

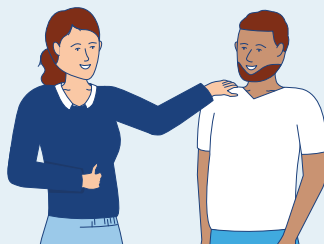
Over de ondersteunende rol van de werkgever in het bevorderen van arbeidsparticipatie van werknemers met een arbeidsbeperking

Deze factsheet beschrijft resultaten van het onderzoeksproject 'Passend werk voor arbeidsbeperkten: de rol van de werkgever'. Het doel van dit project was om inzicht te krijgen in de rol van werkgevers in werkbehoud of re-integratie van werknemers met een arbeidsbeperking in regulier betaald werk. In dit project is met behulp van interview- en vragenlijstonderzoek in kaart gebracht welke vormen van steun werkgevers kunnen bieden, in welke fase van de re-integratie welke steun belangrijk is, en welke bevorderende factoren van steun leidinggevend bieden.

1. Welke vormen van steun kunnen werkgevers aanbieden?



Instrumentele steun



Emotionele steun



Informatieve steun

Werkgevers kunnen zowel formele als informele werkaanpassingen aanbieden op het moment dat er sprake is van terugkeer naar werk na ziekte. Werkaanpassingen zijn vaak nodig, omdat werknemers niet meer volledig kunnen werken, niet meer alle taken kunnen uitvoeren of van baan moeten veranderen. Formele werkaanpassingen zijn bijvoorbeeld structurele verandering van werktaken of werkuren. Bij informele werkaanpassingen gaat het om tijdelijke aanpassingen, zoals collega's die taken overnemen die de werknemer (tijdelijk) niet kan uitvoeren.

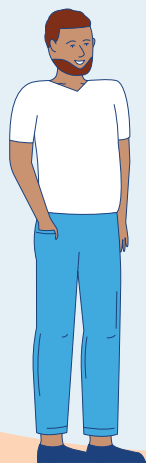
Emotionele steun gaat over de betrokkenheid van werkgevers tijdens het re-integratieproces, door het tonen van empathie en begrip.

Hierbij is het belangrijk dat werkgevers de behoeften van werknemers in het re-integratieproces goed uitvragen, enerzijds om hier rekening mee te houden in keuzes die worden gemaakt bijvoorbeeld in het kader van werkaanpassingen, maar ook om vroegtijdig en op een empathische en open manier verwachtingen eventueel te kunnen bijstellen.

Werkgevers kunnen een belangrijke rol spelen in het aanbieden van informatie over allerlei zaken rondom het re-integratieproces, zoals de mogelijkheden voor werkaanpassingen, de wettelijke regels en de WIA-beoordeling. Het kost werknemers vaak veel tijd en energie om de informatie te verkrijgen en te begrijpen wat het betekent in zijn/haar situatie. Werkgevers kunnen werknemers steunen door vroegtijdig met hen in gesprek te gaan over de gevolgen van de ziekte voor de loopbaan, in het bijzonder als terugkeer naar eigen werk niet mogelijk blijkt te zijn.



2. Wanneer is welke steun belangrijk van start ziekteproces, de terugkeer naar werk tot en met de WIA- beoordeling?



Instrumentele steun: Het aanbieden van werkaanpassingen is belangrijk om al vroeg in het traject mee te starten, omdat er dan al nagedacht kan worden over welke mogelijkheden voor andere taken of functies of aanpassingen van functies er zijn, en/of te constateren dat terugkeer naar het eigen werk niet mogelijk is en ingezet dient te worden op ander werk (binnen eigen of andere organisatie). In alle gevallen heeft de werkgever een belangrijke ondersteunende rol om passend werk voor de zieke werknemer te vinden. Re-integratieprofessionals kunnen werkgevers hier ondersteuning in bieden.



Emotionele steun: De emotionele betrokkenheid van de werkgever is in het gehele re-integratieproces belangrijk, maar de focus verandert gedurende het re-integratieproces. In de beginfase van het verzuim is het belangrijk dat de steun zich richt op het grip krijgen op de behoeften van de werknemer door aandacht te hebben voor de mogelijkheden van werknemers ten aanzien van werk. Tijdens de terugkeer naar werk is het belangrijk dat werknemers begrip en steun ervaren ten aanzien van wat de werknemer nodig heeft qua werkaanpassingen. Na de WIA-beoordeling gaat emotionele steun meer over betrokken te blijven bij de werknemer, door af en toe nog te vragen hoe het gaat met werken.



Informatieve steun: Informatieve steun is eveneens van belang gedurende het gehele re-integratieproces, waarbij het type informatie verschilt per fase. De werkgever kan in de beginfase van het verzuim met name informatie geven over de rollen en verantwoordelijkheden die zowel de werknemer als werkgever heeft in het verzuimtraject. Bij terugkeer naar werk betreft het met name informatie over de mogelijkheden voor interventies, de inzet van professionals en over de inzet van tweede spoor. Ter voorbereiding op de WIA-beoordeling kan de werkgever steun bieden door informatie te verschaffen over hoe de WIA-beoordeling in zijn werk gaat, de financiële gevolgen, en bijvoorbeeld door het invullen van formulieren voor de WIA-beoordeling over te nemen of te controleren.





3. Wat zijn bevorderende factoren in de wijze waarop de direct leidinggevende steun biedt tijdens het re-integratieproces?

Bereikbaarheid

Door middel van contact maar ook dat de leidinggevende en zieke werknemer open naar elkaar kunnen communiceren. Met name leidinggevendenden kunnen (informeel) wederkerig contact stimuleren door bijvoorbeeld tijdens ziekte een telefoontje te plegen om te vragen hoe het gaat. Daarnaast is een vertrouwelijke band tussen leidinggevende en werknemer belangrijk voor open communicatie.

Betrokkenheid

Zowel actieve als persoonlijke betrokkenheid van leidinggevendenden. Met actieve betrokkenheid wordt bedoeld dat een leidinggevende verantwoordelijkheid neemt in de begeleiding en dit ook afstemt met de werknemer. Met persoonlijke betrokkenheid wordt de verdieping in de werknemer bedoeld, zodat zowel de werknemer als de werkgever iets meer van elkaar weten.

Beschermen en regelruimte bieden

Beschermende strategieën die leidinggevendenden inzetten, zoals het afremmen van werknemers als ze te veel willen werken, maar ook de speelruimte die leidinggevendenden werknemers gunnen om bijvoorbeeld samen uit te zoeken welke werkaanpassingen werken.

Praktische ondersteuning

Praktische steun, zoals het faciliteren van werkaanpassingen en samen met de werknemer vinden van geschikte werkaanpassingen. Gebruik maken van de formele en informele netwerken en contacten van leidinggevendenden binnen dan wel buiten de eigen organisatie kan helpen om een werknemer ergens anders (tijdelijk) te plaatsen.

Ondersteunende organisatiecultuur

Om de leidinggevende optimaal te faciliteren in zijn/haar ondersteunende rol is het van belang dat de organisatie ondersteuning biedt door kennis over beleid en praktische handvatten te delen, leidinggevendenden de ruimte te bieden om flexibel om te gaan met het re-integratieproces door het vinden van oplossingen, maar ook leidinggevendenden ondersteunen die geen tijd en ervaring hebben om een werknemer goed te kunnen ondersteunen.



Onderzoeksteam:

Joke Jansen, MSc,
dr. Raun van Ooijen,
prof. dr. Cécile R.L. Boot,
prof. dr. Pierre W.C. Koning,
prof. dr. Sandra Brouwer

Contact:

Prof. dr. S. Brouwer
Universitair Medisch Centrum Groningen
Antonius Deusinglaan 1
9713 AV Groningen
sandra.brouwer@umcg.nl

Financiering:

Instituut Gak 2018-933

