OVERWEGINGEN ROND DE INZET VAN RE-INTEGRATIE EN DE CLAIMAANVRAAG BIJ LANGDURIG ZIEKEN

ASTri

OVERWEGINGEN ROND DE INZET VAN RE-INTEGRATIE EN DE CLAIMAANVRAAG BIJ LANGDURIG ZIEKEN

13 april 2010

Projectnummer: 09/514

drs. C.L. van der Burg (AS*tri*)
V. Veldhuis MSc. (AS*tri*)
drs. L.L. von Meyenfeldt (Ape)

m.m.v.
prof.dr. Ph.R. de Jong (Ape)
C. Schrijvershof MA (Ape)

Bureau AS*tri*
Stationsweg 26
2312 AV Leiden

Tel.: 071 – 512 49 03
Fax: 071 – 512 52 47
E-mail: astri@astri.nl
Website: www.astri.nl

INHOUDSOPGAVE

1	INLEIDING	5
	1.1 Achtergrond en doelstelling van het onderzoek	5
	1.2 Model: omstandigheden en uitkomsten	7
	1.3 Leeswijzer	8
2	DE INVLOED VAN DE WET- EN REGELGEVING	9
	2.1 Inleiding	9
	2.2 Wet Verbetering Poortwachter	9
	2.3 Verlenging Loondoorbetalingverplichting bij ziekte	12
3	DE ROL VAN DE ARBO-DIENSTVERLENER	17
	3.1 Inleiding	17
	3.2 Invloed op de re-integratieactiviteiten	17
4	DE ROL VAN UWV	23
	4.1 Inleiding	23
	4.2 Het deskundigenoordeel	25
	4.3 De RIV-toetsing	28
5	DE INVLOED VAN (BEDRIJFS)ECONOMISCHE FACTOREN	31
	5.1 Inleiding	31
	5.2 Conjuncturele invloeden	31
	5.3 De bedrijfseconomische situatie	34
6	OVERWEGINGEN WERKGEVERS BIJ RE-INTEGRATIE IN EERSTE SPOOR	39
	6.1 Inleiding	39
	6.2 De opstelling van de werkgever	39
	6.3 Kenmerken van het werk	44
	6.4 Kenmerken van de werknemer	49
7	OVERWEGINGEN WERKGEVERS BIJ RE-INTEGRATIE RICHTING TWEEDE SPOOR	55
	7.1 Inleiding	55
	7.2 De opstelling van de werkgever	55
	7.3 Kenmerken van het werk	58
	7.4 Kenmerken van de werknemer	60
8	OVERWEGINGEN ROND DE WIA-CLAIMAANVRAAG	65
	8.1 Inleiding	65
	8.2 Wel of niet doen van een claimaanvraag	65

8.3 Invloed van werkgever en arbo-dienstverlener op de claimaanvraag 67
8.4 Invloed van de uitslag van de claimbeoordeling 69
8.5 Verklaring voor daling instroom WIA ten opzichte van WAO 72

9 SAMENVATTING EN CONCLUSIES 75
9.1 Inleiding 75
9.2 Samenvatting resultaten 76
9.3 Conclusies 80

BIJLAGE 1: METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING 85

BIJLAGE 2: GEHANTEERDE VRAAGPUNTENLIJST 89

1 INLEIDING

1.1 Achtergrond en doelstelling van het onderzoek

Achtergrond en aanleiding
UWV heeft enig zicht op wat zich in de eerste twee ziektejaren afspeelt bij werkgevers, via de re-integratieverslagen over werknemers die een aanvraag doen voor de WIA-claimbeoordeling. In dit re-integratieverslag staat beschreven welke activiteiten ondernomen zijn om de werknemer te re-integreren, bij de eigen danwel een andere werkgever. UWV is verantwoordelijk voor de toetsing van de re-integratieverslagen. Pas nadat UWV heeft geoordeeld dat de re-integratie-inspanningen van werkgever en werknemer voldoende zijn geweest, kan de claimbeoordeling plaatsvinden. Is dit onvoldoende, dan wordt de claimbeoordeling uitgesteld, maar moet intussen de re-integratie worden opgepakt en dient de werkgever – indien deze zich onvoldoende heeft ingespannen – het loon door te betalen.

Ondanks dat UWV door deze toetsing enige inzage heeft in de re-integratie-inspanningen in de eerste twee ziektejaren, is het tweede ziektejaar voor UWV deels nog een black box. Dat heeft tot gevolg dat er nog een aantal onzekerheden zijn rond de ontwikkeling van de WIA.

Zo is onduidelijk hoe het precies komt dat het aantal claimaanvragen sinds de start van de WIA in 2006 ongeveer gehalveerd is[1]. De vraag is waar de mensen blijven die voorheen een WAO-aanvraag deden, maar onder het WIA-regime geen claimaanvraag doen. Ook is onduidelijk of het niet aanvragen van een WIA-uitkering betekent dat er sprake is van afstel of uitstel. Misschien komen de mensen op termijn alsnog in de WIA doordat de gezondheidsproblemen verslechteren.

De afname van het aantal aanvragen kan verschillende oorzaken hebben. Duidelijk is dat de verlenging van de wachttijd voor een arbeidsongeschiktheidsuitkering van één naar twee jaar, gelijktijdig met de invoering van de WIA, een rol speelt. Op welke wijze weten we niet precies. De verlenging van de wachttijd zou dan moeten leiden tot een grotere mate van herstel in de loop van het tweede ziektejaar – hoewel onder de WAO slechts een klein deel (12%) van de nieuwe instromers binnen één jaar herstelde en de uitkering weer verliet. Misschien vormde de WAO destijds echter te veel een fuik, met een te hoge beëindigingdrempel.

[1] Inmiddels is overigens sprake van een duidelijke stijging in het aantal WIA-claimaanvragen.

Een andere mogelijkheid is dat de langdurig zieken wel gezondheidsproblemen houden, maar desondanks re-integreren en een WIA-claimbeoordeling overbodig wordt geacht. Ook is mogelijk dat de functie en/of aanstellingsomvang wordt aangepast, zonder een beroep te doen op een arbeidsongeschiktheidsuitkering die het verlies in inkomen compenseert. UWV heeft kortom behoefte aan meer inzicht in de overwegingen om al dan niet een claimaanvraag in te dienen. Dit hangt deels samen met de overwegingen ten aanzien van re-integratie-inspanningen.

Daarnaast leeft bij UWV de vraag in hoeverre er 'rek' zit bij werkgevers in het in dienst houden van mensen met een arbeidsbeperking en de rol die de conjunctuur daarbij speelt. Zo neemt bijvoorbeeld het aantal WIA-claimaanvragen toe sinds het begin van de economische recessie (eind 2008).

Onderzoek: diepte-interviews onder dertig werkgevers
Door het uitvoeren van diepte-interviews met werkgevers wenst UWV nader zicht te krijgen op het type overwegingen dat een rol speelt bij de re-integratie-inspanningen en bij het aanvragen van een WIA-claimbeoordeling. Om dit inzicht te verkrijgen heeft UWV aan de bureaus AS*tri* en APE de gezamenlijke opdracht gegeven om dertig diepte-interviews te houden binnen een groep werkgevers die recent te maken hebben gehad met langdurig zieke werknemers.

Het onderzoek dient inzicht te verschaffen in twee centrale onderzoeksvragen:
- Welke overwegingen spelen voor werkgevers een rol bij de re-integratie-inspanningen en bij het aanvragen van een WIA-claimbeoordeling, met betrekking tot werknemers die na 12 maanden nog niet volledig het werk hervat hebben?
- In hoeverre zijn de afwegingen gevoelig voor factoren buiten de langdurig zieke werknemer om, zoals de bedrijfseconomische situatie, de conjunctuur in het algemeen en het vollopen van aangepaste werkplekken?

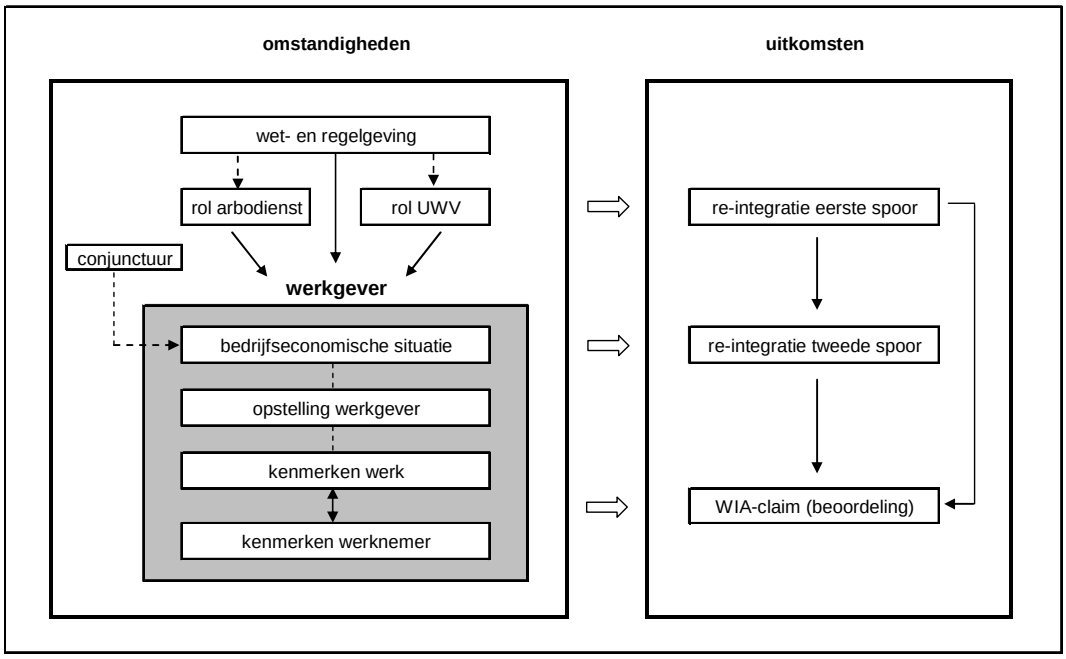
Doel is om middels de interviews inzicht te krijgen in de mechanismen achter de gedragingen rond re-integratie en claimaanvraag. Hiervoor zijn de respondenten geselecteerd op diversiteit, zodat zoveel mogelijk verschillende meningen, ervaringen en omstandigheden aan bod zouden komen. Het in kaart brengen van het scala aan (kwalitatieve) overwegingen is hierbij het primaire doel geweest.

De bijlagen van dit rapport bevatten een methodologische verantwoording en de gehanteerde vraagpuntenlijst voor de diepte-interviews.

1.2 Model: omstandigheden en uitkomsten

Op basis van de resultaten van het onderzoek, en ter beantwoording van de onderzoeksvragen, hebben we een model ontwikkeld (zie figuur 1.1). Hierin worden de verschillende omstandigheden in kaart gebracht die van invloed (kunnen) zijn op de uitkomsten van het traject van de inzet van re-integratieactiviteiten (eerste en tweede spoor) tot aan de WIA-claimaanvraag. De overwegingen die de werkgever hierbij maakt worden bepaald door verschillende factoren buiten en binnen de organisatie. Als externe factoren zijn te onderscheiden: de wet- en regelgeving (WVP, VLZ), de rol van de arbo-dienstverlener, de rol van UWV en – in mindere mate – de conjunctuur. Deze factoren kunnen van invloed zijn op de werkgever en daarmee op zijn overwegingen en handelen. Binnen de organisatie (grijs in het model aangegeven) spelen ook meerdere factoren een rol, zoals uit de interviews blijkt. Deze interne factoren hebben we benoemd als: de bedrijfseconomische situatie (mede beïnvloed door de conjunctuur), de opstelling van de werkgever (beleid/visie), kenmerken van het werk en de organisatie zelf, en kenmerken van de werknemer. Interne factoren kunnen weer op elkaar van invloed zijn. Zo wordt de opstelling van de werkgever mede bepaald door de bedrijfseconomische situatie en de kenmerken van het werk, en bestaat er qua re-integratiemogelijkheden een wisselwerking tussen de kenmerken van het werk en de kenmerken van de werknemer.

Figuur 1.1 Model: omstandigheden en uitkomsten



1.3 Leeswijzer

De opbouw van het rapport is gebaseerd op het model. Daarbij zoomen we in van externe factoren naar interne factoren. In hoofdstuk 2 komt de invloed van de wet- en regelgeving op het traject van re-integratie tot WIA-claimaanvraag aan bod. In hoofdstukken 3 en 4 wordt achtereenvolgens ingegaan op de rol van de arbodienst (en andere externe dienstverleners) en van UWV. Hoofdstuk 5 beschrijft de invloed van de conjunctuur en de bedrijfseconomische situatie. In hoofdstukken 6 en 7 komen (andere) specifieke overwegingen aan bod die de werkgever maakt bij de re-integratie in het eerste respectievelijk tweede spoor, die te maken hebben met interne factoren. Hoofdstuk 8 gaat specifiek in op overwegingen rond de WIA-claimaanvraag. In hoofdstuk 9 ten slotte worden een samenvatting en conclusies gegeven.

De uitkomsten worden in kaders geïllustreerd met citaten en situatiebeschrijvingen. Hierboven staat steeds een korte typering van de respondent. De vermelde codes geven aan tot welke groep een respondent behoort (zie ook bijlage 1). C1 betekent dat er een WIA-claimbeoordeling is aangevraagd, C2 dat dit niet het geval is. R1 betekent dat er volgens de in juli 2009 gehouden enquête relatief veel re-integratieactiviteiten zijn verricht en R2 dat er relatief weinig activiteiten zijn verricht. Daarnaast is de functie van de respondent weergegeven (leidinggevende of P&O-functionaris), de bedrijfsomvang (klein, middelgroot, groot) en de sector (publiek of privaat).

2 DE INVLOED VAN DE WET- EN REGELGEVING

2.1 Inleiding

In de Wet Verbetering Poortwachter (WVP), die sinds 1 april 2002 van kracht is, is vastgelegd dat werkgevers en werknemers verplicht zijn re-integratie-inspanningen te verrichten voor een periode van twee jaar na de eerste ziektedag. Daarbij moet eerst gekeken worden naar mogelijkheden binnen de organisatie (*eerste spoor*). Als er intern geen geschikte functie blijkt te zijn moeten werkgever en werknemer zich inspannen voor het vinden van een functie buiten de organisatie, het zogenaamde *tweede spoor*traject.

Het belang van de werkgever is groot vanwege de verplichting tot loondoorbetaling in de eerste twee ziektejaren. Dit is geregeld in de Wet Verlenging Loondoorbetalingverplichting bij Ziekte (VLZ) die op 1 januari 2004 is ingevoerd. Door deze wet is de loondoorbetaling- en re-integratieplicht bij ziekte met een jaar verlengd van één naar twee jaar. Werknemers kunnen pas na deze periode de WIA instromen. In de eerste twee jaar geldt ook ontslagbescherming.
De VLZ beoogt werkgevers én werknemers (financieel) te stimuleren tot een adequate werkhervatting bij ziekte, hetgeen moet leiden tot een lager ziekteverzuim en minder instroom in de WAO/WIA. De verlenging van één naar twee jaar betekent dat de WVP ook in het tweede ziektejaar van toepassing is.

Uit de dertig interviews met de werkgevers komt naar voren dat deze (veranderde) wetgeving duidelijk van invloed is op de inzet van re-integratieactiviteiten. De wetgeving vormt een kader waarbinnen de werkgever handelt. In dit hoofdstuk komen achtereenvolgens de invloed van de WVP en de VLZ aan bod.

2.2 Wet Verbetering Poortwachter

In de WVP staat omschreven wat voor stappen van werkgevers en werknemers verwacht worden om de zieke werknemer weer zo snel mogelijk aan het werk te krijgen. De wet bevat een aantal maatregelen die tot doel hebben om een uitgevallen werknemer eerder en effectiever te begeleiden naar het eigen of ander werk en dus de instroom in de WIA te beperken.

WVP vaak als richtinggevend ervaren

De WVP geeft richting: het is een duidelijke receptuur waardoor de werkgever precies weet wat wanneer gedaan moet worden. Men ervaart de wet als ondersteunend en stimulerend ('stok achter de deur') en is blij met de handvatten die men krijgt. Juist wanneer men te maken heeft met werknemers die in eerste instantie onvoldoende willen meewerken aan hun re-integratie, ervaart men de richtlijnen van de WVP als uitkomst; de dossiervorming biedt daarbij handvatten voor de aanpak. Doordat de WVP richting geeft, denken sommige werkgevers dat de wet een positieve invloed heeft op het doen van (meer) re-integratie-inspanningen.

C1R2, leidinggevende, middelgrote organisatie, private sector
"Ik vind het wel goed dat die regels er zijn. Het is een stok achter de deur. Je kunt het ook gebruiken richting werknemer, zo van 'we moeten wel'."

C2R2, P&O-functionaris, grote organisatie, publieke sector
"De WVP is de beste zet ooit in het beperken van ziekteverzuim. Het geeft de werkgever handvatten om binnen de kaders van de wet stevig te staan. Denk aan de verplichtingen die de werknemer heeft waar je als werkgever op kan wijzen. Het dwingt partijen om gestructureerd, om planmatig te werken."

C1R1, leidinggevende, middelgrote organisatie, publieke sector
"Poortwachter is leidend, daarnaast voeren we extra gesprekjes. Poortwachter is in die zin de minimale eis waaraan je moet voldoen. Ik heb het uiteindelijk wel als steun ervaren, het biedt een basis waar je op terug kan vallen, een stok achter de deur. Je moet allerlei stappen door. De drukte van de dag maakt dat het anders snel aan de kant schuift. Dat komt niet ten goede van de werknemer en ook niet van de werkgever. Je kunt de werknemer nu misschien sneller gedeeltelijk aan het werk krijgen, anders zit je meer tijd achterover."

WVP kent echter ook enkele obstakels

Naast het positieve effect van de WVP op het doen van re-integratie-inspanningen, signaleert men ook enkele obstakels. De wet zou volgens sommigen teveel verplichtingen geven en/of leiden tot administratieve rompslomp. Men geeft soms aan dat de arbodienst (daarom) ondersteunt bij het navolgen van deze wet. Anderen hebben juist behoefte aan scherpere richtlijnen of meer voorbeelden. Zo vindt men het bijvoorbeeld lastig een probleemanalyse of plan van aanpak op te stellen wanneer onduidelijkheid bestaat over de aandoening van de werknemer – voorbeelden zouden kunnen helpen. Anderen geven aan behoefte te hebben aan striktere richtlijnen indien een conflict de oorzaak is van verzuim.

C1R1, leidinggevende, kleine organisatie, publieke sector
"Er zijn zeker positieve onderdelen aan de WVP, maar er zijn veel verplichtingen waar je aan moet voldoen. Als je daarbij een foutje maakt heeft in eerste instantie de werknemer, maar ook de werkgever daar last van."

C1R1, P&O-functionaris, kleine organisatie, private sector
"Ik vind het prettig dat werkgever en werknemer allebei een inspanningsverplichting hebben, daar refereer ik graag aan. Maar het mag van mij wel wat aangescherpt: mensen aanspreken op verantwoordelijkheid, dwingen in beweging te blijven. Als duidelijk is dat een arbeidsconflict de oorzaak is van uitval, de stappen vervroegen. Bij aantoonbaar niet meewerken, sneller in kunnen grijpen."

Verzuimaanpak die men gewend is bepaalt houding t.o.v. WVP-richtlijnen
De manier waarop men binnen een organisatie omgaat met verzuim en re-integratie, beïnvloedt de mate waarin men het voldoen aan de richtlijnen van de WVP als (niet) problematisch ervaart. De ervaring van een leidinggevende met de WVP kan daarin ook een rol spelen. Sommige werkgevers vinden de in de WVP geformuleerde verplichtingen vanzelfsprekend. Men zegt altijd al goed te zorgen voor de eigen werknemers en/of actief te zijn in verzuimbegeleiding: men ziet dit als een kwestie van goed werkgeverschap. Deze werkgevers zien geen verschil in re-integratie-inspanningen sinds de WVP in vergelijking met daarvoor.

C2R2, leidinggevende, middelgrote organisatie, private sector
"*Het is een manier van bijhouden van wat je moet doen. Maar we proberen altijd meer te doen dan wat minimaal moet."*

C1R2, P&O-functionaris, grote organisatie, publieke sector
"Het is meer een hulpmiddel om je te realiseren hoe ver je erin zit en wat je moet doen. Maar de re-integratie blijft toch altijd je eigen verantwoordelijkheid. Als je het niet goed doet, krijg je een koekje van eigen deeg."

C2R1, leidinggevende, kleine organisatie, publieke sector
"Al was Poortwachter er niet, dan zouden we op dezelfde manier gehandeld hebben. Dat zijn de verplichtingen waaraan je moet voldoen, maar dat heeft op ons doen en laten geen invloed gehad."

2.3 Verlenging Loondoorbetalingverplichting bij ziekte

Door de VLZ is de loondoorbetaling- en re-integratieplicht bij ziekte verlengd van één naar twee jaar. Hiermee is beoogd de financiële prikkel tot werkhervatting te vergroten. Het door de werkgever doorbetaalde loon dient daarbij over die twee jaar samen maximaal 170% van het salaris van de werknemer te zijn en mag in het eerste ziektejaar niet lager worden dan het minimumloon. In verreweg de meeste cao's is geregeld dat de werkgever in het eerste ziektejaar het volledige salaris uitbetaalt en in het tweede ziektejaar 70%, maar ook andere varianten zijn mogelijk.

VLZ als stimulans voor re-integratie
De verlenging van de loondoorbetaling van één naar twee jaar betekent meer tijd voor re-integratie, maar ook hogere kosten. Beide aspecten vormen een stimulans voor re-integratie.
Door de verlenging van de loondoorbetaling heeft men zowel meer tijd om re-integratiemogelijkheden te bekijken, als meer tijd om het herstelproces af te wachten. Een werkgever stelt bijvoorbeeld dat een jaar kort is om tot de conclusie te komen dat iemand niet meer aan het werk komt bij het bedrijf: een jaar is zo voorbij. Een ander noemt het voorbeeld van een werknemer met kanker die slechte vooruitzichten had, maar met wie het in het tweede jaar toch beter gaat. Door de VLZ konden dan alsnog in het tweede jaar re-integratie-inspanningen worden verricht.
Naast meer tijd voor re-integratie zorgen de bijbehorende kosten van de langere loondoorbetaling bij sommige werkgevers voor meer bewustzijn en dus meer inzet. Deze werkgevers geven expliciet aan dat de hogere kosten voor hen een extra impuls geven om de re-integratie te bespoedigen. In een enkel geval heeft dit geleid tot een ethisch dilemma, omdat de werkgever achteraf gezien een zeer welwillende werknemer misschien meer had moeten afremmen. Het besef dat de werkgever degene is die het loon doorbetaalt, kan ook werknemers prikkelen meer inzet te tonen. Deze impuls is zeker merkbaar als de werknemer in het tweede jaar (volgens cao) zelf gekort wordt op het loon.

C2R2, leidinggevende, kleine organisatie, private sector
"In het eerste ziektejaar was nog niet te beoordelen of de werknemer weer aan het werk zou komen. Veel activiteiten, waaronder tweede spoor, zijn pas ingezet in het tweede ziektejaar. Nu heb je langer bedenktijd of het iets zal worden met de werkhervatting, dat is wel van invloed."

C1R2, P&O-functionaris, grote organisatie, publieke sector
"Voordat je weet dat iets uitzichtloos is ben je zo een hele tijd verder. VLZ heeft een positief effect. Je gaat je meer ermee bemoeien vanwege de langere periode en bijbehorende kosten. De inspanningen zijn nu echt groter."

C2R2, P&O-functionaris, grote organisatie, publieke sector
In het onderwijs is bij cao afgesproken dat een werknemer in het tweede jaar 70% van het loon doorbetaald krijgt. Dit financiële effect is invloedrijk: *"Het kwartje kan dan opeens vallen bij werknemers. Op zo'n moment blijken mensen opeens meer te kunnen dan gedacht."*

C1R1, P&O-functionaris, grote organisatie, private sector
"De 'genezing' van de 70% loondoorbetaling in het tweede jaar; je ziet dat werknemers dan toch maar gaan werken. De echte zieke mensen blijven over."

VLZ echter niet altijd stimulerend

Hoewel bij een deel van de werkgevers de VLZ een stimulans aan de re-integratie-inspanningen geeft, ervaren lang niet alle werkgevers een positieve prikkelwerking van de VLZ. Deze prikkel kan geheel afwezig zijn of juist negatief van aard zijn.

Enkele werkgevers zeggen expliciet dat de VLZ geen invloed heeft op de mate van inzet. Zij redeneren dat vlotte re-integratie altijd al een issue was, of dat medische mogelijkheden van de werknemer en plaatsingsmogelijkheden binnen en buiten het bedrijf leidend zijn voor de in te zetten re-integratieactiviteiten. De termijn van de loondoorbetaling speelt in hun beleving totaal geen rol.

Andere werkgevers ervaren alleen negatieve effecten van de VLZ op de re-integratie van werknemers. Zij merken dat werknemers de twee jaar uitzitten, zeker wanneer duidelijk is dat ze geen aanspraak kunnen maken op de WIA. Werknemers die de wetgeving goed kennen kunnen hierin strategisch te werk gaan en dat frustreert werkgevers, want het leidt tot hogere kosten. Evenzeer kan de VLZ vertragend werken op de inspanningen van de werkgever. Doordat men langer de tijd heeft handelt men minder snel: sommige werkgevers overwegen re-integratie tweede spoor hierdoor pas in het tweede ziektejaar.

C2R1, leidinggevende, grote organisatie, publieke sector
"Het is de bedoeling dat iemand zo snel mogelijk weer aan het werk gaat, daar wordt altijd al veel aandacht aan besteed."

C1R1, P&O-functionaris, grote organisatie, publieke sector
"Je laat je leiden door de medische mogelijkheden en niet door de tijd. Het is niet zo dat stipt na een jaar andere activiteiten worden ingezet. Er wordt altijd eerst intern gekeken wat mogelijk is en dan extern. Dit is niet tijdsafhankelijk, het ligt aan de beschikbare opties."

C1R1, leidinggevende, middelgrote organisatie, publieke sector
"Als de loondoorbetalingplicht maar één jaar had geduurd zou hetzelfde proces zijn gevolgd. Je hebt dan andere deadlines, maar je kunt het proces niet versnellen als iemand nog ziek is. Als de eindstreep bij één jaar komt, dan moet je op dat moment iets extra's doen om het tot een goed einde te brengen en wordt dan een ander traject ingegaan. Nu is dat bij één jaar nog heel ver weg."

C2R2, P&O-functionaris, grote organisatie, publieke sector
"Het is soms lastig dat de twee jaar vast staat. Voor bepaalde dossiers zou het beter zijn als het korter duurt. Nu krijgt de werknemer het idee: ik heb twee jaar de tijd. Gevolg is dat mensen hun tijd gaan uitzitten, zeker wanneer duidelijk is dat ze geen aanspraak zullen maken op de WIA. Om de vaart er in te houden zou het goed zijn om de termijn te vervroegen."

C1R2, leidinggevende, middelgrote organisatie, private sector
"Als de loondoorbetaling maar één jaar had geduurd, dan was de werknemer gewoon een jaar eerder aan het werk geweest. Als een werknemer de wetgeving goed kent, kan hij het twee jaar volhouden met ziek zijn."

Twee jaar loondoorbetaling als zware last gezien

Loondoorbetaling bij ernstig zieke werknemers, waarbij gezien de ernst van hun aandoening geen of weinig re-integratieactiviteiten mogelijk zijn, ervaart men als een zware financiële last. Een enkele werkgever vindt twee jaar loondoorbetaling (en de bijbehorende verplichtingen in het kader van de WVP) überhaupt zonde van het geld. Men ziet zich geconfronteerd met hogere kosten (premie) voor een verzuimverzekering[2] en 'hopeloze gevallen' van wie re-integratie met een jaar niet gelukt is en waarbij men geen reden ziet waarom dit in het tweede jaar wel zou lukken. Eerdere negatieve ervaringen met re-integratie tweede spoor kunnen hierbij een rol spelen. Voor kleine werkgevers is de financiële impact van twee jaar loondoorbetaling relatief gezien nog groter.

[2] Dit hoeft in werkelijkheid niet het geval te zijn: de premies voor de arbeidsongeschiktheidsverzekeringen zijn sinds de komst van de WIA verlaagd, waardoor de totale kosten niet hoger hoeven te zijn geworden. Daarnaast hebben werkgevers altijd de keuze om zich niet te verzekeren.

C2R2, leidinggevende, grote organisatie, publieke sector
"De inspanningen die ik moet doen, doe ik. Maar het is zonde van het geld, want het levert niets op. Twee jaar loon doorbetalen is te lang. Het is puur een methode om te bezuinigen op uitkeringen. […] VLZ zorgt voor stijging van de premie want je hebt meer langdurig zieken geregistreerd staan dan voorheen."

C1R1, leidinggevende, middelgrote organisatie, private sector
"Het was al vanaf het begin duidelijk dat deze werknemer nooit meer aan het werk zou komen. Daarom was dit geval zo frustrerend; al die tijd en geld die je nog in een geval moet steken waar al vanaf het begin af aan duidelijk is waar het op uitkomt."

C1R2, leidinggevende, middelgrote organisatie, private sector
"De kosten van twee in plaats van één jaar loondoorbetaling vormen een enorme last voor een bedrijf. Wij kunnen het wel betalen, maar bij een kleine winkel met drie werknemers ga je zo failliet. Het is niet reëel."

3 DE ROL VAN DE ARBO-DIENSTVERLENER

3.1 Inleiding

Werkgever en werknemer zijn in de eerste twee ziektejaren gezamenlijk verantwoordelijk voor verzuimbegeleiding en re-integratie. Daarbij laten zij zich veelal ondersteunen door een arbodienst, bedrijfsarts of andere arbodeskundige (hierna gezamenlijk aangeduid als 'arbo-dienstverlener'). De arbo-dienstverlener kan de beperkingen van de zieke werknemer vaststellen en adviseren over de mogelijkheden die de werknemer nog wél heeft om te werken.

Per 1 juli 2005 is de verplichte contractering met een arbodienst vervallen. De regie en uitvoering van het arbo- en verzuimbeleid kan volledig zijn uitbesteed aan een externe dienstverlener of zijn ondergebracht bij een interne (arbo-)dienst. Ook kan de regie bij het management van de organisatie zelf liggen, waarbij de uitvoering deels wordt uitbesteed aan een externe dienstverlener dan wel intern geïntegreerd is vormgegeven[3].

Vanuit het WnW-onderzoek[4] (tweede meting, n = 423) is bekend dat bijna alle werkgevers (94%) gebruik hebben gemaakt van de arbodienst en/of bedrijfsarts voor de re-integratie van de langdurig zieke werknemer. De meesten (94%) waren tevreden hierover.

In dit hoofdstuk wordt beschreven in welke mate en op welke wijze de arbo-dienstverlener invloed uitoefent op de door de werkgever ingezette re-integratie-activiteiten, zoals dit uit de interviews naar voren komt. De arbo-dienstverlener kan grofweg drie rollen vervullen: een sturende rol, een afwachtende rol of een rol in 'samenspraak'.

3.2 Invloed op de re-integratieactiviteiten

Arbo-dienstverlener van wisselende invloed op inzet van re-integratie
De invloed die de arbo-dienstverlener heeft op de overwegingen van de werkgever rond de inzet van re-integratie (zowel voor de specifieke langdurig zieke werknemer als meer in het algemeen), wisselt per werkgever. Dit hangt mede af

---

[3] Zoals beschreven in het kwadrantenmodel van Falke & Verbaan.
[4] *Weg naar de WIA* onderzoek; zie bijlage 1 voor nadere toelichting. In dit onderzoek zijn twee werkgeversenquêtes gehouden: in 2007 (n = 559) en 2009 (n = 423).

van de mate waarin de regie en uitvoering in eigen handen ligt dan wel is uitbesteed. Indien de werkgever zelf de regie voert, is de rol van de arbo-dienstverlener per definitie meer op de achtergrond. Indien dit meer wordt uitbesteed, kan de rol van de arbo-dienstverlener prominenter zijn, maar dit hoeft niet altijd het geval te zijn. Deze rol kan dan variëren van sturend advies, tot het aansturen op samenspraak, tot een afwachtende houding (rol op de achtergrond). Dit heeft diverse consequenties voor het inzetten van re-integratieactiviteiten.

Sturende rol: richtinggevend of juist tegenwerkend
Bij een aantal werkgevers (zowel grote als kleine) heeft de arbo-dienstverlener een duidelijk sturende rol. De werkgever laat zich leiden door de mening en adviezen van de arbo-dienstverlener en/of de werknemer wordt door hem actief gestimuleerd in de werkhervatting. Werkgevers verwijzen in dit opzicht naar de (beleving van de) autoriteit van de bedrijfsarts. Deze sturende werking kan als prettig, want richtinggevend, ervaren worden. Anderzijds kan de sturende houding van de arbo-dienstverlener ook tegenwerken in de re-integratie, bijvoorbeeld als de werknemer juist afgeremd wordt in de werkhervatting ("de bedrijfsarts staat aan de kant van de werknemer") of als de bedrijfsarts de werkgever naar zijn gevoel de verkeerde richting op stuurt. Dit laatste kan bijvoorbeeld het geval zijn indien de focus van de bedrijfsarts te veel op re-integratie eerste spoor ligt, wat kan leiden tot te laat inzetten van het tweede spoor.

C1R1, leidinggevende, kleine organisatie, publieke sector
Bij deze specifieke langdurig zieke had de bedrijfsarts een hele belangrijke, prominente rol. Het re-integratietraject werd vanaf de probleemanalyse om zijn oordeel heen opgebouwd. *"De bedrijfsarts trekt conclusies en brengt op basis daarvan adviezen uit. Die adviezen volgen we op de letter op, in samenwerking met de werknemer".*

C2R2, leidinggevende, middelgrote organisatie, private sector
Deze werkgever besloot een deskundigenoordeel aan te vragen omdat de bedrijfsarts niet over wilde gaan op tweede spoor, terwijl hij als werkgever nooit het vertrouwen heeft gehad dat de werknemer weer volledig terug zou komen in het productiewerk. Twee weken later belde de werknemer dat hij door zijn rug was gegaan. Pas toen besloot de bedrijfsarts – die niet op de hoogte was van het aangevraagde deskundigenoordeel – toch maar werk te gaan maken van tweede spoor. *"Nu ik er over nadenk heb ik me teveel laten sturen door de bedrijfsarts, ik heb teveel afgewacht."* De werkgever stelt vast dat het vertrouwen van de bedrijfsarts dat het allemaal wel goed zou komen met de gezondheidsklachten, en dus de focus op re-integratie binnen het bedrijf, belemmerend heeft gewerkt. *"Pas als de bedrijfsarts zegt: je kunt beter ander werk gaan zoeken, komt de werknemer in beweging."*

C2R1, P&O-functionaris, middelgrote organisatie, publieke sector
"De bedrijfsarts staat in principe aan de kant van de werkgever. Hij stimuleert de werknemer in het algemeen het heft in eigen hand te nemen, actie te ondernemen en eigen verantwoordelijkheid te nemen."

C1R1, leidinggevende, middelgrote organisatie, private sector
"*We hebben ook wel eens meningsverschillen met bedrijfsartsen: ze moeten wel kritisch zijn naar de werknemer, de bedrijfsarts zit soms teveel op de rol van de medewerker, zo van 'hij moet meer ontspannen'."* De werkgever vindt verder de rol van de bedrijfsarts soms te eenzijdig en mist wel eens overleg: *"Het zou goed zijn als ze ook bij ons komen met: "Ik heb dit en dit gehoord, hoe kijkt u er tegenaan?"*

Afwachtende rol: bewuste keuze of ongewild afremmend

Het kan ook voorkomen dat de arbo-dienstverlener een afwachtende rol heeft. Daar wordt soms bewust voor gekozen, door de regie bij verzuim en re-integratie primair bij de werkgever te leggen. De arbo-dienstverlener wordt dan bijvoorbeeld alleen ingeschakeld bij 'moeilijke gevallen' of behoefte aan advies.
Bij andere werkgevers is dit echter niet het geval, en heeft men ervaren dat de arbo-dienstverlener minder initiatief toont dan verwacht. Een arbo-dienstverlener die zich té afwachtend opstelt – die de werkgever bijvoorbeeld niet wijst op de stappen die in het kader van de WVP gezet moeten worden – belemmert in de beleving van werkgevers de voortgang van de re-integratie (en kan uiteindelijk financiële consequenties hebben voor de werkgever). Dit geeft soms aanleiding voor de werkgever om te wisselen van bedrijfsarts of arbodienst. Een dergelijke overstap kan leiden tot een andere aanpak[5]. Men krijgt bijvoorbeeld naast een bedrijfsarts te maken met een verzuimcoach vanuit de arbodienst, of met verzuimmanagement als onderdeel van de dienstverlening. Hierdoor wordt men vanuit de arbodienst meer aangestuurd op wat wanneer nodig is in het kader van de WVP. Soms komt men er door het verschil in aanpak pas achter wat men miste bij de eerdere arbo-dienstverlener.

C1R2, P&O-functionaris, grote organisatie, publieke sector
De organisatie werkt met het zogenaamde werkgeversmodel of leidinggevendenmodel. *"Hierin hebben wij de regie en staat de bedrijfsarts meer langs de zijlijn. De bedrijfsarts heeft alleen een rol bij onenigheid met de werknemer of indien wij niet weten wat te doen."*

[5] Een dergelijke wisseling, leidend tot een andere aanpak, hoeft overigens niet altijd primair voort te komen uit ontevredenheid. Een andere aanleiding kan bijvoorbeeld zijn het wegvallen van de verplichting tot aansluiting bij een arbodienst in 2005.

C1R1, P&O-functionaris, grote organisatie, publieke sector
Men is onlangs gewisseld van arbodienst omdat vaak door de bedrijfsarts werd aangegeven te wachten met bepaalde activiteiten en dat de werkgever van UWV vervolgens een sanctie kreeg omdat er niet genoeg gedaan was. Nu wordt meer in overleg besloten wat wel en niet te doen.

C1R2, P&O-functionaris, kleine organisatie, private sector
De werkgever wachtte eerst af waar de bedrijfsarts mee kwam. *"We stelden ons te afhankelijk op."* Er waren mogelijkheden volgens de werkgever, maar daar deed de bedrijfsarts niets mee. Daarom is men overgestapt naar een andere arbodienst.

C1R2, leidinggevende, grote organisatie, private sector
Deze werkgever is niet tevreden over de bedrijfsarts. *"Ik ben niet te spreken over de bedrijfsarts, heb zelf ook nooit met deze vrouw gesproken."* Met de voorganger van deze bedrijfsarts had hij wel persoonlijk contact en dat had hij graag zo zien blijven. *"Ik vind dat je als bedrijfsarts een sturende taak hebt, dat je niet moet spiegelen wat je te horen krijgt zoals deze bedrijfsarts doet. Dat werkte niet stimulerend, ik had meer verwacht."* Deze werkgever geeft aan dat hij de volgende keer dat hij te maken heeft met een langdurig zieke werknemer, meer assertief zal zijn in het contact met de bedrijfsarts.

Samenspraak: werkt stimulerend
Wanneer de arbo-dienstverlener aanstuurt op samenspraak, zich betrokken toont bij de werknemer én werkgever (geen partij kiest), kijkt naar wat op dat moment mogelijk is, dan stimuleert deze door zijn aanpak de re-integratie van de betreffende werknemer. Het onderhouden van persoonlijk contact tussen bedrijfsarts en werkgever enerzijds, en externe behandelaars anderzijds, draagt hier ook aan bij. Uit de interviews ontstaat het beeld dat bij grote organisaties vaker sprake is van samenspraak met de arbo-dienstverlener dan bij kleinere organisaties.
De helft van de grote werkgevers geven in de interviews expliciet aan dat er sprake is van goed overleg, van afstemming tussen bedrijfsarts en werkgever en dat dit de re-integratie van werknemers bevordert. Kleine en middelgrote werkgevers spreken niet over deze afstemming, soms wel over het gebrek hieraan. Bij hen is de begeleiding van een langdurig zieke werknemer ook vaker een nog vrij onbekende situatie, waar ze zelf weinig ervaring mee hebben.

C2R2, leidinggevende, grote organisatie, publieke sector
Deze werkgever is tevreden over de rol van de arbodienst. *"Met name ten aanzien van het begeleiden en bewaken van het proces doen ze het goed."* Het komt ook voor dat de leidinggevende zelf bij de bedrijfsarts aanklopt met een voorstel, bijvoorbeeld dat zij met de medewerker bedacht heeft dat halve dagen werken misschien even beter is. *"Dan bel ik de bedrijfsarts en vraag ik of deze hier mee akkoord is."*

C2R2, leidinggevende, grote organisatie, publieke sector
De bedrijfsarts was ondersteunend voor deze werkgever en heel helder in de communicatie. *"We zaten op een lijn. We kwamen er samen goed uit."* Alles gebeurde in samenspraak.

C2R1, leidinggevende, grote organisatie, private sector
De bedrijfsarts was nauw betrokken bij het verzuimproces. *"Er was regelmatig overleg. Bij dit overleg was ook iemand van P&O en de leiding van de werknemer betrokken. Zij hebben samen bekeken wat de mogelijkheden waren."*

C2R2, P&O-functionaris, grote organisatie, private sector
Toen de verplichte aansluiting bij een arbodienst verviel, is het bedrijf weggegaan bij de arbodienst. Men heeft toen een bedrijfsarts aangetrokken die twee keer per week bij het bedrijf op kantoor zit. *"De bedrijfsarts heeft daardoor ook veel contact met de werknemers."* De lijnen met de bedrijfsarts zijn (letterlijk en figuurlijk) heel kort, ook voor de werkgever. Het ziekteverzuim is sindsdien ook lager geworden.

4 DE ROL VAN UWV

4.1 Inleiding

Hoewel UWV in de eerste twee ziektejaren slechts op de achtergrond betrokken is bij langdurig zieke werknemers, blijkt UWV (indirect) wel een rol van betekenis te spelen in de overwegingen van de werkgevers bij de inzet van re-integratie-activiteiten. Deze invloed hangt samen met twee activiteiten die UWV uitvoert: het deskundigenoordeel en de RIV-toetsing.

De werkgever en/of de werknemer kunnen gedurende de eerste twee ziektejaren bij UWV een *deskundigenoordeel* vragen. Dit kan van toepassing zijn als de re-integratie stagneert, bijvoorbeeld omdat werknemer en werkgever het niet eens zijn over de mogelijkheid het werk te hervatten. Een deskundigenoordeel kan gevraagd worden als de kwestie speelt of de werknemer zijn eigen werk volledig kan doen (dit is de klassieke 'second opinion'), of als onduidelijk is of bepaalde arbeid binnen of buiten het bedrijf passend is, dan wel of de werknemer respectievelijk werkgever voldoende re-integratieactiviteiten heeft ontplooid.
Tweederde van de werkgevers uit het WnW-onderzoek (eerste meting, n = 559) heeft wel eens een deskundigenoordeel bij UWV aangevraagd. Uit de dertig interviews komt naar voren dat het deskundigenoordeel doorgaans is aangevraagd met het oog op de vraag of ze voldoende inspanningen hebben verricht om uiteindelijk de RIV-toets te doorstaan.

Voorafgaand aan de beoordeling van het recht op een WIA-uitkering toetst UWV het re-integratieverslag (de zogenaamde *RIV-toets*). UWV beoordeelt hierbij of werkgever en werknemer zich voldoende hebben ingespannen voor de re-integratie. Bij een negatieve beoordeling van de re-integratie-inspanningen van de werkgever wordt de WIA-beoordeling opgeschort en loopt de loondoorbetalingplicht van de werkgever door totdat wél voldoende re-integratie-inspanningen zijn verricht (de zogenaamde loonsanctie)[6]. Bijna alle werkgevers (n = 559) uit het WnW-onderzoek (97%) zijn ervan op de hoogte dat UWV een loonsanctie kan opleggen. Bij eenderde van de werkgevers is het wel eens voorgekomen dat ze zo'n sanctie hebben gehad[7].

---

[6] Oordeelt UWV positief over de re-integratie-inspanningen van de werkgever, maar negatief over de re-integratie-inspanningen van de werknemer, dan volgt een korting op de uitkering.

[7] Daarbij is door de rechter zelden geoordeeld dat UWV ten onrechte een loonsanctie heeft opgelegd.

Uit de dertig interviews blijkt dat het vooruitzicht van de RIV-toets en het risico van een loonsanctie van duidelijke invloed zijn op de acties van de werkgevers. Werkgevers spannen zich hierom soms extra in voor de re-integratie en vragen eerder een deskundigenoordeel aan. Het deskundigenoordeel wordt daarmee gebruikt als houvast voor het kunnen doorstaan van de RIV-toets, terwijl het daarvoor geen garantie biedt.

In onderstaand kader staat een toelichting vanuit UWV op de (bevindingen ten aanzien van de) deskundigenoordelen.

Toelichting van UWV op deskundigenoordelen

Het geven van een deskundigenoordeel is een wettelijke taak van UWV. Zowel de werkgever als de werknemer kan een deskundigenoordeel aanvragen als er vragen zijn of een verschil van mening is over:

- de geschiktheid van de werknemer voor eigen werk, aangepast werk, ander werk in het eigen bedrijf of in een ander bedrijf;
- de inzet van de werkgever om de werknemer aan het werk te helpen;
- de inzet van de werknemer om weer aan het werk te gaan.

Bij het beoordelen van de inspanningen kijkt UWV naar de geschiedenis: wat is er gebeurd? wie heeft wat gedaan? Het oordeel bevat geen advies over hoe het verder moet en dit mag wettelijk gezien ook niet. Reden is dat dergelijke advisering tot het taakgebied van de arbodienst en bedrijfsarts behoort.

Werkgevers maken steeds meer gebruik van de mogelijkheid om een deskundigenoordeel aan te vragen. Tabel 1 laat zien dat tussen 2006 en 2009 het aantal deskundigenoordelen verdubbelde. In 2006 betroffen de meeste deskundigenoordelen nog de vraag of de werknemer wel of niet het eigen werk kan doen (geschiktheid tot werken). Steeds vaker wordt gevraagd om een deskundigenoordeel over de re-integratie-inspanningen. In de tabel is geen onderscheid gemaakt tussen conflictsituaties en een check of men op de goede weg is, maar aangenomen kan worden dat vooral het laatste steeds vaker het geval is. Een deskundigenoordeel wordt onderdeel van het uiteindelijke WIA-dossier. Een positief deskundigenoordeel ‘werkgever is op de goede weg’ is geen garantie dat ook het re-integratieverslag in orde bevonden wordt. Dit laatste is alleen het geval als de werkgever op de goede weg *blijft* doorgaan met de re-integratie.

Tabel 1 Ontwikkeling aantal afgehandelde deskundigenoordelen 2006-2009

	2006	2007	2008	2009
passende arbeid	1.177	2.255	2.945	4.010
re-integratie-inspanningen werkgever	882	1.722	3.951	5.624
re-integratie-inspanningen werknemer	465	954	1.561	1.616
geschiktheid tot werken	5.671	5.815	4.904	5.026
totaal	**8.195**	**10.746**	**13.361**	**16.276**

UWV hanteert voor het oordeel over de re-integratie-inspanningen hetzelfde kader als voor de toetsing van de re-integratieverslagen (RIV-toetsing), namelijk de beleidsregels beoordelingskader poortwachter[8]. Het geven van een oordeel over de re-integratie-inspanningen is complexer dan het vaststellen of een werknemer wel of niet ziek is (geschiktheid voor eigen werk). Dit vanwege aspecten als toetsing van 'billijkheid', wat een taak is van de arbeidsdeskundige. De uitvoering heeft op dit punt dan ook een leertraject doorgemaakt. Bij UWV was bekend dat – zoals ook uit de interviews naar voren komt – werkgevers niet altijd tevreden zijn over de kwaliteit van het deskundigenoordeel en er andere verwachtingen van hebben (namelijk een advies verwachten of de zekerheid dat men geen sanctie krijgt opgelegd na de RIV-toetsing). De regiegroep deskundigenoordeel van UWV heeft mede daarom de afgelopen periode een aantal verbetermaatregelen doorgevoerd, waaronder:

- verduidelijking van de brochure over het deskundigenoordeel en van de aanvraagformulieren;
- regionale voorlichtingsbijeenkomsten over het deskundigenoordeel en de RIV-toetsing voor werkgevers en arbodiensten waar uitleg wordt gegeven over de inhoud en strekking van het deskundigenoordeel;
- flexibilisering van het registratiesysteem (gepland);
- grotere aandacht voor de intake: na ontvangst aanvraag telefonisch nagaan wat precies de vraag is en aangeven welke stukken de werkgever en werknemer moeten leveren voor de beantwoording ervan (gepland);
- strikte toepassing van het principe van hoor en wederhoor.

4.2 Het deskundigenoordeel

Deskundigenoordeel als check voor gepleegde inspanningen

Een deel van de geïnterviewde werkgevers heeft een deskundigenoordeel aangevraagd voor de specifieke langdurig zieke werknemer. Dit is veelal gebeurd om na te gaan of de werkgever voldoende inspanningen verricht. Achterliggend idee is dat de werkgever achteraf, als het re-integratieverslag wordt beoordeeld, niet

[8] http://www.uwv.nl/Images/beleidsregels_beoordelingskader_poortwachter_tcm26-120819.pdf

te horen krijgt dat hij onvoldoende re-integratieactiviteiten heeft ontplooid. Het aanvragen van het deskundigenoordeel wordt in die situaties dus ingegeven door 'angst' voor loonsancties. Soms wordt standaard een deskundigenoordeel aangevraagd, ter toetsing of men op de goede weg is[9]. Daarnaast is het deskundigenoordeel ook wel eens ingezet bij verschil van mening tussen de werkgever en de bedrijfsarts over de aanpak.

C2R2, leidinggevende, kleine organisatie, private sector
In het tweede ziektejaar is een deskundigenoordeel aangevraagd voor de langdurig zieke werknemer. Dit heeft de werkgever gedaan om er zeker van te zijn dat ze voldoende inspanningen pleegden. De deskundige steunde hem toen in zijn overwegingen om een baan voor minder uren in te zetten.

C1R2, leidinggevende, grote organisatie, publieke sector
"Het ging om zo'n speciale situatie dat wij wilden weten of we er alles gedaan hadden wat mogelijk was."

C1R1, P&O-functionaris, grote organisatie, publieke sector
De organisatie heeft een systeem voor de langdurig zieke werknemers: 'verzuimsignaal.' De werkgever krijgt hiervan automatisch een reminder voor het inzetten van probleemanalyse, plan van aanpak etc. Ze hebben zelf ingevoerd dat er standaard na één jaar een deskundigenoordeel wordt gevraagd aan UWV. Hiertoe is besloten om de kans op sancties door UWV te verkleinen.

Oordeel over deskundigenoordeel niet altijd positief
Het algemene oordeel van de geïnterviewde werkgevers die er ervaring mee hebben, is dat het deskundigenoordeel beperkt bruikbaar is. De werkgevers willen geholpen worden in het proces: advies over hoe de aanpak verbeterd kan worden in plaats van alleen toetsing. Het deskundigenoordeel voorziet daar volgens deze werkgevers in onvoldoende mate in[10]. Het deskundigenoordeel beperkt zich dan tot de vragen die gesteld zijn, zonder daar veel nadere toelichting of richting aan te geven. UWV zou volgens sommige werkgevers ook slecht bereikbaar zijn voor het krijgen van mondelinge toelichting. Het komt ook voor dat men (toch) wel advies krijgt, maar dit advies niet reëel acht. Men vindt dan dat het advies te veel op aannames gebaseerd is, zonder feiten te checken bij de werkgever.

[9] Een positief deskundigenoordeel is echter geen garantie voor het goed doorstaan van de RIV-toets; het betreft een momentopname (zie ook bovenstaand tekstkader 'Toelichting van UWV op deskundigenoordelen').
[10] Het deskundigenoordeel is daar ook niet voor bedoeld; het betreft alleen een oordeel, maar geen advies (zie ook het eerdere tekstkader 'Toelichting van UWV op deskundigenoordelen').

Eén werkgever, die meerdere deskundigenoordelen heeft aangevraagd, geeft aan dat deze ook niet consequent zijn in de motivering.

C1R2, P&O-functionaris, kleine organisatie, private sector
De werkgever vraagt standaard een deskundigenoordeel aan. De arbeidsdeskundigen mogen volgens hem formeel alleen de uitslag geven: ja of nee. De één doet dat ook, maar de meesten lichten de uitslag telefonisch wat toe. Dit laatste vindt de werkgever een goede zaak; hij wil graag horen 'dit is de uitslag en dat en dat kun je nog doen'. *"Ik wil geholpen worden in het proces. De werkgever blijft verantwoordelijk, maar een handreiking, een richting is gewenst."*

C1R2, P&O-functionaris, grote organisatie, publieke sector
"We hebben er niet veel aan gehad. Er kwam uit dat het alle kanten op kon gaan. Er werd opengehouden of zij in haar eigen functie kon terugkeren. We kregen geen antwoord op onze vragen, maar achteraf gezien hadden we de vragen ook anders moeten stellen." Nu is gevraagd of ze in de gevolgde procedure goed gehandeld hebben of dingen hebben nagelaten. Beter was geweest om te vragen wat ze in een later stadium nog zouden kunnen doen voor deze werkneemster.

C1R1, P&O-functionaris, grote organisatie, publieke sector
Deze werkgever vraagt een deskundigenoordeel standaard aan, na een jaar. Het oordeel sluit volgens de werkgever echter vaak niet aan. *"Door UWV worden bij het deskundigenoordeel veel aannames gedaan, ze bellen hier vaak niet over op om meer informatie te krijgen en dan is het advies eigenlijk niets waard. Als UWV even belt om een aantal dingen te checken dan kan het oordeel veel beter aansluiten."*

Aanvraag deskundigenoordeel door werknemer
Het komt ook voor dat de *werknemer* een deskundigenoordeel aanvraagt. Meestal gebeurt dit als werknemer en werkgever het niet eens zijn over de re-integratie of arbeidsgeschiktheid. In incidentele gevallen waarin dit is voorgekomen, geven werkgevers aan dat ze zelf onvoldoende betrokken zijn bij het deskundigenoordeel door de werknemer, en vervolgens ook door UWV. De werkgever heeft dan het gevoel dat zijn kant van het verhaal onderbelicht is en het oordeel te veel op aannames gebaseerd is. Soms hoort de werkgever pas na de uitslag dat er een deskundigenoordeel is geweest. Dit kan leiden tot wrijvingen of zelfs conflicten tussen werkgever en werknemer, wat niet bevorderlijk is voor de re-integratie. Dit betreft echter slechts incidenten.

4.3 De RIV-toetsing

Kans op sancties voor werkgever kunnen de verrichte inspanningen vergroten
De toetsing van het re-integratieverslag brengt met zich mee dat werkgevers, bij onvoldoende inspanningen voor de re-integratie, een sanctie kunnen krijgen in de vorm van een verlenging van de loondoorbetalingplicht. Voor een deel van de werkgevers heeft de kans op sancties, volgend uit de RIV-toets, invloed op de re-integratie-inspanningen die ze doen. Sommige werkgevers doen hierdoor meer dan ze anders gedaan zouden hebben, waaronder soms ook acties waarvan weinig effect verwacht wordt. Omdat voor de werkgevers niet altijd duidelijk is wat de 'minimum eisen' zijn om door de RIV-toets te komen[11], doet men maar zoveel mogelijk. Enkele werkgevers, met meerdere ervaringen met RIV-toetsen, geven aan dat het ook niet altijd duidelijk is wanneer een sanctie volgt, dat dit afhangt van de UWV-functionaris. Vanwege de kans op een sanctie hechten sommige werkgevers groot belang aan een goede dossiervorming, waarmee ze kunnen aantonen welke inspanningen verricht zijn.
Grote organisaties die rekening houden met sancties (en hierop anticiperen) hebben meestal zelf ervaring met opgelegde sancties, terwijl dit bij kleine organisaties niet het geval is. Waarschijnlijk hebben laatstgenoemde vaak via-via gehoord dat de kans op sancties bestaat.

C1R1, leidinggevende, grote organisatie, private sector
Werkgever denkt na over veranderingen in de afgelopen jaren in de overwegingen ten aanzien van het re-integratieproces: *"Alleen misschien dat we op advies van UWV re-integratie tweede spoor in ons beleid hebben opgenomen. We hebben ook gemerkt dat ze daar de laatste tijd veel meer op zijn gaan afrekenen."* En: *"Na één jaar gaan we meer op het tweede spoor zitten. Het effect van tweede spoor is echter miniem, maar daar word je wel op beoordeeld."*

C1R1, P&O-functionaris, kleine organisatie, private sector
Werkgever over het geval dat een werknemer ongemotiveerd is om te re-integreren: "*Misschien dat je dan meer dossier bouwt, alles vastleggen over de houding, feiten vast leggen, dat iemand niet echt meewerkte bijvoorbeeld."* En over de gemaakte afwegingen bij de inzet van re-integratieactiviteiten: *"Je maakt de afweging: als we het niet doen krijgen we straks een loondoorbetalingsanctie. Het re-integratiebedrijf heeft 2000 euro gekost, daarbovenop komt mijn uurtarief. Dat staat niet in verhouding tot een jaar loon doorbetalen. […] Werkgevers zijn meer bewust dat je het goed voor elkaar moet hebben, die boodschap is duidelijk, alleen niet altijd hoe en wat. Er gaan nu wel rode lampjes branden. […] Het is niet altijd duidelijk wanneer wel of niet een sanctie volgt."*

[11] UWV hanteert hiervoor de beleidsregels beoordelingskader poortwachter.

C1R1, leidinggevende, middelgrote organisatie, private sector
"Je komt snel in dossiervorming terecht; iedereen is bezig niet in de problemen te komen."

Afgekeurd re-integratieverslag leidt tot wrevel bij de werkgever
Werkgevers bij wie het re-integratieverslag betreffende de langdurig zieke werknemer is afgekeurd vanwege te weinig inspanningen van werkgeverskant (wat in enkele gevallen is gebeurd), hebben hier – logischerwijs – gemengde gevoelens over. Meestal hebben ze zelf het gevoel veel tijd en geld erin gestopt te hebben om de werknemer aan het werk te houden. Ook zijn er soms factoren buiten hen zelf om die de re-integratie-inspanningen hebben afgeremd, bijvoorbeeld een niet goed adviserende bedrijfsarts of een onduidelijk ziekteverloop. Dit maakt het UWV-oordeel soms moeilijk te accepteren en wekt – in deze incidentele gevallen – wrevel op.
UWV zelf wordt het soms ook aangerekend dat de werkgever in deze positie terecht is gekomen. Dit heeft dan veelal te maken met het deskundigenoordeel, dat in die gevallen wel positief was ten aanzien van de inspanningen van de werkgever. Een positief deskundigenoordeel blijkt echter geen garantie te bieden voor het uitblijven van sancties. Bij deze werkgevers leidt dit tot veel onduidelijkheid en onbegrip, zeker als er geen toelichting is waar de re-integratiemogelijkheden dan kunnen zitten.

C2R2, leidinggevende, kleine organisatie, private sector
Bij deze werkgever is het re-integratieverslag door UWV afgekeurd. *"Ons wordt verweten onvoldoende actie te hebben ondernomen. Maar we hebben hem toch aan het werk gehouden en dat heeft veel geld gekost. Het is dan heel zuur dat het re-integratieverslag is afgekeurd."* Dit lijkt voor de werkgever ook tegenstrijdig met het deskundigenoordeel, waaruit juist bleek dat de werkgever wel voldoende deed.

C1R1, leidinggevende, grote organisatie, private sector
De werknemer was chauffeurbelader en viel uit met knieklachten. Na wat omwegen is hij uiteindelijk geplaatst bij de afdeling assemblage. Verschillende deskundigenoordelen (door werkgever dan wel werknemer ingediend) leiden tot wisselende uitslagen over de passendheid van functies. Vervolgens werd het re-integratieverslag niet goedgekeurd. UWV vond de functie bij de assemblage niet passend gezien de klachten van de werknemer en oordeelde dat de werkgever niet aan zijn verplichtingen had voldaan.

Bij het toepassen van de loonsanctie – na een verloren beroepsprocedure – werd als motivatie gegeven dat het eerste spoor niet voldoende was ingezet en dat de werkgever re-integratie tweede spoor nog diende te proberen. *"Misschien hebben we fouten gemaakt in het re-integratietraject, maar uiteindelijk is het heel diffuus geweest wat ze nou verwachtten van ons. Dat is wel remmend geweest."*

5 DE INVLOED VAN (BEDRIJFS)ECONOMISCHE FACTOREN

5.1 Inleiding

Naast wetgeving en de (mede daaruit voortvloeiende) rol van de bedrijfsarts en UWV kunnen (bedrijfs)economische factoren van invloed zijn op de inzet van re-integratieactiviteiten in de eerste twee ziektejaren en op de navolgende claim-aanvraag. In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de invloed van de conjunctuur en (daarmee) de bedrijfseconomische situatie van een organisatie.

Uit het WnW-onderzoek[12] (tweede meting, n = 423) blijkt dat de slechte economische situatie van het bedrijf en/of in het algemeen bij 13% van de werkgevers een belemmering heeft gevormd bij de werkhervatting van de langdurig zieke werknemer. Daarmee lijkt de invloed van (bedrijfs)economische factoren beperkt.

Dit beeld wordt nog eens bevestigd in de dertig interviews. Noch de conjuncturele noch de bedrijfseconomische omstandigheden spelen een grote rol in de afwegingen rond de inzet van re-integratieactiviteiten. Wel is de bedrijfseconomische situatie regelmatig van invloed op de re-integratie*mogelijkheden*.
In dit hoofdstuk wordt achtereenvolgens ingegaan op de conjuncturele invloeden en de invloed van de bedrijfseconomische situatie op de overwegingen van de werkgevers.

5.2 Conjuncturele invloeden

De huidige economische crisis speelt volgens de meeste werkgevers geen rol, als het gaat om de afwegingen rond de re-integratie-inspanningen en de claimaanvraag. Slechts enkele werkgevers geven aan dat de crisis wel impact heeft.

Economische crisis meestal geen gevolgen voor re-integratie en claimaanvraag
Volgens de meeste werkgevers is de economische crisis niet van invloed op de re-integratiemogelijkheden voor langdurig zieke werknemers binnen de organisatie. De werkgevers ondervinden naar eigen zeggen slechts beperkt last van de crisis, dan wel de crisis is niet van invloed op de re-integratiemogelijkheden en -activiteiten. Dit geldt zowel in het algemeen als voor de specifieke langdurig

[12] Peilmoment: medio 2009. De gevolgen van de huidige economische crisis waren toen al volop merkbaar. Terugkijkend in de tijd (de specifieke langdurig zieke werknemer waarnaar gevraagd is heeft zich rond januari 2007 ziek gemeld) zal er echter (nog) minder invloed zijn geweest van de economische crisis.

zieke werknemer waarover in de interviews gesproken is. Grotere organisaties geven aan dat ze vanwege hun omvang een grotere buffer hebben en meer kunnen opvangen in economisch slechtere tijden. Ook kleinere organisaties ondervinden volgens eigen zeggen echter lang niet altijd invloed van de crisis in dit opzicht. Voor zover werkgevers toegeven wel hinder te ondervinden van de crisis, geven ze vaak aan dat dit evengoed geen invloed heeft op het re-integratieproces. Hetzelfde geldt voor de claimaanvraag.

C1R1, P&O-functionaris, kleine organisatie, private sector
"De crisis is voelbaar, net als overal, maar heeft geen noemenswaardige invloed op de re-integratiemogelijkheden."

C1R1, leidinggevende, middelgrote organisatie, publieke sector
"Ja, de crisis wordt wel echt gevoeld. Ik denk niet dat dit van invloed is op langdurig zieken. Je zit aan iemand vast, punt. Dat is technisch bepaald, daar moet je geld aan uitgeven. Je zet je zoveel mogelijk in om de werknemer zo productief mogelijk terug te krijgen. Ik zou niet weten waarom dat anders zou zijn als de economische situatie slecht is."

C1R1, P&O-functionaris, grote organisatie, private sector
"De crisis wordt wel gevoeld, maar je moet gewoon voldoen aan je verplichtingen. We zijn een sociaal verantwoordelijk bedrijf, het is niet zo dat zieken nu harder worden aangepakt."

C1R2, P&O-functionaris, grote organisatie, publieke sector
"Wij zijn tot meer in staat dan een kleiner bedrijf. We hebben minder last van invloeden van buitenaf."

Voor sommige organisaties leidt de crisis tot minder re-integratiemogelijkheden
Hoewel de meeste werkgevers dus ontkennen dat de economische crisis van invloed is op het re-integratieproces, zijn er enkele andere werkgevers die aangeven dat de crisis wel een rol speelt (in het algemeen, niet specifiek voor betreffende werknemer). Dit betreft zowel kleinere als grotere organisaties. Bezuinigingen in de publieke sector en efficiencyslagen in de private sector, als gevolg van de crisis, kunnen ertoe leiden dat de re-integratiemogelijkheden minder worden. Doordat er minder formatieplaatsen zijn, er meer gelet moet worden op de kosten en er efficiënter gewerkt moeten worden, zijn er dan minder plekken voor mensen met beperkingen (minder 'rek'). Ook kan de economische situatie de re-integratie in het tweede spoor bemoeilijken, omdat er in bepaalde sectoren of regio's weinig vacatures zijn.

C1R2, leidinggevende, middelgrote organisatie, publieke sector
Als gevolg van de economische crisis wordt er gekort op subsidies en krijgt de organisatie in 2011 te maken met bezuinigingen. *"Alles wordt dan steeds moeilijker. De werkdruk neemt dan ook toe. De organisatie heeft dan meer 'last' van mensen met beperkingen."*

C1R1, leidinggevende, kleine organisatie, publieke sector
De crisis wordt wel gevoeld. De organisatie werkt volgens aanbesteding bij de gemeente. Nu is er minder werk, dus zijn er minder mogelijkheden. Er wordt kritischer naar financieringsmiddelen gekeken.

C1R1, leidinggevende, grote organisatie, private sector
"Vanwege de crisis moet het bedrijf efficiënter werken en dus met minder mensen hetzelfde werk doen. Het maken van efficiencyslagen begint vooraan. Zo krijg je een stuwmeer van alle beperkten naar de afdelingen waar de efficiencyslagen nog niet zijn doorgevoerd. Op een gegeven moment zijn er ook geen plekken meer voor mensen met beperkingen op de afdeling waar de efficiency als laatst wordt doorgevoerd, de laatste schakel in de keten. Dan worden niet bestaande plekken gecreëerd omdat er anders geen functies voor deze werknemers zijn. Er is steeds minder plek voor beperkten."

C1R1, P&O-functionaris, grote organisatie, publieke sector
Re-integratie tweede spoor is wel geprobeerd. Dit was vrij moeilijk in verband met de economische crisis en beperkt aantal vacatures. Uiteindelijk is de werkneemster gereintegreerd bij de ambulancedienst. Dit is de ketenpartner in de samenwerkingsregio.

Claimaanvraag hooguit indirect beïnvloed door crisis
Nog minder dan op de re-integratiemogelijkheden zou de economische crisis invloed hebben op de claimaanvraag. Desgevraagd geven de werkgevers doorgaans aan dat de beslissing om een claimaanvraag te doen niet afhangt van de economische situatie (zowel niet in algemene zin als voor de specifieke langdurig zieke). Gezien de eerdergenoemde bevindingen zal de economische situatie echter indirect wel invloed kunnen hebben op de claimaanvraag, als bedacht wordt dat de plaatsingsmogelijkheden kleiner kunnen worden als gevolg van bezuinigingen en efficiencyslagen. Mogelijk komt men dan minder snel tot oplossingen voordat de poort van de WIA bereikt wordt.

C1R1, P&O-functionaris, kleine organisatie, private sector
"Nee, ik denk niet dat de economische crisis invloed heeft. Ziek is ziek."

C1R1, leidinggevende, grote organisatie, private sector
"Nee, hier maakt dat niet uit. We toetsen het zoals we het moeten doen. De wet is daarin vrij helder: dat is een beoordeling van UWV op basis van de medische toestand en de aanwezigheid van passend werk. We hebben wel een lager aantal beschikbare plekken, door die efficiencyslagen. Mensen met een beperking werken in een langzamer tempo en kunnen daarin niet meekomen."

5.3 De bedrijfseconomische situatie

Net als de economische crisis, speelt volgens de werkgevers de bedrijfseconomische situatie van de eigen organisatie ook vaak geen rol in de afwegingen rond de inzet van re-integratieactiviteiten. Toch blijkt de bedrijfseconomische situatie regelmatig wel een rol te spelen als het gaat om de re-integratie*mogelijkheden*.

Bedrijfseconomische situatie vaak niet van invloed op re-integratieactiviteiten
Veel werkgevers geven aan dat de bedrijfseconomische situatie niet van invloed is op de re-integratieactiviteiten (in het algemeen of voor de specifieke werknemer). Als werkaanpassingen nodig zijn, dan worden ze gedaan, ongeacht de bedrijfseconomische situatie. Bovendien kost 'niets doen' ook geld, omdat de loonkosten doorlopen. Volgens sommige grote organisaties zou de bedrijfseconomische situatie bij kleinere bedrijven eerder een rol spelen omdat die een kleinere buffer hebben, maar uit de antwoorden van de kleinere organisaties komt dit niet duidelijk naar voren.

C2R2, leidinggevende, grote organisatie, publieke sector
"Je hebt geen bedrijfseconomische redenen. Je hebt inspanningsverplichtingen, maatschappelijke verplichtingen."

C2R1, leidinggevende, grote organisatie, publieke sector
"Als wij een zieke werknemer hebben en je doet er niets mee dan blijft dat wel op de begroting staan. Hoe minder zieke werknemers hoe meer geld je bespaart."

C2R1, P&O-functionaris, middelgrote organisatie, publieke sector
"Bij deze organisatie is daarvoor wel ruimte, we kunnen het wel betalen, dat maakt het makkelijker. Bij een kleiner bedrijf zal dat moeilijker zijn."

Gunstige bedrijfseconomische situatie maakt re-integratie wel makkelijker
Hoewel de bedrijfseconomische situatie vaak van weinig invloed zou zijn op de

re-integratieactiviteiten, geven verschillende werkgevers aan dat een goede bedrijfseconomische situatie een en ander wel makkelijker kan maken. Indien de bedrijfseconomische situatie goed is:

- zijn er meer financiële mogelijkheden;
- zijn er meer alternatieve functies (bijvoorbeeld door groei) en daardoor verschuivingen mogelijk;
- is het minder erg als 'duurdere' mensen op 'goedkope' functies zitten;
- is de werkdruk en daarmee de druk tot efficiënt werken minder groot.

C2R2, P&O-functionaris, grote organisatie, private sector
"Ik kan me voorstellen dat het in tijden van economische groei makkelijker is om iemand erbij te zetten." Bijvoorbeeld bij de afdeling reserveringen zou bij grote drukte er makkelijker een halve kracht bij kunnen.

C2R2, leidinggevende, middelgrote organisatie, private sector
"Hoe meer werk er is, hoe beter er is te schuiven."

C1R1, leidinggevende, kleine organisatie, publieke sector
"Als de bedrijfseconomische situatie goed is, is een werkgever eerder bereid en zijn er grotere mogelijkheden om daar geld voor te vinden."

Indien de bedrijfseconomische situatie slecht is, geldt het tegenovergestelde. Enkele werkgevers geven aan dat de bedrijfseconomische positie van hun organisatie de plaatsingsmogelijkheden voor langdurig zieken beperkt.

C1R2, P&O-functionaris, grote organisatie, publieke sector
"We hebben geen vacatures voor administratief werk. Er wordt zelf al ingekrompen op de afdeling administratie, er moeten mensen weg. Dus dan ga je daar geen nieuwe mensen bij zetten."

C2R2, P&O-functionaris, grote organisatie, publieke sector
Betreft een onderwijsinstelling: *"Sowieso is de lumpsum beperkt, er zijn geen extra financiële middelen en dus geen mogelijkheden."*

C1R2, leidinggevende, middelgrote organisatie, private sector
Betreft een technisch projectenbureau, dat zijn personeel detacheert bij klanten: *"Re-integratie moet altijd samen met de klant. Als het slechter gaat in de markt, heb je minder snel een klant die iemand bij hem wil laten re-integreren."*

C1R1, P&O-functionaris, grote organisatie, publieke sector
Betreft een thuiszorgorganisatie: afgelopen jaren is er veel veranderd in de wereld van de thuiszorg. Indicaties zijn afgenomen, de vergoeding per uur is lager. Hierdoor zijn er ontslagen gevallen en is de financiële positie slechter. Hierdoor zijn er minder administratieve functies, terwijl die door UWV vaak aangewezen worden als re-integratiemogelijkheden. Doordat de organisatie verlies draait is er ook geen mogelijkheid om functies te creëren op kantoor. Het is moeilijker om 'duurdere mensen' op goedkope functies te zetten; dan maakt men nog meer verlies. Bijvoorbeeld het laten uitvoeren van schoonmaakwerkzaamheden door verpleegkundigen kan dus in principe wel, maar kost de organisatie heel veel geld.

Mogelijk sneller tweede spoor bij slechtere bedrijfseconomische positie
Als de bedrijfseconomische positie slecht is, en er minder ruimte voor aanpassingen binnen de organisatie is, zullen werkgevers mogelijk sneller kiezen voor het tweede spoor[13] dan als de bedrijfseconomische positie goed is. Dit is echter voor de meeste werkgevers (ook die waar het bedrijfseconomisch wat minder gaat) naar eigen zeggen een puur hypothetische situatie, of iets dat ze alleen bij andere organisaties zien. Veel werkgevers vinden het moeilijk om hier iets over te zeggen, juist omdat deze situatie enkel denkbeeldig is. Eén werkgever geeft aan dat het tweede spoor ook geld kost en dus niet per definitie gunstiger is in slechte tijden.

C2R2, P&O-functionaris, grote organisatie, private sector
"In geval van economische groei zou dan misschien ook minder snel gekozen worden voor tweede spoor, omdat het makkelijker is om iemand intern te plaatsen."

C1R2, leidinggevende, grote organisatie, publieke sector
Het komt wel eens voor, de werkgever heeft dat meegemaakt in een andere organisatie, dat men besluit de formatieplaats anders te gebruiken en de werknemer zelf buiten de organisatie maar moet zoeken naar ander werk. Hij vindt het zuur als je daar als werkgever gebruik van maakt. *"Dat zie ik als dumpen. Als ik daar een stokje voor kan steken, dan doe ik dat."*

C1R2, leidinggevende, middelgrote organisatie, publieke sector
Het is voor deze werkgever koffiedik kijken of er bij bezuinigingen eerder naar tweede spoor wordt gegaan. Echter: *"Een re-integratiebedrijf voor het inzetten van het tweede spoor kost ook weer geld. Je wordt als organisatie hoe dan ook van alle kanten gemangeld."*

[13] Tweede spoor: re-integratie buiten de eigen organisatie. Zie hiervoor verder hoofdstuk 7.

Claimaanvraag mogelijk indirect beïnvloed door bedrijfseconomische situatie
Indien het werkgevers rechtstreeks gevraagd wordt, geven ze bijna allemaal aan dat de bedrijfseconomische situatie niet van invloed is op de claimaanvraag (zowel in algemene zin als voor de specifieke werknemer). Slechts één werkgever zinspeelt erop dat werkgevers "de WIA als uitvlucht kunnen gebruiken" als het bedrijfseconomisch slecht gaat. Net als bij de conjuncturele situatie zal de bedrijfseconomische situatie echter indirect wel effect kunnen hebben op de claimaanvraag, vanwege de invloed hiervan op de plaatsingsmogelijkheden.

C2R1, P&O-functionaris, middelgrote organisatie, publieke sector
"Dat kan van toepassing zijn als iemand continu op de loonkosten drukt. Maar dan kan je alsnog pas na twee jaar een WIA-aanvraag doen."

6 OVERWEGINGEN WERKGEVERS BIJ RE-INTEGRATIE IN EERSTE SPOOR

6.1 Inleiding

In eerste instantie dienen werkgever en werknemer zich in te spannen om de werknemer te re-integreren binnen de organisatie (*eerste spoor*). Meest voor de hand ligt om de werknemer – eventueel met aanpassingen – proberen te laten terugkeren in zijn eigen functie. Deze vorm van re-integratie is doorgaans ook het meest duurzaam en succesvol. Indien werkhervatting in de eigen functie onmogelijk is, dan dient ander passend werk binnen de eigen organisatie te worden gezocht. Zonodig moet de werkgever – binnen de grenzen van de redelijkheid – werk passend maken door bepaalde aanpassingen te doen.

Naast de algemene overwegingen ten aanzien van re-integratie die in de voorgaande hoofdstukken aan de orde zijn geweest, spelen specifiek bij de inzet van re-integratieactiviteiten in het eerste spoor bepaalde overwegingen een rol. Daar wordt in dit hoofdstuk op ingegaan. Naast de opstelling van de werkgevers in deze (afhankelijk van hun visie/beleid en, soms, de kosten en baten) blijkt uit de interviews dat er twee soorten kenmerken zijn die de overwegingen van werkgevers bij de re-integratie in het eerste spoor mede bepalen: kenmerken van het werk en de organisatie zelf, en kenmerken van de werknemer.

6.2 De opstelling van de werkgever

In het algemeen zijn de afwegingen die de werkgever specifiek maakt ten aanzien van de inzet van re-integratieactiviteiten in het eerste spoor mede afhankelijk van de opstelling van de werkgever. Deze opstelling wordt mede bepaald door de wetgeving en het rekening houden met de RIV-toetsing. Ook het oordeel van de bedrijfsarts kan hierin meespelen, bijvoorbeeld als deze activiteiten richting tweede spoor (zie hoofdstuk 7) afraadt of hierin geen mogelijkheden duidt.
Daarnaast is het functioneren van de leidinggevende of casemanager van invloed op de re-integratieactiviteiten, evenals de gemaakte kosten/baten afwegingen. Hierop wordt hieronder nader ingegaan.

Functioneren van de leidinggevende of casemanager mede bepalend
De opstelling van ‘de werkgever’ is mede afhankelijk van het functioneren van degene die de langdurig zieke gedurende het ziekteproces begeleidt (meestal de direct leidinggevende).

Daarbij kan de ervaring van degene die het ziekteproces begeleidt van invloed zijn op de afwegingen die worden gemaakt en kan zijn manier van communiceren het re-integratieproces beïnvloeden.
Als het de eerste keer is dat een leidinggevende te maken krijgt met een langdurig zieke werknemer kan gebrek aan kennis van de WVP en re-integratiemogelijkheden van invloed zijn op de re-integratieactiviteiten die worden gedaan. Daartegenover staan de leidinggevenden die adequaat optreden. Zij hebben veel oog voor interne vacatures of zijn creatief met het bedenken van oplossingen. Voor de geïnterviewde P&O'ers geldt dat re-integratie hun core business is binnen de organisatie. Zij zijn goed op de hoogte van de stappen die moeten worden genomen vanuit de WVP en volgen die nauwgezet op. P&O'ers hebben in het algemeen een wat zakelijkere opstelling tegenover langdurig zieke werknemers en zijn ook gericht bezig met de dossiervorming rondom een geval van langdurig ziekte.
Goede communicatie met de werknemer speelt een belangrijke rol. Het vergt van de leidinggevende/casemanager bepaalde sociale vaardigheden om het vertrouwen van de werknemer te behouden en ervoor te zorgen dat op een open manier over de re-integratie kan worden gecommuniceerd. Bij werknemers met psychische klachten geldt dit nog sterker omdat deze werknemers vaak kwetsbaar en labiel zijn. Oog voor de werknemer kan een rol spelen bij de afwegingen die worden gemaakt. Dit kan helpen bij het kiezen van passende maatregelen. Het kan ook voorkomen dat er teveel rekening wordt gehouden met de werknemer waardoor er te weinig druk wordt uitgeoefend om te re-integreren.

C1R2, P&O-functionaris, kleine organisatie, private sector
Betreft een werkgever met weinig ervaring met langdurig zieke werknemers. De werkgever heeft de indruk dat de klachten van de werkneemster begonnen toen het bedrijf werd overgenomen. De gemoedelijke sfeer veranderde na de overname doordat toen een strakker personeelsbeleid werd gevoerd. De werkgever vindt achteraf dat hij te afwachtend is geweest en teveel op de bedrijfsarts heeft geleund: *"ik ben er blanco ingestapt."* De arbo-arts duidde geen arbeidsmogelijkheden en de werkgever zelf had op dat moment onvoldoende kennis om de medewerker te begeleiden omdat hij zijn HRM-opleiding nog niet had afgerond. Het is uiteindelijk aan de eigen inzet van de werkneemster te danken geweest dat zij in ander werk terecht is gekomen.

C1R1, leidinggevende, kleine organisatie, publieke sector
De vacatures binnen de eigen organisatie zijn goed in beeld. Afspraak binnen de organisatie is dat ook naar mogelijkheden in de subregio's worden gekeken. Om te zorgen dat reiskosten geen obstakel kunnen vormen wordt het vervoer zonodig met taxi's geregeld. Over het belang van goede communicatie in geval van werknemers met psychische klachten noemt deze werkgever dit "*een zaak van lange adem en fingerspitzengefühl.*"

Het is belangrijk dat je qua communicatie kunt voorbouwen op wat soms moeizaam is opgebouwd aan vertrouwen, zo stelt hij. Hierbij kan het helpen als werkgever en werknemer elkaar al lange tijd kennen. *"De werkneemster stelde zich aanvankelijk heel offensief op, zo van "jullie zijn als werkgever verplicht…", dat had invloed op de samenwerking. Gelukkig konden we daardoorheen kijken, doordat we haar goed kennen. Er is veel met haar gepraat en we hebben haar gewezen op haar eigen verantwoordelijkheden. In het begin stonden de partijen tegenover elkaar maar uiteindelijk is ze perfect meegekomen".*

Kosten/baten afwegingen: niet altijd gemaakt

Bij de inzet van specifieke re-integratieactiviteiten spelen kosten/baten afwegingen volgens de werkgevers vaak geen rol. Dit kan voortkomen uit morele overwegingen. Werknemers worden sowieso zo snel en goed mogelijk gere-integreerd, ongeacht de kosten, omdat werkgevers goed werkgeverschap nastreven. Dit kan samenhangen met een algemeen bewustzijn van het eigen imago (bijvoorbeeld uitstraling als sociaal bedrijf), maar ook met persoonlijke betrokkenheid bij de werknemer. Deze houding kan ook ontstaan uit noodzaak om het verlies aan capaciteit zo snel mogelijk op te vullen of het koste wat het kost willen behouden van de werknemer.

C2R1, leidinggevende, kleine organisatie, publieke sector
"*We hebben niet naar de kosten gekeken, we voelden ons verantwoordelijk voor de werknemer. Wat dat betreft is er hier niet een klimaat dat heel zakelijk is. We zijn geen grote organisatie waar je er op die manier naar kijkt. Als je al zo lang met iemand hebt opgetreden spelen andere overwegingen mee."*

C2R1, P&O-functionaris, middelgrote organisatie, publieke sector
"*Het was zo'n belangrijke medewerker, en het uitzicht op herstel was goed. Hij heeft zoveel voor ons betekend, dan ga je niet moeilijk doen."*

C1R1, P&O-functionaris, grote organisatie, private sector
"Nee, een kosten/baten afweging was niet ter sprake, het stond als een paal boven water dat we hem wilden houden."

Indien wel kosten/baten afwegingen, dan in bepaalde gevallen gevolg voor acties

Soms wordt er wel gekeken naar de kosten, hoewel dit niet altijd leidt tot aanpassingen in de activiteiten. Werkgevers stellen zich er op in dat na twee jaar tot ontslag mag worden besloten. Zij zorgen dat ze in die twee jaar aan alle wettelijke re-integratieverplichtingen voldoen, ofwel "alles uit de kast halen" om te voorkomen dat UWV na de beoordeling van het re-integratieverslag een sanctie oplegt.

Het besparen op het inzetten van re-integratieactiviteiten weegt niet op tegen de kosten van meer dan twee jaar loondoorbetaling. De opvatting die onder veel werkgevers bestaat is dat de kosten hoe dan ook onvermijdelijk zijn. Niets doen bij een langdurig zieke werknemer is ook duur, of zelfs duurder, vanwege het moeten doorbetalen van loon, verlies van productiviteit, moeten inzetten van vervanging. Werkgevers hoeven overigens niet altijd (veel) extra kosten te maken, het gaat dan vooral om kosten van vervanging en begeleiding.
In een aantal gevallen wordt nadrukkelijk naar de kosten of kosten/baten gekeken en kan dit ook consequenties hebben voor de re-integratieactiviteiten. Dit is meestal het geval als er extra kosten met de re-integratie gemoeid zijn, zoals het inzetten van therapie of scholing. Dit lijkt een minder belangrijke rol te spelen als de organisatie een verzekering voor de inzet van re-integratie heeft; veel doen kost dan niets extra's. Als de werkgever geen verzekering heeft tegen het risico van loondoorbetaling kan dit een prikkel vormen om meer re-integratie-inspanningen te leveren; het niet verzekerd zijn kan aanzienlijke kosten bij ziekteverzuim betekenen[14].

C1R1, leidinggevende, grote organisatie, private sector
"We maken alleen een kosten/baten afweging als een extern bureau wordt ingeschakeld"

C1R1, P&O-functionaris, grote organisatie, private sector
"We hebben het er wel over gehad, zo van: moeten we zo ver gaan, moet dit ook nog gebeuren. Bijvoorbeeld een extra therapie bij Heliomare, dan ga je wel inschatten. Het bleef hangen dat ze beter zou worden dus we hebben het toch gedaan. Ook nog een elektrotherapie, de bedrijfsarts dacht dat het zou helpen."

C2R2, leidinggevende, grote organisatie, publieke sector
"Indien iemand scholing nodig heeft om aan het werk te blijven, dan wordt er wel naar de kosten gekeken. Maar eigenlijk wordt dan ook altijd ervoor gekozen dit in te zetten."

C1R1, leidinggevende, middelgrote organisatie, private sector
"Het heeft alles bij elkaar veel geld gekost: loonkosten, het inzetten van een extern bureau. Het is vervelend om een extern bureau te moeten inschakelen terwijl van tevoren bekend is wat de uitkomst zal zijn en alle specialisten het daarover eens zijn. […] Een kosten/baten afweging is voor ons niet meer een discussie, dat is door wetgeving een gepasseerd station. Je moet kijken wat het meeste is dat er nog in zit. Behalve als ik dat derde jaar loondoorbetaling nog aan mijn broek krijg, dat heb ik dan ook niet geaccepteerd."

[14] Een derde van de werkgevers uit het WnW-onderzoek heeft een verzekering tegen het risico van loondoorbetaling bij ziekte. Daarnaast heeft 10% een verzuimpolis die de inzet van re-integratieactiviteiten vergoedt.

C1R1, P&O-functionaris, kleine organisatie, private sector
"De afweging is dat als we het niet doen we straks een loondoorbetalingsanctie krijgen. Het re-integratiebedrijf heeft 2.000 euro gekost, daarbovenop komt mijn uurloon. Dat staat niet in verhouding tot een jaar loon doorbetalen."

C1R2, leidinggevende, middelgrote organisatie, private sector
Deze werkgever maakte een berekening van alle kosten die voor een langdurig zieke werknemer werden gemaakt (inclusief loondoorbetaling en gederfde inkomsten) en kwam uit op 100.000 euro per jaar. *"Elke maand zie je dat het veel geld kost". Doordat er twee ziektejaren zijn heeft het verzuim van deze werknemer het bedrijf 200.000 euro gekost. "De hoogte van deze kosten en het niet verzekerd zijn maken dat er meer druk op staat als iemand ziek is, dat hij er weer bovenop komt."*

Werkgevers van grotere organisaties hebben het beeld dat kostenafwegingen verder vooral spelen bij kleine organisaties of organisaties met een slechte financiële positie (organisaties met kleine marges). Bij de werkgevers van kleine organisaties zien we dit echter niet terug.
Werkgevers die nadrukkelijk wel een kosten/baten afweging maken, geven aan dat zij alleen financieel investeren als activiteiten leiden tot herstel of het duidelijk krijgen van doelen. Deze inschatting maken zij op basis van ervaring of mensenkennis. Daarnaast kan de omvang van het dienstverband een prikkel zijn voor werkgevers om minder in de re-integratie van een werknemer te investeren. In deze (enkele) gevallen staat de omvang van het dienstverband niet in verhouding tot de kosten voor de inzet van re-integratieactiviteiten. Ook het functieniveau kan meespelen: bij hogere loonkosten zijn de kosten van loondoorbetaling hoger en vormt dit een extra druk om de sanctie van loondoorbetaling te voorkomen.

Andere aspecten die meespelen bij de afwegingen van werkgevers zijn:
- inzage in de kosten maakt de druk op re-integratie groter;
- bekendheid met kortingen/subsidies kan bijvoorbeeld bepalend zijn voor de keuze van een aanbieder van re-integratieactiviteiten;
- het komt voor dat een maximum bedrag voor re-integratieactiviteiten wordt ingesteld (bij overschrijding van dit bedrag wordt een eigen bijdrage van de werknemer/vergoeding via ziektekostenverzekeraar verlangd).

6.3 Kenmerken van het werk

De opstelling van de werkgever is echter niet alles bepalend. De mogelijkheden tot re-integratie binnen de eigen organisatie zijn ook van grote invloed[15], waarin de kenmerken van het werk en de organisatie meespelen. Bij de re-integratie wordt doorgaans eerst gekeken naar de mogelijkheden tot werkhervatting in de eigen functie. De kenmerken van deze functie bepalen mede de (on)mogelijkheden. Wordt er verder gekeken, naar alternatieve oplossingen, dan spelen de mogelijkheden tot aanpassingen binnen de organisatie een rol.

Kenmerken van de eigen functie van de werknemer bepalen terugkeerkansen
Maatregelen die werkgevers kunnen nemen om langdurig zieke werknemers in hun *eigen* functie te re-integreren zijn onder meer vermindering van uren, aanpassing van de taken, aanpassing van de werkplek of het hanteren van flexibele werktijden. De aard en zwaarte van de functie en de mogelijkheden tot aanpassingen daarbinnen zijn bepalend voor de (on)mogelijkheden tot re-integratie in de oude functie.
Regelmatig is het voor werkgevers niet mogelijk een langdurig zieke werknemer in de oude functie te re-integreren. Dit komt doordat veel functies “niet voor een paar uurtjes te doen zijn” of taken omvatten die juist door het type klachten van de werknemer niet meer uitgevoerd kunnen worden; dit geldt zowel voor lichamelijk werk als voor denkwerk of werk met veel klantcontacten. In het geval van lichamelijk werk in combinatie met fysieke klachten is re-integratie naar de oude functie moeilijk als een hulpmiddel of aanpassing van de werkplek geen soelaas bieden. In het geval van denkwerk zijn er als “er met het hoofd niks mis is” nog wel mogelijkheden om in de oude functie te hervatten. In het geval van functies met leidinggevende taken en veel klantcontacten is re-integratie in de eigen functie vaak lastig als het werknemers betreft met psychische klachten. Als het functies betreft met veel reizen of computerwerk kan dit een probleem vormen voor re-integratie van werknemers met fysieke klachten.

Andere functiekenmerken die van invloed zijn op de re-integratiemogelijkheden zijn:
- reguliere tijden versus 24-uurs diensten, dan wel het kunnen schuiven met dag- en nachtdiensten (nachtdiensten kunnen bijvoorbeeld rustiger zijn voor een werknemer, of juist een aanslag vormen op het bioritme);

[15] Volgens een kleine meerderheid (56%) van de werkgevers uit het WnW-onderzoek vormde het niet beschikbaar zijn van passend werk binnen de organisatie een belemmering bij de werkhervatting van de langdurig zieke werknemer.

- werk zonder (continu) hoog werktempo versus werk waarbij je altijd vol aan de bak moet (bijvoorbeeld in geval van werk met veel klantcontacten);
- specifieke gezondheidseisen die gesteld worden aan de functie (over keuringspapieren dienen te beschikken).

C2R1, leidinggevende, grote organisatie, publieke sector
Een werknemer bij een verzorgingstehuis deed de begeleiding van de bewoners. Zij kreeg last van polsklachten waardoor zij niet meer kon tillen of duwen. Omdat de helft van de functie uit dit soort werk bestaat kon deze werknemer niet in deze functie blijven werken. *"Het grootste gedeelte van het werk is handen aan het bed. Als daar beperkingen in komen is het erg moeilijk om iemand aan het werk te houden."*

C2R2, leidinggevende, middelgrote organisatie, private sector
De medewerker is productiemedewerker in onder meer gewasonderhoud en oogsten. Alle werkzaamheden zijn lichamelijk belastend: lopen, bukken, staan. Oogsten was het eerste dat afviel: vanwege zijn rugklachten kon hij tien of twaalf kilo niet meer tillen, die repeterende beweging was niet langer haalbaar. Toen werd het dus alleen gewasonderhoud. Nadeel daarvan is de hele dag staan, terwijl het voor zijn rug beter zou zijn om te lopen. *"Nu kan hij natuurlijk wel af en toe het pad aanvegen, maar ander lopend werk kon ik hem niet bieden."*

C1R1, P&O-functionaris, kleine organisatie, private sector
Deze werkgever betreft een klein retail bedrijf, waarvan een van de verkoopsters MS kreeg. Voor de functie van verkoper in een kledingzaak is een actieve klantbenadering van belang voor de omzet. De medewerker kreeg MS en kon niet meer staan, tillen en ophangen. Zij kon nog wel zittend werk doen maar dit ging ten koste van de verkoop.

C1R1, leidinggevende, middelgrote organisatie, publieke sector
De werknemer in kwestie had een hartinfarct gehad. Zij had een leidinggevende functie die gepaard ging met stress en vereiste ad hoc te kunnen handelen. Ze kon alleen nog vastliggende taken zonder deadlines doen. Deze medewerker kwam daardoor alleen nog voor lagere functies in aanmerking, met flexibelere roosters.

C1R1, leidinggevende, middelgrote organisatie, private sector
Een andere situatie betrof een leidinggevende in een hotel. Klantcontacten waren een wezenlijk aspect van zijn functie. Toen hij last kreeg van psychische klachten kon hij dat werk niet blijven doen. *"Het blijft toch een commercieel bedrijf."*

Aard eigen functie soms ook van invloed op mogelijke alternatieven
Daarnaast geldt dat de aard of specifiekheid van de functie mede bepaalt voor welk soort aangepast, *ander* werk iemand eventueel in aanmerking komt. Van een directeur verwacht men bijvoorbeeld niet dat hij in een lager functieniveau hervat. En iemand die heel specialistisch werk doet, kan soms moeilijk in een andere (ook specialistische) functie hervatten of heeft misschien know-how die niemand anders heeft, waardoor hij koste wat kost in zijn eigen functie behouden moet zien te blijven. Maar ook in lagere, minder complexe functies is verandering van functie niet altijd makkelijk. Zoals een werkgever zegt: "Als iemand altijd alleen maar laden en lossen heeft gedaan, kun je je afvragen of administratief werk zo'n succes wordt."

Naast de kenmerken van de eigen functie zijn de kenmerken van de organisatie mede bepalend voor de speelruimte die werkgevers hebben bij het maken van hun afwegingen. Daarbij gaat het om de 'rek' binnen de organisatie en, daarmee samenhangend, de diversiteit in uitgeoefende functies/werkzaamheden. De ene organisatie heeft hierdoor meer re-integratiemogelijkheden dan de andere.

Rek binnen de organisatie voor het maken van aanpassingen van belang
Bij sommige organisaties is er weinig 'rek' voor het te werk stellen van werknemers met een beperking vanwege inkrimping of door het maken van een efficiencyslag. Hierbij speelt een rol of de te maken aanpassingen permanent of tijdelijk (kunnen) zijn. Sommige werkgevers overbruggen met de gemaakte aanpassingen de twee jaar ziekteduur. De aanpassingen vormen voor hen echter geen houdbare permanente situatie omdat de collega's van de zieke werknemer teveel worden belast met vervangingstaken. Een andere situatie die voor werkgevers geen duurzame oplossing betekent is dat een werknemer niet langer een bestaande functie vervult maar bijvoorbeeld alleen nog voor ad hoc klusjes kan worden ingezet. Een mogelijke oplossing is in dit geval dat de werknemer akkoord gaat met vermindering van contracturen. Andere werkgevers vinden wel een structurele oplossing. Door onderlinge uitruil of herschikking van taken kunnen de werkzaamheden blijvend aangepast worden aan de beperkingen van de werknemer. Het "vollopen" van aangepaste werkplekken, omdat deze al bezet zouden zijn door werknemers die eerder een arbeidsbeperking hebben gekregen, lijkt daarbij geen issue voor werkgevers. Kennelijk lukt het werkgevers in voldoende mate om nieuwe aangepaste functies te creëren; daarnaast hoeven niet alle aanpassingen permanent te zijn.
Een specifiek voorbeeld waar re-integratie problemen op kan leveren zijn organisaties die werken met projecten op detacheringbasis. Werkzaamheden zijn bij deze bedrijven voornamelijk extern en re-integratie is daarmee afhankelijk van de mogelijkheden bij en relatie met de klant. Verminderde inzetbaarheid van een werkne-

mer is niet altijd acceptabel voor een klant. Hieraan kan de werkgever tegemoet komen door de gewerkte uren niet te declareren en daarmee de werknemer toch de mogelijkheid te bieden het werk weer op te bouwen.

C1R1, leidinggevende, kleine organisatie, publieke sector
Een werkneemster was als beheerder verantwoordelijk voor onderhoud van het gebouw. Door haar progressieve reuma kon zij de doorgaans dynamische en fysieke werkzaamheden niet meer vervullen. Binnen het organisatieonderdeel waar deze werkneemster werkte waren maar drie typen functies beschikbaar. Aanvankelijk hervatte zij in haar oude functie en werden de meer fysieke taken overgeheveld naar haar collega's. Dit gaf uiteindelijk problemen. *"Uren vallen weg, collega's worden daarmee belast, en er zit een grens aan compensatie-uren. Het inzetten van vervangers was erg lastig omdat de werkneemster elk moment op de stoep kon staan."* Uiteindelijk is een nieuwe functie gecreëerd waarbij deze werkneemster de administratieve werkzaamheden voor meerdere onderdelen van de organisatie ging doen. De afweging die hierbij een rol speelde is dat de vele kennis van de werkneemster van het bedrijf op deze manier goed benut kon worden.

C2R1, leidinggevende, kleine organisatie, publieke sector
Een werkneemster kon vanwege haar psychische klachten niet langer de managementtaken die bij haar functie hoorden naar behoren uitvoeren. De organisatie betreft een kleine huisartsenpraktijk en omvat slechts enkele en zeer specifieke functies. Volgens de werkgever was het geen optie om de werkneemster te laten re-integreren in één van die (lagere) functies, namelijk assistent, omdat dit heel gevoelig lag bij de werkneemster. Uiteindelijk leidde dit tot een onhoudbare situatie: *"De managementtaken lagen voortdurend bij mij, dat werd teveel. Daar zat geen voortgang meer in dus uiteindelijk heb ik duidelijk moeten zeggen dat we de taken anders gingen verdelen. De organisatie had geen stuur, we hadden alleen een soort hap snap beleid, dat moest anders. Mijn taak diabeteszorg is toen naar haar toegegaan, hier heeft zij extra opleiding voor gevolgd."*

C1R1, P&O-functionaris, kleine organisatie, private sector
"Mevrouw kon haar functie uiteindelijk niet meer uitoefenen. Dat heeft ze nog lang kunnen volhouden door haar collega's. Ze zat uiteindelijk op driekwart van haar tijd, haar collega's vingen haar werkzaamheden op. Uiteindelijk kon dit niet zo doorgaan." De omzet zakte, toen is men gaan kijken waar dat aan lag. Het bleek dat als de werkneemster in de winkel was, de collega's uit betrokkenheid veel bij haar kwamen zitten. Dit, en het feit dat haar collega's haar werk op moesten vangen, leidde tot een onhoudbare situatie. "*In de mode is een actieve benadering nodig, en door het wegvallen van bezetting in de winkel liet men klanten lopen. Toen zijn gesprekken gevoerd; de medewerker moest doen wat ze kon en anders naar huis. Ze haalde de productiviteit van het hele team naar beneden."*

Rek mede bepaald door diversiteit in uitgeoefende functies/werkzaamheden
De rek wordt mede bepaald door de diversiteit in de uitgeoefende functies/werkzaamheden. Organisaties verschillen wat betreft deze diversiteit en daarmee in de mogelijkheden om echt ander, minder belastend, werk te bieden. Zo is een SW-bedrijf volledig toegerust op het te werk stellen van mensen met een beperking. Binnen zo'n bedrijf zijn verschillende afdelingen en zijn er veel mogelijkheden tot variatie in uren, taken en functieniveau. Dit geldt ook vaak voor organisaties met meerdere vestigingen of organisaties met veel verschillende afdelingen en/of functies (bijvoorbeeld door fusies). Organisaties met meerdere vestigingen kunnen vaak ook makkelijker oplossingen bieden in het geval van arbeidsconflicten of een te belastende reisafstand, door mensen over te plaatsen. Dit is echter niet per definitie het geval.
Organisatietypen die minder re-integratiemogelijkheden kunnen bieden zijn doorgaans kleine ondernemingen, zoals het MKB, maar kunnen ook grotere organisaties betreffen, bijvoorbeeld in de zorg of het onderwijs. Zij hebben wel veel functies maar weinig variatie daarbinnen. Zoals een leidinggevende van een grote zorginstelling zegt: *"in theorie zijn wij groter dan in praktijk"*. Organisaties zoals thuiszorg, verzorgingstehuizen of ziekenhuizen krijgen al snel te maken met het probleem dat het gros van de werkzaamheden neerkomt op "handen aan het bed" of zeer gespecialiseerde werkzaamheden van professionals (artsen). Als daar beperkingen in komen zijn er maar weinig alternatieven. Dit is ook het beeld bij onderwijsorganisaties. Recentelijk is er voor scholen met de ontwikkeling van functiedifferentiatie wat meer ruimte voor re-integratiemogelijkheden gekomen.

C2R2, P&O-functionaris, grote organisatie, publieke sector
"In het primair onderwijs is er weinig functiedifferentiatie. Als leerkracht zijn er weinig aanpassingen mogelijk in de taakinhoud. Als lesgeven niet meer kan, dan is de enige optie de klas uit."

C1R1, P&O-functionaris, kleine organisatie, private sector
"In modische retail heb je te maken met een klantcontact. Een werknemer met lichamelijke beperkingen kan nog, al wordt verminking weer lastig aangezien representativiteit een competentie is in de branche. Psychologische klachten wordt erg lastig. Het is een onderschat vak. Dan kan iemand nog werken achter de schermen, een licht autistische mevrouw kan bijvoorbeeld nog prima werken in het magazijn. Meestal zijn er alleen maar één of twee van dat soort functies in zo'n bedrijf."

C1R1, P&O-functionaris, grote organisatie, private sector
"Op zich is binnen de winkels redelijk veel flexibiliteit, daar zijn veel werkzaamheden die je nog kan doen. Binnen de logistiek is dat moeilijk, dat is zwaar werk. De meeste werknemers die daar werken hebben een opleidingsniveau waardoor omscholing moeilijk is. Zij beheersen bijvoorbeeld niet de Nederlandse taal of hebben geen computervaardigheden."

C1R2, leidinggevende, grote organisatie, publieke sector
Door fusies is de organisatie groter geworden. Daardoor is het alleen maar makkelijker geworden iemand binnen de organisatie te re-integreren, er zijn steeds meer mogelijkheden. Er zijn ook andersoortige instellingen bijgekomen door fusies, zoals brandweer en jeugdgezondheidszorg. Die zitten nu allemaal onder één hoed. Dit geeft ook meer mogelijkheden tot ander werk.

C2R1, leidinggevende, grote organisatie, publieke sector
"We zijn een hele grote organisatie. Het grootste gedeelte van het werk is handen aan het bed. Als daar beperkingen in komen is het erg moeilijk iemand aan het werk te houden. Laatst hadden we een werknemer die slechthorend werd, als de bewoner roept hoor je dat niet [...] Als werknemers niet met bewoners kunnen werken, zijn we niet zo'n grote organisatie."

6.4 Kenmerken van de werknemer

De ingezette re-integratieactiviteiten in het eerste spoor worden ook bepaald door kenmerken van de werknemer. Deze kenmerken betreffen de aard en het verloop van de gezondheidsklachten, de houding van de werknemer en de achtergrond van de werknemer.

Aard en verloop van de gezondheidsklachten: mogelijkheden voor aanpak
Over het algemeen zijn de gezondheidsklachten van werknemers mede bepalend voor de vraag of zij hun oude functie weer kunnen oppakken of niet. De aard en de ernst van de klachten bepalen of en hoeveel werknemers weer kunnen werken, en ook de soort werkzaamheden die werknemers kunnen uitvoeren.
Voor veel werknemers geldt dat vanwege de ernst van de klachten lange tijd helemaal geen mogelijkheden zijn om het werk te hervatten. Als er weer mogelijkheden zijn is de eerste stap die werkgevers na langdurige uitval nemen het laten hervatten op therapeutische basis. Dit doen zij om de werkhervatting langzaam op te bouwen en te kijken wat de werknemer aan kan. Bij een aantal werkgevers zorgt onzekerheid over de aard en het verloop van de klachten van de werknemer voor beperking van de inspanningen voor de re-integratie. Onvoorspelbaarheid in het

ziekteproces maakt dat zij niet op de werknemer kunnen rekenen, waardoor permanente aanpassingen moeilijk zijn te maken. Het gevolg kan zijn dat werkgevers 'aanmodderen'.
Een ander aspect dat een rol speelt is het verschil tussen psychische en fysieke klachten. Beide typen klachten vereisen een verschillende aanpak. Bij fysieke klachten wordt in eerste instantie gezocht naar mogelijkheden in verlichting van taken – minder tillen, bukken, repeterende bewegingen – of inzet van hulpmiddelen. Bij psychische klachten biedt verlichting van taken echter geen (afdoende) oplossing: niet de frequentie of eenzijdigheid van taken, maar de aard van de taken is wat bij deze werknemers bijdraagt aan (het voortduren van de) klachten. Zo kan bijvoorbeeld iedere deadline of ieder klantcontact (te veel) stress veroorzaken. Tijdelijk ander type werkzaamheden bieden ligt dus meer voor de hand, al kiezen werkgever er soms ook voor werknemers met psychische klachten te laten betijen, omdat ze niet goed weten wat ze hen op werkgebied kunnen bieden. Indien een conflict op de werkvloer de onderliggende reden voor ziekmelding heeft gevormd, om afstand te nemen van de situatie op het werk, dienen eerst oplossingen gezocht te worden voor dit conflict.

C1R1, leidinggevende, kleine organisatie, publieke sector
Betreft een *werknemer met* reuma, bij wie de klachten geleidelijk alleen maar zullen verergeren. *"Aanvankelijk hervatte de werknemer in de oude functie met minder uren en minder fysieke taken. Uiteindelijk werd zittend werk ook problematisch. De werknemer kon niet meer langdurig staan, zitten of lopen en er kwam stress bij. De werknemer viel steeds weer uit en bleef steeds langer uit de running. Na ongeveer een jaar is de functie aangepast Ze was leidinggevende, geleidelijk aan zijn steeds meer taken overgeheveld, nu is ze administratief medewerker. Het is hierbij belangrijk dat ze flexibele werktijden heeft, zodat ze haar werkzaamheden kan aanpassen aan hoe ze zich voelt. Dit was in haar oude functie niet mogelijk."*

C1R2, leidinggevende, grote organisatie, private sector
Werkgever in de ICT over een werknemer met psychische klachten: *"De medewerker was consultant met specialisatie. Hij kon niet meer tegen de stress, hij werd door klanten onheus bejegend en kon daar niet mee omgaan. Verlichting van zijn taak was niet mogelijk en dus is binnen het bedrijf een tijdelijke klus gecreëerd die hij kon gaan doen."*

C2R2, leidinggevende, grote organisatie, publieke sector
Mensen met psychische klachten vindt de werkgever het meest moeilijk. Ze heeft momenteel twee gevallen, een overwerkt en depressief, de ander afgewerkt (pensioen nadert) en depressief. *"Wat kun je meer doen dan een kaartje, bloemen, opbellen?* [...] *Hoe moet je daar vat op krijgen? Ik ben geen psycholoog. Ik kan alleen maar afwachten, kijken hoe het zich ontwikkelt*."

C2R2, leidinggevende, middelgrote organisatie, private sector
Leidinggevende van een industriële onderneming: *Werknemer had een handblessure opgelopen, waardoor er een spier gescheurd was. Doordat hij zijn hand niet kon opendoen was het moeilijk zijn werk als plaatwerker te doen. In het begin zijn hulpmiddelen ingezet, namelijk veertjes die zorgen dat zijn hand weer openging. Hiervan kreeg hij doordrukplekken dus dat werkte niet goed. Werknemer had uit zijn omgeving gehoord dat het altijd positief effect heeft om weer zo snel mogelijk aan het werk te gaan, zeker als je zoals deze werknemer altijd met je handen bezig bent. Werkhervatting versnelt dan het herstelproces. Dan doe je eigenlijk de hele dag door oefeningen."*

Houding van de werknemer: wensen, motivatie en medewerking
De opstelling van de werknemer zelf is volgens veel werkgevers zonder meer van invloed op de inspanningen die zij doen voor hun re-integratie. Veelal wordt er rekening mee gehouden wat de werknemer zelf wil. Het helpt als de werknemer hierover zelf met ideeën komt. Daarbij kan het de werkgever uitkomst bieden als de werknemer bereid is tot aanpassing van het contract en een dienstverband met minder uren te aanvaarden. Bovenal is de motivatie van de werknemer van belang voor de inspanning van de werkgever. Dit maakt dat werkgevers eerder geneigd zijn wat extra's voor een werknemer te doen. Het kan echter ook voorkomen dat werknemers naar de mening van de werkgever of bedrijfsarts te graag weer aan het werk willen. Om deze werknemers tegen zichzelf te beschermen worden zij afgeremd.
Problemen die zich voor werkgevers kunnen voordoen met de houding van de werknemer betreffen wantrouwen, niet mee willen werken en strategisch gedrag. Sommige werknemers werken niet mee aan re-integratie in ander passend werk omdat zij het als gezichtsverlies ervaren om in een lagere functie te hervatten. Ook kan het zijn dat werknemers de 'mazen van de wet' kennen en de re-integratie proberen tegen te werken. Ook al geven werkgevers aan soms harder te lopen voor een gemotiveerde werknemer, zij zeggen zich ook voor ongemotiveerde werknemers in te zetten. Hiertoe zien zij zich wettelijk verplicht; voor sommige onder hen spelen hierbij ook morele afwegingen een rol. Het kost dan alleen meer inspanning om iets te bereiken.

C1R1, leidinggevende, middelgrote organisatie, publieke sector
Over de invloed van de houding van de werknemer *"Absoluut van invloed, voor iemand waarvan je al aanvoelt dat hij niet meer wil werken ga je je ook niet zo inspannen. […] De prikkel is er wel door de verplichting, maar je kan niet zonder de inzet van de werknemer. Dat is nu wel het geval, er staat veel druk op de werkgever maar werknemers gaan daar nog niet helemaal in mee."*

C2R1, leidinggevende, grote organisatie, publieke sector
Deze werkgever heeft veel complimenten voor hoe actief de werknemer was. Anderen leunen volgens haar meer achterover. Werkgever geeft aan dat zij zich voor deze werknemer extra heeft ingespannen omdat ze zo jong en gedreven was. Deze inspanning bestond vooral uit extra gesprekken (op initiatief van de werkgever), bijvoorbeeld over haar ziektebeeld en wat ze nog wel kon doen. *"Aan arbeidsethos lag het niet, ze had een enorme drive, ze was ook jong, daar moet je nog wel wat van maken. Dat heeft wel degelijk meegespeeld. Ze was toch iemand die graag kijkt naar haar mogelijkheden, ze heeft zelf een nieuwe kans gecreëerd."*

C2R2, leidinggevende, middelgrote organisatie, private sector
"Vanaf het begin af aan is de werknemer in zijn oude functie aan de slag gegaan. Als je dertig jaar met je handen hebt gewerkt, dan wil je ook niet wat anders." Omdat werknemer dit zelf ook wilde, en ook kon, ging hij terug naar zijn oude functie. De werkgever laat bij dit soort afwegingen zeker meespelen wat mensen zelf willen en kunnen.

C1R1, leidinggevende, grote organisatie, private sector
In dit geval verliep de communicatie met de werknemer heel moeizaam. De werkgever vertelt dat de werknemer in zijn ogen vanaf het begin heel strategisch handelde. *"Toen hij eenmaal op de assemblage zat had hij nooit geklaagd over koudeklachten, maar daar meldde hij zich toen ineens mee ziek. Hij vroeg vervolgens zonder dat aan te kondigen een deskundigenoordeel aan. Verder vertelde meneer onwaarheden, zoals dat hij knieklachten had gekregen vanwege een bedrijfsongeval."* De werknemer was volgens de werkgever erg goed op de hoogte van alle procedures, en zette steeds stappen waar de werkgever door werd verrast. *"Al met al was sprake van wantrouwen over en weer, wat het re-integratieproces waarschijnlijk niet bevorderde."* Volgens de werkgever wilde deze werknemer eigenlijk helemaal niet meer werken en probeerde hij de gang van zaken te saboteren door onrealistische voorstellen voor zijn re-integratie te doen.

C1R2, P&O-functionaris, grote organisatie, publieke sector
Een andere werkgever noemt de situatie dat niet alle werknemers bereid zijn tijdens het re-integratieproces een lagere functie te accepteren: *"Meestal betekent dit dat iemand van een hogere naar een lagere functie gaat, omdat iemand minder belastbaar is. Het is bijvoorbeeld een keer voorgekomen dat een arts is overgestapt naar de functie van doktersassistente, overigens naar volle tevredenheid. Voor sommigen is dit echt gezichtverlies, iemand moet dit wel willen."*

Achtergrond van de werknemer: capaciteiten en staat van dienst
Naast de houding van de werknemer kunnen werkgevers ook de waarde van de werknemer voor de organisatie laten meewegen bij de afwegingen die zij maken. Het belang van de werknemer wordt bepaald door de vervangbaarheid van zijn expertise, specifieke kennis van het bedrijf en door zijn staat van dienst. Daarbij maakt het uit voor de re-integratiemogelijkheden welk opleidingsniveau en ervaring een werknemer heeft. Laag geschoolde werknemers hebben minder capaciteiten voor omscholing, en zien dat zelf ook niet altijd zitten, zeker als ze een lang werkverleden hebben. Emotie kan ook een rol spelen: als iemand al lang in dienst is, wordt er meer moeite voor gedaan.

C2R2, leidinggevende, middelgrote organisatie, private sector
"Het betrof het werk dat makkelijk te doen was door een ander. Daar kon men tijdelijk uitzendkrachten voor inschakelen. Dat is bepalend geweest, dat er niet veel druk stond op de re-integratie. Dat was anders geweest als het een werknemer betrof die we moeilijk konden missen."

C1R1, P&O-functionaris, grote organisatie, private sector
"Deze werknemer heeft zich altijd heel goed ingezet, het in dienst houden is het minste wat we terug konden doen. Natuurlijk is iedere werknemer belangrijk voor het bedrijf maar van sommige neem je na twee jaar afscheid. Bij hem niet, dat heeft ook met een stukje welzijn te maken. […] Dat ligt ook aan de mate dat je iemand kan helpen. Hij kon nog heel nuttig zijn in die paar uurtjes, hij heeft kennis waar we nog wat aan hebben. Voor medewerkers die niet iets administratiefs kunnen doen hebben we niks te doen hier."

C2R1, leidinggevende, kleine organisatie, publieke sector
"We wisten teveel van haar achtergrond, ik wist hoe kwetsbaar ze was, dan heb je er wel wat voor over. De relatie was heel goed, geen standaard werkgever-werknemer relatie. Ze is al zo lang vergroeid met de praktijk. […] Nu ik er zo bij stil sta denk ik dat als het één van de assistentes zou zijn, we er heel anders in zouden staan."

7 OVERWEGINGEN WERKGEVERS BIJ RE-INTEGRATIE RICHTING TWEEDE SPOOR

7.1 Inleiding

Indien re-integratie in het eerste spoor niet mogelijk blijkt, moeten werkgever en werknemer zich inspannen voor het vinden van werk buiten de organisatie. Dit is het zogenaamde *tweede spoor*traject.

Zoals blijkt uit het WnW-onderzoek (eerste meting, n = 559), heeft bijna de helft (48%) van de werkgevers in het afgelopen jaar wel eens geprobeerd om zieke werknemers bij een ander bedrijf aan het werk te krijgen. Vaak is dit (mede) gebeurd door inschakeling van een re-integratiebedrijf. In het geval van de specifieke langdurig zieke werknemer heeft 11% van de werkgevers geprobeerd om deze te re-integreren bij een ander bedrijf (tweede meting, n = 423).

Uit de dertig interviews komt naar voren dat de specifieke overwegingen bij het inzetten van het tweede spoor, net als bij het eerste spoor, worden bepaald door drie typen factoren binnen de organisatie: de opstelling van de werkgever, kenmerken van het werk en de organisatie, en kenmerken van de werknemer.

7.2 De opstelling van de werkgever

Ten aanzien het inzetten van het tweede spoor zijn de overwegingen die de werkgever maakt vergelijkbaar met de overwegingen die gemaakt worden bij het eerste spoor. De opstelling van de werkgever is hierbij wederom van belang.

Overwegingen van werkgevers om geen tweede spoor in te zetten
De morele overwegingen die voor werkgevers spelen in het eerste spoor kunnen als reden gelden om geen tweede spoor in te zetten. Zij zien het bijvoorbeeld als goed werkgeverschap om werknemers die te maken hebben gekregen met langdurige ziekte binnen het eigen bedrijf te houden. Daarnaast zijn werkgevers ook niet snel geneigd tot inzetten van het tweede spoor als zij voldoende mogelijkheden zien in het eerste spoor of niet inzien dat het tweede spoor kan slagen.
Het komt ook voor dat werkgevers het tweede spoor niet aangrijpen omdat zij niet goed weten of en hoe ze dit aan moeten pakken. Dit kan zijn door gebrek aan ervaring, maar bijvoorbeeld ook omdat de re-integratiemogelijkheden van de werknemer nog niet duidelijk zijn.

C2R2, leidinggevende, kleine organisatie, private sector
"Na een jaar kon ik nog niet beoordelen of werknemer weer volledig aan het werk zou komen. Toen ik in de loop van het tweede ziektejaar dacht dat dit niet zou lukken, is het tweede spoor ingezet."

C1R2, leidinggevende, middelgrote organisatie, publieke sector
"Het is niet reëel om een ander bedrijf hiermee op te zadelen, als het ons binnen deze organisatie ook niet lukt." Volgens de werkgever zijn de re-integratiemogelijkheden binnen de organisatie (d.w.z. diversiteit in functies) dermate groot dat het toch binnen de organisatie had moeten kunnen lukken.

C1R1, leidinggevende, middelgrote organisatie, private sector
"Krijg dat maar eens voor elkaar. Ik begrijp het wel, dat je dat moet proberen, maar daar zit een ander bedrijf niet op te wachten. Dat is lastig in onze branche."

C1R1, leidinggevende, kleine organisatie, publieke sector
Deze werkgever zegt zich moreel verplicht te voelen de werknemer binnen het eigen bedrijf aan het werk te houden*. "Mevrouw was altijd een goede werknemer en is al 20 jaar verbonden aan de organisatie. Zo ga je niet me elkaar om, we zijn natuurlijk ook zelf een welzijnsorganisatie."*

C1R2, leidinggevende, grote organisatie, publieke sector
"*Het is een misvatting dat tweede spoor een oplossing is. In een periode van ziekte, wat vaak onzekerheid met zich meebrengt, moet je iemand niet in een nieuwe situatie plaatsen waar deze persoon mogelijk met dezelfde zaken geconfronteerd wordt als in zijn huidige functie."*

Moment van inzet tweede spoor mede bepaald door externe (f)actoren
Het moment dat werkgevers zich beginnen te oriënteren op re-integratie tweede spoor is doorgaans pas na het eerste ziektejaar. Soms wordt de eerstejaarsevaluatie aangegrepen als het momentum voor de beslissing om het tweede spoor in te slaan. Als er dan nog onvoldoende mogelijkheden tot re-integratie via het eerste spoor zijn of hierover onduidelijkheid bestaat, wordt richting tweede spoor gekeken.
Soms is het deskundigenoordeel door UWV de aanleiding geweest om de mogelijkheden voor re-integratie tweede spoor te onderzoeken. De 'angst' voor het niet doorstaan van de RIV-toetsing maakt dat werkgevers ook wel het tweede spoor onderzoeken als er weinig effect van wordt verwacht. Sommige werkgevers hebben re-integratie tweede spoor nadrukkelijk in hun beleid hebben opgenomen omdat UWV hier op beoordeelt.

De bedrijfsarts kan juist remmend werken voor de inzet van tweede spoor, als hij dit afraadt of er zelfs niet mee akkoord gaat. Een aantal werkgevers vindt dat de bedrijfsarts zich te lang heeft gefocussed op re-integratie binnen het bedrijf. Slechte of juist goede ervaringen met re-integratiebureaus, die veelal worden ingeschakeld bij tweede spoor, hebben ook invloed op de keuze om deze weg te proberen.

C1R1, P&O-functionaris, kleine organisatie, private sector
"We zijn naar tweede spoor gaan kijken toen we zagen dat de klachten serieuzer waren dan we dachten en we ontdekten dat de productiviteit van het hele team omlaag ging en de omzet zakte. Er is met een arbeidsdeskundige gekeken naar alternatieven intern, zijn advies was om het extern te proberen. We zijn toen met een bureau aan de slag gegaan maar op de sollicitaties die ze heeft gedaan is ze afgewezen."

C1R1, leidinggevende, grote organisatie, private sector
Na één jaar gaan we meer op het tweede spoor zitten. Dat is op advies van UWV opgenomen in het re-integratiebeleid van de organisatie. Het effect van tweede spoor is echter miniem, maar daar word je wel op beoordeeld."

C2R2, leidinggevende, middelgrote organisatie, private sector
De werkgever overwoog het inzetten van tweede spoor wel al in het eerste ziektejaar omdat hij binnen het productiewerk weinig werkaanpassingen kon bieden*. "De werknemer heeft toen zelf ook aangegeven op zoek te zijn naar ander werk, maar is daar nooit actief mee aan de slag gegaan. Zijn insteek was te passief, te afwachtend."* Dat, in combinatie met de opstelling van de bedrijfsarts zorgde ervoor dat het tweede spoor uiteindelijk niet is ingezet. De bedrijfsarts had de focus op re-integratie binnen het bedrijf*. "Ik heb geen keus: zo lang de bedrijfsarts niet instemt met ander werk kan ik geen actie ondernemen*." Nu de werknemer voor de tweede keer voor 100% uitgevallen is gaat de bedrijfsarts ook akkoord met het inzetten van het tweede spoor.

C1R1, leidinggevende, grote organisatie, publieke sector
Deze werkgever geeft aan dat er vrij snel op tweede spoor wordt ingezet omdat re-integratiemogelijkheden binnen het bedrijf beperkt zijn. Er wordt samengewerkt met een vast re-integratiebedrijf waarmee nauw contact wordt gehouden. De werkgever vraagt het re-integratiebedrijf om rapportages over de voortgang zodat hier op kan worden ingespeeld.

Kosten/baten afwegingen spelen veelal geen rol
Net als bij re-integratie eerste spoor stellen werkgevers dat kosten/baten afwegingen veelal geen rol spelen bij de overweging om een werknemer in het eigen

of bij een ander bedrijf te re-integreren. De opmerking die werkgevers hierbij maken is dat zowel de keuze om de werknemer in dienst te houden als om de richting van het tweede spoor in te gaan geld kost. Werkgevers zijn soms wel alert op de kosten die gepaard gaan met re-integratie tweede spoor, zoals het inzetten van een re-integratiebedrijf. Soms kiezen zij bewust voor hogere kosten door een re-integratiebedrijf in te zetten, omdat het alternatief bestaat uit UWV-sancties of juridische procedures.

C1R1, leidinggevende, middelgrote organisatie, private sector
"En toch moet je ook nog een extern bureau inschakelen. Je wil geen sanctie, dat is een zwaard van Damocles dat je boven je hoofd ziet hangen […] Het is vervelend om een extern bureau te moeten inschakelen terwijl van tevoren al bekend is wat de uitkomst zal zijn en alle specialisten het daarover eens zijn."

C1R2, leidinggevende, grote organisatie, private sector
"Procesmatig moet de re-integratie goed gebeuren. Stel dat je steken laat vallen, dat geeft kosten voor het bedrijf, dan moet je iemand nog langer in dienst houden." De werkgever geeft aan dat je er als werkgever baat bij hebt om geen kostenafweging te maken wat betreft re-integratie-inspanningen, maar alles uit de kast te halen. Dit geldt ook bij de afwegingen voor re-integratie tweede spoor. *"De keuze voor het re-integratiebedrijf bij tweede spoor trajecten heeft men gemaakt op basis van de hoogste slagingskans. We hebben niet geselecteerd op kosten."*

7.3 Kenmerken van het werk

De afwegingen om al dan niet re-integratie tweede spoor in te zetten kunnen ook te maken hebben met het werk dat de werknemer binnen de organisatie deed en de overige werkzaamheden binnen de organisatie.

Kans op vinden gelijkwaardig werk in tweede spoor van belang
De mogelijkheden die er buiten de organisatie te zijn om voor de werknemer werk te vinden dat vergelijkbaar is qua verdiensten of inhoud van het werk kunnen van invloed zijn op het wel of niet inslaan van het tweede spoor. Sommige werkgevers zetten geen tweede spoor in als dit met zich meebrengt dat de werknemer te maken krijgt met een teruggang in het salaris in vergelijking met het huidige werk. Een andere reden kan zijn dat de mogelijkheden voor werk bij andere organisaties inhoudelijk niet vergelijkbaar zijn. Soms is de organisatie gevestigd in een regio met beperkte mogelijkheden. In dat geval wordt de reisafstand voor passend werk bij een werkgever buiten de regio te groot geacht. Het

beschikken over een actief netwerk met andere werkgevers (of het voornemen daartoe) kan re-integratie tweede spoor (in de toekomst) vergemakkelijken, zo blijkt uit het relaas van een enkele werkgever.

Diversiteit, kwantiteit en flexibiliteit in eigen functieaanbod
Werkgevers bekijken de mogelijkheden voor re-integratie tweede spoor eerder als er binnen de organisatie onvoldoende re-integratiemogelijkheden zijn. Dit kan zijn doordat er weinig diversiteit in functies is of doordat er niet veel functies zijn op het niveau van de werknemer. Soms maakt de aard van de werkzaamheden dat de werknemer binnen het bedrijf gemist kan worden, bijvoorbeeld door flexibiliteit in het werkaanbod. Zo wordt in de ICT vaak op projectbasis gewerkt, waarbij projecten worden binnengehaald op basis van de specialisaties die de werkgever op dat moment in huis heeft. Als een werknemer dan uitvalt door langdurige ziekte blijft er geen onvervulde vacature open.

C1R1, P&O-functionaris, grote organisatie, publieke sector
Een werkneemster is gere-integreerd bij de ambulancedienst. Dit is een ketenpartner in de samenwerkingsregio. De werkneemster is hier eerst stage gaan lopen op kosten van de oude werkgever. Ze heeft zo proefgedraaid. Ook heeft de werkgever veel met de nieuwe werkgever gepraat en met de werkneemster. Uiteindelijk is mevrouw bij de nieuwe werkgever in dienst getreden. Ze werkt daar nu nog steeds.

C1R1, P&O-functionaris, grote organisatie, publieke sector
Er is nu het voornemen om een soort pool te maken van bedrijven die zieke werknemers kunnen uitwisselen. Bijvoorbeeld callcenters, voor degenen die goed Nederlands spreken. Dit wordt ook overlegd met het re-integratiebedrijf, de bedrijfsarts, etc.

C2R1, leidinggevende, grote organisatie, publieke sector
"Bij deze werknemer hebben we al snel naar mogelijkheden tweede spoor gekeken omdat al snel duidelijk was dat ze haar oude werk niet meer kon doen en binnen de organisatie niet veel functies zijn die je met haar klachten kan doen."

C1R1, leidinggevende, middelgrote organisatie, publieke sector
"Er zijn binnen het bedrijf maar drie soorten functies. Het is al snel duidelijk of een werknemer nog in één van die functies past of niet. Zo niet, dan moet je wel ergens anders naar toe, die afweging kan ik snel maken."

C2R2, P&O-functionaris, grote organisatie, publieke sector
"Vaak is er qua cognitie niet veel aan de hand. In huis hebben we als alternatief echter alleen functies van MBO of lager. Dan is het nuttiger het tweede spoor in te slaan want als je mensen onder hun niveau laat werken, leidt dat uiteindelijk alleen maar tot meer verzuim."

7.4 Kenmerken van de werknemer

De keuze om wel of niet het tweede spoortraject in te gaan wordt mede bepaald door kenmerken van de werknemer. Net als bij het eerste spoor onderscheiden we hierbij de aard en het verloop van de gezondheidsklachten, de houding van de werknemer en de achtergrond van de werknemer.

Aard en verloop van de gezondheidsklachten
Werkgevers zetten geen tweede spoor in als er voldoende uitzicht op herstel is. In het voorgaande kwam al naar voren dat over het verloop van het herstelproces niet altijd duidelijkheid bestaat. In die gevallen wordt het tweede spoor vaak pas overwogen als duidelijk is dat de werknemer zijn huidige werk niet meer kan doen. Het tweede spoor wordt in het algemeen ingezet als duidelijk is dat er onvoldoende herstel is om het oude werk, of werk in een andere functie binnen de organisatie, te doen. Dit kan de conclusie zijn op basis van de Functionele Mogelijkheden Lijst (FML) van een arbeidsdeskundige of een deskundigenoordeel door UWV die dit uitwijst. Soms oordeelt de bedrijfsarts dat herstel niet binnen bepaalde periode (bijvoorbeeld zes maanden) te verwachten valt.
Werkgevers neigen sneller naar re-integratie tweede spoor als de werknemer vaker is uitgevallen met soortgelijke klachten. Vooral bij psychische klachten richten werkgevers zich soms meteen op het tweede spoor, omdat dit een teken kan zijn dat de huidige functie niet passend is. Werkgevers geven ook wel aan dat tweede spoor wordt benut als zij van een werknemer af willen (bijvoorbeeld vanwege herhaalde uitval). De ziekte is dan niet zonder meer de reden maar wel de aanleiding om deze weg te bewandelen.

C2R2, P&O-functionaris, grote organisatie, private sector
"Tweede spoor wordt ingezet indien er geen structurele invulling mogelijk is binnen de organisatie. Bijvoorbeeld bij iemand met een spierziekte. De bedrijfsarts moet medisch de afweging maken: kan iemand wel of niet op termijn weer terugkeren. Als dat niet zo is, dan wordt het vaak tweede spoor. Binnen één à twee maanden weet de bedrijfsarts dit meestal wel."

C2R2, leidinggevende, grote organisatie, publieke sector
"Tweede spoor wordt niet eerder ingezet dan wanneer duidelijk is dat dit werk niet meer kan. Als daar onduidelijkheid over is, dan wachten we maar af."

C1R1, P&O-functionaris, kleine organisatie, private sector
Bij een andere modeonderneming was een werknemer met blijvende rugklachten. Het is een beroep waar je veel moet staan. Via tweede spoor is diegene bij de gemeente terecht gekomen. Dat is vrij uitzonderlijk volgens de werkgever: de slagingskans is niet zo groot, helemaal in deze tijd.

C1R2, leidinggevende, grote organisatie, publieke sector
Tweede spoor komt wel voor, bijvoorbeeld een overstap naar een functie in een sociale werkplaats. Dit gebeurt dus eigenlijk alleen als een werknemer qua verstandelijke vermogens niet meer inzetbaar is in zijn functie of andere functies binnen deze organisatie.

C1R2, P&O-functionaris, grote organisatie, publieke sector
"Voor re-integratie tweede spoor is bewust niet gekozen want ze was tot niks in staat. Dit zou bij een andere organisatie dus ook niks worden."

C2R2, P&O-functionaris, grote organisatie, publieke sector
"Psychische klachten ontstaan omdat mensen werken in een functie die niet goed past. Als je dat constateert moet je meteen tweede spoor inzetten om zo de verzuimduur te korten."

C2R2, leidinggevende, middelgrote organisatie, private sector
Bij een andere werknemer is re-integratie tweede spoor wel geprobeerd, maar uiteindelijk niet gelukt. Hier speelden psychische factoren een rol. Daarom werd gedacht dat een andere werkplek misschien een positieve uitwerking zou kunnen hebben."

Houding van de werknemer

De houding van de werknemer is ook van invloed op de afwegingen van de werkgever om het tweede spoor traject in te gaan. In het algemeen zijn werknemers volgens werkgevers niet heel happig om bij een andere werkgever te re-integreren. Werkgevers laten de voorkeur en wensen van de werknemer meewegen bij de beslissing welk re-integratietraject wordt ingezet. Zij geven dan ook vaak als reden dat het tweede spoor niet is ingezet omdat de werknemer dit niet wilde. Dit kan te maken hebben met onzekerheid van de werknemer om een vast dienstverband op te geven, of het niet aandurven van de verandering.

Soms weegt voor werkgevers het type aandoening en de drijfveren van de werknemer zwaarder dan de mogelijkheden in het werkaanbod om iemand binnen het bedrijf te houden.
Een negatieve houding van de werknemer of een moeizame communicatie gedurende het re-integratieproces kan juist een reden zijn voor de werkgever om in te zetten op re-integratie tweede spoor. In sommige gevallen zijn de arbeidsverhoudingen verslechterd, en wil de werkgever eigenlijk van de werknemer af. Werkgevers geven wel aan dat de kans van slagen op re-integratie tweede spoor bijna nihil is zonder medewerking van de werknemer. Werknemers kunnen ook positief tegenover re-integratie bij een andere werkgever staan. Sommige werknemers komen bijvoorbeeld zelf met ideeën, nemen zelf initiatief en/of zien re-integratie tweede spoor als een kans. Ook komt het voor dat re-integratie tweede spoor uitkomst biedt omdat de werknemer gezichtsverlies ervaart als hij met functieaanpassingen binnen de organisatie zou blijven.

C1R2, leidinggevende, grote organisatie, publieke sector
"*Men wilde graag van hem af omdat hij langdurig ziek was, hij functioneerde niet of nauwelijks en als hij functioneerde had hij scherpe kritiek op de organisatie. […] Dat heb ik altijd van de hand gedaan. Gezien zijn wilskracht had ik alle vertrouwen dat de werknemer geheel terug zou komen. […] Als organisatie straal je zo ook een beeld uit dat je werknemers een kans wil geven en ook bij ziekte goed voor ze zorgt."*

C2R2, leidinggevende, grote organisatie, publieke sector
Deze werkgever zag geen mogelijkheden binnen de eigen school en dus werd een re-integratiebedrijf ingezet voor begeleiding naar ander werk. *"De werknemer werkte niet mee aan re-integratie tweede spoor, want hij wilde hier blijven werken. De reactie van het re-integratiebedrijf was: 'Als de werknemer niet wil, dan kunnen wij niets doen'."* Na anderhalf/twee jaar volgde een onderzoek waaruit bleek dat de medewerker weer terug op school kon. *"Hij werkt nu weer, doet erg z'n best, maar het is niet in het belang van de school. De werknemer functioneert onder de maat door zijn aandoening."*

C2R2, P&O-functionaris, grote organisatie, publieke sector
Soms wordt volgens deze werkgever het tweede spoor te vroeg ingezet, zodat mensen uiteindelijk de stap toch niet zetten. *"Hoe concreter het wordt, hoe groter de kans dat mensen eieren voor hun geld kiezen."* Redenen zijn volgens deze werkgever de voorziene teruggang in salaris bij overstap naar een andere functie en of de zekerheid van het vaste dienstverband.

C2R2, leidinggevende, middelgrote organisatie, private sector
Op een andere locatie is er ook wel een werknemer geweest die langdurig ziek was. Die is toen met veel succes door het re-integratiebedrijf geholpen aan een andere baan (taxi-chauffeur). *"Die werknemer is daar zelf ook actief in geweest. Dat is een ander type mens dan deze meneer."*

Achtergrond van de werknemer

De achtergrond van de werknemer speelt ook een rol bij de afwegingen bij de inzet van re-integratiemaatregelen. Voor veel werkgevers is re-integratie tweede spoor geen reële optie als de werknemer een lange staat van dienst heeft of als deze altijd goed heeft gepresteerd. Het kan ook in belang van de organisatie zijn om een bepaalde werknemer in dienst te houden, bijvoorbeeld omdat een werknemer veel expertise en kennis van de organisatie heeft. Aan de andere kant kan ook meewegen dat de kansen van de werknemer op werkhervatting elders niet groter zijn (vanwege zijn opleiding en ervaring) of dat een werkgever dit de werknemer wil besparen gezien zijn gezondheid. Een andere redenering is dat men vindt dat zij een andere werkgever niet met hun langdurig zieke werknemer kunnen 'opzadelen'. De achtergrond van de werknemer kan een reden zijn om *wel* het tweede spoor traject te volgen als de vaardigheden van de werknemer niet aansluiten op de competenties die binnen de organisatie vereist zijn.

C1R1, leidinggevende, grote organisatie, private sector
"Re-integratie tweede spoor is meestal wel heel moeilijk want het betreft in ons geval vaak werknemers met een lage opleiding, die als ze een beperking krijgen meestal nog maar weinig mogelijkheden hebben. Andere werkgevers zitten ook niet te wachten op een werknemer met beperkingen."

C2R2, leidinggevende, middelgrote organisatie, private sector
Deze werkgever laat het arbeidsverleden en de leeftijd van werknemer meewegen om geen tweede spoor in te zetten: *"Langzame opbouw in de oude functie verliep goed. Bovendien was het een goede werknemer die al 30 jaar voor het bedrijf werkte en 4 jaar voor zijn pensioen zat. Aan het eind van dit jaar gaat werknemer met pre-pensioen en daarmee komt er een goed einde aan zijn werkzame leven."* Behalve de sociale redenen was de arbeidsproductiviteit van deze werknemer hoog. *"Het is een goede werknemer. Zelfs als zijn arbeidsproductiviteit 10% omlaag zou gaan, dan was het nog goed."* De werkgever kan zich voorstellen dat het in andere gevallen anders kan liggen. Bijvoorbeeld omdat iemand niet goed functioneert of er geen goede relatie mee is. Dan zou men iemand misschien minder graag binnen het bedrijf willen houden, *"hoewel dat natuurlijk eigenlijk helemaal niet mee mag spelen. Maar als men iemand niet kwijt wil, wordt toch harder geprobeerd hem binnen het bedrijf te houden."*

C2R1, P&O-functionaris, middelgrote organisatie, publieke sector
"Het speelt wel mee bij het management. In zo'n geval [langdurige ziekte] ga je kijken hoe lang iemand in dienst was, of hij goed gepresteerd heeft, of hij waardevol is voor de organisatie. Zo niet, dan kun je denken die moet er maar eens uit."

8 OVERWEGINGEN ROND DE WIA-CLAIMAANVRAAG

8.1 Inleiding

Als een werknemer één jaar en acht maanden ziek is, kan hij middels formulieren een WIA-uitkering aanvragen. Bij de aanvraag dient ook het re-integratieverslag te worden meegestuurd waarin de werkgever (in overleg met de werknemer) verslag doet van de re-integratie-inspanningen sinds de ziekmelding. Voorafgaand aan de beoordeling van het recht op een WIA-uitkering vindt de RIV-toets plaats waarin de re-integratie-inspanningen worden beoordeeld (zie hoofdstuk 4). De WIA-beoordeling wordt gestart na goedkeuring hiervan. Uit de WIA-beoordeling volgt de bepaling van de mate van arbeidsongeschiktheid (eigenlijk: mate van loonverlies) en daarmee het eventuele recht op een IVA- of WGA-uitkering.

Van de werknemers die langer dan een jaar ziek waren, heeft 49% een WIA-uitkering aangevraagd, volgens de werkgevers uit het WnW-onderzoek (tweede meting, n = 261[16]). Voor zover dit niet gebeurd is, had de werknemer meestal het werk voor die tijd weer volledig hervat (29%).

Uit de dertig interviews ontstaat het beeld dat de claimaanvraag niet zo'n issue is voor werkgevers en hun inmenging hierin over het algemeen beperkt is. Sommige situaties geven de werkgever echter aanleiding om zich hier nadrukkelijker mee te bemoeien.

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de vraag welke overwegingen volgens de geïnterviewde werkgevers een rol spelen bij het wel of niet aanvragen van een WIA-claimbeoordeling, en welke invloed de werkgever (en bedrijfsarts) hierop hebben. Ook de invloed van de uitslag van de claimbeoordeling komt aan bod. Tot slot wordt verslag gedaan van de verklaringen die werkgevers geven voor de daling van de WIA-instroom ten opzichte van de WAO.

8.2 Wel of niet doen van een claimaanvraag

Uit de interviews komt naar voren dat het wel of niet aanvragen van een WIA-claimbeoordeling voornamelijk afhangt van de mate waarin de werknemer reeds hersteld is of terugkeer naar het (eigen of ander) werk waarschijnlijk is. Andere factoren lijken in veel mindere mate een rol te spelen. Dit geldt zowel in het al-

[16] Deze vraag is alleen gesteld aan de werkgevers wiens werknemer langer dan een jaar ziek was.

gemeen als voor de specifieke langdurig zieke werknemer waarover in de interviews gesproken is.

Wel claimaanvraag: indien werknemer waarschijnlijk niet (blijvend) terug komt
Een claimaanvraag is doorgaans aan de orde indien de werknemer nog niet hersteld is, volledige terugkeer naar het werk onwaarschijnlijk of onzeker is (gezien de medische toestand en de aanwezigheid van passend werk), of terugval mogelijk is. Veel werkgevers geven aan dat onder deze omstandigheden altijd een claimaanvraag gedaan wordt. Andere overwegingen (van werkgever of werknemer) lijken in deze gevallen niet zo zeer te spelen.

C2R2, leidinggevende, grote organisatie, publieke sector
"Twee jaar ziek is automatisch WIA aanvragen." Want: *"Het is niet te betalen om door te modderen."*

C1R2, P&O-functionaris, grote organisatie, publieke sector
"Tot nu toe gebeurt het altijd. Daarbij is de filosofie dat we denken dat het niet anders kan, dat we daarvan overtuigd zijn. Alleen als de klachten nog tijdelijk lijken te blijven, dan zal misschien geen aanvraag worden gedaan."

C1R1, P&O-functionaris, kleine organisatie, private sector
"Het proces wordt geleid door de klachten van de werknemer, er is niet echt een extra factor."

C2R1, P&O-functionaris, middelgrote organisatie, publieke sector
"Als er geen uitzicht is op re-integratie binnen het bedrijf dan zouden we na twee jaar ziekte een WIA claimbeoordeling aanvragen. Andere overwegingen spelen daarbij geen rol."

Geen claimaanvraag: indien (verwachte) terugkeer in werk of keuze werknemer
Een claimaanvraag is *niet* aan de orde indien de werknemer inmiddels volledig hersteld is, dan wel bijna hersteld is met uitzicht op verder herstel. In het laatste geval wordt eventueel vrijwillig het loon doorbetaald door de werkgever.
Als een werknemer volledig is teruggekeerd in eigen of aangepast werk, is een claimaanvraag niet ter sprake. In sommige gevallen waarin de werknemer weer gedeeltelijk aan de slag is gegaan, heeft de werknemer ervoor gekozen geen claimaanvraag te doen en in plaats daarvan minder uren te werken of minder zwaar werk te verrichten (met eventuele financiële consequenties)[17].

[17] Uit de WnW-data kunnen wij geen aanwijzingen vinden dat dit op grote schaal zou gebeuren.

C2R2, P&O-functionaris, grote organisatie, publieke sector
"Het is wel eens gebeurd dat we de claim uitgesteld hebben omdat we wisten dat iemand bereid was om voor een deel van de werktijdfactor ontslag te nemen." Sommige werknemers willen geen WIA-aanvraag. *"Men wil het stempel arbeidsongeschikt niet en gaat daarom liever op eigen kosten in uren terug."*

C1R1, leidinggevende, grote organisatie, private sector
"Dat hangt af van de afweging of er binnen 26 weken herstel is te verwachten. Soms kun je het dan nog even aanzien en vrijwillig het loon doorbetalen. Het hangt niet van de personeelsfunctionaris af of een claimbeoordeling wordt doorgezet, dat hangt puur van de medische toestand van de werknemer af. Als een werknemer tegen die tijd bijna is hersteld kun je de klachten nog even aanzien en meld je een werknemer voor 95% hersteld."

C2R1, P&O-functionaris, grote organisatie, publieke sector
"Er is geen WIA aangevraagd. Als een werknemer volledig ziek is op dat moment zou je hem misschien adviseren om een WIA aanvraag te doen. Deze werknemer wilde dat ook niet. Hij wilde zelf ook minder zwaar werk gaan doen, dan ben je het samen eens. Op het moment van keuring werkte hij ook al 75/80%, hij was er bijna. […] Van een andere werknemer wisten we al dat het op WIA aan zou komen, hij was chronisch gedeeltelijk ziek. Daarbij spelen geen andere afwegingen. Je laat altijd een keuring doen als het zover komt. Dan heb je het op papier."

8.3 Invloed van werkgever en arbo-dienstverlener op de claimaanvraag

Werkgever meestal beperkte invloed, maar soms meer vanwege eigenbelang
De invloed van de werkgever en/of arbo-dienstverlener (bedrijfsarts) op de WIA-aanvraag is meestal beperkt. Vaak bestaat hun rol uit het doorspreken van alle facetten van de claimaanvraag met de werknemer en/of het helpen met het bij elkaar brengen van alle documenten. Dat zien werkgevers als onderdeel van goed werkgeverschap: erop toe te zien dat de werknemer de claimaanvraag goed doet, omdat deze anders geconfronteerd kan worden met het wegvallen van inkomsten.
Bij sommige werkgevers speelt nog een stukje eigenbelang: als de werknemer de claimaanvraag niet (goed) doet, verwacht de werkgever uiteindelijk zelf de dupe te kunnen worden (vanwege verlengde loondoorbetaling). Dit maakt dat sommige werkgevers zich in grote mate bemoeien met de claimaanvraag.

Geen signalen zijn er gekregen dat werkgevers claimaanvragen afremmen of zelfs tegenwerken omdat ze bang zijn dat de WGA-premie daarmee omhoog zal gaan, welke afhankelijk is van het arbeidsongeschiktheidsrisico van het bedrijf.

C2R2, P&O-functionaris, grote organisatie, private sector
"Tegen de twee jaar zorgen we dat het dossier compleet is en de eindevaluatie gedaan wordt. We helpen met het compleet maken van de papieren."

C1R1, leidinggevende, grote organisatie, private sector
"Wij treden op als regisseur: werknemer documenten laten ondertekenen, informatie van de bedrijfsarts verzamelen, etc. We geven van alles een kopie aan de werknemer en versturen de hele boel in één pakketje aan UWV. In die zin hebben wij als werkgever een nadrukkelijke rol maar verder ligt het aan de werknemer of hij het doet. Soms wil een werknemer het niet en doet hij het niet. Het gevolg is dat hij het te laat doet of niet en dan moeten wij loon doorbetalen."

C1R1, P&O-functionaris, grote organisatie, publieke sector
"De werkgever moet uiteindelijk loon door betalen. Dus onze invloed is groot. De claimaanvraag wordt altijd doorgezet."

C1R2, P&O-functionaris, kleine organisatie, private sector
Als de wachttijd vol is moeten werknemers binnen de organisatie verplicht een WIA aanvragen. *"Wij maken de twee jaar vol. Daarna hebben we geen plicht meer tot loon doorbetalen. Het niet aanvragen van een WIA brengt de werknemer dus in de problemen. Dus sowieso aanvragen, dan zien we daarna wel hoe het verder gaat. Dat is ook je zorgplicht als werkgever."*

C2R2, P&O-functionaris, grote organisatie, publieke sector
"UWV zou de werkgever moeten informeren zodra de werknemer de papieren voor de WIA-aanvraag toegestuurd krijgt. Als werkgever krijg je geen verzoek meer voor salarisgegevens, want dat gaat via de Belastingdienst. Hierdoor merk je dus niet meer wanneer de werknemer de formulieren voor de aanvraag krijgt. Met als gevolg de situatie dat de werknemer papieren opstuurt die niet volledig zijn en je als werkgever het bericht krijgt dat je het loon moet doorbetalen." Sinds de ervaring met de betreffende werknemer heeft men gekozen voor een nieuwe arbodienst. Onderdeel van hun dienstverlening is 'verzuimmanagement' waardoor men aan de hand van signalen in het systeem ziet wanneer de aanvraagformulieren ongeveer verstuurd worden. *"Je kunt de werknemer hierdoor actief bevragen: heb je al post gekregen van UWV? Vervolgens wordt samen een afspraak ingepland om de WIA-aanvraag op te stellen."*

Soms strategische reden voor werkgever om claimaanvraag door te zetten
Er zijn situaties waarin de werkgever een strategische reden had om de claimaanvraag door te laten zetten en daarom hierop invloed uitgeoefend heeft (ook al werd verwacht dat de werknemer niet arbeidsongeschikt werd verklaard):
- willen laten vaststellen wat het loonverlies van de werknemer is;
- willen laten vaststellen wat de structurele beperking is (wat bijvoorbeeld de aanvraag van voorzieningen zou kunnen vergemakkelijken);
- ervoor willen zorgen dat de werknemer een no-risk polis krijgt[18];
- handvatten willen krijgen om ongemotiveerde werknemer aan het werk te krijgen (aan laten tonen dat werknemer niets mankeert).

Enkele vragen en onduidelijkheden bij werkgevers
Uit de interviews blijkt dat enkele werkgevers nog met vragen of onduidelijkheden zitten met betrekking tot de claimaanvraag:
- Hoe om te gaan met een werknemer die weigert een WIA aan te vragen?
- Wat te doen met ernstig zieke werknemers? (geen kennis van mogelijkheid tot vervroegd aanvragen WIA)
- Wat zijn de financiële consequenties bij hernieuwde uitval?
- In welke gevallen geldt de no-risk polis? (niet bij inzet tweede spoor)

8.4 Invloed van de uitslag van de claimbeoordeling

De uitslag van de claimbeoordeling is van invloed op wat er verder gebeurt met de werknemer. In ieder geval geeft de uitslag duidelijkheid: werkgever en werknemer weten waar zij aan toe zijn.

Volledig arbeidsongeschikt
Wordt een werknemer volledig arbeidsongeschikt verklaard, dan wordt doorgaans het dienstverband beëindigd. In een enkel geval wordt een nul-urencontract aangeboden. Voor de werkgever kan het een premieverhoging betekenen (verhoogd arbeidsongeschiktheidsrisico).

Gedeeltelijk arbeidsgeschikt
Indien de werknemer gedeeltelijk arbeidsgeschikt wordt verklaard, wordt gekeken wat er binnen de organisatie mogelijk is aan organisatorische en inhoudelijke aanpassingen (voor zover dit niet al gebeurd is). Zonodig wordt het contract aangepast naar minder uren. Enkele werkgevers geven aan dat ze denken dat sommige werknemers het als gezichtsverlies zullen beschouwen als ze nog maar

[18] Hoewel de huidige werkgever daar niet van kan profiteren.

gedeeltelijk of in een lagere functie kunnen werken. Dit kan leiden tot een vertroebelde arbeidsrelatie en uiteindelijk tot beëindiging van het dienstverband. Dit kan ook gebeuren als het niet lukt passend werk te creëren. Voor de werkgever kan ook deze situatie (net als bij volledige arbeidsongeschiktheid) leiden tot premieverhoging.

C2R1, P&O-functionaris, middelgrote organisatie, publieke sector
"Kijken wat de mogelijkheden voor hervatten in de eigen of andere functie zijn."

C2R1, P&O-functionaris, grote organisatie, publieke sector
"Nog zoveel mogelijk aan re-integratie doen. De werknemer wordt dan een soort parttimer, een deel van zijn inkomen wordt door UWV betaald."

C1R1, P&O-functionaris, kleine organisatie, private sector
"Voor de werkgever vergt dat wat aanpassingen. Maar als het zo ver komt heb je alles wat je kan doen meestal al gedaan. Dan moet je gaan kijken voor welk percentage iemand arbeidsgeschikt is en de aanpassingen doen naar de mate dat iemand arbeidsongeschikt is, bijvoorbeeld op de werkplek, in het rooster, de teamindeling en de planning."

C1R1, leidinggevende, middelgrote organisatie, publieke sector
"Dan komt iemand hier voor de arbeidsgeschikte uren zijn ding doen en krijgt daarvoor loon. Eventueel moet dan nog een takenaanpassing worden gedaan. Als werkgever kan je daar wel andere uren voor opzetten als je dat goed begroot. Het vereist wat organisatorische aanpassing."

C1R2, P&O-functionaris, grote organisatie, publieke sector
"Is moeilijk wat er daarna voor je overblijft qua werk. Daarmee heeft de uitslag ook een geestelijke component."

Niet arbeidsongeschikt

Als de werknemer niet arbeidsongeschikt wordt verklaard (35-min), dan gaat deze in principe weer (meer) aan het werk. In de praktijk blijkt dit niet altijd mogelijk, omdat de situatie niet meer hetzelfde is als voor de ziekmelding. Als het in de eerste twee jaar ook niet (volledig) gelukt is het werk te hervatten, lukt dit na de uitslag ook niet altijd. Dit kan zijn omdat iemand toch deels arbeidsongeschikt is (zij het minder dan 35%) of doordat de arbeidsverhoudingen verstoord zijn (bij problemen tijdens het re-integratieproces).

Als het niet lukt iemand voldoende aan het werk te houden, kan er evengoed ontslag volgen[19]. Sommige werkgevers hebben een soort 'plaatsvervangende angst' voor de uitslag van 35-min, omdat ze vrezen zo'n werknemer niet aan het werk te kunnen houden[20].

C1R1, leidinggevende, middelgrote organisatie, publieke sector
"Dan moet diegene gewoon weer volledig aan het werk."

C2R1, P&O-functionaris, middelgrote organisatie, publieke sector
"Dan is er niets aan de hand en zullen we de werknemer onder druk zetten het werk te hervatten. Eventueel dreigen met loononthouding."

C1R1, leidinggevende, grote organisatie, private sector
"Dan moet je iemand in dienst houden. De vraag is: hebben we wel werk voor diegene. Meestal wordt er wel passend werk aangeboden en wordt het hele traject gewoon doorlopen. Als er genoeg is gedaan en er is geen werk dan volgt ontslag."

C1R1, P&O-functionaris, kleine organisatie, private sector
"Als een werknemer minder dan 35% arbeidsongeschikt wordt verklaard hebben werkgever en werknemer een probleem: je wordt als gezond gezien terwijl je voor de werkgever 30% minder productief bent, dat is voor een werkgever wel veel, zeker in het MKB. Voor die gevallen is geen vangnet meer, zowel niet voor werkgever als werknemer."

C1R1, P&O-functionaris, grote organisatie, publieke sector
"Als men nog een deel kan werken dan wordt er een klein contract aangeboden. Soms volgt ontslag omdat er geen andere optie is."

C1R1, leidinggevende, middelgrote organisatie, private sector
"Dan moet ie weer werken. Dat heeft wel invloed op de verhouding. Dan is het alleen nog een kwestie van hoe ga je uit elkaar. Het is sterk dat iemand dan na twee jaar nog terug komt. Misschien kun je hem dan werk geven zo van "ga dat maar doen, dan ga je vanzelf weg."

[19] Binnen het onderwijs mogen 35-minners overigens volgens de cao niet ontslagen worden, maar gaan op kosten van de werkgever een herplaatsingtraject in (intern dan wel extern).
[20] Zie UKV 2009-II (p.37): 64% van de 35-minners lukt het op langere termijn (1-2 jaar) aan het werk te blijven.

8.5 Verklaring voor daling instroom WIA ten opzichte van WAO

De WAO werd op 29 december 2005 vervangen door de WIA, de Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen. Voor de WIA gelden striktere toelatingscriteria dan voor de WAO, door de aanscherping van het Schattingsbesluit (aSB) en de ophoging van de arbeidsongeschiktheidsdrempel van 15% bij de WAO naar 35% bij de WIA. Het aantal claimaanvragen is sinds de start van de WIA ernstig teruggelopen. Onduidelijk is hoe dit precies komt, ofwel waar de mensen gebleven zijn die voorheen een WAO-aanvraag deden, maar onder het WIA-regime geen claimaanvraag doen.

In de interviews is de werkgevers gevraagd of ze een verklaring kunnen geven voor de daling van het aantal claimaanvragen voor de WIA ten opzichte van de WAO. Werkgevers vinden dit veelal een moeilijke vraag. De gegeven antwoorden zijn voornamelijk speculaties; men geeft soms ook expliciet aan in het eigen bedrijf de daling in aanvragen niet te zien. Mogelijke redenen die men noemt voor de daling van het aantal claimaanvragen zijn een combinatie van de langere aanlooptijd naar de WIA (VLZ), de toelatingseisen voor de WIA (doorwerkeffect WVP en RIV-toets) en de beeldvorming over (de toegankelijkheid van) de WIA.

De aanloop naar de WIA is langer en duurder voor werkgevers (door VLZ)
Men veronderstelt dat werknemers minder gauw een WIA aanvragen omdat ze door de VLZ een jaar langer de tijd hebben om te herstellen en te werken aan werkhervatting. Het belang van herstel en werkhervatting is voor de werkgever ook groter, want de kosten zijn door de VLZ hoger. De werkgever zou zich hierdoor ook meer inspannen voor de re-integratie.

C1R2, P&O-functionaris, grote organisatie, publieke sector
"Waarschijnlijk door de invloed van de VLZ, waardoor je een grotere kans op herstel hebt. Je hebt langer de tijd om te anticiperen op de situatie en eventuele herplaatsing. En er is een groter belang, want er zijn meer kosten mee gemoeid."

C1R1, leidinggevende, kleine organisatie, publieke sector
"Partijen worden gedwongen meer naar alternatieven te zoeken. Het is niet ondenkbaar dat een korter traject een andere uitslag heeft. De fysieke toestand van de werknemer is richtinggevend, die kan bij één jaar anders zijn dan bij twee jaar."

De 'toelatingseisen' voor de WIA zijn zwaarder (door WVP en RIV-toets)
Een andere genoemde reden zijn de verplichtingen van werkgevers en werknemers in het kader van de WVP. De inspanningen zouden hierdoor groter zijn dan

destijds bij de WAO. Specifiek de verplichting tot verkenning van het tweede spoor, zou de kans verkleinen dat werknemers voor de poort van de WIA komen. Mede bepalende factor zou de 'vrees' voor sancties zijn: dat men niet door de RIV-toets komt en loonsancties opgelegd krijgt.
Nu bestonden de WVP en RIV-toets reeds voordat de WIA van kracht werd, maar deze kunnen een verlaat effect hebben op de werkgevers. Pas door ervaringen met langdurig zieken die het WVP-traject hebben doorlopen, ontstaat een 'leer'effect. Hetzelfde geldt voor het preventieve effect van de RIV-toets.

C2R2, P&O-functionaris, grote organisatie, publieke sector
"De WAO was meer een verzekering die je claimde. Vroeger wachtte je de WAO af, het aanvragen van de uitkering was een plausibele vraag als je ziek was. Door Poortwachter is dit van de baan, de drempel is hoger. Doordat je als werkgever ook de verplichting hebt tweede spoor te verkennen, komen minder mensen bij de poort van de WIA."

C1R2, leidinggevende, grote organisatie, private sector
"Ik denk dat dit komt doordat met de WVP een duidelijke receptuur gekomen is wat wanneer moet. Van een werkgever eist dit voldoende contactmomenten, er moeten aantoonbaar inspanningen verricht worden. Dat zal het verschil maken."

C2R1, P&O-functionaris, middelgrote organisatie, publieke sector
"Bedrijven zijn bang na twee jaar een claim te krijgen dat ze nog een jaar moeten doorbetalen. De verplichtingen van de werkgever en werknemer zijn groter. Werkgevers zijn wakker geschud."

C2R1, leidinggevende, grote organisatie, publieke sector
"In de eerste plaats omdat werkgevers een boete kunnen krijgen. Werkgevers zijn verplicht meer mee te denken, dat heeft aandeel in het herstel, waardoor mensen minder naar de WIA gaan. Een aantal jaren konden werknemers meer achterover leunen: als de werkgever niet komt, lekker thuis blijven zitten. De actieve rol en verantwoordelijkheid in het proces voor zowel werkgever als werknemer heeft effect."

Negatieve beeldvorming over de WIA
De beeldvorming over (de toegankelijkheid van) de WIA zou ook een rol spelen. Werkgevers veronderstellen dat werknemers eerder voor de makkelijkste weg kiezen en dus geen claimaanvraag indienen. Werknemers weten dat de WIA strenger is dan de WAO en een hogere toelatingsdrempel kent; wellicht dat men daardoor verwacht toch niet voor een uitkering in aanmerking te komen. Dit verwachtingspatroon van werknemers wordt mede beïnvloed door de visie van de werkgever.

Daarnaast zouden negatieve effecten van WIA-instroom (bijvoorbeeld op pensioenopbouw) beter bekend zijn. Doordat de perceptie veelal is dat de regeling ook financieel minder gunstig is dan de WAO (lagere uitkeringen[21]) zien werkgevers dat werknemers hun uiterste best doen om maar te kunnen blijven werken. Enkele werkgevers vertellen dat werknemers soms liever op eigen kosten kiezen voor een structurele verandering in uren of taken die past bij hun gezondheidssituatie van dat moment. Hun 'angst' voor de WIA wint het van de kans die zij wellicht maken op compensatie van loonverlies. Het ontbreken van kennis over (de aanvraag van de) WIA speelt mogelijk een rol: een werkgever stelt dat de regeling lastig te doorgronden is, zeker wanneer een P&O-afdeling niet zorgt voor een vertaalslag.

C2R1, P&O-functionaris, middelgrote organisatie, publieke sector
"Misschien dat men ook minder snel een claimbeoordeling bij UWV aanvraagt, omdat men denkt dat het toch geen zin heeft."

C1R1, P&O-functionaris, grote organisatie, private sector
"Doordat de werkgever weet dat de kans op WIA erg klein is. Werknemers worden niet snel meer dan 30% afgekeurd."

C2R1, P&O-functionaris, grote organisatie, publieke sector
"Je komt er niet snel in, er zijn maar weinig ziektebeelden waarmee je daarvoor (WIA) in aanmerking komt. Je wordt er ook niet gelukkig van. Als werknemer kun je beter zelf zorgen dat je aan het werk blijft."

C1R2, leidinggevende, grote organisatie, publieke sector
"Het is een papieren rompslomp, dat kost veel tijd en mensen zien daar tegenop. Er is een lange wachttijd. Het is een lastig te doorgronden regeling waarvan geen informatie in jip en janneke taal is. Ik snap dat de regeling juridisch dichtgetimmerd moet zijn, maar dit is voor werknemers lastig."

C2R2, leidinggevende, grote organisatie, publieke sector
"De regeling is nu financieel minder gunstig, mensen kunnen zich dat niet veroorloven dus het gevolg is dat mensen langer tot het naadje werken."

[21] Dit hoeft in de praktijk zeker niet het geval te zijn. 80-100% WGA (de meest voorkomende uitslag) en de IVA betekenen sowieso geen lagere uitkering. Bij 35-80% WGA zou dit (op den duur) wel ongunstiger kunnen uitvallen, in geval iemand niet werkt.

9 SAMENVATTING EN CONCLUSIES

9.1 Inleiding

Door het uitvoeren van diepte-interviews met werkgevers wenst UWV nader zicht te krijgen op het type overwegingen dat een rol speelt bij de re-integratie-inspanningen en bij het aanvragen van een WIA-claimbeoordeling. Om dit inzicht te verkrijgen heeft UWV aan de bureaus AS*tri* en APE de gezamenlijke opdracht gegeven om dertig diepte-interviews te houden binnen een groep werkgevers die recent te maken hebben gehad met langdurig zieke werknemers. Deze interviews hebben plaatsgevonden in de periode eind 2009/begin 2010.

Het onderzoek dient inzicht te verschaffen in twee centrale onderzoeksvragen:
- Welke overwegingen spelen voor werkgevers een rol bij de re-integratie-inspanningen en bij het aanvragen van een WIA-claimbeoordeling, met betrekking tot werknemers die na 12 maanden nog niet volledig het werk hervat hebben?
- In hoeverre zijn de afwegingen gevoelig voor factoren buiten de langdurig zieke werknemer om, zoals de bedrijfseconomische situatie, de conjunctuur in het algemeen en het vollopen van aangepaste werkplekken?

Middels de diepte-interviews is inzicht verkregen in de mechanismen achter de gedragingen rond re-integratie en claimaanvraag. Doel daarbij is geweest om zoveel mogelijk verschillende meningen, ervaringen en omstandigheden aan bod te laten komen. Door de respondenten te selecteren op diversiteit is dit zoveel mogelijk 'gestuurd'. Uit de interviews is de indruk gekregen dat het aantal van dertig respondenten (ruim) voldoende was om het scala aan mogelijke overwegingen op de onderzochte thema's in kaart te brengen. Daarmee is het onderzoek in inhoudelijke zin representatief.
Het interviewonderzoek is echter niet representatief in de statistische zin van het woord; daarvoor verwijzen we naar de uitkomsten van het *Weg naar de WIA* onderzoek (WnW-onderzoek), waarvan een aantal resultaten aangehaald worden.

Voor de beantwoording van de onderzoeksvragen is een model ontwikkeld waarin de verschillende interne en externe factoren in kaart zijn gebracht die van invloed (kunnen) zijn op de uitkomsten van het traject van de inzet van re-integratieactiviteiten (eerste en tweede spoor) tot aan de WIA-claimaanvraag.

9.2 Samenvatting resultaten

De invloed van de wet- en regelgeving
De Wet Verbetering Poortwachter (WVP) en de invoering van de Wet Verlenging Loondoorbetalingverplichting bij Ziekte (VLZ) blijken duidelijk van invloed op de inzet van re-integratieactiviteiten, zo blijkt uit de dertig interviews met werkgevers. De (veranderde) wetgeving vormt een kader waarbinnen de werkgever handelt.
De WVP is richtinggevend voor de te nemen acties en kan een positief effect hebben op werkgevers om zich (meer) in te spannen voor de re-integratie. De manier waarop men binnen een organisatie omgaat met verzuim en re-integratie, alsmede de ervaringen van leidinggevenden met de begeleiding van langdurig zieken, zijn echter mede bepalend voor de manier waarop men aankijkt tegen de WVP-richtlijnen.

De VLZ, de verlenging van de loondoorbetaling van één naar twee jaar, vormt bij een deel van de werkgevers een stimulans voor re-integratie. Enerzijds is er meer tijd om re-integratiemogelijkheden te bekijken en/of het herstelproces af te wachten. Anderzijds zijn de kosten hoger (langere loondoorbetaling), wat kan leiden tot meer alertheid en inzet van werkgevers. Korting op het loon (wat meestal in het tweede ziektejaar gebeurt) kan ook de werknemers prikkelen meer inzet te tonen. Niet bij alle werkgevers (en werknemers) geeft de VLZ echter een positieve stimulans. In het slechtste geval leidt het tot het willen rekken en uitstellen van re-integratieactiviteiten; werknemers willen soms de twee jaar ook uitzitten. Daarbij wordt twee jaar loondoorbetaling als een zware last gezien, met name door kleine werkgevers.

De rol van de arbo-dienstverlener
De arbo-dienstverlener (arbodienst, bedrijfsarts of andere arbodeskundige) is van wisselende invloed op de overwegingen van de werkgever rond inzet van re-integratie. Dit is mede afhankelijk van de mate waarin de regie en uitvoering van het arbo- en verzuimbeleid in handen van de werkgever ligt dan wel is uitbesteed. De rol van de arbo-dienstverlener (WnW-onderzoek: waarvan 94% van de werkgevers in enige vorm gebruik heeft gemaakt bij de re-integratie van de langdurig zieke (tweede meting, n = 423)) kan variëren van sturend advies, tot het aansturen op samenspraak, tot een afwachtende houding. Een richtinggevende of samenwerkende houding van de arbo-dienstverlener kan de re-integratie stimuleren, zo blijkt uit de interviews. Zowel een te sturende rol als een te afwachtende rol van de arbo-dienstverlener kan echter belemmerend werken in de voortgang van de re-integratie, als hierdoor verkeerde of te late keuzes gemaakt worden.

Grotere organisaties zijn, mede doordat hier over het algemeen meer ervaring is met de begeleiding van langdurig zieke werknemers, vaker in staat in samenspraak met de arbo-dienstverlener te werken.

De rol van UWV

UWV speelt in de eerste twee ziektejaren slechts een rol op de achtergrond, maar blijkt (indirect) wel een rol van betekenis te spelen in de overwegingen van werkgevers bij de inzet van re-integratieactiviteiten. Deze invloed hangt samen met twee UWV-activiteiten: het deskundigenoordeel en de RIV-toetsing.
Veel werkgevers hebben wel eens een deskundigenoordeel bij UWV aangevraagd (WnW-onderzoek: 68% (eerste meting, n = 559)). Uit de interviews komt naar voren dat dit doorgaans gebeurt met het oog op de vraag of ze voldoende inspanningen hebben verricht om uiteindelijk de RIV-toets goed te doorstaan (dat wil zeggen: geen sancties te krijgen). Daarbij willen de werkgevers graag concreet en reëel advies van UWV krijgen hoe ze de re-integratie beter kunnen aanpakken. In dat laatste schiet UWV volgens de geïnterviewde werkgevers tekort. Echter, wettelijk gezien is het deskundigenoordeel ook niet bedoeld als advies. Werkgevers voelen zich ook niet altijd in voldoende mate gehoord door UWV, bijvoorbeeld ook als het deskundigenoordeel door een werknemer is aangevraagd. Een positief deskundigenoordeel biedt overigens geen garantie voor het uitblijven van sancties (het betreft een momentopname), wat kan leiden tot onduidelijkheid en onbegrip bij de werkgever. In hoofdstuk 4 is een toelichting van UWV op het deskundigenoordeel opgenomen.
Sommige van de geïnterviewde werkgevers willen koste wat kost een sanctie voorkomen (WnW-onderzoek: 33% heeft wel eens een sanctie gehad, 97% is ervan op de hoogte dat dit kan gebeuren). Deze werkgevers doen hierom – met de RIV-toets in het vooruitzicht – het maximale aan re-integratie-inspanningen; waaronder soms ook acties waarvan weinig effect verwacht wordt. Ook wordt om deze reden soms groot belang gehecht aan een goede dossiervorming. Grote organisaties die rekening houden met sancties (en daarom strategisch gebruik maken van het deskundigenoordeel) hebben meestal zelf ervaring met opgelegde sancties, terwijl dit bij kleine organisaties niet het geval is. Waarschijnlijk hebben laatstgenoemde vaak via-via gehoord dat de kans op sancties bestaat.

De invloed van (bedrijfs)economische factoren

De huidige economische crisis speelt volgens de meeste geïnterviewde werkgevers geen rol, als het gaat om de afwegingen rond de inzet van re-integratie – zowel in het algemeen als voor de specifieke ziektegevallen. Bij enkele werkgevers leidt de crisis echter tot bezuinigingen en efficiencyslagen, die ertoe kunnen leiden dat de re-integratiemogelijkheden in het algemeen beperkter worden (minder 'rek'). Zowel binnen de organisatie als daarbuiten (in bepaalde sectoren of

regio's) kan het aantal beschikbare plekken voor mensen met beperkingen door de crisis minder zijn geworden. Er zijn geen aanwijzingen dat verminderde rek rechtstreeks het gevolg is van het 'vollopen' van aangepaste werkplekken door werknemers die eerder een arbeidsbeperking hebben gekregen.
De bedrijfseconomische situatie van de eigen organisatie speelt volgens de geïnterviewde werkgevers ook vaak geen rol in de afwegingen rond de re-integratieactiviteiten in het algemeen of voor het specifieke ziektegeval (WnW-onderzoek: bij 13% speelde de (bedrijfs)economische situatie een belemmerende rol bij het specifieke ziektegeval (tweede meting, n = 423)). Wel kan een gunstige bedrijfseconomische situatie de re-integratie makkelijker maken, doordat er meer (financiële en plaatsings-)mogelijkheden zijn. Mogelijk zouden werkgevers bij een slechtere bedrijfseconomische positie daarom eerder voor het tweede spoor kiezen, hoewel dit veelal een hypothetische situatie betreft.
De beslissing om een claimaanvraag te doen wordt volgens de werkgevers doorgaans niet beïnvloed door de economische crisis of bedrijfseconomische situatie. Echter, mogelijk zal deze beslissing hier indirect wel mede door bepaald kunnen worden, vanwege het verminderen van de 'rek'.

Overwegingen van werkgevers bij re-integratie eerste spoor
Specifiek bij de inzet van re-integratieactiviteiten in het *eerste spoor* spelen bepaalde overwegingen, die afhankelijk zijn van verschillende factoren. Ten eerste betreft dit de opstelling van de werkgever. Deze opstelling wordt mede bepaald door eerdergenoemde factoren (wetgeving, oordeel bedrijfsarts, rekening houden met RIV-toets). Daarnaast is het functioneren van de leidinggevende of casemanager (ervaring, communicatie) van invloed op de re-integratieactiviteiten. Ook de eventuele kosten/baten afwegingen die de werkgever maakt bepalen mede zijn opstelling.
Ten tweede zijn de kenmerken van het werk en de organisatie van invloed op de re-integratiemogelijkheden en daarmee op de afwegingen die de werkgever maakt. De aard en zwaarte van de functie van de werknemer en de mogelijkheden tot aanpassingen daarbinnen zijn bepalend voor de (on)mogelijkheden tot re-integratie in de oude functie. Ook de rek binnen de organisatie voor het maken van (permanente) werkaanpassingen speelt mee, evenals de diversiteit in uitgeoefende functies/werkzaamheden binnen de organisatie.
Ten derde worden de re-integratieactiviteiten bepaald door kenmerken van de werknemer. Deze kenmerken betreffen de aard en het verloop van de gezondheidsklachten (die een bepaalde aanpak wel of niet mogelijk maken), de houding van de werknemer (wensen, motivatie, medewerking) en de achtergrond van de werknemer (capaciteiten, staat van dienst).

Overwegingen van werkgevers bij re-integratie tweede spoor
Als re-integratie in het eerste spoor niet lukt, dient het tweede spoor te worden verkend (WnW-onderzoek (eerste meting, n = 559): 48% van de werkgevers heeft daar in het afgelopen jaar ervaring mee.) Uit de interviews blijkt dat de specifieke overwegingen bij het inzetten van het *tweede spoor*, net als bij het eerste spoor, worden bepaald door de opstelling van de werkgever, kenmerken van het werk en de organisatie, en kenmerken van de werknemer. De opstelling van de werkgever omvat morele en kosten/baten afwegingen en wordt verder mede bepaald door de ervaring van de werkgever met tweede spoor en de invloed van externe actoren als de bedrijfsarts en (indirect) UWV.
Bij de kenmerken van het werk gaat het om de (on)mogelijkheden tot re-integratie binnen de eigen organisatie (bepaald door diversiteit, kwantiteit en flexibiliteit in het functieaanbod) en mogelijkheden tot het vinden van passend werk buiten de organisatie. De kenmerken van de werknemer betreffen aspecten als het verloop van het herstelproces, de eigen voorkeuren van de werknemer, het al dan niet willen behouden van de werknemer (vanwege de staat van dienst of het klachtenverloop) en de ingeschatte kansen elders.

Overwegingen rond de WIA-claimaanvraag
Van werknemers die langer dan een jaar ziek zijn, vraagt uiteindelijk een deel wel een WIA-uitkering aan en een deel niet (WnW-onderzoek: 49% wel WIA-uitkering aangevraagd, 51% niet aangevraagd waarvan 29% vanwege volledige hervatting werk voor die tijd (tweede meting, n = 261)). Uit de interviews komt naar voren dat het wel of niet aanvragen van een WIA-claimbeoordeling voornamelijk afhangt van de mate waarin de werknemer reeds hersteld is of terugkeer naar het (eigen of ander) werk waarschijnlijk is. Andere factoren lijken in veel mindere mate een rol te spelen – zowel in het algemeen als bij de specifieke ziektegevallen. Soms kiest een werknemer er zelf voor geen claimaanvraag te doen en minder of aangepast werk te gaan doen. De invloed van de werkgever en/of arbo-dienstverlener op de claimaanvraag is meestal beperkt tot het geven van informatie en helpen met het doen van de aanvraag. Soms oefenen werkgevers nadrukkelijker invloed uit op de claimbeoordeling, bijvoorbeeld omdat ze anders verwachten het loon langer door te moeten betalen of omdat ze baat denken te hebben bij de uitslag (zoals willen weten waar ze aan toe zijn, ook bij verwachte 35-minners). Na de WIA-beoordeling wordt het dienstverband van volledig arbeidsongeschikten doorgaans beëindigd. Gedeeltelijk arbeidsgeschikten en niet arbeidsongeschikten gaan meestal weer (gedeeltelijk) aan het werk, maar soms lukt het onvoldoende om passend werk te bieden of zijn de arbeidsrelaties inmiddels veranderd of verstoord.

9.3 Conclusies

Hieronder geven we op basis van de resultaten uit de interviews antwoord op de centrale onderzoeksvragen, evenals op een paar aanvullende vragen die bij UWV spelen.

Overwegingen rond de inzet van re-integratie

Welke overwegingen spelen voor werkgevers een rol bij de re-integratie-inspanningen, met betrekking tot werknemers die na 12 maanden nog niet volledig het werk hervat hebben?

- In de eerste plaats vormt de wetgeving (WVP, VLZ) een kader waarbinnen de werkgevers handelen. De manier waarop daarmee wordt omgegaan is echter verschillend. De wetgeving kan een positieve stimulans vormen voor de re-integratie-inzet, doordat het richting geeft (WVP), meer tijd biedt of een hoger (kosten)bewustzijn geeft (VLZ).
- Werkgevers worden in hun afwegingen daarnaast beïnvloed door externe actoren: de arbo-dienstverlener en (indirect) UWV. De arbo-dienstverlener kan zowel stimulerend als remmend werken op de re-integratie in eerste en/of tweede spoor, in het geval de werkgever sterk leunt op zijn oordeel.
- UWV speelt een rol in de zin dat de door UWV uitgevoerde RIV-toets een 'preventief' effect heeft. Werkgevers nemen voorzorgsmaatregelen om te voorkomen dat de RIV-toetsing kan leiden tot sancties voor hen. Het effect is dan dat werkgevers meer re-integratie-inspanningen doen, soms ook inspanningen waarvan weinig resultaat verwacht wordt. In die zin zijn werkgevers calculerend: ze wegen extra re-integratie-inspanningen af tegen de kosten van sancties. Mede vanwege de RIV-toets worden om strategische redenen ook vaak deskundigenoordelen aan UWV gevraagd. Men zoekt daarbij naar houvast bij UWV: spant men zich voldoende in?
- Werkgevers maken verder eerder morele afwegingen dan kostenafwegingen als het gaat om de re-integratieactiviteiten. Mede vanwege morele redenen wordt vaak lang vastgehouden aan het eerste spoor, voordat de mogelijkheden in het tweede spoor worden bekeken. Soms worden evenwel duidelijk kosten/baten afwegingen gemaakt (wat kost het en wat levert het op) met als resultaat dat bepaalde re-integratieactiviteiten (in eerste of tweede spoor) wel of niet worden ingezet.
- De mogelijkheden tot het bieden van aangepast werk binnen of buiten de organisatie, in combinatie met de eigenschappen van de werknemer zelf, zijn uiteindelijk bepalend voor de re-integratiemogelijkheden en -activiteiten. Wat betreft de eigenschappen van de werknemer worden zijn gezondheidsklachten en capaciteiten gezien als 'harde', vaststaande factoren. De wensen en

motivatie van de werknemer en zijn staat van dienst zijn 'zachte' factoren, waarin morele afwegingen van de werkgever weer een rol spelen: werkgevers houden vaak rekening met wat de werknemer zelf wil en wat deze voor de organisatie betekend heeft.

In hoeverre zijn deze afwegingen gevoelig voor factoren buiten de langdurig zieke werknemer om, zoals de bedrijfseconomische situatie, de conjunctuur in het algemeen en het vollopen van aangepaste werkplekken?

- Bij de re-integratie wordt doorgaans eerst gekeken naar de mogelijkheden tot hervatting in de eigen functie. De kenmerken van deze functie bepalen mede de (on)mogelijkheden. Wordt er verder gekeken, naar alternatieve oplossingen, dan spelen de mogelijkheden tot aanpassingen binnen de organisatie een rol. Daarbij zijn de diversiteit, kwantiteit en flexibiliteit in de uitgeoefende functies/werkzaamheden mede bepalend. Zijn die mogelijkheden onvoldoende of inmiddels uitgeput, dan wordt eerder naar tweede spoor gekeken.
- In geval van een slechtere bedrijfseconomische positie, al dan niet als gevolg van de huidige economische crisis, kunnen er door inkrimping of efficiencyslagen minder interne mogelijkheden zijn (zowel financieel als qua plaatsing) om mensen te re-integreren. Door deze verminderde 'rek' zou sneller gekozen kunnen worden voor tweede spoor, hoewel daar geen concrete aanwijzingen voor zijn. Anderzijds hebben andere organisaties ook last van de crisis, wat de externe plaatsingsmogelijkheden beperkt.

Welke verschillen zijn er naar bedrijfsomvang?

Kleinere werkgevers verschillen in een aantal opzichten van grotere werkgevers, als het gaat om de afwegingen bij de inzet van re-integratie:

- Voor kleine werkgevers is de financiële impact van langdurig verzuim en bijbehorende re-integratie-inspanningen relatief gezien groter, waardoor vaker kosten/baten afwegingen gemaakt worden. Voor hen is twee jaar loondoorbetaling (als gevolg van de VLZ) een relatief zware last, wat de druk op snelle re-integratie kan vergroten. Anderzijds worden uitgaven aan re-integratie soms kritischer bekeken.
- Voor kleinere werkgevers is begeleiding van langdurig zieke werknemers vaker nog vrij onontgonnen terrein, waardoor ze eerder geneigd zijn te leunen op het oordeel van de arbo-dienstverlener. Zij zijn minder snel in staat in samenspraak met de arbo-dienstverlener te opereren, terwijl dit vaak een goede uitwerking heeft op het re-integratieproces. Het vertrouwen op de arbodienstverlener kan gunstig uitpakken, maar ook leiden tot (achteraf gezien) verkeerde of te late keuzes.
- Grote organisaties die rekening houden met sancties (en daarom strategisch gebruik maken van het deskundigenoordeel) hebben meestal zelf ervaring

met opgelegde sancties, terwijl dit bij kleine organisaties niet het geval is. Waarschijnlijk hebben laatstgenoemde vaak via-via gehoord dat de kans op sancties bestaat.
- Kleinere werkgevers hebben minder vaak ervaring met sancties volgend uit de RIV-toetsing dan grotere werkgevers (mede omdat ze over het algemeen minder langdurig zieken zullen hebben), maar houden hier niet minder vaak rekening mee. Mogelijk hebben ze vaker via-via gehoord dat ze dit risico kunnen lopen. Een loonsanctie vormt een relatief groter financieel risico voor een kleinere organisatie, wat reden kan zijn om daarmee rekening te houden.
- Kleinere organisaties hebben niet per definitie minder re-integratie-mogelijkheden dan grotere organisaties. Van meer belang is of er voldoende diversiteit in werkzaamheden is, waardoor alternatief werk geboden kan worden indien het oude werk niet hervat kan worden. De kans op diversiteit in werk is over het algemeen wel groter bij grotere organisaties.

Overwegingen rond de claimaanvraag

Welke overwegingen spelen voor werkgevers een rol bij het aanvragen van een WIA-claimbeoordeling, met betrekking tot werknemers die na 12 maanden nog niet volledig het werk hervat hebben?
- De claimaanvraag is op zich niet zo'n issue voor werkgevers. Afhankelijk van de mate waarin de werknemer reeds hersteld is of terugkeer naar het (eigen of ander) werk waarschijnlijk is, wordt er wel of geen WIA-claim-beoordeling aangevraagd. Andere factoren (zoals de papieren rompslomp) lijken in veel mindere mate een rol te spelen.
- Indirect kan de claimaanvraag, of eigenlijk de daaraan voorafgaande RIV-toets, wel een rol spelen. Dit is het geval wanneer werkgevers calculerend handelen in het voorkomen van een sanctie bij de RIV-toetsing.
- Voor zover werkgevers bewust invloed uitoefenen op de aanvraag, lijken ze dit eerder aan te moedigen dan af te remmen. Daarbij speelt vaak een stukje eigenbelang, bijvoorbeeld omdat ze verwachten anders het loon langer door te moeten betalen of omdat ze willen weten waar ze aan toe zijn.

In hoeverre zijn deze afwegingen gevoelig voor factoren buiten de langdurig zieke werknemer om, zoals de bedrijfseconomische situatie, de conjunctuur in het algemeen en het vollopen van aangepaste werkplekken?
- De crisis of de bedrijfseconomische situatie zijn niet direct van invloed op de aanvraag van een claimbeoordeling: als dit moet, dan moet het. Indirect kan de aanvraag wel beïnvloed worden door de (bedrijfs)economische situatie, doordat er als gevolg daarvan minder interne en/of externe mogelijkheden

tot plaatsing zijn. Werkgevers zien dit verband zelf niet altijd duidelijk: zij kijken vaak op microniveau naar de situatie en niet op macroniveau.

Hoe komt het dat het aantal claimaanvragen bij de WIA zoveel lager ligt dan bij de WAO het geval was? Waarin verschilt het eerste ziektejaar dan van het tweede ziektejaar?

- Afgaande op hetgeen werkgevers hierover zeggen, zou de daling van het aantal claimaanvragen verklaard kunnen worden door een combinatie van de langere aanlooptijd naar de WIA (door VLZ), de 'toelatingseisen' voor de WIA (doorwerkeffect WVP en RIV-toets) en de beeldvorming over (de toegankelijkheid van) de WIA. De aanloop naar de WIA is een jaar langer en daarmee duurder voor werkgevers, waardoor langer c.q. meer re-integratie-inspanningen worden gedaan. Daarnaast hebben ervaringen met de verplichtingen vanuit de WVP en mogelijke ongunstige consequenties (RIV-toets) een (verlaat) effect op het gedrag van de werkgevers.
- Doordat de WIA zelf strengere toelatingscriteria heeft dan de WAO en volgens werkgevers (hoewel dit feitelijk niet altijd zo is) ongunstigere financiële gevolgen heeft, zouden werknemers ook afgeschrikt kunnen worden en bij voorbaat afhaken. Soms verkiezen werknemers aanpassing van hun functie en/of aanstellingsomvang boven het aanvragen van een WIA-uitkering.
- Het tweede ziektejaar verschilt qua activiteiten niet zo zeer van het eerste ziektejaar, tenzij veranderingen in het ziekte- en herstelproces andere aanpak mogelijk of noodzakelijk maken. Door de VLZ is er een jaar langer de tijd voor de werknemer om te herstellen en te werken aan werkhervatting dan ten tijde van de WAO. Dat is bij de eigen werkgever waarschijnlijk makkelijker dan het destijds was voor mensen die in dat tweede jaar al in de WAO zaten.

BIJLAGE 1: METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

Aansluiting op WnW-project

Voor dit onderzoek is aangesloten bij het lopende onderzoek *Weg naar de WIA* (WnW). Dit is een longitudinaal onderzoek naar het verloop van het verzuim vanaf negen maanden ziekte bij reguliere werknemers en hun werkgevers en bij vangnetters zonder werkgever. APE en AS*tri* voeren dit onderzoek uit met subsidie van de Stichting Instituut GAK (SIG) en medewerking van UWV.

In dit onderzoek zijn ruim 4.000 werknemers en ruim 1.500 vangnetters die op 1 oktober 2007 (circa) negen maanden waren ziek gemeld, anderhalf jaar gevolgd. Dat gebeurde door het schriftelijk enquêteren van deze werknemers/vangnetters omstreeks 9, 18 en 27 maanden na de aanvankelijke ziekmelding. In de enquêtes is gevraagd naar onder meer de ervaren gezondheid, de arbeidsrelatie, ontvangen begeleiding naar werk, de mate van werkhervatting en eventuele WIA-aanvraag.

De werkgevers zijn kort na de eerste en derde meting onder hun werknemers (na 9 en 27 maanden) schriftelijk geënquêteerd. In de eerste werkgeversenquête, van eind 2007, (n = 559) is algemeen ingegaan op het verzuim- en re-integratiebeleid van het bedrijf. De tweede werkgeversenquête is alleen verzonden aan werkgevers waarvan de werknemer aan de derde meting heeft meegedaan en toestemming heeft gegeven voor het aanschrijven van de werkgever. In deze werkgeversenquête van 2009 (n = 423) zijn vragen gesteld over het re-integratieproces van de langdurig zieke werknemer zelf. In deze laatste enquête is tevens globaal ingegaan op overwegingen die een rol speelden in het re-integratieproces van betrokken werknemer.

Selectie werkgevers voor diepte-interviews

In de tweede werkgeversvragenlijst van het WnW-onderzoek is de werkgevers gevraagd of ze, aanvullend op de enquête, bereid zijn om mee te werken aan een interview. Binnen de groep van 129 werkgevers die hiertoe bereid waren is een selectie gemaakt waaruit de dertig diepte-interviews voor UWV zijn gerealiseerd.

Bij de selectie is gekozen voor de meest interessante werkgevers om te interviewen. Dit betreft werkgevers met een langdurige zieke werknemer die bij 12 maanden nog ziek is (analoog aan de vroegere WAO-intreders). Werknemers die gedurende het hele proces volledig ziek zijn (dus ook geen werkhervattingpoging

hebben gedaan) én tevens volledig arbeidsongeschikt worden verklaard, zijn buiten de selectie gehouden. Daarmee bleef een groep van 109 werkgevers over.

Gezien de vraagstelling van het onderzoek, is binnen deze groep een selectie van werkgevers gemaakt op basis van:
- wel/geen WIA-claimbeoordeling aangevraagd door de werknemer;
- veel/weinig re-integratieactiviteiten zijn verricht[22].

De werkgevers zijn dusdanig geselecteerd dat er zowel spreiding is in het wel/niet aanvragen van een WIA-claimbeoordeling als in het voorkomen van veel/weinig re-integratieactiviteiten. In onderstaande tabel worden de aantallen geïnterviewde werkgevers aangegeven.

Tabel B.1 Geïnterviewde aantallen werkgevers

	R1: veel activiteiten	R2: weinig activiteiten	**totaal**
C1: wel claimaanvraag	8	7	**15**
C2: geen claimaanvraag	7	8	**15**
totaal	**15**	**15**	

Binnen groep C1 is daarbij getracht een vijftal werkgevers in het onderzoek te betrekken die de loondoorbetaling vrijwillig hebben verlengd na de eerste twee ziektejaren[23], bijvoorbeeld om een kansrijk re-integratietraject af te ronden.

Binnen groep C2 is zoveel mogelijk geselecteerd op werkgevers met een werknemer die minimaal 18 maanden ziek is geweest (en die dus waarschijnlijk wel een claimaanvraagset hebben ontvangen). Dit was bij 24 van de 30 cases het geval.

Daarnaast is in de selectie van de werkgevers spreiding aangebracht in:
- sector: publiek (17x) versus privaat (13x);
- bedrijfsomvang[24]: klein (6x), middelgroot (7x), groot (17x);

[22] Dit is gebaseerd op de opgave van de werkgever (in de WnW-enquête in de zomer van 2009). Daarbij houden 'veel' re-integratieactiviteiten in dat minimaal 4 verschillende acties zijn ondernomen om de werknemer aan het werk te houden/krijgen, in het eigen bedrijf dan wel in een ander bedrijf. 'Weinig' re-integratieactiviteiten betekent maximaal 3 verschillende acties.

[23] Bij twee van deze werkgevers bleek in de interviews echter dat dit toch niet het geval was, ondanks opgave hiervan in de WnW-enquête.

[24] Waarbij 'klein' maximaal 25 werknemers betreft, 'middelgroot' 26-100 werknemers en 'groot' meer dan 100 werknemers.

- type klachten werknemer: fysiek (20x), psychisch (7x), combinatie fysiek/ psychisch (3x);
- aanwezigheid dienstverband bij werkgever: wel (20x) versus niet meer (10x) bij werkgever aan het werk.

Methode: telefonische en face-to-face interviews

De interviews hebben plaatsgevonden in de periode van eind december 2009 tot begin februari 2010. Van de 30 interviews zijn er 16 telefonisch afgenomen en 14 face-to-face. Voordelen van face-to-face interviews zijn dat de interviewtijd langer kan zijn en dat hiermee nog meer de diepte ingegaan kan worden dan bij telefonische interviews. De telefonische interviews duurden gemiddeld ruim een half uur, de face-to-face interviews gemiddeld bijna anderhalf uur.

De keuze voor het houden van een face-to-face interview was mede gebaseerd op de vraag of de werkgever zelf betrokken is geweest bij de re-integratie-inspanningen voor de werknemer en de overwegingen bij het aanvragen van een WIA-uitkering, en of werkgever meermalig met langdurig zieke werknemers te maken heeft gehad (en daardoor meer beschouwend over de onderwerpen kan spreken).

De meeste respondenten betreffen de (direct) leidinggevende van de langdurig zieke werknemer (19x). In de overige gevallen (11x) is de respondent een P&O-functionaris, die ook vaak de casemanager van de werknemer is geweest.

Vraagpuntenlijst en inhoud gesprek

De interviews zijn gevoerd aan de hand van een semi-gestructureerde vraagpuntenlijst (zie bijlage 2). Er zijn vragen gesteld over de gemaakte afwegingen met betrekking tot de specifieke werknemer waarvoor de werkgever de enquête destijds had ingevuld. In de face-to-face interviews is de werkgever daarnaast gevraagd of men dezelfde afwegingen heeft gemaakt of zal maken voor andere werknemers, en waarom wel of niet. Naast persoonsgebonden overwegingen zijn in alle interviews tevens overwegingen aan bod komen die samenhangen met factoren buiten de langdurig zieke werknemer om.

De accenten in de afzonderlijke gesprekken zijn mede gelegd aan de hand van de voorkennis die er was uit de data uit het onderzoek *Weg naar de WIA.* Voorafgaand aan de interviews is hiertoe een individuele profielschets opgesteld van de werkgevers en hun langdurig zieke werknemers.

Representativiteit onderzoek

Middels de diepte-interviews is inzicht verkregen in de mechanismen achter de gedragingen rond re-integratie en claimaanvraag. Doel daarbij is om zoveel mogelijk verschillende meningen, ervaringen en omstandigheden aan bod te laten komen. Door de respondenten te selecteren op diversiteit hebben we dit zoveel mogelijk 'gestuurd'. Een onderzoeksomvang van dertig respondenten is doorgaans adequaat om (ruim) voldoende verschillende meningen te verzamelen. Uit de interviews hebben we ook de indruk gekregen dat dit aantal voldoende was om het scala aan overwegingen in kaart te brengen. Daarmee is het onderzoek in inhoudelijke zin representatief: het representeert het scala aan mogelijke overwegingen op de onderzochte thema's. Het interviewonderzoek is echter niet representatief in de statistische zin van het woord; daarvoor verwijzen we naar de uitkomsten van het *Weg naar de WIA* onderzoek (waarvan een aantal resultaten in dit rapport genoemd worden).

BIJLAGE 2: GEHANTEERDE VRAAGPUNTENLIJST

Vraagpuntenlijst voor interviews werkgevers

Beschikbare achtergrondinformatie paraat hebben:

- *bedrijfskenmerken*
- *persoonskenmerken werknemer*
- *aard van de aandoening*
- *relatie werkgever – werknemer*
- *begeleiding en WVP-verplichtingen*
- *externe factoren*
- *werkhervatting*
- *claimaanvraag/WIA-status*

Vetgedrukte vraagnummers: alleen voor face-to-face interviews.

O. Inleiding

Noem de volgende punten aan de werkgever (ter herinnering):

- We gaan het in dit interview specifiek hebben over de langdurig zieke werknemer waarvoor de werkgever deze zomer een enquête over het re-integratieproces heeft ingevuld. *NB: aangeven dat we de naam van de werknemer niet weten en ook niet mogen weten.*
- Gespreksonderwerpen: overwegingen bij re-integratie-inspanningen en aanvragen WIA-claimbeoordeling.
- Van het gesprek wordt een gespreksverslag gemaakt voor intern gebruik (analyse).
  In de uiteindelijke rapportage zullen korte citaten worden opgenomen, maar hierin zal de werkgever of diens werknemer niet herkenbaar zijn.

A. Algemeen

1. Het is inmiddels circa drie jaar geleden dat de specifieke werknemer werd ziek gemeld (eind 2006/begin 2007), wat uitmondde in een langdurige ziekmelding (van minstens een jaar). We kennen de werksituatie van deze werknemer zoals die afgelopen zomer was *(noem werksituatie van toen:*

wel/geen dienstverband, geheel/deels/niet werkend).
Wat is inmiddels de situatie van deze werknemer?
- Nog steeds bij uw organisatie in dienst? Zo niet: bekend wat hij/zij nu doet?
- Is de werknemer momenteel (deels of geheel) aan het werk? Wanneer is hij/zij begonnen met werken?

B. Overwegingen bij de re-integratie-inspanningen

Doel: achterhalen van overwegingen die een rol spelen voor werkgevers bij de re-integratie-inspanningen voor werknemers die na 12 maanden nog niet volledig het werk hervat hebben:
- *Overwegingen betreffende (kenmerken van) de langdurig zieke zelf*
- *Overwegingen betreffende bedrijfsomstandigheden of andere externe factoren*

2. Welke re-integratieactiviteiten waren tijdens de eerste twee ziektejaren voor uw werknemer mogelijk:
   - gelet de aard van zijn/haar aandoening?
   - gelet zijn/haar functionele beperkingen?
   - binnen de organisatie respectievelijk daarbuiten?

   Grijp waar mogelijk/zinvol terug op relevante achtergrondinformatie.

3. a. *Noem de re-integratieactiviteiten die voor de betreffende werknemer zijn gedaan **binnen** het bedrijf (volgens opgave werkgever – zie achtergrond-informatie)*
   - Waarom is wel/niet gekozen voor:
     - minder uren werken
     - aanpassingen binnen functie (werkplek, takenpakket, werktijden)
     - werk in andere functie
     - werken op therapeutische basis
     - andere activiteiten (individuele begeleiding, aanbieden van opleidingen, vergoeding behandeling, wachtlijstbemiddeling)
   - *Indien van toepassing:* Zijn de gemaakte veranderingen in aanstelling, functie of omvang dienstverband permanent of tijdelijk geweest? Waar werd dit door bepaald?

   b. Idem voor andere werknemers: worden bij hen dezelfde afwegingen gemaakt? Waarom?
   - Zouden dezelfde re-integratieactiviteiten verricht zijn voor andere werknemers?
   - Wat zijn in het algemeen de re-integratiemogelijkheden binnen het bedrijf?

- In welke gevallen wordt wel/niet gekozen voor:
  - minder uren werken
  - aanpassingen binnen functie (werkplek, takenpakket, werktijden)
  - werk in andere functie
  - werken op therapeutische basis
  - andere activiteiten (individuele begeleiding, aanbieden van opleidingen, vergoeding behandeling, wachtlijstbemiddeling)
- Wat bepaalt of veranderingen in aanstelling, functie of omvang dienstverband permanent of tijdelijk zijn?

4. a. *Noem:* Er is wel/niet geprobeerd om de betreffende werknemer te re-integreren bij een **ander** bedrijf *(zie achtergrondinformatie).* (= re-integratie tweede spoor)
   - *Indien niet:* Is dit wel op enig moment overwogen?
   - *Allen:* Waarom wel/niet? Welke overwegingen speelden hierbij een rol?
   - *Indien wel ingezet/overwogen:* Op welk moment in het ziekteproces is dit gebeurd/overwogen? Waarom juist op dat moment?

   b. Hoe belangrijk was het om deze werknemer binnen het bedrijf aan het werk te houden? Waarom, door welke omstandigheden werd dit bepaald?

   c. Hoe is dit bij andere werknemers? Worden voor hen dezelfde afwegingen gemaakt? Waarom wel/niet?

   d. Heeft u wel eens andere werknemers proberen te re-integreren bij een ander bedrijf?
   Wat zijn uw ervaringen hiermee?

5. a. Is de houding van de betreffende werknemer van enige invloed geweest op wat er gedaan is voor zijn/haar re-integratie? *Behandel daarbij de volgende aspecten:*
   - manier waarop de werknemer over aandoening en ziekteproces communiceerde
   - motivatie van de werknemer om terug te keren naar het werk

   b. Hoe zou u de relatie met de werknemer in het algemeen beschrijven? Is de aard van de relatie van invloed geweest op wat er gedaan is voor zijn/haar re-integratie?

   c. Welke invloed oefenen voorgenoemde aspecten in het algemeen (dus bij andere werknemers) uit op de re-integratieactiviteiten?

6. a. Welke rol speelde de bedrijfsarts/arbodienst in het re-integratieproces en de daarin gemaakte overwegingen betreffende deze werknemer?
   - Hoe sturend was de bedrijfsarts in de re-integratieactiviteiten van u als werkgever (eerste en tweede spoor)? Was dit op een positieve manier?

- In hoeverre heeft de bedrijfsarts deze werknemer gestimuleerd/geremd om te re-integreren?

b. Idem voor andere werknemers (meer in het algemeen).

7. *Noem (indien van toepassing – zie achtergrondinformatie):*
   - o Er is voor deze werknemer een deskundigenoordeel aangevraagd.
   - o Het re-integratieverslag is niet meteen goedgekeurd door UWV.
   - o Het loon voor deze werknemer is vrijwillig langer dan twee jaar doorbetaald.

   Voor elk punt: Welke rol speelde UWV hierin? Is UWV hierin bevorderend/remmend geweest voor de re-integratie?

8. a. Welke kosten/baten afwegingen zijn gemaakt bij de inzet van re-integratieactiviteiten voor deze werknemer?

   b. Idem voor andere werknemers (meer in het algemeen).

9. Welke invloed hebben de verplichtingen in het kader van de Wet Verbetering Poortwachter (zoals probleemanalyse, plan van aanpak, aanwijzen casemanager, evaluatiemomenten, re-integratieverslag) op de re-integratie van langdurig zieken?
   - Bent u zich van deze verplichtingen bewust, vormen deze een leidraad voor de inspanningen? Of wordt los hiervan gehandeld?

10. In 2004 is de Verlenging Loondoorbetalingsverplichting bij Ziekte (VLZ) ingevoerd. Heeft dit invloed gehad op de inzet van re-integratieactiviteiten?
    - Zouden dezelfde re-integratieactiviteiten verricht zijn als de loondoorbetalingplicht maar 1 jaar had geduurd, zoals vóór de VLZ? Waarom wel/niet?
    - Is er verschil tussen het eerste en tweede ziektejaar in de re-integratieactiviteiten die ingezet zijn (en reden hiervoor)? En verschil in de effecten daarvan (en in welk opzicht)?
    - En meer algemeen: heeft de VLZ sowieso invloed op re-integratieactiviteiten?

11. Welke mogelijkheden zijn er om werknemers met beperkingen binnen het bedrijf te houden?
    - Wat voor invloed heeft de bedrijfseconomische situatie hierop?
    - Zijn de mogelijkheden (ruimte/rek) van invloed op de overwegingen om iemand wel/niet te re-integreren in het bedrijf dan wel richting tweede spoor te gaan? Zo ja, op welke manier?
    - Heeft de bedrijfseconomische situatie invloed gehad op het re-integratieproces van de specifieke werknemer?

12. In hoeverre zijn in het algemeen de gemaakte overwegingen of omstandigheden veranderd in de afgelopen jaren, ten aanzien van het re-integratieproces?
    - Zijn de re-integratiemogelijkheden voor langdurig zieken binnen het bedrijf de afgelopen jaren veranderd?
    - In hoeverre wordt de economische crisis in het bedrijf gevoeld? Welke invloed heeft de economische crisis op de re-integratiemogelijkheden voor langdurig zieke werknemers binnen het bedrijf?

C. Overwegingen bij het aanvragen van een WIA-claimbeoordeling

Doel: achterhalen van overwegingen die een rol spelen voor werkgevers bij het aanvragen van een WIA-claimbeoordeling voor werknemers die na 12 (18) maanden nog niet volledig het werk hervat hebben:
- *Overwegingen betreffende (kenmerken van) de langdurig zieke zelf*
- *Overwegingen betreffende bedrijfsomstandigheden of andere externe factoren*

13. *Noem of betreffende werknemer wel/geen WIA-uitkering heeft aangevraagd (volgens opgave werkgever – zie achtergrondinformatie).*
    - Waarom is destijds besloten wel/geen WIA-uitkering aan te vragen?
    - Rol van: ingeschatte uitslag, papieren rompslomp, belasting werknemer, financiële gevolgen werknemer, andere factoren?
    - In hoeverre had u als werkgever enige invloed op deze beslissing?
    - Hoe sturend was de bedrijfsarts/arbodienst in deze beslissing?
    - *Indien aangevraagd:* Wat was de uitslag van de claimbeoordeling? Wat had dit voor gevolgen voor de werknemer? En voor u als werkgever?
    - *Indien niet aangevraagd:* Is de verplichting om een compleet re-integratieverslag te moeten opsturen wellicht reden geweest om af te zien van een claimaanvraag?
    - *Indien niet aangevraagd:* Verwacht u dat deze werknemer later alsnog een WIA-uitkering zal aanvragen, bijvoorbeeld omdat de gezondheidsproblemen verergeren?

14. In welke gevallen wordt in het algemeen besloten tot het doorzetten van de aanvraag voor een WIA-claimbeoordeling? In welke gevallen niet?
    - *Aan de orde stellen:* rol van: ingeschatte uitslag, papieren rompslomp, belasting werknemer, financiële gevolgen werknemer, andere factoren?

- In hoeverre heeft u in het algemeen als werkgever enige invloed op deze beslissing?

15. Welke invloed heeft een bepaalde uitslag voor de werknemer? En voor u als werkgever?
Behandel de uitslagen:
- volledig arbeidsongeschikt verklaard
- gedeeltelijk arbeidsgeschikt verklaard
- niet arbeidsongeschikt verklaard.

16. Zijn in de afgelopen jaren de overwegingen of omstandigheden ten aanzien van het doorzetten van een claimaanvraag veranderd?
- Wat is de invloed van de invoering van de WIA in plaats van de WAO (in 2006)?
- Wat is de invloed van de Verlenging Loondoorbetalingsverplichting bij Ziekte (VLZ)?
- Zou er bij deze specifieke werknemer een claimaanvraag zijn ingediend als de loondoorbetalingplicht maar 1 jaar had geduurd, zoals vóór de VLZ (ingevoerd in 2004)? Waarom wel/niet?

17. In hoeverre is de bedrijfseconomische situatie en/of economische crisis van invloed op de overwegingen om een aanvraag voor een WIA-beoordeling door te zetten? In het algemeen en specifiek voor deze werknemer?

18. Zou u een verklaring kunnen geven voor het feit dat het aantal claim**aanvragen** (dus het gaat *niet* om toekenningen) onder de WIA veel kleiner is dan destijds onder de WAO?

Afsluiting interview

AStri

Stationsweg 26
2312 AV Leiden

astri@astri.nl
www.astri.nl

T 071 512 49 03
F 071 512 52 47

Arbeid en Sociale zekerheid

toegepaste research en informatie