

---

## Verplichtingen werkgever bij aanpassen eigen functie aan mogelijkheden werknemer (jobcrafting/carfing)

---

### 1. VIGNET

#### 1.1 Titel casus

Verplichtingen werkgever bij aanpassen eigen functie aan mogelijkheden werknemer

#### 1.2 Korte situatieschets

Deze casus gaat over een 50-55-jarige vrouw, die als gevolg van beperkingen aan de linkerhand na een motorongeval, is uitgevallen voor haar functie als persoonlijk begeleider. Er is een arbeidsdeskundige is ingeschakeld voor de vaststelling van passende re-integratiemogelijkheden in eigen werk en eventuele andere passende werkzaamheden bij de huidige werkgever of een andere werkgever.

#### 1.3 Trefwoorden

Re-integratie eerste spoor, re-integratie-inspanningen, mogelijkheden eigen werkgever, goed werkgeverschap in het eerste spoor, criteria voor aanpassing plicht van eigen functie, gecreëerde functie.

#### 1.4 Onderzoeksvragen in de oorspronkelijke casus

1. Is de werknemer geschikt voor haar eigen werk bij haar eigen werkgever?
2. Is het eigen werk met behulp van voorzieningen/aanpassingen geschikt te maken?
3. Zo nee, is er ander passend werk bij de eigen werkgever?
4. Zo nee, is er aanleiding om de werknemer naar ander passend werk buiten de huidige werkgever te begeleiden en is een vervolgtraject gewenst?

#### 1.5 Conclusie van de arbeidsdeskundige in de oorspronkelijke casus

De werknemer is niet geschikt voor haar eigen werk in de volle omvang. Van haar taken past 50 procent niet bij de beperkingen en 50 procent wel. De instelling heeft als beleid dat de functie van persoonlijk begeleider een ondeelbare functie is. Dit betekent dat deze functie niet passend te maken is voor de werknemer. Binnen de organisatie is één functie wel als passend aan te merken: medewerker receptie. De werkgever zal de komende periode nagaan of re-integratie in deze functie op korte termijn realiseerbaar is.

#### 1.6 Kennis- en leervragen

1. De arbeidsdeskundige heeft ervoor gekozen om het beleid van de werkgever te volgen. Die stelt dat de zorgtaken van de persoonlijke begeleider onlosmakelijk verbonden zijn met de coördinerende- en overlegtaken en dat er daardoor geen taakdeling mogelijk is. Hierdoor wordt het passend maken van de eigen functie geblokkeerd. Welke argumenten zijn er om dit beleid van de werkgever in deze en soortgelijke casussen niet te volgen?
2. Is de stelling dat de zorgtaken onlosmakelijk verbonden zijn met de coördinerende- en overlegtaken en er geen taakdeling mogelijk is, houdbaar bij de RIV-toets?
3. Bestaat er jurisprudentie over dit soort situaties? En is uit deze jurisprudentie af te leiden wat van de werkgever te vragen is aan inspanningen met betrekking tot de herverdeling van taken?

#### 1.7 Ingeschakelde commentatoren



Arbeidsdeskundig Kennis Centrum

---

## Verplichtingen werkgever bij aanpassen eigen functie aan mogelijkheden werknemer (jobcrafting/carfing)

---

Ron van der Mijn, voorzitter Landelijke Loonsanctie Commissie UWV en stafarbeidsdeskundige UWV,  
Den Haag

---

## Verplichtingen werkgever bij aanpassen eigen functie aan mogelijkheden werknemer (jobcrafting/carving)

---

### 2. RAPPORTAGE ARBEIDSDESKUNDIGE

#### 2.1 Onderzoekskader/aanleiding onderzoek

In kaart brengen van passende re-integratiemogelijkheden in eigen werk en/of eventuele andere passende werkzaamheden bij de huidige werkgever of een andere werkgever.

#### 2.2 Onderzoeksvragen

1. Is werknemer geschikt voor haar eigen werk bij de eigen werkgever?
2. Is het eigen werk met behulp van voorzieningen/aanpassingen geschikt te maken?
3. Zo nee, is er ander passend werk bij de eigen werkgever?
4. Zo nee, is er aanleiding om de werknemer naar ander passend werk buiten de huidige werkgever te begeleiden en is een vervolgtraject gewenst?

#### 2.3 Onderzoek

*Uitgevoerde onderzoeksactiviteiten door de arbeidsdeskundige*

- dossierstudie door de arbeidsdeskundige;
- gesprek met de werknemer;
- gesprek met de leidinggevende;
- analyse van de belastbaarheid, opgesteld door de bedrijfsarts;
- telefonisch overleg met de HRM-adviseur.

#### 2.4 Visie van de leidinggevende/werkgever van de cliënt

De werkgever hanteert het beleid dat iedere persoonlijk begeleider voor minimaal 50 procent van het aantal in de arbeidsovereenkomst vastgelegde uren (minimaal 28 uur) in de directe zorg werkzaam moet zijn/directe zorg moet verlenen aan bewoners, met een minimum van 14 uur. Op die manier kunnen signalen en gedrag van bewoners en familie goed worden opgevangen en voldoende worden geobserveerd om deze vervolgens te vertalen in een goede zorgcoördinatie. De kwaliteit van zowel de directe zorgtaken als de bureau- en administratieve taken van de bewuste werknemer staat niet ter discussie bij de werkgever.

De werkgever vertelt dat er gemiddeld op vijftien à zestien cliënten één persoonlijk begeleider werkzaam is. Op de organisatorische eenheid waar de werknemer werkt, zijn ongeveer 85 cliënten opgenomen en werken vijf werknemers in de functie van persoonlijk begeleider. Er zijn geen afspraken gemaakt over het aantal verzorgenden per persoonlijk begeleider. Het aantal verzorgenden per groep cliënten is afhankelijk van de zorgwaarde en -behoefte en de persoonlijk begeleider voert voor de helft van zijn arbeidsovereenkomst ook een deel van die taken uit. Op elk van de veertien locaties zijn persoonlijk begeleiders werkzaam. Het totale aantal is bij de direct leidinggevende niet bekend. Gemiddeld zullen er tussen de drie tot zes persoonlijk begeleiders per locatie werkzaam zijn.

#### 2.5 Medische informatie

Als gevolg van een motorongeval heeft de werknemer blijvende stabiele beperkingen aan de linkerhand (niet-dominant). Zowel de kleine als grove motoriek is blijvend beperkt.

#### 2.6 Werkplekonderzoek

## Verplichtingen werkgever bij aanpassen eigen functie aan mogelijkheden werknemer (jobcrafting/carving)

### 2.6.1. Algemeen

Aan de hand van de functieomschrijving heeft de arbeidsdeskundige tijdens het gesprek met de werknemer de belasting van de werkzaamheden in kaart gebracht. Hierover bestaat geen verschil van inzicht. Na onderzoek is vastgesteld dat van de 84 verschillende functies binnen deze organisatie alleen de functie van receptioniste een volledige re-integratiemogelijkheid biedt. Er werken bij de organisatie 928 mensen op 14 locaties.

### 2.6.2 De eigen functie

De werknemer werkt als persoonlijk begeleider bij een zorgcentrum.

Funcienaam	Persoonlijk begeleider
Omvang dienstverband	32 uur per week, werkt niet op woensdag.
Salariëring	Schaal 40
Arbeidspatroon	Van 7.00 uur tot 15.30 uur. Tussen de middag een halfuur pauze.

### 2.6.3 Inhoud van de functie persoonlijk begeleider

De kern van de functie volgens de functieomschrijving is het verzorgen, verplegen en begeleiden van twaalf tot zestien cliënten conform het zorgplan en het coördineren van het zorgproces en afstemmen van zorg met andere disciplines rondom toegewezen cliënten.

#### Funciebeschrijving

Op basis van de functiebeschrijving bestaan de werkzaamheden uit:

- Resultaatgebied persoonlijk begeleiderschap:
  - voert de regiefunctie uit rondom een toegewezen cliënt;
  - bewaakt de indicatie binnen de afgesproken interne kaders en draagt zorg voor tijdige bijstelling;
  - onderhandelt met de cliënt inzake invulling van zorg op basis van de indicatie met oog voor het voldoen aan de normen van verantwoorde zorg, plaatst verwachtingen van de cliënt in de juiste context;
  - beheert de zorgdossiers en het actuele zorgplan;
  - neemt deel aan overlegsituaties, zoals de cliëntbespreking en teamvergadering;
  - is voorzitter van het MDO-overleg (RTO in samenhang met de teamleider), brengt dossiers in en vertegenwoordigt de toegewezen cliënten in het overleg als ze afwezig zijn;
  - informeert over de dagelijkse zorgverlening aan familie of relaties;
  - verzorgt de verslaglegging in het dossier volgens afspraken en overdracht;
  - signaleert knelpunten rondom het zorgproces van de cliënt, stemt oplossingen af met de teamleider of andere disciplines en neemt beslissingen op dit gebied;
  - neemt op verzoek van de teamleider deel aan projecten of commissies.
- Resultaatgebied verzorging:
  - levert zorg aan cliënten op basis van HKZ-normen en in het zorgplan gemaakte afspraken;

---

## Verplichtingen werkgever bij aanpassen eigen functie aan mogelijkheden werknemer (jobcrafting/carving)

---

- verricht verpleegtechnische handelingen op het niveau van verzorgende niveau 3 IG en assisteert verpleegkundigen en artsen bij complexe verpleegtechnische en/of medisch-technische handelingen;
- signaleert bijzonderheden, treedt in acute situaties handelend op en waarschuwt de arts;
- bestelt, controleert en verstrekt medicatie.
- Resultaatgebied begeleiding:
  - draagt zorg voor de begeleiding van cliënten in de woon- en leefomstandigheden;
  - ondersteunt en begeleidt familie van cliënten.

De bezwarende omstandigheden volgens de functieomschrijving zijn:

- Fysieke belasting kan optreden bij het verzorgen van cliënten en het dagelijks tillen en verplaatsen van cliënten.
- Psychische belasting bestaat uit de confrontatie met lijden en leed van cliënten en piekbelastingen in het werk.
- Bezwarende werkomstandigheden bestaan uit het in aanraking komen met onaangename materialen.
- Kans op persoonlijk letsel bestaat bij het tillen van cliënten.

### Evaluatieverslag zorginstelling

Het evaluatieverslag van de zorginstelling over de functie van persoonlijk begeleider geeft de volgende informatie:

De functie van persoonlijk begeleider (hierna PB'er genoemd) bestaat ruim twee jaar binnen de zorginstelling. Een goed moment om de functie te evalueren. Het doel van de evaluatie is om te weten te komen of de functie is ingebed in de organisatie, waar eventuele knelpunten zitten en waar de functie kan verbeteren. De functie PB'er is 2006 voor het eerst ingevoerd bij de ingebruikname van de locatie A0 en op de locatie G. Medio 2007 is de functie in deze locaties geëvalueerd. Rekening houdend met de bevindingen uit deze evaluatie is eind 2007 de functie van PB'er ingevoerd op de locatie E.

De PB'er coördineert de multidisciplinaire zorg en welzijn, brengt op de cliënt gerichte zorg en welzijn in overeenstemming en draagt zorg voor de continuïteit van zorg en welzijn. De resultaatgebieden bestaan uit:

- persoonlijk begeleiderschap en informatieoverdracht;
- verzorging en verpleging;
- begeleiding van cliënten.

De PB'er ontvangt hiërarchisch leiding van de teamleider en heeft functionele bevoegdheid tot het geven van uitvoeringsopdrachten, richtlijnen en aanwijzingen aan het zorgteam, leerlingen en stagiaires.

De PB'er coördineert de zorg van ongeveer zestien cliënten. Aan iedere cliënt is een PB'er gekoppeld. Per cliënt is de PB'er één uur per week uitgepland voor de coördinatie rondom de zorg en het welzijn van de cliënt. De overige uren werkt de PB'er in de directie zorgverlening.

Een PB'er beschikt over een opleiding op minimaal verzorgende niveau 3-IG of vergelijkbaar, met competenties vereist voor de functie van PB'er, is in het bezit van of bezit de bereidheid om de

## Verplichtingen werkgever bij aanpassen eigen functie aan mogelijkheden werknemer (jobcrafting/carfing)

opleiding EEV (Eerst Verantwoordelijke Verzorgende) te volgen en heeft in principe een contract van minimaal 28 uur per week. Bij een kleiner aantal cliënten in het team mag de contractomvang worden aangepast, maar de PB'er moet minimaal twaalf uur per week in de directe zorg werkzaam zijn. Er werken tussen de 30 en 35 PB'ers bij de zorginstelling.

### Werkzaamheden

De werknemer geeft de volgende informatie over haar werkzaamheden als persoonlijk begeleider:

Van 7.00 uur tot 10.30 uur (algemene zorg bieden)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vanaf 7.00 uur (ondersteunende) zorg bieden bij het uit bed helpen (ondersteunen, waarbij eventueel gebruik wordt gemaakt van een tillift), wassen (douchen), aankleden van cliënten, toiletgang, eventueel aantrekken van steunkousen en/of wondverzorging.</li> <li>• Verstrekken van medicijnen.</li> <li>• Ontbijt maken op de kamer.</li> <li>• Koffie en thee zetten op de kamer.</li> </ul>
Van 10.30 uur tot 11.00 uur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overleg.</li> </ul>
Van 11.00 uur tot 15.30 uur (persoonlijke begeleiding)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bureauwerkzaamheden.</li> <li>• Deelplannen bijstellen.</li> <li>• Opstellen behandelplannen.</li> <li>• Indicatie aanvragen (in overleg met cliënt en familie).</li> <li>• Multidisciplinair overleg (twee keer per jaar per cliënt).</li> <li>• Informeren familie, huisarts (telefonisch of via e-mail).</li> <li>• Wondverzorging observeren en rapporteren/vastleggen in het behandelplan.</li> <li>• Opstellen/bijstellen looproutes afhankelijk van de zorgvraag van de cliënt.</li> </ul>
Tijdens het ochtenddeel van de dienst moet de persoonlijk begeleider samen met een collega reageren op alarmeringen van cliënten voor zorg, maar ook bij eventuele calamiteiten (uit bed vallen of vallen in de douche of wc). De cliënten worden door twee collega's getild. Daar waar mogelijk wordt gebruik gemaakt van een tillift.	

### 2.6.4 De kenmerkende belasting van het werk

Fysiek (verzorgende taken)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gedurende de dienst met name lopen (minimaal één uur aaneengesloten). Zitten is mogelijk tijdens de pauzes en af en toe tijdens korte gesprekken/contacten met cliënten.</li> </ul>
----------------------------	--

## Verplichtingen werkgever bij aanpassen eigen functie aan mogelijkheden werknemer (jobcrafting/carving)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Staan (en gebogen werken) bij het verrichten van zorg (aan het bed of bij het wassen van de cliënt) gedurende een aantal minuten aaneengesloten tijdens de dienst.</li> <li>• Tillen/dragen, duwen/trekken, gebogen werken bij het in- en uit bed helpen en bij wc-bezoek en douchen.</li> <li>• Bij calamiteiten en assisteren bij wc-gang gebogen werken en geknield/gehurkt actief zijn (eventueel op de knieën zitten), tillen van meer dan twintig kilo.</li> <li>• Knijp- en grijpkracht van beide handen bij het aan- en uittrekken van steunkousen, het aan- en uitkleden van cliënten en assistentie bij de toiletgang.</li> <li>• Goede hand- en vingervaardigheid van beide handen is gedurende de dienst vereist voor verschillende werkzaamheden.</li> </ul>
Fysiek (persoonlijk begeleiderschap)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zittende bureauwerkzaamheden in een kantooromgeving tot maximaal twee uur aaneengesloten met voldoende vertredingsmogelijkheden.</li> <li>• Gebruik van toetsenbord, muis en telefoon bij het verrichten van deze werkzaamheden.</li> </ul>
Mentaal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is soms sprake van onvoorziene piekbelasting en emotionele belasting bij confrontaties met het lijden van cliënten.</li> <li>• Piekbelasting komt voor bij het verlenen van zorg en het moeten reageren op alarmbellen bij calamiteiten/ongevallen met cliënten.</li> <li>• Werken in onregelmatige diensten (vroeg of late dienst).</li> </ul>

### 2.7 Visie van de cliënt

De werknemer wil terugkeren in haar eigen werk en een deel van haar taken oppakken. Zij wil dat deel van haar taken verder uitbreiden naar de volle omvang van de arbeidsovereenkomst. De werknemer ziet zichzelf niet meer terugkeren in haar directe zorgtaken. Daarom wil ze graag voor haar urenomvang (32 uur) de bureauwerkzaamheden die onderdeel vormen van het eigen werk als persoonlijk begeleider oppakken. De werknemer heeft dit ook voorgesteld aan de werkgever. Die heeft aangegeven dat de zorgtaken onlosmakelijk verbonden zijn met de coördinerende- en overlegtaken.

### 2.8 Resultaten overig onderzoek door de arbeidsdeskundige

Opleidingsgegevens:

Soort opleiding	Richting	Diploma
Lagere school		n.v.t.
LHNO	C	Ja, 1978
Leerlingwezen primair	Verzorgende, differentiatie kraamzorg	Ja
Leerlingwezen	Verzorgende IG	Ja, 2005
Leerlingwezen	Persoonlijk begeleider	2006
Rijbewijs	BE	

Arbeidsverleden:

## Verplichtingen werkgever bij aanpassen eigen functie aan mogelijkheden werknemer (jobcrafting/carving)

Periode	Werkgever	Functie/werkzaamheden
1 jaar	Huisarts	praktijkondersteuner
8 jaar	Schoenenwinkel	Verkoopster
10 jaar	Thuiszorg	Schoonmaakster
3 jaar	Kraamzorg	Kraamverzorgende
4 jaar	Zorgcentrum	Verzorgende
4 jaar	Zorgcentrum	Persoonlijk Begeleider

### 2.9 Beschouwing van de arbeidsdeskundige

#### 2.9.1 Samenvatting informatie (probleemdefiniëring)

De werknemer kan en wil de passende taken van haar functie voor de volledige urenomvang uitvoeren. Zij kan de fysieke zorgtaken van haar functie niet meer uitvoeren. De werkgever is van mening dat de fysieke- en administratieve taken onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn en ziet geen mogelijkheden om een aparte functie voor 32 uur samen te stellen met enkel administratieve- en communicatieve werkzaamheden.

#### 2.9.2 Knelpunten vanuit arbeidsdeskundig perspectief

De stelling van de werkgever dat de fysieke- en administratieve taken onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn, blokkeert gehele of gedeeltelijke re-integratie.

#### 2.9.3 Oplossingsrichtingen

1. De werknemer gaat gedeeltelijk aan de slag in de passende werkzaamheden. Voor de overige uren wordt binnen of buiten de organisatie naar passend werk gezocht.
2. Voor de werknemer wordt bij huidige werkgever de realiseerbaarheid van werk als receptioniste in kaart gebracht. Deze functie is passend. Er wordt in deze functie geen intensief typewerk verricht.
3. De werknemer wordt buiten de huidige werkgever bemiddeld naar passend werk.

### 2.10 Conclusie van de arbeidsdeskundige

Uitgaande van de belastbaarheid zijn de verzorgende taken die 50 procent van de totale omvang van de functie van persoonlijk begeleider vormen niet meer passend voor de werknemer. Hierdoor is de werknemer niet meer geschikt voor de functie van persoonlijk begeleider in volle omvang. Er is geen belemmering om de administratieve taken die onderdeel zijn van de functie uit te voeren. Gezien de inzetbaarheid van de werknemer zou zij de administratieve taken ook voor de volledige omvang van de arbeidsovereenkomst kunnen uitvoeren. Het beleid van de werkgever is echter dat de verzorgende taken onlosmakelijk deel uitmaken van het werk van persoonlijk begeleider. Deze beleidskeuzes worden bij de werkgever in de praktijk consequent toegepast. Deze overwegingen worden door de arbeidsdeskundige als plausibel gezien, omdat het splitsen van de functie van begeleider een wezenlijke taakverandering voor de collega's inhoudt. Daarbij komt dat veel collega's die in de uitvoerende zorg werkzaam zijn graag ook fysieke lichtere (lees: coördinerende taken en overleggen) verrichten.

### 2.11 Advies en vervolgstappen



---

## Verplichtingen werkgever bij aanpassen eigen functie aan mogelijkheden werknemer (jobcrafting/carving)

---

Er is één functie per vestiging – die van receptiemedewerker – die passend is voor de werknemer. De arbeidsdeskundige adviseert de werkgever om zo spoedig mogelijk afspraken te maken met de werknemer over re-integratie in de functie van receptiemedewerker. Als dit niet mogelijk blijkt, is het zaak dat de werkgever re-integratieactiviteiten in gang zet in het kader van het tweede spoor.

---

---

## Verplichtingen werkgever bij aanpassen eigen functie aan mogelijkheden werknemer (jobcrafting/carving)

---

### 3. ANALYSE CASUS T.B.V. BEOORDELING COMMENTATOREN

#### 3.1 Kennis- en leervragen

##### *Vraag 1*

De arbeidsdeskundige heeft ervoor gekozen om het beleid van de werkgever te volgen. Die stelt dat de zorgtaken van de persoonlijk begeleider onlosmakelijk verbonden zijn met de coördinerende- en overlegtaken en dat er daardoor geen taakdeling mogelijk is. Hierdoor wordt het passend maken van de eigen functie geblokkeerd. Welke argumenten zijn er om dit beleid van de werkgever in deze en soortgelijke casussen niet te volgen?

##### *Vraag 2*

Is de stelling dat de zorgtaken onlosmakelijk verbonden zijn met de coördinerende- en overlegtaken en er geen taakdeling mogelijk is, houdbaar bij de RIV-toets?

##### *Vraag 3*

Bestaat er jurisprudentie over dit soort situaties? En is uit deze jurisprudentie af te leiden wat van de werkgever te vragen is aan inspanningen met betrekking tot de herverdeling van taken?

---

## Verplichtingen werkgever bij aanpassen eigen functie aan mogelijkheden werknemer (jobcrafting/carving)

---

### 4. BESCHOUWING VAN DE OT-GROEP

#### 4.1 Algemene beschouwing van de casus door de OT-groep

De arbeidsdeskundige vindt de argumentatie van de werkgever, dat het uitoefenen van de functie van persoonlijk begeleider alleen mogelijk is als de werknemer alle taken kan uitvoeren, op het moment van beoordelen valide. Eigen werk vervalt daarmee als mogelijke re-integratieplek. Daarom onderzoekt de arbeidsdeskundige voor andere passende functies de mogelijkheden binnen de organisatie. Het gaat om een bedrijf met 928 medewerkers die verspreid over 13 locaties in 84 verschillende functies werkzaam zijn. De functie van receptiemedewerker sluit aan bij de mogelijkheden van de werknemer. De arbeidsdeskundige adviseert de werkgever en de werknemer om zo spoedig mogelijk afspraken te maken over re-integratie in de functie van receptiemedewerker. Mocht dit niet mogelijk zijn, dan is het advies om re-integratieactiviteiten in het kader van spoor 2 in gang te zetten. De eigen functie wordt dus door dit advies losgelaten.

#### 4.2 Reflectie op de ingediende casus en de vraagstellingen aan de commentatoren

De arbeidsdeskundige richt zich op een zo snel mogelijke opstart van de re-integratieactiviteiten. Door het beleid van de organisatie niet te betwisten, toont de arbeidsdeskundige zich een pragmaticus. Hij wil zo snel mogelijk de stappen op basis van de wettelijke kaders van de Wet Verbetering Poortwachter (WVP) in kunnen zetten. Als wordt geaccepteerd dat eigen werk niet kan, komt ander werk in de organisatie in beeld. Het gaat hierbij om de functie van receptioniste, die binnen de organisatie in beperkte omvang aanwezig is.

De arbeidsdeskundige twijfelt naderhand aan het beleid van de werkgever om de functie niet aan te passen. Hij vraagt zich af of dit stand houdt bij de RIV-toetsing. De vraag rijst wat de algemeen geldende criteria zijn met betrekking tot het passend (moeten) maken van een eigen functie. Wat mag van een organisatie verlangd worden bij het passend maken van de eigen functies bij arbeidsongeschiktheid?

#### 4.3 Belang casus voor het arbeidskundig beroep

De casus is interessant, omdat door taak- en functiedeling veel meer mensen met een beperking kunnen blijven werken. Er wordt dan minder beroep gedaan op uitkeringen. Ook wordt de participatie bevorderd. Het aanpassen van de organisatie heeft wel consequenties voor de werkgever, de werkprocessen en de collega-werknemers. Het niet aanpassen van de organisatie heeft directe consequenties voor de werknemer.

Vragen die spelen zijn:

- Wanneer kan een functieaanpassing geëist worden van de werkgever?
- Moet er een onderscheid gemaakt worden tussen kleine(re) en grote(re) organisaties en zo ja, waar ligt die grens?
- Aan welke eisen moet de onderbouwing van de werkgever voldoen als deze van mening is dat functies uit organisatorisch oogpunt niet aangepast kunnen worden?

Het gaat bij deze vragen om redelijkheid en billijkheid, twee belangrijke parameters bij het adviseren over hervattingsmogelijkheden.

---

## Verplichtingen werkgever bij aanpassen eigen functie aan mogelijkheden werknemer (jobcrafting/carving)

---

Het kunnen beantwoorden van deze vragen stelt een arbeidsdeskundige in staat om zijn rol als adviseur in spoor 1 beter te kunnen invullen. De arbeidsdeskundige helpt organisaties in soortgelijke situaties als hij het beleid en de hervattingsactiviteiten goed tegen het licht houdt en alle alternatieven bespreekt. Hierdoor kan het maken van de keuzes ten aanzien van eerste of tweede spoor beter worden onderbouwd en wordt voorkomen dat kostbare re-integratietijd verloren gaat.

---

## Verplichtingen werkgever bij aanpassen eigen functie aan mogelijkheden werknemer (jobcrafting/carving)

---

### 5. ANTWOORDEN OP DE KENNIS- EN LEERVRAGEN DOOR COMMENTATOREN

De arbeidsdeskundige stelt in deze casus de standaardvragen die horen bij het toetsen van een re-integratieverslag en/of de claimbeoordeling WIA:

1. De vraag naar geschiktheid voor het eigen werk, een weging van de belastbaarheid van de werknemer met de belasting van het eigen werk in volle omvang.
2. Eigen werk al dan niet aangepast, eventueel met voorzieningen, een weging van de belastbaarheid van de werknemer met de belasting van het passende deel van het eigen werk.
3. Andere passende functies bij de eigen werkgever.
4. Als er geen passende functies zijn, rijst de vraag of een adequaat re-integratietraject in het zogenaamde tweede spoor moet worden opgestart.

De vraag die zich ten aanzien van het eigen werk voordoet, is dat de werknemer het passende deel van deze functie wel wenst te behouden en graag uitgebreid ziet naar een volledige betrekking. Cruciaal is het beantwoorden van de vraag of een speciaal voor de werknemer te creëren functie kan worden geëist van de werkgever. Wat mag daarbij van de werkgever en werknemer gevraagd worden op grond van goed werkgever- en werknemerschap? Bijvoorbeeld organisatorische aanpassingen, waarbij valt te denken aan minder uren, herverdeling van taken, aanpassing van het arbeidspatroon of herplaatsing op een andere vestiging.

#### 5.1 Vraag 1

De arbeidsdeskundige heeft ervoor gekozen om het beleid van de werkgever te volgen. Die stelt dat de zorgtaken van de persoonlijk begeleider onlosmakelijk verbonden zijn met de coördinerende- en overlegtaken en dat er daardoor geen taakdeling mogelijk is. Hierdoor wordt het passend maken van de eigen functie geblokkeerd. Welke argumenten zijn er om dit beleid van de werkgever in deze en soortgelijke casussen niet te volgen?

##### 5.1.1 Bedrijfs-/juridische beantwoording

Uit de wet en daarop berustende jurisprudentie kunnen hoofdlijnen worden gedestilleerd met betrekking tot de re-integratieverplichtingen van werkgever en werknemer in het kader van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. Deze hoofdlijnen zijn beschreven in de *Beleidsregels beoordelingskader poortwachter* (te vinden op [www.ADkennisbank.nl](http://www.ADkennisbank.nl)), laatstelijk gewijzigd op 17 oktober 2006. Meer dan het redelijke wordt niet van werkgever en werknemer gevraagd. Als de ene partij initiatief neemt, moet de andere partij daarop ingaan en meewerken, tenzij die andere partij kan aantonen dat dit redelijkerwijs niet van hem kan worden gevergd.

Het antwoord op de vraag wat redelijk is, wordt gevormd op basis van jurisprudentie en een nadere uitleg van het beoordelingskader in specifieke situaties in de dagelijkse praktijk bij de poortwachterstoets door het UWV van het re-integratieverslag bij een WIA-aanvraag op grond van de Wet Verbetering Poortwachter. De ervaringen uit de dagelijkse praktijk zijn voor arbeidsdeskundigen van het UWV die de poortwachterstoets verrichten, verwoord in de *Werkwijzer voor arbeidsdeskundigen en verzekeringsartsen van UWV 'RIV-toets in de praktijk'* (zie hiervoor [www.ADkennisbank.nl](http://www.ADkennisbank.nl) en [www.uwv.nl](http://www.uwv.nl)). Deze werkwijzer is op zijn beurt weer gedestilleerd uit een aandachtspuntenlijst van de Landelijke Loosantie Commissie (LLC) van 2 maart 2009. Deze aandachtspuntenlijst wordt geactualiseerd als er nieuwe bevindingen zijn op basis van de dagelijkse praktijk ([www.ADkennisbank.nl](http://www.ADkennisbank.nl)).

---

## Verplichtingen werkgever bij aanpassen eigen functie aan mogelijkheden werknemer (jobcrafting/carving)

---

Om de zorgvuldigheid en de landelijke uniformiteit te borgen bij het opleggen van loonsancties en om het werkgeverssanctiebeleid van het UWV intern en extern te kunnen ontwikkelen, worden sinds 2002 de op te leggen loonsancties door het UWV eerst voorgelegd aan de LLC voor een bindend advies. De LLC is op aangeven van de Stuurgroep Poortwachter ingesteld door het UWV. In deze stuurgroep zijn onder coördinatie van SZW alle bij de re-integratie van gedeeltelijk arbeidsgeschikten partijen betrokken. Hierbij gaat het om werkgevers- en werknemersorganisaties, de Chronisch-Zieken en Gehandicapten Raad Nederland, arbodiensten, OVAL, de KNMG, de beroepsverenigingen van bedrijfsartsen, verzekeringsartsen en arbeidsdeskundigen, re-integratiebedrijven, SZW en VWS, particuliere verzekeraars en het UWV.

Van de Werkwijzer wordt op aangeven van de stuurgroep een voor externen toegankelijke versie gemaakt. Werknemers van het UWV kunnen voor wat de jurisprudentie betreft terugvallen op de uitgave *Bijblijven* van de dienst Bezwaar & Beroep of op de nieuwsbrief van het Juridisch Kennis Centrum (JKC). Externe arbeidsdeskundigen kunnen terugvallen op de openbaar toegankelijke websites [www.rechtspraak.nl](http://www.rechtspraak.nl) en [www.ADkennisbank.nl](http://www.ADkennisbank.nl).

### 5.1.2 Expert beantwoording

In de conclusie van zijn arbeidsdeskundige beoordeling schrijft de arbeidsdeskundige:

‘Uitgaande van de belastbaarheid zijn de verzorgende taken die 50 procent van de totale omvang van de functie van persoonlijk begeleider vormen niet meer passend voor de werknemer. Hierdoor is zij niet langer geschikt voor de functie van persoonlijk begeleider in volle omvang. Er is geen belemmering in haar belastbaarheid om de administratieve taken die onderdeel uitmaken van het persoonlijk begeleiderschap uit te voeren. Gezien haar inzetbaarheid zou zij deze ook voor de volle 32 uur van haar contract kunnen uitvoeren. Het beleid van de werkgever is echter dat de verzorgende taken onlosmakelijk deel uitmaken van het werk van de persoonlijk begeleider. Deze beleidskeuzes worden bij de werkgever in de praktijk consequent toegepast. Deze overwegingen worden door de arbeidsdeskundige in deze casus als plausibel gezien, omdat het splitsen van de functie van persoonlijk begeleider een wezenlijke taakverandering voor de overige vier directe collega’s inhoudt.’

Hierdoor acht de arbeidsdeskundige in deze specifieke casus een afwijking van het beleid door de werkgever op gronden van redelijkheid niet noodzakelijk.

De arbeidsdeskundige kan de gevolgde redenering echter niet alleen op basis van plausibel en consistent beleid onderbouwen. Hij moet zich ook afvragen of van een werkgever in deze specifieke situatie in redelijkheid niet kan worden verwacht dat hij de functie splitst, gezien de substantiële taakverzwaring voor de overige collega’s en het feit dat de verzorgende- en administratieve taken onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Deze toespitsing van de onderbouwing ontbreekt in de arbeidsdeskundige rapportage. De vraag is: zou zonder stand beleid van de werkgever wel taakdeling verwacht mogen worden?

Bij de advisering over het onlosmakelijk verbonden zijn van taken in één functie moeten de volgende elementen worden gewogen:

---

## Verplichtingen werkgever bij aanpassen eigen functie aan mogelijkheden werknemer (jobcrafting/carving)

---

1. De beschrijving van het eigen werk is essentieel. Uit deze beschrijving moet op te maken zijn hoe de samenhang is tussen de op te splitsen taakgebieden, namelijk de fysieke en administratieve taken. Deze samenhang bepaalt de onlosmakelijkheid van beide taakgebieden. Uit de beschrijving van het eigen werk valt op te maken dat de administratieve taken bestaan uit het weergeven van de signalen van bewoners en familie en observaties van gedrag, opgedaan door taken in de directe zorg om vervolgens een goede coördinatie van de zorg mogelijk te maken. Dit is een logische samenhang. Maar het verplicht de werknemer wel om te beargumenteren hoe zij de administratieve taken kwalitatief goed denkt uit te voeren zonder in de directe zorg werkzaam te zijn. Volgens de functieomschrijving is de kern van de functie het verzorgen, verplegen en begeleiden van twaalf tot zestien cliënten conform het zorgplan, het coördineren van het zorgproces en het afstemmen van zorg met andere disciplines rondom toegewezen cliënten.
2. Verder is het belangrijk om – naast een goede functiebeschrijving, zoals onder punt 1 is beargumenteerd – ook duidelijkheid te hebben over de omvang en het aantal medewerkers dat de functie uitvoert. Belangrijk hierbij is de totale grootte van de organisatie, het aantal locaties, het aantal persoonlijke begeleiders per locatie. In principe zal er meer van de werkgever mogen worden verwacht om tot organisatorische aanpassingen over te gaan naarmate het aantal medewerkers dat dezelfde functie uitvoert groter is.
3. Op grond van de geldende jurisprudentie is de partij die een voorstel doet leidend en rust op de andere partij de bewijslast om dit voorstel af te wijzen. Hoe concreter het voorstel is, hoe beter de argumenten van de andere partij moeten zijn om het voorstel af te wijzen. Ook de stappen die de voorstellende partij heeft gedaan, zijn hierin bepalend. Heeft de voorstellende partij de andere partij aangesproken op zijn verplichtingen en zo ja, hoe? Ook hier speelt weer de argumentatie van de werknemer op basis van haar eigen praktijk met de functie.
4. In de casus is verder de inbedding van het beleid binnen de organisatie relevant. Is er medezeggenschap en hoe is dit voor deze specifieke situatie bepaald? Hoe is dit beleid vertaald naar het arbeidsvoorwaardenbeleid en de daaruit voortvloeiende arbeidsovereenkomst?

### 5.2 Vraag 2

Is de stelling dat de zorgtaken onlosmakelijk verbonden zijn met de coördinerende- en overlegtaken en er geen taakdeling mogelijk is, houdbaar bij de RIV-toets?

#### 5.2.1 Bedrijfs-/juridische beantwoording

In zijn algemeenheid is de redelijkheid uitgewerkt in het hiervoor gedeeltelijk beschreven achtergrondmateriaal. Per casus zal een professionele afweging gemaakt moeten worden. Hierbij geldt dat de bewijslast met betrekking tot wat in redelijkheid niet van hem gevegd kan worden bij de werkgever ligt. De criteria die het UWV aanhoudt bij de poortwachertoets kunnen daarbij slechts richting geven. Elk geval staat op zichzelf.

- Hoe is het beleid van de werkgever in deze casus, inzake het ondeelbaar zijn van de functie tot stand gekomen? Is dit beleid juridisch getoetst en/of voorgelegd aan de ondernemingsraad?
- Is dit beleid vastgelegd? Zo ja, kan het overlegd worden ter bestudering?

---

## Verplichtingen werkgever bij aanpassen eigen functie aan mogelijkheden werknemer (jobcrafting/carving)

---

Bronnen die in het kader van de juridische vragen geraadpleegd kunnen worden zijn:

- Wijziging Beleidsregels beoordelingskader Poortwachter;
- Arbeidsdeskundige toetsingscriteria naar jurisprudentie;
- Circulaire Landelijke Loos sanctie Commissie;
- RIV-toets in de praktijk, Werkwijzer voor Arbeidsdeskundigen en verzekeringsartsen van UWV;
- Wijziging regeling procesgang eerste ziektejaar.

### 5.1.2 Expert beantwoording

De werknemer is in deze casus de partij die de werkgever een voorstel heeft gedaan voor re-integratie. Van de werknemer hoeft niet verwacht te worden dat ze een uitgewerkt plan overhandigt. Wel zal de werknemer zo concreet mogelijk moeten aangeven hoe zij de administratieve taken kan uitvoeren, zonder de tijdens de fysieke werkzaamheden gedane observaties. Over de eventuele gevolgen voor collega's hoeft de werknemer geen voorstellen te doen. Dit ligt binnen de invloedssfeer van de werkgever. De stappen die de werknemer heeft gezet om de werkgever op zijn re-integratieverplichtingen te wijzen, beperken zich in deze casus tot het doen van een voorstel aan de werkgever.

De vraag rijst of de werknemer zo zeker is van haar voorstel dat ze bereid is de overige middelen – werkgever aanspreken op zijn verplichtingen, een aanvraag Deskundigenoordeel doen en de stap naar de rechter zetten – niet in te zetten. Gelet op het ontbreken van argumenten van de werknemer over hoe de taak zonder uitvoering van de fysieke zorgtaken kan worden uitgevoerd en het niet expliciet aanspreken van de werkgever, zijn de door werkgever aangegeven argumenten voldoende bewijslast om dit voorstel af te wijzen.

### Andere mogelijke kennisvragen (nog te beantwoorden)

Wellicht kan een relatie worden gelegd met de ontwikkeling van de inclusieve arbeidsorganisatie of de verschuivende verwachtingen van werkgevers en werknemers nu de pensioenleeftijd verschoven is naar 67 jaar, waarmee de visie op wat redelijk is in de tijd verschuift.

### 5.3 Vraag 3

Bestaat er jurisprudentie over dit soort situaties? En is uit deze jurisprudentie af te leiden wat van de werkgever te vragen is aan inspanningen met betrekking tot de herverdeling van taken?

#### 5.3.1 Bedrijfs-/juridische beantwoording

Zoeken op [www.ADkennisbank.nl](http://www.ADkennisbank.nl) leverde de volgende compilatie van jurisprudentie op, die het wegingskader voor deze casus in kaart brengt:

Uit de arresten Roovers/De Toekomst (9), Van Haaren/Cehave (HR 8 november 1985, NJ 1986, 309) en Goldsteen/Roeland (HR 13 december 1991, NJ 1992, 441) valt af te leiden dat de werkgever op grond van goed werkgeverschap verplicht kan zijn het werk van de werknemer aan te passen of hem andere passende arbeid aan te bieden (zie ook de conclusie van AG Spier vóór HR 29 april 2004, NJ 2005, 261 onder 5.4). Een werknemer die gedeeltelijk arbeidsongeschikt is, maar bereid is de bedongen arbeid te verrichten voor het gedeelte waartoe hij in staat is, behoudt recht op een voor dat geval passend gedeelte van zijn loon, indien van hem kan worden gevraagd dat hij van de aangeboden arbeid gebruik maakt. Of dit van hem kan worden gevraagd zal afhangen van de omstandigheden van het geval, waaronder de inhoud van het aanbod, de aard van de arbeid en de organisatie van het bedrijf (HR 3 februari 1978, NJ 1978, 248). Onder omstandigheden kan de



---

## Verplichtingen werkgever bij aanpassen eigen functie aan mogelijkheden werknemer (jobcrafting/carfing)

---

werkgever gehouden zijn tot aanpassing en wijziging van de in zijn onderneming bestaande arbeidsverdeling. Als de werkgever stelt dat een dergelijke wijziging of aanpassing niet van hem kan worden gevraagd, is het aan hem om hierover feiten te stellen en deze zo nodig te bewijzen (HR 8 november 1985, NJ 1986, 309 rov. 3.2.).

Als een werknemer door ziekte tot het verrichten van de bedongen arbeid blijvend ongeschikt is geworden en hij zich jegens zijn werkgever bereid verklaart andere passende arbeid te verrichten die hij, voor zover doenlijk, heeft gespecificeerd, is de werkgever gehouden de werknemer in staat te stellen om arbeid te verrichten die voor zijn krachten en bekwaamheid is berekend en hem met het oog op zijn opleiding en arbeidsverleden kan worden opgedragen, tenzij dit op grond van door de werkgever te stellen en zo nodig te bewijzen omstandigheden redelijkerwijs niet van hem kan worden gevergd. (HR 8 november 1985, NJ 1986, 309 rov. 3.3).

Hiervan afgeleide zaken zijn:

- Goldsteen/Roeland
- Van der Lely/Taxi Hofman
- Mestemakers/Zwiers
- Bons Ranzijn/Tuin & Dier (belangrijkste)

### 5.4 Slotopmerking

Eenvoudige antwoorden bestaan in dit soort casuïstiek niet. Er wordt een op de specifieke context en situatie toegespitste argumentatie van de arbeidsdeskundige gevraagd. Houvast voor een volledige en logische afweging is er wel, namelijk door het bestuderen van deze en gelijksoortige Arbeidsdeskundige Voorbeeldcasuïstiek (AD VC)