dit onderzoek geven ook aan dat zij uiteindelijk ontslag aanvragen als er geen serieuze herplaatsingsmogelijkheden zijn. Volgens meerdere geïnterviewden gebeurt dat vooral als er tevens sprake is van een arbeidsconflict of een anderszins verstoorde relatie.

#### *Gevolgen voor arbeidsvoorwaarden bij succesvolle herplaatsing*

De meeste bedrijven zoeken binnen de eigen organisaties naar bestaande functies die passen bij de belastbaarheid van de werknemer. De aard van het contract (tijdelijk of onbepaalde tijd) wordt niet aangepast, maar de werknemer krijgt veelal de arbeidsvoorwaarden die behoren bij die functie. Daarbij wordt loonverlies zoveel mogelijk beperkt. De bedrijven geven aan dat mensen niet op hun gezondheid moeten worden beoordeeld, maar op hun prestatieniveau in passend werk. Dat voorkomt “scheve ogen bij de collega’s”: “Als een werknemer minder presteert dan zijn collega’s, dan zit hij niet op een passende plek”.

Als sprake is van een ‘duurbepanking’ kan vaak worden volstaan met het beperken van het aantal arbeidsuren in het contract. Het komt ook voor dat ‘werk buiten de diensturen’, als dat gebruikelijk is binnen de organisatie, vervalt. Bij een enkel bedrijf behoudt de werknemer zijn volledige salaris, ongeacht op welke functie hij of zij wordt herplaatst. Sommige bedrijven geven een (tijdelijke) aanvulling op het loon als sprake is van achteruitgang in het salaris.

#### *Aandachtspunten bij de re-integratie van 35 min*

De bedrijven ondervinden weinig problemen bij het vinden van passend werk en het zo nodig aanpassen van de arbeidsvoorwaarden. Het laatste komt mede omdat de salarisachteruitgang voor de 35 min-groep vaak niet groot is. Er zijn ook bedrijven die het loon niet aanpassen, maar eventueel productieverlies compenseren met de korting die zij krijgen op de arbeidsongeschiktheidspremie (WAO/WIA) en de werkloosheidspremie (WW) als een werknemer *structureel functionele beperkingen* heeft (sfb-status)<sup>4</sup>. Problemen met de re-integratie van een 35- werknemer kunnen ontstaan als de beperking geen grote gevolgen heeft voor de theoretische schatting van UWV, maar de beperking in de praktijk wel verstrekkend is. Als voorbeeld is een casus ingebracht van een werknemer met sociale angstklachten. Hoewel deze werknemer zijn werk, theoretisch gezien, onder voorwaarden nog goed kan verrichten, levert de inpassing in de praktijk toch problemen op. De huidige markt en arbeidscultuur stellen immers steeds hogere eisen aan de sociale vaardigheden van een werknemer, niet alleen in functies met externe contacten, maar ook in de communicatie met collega’s en leidinggevend.

---

<sup>2</sup> Rapport ‘Geen WIA, wel werk?’.

<sup>3</sup> Publicatie verwacht (maart 2008).

<sup>4</sup> De premievrijstelling geldt voor maximaal 3 jaar en wordt verrekend via de loonaangifte.



Extra aandacht vragen ook werknemers die boven op het salaris een toeslag krijgen wegens bijvoorbeeld werk in een ploegdienst of afspraken die zijn gemaakt in het kader van een sociaal plan (zoals een garantieregeling). Als deze werknemers niet meer geschikt zijn voor hun eigen functies is het zeer lastig om functies te vinden waar een vergelijkbaar salaris tegenover staat. Dit soort toeslagen belemmert in nog sterkere mate de re-integratie in het 2<sup>e</sup> spoor. Bedrijven die te maken hebben met een garantieregeling of ploegdiensttoeslag, geven daarom vaak een (tijdelijke) aanvulling op het salaris als de werknemer een baan bij een andere werkgever accepteert.

### 3.3 Specifieke ervaringen met re-integratie 35 plus

De bedrijven die wij hebben gesproken, hebben nog weinig ervaring met re-integratie van gedeeltelijk arbeidsgeschikte mensen waarvan het verwachte verlies van de verdiencapaciteit 35% of meer is. Het gaat om kleine aantallen werknemers. Bovendien gaat het in die gevallen vaak om medewerkers die naar verwachting volledig arbeidsongeschikt zijn en waarvoor bedrijven een IVA-keuring aanvragen. Als de situatie helder is, vragen zij de IVA keuring vervoegd aan (na 3 maanden). Voor de werknemers die in aanmerking komen voor de WGA, noemen de werkgevers als ‘voordeel’ dat de werknemer gecompenseerd wordt of gaat worden voor een mogelijk verlies aan inkomsten. Voor deze groep is het van belang om goede belastbaarheidsafspraken te maken. Een aantal bedrijven heeft goede ervaringen met het snel inzetten van een arbeidsdeskundige om een werkplek te vinden of aan te passen aan de belastbaarheid van de werknemer. Daarbij vragen bedrijven zo mogelijk voorzieningen bij UWV aan. In de beleving van veel werkgevers zijn de procedures daarvoor lastig, zeker als de werknemer al werkzaam is bij de werkgever.

#### *Gevolgen voor de werkplek en arbeidsvoorwaarden*

Evenals voor de 35- werknemers zijn de meeste werkgevers ook voor de 35+ groep huiverig om bestaande functies op hoofdtaken aan te passen aan de beperkingen van een werknemer. Het creëren van functies heeft volgens hen al snel tot gevolg dat er “werkplekken in de luwte of in de marge” ontstaan. Hun ervaring is dat op termijn deze optie zowel voor de werknemer als voor het bedrijf tot onvrede leidt. Bij non-profit organisaties denken ze daar wat makkelijker over dan in het bedrijfsleven. Het aanpassen van de uren in het arbeidscontract is ook voor deze groep een geëigende manier om een werknemer naar vermogen te laten werken.

Meer dan bij de 35-werknemer, heeft de 35+ werknemer een grote kans op een behoorlijk inkomstenverlies. De gevolgen van de WIA zijn voor deze groep daarom vaak heel ingrijpend. Dit geldt niet alleen voor het werk, maar ook voor het privéleven. Het (zo vroeg mogelijk) bepalen van de juiste loonwaarde en een goede voorlichting over de gevolgen van de WIA zijn van groot belang voor de relatie met de werknemer.

Om de gevolgen bij herplaatsing te compenseren, maakt een deel van de bedrijven overgangs- en/of aanvullingsafspraken. Zo geeft een van de bedrijven de werknemer voor het deel dat hij of zij in de WGA zit een premievrijstelling voor de opbouw van het pensioen.

#### *Aandachtspunten bij de re-integratie van 35 plus*

Werknemers die onder de WGA vallen (35+) ervaren de volledige financiële consequenties pas als zij na de loongerelateerde uitkering in aanmerking komen voor een vervolguutkering (na maximaal 3 jaar). De hoogte van de vervolguutkering is afhankelijk van de benutting van de resterende verdiencapaciteit.

Als een werknemer meer dan 50% van zijn verdien capaciteit realiseert, wordt zijn inkomen aangevuld tot 70% van zijn laatst verdiende loon. Realiseert de werknemer minder dan 50% van zijn verdien capaciteit, dan wordt zijn inkomen alleen aangevuld tot bijstandsniveau. In welke mate deze financiële prikkel van de overheid bijdraagt aan een optimale re-integratie, zal pas vanaf 2009 zichtbaar worden. Waarschijnlijk wordt dan ook pas echt duidelijk in hoeverre bedrijven er in slagen om 35 plussers te laten *werken naar vermogen*. Op grond van de ervaringen van de geïnterviewde werkgevers, ontstaat de indruk dat werkgevers daar op dit moment wisselend in slagen. Vooral het bepalen van de juiste loonwaarde in geval van een WGA roept vragen op. Dit probleem geldt zeker voor bedrijven die geen uitgewerkte functiewaarderingsystematiek hebben. Bedrijven die hier wel over beschikken, ondervinden minder of geen problemen: “Als je het eens bent met het percentage arbeidsongeschiktheid (AO), dan is het zaak samen met de Arbodienst op zoek te gaan naar passend werk. Ben je het niet eens met het percentage AO dan ga je in beroep”.

Er is geen goed beeld van de omvang van de problematiek van de werknemers met gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid van 35% of hoger. De gesproken bedrijven hebben vooral te maken met 35- (waarbij sommigen het ook wel lastig vinden om een goede loonwaarde te bepalen) en met 80 - 100% AO, die niet kunnen werken en waarvoor dus ook geen loonwaarde hoeft te worden vastgesteld.

De beperkte ervaring met re-integratie van werknemers die niet binnen de wachttijd zijn herplaatst en na keuring een WGA keuring ontvangen, wordt volgens de geïnterviewden wel gekenmerkt door “moeizame en langdurige trajecten”. “Deze mensen hebben vaak al twee jaar aan de kant gestaan en daarna is zeker nog 1 tot 1,5 jaar nodig om hen op een passende plek te krijgen. De lange duur belemmert de inpassing”.

Verder hebben de geïnterviewde werkgevers bedenkingen bij twee aspecten van de WIA die spelen bij de re-integratie van mensen in de 35+ categorie:

1. De theoretische schatting van UWV; deze staat regelmatig te ver af van wat mensen daadwerkelijk in de praktijk kunnen presteren: dat er in theorie functies zijn waarmee een werknemer een bepaalde verdien capaciteit kan realiseren, zegt niets over de beschikbaarheid van die functies binnen het eigen bedrijf, en dat is toch de omgeving waar binnen een werkgever veelal een oplossing zoekt.
2. Medewerkers die (vooralsnog) niet duurzaam 80 – 100% AO worden bevonden en WGA krijgen: dit levert volgens de werkgevers veel onzekerheid op en onnodig tijdsverlies, waarbij ze eigenlijk niets aan re-integratie kunnen doen.

### 3.4 Regelingen bij ontslag

In sommige situaties gaan bedrijven over tot ontslag. Veelal gebeurt dit pas als er volgens hen echt geen mogelijkheden meer zijn voor (verdere) re-integratie. Dat kan ook betekenen dat een werkgever gedeeltelijk ontslag aanvraagt. Ontslag van arbeidsongeschikte werknemers speelt vooral bij de groep 35+ en gebeurt bij voorkeur in overleg met de werknemer. Ontslag van 35- werknemers komt bij de meeste geïnterviewden niet voor. Als er al sprake is van ontslag van een 35- werknemer, dan is er volgens de bedrijven ook sprake van andere problemen, zoals een arbeidsconflict.

Om de gevolgen van ontslag enigszins te compenseren hebben veel van de gesproken bedrijven regelingen in het leven geroepen. Sommige bedrijven hanteren een generiek en organisatiebreed beleid, terwijl andere bedrijven de afspraken laten afhangen van de situatie. Ook de omvang van de regelingen verschilt; van een uitgebreid pakket aan regelingen voor ontslag bij arbeidsongeschiktheid tot aan een standaard ontslagvergoeding of het blijven versturen van kerstpakketten.

Zo geeft één van de bedrijven een werknemer bij ontslag na de WIA-keuring een ‘arbeidsongeschiktheidspensioen’ tot aan de AOW/pensioenleeftijd. In voorkomende gevallen financieren bedrijven na ontslag ook een opleiding of een re-integratietraject. Sommige bedrijven hebben ook regelingen voor werknemers die onder de IVA vallen. Een aantal bedrijven blijft IVA-gerechtigden als normale werknemers behandelen, onder meer door het handhaven van secundaire arbeidsvoorwaarden en het uitnodigen voor bedrijfsfestiviteiten. Eén van de bedrijven heeft zelfs een IVA-protocol. Zij stellen 10% van het jaarsalaris beschikbaar om het herstel en aanpassingen in de privé-sfeer te bespoedigen. Uit sociale overwegingen vult dit bedrijf, om de 80-100% werknemer een langere gewenningstijd te geven, bovendien 3 jaar lang de IVA uitkering aan. Het eerste jaar krijgt de werknemer een aanvulling tot 100% en het tweede jaar tot 90%. In het derde jaar vult het bedrijf de helft van het verschil aan tussen de hoogte van de IVA-uitkering en het laatst verdiende loon.

#### *Samenwerking met andere werkgevers*

Evenals ten tijde van de 1e werkgeversinventarisatie van TNO richten de meeste bedrijven zich vooral op re-integratie in het 1<sup>e</sup> spoor. Samenwerkingsafspraken met andere werkgevers komen voor, maar nog op beperkte schaal of weinig concreet. Een aantal bedrijven heeft wel gesprekken gevoerd met andere bedrijven in de regio waarbij wederzijds goede bedoelingen zijn uitgesproken. In de praktijk ervaren zij echter dat herplaatsing bij een andere werkgever lastig is. Als het een bedrijf in dezelfde branche is, dan geldt meestal dat als er geen passend werk bij het eigen bedrijf is, er ook geen passend werk bij het andere bedrijf te vinden is. Is het een bedrijf in een andere branche, dan is er vaak sprake van scholingsafstand en/of een andere werkcultuur die voor hun werknemers niet aantrekkelijk is.

Maar er zijn ook voorbeelden van bedrijven die dit anders zien en doen. Een van de geïnterviewde bedrijven meldt dat zij samen met andere werkgevers in de branche een stichting hebben opgericht met als doel de mobiliteit tussen de organisaties vorm te geven. Ook zijn een aantal bedrijven aangesloten bij poortwachtercentra (PWC) die een vergelijkbaar doel hebben. De grote bedrijven geven aan dat een PWC vooral interessant is voor het MKB. Hoewel geen regel, hebben grote bedrijven vaak intern meer mogelijkheden voor herplaatsing, meer middelen en vaak ook een specifieke medewerker voor verzuim en re-integratie aangesteld. Grote bedrijven kunnen wel kennis leveren aan PWC's.

#### *Detachering*

In de interviews hebben wij gevraagd of detachering een interessante optie is om de drempel voor spoor 2 te verlagen. Op kleine schaal hebben enkele bedrijven hiermee positieve ervaringen opgedaan. Zo biedt één van de bedrijven werknemers detachering aan met een terugkeergarantie. Ook is er een bedrijf dat met een detacheringsbureau is overeengekomen dat zij de arbeidsongeschikte werknemer contractueel overnemen en daarvoor de loondoorbetalingskosten krijgen. Als het detacheringsbureau de werknemer weet te herplaatsen, dan mag het bureau het gedeelte dat nog rest van de loondoorbetalingsom als winst behouden.

Een paar andere bedrijven gebruikt ‘detachering’ wel binnen de eigen organisatie. Bijvoorbeeld als ‘re-integratieplek’, of als er nog geen structurele oplossing is gevonden. Het voordeel van deze constructie is dat de werknemer aan het werk blijft, alle betrokkenen in de praktijk kunnen onderzoeken wat wel of niet werkt en dat de ‘proefplaatsing’ geen financiële gevolgen heeft voor de andere afdeling. De werknemer blijft tot de definitieve herplaatsing op de kostenplaats van de oude afdeling. Deze bedrijven hebben nog geen ervaring met externe detachering, maar vinden het wel een interessante optie. Dat geldt ook voor veel van de andere bedrijven.

Een aantal geïnterviewden verbindt er wel voorwaarden aan. Bedrijven moeten alert zijn dat externe detachering niet misbruikt wordt om goedkope tijdelijke krachten in te huren. Andere bedrijven zien detachering graag in combinatie met opleiding, zodat de kansen van een werknemer structureel verbeteren. Kleinere werkgevers vinden detachering ook interessant maar missen soms tijd en middelen om daar serieus werk van te maken. Een arbeids- of detacheringsspool voor spoor 2 zou voor deze bedrijven nuttig zijn. Mogelijk kunnen poortwachtercentra een rol spelen bij het inrichten en uitvoeren van een arbeids- of detacheringsspool.

### 3.5 Voldoen wettelijke regelingen om verantwoordelijkheid waar te maken?

Re-integratie bij ziekte is de eerste twee jaar primair de verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer. De Wet Verbetering Poortwachter (WVP) en de WIA bieden het kader voor de uitvoering van deze verantwoordelijkheid. Na de keuring kunnen werkgever en werknemer aanspraak maken op regelingen en voorzieningen. In onze interviews hebben wij gevraagd in hoeverre de wettelijke kaders en regelingen een voldoende basis bieden om de verantwoordelijkheid die werkgevers en werknemers hebben waar te maken.

#### *Voorzieningen*

De meesten geïnterviewden zijn van mening dat er zeker in de wachttijd, maar ook na de keuring, nauwelijks nog regelingen zijn die zij of de werknemer kunnen aanvragen. Ongeveer de helft van de bedrijven vindt dat geen probleem; re-integratie is vooral een zaak van werkgever en werknemer en in hun beleving leidt het aanvragen van voorzieningen tot een enorme papierwinkel. Bovendien is hun ervaring dat het lastig is om UWV te overtuigen van de noodzaak van een voorziening (zeker als de zieke werknemer al werkzaam is bij het bedrijf). Het zelf oplossen bespaart tijd en frustratie. De andere helft van de werkgevers mist voorzieningen zoals voorheen in de Wet Rea, onder meer de loonkostensubsidie. Volgens hen zijn arbeidsgehandicapte werknemers daardoor ook minder aantrekkelijk voor (andere) werkgevers. Bovendien hebben werkgever en/of werknemer pas recht op deze regelingen ná de WIA-keuring. De ervaring van deze bedrijven is dat dit re-integratie in spoor 2 belemmert. Nieuwe werkgevers hebben volgens hen veel twijfels rond de belastbaarheid en vinden het een risico om iemand met beperkingen aan te nemen. Zolang een werknemer nog niet formeel arbeidsongeschikt is, heeft de nieuwe werkgever echter geen recht op de no-risk polis. Overigens loopt ook de zieke werknemer een risico als hij zich beter meldt en een nieuwe arbeidsrelatie aangaat. Bij onverhoopte nieuwe uitval door ziekte begint het traject weer van voor af aan. Voor dit soort situaties hebben werkgevers en werknemers behoefte aan een verkorte procedure. Als optie zien zij een koppeling tussen het recht op een no-riskpolis en het deskundigenoordeel van UWV.

Een deel van de bedrijven vindt het niet stimulerend dat zij de eerste 2 jaar alles moeten betalen en er geen of nauwelijks aanspraak kan worden gemaakt op publieke middelen. Terwijl als de werknemer na 2 jaar wordt ontslagen UWV “opeens wel de geldkraan kan open zetten voor re-integratiebedrijven”. Op het moment dat ontslag een optie is, kan dit inzicht een verkeerde prikkel opleveren voor de werkgever: “Het zou beter zijn om een werkgever te belonen die een werknemer met beperkingen, die hij anders over de schutting zou gooien, in dienst houdt.”.

### *Loondoorbetalingsplicht*

De meeste bedrijven zijn het er over eens dat de WIA (in samenhang met aanpalende wetgeving) de verantwoordelijkheden redelijk helder belegt en hen aanzet tot het leveren van een maximale inspanning. Een deel van de bedrijven vindt echter de prikkel voor werknemers de eerste 2 jaar onvoldoende. De via Cao's ingevulde loondoorbetalingsplicht waarbij werknemers het eerste jaar meestal 100% en het 2<sup>e</sup> ziektejaar 70% van hun loon ontvangen, is volgens meerdere bedrijven een verkeerde prikkel om grijs en frequent verzuim tegen te gaan.

Voor mensen die onterecht verzuimen zou een omgekeerde regeling beter werken. De vraag is dan wel hoe mensen die echt ziek zijn beschermd kunnen worden tegen een snelle terugval in salaris. Andere werkgevers geloven niet in de meerwaarde van (negatieve) financiële prikkels. Volgens hen draagt dat juist bij aan een negatieve grondhouding, terwijl de sleutel voor succes ligt in een positieve en constructie opstelling van zowel werkgever en werknemer.

Tijdens de discussiebijeenkomst met werkgevers in januari 2008, refereerden een aantal werkgevers aan de CAO voor het schildersbedrijf. In die CAO is de loondoorbetalingsperiode opgeknipt in 4 perioden en verloopt de afname van het salaris meer gefaseerd. Een ander voorbeeld betrof werkgevers die hun werknemers belonen voor het gedeeltelijk hervatten van het werk en/of het deelnemen aan een re-integratietraject of een opleiding, door hen in het 2e ziektejaar 90% of 100% van het loon door te betalen. De effecten van deze afspraken zijn, in het onderzoek niet nader onderzocht. De betrokkenen van de discussiebijeenkomst zijn zeer geïnteresseerd in de verschillende manieren waarop in de praktijk met loondoorbetaling wordt omgegaan en wat de voor- en nadelen hier van zijn.

### *Deskundigenoordeel*

Tot slot zijn de meningen van de bedrijven ten aanzien van het deskundigenoordeel verschillend. Een aantal bedrijven spreekt de voorkeur uit om het deskundigenoordeel van UWV bindend te verklaren. Nu is het een vrijblijvend advies dat werkgever en werknemer gedurende wachttijd kunnen aanvragen om te beoordelen of werk wel of niet passend is. Volgens hen wordt het deskundigenoordeel vooral aangevraagd als partijen verschil van mening hebben. Doordat het deskundigenoordeel vrijblijvend is, blijft het verschil van mening tussen werkgever, bedrijfsarts en werknemer vaak nog bestaan. Andere werkgevers zijn van mening dat dit niet nodig en wenselijk is. Zij hebben de ervaring dat als je met alle betrokkenen goede afspraken maakt, er geen onoverkomelijke meningsverschillen hoeven te ontstaan. Het bindend verklaren geeft het deskundigenoordeel in hun ogen een (te) zwaar gewicht en verwordt daarmee tot een instrument dat vooral ingezet zal worden om conflicten tussen werkgever en werknemer op scherp te stellen.

## **3.6 Rol ketenpartners UWV, CWI en overige partijen**

### *UWV*

Uit de eerste werkgeversinventarisatie van TNO bleek dat veel werkgevers een negatief beeld hebben van de rol en dienstverlening van UWV. De uitkomsten van de 2<sup>e</sup> inventarisatie laten zien dat er weinig verandering is in dit beeld. Werkgevers vinden UWV over het algemeen erg procedureel en streng op de regels, terwijl UWV zelf wel regelmatig procedures overtreedt, vooral wat betreft het nakomen van termijnen. Dit staat in hun beleving haaks op het "toch gezamenlijke belang" om mensen aan het werk te houden. Ook uiten werkgevers onvrede over de onmogelijkheid om met UWV in gesprek te komen: "Ze luisteren vooral naar de werknemer en die kan met zijn performance aardig het oordeel van UWV beïnvloeden".

Ook missen veel bedrijven de mogelijkheid van een vaste contactpersoon bij UWV. Enkele grote bedrijven (maar niet alle) hebben die 'luxe' wel, maar in het MKB komt dat niet voor of is dat een uitzondering. Een aantal bedrijven heeft wel goede ervaringen met UWV. Zo heeft een grote werkgever de ervaring dat UWV altijd langskomt voor een uitgebreid onderzoek in het kader van een deskundigenoordeel. Een ander bedrijf heeft positieve ervaringen met UWV bij vroegtijdig ontslag.

Over het algemeen geldt dat bedrijven behoefte hebben aan een UWV die niet alleen toetst, maar die gedurende de wachttijd ook open staat voor overleg, en advies kan geven over de aanpak en afstemming van verschillende meningen. Een UWV die werkgevers actief faciliteert om instroom in de WIA te voorkomen. Bedrijven die daar geen behoefte aan hebben zijn van mening dat UWV wel procedureel en toetsend moet blijven, willen werkgevers en werknemers hun verantwoordelijkheden zo maximaal mogelijk blijven oppakken: "De rol van UWV levert een gezond krachterspel op". Een van deze werkgevers zegt het als volgt: "Zorg dat je uit handen van het UWV blijft, regel je zaken als werkgever zelf goed". We zetten de belangrijkste uitkomsten op een rijtje:

- Opvallend is dat tijdens de bijeenkomst in januari de werkgevers regelmatig met elkaar in het duister tasten over wat zij op welke momenten nu wel of niet van UWV mogen verwachten of waarop zij aanspraak kunnen maken. Dit is opvallend omdat alle genodigde werkgevers al langere tijd en met succes een actief verzuim beleid voeren. De vraag rijst dan ook: Als voor deze werkgevers de rol van UWV en de verplichtingen van de WIA niet helder zijn, hoe staat het dan met werkgevers die niet of minder actief zijn op dit gebied?
- Grote werkgevers hebben de ervaring dat UWV er bij de re-integratiebeoordeling vanuit gaat dat het bedrijf, gezien de grootte van de organisatie, herplaatsingsmogelijkheden moeten hebben. De omvang van een organisatie zegt volgens de werkgevers echter niets over de diversiteit aan functies. Als een werkgever serieus met een werknemer op zoek is geweest, ervaart hij een dergelijke uitspraak van UWV als onredelijk.
- Voor een deel van de bedrijven is de eerste jaarsevaluatie een toets om te kijken of zij op de goede weg zijn en een moment van waarheid of inzicht voor de werknemer. Voor (een deel van) het MKB is het vaak een 'opschudmoment'. Voor andere, vooral grotere bedrijven is het vooral een formeel moment. Alle bedrijven hebben echter de ervaring dat UWV de evaluatie serieus beoordeelt.
- Het aanvragen van een deskundigenoordeel of een second opinion, maar ook van voorzieningen is in de beleving van bedrijven lastig en arbeidsintensief, zeker voor het MKB die vaak geen aparte functie voor personeel heeft. Daardoor maken zij geen of minder gebruik van deze mogelijkheden. Er is echter ook een aantal werkgevers dat wel goede ervaringen met UWV heeft: "Er zijn niet veel voorzieningen meer, maar voor de voorzieningen die er nog wel zijn, is de aanvraag eenvoudig of gefiscaliseerd".
- Bij ontslag van tijdelijke krachten die ziek uit dienst gaan, neemt UWV de re-integratieplicht over (Vangnet). Werkgevers vinden het vreemd dat zij vervolgens niets meer van UWV horen, terwijl normaal gesproken de werkgever eerst naar de mogelijkheden van herplaatsing in eigen functie of organisatie moet kijken.
- Werknemers die na het zwangerschapsverlof ziek thuis blijven, vallen ook onder de Vangnetuitkering en daarmee de verantwoordelijkheid van UWV. Werkgevers hebben de ervaring dat UWV zonder overleg zich "bemoeit met het bedrijfsbeleid". Het komt voor dat UWV tegen de werknemer zegt voorlopig rust te houden, terwijl het bedrijf gericht is om zieken zo veel mogelijk aan het werk te houden.

- Landelijk opererende bedrijven met vestigingen in verschillende UWV-regio's hebben de ervaring dat er regionale verschillen zijn in wijze van afhandeling en interpretatie van de regelgeving. Zij spreken de voorkeur uit voor één landelijk loket of aanspreekpunt.
- De IVA is alleen voor zeer ernstige zieken. Voor hen is het van belang dat UWV snel een beoordeling geeft. Maar de termijnen zijn lang en worden regelmatig overschreden. Werkgevers noemen voorbeelden van aanvragen waarover UWV nog geen uitsluitsel heeft gegeven op het moment van overlijden van terminaal zieke werknemers. Dat geeft veel onzekerheid en frustratie bij betrokkenen.

### *CWI*

De bedrijven hebben met betrekking tot het 'WIA-proces', geen uitgesproken mening over de rol van CWI. CWI speelt voor hen nauwelijks een rol van betekenis, ook niet bij een eventueel ontslag na de WIA-keuring. CWI volgt meestal het advies van UWV. De bedrijven zijn over het algemeen tevreden over de afhandeling van CWI van ontslagaanvragen. Enkele werkgevers geven de voorkeur aan ontslag via de kantonrechter. Dat zou volgens hen sneller gaan dan via het CWI. Wel vinden sommige werkgevers dat CWI, overigens net als UWV, weinig inspeelt op de zware emotionele lading van een ontslag voor een werknemer in geval van een IVA-uitkering.

Tot slot noemen enkele bedrijven nog wel de rol van CWI bij het aanvragen van een WSW-indicatie. Soms kan de Sociale Werkvoorziening (SW) een mogelijkheid bieden om mensen aan het werk te houden. Probleem is echter dat men dan wordt geconfronteerd met de wachtlijsten in de SW. Het CWI heeft hier echter geen invloed op.

### *Re-integratiebedrijven*

De geïnterviewde bedrijven maken nog beperkt gebruik van re-integratiebedrijven. Spoor 1 doen werkgevers vrijwel altijd zelf. Voor spoor 2 zetten sommige werkgevers re-integratiebedrijven in. Voor andere bedrijven was dat tot nu toe nog niet nodig, of werd een oplossing gevonden via een informeel of formeel netwerk. De betrokken werkgevers kunnen daarom nog niet veel zeggen over hun tevredenheid met de re-integratiebedrijven. Bedrijven die al gewerkt hebben met re-integratiebedrijven zijn meestal tevreden. Wel heeft de ervaring hen geleerd dat het belangrijk is om goede afspraken te maken en het re-integratiebedrijf duidelijk te maken wat er allemaal al is geprobeerd om de werknemer te herplaatsen. Daarmee kan onnodige herhaling van zetten en ergenis worden voorkomen.

### *Overige partijen: arbo-curatieve samenwerking*

De diagnostiek en behandelingen in de curatieve sector nemen vaak lange tijd in beslag. De ervaring van bedrijven is dat de bedrijfsarts diagnoses en ingrepen van specialisten afwacht. Ook als een bedrijf gebruik maakt van wachtlijstbemiddeling duurt het naar hun mening te lang. 'Werk' is in de curatieve sector nog steeds geen factor waarmee rekening wordt gehouden. Door de lange duur raakt een werknemer steeds verder uit het arbeidsritme. Een werknemer heeft vaak te maken met meerdere specialisten. Lastig is dat elke discipline een eigen protocol hanteert, en de opvattingen over de beperking vaak uiteen lopen. Werkgevers missen in die gevallen de mogelijkheid om met UWV vanuit een multidisciplinair perspectief naar een oplossing te zoeken: "Als huisartsen en specialisten niet meedenken en de bedrijfsarts komt niet verder, dan sta je als werkgever met rug tegen de muur, ook al ben je overtuigd dat werknemer best kan werken".

## 4 Succes- en faalfactoren

Uit de interviews hebben wij succes- en faalfactoren opgetekend. We beginnen met de factoren die volgens de bedrijven de kans op succesvolle re-integratie sterk drukken. Vervolgens richten wij ons vooral op de vele succesfactoren die de bedrijven uit hun eigen ervaring hebben benoemd.

*Factoren die volgens de werkgevers re-integratie belemmeren:*

1. Medewerkers met forse (fysieke) beperkingen in combinatie met een lage opleiding en/of hogere leeftijd en/of een taalprobleem, zijn moeilijk te herplaatsen. Bovendien neemt door verschillende redenen (o.m. outsourcing, upgrading van functies, succes van 1<sup>e</sup> spoorbeleid) het aantal arbeidsplaatsen aan de onderkant van de arbeidsmarkt af. Deze uitkomst wordt bevestigd door recent kwantitatief onderzoek van TNO voor de RWI, waaruit blijkt dat vooral ongeschoolde werknemers moeilijk te re-integreren zijn. Laag opgeleide werknemers die in hun loopbaan zijn doorgegroeid - dat zijn vaak ook de wat oudere werknemers - zijn bij gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid moeilijk te herplaatsen. Voor re-integratie in het 2<sup>e</sup> spoor geldt dit nog sterker. Vaak hebben deze werknemers te hoge verwachting en zijn daardoor weinig aanpassingsbereid. Opleiding- en loopbaanbeleid zijn nodig om dit te voorkomen.
2. Het arbeidsvermogen bij psychische beperkingen blijft lastig vast te stellen. Daarbij speelt mee dat de performance van de werknemer de oordeelsvorming beïnvloedt en de kwaliteit van de diagnostiek op dit terrein wisselend is. Een goede relatie met de arbodienst en de werknemer is dan cruciaal.
3. Psychische beperkingen leiden in de WIA al snel tot een relatief laag arbeidsongeschiktheidspercentage (35-). Door de toenemende eisen die de arbeidsmarkt stelt aan communicatie, zowel met klanten als met collega's en leidinggevende, handhaven deze medewerkers zich in de praktijk vaak moeizaam. Hetzelfde geldt voor werkdruk. Het vinden van passende functies voor mensen met psychische beperkingen ervaren werkgevers daarom in toenemende mate als problematisch.
4. Problematisch zijn ook beperkingen die medisch niet objectiveerbaar zijn, maar die in de praktijk wel tot serieuze klachten in het werk leiden. Dit kan tot onbegrip en frustratie bij medewerker en collega's leiden.
5. Uitval waaraan diffuse oorzaken ten grondslag liggen, zoals bij (frequent) ziekteverzuim in combinatie met miscommunicatie en/of arbeidsconflict.
6. Werknemers die een onrealistisch zelfbeeld hebben en te hoge verwachtingen koesteren over hun re-integratiemogelijkheden. Maar ook, werknemers die onvoldoende gemotiveerd zijn en/of zich in hun ziektebeleving 'volledig afhankelijk' opstellen van anderen.
7. Gunstige arbeids- en secundaire voorwaarden van de huidige functie, zoals toeslagen voor onregelmatigheid of volcontinuidiensten en garantieregelingen, die bijvoorbeeld in het kader van sociaal beleid gelden. Mensen houden zich over het algemeen vast aan zekerheden. Wanneer de arbeidsvoorwaarden gunstig zijn, geldt dat nog sterker. Elke andere functie met niet dezelfde voorwaarden zien zij als achteruitgang.
8. De complexiteit van de wet- en regelgeving vraagt veel van werkgever en werknemer: Wat moet er allemaal gebeuren en welke risico's zijn er? Bij onvoldoende kennis en eigen expertise (vooral bij MKB), plus het gemis van een goede bereikbaarheid, voorlichting en advisering van UWV, kan de complexiteit leiden tot een afwachtende houding en/of het toewerken naar ontslag.



*Factoren die volgens de werkgevers re-integratie bevorderen:*

1. Rol arbeidsmarkt, afstemming vraag en aanbod:
  - De conjunctuur speelt een belangrijke rol. Nu de arbeidsmarkt krapper is, zijn werkgevers nog meer geneigd zich in te spannen om werknemers binnen te houden (1e spoor), zeker in sectoren waarin een personeelstekort is. Ook de kansen voor spoor 2 nemen toe.
  - De conjunctuur is niet direct te beïnvloeden door werkgevers, maar voor succesvolle re-integratie (en mobiliteit in het algemeen) is het van belang dat werkgevers goed zicht hebben op de ontwikkeling van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt en op de competentie- en opleidingseisen voor werknemers.
2. Organisatiegrootte en het belang van een volwaardige functie:
  - De grootte van de organisatie en de diversiteit van de functies zijn bepalend voor de re-integratiemogelijkheid in het 1<sup>o</sup> spoor. Het MKB heeft minder regelruimte en middelen dan een groot bedrijf. Het MKB en grotere bedrijven met weinig functiediversiteit zullen daarom sneller naar spoor 2 moeten kijken. Daarbij is het van belang om een goed informeel of formeel (bijvoorbeeld een PWC) netwerk te hebben.
  - Herplaatsing is succesvol als een werknemer weer een volwaardige functie heeft met uitzicht op loopbaanontwikkeling. Herplaatsing op gecreëerde functies in de marge zijn uiteindelijk niet succesvol. Zeker bij jongeren die hun werkzame leven nog voor een groot deel voor de boeg hebben, moeten bedrijven meer aandacht hebben voor de kwaliteit van de herplaatsing. Dat wil overigens niet zeggen dat ouderen wel herplaatst mogen worden op functies in de marge. Zeker gezien de vergrijzing moeten werkgevers (nog) meer aandacht besteden aan ouderenbeleid en *workability* in het algemeen.
  - Bedrijven moeten zich niet beperken tot spoor 1 en zich eerder oriënteren op spoor 2. Om dat mogelijk te maken, moet meer worden geïnvesteerd in om- en bijscholing. Dit is een maatschappelijke verantwoordelijkheid, waarbij O&O fondsen een belangrijke rol kunnen spelen. Scholing inzetten voor de onderkant van de arbeidsmarkt is eigenlijk altijd nodig, omdat die functies momenteel “verdampen”. Werkgevers moeten zich ook bewust worden van de consequenties van *outsourcing* voor de (re-integratie-) mogelijkheden voor laag opgeleide werknemers. Bedrijven die al wel investeren in scholing, wijzen op de beperking van de ‘schoolbaarheid’ van sommige werknemers. Het gebruik van EVC-methoden kan hiervoor nuttig zijn. Het Bouwfonds is volgens werkgevers een goed voorbeeld van hoe een sector gelden inzet om met opleiding de transitie van werk naar werk te verbeteren.
  - Het denken in (her te verdelen) taken in plaats van (vaststaande) functies biedt mogelijkheden om beperkingen en belasting op elkaar af te stemmen. Daarbij moeten bedrijven alert zijn op overbelasting van gezonde collega’s, door alle belastende taken naar hen te verschuiven.
  - Bedrijven hebben goede ervaringen moet het creëren van mogelijkheden om binnen de eigen organisatie tijdelijk aangepast werk te doen. Zo heeft één van de bedrijven elke afdeling gevraagd een aantal ‘re-integratiewerkplekken’ in te richten. Het is regulier werk dat minder belasting oplevert. De werknemer behoudt zijn arbeidsritme en het geeft alle partijen inzicht in de mogelijkheden van de werknemer. Deze informatie blijkt zeer nuttig voor de inrichting van het verdere re-integratietraject. Andere bedrijven maken hiervoor gebruik van oriëntatiestages of tijdelijke detachering. Een aandachtspunt hierbij is dat UWV bij een tijdelijke werkplek die langer dan 3 maanden duurt, er vanuit gaat dat het bedrijf een formatieplek heeft of kan creëren.

Een van de bedrijven lost dit op door een werknemer maximaal tweemaal drie maanden op een re-integratieplek te laten werken.

### 3. Organisatiebeleid:

- Succesvolle herplaatsing staat niet op zich zelf, maar is een onderdeel van een veel bredere visie en bedrijfscultuur gericht op gezondheid, preventie, employability, integraal gezondheidsmanagement of vitaliteitsmanagement. Hiermee kan ook het probleem van frequent verzuim bij de wortel worden aangepakt. Denken in termen van gezondheid in plaats van ziekteverzuim, kan ook betekenen dat organisaties andere kengetallen of stuurcijfers gaan hanteren.
- Om kansen optimaal te benutten moet werkgevers voorkomen dat re-integratie in een passende (andere) functie binnen de eigen of een andere organisatie een imago krijgt van “herplaatsing van kneuzen”. Bedrijven hebben goede ervaringen met het positief labelen van re-integratie. Activiteiten voor medewerkers die niet meer geschikt zijn voor de eigen functie, positioneren deze werkgevers binnen de uitvoering van het algemene mobiliteitsbeleid, waaronder ook medewerkers vallen die op zoek zijn naar een andere baan vanwege een reorganisatie of een volgende carrièrestap.
- Een positieve insteek betekent ook dat deze werkgevers meer vertrouwen hebben in open- en eerlijkheid naar een werknemer, dan in het versterken van (negatieve) financiële prikkels voor werknemers. Voor werknemers die zich ziek melden, lijkt 2 jaar vaak een lange periode. Ook is bekend dat werknemers in de onzekerheid die ziekte met zich meebrengt, vasthouden aan zekerheden die ze hebben, zoals een vast dienstverband en opgebouwde pensioenrechten. Het gevolg is dat het regelmatig (te) lang duurt voordat een zieke werknemer actief mee werkt aan snelle re-integratie bij een andere werkgever. Werkgevers hebben goede ervaringen met het zo snel mogelijk (in ieder geval voor de evaluatie van het 1e jaar) en vanuit een positieve houding met de werknemer om tafel te gaan zitten. Vragen die daarbij aan de orde komen zijn: Wat heeft de CAO in petto? Wat kan de werknemer van de WIA verwachten? Wat kunnen wij - werkgever én werknemer - samen doen om het probleem op te lossen? Heeft de werknemer al eens gedacht aan werk bij een andere werkgever en/of een opleiding?
- In alle gevallen geldt dat de sleutel voor succes bij verzuim en re-integratie maatwerk is: “gebruik die 2 jaar!”. Niet alleen de werknemer en de directe leidinggevende moeten met elkaar communiceren, maar ook de bedrijfsarts en arbeidsdeskundige moeten vroegtijdig betrokken worden bij het zoeken naar oplossingen: “Laat een FunctieMogelijkhedenLijst (FML) opstellen of zet een vergelijkbaar instrument in; wat is hun visie op re-integratie op de lange termijn?” Als een organisatie, of de arbo- of verzuimbegeleider, een functie van ‘casemanager re-integratie’ kent, is het vanzelfsprekend zinvol om ook deze persoon in de afstemming te betrekken.
- Het beleid moet bij alle medewerkers en leidinggevende leven en hen bewust maken van hun verantwoordelijkheid en de wederkerigheid van arbeidsrelaties. Om te voorkomen dat problemen met herplaatsing te lang voortduren, hanteren sommige bedrijven een interne escalatieprocedure. Als een werknemer niet binnen een bepaalde periode weer aan het werk is, wordt de naast hogere leidinggevende geïnformeerd en medeverantwoordelijk, tot aan de hoogste directeur.

- Een werkgever kan voordeel halen uit informatie over verzuim(risico's) in de organisatie: Waar zit het verzuim? Waar is sprake van grijs of frequent verzuim en waar van langdurig verzuim? Daarbij is het vanzelfsprekend van belang dat de cijfers kloppen. Omdat verzuim het eerste jaar voor 100% wordt vergoed, laten leidinggevenden uit gemak werknemers regelmatig 100% ziek gemeld, ook als de werknemer in de praktijk weer gedeeltelijk aan de slag is. Over het algemeen geldt dat 80% van de werknemers binnen een aantal weken weer aan het werk is. Vanuit het oogpunt van efficiëntie en effectiviteit kan een organisatie zijn energie het best richten op werknemers die na die weken nog ziek zijn. Ook zijn er instrumenten ontwikkeld om werknemers met een verhoogd risico op langdurig verzuim in kaart te brengen. Een preventieve inzet van dergelijke instrumenten in de gehele organisatie kan bijdragen aan het voorkomen van langdurige uitval door ziekte. Werkgevers benadrukken dat investeren in gerichte preventie loont. Voorkomen dat een werknemer met een *burn-out* uitvalt, voorkomt niet alleen langdurig verzuim maar ook een fors oplopende schadelast.
4. Omgang met werknemer: communicatie, begeleiding en voorlichting:
- De motivatie en veranderingsbereidheid van de werknemer is één van de belangrijkste succesfactoren. Daarom is het van groot belang dat bedrijven adequaat inspelen op de motivatie, het bewustzijn en de mogelijkheden van de werknemer. Een aandachtspunt daarbij is de zeer gemotiveerde en loyale medewerker die soms zelfs afgeremd moet worden in zijn re-integratieproces.
  - De werkgever moet tijdens het traject blijven communiceren met alle betrokkenen vanaf het begin van de ziekte. Door communicatie en voorlichting moet het voor de werknemer en zijn omgeving helder zijn dat het bedrijf zich maximaal inspant voor de beste oplossing, wat de gevolgen zijn van de WIA (“een minicursus sociale zekerheid”) en hoe de procedure verloopt.
  - Een werkgever moet zich bewust zijn van de gevolgen van ziekte en WIA voor het privéleven van een werknemer, daarop anticiperen door voorlichting en waar mogelijk begeleiding aan te bieden.
  - Het kan zinvol zijn om gebruik te maken van de mogelijkheid van deskundigenoordeel van UWV. Het geeft werkgever en werknemer inzicht in de re-integratiemogelijkheden en in de mogelijke (financiële) gevolgen. “Het is vaak de eerste confrontatie van een werknemer met de hardheid van de huidige sociale zekerheid”.
5. Rol direct leidinggevende:
- Ook de (direct) leidinggevende speelt een belangrijke rol. Zijn of haar attitude en vaardigheden zijn cruciaal voor een succesvolle re-integratie: “De wil moet van twee kanten komen”. Gezien het belang van de rol van de leidinggevende, zetten bedrijven opleidings- en coachingstrajecten in.
  - Werkgevers benadrukken dat grootte van een organisatie en span of control van een manager geen argumenten zijn in de discussie of een leidinggevende wel of niet betrokken kan zijn bij het gezond functioneren van zijn medewerkers. De voorbeelden van de gesproken werkgevers, tonen aan dat vanuit de wil om je verdiepen in het verzuim van een medewerker en te komen tot een oplossing, zij soms al met een kleine tijdsinvestering en een creatieve inval langdurig uitval en hoge (loondoorbetalings-)kosten weten te voorkomen.
  - Om te voorkomen dat een leidinggevende zijn verantwoordelijkheid op andere afdelingen of managers afschuift, hebben bedrijven afgesproken dat de oorspronkelijke manager verantwoordelijk blijft voor de re-integratie, totdat een werknemer succesvol is herplaatst (prikkel kostenplaats).

#### 6. Samenwerking werkgevers:

- Samenwerken met andere werkgevers, al dan niet via een poortwachtercentrum kan voordelen voor alle partijen opleveren. Een actief 2e spoorbeleid en een detachings- of arbeidspool zijn interessante opties die verder ontwikkeld kunnen worden. “Re-integratie is specialisme waarvan niet verwacht kan worden dat iedere directeur of P&O functionaris dat er zo maar bij doet”. Vooral het MKB kan baat hebben bij ondersteuning door branche-, werkgeversorganisaties en poortwachtercentra. Maar ook voor grote(re) werkgevers kan participatie in een poortwachtercentrum interessant zijn. Vooral om (eerder in het proces) gebruik te kunnen maken van de mogelijkheden van functies bij een andere werkgevers. Dergelijke netwerken kunnen overigens ook goed gebruikt worden om werknemers snuffel- of oriëntatiestages te laten lopen.
- Werkgevers, zeker in het MKB, hebben nog weinig ervaring met detachering van werknemers bij andere werkgevers. Zij bevelen daarom aan dat poortwachtercentra tools ontwikkelen die werkgevers daarbij kunnen ondersteunen. Bijvoorbeeld een standaard oriëntatie- of detachingsovereenkomst met richtlijnen voor het bepalen van de loonwaarde en de onderlinge verrekening daarvan.
- Ook voor samenwerkingsverbanden van werkgevers, zoals de poortwachtercentra is het van belang om herplaatsingen in een positieve context te plaatsen. Het verdient daarom de aanbeveling om poortwachtercentra of andere vormen van samenwerking niet alleen te gebruiken voor medewerkers die niet meer geschikt zijn voor het eigen werk, maar ook voor het faciliteren van de mobiliteit van werknemers tussen organisaties in het algemeen.
- Tot slot zijn werkgevers uitgesproken over het principe van samenwerking. Samenwerking kan alleen ontstaan als sprake is van tweerichtingsverkeer. Een kwestie van halen en brengen. Een werkgever is alleen bereid om een werknemer met beperkingen van een andere werkgever ‘over te nemen’, als hij de volgende keer zelf ook bij die werkgever mag aankloppen.