



Bedrijfsmaatschappelijk werk

en

het re-integratieproces

**Richtlijn voor bedrijfsmaatschappelijk werkers
bij werkhervatting en re-integratie van medewerkers.**

Colofon:

De richtlijn re-integratie is een uitgave van de functiegroep bedrijfsmaatschappelijk werk van de Nederlandse Vereniging van Maatschappelijk Werkers (NVMW). Marion van Aalst, Han Baeten, Meine Willem Dijkstra, Arie van Putten, in samenwerking met Magteld Beun.

Eindredactie: Eric van den Outenaar

Utrecht, oktober 2009

Copyright © 2009 Nederlandse Vereniging van Maatschappelijk Werkers/NVMW, Utrecht.
Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd of openbaar gemaakt zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Inhoud

1. Voorwoord	3
2. Omschrijving van re-integratie	4
3. Rol bedrijfsmaatschappelijk werker	4
4. Indicaties inzet	5
5. Consequente werkwijze	6
6. Kenmerkende begeleiding	6
7. Zorgvuldige rapportage en registratie	7
8. Bijlage 1: Uitgangspunten van bedrijfsmaatschappelijk werk.....	8
9. Bijlage 2: Voorbeelden uit de praktijk.....	9
10. Bijlage 3: Hand-out	11

1. Voorwoord

De functiegroep bedrijfsmaatschappelijk werk van de Nederlandse Vereniging voor Maatschappelijk Werkers (NVMW) wil via het bundelen en uitwisselen van informatie haar vak professionaliseren. Deze richtlijn moet inzichtelijk maken wat de bijdrage en meerwaarde is van de bedrijfsmaatschappelijk werker bij het re-integreren van zieke medewerkers. Ze vormt daarmee een aanvulling op richtlijnen van andere disciplines die bij re-integratie betrokken zijn. Een verkorte versie dient voor de bedrijfsmaatschappelijk werker als middel om zijn vak en werkwijze bij re-integratie mee te profileren.

Wat is in strikte zin het doel van de bedrijfsmaatschappelijk werker? Hij biedt hulp en begeleiding aan individuele of groepen medewerkers met psychosociale problemen die te maken hebben met en van invloed zijn op de werksituatie. Hij beoogt het persoonlijke functioneren en samenwerken van medewerkers (inclusief leidinggevend) te optimaliseren, verzuim te voorkomen, te verkorten en bij te dragen aan goede arbeidsomstandigheden. Op die manier wil de bedrijfsmaatschappelijk werker een bedrijf helpen zijn doelen te bereiken.

Hoe sluit dat aan bij re-integratie? Als een medewerker zich ziek heeft gemeld, zijn werkgever en werknemer bij wet verplicht om samen aan de slag te gaan om ervoor te zorgen dat de werknemer weer terug kan keren. De werkgever heeft daar belang bij, want niet alleen is hij twee jaar lang verantwoordelijk voor loondoorbetaling van de zieke werknemer ook ziet hij bij iedere dag verzuim zijn omzet teruglopen. De werknemer heeft eveneens belang bij samenwerking, want hij moet aan het einde van de rit kunnen aantonen dat hij en zijn leidinggevende voldoende hebben gewerkt aan zijn terugkeer. Blijkt namelijk van niet, dan verliest hij zijn aanspraak op een uitkering.

In tegenstelling tot bijvoorbeeld de bedrijfsarts en de arbodienst heeft de bedrijfsmaatschappelijk werker geen wettelijk voorgeschreven rol in het re-integratieproces. In de praktijk is zijn aanwezigheid echter niet weg te denken en blijkt hij steeds belangrijker te zijn voor het succesvolle verloop ervan. Hij begeleidt de medewerker en consulteert en adviseert de leidinggevend, het management, de bedrijfsarts en andere betrokkenen tijdens re-integratie. Zijn positie in de organisatie en efficiënte hulpverleningsmethode maken hem bijvoorbeeld de aangewezen persoon om bij verzuim als eerste op onderzoek uit te gaan. De bedrijfsmaatschappelijk werker gaat planmatig te werk en weet problemen helder te krijgen. Hij sluit dingen niet uit. Is een werknemer wel echt ziek of blijft hij weg vanwege een conflict met zijn baas of vanwege financiële problemen? De bedrijfsmaatschappelijk werker staat in contact met de gehele keten van hulp- en dienstverlening en weet voor ieder probleem op tijd de juiste mensen in te schakelen. Ook bij de uitvoer van werkhervattingstrajecten levert hij een belangrijke bijdrage en kan met zijn begeleiding terugval worden voorkomen. Daar is niet alleen de werknemer mee gebaat, want hoe korter het verzuim hoe kleiner de aanslag op de portemonnee van de werkgever.

Het takenpakket van de bedrijfsmaatschappelijk werker kan per bedrijf verschillen. Wat zijn rol bij re-integratie is, zal in de praktijk dus ook variëren. Hij dient wel te weten wanneer hij kan worden ingezet en wanneer hij initiatief kan nemen. In de volgende hoofdstukken wordt daarom eerst uitgelegd hoe het re-integratieproces in elkaar steekt. Dan wordt er gekeken naar de mogelijke rollen van de bedrijfsmaatschappelijk werker. Vervolgens wordt een overzicht gegeven van de problemen die hij ter hand kan nemen. Daarna wordt zijn werkwijze onder de loep genomen en worden de algemene kenmerken van zijn begeleiding benoemd. Tot slot worden enkele opmerkingen gemaakt over de correcte manier van rapportage en registratie.

2. Omschrijving van re-integratie

De Wet Verbetering Poortwachter (WVP) regelt sinds 2002 wie welke acties moet nemen als een werknemer uitvalt. Hier volgt een opsomming van de verplichte acties die voor de bedrijfsmaatschappelijk werker relevant zijn:

- De werknemer meldt zich ziek bij de leidinggevende.
- De bedrijfsarts of arbodienst maakt voor de zesde week een probleemanalyse en geeft een re-integratieadvies.
- Werkgever en werknemer maken uiterlijk in de achtste week een plan van aanpak en wijzen een leidinggevende aan (die de voortgang bewaakt). In het plan van aanpak staan afspraken over aanpassingen op het werk, trainingen, therapieën of activiteiten die iemand begeleiden naar ander werk.
- Vervolgens houden werkgever en arbodienst of bedrijfsarts regelmatig contact met de werknemer. Er wordt dan gekeken of het doel in het plan van aanpak nog haalbaar is. Het kan zijn dat de probleemanalyse en het plan van aanpak moeten worden bijgesteld.
- De werkgever is verplicht een re-integratiedossier bij te houden (vanaf de ziekmelding) waarin hij alle gemaakte afspraken vastlegt. Werknemer en de bedrijfsarts of arbodienst moeten een afschrift hebben van het plan van aanpak en de eventuele bijstellingen.
- Eerst werken werkgever en werknemer aan re-integratie binnen het eigen bedrijf. Lukt dat niet, dan moet de werkgever de re-integratie bij een andere organisatie in gang zetten en hiervoor een re-integratiedeskundige inschakelen (re-integratie in het tweede spoor).
- De werkgever meldt zijn zieke werknemer in week 42 bij het Uitvoeringsinstituut Werknemers Verzekeringen (UWV).
- Voor het einde van het eerste jaar zijn werkgever en werknemer verplicht de re-integratie te evalueren (tussen week 46 en 52). Dat leidt mogelijk tot bijstellingen.
- Als de werknemer na één jaar en acht maanden nog ziek is, volgt de aanvraag voor een WIA-uitkering (Wet werk inkomen naar arbeidsvermogen). De werknemer is verplicht een re-integratieverslag mee te sturen. Het re-integratiedossier dient als basis.
- Het UWV oordeelt aan het einde van het tweede jaar over hoeveel procent iemand arbeidsgeschikt is, of er genoeg is gedaan aan re-integratie en verleent dan een uitkering.

3. Rol bedrijfsmaatschappelijk werker

De bedrijfsmaatschappelijk werker heeft geen formele verantwoordelijkheden meegekregen vanuit de WVP, maar speelt vaak wel een belangrijke rol bij de verschillende momenten in het re-integratieproces. Dat is onder meer een gevolg van zijn bijzondere positie binnen een bedrijf. De bedrijfsmaatschappelijk werker staat dagelijks in contact met partijen op verschillende niveaus in de organisatie en heeft een grote onafhankelijkheid. Hij is niet aan handen en voeten gebonden en beschikt over een korte lijn naar de leidinggevende. Hij kan al voordat een ziekmelding bij de bedrijfsarts of arbodienst is gemeld in actie komen en in het prille stadium van verzuim de werkhervatting initiëren. Het komt regelmatig voor dat hij degene is die in de eerste weken de zieke medewerker begeleidt en contact onderhoudt met zijn leidinggevende, waardoor er ook op latere momenten op hem wordt teruggevallen.

Hier volgt een opsomming van mogelijke rollen die de bedrijfsmaatschappelijk werker kan vervullen:

- Psychosociaal hulpverlener: hij biedt kortdurende begeleidingstrajecten aan gericht op verwerking, gedragsverandering en empowerment. In de meeste gevallen zullen vijf gesprekken volstaan. Waar het gaat om opeenvolgende trajecten, zoals verwerking en acceptatie van beperkingen, werkhervatting in een andere functie of het inspelen op nieuwe collega's en een andere leidinggevende kunnen meerdere gesprekken nodig zijn. Zijn uitgangspunt: kort waar het kan, langer wanneer het nodig is.

- Verwijzer: hij brengt de medewerker in contact met gespecialiseerde instanties of deskundigen;
- Bemiddelaar en conflictbegeleider: hij zoekt bij een conflict intern of extern naar oplossingen;
- Onderzoeker: voor wat betreft de psychosociale aspecten kan hij bijdragen aan het opstellen van de verplicht gestelde probleemanalyse. Ook kan hij helpen bij het ontwikkelen van het plan van aanpak;
- Adviseur van de casemanager, of de re-integratiedeskundige bij re-integratie in het tweede spoor;
- Adviseur, coach van leidinggevenden en management, HRM-medewerkers, arbeidsdeskundigen en bedrijfsarts in specifieke verzuimgevallen en re-integratietrajecten;
- Workshopbegeleider en voorlichter (bijvoorbeeld over wat ziekte en beperkingen voor medewerkers kunnen betekenen en hoe daarmee om te gaan);
- Trainer: hij geeft trainingen aan medewerkers of leidinggevenden (bijvoorbeeld over assertieve/sociale vaardigheden, agressie-management, stresshantering, werkdrukmanagement, preventie van ongewenste omgangsvormen, verzuimmanagement, communicatie en transitie-management);
- Rapporteur: zijn schriftelijke rapportages dragen bij aan het re-integratiedossier.
- Steunpilaar van het management in brede zin: signalering, consultatie, advisering en beleidsvorming.

4. Indicaties inzet

De bedrijfsmaatschappelijk werker verleent psychosociale hulpverlening: begeleiding gericht op problemen die voorkomen in de interactie tussen de persoon en zijn (werk-) omgeving. En wat doet hij als het gaat om re-integratie, bij wat voor soort problemen komt hij eigenlijk in actie?

- Bij vermoeden van psychosociale problematiek (stress, burn-out, overspannenheid, disfunctioneren, conflicten en persoonlijke problemen die doorspelen op de werkvloer). Het is essentieel dat hij er snel bij is (liefst binnen vijf dagen) en als eerste wordt ingeschakeld voor een intake- of kennismakingsgesprek. Zijn begeleiding wint dan aan kracht. De problemen zijn in het begin nog niet blijvend, waardoor de kans op een vlotte werkhervatting relatief groot is¹. Ook als er sprake is van een conflict of als er problemen zijn in de relatie tussen de werknemer en werkgever kan hij proberen die in goede banen te leiden (zie bijlage 2, casus 1).
- Bij verzuim en werkhervatting vanwege medische en fysieke problemen. Ook dan is er meestal een psychosociale component aanwezig. De inzet van de bedrijfsmaatschappelijk werker bij werkhervatting heeft dus toegevoegde waarde. Een van de taken die hij uitoefent, is begeleiding in de werksituatie na langdurige ziekte (zie bijlage 2, casus 2). Een medewerker kan last blijven houden van vermoeidheid of andere restklachten. Hij kan met onbegrip geconfronteerd worden, omdat hij aan de buitenkant alweer beter lijkt. Ook kan het werk een andere betekenis in zijn leven hebben gekregen. Of hij heeft noodgedwongen ander werk moeten accepteren wegens lichamelijke beperkingen of chronische gezondheidproblematiek. De bedrijfsmaatschappelijk werker kan begeleiding bieden bij het verwerken van verlies aan arbeidsmogelijkheden, de noodzaak van omscholing of het bericht dat er bij de organisatie geen passend werk te vinden is.
- Bij werkhervatting na agressie-incidenten, overvallen en ongewenst gedrag (pesten, ongewenste intimiteiten en dergelijke). Ook dan wordt de bedrijfsmaatschappelijk werker ingezet.
- Bij verslavingsproblematiek. Er een is specifieke behandeling vereist waarvoor goede afspraken tussen werkgever, werknemer en behandelaar moeten worden gemaakt. De bedrijfsmaatschappelijk werker kan hierin het verbindende element zijn. Hij weet wat een manager beweegt en wat de uitgangspunten zijn van een behandeling.
- Bij psychiatrische problematiek (bijvoorbeeld borderline, schizofrenie). De bedrijfsmaatschappelijk werker is de aangewezen begeleider voor de

¹ Psychische klachten zorgen voor 33% van het totale arbeidsverzuim. 80 % blijft vaak onbehandeld. Zie hiervoor de 'Leidraad aanpak verzuim om psychische redenen' van de subcommissie Psychische Problematiek van de Commissie het Werkend Perspectief (voorheen Commissie Donner 1).

werkhervattingmogelijkheden. Ook de bedrijfsarts speelt bij deze problematiek een belangrijke rol.

5. Consequente werkwijze

Wat is de kern van wat een bedrijfsmaatschappelijk werker doet? Hij voert gesprekken met medewerkers om te komen tot verheldering van een probleem en de hantering of oplossing ervan. Hij doet dat altijd op basis van een consequente manier van werken. Allereerst voert hij een intakegesprek waarbij hij de oorzaak van iemands verzuim en de belemmeringen/mogelijkheden voor re-integratie in kaart brengt. Het 'niet kunnen functioneren' van de werknemer plaats hij voor zichzelf in probleemvelden, aspecten binnen een organisatie die er voor kunnen zorgen dat een werknemer niet meer in staat is te presteren. De probleemvelden zijn:

- Arbeidsinhoud;
- Arbeidsomstandigheden;
- Arbeidsvoorwaarden;
- Arbeidsverhoudingen;
- Persoon (waaronder arbeidsethos en arbeidssatisfactie van belang zijn);
- Privéomstandigheden;
- Sociaal-medische aspecten.

Met de informatie maakt hij per probleemveld een analyse van de stressoren (prikkelers die tot belasting leiden). Vervolgens stelt hij een plan van aanpak op (niet te verwarren met het plan van aanpak uit hoofdstuk 2). Het plan van aanpak is het handvat voor de bedrijfsmaatschappelijk werker om vervolgens gericht actie mee te ondernemen. De vraag- en doelstelling van de werkgever en werknemer vormen altijd het uitgangspunt. Per probleemveld zijn er verschillende oplossingen. Een en ander kan dus betekenen dat hij de medewerker doorverwijst naar een discipline binnen het bedrijf of naar een gespecialiseerde instantie in de woonomgeving van de werknemer. Vaak start hij zelf een begeleidingsactie. Daarbij put hij uit verschillende gedragstherapieën, zoals uit de Kortdurende Oplossingsgerichte Therapie, Taakgerichte Hulpverlening, Rationeel Emotieve Therapie, verschillende ademhaling- en ontspanningsoefeningen en Mindfulness (een meditatietechniek).

6. Kenmerkende begeleiding

De begeleiding die de bedrijfsmaatschappelijk werker biedt, heeft duidelijke kenmerken². Zo onderscheidt hij zich van anderen en helpt hij de rol van bedrijfsmaatschappelijk werk bij re-integratie te profileren.

De begeleiding is:

- kortdurend;
- directief, doelgericht en resultaatgericht;
- gericht op het vergroten van het probleemoplossend vermogen van de medewerkers;
- laagdrempelig en een directe reactie op de vraag;
- flexibel en op maat;
- gericht op het herstel of verbetering van de communicatie, inzetbaarheid en het welzijn van de werknemer in de organisatie;
- systeemgericht;
- onafhankelijk;
- gericht op positionering van de verantwoordelijkheid voor zowel werknemer als werkgever;

² Deze kenmerken zijn gebaseerd op algemene uitgangspunten van het bedrijfsmaatschappelijk werk. Zie hiervoor bijlage 1.

- transparant en controleerbaar.

7. Zorgvuldige rapportage en registratie

Bij de rapportage en registratie houdt de bedrijfsmaatschappelijk werker rekening met zowel de belangen van de werkgever als die van de werknemer. Het moet altijd duidelijk zijn wat hij wel en niet van de gesprekken mag doorgeven aan de organisatie (geheimhouding). Hij heeft een vertrouwensrelatie en maakt daarom vooraf afspraken over rapportage. Het is raadzaam om de medewerker hierover schriftelijke informatie te geven en hem voor aanvang van de hulpverlening een toestemmingsverklaring te laten ondertekenen. In geval van een conflict met de werkgever is die duidelijkheid helemaal geboden. De beroepscode is daarin verder richtinggevend.

Hier volgt wanneer en waarover de bedrijfsmaatschappelijk werker mogelijk rapporteert en registreert:

- **Rapportage:** intakeverslag, begeleidingsplan, voortgangsverslag over procesverloop en de eindrapportage. Met een transparant intake- en een eindverslag, waarbij hij rekening houdt met de Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp), levert hij een bijdrage aan het re-integratiedossier.
- **Registratie:** aard van de problematiek, wijze van aanmelding en data van aanmelding, intake en afsluiting, de datum van (gedeeltelijke) werkhervatting (tijdens of bij afsluiting van het werknemercontact). Zo kunnen de prestaties van bedrijfsmaatschappelijk werker worden gemeten en wordt het voor een bedrijf inzichtelijk wat de bedrijfsmaatschappelijk werker dus oplevert in de portemonnee (denk aan publicaties in het jaarverslag, op het intranet, in het bedrijfsblad).

8. Bijlage 1: Uitgangspunten van bedrijfsmaatschappelijk werk

Hier wordt een aantal belangrijke uitgangspunten genoemd van het bedrijfsmaatschappelijk werk.

De bedrijfsmaatschappelijk werker:

- verleent planmatige en inzichtelijke hulpverlening;
- neemt de vraag van de medewerker als vertrekpunt en verbindt diens beleving, attitude, normen en gevoelens met feitelijke informatie;
- past motiverende gespreksvaardigheden toe om de problematiek te verhelderen;
- focust tijdens de begeleiding niet op belemmeringen en beperkingen, maar gaat zoveel mogelijk uit van de eigen mogelijkheden en kracht van mensen;
- houdt rekening met de context van de cliënt, zoekt naar oplossingen dichtbij, gericht op behoud van controle op eigen leven;
- heeft een integrale oriëntatie, hij verbindt immateriële en materiële problematiek: naast gedrag, ontwikkeling en relaties betreft hij ook zaken als inkomen en huisvesting;
- heeft zo een meer maatschappelijke dan een individuele oriëntatie, gericht op de medewerker en zijn werkomgeving;
- onderscheidt zich van gedragsdeskundigen, zoals psychologen en orthopedagogen, die zich vooral richten op het individu en zijn stoornissen;
- behandelt de problemen niet altijd zelf, maar zoekt als onderdeel van zijn integrale oriëntatie naar geschikte oplossingen en doet verwijzingen;
- kent bovenal de sociale kaart en treedt op als spin in het web, de verbindende schakel tussen betrokken hulp- en dienstverleners.

De uitgangspunten zijn ontleend aan:

- het Beroepsprofiel van de Maatschappelijk Werker;
- de Beroepscode van de Maatschappelijk Werker;
- de Competenties Bedrijfsmaatschappelijk werk zoals beschreven door de functiegroep bedrijfsmaatschappelijk werk van de NVMW;
- de taakaccenten die de organisatie legt wat betreft de inzet van het bedrijfsmaatschappelijk werk, c.q. de afspraken die de organisatie als opdrachtgever en de bedrijfsmaatschappelijk werker (of de organisatie waar de bedrijfsmaatschappelijk werker in dienst is) als opdrachtnemer hebben gemaakt;
- Wet Verbetering Poortwachter en Wet Bescherming Persoonsgegevens.

9. Bijlage 2: Voorbeelden uit de praktijk

Casus 1:

‘Goede antenne’

Een werknemer meldt zich ziek. Hij werkt op dat moment als projectleider bij een groot bedrijf (35 jaar oud, opleiding bedrijfseconomie, een jaarsalaris van 75.000 euro). Aanleiding voor zijn ziekmelding is een negatief functioneringsgesprek met zijn leidinggevende. De man heeft te horen gekregen dat hij niet goed functioneert. Het management ziet hem niet meer zitten in dezelfde functie. De werknemer heeft in voorgaande jaren veel projecten in het buitenland gedraaid en is zodoende een beetje aan de aandacht van zijn leidinggevendenden ontsnapt. Nu hij weer in het land is, heeft het management zijn competenties eens goed tegen het licht kunnen houden.

De bedrijfsarts constateert dat er geen sprake is van ziekte, maar dat er sprake is van een arbeidsconflict. Hij last een pauze in om aan een conflictoplossing te werken. De werknemer consulteert de bedrijfsmaatschappelijk werker op advies van de bedrijfsarts. Die neemt een intake af. Daaruit blijkt onder meer dat de man een joodse achtergrond heeft, het contact met zijn familie niet optimaal verloopt, zijn vader enkele jaren geleden is overleden en dat zijn relaties consequent na een aantal jaren eindigen. Verder blijkt de werknemer er een gezonde levensstijl op na te houden. Hij is sportief, rookt niet, zijn alcoholgebruik is gemiddeld en ook heeft hij redelijk wat sociale contacten. De klacht is dat hij niet goed luistert en in teamverband disfunctioneert. Hij blijkt essentiële competenties te missen. Collega's klagen dat hij moeilijk is in de omgang en niet op zijn lastige gedrag aanspreekbaar is.

De bedrijfsmaatschappelijk werker maakt een plan van aanpak. Hij start een bemiddelingstraject tussen het management en de werknemer. Het doel van dat traject is om uiteindelijk een beter passende functie voor hem te vinden in het bedrijf zelf of daarbuiten. Er volgen drie gesprekken, die leveren informatie op die de bedrijfsmaatschappelijk werker doen vermoeden dat er sprake is van ADHD problematiek. Hij verwijst de werknemer dan ook naar een psychiater (PsyQ). De antenne van de bedrijfsmaatschappelijk werker staat goed afgesteld! De psychiater bevestigt namelijk het vermoeden van de bedrijfsmaatschappelijk werker en schrijft de werknemer medicatie voor.

Na de adequate doorverwijzing naar de psychiater, komt het re-integratieproces in een stroomversnelling. De werknemer is opgelucht dat er een naam voor het beestje is gevonden en toont zich bereid mee te werken aan een herplaatsing in een andere functie. De bedrijfsmaatschappelijk werker speelt vervolgens een bemiddelende rol. De medewerker schaamt zich er enigszins voor dat hij een ‘mindere’ functie moet accepteren. Het management weet evenmin hoe het goed moet inspelen op de situatie. De bedrijfsmaatschappelijk medewerker is aanwezig bij enkele gesprekken, weet het ijs te breken tussen de partijen en zorgt er voor dat er open communicatie kan plaatsvinden. Ze komen gezamenlijk tot de conclusie dat de man niet dient terug te keren in een leidinggevende rol, maar dat daarmee de kennis en ervaring die hij als projectleider heeft opgedaan niet verloren hoeft te gaan. Er wordt een interessante werkplek voor hem gevonden als medewerker op een beleidsafdeling. De man zal in eerste instantie mee gaan helpen aan het ontwikkelen van een protocol om projecten in de organisatie mee te toetsen. Uiteindelijk is de man binnen drie maanden herplaatst en kan hij dankzij de medicatie voor zijn ADHD goed functioneren. Na twee jaar is hij nog steeds met veel plezier werkzaam in het bedrijf.

Conclusie: het conflict had makkelijk in een impasse terecht kunnen komen en had tot een lange periode van verzuim kunnen leiden. De bedrijfsmaatschappelijk medewerker heeft dat voorkomen. Hij achterhaalde in een vroeg stadium de ‘achterliggende’ oorzaak van het conflict en verwees de man op tijd door. Hij heeft ervoor gezorgd dat beide partijen op een normale manier met elkaar in gesprek bleven en soepel aan herplaatsing konden werken. Op verschillende momenten heeft hij zowel de rol vervuld van consultant, coach, counselor en bemiddelaar.

Casus 2:

‘Geen taboes’

Een vrouw meldt zich ziek (45 jaar oud, hbo, jaarsalaris van 40.000 euro, getrouwd, twee puberende dochters). Ze werkt op dat moment als office manager bij een middelgroot bedrijf en is erg gesteld op haar werk. Na een aantal onderzoeken in het ziekenhuis wordt er een agressieve tumor geconstateerd. Ze moet chemotherapie ondergaan, een borstamputatie en borstreconstructie. Zij is meer dan zes maanden uit de roulatie. In die periode voert de bedrijfsmaatschappelijk werker in opdracht van de bedrijfsarts een aantal gesprekken met haar en haar leidinggevende over hoe om te gaan met haar ziekte. Ook wordt hij later ingeschakeld om met haar te gaan werken aan angstreductie en re-integratie in haar oude functie. De mensen om haar heen zijn geneigd om snel over te gaan tot de orde van de dag, terwijl er voor haar een ingrijpende gebeurtenis heeft plaatsgevonden. De bedrijfsmaatschappelijk werker is zich daarvan bewust en zorgt ervoor dat er open communicatie kan plaatsvinden op de werkvloer over wat het betekent om na een ernstige ziekte als die van haar weer aan de slag te moeten. Hij helpt bij het benoemen van de mogelijkheden en het doorbreken van taboes rondom haar ziekte. Het is een succes. Ze ontvangt alle steun van het management en ook haar collega's zijn zich erg met haar begaan.

De ziekte keert terug. Zij blijft last houden van recidiverende tumorklachten, moet opnieuw onder het mes, maar kan na enige tijd toch weer terugkeren op haar werk. Wederom wordt de bedrijfsmaatschappelijk werker ingeschakeld om de uitvoer van de re-integratie ter hand te nemen. Na de intake maakt hij een plan van aanpak. Het lijkt hem het beste om haar deel te laten nemen aan een themagroep met lotgenoten. De themagroep wordt begeleid door de bedrijfsmaatschappelijk werker zelf en nog een ervaringsdeskundige. Tijdens de wekelijkse bijeenkomsten wordt telkens een ander thema behandeld, zoals werk, zelfvertrouwen, energiebalans, zingeving, verdriet en inspiratie. Het traject duurt in totaal twaalf weken. Hoewel zij door de operaties behoorlijk uit balans is, helpen deze oefeningen haar uiteindelijk toch weer haar draai te vinden op het werk en zo succesvol te re-integreren.

Conclusie: de bedrijfsmaatschappelijk werker heeft een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan re-integratie. Hij heeft gedurende haar ziekte de rol van counselor, coach en consultant vervuld. Hij was tegenover de werkgever vooral consultant en coach, omdat die niet goed wist hoe hij met de problematiek van zijn werknemer om moest gaan. Voor de werknemer was hij een counselor en coach. Beiden heeft hij adviezen gegeven over hoe de ziekte op de werkvloer bespreekbaar te maken. Er is begrip ontstaan voor elkaars rol tijdens het re-integratieproces.

10. Bijlage 3: Hand-out

Als een medewerker zich ziek heeft gemeld, zijn werkgever en werknemer bij wet verplicht om samen aan de slag te gaan om ervoor te zorgen dat de werknemer weer terug kan keren op de werkvloer. De werkgever heeft daar belang bij, want niet alleen is hij twee jaar lang verantwoordelijk voor loondoorbetaling van de zieke werknemer ook ziet hij bij iedere dag verzuim zijn omzet teruglopen. De werknemer heeft eveneens belang bij samenwerking, want hij moet aan het einde van de rit kunnen aantonen dat hij en zijn leidinggevende voldoende hebben gewerkt aan zijn terugkeer.

In tegenstelling tot bijvoorbeeld de bedrijfsarts en de arbodienst heeft de bedrijfsmaatschappelijk werker geen wettelijk voorgeschreven rol bij re-integratie. In de praktijk is zijn aanwezigheid echter niet weg te denken en blijkt hij steeds belangrijker te zijn voor het succesvolle verloop ervan.

De bedrijfsmaatschappelijk werker begeleidt de medewerker en consulteert en adviseert de leidinggevenden, het management, de bedrijfsarts en andere betrokkenen. Zijn positie in de organisatie en efficiënte hulpverleningsmethode maken hem bijvoorbeeld de aangewezen persoon om bij verzuim als eerste op onderzoek uit te gaan. Hij kan al voordat een ziekmelding bij de bedrijfsarts of arbodienst is gemeld in actie komen en in het prille stadium van verzuim de werkhervatting initiëren.

Hier volgt een overzicht van wat de bedrijfsmaatschappelijk werker kan aanbieden bij re-integratie:

- Laagdrempelige, kortdurende begeleidingstrajecten gericht op verwerking, gedragsverandering en empowerment. In de meeste gevallen zullen vijf gesprekken volstaan. Waar het gaat om opeenvolgende trajecten, zoals verwerking en acceptatie van beperkingen, werkhervatting in een andere functie of het inspelen op nieuwe collega's en een andere leidinggevende kunnen meerdere gesprekken nodig zijn. Zijn uitgangspunt is: kort waar het kan, langer wanneer het nodig is.
- Advisering en coaching van de leidinggevenden en het management, HRM-medewerkers, arbeidsdeskundigen en bedrijfsarts in specifieke verzuimgevallen en re-integratietrajecten.
- Trainingen aan medewerkers of leidinggevenden (bijvoorbeeld over assertieve of sociale vaardigheden, agressie management, stresshantering, werkdrukmanagement, preventie van ongewenste omgangsvormen, verzuimmanagement, communicatie en transitie management).
- Voorlichting en workshops over wat ziekte en beperkingen voor medewerkers kunnen betekenen en hoe daarmee om te gaan.
- Bemiddeling en conflictbegeleiding.
- Ondersteuning van het management in brede zin: signalering, consultatie, advisering en beleidsvorming.

De bedrijfsmaatschappelijk werker gaat altijd planmatig te werk en zorgt ervoor dat zijn resultaten meetbaar zijn. Hij weet problemen helder te krijgen en sluit dingen niet uit. Is een werknemer wel ziek of blijft hij weg vanwege een conflict met zijn baas of vanwege financiële problemen? De bedrijfsmaatschappelijk werker staat in contact met de hele keten van hulp- en dienstverlening en weet voor ieder probleem op tijd de juiste mensen in te schakelen. Ook bij de uitvoer van werkhervattingstrajecten levert hij een belangrijke bijdrage en kan met zijn begeleiding terugval worden voorkomen. Daar is niet alleen de werknemer mee gebaat, want hoe korter het verzuim hoe kleiner de aanslag op de portemonnee van de werkgever.

Literatuur

- Beroepsprofiel van de maatschappelijk werker, NVMW (2006)
- Beroepscode voor de maatschappelijk werker, NVMW (1999)
- Competenties Bedrijfsmaatschappelijk werk, NVMW (2006)
- Karakteristieken van het Bedrijfsmaatschappelijk werk in Beeld! NVMW (2002)
- Modulen Arbeid (AMW of BMW), NVMW (2006)
- BMW, De stille Motor, Liesbeth Mok (2006)
- Bedrijfsmaatschappelijk Werk & Re-integratie van een werknemer, Samgar Oudshoorn (2006)
- De rol van HRM bij re-integratie, John Gerrichhauzen en Albert Kampermann (2003).

Andere richtlijnen bij re-integratie

- Richtlijn bij re-integratie voor arboprofessionals (waaronder bedrijfsartsen). Op te vragen via www.stecr.nl/about.php onder de titel → *Assist 'De werknemer als regisseur'*
- *Richtlijn handelen van de bedrijfsarts bij werkenden met psychische problemen* (herziene richtlijn voor bedrijfsartsen, 2007) Te downloaden op de site van de NVAB: <http://nvab.artsennet.nl/home.htm>
- *Werk en psychische klachten, richtlijn voor psychologen. NIP/LVE (2005)*. Te downloaden via www.werkenpsychischeklachten.nl (onder instrumenten)
- *Landelijke Eerstelijns Samenwerkingsafpraak (LESA) Overspanning (2005)*. In dit artikel leest u over de afspraken tussen huis- en bedrijfsartsen over hun samenwerking bij werknemers met overspanningklachten. Te downloaden op de site van de NVAB: <http://nvab.artsennet.nl/home.htm>

Websites

- www.nvmw.nl van de Nederlandse Vereniging voor Maatschappelijk Werkers
- www.verzuimpagina.nl vormt een uitgebreide startpagina
- www.stecr.nl biedt een nationaal platform waar relevante stakeholders op het terrein van Werk, Inkomen en Zorg praktijkkennis verzamelen en delen. Diverse werkwijzers zijn hier te downloaden.
- www.st-ab.nl/wetWvp.htm voor de Wet Verbetering Poortwachter
- www.minszw.nl (ministerie van sociale zaken en werkgelegenheid)
- www.gekniptvoordejuijstebaan.nl/publicaties/Slotdocument_CWP.pdf over de Commissie Werkend Perspectief
- www.uwv.nl
- www.ziekenmondig.nl
- www.werkenpsychischeklachten.nl