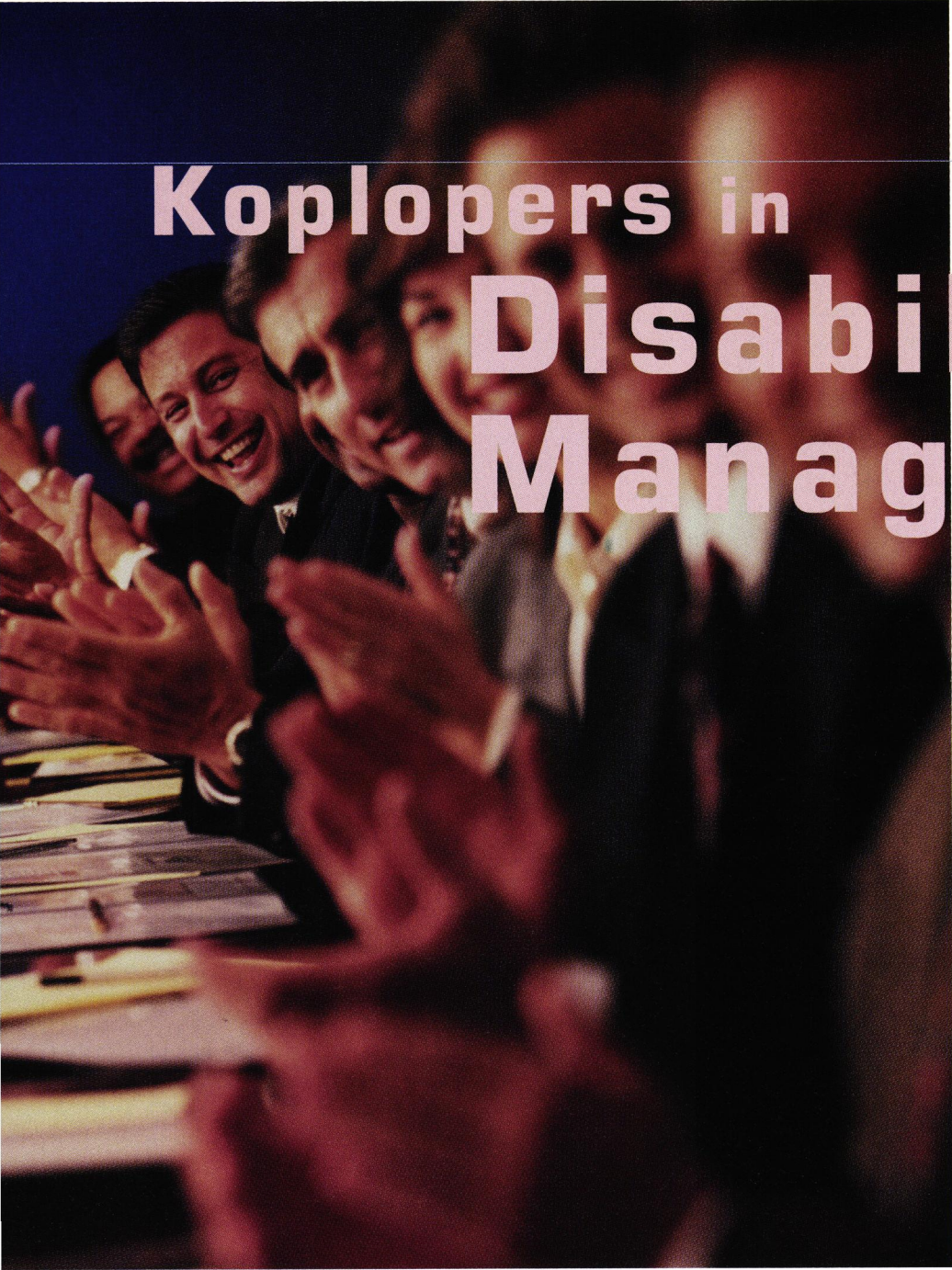




Koplopers in Disability Management

Uit een bestand van bijna 200 deelnemers aan de werkgeversprijsvraag 'Kroon op het Werk' werden 28 bedrijven geselecteerd voor nader onderzoek: bedrijven die bij de verkiezing als koploper uit de bus kwamen op het terrein van preventie, verzuimbegeleiding, reïntegratie, het terugdringen van de WAO-instroom en het werven van arbeidsgehandicapten. Bij eenderde van deze bedrijven is het aannemen van arbeidsgehandicapten expliciet beleid; de andere bedrijven excelleren veelal op het terrein van reïntegratie van de eigen werknemers. Met sleutelfiguren uit de geselecteerde bedrijven hielden wij interviews en tevens bestudeerden wij de juryrapporten en de achterliggende documenten ten behoeve van de Kroon-op-het-werk Award. Centraal in het onderzoek stond de vraag waarom

Groot of klein, uit de industrie, de transportsector, de zorgsector of het onderwijs: er zijn wel degelijk bedrijven die serieus werk maken van het reïntegreren en aannemen van mensen met een arbeidshandicap. Onderzoek toont aan dat 'Disability Management' (DM) op zich niets bijzonders hoeft te zijn. Maar: DM kan alleen succesvol zijn als de cultuur in de organisatie open en mensgericht is. En als iedereen zijn rol goed speelt.

en hoe de koploperbedrijven invulling geven aan wat wij Disability Management (DM) noemen. Onder DM verstaan wij: het regisseren van de optimale inzetbaarheid van arbeidsgehandicapte werknemers, rekening houdend met hun functionele beperkingen.

DM en bedrijfscultuur Hoewel de koploperbedrijven zeer divers van aard en van zeer wisselende grootte zijn, zien wij succesvol Disability Management samenvallen met twee opvallende bedrijfsculturen. In de eerste plaats is er de zorgzame en (enigszins) paternalistische bedrijfscultuur, waarbij 'van bovenaf' voor de werknemers wordt gezorgd: op het werk, maar zeker ook daarbuiten. Deze cultuur is vooral te vinden in (familie)bedrijven met minder dan 100 werknemers en in een aantal middelgrote zorg- of onderwijsinstellingen.

In de tweede plaats is voor Disability Management een bedrijfscultuur geschikt gebleken waarbij alle werknemers veel verantwoordelijkheid hebben. Deze cultuur is te vinden bij sommige grote, multinationale, ondernemingen met een interne arbodienst. Deze koploperbedrijven hebben een platte organisatie met een sterke ondernemersgeest. In deze cultuur zijn werknemers gewend om gezamenlijk met de leidinggevende een evenwicht te zoeken tussen de belangen van de werknemer ('de eigen onderneming') en van het bedrijf ('de gezamenlijke onderneming'). Hierover wordt open en veelvuldig onderling gecommuniceerd.

In de geschetste bedrijfsculturen liggen de voorwaarden voor de implementatie van DM. De belangrijkste voorwaarden zijn:

→ Alle werknemers zijn voor het bedrijf belangrijk;

- De mogelijkheden van de werknemers zijn belangrijker dan hun beperkingen;
- Er is onderling groot vertrouwen tussen leidinggevenden en medewerkers;
- Gezondheid is een wezenlijk en vanzelfsprekend onderdeel van het sociaal beleid van de onderneming;
- Er is geen strikte scheidslijn tussen werk en privé: werknemers gaan buiten het werk met elkaar om en kennen over het algemeen de privé-situatie van collega's;
- Voor DM wordt tijd, geld en menskracht uitgetrokken.

Hoe wordt DM vormgegeven? In alle koploperbedrijven ligt de regie voor de (re)integratie van arbeidsgehandicapte werknemers primair bij de direct leidinggevende. Hij of zij wordt ondersteund door een aantal deskundigen, meestal afkomstig uit de eigen organisatie. Het zelfregelende vermogen van de koploperbedrijven is groot. Hoewel er – indien nodig – een beroep wordt gedaan op de arbodienst of op subsidies in het kader van de Wet Rea, worden de meeste oplossingen en maatregelen bewust in eigen huis gezocht. Arbodiensten en uvi's hebben in de koploperbedrijven derhalve een beperkte rol. Opvallend is dat de arbeidsgehandicapte werknemers zelf nauwelijks de regie over hun eigen situatie hebben in de koploperbedrijven.

Uit het onderzoek blijkt verder dat voor de uitvoering van Disability Management een aantal rollen essentieel is. Door deze rollen in het bedrijf in onderlinge samenhang te vervullen krijgt het DM gestalte. De rollen zijn:

- de rol van eindverantwoordelijke;
- de rol van resultaatbewaker;

Een arbocoördinator bij één van de koplopers:

'Zorg voor de medewerkers is het uitgangspunt van de directie. De zorg beperkt zich niet alleen tot de werkvloer, maar als dat nodig is ook in de thuissituatie. Bijvoorbeeld als de partner van een werknemer ziek is, wordt de werknemer in de gelegenheid gesteld eerder naar huis te gaan om voor de kinderen te zorgen. Zo willen we voorkomen dat werknemers door problemen in de thuissituatie op het werk minder goed gaan functioneren of zelfs uitvallen. Als werknemers langer dan 1 à 2 weken ziek zijn, ga ik als arbocoördinator op huisbezoek. Ik maak een inschatting van de invloed van de privé-situatie en verwijs eventueel naar de maatschappelijk werker of de bedrijfsarts. Wie privé erg in de problemen zit en niet kan functioneren, blijft met betaald verlof thuis. Het is voorgekomen dat ook de financiële privé-situatie door het bedrijf "onder handen" is genomen. Voorwaarde hierbij is wel dat de medewerker er op kan rekenen dat wij zijn situatie vertrouwelijk behandelen.'

- de rol van adviseur;
- de rol van regelaar;
- de rol van netwerker.

De rol van eindverantwoordelijke

De verantwoordelijkheid voor preventie en herplaatsing ligt in de lijn. Bij de koploperbedrijven constateerden we:

- De direct leidinggevende is en blijft primair verantwoordelijk;
- Verantwoordelijkheid kan geformaliseerd worden met een herplaatsingscommissie die aangeeft welke grenzen de verantwoordelijkheid van de leidinggevende heeft;
- Leidinggevend worden geschoold voor hun rol van verantwoordelijke inzake preventie, verzuim en reïntegratie;
- Verslappen van aandacht bij leidinggevend leidt direct tot toename van ziekteverzuim.

De rol van resultaatbewaker

Resultaten worden bewaakt en leidinggevend worden aangesproken op hun verantwoordelijkheid en inspanningen voor preventie en reïntegratie. Enkele hierbij in het oog springende zaken in de koploperbedrijven zijn:

- Men registreert, draait regelmatig cijfers uit en bespreekt deze;
- Het nemen van de verantwoordelijkheid kan erkend worden als prestatie-indicator en eventueel in het beloningssysteem worden verwerkt;
- De kosten en de opbrengsten van reïntegraties, WAO-premies en subsidies worden zichtbaar gemaakt;
- Een systematische aanpak, zoals een zorgsysteem voor reïntegratie, kan een bedrijf helpen om het beleid en de vorderingen daarin te bewaken.

De rol van adviseur Diverse deskundigen en adviseurs kunnen de leidinggevend terzijde staan. In de uitvoe-

ring van hun verantwoordelijkheid worden zij onder andere gefaciliteerd door de afdeling P&O, andere leidinggevend, de directeur of de arbodienst. In deze advisering staat de match tussen werknemer en werk centraal. De adviseur bij de koploperbedrijven is:

- meestal een persoon uit het eigen bedrijf, en zeker iemand die het bedrijf goed kent;
- een persoon die door de leidinggevend serieus worden genomen;
- een persoon die laagdrempelig opereert, zodat de leidinggevend zonder aarzelen een beroep op hem/haar doen.

De rol van regelaar Het realiseren van een (re)integratie van een arbeidsgehandicapte vergt meestal veel gereg. In de koploperbedrijven is vaak een speciale regelaar aangesteld voor het ondersteunen van leidinggevend en werknemers bij het concreet uitvoeren van maatregelen. Deze regelaar moet vooral snel en kordaat kunnen optreden. De regelaar in de koploperbedrijven:

- begeleidt, coacht arbeidsgehandicapte werknemers;
- bemiddelt tussen afdelingen binnen het bedrijf bij herplaatsingen;
- neemt beslissingen om herplaatsingen mogelijk te maken/af te dwingen;
- voert de administratie voor onder andere het aanvragen van subsidies en voorzieningen en regelt deze.

De rol van netwerker Voor het optimaal reïntegreren van arbeidsgehandicapte werknemers én voor het aanneemen van arbeidsgehandicapten is een extern netwerk van bemiddelaars, beslissers en 'toeleveranciers' noodzakelijk. Voor het benutten van regelingen bij instroom van ex-WAO'ers is het voor-



al van belang om goed contact met de uvi's te onderhouden. Daarnaast moet een netwerk worden opgebouwd van externe deskundigen die ondersteuning kunnen bieden bij zowel individuele reïntegraties als bij preventieve activiteiten, zoals reïntegratiebedrijven, ergonomische adviesorganisaties, loopbaanadviseurs, wervings- of outplacementbureaus.

Een van de respondenten met de rol van regelaar:

'Ik ben met hart en ziel bij mijn werk betrokken. Het gaat om de mensen. Ik heb het grote voordeel dat ik wat ouder ben en me niet (meer) opzij laat zetten. Want het kost soms moeite om dingen voor elkaar te krijgen.'

Adviestraject

In een adviestraject bij vijf pilot-bedrijven worden momenteel de ervaringen van de koploper-bedrijven benut. Een adviseur van TNO assisteert daarbij een bedrijf bij het uitvoeren van een plan van aanpak voor DM. Extra aandacht wordt besteed aan bevorderende of belemmerende aspecten in de bedrijfscultuur. In de pilotbedrijven zal een visie worden ontwikkeld op de regie en de benodigde rolvervulling om DM gestalte te geven. Enkele koploperbedrijven hebben te kennen gegeven hun ervaringen graag te willen delen met andere bedrijven. Zodoende zal ook bij de volgende project-fase een beroep worden gedaan op een aantal van deze bijzondere, maar in hun eigen ogen zo gewone, bedrijven..

Hulpmiddel Het onderscheid in de rollen is een hulpmiddel om de benodigde inzet van het bedrijf bij de uitvoering van Disability Management helder te krijgen. In de praktijk is het onderscheid niet zo scherp en vloeien de rollen in elkaar over. Bij de koploperbedrijven worden de rollen door één of meer functionarissen uit het bedrijf zelf vervuld. Slechts in een beperkt aantal gevallen wordt een externe adviseur een rol toebedeeld. In kleine organisaties is het vaak de directeur die alle rollen – inclusief die van eindverantwoordelijke – in zich verenigt. Met name de taken van de regelaar kunnen in een groot bedrijf tijdrovend zijn: bij veel koploperbedrijven worden deze dan ook niet door de leidinggevende maar

In de praktijk is het onderscheid niet zo scherp en vloeien de rollen in elkaar over

door één speciale functionaris uitgevoerd, omdat het ondoenlijk is bijvoorbeeld het aanvragen van subsidies of voorzieningen er als leidinggevende 'even bij' te doen.

Conclusies DM als wezenlijk onderdeel van het bedrijfsbeleid staat in Nederland nog in de kinderschoenen. Door onderzoek te doen bij bedrijven waar DM wel een vanzelfsprekend onderdeel uitmaakt van het bedrijfsbeleid hopen wij aan deze ontwikkeling een bijdrage te leveren. Het onderzoek heeft ons gesterkt in de overtuiging dat DM alleen succesvol kan zijn als de cultuur in de organisatie open en mensgericht is. Dat heeft consequenties voor bedrijven die werk willen maken van DM. Zij zullen zich eerst af moeten vragen of hun bedrijfscultuur DM 'toelaat'. Zo niet dan zal zwaar ingezet moeten worden op het openbreken en veranderen van de bestaande bedrijfscultuur. De introductie of versterking van het DM kan onderdeel zijn van

deze omslag, maar kan deze omslag niet 'dragen'. Als reeds sprake is van een open en mensgerichte cultuur dan is het zaak om de vijf onderscheiden rollen van DM in de organisatie adequaat in te vullen. Dat is geen eenvoudige zaak. Dat betekent dat gezocht moet worden naar leidinggevenden en werknemers die zich bij hun rol iets kunnen voorstellen en – nog beter – voor deze rol warm lopen. ➔

*Mr. Drs. Hans Bosselaar is onderzoeker bij Meccano kennis voor beleid en dr. Femke Reijenga is onderzoeker/adviseur van TNO Arbeid. Beiden zijn tevens de auteurs van het rapport *Koplopers in Disability Management*.*

Disability Management

Het artikel is gebaseerd op een rapport dat in 2000 in het kader van het project 'Succesfactoren voor Disability Management' door TNO Arbeid werd gepubliceerd. Dit project wordt uitgevoerd in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. In dit project wordt onderzocht wat de Nederlandse ervaringen met Disability Management zijn en hoe de ervaringen van koploperbedrijven in een adviestraject vertaald en geïmplementeerd kunnen worden bij andere, geïnteresseerde bedrijven. De titel van het rapport is *Koplopers in Disability Management*.