

RE-INTEGRATIE.

MINDER AFWACHTEN.

MEER REGIE.

EEN PRAKTISCH HANDBOEK
VOOR **WERKGEVERS**

Grip op re-integratie.
Minder risico's.
Betere resultaten.



STAP VOOR STAP

Van ziekmelding
tot oplossing



PRAKTISCH & OPLOSSINGSGERICHT

Direct toepasbaar
in uw organisatie



VOORKOM RISICO'S

Verminder de kans op
loonsancties en conflicten



MET VOORBEELDEN UIT DE PRAKTIJK

Duidelijk, nuchter
en concreet



U bent als werkgever verantwoordelijk.
Neem de regie. Maak het verschil.

De eerste ziekmelding

Wat u direct doet, bepaalt vaak hoe de rest van de re-integratie verloopt.

Veel werkgevers denken dat de re-integratie pas begint wanneer de bedrijfsarts in beeld komt. In werkelijkheid begint deze op het moment dat een medewerker zich ziek meldt.

Juist in de eerste dagen worden keuzes gemaakt die later moeilijk zijn terug te draaien. Een verkeerd gesprek, te weinig contact of onduidelijke afspraken kunnen maanden later leiden tot misverstanden, frustratie of zelfs een conflict.

Dat betekent niet dat u direct alles perfect moet doen. Wel dat u vanaf het begin bewust de regie neemt.

Wat moet u direct doen?

Begin met een goed gesprek. Niet om vast te stellen of iemand écht ziek is, maar om duidelijkheid te krijgen over de situatie en samen te bespreken hoe u de komende periode met elkaar omgaat.

Maak vanaf het eerste moment heldere afspraken over:

- hoe en wanneer u contact met elkaar houdt;
- wie welke acties onderneemt;
- hoe veranderingen worden doorgegeven;
- wat beide partijen van elkaar mogen verwachten.

Leg belangrijke afspraken vast. Niet omdat u uw medewerker wantrouwt, maar omdat duidelijkheid veel discussies voorkomt.

Wat doet u vooral niet?

Veel werkgevers maken in de eerste dagen één van deze fouten:

- Ze laten de medewerker volledig met rust en wachten af.
- Ze proberen zelf een medische beoordeling te maken.
- Ze gaan direct uit van misbruik of simulatie.
- Ze ondernemen juist zoveel dat de medewerker zich onder druk gezet voelt.
- Ze leggen gemaakte afspraken niet vast.

Geen van deze reacties helpt de re-integratie. Sterker nog: ze maken de kans groter dat u later de regie kwijtraakt.

De eerste dagen bepalen vaak het vervolg

Een goede re-integratie ontstaat zelden vanzelf. Die begint met duidelijke communicatie, wederzijdse verwachtingen en het consequent nakomen van afspraken.

Werkgevers die vanaf de eerste ziekmelding actief, zorgvuldig en consequent handelen, ervaren vaak minder onduidelijkheid, minder conflicten en een soepeler re-integratieproces.

Minder afwachten. Meer regie. Dat begint op dag één. Het plan van aanpak

Een goed plan van aanpak is geen verplicht formulier. Het is de basis van een succesvolle re-integratie.

Veel werkgevers zien het plan van aanpak als een administratieve verplichting. Iets dat moet worden ingevuld omdat de Wet verbetering poortwachter dat voorschrijft.

Dat is een misvatting.

Het plan van aanpak is het document waarin werkgever en werknemer vastleggen hoe zij de re-integratie samen vormgeven. Niet alleen wat het doel is, maar ook welke stappen worden gezet, wie waarvoor verantwoordelijk is en hoe de voortgang wordt gevolgd.

Wanneer de re-integratie later ter discussie komt, is dit vaak één van de eerste documenten waarnaar wordt gekeken.

Samen opstellen, niet opleggen

Een plan van aanpak is geen instructie van de werkgever aan de werknemer.

De wet gaat ervan uit dat werkgever en werknemer samen afspraken maken over de re-integratie. Dat betekent niet dat u overal hetzelfde over hoeft te denken, maar wel dat beide partijen daadwerkelijk de gelegenheid krijgen om mee te denken en afspraken te maken.

Een plan dat eenzijdig wordt opgesteld of zonder overleg ter ondertekening wordt voorgelegd, mist juist het doel waarvoor het bedoeld is.

Goede afspraken ontstaan door overleg. Dat vergroot niet alleen de betrokkenheid van de werknemer, maar verkleint ook de kans op misverstanden en conflicten later in het traject.

Een levend document

Een plan van aanpak is geen document dat u één keer opstelt en daarna in een map bewaart.

De situatie van een werknemer kan veranderen. Belastbaarheid kan toenemen of afnemen. Werkzaamheden kunnen worden aangepast. Nieuwe mogelijkheden kunnen ontstaan.

Daarom hoort het plan van aanpak gedurende de hele re-integratie regelmatig te worden geëvalueerd en waar nodig te worden aangepast. Het document groeit mee met de werkelijkheid.

Veelgemaakte fouten

In de praktijk zien we steeds dezelfde fouten terug:

- Het plan wordt pas opgesteld omdat de deadline nadert.
- De werknemer wordt nauwelijks betrokken bij de inhoud.
- De afspraken zijn zo algemeen dat niemand weet wat er precies is afgesproken.
- Veranderingen worden niet verwerkt in het plan.
- Evaluatiemomenten worden overgeslagen of niet vastgelegd.
- Het plan verdwijnt na ondertekening in het personeelsdossier.

Deze fouten lijken op het moment zelf onschuldig, maar kunnen later grote gevolgen hebben. Bij een verschil van inzicht, een deskundigenoordeel of een beoordeling door het UWV wordt vaak teruggekeken naar wat er daadwerkelijk is afgesproken en vastgelegd.

Goede re-integratie begint met duidelijke afspraken

Een goed plan van aanpak voorkomt geen conflicten. Wel maakt het voor beide partijen duidelijk welke afspraken zijn gemaakt en welke inspanningen van elkaar mogen worden verwacht.

Zie het daarom niet als een formulier dat u moet invullen, maar als een werkdocument dat richting geeft aan de re-integratie.

Een goed plan van aanpak schrijft niet alleen op wat u gaat doen. Het laat zien dat werkgever en werknemer samen verantwoordelijkheid nemen voor de volgende stap.

De bedrijfsarts

De bedrijfsarts adviseert. U blijft verantwoordelijk voor de re-integratie.

Veel werkgevers denken dat de bedrijfsarts bepaalt hoe de re-integratie verloopt. Dat is begrijpelijk, maar niet helemaal juist.

De bedrijfsarts beoordeelt de belastbaarheid van de werknemer en adviseert over de mogelijkheden om weer aan het werk te gaan. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de re-integratie blijft echter bij werkgever en werknemer.

Dat betekent dat een goed advies van de bedrijfsarts belangrijk is, maar slechts één onderdeel vormt van een succesvolle re-integratie.

Wat mag u van de bedrijfsarts verwachten?

De bedrijfsarts is onafhankelijk en beoordeelt de medische situatie van de werknemer voor zover die van invloed is op het werk.

U mag verwachten dat de bedrijfsarts duidelijk aangeeft:

- welke werkzaamheden de werknemer wel of niet kan verrichten;
- welke beperkingen tijdelijk zijn;
- welke mogelijkheden er zijn om de werkzaamheden op te bouwen;
- wanneer een nieuwe beoordeling wenselijk is.

De bedrijfsarts hoeft u geen medische diagnose te geven. Die informatie is privé en valt onder het medisch beroepsgeheim.

Wat mag u wel en niet vragen?

Als werkgever hoeft u niet te weten welke ziekte iemand heeft. Wat u wel moet weten, is wat een werknemer nog kan.

Richt uw vragen daarom op de mogelijkheden in plaats van op de medische oorzaak.

Bijvoorbeeld:

- Welke werkzaamheden zijn nog verantwoord?
- Hoeveel uren zijn op dit moment haalbaar?
- Zijn er aanpassingen mogelijk waardoor de werknemer eerder kan terugkeren?
- Wanneer kan de situatie opnieuw worden beoordeeld?

Met deze informatie kunt u passende werkzaamheden aanbieden zonder in de medische privacy van de werknemer te treden.

Blijf zelf de regie houden

Een veelgemaakte fout is dat werkgevers na een advies van de bedrijfsarts afwachten tot het volgende spreekuur.

Juist tussen de afspraken met de bedrijfsarts gebeurt vaak het meeste. Werkzaamheden worden aangepast, gesprekken worden gevoerd en nieuwe mogelijkheden ontstaan.

Blijf daarom regelmatig met uw werknemer in gesprek en beoordeel steeds of de gemaakte afspraken nog aansluiten bij de actuele situatie.

Wat als u twijfelt aan een advies?

Het kan voorkomen dat u vragen heeft over een advies van de bedrijfsarts. Bijvoorbeeld omdat het advies onduidelijk is, lastig uitvoerbaar lijkt of niet aansluit bij de situatie binnen uw bedrijf.

Bespreek uw vragen altijd eerst met de bedrijfsarts. Vaak kan een toelichting veel onduidelijkheid wegnemen.

Blijft er een verschil van inzicht bestaan, dan zijn er mogelijkheden om het advies te laten toetsen. Belangrijk is dat u niet op eigen houtje afwijkt van een medisch advies zonder daarvoor goede redenen en een zorgvuldig onderbouwd dossier te hebben.

Een goede samenwerking voorkomt problemen

De bedrijfsarts, werkgever en werknemer hebben ieder een eigen rol binnen de re-integratie. Wanneer iedereen die rol begrijpt en regelmatig met elkaar communiceert, ontstaan minder misverstanden en verloopt de re-integratie meestal sneller en soepeler.

De bedrijfsarts bepaalt niet de richting van de re-integratie. Hij helpt u de juiste route te vinden. De regie blijft bij werkgever en werknemer. Passend werk

Passend werk draait niet om wat iemand niet meer kan, maar om wat iemand nog wél kan.

Wanneer een medewerker ziek is, wordt vaak vooral gekeken naar de beperkingen. Dat is begrijpelijk, maar voor een succesvolle re-integratie is juist de resterende belastbaarheid van belang.

Passend werk betekent dat een werknemer werkzaamheden verricht die aansluiten bij zijn of haar mogelijkheden op dat moment. Dat kan het eigen werk zijn, aangepast werk of tijdelijk andere werkzaamheden.

Het doel is niet om zo snel mogelijk weer volledig aan het werk te zijn. Het doel is om op een verantwoorde manier weer stappen vooruit te zetten.

Wat is passend werk?

Er bestaat geen lijst met werkzaamheden die altijd wel of juist nooit passend zijn.

Of werk passend is, hangt af van verschillende factoren, zoals:

- de belastbaarheid van de werknemer;
- de adviezen van de bedrijfsarts;
- de aard van het werk;
- de mogelijkheden binnen uw organisatie;
- de afstand tussen de aangeboden werkzaamheden en de oorspronkelijke functie.

Wat vandaag niet passend is, kan over enkele weken wel passend zijn. Andersom kan een tijdelijke terugval betekenen dat werkzaamheden opnieuw moeten worden aangepast.

Passend werk is daarom geen vast eindpunt, maar een proces dat meebeweegt met de situatie.

Wat mag u verwachten van uw werknemer?

Re-integratie is een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Van een werknemer mag worden verwacht dat hij of zij meedenkt over werkzaamheden die binnen de eigen mogelijkheden passen, redelijke voorstellen serieus beoordeelt en actief meewerkt aan het re-integratieproces.

Dat betekent niet dat iedere opdracht zonder meer hoeft te worden geaccepteerd. Wel mag u verwachten dat een werknemer bereid is om binnen de medische mogelijkheden een bijdrage te leveren aan zijn of haar terugkeer naar werk.

Veelgemaakte fouten

Werkgevers maken regelmatig dezelfde fouten:

- Er wordt gewacht tot de werknemer volledig hersteld is.
- Er wordt alleen gekeken naar de oorspronkelijke functie.
- Passend werk wordt te snel als "zinloos" beschouwd.
- Er worden werkzaamheden aangeboden die niet aansluiten bij de belastbaarheid.
- Er wordt niet vastgelegd welke werkzaamheden zijn aangeboden en waarom.

Ook werknemers kunnen fouten maken, bijvoorbeeld door passende werkzaamheden zonder goede reden af te wijzen of onvoldoende mee te denken over mogelijkheden.

Juist daarom is het belangrijk om gemaakte afspraken zorgvuldig vast te leggen.

Blijf kijken naar mogelijkheden

Passend werk vraagt om regelmatig overleg. De situatie van een werknemer verandert vaak gedurende het re-integratietraject. Door steeds opnieuw te beoordelen welke werkzaamheden mogelijk zijn, blijft de re-integratie in beweging.

Afwachten leidt zelden tot vooruitgang. Kleine, verantwoorde stappen vaak wel.

Passend werk betekent niet dat u genoeg neemt met minder. Het betekent dat u samen zoekt naar wat vandaag wél mogelijk is, zodat morgen weer een volgende stap gezet kan worden.Spoor 2

Spoor 2 is geen eindstation. Het is een alternatief wanneer terugkeer binnen uw eigen organisatie niet meer haalbaar lijkt.

Voor veel werkgevers voelt een spoor 2-traject als het begin van het einde. Alsof de werknemer het bedrijf gaat verlaten en de uitkomst al vaststaat.

Dat beeld klopt niet.

Spoor 2 is bedoeld om te onderzoeken of een werknemer bij een andere werkgever weer aan het werk kan, wanneer terugkeer binnen de eigen organisatie redelijkerwijs niet meer mogelijk is. Het is geen straf, maar een onderdeel van een zorgvuldig re-integratietraject.

Het doel blijft hetzelfde: de werknemer zo duurzaam mogelijk laten terugkeren naar passend werk.

Wanneer komt spoor 2 in beeld?

Spoor 2 wordt pas relevant wanneer duidelijk wordt dat terugkeer in de eigen functie én in andere passende werkzaamheden binnen uw organisatie niet of nauwelijks meer mogelijk is.

Dat betekent niet dat alle hoop op terugkeer verdwenen moet zijn. Wel moet u kunnen onderbouwen waarom verdere re-integratie binnen uw eigen bedrijf onvoldoende perspectief biedt.

Juist daarom is een goed dossier zo belangrijk. U moet kunnen laten zien welke mogelijkheden u hebt onderzocht en waarom deze niet tot een duurzame oplossing hebben geleid.

Wacht niet te lang

Een veelgemaakte fout is dat werkgevers blijven hopen op volledig herstel.

Dat is begrijpelijk, maar afwachten kost tijd. Wanneer pas laat wordt gestart met het onderzoeken van mogelijkheden buiten de eigen organisatie, kan het UWV oordelen dat u onvoldoende aan de re-integratie heeft gedaan.

Dat kan leiden tot een loonsanctie, waarbij u het loon van de werknemer langer moet doorbetalen.

Vroegtijdig nadenken over spoor 2 betekent niet dat u de werknemer opgeeft. Het betekent dat u uw verantwoordelijkheid serieus neemt.

Spoor 1 en spoor 2 kunnen naast elkaar lopen

Veel werkgevers denken dat zij moeten kiezen tussen spoor 1 of spoor 2.

In werkelijkheid kunnen beide trajecten naast elkaar bestaan.

Terwijl u blijft onderzoeken of terugkeer binnen uw eigen organisatie mogelijk is, kunnen tegelijkertijd de mogelijkheden buiten uw organisatie worden verkend.

Daardoor gaat geen kostbare tijd verloren en blijft de kans op een succesvolle terugkeer naar werk zo groot mogelijk.

Veelgemaakte fouten

In de praktijk zien we regelmatig dezelfde fouten:

- Er wordt te lang gewacht met het bespreken van spoor 2.
- Werkgever en werknemer gaan ervan uit dat volledig herstel vanzelf volgt.
- Er wordt onvoldoende onderzocht welke mogelijkheden er binnen de eigen organisatie zijn.
- Het dossier laat niet zien welke inspanningen zijn verricht.
- Spoor 2 wordt gezien als een formaliteit in plaats van een serieus re-integratietraject.

Deze fouten kunnen ertoe leiden dat het UWV oordeelt dat de werkgever onvoldoende re-integratie-inspanningen heeft geleverd.

Spoor 2 vraagt om vooruitkijken

Niemand begint een re-integratie met de wens om een spoor 2-traject te starten.

Toch is het soms de meest verstandige stap. Niet omdat terugkeer binnen uw organisatie onmogelijk móét zijn, maar omdat u tijdig alle redelijke mogelijkheden moet onderzoeken.

Een werkgever die actief vooruitkijkt, vergroot de kans op een succesvolle re-integratie én verkleint de kans op problemen achteraf.

Meer regie betekent ook: op tijd nadenken over de route die u liever niet hoeft te nemen. Als de re-integratie vastloopt

Een vastgelopen re-integratie is niet het probleem. Niet weten waarom het vastloopt wel.

Vrijwel iedere langdurige re-integratie kent momenten waarop de voortgang stopt. Afspraken worden niet nagekomen, meningen verschillen of het vertrouwen neemt af.

Dat betekent niet direct dat één van beide partijen tekortschiet.

De belangrijkste vraag is altijd:

Waarom komt de re-integratie niet verder?

Pas wanneer u dat antwoord kent, kunt u de juiste vervolgstap zetten.

Wanneer werkt een werknemer onvoldoende mee?

Een werknemer heeft tijdens de re-integratie verschillende verplichtingen. Van hem of haar mag onder meer worden verwacht dat hij meewerkt aan redelijke afspraken, passende werkzaamheden serieus neemt, verschijnt bij afspraken en actief bijdraagt aan de terugkeer naar werk.

Wanneer een werknemer zonder goede reden afspraken niet nakomt of passende werkzaamheden weigert, is het belangrijk om niet direct te reageren met een sanctie.

Ga eerst in gesprek.

Vaak blijkt dat onduidelijkheid, miscommunicatie of een verschil in verwachtingen de werkelijke oorzaak is.

Blijft de werknemer zonder geldige reden weigeren mee te werken, dan kunt u – afhankelijk van de situatie – arbeidsrechtelijke maatregelen overwegen. Zorg er wel voor dat u uw dossier zorgvuldig heeft opgebouwd.

Wanneer ligt de oorzaak bij de werkgever?

Ook werkgevers kunnen onbedoeld de re-integratie laten vastlopen.

Bijvoorbeeld wanneer:

- er nauwelijks contact wordt onderhouden;
- passende werkzaamheden niet worden onderzocht;
- adviezen van de bedrijfsarts niet worden opgevolgd;
- gemaakte afspraken niet worden vastgelegd;
- noodzakelijke stappen te lang worden uitgesteld.

Een goed dossier laat niet alleen zien wat de werknemer heeft gedaan, maar ook welke inspanningen u als werkgever zelf heeft geleverd.

Het deskundigenoordeel

Soms blijven werkgever en werknemer fundamenteel van mening verschillen.

Bijvoorbeeld over:

- de vraag of aangeboden werkzaamheden passend zijn;
- de vraag of voldoende wordt meegewerkt aan de re-integratie;
- de mogelijkheden om weer aan het werk te gaan.

In zo'n situatie kan een deskundigenoordeel uitkomst bieden.

Een onafhankelijke beoordeling kan helpen om het verschil van inzicht te doorbreken en voorkomt regelmatig dat een conflict verder escaleert.

Voorkom een loonsanctie

Aan het einde van de wachttijd beoordeelt het UWV of werkgever en werknemer zich voldoende hebben ingespannen om de re-integratie te laten slagen.

Wanneer blijkt dat de werkgever zonder goede reden belangrijke stappen heeft nagelaten, kan een loonsanctie volgen. Dat betekent dat u het loon langer moet doorbetalen.

Een volledig en zorgvuldig dossier is daarom geen administratieve last, maar uw bewijs dat u steeds redelijke en tijdige stappen heeft gezet.

Regie betekent blijven handelen

Een vastgelopen re-integratie vraagt niet om afwachten.

Juist dan is het belangrijk om opnieuw te kijken naar de feiten, het gesprek aan te gaan, adviezen te beoordelen en – waar nodig – nieuwe stappen te zetten.

Re-integratie verloopt zelden volgens een rechte lijn. Maar werkgevers die actief blijven handelen, duidelijk communiceren en hun keuzes zorgvuldig vastleggen, houden ook in moeilijke situaties de regie.

Een vastgelopen re-integratie vraagt niet om meer frustratie. Zij vraagt om meer duidelijkheid. En duidelijkheid ontstaat door te blijven handelen.