



Universiteit
Leiden

VISIE OP VERZUIM

HRM / VGM Gezondheid, november 2017



Inhoudsopgave

1. Verzuimbeleid is onderdeel van preventief beleid	3
2. Verlof en verzuim	3
3. Arbeidsverzuim is het gevolg van een keuzeproces	3
4. Medewerker én leidinggevende worden gesteund door professionele adviseurs	4
De rol van de medewerker	5
De rol van de leidinggevende	6
De rol van de bedrijfsarts	8
De rol van de P&O-adviseur	9



Visie op verzuim¹

1. Verzuimbeleid is onderdeel van preventief beleid

De ambitie van de universiteit Leiden is om het arbeidsverzuim door ziekte zo laag mogelijk te laten zijn. Gezond, passend en zinvol werk, zo mogelijk ook bij ziekte, geeft medewerkers de kans om bij te dragen aan de maatschappij en hun talenten te benutten. Ook draagt een laag verzuim bij aan een hogere arbeidsproductiviteit en lagere kosten voor de organisatie.

Daarom hechten we groot belang aan de veiligheid, gezondheid en vitaliteit van alle medewerkers. Dat motiveert ons om een preventief beleid te voeren dat deze kwaliteiten bevordert en dat bedreigende of 'ziekmakende' arbeidssituaties tijdig onderkent en corrigeert. Dit betekent aandacht voor primaire veiligheid en fysieke gezondheidsbedreigingen, maar ook aandacht voor 'welzijn' en psychische en mentale gezondheidsbedreigingen. Een beleid dat een duurzaam karakter heeft en gericht is op de lange termijn.

2. Verlof en verzuim

Veel vormen van afwezigheid op het werk zijn gelegitimeerd en geregeld. Er zijn verlofregelingen voor: herstel en ontspanning (vakantiedagen), persoonlijke omstandigheden (buitengewoon verlof bij huwelijk of overlijden van naasten), mantelzorg (kortdurend en langdurig zorgverlof), kiesrecht, calamiteiten, adoptie, werken voor de vakbond en alle andere gevallen waarvoor de werkgever een aanleiding aanwezig acht (bijzonder verlof).

Ook afwezigheid wegens ziekte is een vorm van verlof. Bij de ziekmelding bespreken leidinggevende en medewerker direct of er sprake is van verhindering vanwege ziekte en wat de verwachte duur daarvan is zodat er zo nodig maatregelen op het werk genomen kunnen worden (bv. overdracht, extra vervanging).

3. Arbeidsverzuim is het gevolg van een keuzeproces

Het zogenaamde *gedragsmodel* bij 'afwezigheid wegens ziekte' is gebaseerd op de veronderstelling dat ook bij verzuim sprake is van een keuzeproces. Een medewerker met een ziekte of een klacht heeft een zekere mate van beslissingsvrijheid om al dan niet te verzuimen. De afweging om zich wel of niet ziek te melden blijkt naast de aard en de ernst van de klacht, in veel gevallen ook te worden bepaald door andere factoren zoals de aard van het werk, de sociale omgeving, de arbeidswaardering en de aanwezigheidsmotivatie van de medewerker.

Gesprekken over arbeidsverzuim gaan daarom over dit keuzeproces en het afwezigheidsgedrag dat daarvan het gevolg is. Daarbij komen andere gedragsalternatieven dan alleen aan- of afwezigheid ter sprake. Het gaat veel meer over de mate van 'verhindering (geheel of gedeeltelijk) om zijn arbeid te verrichten². Het is heel goed mogelijk dat iemand volledig aanwezig is, maar slechts gedeeltelijk zijn taken kan verrichten. In tijden met toenemende mogelijkheden op afstand (thuis of vanaf een ander adres) te werken, is het ook mogelijk dat iemand volledig van de werkplek afwezig is, maar niettemin volledig zijn werkzaamheden kan uitvoeren en dus niet 'verhinderd' is.

¹ Herschreven versie van 'Visie op verzuim' in 'Missie en Visie van de Interne Arbodienst LUMC'; VGM-uit_08 – 899 ; zie ook http://media.leidenuniv.nl/legacy/visieverzuimVGM_tcm109-86692.pdf.

² Cao UMC's hoofdstuk 8; ZANU VSNU artikel 3.



Als de medewerker het werk niet meer (volledig) kan doen, wordt de leidinggevende de sleutelfiguur. De leidinggevende toont zijn/haar leiderschap door aandacht te geven aan de verzuimende medewerker in de vorm van steun en begeleiding, maar zeker ook door werk aan te bieden dat wél gedaan kan worden of door de werksituatie (tijdelijk) aan te passen. Dat leiderschap toont zich ook door aandacht te geven aan de voortgang van het werk en de werkbelasting bij de andere collega's. Deze rolopvatting van leidinggevendenden noemen we 'veeleisend helpen'.

4. Medewerker én leidinggevende worden gesteund door professionele adviseurs

De bedrijfsartsen en P&O-adviseurs zijn de direct betrokken interne adviseurs bij verzuim. Als moderne professionals laten zij de verantwoordelijkheden waar ze horen: bij de verzuimende medewerker en de leidinggevende.

De interne adviseurs dienen wel zeker te stellen dat medewerkers en leidinggevendenden zich voldoende gesteund voelen. Dit betekent dat de leidinggevende moet kunnen rekenen op praktische en hanteerbare adviezen bij de re-integratie van de verzuimende medewerker en/of advies bij moeilijke gesprekken. Dit betekent ook dat de medewerker moet kunnen rekenen op concrete en stimulerende ondersteuning in de richting van een duurzame werkhervatting. Deze ondersteuning vindt steeds meer plaats op basis van evidence-based richtlijnen, zoals de richtlijn psychische klachten en de werkwijzer arbeidsconflicten³.

Via de interne adviseurs kunnen in samenspraak met leidinggevendenden externe interventies worden ingezet, zoals verwijzing naar bedrijfsmaatschappelijk werk, arbeidsdeskundige advisering, coaching, fysiofitness en multidisciplinaire (rug)training. Deze interventies kunnen -in overleg met de adviseurs- ook direct in opdracht van de leidinggevende worden uitgevoerd. Dat bevordert een goede vraagstelling en maakt directe advisering en teruggapportage mogelijk.

Daarnaast zijn er specifieke externe interventies, die uitsluitend op verwijzing van de bedrijfsarts plaatsvinden, zoals verwijzingen naar de behandelende sector (inclusief psycholoog of psychiater) voor expertise, diagnostiek of begeleiding.

Vastgesteld 21 november 2017

³ Zie: <https://www.nvab-online.nl/richtlijnen/richtlijnen%20NVAB/richtlijn-psychische-problemen> en http://www.stecr.nl/default.asp?page_id=188.



De rol van de medewerker

Vóór de verzuimmelding werkt de medewerker actief aan inzetbaarheid en veerkracht. Een medewerker is zich bewust van de eigen gezondheid en vitaliteit en onderhoudt deze. Het is bekend wat de organisatie nu en in de toekomst vraagt aan kennis, vaardigheden en attitude. De medewerker bereidt zich hierop voor.

Een medewerker heeft zowel rechten als plichten wanneer er sprake is van arbeidsverzuim door ziekte. Eén van de belangrijkste rechten is uiteraard dat de werkgever zorgt voor loondoorbetaling. Het is echter ook van belang dat een medewerker zich bewust is van zijn verantwoordelijkheden en plichten tijdens het verzuim⁴. Eén van de belangrijkste plichten is dat de medewerker meewerkt aan re-integratieactiviteiten.

Een medewerker heeft idealiter voor de verzuimmelding al nagedacht over de gevolgen. Maar ook daarna is het van belang dat de medewerker meedenkt over herstelbevordering, het uitvoeren van andere taken of werkzaamheden, eventuele aanpassing van werktijden, arbeidsomstandigheden, enzovoort.

Verantwoordelijkheden

De medewerker houdt zich aan het verzuimprotocol en meldt zichzelf bij aanvang van het verzuim direct bij zijn/haar leidinggevende. De medewerker laat ook weten wat hij of zij eventueel nog wel kan doen en wat er voor de continuïteit van het werk noodzakelijk is (waarneming door collega's, overdracht, vervanging).

De medewerker informeert de leidinggevende periodiek proactief over het verloop van zijn/haar situatie, geeft inzicht in de mogelijkheden en onmogelijkheden ten aanzien van werk, neemt maatregelen om het herstel te bespoedigen en is verplicht mee te werken aan re-integratie activiteiten.

De medewerker blijft beschikbaar voor passend werk en heeft een open houding wanneer dit type werk wordt aangeboden.

Open communicatie

Een sleutelwoord tijdens dit proces is open communicatie en vertrouwen. Medewerkers hebben rechten en plichten, de organisatie heeft rechten en plichten. Echter: een open afstemming voorkomt dat er onduidelijkheid of spanning ontstaat tussen medewerker en leidinggevende. Beter is: een goed gesprek, samen stilstaan bij de behoefte van de organisatie en de medewerker, en oplossen. Kortom: vanuit een 'volwassen arbeidsrelatie' met elkaar omgaan.

Dat doet een beroep op de vaardigheden en competenties van de leidinggevende én op de motivatie en de betrokkenheid van de medewerker. Waar deze factoren niet of niet voldoende aanwezig zijn, wordt dat het eerste probleem dat moet worden opgelost.

⁴ Bijvoorbeeld op basis van de Cao Nederlandse Universiteiten, ZANU en Wet verbetering poortwachter.



De rol van de leidinggevende

De leidinggevende is namens de werkgever verantwoordelijk voor goede arbeidsomstandigheden waarbij veiligheid, gezondheid en vitaliteit van medewerkers van belang zijn. Hij of zij stimuleert dat medewerkers optimaal inzetbaar zijn en hun talenten kunnen benutten. In dat kader schept de leidinggevende de voorwaarden en zorgt voor taakduidelijkheid, zodat voor iedere medewerker helder is wat er verwacht wordt. Een leidinggevende heeft aandacht voor de persoon en zorgt voor regelmatige waardering en feedback. Niet in de laatste plaats werkt de leidinggevende aan een passende 'workload' en een goede werksfeer.

Bij de verzuimmelding toont de leidinggevende zich een actieve, initiatiefrijke 'casemanager'. Dat uit zich door oprechte interesse in de arbeidsongeschikte medewerker. Een leidinggevende is goed geïnformeerd en kan een adequate inschatting maken van de eventuele gevolgen van een verzuimmelding. De leidinggevende heeft een open houding en verifieert vooraf of een persoonlijke indruk klopt (feiten controle). Zo nodig kan de bedrijfsarts gevraagd worden om een uitspraak te doen over de arbeidsongeschiktheid. Elke casemanager weet dat ziekte niet hetzelfde is als arbeidsongeschiktheid. Vanzelfsprekend wordt de regelgeving op het gebied van privacy nageleefd. Dit betekent dat niet gevraagd wordt naar de aard van de ziekte en de behandeling.

Het leiderschap van leidinggevenen uit zich eveneens in de persoonlijke relatie met medewerkers. Ze zijn op de hoogte van hoe hun medewerkers in hun werk staan. Ze hebben een breed repertoire aan vaardigheden en interventies, dat ze kunnen toesnijden op iemand die zich nooit ziek meldt maar ook op een medewerker die zich regelmatig ziek meldt (situationeel leidinggeven).

Verantwoordelijkheden

De leidinggevende voorkomt oneigenlijk gebruik van het ziekteverlof. Hij/zij kent de andere mogelijkheden om verlof toe te kennen en maakt deze bespreekbaar.

De leidinggevende (c.q. de casemanager) blijft gericht op wat iemand wel kan en zorgt ervoor dat hij of zij die werkzaamheden ook kan gaan verrichten (werk aanpassen, vervoer regelen, enzovoort).

Een casemanager maakt afspraken over wat iemand gaat doen, legt de afspraken vast in een re-integratiedossier; zorgt voor een goede vraagstelling aan de bedrijfsarts (zonder vermelding van medische informatie) en draagt er zorg voor dat wettelijke verplichtingen⁵ (plan van aanpak, 1^e jaar evaluatie, evaluevaluatie) worden nagekomen.

Een casemanager voert verzuimgesprekken vanuit de 'volwassen-rol'. Is in staat om uit de rol van ouder (aanklager) of kind (slachtoffer) te blijven, zodanig dat het onderwerp verandert van 'wat onmogelijk is' naar 'wat wél mogelijk is'. Hij/zij laat ruimte voor de medewerker om zelf met voorstellen te komen en zorgt voor goede en regelmatige contactmomenten.

⁵ Wet Verbetering Poortwachter, regelgeving van het UWV en de AVG.



Universiteit
Leiden

Open communicatie

Leidinggevend en kennen de communicatieregels voor open communicatie (zoals vermeld bij de rol van de medewerkers), ze passen deze actief toe en ze nemen het voortouw als de communicatie stagneert of onhelder wordt.



De rol van de bedrijfsarts

De bedrijfsarts adviseert de werkgever over het toepassen van preventieve maatregelen zodat medewerkers gezond en veilig kunnen werken. De bedrijfsarts speelt een onafhankelijke rol. Hij/zij brengt adviezen uit die in het belang zijn van de gezondheid van de werkenden. De bedrijfsarts werkt samen met de preventiemedewerker, met andere interne en externe deskundigen en met de personeelsvertegenwoordiging.⁶

In de Arbeidsomstandighedenwet is opgenomen dat de bedrijfsarts *adviseert* bij verzuimbegeleiding. Hiermee wordt benadrukt dat het de werkgever is die *verantwoordelijk* is voor de verzuimbegeleiding. De bedrijfsarts adviseert zowel de leidinggevende als de medewerker. De bedrijfsarts ondersteunt bij het opstellen van preventie- en verzuimbeleid en bij het begeleiden van zieke werkenden terug naar het werk (re-integratie).

Verantwoordelijkheden

Alleen een bedrijfsarts mag bepalen of een werknemer functionele beperkingen heeft en zo ja, welke. Dat hoeft leidinggevende en medewerker in de meeste gevallen niet te beletten om praktische afspraken te maken als er sprake is van open communicatie. De bedrijfsarts heeft vanuit zijn professionele rol een bijzondere verantwoordelijkheid in de communicatie tussen de hoofdrolspelers in het Verzuim & Re-integratie overleg⁷; met in acht neming van het beroepsgeheim kan een bijdrage worden geleverd aan re-integratie. In de Wet Verbetering Poortwachter is een aantal verplichtingen vastgelegd met als uitgangspunt dat door snel en effectief ingrijpen de verzuimperiode niet langer wordt dan nodig is. Specifieke verplichtingen voor de bedrijfsarts zijn de probleemanalyse, inzetbaarheidsprofiel, actueel oordeel en medische informatie aan het UWV.

Communicatie

De bedrijfsarts moet zich houden aan verschillende privacyregels en mag geen medische gegevens of informatie over privé zaken van de werknemer aan de werkgever geven. Een medewerker heeft altijd recht op inzage in zijn medisch dossier.

Als de medewerker verzuimt, is er voor de bedrijfsarts sprake van een zogenoemde 'opdrachtsituatie' waarbij aan de leidinggevende informatie over werkaanpassingen, de verwachte verzuimduur en de functionele beperkingen en mogelijkheden wordt doorgegeven.

Als de medewerker niet verzuimt, maar wel gezondheidsklachten heeft of vragen, kan hij een afspraak maken op het arbeidsomstandighedensprek uur (AOS) voor advies over gezondheid en werk. Dan is er sprake van een situatie waarbij alleen met toestemming van de medewerker informatie kan worden doorgegeven. Het AOS is vergelijkbaar met een regulier artsconsult.

⁶ Arbeidsomstandighedenwet, Wet verbetering Poortwachter, Richtlijnen UWV en KNMG.

⁷ Verzuim- en re-integratie overleg; voorheen ook wel bekend als sociaal-medisch overleg. In dit overleg met leidinggevenden en de P&O-adviseur heeft de bedrijfsarts een adviserende rol, zowel met betrekking tot verzuim van individuele medewerkers als preventie op organisatieniveau.



De rol van de P&O-adviseur⁸

Het gedragsmodel gaat uit van de *medewerker* en de *leidinggevende* als primaire actoren in het verzuimproces. Daarnaast heeft alleen de bedrijfsarts een formele taak. De P&O-adviseur heeft vooral een ondersteunende rol.

De rol van de P&O-adviseur in het 'gedragsmodel bij verzuim' wordt beschreven als procesbewaker. Daarnaast draagt de P&O-adviseur zorg voor een goede informatievoorziening en advisering aan leidinggevende en medewerker, zowel met betrekking tot de regelgeving als ieders rol in het gedragsmodel. Tot slot geeft de adviseur vorm aan een coachende rol voor de leidinggevende. Zo kan hij/zij leidinggevendenden helpen om verzuimgesprekken te voeren vanuit de 'volwassen-rol', zodanig dat uit de rol van ouder (aanklager) of kind (slachtoffer) weggebleven wordt en het onderwerp verandert van 'wat onmogelijk is' naar 'wat wél mogelijk is'.

Waar de andere hoofdrolspelers eigen, sterk geprofileerde rollen hebben, kan de P&O adviseur eventueel optreden als communicatief 'verbinder' tussen de leidinggevende, de medewerker en de bedrijfsarts.

Verantwoordelijkheden

Vanuit de 'verbindingsrol' faciliteert de P&O-adviseur de communicatie tussen leidinggevendenden, medewerkers en bedrijfsarts onder meer in het Verzuim & Re-integratie overleg. Ook in drie- of vier- persoons gesprekken kan de P&O-adviseur desgewenst een rol spelen .

De P&O adviseur informeert de leidinggevende en de medewerker over wet- en regelgeving en de processtappen die doorlopen gaan worden. In dit kader zal de P&O adviseur de leidinggevende en de medewerker ook wijzen op hun eigen verantwoordelijkheid bij re-integratie.

De P&O-adviseur is ook belangrijk als bewaker van het re-integratiedossier. Dat past bij de rol als procesbewaker en is vooral van belang bij langdurig verzuim. De P&O adviseur zal de leidinggevende informeren en tijdig signaleren over (te nemen) processtappen. In processtappen waar wet- en regelgeving een dominante factor zijn kan de P&O adviseur, zowel voor de medewerker als voor de leidinggevende, inhoudelijk ondersteunend zijn. In alle gevallen houdt de P&O adviseur de verantwoordelijkheden van de leidinggevende in het oog en neemt geen inhoudelijke taken over.

Communicatie

De P&O-adviseur is in zijn formele positie vertegenwoordiger van de werkgever. Op grond van de gedragscode waken P&O-adviseurs ervoor om eenzijdig de belangen van één categorie van stakeholders te behartigen. De P&O-adviseur neemt daarom niet de rol van casemanager op zich, maar laat bij de medewerker geen onduidelijkheid bestaan over zijn formele positie.

⁸ Gebaseerd op de P&O code van de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling (NVP).