

# Moeten-kunnen-willen

Auteur: Frans van den Nieuwenhof, directeur VerzuimConsult

Het haalde pas weer de krant. Een werkgever ontslaat op staande voet een zieke werknemer, omdat deze tijdens ziekte een marathon gelopen heeft. De werknemer was ook thuis aan het klussen en deed regelmatig mee met andere hardloopwedstrijden. De rechtbank bepaalde toch dat het ontslag ongeldig was. Het bedrijf had volgens de rechter nooit op de stoel van de arts mogen gaan zitten. De werkgever wordt verweten dat zonder overleg met de bedrijfsarts de conclusie getrokken is dat hardlopen en klussen het herstel in de weg zouden staan.

Hoe is dat mogelijk? Is er dan geen plan van aanpak opgesteld en ondertekend door beiden partijen waarin afspraken zijn gemaakt? Heeft de werkgever geen passend werk voor iemand die wel in staat is marathons te lopen? Zou men op spoor 2 geen oplossing gevonden hebben? Wat zouden de beperkingen van de werknemer zijn geweest? Is er wel sprake van ziekte? Elke professional uit de wereld van verzuim en re-integratie kan bedenken dat er veel is misgegaan tijdens de re-integratie van de marathonloper. Maar wat dan? En hoe los je dat nu op?

*'Volg het credo:  
moeten-kunnen-willen!'*

---

## Moeten

De Poortwachterwetgeving en vooral het Burgerlijk Wetboek 7 bepalen de regels die gevolgd moeten worden bij een re-integratietraject. Dat traject start formeel niet zozeer vanaf de ziekmelding, maar vanaf het moment dat de bedrijfsarts heeft bevestigd dat de werknemer door ziekte niet in staat is het eigen werk te verrichten. Die vaststelling dwingt de werkgever en werknemer om vanaf dat moment, binnen de juridische kaders, de juiste stappen te zetten en aan alle wederzijdse verplichtingen te voldoen. Er moet namelijk loon worden doorbetaald, er moeten door werkgever en werknemer re-integratie-inspanningen worden verricht, het dienstverband mag niet zomaar worden beëindigd, bij dreigend langdurend verzuim moet de werkgever een bedrijfsarts een analyse laten maken over de achtergronden van het verzuim, er moet een re-integratiedossier worden bijgehouden, enzovoort.

Re-integreren is daarmee nooit een vrijblijvend traject, en kent een strak geprotocolleerde logistiek, bij wet geregeld. Denk onder anderen aan de vastgestelde termijnen uit de Poortwachterwetgeving, maar ook aan de afgeleide regelgeving, zoals de RIV-toets van het UWV bij aanvraag van een WIA-uitkering. Binnen twee weken na het opstellen van een probleemanalyse moet de werkgever met de werknemer een plan van aanpak hebben opgesteld en ondertekend. Wanneer bij een jaar verzuim niet gegarandeerd kan worden dat de werknemer binnen drie maanden volledig is hervat, dient er een afweging gemaakt te worden of het einddoel 'terugkeer naar eigen werk' aangepast moet worden.



## *'Re-integreren is nooit een vrijblijvend traject'*

---

Vrijblijvend omgaan met de regelgeving zal tot ongewenste schade kunnen leiden. De loonsanctie en de financiële lastenverhoging bij instroom WIA zijn het meest bekend, maar denk ook aan de niet-materiële schade: verlies van werk en collega's voor de werknemer en verslechtering van de arbeidsverhoudingen en motivatie. Alle reden dus om de wet- en regelgeving als uitgangspunt te gebruiken bij het opstellen van verzuimprotocollen en logistiek bij re-integratietrajecten.

### **Kunnen**

Wat er kan bij re-integratie hangt af van de beperkingen van de werknemer en de re-integratiemogelijkheden bij de werkgever. De belastbaarheid van de werknemer is afhankelijk van het ziektebeeld of de blessure en kan, wanneer er onduidelijkheid over bestaat, in kaart worden gebracht door de bedrijfsarts. De bedrijfsarts vertaalt als het ware de medische diagnose in specifieke randvoorwaarden. Waar moet het werk of takenpakket aan voldoen, om het genezingsproces niet te belemmeren of zelfs te ondersteunen?

Die vertaling is te vergelijken met de instructie van een huisarts of medische specialist aan een patiënt over de gedragsregels voor thuis om beter te worden (innemen van medicatie, oefeningen doen, wondverzorging, bedrust, geen zware dingen tillen), maar dan gericht op arbeid en arbeidsomstandigheden.

Het in kaart brengen van de mogelijkheden van de zieke werknemer is noodzakelijk om de re-integratiemogelijkheden bij de werkgever optimaal in te zetten. Naast de belastbaarheid van de werknemer zal er gekeken moeten worden naar wat de werkgever kan aanbieden in passende arbeid. Dat wil zeggen: de taken die de werknemer kan uitvoeren met inachtneming van de door de bedrijfsarts opgestelde randvoorwaarden. Hoewel veel werkgevers (nog) niet met één druk op de knop een lijstje kunnen produceren met passende taken, mag ervan uitgegaan worden dat functies, taken en taakhandelingen redelijk goed objectieverbaar zijn. Ondersteuning door een arbeidsdeskundige wordt vaak ingezet bij het in kaart brengen van het passende werk en bij onduidelijkheid of discussie hierover. En ook met een Deskundigen Oordeel van het UWV kan de passendheid van het aangeboden takenpakket worden getoetst. Veel discussie of meningsverschil zou hier niet uit voort hoeven komen.

### **Willen**

Bij het juiste gebruik van de hierboven geschetste kaders rond 'moeten' en 'kunnen', blijft er eigenlijk nog maar weinig ruimte over voor individuele wensen. Het is om die reden wel opmerkelijk dat het 'willen' nog steeds een veelbesproken thema is. Dat zou kunnen liggen aan onbekendheid met de relatief ingewikkelde, maar eigenlijk best logische stappen voortvloeiend uit de wet- en regelgeving, waar (register) casemanagers steeds vaker voor worden ingezet.

Het kan ook liggen aan onvoldoende bewustzijn van de gevolgen van een rammelend re-integratieplan. Dat dit in veel gevallen aan de orde is, blijkt uit de opvallende verandering die plaatsvindt, nadat werkgever en werknemer op de gevolgen hiervan zijn gewezen.

### Een voorbeeld uit de praktijk

Het verzuim duurt al tien maanden. Ondanks een goed opgesteld overzicht van randvoorwaarden door de arbodienst blijft de opbouw in uren en taken moeizaam verlopen. De leidinggevende zegt regelmatig de afspraak af om het plan van aanpak te evalueren en de werknemer valt steeds opnieuw volledig uit, gaat tussentijds een keer op vakantie en staat op een wachtlijst voor behandeling. De werkgever is niet genegen de wachttijd te bekorten door een interventie in te zetten. Ondertussen krijgt de arbodienst van hoofd P&O het verwijt dat er te weinig progressie is.

Dan wordt er een casemanager ingezet. De casemanager overlegt met de leidinggevende en het hoofd P&O. De casemanager legt uit wat de financiële gevolgen zijn, wanneer er niets verandert. Een risico op een mogelijke loonsanctie en zelfs instroom WIA met toename van de premiedruk schudt de werkgever wakker en op basis van de begrote schade wordt duidelijk dat de investering in een interventie zeker rendabel is.

De casemanager praat ook met de werknemer en bezoekt deze thuis. De partner van de werknemer is ook aanwezig bij het gesprek. Ook hier wordt het worst-case scenario bij onveranderde uitgangspunten besproken. Mogelijk verlies van baan en inkomen na twee jaar verzuim schudt de werknemer (en zijn partner!) wakker. Minder inkomen zou tot gevolg hebben dat het huis verkocht moet worden.

Vanaf dat moment hebben de werkgever en de werknemer een gemeenschappelijk doel: zo snel mogelijk de juiste stappen zetten om duurzaam te re-integreren in passend werk met behoud van inkomen. Beiden blijken nu gemotiveerd te zijn om samen te werken aan re-integratie. Men wil re-integreren.

### Moeten-kunnen-willen

Uit het voorbeeld blijkt hoe het werkt. Het 'willen' wordt een succesfactor bij re-integratie, mits op de juiste wijze gevoed door het 'moeten en kunnen'. Niet alleen bij het motiveren van partijen, het stroomlijnen van de wensen van werkgever en werknemer, of met een mooi woord 'empoweren' van partijen is de opbouw van moeten-kunnen-willen van waarde. In de praktijk blijkt deze aanpak en analysestrategie ook goed te werken bij het oplossen van ernstig vastgelopen re-integratiedossiers. Dat zijn bijvoorbeeld die dramadossiers waarbij de veronderstelde belangen zo ver uit elkaar liggen dat de werkgever al een half dozijn juristen heeft ingezet en de werknemer gesteund door de rechtsbijstand en vakbond discussie voert over zaken die niets meer met re-integratie te maken hebben.

Het credo moeten-kunnen-willen biedt houvast bij het ondersteunen van werkgever en werknemer en stimuleert een door beide partijen gedragen re-integratietraject. Hulp van een rechter is dan niet nodig. ■

Zoekt u een

**(register)-casemanager,  
re-integratiespecialist of  
specialist zorg en inkomen?**

**Cylin Werkt!  
brengt u graag  
in contact met  
geschikte kandidaten!**



Voor meer informatie:  
Bel 0488-453711  
of mail naar  
[vacatures@cylinwerkt.nl](mailto:vacatures@cylinwerkt.nl)

