

Hoe kan re-integratie tweede spoor een succes zijn?



*Kennissynthese
re-integratie
tweede spoor*

Inhoud

Samenvatting	3
1. Inleiding	10
1.1 Aanleiding van dit rapport	11
1.2 Doel en vraagstelling van de kennissynthese	11
1.2.1 Opdracht	11
1.2.2 Vraagstelling	12
1.3 Verantwoording van het onderzoek	12
1.4 Leeswijzer	14
2. Re-integratie tweede spoor	15
2.1 Wat is re-integratie tweede spoor?	16
2.1.1 Het stelsel voor ziekte en re-integratie in hoofdlijnen	16
2.1.2 Re-integratieproces in meer detail	17
2.1.3 Verzekeringen voor werkgevers	19
2.2 Invulling re-integratie tweede spoor in de praktijk	20
2.2.1 Cijfers over re-integratie tweede spoor	20
2.2.2 Slagingskans	21
2.2.3 Organisatie van re-integratie tweede spoor	21
2.3 Factoren die niet binnen re-integratie tweede spoor zijn te beïnvloeden	23
2.3.1 Persoonsgebonden factoren	23
2.3.2 In de arbeidsmarkt en arbeidsorganisatie gelegen factoren	24
3. Rolverdeling tussen actoren	26
3.1 Duidelijke rolverdeling nodig	27
3.1.1 Belang van inhuur re-integratiebureau	27
3.1.2 Betrokkenheid van de werkgever	29
3.2 Prikkel en rolverdeling	31
3.2.1 Het perspectief van de huidige werkgever	31
3.2.2 Het perspectief van de nieuwe werkgever	33
3.3 Tussenconclusie	35
4. Timing van het tweede spoor	36
4.1 Wordt het tweede spoor op tijd ingezet?	37
4.1.1 Wacht niet te lang met het tweede spoor	37
4.1.2 Waarom moet het tweede spoor niet te laat starten?	38
4.1.3 Welke knelpunten doen zich voor?	40
4.2 Ziekteverloop en belastbaarheid	40
4.2.1 Het tweede spoor is een intensief traject	40
4.2.2 Welke knelpunten doen zich voor?	42
4.3 Tussenconclusie	43
5. Psychologisch en sociaal kapitaal van de werknemer	44
5.1 Grotere focus op gedragsverandering werknemer	45
5.1.1 Zelfsturing is het uitgangspunt van ondersteuning	47
5.1.2 Zelfeffectiviteit en motivatie verhogen empowerment	48
5.2 Effect van sociale factoren	51
5.3 Integrale aanpak voor meer inzicht	53
5.4 Tussenconclusie	54
6. Tweede spoor als outplacement-traject	55
6.1 Inzetbaarheid vergroten	56
6.1.1 Waarom is dit van belang?	56
6.1.2 Wat weten we uit onderzoek over het vergroten van inzetbaarheid?	56
6.1.3 Hoe kun je inzetbaarheidsvaardigheden verbeteren?	57
6.1.4 Mogelijkheden in opleiding en competentie-erkenning	58
6.2 Gevolgen bij aanvaarding nieuw werk	59
6.2.1 Waarom is dit van belang?	60
6.2.2 Wat weten we over deze achteruitgang van de werknemer?	60
6.2.3 Hoe kan de werknemer worden geholpen met deze tegenslag?	61
6.3 Prikkel en risico's voor de werknemer	62
6.4 Tussenconclusie	64
7. Conclusies en handvatten	66
7.1 Hoofdconclusie en kennislacunes	67
7.2 Handvatten	68
7.2.1 Handvatten voor experimenten binnen het programma	68
7.2.2 Beleidsmatig perspectief	71
Bijlage 1: Overzicht van geraadpleegde literatuur	73
Bijlage 2: Geïnterviewde organisaties	80
Bijlage 3: Onderzochte casussen	81



Samenvatting

1. Inleiding

Achtergrond van deze kennissynthese

Deze kennissynthese geeft een overzicht van de werkzame elementen van, en ervaringen met re-integratie tweede spoor. Dat is re-integratie van een zieke werknemer bij een andere werkgever, wanneer re-integratie in de eigen organisatie niet lukt. Werkgevers en werknemers ervaren re-integratie tweede spoor vaak als moeizaam en belastend. Het percentage werknemers dat vanuit het tweede spoor werk hervat, bedraagt naar schatting 30-40 procent. Tegen deze achtergrond heeft de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid eind 2018 met werkgevers en werknemers afgesproken om experimenten uit te voeren om de kans op succesvolle re-integratie tweede spoor te verbeteren. ZonMw ontwikkelt hiertoe het programma 'Verbetering re-integratie 2^e spoor'. De voorliggende kennissynthese vormt input voor dit programma en kan gebruikt worden door consortia die een plan en subsidieaanvraag bij ZonMw willen indienen.

Verantwoording van de kennissynthese

Voor de kennissynthese is gebruik gemaakt van een literatuurstudie, expertinterviews en case studies. In de literatuur was zeer weinig informatie te vinden over interventies die specifiek gericht zijn op re-integratie tweede spoor en de informatie die beschikbaar is, is over het algemeen behoorlijk verouderd. Ook hebben wij geen studies gevonden waarin de effectiviteit van interventies rond re-integratie tweede spoor is onderzocht. Daarom hebben we breder gekeken en ook geanalyseerd welke generieke werkzame elementen uit andere contexten, zoals re-integratie in het algemeen en het versterken van het zelfsturend vermogen van werknemers, relevant zouden kunnen zijn. Bovendien leunen wij in deze kennissynthese in grote mate op de praktijkkennis die wij hebben opgehaald bij deskundigen en belanghebbenden.



2. Werkzame elementen

Kernboodschap

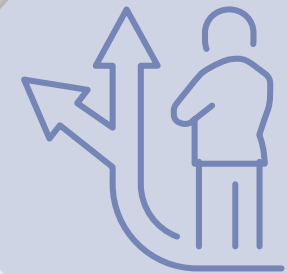
Uit deze kennissynthese blijkt dat een werknemer in het tweede spoor intensieve begeleiding nodig heeft bij het verwerken van het baanverlies, het accepteren van de beperkingen door ziekte en het zoeken naar passend werk. Dit vraagt om een betrokken werkgever die structureel en warm contact onderhoudt met de zieke werknemer en daarbij begrip heeft voor de situatie van de werknemer. Een belangrijke voorwaarde hierbij is openheid over de verwachtingen en belangen van zowel werknemer als werkgever. Ook vraagt re-integratie tweede spoor om de inzet van deskundige professionals die de werkgever en werknemer bijstaan en een kwalitatief hoogwaardig traject op maat verzorgen. Een goed traject in het tweede spoor begint niet te laat, richt zich op het versterken van het psychologisch en sociaal kapitaal van de werknemer en bevat ten slotte elementen van outplacement. Hiervoor is een coachende begeleidingsstijl nodig van de professional, inzet op het vergroten van het zelfsturend vermogen van de werknemer en het proactief onderzoeken van de loopbaanmogelijkheden.

Betrokken werkgever

Voor een geslaagd tweede spoortraject is zowel de inzet van een werkgever als van een werknemer van belang. De huidige werkgever moet betrokken zijn, waarbij de werkgever structureel en warm contact onderhoudt met de re-integrerende werknemer en daarbij begrip voor de situatie van de werknemer toont. Bovendien is openheid en eerlijkheid over verwachtingen en belangen van zowel de werknemer als werkgever van belang. Om een tweede spoortraject goed te laten verlopen moeten deze belangen helder zijn, om vanuit hier te werken naar een gezamenlijk einddoel.

Motivatie en inzet van de werknemer

Re-integratie tweede spoor is een intensief en emotioneel proces voor de werknemer en is tevens van invloed op diens privésituatie. Daarom moet er allereerst rekening worden gehouden van de impact van het mogelijke baanverlies op de werknemer. Het afscheid nemen van de huidige werkgever kan leiden tot gevoelens van rouw en onzekerheid, wat de kans op een arbeidsconflict verhoogt. Het is van belang bij de begeleiding van de werknemer eerst te focussen op rouwverwerking en vervolgens de nadruk te leggen op



het vergroten van het zelfsturend vermogen van de werknemer. Dit houdt in dat de werknemer het gehele traject gestimuleerd moet worden om zelf initiatief te nemen en zich in te zetten voor de re-integratie. Daarbij moet een werknemer zelf leren omgaan met de klachten en mogelijkheden. Dit vraagt om ondersteuning van een professional. Hierbij is het belangrijk een totaalbeeld te creëren van de werknemer en zijn sociale omgeving.

Maatwerk in de timing

In het huidige stelsel wordt het tweede spoor vaak pas na het eerste ziektejaar opgestart. Zodra echter duidelijk is dat er geen reële mogelijkheden zijn om bij de eigen werkgever werk te hervatten, kan het tweede spoor ook tijdens het eerste ziektejaar worden gestart. De slagingskans is dan hoger, omdat de werknemer meer tijd heeft om te wennen aan het (mogelijke) baanverlies en na te denken over een nieuwe loopbaan. Omgekeerd is het van belang dat re-integratiemogelijkheden op het eerste spoor als optie blijven bestaan. De planning van re-integratie eerste en tweede spoor loopt namelijk niet altijd synchroon met het ziekteherstel van de werknemer.

Employability van de werknemer

Het is van belang om tijdens re-integratie tweede spoor de inzetbaarheid van de werknemer te verhogen. Dat kan via loopbaanoriëntatie, om- en bijscholing, door het bijbrengen van arbeidsmarktvaardigheden en door toeleiding naar werk, al dan niet via een detachingsconstructie. Alleen een hoge inzet om een baan te vinden geeft geen garantie voor het vinden van passend werk. Om passend werk te vinden, is ook inzicht in de eigen vaardigheden, kennis en attitudes nodig. Om deze zogeheten inzetbaarheidsvaardigheden en het inzicht hierin te verhogen moet een begeleider exploreren wat hiervoor nodig is.

Belang van de inhuur van re-integratiebureau

Zowel werknemers als werkgever zijn vrij onbekend met re-integratie tweede spoor. Werkgevers krijgen niet vaak te maken met een werknemer die in het tweede spoor moet re-integreren. Het is voor werkgevers en werknemers niet altijd even duidelijk wat de mogelijkheden zijn. Hierdoor krijgen werknemers niet altijd de juiste begeleiding. De onbekendheid en handelingsverlegenheid van de werkgever rond het tweede spoor kan worden weggehaald door het inschakelen van een kwalitatief hoogwaardig re-integratiebedrijf. Dit kan de kans van slagen van het tweede spoor verhogen.



Handvatten voor experimenten binnen het programma

In deze kennissynthese hebben wij op basis van de beschikbare kennis geschetst uit welke werkzame elementen effectieve re-integratie tweede spoor zou kunnen bestaan. Deze werkzame elementen kunnen door consortia aangegrepen worden om toe te werken naar bewezen effectieve interventies voor re-integratie tweede spoor. Daarbij zijn ons inziens ruwweg twee routes te bewandelen. De eerste route is gericht op het ontwikkelen en testen van re-integratiedienstverlening waarin de in dit rapport beschreven werkzame elementen goed zijn verwerkt. Kernwoord hierbij is integraliteit, vanuit de veronderstelling dat een effectief traject alle werkzame elementen omvat. Het is dan wel belangrijk om de ondersteuning responsief in te zetten en voldoende ruimte te behouden voor maatwerk.

De tweede route is gericht op het ontwikkelen en testen van interventies rond de specifieke knelpunten die nu optreden bij re-integratie tweede spoor. Deze route is gericht op het vergelijken van de werking en effectiviteit van separate interventies en het implementeren van de meest werkzame en effectieve interventies op grotere schaal. Op basis van deze kennissynthese zien wij de volgende mogelijkheden voor interventies:

- Interventies gericht op het versterken van de vaardigheden van de werkgever - in het bijzonder de directe leidinggevende - bij het begeleiden van een zieke werknemer. Interventies kunnen zich bijvoorbeeld richten op gesprekstechnieken of ondersteuning vanuit de brancheorganisatie, zoals trainingen, cursussen, begeleiding en/of aanvullende informatie.
- Interventies gericht op het corrigeren van het marktfalen, dat wil zeggen het gegeven dat prijs en niet kwaliteit (i.e. effectiviteit) vaak doorslaggevend is bij de inkoop van re-integratie tweede spoor door werkgevers.
- Interventies die zich richten op de samenwerking tussen de partijen rond re-integratie tweede spoor. Belangrijke aspecten hierbij zijn openheid over verwachtingen en belangen, duidelijkheid over de na te streven doelen en (meer) gezamenlijkheid bij de uitvoering van de aanpak.
- Interventies die zich richten op het creëren van (leer)netwerken van werkgevers. Deze netwerken kunnen bijvoorbeeld helpen bij het bij elkaar brengen van vraag en aanbod, het creëren van werkervaringsplekken, het uitwisselen van kennis over en ervaringen met re-integratie tweede spoor en het organiseren van bij- en omscholing op basis van de mismatch tussen vraag en aanbod.



- Interventies gericht op het wegnemen van drempels bij de nieuwe werkgever via een grotere inzet op detachingsconstructies en proefplaatsingen. Er kunnen bijvoorbeeld pilots ingezet worden om dit op sectoraal of regionaal niveau te realiseren.

Beleidsmatig perspectief

Naast experimenten en/of interventies gericht op de werkgever en de uitvoering van een tweede spoortraject zijn er ook enkele zaken waar beleidsmakers op in kunnen zetten:

- Meer informatie verschaffen over de inhoud van re-integratie tweede spoor en adequate inkoop van trajecten.
- Verlagen van de drempel voor de nieuwe werkgever om een re-integrerende werknemer aan te nemen door introductie nieuwe financiële prikkels.
- Achteruitgang in arbeidsvoorwaarden van de werknemer compenseren na re-integratie tweede spoor, bijvoorbeeld door inkomensaanvulling op loonverlies.
- Collectieve investeringen in scholing van werkenden om de afstand tot de arbeidsmarkt klein te houden of maken.



Wat is re-integratie tweede spoor?

De werkgever is verantwoordelijk om een zieke werknemer bij een andere werkgever te laten re-integreren als re-integratie in de eigen organisatie niet lukt. Het einddoel van re-integratie tweede spoor is dat een werknemer na afloop van de re-integratie-inspanningen ergens anders duurzaam aan het werk gaat, al dan niet met detachingsconstructie.



Welke elementen moeten aanwezig zijn bij een succesvol tweede spoortraject?

1 Betrokken werkgever

Toon begrip, wees open over de belangen/verwachtingen en duidelijk over de na te streven doelen.



2 Motivatie en inzet van de werknemer

Focus in de begeleiding op rouwverwerking, zelfsturing en verhoog de empowerment van de werknemer. Dit zal bijdragen aan een hogere motivatie en inzet.



3 Maatwerk in de timing

Start het tweede spoor niet te laat. Eerder inzetten waar mogelijk.



4 Employability van de werknemer

Verklein de afstand tot de arbeidsmarkt van de werknemer door middel van een duidelijk loopbaanplan, scholing en matching op nieuw werk, bijvoorbeeld via proefplaatsingen en detacheringen.



5 Kwalitatief hoogwaardige re-integratiedienstverlening

Een re-integratiebedrijf neemt het gebrek aan kennis en ervaring van de werkgever weg en zorgt voor een goede begeleiding van de werknemer.



Mogelijke interventies om te onderzoeken binnen het ZonMw-programma 'Verbetering re-integratie tweede spoor'

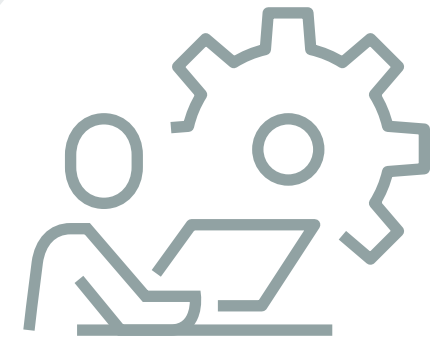
- Versterken van de vaardigheden van de werkgever – in het bijzonder de directe leidinggevende – bij het begeleiden van een zieke werknemer.
- Bevorderen dat werkgevers kiezen voor hoogwaardige re-integratie.
- Samenwerking tussen verschillende partijen rond re-integratie tweede spoor versterken.
- (Leer)netwerken van werkgevers opzetten om vraag en aanbod bij elkaar te brengen, kennis en ervaring te delen en om- en bijscholing te organiseren.
- Wegnemen van drempels bij de nieuwe werkgever via een grotere inzet op detachingsconstructies en proefplaatsingen.



Handvatten voor beleid en communicatie verbetering tweede spoor

- Meer informatie verschaffen over de inhoud van re-integratie tweede spoor en adequate inkoop van trajecten.
- Verlagen van de drempel voor de nieuwe werkgever om een re-integrerende werknemer aan te nemen door introductie nieuwe financiële prikkels.
- Achteruitgang in arbeidsvoorwaarden van de werknemer compenseren na re-integratie tweede spoor, bijvoorbeeld door inkomensaanvulling op loonverlies.
- Collectieve investeringen in scholing van werkenden om de afstand tot de arbeidsmarkt klein te houden of maken.





Inleiding

In dit rapport staat re-integratie tweede spoor centraal. Onderzocht is welke belemmeringen en knelpunten een succesvolle re-integratie tweede spoor in de weg staan, hoe deze zijn weg te nemen en wat de werkzame elementen zijn van re-integratie tweede spoor. Dit hoofdstuk geeft een korte introductie op het onderzoek.

1.1 Aanleiding van dit rapport

De Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft eind 2018 afspraken met werkgevers gemaakt over het pakket loondoorbetaling bij ziekte. Eén van de onderdelen van de gemaakte afspraken is het uitvoeren van experimenten om de succeskans te verbeteren van re-integratie tweede spoor (Kamerbrief loondoorbetaling bij ziekte, 2018). ZonMw ontwikkelt hiervoor een programma. Consortia kunnen binnen dit programma subsidie aanvragen voor nieuwe aanpakken gericht op verbetering van re-integratie tweede spoor. Daarbij kunnen diverse stakeholders bij het tweede spoor betrokken worden, zoals individuele werkgevers en werknemers, sociale partners, arbodiensten, re-integratiebedrijven, uitzendbureaus, verzekeraars, brancheorganisaties, UWV/Werkgeversservicepunten.

Ter voorbereiding heeft SZW opdracht gegeven voor deze kennissynthese. Aanleiding hiervoor is de behoefte die stakeholders hebben aan een overzicht van lessen uit het bestaande onderzoek naar en de ervaringen met re-integratie tweede spoor. Dit overzicht bestaat nog niet. De kennissynthese vormt tevens input voor het ZonMw-programma gericht op verbetering van re-integratie tweede spoor.



1.2 Doel en vraagstelling van de kennissynthese

1.2.1 Opdracht

Het ministerie van SZW heeft gevraagd om een kennissynthese over re-integratie tweede spoor op te stellen, met als doel lessen te trekken op basis van bestaand onderzoek over, en ervaringen met re-integratie tweede spoor. De kennissynthese geeft alle betrokkenen bij de uit te voeren experimenten een gelijk kennisniveau en handelingsperspectief. Zo is de gezamenlijke opgave bij het vergroten van de succeskans van re-integratie tweede spoor vanuit hetzelfde kennisniveau op te pakken.

1.2.2 Vraagstelling

Voor het onderzoek is de volgende centrale vraagstelling geformuleerd:

Welke belemmeringen en knelpunten staan succesvolle re-integratie tweede spoor in de weg, hoe kunnen deze belemmeringen en knelpunten weggenomen worden en wat zijn werkzame elementen in die gevallen waarbij re-integratie tweede spoor wel lukt?

De essentie van deze vraag is dat er in beeld moet worden gebracht hoe en waardoor re-integratie tweede spoor werkt, welke knelpunten optreden en hoe deze op te lossen zijn. Daartoe is het nodig om een goed beeld te krijgen van re-integratie tweede spoor in de praktijk, welke knelpunten in dat proces worden ervaren en welke succesfactoren door mensen in het werkveld worden geïdentificeerd. Dit kan worden onderbouwd door op zoek te gaan naar werkzame elementen. Werkzame elementen zijn de onderdelen van een interventie - een aanpak of traject - die ervoor zorgen dat deze interventie werkt en die zijn over te dragen naar een andere setting.



1.3 Verantwoording van het onderzoek

Voor het onderzoek hebben wij aansluiting gezocht bij de methode Realistic Evaluation. We hebben informatie verzameld over contexten waarin re-integratie tweede spoor plaatsvindt, ingezette interventies, werkzame elementen en uitkomsten. Door een analyse van deze zogeheten CIMO-configuraties (Context, Interventie, Mechanisme, Outcome) hebben we gezocht naar mogelijk werkzame interventies.

Voor de kennissynthese is er gebruik gemaakt van een literatuurstudie, expertinterviews en case studies. Het onderzoek is van start gegaan met het bestuderen van literatuur. Een overzicht van de literatuur is te vinden in bijlage 1. In de literatuur was zeer weinig informatie te vinden over interventies die specifiek gericht zijn op re-integratie tweede spoor en de informatie die beschikbaar is, is over het algemeen behoorlijk verouderd. Ook hebben wij geen studies gevonden waarin de effectiviteit van interventies rond re-integratie tweede spoor is onderzocht. Daarom hebben we breder gekeken en ook geanalyseerd welke generieke werkzame elementen uit andere contexten, zoals re-integratie in het algemeen en het versterken van het zelfsturend vermogen van

werknemers, relevant zouden kunnen zijn. Bovendien leunen wij in deze kennissynthese in grote mate op de praktijkkennis die wij hebben opgehaald bij deskundigen en belanghebbenden. Dat betekent dan ook dat de werkzame elementen die we hebben gevonden niet altijd evidence-based zijn, maar veeleer *practice-based*. Ook betekent dit dat de werkzame elementen zich vaak op microniveau bevinden en niet gaan over werkzame vormen van beleid op landelijk niveau of op het niveau van branches. Dit onderstreept het belang van het verzamelen van meer (wetenschappelijke) kennis over wat werkt bij re-integratie tweede spoor en het toetsen en aanvullen van de inzichten die in dit rapport naar voren zijn gekomen.

Na afronding van de literatuurstudie is een serie interviews afgenomen. Er is gekozen voor interviews met experts op het gebied van ziekte en re-integratie en met vertegenwoordigers van belangenorganisaties. Hierbij zijn uitvoerende professionals geïnterviewd en deskundigen en belanghebbenden die een overzicht hebben over de praktijk van het tweede spoor. Een overzicht van de geïnterviewde organisaties is weergegeven in bijlage 2. Daarnaast zijn case studies uitgevoerd door middel van interviews met verscheidene re-integratiebedrijven en organisaties die verschillende aanpakken van het tweede spoor hanteren. Deze casussen zijn gebruikt om de in de literatuur gevonden werkzame elementen in beeld te brengen en aan te vullen waar mogelijk. Een overzicht van casussen is weergegeven in bijlage 3. De geïnterviewde professionals en deskundigen en de case studies hebben met name inzicht gegeven in de praktijk van re-integratie tweede spoor: specifieke aanpakken, kenmerken van gere-integreerden en gepercipieerde knelpunten en succesfactoren.

Op voorhand was onze verwachting dat verschillen tussen werknemers een belangrijke rol zouden spelen bij de benodigde interventies in het tweede spoor en de werkzame elementen. Denk aan het type klachten, de sociaaleconomische status van de werknemer, leeftijd, beroep, sector. Uiteindelijk hebben wij ervoor gekozen om geen nadrukkelijk onderscheid te maken naar achtergrondkenmerken van werknemers. Uit ons onderzoek blijkt dat een succesvol tweespoortraject altijd maatwerk is, maar dat daarbij tegelijk een aantal generieke werkzame elementen zijn te onderscheiden die in ieder traject van belang zijn. Deze generieke werkzame elementen vormen de kapstok van deze kennissynthese. We hebben de volgende elementen geïdentificeerd:

- Adequate rolverdeling tussen actoren
- Passende timing van het tweede spoor
- Versterken van het psychologisch en sociaal kapitaal van de werknemer
- Organiseren van re-integratie tweede spoor als outplacementtraject

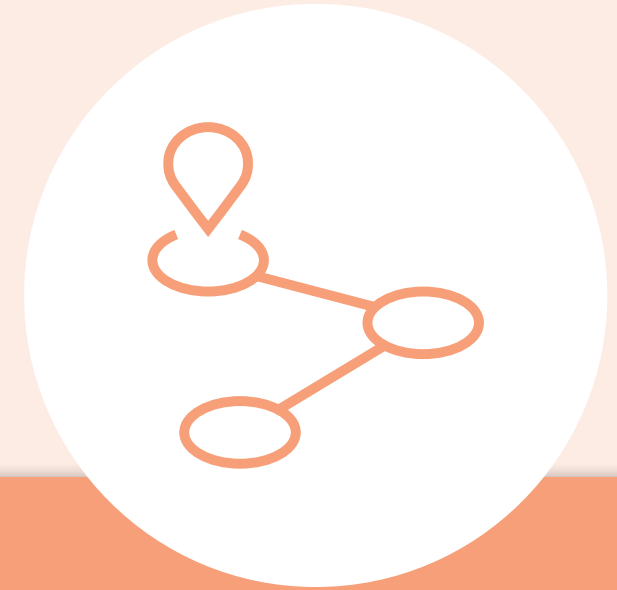


In het vervolg van het rapport lichten we per thema toe wat knelpunten zijn en welke mogelijke interventies er zijn.

1.4 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk gaan we in op de achtergrond van re-integratie tweede spoor en de wijze waarop re-integratie tweede spoor in de praktijk plaatsvindt. Daarnaast bespreken we de context van het tweede spoor. In hoofdstuk 3 zal het thema 'Rolverdeling' centraal staan. Er wordt dieper ingegaan op de verschillende actoren die betrokken zijn bij re-integratie tweede spoor. Het thema 'Timing' is het tweede aspect dat we nader toelichten in hoofdstuk 4. In het vijfde hoofdstuk zal het 'Psychologisch en sociaal kapitaal' van de werknemer centraal staan. Verschillende aspecten vanuit het psychologische perspectief van de werknemer die belangrijk zijn voor het tweede spoortraject worden uitgelicht. Vervolgens gaan we in hoofdstuk 6 dieper in op 'Outplacement' en de bijbehorende factoren die van invloed zijn voor re-integratie tweede spoor. In het slothoofdstuk trekken we conclusies en formuleren we handvatten voor partijen die aan de slag willen gaan met verbetering van re-integratie tweede spoor en het uitvoeren van onderzoek naar de werking en effectiviteit daarvan.





Re-integratie tweede spoor

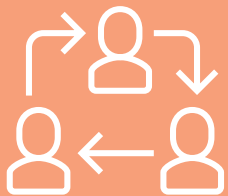
Re-integratie van een zieke werknemer bij de huidige werkgever wordt 'eerste spoor' genoemd en re-integratie bij een andere werkgever 'tweede spoor'. Het inzetten van een tweede spoortraject is een wettelijke verplichting voor de werkgever wanneer re-integratie bij de huidige werkgever niet mogelijk lijkt te zijn. In dit hoofdstuk beschrijven we de achtergronden van re-integratie tweede spoor.

2.1 Wat is re-integratie tweede spoor?

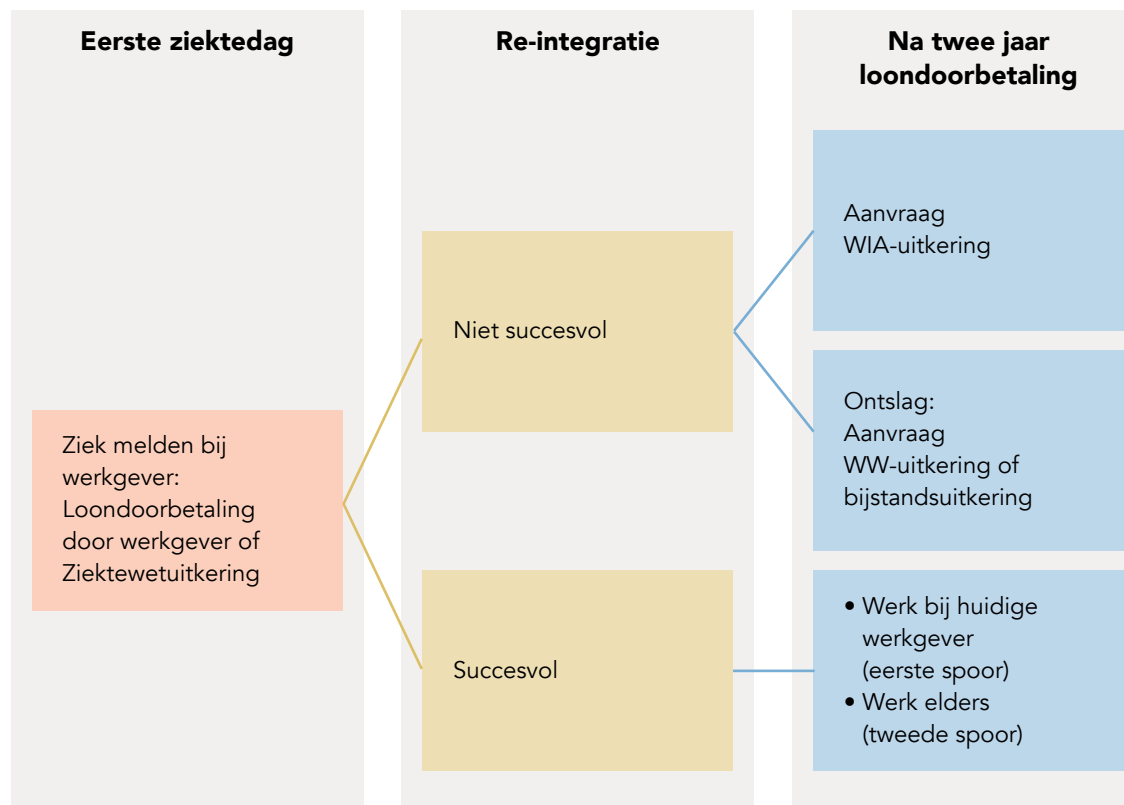
2.1.1 Het stelsel voor ziekte en re-integratie in hoofdlijnen

Werkgevers hebben een belangrijke rol bij het beperken van ziekteverzuim en de re-integratie van zieke werknemers. In het huidige stelsel is de werkgever gedurende twee jaar verantwoordelijk voor de loondoorbetaling van een zieke werknemer. Dit is geregeld in de Wet verlenging loondoorbetaling bij ziekte. Hierop bestaan een paar uitzonderingen. Uitzend- oproep- en invalkrachten kunnen via UWV een Ziektewet-uitkering krijgen, net als mensen die vallen onder de no-riskpolis, ziek zijn door zwangerschap, bevalling of orgaandonatie. Werkgever en werknemer zijn samen verantwoordelijk voor de re-integratie van de langdurig zieke werknemer. Het te volgen proces bij re-integratie is onder andere geregeld in de Wet verbetering poortwachter. Bij re-integratie van een zieke werknemer is het uitgangspunt dat allereerst gestreefd wordt naar re-integratie in de eigen functie, en indien dat niet mogelijk is in een passende functie binnen het eigen bedrijf. Dit is re-integratie eerste spoor. Wanneer re-integratie in het eigen bedrijf niet mogelijk is of onvoldoende oplevert dient gestreefd te worden naar re-integratie bij een andere werkgever: dit is re-integratie tweede spoor.

Als het niet lukt de zieke werknemer te re-integreren, dan kan de werknemer na twee jaar aanspraak maken op een uitkering uit hoofde van de Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA). Als de werknemer geen recht heeft op deze uitkering, dan kan de werknemer een WW-uitkering of eventueel een bijstandsuitkering aanvragen (zie figuur 1). De WIA bestaat uit twee soorten uitkeringen: WGA-uitkering en IVA-uitkering. Een werknemer ontvangt een WGA-uitkering wanneer hij of zij na twee jaar ziekte meer dan 35% maar niet volledig arbeidsongeschikt is en de mogelijkheid bestaat dat de werknemer in de toekomst weer (deels) kan werken. Wanneer een werknemer helemaal niet meer kan werken, wat betekent dat de werknemer minder dan 20% van het oude loon kan verdienen, en er nauwelijks kans is op herstel, heeft de werknemer mogelijk recht op een IVA-uitkering.



Figuur 1. Route van een langdurig zieke werknemer (geen eigenrisicodragers)

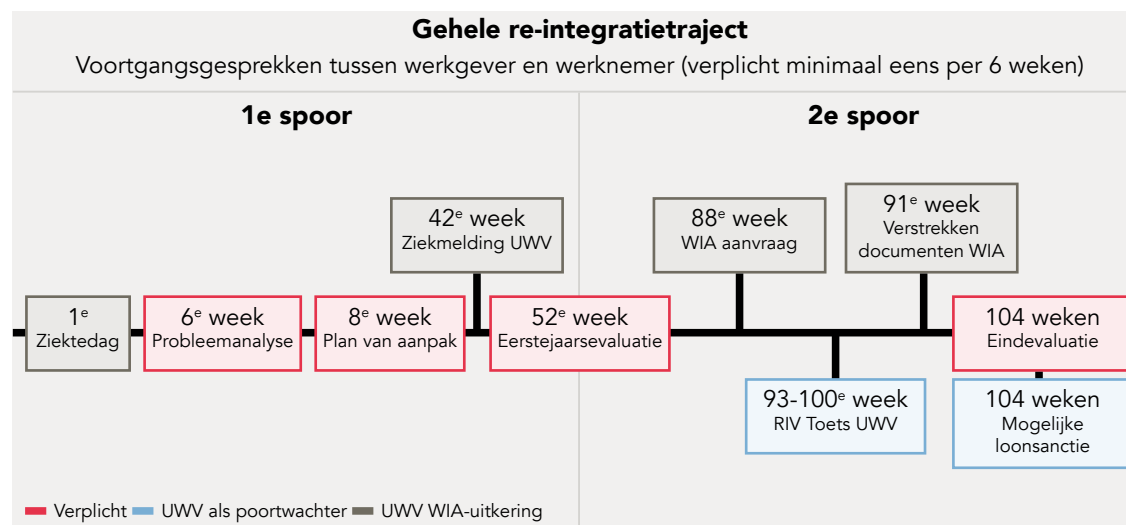


2.1.2 Re-integratieproces in meer detail

Het te volgen proces bij re-integratie is grotendeels neergelegd in de Wet verbetering poortwachter. Het einddoel van deze wet is de werknemer naar belastbaarheid weer aan een passende baan te helpen. Wanneer dit op het eerste spoor niet mogelijk is, wordt in het algemeen het tweede spoor gestart. Er zijn verplichte stappen die gevolgd moeten worden, maar er kunnen ook niet-verplichte stappen worden gezet door een zieke werknemer bijvoorbeeld aan te melden bij een re-integratiebedrijf. Werkgevers kunnen dit vrij invullen, maar moeten zich wel houden aan verplichte stappen in de Wet verbetering poortwachter (zie figuur 2). De verplichte stappen zijn in rood weergegeven.



Figuur 2. Weergave van mogelijke planning tijdens re-integratie werknemer



De werkgever is verantwoordelijk voor de verzuimbegeleiding en re-integratie van de werknemer. De werkgever moet bij een ziektegeval dit uiterlijk binnen één week na de eerste ziekte dag melden bij de arbodienst of bedrijfsarts. De Wet verbetering poortwachter verplicht een werkgever om na de zesde week een re-integratiedossier aan te leggen. Daarnaast worden alle documenten omtrent de re-integratie hierin opgeslagen (bijvoorbeeld analyse van bedrijfsarts/arbodienst). In de probleemanalyse wordt vermeld waarom de werknemer niet meer kan werken, wat de mogelijkheden zijn tot herstel en wanneer er verwacht wordt het werk weer te kunnen hervatten. Vervolgens moet er binnen acht weken na de ziekmelding of uiterlijk twee weken na de probleemanalyse verplicht een plan van aanpak worden opgesteld. Hierin wordt beschreven wat er moet gebeuren om de werknemer weer aan het werk te krijgen. Dit is ook een onderdeel van het re-integratiedossier. Wanneer de werknemer 42 weken ziekgemeld is, moet de werkgever dit aangeven bij het UWV (zie figuur 2).

Rond de 52^e week is er een eerstejaarsevaluatie, waarbij werkgever en werknemer evalueren en vaststellen welk re-integratieresultaat ze in het tweede ziektejaar willen behalen en op welke manier dit behaald zal worden. Vanaf hier wordt in de meeste gevallen re-integratie tweede spoor ingezet. Rond de 87^e tot 93^e ziekte week kan er een WIA-uitkering worden aangevraagd voor de werknemer. Vervolgens moet er een re-integratieverslag worden aangeleverd door de werkgever. In dit verslag wordt er gekeken of de werkgever voldoende heeft gedaan aan de re-integratie van de

werknemer. Wanneer dit niet het geval is, is er een mogelijkheid van een sanctie voor de werkgever. Als de WIA-uitkering is aangevraagd en de werkgever niet genoeg heeft gedaan aan de re-integratie, dan kan het UWV de werkgever verplichten om langer het loon van de werknemer door te betalen. Deze loonsanctie kan maximaal 1 jaar duren. Ontslag van de werknemer is dan dus nog niet mogelijk.

Wanneer een werknemer na 104 ziekte weken niet is geplaatst, kan er een WIA-uitkering worden toegezegd. Er zijn bepaalde voorwaarden waaraan voldaan moet worden om een WIA-uitkering te krijgen als werknemer. Een van deze voorwaarden is dat je als werknemer minder dan 65% van je loon kunt verdienen. De mate van arbeidsongeschiktheid en hoeveel procent de werknemer nog kan verdienen van het oude loon worden door een arts en arbeidsdeskundige van het UWV bepaald.

2.1.3 Verzekeringen voor werkgevers

Werkgevers kunnen voor de kosten van twee jaar loondoorbetaling bij ziekte een verzuimverzekering afsluiten. Bij sommige verzuimverzekeringen zit arbodienstverlening inbegrepen. Daarnaast kan er gekozen worden voor een MKB-verzuim-ontzorgverzekering. Deze verzekering is bedoeld voor werkgevers in het MKB. Naast dekking voor loondoorbetaling bij ziekte, ontvangt de werkgever met deze verzekering ook recht op re-integratiedienstverlening.

Een werkgever kan op verschillende manieren verzekerd zijn voor de Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA). In de standaard situatie draagt de werkgever WGA-premie af aan de Belastingdienst. Bij langdurige uitval van de werknemer draagt het UWV vanaf de ingangsdatum van de WGA (na 2 jaar ziekte-uitval) de zorg voor de uitbetaling en re-integratie van de werknemer. Ook kan er gekozen worden voor eigenrisicodragerschap voor de WGA. De te betalen premie wordt daarmee vaak lager, maar na twee jaar ziekte van de werknemer is een werkgever wel nog 10 jaar verantwoordelijk voor de uitbetaling en de re-integratiebegeleiding van de werknemer. Na 10 jaar neemt het UWV deze verplichtingen over. Daarnaast is er nog de mogelijkheid voor een eigenrisicodragers om zelf privaat te verzekeren.



2.2 Invulling re-integratie tweede spoor in de praktijk

2.2.1 Cijfers over re-integratie tweede spoor

Er is weinig data te vinden over het voorkomen van re-integratie tweede spoor. Onderzoek van Witkamp en collega's (2016) laat op basis van een steekproef onder werkgevers zien dat het re-integreren van een zieke werknemer via het tweede spoor in de praktijk voorkomt bij 15% van de werkgevers in Nederland (in de afgelopen vier jaar). Daarbij geldt, hoe groter de organisatie, hoe groter ook de kans dat het tweede spoor in de afgelopen vier jaar is ingezet.

Circa 58% van de deelnemende werkgevers in het genoemde onderzoek heeft de afgelopen vier jaar te maken gehad met langdurig verzuim van een werknemer. Dit staat gelijk aan circa 130.800 bedrijven. Een schatting laat zien dat er zo'n 330.000-350.000 langdurige verzuimtrajecten op jaarbasis zijn. Daarnaast is 25% van de organisaties die te maken hadden met langdurig ziekteverzuim, gestart met re-integratie tweede spoor (Witkamp et al., 2016). Op basis van dit onderzoek schatten wij dat er ongeveer 20.000-25.000 tweede spoortrajecten per jaar zijn.

We kunnen ook kijken naar cijfers van UWV. Een bron hiervoor zijn de loonsancties die UWV oplegt. Tussen 2015 en 2017 zijn circa 7.200 loonsancties opgelegd, wat 11% betreft van de beoordeelde re-integratieverslagen. Van deze loonsancties die aan werkgevers werden gegeven bleek 26% opgelegd vanwege tekortkomingen in de ingezette re-integratie tweede spoor. In absolute aantallen gaat het om ongeveer 600 loonsancties per jaar vanwege tekortkomingen in het tweede spoor.

Concluderend kan gesteld worden dat er naar schatting circa 20.000-25.000 tweede spoortrajecten per jaar plaatsvinden. Wanneer dit in perspectief wordt gezet met de geschatte verzuimtrajecten op jaarbasis uit het onderzoek van Witkamp en collega's (2016), zal dit ongeveer neerkomen op 6,5% van alle verzuimtrajecten. De kans dat een werknemer op het tweede spoor belandt is niet heel groot en een tweede spoortraject komt dus relatief weinig voor.



2.2.2 Slagingskans

Re-integratie tweede spoor is een erg intensief traject, waarbij vaak een hoge belasting door de werknemer wordt ervaren (Piek et al., 2008). Werkgevers ervaren het re-integratie tweede spoor ook als een moeizaam traject (De Ombudsman, 2009). Toch zijn er indicaties dat een aanzienlijk deel van re-integratie tweede spoor in een positief resultaat eindigt. Het zijn dus geen 'zinloze trajecten'. Het eerdergenoemde onderzoek van Witkamp en collega's (2016) laat zien dat ruim een derde van de werknemers (37%) die een tweedespoortraject volgt weer aan het werk komt. Daarvan komt iets minder dan de helft weer in dienst bij de oude werkgever en iets meer dan de helft bij een nieuwe werkgever. Ook in de interviews die wij hebben uitgevoerd, horen wij regelmatig dat het percentage werknemer dat vanuit het tweede spoor werk hervat - hetzij bij de eigen werkgever, hetzij bij een andere werkgever - ongeveer 30-40% bedraagt.

Een voorwaarde voor dit relatief hoge werkherlevingspercentage is dat de casemanager (van de oude werkgever, de verzekeraar of arbodienst) van tevoren al wel moet denken dat er überhaupt een mogelijkheid is om het traject te laten slagen. De re-integratie kan plaatsvinden bij een andere werkgever of bij de eigen werkgever, waarbij het tweede spoor dus wel is verkend, maar niet tot plaatsing buiten het eigen bedrijf heeft geleid. In sommige gevallen vindt werkherleving plaats na afloop van de loondoorbetalingsperiode. Het re-integratietraject is dan wel succesvol geweest, maar niet binnen de periode van loondoorbetaling. Er is ook een mogelijkheid om een aanvraag te doen tot een vrijwillige verlenging van de loondoorbetalingsperiode. Als werknemer en werkgever hierover in overeenstemming zijn, kan dit verzoek worden ingediend bij UWV. De loondoorbetalingsperiode wordt bij goedkeuring verlengd, waarbij de lasten voor de rekening van de werkgever komen. Dit gebeurt bijvoorbeeld wanneer het ernaar uitziet dat de werknemer binnenkort terug zou kunnen keren in zijn/haar oude werk.

2.2.3 Organisatie van re-integratie tweede spoor

Re-integratie tweede spoor is primair de verantwoordelijkheid van de werkgever, waarbij de werknemer verplicht is mee te werken aan zijn of haar re-integratie. In de kern draait het bij de re-integratie tweede spoor om de uitvoering van een arbeidsbemiddelingstaak. Ook al is de werkgever hiervoor primair verantwoordelijk, een dergelijke taak kan alleen worden verricht in samenwerking met anderen. Er is vaak sprake van een driehoeksrelatie tussen de werknemer, werkgever en een professional, zoals de bedrijfsarts/arbodienst, het re-integratiebedrijf of de verzuimverzekeraar. De precieze context van re-integratie tweede spoor verschilt van geval tot geval.



Het verschilt per bedrijf hoe er wordt omgegaan met een werknemer op het tweede spoor. Grotere bedrijven hebben vaak een afdeling Personeel & Organisatie die het casemanagement verzorgt van de zieke werknemer. Bij kleinere bedrijven is de kans groter dat de werkgever zelf het contact met de zieke werknemer onderhoudt. In de praktijk wordt een tweede spoortraject vaak uitbesteed aan specialistische re-integratiebedrijven, zowel door kleine als grote werkgevers. Werkgevers vinden het re-integratiebedrijf via bijvoorbeeld de arbodienst, de verzuimverzekeraar of de brancheorganisatie.

Op basis van de interviews die wij voor dit onderzoek hebben uitgevoerd ontstaat het volgende beeld van de aanpak in de praktijk:

- Bij aanmelding van een werknemer bij een re-integratiebedrijf wordt er vaak eerst een intake gedaan en soms meteen al een kennismakingsgesprek gevoerd. Hierbij wordt vaak gekeken naar alle informatie die al aanwezig is over de werknemer en het ziekteverloop (bijvoorbeeld het arbeidsdeskundigenrapport van de werknemer).
- Vervolgens wordt er contact opgenomen met de werkgever en werknemer om de verwachtingen van beide partijen helder te krijgen en een trajectplan op te stellen.
- Het re-integratiebureau heeft vaak een coach die met de medewerker aan de slag gaat gedurende het hele traject. Meestal begint een coach na het intakegesprek met het werken aan acceptatie van wat er niet meer is (de oude baan en de oude gezondheid van de werknemer), om vervolgens vanuit wat er nog wel kan te kijken naar de mogelijkheden voor de werknemer. Vanuit de belastbaarheid en wensen van de werknemer worden er passende mogelijkheden besproken.
- Hierna zal er worden gekeken naar het aanbod op de arbeidsmarkt om passende vacatures te zoeken voor de werknemer. Op deze vacatures kan de werknemer solliciteren, vaak met hulp van het re-integratiebedrijf.
- In veel gevallen is er eerst sprake van een detachering bij de nieuwe werkgever (vanuit de oude werkgever). Deze detachering van de werknemer eindigt op enig moment: of de werknemer is opnieuw aan het werk in het eerste spoor, in een nieuwe functie op het tweede spoor, of doordat de detacheringperiode eindigt en de samenwerking blijkbaar niet goed bevallen is.



2.3 Factoren die niet binnen re-integratie tweede spoor zijn te beïnvloeden

Re-integratie tweede spoor betekent dat er voor een zieke werknemer gezocht moet worden naar een baan buiten het bedrijf van de oude werkgever. Dit is geen eenvoudige opgave. Er zijn verscheidene factoren van invloed op de werkhervattingskans die wel belangrijk zijn maar waar door werknemer, werkgever of ingeschakelde professionals niet of nauwelijks invloed op kan worden uitgeoefend. We geven hier geen volledige weergave van alle factoren die van invloed zijn, maar wel van enkele factoren die regelmatig in de literatuur of door deskundigen zijn genoemd. Dit zijn: leeftijd, de aard van de beperking, opleiding(sniveau), loopbaanverleden, inzetbaarheid en de situatie op de arbeidsmarkt (een ruime of krappe arbeidsmarkt).

2.3.1 Persoonsgebonden factoren

Het soort klachten en de ernst van deze klachten heeft invloed op de slagingskans van re-integratie tweede spoor. Wanneer iemand bijvoorbeeld na een jaar weer (gedeeltelijk) hersteld is, zullen er langzamerhand meer mogelijkheden tot re-integratie zijn dan wanneer iemand vanaf de start niet meer herstelt. Langdurige ziektes kunnen zowel psychisch als fysiek van aard zijn. In de literatuur is er een duidelijke scheiding merkbaar tussen fysieke en psychische klachten (Vossen et al., 2016; De Jong et al., 2015). Enerzijds is er meer onderzoek naar re-integratie bij fysieke klachten. Anderzijds hebben werknemers met fysieke klachten een zichtbaarder en duidelijker ziekteverloop, waardoor er meer bewijs is voor wat er werkt bij de re-integratie (Ibid.) Bij psychische klachten is er meer onzekerheid over het verloop van een re-integratietraject (Vossen et al., 2016).

Er is ook een wisselwerking tussen soort baan en soort belemmering. Zowel het type baan als het soort klachten kunnen de impact van deze belemmeringen op het werk versterken of juist verzwakken. Ter illustratie, iemand die zijn been niet meer goed kan gebruiken zal als chauffeur moeilijk kunnen blijven werken en zal dus eerder op zoek moeten naar een baan buiten zijn functie dan iemand die op kantoor werkt. Fysieke klachten kunnen bijvoorbeeld voor iemand met fysiek werk voor grotere belemmeringen in het werk zorgen.

Daarnaast is leeftijd een bepalende factor, want een zestigplusser heeft doorgaans minder kans op werkhervatting bij een nieuwe werkgever dan een 25-jarige. Ook het

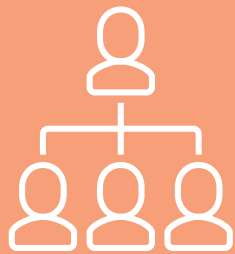


loopbaanverleden en het opleidingsniveau hebben invloed op de baankans. Zo heeft iemand met een eenzijdig arbeidsverleden een kleinere kans op werkhervatting dan iemand die zich altijd is blijven ontwikkelen. De sociaaleconomische status van de werknemer is ook van invloed op de baankans. Meerdere onderzoeken lieten een versterking zien van het negatieve effect van chronische belemmeringen op participatie bij mensen met een lage sociaaleconomische status (Schuring et al., 2013). Daarnaast komt fysiek zwaar werk meer voor bij laagopgeleiden dan bij hoogopgeleiden (Dorenbosch et al., 2011). De afstand tot de arbeidsmarkt van de werknemer in het algemeen is van belang voor het laten slagen van het tweede spoortraject.

2.3.2 In de arbeidsmarkt en arbeidsorganisatie gelegen factoren

Naast persoonsgebonden factoren zijn er ook factoren vanuit de arbeidsmarkt en arbeidsorganisaties die van invloed zijn. Deze hebben onder andere te maken met de arbeidsverhoudingen tussen werkgever en werknemer, de grootte van een organisatie (groot/klein), de werksfeer en werkcultuur, en het aanbod op de huidige arbeidsmarkt. Met name de arbeidsverhoudingen tussen werkgever en werknemer is een belangrijke factor (Bosselaar & Komduur, 2005; Nauta & van Sloten, 2004). De verstandshouding die de werkgever en werknemer met elkaar hebben voordat het re-integratietraject begint is van invloed op de rest van het re-integratietraject. Als de werkgever van tevoren al betrokken is bij zijn/haar werknemers, zal dit een positief effect hebben op de re-integratie. Wanneer een werknemer bijvoorbeeld ruzie heeft met de werkgever voordat de re-integratie begint, zal dit van invloed zijn op het gehele traject. Andersom kan een betrokken werkgever een steun zijn voor een werknemer, omdat de werknemer dan niet het gevoel heeft er alleen voor te staan.

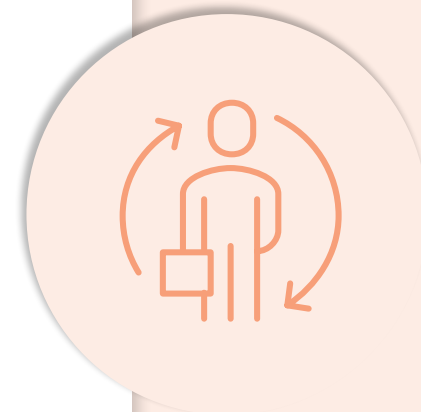
De grootte van een organisatie is ook van invloed op het re-integratietraject (De Ombudsman, 2009; Witkamp et al., 2016). Dit komt onder andere door de middelen die ter beschikking kunnen worden gesteld. Een grote organisatie heeft andere HR-instrumenten dan een kleine organisatie die kunnen worden ingezet om bijvoorbeeld de employability van de werknemer in kaart te brengen. In kleine organisaties zijn de lijntjes tussen werkgever en werknemer vaak korter. De werkgever is zelf betrokken bij het contact met de zieke werknemer. De werkgever van een grote organisatie is dus op een andere manier betrokken bij de re-integratie van een werknemer dan de werkgever van een kleine organisatie.



De werksfeer en werkcultuur zijn belangrijke factoren omdat deze ertoe kunnen leiden dat bijvoorbeeld de ontwikkeling van de werknemer wordt gestimuleerd. Voor sommige organisaties is het belangrijk om te investeren in de ontwikkeling van een werknemer, terwijl het voor andere organisaties weinig prioriteit heeft. Een veilige werkomgeving zorgt voor een lager percentage ziekteverzuim (Peeters et al., 2008). Sociale interactie op het werk is ook van positieve invloed op ziekteverzuim (Ekbladh, 2010).

De kansen op de arbeidsmarkt spelen ook mee bij re-integratie tweede spoor. Wanneer er schaarste heerst op de arbeidsmarkt zal iemand logischerwijs gemakkelijker een baan vinden dan wanneer het aanbod op de arbeidsmarkt laag is. Iemand kan dan veel solliciteren, maar niet worden uitgenodigd doordat er een overvloed is aan mogelijke sollicitanten. Dit is van invloed op de slagingskansen van het tweede spoor.

Deze factoren spelen allemaal ook mee in het succes van de werknemer op re-integratie tweede spoor. Zelfs wanneer een tweede spoortraject in z'n geheel goed doorlopen wordt, kunnen in de persoon, arbeidsmarkt of organisatie gelegen factoren ervoor leiden dat de slagingskansen klein is.



3

Rolverdeling tussen actoren

Er zijn altijd meerdere actoren betrokken bij re-integratie tweede spoor, die allemaal hun eigen rol hebben. Om een re-integratietraject in het tweede spoor succesvol te laten verlopen is het nodig dat iedere partij weet wat er van belang is en wat er verwacht wordt. In dit hoofdstuk lichten we toe waarom een duidelijke rolverdeling belangrijk is en hoe de rollen vervuld kunnen worden om de slagingskans van het tweede spoor te verbeteren.



3.1 Duidelijke rolverdeling nodig

Werknemer, werkgever en nieuwe potentiële werkgever zijn alle drie op hun eigen manier betrokken bij een re-integratietraject. De werkgever heeft een primaire verantwoordelijkheid en de werknemer moet meewerken aan zijn of haar re-integratie. Vaak worden ook andere actoren betrokken, zoals intermediairs, re-integratie-professionals en verzekeraars. UWV heeft de functie als poortwachter en draagt zorg dat een werknemer niet onnodig in aanmerking komt voor een arbeidsongeschiktheids-uitkering. Een goede communicatie tussen de verschillende actoren is hierbij een belangrijke succesfactor. Hieronder lichten we toe hoe actoren hun rollen kunnen vervullen om zo de kans op een succesvol tweede spoortraject te vergroten.

3.1.1 Belang van inhuur re-integratiebureau

Veel werkgevers zijn niet bekend met, betrokken bij of deskundig op het terrein van re-integratie. Dit blijkt onder meer uit een al wat ouder onderzoek van de Ombudsman (2009) naar het tweede spoor, waaruit naar voren kwam dat werkgevers veel aan te merken hebben op het tweede spoor. Kortgezegd: ze vinden het een tijdrovend, kostbaar traject waarbij succes niet verzekerd is. Uit een ander onderzoek blijkt dat niet alle werkgevers de juiste vaardigheden of motivatie hebben om met werknemers samen aan re-integratie te werken (Bosselaar & Komduur, 2005). Werkgevers worden ook niet per se opgeleid met de vaardigheden om mensen met problemen te begeleiden. Daarnaast komt re-integratie tweede spoortraject weinig voor, waardoor werkgevers vaak een gebrek aan ervaring met het tweede spoor hebben. Vooral kleinere werkgevers weten vaak niet goed hoe ze re-integratie tweede spoor moeten aanpakken, omdat dit zelden voorkomt in hun bedrijf. Arbodiensten signaleren verder dat werkgevers, vooral van kleinere bedrijven, re-integratietrajecten te duur vinden, wat gevolgen heeft voor de kwaliteit. Gevolg is dat zieke werknemers niet altijd de begeleiding krijgen die ze nodig hebben (De Ombudsman, 2009; Piek et al., 2008).

“Een bakker kan heel goed broden bakken en zal een goede werkgever kunnen zijn voor zijn werknemers op de werkvloer, maar heeft niet per se geleerd hoe om te gaan met de problemen die komen kijken bij een werknemer die moet re-integreren.”

De onbekendheid en handelingsverlegenheid van de werkgever rond het tweede spoor kan mogelijk worden weggehaald door het inschakelen van een re-integratiebedrijf.



Het is dan wel belangrijk dat gekozen wordt voor een kwalitatief hoogwaardig traject dat een serieuze bijdrage kan leveren aan de werkhervattingskans. Een andere reden voor werkgevers om een re-integratiebedrijf in te zetten is dat de vraag welk werk reëel en passend is voor de werknemer conflictgevoelig kan zijn. Het is vaak voor zowel werkgever als werknemer niet altijd duidelijk welk werk passend is, waardoor gedurende het re-integratietraject regelmatig meningsverschillen kunnen ontstaan tussen werkgever en werknemer (De Ombudsman, 2009). Het kan voorkomen dat werkgever en werknemer niet hetzelfde denken over mogelijkheden en wensen. Een kwalitatief hoogwaardig re-integratiebedrijf kan hier als bemiddelaar voor verbetering zorgen, omdat er rekening gehouden wordt met de verwachtingen en wensen van beide partijen.

Casus re-integratiebedrijf 2

In een tweede spoortraject vindt er na 14 dagen een driegesprek plaats, zodat alle neuzen dezelfde kant op staan en iedereen weet waar hij aan toe is. Dit is van belang voor het succesvol vervolgen van het traject.

In dit gesprek kan ook duidelijk worden wat de rol is van de werkgever in het gehele re-integratietraject. Verwachtingen en wensen worden gedeeld. Dit kan ervoor zorgen dat alle partijen betrokken blijven, wat een positieve uitkomst moet hebben op re-integratie tweede spoor.

Inschakeling van een kwalitatief re-integratiebedrijf is ook belangrijk met het oog op de te re-integreren werknemer. Werknemers hebben soms het gevoel dat de bedrijfsarts een adviseur is van de werkgever (Piek et al., 2008). Een onafhankelijke adviseur erbij betrekken kan de kans op een conflict tussen werknemer en werkgever verkleinen. Uit interviews kwam naar voren dat sommige werknemers bijvoorbeeld niet weten dat re-integratie tweede spoor bestaat, totdat deze werknemers moeten beginnen aan het tweede spoor. Dit is een voorbeeld van een conflictgevoelig aspect door onbekendheid van het tweede spoor. Hierbij helpt het ook niet mee wanneer de werknemer tijdens deelname aan het eerste spoor het gevoel krijgt dat er een mogelijkheid is terug te keren in zijn of haar oude functie, terwijl de kans van slagen op het eerste spoor bijvoorbeeld klein is. Dit soort conflicten kunnen worden vermeden wanneer een werkgever beter weet waar hij aan toe is en dit ook tijdig deelt met zijn werknemer (zie ook 4.1 Timing). Dit zal de slagingskans van de re-integratie verbeteren.

Het gros van onderzoeken naar de effectiviteit van re-integratiedienstverlening voor bijstandsgerechtigden laat zien dat er veelal duurverkortende effecten van re-integratie worden gevonden (De Graaf-Zijl et al., 2006; Hekelaar et al., 2006; Kok et al., 2006). Er is dus een grotere kans op uitstroom naar werk, wanneer dit wordt vergeleken met situaties waarin geen re-integratiedienstverlening werd gebruikt. Het is aannemelijk dat re-integratieondersteuning tijdens re-integratie tweede spoor ook een duurverkortend effect zal hebben.

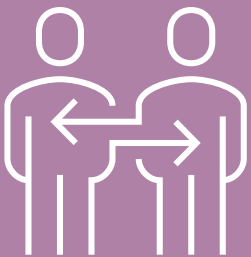


Uit interviews kwam naar voren dat verscheidene re-integratiebureaus een gesprek met werkgever en werknemer gebruiken om ervoor te zorgen dat de neuzen dezelfde richting op komen te staan. Dit is ook het geval bij de casus in de box hiernaast. Dit zorgt ervoor dat iedereen weet waar hij aan toe is op zo'n moment, wat zorgt voor een goede start. Het is uiteindelijk belangrijk dat iedereen in zijn eigen rol bijdraagt in het re-integratieproces, waarbij wordt gestreefd naar het samenvallen van zowel de verwachtingen en doelen van de werkgever als van de werknemer.

3.1.2 Betrokkenheid van de werkgever

Inschakeling van een re-integratiebedrijf ontslaat de werkgever niet van zijn/haar verantwoordelijkheid voor en betrokkenheid bij de re-integratie van de zieke werknemer. Betrokkenheid van de werkgever bij de werknemer is belangrijk tijdens re-integratie. Een betrokken werkgever is open en helder over de situatie en geeft de werknemer het gevoel dat er begrip is voor de situatie waarin de werknemer verkeert. Daarnaast is een betrokken werkgever op zoek naar een wederzijds bevredigende oplossing en onderhoudt hij of zij structureel warm contact met de werknemer (Piek et al., 2008; Ybema et al., 2006). Het is bijvoorbeeld van belang dat de werkgever soms even vraagt hoe het gaat met de werknemer. De relatie die werkgever en werknemer hebben voordat re-integratie in gang wordt gezet is van belang voor de werkhervattingskans, waarbij wederzijdse bereidheid om zich in te zetten voor de re-integratie de kansen van een traject verhogen (Knecht et al., 2004; Van Horssen & van Doorn, 2007; De Ombudsman & Breed Platform Verzekerden en Werk, 2004; Piek et al., 2008).

Een menselijke benadering van de werkgever zal helpen bij het re-integratieproces van de werknemer. Wanneer de werknemer het gevoel heeft dat deze zijn of haar situatie in vertrouwen kan bespreken en serieus wordt genomen, dan kan dat het proces van re-integratie vergemakkelijken (Burdorf et al., 2016). Een open en eerlijk gesprek kan zorgen voor meer vertrouwen tussen werkgever en werknemer, wat belangrijk is tijdens de re-integratie (Hoefsmit, 2015). Wanneer een werkgever helemaal niet betrokken is, vergroot dit de kans op conflicten. De werkgever moet bijvoorbeeld de werknemer niet het gevoel geven dat er druk wordt uitgeoefend op het re-integratieproces. Dit zal niet bevorderlijk zijn voor de slagingskans van tweede spoor re-integratie. De betrokkenheid kan ook gedeeltelijk worden overgedragen aan een re-integratiebureau, dat dan fungeert als bemiddelaar. Uit de door ons uitgevoerde interviews blijkt dat een volledige outsourcing van de re-integratieverantwoordelijkheid niet bevorderlijk is voor de re-integratie (zie box over re-integratiebedrijf 2). Dit kan er ook voor zorgen dat de werknemer het gevoel krijgt dat de werkgever zich helemaal niet wil inzetten voor de re-integratie.



Casus re-integratiebedrijf 2

In de interviews wordt er aangegeven dat werkgevers vaak verwachten dat het re-integratiebureau alle taken met betrekking tot de re-integratie overneemt. Dus ook de slecht-nieuwsgesprekken. De werkgevers zijn hier echter zelf verantwoordelijk voor.

In de interviews kwam ook naar voren dat er over het algemeen een verschil is waar te nemen tussen grote en kleine bedrijven, omdat bij kleine bedrijven werkgevers vaak meer betrokken zijn bij hun werknemers dan bij grote bedrijven. Anderzijds komen kleine werkgevers amper in aanraking met het tweede spoor, wat het lastig maakt om hier specifiek beleid voor in te richten. Hierdoor zijn werkgevers vaker op re-integratiebedrijven aangewezen. Dit kan een knelpunt vormen als de dienstverlening van het re-integratiebedrijf niet gericht is op het zo goed mogelijk begeleiden van de werknemer, maar op het ontzorgen van de werkgever. Bij re-integratiebedrijf 1 werden er twee uitersten van tweede spoortrajecten geschetst, deze zijn weergegeven in de tabel hieronder. Het kan dus relatief aantrekkelijk lijken om voor een minder effectief traject te kiezen, in het bijzonder als men de slagingskans al niet zo hoog inschat, bijvoorbeeld bij re-integratie van een werknemer van zestig jaar of ouder.

	Traject gericht op re-integratie werknemer	Traject gericht op ontzorgen van werkgever
Doel van traject	Een nieuwe baan voor de werknemer.	Een verzorgd dossier en een zo groot mogelijke kans op instroom in de WIA.
Prijs	Relatief duur ¹	Relatief goedkoop

Betrokkenheid van de werkgever betekent niet dat deze sturend is. De werkgever moet een goede balans vinden tussen het uitdagen en activeren van de werknemer met behoud van verbinding en veiligheid (Knecht et al., 2004). Meerdere onderzoeken laten zien dat sommige werknemers het re-integratietraject nog te eenzijdig gericht vinden op werkherleving, waarbij ze weinig aandacht van de werkgever voor het (medisch) herstel ervaren. Hierdoor wordt er een ongezonde druk ervaren door de werknemer en gebrek

¹ De kans van het slagen van een duur traject, waarbij het doel is om een nieuwe passende functie te vinden voor de werknemer, is mogelijk groter dan voor een goedkoop, administratief traject. Alleen wanneer iemand wel geplaatst wordt, zal een relatief duur traject uiteindelijk een duurzamere, goedkopere optie zijn, omdat zo de WIA-instroom wordt voorkomen voor de werkgever. De kans dat iemand geplaatst wordt niet als heel groot geacht, dus dit kan ervoor zorgen dat een werkgever alsnog kiest voor een relatief goedkoop traject.

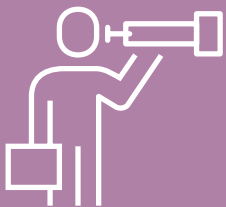


aan begrip van de werkgever (Bosselaar & Komduur, 2005). Wanneer de werkgever meer begrip zal tonen voor de klachten van de werknemer en het herstelproces, kan dit een positief effect hebben op het vertrouwen tussen de werknemer en werkgever. Daarnaast ervaren sommige werknemers onvoldoende ruimte voor invulling van het plan van aanpak voor re-integratie (Komduur & Tasma, 2003; De Ombudsman & Breed Platform Verzekerden en Werk, 2004). Wanneer de werkgever voor het opstellen van het plan van aanpak samenwerkt met de werknemer, zal ook de betrokkenheid van de werknemer mogelijk toenemen. Dit kan de slagingskans voor tweede spoor re-integratie verbeteren.

3.2 Prikkel en rolverdeling

3.2.1 Het perspectief van de huidige werkgever

Werkgevers dienen met relatief weinig ervaring en kennis van zaken een goed re-integratietraject in te kopen. De vraag is: wat is een 'goed' traject en waar ligt de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit hiervan? Re-integratiebedrijven die zich richten op het ontzorgen van de werkgever zijn doorgaans goedkoper en concurreren daarmee met re-integratiebedrijven die vooral als doel stellen de werknemer passend te laten re-integreren. Men zou daarom van marktfalen kunnen spreken. Anderzijds worden werkgevers niet geprikkeld om hun werknemer zo goed mogelijk te begeleiden, omdat deelname aan het tweede spoor soms als een administratieve horde wordt gezien. Daarnaast is een investering in re-integratie van de werknemer een op kans gebaseerde investering, en het tweede spoor wordt door werkgevers vaak als kostbaar traject gezien, waarbij succes niet gegarandeerd is (De Ombudsman, 2009). Wanneer iemand wel geplaatst wordt op het tweede spoor is dit vaak voordeliger voor de werkgever, omdat de WIA-instroom zo wordt vermeden. Omdat er echter kans is dat een traject niet slaagt, zijn werkgevers mogelijk terughoudend in het investeren kansen voor de werknemer. Onderzoek van Ybema et al. (2006) laat een relatie zien tussen de inspanning van de werkgever en de mate van werkhervatting van een re-integrerende werknemer. Wanneer een werkgever zich inzet en stappen onderneemt in het re-integratieproces van een werknemer, zal een werknemer sneller re-integreren (gedeeltelijk of volledig). De inzet van een werkgever is daarom wel degelijk van belang bij het laten slagen van een re-integratie.



Casus bedrijf C

Als men de succesfactor relatief laag inschat, dan wordt er gekozen voor een goedkoper re-integratiebureau. Dit gebeurt doorgaans als een werknemer tegen de pensioenleeftijd aanzit, zware fysieke problemen heeft of omdat het volgens de wet nou eenmaal moet.

Het is voor re-integratiebedrijven wellicht aantrekkelijk om trajecten uit te voeren die zich richten op het ontzorgen van de werkgever. Om deze reden vermoeden de door ons geïnterviewde experts dat sommige re-integratiebedrijven zich meer bezig lijken te houden met het volgen van een protocol in plaats van zich te richten op een persoonlijke benadering. Werkgevers zouden hier ook actief op kunnen inspelen, maar daar is wel de juiste kennis en ervaring voor nodig. Het is niet altijd even duidelijk welke trajecten bijvoorbeeld goede coaching bieden voor een re-integrerende werknemer. Wanneer een werkgever hier naar op zoek zal gaan en de juiste keuzes hierin maakt, zal dit van positieve invloed zijn op de slagingskans van het re-integratietraject van de werknemer.

Trajecten worden duurder naarmate ze langer duren of gekenmerkt worden door een hogere intensiteit. Dat geeft zowel bij de werknemer als het re-integratiebedrijf druk. Het re-integratiebedrijf heeft immers ook rekening te houden met de wensen van de werkgever. Soms verwacht een werkgever ook niet veel meer dan dat, een voorbeeld van een casus staat in de box. Werknemers die ingeschat worden als weinig kanshebbend kunnen hier negatieve gevolgen van ondervinden, omdat zo niet alle mogelijke re-integratiekansen worden benut, en de kans groter is dat diegene dus aan de WIA-poort verschijnt. In de casus van bedrijf C wordt er alleen in 'kansrijke' gevallen gekozen voor een bureau wat kwalitatief goede trajecten uitvoert. Een voorbeeld van zo'n kwalitatief goed traject kenmerkt zich door een hoge mate van maatwerk en een focus op de betrokkenheid van de huidige werkgever.

Voor de huidige werkgever is er ook geen sterke prikkel om in (om-/bij-)scholing van de werknemer te investeren, omdat de werknemer elders aan de slag gaat en de huidige werkgever dus niet de vruchten van deze investering plukt. Het enige wat scholing wel kan opleveren voor een werkgever is een hogere kans op werkhervatting en een kleinere kans op WIA-instroom. De kansen voor een re-integrerende werknemer kunnen mogelijk wel worden verhoogd wanneer diegene gebruik kan maken van (om-/bij-)scholing. Deze mogelijkheden zijn juist belangrijk voor iemand die op het tweede spoor re-integreert, aangezien er een grote kans bij tweede spoor werknemers is dat de toekomstige functie totaal anders is dan de huidige functie.

Daarnaast is er qua prikkels mogelijk een verschil voor werkgevers die eigenrisicodragers zijn. Deze vorm van privatisering kan theoretisch een gunstige uitwerking hebben op de



effectiviteit van re-integratie, omdat de prikkel om de werknemer aan werk te helpen groter wordt. Een onderzoek van Zwinkels (2007) laat door middel van analyses op een re-integratiegroep uit 2004 zien dat wanneer alle werkgevers eigenrisicodragers zouden zijn, ten opzichte van volledig publiek verzekerden, een besparing ontstaat van ongeveer 6400 werknemers die de arbeidsongeschiktheidsuitkering niet zouden instromen. Dit betekent 11% verlaging van de instroom in arbeidsongeschiktheidsregelingen, dus de baankans voor een werknemer zal in deze situatie worden verhoogd. De vraag is wel of dit duurzaam is. Daarnaast laat dit onderzoek ook zien dat de vraag of private partijen in staat zijn deze prikkel te effectueren essentieel is, en dus meer onderzoek nodig is naar de effectiviteit van eigenrisicodragerschap.

3.2.2 Het perspectief van de nieuwe werkgever

Nieuwe werkgevers worden weinig geprikkeld om een werknemer die via het tweede spoor wordt gere-integreerd aan te nemen. Feitelijk is de enige prikkel een vacature die ingevuld kan worden. Werknemers die deelnemen aan een tweede spoortraject zijn door hun arbeidsbeperking vaak lastig te plaatsen. Het is daarom de vraag of het normale matchingsproces altijd passend is in het tweede spoor. Soms zullen werkzaamheden en/of werkplek op de werknemer aangepast dienen te worden. De match gaat dus niet alleen maar over of de 'sollicitant' bij de organisatie past, maar ook of de werkzaamheden wel overeenkomen met de arbeidsmogelijkheden van de werknemer, waardoor de match op een andere manier bepaald moet worden (Groenewoud et al., 2014).

De nieuwe werkgever dient enige vorm van begeleiding te krijgen bij het creëren van een passende werkplek. Daar zit een knelpunt. De nieuwe werkgever moet investeren in aanpassingen en/of hulpmiddelen om de werkplek passend te maken. Een detachingsconstructie kan hierbij behulpzaam zijn. Deze aanpak werkt omdat het risico's voor zowel de nieuwe werkgever als de werknemer wegneemt. Immers, de nieuwe werkgever is niet verantwoordelijk voor loondoorbetaling en de werknemer kan op deze manier verzekerd blijven van het behoud van zijn/haar arbeidsvoorwaarden.

Casus re-integratiebedrijf 4

Het traject begint met een huisbezoek. Op basis van dit bezoek, een arbeidsdeskundig onderzoek en de FML wordt er een beeld van de kandidaat geschetst. Het huisbezoek is belangrijk als basis voor het leveren van maatwerk.

Na het opstellen van een plan van aanpak begint een periode van oriëntatie van 3 maanden, daarna wordt er 3 maanden gefocust op de beweging naar de arbeidsmarkt en de laatste maanden zijn nazorg.

De plaatsing van een werknemer gaat vaak via detachering of een proefplaatsing. Maar overname door de nieuwe werkgever komt ook wel eens voor.



Een proefplaatsing is een vergelijkbare oplossing, maar deze wordt eerder als tijdelijk gezien, omdat het de nieuwe werkgever vooral inzicht kan geven in de productiviteit van de werknemer (Bakker et al., 2019).

Casus poortwachtercentrum Noord-Holland Noord

De relatie tussen de oude en de nieuwe werkgever wordt nog wel eens onderschat. Het poortwachtercentrum bracht vraag en aanbod met elkaar in contact. Werknemers werden als het ware in overleg van elkaar overgenomen als deze niet meer in de oude functie terug kon keren.

De bedrijven die deel uitmaken van een poortwachtercentrum raken bekend met elkaar en vormen een hecht netwerk. Hierdoor komt de werknemer bij een organisatie terecht die in het netwerk van de werkgever zit en deze organisatie daarom mogelijk relatief bekend is bij de werknemer.

Het oorspronkelijke doel van dit poortwachtercentrum was het creëren van een netwerk van werkgevers. Zodra dit netwerk er is, heeft een poortwachtercentrum haar werk verricht.

Netwerken van werkgevers, zoals de voormalige poortwachtercentra kunnen helpen bij het gemakkelijker maken van de zoektocht naar een passende vacature, zoals te zien in de box hiernaast. Als werkgevers gezamenlijk optreden wordt het makkelijker om te leren van elkaars ervaringen met re-integratie tweede spoor. Zo kan een pool van werkgevers gemakkelijker in kaart brengen wat sectoraal gezien aanpalende functies zijn, waarvoor een deelnemer aan het tweede spoor nog wel in aanmerking komt. Het is dan wel zaak dat de werkgevers binnen het netwerk van het poortwachtercentrum werknemers niet alleen maar komen brengen maar ook dat ze werknemers komen *halen*.



3.3 Tussenconclusie

Bij re-integratie tweede spoor zijn altijd meerdere partijen betrokken. Een re-integratiebedrijf is een waardevolle toevoeging om het gebrek aan kennis en ervaring bij werkgevers met re-integratie tweede spoor weg te nemen. Het zorgt voor een duidelijke rolverdeling, waar het re-integratiebedrijf zorgt voor bemiddeling van werk voor de werknemer.

Daarnaast is het belangrijk dat alle partijen de neuzen dezelfde kant op hebben staan. Samenwerking is cruciaal voor het tweede spoortraject. Voor iedere actor geldt de voorwaarde voor een open, eerlijke en heldere communicatie. Ook is het van belang dat ieders verwachtingen en belangen open en helder worden gecommuniceerd met elkaar, om zo voor iedereen een zo goed mogelijke uitkomst te genereren.

Werkgevers worden vooral geprikkeld om de verplichtingen in de Wet verbetering poortwachter op te volgen. Wij zien weinig beleidsprikkels of informatie om de betrokkenheid van de werkgever bij re-integratie tweede spoor te vergroten en de kwaliteit van trajecten te garanderen. Een geslaagd traject kan echter wel voordelig zijn voor de huidige werkgever, omdat op die wijze de WIA-stroom vermeden wordt. Ook speelt een gebrek aan kennis en ervaring een rol, in het bijzonder bij kleinere bedrijven. Hierdoor zijn werkgevers afhankelijk van de diensten van re-integratiebedrijven. Het is voor werkgevers lastig om te achterhalen of deze bedrijven kwaliteit leveren. Een grotere bekendheid van de bestaande keurmerken zou hier een oplossing kunnen bieden.



4

Timing van het tweede spoor

Het moment waarop re-integratie tweede spoor wordt ingezet is van groot belang voor het succes. In dit hoofdstuk beschrijven we welke knelpunten hierbij optreden en hoe werkgevers en werknemers daarmee kunnen omgaan.



4.1 Wordt het tweede spoor op tijd ingezet?

Volgens de wettelijke termijn wordt het tweede spoor uiterlijk na één jaar ingezet. De periode rond de eerstejaarsevaluatie is een belangrijk moment, omdat er wordt gekeken hoe de re-integratie tot dan toe is verlopen. Hierna wordt er besloten of het tweede spoor ingezet wordt. Het tweede spoor kan achterwege blijven als er een concreet perspectief bestaat op werkhervatting binnen het bedrijf (De Jong et al., 2011). Dit geldt overigens ook voor werknemers waarbij later duidelijk wordt dat ze een progressieve ziekte hebben, waarbij terugkeer naar werk dus niet meer mogelijk is. Dan kan er vervroegd WIA aangevraagd worden, waardoor het tweede spoor ook achterwege blijft.

De werknemer kan de inzet van het tweede spoor als een verplichting ervaren wat soms tot weerstand leidt. Dit kan ertoe leiden dat tweede spoortrajecten te laat starten, omdat werknemers (te) lang vasthouden aan de mogelijkheid tot re-integratie in het huidige werk of binnen de organisatie. Anderzijds worden zieke werknemers die in het tweede spoor re-integreren gedwongen zich bezig te gaan houden met een relatief intensief traject, ongeacht of ze daar, wat betreft het ziekteverloop, klaar voor zijn of niet. In deze paragraaf gaan wij verder in op de knelpunten en werkzame elementen die samenhangen met de timing.

4.1.1 Wacht niet te lang met het tweede spoor

Een snellere focus op het tweede spoor stimuleert de kans op re-integratie. Dat vraagt om actief handelen van de werkgever en werknemer. Daarbij kunnen het eerste en tweede spoor tegelijk bewandeld worden, waarmee wij bedoelen dat er op voorhand gekeken moet worden naar de haalbaarheid van het eerste spoor alvorens aan het tweede spoor te beginnen. Uit De Jong, Schrijvers & Everhardt (2011) blijkt dat het eerste en tweede spoor te vaak helemaal los van elkaar behandeld worden, terwijl in een aantal gevallen al vroeg kan worden ingezien of het eerste spoor wel haalbaar is. Bij het tweede spoor bestaat er een risico dat de werknemer in kwestie niet meer te re-integreren is, omdat het juist werknemers met relatief zware arbeidsbeperkingen zijn in het tweede spoor terecht komen. Daardoor had het eerste spoor deze groep dus al weinig te bieden en is het dus zinloos om dit traject te starten. Deze gevallen hebben baat bij een vroege start van het tweede spoor, omdat ze hierin in potentie nog wel de mogelijkheden hadden om te re-integreren. Tegelijk is het belangrijk te voorkomen dat de focus volledig wordt gelegd op het tweede spoor, waardoor re-integratiekansen op het eerste spoor zouden kunnen





worden gemist. Wanneer het tweede spoor wordt ingezet is dus erg afhankelijk van de individuele situatie van de werknemer, waarbij het van belang is om waar mogelijk het tweede spoor sneller in te zetten.

Later starten met de re-integratie wordt gekenmerkt door een lagere kans van slagen (Hoefsmit, 2015). Hoe eerder er begonnen wordt, hoe eerder de werknemer, werkgever en professional die de werknemer begeleidt in kunnen spelen op het idee dat de werknemer elders aan de slag moet. Dat maakt het ook makkelijker om een geschikte arbeidsplaats te vinden (De Jong et al., 2011). In feite fungeert een vroegere start van het traject dus drempelverlagend voor de werknemer. Bovendien kan het een zorgvuldige procedure bevorderen omdat men simpelweg meer tijd heeft om zich op de externe re-integratie te richten. Dit is mogelijk een moeilijke boodschap voor de werknemer, maar een abrupte overstap van het eerste op het tweede spoor kan ook als lastig worden ervaren door de werknemer. In die zin is een vroegere start een werkzaam element, omdat het de kans van slagen kan verhogen.

4.1.2 Waarom moet het tweede spoor niet te laat starten?

In feite geven de termen eerste en tweede spoor een volgorde in de procedure aan die niet altijd van belang is, omdat in sommige gevallen gelijk de stap naar het tweede spoor kan worden gezet. Wel is het zo dat een tweede spoortraject alleen ingezet moet worden als het eerste spoor echt niet meer mogelijk is. Dit is echter op tijd in kaart te brengen. Wanneer een werknemer eerder het tweede spoor start, kan het eerste spoor als optie nog wel blijven bestaan, aangezien het mogelijk is dat de gezondheidssituatie van een werknemer verandert of mogelijkheden bij de huidige werkgever veranderen. Er moet dus ook herhaaldelijk worden gekeken of er mogelijke opties zijn op het eerste spoor. Het is immers van belang dat er zoveel mogelijk re-integratieopties volledig worden benut. Nu worden vaak nog niet alle mogelijkheden voor vroegtijdige re-integratie benut. Zo vinden sommige werknemers dat hun werkgever zich actiever op had kunnen stellen (Van Brummelen, et al., 2001; Veerman & Besseling 2001) en geven werknemers daarnaast aan dat er bij de huidige werkgever wel mogelijkheden voor re-integratie aanwezig waren, zonder dat daar gebruik van is gemaakt (Slotboom & van Horssen, 2009; Ybema et al., 2006). Niet alleen werknemers geven dit beeld aan, maar ook belangenorganisaties rapporteren het probleem van onvoldoende inspanning door werkgevers bij re-integratie (De Ombudsman & Breed Platform Verzekerden en Werk, 2004). Daarnaast laat Van Deursen (2018) in een onderzoek zien dat in 85% van de gegeven loonsancties tussen 2015 en 2017 voortkwam door het niet of te laat oppakken van re-integratie door de werkgever.

De snelheid van een traject moet echter niet het doel an sich worden. Een belangrijke randvoorwaarde in dit kader is dat re-integratiebedrijven de tijd en ruimte krijgen om een kwalitatief goed traject uit te voeren. Een vroegere start geeft naast meer tijd en ruimte ook handvatten voor een gefaseerde aanpak. Hierdoor creëer je voor alle partijen meer perspectief en is er meer ruimte om goed in te spelen op de begeleidingsbehoefte van de werknemer. Ook is naast de snelheid de houding van werkgever en werknemer van belang. Uit meerdere onderzoeken komt naar voren dat sneller en actiever handelen van zowel de werknemer als de werkgever tot een grotere werkhervattingskans leidt (Van Ootmarssen, 2014). Tevens heeft een proactieve houding bij de start van een traject een

positief effect op de betrokkenheid van de werkgever en werknemer later in het traject. Met andere woorden, men moet een traject starten met het oog op de re-integratie van de werknemer. Het is daarbij zaak dat men het gevoel heeft dat dit een haalbaar doel is.

Mislukking van het eerste spoor kan het succes van het tweede spoor bemoeilijken. De tegenslag die het falen bij het eerste spoor teweeg kan brengen, kan ervoor zorgen dat de werknemer nog onzekerder wordt over het eigen kunnen. Juist omdat het tweede spoor een optie is voor mensen met relatief zware arbeidsbeperkingen is het zaak goed in te spelen op de specifieke omstandigheden omtrent het herstel. Een vroegere start kan daarbij behulpzaam zijn.

Vanuit de (voormalige) poortwachtercentra zijn er enkele positieve geluiden te horen over een snellere aanpak. Bij een van de poortwachtercentra waarvan wij een vertegenwoordiger hebben gesproken werd namelijk na zes weken al gestart met de oriëntatie op het tweede spoor.² De werkgever kan dan tegelijkertijd nog bezig zijn met het eerste spoortraject, terwijl deze al ontzorgd wordt in het opzetten van het tweede spoor. In de box hiernaast staat een iets uitgebreider verslag van de procedure bij het poortwachtercentrum. Uit de aanpak blijkt dat zowel werknemer als werkgever winst behalen uit een vroegere start van het traject.

² Omdat het bij tweede spoortrajecten om een externe aanpak gaat, kregen poortwachtercentra alleen maar met dit traject te maken. Het poortwachtercentrum speelt dus geen rol in het eerste spoor, omdat dit een interne zaak is.

Casus poortwachtercentrum

Al na 6 weken werd er met het tweede spoor begonnen. Dat is beter voor de mindset van de werknemer. In veel gevallen moet de werknemer – en diens omgeving – toch aan het idee wennen ander werk te moeten doen. Door vroeg te beginnen heeft de werknemer meer ruimte en tijd om een eigen weg te vinden in het traject en kan er ook een duidelijker perspectief geschetst worden. Dit laatste komt omdat de blik al langer op externe re-integratie gericht is. Ook biedt deze vroegere start meer perspectief op het gebied van scholing.

Een ander voordeel van de aanpak middels een poortwachtercentrum is dat men volledig bezig is het tweede spoor. Het eerste spoor is een afgesloten verhaal en motiveert de werkgever en werknemer partijen om mee te werken. Bovendien is het netwerk van de poortwachter relatief 'bekend' voor beide partijen, wat de drempel om extern te re-integreren kleiner maakt.



4.1.3 Welke knelpunten doen zich voor?

Werkgevers en werknemers worden weinig geprikkeld om vroeg met het tweede spoor te beginnen. Voor werknemers kan het een (te) grote mentale stap zijn, zoals hierboven geschetst. Werkgevers worden niet echt geprikkeld om de kansen binnen het tweede spoor voor de eerstejaarsevaluatie op te pakken. Bovendien is het ook goed mogelijk dat de werkgever ook niet weet hoe het tweede spoor opgepakt moet worden. Zoals eerder genoemd zijn het voornamelijk werknemers met relatief zware arbeidsbeperkingen die in het tweede spoor terechtkomen. Dat maakt het een moeizaam traject, wat veel tijd en aandacht vergt. Het is hierbij van belang dat werkgevers op tijd de juiste hulp inschakelen. Werkgevers willen het liefst ontzorgd worden en juist door op tijd te beginnen kan onnodige complexiteit, kosten en rompslomp worden voorkomen.

4.2 Ziekteverloop en belastbaarheid

Volgens de geïnterviewde experts verlopen de tweede spoortrajecten nu nog te vaak volgens een vast protocol. Het ziekteverloop, en de daarmee samenhangende belastbaarheid, kan echter per werknemer verschillen. De ene werknemer kan relatief snel en gemakkelijk op de eigen werkplek terugkeren, terwijl de ander een langere herstelperiode nodig heeft. In deze paragraaf gaan wij in op de wisselwerking tussen timing en het ziekteverloop en belastbaarheid van de werknemer.

“Het eerste spoor moet niet meer ingezet worden als op voorhand al duidelijk is dat de werknemer niet meer in de oude functie of intern gere-integreerd kan worden. Dan moet het tweede spoor sneller opgepakt worden”

4.2.1 Het tweede spoor is een intensief traject

De belasting van een re-integratietraject in het tweede spoor kan voor de werknemer als hoog worden ervaren. Sommige werknemers bevinden zich nog in het eerste spoor, waarbij ze intern proberen te re-integreren, terwijl het tweede spoor al wordt gestart. Daarnaast is vaak sprake van herstel en behandelingen. Dit kan fysiek en mentaal zwaar zijn voor de werknemer.



Uit de literatuur blijkt dat een tijdscontingente benadering, dat wil zeggen *graded-return-to-work* (*stapsgewijs re-integreren*), effectief is bij re-integratie. Een tijdscontingente benadering houdt in dat niet de klachten van de cliënt, maar de mogelijkheden in het kader van de werkzaamheden het uitgangspunt van de re-integratie zijn. Er wordt langzaam op standaard vaste tijden een aantal vaste uren/taken opgebouwd. Dit is beter dan opbouwen vanuit het klachtencontingent, want met deze aanpak bouw je uren/taken op wanneer het één dag beter gaat. De kans is dan groter dat je over grenzen heen gaat waardoor de werknemer een terugslag krijgt. Een dergelijke tijdscontingente aanpak leidt tot een snellere terugkeer op de arbeidsmarkt en een relatief hoger inkomen (Bethge, 2018). Dit laatste duidt op het feit dat deze groep relatief minder vaak een arbeidsongeschiktheidsuitkering ontvangt. De duur van de re-integratie wordt door deze aanpak met 25 tot 30 procent verkort (Streibelt et al., 2018; Van der Klink et al., 2003).

Er valt hierbij wel een kanttekening te plaatsen, omdat Kools & Koning (2019) aangeven dat deze aanpak effectief is bij werknemers die, gezien hun beperking, hoe dan ook in staat waren om te re-integreren. Een tijdscontingente benadering maakt trajecten dus efficiënter en effectiever, maar het maakt een moeilijk traject niet ineens makkelijk of beter begaanbaar. Juist voor die moeilijke trajecten is het tweede spoor opgezet.

Het is bij de moeilijke gevallen lastig om als werknemer gemotiveerd te blijven, omdat zelfs bij volledige inzet het traject fysiek (te) zwaar kan zijn. Een goede aanpak houdt rekening met de belastbaarheid van de werknemer en streeft het zetten van kleine stappen na. Een aanpak die hierop inspeelt is in de box 'casus re-integratiebedrijf 2' te vinden. Bij dit re-integratiebedrijf gaat alles, al voor de coronacrisis, online om de belasting voor de werknemer zo laag mogelijk te houden. Andere re-integratiebedrijven gaan juist op huisbezoek bij de werknemer om deze tegemoet te komen in zijn of haar belastbaarheid. Idealiter zal hier maatwerk in geleverd moeten worden voor re-integrerende werknemers. Immers, de ene werknemer hecht veel waarde aan persoonlijk contact, terwijl dit misschien wel onmogelijk is voor een ander. Deze afspraken kunnen juist in een (online) voorgesprek gemaakt worden.

Regelmatig blijkt dat werknemers die ziek zijn na twaalf maanden

Casus re-integratiebedrijf 2

Wat dit bureau anders doet dan de meeste re-integratiebureaus is dat ze gebruik maken van een geheel online systeem tijdens het re-integratietraject. In principe doorlopen cliënten dezelfde stappen als bij andere re-integratiebureaus, zoals coaching, jobhunting, enzovoorts. Daarnaast bieden ze een online portal, waar je terecht kan als het jou uit komt. Op de portal zijn ook Webinars, cursussen en toetsingsvormen te vinden die gedaan kunnen worden en allemaal te maken hebben met re-integratie. Deze Webinars kunnen lang duren, maar ze hebben ook kortere varianten. Dit kan naar rato worden afgesteld op de belastbaarheid van de cliënt

Doordat alles online te doen is, hoeft de cliënt niet heen en weer te reizen om zo de belasting laag te houden.



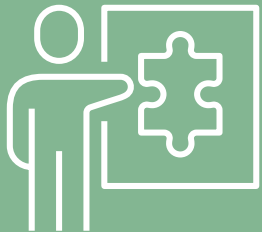
ziekte niet het gevoel hebben controle over hun situatie te hebben. Ze houden zich na een jaar verzuim nog voornamelijk bezig met hun gezondheid, behandeling en het leren leven met een beperking (Jehoel-Gijsbers & Deursen, 2003). De aard van de beperking speelt ook een rol. Een ziekte als kanker wordt bijvoorbeeld gekenmerkt door een wisselend ziektebeeld, waardoor de belastbaarheid behoorlijk kan wisselen gedurende het traject. Een tijdscontingente benadering biedt hier juist een oplossing voor, omdat de bedrijfsarts de casemanager is (Van der Klink et al., 2003). Met andere woorden, een medisch professional houdt een oogje in het zeil en kan afhankelijk van de belastbaarheid van de werknemer de aanpak bijsturen en/of aanpassen.

4.2.2 Welke knelpunten doen zich voor?

De aard van de beperking kan als knelpunt worden gezien. Bij fysieke klachten is het ziekteverloop een stuk duidelijker omdat er meer consensus is tussen artsen is over wat wel en niet werkt bij het herstel (Vossen et al., 2016). Dit komt onder andere doordat fysieke beperkingen simpelweg zichtbaarder zijn: er is een duidelijker proces van herstel en daar kan op ingespeeld worden. Werknemers en werkgevers weten daardoor waar ze aan toe zijn. Bij psychische beperkingen is dit lastiger. Werknemers met psychische klachten vragen om meer maatwerk. De onzichtbaarheid die met deze klachten kan samenhangen is voor zowel de werknemer in kwestie als voor de andere betrokkenen lastig. Zo is het goed mogelijk dat de ernst van de situatie bij psychische klachten pas te laat aan het licht komt waardoor een traject te laat ingezet wordt (De Jong et al, 2011).

In sommige gevallen worden re-integratietrajecten uitbesteed aan grotere re-integratie-bedrijven en dan is het mogelijk dat de deelnemende werknemers een behoorlijke tijd moeten reizen om deel te nemen aan cursussen en/of scholing. Dit is een knelpunt. Immers, iemand die slecht ter been is kan niet makkelijk een reis van een uur (of langer) maken. In de casus uit de vorige paragraaf verliep het gehele traject online. Een dergelijke aanpak is een werkzaam element om met dit knelpunt om te gaan. Door de online aanpak wordt deelname aan een traject namelijk laagdrempeliger.

De periode van twee jaar voor re-integratie tweede spoor wordt door sommige deskundigen als te kort ervaren. De afstand van sommige werknemers tot de arbeidsmarkt kan na langdurige ziekte te groot zijn. Het is bijvoorbeeld behoorlijk intensief om de stap naar nieuw werk te maken als je langdurig depressief bent. Ook kunnen de activiteiten binnen het tweede spoortraject behoorlijk intensief zijn. Deze tweede spoortraject activiteiten spoor stapelen immers boven op de behandeling en een

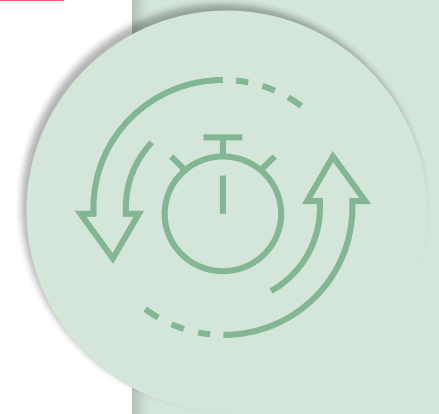


eerste spoortraject. De belastbaarheid van een werknemer kan een belemmering vormen voor de effectiviteit van het tweede spoor - en re-integratie in het algemeen. In veel gevallen zijn werknemers *“nog te druk met ziek zijn”* en hebben dus een laag energieniveau en/of weinig tijd om zich bezig te houden met twee trajecten in het kader van re-integratie. Ondanks dat sommige werknemers dus wel graag zouden willen re-integreren, lukt het ze gewoonweg nog niet om zo'n intensief traject te volgen.

4.3 Tussenconclusie

Timing is een belangrijke factor op verschillende manieren. De planning voor het inzetten van het tweede spoor loopt niet altijd synchroon met het ziekteherstel van een werknemer. Daarnaast is het soms duidelijk dat een werknemer niet op het eerste spoor zal gaan slagen maar toch, samen met de werkgever, zich hieraan vasthoudt om zo het idee te hebben dat een werkhervatting bij de eigen werkgever wel mogelijk is. Het is dus beter om hier open en eerlijk over te zijn en de mogelijkheid te geven om het tweede spoor eerder in te zetten.

Een belangrijk knelpunt in huidige aanpakken is dat het tweede spoor als apart van het eerste spoor behandeld en benoemd wordt. De termen eerste en tweede spoor lijken te wijzen op een tijdsvolgorde, terwijl het juist van belang is bij het tweede spoor dat er naar de specifieke context en behoeften van de werknemer gekeken wordt. Er zijn dus verschillende motieven om het tweede spoor eerder in te zetten, in plaats van eerst een jaar in het eerste spoor proberen te re-integreren.



5



Psychologisch en sociaal kapitaal van de werknemer

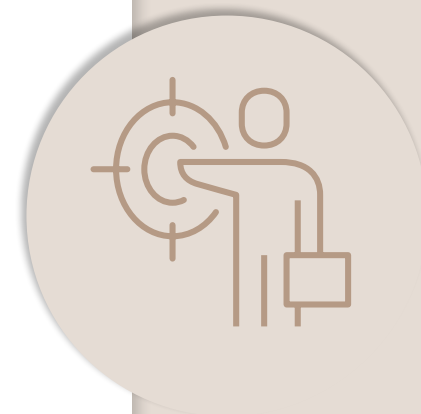
Het psychologisch en sociaal kapitaal van een werknemer is een belangrijk aangrijpingspunt bij re-integratie tweede spoor. Het heeft een grote invloed op het succes van het tweede spoor. In deze paragraaf lichten we toe op welke manieren het psychologisch en sociaal kapitaal van de werknemer belangrijk is voor een tweede spoortraject. Daarnaast schetsen we welke belemmeringen daarbij optreden en hoe versterking van psychologisch en sociaal kapitaal kan bijdragen aan re-integratie tweede spoor.

5.1 Grotere focus op gedragsverandering werknemer

Om een re-integratietraject goed te beginnen moet er rekening worden gehouden met de impact van het baanverlies op een werknemer. Het afscheid nemen van de huidige werkgever is een emotioneel proces voor de werknemer, waardoor de kans op een arbeidsconflict toeneemt. In onderzoek van De Ombudsman (2009) gaf de helft van de ondervraagde werknemers aan dat er in de loop van het re-integratietraject tweede spoor een conflict was ontstaan. De start van het tweede spoor kan door een werknemer direct ervaren worden als het verlies van zijn of haar huidige werkgever. Dit gevoel van rouw en onzekerheid moet worden meegenomen in de begeleiding van de werknemer tijdens een tweede spoortraject.

Met psychologisch kapitaal bedoelen we positieve eigenschappen zoals geloof in eigen kunnen, motivatie en veerkracht die de productiviteit van een werknemer kunnen beïnvloeden. Het psychologisch kapitaal van een werknemer heeft invloed op het gehele re-integratieproces (Cole et al., 2009; Gelderblom et al., 2007; Goldsmith et al., 1997). Een groter psychologisch kapitaal hangt samen met een positieve verandering in werkzoekgedrag (Avey et al., 2009; Kanfer et al., 2001). Een knelpunt bij re-integratie tweede spoor is dat een werknemer soms niet met volledige inzet meewerkt, waardoor de kans op succes nihil is (Ybema et al., 2006). Om succes te behalen moet de werknemer zelf gaan inzien dat het beter is mee te werken aan het re-integratieproces. Zowel het geloof in eigen kunnen, motivatie als empowerment zijn belangrijke elementen van psychologisch kapitaal die ervoor kunnen zorgen dat een tweede spoortraject slaagt.

Met de juiste begeleiding is een hogere slagingskans van re-integratie tweede spoor mogelijk. We lichten hieronder toe welke factoren een rol spelen bij een positieve gedragsverandering, en hoe deze factoren kunnen bijdragen aan tweede spoor re-integratie. Ter verduidelijking van de begrippen is er een lijst toegevoegd van de gebruikte begrippen.





Begrippenlijst hoofdstuk 5 en 6

Psychologisch kapitaal	Positieve persoonlijkheidskenmerken die helpen bij het oplossen van problemen en aangaan van uitdagingen (bijvoorbeeld zelfvertrouwen, veerkracht, etc.).
Sociaal kapitaal	Het totaal aan hulpmiddelen dat aanwezig is om de gezins- en sociale omgeving van iemand vorm te geven.
Zelfsturing	De mate waarin een re-integrerende werknemer zelf verantwoordelijkheid neemt over de route naar werk en deze zelf kan beïnvloeden.
Zelfvertrouwen	Het geloof in eigen kunnen.
Zelfeffectiviteit (vertaling: self-efficacy)	Het vertrouwen wat je hebt in je eigen kunnen om specifieke acties tot een goed einde te brengen.
Verskil zelfvertrouwen/ zelfeffectiviteit	Zelfvertrouwen doelt meer op het gevoel over jezelf, terwijl self-efficacy specifiek gaat over het vertrouwen in je eigen 'doen'. Zelfvertrouwen kan wel bijdragen aan de 'zelfeffectiviteit' van iemand.
Cognitief	Het mentale vermogen om kennis op te nemen en te verwerken, maar ook het waarnemen van dingen in de omgeving (hieronder vallen bijvoorbeeld denken, geheugen, aandacht etc.).
Coping strategie	Alle cognitieve gedragsinspanningen die in beweging worden gezet om te leren omgaan met en te reageren op interne of externe behoeften.
Empowerment	Een vorm van zelfsturing waarbij iemand zijn eigen capaciteiten benut en ontwikkelt om invloed te krijgen op gebeurtenissen en situaties.
Motivatie	De bereidheid tot het verrichten van bepaald gedrag.
Extrinsieke motivatie	Er is een externe bron nodig (bijvoorbeeld een beloning of straf) om bereidheid te krijgen.
Intrinsieke motivatie	De motivatie die vanuit een persoon zelf komt. Er is geen externe beloning of straf voor nodig.
Inzet	Het gevoel om zelf vol overgave iets te willen doen/voor elkaar te krijgen. Belangrijk voor intrinsieke motivatie.
Inzetbaarheid	Iemands beschikbaarheid om iets te kunnen doen. In re-integratie context de te gebruiken vaardigheden die de afstand tot de arbeidsmarkt verlagen.

5.1.1 Zelfsturing is het uitgangspunt van ondersteuning

Ondersteuning bij re-integratie is vooral succesvol wanneer deze aansluit bij de mogelijkheden en wensen van de werknemer. De effectiviteit van re-integratie kan groter worden door zelfsturing. Het gaat erom dat de werknemer actief betrokken wordt bij de re-integratie, waarbij hij zeggenschap en inspraak krijgt over de vorm en inhoud van het re-integratietraject. Tijdens het gehele traject moet de werknemer in staat worden gesteld zelf initiatief te nemen of hierin gestimuleerd worden (Raad van Werk en Inkomen, 2010). Om dit te bereiken moet de werknemer worden gestuurd op zelfsturing. De meeste werknemers zijn zich namelijk niet bewust van hun eigen mogelijkheden en weten niet welke rol zij effectief kunnen spelen bij hun eigen re-integratie (Nederlands Kenniscentrum Arbeid & Psyche, 2004).

Een voorwaarde voor een geslaagd re-integratietraject is dat er inzet moet zijn vanuit de werknemer. Deze is bepalend voor de kans op werk. Zowel fysiek als geestelijk zullen er dingen veranderen, en de werknemer moet hier zelf in mee willen veranderen om zo een duurzame gedragsverandering in gang te zetten. Het leren omgaan met de klachten van

de werknemer moet worden genomen als uitgangspunt. Hierbij is het belangrijk dat er niet alleen wordt gekeken naar wat niet meer kan, maar juist wat de mogelijkheden nog wel zijn. De rol van patiënt moet dus parallel lopen met de rol van werknemer. Wanneer iemand leert omgaan met een klacht in het dagelijkse leven, als patiënt, moet deze klachtenreductie ook worden toegepast op het werk (Bouman et al., 2015). Dit vindt ook plaats in de casus van re-integratiebureau 3. Er wordt meer nadruk gelegd op de competenties dan op de ziekte van de werknemer. Door de mogelijkheden te schetsen in plaats van alleen naar de negatieve kanten van het re-integreren te kijken, geeft dit uitzicht op de toekomst van de werknemer.

De periode waarin een werknemer nog niet aan het werk kan verschilt per persoon. De lengte van deze werkloze periode beïnvloedt de kans van slagen van een traject. Hoe langer deze periode duurt, hoe meer de arbeidsmotivatie van werknemers gemiddeld af zal nemen, ongeacht of er een re-integratietraject wordt gevolgd of niet (Koen et al., 2009; Wanberg et al., 2012). Als de werknemer zelf meer invloed tijdens het traject ervaart, slaat dit effect om (IWI, 2006). Daarnaast is zelfsturing van positieve

Casus re-integratiebedrijf 3

Bij dit re-integratiebureau wordt er geredeneerd vanuit competenties van de werknemer in plaats van vanuit de ziekte. Vanuit hun visie kunnen werknemers vaak veel meer dan ze denken, vooral in tweede spoor gevallen. Ze spelen daarop in door verbinding te zoeken tussen wat de werknemer nog kan en wat de mogelijkheden zijn die de werknemer inspireren.

Deze benadering naar de werknemer heeft er zelfs voor gezorgd dat werknemers die in eerste instantie afgeschreven leken, toch zelf in zagen wat er nog wel mogelijk was voor diegene.



invloed op een beter passend traject. Door eigen inbreng hebben werknemers het gevoel dat er meer maatwerk is gedurende het traject (Van Vuuren et al., 2001; IWI, 2005; IWI, 2008). Dit zal zorgen voor een positievere benadering van de werknemer tegenover het re-integratietraject.

Casus re-integratiebedrijf 4

De werknemer wordt door dit re-integratiebureau gecoacht om zelf de regie over zijn/haar eigen traject te pakken. Het bureau probeert hier zoveel mogelijk ondersteunend te zijn. Zelfredzaamheid is hierbij het uitgangspunt, waarbij maatwerk nodig is.

Wanneer de werknemer zelf de regie heeft is de kans op een duurzame plaatsing via het re-integratiebureau groter. Daarbij is een voorwaarde dat de mindset van de werknemer goed en gemotiveerd moet zijn.

Zelfsturing kan worden vergeleken met vrijheid die een werknemer heeft in zijn of haar baan. Het verschil is alleen dat de werkzaamheden niet bestaan uit betaalde arbeid, maar uit het vinden van een nieuwe baan (Raad voor Werk en Inkomen, 2010). Een professional kan waar nodig wel bijsturen, wanneer bijvoorbeeld afspraken niet worden nagekomen. Het verschilt per persoon welke soort begeleiding er nodig is, en dus ook waar de professional de nodige accenten moet leggen (Wesdorp et al., 2010). Zelfsturing is dus niet het doel, maar een middel. Om als professional de juiste begeleiding te bieden, moet er een kwalitatief goed beeld worden geschetst van de werknemer (RWI, 2009). Hierbij is het belangrijk om erachter te komen wat een werknemer wil, wat zijn belastbaarheid is en wat het zelfinzicht is. De professional moet ervoor zorgen dat hij sturend kan zijn waar nodig door samen met de werknemer inzicht te krijgen in deze aspecten (Wesdorp et al., 2010). Randvoorwaarden zijn: de werknemer moet de mogelijkheid en ruimte krijgen om zelf te sturen, zelfsturend vermogen hebben, en de motivatie hebben om zelf te sturen.

Als de werknemer hier niet over beschikt, kan dit vermogen worden

verbeterd door hierin te begeleiden. Dit zal uiteindelijk zorgen voor een positieve gedragsverandering voor de re-integratie.

5.1.2 Zelfeffectiviteit en motivatie verhogen empowerment

Voor de werknemer verandert er veel wanneer er een langdurige ziekte optreedt. Vaak is een gevolg van de ziekte dat een re-integrerende werknemer minder belastbaar is. Wanneer er dan een tweede spoor wordt opgestart, is het mogelijk dat de werknemer zijn/haar huidige baan verliest. Dit samen brengt veel onzekerheid in het leven van een werknemer die re-integreert op het tweede spoor. Onzekerheid en verlies van geloof in eigen kunnen zijn belangrijke faalfactoren bij re-integratie. Meerdere onderzoeken tonen aan dat zelfeffectiviteit (ook wel self-efficacy genoemd: het vertrouwen wat iemand heeft in zijn of haar eigen vermogens om specifieke acties tot een goed einde te brengen) bij



het omgaan met werkgerelateerde problemen effectief is voor re-integratie (De Jong, 2007; Kanfer et al., 2001; Raad van Werk en Inkomen, 2010; Varekamp et al., 2006). Bovendien hangen motivatie en vertrouwen in eigen kunnen samen (Schellekens, 2008). Hoe hoger de motivatie en zelfeffectiviteit, hoe groter de kans op een geslaagde re-integratie (Moynihan et al., 2003, Nijhuis & van Lierop, 2007). Uit interviews kwam ook naar voren dat deze eigenschappen van belang zijn bij het laten slagen van een re-integratietraject. Volgens Sol et al. (2011) is het verhogen van motivatie essentieel voor een geslaagde re-integratie. Daarnaast moeten werknemers gemotiveerd zijn om op een werkplek bij een nieuwe werkgever te gaan werken. Het verhogen van zelfvertrouwen, sociale waardering en zingeving kan, waar nodig, de motivatie om ergens anders aan het werk te gaan stimuleren. Dit kan in gang worden gezet door gebruik te maken van zelfsturing.

Werknemers hebben soms het gevoel dat ze niet veel meer kunnen dan hun eigen werk. Dit geldt nog meer bij werknemers die eenzijdig werk uitvoeren of die langdurig op dezelfde plek hebben gewerkt. Doordat ze niet altijd veel zelfvertrouwen hebben, beïnvloedt dit de motivatie ook (Schellekens, 2008). De motivatie om iets anders te zoeken blijft dan laag. Wanneer iemand met iets nieuws bezig gaat wat hem enthousiasmeert en interesseert, creëert dit een nieuw doel om naartoe te werken. Voordat dit punt bereikt wordt moet rekening gehouden worden met de intensiteit die een gedragsverandering vraagt. Kortgezegd heeft het tijd nodig om dit te bereiken. Bovendien bepaalt de aantrekkelijkheid van het doel de motivatie, maar ook het vertrouwen dat iemand heeft in de haalbaarheid van dit doel. Iemand komt alleen in beweging wanneer de wenselijkheid van werk voor de werknemer opweegt tegen de benodigde inspanningen om werk te vinden. Ook het toekomstige inkomen van de werknemer, samen met de wensen en verwachtingen hierover zijn van invloed op de motivatie (zie 6.2.2). Een andere mogelijkheid waardoor de motivatie is aangedaan komt doordat een werknemer mogelijk al slechte ervaringen heeft met re-integratie eerste spoor. Wanneer een werknemer hier tegenslagen in heeft gehad, kan dit het succes van het tweede spoor belemmeren. Het inschatten van wensen, het eigen kunnen en de ernst van de arbeidsbeperking zijn daarom belangrijk. Echter, niet alle werknemers kunnen dit duidelijk aangeven. Daarom speelt niet alleen acceptatie van de beperking, maar ook de mate waarin de werknemer ziekte-inzicht heeft een rol (Arbeidsdeskundig Kennis Centrum, 2011). Door de werknemer hierin een spiegel voor te houden en zelf het gevoel te geven invloed te hebben op het traject, zal dit een positieve uitkomst kunnen hebben voor de slagingskans van het tweede spoor.



Een andere factor van betekenis rond zelfvertrouwen en motivatie van een werknemer is het feit dat hij mogelijk afscheid moet nemen van de huidige werkgever. Wanneer het rouwverlies van de werknemer niet wordt meegenomen in het proces, is het voor een werknemer moeilijk om andere opties te zien en motivatie te vinden om te re-integreren via het tweede spoor. Het verliezen van een baan gaat vaak gepaard met een gevoel van rouw. Rouw is een zeer overweldigende ervaring, waarbij mensen teruggrijpen op vertrouwde copingstrategieën. Met coping wordt bedoeld dat alle cognitieve gedragsinspanningen in beweging worden gezet om te leren omgaan met en te reageren op interne of externe behoeften. Wanneer iemand in een stressvolle situatie verkeerd, zoals rouw, zullen er copingstrategieën worden gebruikt om op deze manier zich aan de dan benodigde behoeften aan te passen. Copingstrategieën bij rouw, wat in gang wordt gezet bij stressvolle, impactvolle situaties, zorgen er dus voor dat een medewerker om kan gaan met het baanverlies (Kets de Vries & Balazs, 1996; Gowan, 2014). Het proces van rouw en acceptatie kost tijd. Dit verschilt per persoon, en daarom is er maatwerk in begeleiding nodig. Baanverlies kan zeer verschillend worden ervaren, omdat het een persoonlijk proces is wat niet alleen afhankelijk is van de situatie, maar ook van individuele karaktereigenschappen (Latack et al., 1995). Een mogelijke toepassing

iemand bij rouwverwerking te helpen is psycho-educatie.

De Mönnink (2017) beschrijft dit ook wel als verlieseducatie.

Het is een cognitieve begeleidingstechniek waar de cliënt wordt geïnformeerd over de normaliteit van zijn/haar reacties. Dit geeft de werknemer een gevoel van controle, wat een houvast kan geven tijdens een re-integratietraject.

Vervolgens kan er worden gewerkt aan empowerment: het weer verkrijgen van kracht om zelf een zinvolle invulling te geven aan het dagelijkse leven. Wanneer er wordt gewerkt aan empowerment dan heeft dit een positieve invloed op zaken als zelfeffectiviteit, zelfwaardering, weerbaarheid, zelfvertrouwen, zelfredzaamheid en een goede presentatie van jezelf (Sol et al., 2011). Dit zijn allemaal belangrijke competenties bij het zoeken en vinden van een nieuwe baan. Een mogelijkheid om de empowerment te vergroten is het aanbieden van een werkervaringsplek of vrijwilligerswerk die aansluit bij de wensen en mogelijkheden van een werknemer.

Bij bedrijf A in de casus proberen ze dit te stimuleren door middel van een eigen platform om de arbeidsmobiliteit te bevorderen. Meerdere instanties hebben zich hierbij aangesloten in de regio,

Casus bedrijf A

Dit bedrijf heeft een intersectoraal samenwerkingsverband opgericht met instanties uit de regio die dient als platform om de arbeidsmobiliteit te bevorderen, kennis te delen over en actief aan de slag te gaan met arbeidsbemiddeling. Hierbij moet gedacht worden aan werkervaringsplekken, hulp bij beleidsmatige vragen en carrièreadagen.

Dit kan bijdragen aan een hogere empowerment van re-integrerende werknemers. Het laat ze nieuwe opties zien, waar de focus ligt op het vrijwillig nieuwe ervaring op willen doen. Hier is ook een stuk zelfsturing bij de werknemers voor nodig.

om zo elkaar een werkervaringsplek aan te kunnen bieden. Dit laat werknemers inzien dat ze meer kunnen dan alleen hun eigen werk beoefenen. Wanneer de juiste plek gevonden is, zal dit een positief effect hebben op de zelfeffectiviteit en motivatie van de werknemer.

Al deze psychologische aspecten - zelfeffectiviteit, motivatie, empowerment - werken nauw samen, en kunnen elkaar versterken. Wanneer hier rekening mee wordt gehouden, zal de slagingskans van re-integratie tweede spoor worden verbeterd.

5.2 Effect van sociale factoren

Een werknemer die re-integreert op het tweede spoor zal niet alleen op het werk hiermee bezig zijn, maar zal dit ook meenemen naar huis. De sociale omgeving kan een grote steun zijn tijdens zo'n ingrijpend proces als re-integratie tweede spoor. Als een werknemer de juiste steun vanuit zijn omgeving krijgt, zal dit stimulerend zijn voor het laten slagen van het re-integratietraject. Bovendien spelen sociale factoren een belangrijke rol wanneer er gestreefd wordt naar gedragsverandering. De sociale omgeving van de re-integrerende werknemer kan echter ook een belemmerende rol spelen. Zelfs wanneer het re-integratiebureau hier een interventiestrategie voor opzet, kan het zijn dat de sociale omgeving een negatieve invloed uitoefent op de re-integrerende werknemer (Sol et al., 2011).

Uit de literatuur volgt dat sociale steun van naasten een belangrijke factor is die zowel negatief als positief kan zijn. Dit omvat zowel de sociale steun van familieleden tijdens het herstel en de re-integratie als de steun die de werknemer tijdens dit proces van dienst collega's ontvangt (Hoefstmit, 2015). In hoofdlijnen zijn er drie vormen van sociale steun - in brede zin - aan te wijzen: verwerking van de beperking; praktische steun bij het herstel en/of de re-integratie; het geven van - in plaats van krijgen - van sociale steun. Met andere woorden, de werknemer die moet re-integreren is dan dus niet alleen zelf hulpbehoevend, maar ook zelf verlener van sociale steun aan familieleden. In dit geval kan de sociale situatie juist belemmerend werken (Ibid.).



Casus re-integratiebedrijf 4

Dit re-integratiebureau vindt het belangrijk om een algeheel beeld te krijgen van de re-integrerende werknemer. Hierbij is ook de thuissituatie van belang, om zo te kijken of hier ook in gecoacht moet worden. Zij gaan normaliter dan ook op huisbezoek om een beeld te krijgen van hoe de werknemer woont, om zo een beeld te schetsen over de thuissituatie.

Dit is voor hen dus belangrijk om mee te nemen in het re-integratietraject, omdat er veel invloed kan zijn vanuit sociale factoren.

Een goede thuissituatie kan leiden tot een assertievere houding van de werknemer (Knijn et al., 2012). Het is echter niet zo dat sociale steun automatisch tot een beter vooruitzicht op werk leidt. Het kan juist ook belemmerend werken als de werknemer daardoor zijn/haar zelfbeeld als zieke of arbeidsongeschikte bevestigd krijgt. Wanneer een werknemer bijvoorbeeld een goede ervaring op een nieuwe werkervaringsplek heeft, maar familie-

leden vinden dat deze functie ondermaats is, zal dit uiteindelijk een negatief effect kunnen hebben op de zelfeffectiviteit en daarom empowerment van de werknemer. Hierdoor wordt de werking van de re-integratiestrategie afgezwakt. Dit effect kan ook pas ontstaan wanneer het traject klaar is bij het re-integratiebureau. Wanneer de werknemer bijvoorbeeld in een omgeving zit met veel werkloze vrienden, komt hij weer in een inactieve omgeving terecht.

De motivatie van de werknemer om zelf verder te zoeken naar een nieuwe baan kan dan lager worden, waardoor de kans op slagen van de re-integratie ook lager wordt.

Een andere sociale factor die mogelijk van belang is, is de sociaaleconomische positie van de werknemer die re-integreert. Een gebrek aan sociale steun kan een belemmering vormen, in het bijzonder bij cliënten met een lagere sociaaleconomische positie. Daarnaast ervaart deze groep vaker sociale problemen, zoals schulden of een kind met psychosociale problemen. Dit zijn allemaal factoren die re-integratie moeilijker maken (Knijn et al., 2012). Voor sommige gedeeltelijk arbeidsongeschikte werknemers

stapelen de problemen zich op. Ze hebben naast fysieke of geestelijke beperkingen, zorgen over hun eigen gezondheid en het behoud van of terugkeer naar hun werk ook bekommernis om hun partner of kinderen en, niet in het minst, de praktische organisatie van zorg voor zieke gezinsleden. Ook een echtscheiding, het ontbreken van een partner, kinderen of belangrijke andere sociale contacten kunnen ertoe leiden dat deze werknemers zich niet in staat voelen zich te concentreren op hun re-integratie.

Sociale netwerken worden kleiner naarmate mensen langer in een uitkering zitten (Amundsen & Borgen, 1987; Hatala & Fleming, 2007; Lindsay, 2010; Rözer et al., 2020). Mogelijk speelt dit ook in het tweede spoor, omdat veel werknemers dan ziek thuiszitten. Door het gebrek aan sociale contacten vermindert de baankans van de werknemer (Gelderblom et al., 2007). Echter, er moet hierin wel worden meegenomen dat ook kenmerken van het netwerk van belang zijn. Wanneer de omgeving van een werknemer

namelijk werkloos is, is een sterk sociaal netwerk hebben niet zo effectief voor het vinden van een baan.

Het ziek zijn laat niet alleen zijn sporen na op het werk, maar ook in de thuissituatie. Het is moeilijk om als professional grip te krijgen op de sociale situatie van een re-integrerende werknemer. Dit kwam naar voren in meerdere interviews. Echter, voor een succesvolle duurzame gedragsverandering die nodig is om de re-integratiekansen te vergroten kan dit een cruciale factor zijn. Wanneer er gewerkt wordt aan zelfsturing, heeft de werknemer een grotere zeggenschap, wat ervoor zorgt dat de werknemer zijn of haar eigen beslissingen kan onderbouwen. Daarnaast zijn er re-integratiebedrijven waar de coach een huisbezoek doet, om zo een beeld te krijgen van de thuissituatie, en dit mee te nemen in het re-integratietraject.

5.3 Integrale aanpak voor meer inzicht

Uit de literatuur blijkt dat een multidisciplinaire aanpak, of integrale aanpak effectief is. Dit houdt in dat niet alleen het thema werk behandeld wordt, maar dat de aanpak breder moet zijn. Eventueel met ondersteuning van psychologen, sociaal werkers of de curatieve zorg. Een integrale aanpak kan er namelijk voor zorgen dat er een duidelijker beeld van de werknemer wordt gecreëerd, waarbij het tweede spoor mogelijk eerder in acht genomen wordt. Daarnaast kan de aanvullende informatie van deskundigen leiden tot een snellere terugkeer naar werk (Hagen et al., 2003). Er moet niet alleen naar het medische aspect gekeken worden, maar ook naar de omgevingsfactoren die van invloed kunnen zijn op de re-integratie (Burdorf et al., 2016).

Soms blijven kansen onbenut, doordat niet iedereen weet wat de mogelijkheden zijn door gebrek aan communicatie. Onderzoek van Hoefsmit (2015) liet dezelfde knelpunten zien: de open communicatie tussen actoren is gebrekkig. Het is op voorhand moeilijk om aan te geven welke aspecten van iemands leven een bevorderende of belemmerende invloed zullen hebben op de re-integratie. Daarom is het creëren van een totaalbeeld van de werknemer belangrijk. Een open, heldere communicatie is daarom essentieel. Hierin is ook de match wat betreft de aanpak en/of professional met de werknemer in kwestie van belang, immers wanneer dit niet matcht vormt dit een mogelijk knelpunt



(Arbeidsdeskundig Kennis Centrum, 2011; Sol et al., 2011). Door een totaalbeeld van de werknemer te schetsen, kan voorkomen worden dat men een cliënt laat vallen door een gebrek aan resultaat, omdat dit gebrek juist door multi-problematiek ontstaan kan zijn. Als de professional daar niet het volledige zicht op heeft, dan kan deze zijn of haar werk ook niet goed uitvoeren.

5.4 Tussenconclusie

De psychologie van de werknemer speelt een grote rol tijdens het gehele re-integratietraject: van het ziek worden tot en met een nieuwe baan vinden. Hierdoor kunnen psychologische factoren zowel een knelpunt zijn, maar ook een succesfactor. Er zijn daarom mogelijkheden om de werknemer hier zo goed mogelijk in te begeleiden. Daarnaast zijn geloof in eigen kunnen (self-efficacy) en motivatie twee van de grootste voorspellers van werkhervatting. Deze aspecten van de werknemer zullen gestimuleerd moeten worden, wat in gang kan worden gezet door zelfsturing. Waar nodig is het belangrijk om te streven naar een duurzame gedragsverandering van de werknemer, want dit zal de slagingskansen van het tweede spoor verbeteren. Het is dus van belang rekening te houden met de psychologische aspecten van de werknemer tijdens re-integratie tweede spoor.

De sociale omgeving kan een grote steun zijn tijdens zo'n ingrijpend proces als re-integratie tweede spoor. Als een werknemer de juiste steun vanuit zijn of haar omgeving krijgt, zal dit stimulerend zijn voor het laten slagen van het re-integratietraject. Het is echter niet zo dat sociale steun automatisch tot een beter vooruitzicht op werk leidt. Het kan juist ook belemmerend werken als de werknemer daardoor het zelfbeeld als zieke of arbeidsongeschikte bevestigd krijgt.

Mogelijk zal een verbeterde integrale aanpak hierbij kunnen helpen, aangezien er soms kansen onbenut blijven door een gebrek aan communicatie. Niet iedereen weet wat de mogelijkheden zijn voor de werknemer. Daarom is het van belang een totaalbeeld van de werknemer te creëren.



6

Tweede spoor als outplacement- traject

Een werknemer heeft vaak begeleiding nodig om via het tweede spoor nieuw werk te vinden. Dit heet outplacement. In deze paragraaf lichten we toe wat van belang is bij outplacement in het tweede spoor. Daarbij gaan we dieper in op manieren om de slagingskans van re-integratie tweede spoor te verhogen door te focussen op de employability en vaardigheden van een re-integrerende werknemer.



6.1 Inzetbaarheid vergroten

In deze paragraaf zal eerst worden samengevat wat we uit onderzoek weten over het vergroten van inzetbaarheid. Vervolgens bespreken we manieren om via re-integratie tweede spoor de inzetbaarheid, kennis en vaardigheden van werknemers te vergroten.

6.1.1 Waarom is dit van belang?

Om de kans op een baan te verhogen moet de werknemer een goede inzetbaarheid (employability) hebben. Dit houdt in dat de werknemer aantrekkelijk wordt en blijft voor de arbeidsmarkt. Wanneer de afstand tot de arbeidsmarkt groot is, zal de kans van slagen op het tweede spoor minimaal zijn. Er zijn factoren die ervoor kunnen zorgen dat deze afstand tot de arbeidsmarkt kleiner wordt. Dit kan bijvoorbeeld door ondersteuning van een professional die bepaalde arbeids(markt)vaardigheden kan bijbrengen, maar ook door een cursus te volgen die mogelijk bij een nieuwe functie voor de werknemer past.

6.1.2 Wat weten we uit onderzoek over het vergroten van inzetbaarheid?

Langdurig zieke werknemers vinden het moeilijk om op de arbeidsmarkt terug te moeten keren. Dit is voornamelijk het geval bij oudere werknemers of werknemers met een eenzijdig arbeidsverleden. Ook speelt faalangst een rol. De werknemers hebben het gevoel al eens te zijn afgedankt en willen die vernedering niet nog eens ondergaan (Knijn et al., 2012). Dit resulteert in weinig motivatie en vertrouwen in het proces, waardoor de kans van slagen van het re-integratietraject kleiner wordt.

Meerdere onderzoeken hebben aangetoond dat een hogere mate van employability het gemakkelijker maakt voor werknemers om hun organisatie te verlaten en elders aan werk te komen (Berntson et al., 2006; De Cuyper et al., 2011). Factoren die bijdragen aan de employability zijn aanpassingsvaardigheid, psychologisch kapitaal, sociaal kapitaal en loopbaanidentiteit. Voor re-integratie, en nog meer voor re-integratie tweede spoor, is de aanpassingsvaardigheid een cruciale factor (Koen et al., 2014). Deze vaardigheid zorgt ervoor dat een werknemer zich effectief weet aan te passen aan veranderende omstandigheden. Aangezien er voor een werknemer op het tweede spoor veel verandert, moet er een wil en mogelijkheid zijn om proactief loopbaanmogelijkheden te onderzoeken (Savickas, 2005). Werknemers met een ontwikkelde



aanpassingsvaardigheid vinden gemakkelijker werk dat bij hen past, doordat zij zich meer bewustzijn van hun voorkeuren en mogelijkheden, en daarom betere zoekstrategieën gebruiken (Koen et al., 2014; Zikic & Klehe, 2006). Wanneer een werknemer een baan vindt waarin de werkcultuur anders is dan op zijn of haar oude werkplek, moet hij zich hieraan aan kunnen passen. Als de werknemer hier geen wil en/of mogelijkheid in ziet, dan zal er geen duurzame baanmogelijkheid gecreëerd kunnen worden. Ander onderzoek heeft aangetoond dat aanpassingsvaardigheden van werkzoekenden met behulp van training kan worden vergroot (Koen et al., 2012).

Alleen een hoge inzet om een baan te vinden is niet per se een garantie voor het vinden van passend werk. De nadruk hierbij ligt op passend, want een niet-passende baan zal leiden tot een lagere baantevredenheid, geringe productiviteit en een grotere kans op burn-out en vertrek uit de organisatie (Kristof, 1996; Van Vianen, 2005). Dit zal er op den duur voor zorgen dat iemand werkloos wordt. Dat het werk aansluit bij belastbaarheid en behoeften, is daarom net zo belangrijk als een nieuwe baan vinden (Koen et al., 2014). De intensiteit waarmee een werknemer naar nieuw werk zoekt is dus wel van belang bij het vinden van werk, maar om passend werk te vinden zijn inzicht in de eigen vaardigheden, kennis, en attitudes nodig (Kanfer et al., 2001; Wanberg et al., 2002; Fugate et al., 2004). Tijdens de carrière zijn er verschillende vaardigheden en competenties die de werknemer op doet. Als de employability wordt vergroot, heeft een werknemer meer hulpbronnen om de zoektocht naar werk te laten slagen (McArdle et al., 2007). Een hogere inzetbaarheid stelt mensen in staat om proactief hun loopbaanmogelijkheden in te zien en te realiseren, waardoor zij gemakkelijker nieuw werk kunnen vinden (Fugate et al., 2004). In deze paragraaf zal verder toegelicht worden op welke mogelijke manieren de inzetbaarheid vergroot kan worden.



6.1.3 Hoe kun je inzetbaarheidsvaardigheden verbeteren?

Om inzetbaarheidsvaardigheden te ontwikkelen is hulp van professionals vaak nodig. Niet iedereen begint op hetzelfde vaardigheidsniveau aan het re-integratietraject. Daarom is het belangrijk dat een begeleider samen met de werknemer exploreert wat nodig is om tot een hogere inzetbaarheid te komen. Veel werknemers weten niet precies waar ze naar op zoek moeten wanneer ze al lang bij dezelfde werkgever verblijven of in eenzelfde soort functie werken.

Om deze inzetbaarheid te vergroten moet er op drie componenten worden gelet:

- Loopbaanidentiteit;
- Sociaal/psychologisch kapitaal (zie hoofdstuk 5);
- Aanpassingsvaardigheid.

Casus re-integratiebedrijf 2

Om iemand op weg te helpen naar het sollicitatieproces, wordt er bij dit re-integratiebureau gebruik gemaakt van zowel een coach als personal brander. Deze gaat samen met de werknemer op zoek naar sterke vaardigheden, zet een CV op met de werknemer en zal proberen de werknemer een stuk zelfvertrouwen in de eigen competenties bij te brengen.

Door middel van een personal brander kan de werknemer zich voorbereiden op de sollicitaties. Door middel van coach en personal brander kan een werknemer inzicht krijgen in loopbaanidentiteit en zichzelf beter 'verkopen' op de arbeidsmarkt.

Een duidelijke loopbaanidentiteit zorgt voor houvast en een richting die de werknemer op wil gaan tijdens het re-integratietraject. Aanpassingsvaardigheid is nodig om een nieuwe uitdaging aan te gaan. Koen en collega's (2014) lieten in onderzoek zien dat deze inzetbaarheidsfactoren elk een andere grote rol spelen tijdens het re-integratietraject.

Deze factoren waren belangrijker voor het succes van de zoektocht naar werk dan de intensiteit van het zoeken. Ook zijn deze inzetbaarheidsfactoren belangrijk voor het vinden van passend werk (Creed et al., 2003; Zikic & Klehe, 2006).

Een voorwaarde voor hulp van een re-integratietraject is dat een werknemer zelf het nut moeten in zien van het re-integreren, want onderzoek heeft aangetoond dat de meeste inzetbaarheidsfactoren kunnen worden bevorderd door een re-integratietraject, mits iemand zelf gemotiveerd is (Andersen 2011; Van den Broeck et al., 2010; Koen et al., 2013; Koen et al., 2014). Het is dus vooral effectief wanneer het duidelijk is voor een werknemer wat het nut is van een re-integratietraject en hoe deze bij kan dragen aan het vinden van werk. Een vrijwillige deelname versterkt dit effect.

6.1.4 Mogelijkheden in opleiding en competentie-erkenning

Als een werknemer weet welke functie hij zou willen, maar dit niet helemaal aansluit bij de huidige werkvaardigheden, dan kunnen mogelijkheden worden aangewend om bij te scholen. Dit kan door een (beroeps)opleiding te volgen, maar ook door relevante werkervaring op te doen binnen bepaalde beroepen. Vaak hebben werknemers niet door waar ze hun huidige vaardigheden voor in kunnen zetten. De werkgever of een professional zal samen met de werknemer kunnen onderzoeken waar zijn/haar kracht ligt en wat de competenties zijn die mogelijk gebruikt kunnen worden bij een nieuwe werkgever.



Casus re-integratiebedrijf 3

Dit re-integratiebureau richt zich op duurzame inzetbaarheid en re-integratie. Door middel van een Erkenning van Verworven Competenties (EVC) worden talenten en vaardigheden van een werknemer in beeld gebracht. Sinds 2016 kent de EVC een landelijk stelsel, waarbij EVC een zelfstandige waarde heeft verkregen op de arbeidsmarkt. Het leidt tot een landelijke registratie en een Vakbekwaamheidsbewijs Arbeidsmarktroute.

Het EVC zorgt ervoor dat de werknemer trots kan zijn op wat hij of zij aan vaardigheden bezit. Niet alleen verkregen door opleiding, maar ook door ervaring in werk. Het zorgt ervoor dat je ook zonder opleiding je competenties kan laten zien bij een nieuwe werkgever. Het geeft inzicht in de vaardigheden en competenties van een werknemer, wat zich leent tot maatwerkmogelijkheden.

Een opleiding volgen zal de kans op een nieuwe baan die passend is bij de wensen van de werknemer vergroten. Hoewel er veel mogelijkheden gecreëerd kunnen worden wanneer iemand een opleiding volgt, is niet iedereen gemotiveerd om te leren. Dit kan met zowel met iemands leeftijd te maken hebben, met scholingsangst en/of met de belastbaarheid van de werknemer. Laagopgeleiden bijvoorbeeld hebben vaak minder positieve ervaringen met onderwijs, waardoor iemand mogelijk bang kan zijn dat scholing een nieuwe faalervaring oplevert. Soms kan een aansluitende deeltijd cursus dan de oplossing bieden, maar als dit ook geen optie is, kunnen werknemers met een ervaringsdeskundige de verworven competenties in kaart brengen. Dit is wat re-integratiebureau 3 ook gebruikt om zo de juiste match te vinden. Daarnaast geeft het de werknemer handvatten om te zoeken naar iets nieuws. Zoals eerder genoemd hebben sommige werknemers het gevoel dat ze niet veel anders kunnen dan de functie die ze uitvoerden. Dit werd ook benadrukt door de geïnterviewden. Daarnaast kwam naar voren dat een arbeidsdeskundigenrapport niet altijd genoeg is om de juiste passende baan te vinden. Door middel van het in kaart brengen van de specifieke competenties, opgedaan door werkervaring, is de werknemer meer voorbereid op het zoeken naar werk. Bovendien geeft het een nieuwe werkgever inzichten in wat de werknemer allemaal kan, zonder dat hier een diploma voor nodig is. Dit zou de drempel van een nieuwe werkgever kunnen verlagen om iemand uit het tweede spoor aan te nemen. Wat vaak vergeten wordt is dat iemand die het tweede spoor in gaat namelijk wel belastbaar is voor de functie waarop gesolliciteerd wordt. Mogelijk is dit een manier om de nieuwe werkgever te overtuigen van de capaciteiten en competenties.

6.2 Gevolgen bij aanvaarding nieuw werk

Bij een nieuwe baan horen ook nieuwe arbeidsvoorwaarden voor de werknemer. Deze gevolgen kunnen van invloed zijn op het re-integratietraject. Er zal in deze paragraaf

worden toegelicht welke invloed dit heeft op de werknemer en wat hier mogelijk aan gedaan kan worden.

6.2.1 Waarom is dit van belang?

Er is een kans dat de werknemer er bij de nieuwe werkgever op achteruit zal gaan in arbeidsvoorwaarden. Uit onderzoek kwam naar voren dat deze achteruitgang voor werknemers een verrassing is en dat zij door deze achteruitgang hun inzet bij deelname aan re-integratie tweede spoor niet vinden opwegen tegen de resultaten (De Ombudsman, 2009; Piek et al., 2008). Daarom is het belangrijk dat een werknemer in gaat zien dat hij ook daadwerkelijk minder werk kan leveren dan diegene voor zijn fysieke of psychische belemmering kon.

6.2.2 Wat weten we over deze achteruitgang van de werknemer?

Meerdere studies laten zien (De Ombudsman, 2009; Piek et al., 2008) dat wanneer een werknemer naar een nieuwe werkgever gaat, het voor kan komen dat er verslechterde arbeidsvoorwaarden zijn bij de nieuwe baan. Bovendien werd er geconstateerd dat werknemers vaak werk vinden wat niet duurzaam is. Ze kregen bijvoorbeeld een tijdelijk arbeidscontract, wat in een aantal gevallen niet verlengd werd. De kans op daling in salaris is ook aanwezig. Al deze achteruitgangen in arbeidsvoorwaarden zijn niet bevorderend voor de motivatie om bij een nieuwe werkgever te beginnen.

Beloning als salaris heeft invloed op de extrinsieke motivatie van de werknemer. Deze extrinsieke motivatiebronnen zijn belangrijk om werknemers aan te trekken (Deci & Ryan, 1985). Het is daarom moeilijk voor een werknemer om, ondanks de financiële achteruitgang, gemotiveerd te blijven om een baan op het tweede spoor te zoeken en vinden. Ondanks dat financiële beloning een grote voorspeller is van motivatie, laten meerdere onderzoeken ook zien dat het betekenisvol zijn van jouw handelingen een van de belangrijkste bronnen is van werkmotivatie (Hackman & Oldham, 1980; Barrick et al., 2013). Dit gaat meer over de intrinsieke beloning, die vooral belangrijk is voor het behouden van werk. Werknemers die betekenis aan hun werk kunnen ontleen zullen een hogere motivatie, grotere productiviteit en meer welzijn ervaren (May et al., 2004; Steger et al., 2012). Er zal dus geprobeerd moeten worden om de focus te verleggen op de betekenis van het werk zelf, om zo motivatie te behouden. Hier ligt een mogelijkheid in juiste proefplaatsing/detachering. Wanneer iemand geplaatst wordt op een functie die betekenisvol is voor diegene, zal dit mogelijk de intrinsieke motivatie verhogen.



Onderzoek laat namelijk zien dat er een bereidheid is om een lager salaris te accepteren voor meer zinvol en betekenisvol werk (Hu & Hirsh, 2017). Echter, hiermee wordt de extrinsieke motivatie dus niet per se verhoogd.

Casus bedrijf B

Bij dit bedrijf hebben ze veel te maken met chauffeurs. Wanneer een chauffeur in het tweede spoor belandt, blijven er vaak weinig opties over om te re-integreren. Het werk wat ze uiteindelijk vinden na re-integratie tweede spoor zorgt voor een grote achteruitgang van financiën en arbeidsvoorwaarden.

De chauffeurs moeten het vooral hebben van de toeslagen die ze krijgen voor bijvoorbeeld nachtdiensten. Deze vallen bij hun nieuwe baan op het tweede spoor vaak allemaal weg. Daarnaast zijn het vaak inferieure functies waar ze op terechtkomen. Dit samen zorgt voor een grote financiële tegenvaller.

Een extra knelpunt vanuit het financiële aspect voor de werknemer is dat diegene pas bij een loonverlies van 35% of meer recht heeft op een WIA-uitkering. Wanneer werknemers een laag salaris hebben, zullen ze minder snel 35% achteruit gaan dan wanneer ze een hoog salaris hebben. Werknemers die geen recht hebben op een WIA-uitkering, omdat ze al een laag salaris hebben, zullen sneller geneigd zijn om wel te werken. Ze moeten dan wel werk accepteren, want anders zijn er geen inkomsten. Dit kan ervoor zorgen dat iemand over zijn/haar grenzen van belastbaarheid heen gaat, zowel fysiek als mentaal. Geïnterviewden lieten weten dat dit verschil ook te zien is in de slagingskans van het tweede spoor, want mensen die dachten dat ze geen recht op de WIA hebben gingen vaker aan het werk. Aan de ene kant zorgt het dus voor een ongelijkheid waarbij de belastbaarheid van de werknemer soms op het spel staat, terwijl het aan de andere kant laat zien dat als het wel moet er vaker een baan gevonden wordt. Of dit ook een duurzame baan is, is niet duidelijk geworden. Vaak is het wel een baan die niet geheel aansluit bij de wensen van de werknemer, wat mogelijk de kans op duurzaamheid verkleint. De casus van bedrijf B is hier een voorbeeld van.

6.2.3 Hoe kan de werknemer worden geholpen met deze tegenslag?

De werknemer zal ondersteuning nodig hebben om in te zien dat hij achteruit zal gaan in arbeidsvoorwaarden en hier dus rekening mee moet houden tijdens het solliciteren. Hierbij is het belangrijk de focus te leggen op de vaardigheid van het inschatten van eigen kunnen, en daarbij de ernst in te laten zien van de arbeidsbeperking. Ook hier geldt het belang van de betrokken- en openheid van de werkgever. Zo komt deze mogelijke achteruitgang bij de nieuwe werkgever niet uit de lucht vallen. Hierbij is het ook van belang dat de werknemer weet welke financiële gevolgen een WIA-uitkering voor diegene heeft. Wanneer een werknemer de WIA of bijstand in gaat zal dit, vergeleken met het huidige inkomen, ook voor een financiële achteruitgang zorgen. Daarnaast kan het helpen om de focus van de werknemer te verleggen op de betekenis

die de werknemer uit het werk kan halen. Ondanks dat het zal helpen de werknemer in te laten zien dat hij erop achteruit zal gaan, zal deze achteruitgang een knelpunt blijven waar wij verder geen andere interventies voor hebben kunnen vinden die hierop inspelen.

De werknemer kan in dit kader op andere manieren geprikkeld worden. Enerzijds is het zaak om het zelfvertrouwen terug te winnen, waarbij een EVC mogelijk hulp kan bieden (zie 5.1.4). Anderzijds moet de werknemer zijn arbeidsvoorwaarden zien te behouden. Hierbij is een detachingsconstructie een oplossing, omdat de werknemer dan zijn arbeidsovereenkomst bij de oude werkgever houdt, maar elders aan de slag gaat. Uit de casus poortwachtercentrum blijkt dat detacheren naast de risico's voor de nieuwe werkgever dus ook de risico's voor de werknemer wegneemt. Detacheren is slechts een tijdelijke oplossing, dus op de middel(lange) termijn blijft de werknemer het risico lopen erop achteruit te gaan.

Om financiële achteruitgang (gedeeltelijk) tegen te gaan, kan worden gedacht aan een inkomensaanvulling. Uit interviews kwam naar voren dat bijvoorbeeld in de sector onderwijs soms gebruik wordt gemaakt van inkomensaanvulling op het loonverlies van de werknemer. Er kan natuurlijk ook gecompenseerd worden voor de achteruitgang in arbeidsvoorwaarden. Deze compensatieregelingen maken het voor werknemers aantrekkelijker om in een 'lagere' functie te re-integreren, omdat bijvoorbeeld het loonverlies zo binnen de perken blijft.



6.3 Prikkel en risico's voor de werknemer

Een risico voor de werknemer is dat er ten onrechte gebruik wordt gemaakt van het tweede spoor door de werkgever. Dit kan bijvoorbeeld voorkomen tijdens een arbeidsconflict. Uit onderzoek van Piek et al. (2008) kwam in expertmeetings en focusgroepen naar voren dat bij re-integratie na arbeidsongeschiktheid, als gevolg van tekortkomingen in de arbeidsomstandigheden of ongevallen door werk, een korting op het salaris als belemmerende factor werd gezien. Het gevolg is dat iemand het gevoel heeft dubbel de dupe te zijn, wat de kans op conflicten verder vergroot.



De relatief korte tijd waarin het tweede spoor plaats moet vinden wordt vaak, in dit kader, als knelpunt genoemd. De huidige wet- en regelgeving is namelijk gericht op een terugkeer naar betaald werk, terwijl een tweede spoortraject zich mogelijk ook goed kan lenen voor omscholing of bijscholing. Nu is daar nog te weinig ruimte voor omdat de werknemer het al druk genoeg heeft met ziek zijn en de re-integratieprocedure. Opleiding of scholing is in feite een langere weg naar werk, maar kan in sommige gevallen meer perspectief bieden voor duurzame re-integratie van de werknemer. Daarnaast is er geen sterke prikkel voor de huidige werkgever om in de scholing van de werknemer te investeren.

Een van de zaken die we ook tijdens de interviews vernamen is dat in sommige gevallen de prikkels om ziek uit dienst te gaan hoog zijn. Het betreft werknemers die wat ouder zijn of een lager onderwijsniveau hebben. De eerste groep is relevant omdat deze groep richting het pensioen gaat. Uit een casus blijkt dat voor deze groep een tweede spoortraject in sterkere mate als administratieve horde wordt gezien en dat men ook trajecten van een relatief lagere kwaliteit aangaat. Hiermee wordt gezinspeeld op het verkrijgen van een WIA-uitkering omdat daarvoor deelname aan het tweede spoor verplicht is.

Uit interviews kwam ook naar voren dat sommige werknemers op de WIA-uitkering wachten vanaf het begin van het re-integratietraject, waarbij de motivatie van de werknemer nihil is. Eigenlijk wordt het tweede spoor dus uitgezeten, en wacht de werknemer op het moment dat hij de WIA instroomt. Hierbij vergelijken sommige werknemers hun financiële achteruitgang wanneer ze in de WIA belanden met wat ze mogelijk aan inkomen behouden wanneer ze wel bij een nieuwe werkgever aan het werk gaan. Er wordt in feite een afweging gemaakt door deze werknemers of het werken dan nog opweegt tegen het loonverlies. Dit werkt dus beide kanten op, want een werknemer kan extra gemotiveerd worden, of juist minder gemotiveerd raken wanneer deze twee opties vergeleken worden.

Wat betreft het opleidingsniveau zien we dat hoogopgeleiden een grotere kans hebben op arbeidsverlies van 35%, waardoor de ze eerder in aanmerking komen voor een WGA-uitkering. Werknemers met een lagere opleiding hebben doorgaans een lager salaris en het inkomensverlies is dan meestal niet aanzienlijk genoeg om in aanmerking te komen voor deze uitkering. Daardoor valt voornamelijk deze groep vaak buiten de boot. De impact op deze groep is dan ook beduidend groter, omdat ze niet in dezelfde mate kunnen beschikken over het vangnet dat de WIA biedt. Bovendien denken werknemers

vaak aanspraak te maken op een WIA-uitkering, terwijl ze alleen ongeschikt zijn voor het huidige werk. Het tweede spoor schrijft juist voor dat men aan de slag moet met ander werk. Als de werknemer deze nuance niet incalculeert en zich toch gaat richten op de mogelijke uitkering, dan kan deze buiten de boot vallen. Het is echter ook goed mogelijk dat de werknemer door de belastbaarheid of het ziekteverloop niet in staat was om het tweede spoortraject uit te voeren. De vraag is dan of dit kan worden toegewezen op de ziekte, of omdat de prikkels en/of het traject niet juist waren afgestemd.

6.4 Tussenconclusie

De afstand tot de arbeidsmarkt moet zo klein mogelijk worden door in te spelen op de inzetbaarheid van de re-integrerende werknemer. Door inzet van een professional zijn er verschillende aspecten waarop kan worden aangegrepen om bepaalde vaardigheden te verbeteren. Deze zullen ervoor zorgen dat de werknemer aantrekkelijker wordt op de arbeidsmarkt, waardoor de kans op een geslaagd tweede spoortraject wordt verbeterd. Een andere mogelijkheid om deze kans te verhogen is scholing of een erkend diploma van de verworven competenties aan te vragen voor de werknemer.

Wanneer een werknemer voor een nieuwe werkgever gaat werken is er een kans dat de arbeidsvoorwaarden achteruit zullen gaan. Hier moet de werknemer vanaf het begin van het traject over worden ingelicht. Hetzelfde geldt voor de mogelijke hoogte van de WIA-uitkering. Dit schetst voor de werknemer een duidelijker beeld van de mogelijkheden, en de mogelijke achteruitgang voor hem/haar.

Arbeids(markt)vaardigheden zijn belangrijk om een kans te maken op de arbeidsmarkt. Echter, wanneer iemand zijn/haar hele leven eenzijdig werk heeft verricht en hierdoor mogelijk gebrekkige arbeids(markt)vaardigheden heeft, zal dit de slagingskans van re-integratie tweede spoor verlagen. Er zijn verschillende factoren waaraan gewerkt kan worden, van vaardigheden die nodig zijn op de werkvloer tot sollicitatievaardigheden, maar niet alle factoren die de afstand tot de arbeidsmarkt bepalen zijn beïnvloedbaar. Ondanks dat dit ongunstig kan zijn voor de positie op de arbeidsmarkt, zijn er andere manieren om de afstand tot de arbeidsmarkt te verkleinen. Zo kan er worden gewerkt aan inzetbaarheid, om zo iemand in staat te stellen proactief te kunnen identificeren wat hij of



zij wil en hier actief mee bezig te gaan. Daarnaast kunnen door middel van een opleiding of cursus nieuwe mogelijkheden worden gecreëerd. Om werkervaring op te doen kan een werknemer bij een proefplaatsing laten zien wat hij waard is bij de nieuwe werkgever. Er zijn verschillende aspecten waarop ingespeeld kan worden, om de kans op een baan op het tweede spoor te verbeteren.

Zowel de nieuwe werkgever en werknemer ervaren risico's bij re-integratie tweede spoor. De nieuwe werkgever neemt een werknemer met een arbeidsbeperking aan en moet mogelijk investeren in een passende arbeidsplaats. De werknemer aan de andere kant loopt het risico erop achteruit te gaan wat betreft de arbeidsvoorwaarden. Een detachingsconstructie³ biedt mogelijk uitkomsten, omdat de werknemer zijn/haar arbeidsvoorwaarden behoudt en de nieuwe werkgever is dan niet verantwoordelijk voor het uitbetalen van het loon.



³ Een detachingsconstructie houdt in dat de nieuwe werkgever een vergoeding betaald aan de huidige werkgever voor de gedane arbeid van de werknemer. De werknemers staat dan echter nog wel op de loonlijst van de huidige werkgever.

7

Conclusie en handvatten

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste overkoepelende conclusies op een rij gezet. Daarnaast gaan we dieper in op de kennislacunes die uit de kennissynthese naar voren kwamen. Tot slot geven we mogelijke handvatten voor partijen die aan de slag willen gaan met het verbeteren en onderzoeken van re-integratie tweede spoor.



7.1 Hoofdconclusie en kennislacunes

De centrale vraag van deze kennissynthese is:

Welke belemmeringen en knelpunten staan succesvolle re-integratie tweede spoor in de weg, hoe kunnen deze belemmeringen en knelpunten weggenomen worden en wat zijn succesfactoren in die gevallen waarbij re-integratie tweede spoor wel lukt?

Uit deze kennissynthese blijkt dat een werknemer in het tweede spoor intensieve begeleiding nodig heeft bij het verwerken van het baanverlies, het accepteren van de beperkingen door ziekte en het zoeken naar passend werk. Dit vraagt om een betrokken werkgever die structureel en warm contact onderhoudt met de zieke werknemer en daarbij begrip heeft voor de situatie van de werknemer. Een belangrijke voorwaarde hierbij is openheid over de verwachtingen en belangen van zowel werknemer als werkgever. Ook vraagt re-integratie tweede spoor om de inzet van deskundige professionals die de werkgever en werknemer bijstaan en een kwalitatief hoogwaardig traject op maat verzorgen. Een goed traject in het tweede spoor begint niet te laat, richt zich op het versterken van het psychologisch en sociaal kapitaal van de werknemer en bevat ten slotte elementen van outplacement. Hiervoor is een coachende begeleidingsstijl nodig van de professional, inzet op het vergroten van het zelfsturend vermogen van de werknemer en het proactief onderzoeken van de loopbaanmogelijkheden.

Hoewel we de werkzame elementen van re-integratie tweede spoor op microniveau in deze kennissynthese met redelijke plausibiliteit in beeld hebben kunnen brengen, zijn er nog de nodige kennislacunes en knelpunten waarvoor wij geen interventies of werkzame elementen zijn tegengekomen.

- Ten eerste zijn wij geen goed onderbouwde of bewezen effectieve interventies tegengekomen voor re-integratie tweede spoor. Een knelpunt hierbij is dat de effectiviteit lastig is te onderzoeken omdat het aantal trajecten dat ieder jaar uitgevoerd wordt relatief laag is.⁴ In dit rapport hebben wij generieke werkzame elementen geschetst waarvan plausibel is dat ze bijdragen aan de effectiviteit. Het is echter onbekend in welke mate en in welke omstandigheden deze generieke elementen effectief zijn.

⁴ Onderzoek van Witkamp et al. (2016) laat zien dat onder deelnemende werkgevers ongeveer 25% de afgelopen 4 jaar te maken heeft gehad met een tweede spoortraject. Wij schatten dat er ongeveer 20.000-25.000 trajecten re-integratie tweede spoor per jaar zijn.





- Ten tweede ontbreekt inzicht in de juiste prikkels en beleidsinstrumenten op macro-niveau. De indruk bestaat dat de huidige wet- en regelgeving niet per se bijdraagt aan de intrinsieke motivatie van actoren om re-integratie tweede spoor zo effectief mogelijk in te richten. De focus ligt soms op het voldoen aan wettelijke verplichtingen en snelle terugkeer naar betaald werk, terwijl tussenstappen zoals andere vormen van participatie ook kunnen bijdragen aan werkhervatting. Sommige werkgevers lijken niet betrokken bij de re-integratie van de zieke werknemer en sommige re-integratie-bedrijven zetten trajecten in die vooral bedoeld zijn om de werkgever te ontzorgen in plaats van duurzame werkhervatting te bevorderen. Wat is ervoor nodig om werkgevers te stimuleren met betrokkenheid zieke werknemers te begeleiden en kwalitatief hoogwaardige re-integratie in te kopen? Wat is ervoor nodig om re-integratiebedrijven aan te zetten tot effectieve trajecten op maat?
- Ten derde zijn wij behalve detacheringen geen overtuigende interventies of werkzame elementen tegengekomen voor de nieuwe werkgever. Wat is ervoor nodig om de nieuwe werkgever - die op dit moment behalve invulling van een vacature geen voordelen ondervindt - te prikkelen om werknemers via re-integratie tweede spoor aan te nemen?
- Ten vierde zijn wij, behalve de financiële achteruitgang van de WIA-instroom en mogelijke compensatieregelingen, geen overtuigende interventies of werkzame elementen tegengekomen die een oplossing vormen voor de achteruitgang in arbeidsvoorwaarden die soms optreedt wanneer de werknemer via het tweede spoor nieuw werk accepteert.

7.2 Handvatten

7.2.1 Handvatten voor experimenten binnen het programma

In deze kennissynthese hebben wij op basis van de beschikbare kennis geschetst uit welke werkzame elementen effectieve re-integratie tweede spoor zou kunnen bestaan. Deze werkzame elementen kunnen door partijen aangegrepen worden om toe te werken naar bewezen effectieve interventies voor re-integratie tweede spoor. Daarbij zijn ons inziens ruwweg twee routes te bewandelen. De eerste route is gericht op het ontwikkelen en testen van re-integratiedienstverlening waarin de in dit rapport beschreven werkzame

elementen goed zijn verwerkt. Kernwoord hierbij is integraliteit, vanuit de veronderstelling dat een effectief traject alle werkzame elementen omvat. Het is dan wel belangrijk om de ondersteuning responsief in te zetten en voldoende ruimte te behouden voor maatwerk.

De tweede route is gericht op het ontwikkelen en testen van interventies rond de specifieke knelpunten die nu optreden bij re-integratie tweede spoor. Deze route is gericht op het vergelijken van de werking en effectiviteit van separate interventies en het implementeren van de meest werkzame en effectieve interventies op grotere schaal. Op basis van deze kennissynthese zien wij de volgende mogelijkheden voor interventies:

- Interventies gericht op het versterken van de vaardigheden van de werkgever - in het bijzonder de directe leidinggevende - bij het begeleiden van een zieke werknemer. Interventies kunnen zich bijvoorbeeld richten op gesprekstechnieken of ondersteuning vanuit de brancheorganisatie, zoals trainingen, cursussen, begeleiding en/of aanvullende informatie. Mogelijke onderzoeksvragen hierbij zijn: welke interventies zijn effectief bij het versterken van de vaardigheden van de direct leidinggevende bij de ondersteuning van langdurig zieke werknemer (op het tweede spoor)? Welke organisaties kunnen werkgevers hierbij adequaat ondersteunen?
- Interventies die zich richten op de samenwerking tussen de partijen rond re-integratie tweede spoor. Belangrijke aspecten hierbij zijn openheid over verwachtingen en belangen, duidelijkheid over de na te streven doelen en (meer) gezamenlijkheid bij de uitvoering van de aanpak. Mogelijke onderzoeksvragen zijn: welke interventies zijn effectief bij het verbeteren van de samenwerking tussen actoren? Welke interventies dragen bij aan duidelijke doelstellingen van re-integratie tweede spoor en gezamenlijkheid in de uitvoering van de aanpak?
- Interventies gericht op het corrigeren van het marktfalen, dat wil zeggen het gegeven dat prijs en niet kwaliteit (i.e. effectiviteit) vaak doorslaggevend is bij de inkoop van re-integratie tweede spoor door werkgevers. Mogelijke onderzoeksvragen zijn: welke interventies leiden ertoe dat werkgevers meer inzicht krijgen in of belang hechten aan de kwaliteit en effectiviteit van re-integratieondersteuning in het tweede spoor? Ook kan toegewerkt worden naar een professioneel kader voor re-integratie tweede spoor. Welke kennis, vaardigheden, methoden en werkwijzen vraagt effectieve re-integratie tweede spoor van de re-integratieprofessional? Op welke wijze kan dit worden georganiseerd en vastgelegd in de beroepspraktijk?
- Interventies die zich richten op het creëren van (leer)netwerken van werkgevers. Deze netwerken kunnen bijvoorbeeld helpen bij het bij elkaar brengen van vraag en aanbod, het creëren van werkervaringsplekken, het uitwisselen van kennis over en





ervaringen met re-integratie tweede spoor en het organiseren van bij- en omscholing op basis van de mismatch tussen vraag en aanbod. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is het zorgdragen voor een goed evenwicht tussen het 'halen' en 'brengen' binnen de netwerken. Mogelijke onderzoeksvragen zijn: in hoeverre en op welke wijze kunnen netwerken van werkgevers bijdragen aan een grotere effectiviteit van re-integratie tweede spoor? Wat is een haalbare organisatievorm hierbij?

- Interventies gericht op het wegnemen van drempels bij de nieuwe werkgever via een grotere inzet op detachingsconstructies en proefplaatsingen. Er kunnen bijvoorbeeld pilots ingezet worden om dit op sectoraal of regionaal niveau te realiseren. Een mogelijke onderzoeksvraag is: wat zijn effectieve vormen waarbij de (zieke) werknemer participeert en re-integreert en de nieuwe werkgever laagdrempelig kennis maakt met de (zieke) werknemer?

De effectladder kan een zinvol hulpmiddel zijn bij het ontwikkelen en testen van ondersteuning en interventies (zie tabel 7.1). De effectladder kent vijf niveaus van bewijskracht die aangeven hoe effectief een interventie is. Hieraan voorafgaand, als het ware op niveau 0 van de effectladder, is er sprake van een interventie die 'in de hoofden' van de uitvoerders zit. Partijen zouden eerst interventies kunnen ontwikkelen op het niveau 'veelbelovend' (niveau 2) en daarvan volgtijdelijk kunnen nagaan in hoeverre doelen behaald worden (van niveau 2 naar 3), wat bewezen werkzame elementen zijn (van niveau 3 naar 4) en hoe effectief ze zijn (van niveau 4 naar 5).

Tabel 7.1 Effectladder

Niveau effectladder	Omschrijving
5. Werkzaam	Op trede 5 van de effectladder is er sprake van een goed omschreven, theoretisch onderbouwde en in de praktijk getoetste aanpak, waarbij bovendien is aangetoond dat de interventie beter is dan 'geen interventie' of 'een andere interventie'. Daarvoor is een vergelijking nodig met een controlegroep die via randomisatie tot stand is gekomen, geen hulp heeft ontvangen of die de interventie niet gekregen heeft maar wel een ander aanbod.
4. Plausibel	Als 1 t/m 3, maar nu is er evidentie dat positieve uitkomsten veroorzaakt worden door de interventie en is er zicht op de werkzame ingrediënten
3. Doeltreffend	Als 1 en 2, maar nu kan empirisch worden aangetoond dat de gestelde doelen zijn bereikt, problemen afgenomen en er positieve veranderingen zijn op een relevante uitkomstmaat. Deze gegevens leveren de eerste aanwijzingen op voor de effectiviteit van de interventie.

2. Veelbelovend	Als 1, maar nu is er tevens een acceptabele interventietheorie die duidelijk maakt hoe de problemen van de doelgroep zijn ontstaan waarom de interventie de beoogde uitkomsten zal bereiken
1. Voorwaardelijk	Op trede 1 van de effectladder staat de interventie op papier. De aandacht gaat vooral uit naar het doel van de interventie, de doelgroep, de aanpak en de randvoorwaarden voor de uitvoering. Door deze explicitering is de werkwijze van de interventie te begrijpen en de aanpak gemakkelijker overdraagbaar.

Bron: <https://www.nji.nl/nl/Kennis/Dossier/Effectieve-jeugdhulp/Effectieve-organisaties/Werken-aan-effectiviteit>

7.2.2 Beleidsmatig perspectief

Naast experimenten en/of interventies gericht op de werkgever en de uitvoering van een tweede spoortraject zijn er ook enkele zaken waar beleidsmakers op in kunnen zetten. Communicatie over re-integratie tweede spoor is een mogelijke oplossingsrichting. Het is ons als onderzoekers opgevallen dat er betrekkelijk weinig duidelijke informatie beschikbaar is over re-integratie tweede spoor. Informatie is verspreid over verschillende websites en documenten (Rijksoverheid, UWV, arboportaal) en gaat vooral over de wettelijke verplichtingen en weinig over de inhoud van trajecten of de inkoop van re-integratie tweede spoor. Ook kan er ook nagedacht worden of de benamingen 'eerste' en 'tweede spoor' wel geschikt zijn en of een andere benaming beter zou aansluiten op de integrale aanpak die men - op basis van dit rapport - na wil streven. Een mogelijke verandering zou 'intern' en 'extern spoor' kunnen zijn.

Collectieve investeringen in scholing van werkenden is een andere oplossingsrichting. In de huidige vorm betekent re-integratie tweede spoor vaak een flinke carrièreswitch voor de werknemer in kwestie. Het aanbieden van scholing kan deze stap gemakkelijker maken en daarom van waarde zijn. De huidige werkgever wordt weinig geprikkeld in scholing van de werknemer te investeren. Een subsidie voor bij- en omscholing tijdens een re-integratietraject zou daarom bij kunnen dragen een goed tweede spoortraject. Ook kan hierbij aansloten worden bij het persoonlijk ontwikkelbudget zoals de Commissie Regulering van Werk voorstelt. Dit zou tevens passend zijn in het kader van 'levenslang leren'.

Een volgende oplossingsrichting is het creëren van financiële prikkels voor de nieuwe werkgever waar een werknemer via het tweede spoor werk hervat. Het kan voor een





nieuwe werkgever immers geld kosten om iemand met een langdurige ziekte aan te nemen, mede door investeringen in hulpmiddelen of ondersteuning of door een verhoogd ziekterisico. Dit leidt tot een extra drempel om een dergelijke werknemer in dienst te nemen. De mogelijkheden voor subsidie voor werkplekaanpassing zouden uitgebreid kunnen worden. Een andere mogelijkheid is het testen van de meerwaarde van het uitbreiden van de no-riskpolis voor werknemers vanaf het tweede ziektejaar. Tot slot bleek er uit deze kennissynthese dat re-integratie tweede spoor vaak betekent dat de werknemer in kwestie erop achteruitgaat in termen van arbeidsvoorwaarden. In de sector onderwijs wordt hierop ingespeeld door het verschil in beloning te compenseren. De vraag is in hoeverre dit mogelijk is in andere sectoren. Onze aanbeveling aan sociale partners en beleidsmakers is te verkennen welke mogelijkheden er zijn om de achteruitgang in arbeidsvoorwaarden (tijdelijk) te compenseren.

Bijlage 1: Overzicht van geraadpleegde literatuur

- Andersen, S.H. (2011). Exiting unemployment: How do program effects depend on individual coping strategies? *Journal of Economic Psychology*, 32, 248-258.
- Arbeidsdeskundig Kennis Centrum (2011). Van arbeidsgeschied naar werk. Rapport
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human resource management*, 48(5), 677-693.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human resource management*, 48(5), 677-693.
- Bakker, L., Reitsma, J., Huberts, S., & Van der Veen, S. (2019). Literatuurverkenning 'uitwerking generiek re-integratiebeleid op doelgroepen'. Den Haag. APE Public Economics.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., and Li, N. (2013). The theory of purposeful work behavior: the role of personality, higher-order goals, and job characteristics. *Acad. Manag. Rev.* 38, 132-153.
- Berntson, E., Sverke, M. & Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability: Human capital or labour market opportunities? *Economic and Industrial Democracy*, 27, 223-244.
- Bethge, M. (2016). Effects of graded return-to-work: a propensity-score-matched analysis. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 273-279.
- Borgen, W. A., & Amundsen, N. E. (1987). The experience of unemployment of the physically disabled. *RI Brown (Éd.), Natcom*, 14.
- Bosselaar, H., & Komduur, J. (2005). Tussen de regels. Analyse van belemmeringen in de praktijk van de Wet verbetering poortwachter. Amsterdam: Breed Platform Verzekerden & Werk.
- Bouman, S., van Ede, S., de Jong, P., Nieuwenhuijsen, K., & van der Veen, S. (2015). In opdracht van :en Werkgelegenheid, Ministerie van Sociale Zaken. "Werken met psychische klachten-op zoek naar" good practices"-Rapport-Kennisplatform Werk en Inkomen."
- Burdorf, A., Robroek, S. J. W., Schuring, M., Brouwer, S., van Holland, B.J., Koolhaas, W., Abma, F.I., Detaille, S., Heerkens, Y.F., van der Klink, J.J.L., van der Beek, A.J., Boot., C.R.L. (2016). Kennissynthese Werk (en) is Gezond. The Hague: ZonMw.
- Card, D., Kluve J., & Weber, A. (2010). Active Labor Market Policy Evaluations: A Meta-Analysis, NBER Working Paper No. 16173.

- Cole, K., Daly, A., & Mak, A. (2009). Good for the soul: The relationship between work, wellbeing, and psychological capital. *The Journal of Socio-Economics* 38, 464-474.
- Creed, P.A., Muller, J., & Patton, W. (2003). Leaving high school: The influence and consequences for psychological well-being and career-related confidence. *Journal of Adolescence*, 26, 295-311.
- De Cuyper, N., de Witte, H., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2011). Associations between employability and employee and organizational outcomes: A matter of psychological contracts? *International Journal of Human Resource Management*, 22, 1486-1503.
- De Graaf-Zijl, M., A. Heyma & T. de Hoop (2006). Van bijstand naar werk in Amsterdam: effectiviteit van reïntegratietrajecten voor bijstandsgerechtigden in de periode 2001-2004. Amsterdam: SEO.
- De Jong, P., Everhardt, T., & Schrijvershof, C. (2011). Toepassing van de wet Verbetering Poortwachter. Den Haag, The Netherlands: Author, Publisher, Entrepreneur.
- De Jong, R. (2007). Counseling en coaching. In W. Schaufeli, en A. Bakker (red.), *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp.162-163). Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- De Mönnink, H. (2017). *Verlieskunde*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- De Ombudsman (2009). Een vergeten alternatief. Onderzoek naar de dagelijkse praktijk van re-integratie tweede spoor.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.
- Dorenbosch, L., Huiskamp, R., Smulders, P. (2011), De relatie tussen baanontevredenheid en vertrekintenties: maakt opleiding een verschil? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* (27) 1, 77-93.
- Ekbladh, E. (2010). Perceptions of the work environment among people with experience of long term sick leave. *Work*, 35(2), 125-136.
- Fugate, M., Kinicki, A.J. & Ashforth, B.E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14-38.
- Gelderblom, A., de Koning, J. & Lachhab, K. (2007). Effecten van zachte kenmerken op de re-integratie van de WWB, WW en de AO - een literatuurstudie. SEOR / Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Gowan, M.A. (2014). Moving from job loss to career management: The past, present, and future of involuntary job loss research. *Human Resource Management Review*, 24(3), 258- 270. doi: 10.1016/j.hrmr.2014.03.007.
- Goldsmith, A. H., Veum, J. R., & Darity Jr, W. (1997). The impact of psychological and human capital on wages. *Economic inquiry*, 35(4), 815-829.

- Groenewoud, M., Mallee, L., Witvliet, M. & Blommesteijn, M. (2014) Op weg naar een effectieve re-integratie van arbeidbepkerkten: lessen voor gemeenten. Regioplan Beleidsonderzoek. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). Work Redesign. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hagen, E. M., Eriksen, H. R., & Ursin, H. (2003). Vermindert vroegtijdige interventie met een licht mobiliseringsprogramma het langdurig ziekteverzuim bij lage-rugpijn?. Stimulus, 22(1), 1.
- Hatala, J. P., & Fleming, P. R. (2007). Making transfer climate visible: Utilizing social network analysis to facilitate the transfer of training. Human Resource Development Review, 6(1), 33-63.
- Hekelaar, A., W. Zwinkels & A. Braat (2006). De juiste klant op het juiste traject: een onderzoek naar de netto-effectiviteit van het Rotterdamse reïntegratiebeleid voor het ontwikkelen van klantprofielen. Rotterdam: SWA.
- Hoefsmit, N. (2015). Self-direction in return-to-work: bottlenecks, facilitators and an intervention. Datawyse/Universitaire Pers Maastricht.
- Hu, J., & Hirsh, J. B. (2017). Accepting lower salaries for meaningful work. Frontiers in psychology, 8, 1649.
- IWI (2005). Invloed van WW-gerechtigden op hun re-integratietraject. Den Haag: IWI.
- IWI (2006). De burger aan zet, onderzoek naar de invloed van herbeoordeelde WAO-gerechtigden op hun reïntegratie. Den Haag: IWI.
- IWI (2008). Met invloed meer werk. Vervolgonderzoek naar het effect van klantinvloed op de re-integratie van herbeoordeelde WAO'ers. Den Haag: IWI.
- Jehoel-Gijsbers, G. J. M., & Deursen, C. V. (2003). Reïntegratie bij arbeidsongeschiktheid: onderzoek naar werkhervatting, arbeidscapaciteit en reïntegratiehulp bij werknemers die in 2001 voor de poort van de WAO stonden. UWV, Uitvoering Werknemersverzekeringen.
- Kanfer, R., Wanberg, C.R., & Kantrowich, T.M. (2001). Job search and Employment: A personality-Motivational Analysis and meta-analytic review. Journal of Applied Psychology 86 (2001) 837-855.
- Kets de Vries, M., & Balazs, K. (1996). The human side of downsizing. European Management Journal, 14(2), 111-120.
- Kluge, J. (2010). The effectiveness of European active labor market programs. Labour economics, 17(6), 904-918.
- Knegt, R., Besseling, J.J.M., Hoffius, R., Veerman, T.J., Ybema, J.F. (2004). Scènes uit een reïntegratieproces. TNO Arbeid, Hoofddorp.
- Knijn, G.C.M., Dijkgraaf, M., van Wel, F.H. (2012). Beter met werk. Een verslag van ervaringen van gedeeltelijk arbeidsgeschikte werknemers.

- Koen, J. et al (2009). Ontwikkeling van re-integreerbaarheid. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Koen, J., Klehe, U.C. & van Vianen, A.E.M. (2012). Training career adaptability to facilitate a successful school-to-work transition. *Journal of Vocational Behavior*, 81, 395-408.
- Koen, J., Klehe, U.C. & van Vianen, A.E.M. (2013). Employability among the long-term unemployed: A futile quest or worth the effort? *Journal of Vocational Behavior*, 82, 37-48.
- Koen, J., van Vianen, A. E., & Klehe, U. C. (2014). De sleutel tot succesvolle re-integratie: over de cruciale rol van inzetbaarheid bij het vinden van (passend) werk. *Gedrag en organisatie*, 27(3), 331-351.
- Kok, L., D. Hollanders & J.P. Hop (2006). *Kosten en baten van reïntegratie*. Amsterdam: SEO.
- Komduur, J. & Tasma, E. (2003). *Tussen werk en WAO. Ervaringen van werknemers met de Poortwachterwet*. Amsterdam: Vakcentrale FNV en Breed Platform Verzekerden & Werk.
- Kools, L., & Koning, P. (2019). Graded return-to-work as a stepping stone to full work resumption. *Journal of health economics*, 65, 189-209.
- Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Latack, J.C., Kinicki, A.J., & Prussia, G.E. (1995). An integrative process model of coping with job loss. *The Academy of Management Review*, 20(2), 311-342.
- Lindsay, C. D. (2010). In a lonely place?: Social networks, job seeking and the experience of long-term unemployment. *Social Policy and Society*, 25-37.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *J. Occup. Organ. Psychol.* 77, 11-37.
- McArdle, S., Waters, L., Briscoe, J.P., & Hall, D.T. (2007). Employability during unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 247-264.
- Moynihan, L. M., Roehling, M. V., LePine, M. A. en Boswell, W. R. (2003). A longitudinal study of the relationships among job search self-efficacy, job interviews, and employment outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 18, 207-233.
- Nauta, A., & van Sloten, G. (2004). *De dialoog als vroege poortwachter: het voorkomen van verzuim door onbalans*. Assen: Van Gorcum.
- Nederlands Kenniscentrum Arbeid & Psyche (2004). *Rapport Meldlijn 'Omgaan met psychische klachten op het werk'*.

- Nijhuis, F., & van Lierop, B. (2007). Arbeidsreïntegratie en arbeidsrehabilitatie. In W. Schaufeli en A. Bakker (red.), *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp.169-192). Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Piek, P., Vuuren, T. V., Ybema, J. F., Joling, C., & Huijs, J. (2008). Re-integratie van zieke werknemers: feiten, verklaringen mogelijkheden.
- Rözer, J. J., Hofstra, B., Brashears, M. E., & Volker, B. (2020). Does unemployment lead to isolation? The consequences of unemployment for social networks. *Social Networks*, 63, 100-111.
- RWI (2009). *Diagnose bij re-integratie*. Den Haag: RWI.
- Savickas, M.L. (2005). The theory and practice of career construction. In S.D. Brown & R.W. Lent (Eds.), *Career development and counseling* (pp. 42-70). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- Schellekens, J., van Leeuwen, P. & Abma, F. (2008). Motivatie bij re-integratie. *Advies 4*, pp. 24-26.
- Schuring, M., Robroek, S. J., Otten, F. W., Arts, C. H., & Burdorf, A. (2013). The effect of ill health and socioeconomic status on labor force exit and re-employment: a prospective study with ten 20 years follow-up in the Netherlands. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 134-143.
- Slotboom, S. T., & van Horssen, C. (2009). *35-MIN OP WEG NAAR WERK De arbeidsmarktpositie van 35-minners vanaf 2006*. Amsterdam: Regioplan Beleidsonderzoek.
- Sol, C. C. A. M., Glebbeek, A. C., Edzes, A. J. E., De Bok, H. I., Busschers, I., Engelsman, J. S., & Nysten, C. E. R. (2011). 'Fit or unfit': naar expliciete re-integratie theorieën. *RVO*, (5).
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: the work and meaning inventory (WAMI). *J. Career Assess.* 20, 322-337.
- Stichting de Ombudsman en Breed Platform Verzekerden en Werk (2004). *Recht van spreken. De verplichting tot overeenstemming. Onderzoek naar knelpunten in de uitvoering van de Wet verbetering poortwachter*. Hilversum/Amsterdam.
- Streibelt, M., Bürger, W., Nieuwenhuijsen, K., & Bethge, M. (2018). Effectiveness of graded return to work after multimodal rehabilitation in patients with mental disorders: a propensity score analysis. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 28(1), 180-189.
- UWV (2020). *UWV jaarverslag 2019*. Amsterdam: UWV.
- Van Brummelen, Y., van Suijdam, D., & Jehoel-Gijsbers, G. (2001). *Tijd voor reïntegratie. Onderzoek onder langdurig zieke werknemers naar de relatie tussen reïntegratie-activiteiten en het moment van WAO-beoordeling*.

- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., Lens, W. & De Witte, H. (2010). Unemployed individuals' work values and job flexibility: An explanation from expectancy-value theory and self-determination theory. *Applied Psychology: An International Review*, 59, 296-317.
- Van Deursen (2018). Toetsing van het re-integratieverslag (RIV). Resultaten naar bedrijfsomvang en bedrijfstak. Amsterdam: UWV.
- Van Horssen, C., & van Doorn, E. (2007). Onderzoek naar de re-integratie van werknemers die minder dan 35% arbeidsongeschikt zijn.
- Van der Klink, J. J., Blonk, R. W., Schene, A. H., & van Dijk, F. J. (2003). Reducing long term sickness absence by an activating intervention in adjustment disorders: a cluster randomised controlled design. *Occupational and environmental medicine*, 60(6), 429-437.
- Van Oortmarssen, B. (2014). Reïntegratie bij langer durend ziekteverzuim: een longitudinaal onderzoek naar (inter)acties van werknemer, leidinggevende en bedrijfsarts.
- Van Vianen, A.E.M. (2005). A review of person-environment fit research: Prospects for personnel selection. In A. Evers, N. Anderson & O.F. Voskuil (Eds.), *Handbook of personnel selection* (pp. 419-439). Oxford: Blackwell Publishing.
- Van Vuuren, C.V., Smit, A.A., van Gent, M.J., & Andriessen, S. (2001). De aanpak van preventie, verzuim en reïntegratie in de sector zorg en welzijn. Een onderzoek naar de maatregelen van actieve instellingen. Deel 1: Overzicht van de resultaten. Onderzoek uitgevoerd door TNO Arbeid in opdracht van de OSA. OSA-publicatie ZW16, ISBN 90346 39487. Den Haag: Servicecentrum Uitgevers.
- Van Yperen, T. A., & Veerman, J. W. (Red.) (2008). Zicht op effectiviteit. Handboek voor praktijkgestuurd effectonderzoek in de jeugdzorg. Delft: Eburon.
- Varekamp, I., Verbeek, J. H., & van Dijk, F. J. (2006). How can we help employees with chronic diseases to stay at work? A review of interventions aimed at job retention and based on an empowerment perspective. *International archives of occupational and environmental health*, 80(2), 87-97.
- Veerman, T. J., & Besseling, J. J. M. (2001). Prikkel en privatisering: integrerende rapportage evaluatie wetgeving rond ziekteverzuim, WAO en reïntegratie.
- Vossen, E., van Gestel, N., van der Heijden, B. I., & Rouwette, E. A. (2017). "Dis-able bodied" or "dis-able minded": stakeholders' return-to-work experiences compared between physical and mental health conditions. *Disability and rehabilitation*, 39(10), 969-977.
- Wanberg, C.R., Basbug, G., van Hooft, E.A.J., & Samtani, A. (2012). Navigating the black hole: Explicating layers of job search context and adaptational responses. *Personnel Psychology*, 65, 887-926.

- Wanberg, C.R., Hough, L.M., & Song, Z. (2002). Predictive validity of a multidisciplinary model of reemployment success. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1100-1120.
- Wesdorp, P., van Hooft, E., Duinkerken, G., & van Geuns, R. (2010). *Het heft in eigen hand: Sturen op zelfsturing*. Den Haag: RWI.
- Witkamp, A., Engelen, M., de Ruig, L., Kok, L., Kroon, L., & Heyma, A. (2016). *De theorie en praktijk van re-integratie tweede spoor*. Panteia, De Beleidsonderzoekers en SEO Economisch Onderzoek.
- Ybema, J.F., M. Evers & S. Lagerveld (2006). *Werking Wet Verbetering Poortwachter onder werknemers. Hoofdonderzoek en herhaalonderzoek*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Zikic, J. & Klehe, U.C. (2006). Job loss as a blessing in disguise: The role of career exploration and career planning in predicting reemployment quality. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 391-409.
- Zwinkels, W. (2007). Effectiviteit van re-integratie: onbenutte potenties van privatisering. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 23(2), 121-131.

Bijlage 2: Geïnterviewde organisaties

Organisatie

Vertegenwoordiger VNO-MKB
Vertegenwoordiger AWWN
Vertegenwoordiger CNV
Vertegenwoordiger OVAL
Vertegenwoordiger USG Restart
Vertegenwoordiger NVAB
Vertegenwoordiger UWV
Vertegenwoordiger SZW

Bijlage 3: Onderzochte casussen

Organisatie

- Vertegenwoordigers van re-integratiebedrijf 1
- Vertegenwoordigers van re-integratiebedrijf 2
- Vertegenwoordigers van re-integratiebedrijf 3
- Vertegenwoordiger van re-integratiebedrijf 4
- Vertegenwoordiger van re-integratiebedrijf 5
- Vertegenwoordiger van re-integratiebedrijf 6
- Vertegenwoordigers van bedrijf A
- Vertegenwoordiger van bedrijf B
- Vertegenwoordiger van bedrijf C
- Vertegenwoordiger van poortwachtercentrum

Projectnummer P0190

Onderzoek in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

Auteurs: Noortje Hippert, Youri ten Hoeve, Lennart de Ruig & Mirjam Engelen

© 11 February 2021 | De Beleidsonderzoekers | www.beleidsonderzoekers.nl

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt via
druk, fotokopie of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande
schriftelijke toestemming.

De Beleidsonderzoekers

Vestwal 2-4
2312 NP Leiden

T 071 566 59 47
info@beleidsonderzoekers.nl