

Aanpak werkgevers in voortgezet onderwijs,  
kleinmetaal en organisatieadvies

# Werkgever laat zieke werknemer niet 'met rust'



Het doel van de huidige wetgeving rond ziekte en reïntegratie van werknemers: een lager ziekteverzuim en een lagere WIA-instroom. Deze daling vindt ook daadwerkelijk plaats. Regioplan onderzocht welke investeringen werkgevers doen om hun werknemers te reïntegreren sinds de verlenging van de loondoorbetalingverplichting. Wie en welke factoren spelen een rol bij de besluitvorming over het investeren in reïntegratie?

**D**it artikel beschrijft de conclusies over de aard van de investeringen, het moment van investeren, de investeringsoverwegingen en de actoren die hierbij een rol spelen, zoals de bedrijfsarts, de P&O-medewerker en de leidinggevende van de zieke werknemer. Inzicht hierin kan voor andere werkgevers bijdragen aan een meer afgewogen investeringsbeslissing, die

de kans op succesvolle reïntegratie kan doen toenemen.

#### Het onderzoek

Cijfers over ziekteverzuim en WAO-/WIA-instroom in de drie onderzochte sectoren in de periode 2002-2004 laten zien, dat de met de herzieningsmaatregelen beoogde verlaging van het ziekteverzuim en van de WAO-/WIA-instroom ook daadwerkelijk plaatsvindt. Het is

niet duidelijk via welke mechanismen deze effecten op bedrijfsniveau worden bereikt. Daarom zet dit onderzoek de schijnwerpers op de afwegingen die de individuele arbeidsorganisaties maken bij investeringen in de reïntegratie van een zieke werknemer.

Voor dit verkennende onderzoek interviewden we 33 werkgevers met minimaal vijftig werknemers in boven-



## Wetgevend kader

Het wetgevend kader rond ziekteverzuim van werknemers bestaat uit een aantal herzieningsmaatregelen, gericht op een verlaging van het ziekteverzuim en van de WAO-/WIA-instroom. Centraal staan de Wet Verbetering Poortwachter (WVP, 2002), de Wet Verlenging Loondoorbetaling bij Ziekte (Wet VLZ, 2004), en de WIA (eind 2005).

De Wet VLZ betekent een verlenging van de loondoorbetalingsverplichting bij ziekte van één naar twee jaar. Deze wet verplicht de werkgever om bij ziekte van de werknemer twee jaar lang in elk geval zeventig procent van het loon dat de werknemer verdiende door te betalen. De WVP, die sinds de Wet VLZ ook op het tweede ziektejaar van toepassing is, regelt de verdeling van verantwoordelijkheden bij ziekteverzuim tussen de werkgever en de werknemer en schrijft hierbij een tijdspad voor.

De WIA en het aangescherpte Schattingsbesluit hebben er tot slot voor gezorgd dat werknemers minder makkelijk een arbeidsongeschiktheidsuitkering krijgen.

Het geheel aan herzieningsmaatregelen betekent voor de werkgever dat zijn verantwoordelijkheid bij het terugdringen van het ziekteverzuim van werknemers is gegroeid.

genoemde sectoren. We spraken met (eind)verantwoordelijken voor P&O (33), met leidinggevend van langdurig zieke werknemers (20) en met verantwoordelijken voor het financieel beleid van de organisatie (16).

### Aard, doel en moment van investeringen

De investeringen van werkgevers in de reïntegratie van langdurig zieken zijn driedelig. Ten eerste gaat het om de tijd en inspanning van hen die betrokken zijn bij de verzuimbegeleiding en reïntegratie van de zieke werknemer. De tweede groep investeringen betreft de inkoop van producten of diensten bij derden, zoals bijvoorbeeld een specifieke bureaustoel of begeleiding van een psycholoog. Ten derde zijn er de kosten en productiviteitsvermindering die gemoeid zijn met het (tijdelijk) verlichten van het takenpakket en verminderen van het aantal uren.

Het doel van de inspanningen is vrijwel altijd een zo snel mogelijke reïntegratie van de werknemer naar de oude werkplek bij de eigen werkgever. Reïntegratie tweede spoor, dat wil zeggen naar een nieuwe werkplek bij een andere

werkgever, is zelden vanaf het begin een volwaardig alternatief.

Investeringen in de vorm van inspanningen van leidinggevend en de bedrijfsarts vinden plaats vanaf de ziekmelding tot het moment dat de werknemer weer volledig is hersteld. Investeringen in de vorm van producten van derden worden pas ingezet als er een duidelijke diagnose is gesteld. Verder is er tijdens het reïntegratieproces niet één investeringsmoment, maar zijn er meerdere. Wanneer de ingezette producten niet het beoogde effect hebben, wordt de koers gewijzigd: andere producten, andere aanpak, nieuwe investeringen.

### Investeringsoverwegingen

Uit het onderzoek blijkt dat financiële overwegingen een beperkte rol spelen. Individuele kosten-batenafwegingen worden wel degelijk gemaakt, maar blijven meestal impliciet. In het algemeen stellen werkgevers zich (maatschappelijk) verantwoord op: daar waar het kan en zinvol is, moet de werknemer worden gereïntegreerd. Wellicht speelt ook mee dat het laten uitstromen naar een arbeidsongeschiktheidsuitkering min-

der makkelijk is geworden, door onder andere de invoering van de WIA en het aangescherpte Schattingsbesluit.

Belangrijke overwegingen bij de besluitvorming over investeringen zijn de aard van de ziekte van de werknemer, de oorzaak van het ziekteverzuim, de functie en persoonskenmerken van de werknemer.

Als het gaat om de ziekte van de werknemer is het volgende uit het onderzoek naar voren gekomen. Indien er sprake is van een psychische of stressgerelateerde reden voor het verzuim voelen werkgevers heel duidelijk de noodzaak en de ruimte om daar iets mee te doen. Bij ziekteverzuim vanwege fysieke of psychiatrische redenen voelen ze die ruimte niet. Enerzijds omdat het niet nodig is (duidelijke diagnose, duidelijk zicht op wanneer iemand weer terug zal zijn), anderzijds omdat men zich 'machteloos' voelt. Bij dit laatste gaat het vooral om ernstige ziekten, zoals kanker. Als het gaat om ziekteverzuim met een psychische of stressgerelateerde achtergrond zitten werkgevers er veel meer bovenop, omdat ze er hierbij van uitgaan dat zij zelf ook een grotere rol moeten en kunnen spelen in de oplossing. Ook speelt mee, of het ziekteverzuim een werkgerelateerde oorzaak heeft of meer is gelegen in de privésfeer. In het laatste geval wordt aan de werknemer weliswaar hulp aangeboden (bijvoorbeeld in de vorm van bedrijfsmaatschappelijk werk of coaching), maar heeft men op de oorzaak geen invloed.

Bij een aantal werkgevers is duidelijk geworden dat de functie van de werknemer op zijn minst medebepalend is voor hoe snel een investering wordt ingezet. De ene functie kan minder makkelijk worden gemist dan de andere en minder makkelijk (tijdelijk) worden opgevuld door iemand anders.



Vrijwel alle werkgevers die in het onderzoek zijn betrokken, gaven aan dat de persoon van de werknemer een belangrijke rol speelt in de overwegingen omtrent aard, omvang en moment

werknemer 'volledig over de schutting gooide richting P&O'. Volgens de P&O-medewerker komt dat nu niet meer voor. Gegeven het feit dat de WVP het accent legt op reïntegratie, ligt het voor

gever dat wil: niet teveel de oren laten hangen naar het verhaal van de werknemer en het belang van de werkgever voor ogen houden. Concreet betekent dit: snelle reïntegratie, de band tussen werknemer en werkgever in stand houden en de werknemer niet lang thuis laten zitten. Ten tweede tracht een deel van de werkgevers de advisering door de bedrijfsarts te beïnvloeden door met de bedrijfsarts contact te hebben voordat deze de zieke werknemer spreekt. In dit contact wordt, meestal door de P&O-medewerker, de visie van de werkgever op de achtergrond van het verzuim toegelicht.

## Het beleidsvormingsproces rondom investeringsbeslissingen bij reïntegratie kan transparanter

van investeringen. Een hele reeks van kenmerken van een werknemer blijkt, soms onwillekeurig, mee te spelen. Het gaat bij de werknemer om de houding gedurende het ziekteverzuim en het reïntegratieproces, het kennen en nemen van eigen verantwoordelijkheid, het tonen van initiatief, motivatie en loyaliteit. Daarnaast spelen ook meer generieke kenmerken als de lengte van het dienstverband, een contract voor bepaalde of onbepaalde tijd, de leeftijd en de capaciteiten van de werknemer een rol.<sup>1</sup>

### De invloed van leidinggevende, P&O-medewerker en bedrijfsarts

De P&O-functionaris en de direct leidinggevende van de langdurig zieke werknemer vervullen bij de werkgever de belangrijkste rollen. Zij bepalen, in overleg met de werknemer en op advies van de bedrijfsarts, wat er gaat gebeuren. De (eind)verantwoordelijke Financieel Economische Zaken daarentegen staat op grote afstand van verzuimbegeleiding waar hij zich hoofdzakelijk bemoeit met de hoofdlijnen van het financiële beleid, zoals de vraag wat wel en niet verzekerd moet worden.

De taak van de direct leidinggevende is tegen de achtergrond van veranderende wetgeving de afgelopen jaren gegroeid. Een P&O-medewerker gaf het voorbeeld van een leidinggevende die een aantal jaren geleden een verzuimende

de hand dat de direct leidinggevende een grotere rol heeft gekregen. Immers, de leidinggevende heeft het meeste zicht op de persoon en het takenpakket van de werknemer en op het geheel aan (alternatieve) werkzaamheden dat op zijn afdeling moet gebeuren.

De arbodienst en de bedrijfsarts spelen een belangrijke rol als adviseur van de werkgever. Met name de bedrijfsarts wordt door de werkgever gezien als adviseur en werkgevers nemen heel vaak de adviezen over. Dit geldt zeker als het gaat om ziekteverzuim met een fysieke achtergrond. Als het gaat om ziekteverzuim met een psychische of stressgerelateerde achtergrond laten de werkgevers hun eigen ervaringen (en gezond verstand) meespelen.

Interessant is dat werkgevers op twee manieren trachten de advisering door de arbo-organisaties te beïnvloeden. Ten eerste zoeken werkgevers een bedrijfsarts die handelt zoals de werk-

### Aanbevelingen voor werkgevers

De herzieningsmaatregelen, waaronder de Wet VLZ, hebben beleid rondom ziekteverzuim en reïntegratie bij de werkgever verder op de kaart gezet. De werkgever is op dit terrein proactiever geworden, of, zoals één van de werkgevers het verwoordde: het onderwerp is prominenter op de interne agenda komen te staan. Maar er is ruimte voor verdere verbetering.

Het beleidsvormingsproces rondom investeringsbeslissingen bij reïntegratie kan transparanter, bijvoorbeeld door in een protocol dat aansluit op het verplichte tijdschema van de WVP helder te beschrijven wanneer wat en door wie moet worden gedaan. Aandachtspunten zijn duidelijkheid over wanneer het tweede spoor in zicht komt en in de

Een directielid op een van de scholen vertelt:

'Het algemene reïntegratiebeleid is de collega zo snel mogelijk weer binnen de school te halen. Dat hoeft niet te betekenen dat iemand weer voor de klas gaat staan, maar bijvoorbeeld wel dat de werknemer eens per week langskomt om koffie te drinken en de post op te halen.'

De school gaat zo mee in een algemene tendens. Was het tot een paar jaar geleden heel normaal om een zieke werknemer thuis rust te gunnen, tegenwoordig is het belangrijk om de band tussen werkgever en werknemer niet te laten verwateren, maar in stand te houden. En dus de werknemer juist niet met rust te laten.



kleinmetaal de inzet van wachtlijstbemiddeling voor een snellere medische behandeling.

Daarnaast kan verzuim- en reïntegratiebeleid verder worden geïntegreerd in de organisatie, bijvoorbeeld door verantwoordelijkheden op te nemen in de functieprofielen. Het is belangrijk dat duidelijkheid bestaat over wie waar verantwoordelijk voor is en dan met name over wat de rol is van de directe leidinggevende. Het is van belang om de direct leidinggevende van een werknemer intensief te betrekken bij de verzuimbegeleiding en het reïntegratieproces. Zo heeft de direct leidinggevende kennis

van de persoon en capaciteiten van de werknemer en is, in tegenstelling tot de P&O-medewerker, ook op de hoogte van de mogelijkheden van te verrichten alternatieve taken op zijn eigen afdeling. In dit kader verdient het aanbeveling om een creatieve blik op de mogelijkheden voor alternatieve functies in de organisaties te ontwikkelen.

Het rapport kunt u downloaden op [www.regioplan.nl/publicaties](http://www.regioplan.nl/publicaties): Werkgeversaankpak van reïntegratie bij ziekte. ↩

*Joris Timmerman en Corette Wissink werken respectievelijk als onderzoeker en senior onderzoeker bij Regioplan Beleidsonderzoek*

### Noot

- 1 De investeringsoverwegingen sluiten gedeeltelijk aan bij de vier succesfactoren voor werkhervatting die naar voren komen uit enquêteonderzoek van Horssen (2008): gezondheid, (deels) blijven werken, beschikbaarheid van passend werk en de werkgever-werknemerrelatie. Publicatie: Horssen, C. (2008), *Geen WIA, wel werk? Vervolgmeting van het onderzoek naar de reïntegratie van werknemers die minder dan 35 procent arbeidsongeschikt zijn verklaard*. Amsterdam: Regioplan Beleidsonderzoek.

### Sectorspecifieke verschillen

De onderzochte sectoren verschillen op een aantal punten van elkaar in hoe er wordt omgegaan met ziekteverzuim en reïntegratie.

#### *Kleinmetaal*

Voor monteurs die niet meer in de buitendienst kunnen werken zijn er in de binnendienst alternatieve functies als planner of werkvoorbereider voorhanden. Deze alternatieve functies worden zowel tijdelijk, in afwachting van volledig herstel, als permanent ingezet.

Een opvallende uitkomst is dat door werkgevers niet of nauwelijks wachtlijstbemiddeling wordt toegepast, terwijl door enkele werkgevers wel is aangegeven dat ze lang moeten wachten op de diagnose en de behandeling van bijvoorbeeld rugklachten. Deze afwachtende houding zorgt voor een aanzienlijke vertraging in het reïntegratieproces.

#### *Voortgezet onderwijs*

Het onderwijs heeft zowel tijdelijk als permanent binnen de eigen organisatie alternatieve functies voorhanden voor docenten die niet meer voor de klas kunnen staan. Een voorbeeld van een dergelijke functie is die van studieadviseur. Uit het onderzoek kwam verder een soort tussenform tussen reïntegratie 1e spoor en 2e spoor naar voren. Een docent kan niet worden gereïntegreerd op de 'eigen' school, maar wel op een andere school die deel uitmaakt van dezelfde scholengemeenschap.

Een school heeft een organisatorisch belang om zonder lesuitval te draaien. Dat betekent dat vervanging van een zieke docent in het onderwijs relatief snel aan de orde is om meer lesuitval te voorkomen. Scholen willen graag voorkomen dat ze door de Onderwijsinspectie of door ouders van leerlingen worden aangesproken op de mate van lesuitval.

#### *Organisatieadviesbranche*

Bij de werkgevers uit de organisatieadviesbranche valt op dat financiële overwegingen een prominentere rol spelen dan in de andere onderzochte sectoren. Het gaat dan om kosten in verband met de doorbetaling van hoge salarissen, omzetsderving, kosten van begeleiding door de direct leidinggevende (hoge uurtarieven) en de kosten gemoeid met vervanging van een zieke werknemer.

In deze sector zijn relatief weinig alternatieve functies beschikbaar. Tijdelijk geen klantcontact hebben en interne klussen uitvoeren is wel mogelijk, maar worden niet gezien als een permanente oplossing. Dit betekent dat reïntegratie 2e spoor vaker wordt toegepast dan in de andere sectoren. Dit heeft ook te maken met de in deze sector gebruikelijke nadruk op groeipotentieel van een werknemer (Up or out-filosofie of Grow or go). Wie niet mee kan in de sterke focus op hard werken wordt gestimuleerd elders te gaan werken.