

WERK

W E R K W I J Z E R

7

versie 1, juni 2006



PLATFORM REÏNTEGRATIE



Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	Definitie en uitgangspunten	6
3	Synopsis werkaanpassing	8
4	Stappen en methodiek	9
	4.1 Meerwaarde	9
	4.2 Kader	10
	4.3 De arboprofessional als procesbegeleider	11
	4.4 Werkaanpassingen	13
	4.5 Stappenplan	14
5	Verantwoording	27
6	Literatuur	29
7	Bijlagen	31
	7.1 Achtergrondinformatie	31
	7.2 Indicatie tijdsbesteding procesbegeleider	36
	7.3 Casuïstiek	37





1 Inleiding

STECR is een belangrijk nationaal kenniscentrum op het gebied van preventie, verzuimbegeleiding en reïntegratie. STECR is onafhankelijk, précompetitief en concurrentieoverstijgend. Zij inventariseert, bundelt en presenteert expertise en geeft daarmee voortdurend kwaliteitsimpulsen aan de arbo- en reïntegratiedienstverlening. Eén van de manieren waarop zij dit doet is het instellen van Kenniskringen die werken aan de uitvoering van een projectopdracht.

Een Kenniskring is een netwerk van arboprofessionals, is multidisciplinair samengesteld en de leden zijn afkomstig uit verschillende arbodiensten. Zij werken gedurende ongeveer een jaar aan een bepaald thema en maken daarbij gebruik van externe kennisbronnen als gesprekken met experts uit wetenschap en praktijk en literatuurstudies. Deze activiteiten leiden tot een Werkwijzer, waarin wordt beschreven wat naar de mening van de Kenniskring succesvolle methoden voor preventie, verzuimbegeleiding of reïntegratie zijn.

Opdracht

Doel van de Werkwijzer is het aanbieden van een methodische werkwijze voor arboprofessionals om het gesprek over de terugkeer naar werk en daarvoor noodzakelijke aanpassingen dusdanig inhoud en vorm te geven dat de inspanningen van de werkgever en de werknemer een groter effect hebben.

De praktische toepasbaarheid – getoetst aan de wetenschappelijke inzichten – door de verschillende arboprofessionals staat daarbij op de voorgrond. Het geeft de arboprofessional houvast én richting om zowel de werkgever als de werknemer te begeleiden bij een adequate reïntegratie.

TNO Kwaliteit van Leven heeft een methode ontwikkeld gericht op het behoud en bevordering van gezonde arbeidsparticipatie. Deze methode is bekend onder de naam Participatieve Aanpak Werkaanpassing en is in 2001 ontwikkeld voor werknemers met a-specifieke lage rugklachten. In 2002 is deze methode geactualiseerd en universeel toepasbaar gemaakt voor alle arbeidsrelevante klachten die leiden tot (dreigend) verzuim.

De Kenniskring kreeg als opdracht mee bovengenoemde methode theoretisch te toetsen aan de huidige stand van de wetenschap en de uitvoerbaarheid in de praktijk te beoordelen. Op basis van die activiteit diende de Kenniskring de methode in de praktijk uitvoerbaar te maken en aanbevelingen te formuleren hoe deze te implementeren. De uitkomst is weergegeven in deze Werkwijzer.





Vervolg inleiding

De Werkwijzer is bedoeld voor arboprofessionals die ingeschakeld (kunnen) worden in het kader van verzuimbegeleiding. Daarbij is geen onderscheid gemaakt tussen arboprofessionals die in dienst zijn van een werkgever c.q. een interne arbodienst of een arboprofessional die extern ingehuurd – al of niet via de arbo-dienst – wordt door de werkgever. In de Werkwijzer wordt wel een onderscheid gemaakt tussen het incidenteel toepassen van de Werkwijzer en het structureel toepassen van de Werkwijzer. Bij een structurele toepassing is de Werkwijzer een onderdeel van het totale verzuimbeleid en bij een incidentele toepassing is het te beschouwen als één van de mogelijke reïntegratie-interventies.

De Werkwijzer is tot stand gekomen met subsidie van Stichting Instituut Gak en met doelfinanciering van TNO Kwaliteit van Leven.

Inleiding

Het belang van tijdige reïntegratie bij ziekte wordt onderschreven door werkgevers en werknemers zowel vanuit financieel als vanuit maatschappelijk oogpunt. De werkgever wil kwalitatief goede arbeid tegen de loonwaarde. De werknemer wil aan het werk (kunnen) blijven en zijn inkomen behouden. De werkgever en werknemer dienen daarin elk hun eigen verantwoording te nemen, een actieve rol te spelen en aan de slag te gaan met reïntegratie. Een belangrijk element in de reïntegratie is de aanpassing van het werk van de terugkerende werknemer.

De werkaanpassingen leiden echter niet altijd tot de gewenste resultaten, mede door het ontbreken van voldoende draagvlak.

Op individueel niveau kan de arboprofessional leidinggevenden en medewerkers ondersteuning bieden in het reïntegratieproces door middel van inzet van de Werkwijzer Werkaanpassing.

Op beleidsniveau kan de arboprofessional een ondersteunende rol vervullen door de Werkwijzer te helpen implementeren als onderdeel van een integraal verzuim- en reïntegratiebeleid, ingebed in het kader van de Wet verbetering Poortwachter.

Leeswijzer

[Hoofdstuk 2](#) omschrijft de uitgangspunten van de Werkwijzer. [Hoofdstuk 3](#) bevat de ‘Synopsis’ van de Werkwijzer Werkaanpassing, [Hoofdstuk 4](#) beschrijft de stappen van deze methodiek en een toelichting daarop en [Hoofdstuk 5](#) ‘Verantwoording’ geeft de lezer inzicht in de aanpak van de Kenniskring en de daarbij betrokken experts om te komen tot deze Werkwijzer.





Vervolg inleiding

Bij de uitwerking is een onderscheid gemaakt tussen het niveau van uitvoering op individueel niveau (de daadwerkelijke stappen bij de inzet van de Werkwijzer zelf) en de implementatie op organisatieniveau (het verzuimbeleid van een bedrijf). Tot slot wordt een [literatuurlijst](#) weergegeven.

In de [bijlagen](#) is opgenomen:

- Achtergrondinformatie over de door TNO Kwaliteit van Leven ontwikkelde methode en de verschillen tussen het oorspronkelijke Protocol Participatieve Aanpak Werkaanpassing en huidige Werkwijzer;
- Casuïstiek.



2 Definitie en uitgangspunten

De Werkwijzer Werkaanpassing is een methodiek aan de hand waarvan werkgever en werknemer samen (tijdelijke) werkaanpassingen realiseren onder begeleiding van een arboprofessional met als doel een vroegtijdige en duurzame terugkeer naar werk.

Door de Kenniskring zijn voor deze Werkwijzer de volgende uitgangspunten gehanteerd, waaraan het oorspronkelijke Protocol is getoetst.

Veranderende arbodienstverlening

Wetswijzigingen binnen de sociale zekerheid en de Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet) hebben belangrijke veranderingen teweeg gebracht voor de arbodienstverlening: bedrijven hebben meer mogelijkheden om de arbodienstverlening zelf te regelen en kunnen zelf kiezen hoe en met wie zij het verzuimbeleid vorm c.q. inhoud willen geven. Dit betekent onder andere dat zij ook anderen dan de bedrijfsarts in kunnen schakelen voor ondersteuning bij het verzuimbeleid. Mede om die reden is de rol van de bedrijfsarts in het oorspronkelijk Protocol aangepast.

Effectiviteit van het verzuim- en reïntegratiebeleid

Door de invoering van de Wet verbetering Poortwachter (WvP) hebben bedrijven een goed houvast om een actief verzuim- en reïntegratiebeleid te voeren. Om de effectiviteit van dit verzuim – en reïntegratiebeleid te vergroten is gezocht naar een wijze waarop bedrijven en organisaties gebruik kunnen maken van:

- een methodische manier van werken;
- die bewezen effectief is;
- en waarvan de stappen ondersteuning bieden bij de uitvoering van de WvP.

Eigen verantwoordelijkheid: een wettelijke verplichting

Reïntegratie is de gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgevers en werknemers. Deze verantwoordelijkheid is voor beide partijen niet vrijblijvend en is voor een groot deel vastgelegd in de WvP en wordt ondersteund door een aantal (verplichte) processtappen.

De processtappen van de Werkwijzer bieden een inhoudelijke ondersteuning voor de uitvoering van de (verplichte) stappen van de WvP. De Werkwijzer Werkaanpassing biedt een methode aan zowel de werknemer als de werkgever om die verantwoordelijkheden ook daadwerkelijk en concreet ter hand te nemen.



Vervolg definitie en uitgangspunten

Werken naar vermogen

Bij de toepassing van de Werkwijzer Werkaanpassing wordt uitgegaan van werken naar vermogen: de mogelijkheden en niet de beperkingen van de medewerker staan centraal. Door het stimuleren van de actieve betrokkenheid en het honoreren van de inbreng van de werknemer wordt deze in staat gesteld de regie van de reïntegratie weer naar zich toe te trekken. Reïntegratie en therapeutische interventies gericht op medisch herstel kunnen parallel verlopen. Het principe 'werken naar vermogen' geldt ook als uitgangspunt voor de leidinggevende. Ook hij zal moeten (leren) kijken naar de mogelijkheden van de werknemer en naar de mogelijkheden binnen het werk om te komen tot reïntegratie.

Inbreng arboprofessional

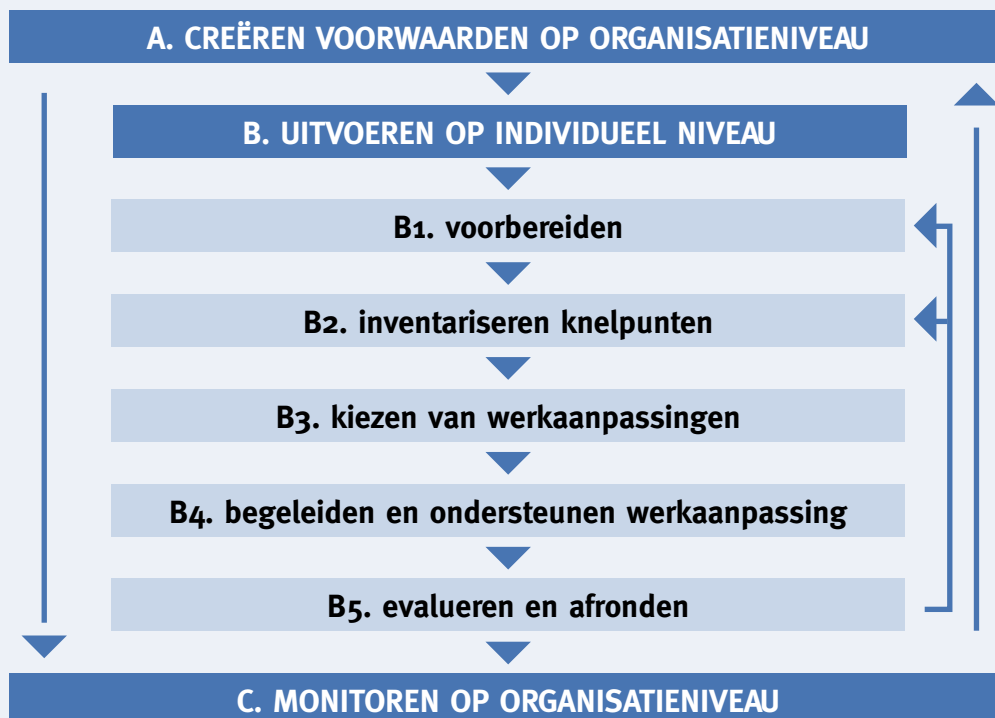
De inzet van een arboprofessional als procesbegeleider is wenselijk of soms zelfs noodzakelijk als werkgever en werknemer er samen niet uit komen. De methode en de inzet van de arboprofessional daarbij maakt de problemen bespreekbaar die werkgever en werknemer individueel of gezamenlijk ervaren in relatie tot de reïntegratie. Dat kan ondersteunend zijn in situaties waarin er sprake is van een verschil in inzicht over de aanpak van verzuim en reïntegratie of omdat één van beide partijen zich niet voldoende competent acht om de vereiste verantwoordelijkheid ter hand te nemen.



Synopsis werkaanpassing

De Werkwijzer Werkaanpassing omvat de volgende stappen in volgorde van uitvoering:

- Stap A: creëren voorwaarden op organisatieniveau
- Stap B: uitvoeren op individueel niveau
 - Stap B1: voorbereiden
 - Stap B2: inventariseren knelpunten (belemmeringen reïntegratie)
 - Stap B3: zoeken en kiezen van werkaanpassingen (oplossingen)
 - Stap B4: begeleiden en ondersteunen werkaanpassing
 - Stap B5: evalueren en afronden
- Stap C: monitoren van resultaten op organisatieniveau





4 Stappen en methodiek

4.1 Meerwaarde

Organisatieniveau

Er zijn duidelijke aanwijzingen dat werkgerelateerde interventies zoals het aanpassen van de werkplek, de werktijden en het takenpakket een positief effect hebben op reïntegratie. Aandacht en ondersteuning hiervoor door toepassing van de Werkwijzer Werkaanpassing draagt dan ook bij aan een verantwoord verzuim- en reïntegratiebeleid. Structurele toepassing van de Werkwijzer bij verzuim stelt organisaties ook in staat de knelpunten en de oplossingen voor terugkeer in het werk te monitoren op afdelings en/of functieniveau. Het levert daarmee een bijdrage aan een preventief verzuim- en reïntegratiebeleid. Ook biedt de Werkwijzer de leidinggevende en de medewerker mogelijkheden om de procesgang en de daarbij horende verplichte stappen van de WvP inhoudelijk invulling te geven. En tot slot draagt de toepassing van de Werkwijzer Werkaanpassing bij aan het realiseren van een verzuimcultuur waarin verzuim op een open en gelijkwaardige wijze tussen leidinggevend en werknemers wordt besproken.

Individueel niveau werknemer en leidinggevende

De inzet van de Werkwijzer Werkaanpassing stelt leidinggevende en werknemer in de gelegenheid om effectief te communiceren over de knelpunten die reïntegratie in de weg staan en over de wederzijdse wensen en verwachtingen. Het stimuleert het probleemoplossend vermogen en de creativiteit van zowel leidinggevende en werknemer in het zoeken naar concrete, realiseerbare en effectieve oplossingen. Door consensus over de te nemen maatregelen en het tijdspad wordt het draagvlak voor de afgesproken werkaanpassingen vergroot, wat een bijdrage levert aan de implementatie en het slagen van een tijdige en duurzame reïntegratie.

Voor de arboprofessional

De Werkwijzer Werkaanpassing geeft de arboprofessional handvatten om volgens een bepaalde methode zowel de leidinggevende als de werknemer te ondersteunen bij het reïntegratietraject.



4.2 Kader

De Werkwijzer Werkaanpassing kan ingezet worden als een incidentele of als een structurele reïntegratie-interventie. Bij een structurele toepassing is de Werkwijzer een onderdeel van het totale verzuimbeleid en bij een incidentele toepassing is het te beschouwen als één van de mogelijke reïntegratie-interventies.

Daarover kunnen contractuele afspraken worden gemaakt met de organisaties, waaraan de arboprofessionaal diensten verleent. Het verdient aanbeveling afspraken te maken over een structurele inzet.

Een gestructureerde toepassing met een evaluatie van de toepassing van de Werkwijzer Werkaanpassing levert informatie op voor het totale arbo- en verzuimbeleid.

Het uitgangspunt voor de toepassing van de Werkwijzer Werkaanpassing is terugkeer in eigen functie tegen volledige loonwaarde. Het resultaat van de individuele toepassing van de Werkwijzer Werkaanpassing kan zijn dat duidelijk is geworden dat (volledige) terugkeer naar eigen functie niet haalbaar is en het reïntegratieproces (nog) niet afgesloten kan worden. De Werkwijzer kan vervolgens ingezet worden als een zichzelf herhalend proces met als doel:

- terugkeer naar functie met aangepast takenpakket;
- terugkeer naar een andere functie in eigen bedrijf;
- reïntegratie buiten het bedrijf.

Hiermee sluit de Werkwijzer Werkaanpassing aan bij de wettelijke reïntegratieverplichtingen waaraan werkgever en werknemer dienen te voldoen.

Positieve effecten van de inzet van het Protocol Participatieve Aanpak Werkaanpassing zijn aangetoond (evidence based) bij rugklachten en bij toepassing na 2-6 weken verzuim. De veronderstelling is dat dit ook geldt voor de eerdere of latere inzet van het Protocol Participatieve Aanpak Werkaanpassing en ongeacht de oorzaak van verzuim. Het is aan te bevelen om het tijdstip van de start van de Werkwijzer Werkaanpassing binnen het verzuim- en reïntegratiebeleid van de organisatie vast te leggen.

De Werkwijzer Werkaanpassing kan ook ingezet worden in geval van dreigend verzuim of uitval in de functie. Signalen hiervoor kunnen zijn: hoog kortdurend frequent verzuim of signalen van overbelasting.

De Werkwijzer Werkaanpassing kan geïnitieerd worden door de werkgever en/of werknemer en/of interne arboprofessionaal, al dan niet op advies van een deskundige uit de curatieve sector en door de bedrijfsarts.



Vervolg stappen en methodiek

Een consult bij de bedrijfsarts vooraf kan wenselijk zijn ter beoordeling van de belastbaarheid of voor informatie en advies. Dit is ter beoordeling aan de leidinggevende en/of werkgever. De aanvraag voor het consult bij de bedrijfsarts gaat gepaard met een concrete vraagstelling van de leidinggevende over de mogelijkheden van reïntegratie. Het consulteren van de bedrijfsarts dient echter niet vertragend te werken voor de inzet van de Werkwijzer Werkaanpassing.

De inzet is geïndiceerd wanneer

- een duurzame (volledige) reïntegratie niet op korte termijn verwacht wordt en/of
- het (gedeeltelijk) hervatten van de (aangepaste) werkzaamheden het herstel bevordert en/of
- de inspanningen van werkgever en werknemer niet effectief gebleken zijn en/of
- ondersteuning en begeleiding van werknemer en/of werkgever voor het vormgeven van de reïntegratie gewenst is en/of
- reïntegratie langer uitblijft dan verwacht en/of
- de reïntegratie te lang wordt uitgesteld.

Contra-indicaties (relatief) zijn

- als op grond van medische redenen geen sprake is van restcapaciteit en/of
- lopend juridisch arbeidsconflict en/of
- als reïntegratie het functioneel herstel van medewerker benadeelt of vertraagt.

4.3 De arboprofessional als procesbegeleider

De uitvoerders van de Werkwijzer Werkaanpassing kunnen arboprofessionals zijn met een verschillende achtergrond. De arboprofessional kan zowel intern als extern werkzaam zijn.

Tijdens de uitvoering van de Werkwijzer Werkaanpassing treedt de arboprofessional op als procesbegeleider. Hij faciliteert, ondersteunt, begeleidt en initieert. De procesbegeleider is met name de kwartiermaker en heeft een faciliterende en initiërende rol. Hij richt zich op het stimuleren van de communicatie, het probleemoplossend vermogen, de samenwerkingsgerichtheid, het organiserend vermogen en/of de resultaatgerichtheid van zowel de werknemer als de werkgever.

Van de procesbegeleider wordt verwacht dat hij relevante kennis heeft van het





Vervolg stappen en methodiek

procesmatig begeleiden, vertrouwd is met de werkwijze van de Werkwijzer Werkaanpassing en met reïntegratie- en bedrijfsgezondheidszorg. Hij is analytisch en zich bewust van zijn rol en zijn invloed in het proces. Hij is in staat ongewenst (procesverstoring) gedrag van beide partijen te herkennen en door reflectie te corrigeren. Hij voert het gesprek waardevrij, luistert, vraagt door en vat samen. Hij is procesgericht in plaats van oplossingsgericht. Hij kent en herkent zijn grenzen tijdens de procesbegeleiding. Hij is op de hoogte van de diverse deskundige disciplines binnen de verzuim-, reïntegratie- en arbodienstverlening en verwijst door wanneer gewenst. Hij weet wanneer de bedrijfsarts ingeschakeld dient te worden.

Uitgesloten als procesbegeleider is de arboprofessional, die in een behandelrelatie staat met betrokken werknemer. Dit komt omdat niet uitgesloten is dat deze te maken krijgt met conflicterende functie-eisen met als gevolg dat de rol van procesbegeleider wordt ondermijnd.

De rol van procesbegeleider vereist een heel andere taakinvoering van de arboprofessional. Een belangrijke valkuil voor de arboprofessional hierin is het op zich nemen van de inhoudelijke expertrol en/of hulpverlenersrol. Door in plaats van procesondersteunend, probleemoplossend te opereren, verstoort de arboprofessional echter de effectiviteit van de werkwijze, omdat het eigen probleemoplossend vermogen van leidinggevende en medewerker hiermee wordt afgezwakt.

Een andere valkuil voor de arboprofessional is dat er een verschuiving in gerichtheid ontstaat binnen de procesbegeleiding; namelijk op de klachten van de medewerker in plaats van op de belemmeringen die reïntegratie in de weg staan.

Tijdens het TNO-onderzoek met het Protocol Participatieve Aanpak Werkaanpassing bleek dat de rolwisseling niet altijd een eenvoudige is voor de arboprofessionals. De Kenniskring adviseert daarom een training te ontwikkelen voor deze nieuwe rol en functie binnen de arbodienstverlening waarin het stapsgewijs volgen van de beschreven Werkwijzer een belangrijk onderdeel vormt.





4.4 Werkaanpassingen

Werkaanpassingen zijn (tijdelijke) aanpassingen in de taakeisen, taakuitvoering, regelmogelijkheden en de werkomgeving van de werknemer. Het gaat om werkaanpassingen in brede zin, dat wil zeggen alle oplossingen die helpen om het werk (vroegtijdig) te hervatten. Werkaanpassingen die de bron van de belemmering aanpakken en op korte termijn uitvoerbaar zijn, hebben de voorkeur. Een volgende indeling wordt gemaakt:

Werkorganisatie met onder andere

- taakroulatie
- routing van werkzaamheden
- volgorde uit te voeren werkzaamheden
- verhouding werk/rusttijd

Werktijden met onder andere

- aantal te werken uren
- tijdstip te werken uren

Werktaken met onder andere

- nieuwe taken toevoegen
- schrappen van taken
- moeilijkheidsgraad
- hoeveelheid werk in verhouding tot beschikbare tijd
- psychische belasting
- stress

Werkplekinrichting en het gebruik van hulpmiddelen met onder andere

- afstemming op lichaamsafmetingen en taken
- vervangen of toevoegen inrichting
- vervangen of toevoegen hulpmiddelen
- fysische factoren (klimaat, verlichting, geluid)

Werkuitvoering met onder andere

- aanpassen werkwijze of werkuitvoering door werknemer
- omgaan met hulpmiddelen
- omgaan met de werkomgeving

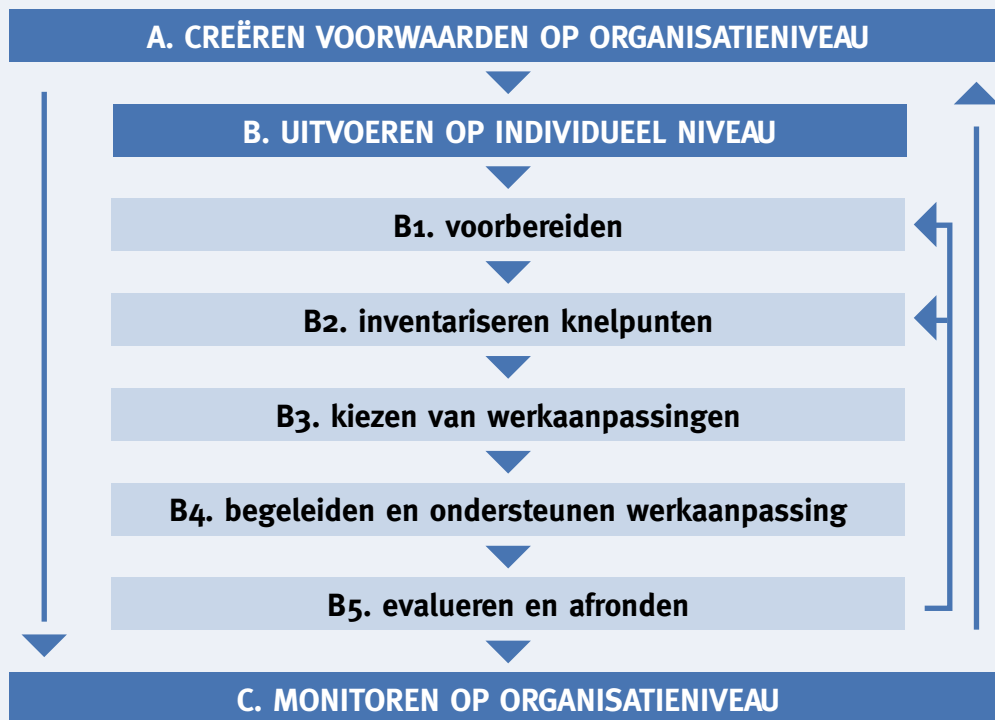


Overige aanpassingen met onder andere

- opleiding en scholing
- mediation
- rol leidinggevende

4.5 Stappenplan

De Werkwijzer Werkaanpassing omvat de volgende stappen in volgorde van uitvoering:



A. CREËREN VOORWAARDEN OP ORGANISATIENIVEAU

Doel

- Op organisatieniveau zijn afspraken gemaakt over de inzet van de Werkwijzer Werkaanpassing.
- Deze afspraken zijn geborgd binnen het verzuim- en reïntegratiebeleid en geïmplementeerd in de organisatie.
- Voorwaarden voor de uitvoering van de Werkwijzer Werkaanpassing zijn vastgelegd met onder andere de inzet van de interne of externe arboprofessional

Vervolg stappen en methodiek

als procesbegeleider, de samenwerking met bijvoorbeeld de bedrijfsarts.

- Afspraken met betrekking tot het monitoren van gegevens op organisatieniveau van de inzet van de Werkwijzer Werkaanpassing ([stap C](#)) zijn gemaakt.

Uitvoering

- Advisering van de werkgever.

Participanten

- De procesbegeleider en/of accountmanager en/of relatiebeheerder en/of staf-functionaris.
- Werkgever.

Tijdpad

- Vóór de start van de inzet van de Werkwijzer Werkaanpassing.

Resultaten

- Leidinggevenden en medewerkers zijn op de hoogte van het doel en de werkwijze van de Werkwijzer Werkaanpassing, onderschrijven het doel van de toepassing en zijn bereid een actieve bijdrage te leveren tijdens de uitvoering.
- De Werkwijzer Werkaanpassing kan direct starten als de toepassing geïndiceerd is volgens afspraken in het verzuim- en reïntegratiebeleid.

Toelichting

- Een structurele inzet van de Werkwijzer Werkaanpassing vraagt overleg op organisatieniveau. Afspraken over de inzet van de Werkwijzer als een onderdeel van integrale verzuimbegeleiding dienen gemaakt te worden. Hierin worden ook de voorwaarden voor de inzet en uitvoering opgenomen.
- Het toepassen van de Werkwijzer Werkaanpassing als onderdeel van het verzuimbeleid heeft te allen tijde de voorkeur boven een incidentele inzet. Het komt de efficiëntie en de effectiviteit ten goede.
- Een structurele inzet van de Werkwijzer Werkaanpassing leidt tot informatie op afdelings- of organisatieniveau. Het monitoren van de gegevens en bevindingen van de inzet van de Werkwijzer geeft informatie onder andere voor het bijstellen van het verzuim-, reïntegratie- en preventief beleid.
- In [stap A](#) wordt onder meer praktisch uitgewerkt wanneer en bij wie de Werkwijzer wordt ingezet, wie de inzet van de Werkwijzer initieert, wat de verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn van de leidinggevende en medewerker, de samenwerking met de bedrijfsarts en andere arbodisciplines, de financiering van de inzet van de Werkwijzer, de implementatie van de Werkwijzer binnen de organisatie, het overleg met de ondernemingsraad, afspraken met betrekking tot de inkoop van aanpassingen voor de werkplek.

STAP B. UITVOEREN OP INDIVIDUEEL NIVEAU

Doel

- De Werkwijzer Werkaanpassing (stap B) wordt toegepast op individueel niveau.

Participanten Stap B (B1 tot en met stap B5)

- Medewerker.
- Leidinggevende.
- Procesbegeleider.

Tijdpad na aanvraag inzet Werkwijzer Werkaanpassing

B1	voorbereiden	eerste week na aanvraag
B2	inventariseren knelpunten	eerste of tweede week na aanvraag
B3	zoeken en kiezen van werkaanpassingen	eerste of tweede week na aanvraag
B4	begeleiden en ondersteunen werkaanpassing	volgens plan van aanpak (stap B3)
B5	evalueren en afronden	vierde tot zesde week na stap B4

Stap B2 en B3 vinden aansluitend plaats en zo snel mogelijk na stap B1.

Toelichting

- Het tijdpad van de uitvoering van de Werkwijzer Werkaanpassing dient niet belemmerend te zijn voor het tijdpad van de reïntegratie. De uitvoering dient dan ook zo snel mogelijk na de aanvraag te starten.
- Een actieve inzet en betrokkenheid van zowel leidinggevende als werknemer zijn essentieel. Zij zijn immers diegenen die de afspraken voor werkaanpassing samen maken.
- Consensus over de werkaanpassingen van leidinggevende en medewerker is cruciaal.
- De procesbegeleider is de kwartiermaker voor de dialoog tussen de leidinggevende en medewerker en voor de te bereiken consensus.



Vervolg stappen en methodiek

B1. voorbereiden**Doel**

- Aan de voorwaarden voor de toepassing van de Werkwijzer Werkaanpassing op individueel niveau is voldaan.

Uitvoering

- De procesbegeleider spreekt telefonisch de leidinggevende en de werknemer en maakt afspraken.

Tijdpad

- Binnen één week na aanvraag inzet van de Werkwijzer Werkaanpassing.

Resultaten

- Doelstelling en werkwijze van de Werkwijzer Werkaanpassing zijn bij leidinggevende en medewerker bekend.
- Leidinggevende en werknemer zijn bereid zich actief in te zetten tijdens de uitvoering van de Werkwijzer.
- De rol van de procesbegeleider is duidelijk voor leidinggevende en werknemer.
- De procesbegeleider gaat na of aanvullende informatie van bijvoorbeeld de bedrijfsarts met betrekking tot terugkeer van de werknemer in eigen functie met loonwaarde gewenst of noodzakelijk is.
- Afspraken met de leidinggevende en werknemer voor de start van de uitvoering van de Werkwijzer zijn gemaakt door de procesbegeleider.
- De procesbegeleider verifieert of de leidinggevende beslissingsbevoegd is voor de werkaanpassingen.
- Indien de inzet van de Werkwijzer Werkaanpassing incidenteel wordt toegepast, wordt een offertetraject doorlopen.

B2. inventariseren knelpunten**Doel**

- Leidinggevende en werknemer bereiken consensus over de aan te pakken knelpunten die reïntegratie in de weg staan.



Uitvoering op de werkplek aaneensluitend

- Gesprek en rondgang werknemer en procesbegeleider.
- Gesprek leidinggevende en procesbegeleider.
- Gesprek leidinggevende, werknemer en procesbegeleider.

Tijdpad

- Binnen één à twee weken na aanvraag uitvoering van de Werkwijzer Werkaanpassing (voorkeur is binnen één week).

Resultaten rondgang en gesprek werknemer en procesbegeleider

- De werknemer geeft de procesbegeleider inzicht in zijn functie en taken met onder andere tijdbesteding, handelingen, werkomstandigheden.
- De medewerker verduidelijkt de ervaren knelpunten voor reïntegratie door het laten zien van praktijksituaties en de werkomgeving aan de procesbegeleider.
- De procesbegeleider inventariseert de door de medewerker ervaren knelpunten, die reïntegratie in de weg staan.
- De medewerker brengt een prioritering aan in de ervaren knelpunten voor reïntegratie.
- Het [formulier 'knelpunteninventarisatie'](#) is door de werknemer en procesbegeleider ingevuld.

Resultaten gesprek procesbegeleider en leidinggevende

- De leidinggevende geeft de procesbegeleider inzicht in de functie en taken van de werknemer met onder andere tijdbesteding, handelingen, werkomstandigheden.
- De procesbegeleider inventariseert de door de leidinggevende waargenomen knelpunten, die de reïntegratie van de werknemer in de weg staan.
- De leidinggevende brengt een prioritering aan in de waargenomen knelpunten voor reïntegratie.
- Het [formulier 'knelpunteninventarisatie'](#) is door de leidinggevende en procesbegeleider ingevuld.

Resultaten gesprek werknemer, leidinggevende en procesbegeleider

- Het [formulier 'knelpunteninventarisatie'](#) is door de werknemer, leidinggevende en procesbegeleider ingevuld.
- De aangedragen knelpunten van zowel de leidinggevende als de werknemer zijn besproken.
- De leidinggevende en de werknemer hebben overeenstemming bereikt over de aan te pakken knelpunten.

Toelichting

- De procesbegeleider vraagt door, vat samen, nodigt uit, stimuleert zowel de werknemer als de leidinggevende om zoveel mogelijk knelpunten voor reïntegratie boven tafel te krijgen. Hoe 'sterker' de knelpunteninventarisatie, hoe groter de kans dat de werkaanpassing aansluit bij de werkelijke behoefte van medewerker en leidinggevende.
- De prioritering van de knelpunten voor reïntegratie geschiedt op basis van ervaren zwaarte en frequentie.
- De procesbegeleider gebruikt het formulier 'knelpunteninventarisatie' en deze wordt drie keer ingevuld: één keer samen met de medewerker, één keer met de leidinggevende en één keer met leidinggevend en medewerker samen.
- De privacy van de medewerker dient gewaarborgd te zijn. Aan de medewerker wordt een akkoord gevraagd voor de besprekpunten in het gesprek met de leidinggevende. De procesbegeleider streeft naar het bespreken van alle knelpunten en zal de werknemer hierin stimuleren.

Voorbeeldformulier 'knelpunteninventarisatie'

Hoofdtaken	Werkzaamheden	Knelpunten	Frequentie	Ernst	Prioriteit van knelpunten
1.	a.	a.			
	b.	b.			
	c.	c.			
2.					

Frequentie: komt een bepaalde taak/werkzaamheid vaak voor of niet.

- * = slechts af en toe (bijvoorbeeld één keer per week of maand)
- ** = regelmatig (bijvoorbeeld paar keer per week, soms één keer per dag)
- *** = vaak (meerdere keren per dag)
- **** = altijd (ieder uur op een dag)

Ernst: hoe ernstig is het knelpunt (voor betreffende werknemer).

- * = beetje ernstig
- ** = ernstig
- *** = zeer ernstig

Prioriteit wordt aangegeven in cijfers vanaf 1.

B3. kiezen van werkaanpassingen

Doel

- Leidinggevende en werknemer kiezen in consensus werkaanpassingen, die de belangrijkste knelpunten voor reïntegratie oplossen.
- Leidinggevende en werknemer hebben afspraken gemaakt voor het realiseren van de werkaanpassingen.
- De reïntegratie-inspanningen van leidinggevende en werknemer zijn inzichtelijk door een schriftelijke verslaglegging.

Uitvoering op de werkplek

- Bijeenkomst leidinggevende, medewerker en procesbegeleider betreffende het bedenken en kiezen van werkaanpassingen en het opstellen van een plan van aanpak.

Uitvoering

- (Tussentijdse) schriftelijke rapportage door de procesbegeleider.

Tijdpad

- Bijeenkomst en het opstellen van het plan van aanpak aansluitend aan de inventarisatie van de knelpunten van [stap B2](#).
- Tussentijdse schriftelijke rapportage binnen één week na de bijeenkomst.

Resultaten bijeenkomst procesbegeleider, leidinggevende en werknemer

- Leidinggevende en werknemer genereren ieder afzonderlijk diverse werkaanpassingen per knelpunt uit [stap B2](#). De procesbegeleider kan, indien gewenst, deelnemen met enige terughoudendheid.
- Leidinggevende en werknemer maken een keuze voor werkaanpassing(en) per knelpunt met prioritering op basis van effectiviteit, beschikbaar- en haalbaarheid en de gevolgen van de werkaanpassing voor het werkproces en de collega's.
- De procesbegeleider vult samen met leidinggevende en werknemer het [formulier 'keuze werkaanpassing'](#) in.
- De procesbegeleider neemt persoonlijke belemmeringen van leidinggevende en werknemer voor de uitvoering van de werkaanpassing weg.
- In overleg tussen leidinggevende, werknemer en procesbegeleider is vastgesteld welke aanpassing tijdelijk is en welke blijvend.
- In een plan van aanpak is vastgelegd wie wat doet en wanneer om de werkaanpassingen te realiseren. Het [formulier 'plan van aanpak'](#) is ingevuld.



Vervolg stappen en methodiek

- De leidinggevende en de werknemer zijn op de hoogte van het vervolg van [stap B4](#). Een afspraak voor de uitvoering van [stap B4](#) is gemaakt.

Resultaten schriftelijke rapportage

- De procesbegeleider legt de gegevens uit de knelpunteninventarisaties, de keuze van werkaanpassingen en het plan van aanpak schriftelijk vast.
- De werkgever, leidinggevende en de werknemer ontvangen een exemplaar van de tussentijdse rapportage.

Toelichting

- Voor de geprioriteerde knelpunten uit [stap B2](#) worden werkaanpassingen gezocht. Niet elk genoemd knelpunt kan aan de orde komen. Het advies is ten minste drie knelpunten met de hoogste prioritering van zowel de werknemer als de leidinggevende te behandelen.
- De leidinggevende en werknemer benoemen zoveel mogelijk oplossingen (werk-aanpassingen) per knelpunt, ongeacht haalbaarheid, kosten en effectiviteit.
- Uit de aangedragen oplossingen worden uiteindelijk door de leidinggevende en werknemer er één of meerdere gekozen.
- De procesbegeleider stimuleert de leidinggevende en werknemer tot het benoemen van zoveel mogelijk oplossingen en ook hij draagt oplossingen aan. Echter de keuze van de oplossing (werk-aanpassing) blijft liggen bij de leidinggevende en werknemer.
- De procesbegeleider gebruikt het [formulier 'keuze van werkaanpassingen'](#).
- Voor het vastleggen van de afspraken voor realisering van de werkaanpassingen gebruikt de procesbegeleider het [formulier 'plan van aanpak'](#).
- Afspraken voor [stap B4](#) zijn gemaakt.



Vervolg stappen en methodiek

Voorbeeldformulier 'keuze werkaanpassing met prioritering'

Knelpunten	Oplossingen	Opmerkingen	Beoordelingscriteria			Prioriteit van oplossingen
			Effectief	Bestaat	Haalbaar	
1.	a.					
	b.					
2.						
etc.						

Beoordelingscriteria

- oplossing is effectief (draagt bij aan het wegnemen/verminderen van het knelpunt);
- oplossing bestaat en is op korte termijn uitvoerbaar;
- oplossing is haalbaar (technisch, financieel, organisatorisch).

Voor het invullen van de criteria kunnen plussen en minnen worden gebruikt:

- = negatief scorend op criterium
- + = positief scorend op criterium (kan variëren van + tot +++ afhankelijk van de mate waarin)
- +/- = heeft zowel positieve als negatieve aspecten
- ? = is niet bekend

Prioriteit wordt aangegeven in cijfers vanaf 1.

Voorbeeldformulier 'plan van aanpak'

Knelpunt	Oplossing	Actie	Verantwoordelijke	Wanneer	Gebeurd

B4. begeleiden en ondersteunen werkaanpassing

Doel

- De slagingskans van de implementatie van de afgesproken werkaanpassingen wordt verhoogd.
- Een terugval van de werknemer in het reïntegratieproces wordt voorkomen.

Uitvoering op de werkplek

- Bijeenkomst leidinggevende en procesbegeleider.
- Bijeenkomst werknemer en procesbegeleider.

Tijdpad

- Volgens afspraak in het plan van aanpak.

Resultaten bijeenkomst procesbegeleider en leidinggevende

- Vragen en onduidelijkheden van leidinggevende over de werkaanpassing zijn beantwoord en opgelost door de procesbegeleider.
- De leidinggevende is door de procesbegeleider geïnstrueerd hoe om te gaan met de werkaanpassingen.
- De leidinggevende is door de procesbegeleider ingelicht over de signalen die (kunnen) duiden op terugval van de werknemer in het reïntegratieproces en hoe daar mee om te gaan.
- Een afspraak voor telefonische evaluatie is gemaakt.

Resultaten bijeenkomst procesbegeleider en medewerker

- Vragen en onduidelijkheden van de medewerker over de werkaanpassing zijn beantwoord en opgelost door de procesbegeleider.
- De medewerker is door de procesbegeleider geïnstrueerd hoe om te gaan met de werkaanpassingen.
- Met de medewerker is door de procesbegeleider besproken wat te doen bij een terugval tijdens de opbouw van de werkzaamheden.
- Een afspraak voor telefonische evaluatie is gemaakt.

Toelichting

- [Stap B4](#) betreft een éénmalige activiteit op de werkplek. Niet onder [stap B4](#) vallen een vaardigheidstraining, een begeleiding van werknemer op individueel niveau (bijvoorbeeld door bedrijfsmaatschappelijk werker), therapievormen gericht op curatie en dergelijke. Indien één van deze aspecten gewenst is, is dit opgenomen in het plan van aanpak.

B5. evalueren en afronden

Doel

- Vaststellen of het gestelde doel van vroegtijdige (en duurzame) reïntegratie bereikt is.
- Indien het gestelde doel vroegtijdige (en duurzame) reïntegratie niet gehaald is:
 - nagaan wat de redenen zijn;
 - bepalen of bijstellen knelpunteninventarisatie noodzakelijk is (terug naar [stap B2](#));
 - bepalen of aanvullende informatie gewenst is voordat eventueel een nieuwe knelpunteninventarisatie plaats vindt (terug naar [stap B1](#)).
- Bepalen of het gestelde doel is gehaald en afronden van de Werkwijzer Werkaanpassing.
- De reïntegratie-inspanningen van leidinggevende en werknemer zijn inzichtelijk door een schriftelijke verslaglegging.

Uitvoering

- Telefonisch gesprek leidinggevende en procesbegeleider.
- Telefonische gesprek werknemer en procesbegeleider.
- Schriftelijke verslaglegging.

Tijdpad

- Vier tot zes weken na [stap B4](#).

Resultaten telefoongesprek procesbegeleider met zowel de leidinggevende als de werknemer

- Nagegaan is welke werkaanpassingen uit het plan van aanpak in de praktijk wel of niet praktisch uitvoerbaar zijn en waarom.
- Bepaald is of de werkaanpassingen volgens de leidinggevende en medewerker een bijdrage hebben geleverd aan de vroegtijdige (en duurzame) reïntegratie.
- Evaluatie vindt plaats van de inzet Werkwijzer Werkaanpassing over tevredenheid, aansluiting bij verwachtingen, betrokkenheid en inzet van de leidinggevende en werknemer en dergelijke.
- De inzet van de Werkwijzer Werkaanpassing is afgerond of er volgt een advisering voor een vervolg inzet Werkwijzer (start bij [B1](#) of [B2](#)).
- De leidinggevende en de medewerker zijn op de hoogte van de schriftelijke (eind)rapportage en ontvangen een exemplaar.

Resultaten schriftelijk rapporteren

- Het schriftelijke (tussentijds) verslag van [stap B3](#) is aangevuld met de bevindingen en resultaten van [stap B4](#) en [B5](#).
- De reïntegratie-inspanningen van leidinggevende en werknemer zijn inzichtelijk gemaakt door een schriftelijke verslaglegging.

Toelichting

- Duurzame reïntegratie is omschreven als een aaneengesloten periode werkzaam zijn in eigen functie met volledige loonwaarde. Dit zal niet altijd bereikt zijn tijdens [stap B5](#). Afhankelijk van de afspraken uit [stap A](#) (creëren voorwaarden op organisatieniveau) bij een structurele inzet of bij [stap B1](#) (voorbereiden) bij een incidentele inzet zal wel of niet een volgend evaluatiemoment plaats vinden.

C. MONITOREN OP ORGANISATIENIVEAU**Doel**

- Het proces en het effect van de toepassing van de Werkwijzer Werkaanpassing op organisatieniveau is geëvalueerd.
- Het verzuim- en reïntegratiebeleid, waarin opgenomen de toepassing van de Werkwijzer Werkaanpassing, is bijgesteld op basis van ervaringen, bevindingen en effecten van de uitvoering.

Uitvoering

- Een periodieke terugkoppeling van de bevindingen, gegevens en effecten van de toepassing van de Werkwijzer Werkaanpassing aan de werkgever vergezeld van een advisering volgens afspraken uit [stap A](#) (creëren voorwaarden op organisatieniveau).
- Een proces- en effectevaluatie volgens afspraken uit [stap A](#) (creëren voorwaarden op organisatieniveau).

Participanten

- Procesbegeleider en/of relatiebeheerder en/of accountmanager.
- Werkgever.

Resultaten

- Gegevens zijn verzameld uit de eindrapportages van de inzet van de Werkwijzer Werkaanpassing op individueel niveau met onder andere welke werkaan-



Vervolg stappen en methodiek

passingen ingezet worden, neveneffecten van de werkaanpassingen, hoe vaak is de Werkwijzer ingezet en op welke afdelingen en de gesignaleerde trends op afdelingsniveau.

- Nagegaan is of en waarom de stappen uit de Werkwijzer Werkaanpassing volgens afspraak uit [stap A](#) (creëren voorwaarden op organisatieniveau) wel of niet uitgevoerd zijn.
- In kaart is gebracht of de vroegtijdige (en duurzame) reïntegratie bereikt wordt.
- De plaats van de Werkwijzer Werkaanpassing binnen het verzuimbeleid is bekeken op effectiviteit.
- Waardering van medewerkers en leidinggevenden voor de inzet van de Werkwijzer Werkaanpassing is gemeten.
- Nagegaan is of de actieve betrokkenheid en inzet van leidinggevenden en werknemers voldoende is.
- De inzet en werkwijze van de procesbegeleider is geëvalueerd.

Toelichting

- Tijdens [stap A](#) (creëren voorwaarden op organisatieniveau) zijn de afspraken gemaakt over de uitvoering van [stap C](#) (monitoren op organisatieniveau).



5 Verantwoording

De Kenniskring is samengesteld uit afgevaardigden werkzaam als arboprofessionaal bij een arbodienst en een gastlid. Bij de samenstelling is rekening gehouden met het multidisciplinaire karakter van arbodienstverlening.

De Kenniskring bestaat uit vier leden en een gastlid.

- Clasiën Kromhout, Maetis/Labor Ergonomisch Adviesdiensten, adviseur arbeid/gezondheid/ergonomie en voorzitter van de Kenniskring
- Dorothe Mulders-Geurts, WOSM, arbeidsdeskundig consultant en secretaris van de Kenniskring
- Jan-Willem Deen, Ardyn, bedrijfsarts, adviseur arbeid en organisatie
- Mariëlle Rozemond, AMD VU/VUMC, werkhervattingsadviseur
- Anita Venema, TNO Kwaliteit van Leven, onderzoeker arbeid en gezondheid, gastlid

De Kenniskring is in oktober 2005 van start gegaan en is tien keer bij elkaar geweest. Na bestudering van relevante literatuur hebben uitgebreide discussies plaatsgevonden waarbij uiteenlopende stakeholders zijn geconsulteerd.

Na het opstellen van de concept-Werkwijzer heeft een expertmeeting plaatsgevonden. De keuzes voor juist deze externe deskundigen had met name te maken met de vragen en discussiepunten binnen de Kenniskring. De volgende experts waren aanwezig.

- Dr. J.R. Anema, bedrijfsarts/ Universitair docent, Vrije Universiteit en AZVU
- Prof. Dr. Ir. P.M. Bongers, senior adviseur, TNO Kwaliteit van Leven
- Prof. Dr. F. Nijhuis, Hoogleraar Arbeid en Gezondheid, Universiteit Maastricht
- Drs. S. van Oostrom, onderzoeker, EMGO Instituut, sociale geneeskunde
- Drs. K. Zwart, directeur, Breed Platform Verzekerden en Werk
- Dr. F.J.B. Lötters, medior onderzoeker, Astri

De Kenniskring heeft de bijdrage van de experts zeer op prijs gesteld en is hen erkentelijk voor hun inbreng en wil hen van harte bedanken.

Na bovengenoemde meeting vond een openbaar debat plaats onder voorzitterschap van Prof. dr. F. Nijhuis. Het doel van deze bijeenkomst was de inzet en de toepassing van de Werkwijzer Werkaanpassing van verschillende kanten te belichten, waarbij extra aandacht werd gevraagd voor de (rand-)voorwaarden



Vervolg verantwoording

voor toepassing. Bij deze bijeenkomst waren zowel verschillende arboprofessionals, als werkgevers en werknemers- (vertegenwoordigers) uitgenodigd. Ook de bijdrage van de deelnemers aan het openbaar debat is door de Kenniskring als zinvol ervaren en de Kenniskring dankt hen voor hun inzet. De uitkomsten uit de expertmeeting en het openbaar debat zijn vervolgens als input gebruikt om te komen tot de huidige Werkwijzer.



Literatuur

- Anema J.R., Low back pain, workplace intervention & return to work (proefschrift), Hoofddorp: TNO Arbeid, 2004.
- Bosselaar H., Komduur J., Tussen de Regels, analyse van belemmeringen in de praktijk van de Wet verbetering Poortwachter, themarapportage Breed Platform Verzekerden en Werk, maart 2005.
- Geus A.J. de, Minister van Sociale Zaken, Wet verbetering Poortwachter, brief aan de voorzitter van de Tweede Kamer der Staten Generaal, 30 maart 2006.
- Jettinghoff K., Venema A., Anema R.J., Steenstra I.A., Toepasbaarheid van de Participatieve Aanpak Werkaanpassing bij verzuim ten gevolge van psychische werkbelasting. Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde TBV; 294-299, oktober 2005.
- Knegt R., Besseling J.J.M., Hoffius R., Veerman T.J., Ybema J.F., Scènes uit een reïntegratieproces, Hoofddorp: TNO Arbeid, 2004.
- Loise P., Gosselin L., Durand P., et al. Implementation of a participatory ergonomics program in the rehabilitation of workers suffering from sub acute back pain. Appl Ergon 2001;32-60.
- STECR-Assist 'De werknemer als regisseur', 2005.
- STECR-Werkwijzer 'Arbeidsconflicten', 2005.
- STECR-Werkwijzer 'Lage rugklachten en arbeidsomstandigheden', 2004.
- STECR-Werkwijzer 'Aanpak problematisch verzuim', 2004.
- STECR-Werkwijzer 'Somatisatie', 2004.
- STECR-Werkwijzer 'ABBE-RSI', 2004.
- STECR-Werkwijzer 'Reductie van werkstress in gezondheidszorg en onderwijs', 2005.
- Steenstra I.A., Back pain management in Dutch occupational health care (proefschrift), Hoofddorp: TNO Arbeid, 2004.
- Venema A., Jans M., Naar een Protocol Participatieve Aanpak Werkaanpassing met specifieke aandacht voor RSI en Psychische klachten, vertrouwelijk rapport, Hoofddorp: TNO Arbeid, 2002.
- Venema A., Kraker H. de, Anema J.R., Preventie van (langdurig) verzuim door RSI en psychische klachten, Pilotonderzoek van het Protocol Participatieve Aanpak Werkaanpassing toegepast op deze risicogroepen, vertrouwelijk rapport, Hoofddorp: TNO Arbeid, 2004.



Vervolg literatuur

- Venema A., Sturm A., Anema J.R., Met psychische klachten gezond weer aan het werk: Ervaringen met de Participatieve Aanpak Werkaanpassing. TNO doel-financieringsprogramma 'Arbeid en Gezondheid' in samenwerking met het ministerie van VWS, aangeboden aan Maatwerk, p17-20, oktober 2004.
- Zwart K., Prins E., Recht van spreken, onderzoek naar knelpunten in de uitvoering van de Wet verbetering Poortwachter, onderzoeksrapport door het Breed Platform Verzekerden en Werk en de Stichting De Ombudsman, 2004.



Bijlagen

7.1 Achtergrondinformatie

In dit onderdeel wordt op de achtergrond ingegaan van het oorspronkelijke Protocol Participatieve Aanpak Werkaanpassing. Het wordt afgesloten met de verschillen tussen het oorspronkelijke Protocol en de Werkwijzer Werkaanpassing.

Participatieve ergonomie

De ergonomie wil op basis van kennis over de anatomische, fysiologische en psychologische kenmerken van de mens, producten, technische systemen, taken en functies zodanig ontwerpen dat (1) de veiligheid, gezondheid en het welzijn van de mens gewaarborgd is en (2) het doelmatig functioneren wordt bevorderd (Nederlandse Vereniging van Ergonomie). Participatieve ergonomie wordt in de literatuur gebruikt als een paraplubegrip. Het heeft een gemeenschappelijk kenmerk in toepassing en definitie: het betrekken van de betrokkenen. De definitie is 'The participative ergonomics approach is based on the active participation and strong commitment of the employer and employee in the process tot identify (potential) risk factors in the workplace and to choose the most appropriate solutions for these risks' (Vink et al 1995).

In eerste instantie is participatieve ergonomie voornamelijk toegepast op macro-niveau voor de ontwikkeling en implementatie van technologie. Interessant was de vraag of het ook toepasbaar is op het niveau van de individuele medewerker met (dreigend) verzuim ten gevolge van klachten c.q. aandoeningen van het houdings- en bewegingsapparaat.

Sherbrooke methode

In Sherbrooke, Canada, is een multidisciplinaire interventie ontwikkeld met als doel de preventie van langdurig verzuim door chronische werkgebonden lage rugklachten. De interventie bestaat uit werkaanpassingen en gerichte sociaal-medische begeleiding gecombineerd met een programma gericht op functioneel herstel. Het betreft een systematische procedure, waarbij alle belanghebbende betrokken zijn.

De effectiviteit van deze methode is aangetoond in een randomised controlled trial. Dit is een wetenschappelijk verantwoorde onderzoeksofzet waarin verschillende interventies door loting zijn toegekend aan verschillende deelnemers, waarna het proces en de effecten in de verschillende groepen met elkaar worden vergeleken.



Vervolg bijlagen

Het te meten resultaat was de verzuimduur. Uit het onderzoek kwam naar voren dat werknemers met rugklachten die langer dan 6 weken verzuimen het werk door deze interventie 2,5 keer zo snel hervatten. Dit komt neer op een gemiddelde verzuimreductie van 60 dagen.

Participatieve werkaanpassing

De Sherbrooke interventie is aangepast aan de Nederlandse praktijk. Aanpassingen van het Canadese model waren nodig vanwege het Nederlandse gezondheidszorg- en sociale zekerheidssysteem. Het aangepaste Canadese model is in Nederland bekend onder de naam Protocol Participatieve Aanpak Werkaanpassing bij lage rugklachten.

De toetsing op effectiviteit en kosten van de toepassing van het Protocol heeft evenals in Canada plaats gevonden in een randomised controlled trial (Anema, 2005). De vraagstelling van dit onderzoek was:

- Wat is het effect op werkhervatting, recidief verzuim, pijn en functioneren bij werknemers met subacute en chronische lage rugpijn van een programma naar het Sherbrooke model aangepast aan de Nederlandse situatie?
- Wat is de kosteneffectiviteit van het programma?

In dit onderzoek hebben 196 werknemers met een verzuim van 2 tot 6 weken ten gevolge van a-specifieke lage rugpijn meegedaan. De deelnemers zijn ingedeeld in twee groepen: één groep met de gebruikelijke zorg en één groep met een participatieve werkaanpassing. De gebruikelijke zorg werd ingezet op basis van de bedrijfsgeneeskundige richtlijn voor begeleiding van medewerkers met lage rugklachten.

Het te meten resultaat was het aantal dagen tot volledige en duurzame werkhervatting. Het werk moest hetzelfde of gelijkwaardig (loonwaarde) zijn aan het werk dat de werknemer deed voor de ziekmelding. En het diende gedurende een periode van 4 aaneengesloten weken uitgevoerd te worden. Ook werd de afname van pijn en de verbetering van het functioneren gemeten. De metingen vonden plaats 3, 6 en 12 maanden na de ziekmelding.

Het Protocol werd ingezet na 2 weken verzuim vanwege a-specifieke lage rugklachten en was gericht op een viertal items:

- volledige werkhervatting in eigen of eventueel ander werk;
- wegnemen van belemmeringen voor werkhervatting;
- actieve deelname van werkgever en werknemer;
- consensus over keuze werkaanpassing en plan van aanpak.



Vervolg bijlagen

In de groep met werkaanpassingen duurde het gemiddeld 77 dagen tot volledige en duurzame werkhervatting en in de groep van de gebruikelijke zorg 104 dagen. De effecten van de toepassing van het Protocol Participatieve Aanpak Werkaanpassing ten opzichte van de gebruikelijke zorg op het functioneren en pijn waren klein en niet statistische significant.

De tevredenheid van de deelnemers aan het Protocol Participatieve Aanpak Werkaanpassing kwam uit op een score van 7.8 en van de arboprofessionals op een 7.0. De deelnemers gaven in 79 % van de gevallen aan dat de inspraak op de werkhervatting voldoende was.

Een onderzoek naar de kosteneffectiviteit van de inzet van Participatieve Aanpak Werkaanpassing is uitgevoerd. De economische evaluatie is gedaan vanuit het maatschappelijk perspectief en omvatte zowel kosten veroorzaakt door het gebruik van de gezondheidszorg als kosten veroorzaakt door productieverlies. Om een werknemer een dag eerder terug te laten keren naar het werk dient 19 euro geïnvesteerd te worden voor de uitvoering van het Protocol. De resultaten van de kosteneffectiviteitanalyse hangen in hoge mate af van de schatting van productieverliezen.

Universeel Protocol

Het bovenstaande heeft betrekking op lage rugklachten. In 2002 is het Protocol geactualiseerd, aangepast aan de Wet verbetering Poortwachter en is universeel toepasbaar gemaakt. De taakomschrijving en afbakening van verschillende actoren zijn aangepast en de methodische werkwijze is compacter en overzichtelijker gemaakt.

Inhoudelijk is de werkwijze niet herzien, omdat er geen nieuwe ontwikkelingen waren op het gebied van werkaanpassing. Bij deze actualisering is het Protocol tevens, met een aantal kleine aanpassingen, ook voor andere klachten dan lage rugklachten geschikt gemaakt.

Universele toepasbaarheid

Betrokken arboprofessionals bij het onderzoek Participatieve Werkaanpassingen bij Lage Rugklachten en deskundigen op het gebied van psychische klachten verwachten dat de aanpak ook geschikt is voor het beïnvloeden van verzuim bij psychische problematiek (Venema, Sturm & Anema, 2005). Het Protocol sluit aan bij de NVAB-richtlijn, de NIP-richtlijn, de methodische werkwijze Donner en de NKAP-richtlijn.



Vervolg bijlagen

De gegevens van het onderzoek Participatieve Werkaanpassing bij Lage Rugklachten zijn gebruikt om na te gaan of het Protocol daadwerkelijk toepasbaar is bij psychische problematiek (Jettinghoff, Venema & Anema, 2005).

Het onderzoek betrof een secundaire (cross-sectionele) analyse van de data. Kwantitatieve vragenlijstgegevens over psychosociale werkkenmerken zijn gecombineerd met de kwalitatieve gegevens uit de plannen van aanpak die opgesteld zijn bij de werknemers met lage rugklachten uit het Nederlandse Sherbrooke onderzoek.

De resultaten laten zien dat bij de toepassing van de Participatieve Aanpak Werkaanpassing bij a-specifieke lage rugklachten naast fysieke knelpunten op het werk ook psychische belastingsknelpunten werden gesignaleerd. Ook werden deze bespreekbaar gemaakt en leidden ze tot concrete voorstellen voor oplossingen (werk-aanpassingen) in een plan van aanpak. De psychische belastingsknelpunten betroffen werkdruk, werksfeer en de persoonlijkheid van de werknemer. De psychosociale werkkenmerken betroffen hogere taakeisen, het minder goed in het werk zitten en het werk als lichamelijk belastend ervaren. De werk-aanpassingen zijn deels anders dan bij lichamelijke aandoeningen: minder werk, regelmatig overleg met werkgever, minder emotioneel belastend werk, aanpassingen van werktijden, vaardigheidstraining en dergelijke. Werkgevers bleken terughoudend te zijn voor organisatorische aanpassingen.

In 2006 is een onderzoek gestart naar de effectiviteit van de Participatieve Aanpak Werkaanpassing bij psychische problematiek. De aanpassingen in de werkwijze betreffen het voortraject en de tijdcontingentie. De definitieve onderzoeksresultaten worden in 2009 verwacht.

Eveneens in 2006 is een onderzoek gestart naar de haalbaarheid van Participatieve Aanpak Werkaanpassing bij RSI, whiplash en chronische vermoeidheid. Dit betreft een procesevaluatie naar de toepasbaarheid van Participatieve Werkaanpassing bij werknemers die verzuimen met dit type klachten.

Aanpassingen oorspronkelijk Protocol

De Werkwijzer Werkaanpassing is toegespitst op de hedendaagse praktijk. De aanpassingen aan het oorspronkelijke Protocol Participatieve Aanpak Werkaanpassing, die door de Kenniskring zijn aangebracht, zijn gebaseerd op de volgende punten.

1. In de praktijk van arbodienstverlening is de rol van de bedrijfsarts veranderd. Dit hangt mede samen met de visie van bedrijven op het gebied van verzuimbegeleiding. De bedrijfsarts wordt niet meer gezien als de enige initiator van



Vervolg bijlagen

- de Werkwijzer Werkaanpassing. De centrale rol ligt bij de werkgever. In de Werkwijzer is dit gegeven verwerkt.
2. De toepasbaarheid van het oorspronkelijke Protocol Participatieve Aanpak Werkaanpassing is verbreed voor een breder scala van gezondheidsklachten en met een start van de Werkwijzer op verschillende tijdstippen in het verzuim. De termijn van de start van het oorspronkelijke Protocol liggend tussen de 2 tot 6 weken verzuim heeft niet alleen te maken met rugklachten versus andere klachten, maar ook met het feit dat het Protocol bij a-specifieke rugklachten is ingezet in een wetenschappelijk onderzoek, waarin de condities zo gelijk mogelijk moesten zijn.
 3. Het oorspronkelijke uitgangspunt van het Protocol Participatieve Aanpak Werkaanpassing 'terug naar eigen functie met loonwaarde' is gehandhaafd. Echter indien de werkgever, in deze geadviseerd door de bedrijfsarts, aangeeft dat dit niet haalbaar is kan de Werkwijzer Werkaanpassing ingezet worden met een aangepast uitgangspunt.

Het stappenplan van het oorspronkelijke Protocol is grotendeels gehandhaafd. Er zijn een aantal bijstellingen:

1. De voorbereiding voor de werkaanpassing door de procesbegeleider is eruit gehaald, omdat dit door de Kenniskring bij de werkgever wordt gelegd.
2. Het opstellen van het plan van aanpak door de procesbegeleider na de eerste bijeenkomst met leidinggevende en werknemer is vervangen door het opstellen van het plan van aanpak door de leidinggevende en werknemer tijdens de bijeenkomst.
3. Het ondersteunen en begeleiden van de werkaanpassing is versterkt door een extra bezoek van de procesbegeleider op de werkvloer. En dit vindt niet alleen meer plaats met de werknemer, maar ook met de leidinggevende.
4. De (telefonische) evaluatie vindt zowel plaats met de leidinggevende als ook met de medewerker.
5. De goedkeuring van het plan van aanpak door de bedrijfsarts is overbodig als het plan van aanpak in consensus opgesteld is door de leidinggevende en werknemer.

Vervolg bijlagen

7.2 Indicatie tijdsbesteding procesbegeleider

Stappen	Tijdsbesteding
Stap 1	1/2 - 1 uur
Stap 2	1 1/2 tot 3 uur
Stap 3	2 1/2 tot 3 1/2 uur
Stap 4	2 tot 4 uur
Stap 5	1 1/2 tot 2 1/2 uur
TOTAAL	8 tot 14 uur

Vervolg bijlagen

7.3 Casuïstiek

Het betreft hier een medewerker salarisadministratie met nekkachten. Medewerker kan gezien de klachten weer gedeeltelijk beginnen met werk. De bedrijfsarts heeft gevraagd om ondersteuning door middel van de Werkwijzer Werkaanpassing omdat hij verwacht dat zowel spanningen op het werk als thuis een rol spelen.

Schema knelpunten

Hoofdtaken	Werkzaamheden	Knelpunten	Frequentie	Ernst	Prioriteit van knelpunten
Beheren van bestanden (salarissen)	a. Invoeren van gegevens en ander P.C.-werk	1. Momenteel: nekkachten	****	****	1
		2. Slechte werkhouding nek	**	***	4
		3. Hoge werkdruk	***	****	3
		4. Stress en schaamte t.g.v. financiële situatie privé	****	****	2

Vervolg bijlagen

Schema oplossingen

In dit schema zijn voor alle knelpunten meerdere oplossingen aangegeven. Bij juiste toepassing van de Werkwijzer worden alleen de belangrijkste knelpunten uitgewerkt.

Knelpunten	Oplossingen	Opmerkingen	Beoordelingscriteria			Prioriteit van oplossingen
			Effectief	Bestaat	Haalbaar	
1. Nekklachten	<ul style="list-style-type: none"> • Tijdelijke aanpassing werktijden • Tijdelijke aanpassing werkzaamheden 		+++	+++	+++	1
2. Slechte werkhouding nek	<ul style="list-style-type: none"> • Betere afstelling werkplek (advies vragen arbo-adviseur) 	<ul style="list-style-type: none"> • Geldt misschien ook voor andere collega's 	++	++	+++	4
3. Hoge werkdruk t.g.v. ziekte collega	<ul style="list-style-type: none"> • Inzet uitzendkracht 	<ul style="list-style-type: none"> • Moet overlegd worden of er budget is voor uitzendkracht 	++	++	++	6
	<ul style="list-style-type: none"> • Leidinggevende helpt met stellen van prioriteiten 		+++	+++	+++	3
	<ul style="list-style-type: none"> • Medewerker leert beter grenzen afbakenen 		++	+	+++	5
4. Spanningen t.g.v. financiële situatie privé	<ul style="list-style-type: none"> • Professionele hulp bij financiële situatie privé 		+++	+++	+++	2

Vervolg bijlagen

Plan van aanpak

Bij goede toepassing van de Werkwijzer worden op basis van de belangrijkste knelpunten maximaal drie oplossingen gekozen.

Knelpunt	Oplossing	Actie	Verantwoordelijke	Wanneer	Gebeurd
1. Nekklachten	<ul style="list-style-type: none"> • Aanpassing werktijden • Aanpassing werkzaamheden 	<ul style="list-style-type: none"> • Tijdelijk werktijdvermindering naar 3 x 6 uur • Niet meer dan 2 uur per dag achter beeldscherm Elk half uur even iets anders doen • Pauzesoftware instellen • Overige uren salarisbesprekingen met medewerkers 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedrijfsarts geeft advies en leidinggevende en medewerker maken op grond daarvan afspraken 	<ul style="list-style-type: none"> • Met ingang van heden 	
2. Slechte werkhouding nek	<ul style="list-style-type: none"> • Betere afstelling werkplek 	<ul style="list-style-type: none"> • Werkplekadvies vragen arboadviseur 	<ul style="list-style-type: none"> • Medewerker belt voor afspraak 	<ul style="list-style-type: none"> • Voor 5/4/06 	
3. Hoge werkdruk als gevolg van ziekte collega	<ul style="list-style-type: none"> • Inzet uitzendkracht • Leidinggevende helpt met stellen van prioriteiten • Medewerker leert beter grenzen afbakenen 	<ul style="list-style-type: none"> • Leidinggevende overlegt met P&O • Elke maandag overleg medewerker leidinggevende • Assertiviteitstraining bij opleidingscentrum 	<ul style="list-style-type: none"> • Leidinggevende • Leidinggevende • Medewerker informeert 	<ul style="list-style-type: none"> • 7/5/6 • Met ingang van heden • Bij de volgende cursus 	
4. Spanningen als gevolg van financiële situatie privé	<ul style="list-style-type: none"> • Professionele hulp voor financiële hulp 	<ul style="list-style-type: none"> • Medewerker maakt afspraak met BMW 	<ul style="list-style-type: none"> • Medewerker 	<ul style="list-style-type: none"> • Voor 15/4 	