

# MOGELIJKHEDEN **IN** HET WERK

Succesvolle organisatorische werkaanpassingen



**Werkgeversforum Kroon op het Werk**

## Inhoud

Inleiding	5
Andere werktijden	7
Andere taken	10
Organisatie van het werk aanpassen	13
Extra begeleiding of aansturing	17
Scholing / training	19
Arbeidsvoorwaarden	22
Overzicht organisatorische werkaanpassingen	24
Tot slot	26
Informatieve publicaties en websites	27
Geraadpleegde experts	29



## Inleiding

De nieuwe wetgeving geeft werkgevers en werknemers meer verantwoordelijkheid om passend werk te vinden bij gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid. De nadruk is komen te liggen op wat een werknemer nog wél kan, in plaats van op wat hij niet meer kan.

Daarnaast vraagt de vergrijzing van de beroepsbevolking om meer aandacht voor het inzetbaar houden van werknemers. Steeds meer bedrijven zijn zich bewust van een leeftijdsbewust personeelsbeleid en mogelijke aanpassingen die dit vraagt voor de werksituatie.

Dit boekje gaat over organisatorische werkaanpassingen die de inzetbaarheid van uw werknemer vergroten. De meeste bedrijven kennen materiële werkaanpassingen, zoals ergonomische stoelen, tilhulpen en RSI-software. Maar er zijn ook niet-materiële aanpassingen mogelijk. Er is op dat gebied veel mogelijk en vaak kosten die organisatorische werkaanpassingen weinig en verdienen ze zich in korte tijd terug.

Bij organisatorische werkaanpassingen gaat het om tijdelijke of structurele aanpassingen aan het werk zelf, aan de functie of aan de organisatie van het werk.

Waar het om gaat is aanpassingen te kiezen die goed zijn voor úw bedrijf en úw medewerkers (denk aan de productiviteit, de continuïteit, maar ook aan de werkdruk van de medewerkers), en aanpassingen die de inzetbaarheid van één of meerdere werknemers voor een langere periode vergroten.

In dit boekje leest u over allerlei soorten organisatorische werkaanpassingen: werktijden, taken, de organisatie van het werk, extra begeleiding of aansturing, scholing en training en arbeidsvoorwaarden.

25 Succesvolle voorbeelden laten zien hoe dat in de praktijk gebeurt.

Dit boekje is tot stand gekomen met subsidie van UWV. Het is gebaseerd op interviews met 22 (praktijk)experts en op de ervaringen van 210 HRM-functionarissen die een webenquête invulden.



## Werktijden

Het aanpassen van werktijden wordt meestal gedaan als mensen (tijdelijk) minder inzetbaar zijn. De werktijd wordt dan meestal verkort. Maar de werktijd kan ook juist worden verlengd. Zo kan een medewerker meer tijd krijgen – en dus minder werkdruk – voor dezelfde hoeveelheid werk.

Aanpassing tijden	Hoe?
Minder uren per dag werken	Eventueel tijdelijk en vervolgens opbouwen naar oorspronkelijke tijd
Minder dagen in de week werken	Idem
Meer/andere pauzes of rusttijden nemen	Idem. Bij verminderde energie of belastingsproblemen
Meer uren werken	Om hetzelfde werk in meer tijd te kunnen doen (lager tempo). Of om meer uitdaging of carrièreperspectief te bieden
Gelijk aantal uren, maar over andere dagen / tijden verdeeld	Werknemer bijvoorbeeld zelf laten bepalen wanneer hij start/stopt als het aantal uren maar wordt gehaald. Of: later starten bij gezondheidsproblemen waarbij opstarten moeilijk is of eerder stoppen bij beperkte energie per dag

### Klein verzorgingshuis: minder uren werken

In een klein verzorgingstehuis valt één van de verzorgenden regelmatig uit, soms vanwege fysieke klachten (schouder, rug, griep), soms vanwege psychische klachten (overbelasting in de privé sfeer, onvrede over het werk omdat er veel wisselingen in het team zijn: de vierde teamleider in een jaar tijd). In onderling overleg wordt besloten dat de medewerker tijdelijk wordt overgeplaatst naar een andere afdeling met een stabielere leiding. Verder gaan medewerker en personeelsmanager ermee akkoord om de werktijd gedurende een jaar van 40 uur terug te brengen tot 32 uur. Zodoende krijgt de medewerker meer hersteltijd en tijd om haar privéleven op orde te brengen. De medewerker gebruikt hiervoor een stukje meer aan opgebouwde vrije dagen en ADV-dagen. Er is een nijpend personeelstekort in het tehuis, maar omdat de meeste medewerkers parttime werken, is het wegvallen van de 8 uur gemakkelijk op te vullen door het aannemen van nieuwe mensen.

**Bankfiliaal: uren anders verdelen**

Een administratief medewerker van een bankfiliaal kan door zijn chronische ziekte 's morgens maar zeer langzaam op gang komen. Hij werkte vier dagen in de week en werkt 's middags het beste. Daardoor is in overleg met de bedrijfsarts gekozen voor een werkritme waarbij hij 5 dagen per week werkt en dat hij om 11.00 uur kan beginnen. Omdat momenteel een verkorting van de arbeidstijd (nog) niet nodig lijkt, werkt de medewerker ook de koopavond wanneer het filiaal open is. Die dag begint hij om 14.00 uur. Bijkomend voordeel: hij heeft geen last meer van extra reistijd in de ochtendspits.

**Administratiekantoor: meer pauzes, gelijk aantal uren**

In een administratiekantoor krijgt een secretaresse RSI-klachten. Zij werkt van 8.00 tot 16.00 uur en in drukke tijden schieten de pauzes erbij in. Om haar meer hersteltijd te geven (naast anti-RSI-software) wordt besloten dat zij langer op kantoor is en op vaste tijden tenminste vier pauzes per dag neemt. Deze zijn in de dagplanning expliciet opgenomen en goed afgestemd met de collega's. Zij zit gedurende de pauze niet op het secretariaat, omdat anders de verleiding te groot is om 'toch even de mail te checken'.

**Reclame- en pr-bureau: meer tijd**

Bij een groot reclame- en pr-bureau werkt een ontwerper met dyslexie. Voor de werknemer betekent dit dat hij in tijdnood komt bij klussen met veel leeswerk, zeker als het om een andere taal (Engels en Duits) gaat. Omdat hij unieke creatieve kwaliteiten heeft, is zijn werkgever bereid hem meer tijd te geven bij (internationale) opdrachten met veel leeswerk. De 'meerkosten' voor de werkgever worden gecompenseerd door zijn bijzondere competenties.

**Klein ICT-bureau: meer uren werken**

Bij een klein ICT-bureau werkt een secretaresse vier ochtenden in de week. Ze dreigt langdurig uit te vallen met psychische klachten. Een depressie, vermoedt de bedrijfsarts. Enkele gesprekken brengen aan het licht dat ze, nu de kinderen de deur uit zijn én haar werk na tien jaar nog steeds hetzelfde is, zich begint te vervelen. Ze is aan nieuwe uitdagingen toe en wil meer sociale contacten in het werk. Behalve een interne opleiding op ICT-gebied en uitbreiding van haar takenpakket, wordt na overleg besloten om haar werktijd uit te breiden naar 28 uur. Haar nieuwe status van ICT medewerker en de – nooit geambieerde – groei in het werk geeft haar vleugels en ze wordt 'klachtenvrij'.

Bijkomend voordeel: de werkgever heeft een lastig te vervullen parttime vacature ingevuld voor die specifieke ICT-toepassing.

**Belangrijke voorwaarden bij het aanpassen van de uren genoemd door werkgevers:**

- Goed onderling overleg tussen leidinggevende en werknemer (in samenspraak met bedrijfsarts)
- Schriftelijk vastleggen van de afspraken en toetsing daarvan in de functioneringsgesprekken
- Duidelijke communicatie over het afgesproken traject en de werkverdeling naar collega's
- Flexibele opstelling van zowel werkgever als werknemer

## Andere taken

Passend werk bieden kan ook door de werknemer andere taken te laten doen of zijn taken anders in te richten. Takenaanpassing wordt vooral toegepast om de belasting van de werknemer tijdelijk of structureel te verminderen.

Taken aanpassen	Hoe?
Minder taken	Taken met veel belasting weglaten (bijv. deadlines of fysiek zware taken)
Meer taken	Meer uitdaging of afwisseling bieden.
Taakrotatie	Tijdelijk of permanent: Afwisseling bieden, verbreden van de inzetbaarheid
Andere taken	Nevertaken weglaten of toevoegen in de eigen functie. Als hoofdtaken worden weggelaten of toegevoegd zal een andere functie ontstaan
Taken afsplitsen	Afgesplitste taken kunnen worden samengebracht in een nieuwe functie . Bijvoorbeeld de – boventallige – onderwijsassistent
Functiedifferentiatie: nieuwe functie creëren	Bijvoorbeeld: junior-, medior-, senior-functies. Zulke 'tussenfuncties' kunnen de belasting beter verdelen of opbouwen en kunnen jongere / nieuwe werknemers meer perspectief of uitdaging bieden (groei- en carrièremogelijkheden). Functiedifferentiatie kan ook carrièreperspectieven verbreden, bijvoorbeeld door te kunnen 'groeien' in het werk zonder leidinggevende te worden
Specifieke taken/functies voor re-integrerende werknemers	Dit kunnen afgesplitste taken zijn of extra taken. Bedrijven kunnen ervoor kiezen om taken die eerder uitbesteed werden, in huis te houden om zodoende eigen werknemers inzetbaar te houden (bijvoorbeeld bij catering, onderhoudswerkzaamheden, montagewerk, reproductiewerk)

## Automatiseringsbedrijf: van front office naar back office

Een oudere administratief medewerker van een groot automatiseringsbedrijf heeft een chronische aandoening, waardoor hij sneller moe is en minder goed kan omgaan met hectiek en tijdsdruk in het werk. In onderling overleg is besloten dat hij niet meer de administratieve ondersteuning doet bij offertetrajecten en andere spoedklussen. Hij legt zich toe op administratieve werkzaamheden met een langere doorlooptijd. Daarnaast is hij verhuisd van de kantoorruimte 'waar het allemaal gebeurt' naar een werkplek bij de rustigere, kleinere financiële afdeling.

## Grote ambtelijke organisatie: job rotation

Een bevlogen leidinggevende in een grote ambtelijke organisatie (1000+) is overspannen en uit de roulatie geweest. Na terugkomst "klikt" het minder goed tussen hem en het werk, de motivatie lijkt weg. De P&O-functionaris stelt hem voor zich aan te melden voor een job rotation-programma voor managers. Enthousiast gaat hij aan de slag als manager van een afdeling in een geheel andere divisie. Hij is nog steeds leidinggevende, werkt in dezelfde functie voor dezelfde organisatie, maar in zijn beleving heeft hij totaal ander werk.

## Zorginstelling: herverdeling van taken

In een zorginstelling werkt een locatiemanager die uitvalt met rugklachten. Om haar te behouden voor de organisatie, mag ze haar uitvoerende taken (het fysieke deel van het takenpakket) delegeren. De consequentie daarvan is dat ze niet aan de uren van haar contract komt. Daarom heeft men besloten haar managementtaken uit te breiden over meerdere locaties. Belangrijk voor het slagen hiervan is dat de directe collega's mee willen werken aan de oplossing en dat de collega-locatiemanagers in de omgeving bereid zijn om een deel van hun taken uit te besteden.

## Schoonmaakbedrijf: nieuwe functie gecreëerd

Voor een oudere medewerkster in de schoonmaak, werkzaam in een ziekenhuis, wordt het werk te zwaar. Door onderdelen bij een andere baan weg te halen, werd voor haar een nieuwe baan gecreëerd. Ze is nu beheerder van de vergaderruimtes, waarbij ze ervoor moet zorgen dat de ruimte schoon is, er koffie en thee klaarstaat, er voldoende stoelen zijn, enzovoort. Dit hoorde eerst bij het werk van de restaurantmedewerkers, maar is nu een nieuwe functie geworden. De medewerker werkt nog steeds hetzelfde aantal uren.

### Belangrijke voorwaarden bij het aanpassen van taken, genoemd door werkgevers

- Maak heldere afspraken over de inhoud en duur van de taken
- Zorg voor goede communicatie richting de collega's
- Hoe flexibeler een functie / taak wordt ingevuld, des te duidelijker moeten de afspraken tussen leidinggevende en werknemer zijn
- Maak een afweging van kosten en baten
- Werknemers met cognitieve beperkingen willen vaak wel 'monotaken' verrichten, daar waar andere werknemers deze saai zullen vinden
- Bij een overstap naar een andere functie moeten de functiewaardering en het functiegebouw in de gaten worden gehouden. Een te grote daling in loonwaarde kan leiden tot arbeidsongeschiktheid en mogelijke instroom in de VGA. Streef naar re-integratie op 80-100 procent loonwaarde
- Het (moeten) veranderen van functie betekent soms dat een werknemer zijn eerste passie vaarwel moet zeggen. Dat is een bewustwordingsproces ('rouwproces') waar aandacht aan gegeven moet worden
- De werknemer moet gemotiveerd zijn om van werk te veranderen

### Organisatie van het werk aanpassen

Bij de aanpassingen in de organisatie van het werk gaat het bijvoorbeeld om andere werkafspraken, richtlijnen en procedures (waar veranderingen in tijd en taken natuurlijk een onderdeel van kunnen zijn), of het beter afstemmen van werkprocessen.

Organisatie aanpassen	Hoe?
Organisatie van het werk veranderen	Andere werkafspraken, richtlijnen of procedures, andere overlegvormen invoeren, meer/minder regel mogelijkheden geven
Team samenstelling aanpassen	Met andere of meer collega's samenwerken, herverdelen werkzaamheden over teamgenoten. Kleinere of grotere teams
Decentralisatie van verantwoordelijkheden – zelfsturende teams	Meer verantwoordelijkheid bij mensen op de werkvloer zelf leggen
Herschikking van werkzaamheden in het productieproces → andere volgorde, routines	Volgorde van het uitvoeren van taken aanpassen (in tijd en zwaarte)
Focus in bedrijfsvoering veranderen / 'slimmer' gaan werken	Vooraf waar sprake is van een keten; een schakel kan optimaal functioneren, maar slecht communiceren met andere ketenpartners (dit geeft ergernis en werkdruk)

### Ingenieursbureau: decentralisatie en meer zelfsturing

Om de efficiëntie van de organisatie te vergroten, heeft een groot ingenieursbureau de organisatie drastisch gewijzigd. De werkzaamheden zijn nu in clusters ingedeeld; voor deze clusters zijn één of meerdere personen verantwoordelijk. De clusters zijn zelfsturend en opereren redelijk zelfstandig. Het verzuim is na de reorganisatie sterk gedaald en de medewerkertevredenheid is vergroot.

**Productiebedrijf: teams ter verhoging van de efficiëntie**

In een middelgroot productiebedrijf zijn de productielijnen opnieuw ingericht. Het personeel werkt nu in kleinere units. Een unit is verantwoordelijk voor een samenhangend geheel van producten. Mensen zien meer resultaat van hun werk, er wordt beter samengewerkt en de omzet is gestegen. De werkgever ziet dat door deze verandering de inzetbaarheid van de medewerkers is vergroot.

**Groot elektronicaconcern: teamsamenstelling regelmatig aanpassen**

Een werkgever van een groot elektronicaconcern vertelt dat de P&O-managers bij leidinggevendend erop aan sturen dat de teamsamenstelling op de afdelingen regelmatig wordt gewijzigd. Mensen die bij het bedrijf komen werken, tekenen hier ook voor en weten dus op voorhand dat ze elders in de organisatie ingezet kunnen worden. De filosofie is dat hiermee mensen niet vastroesten en flexibel blijven. Daarnaast zullen de medewerkers op deze manier breder denken en 'het houdt ze scherp'. Neveneffect is ook het vrijwel ontbreken van arbeidsconflicten op de werkvloer.

**Drukkerij: veranderen van de focus in bedrijfsvoering**

In een drukkerij werkt een man die een lang traject van ziekte, uitval en een paar jaar WAO achter de rug heeft. Na net een maand weer op de werkvloer wordt hij plotseling blind aan één oog. Het werken op de vijfkleurenpers kost hem daardoor te veel moeite. In diezelfde tijd is men bezig om de organisatie te veranderen naar taakroulatie / flexibel werken, waarbij iedereen op meerdere taken ingezet kan worden binnen een functiegroep. Bijvoorbeeld dat drukkers niet alleen op de vijfkleurenpers, maar ook op de tweekleurenpers werken en dat zij ook papier vouwen en snijden. Die omschakeling in de organisatie heeft nogal wat voeten in de aarde, want binnen een drukkerij bestaat er een informele hiërarchie, waarbij de drukker op de vijfkleuren boven die van de tweekleuren staat. Voordeel is dat de betreffende medewerker nu kan worden ingezet op het afwerken en dat hij de omschakeling van drukker naar afwerker niet als een stap terug ervaart. Overigens ervaart iedereen het in de organisatie nu als plezieriger dan vroeger: drukkers snijden gewoon het papier. Bijkomend voorbeeld: als twee van de drie drukkers ziek zijn, ligt het werk niet stil.

**Beroepsopleiding: telewerken door één medewerker**

In een beroepsopleiding wordt een autistische medewerker opgeleid tot technisch tekenaar: specialistisch werk. Meerdere pogingen om een werkplek in een bedrijf te vinden mislukken omdat de medewerker geen onrust, geluid en bedrijvige mensen verdragen kan. In de meeste bedrijven is dit niet te realiseren. De nieuwe arbeidsplek van de medewerker wordt daarom bij hem thuis geïnstalleerd. Met subsidie verstrekt door UWV kon een computertekensysteem (CAD) op de thuiswerkplek worden ingericht. Per telecommunicatie is deze arbeidsplek verbonden met het metaalbedrijf waar hij nu werkt. Eenmaal per week bezoekt de medewerker het bedrijf om de werkzaamheden met collega's te bespreken.

**Vrachtwagenfabriek: speciale afdeling**

In een vrachtwagenfabriek wordt een ex-monteur aangesteld als assistent ploegleider op een assemblageafdeling. Vijf jaar geleden werkte hij nog als monteur, maar een hardnekkige oorontsteking leidde tot een zware operatie, waardoor hij nu aan een kant doof is en een evenwichtstoornis heeft. Hij moet zijn hoofd rustig draaien en niet te snel overeind komen. 'Gelukkig werk ik bij een sociaal voelend bedrijf, want de arbodienst én personeelszaken hebben er werk van gemaakt dat ik opgevangen werd en elders in het bedrijf weer snel aan de slag kon.' De afdeling waar hij nu werkt is speciaal in het leven geroepen om re-integrerende en gedeeltelijk arbeidsgeschikte werknemers aan het werk te houden.

**Verzorgingstehuis: werkzaamheden beter over de dag verdelen**

Een klein verzorgingstehuis kampt met personeelstekort en – mede daarom – veel langdurig overbelaste medewerkers. Vooral de ochtenden zijn erg zwaar en het werk komt nauwelijks af; soms worden de bewoners pas om 11.30 uur geholpen met wassen en aankleden. De teamleiders en het management stellen op een 'heidag' voor op één, relatief 'gemakkelijke' afdeling te experimenteren met een andere volgorde in de werkzaamheden. Een aantal bewoners, waar dit (praktisch en mentaal) mogelijk is en die dit wil, wordt 's middags na de maaltijd of 's avonds voor het slapen gaan gedoucht, in plaats van tijdens de 'ochtendspits'. Ook overleg en langdurige overdrachtsbesprekingen vinden niet meer in de ochtend plaats. Het experiment slaagt, de ochtenden verlopen soepeler. Het management overweegt meer experimenten met 'slimmer werken' in te voeren.



### Belangrijke voorwaarden bij het aanpassen in de organisatie

#### van het werk genoemd door werkgevers:

- Heb geduld: een verandering in de organisatie van het werk gaat niet zo snel als een materiële aanpassing van de werkplek
- Probeer verandering in de organisatie van het werk eerst op kleine schaal uit
- Vermijd dat er gesproken gaat worden over een 'kneuzenafdeling' als een aparte afdeling werk biedt aan medewerkers met beperkte mogelijkheden. Zij leveren – binnen hun mogelijkheden – immers volwaardig werk
- Gebruik diversiteit (sekse, gezondheid, leeftijd, etniciteit) als een kans om het werk beter en slimmer te kunnen organiseren en zie het niet als bedreiging.
- Gebruik efficiëntie als aangrijpingspunt: ingewikkelde, ingesleten werkafspraken kunnen worden afgestoft, met meer inzetbaarheid als prettige bijkomstigheid
- Let bij aankoop van nieuwe apparatuur of bij inkoop van nieuwe services expliciet op de efficiëntie van de eigen werkprocessen en de gevolgen voor de inzetbaarheid van de medewerkers
- Bij afhankelijke werkprocessen kan een niet efficiënte afstemming een hoop ergernis en werkdruk opleveren en daarmee het werkplezier ondermijnen

### Extra begeleiding of aansturing

Een andere werkaanpassing om de inzetbaarheid van werknemers te vergroten is het inzetten van extra begeleiding. Denk aan een extra overlegvorm met een werknemer binnen een re-integratietraject of bij dreigende overbelasting met mogelijk uitval tot gevolg. Ook het inbouwen van een extra overlegmoment met collega's kan helpen om bijvoorbeeld werkdruk of taakverdeling bespreekbaar te maken.

Begeleiding / aansturing	Hoe?
Extra overleg met leidinggevende en / of P&O adviseur	Extra vinger aan de pols houden, bijvoorbeeld bij nazorg bij re-integratie en dreigende overbelasting
Extra werkoverleg met en praktische hulp van collega's	Bijvoorbeeld vertrouwen herstellen of assistentie regelen. Ook bij het aanleveren of voorbereiden van het werk, begeleiden door het gebouw
Intervisie (collegiaal) of supervisie (leidinggevende)	Ter verbetering van de functie-uitoefening
Externe intervisie of coaching	Idem / hieronder valt ook de jobcoach die onder voorwaarden door het UWV wordt gesubsidieerd

#### Vrachtwagenfabrikant: hulp van collega's

Een medewerker die voorheen constructiebankwerker was en hiermee moest stoppen in verband met rugklachten, is werkzaam bij een vrachtwagenfabrikant waar hij lucht- en remleidingen op vrachtwagens monteert. Het montagewerk is minder belastend. Het kan voor een groot deel zittend werken en hij hoeft niet meer te werken in een gebogen houding. Evenmin hoeft hij hele dagen op één plaats te staan, zoals in zijn vorige functie. Voor zijn rug is het een belangrijke verbetering dat hij zich vrijer kan bewegen. Verder hoeft hij weinig te tillen. Wat echter het belangrijkste is: hij mag werk laten liggen als het hem te zwaar is en kan hulp van collega's inroepen als dat nodig is.

### Telecombedrijf: supervisie

Na een hersenbeschadiging kan een medewerker bij een telecombedrijf niet meer goed functioneren. Een aantal handelingen en arbeidstaken zijn door de handicap moeilijk uitvoerbaar. De medewerker heeft bijvoorbeeld problemen met driedimensionaal zien, met het coördineren van haar bewegingen en heeft een incompleet herinneringsvermogen. Deze vrouw kan blijven werken doordat haar directe chef aan intensieve werkvoorbereiding doet en het door haar uitgevoerde werk controleert.

### Metaalbedrijf: 'je kunt mij er op aanspreken'

Een technisch controleur op een groot metaalbedrijf lijdt aan een chronische ziekte. Meer dan tien jaar geleden werd de diagnose gesteld. Na een half jaar thuis zitten, is hij met zijn bedrijfsleider gaan praten over terugkeer. Al snel was een feit: in een lichtere baan, met een fijne werksfeer en dito collega's. Hij geeft zelf aan dat hij veel steun heeft gehad van de personeelsfunctionaris die deze nieuwe functie voor hem regelde. Hij kan nog altijd terecht bij bedrijfsleider die als motto heeft: 'je kunt mij er op aanspreken als je hulp nodig hebt'.

### Belangrijke voorwaarden bij andere begeleiding of aansturing, genoemd door werkgevers:

- Invoeren van andere begeleiding kan andere eisen stellen aan de manier van leidinggeven
- Bij inzet van de collega's moet hier heldere communicatie over (en draagvlak voor) zijn
- Houd de uren bij die er in de extra begeleiding zitten
- Spreek een duidelijke target af, gesprekken moeten expliciet gaan over de inzetbaarheid
- Inzetten van externe hulptroepen zoals een arbeidsdeskundige of een coach

### Scholing / training

Scholing en training van werknemers ligt voor de hand om de belastbaarheid of de inzetbaarheid van de werknemer te vergroten. Veel trainingen zijn persoonsgericht; minder groot is het aanbod van werkgerichte trainingen. Het repertoire is groter dan vaak wordt gedacht.

Scholing en training	Hoe?
Training fysieke belasting/belastbaarheid	Bijvoorbeeld: tillen, rugtraining, RSI-training, conditietraining
Training mentale belasting/belastbaarheid	Bijvoorbeeld: werkdruktraining, preventie van stress, traumaverwerking, omgaan met agressie en geweld
Sociale vaardigheden	Trainen van omgangsvormen in een werkrelatie, bijvoorbeeld: voor een startende werknemer of langdurig werkloze. Of: assertiviteitstraining, trainen in leidinggeven
Scholing (vakinhoudelijk)	Voor eigen functie of voor mogelijk nieuwe functie. Bijscholing en omscholing ter vergroting van de inzetbaarheid
'Werkervaringsplaats'	Werken om ervaring op te doen (vergelijk de leerwerkplek). Bijvoorbeeld bij re-integratie tweede spoor

### Bouwbedrijf: training on the job

Een oudere productiemedewerker bij een bouwbedrijf krijgt last van een zwaar versleten rug. Binnen het bedrijf wordt gezocht naar passend werk, maar dat lukt niet. Dan besluit de P&O-adviseur hem in te zetten in een gecreëerde functie van coach voor verstandelijk gehandicapten. Vanuit de sociale werkvoorziening in de regio worden namelijk mensen gedetacheerd bij het bouwbedrijf, maar zij hebben deskundige begeleiding nodig in het werk. De oplossing voor de productiemedewerker was dus een soort re-integratie tweede spoor, behalve dat hij in dienst bleef van het bouwbedrijf. Aanvankelijk was de werknemer aarzelend omdat de functie scholing vereiste. Door te kiezen voor training on the job en het overlaten van administratie en formulierenwerk bij de sociale werkvoorziening zelf, werd op een creatieve wijze een nieuwe functie gemaakt.

**Bouwkundig ingenieur: training en scholing**

Een bouwkundig ingenieur wordt na een ongeval en whiplashklachten voor 50 procent afgekeurd en komt gedeeltelijk in de WAO terecht. De pijnklachten zijn aanwezig in de nek, schoudergordel, bovenrug en stralen uit naar de armen doordat de doorbloeding wordt afgekneld. Het re-integratiebedrijf stelt bij het intakegesprek vast dat het bewegingsgedrag van de bouwkundig ingenieur de klachten in stand houden. De bouwkundig ingenieur volgt vervolgens een cursus van het re-integratiebedrijf waarbij hij leert het bewegingsgedrag op een natuurlijke manier te sturen. Hierbij wordt in eerste instantie aandacht besteed aan het verbeteren van de houding van de wervelkolom door deze meer te strekken. Deze vaardigheid wordt toegepast bij zitten, staan, lopen, fietsen en bukken. Daarbij leert hij zijn schouders, armen en handen beter te sturen en past hij dit toe bij activiteiten in de thuissituatie, bij telefoneren, schrijven en computergebruik. De werknemer leert vervolgens de risico's in zijn werk zelf te verminderen. Hierdoor en door een aangepaste bureaustoel, een lagere werktafel en een hoger beeldscherm kan de bouwkundig ingenieur na drie maanden weer volledig zijn werkzaamheden uitvoeren.

**GGZ-organisatie: tijdelijke werkervaringsplaats elders**

Bij een organisatie voor geestelijke gezondheidszorg dreigt een medewerker langdurig uit te vallen met psychische klachten. De vrouw gaat daarom in een andere instelling proefdraaien in ander werk; daar komt door zwangerschapsverlof een vacature tijdelijk beschikbaar voor een werkervaringsplaats. Vervolgens gaat in dezelfde instelling een andere collega met zwangerschapsverlof, waardoor ze hetzelfde werk nog een periode kan doen. In totaal is ze zo'n zeven à acht maanden bij die andere instelling werkzaam. Daarna ontstaat er in de eigen instelling een vacature voor activiteitenbegeleidster. Ze kan er ook voor kiezen om in de andere instelling te blijven, maar uiteindelijk kiest ze ervoor om terug te gaan naar de eigen instelling in een andere functie. De constructie om de medewerker tijdelijk onder te brengen bij een werkervaringsplaats in een andere instelling, behoort tot de mogelijkheden omdat de instelling een samenwerkingsverband heeft met andere instellingen in de regio. Dit om wat meer flexibiliteit in de re-integratiemogelijkheden te krijgen.

**Belangrijke voorwaarden bij het veranderen van werk(en)****met behulp van scholing of training genoemd door werkgevers:**

- Goed opleidingsbeleid of ingehuurde deskundigheid op dit terrein
- Een personeelsmonitor helpt om zicht te krijgen op behoeften aan opleidingen
- Aansluiting van trainingen op de interne procedures en processen in het werk

## Arbeidsvoorwaarden

Arbeidsvoorwaarden in de bedrijfspraktijk worden minder vaak toegepast om de inzetbaarheid van de werknemers te vergroten. Toch kunnen ze in specifieke situaties een belangrijke bijdrage leveren aan een re-integratie traject.

Arbeidsvoorwaarden	Hoe?
Verlofregelingen	Zorgverlof, ouderschapsverlof, levensloopverlof
Telewerkregeling	Met of zonder specifieke voorzieningen thuis. Niet alleen voor computerwerk
Regeling voor boventallige inzetbaarheid	Inroostering op basis van kunnen (eigen werktempo bepalen, zonder 'het productieproces' te verstoren)
Regeling ter flexibilisering van de werktijd	Zie: <a href="#">Aanpassen tijd, pagina 7</a>
Regeling kinderopvang	Bijvoorbeeld ook bemiddelen bij kinderopvang. Ook bijzondere regelingen (zoals vakantieopvang van kinderen van het personeel).

### Administratiemedewerker: regeling voor boventallige inzetbaarheid

Door een hersenbloeding heeft een administratief medewerker zware geheugenstoornissen en concentratiezwaktes en worden zijn bewegingen vertraagd uitgevoerd. Hij kan zijn werk niet meer uitvoeren zonder veelvuldige onderbrekingen. Zijn werkgever treft organisatorische maatregelen: hij mag veelvuldig pauze houden, krijgt psychosociale begeleiding en de tolerantiedrempel van collega's wordt verhoogd door gezamenlijke gesprekken. De integratie van de medewerker is momenteel volledig gerealiseerd en zijn belastbaarheid is op een toerekenbaar niveau. Zijn aanstelling is op basis van boventaligheid, waardoor productie van hem 'mooi meegenomen' is.

### Verzekeringsmaatschappij: telewerken

Een werknemer van een verzekeringsmaatschappij krijgt van de ene op de andere dag last van extreme vermoeidheid, pijn over haar hele lichaam, gewichtsverlies, slaperigheid en concentratiestoornissen. Na een jaar wordt de diagnose

ME gesteld. De verzekeringsmaatschappij had onlangs een telewerkregeling ingevoerd. Deze regeling bleek voor deze werknemer de oplossing: met telewerken houdt ze meer energie over omdat ze niet hoeft te reizen, heeft ze alles binnen handbereik en kan ze tussendoor uitrusten. De werkgever heeft gezorgd voor een ISDN-lijn, een pc met modem, een fax, een bureau, stoel en kast voor thuis. Ook krijgt ze een vergoeding voor elektriciteit en verwarmingskosten.

### Zakelijk dienstverlener: zorgverlof als redding

Een werkgever in de zakelijke dienstverlening heeft in overleg met de OR een zorgverlofregeling afgesproken. Er werd voorheen relatief weinig gebruik van deze regeling gemaakt. Totdat de P&O adviseur merkte dat twee medewerkers die veelvuldig ziek waren en overbelast leken, kampten met een zorgeisende thuissituatie. De één zorgde voor een bejaarde moeder, de andere had een kind met gezondheidsproblemen. De P&O-adviseur stelde de medewerkers voor om zorgverlof op te nemen om zichzelf (tijdelijk) te kunnen ontzien. Door een vast aantal uren per week op te nemen als zorgverlof, kreeg de zorg thuis meer structuur en 'status' en voelden de werknemers zich minder zwaar belast en opgejaagd. De medewerkers melden zich nu minder vaak ziek.

### Belangrijke voorwaarden bij het inzetten van arbeidsvoorwaarden ter vergroting van de inzetbaarheid, genoemd door werkgevers:

- Invoeren van telewerken stelt eisen aan de manier van leidinggeven en aansturing. Bereid iedereen in de organisatie hierop voor
- Houd thuiswerkende collega's betrokken en stel hier eisen aan
- Zorg voor adequate ICT ondersteuning, goede apparatuur en verbindingen
- Bij een telewerkregeling moet er een contract worden opgesteld met de werknemers die gebruik maken van deze regeling. Daarin worden rechten en plichten beschreven
- Besteed ook aandacht aan de medewerkers die niet in aanmerking komen voor de specifieke regelingen. Wellicht voelen zij zich achtergesteld. Goede communicatie over het waarom en het waarom niet is essentieel
- Let op goede arbeidsomstandigheden als medewerkers thuis werken
- Verandering van arbeidsvoorwaarden (zorgverlof, andere verlofregelingen, kinderopvang, flexibele werktijden, telewerkregeling, ADV, etc.) vergen overleg met en instemming van de personeelsvertegenwoordiging of de OR.

## Overzicht organisatorische werkaanpassingen

<b>Werktijd aanpassen</b>	Minder uren per dag werken
	Minder dagen in de week werken
	Meer / andere pauzes of rusttijden nemen
	Meer uren werken
	Gelijk aantal uren, over andere dagen/tijden verdeeld
<b>Taken aanpassen</b>	Minder taken
	Meer taken
	Taakroulatie
	Andere taken
	Taken afsplitsen
	Funciedifferentiatie: nieuwe functies creëren
	Specifieke taken / functies voor re-integrerende werknemers
<b>Het werk aanpassen</b>	Organisatie van het werk veranderen
	Team samenstelling aanpassen
	Decentralisatie management – zelfsturende teams
	Herschikking werkzaamheden in productieproces (in volgorde, routines)
	Focus in bedrijfsvoering veranderen: slimmer gaan werken

<b>Begeleiding</b>	Extra overleg met leidinggevende en / of P&O adviseur
	Extra werkoverleg met, praktische hulp van collega's
	Intervisie (collegiaal) of supervisie (leidinggevende)
	Intervisie (extern) of coaching
<b>Scholing en training</b>	Training fysieke belasting – belastbaarheid
	Training mentale belasting – belastbaarheid
	Training sociale vaardigheden
	Vakinhoudelijke scholing
	'Werkervaringsplaats', training on the job
<b>Arbeidsvoorwaarden</b>	Verlofregelingen
	Telewerkregeling
	Regeling voor boventallige inzetbaarheid
	Regeling ter flexibilisering van de werktijd
	Regeling kinderopvang

Bedrijven die zich profileren op het terrein van re-integratiebeleid passen dezelfde werkaanpassingen toe als de andere bedrijven in Nederland. Koplopende bedrijven passen op veel grotere schaal, voor meer werknemers en met meer overtuiging het werk aan dan andere bedrijven. Het verschil zit in de randvoorwaarden. Bij de koplopende bedrijven zijn meer voorwaarden aanwezig om op een goede manier werkaanpassingen door te voeren en succesvol te laten zijn.

**De belangrijkste voorwaarden zijn:**

- inzet van voldoende financiële middelen/ het maken van een kosten/batenafweging, waardoor duidelijk wordt dat veel aanpassingen lonend zijn
- interne of externe arbeidsdeskundigheid ingehuurd
- openheid tussen werknemers en leidinggevenden
- in het algemeen goede communicatie in de organisatie (ook met collega's en deskundigen)
- trekkers in de organisatie die de regierol bij reïntegratie op zich nemen
- systematisch re-integratiebeleid (of gezondheidsmanagement)
- prioriteit voor bovenstaande bij het management

Organisatorische werkaanpassingen hoeven niet per se geld te kosten. Veel voorbeelden in dit boekje zijn min of meer met gesloten beurs geïmplementeerd. Andere voorbeelden kosten alleen 'een luisterend oor' af en toe, of kunnen als voorziening bij het UWV worden vergoed. De werkelijke kosten verschillen van geval tot geval en hangen af van het type werkaanpassingen, de loonkosten van de betreffende werknemer, de duurzaamheid van de inzetbaarheid, de mate waarin deze werknemer onvervangbaar is en allerlei andere – vaak individuele – variabelen.

**[www.geknijptvoordejuistebaan.nl](http://www.geknijptvoordejuistebaan.nl)**

Met voorbeelden en de re-integratiewijzer, waarmee men advies over instrumenten (ook werkplekaanpassingen) kan krijgen

**[www.uvw.nl](http://www.uvw.nl)**

De site van UWV biedt speciaal voor werkgevers informatie en te downloaden formulieren. Ook over het aanvragen van voorzieningen.

**[www.werkaanpassingen.nl](http://www.werkaanpassingen.nl)**

Vereist een inlogcode, bij TNO aan te vragen.

Geeft tal van praktijkcases van werknemers, naar het Duitse voorbeeld Rehadat.

**[www.minszw.nl](http://www.minszw.nl)**

Voor wetgeving en informatie over disability management.

Biedt een uitgebreid dossier voor werkgevers en werknemers over telewerken.

**[www.infopoortwachter.nl](http://www.infopoortwachter.nl)**

Van FNV en het Platform Verzekeren en Werk, met de Poortwachtergereedheidskist voor de OR en werkgevers.

**[www.ehbw.nl](http://www.ehbw.nl)**

Zoekmachine voor informatie over werk, arbeidsongeschiktheid en reïntegratie.

Zowel voor werkgevers, werknemers als professionals.

**[www.psychischearbeidsongeschiktheid.nl](http://www.psychischearbeidsongeschiktheid.nl)**

De site van MKB Nederland, met nuttige informatie over het omgaan met psychische arbeidsongeschiktheid.

**www.stecr.nl**

Voor reïntegratieprofessionals. Stelt werkwijzers beschikbaar op diverse terreinen.

**www.rwi.nl**

Van de Raad voor Werk en Inkomen. Geeft informatie over de reïntegratiemarkt en over de uitrol van poortwachtercentra, waarbij werkgevers op lokaal niveau samenwerken bij het reïntegreren van werknemers.

**www.houhetwelgezonder.nl**

Van het Arboconvenant Provincies bevat veel voorbeelden en een toolkit met instrumenten en protocollen.

**www.aeno.nl**

Van het A + O fonds Gemeenten. Voor verschillende instrumenten, opleidingen en publicaties over reïntegratie.

**www.werkenaarvermogen.nl**

Van het ministerie van SZW met informatie over de WIA, zowel vanuit het perspectief van de werkgever als van de werknemer.

**Enkele publicaties:**

Projectorganisatie Arboconvenant Provincies (2006) *'Toolbox ziekteverzuim'*, Den Haag, BBCP

Reijenga, F.A. (2005), *Meer zorg, minder verzuim, een praktische verzuimaanpak voor de zorgsector*, Bohn Stafleu Van Loghum, Houten

Smitskam, CJ en E.L. de Vos (2005), *Arbo informatieblad 'Arbeidsgehandicapten'*, AI-33, Sdu uitgevers, Den Haag

UWV *Meedoen telt! Werkboek voor re-integratie*. Amsterdam UWV 2006

Vrooland, V, e.a. (2004), *De Poortwachtergereedheidskist*, FNV Amsterdam/Uitgeverij Kerckebosch

**Geraadpleegde experts**

- Marthy van de Klooster, arbeidsdeskundige, ABN Amro Arbo Services.
- Sonja Smits, gezondheidsmanager, Albron
- Boukje Cuelenaere, voormalig directeur ( P&O), AStri, nu werkzaam bij Ecorys
- Niels Huber, algemeen directeur, Boon Edam
- Carin Wormsbecher, directeur, Drukkerij Wedding
- Ad Raaijmakers, senior personeelsfunctionaris en preventiemedewerker, Otto
- Anieta Scholten, hoofd P&O, Regina Pacis
- René van Trijp, staffunctionaris PZ, RIBW
- Jeroen Maartens, re-integratiecoördinator, Rode Kruisziekenhuis
- Marc van der Berg, hoofd P&O, Ubbink dakkapellen
- Maaïke Post, Re-integratie adviseur, Ministerie BZK
- Corine Kappers, HR functionarises, Scania
- John Bakker, Arbodeskundige, UMC Groningen
- Margreet Gort, ziekteverlofprocesbeheerder, Waterlandziekenhuis
- Anneke Huson, beleidsmedewerker, Stichting Pandora
- Clasiën Kromhout, arbodeskundige, voorzitter kenniskring participatieve werkaanpassing, STECR
- Mariëlle Rozemond, hervattingsadviseur, VU Amsterdam
- Saskia Andriessen, onderzoeker reïntegratievraagstukken, TNO Hoofddorp
- Fietje Vaas, onderzoeker organisatorische innovatie, manager Centrum voor Sociale Innovatie, TNO Hoofddorp
- Mathieu Janssen, regio stafarbeidsdeskundige UWV, Arnhem
- Frans Nijhuis, hoogleraar arbeidsrehabilitatie, Universiteit van Maastricht
- Brigitte van Lierop, programma manager, Instituut voor revalidatievraagstukken iRv, Hoensbroek



**Colofon**

*Auteurs* Femke Reijnga en Freek Lötters (beiden van AStri, [www.astri.nl](http://www.astri.nl))

*Uitgave* Werkgeversforum Kroon op het Werk ([www.kroonophetwerk.nl](http://www.kroonophetwerk.nl))

2007

ISBN: ...







**WERKGEVERSFORUM  
KROON OP HET WERK**

Polarisavenue 151  
Postbus 718  
2130 AS Hoofddorp  
T. 023 554 9936  
F. 023 554 9303  
[info@kroonophetwerk.nl](mailto:info@kroonophetwerk.nl)  
[www.kroonophetwerk.nl](http://www.kroonophetwerk.nl)