

# VERZUIM

DOOR  
PSYCHISCHE PROBLEMEN?



De stappen naar een  
gezonde oplossing

# PSYCHOSOCIALE PROBLEMEN?

Iedere volwassene heeft wel eens te kampen met een hoge belasting, op het werk en/of thuis. Zolang deze last in evenwicht is met iemands probleemoplossend vermogen, hoeft dit niet tot verzuim te leiden. Zijn er nog andere psychische of ook fysieke klachten, dan ligt uitval op de loer. In 2001 had 34% van de WAO-instroom psychische klachten als hoofdoorzaak. Toch is ook dit soms complexe verzuim zeker hanteerbaar. Hoe voorkomen we dat iemand onnodig lang met problemen doorloopt? Hoe zorgen we ervoor dat het verzuim niet langer duurt dan nodig? Daarover bestaat nu overeenstemming. Om te beginnen zijn er 8 spelregels.

## THUIS DOOR PSYCHISCHE KLACHTEN?

DIT ZIJN DE SPELREGELS WAARMEE HET NIET ONNODIG LANG DUURT!

### 1 EVEN RUST IS GOED, MET RUST LATEN WERKT AVERECHTS!

‘Zorg eerst maar dat je weer de oude wordt!’ Hoewel goedbedoeld is één ding zeker: van afwachten en niet in actie komen is nog nooit iemand beter geworden! Hoe langer iemand het begin van zijn herstel voor zich uit schuift, hoe kleiner de kans dat hij<sup>1</sup> weer terug kan naar zijn baan. Liever snel hulp zoeken en tijdelijk aangepast werk dan thuis achter de geraniums....

### 2 ARBEID IS VAAK HET BESTE MEDICIJN

‘Hopen dat het vanzelf weer overgaat’ is een illusie. Rust kan wel goed zijn, maar het besef dat je weer grip krijgt op je leven is essentieel. De regelmaat van (deels) weer werken en contact hebben met collega’s draagt vaak bij aan herstel.

### 3 WERKNEMER EN WERKGEVER SAMEN VERANTWOORDELIJK; ZE STAAN ER NOOIT ALLÉÉN VOOR

We weten te weinig van ‘ziektes tussen de oren’. Uit onbegrip – taboe? - blijft het dan te lang stil tussen werkgever en werknemer met klachten. ‘*Met rust laten tot ze beter zijn*’ is een misverstand. Alleen als beiden hun verantwoordelijkheid nemen en in actie komen, is er zicht op herstel en oplossingen. Werkgever en werknemer kunnen bovendien altijd hulp van deskundigen zoeken: huisarts, bedrijfsarts, therapeut, psycholoog of psychiater.

### 4 ALLÉÉN BEHANDELEN OF GEDEELTELIJK WEER AAN DE SLAG IS NIET DE OPLOSSING

Uitsluitend medische of psychologische behandeling is niet genoeg om iemand weer succesvol aan de slag te krijgen. Maar ook zonder meer weer overgaan tot de orde van de (werk)dag is evenmin een oplossing. Vaak is een combinatie van twee sporen nodig: én werken aan herstel én zoeken naar geschikte tijdelijke arbeid of aanpassing van de functie. Om dit te bereiken maken werknemer en leidinggevende samen afspraken en komen deze ook na.

<sup>1</sup> Uiteraard kan overal waar hij/zijn staat, ook zij/haar worden gelezen.



## **5 VERSCHUILEN ACHTER DE ANDER LOST NIETS OP**

Zet de werkgever zich gebrekkig in? Werkt de zieke werknemer onvoldoende mee? Dat is voor 'de andere partij' geen excuus om niets te doen. Bij sommige psychische problemen kan iemand niet op eigen kracht beter worden. Soms weet 'de baas' niet zo snel welke ondersteuning hij kan bieden of hoe hij passend werk georganiseerd krijgt. Hij zal dan hulp moeten inroepen. Te laat in actie betekent hoe dan ook: herstel duurt nog langer, klachten worden ernstiger, kans 'op WAO' wordt groter en het loon moet langer doorbetaald. Je verschuilen achter gebrek aan actie bij de ander werkt dus averechts, bovendien wordt bij de toekenning van een WAO-uitkering streng beoordeeld of beide partijen alles in hun macht hebben ondernomen om het niet zover te laten komen.

## **6 EEN SUCCESVOLLE OPLOSSING VEREIST OPENHEID VAN ZAKEN**

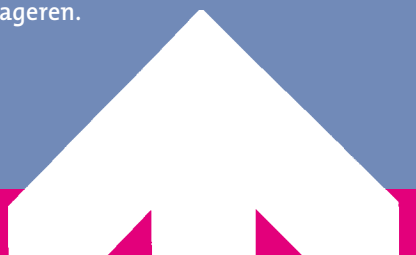
De werkgever mag vragen wat er aan de hand is en mag vragen welke taken de werknemer denkt wél te kunnen doen. De werkgever mag vragen óf de werknemer al onder behandeling is en wanneer hij denkt weer aan de slag te kunnen. De werkgever heeft recht op deze antwoorden. De werknemer heeft recht op alle bijstand en informatie van de werkgever die nodig is voor herstel en terugkeer naar het werk. Deze rechten gaan prima samen met het medisch beroepsgeheim en de privacy-wetgeving.

## **7 PSYCHISCHE ARBEIDSONGESCHIKTHEID HEeft WORTELS DOORGAANS IN DE PERSOON ÉN IN HET WERK**

Klachten alléén zijn meestal niet de doorslag bij 'uitval'. Ook de inhoud van het werk en hoezeer iemand zijn taakuitoefening kan beïnvloeden plus de relatie met leiding en collega's wegen sterk mee. Oftewel, de persoon moet bij zichzelf te rade gaan én de werkgever moet zoeken naar de ingebakken risico's in zijn bedrijf. Preventie van (terugval in) verzuim slaagt niet zonder het systematisch opsporen en aanpakken van gezondheidsrisico's in de organisatie.

## **8 ER IS EEN LAATSTE DRUPPEL, MAAR DE EMMER WAS AL VOL**

Ieder mens maakt grote kans minstens éénmaal tijdens zijn loopbaan door stress of overspannenheid uit te vallen. Daar kan van alles aan vooraf gaan. Onopgeloste privé-problemen, een hoog opgelopen werkdruk of slechte verhoudingen op het werk. Ook psychiatrische stoornissen kunnen meespelen. Ook al gaat het dus vaak om een combinatie van oorzaken, psychische klachten zijn hanteerbaar te maken, ook voor thuis, collega's en de baas. Je ellendig voelen en ook de uitzichtloosheid zijn reëel, maar behandeling en herstel zijn vrijwel altijd goed mogelijk. Essentieel is dat de zieke én zijn omgeving signalen leren herkennen en daarop tijdig reageren.



## PERIODE

## SITUATIE

# ACTIE WERKNEMER

### 1<sup>E</sup> WEEK

**WERKNEMER  
MELDT ZICH ZIEK**

- staat open voor contact met de werkgever in de persoon van de eigen leidinggevende en probeert diens vragen te beantwoorden (of laat zonodig de bedrijfsarts informatie doorgeven)

### 2<sup>E</sup> WEEK

**VERZUIM DREIGT  
LANG TE GAAN  
DUREN; ER IS GEEN  
CONCREET ZICHT OP  
SPOEDIGE WERK-  
HERVATTING**

- houdt zoveel rust als nodig en zoveel afstand van het bedrijf als nodig maar gaat niet passief afwachten
- denkt na over oorzaak van zijn klachten en mogelijke oplossingen
- waakt ervoor niet onnodig lang met de problemen door te lopen; zoekt steun bij bedrijfsarts, huisarts, psycholoog of andere deskundige

### UITERLIJK 5<sup>E</sup> WEEK

**VERZUIM LIJKT  
LANGER DAN  
4 WEKEN TE  
GAAN DUREN**

- geeft leidinggevende (of vertrouwenspersoon) zoveel informatie als nodig is (met respect voor privacy)
- werkt mee aan onderzoek door de arbodienst
- maakt met werkgever een plan voor (gedeeltelijke) terugkeer en voert dit uit samen met leidinggevende

### 6<sup>E</sup>- 12<sup>E</sup> WEEK

**VERZUIM IS  
COMPLEX EN  
LANGDURIG**

- stelt zich open voor begeleiding en behandeling
- houdt contact met leidinggevende en bedrijfsarts
- vraagt desgewenst een second opinion: wat is passende arbeid? wat zijn de consequenties als ik in de WAO kom?
- accepteert aangepast werk (als werkgever dit aanbiedt) in het belang van herstel
- helpt mee klachten hanteerbaar te maken, voor thuis, de collega's en leidinggevende

### NA 12<sup>E</sup> WEEK

**EVALUATIE VAN  
HET HERSTEL EN DE  
MOGELIJKE  
REÏNTEGRATIE**

- houdt regelmatig contact met leidinggevende en met bedrijfsarts
- houdt schriftelijk bij welke stappen hij zet om te herstellen en (deels) weer aan het werk te kunnen

### TUSSEN WEEK 5 EN WEEK 104

**BEGELEIDING BIJ  
DE (GEDEELTELIJKE)  
TERUGKEER NAAR  
WERK**

- denkt na hoe te voorkomen is dat hij opnieuw uitvalt; wat moet ik anders doen, welke aanpassingen zijn nodig in het werk? bespreekt deze aanpassingen met leidinggevende en/of bedrijfsarts
- vraagt zich af welke signalen moet ik herkennen en wat kan ik doen om herhaling te voorkomen?

# ACTIE WERKGEVER

- de direct leidinggevende (niet de secretaresse of P&O) belt uiterlijk de 2<sup>e</sup> dag terug naar de zieke werknemer
- vraagt naar de reden van de ziekmelding, vraagt of er relatie is tussen klacht en werk
- vraagt wat werknemer ondanks ziekte nog wél kan doen
- vraagt wanneer hij weer denkt te kunnen werken én wat daarvoor nodig is
- maakt kort verslag en spreekt af binnen uiterlijk één week weer contact te zoeken

- vraagt of het al beter gaat, vraagt of de oorzaak van het niet kunnen werken al helder is, vraagt of er hulp is gezocht
- blijft alert met respect: vraagt naar mogelijke oplossingen, vraagt wat nodig is om de problemen in beeld te krijgen, denkt mee over hoe de weg vrij te maken voor (gedeeltelijke) werkhervatting
- is er na deze antwoorden niet voldoende helderheid? Dan vraagt hij de bedrijfsarts een afspraak maken met de werknemer

- houdt contact met werknemer over mogelijke oplossingen en biedt zo mogelijk aangepast werk aan
- vraagt de bedrijfsarts na te gaan wélke oorzaken en beperkingen een rol spelen bij de klachten en het verzuim
- bewaakt of problemen onderzocht en behandeld worden
- maakt mét werknemer een plan voor (gedeeltelijke) terugkeer en voert dit ook uit

- zorgt dat volledige analyse van oorzaken en juiste behandelwijze wordt gemaakt
- spreekt mét werknemer op advies van bedrijfsarts, therapeut, psycholoog of psychiater af welke andere stappen genomen moeten worden.
- vraagt mét werknemer desgewenst het UWV een deskundigenoordeel: welke passende arbeid is geschikt, is subsidie voor reïntegratie mogelijk, hoe lang moet ik het loon doorbetalen?

- spreekt minstens 1x per 6 weken met werknemer en bedrijfsarts over het herstel en mogelijke reïntegratie
- legt alle afspraken schriftelijk vast

- denkt na over hoe hij kan voorkomen dat werknemer opnieuw uitvalt; hoe moet ik het werk aanpassen of anders organiseren?
- vraagt zich af welke signalen moet ik leren herkennen en wat moet ik dan doen?

**VERZUIM**

**DOOR**

**PSYCHISCHE**

**KLACHTEN?**

**WERKNEMER**

**EN**

**WERKGEVER**

**BEIDEN**

**AAN ZET!**

We vatten het schema van de vorige pagina's in één zin samen: **werkgever** en **werknemer** delen de verantwoordelijkheid om **samen** zo snel mogelijk resultaat te boeken.

#### CONCREET DE VERWACHTINGEN T.A.V. DE WERKNEMER:

- Houdt contact, licht zonodig een vertrouwenspersoon in als contact met de eigen leidinggevende een struikelblok is
- Is bereid over de problemen in gesprek te gaan, eventueel na een time-out en denkt mee over oorzaken en oplossingen
- Is mededeelzaam over het verloop van de behandeling en het herstel
- Verzorgt zichzelf goed en zoekt zonodig tijdig behandeling
- Werkt mee aan werkhervatting ook al is dit niet in de eigen functie

#### CONCREET DE VERWACHTINGEN T.A.V. DE WERKGEVER:

- Houdt contact en biedt sociale steun naast steun bij werkhervatting en klachtbehandeling
- Stelt zich rationeel en probleemoplossend op, zoekt mee naar oorzaken en oplossingen
- Schakelt professionele begeleiding in zodra het verzuim chronisch of gecompliceerd dreigt te worden
- Zorgt voor aangepast werk dat het herstel bevordert

### AANGEPAST WERK DAT HET HERSTEL BEVORDERT

Werkhervatting is een goede stap op weg naar herstel, dat is zonneklaar.

De werknemer die actief wil herstellen, mag rekenen op de werkgever die aangepast werk moet bieden: werk dat is aangepast aan de (tijdelijke) beperkingen van de werknemer en waarbij diens behandeling niet wordt gehinderd.

Betrokkene moet inderdaad vaak 'een stapje terug' accepteren. Dat betekent niet 'dan maar de vloeren vegen' of juist alle achterstallig werk opknappen! Er moet redelijk werk zijn dat het herstel bevordert. Té sterke gerichtheid op werkhervatting is een valkuil: iemand stimuleren tot taken waar hij nog niet aan toe is, kan juist diens machteloosheid en hulpeloosheid versterken. Maar goed, iemand te veel ontzien is **meestal ook heilloos**.

Heeft de **werkgever** geen redelijk aangepast werk, dan moet hij – bijvoorbeeld via **bemiddeling** – dit buiten het eigen bedrijf gaan aanbieden. Is er wél geschikt tijdelijk werk maar **blijkt dat de werknemer** waarschijnlijk niet meer terug kan naar zijn oude werk, **dan is het redelijk dat hij een andere functie accepteert of meewerkt aan outplacement**.

## CONFLICT? SNEL BEMIDDELING ZOEKEN!

Het stappenplan op de vorige pagina's gaat er van uit dat werkgever en werknemer met elkaar verder willen. Maar wat als de klachten nu juist voortkomen uit 'ruzie op de zaak'? Is de relatie slechts wat één van beiden betreft verzuurd, dan geldt:

- De werknemer zoekt behandeling voor zijn psychische klachten (als die er zijn)
- Tegelijkertijd proberen werkgever en werknemer via bemiddeling tot de kern van het conflict te komen en maken betere werk-afspraken of exit-afspraken

De bedrijfsarts bespreekt met de werknemer of er naast het conflict ook andere oorzaken zijn voor de klachten<sup>2</sup>. Heel vaak volgen de klachten rechtstreeks uit een conflict. Dan nog kan een tijdelijke time-out nodig zijn<sup>3</sup>, maar juist dán adviseren we direct een buitenstaander te zoeken voor bemiddeling. Dergelijke mediation leidt meestal snel tot resultaat en voorkomt de voor beiden nare escalatie via advocaat of kantonrechter.

## WEER AAN DE SLAG MAAR NIET IN HET EIGEN BEDRIJF? OUTPLACEMENT!

Via mediation kunnen partijen tot de conclusie komen dat zij het beste via exit-afspraken uit elkaar kunnen gaan. Dat zal vaak het geval zijn als de relatie wederzijds onherstelbaar verzuurd is. Ander werk vinden is dan geboden. Soms lukt dat nog op een andere afdeling maar meestal moeten we buiten het bedrijf zoeken. Zolang de werknemer meewerkt aan begeleiding, behandeling, mediation en eventueel outplacement, houdt hij recht op zijn loon. De werkgever kan dus zijn periode van verplichte loondoorbetaling kort houden door actief mee te werken aan oplossing van het conflict. 'De hakken in het zand' zal altijd één van beide partijen duur komen te staan. Lukt herplaatsing niet en komt het toch op een WAO-aanvraag aan, dan wordt beoordeeld of beiden hun best hebben gedaan het conflict op te lossen of geschikt aangepast werk te vinden en te accepteren.

## GESCHILLEN? VERTROUWENSPERSOON UIT BEDRIJF OF BRANCHE

Bij de beoordeling van de WAO-aanvraag wordt getoetst of werkgever en werknemer de adviezen uit deze brochure hebben gevolgd. Koos één van beiden zonder goede reden een andere weg, dan kan dat consequenties hebben<sup>4</sup>. Wordt één van de partijen verweten niet zijn best te hebben gedaan, dan kan dit – net als bij een arbeidsconflict – het beste worden voorgelegd aan een bemiddelaar of een vertrouwenspersoon. Is er binnen het bedrijf geen geschikte vertrouwenspersoon, zoek dan een onafhankelijk deskundige op bedrijfstakniveau.

<sup>2</sup> Zo ja, dan registreren we de eerste periode van rust en afstand tot het bedrijf als verzuim.

<sup>3</sup> Een time-out tgv een conflict registreren we als 'bijzonder verlof', de werknemer is immers niet ziek.

Hiermee maakt u duidelijk dat u in de verzuimcijfers alleen het echte verzuim als gevolg van ziekte wilt zien.

<sup>4</sup> Deze Leidraad 'Aanpak verzuim om psychische redenen' is in het beoordelingskader van de Wet Verbetering Poortwachter opgenomen, en heeft daarmee een wettelijke status gekregen.

DEZE TEKST: JAAP ROORDA, DEXIS ARBEID  
DEZE VORM: PAULA VAN DER HEIJDT,  
DE GRAFISCHE WERKKAMER



Deze brochure biedt een verkorte weergave van de Leidraad 'Aanpak verzuim om psychische redenen' die in 2001 is opgesteld door de commissie Psychische Arbeidsongeschiktheid, die sinds april 2003 als subcommissie functioneert van de commissie Het Werkend Perspectief. Voor meer informatie, zie [www.werkendperspectief.nl](http://www.werkendperspectief.nl) en [www.ehbw.nl](http://www.ehbw.nl)

De brochure is te verkrijgen bij het secretariaat van de subcommissie Psychische Problematiek, ondergebracht bij AStri te Leiden, 071 -512 49 03.