

## Handboek Verzuim en Inzetbaarheid

Besluitvormingsproces:

**Datum:**                      **Beslissers:**                      **Bevoegdheid:**

16 mei 2023	Team HRM	Informerend
16 mei 2023	Werkgroep: <ul style="list-style-type: none"> <li>Vitaliteit &amp; Gesprekkencyclus</li> </ul>	Adviserend
22 mei 2023	MT	Adviserend
23 mei 2023 Tot 7/6 reactie	VO/PO	Adviserend
15 juni 2023	CvB	Besluitvormend (voorgenomen)
3 oktober 2023	GMR	Instemming
10 oktober 2023	MR Bureau	Instemming
24 oktober 2023	PMR ONC	Instemming
30 november 2023	CvB	Besluitvormend (definitief)

## Inhoud

INLEIDING	3
BEGRIPPENLIJST	4
ROUTEKAARTEN	
Verzuim- en hervattingsbeleid binnen Unicoz	5
Frequent verzuim	7
Verminderde inzetbaarheid	8
STROOMSCHEMA'S	
Stroomschema ziekmeldingsprocedure	9
Stroomschema langdurig verzuim	10
Stroomschema einddoelen re-integratie	12
PROTOCOLLEN	
Uitvoering van het verzuim- en hervattingsbeleid binnen Unicoz	13
Frequent verzuim	16
Verminderde inzetbaarheid	18
Arbeidsconflict	23
BIJLAGEN	
1. Voorschriften bij verzuim	25
2. Handleiding frequent verzuimgesprek	30
3. Voorbeeldlijst aangepaste werkzaamheden binnen Unicoz	32
VOORBEELDBRIEVEN	
Brief verslag frequent verzuim	33
Brief verslag aanhoudend verzuim	34

## Inleiding

Dit handboek maakt onderdeel uit van het Vitaliteitsbeleid (zie ook de notitie visie op duurzame inzetbaarheid en het arbobeleid), waarin ingezet wordt op het bevorderen van de vitaliteit van medewerkers. Dit richt zich op het vergroten van de aanwezigheid, het verhogen van de motivatie en het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid. In het arbobeleid wordt o.a. nader ingegaan op preventie en het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers en de factoren, die van invloed zijn op het werkvermogen en de interventies die kunnen worden ingezet om het werkvermogen te vergroten, waarmee toekomstig verzuim kan worden voorkomen.

Dit handboek Verzuim en Inzetbaarheid is ontwikkeld voor leidinggevenden en medewerkers voor het op een eenduidige wijze opvolgen en uitvoeren van het verzuim- en inzetbaarheidsbeleid binnen Unicoz.

In dit handboek is vastgelegd welke wettelijke- en bedrijfsinterne processen en richtlijnen er gelden voor de het verzuimmanagement van arbeidsongeschikte medewerkers. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het verzuimbeleid ligt bij de schooldirecteuren, teamleiders VO en leidinggevenden binnen het bestuursbureau. Zij voeren het casemanagement bij zieke medewerkers en worden hierin bijgestaan door een gecertificeerde Arbodienst (Zorg van de Zaak). De afdeling HR is verantwoordelijk voor het monitoren op correcte uitvoering van procedures en werkprocessen. Ook staan zij beschikbaar voor vragen of ondersteuning met betrekking tot Wet Verbetering Poortwachter (WVP), arbodienst en UWV. Afdeling HR voert echter niet het casemanagement dit is belegd. De regievoering van het verzuimbeleid ligt bij de Regiegroep HR dat erop toeziet dat het verzuimbeleid jaarlijks wordt geëvalueerd en waar nodig bijgesteld door de werkgroep Vitaliteit. De bijstellingen worden goedgekeurd door CvB, DO, Cedi en (G)MR. Interne communicatie, informatiebijeenkomsten en gerichte training zullen worden aangeboden zodat elke partij op de hoogte is van taken en verantwoordelijkheden behorende bij zijn/haar rol.

Het volgen van de in dit handboek beschreven richtlijnen en processen is niet vrijblijvend. Elke leidinggevende en elke medewerker dient zich te houden aan het in dit handboek beschreven beleid. Ook dient de leidinggevende als gevolg van het gestelde in dit handboek het verzuim adequaat te registreren en de te voeren correspondentie op een juiste wijze te laten plaatsvinden en te archiveren.

Alles wat in dit handboek is vastgelegd is erop gericht om arbeidsongeschikte medewerkers weer zo snel mogelijk te begeleiden naar werkhervatting in de eigen functie van de betreffende medewerker en indien dit niet mogelijk is begeleiding naar enig ander passend werk binnen of buiten de Unicoz organisatie.

### Vitaliteit met behulp van het Eigen Regiemodel

Het uitgangspunt van dit handboek is dat Unicoz en medewerker samen werken aan herstel en duurzame inzetbaarheid. Eigen Regie is daarbij een belangrijk sleutelwoord. De onderwerpen hieronder uitgewerkt vormen daarbij de basis voor de dialoog tussen de leidinggevende en de medewerker over de Eigen Regie van de medewerker en wat dit inhoudt.



Daar waar in dit handboek over 'hij' wordt gesproken, kan ook 'zij' worden gelezen.

## Begrippenlijst

**Aangepast werk:** Het werk dat een medewerker uitvoert die niet 100% zijn eigen werk kan doen. De wettelijke beschrijving van aangepast werk is: alle arbeid die voor de krachten en bekwaamheden van de werknemer is berekend, tenzij aanvaarding om redenen van lichamelijke, geestelijke of sociale aard niet van hem kan worden gevergd. (BW7:658a)

**Arbeidstherapie:** kortdurende activiteit als onderdeel van re-integratie die de bedrijfsarts kan adviseren aan de werkgever met als doel duidelijkheid te krijgen over de belastbaarheid van de arbeidsongeschikte medewerker om te komen tot (uitbreiding van) werkhervatting.

**Bedrijfsarts:** De arts die een contract heeft met Unicoz voor het geven van medisch advies. Dit kan ook een basisarts zijn die werkt onder de verantwoordelijkheid van een bedrijfsarts of een bedrijfsarts in opleiding onder supervisie van een bedrijfsarts. De bedrijfsarts heeft een medisch beroepsgeheim. Hij mag geen medische informatie delen met de leidinggevende.

**Deskundigenoordeel:** Een onafhankelijk deskundig oordeel van het UWV met betrekking tot re-integratie. Het deskundigenoordeel kan zowel door werkgever als medewerker worden aangevraagd indien medewerker en werkgever er samen niet uitkomen.

**Frequent verzuim:** wanneer een medewerker meer dan 3 keer in 12 maanden verzuimt.

**Langdurig verzuim:** verzuim dat 6 weken of langer duurt.

**Duurzaam Inzetbaarheidsoverleg (DIO):** Periodiek overleg met de bedrijfsarts, HR en de leidinggevende over de zieke medewerker(s). Hiernaast vindt éénmaal per half jaar beleids- DIO plaats waar trends en signalen besproken worden binnen de organisatie die van invloed zijn op de inzetbaarheid van de medewerkers.

**Praktijk Ondersteuner Bedrijfsarts (POB):** De POB werkt in opdracht van en onder supervisie van de bedrijfsarts. Hij is gemachtigd om vragen te stellen over de medische situatie. De werkzaamheden van de POB vallen onder het medisch beroepsgeheim van de bedrijfsarts. De POB mag dan ook geen medische informatie delen met de leidinggevende. In dit document korten we deze term af naar POB.

**Preventiemedewerker:** Deze medewerker coördineert/bewaakt minimaal de (deel)taken op het gebied van preventie en bescherming, zoals beschreven in de Arbeidsomstandighedenwet en zoals beschreven in het handboek verzuim en inzetbaarheid.

**Spoor 1:** alle activiteiten gericht op werkhervatting binnen Unicoz. Dit kan zijn in het eigen werk, in aangepast eigen werk of in een (aangepaste) andere functie binnen Unicoz.

**Spoor 2:** alle activiteiten gericht op werkhervatting buiten Unicoz.

**STECR-richtlijn:** een richtlijn voor de bedrijfsarts opgesteld door de Stichting Expertisecentrum Re-integratie. De STECR-richtlijnen maken deel uit van het wet- en regelgevingscomplex van de Wet Verbetering Poortwachter en worden door UWV en rechters toegepast.

**Wet verbetering poortwachter:** de wet die nauwkeurig omschrijft wat werkgever en werknemer moeten doen bij ziekte. De Wet Verbetering Poortwachter is op 1 april 2002 ingegaan.

## Verzuim- en hervattingsbeleid binnen Unicoz

Routekaart verzuim- en hervattingsbeleid binnen Unicoz:		
Tijdstip	Door	
Week 1 Dag 1	Medewerker	Medewerker meldt zich ziek volgens de voorschriften. Zie bijlage 1; voorschriften bij verzuim (dit zijn de bedrijfsregels).

	Leidinggevende	Leidinggevende neemt de ziekmelding aan, registreert deze in het verzuimmanagementsysteem en maakt afspraken m.b.t. werkhervatting en/of te zetten stappen. Leidinggevende geeft aan dat de medewerker gebeld wordt door de POB.
In week 3	POB	POB belt naar de medewerker en vraagt naar medische en niet medische redenen van het verzuim en maakt vervolgspraken.
Verzuim duurt langer dan 3 weken	Leidinggevende	Leidinggevende gaat (wederom) in gesprek met medewerker, geeft opvolging aan het advies van de POB en overweegt of bezoek bedrijfsarts/POB in dit stadium gewenst is, maakt afspraken en legt die vast.
Verzuim 6 weken	Medewerker, leidinggevende	Opstellen Probleemanalyse bij dreigend langdurig verzuim volgens vereisten Wet Verbetering Poortwachter door bedrijfsarts/POB. Indien niet het geval dan max.13 weken bij POB-er en dan bij bedrijfsarts. De leidinggevende gaat in overleg met medewerker nader onderzoeken welke re-integratiestappen (in- en extern) kunnen worden gevolgd. De bedrijfsarts beoordeelt de medische situatie en geeft advies. De leidinggevende blijft regelmatig Contact onderhouden met de medewerker.
8 weken	Leidinggevende en medewerker	Plan van aanpak opstellen. (Inclusief visie van medewerker)
Iedere 4 tot 6 weken evaluatie	Leidinggevende en medewerker	Iedere 4 tot 6 weken wordt het plan van aanpak geëvalueerd en eventueel bijgesteld. Dit wordt vastgesteld in het formulier 1 <sup>e</sup> jrs. Evaluatie.
Week 42	Systeem	42 <sup>e</sup> weeks melding naar het UWV
Week 50	Leidinggevende, medewerker	Wettelijke 1e jaar evaluatie tussen leidinggevende en medewerker met ondersteuning van HR indien van toepassing.
Week 52	Leidinggevende, medewerker	Uiterlijk in week 52 wordt spoor 2 ingezet (zie stroomschema Einddoelen re-integratie)
Week 87	Leidinggevende medewerker en HR	WIA-aanvraag medewerker begeleiden in samenwerking met HR. Verwijzen naar de bedrijfsarts voor het opmaken van het actueel oordeel, re-integratie verslag completeren, etc.
Week 93	Medewerker	Uiterste datum om de WIA-aanvraag in te dienen bij het UWV.
Week 1 tot week 104	Leidinggevende, bedrijfsarts, POB en medewerker	Gedurende het gehele traject van verzuim kan er door de leidinggevende, worden besloten om de arbeidsongeschikte medewerker uit te nodigen voor het spreekuur bij de bedrijfsarts/POB voor een medisch advies. De medewerker kan ook zelf een afspraak maken met de bedrijfsarts/POB.





## Frequent Verzuim

Routekaart frequent verzuim:		
Tijdstip	Door	
Uiterlijk bij de 3e verzuimmelding binnen 12 maanden	Medewerker en leidinggevende	Leidinggevende maakt binnen 5 dagen na afloop van 3 <sup>e</sup> verzuimmelding, of zoveel eerder als door hem wenselijk wordt geacht, een afspraak met medewerker voor een frequent verzuimgesprek. Past protocol frequent verzuim toe en maakt een gespreksverslag. Het voorbeeldverslag in de bijlage kan hierbij als voorbeeld dienen.
Uiterlijk binnen 6 maanden na frequent verzuimgesprek weer 2x verzuim	Medewerker, leidinggevende en HR	Inzetbaarheidsgesprek gevoerd door leidinggevende en HR. (Zie protocol frequent verzuim)
Na 2 <sup>e</sup> melding binnen 6 mnd. na Inzetbaarheidsgesprek	Medewerker, leidinggevende, HR	Aanleiding tot het voeren van een inzetbaarheidsgesprek om te bespreken of er andere redenen zijn om te verzuimen? Kan een preventief instrument ingezet worden om frequent verzuim in de toekomst te voorkomen? (Zie protocol frequent verzuim)

## Verminderde inzetbaarheid

### Routekaart verminderde inzetbaarheid

#### Verminderd inzetbaar

Zie ook het protocol verminderde inzetbaarheid.

Een medewerker kan tijdelijk of permanent verminderd inzetbaar zijn. Iemand is verminderd inzetbaar wanneer hij beperkingen heeft om zijn eigen functie volledig uit te kunnen voeren. Dit kan bijvoorbeeld zijn op het gebied van werktijden en werkzaamheden. In geval van permanent verminderd inzetbaar wordt het 1<sup>e</sup> en zo nodig 2<sup>e</sup> spoor opgestart.

#### Traject spoor 1 en spoor 2

Traject spoor 1 en 2 wordt gestart als duidelijk is dat medewerker niet meer terug kan keren naar de eigen functie doch uiterlijk na 52 weken verzuim. Het stappenplan is als volgt:

##### 1. Medisch Onderzoek: opstellen FML-beschrijving medische beperkingen

Uitvoerder: bedrijfsarts

##### 2. Arbeidsdeskundig Onderzoek beantwoorden van vier kernvragen

Uitvoerder: arbeidsdeskundige

Een arbeidsdeskundig onderzoek binnen de Wet verbetering poortwachter richt zich op de volgende vier vragen:

Kan medewerker het eigen werk bij Unicoz nog uitvoeren?

Zo niet, is het mogelijk om het eigen werk in aangepaste vorm uit te voeren en welke aanpassingen zijn daarbij nodig? Zo niet, kan de medewerker binnen Unicoz ander werk uitvoeren (1<sup>e</sup> spoor)?

Is dat ook niet mogelijk, zijn er dan mogelijkheden om de medewerker naar ander werk te begeleiden buiten Unicoz (2<sup>e</sup> spoor)?

Voor het beantwoorden van de derde vraag zijn de volgende lijsten nodig:

1. Vacaturelijst
2. Lijst mogelijke functies binnen Unicoz

#### *Wanneer geen mogelijkheden binnen Unicoz Spoor 2*

Wanneer de bovenstaande eerste drie vragen door de arbeidsdeskundige doorlopen zijn en er geen of te weinig mogelijkheden meer zijn binnen Unicoz, wordt het 2<sup>e</sup> spoor ingezet. Dit verwacht het UWV van de werkgever om de kansen voor de werknemer om een passende werkplek te vinden zo optimaal mogelijk te maken. Spoor 2 is gericht op het vinden van re-integratiemogelijkheden voor de arbeidsongeschikte medewerker buiten Unicoz.

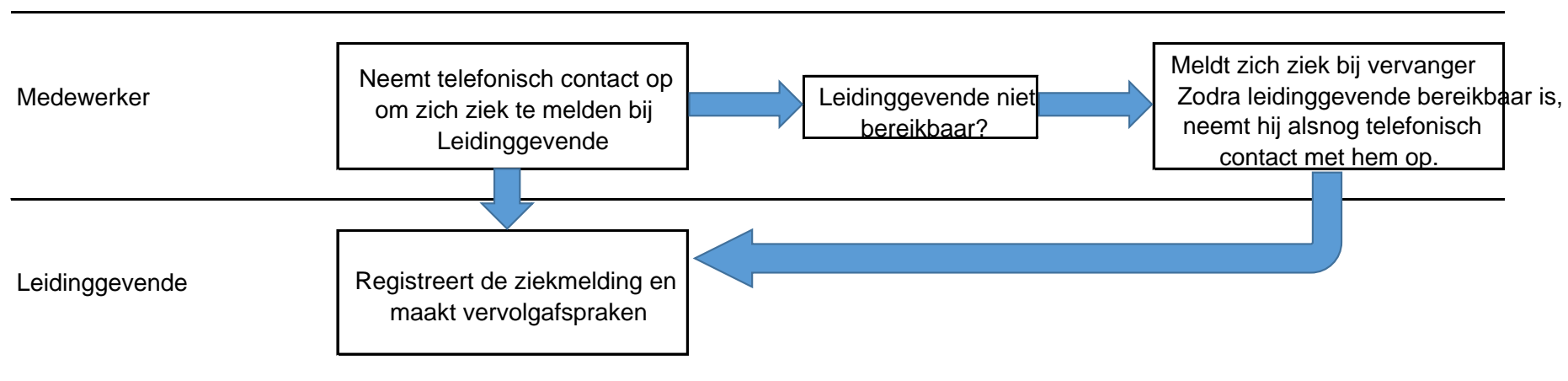
Belangrijk is eerst een gesprek te hebben met de medewerker om duidelijk af te stemmen dat er geen of geringe mogelijkheden meer intern zijn en dat er nu ook buiten Unicoz naar een passende werkplek gezocht wordt. Zo weet de medewerker waar hij aan toe is en kan het re-integratiebureau een betere start maken.

Na afloop van dit onderzoek vindt een gesprek plaats tussen de bedrijfsarts, medewerker en leidinggevende. Een andere functie kan (met ondersteuning van een re-integratiebureau) ook gezocht worden via het netwerk van Unicoz of via het netwerk van de medewerker.

Bovenstaand proces is uitgewerkt in het stroomschema 'Eindoelen bij re-integratie'



## Stroomschema Ziekmeldingsprocedure



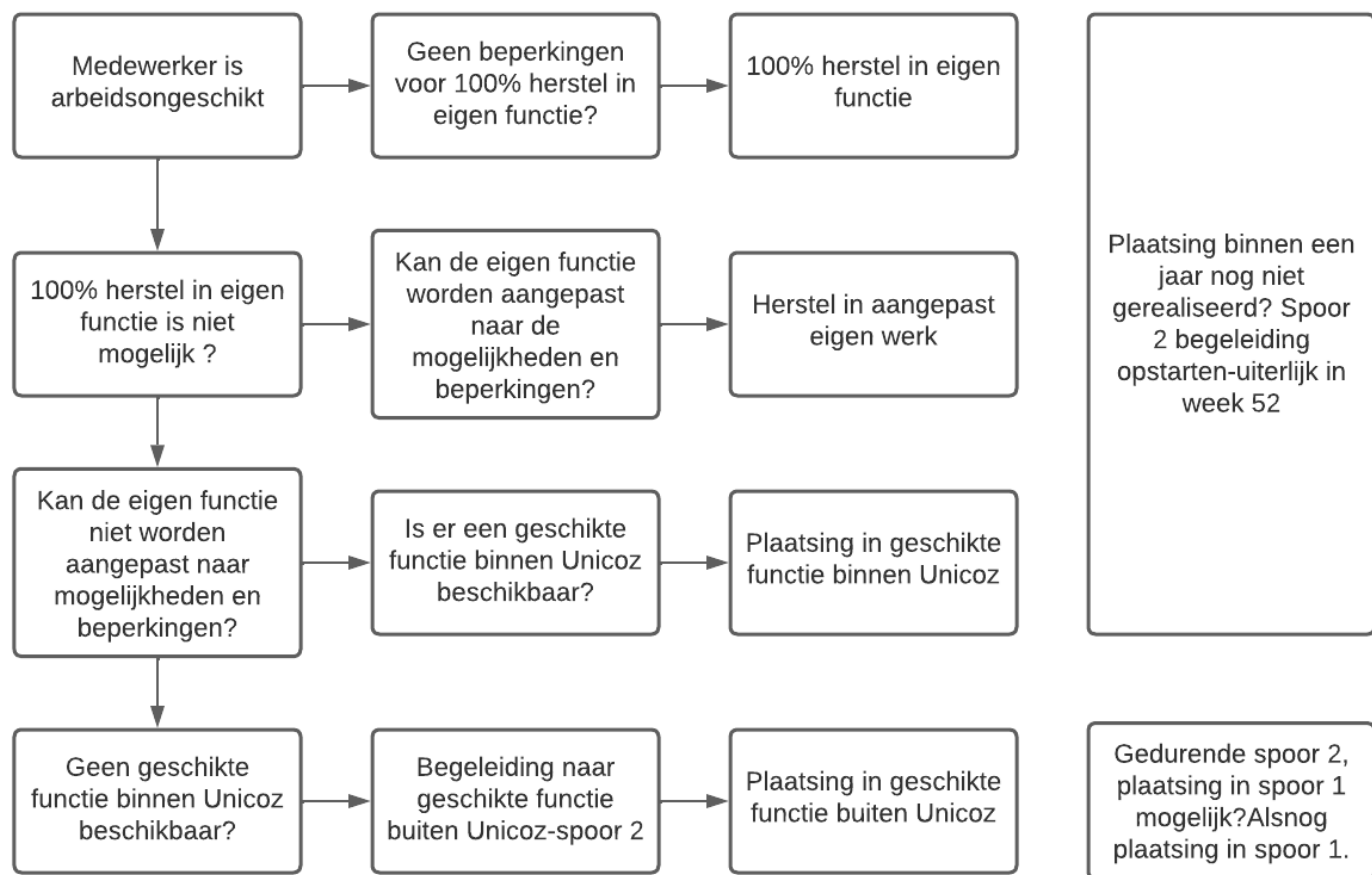
## Stroomschema langdurig verzuim

### Stappen bij langdurig verzuim

	Week 1	Week 2	Week 6	Week 8	Week 42	Week 52	Week 87 - 93
Medewerker				Stelt met lg een plan van aanpak op. Inclusief visie medewerker. Dit plan wordt iedere 4-6 wk geëvalueerd.		Eerste jaar evaluatie opstellen samen met leidinggevende (inclusief visie medewerker)	WIA-aanvraag opstellen en indienen
Leidinggevende		Neemt contact op met de medewerker.		Eerste jaar evaluatie opstellen samen met medewerker			
HR		Vanaf week 2: ondersteunt lg bij bepalen van te nemen acties			42 <sup>e</sup> weekmelding in systeem	Ondersteunen bij opstellen eerste jaar evaluatie	

Bedrijfsarts	Kan gedurende het gehele proces worden ingezet voor een medisch advies		Stelt probleemanalyse op				Stelt Actueel Oordeel op voor WIA aanvraag
<hr/>							
POB	Belt binnen 3 weken na de ziekmelding de medewerker	Kan gedurende het gehele proces worden ingezet voor een (medisch) advies					
<hr/>							

## Stroomschema Einddoelen re-integratie



## Protocol: Uitvoering van het verzuim- en hervattingsbeleid binnen Unicoz

### Inleiding

De arbeidsovereenkomst die bestaat tussen werkgever en medewerker vormt de basis voor de arbeidsverhouding. Niet alleen wanneer er sprake is van normaal functioneren maar ook bij arbeidsongeschiktheid. De direct leidinggevende is primair verantwoordelijk voor de uitoefening van “goed werkgeverschap” richting de verzuimende medewerker. Vanuit deze toebedeelde rol moet hij verzuim zoveel mogelijk proberen te voorkomen. In het onverhoopte geval van verzuim is hij degene die het begeleidingstraject leidt. Bij het nakomen van de afspraken komt ook het “goed werknemerschap” van de medewerker tot uitdrukking.

De Wet verbetering poortwachter geeft gedurende twee jaren een dwingend beleidskader waarbinnen de re-integratie acties dienen plaats te vinden, waarbij periodiek getoetst wordt (zowel intern als extern door het UWV) en wettelijke sancties opgelegd kunnen worden.

Doel van het beleid is dat een verzuimende medewerker weer zo spoedig mogelijk wordt ingezet. Re-integratie is in eerste instantie een samenspel tussen de leidinggevende en de zieke medewerker. HR coacht, adviseert en ondersteunt de leidinggevende in het uitvoeren van de regierol. HR vervult de rol als specialist op het gebied van arbeidsongeschiktheid en inzetbaarheid. HR wordt geraadpleegd en adviseert bij alle HR-zaken die aanwezig zijn in het verzuimdossier, zoals functiewijziging, arbeidsrechtelijke zaken, etc.

HR adviseert aan de leidinggevende en samen met de leidinggevende wordt er een plan van aanpak opgesteld. Als er vragen zijn op medisch gebied wordt de bedrijfsarts ingezet. De leidinggevende maakt vooraf een concrete vraagstelling voor de bedrijfsarts/POB. Zo nodig kunnen ook andere functionarissen worden ingezet.

### Rollen direct betrokkenen bij ziekteverzuim

#### De medewerker

De medewerker meldt bij zijn direct leidinggevende dat hij wegens ziekte niet in staat is om zijn werkzaamheden te verrichten. De leidinggevende geeft de medewerker aan dat hij de melding zal registreren. Na 3 weken belt de POB naar de medewerker. De POB geeft een advies over de beperkingen en mogelijkheden tot werkhervatting in eigen of aangepast werk en beoordeelt op basis van de verkregen informatie of hij de melding medisch laat beoordelen door de bedrijfsarts. Hij maakt zijn standpunt hierover duidelijk aan de medewerker. Als hij een medisch oordeel wenst, plant hij een spreekuurbezoek in bij de bedrijfsarts. Eventueel vraagt hij een spoedcontrole aan. De verzuimende medewerker spant zich in om zo snel mogelijk terug te keren naar het werk en doet alles om zijn herstelproces te versnellen (bijvoorbeeld huisarts inschakelen). De medewerker houdt actief contact met zijn leidinggevende.

Noot: De medewerker kan niet worden verplicht de werkgever te informeren over de aard van zijn ziekte. De medewerker is wel verplicht bij de bedrijfsarts/POB alles te vertellen over zijn ziekte.

De medewerker werkt en denkt actief mee als er gezocht wordt naar (tijdelijke) passende werkzaamheden of een andere baan. Als er een passende baan is gevonden, is de medewerker in beginsel verplicht die te accepteren.

In artikel 7:658a lid 3 BW (re-integratie bij eigen- of andere werkgever) staat de definitie van het begrip passende arbeid gegeven: alle arbeid, die voor de krachten en bekwaamheden van de werknemer is berekend, tenzij aanvaarding om redenen van lichamelijke, geestelijke of sociale aard niet van hem kan worden gevergd.

De medewerker moet ook zelf zijn dossier bijhouden en dient zelf zijn WIA-uitkering aan te vragen. Hij dient samen met zijn leidinggevende van de aanvraag WIA-uitkering in kennis te stellen.

Het is voor de medewerker (arbeidsgeschikt of arbeidsongeschikt) ook mogelijk om op eigen initiatief een afspraak te maken met de bedrijfsarts/POB. Dit kan hij doen via zijn leidinggevende, maar hij kan ook zelf direct contact opnemen met de Arbodienst. (Preventief)

Als de medewerker twijfelt over de juistheid van het advies van de bedrijfsarts, kan hij verzoeken om een second opinion van een andere bedrijfsarts. De bedrijfsarts moet het verzoek van de werknemer om een second opinion honoreren, tenzij hij vindt dat er zwaarwegende redenen zijn om het verzoek af te wijzen. Het is hierbij van belang dat de medewerker samen met de POB of huidige bedrijfsarts een duidelijke vraagstelling formuleert voor de secondopinionarts, zodat het advies van deze tweede arts ook daadwerkelijk antwoord geeft op de vragen of onduidelijkheden die de medewerker ervaart. Het oordeel van de secondopinionarts is objectief en wordt niet gestuurd door de huidige bedrijfsarts.

Ook kan de medewerker bij het UWV een deskundigenoordeel aanvragen. Het UWV heeft de volgende vragen geformuleerd op basis waarvan een deskundigenoordeel kan één van onderstaande vragen worden gesteld:

- Kan ik mijn eigen werk weer volledig doen?
- Is het werk dat ik moet of wil doen passend voor mij?
- Doet mijn werkgever genoeg om mij weer aan het werk te helpen?
- Doe ik genoeg om weer aan het werk te gaan?

Als een medewerker een klacht heeft in relatie tot arbeidsongeschiktheid dan dient hij dit, conform de klachtenprocedure, eerst met zijn eigen leidinggevende te bespreken. Heeft de klacht betrekking op de eigen leidinggevende, dan kan de medewerker de eerste stap overslaan en direct naar de naast-hogere leidinggevende stappen. Wordt de klacht ook na stap 2 onvoldoende opgelost en komt de medewerker er ook samen met de naast-hogere leidinggevende niet uit, dan kan de medewerker een schriftelijke klacht indienen bij de Klachtencommissie.

### De leidinggevende

De direct leidinggevende is belast met het houden van overzicht over de lopende afspraken en acties en het regelen van de praktische zaken rondom de re-integratie van de verzuimende medewerker, zoals het opstellen- en de uitvoering van het plan van aanpak of het inzetten van andere interventies. De leidinggevende wordt hierbij ondersteund door HR.

De leidinggevende is eindverantwoordelijk voor de terugkeer van de medewerker naar het arbeidsproces. Hij voert het beleid uit en begeleidt zijn medewerker tot en met het herstel (o.a. ziek- en hersteld meldingen registreren, acties nemen zoals verzuimgesprekken houden en vastleggen, aandacht geven, afspraken nakomen, etc.). De leidinggevende houdt zich nadrukkelijk niet bezig met de medische situatie van de medewerker. De medewerker hoeft de medische informatie ook niet met de leidinggevende te delen. De verzuimende medewerker dient zich aan de procedures en gemaakte afspraken (o.a. herstel bevorderen, meewerken aan arbeidstherapie en/of vervangende werkzaamheden) te houden.

De leidinggevende heeft als eerste contact met de verzuimende medewerker en onderhoudt dit contact in ieder geval tot aan de WIA-beoordeling. De leidinggevende bouwt met behulp van de daarvoor ter beschikking staande software het re-integratiedossier op waarin alle inspanningen en plannen om de medewerker zo snel mogelijk op het werk terug te laten keren worden vastgelegd.

Uiterlijk bij dertien weken verzuim wordt er door de bedrijfsarts/POB een probleemanalyse opgesteld. Eventuele medische vragen n.a.v. de probleemanalyse worden met een gerichte vraagstelling aan de bedrijfsarts voorgelegd. De leidinggevende stelt uiterlijk na 8 weken samen met de medewerker een plan van aanpak op waarin de visie van de medewerker expliciet wordt benoemd (1 juli 2023 bij wet). Uiterlijk in de 52e week maakt hij samen met de medewerker de eerstejaars evaluatie.

De leidinggevende heeft regelmatig contact met de verzuimende medewerker.

In het geval dat de leidinggevende zelf een belangrijke rol speelt in de vermoedelijke oorzaak dan wel het voortduren van de ziekte (zoals bij een conflict tussen hem en de werknemer), zal in de meeste gevallen de naast hogere leidinggevende het casemanagement (tijdelijk) overnemen. Of er sprake is van een arbeidsconflict wordt beoordeeld door de bedrijfsarts/POB, zie verder het protocol Arbeidsconflict. Het protocol Arbeidsconflict is gebaseerd op de STECR-richtlijn Arbeidsconflicten, deze richtlijn dient door bedrijfsartsen verplicht te worden toegepast.

## HR

De leidinggevende wordt op het gebied van arbeidsrechtelijke of cao gerelateerde vraagstukken met betrekking tot verzuim en inzetbaarheid geadviseerd en ondersteund door HR. HR kijkt over de schouder van de leidinggevende mee en geeft gevraagd en ongevraagd adviezen.

HR is vooral betrokken bij het functioneren en de in- door- en uitstroom van de medewerkers. Hij zorgt er samen met de leidinggevende voor dat het onderwerp verzuim en inzetbaarheid voortdurend de aandacht krijgt die nodig is. HR werkt daartoe nauw samen met en voert op gezette tijden overleg met de leidinggevende.

Daarnaast regelt hij in nauwe samenwerking met de leidinggevende het Duurzaam Inzetbaarheid Overleg (DIO). Dit overleg vindt zesmaal per jaar (PO/VO apart) plaats waarbij individuele medische informatie besproken wordt met de bedrijfsarts, de leidinggevende en HR.

Hiernaast wordt ieder half jaar dit overleg ingezet om de verzuimanalyse van dat half jaar en thema's op school/ team niveau te bespreken. Ook kunnen 'best practises' en 'lessons learned' worden gedeeld. Aan de hand hiervan kunnen (preventieve) acties worden afgesproken.

HR coördineert en bewaakt het gehele verzuimbegeleidingsproces. Belangrijk daarbij is dat hij bewaakt dat leidinggevendenden hun rol goed oppakken. HR zorgt voor benodigde (specifieke) kwantitatieve en kwalitatieve managementinformatie.

Tenslotte verzorgt HR de administratieve afwikkeling bij de herplaatsing van de medewerker naar een andere werkgever of indien noodzakelijk de uitdiensttreding van de medewerker.

## De bedrijfsarts en POB

De bedrijfsarts is de medisch adviseur voor de werknemer en de werkgever en beoordeelt of er sprake is van medisch, objectief vast te stellen ziekte of gebrek en of de medewerker als gevolg hiervan ongeschikt is tot het (volledig) verrichten van de bedongen arbeid. Indien van toepassing beoordeelt de bedrijfsarts ook of er sprake is van een arbeidsconflict.

De POB werkt gedelegeerd onder supervisie van de bedrijfsarts. De POB is hiertoe opgeleid. Hij belt na iedere ziekmelding na drie weken ziekteverzuim naar de medewerker om de eerste intake te doen. Het doel is om een beeld te krijgen van de situatie en een advies te geven over vervolgacties.

Mogelijke vervolgacties zijn:

- Hersteldatum of opbouwschema naar hersteldatum afspreken
- Inplannen bij bedrijfsarts
- Interventie inzetten
- Inzetten op (eigen) aangepast werk
- Geen sprake van ziekte: gesprek over gedrag/ functioneren adviseren



- Inplannen van een vervolgesprek (face-to-face of telefonisch) met de POB

De bedrijfsarts en POB adviseren de leidinggevende primair, zowel mondeling als schriftelijk, over de mogelijkheden van de medewerker om werkzaamheden (eigen en andere) te verrichten rekening houdend met de functionele beperkingen.

De bedrijfsarts maakt een probleemanalyse samen met de medewerker waar ook de visie van de medewerker wordt belegd en leggen de functionele mogelijkheden vast ten behoeve van bijv. arbeidsdeskundig onderzoek en zorgen voor een actueel oordeel. Verder adviseren de bedrijfsarts en POB, indien noodzakelijk, om andere professionals in te schakelen ter bevordering van het herstel.

De bedrijfsarts en POB geven ook gevraagd en ongevraagd advies over het verbeteren van duurzame inzetbaarheid in het algemeen en het voorkomen van verzuim en verminderde inzetbaarheid bij niet zieke medewerkers.

De bedrijfsarts kan (via arbodienst) voor ieder spreekuur een concrete vraagstelling via de mail van de leidinggevende ontvangen. Indien relevant, ontvangt de POB ook een vraagstelling voor het eerste spreekuurcontact binnen enkele dagen. Bij een vervolgconsult ontvangt de POB, net als de bedrijfsarts, voor ieder spreekuur een concrete vraagstelling van de leidinggevende.

De bedrijfsarts/POB koppelt het advies mondeling en schriftelijk terug aan de medewerker en schriftelijk aan de leidinggevende. Er vindt zoveel mogelijk een voor- en nabespreking tussen leidinggevende, bedrijfsarts en medewerker plaats.

In elke terugkoppeling van de bedrijfsarts dient minimaal de vraagstelling van de leidinggevende te worden beantwoord. De bedrijfsarts/POB zorgt ervoor dat zijn schriftelijke terugkoppelingen binnen 24 uur na elk spreekuur in het verzuimsysteem staan en beschikbaar worden gesteld aan de medewerker.

## Protocol frequent verzuim

### Aanleiding

Frequent verzuim verstoort in hoge mate het dagelijks werk binnen de organisatie. De oorzaken van frequent verzuim kunnen divers zijn. Het kan duiden op een lage drempel tot arbeidsverzuim. Bekend is dat langdurig verzuim vaak volgt op een periode met regelmatig kortdurend verzuim. Wanneer een medewerker regelmatig verzuimt is dat vaak een signaal dat er iets aan de hand is. Unicoz gaat er van uit dat medewerkers verantwoordelijkheid kunnen dragen voor de arbeidsprestatie die zij zijn overeengekomen in hun arbeidsovereenkomst (eigen regiemodel). Frequent verzuim wordt niet als een toevallig incident geaccepteerd. Medewerker en leidinggevende zullen daarom samen in gesprek gaan om de problemen rondom frequent verzuim aan te pakken.

### Doel van het protocol

Dit protocol beschrijft de aanpak bij frequent verzuim van een medewerker. Unicoz hecht daarbij ook grote waarde aan gelijke behandeling van alle medewerkers volgens een eenduidig, zorgvuldig en rechtvaardig beleid. Uitgangspunten daarbij zijn goed werkgever- en werknemerschap. Bij frequent verzuim is het noodzakelijk dat leidinggevende en medewerker vanuit hun eigen verantwoordelijkheid resultaatgericht actie ondernemen. Met andere woorden niets doen is geen optie omdat het alle betrokkenen schade berokkent.

### Definitie frequent verzuim

Onder het begrip frequent verzuim wordt verstaan:

Vaker dan 3 keer ziekmelden over een periode van 12 maanden;

Dit kan zowel kortdurend (enkele dagen) als langdurig verzuim zijn;  
Dit betekent dat er direct na de 3e ziekmelding een verzuimgesprek zal plaatsvinden.

## Signalering

De leidinggevende ontvangt een signaal vanuit het systeem met de medewerkers die frequent verzuimen. De leidinggevende maakt binnen 5 werkdagen na afloop van de derde melding met de medewerker een afspraak voor een gesprek over frequent verzuim.

## Schematische weergave van het proces in geval van frequent verzuim

Wanneer	Wat	Wie
Bij 1e en 2e melding binnen 12 mnd.	Regulier verzuimgesprek	Leidinggevende en medewerker
Uiterlijk na 3e melding binnen 12 mnd.	Gesprek over frequent verzuim	Leidinggevende, medewerker en Indien gewenst HR-adviseur
Uiterlijk na 2e melding Binnen 6 mnd. na gesprek Over frequent verzuim	Inzetbaarheidsgesprek	Leidinggevende en HR
Na 2e melding binnen 6 mnd. 2 <sup>e</sup>	Inzetbaarheidsgesprek	Leidinggevende, medewerker,

Van ieder gesprek wordt een verslag gemaakt.  
Indien nodig wordt de bedrijfsarts of POB ingeschakeld.

## Aanpak frequent verzuim

### 1) Regulier verzuimgesprek

Op de datum van de ziekmelding wordt in het verzuimsysteem de ingangsdatum vermeld.

Bij verzuim van langer dan 1 week vindt een 1e weeks gesprek plaats. Een verzuimoverzicht en verslag(en) worden ter voorbereiding op een frequent verzuim gesprek opgevraagd/ingezien (verzuimmanager) door de direct leidinggevende zodra dit aan de orde is. Het verslag van het verzuimgesprek wordt door de leidinggevende opgeslagen in het (digitale)dossier. Unicoz houdt zich hierbij aan de bewaartermijnen.

### 2) Frequent verzuimgesprek

Gesprek frequent verzuim door de leidinggevende en als gewenst HR. In bijlage 2 is een handleiding voor het voeren en voorbereiden van een frequent verzuimgesprek opgenomen. Het door de leidinggevende opgestelde verslag kan worden gemaakt aan de hand van een voorbeeld. Het verslag wordt ondertekend door de direct leidinggevende in verzuimmanager. Het verslag wordt door de leidinggevende opgeslagen in het (digitale)dossier. Unicoz houdt zich hierbij aan de bewaartermijnen.

### 3) Inzetbaarheidsgesprek

Indien de werknemer binnen 6 maanden na het frequent verzuimgesprek weer 2 keer verzuimt, volgt een inzetbaarheidsgesprek door leidinggevende samen met de naast hogere leidinggevende en HR. Het doel van het inzetbaarheidsgesprek is na te gaan wat de belemmering is om normaal te kunnen functioneren en

tevens vast te stellen of er structurele maatregelen of aanpassingen plaats moeten vinden. Ook wordt er beoordeeld of gelet op het korte en lange termijnperspectief de overgang naar ander werk ingezet moet worden. Het gespreksverslag wordt opgesteld door de leidinggevende aan de hand van een voorbeeld en wordt opgeslagen in het (digitale)dossier. Unicoz houdt zich hierbij aan de wettelijke bewaartermijnen.

#### 4) 2<sup>e</sup> Inzetbaarheidsgesprek

Indien binnen 6 maanden na het inzetbaarheidsgesprek weer sprake is van verzuim dan volgt een tweede gesprek tussen HR, de medewerker en de leidinggevende eventueel in aanwezigheid van de naaste hogere leidinggevende. In dit gesprek worden naast de achterliggende redenen mogelijke arbeidsvoorwaardelijke consequenties geschetst die in relatie staan tot ongeoorloofd verzuim.

Het gespreksverslag wordt opgesteld door HR en wordt opgeslagen in het (digitale)dossier. In het gespreksverslag wordt een actieplan gemaakt waarin de afspraken opgenomen zijn bij dit frequente verzuim. In verband met de diversiteit van de verschillende situaties is hiervoor geen voorbeeld van aanwezig.

#### 5) Werkhervattingsgesprek

Het is zowel voor leidinggevende als medewerker na iedere ziekteperiode mogelijk om een werkhervattingsgesprek te plannen. Het doel van dit gesprek is duurzaam herstel en duurzame inzetbaarheid. Als leidinggevende of medewerker risico ziet op hernieuwde uitval, dan kunnen zij die samen bespreken. Onderwerpen die aan de orde kunnen komen zijn: Hoe kijken medewerker en leidinggevende terug op de ziekteperiode? Zien zij belemmeringen voor de toekomst? Waar kan leidinggevende of medewerker rekening mee houden om hernieuwde uitval te voorkomen?

Zowel leidinggevende als medewerker kunnen het initiatief nemen tot dit gesprek.

### Protocol verminderde inzetbaarheid

#### Aanleiding

*Verzuim is uit, re-integreren is in; aansluiten bij actuele wet- en regelgeving*

Deze uitgangspunten zijn de kern van de actuele wetgeving rond de sociale zekerheid (Wet Verbetering Poortwachter, loondoorbetaling bij ziekte gedurende twee jaar, Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen, Arbowet, etc.). De regels rond verzuim zijn veel strenger geworden en de drempels die gelden voor een eventuele WIA-uitkering liggen veel hoger. Medewerkers die nog wel wat (anders) kunnen, worden geacht dat ook te gaan doen. Het UWV houdt streng toezicht op of medewerker en werkgever wel voldoende actief zijn bij (dreigende) langdurige arbeidsongeschiktheid. De medewerker die zich niet genoeg inspant voor herstel, loopt kans dat het salaris wordt stopgezet door zijn werkgever en hij verliest zijn rechten op een WIA-uitkering. De werkgever die onvoldoende meewerkt om iemand terug naar werk te helpen, moet een jaar langer het loon blijven doorbetalen.

Eerlijkheid, duidelijkheid en goede communicatie bij verzuim door ziekte is dus in ieders belang.

De aanleiding voor dit protocol is:

- Er is een groep medewerkers met inzetbaarheidsproblemen
- Minder inzetbaarheid leidt tot verstoringen in de dagelijkse operatie waardoor kwaliteit, productiviteit en kosten van de dienstverlening binnen Unicoz nadelig worden beïnvloed

#### Doel van het protocol

Dit protocol beschrijft de aanpak bij verminderde inzetbaarheid van een medewerker.

### Definitie verminderde inzetbaarheid

Iemand is verminderd inzetbaar wanneer hij/zij beperkingen heeft om zijn/haar eigen functie volledig (bedongen arbeid) uit te voeren. Bijvoorbeeld ten aanzien van:

- De werkzaamheden en/of de werktijden

### Oorzaak en duur verminderde inzetbaarheid

Beperkingen ten aanzien van inzetbaarheid kunnen worden veroorzaakt door een medisch, werk of privé gerelateerd probleem en kunnen tijdelijk of permanent van aard zijn.

### Signalering verminderde inzetbaarheid

Dit kan zijn:

- Naar aanleiding van verzuim en advies van de bedrijfsarts/POB ten aanzien van beperkingen en arbeidsmogelijkheden
- Naar aanleiding van een gesprek over frequent verzuim
- Naar aanleiding van een signaal afgegeven door de medewerker of door de leidinggevende

### Duur en mogelijkheden bij verminderde inzetbaarheid

Duur: Tijdelijk

Mogelijkheden bij verminderde inzetbaarheid zijn:

- Tijdelijk aangepast eigen werk en/of
- Tijdelijk vervangend ander werk en/of
- (Bijzonder) verlof, bijv. zorg- of calamiteitenverlof (check het WAZO-beleid van Unicoz in de CAO PO VO.)
- Levensloopregeling, (on)betaald verlof en andere regelingen (zie de CAO PO VO)

Duur: Permanent

Mogelijkheden bij verminderde inzetbaarheid zijn:

- Aanpassing contract voor eigen werk in omvang en/of taken
- Permanent aangepast eigen werk
- Definitief andere functie intern
- Definitief andere functie extern, WIA, uitdiensttreding

### Verdeling verantwoordelijkheden in geval van verminderde inzetbaarheid bij een medewerker

- De medewerker werkt mee aan oplossingen van beperkingen en verminderde inzetbaarheid (zowel interne als externe oplossingen)
- De leidinggevende realiseert oplossingen voor verminderde inzetbaarheid conform de beschikbare mogelijkheden.

In geval van medische problemen kan de leidinggevende contact leggen met:

- De bedrijfsarts voor het medisch vaststellen van de beperkingen;
- De bedrijfsarts wanneer er sprake is van een mogelijk arbeidsconflict
- De arbeidsdeskundige voor het vaststellen van de mogelijkheden ten aanzien van eigen-of ander werk (in geval van potentieel WIA en/of functieongeschiktheid);
- HR bewaakt voortgang en ondersteunt interne oplossingen;

### Procedure en rolverdeling

- Signaleren (dreigend) inzetbaarheidsprobleem (medewerker en leidinggevende)
- Vaststellen aard en duur knelpunten ten aanzien van functie-eisen en achterliggende oorzaken (leidinggevende, medewerker en bedrijfsarts/POB)

- Inventariseren mogelijke oplossingen om beperkingen op te heffen of te verminderen en mogelijkheden om uitval te voorkomen en/of werkhervatting te realiseren (leidinggevende, medewerker en evt. arbeidsdeskundige). De periode waarover de tijdelijke werkzaamheden worden uitgevoerd dient te worden benoemd.
- Accorderen oplossing
  - Tijdelijk : leidinggevende
  - Permanent : directie/directeur/bestuurder

### Fasering in de tijd

De leidinggevende gaat vanaf de melding samen met de medewerker die (gedeeltelijk) arbeidsgeschikt is na welke activiteiten de medewerker wel kan verrichten. De leidinggevende zorgt voor aanpassingen in het eigen werk of voor vervangend werk op de eigen of op een andere afdeling/locatie of buiten Unicoz. Zij maken samen afspraken over de soort en de periode van vervangende werkzaamheden. De leidinggevende legt deze afspraken vast in het systeem en koppelt ze terug naar de medewerker.

Als de leidinggevende geen vervangende arbeid aanbiedt (kan aanbieden) aan de (gedeeltelijk) arbeidsgeschikte medewerker dan consulteert hij collega leidinggevendenden voor mogelijkheden van benutting van de arbeidsmogelijkheden.

Als de leidinggevende en zijn collega leidinggevendenden geen vervangende passende arbeid aanbieden (kunnen aanbieden) aan de gedeeltelijk arbeidsgeschikte medewerker dan bespreekt de leidinggevende dit met zijn eerst hogere leidinggevende dan wel HR.

Indien binnen Unicoz geen andere passende arbeid voorhanden is, bevordert de leidinggevende in samenwerking met HR de inschakeling van een intern of extern deskundige om de medewerker in voor hem vervangende arbeid in het bedrijf van een andere werkgever te plaatsen.

### Tijdelijk minder inzetbaarheid

- In geval van een tijdelijke werkaanpassing dient medewerker in principe volledig beschikbaar te zijn voor overig vervangende werkzaamheden dan wel (bijzonder) verlof te hebben
- Vervangend ander werk voor de eigen functie is bedoeld voor de opvang van tijdelijke verminderde inzetbaarheid
- Medewerkers die tijdelijk minder inzetbaar zijn en geen aangepast eigen werk kunnen verrichten dienen volledig beschikbaar te zijn en ingezet te worden voor ander vervangend werk tenzij sprake is van (bijzonder) verlof
- Passend werk wordt uitgevoerd volgens de wettelijke kaders uit het Burgerlijk Wetboek (7:658a BW). Dit betekent dat eerst wordt gekeken of het eigen werk kan worden aangepast en vervolgens of er passend werk binnen de school of andere scholen binnen Unicoz beschikbaar is. Als er geen passend werk binnen Unicoz kan worden aangeboden, kan Unicoz passend werk aanbieden bij een andere werkgever. Dit werk moet voor de krachten en bekwaamheden van de werknemer berekend zijn en moet op basis van lichamelijke, geestelijke en sociale aard redelijkerwijs van hem kunnen worden gevergd. Zowel werkgever als werknemer denken mee in de aard van het passend werk. De bedrijfsarts en POB zijn hierin de expert en geven advies.

Het uitgangspunt bij reistijd bij aangepast werk is als volgt.

Reistijd + werktijd per week in aangepast werk, mag niet meer zijn dan reistijd + werktijd in eigen werk per week. Bijvoorbeeld: een medewerker werkt normaal 40 per week en heeft 1 uur reistijd. De uren in aangepast werk per week mogen dan (reistijd + werktijd) niet meer bedragen dan 41 uur.

Voor medewerkers is het uitgangspunt een reistijd van maximaal 2 uur per dag.

In overleg tussen leidinggevende en medewerker kan hiervan worden afgeweken. Redelijkheid en billijkheid zijn hierbij het uitgangspunt.

Het kan voorkomen dat aangepast werk afwijkt van het rooster, bijvoorbeeld als een medewerker een groepsleerkracht/docent is en aangepast werk gaat verrichten in een ondersteunende functie. Dit is toegestaan. Een werkgever is namelijk wettelijk verplicht om de medewerker in te zetten op al het passende werk dat beschikbaar is, ook als dat buiten lesroosters valt. Het uitgangspunt is dat medewerker en leidinggevende hier in goed overleg afspraken over maken. Als zij er in overleg niet uitkomen, dan kan de medewerker een deskundigenoordeel aanvragen bij het UWV om objectief te laten toetsen of het aangeboden werk passend is.

### Permanent minder inzetbaarheid

- Permanente werkaanpassingen worden indien beschikbaar alleen toegestaan op medische gronden en alleen voor zover geen verdere gezondheidsschade bij betrokkene ontstaat ten gevolge van de uitoefening van de (aangepaste) functie. Voor het permanent aanpassen van het werk wordt de nieuwe functie eerst getoetst op op oppassendheid door de bedrijfsarts/POB en de arbeidsdeskundige.
- Het absorptievermogen van Unicoz is niet groot (gezien het feit dat verreweg het grootste deel van het personeelsbestand werkzaam is als docent/groepsleerkracht), geredeneerd in % te herplaatsen medewerkers met een structurele beperking. Per casus zal een match worden gemaakt tussen de mogelijkheden van een medewerker en het functiehuis om te bepalen waar eventuele re-integratie kan worden bewerkstelligd. Indien geen match is te maken, dient re-integratie 2e spoor (buiten eigen organisatie) te worden opgestart.

### Externe inzetbaarheid

De mogelijkheid bestaat om medewerkers extern tijdelijk dan wel definitief uit te plaatsen. Binnen Unicoz wordt hiervoor een re-integratiebedrijf ingeschakeld.

### Bijzonder verlof

- Zie de CAO PO/VO en de uitvoeringsregeling Bijzonder verlof en andere wettelijke regelingen;
- Zie de CAO PO/VO en de site van het ministerie van SZW onder verlofregelingen

### Mogelijke werkaanpassingen:

- Andere werktijden (onderzoeken van mogelijkheden voor maatwerk in lesroosters
  - Minder dagen in de week 1, 2, 3, of 4 dagen
- Andere werktijden (onderzoeken van mogelijkheden voor indeling werktijden per dag of in dagdelen)
- Het tijdelijk niet meer laten verrichten van een gedeelte van de werkzaamheden die bepaalde fysieke inspanningen van de medewerker vereisen die tijdelijk niet mogelijk zijn, omdat de fysieke beperkingen van de medewerker dit tijdelijk niet toestaan.
- Het tijdelijk niet meer laten verrichten van een gedeelte van de werkzaamheden die bepaalde psychische spanningen bij de medewerker oproepen en die tijdelijk niet mogelijk zijn, omdat de psychische gesteldheid/belastbaarheid van de medewerker dit tijdelijk niet toestaan.
- Het tijdelijk niet meer blootstellen aan omstandigheden die een negatieve invloed hebben op de fysieke gesteldheid van de medewerker (akoestiek, warmte, kou)

### Advies bedrijfsarts/POB

De bedrijfsarts/POB dient aan te geven of iemand op medische gronden niet of niet volledig beschikbaar is voor het verrichten van werk. Hij geeft daarbij aan wat de mogelijkheden en beperkingen van de medewerkers zijn en onder welke voorwaarden iemand arbeid kan leveren. Ook geeft hij een advies over de in te zetten interventie of een oordeel over of de ingezette interventie adequaat is.

Als de medewerker twijfelt over de juistheid van het advies van de POB, kan hij vragen om een afspraak met de bedrijfsarts. Als de medewerker twijfelt over de juistheid van het advies van de bedrijfsarts, kan hij verzoeken om een second opinion van een andere bedrijfsarts. De bedrijfsarts moet het verzoek van de medewerker om een second opinion honoreren, tenzij hij vindt dat er zwaarwegende redenen zijn om het verzoek af te wijzen. Het is hierbij van belang dat de medewerker samen met de POB of huidige bedrijfsarts een duidelijke vraagstelling formuleert voor de secondopinionarts, zodat het advies van deze tweede arts ook daadwerkelijk antwoord geeft op de vragen of onduidelijkheden die de medewerker ervaart. Het oordeel van de secondopinionarts is objectief en wordt niet gestuurd door de huidige bedrijfsarts.

### **Verschil van mening over inzetbaarheid tussen de leidinggevende en de medewerker**

Als de medewerker het niet eens is met de afspraken die de leidinggevende ten aanzien van verminderde inzetbaarheid met hem/haar maakt dan kan de medewerker hierover een second opinion aanvragen bij het UWV (deskundigenoordeel). Zie voor meer informatie over het deskundigenoordeel en hoe dit aan te vragen is op de website van het UWV. Ook Unicoz kan een deskundigenoordeel aanvragen.

Voor klachten voortvloeiend uit de uitvoering van dit protocol die een intern karakter hebben, kan ook de klachtenprocedure worden gevolgd.

### **Werkhervattingsgesprek**

Het is zowel voor leidinggevende als werknemer na iedere ziekteperiode mogelijk om een werkhervattingsgesprek te plannen. Het doel van dit gesprek is duurzaam herstel en duurzame inzetbaarheid. Als leidinggevende of medewerker risico ziet op hernieuwde uitval, dan kunnen zij die samen bespreken. Onderwerpen die aan de orde kunnen komen zijn: Hoe kijken medewerker en leidinggevende terug op de ziekteperiode? Zien zij belemmeringen voor de toekomst? Waar kan leidinggevende of medewerker rekening mee houden om hernieuwde uitval te voorkomen?

Zowel leidinggevende als medewerker kunnen het initiatief nemen tot dit gesprek.



## Protocol: Arbeidsconflict

Dit protocol is gebaseerd op de STECR-richtlijn Arbeidsconflict. Deze richtlijn dient verplicht te worden toegepast door bedrijfsartsen en POB.

### Aanleiding

Een arbeidsconflict kan verschillende oorzaken hebben. Meestal is er echter geen sprake van een medische oorzaak. Er is volgens de STECR-richtlijn sprake van een conflict als de werknemer, de werkgever of beiden een conflict ervaren. Een dergelijke situatie kan leiden tot langdurig verminderde inzetbaarheid.

### Doel van het protocol

Dit protocol gebaseerd op de STECR-richtlijn 'Arbeidsconflicten' beschrijft hoe te handelen bij een arbeidsconflict en is gericht op een snelle, effectieve en zorgvuldige oplossing van het probleem om langdurige invloed op de inzetbaarheid van de medewerker te voorkomen.

### Werkwijze bij een arbeidsconflict

Bij het aanpakken van een arbeidsconflict moet de werkgever in de meeste gevallen het voortouw nemen. Veelal zal dit de direct leidinggevende zijn, maar als hij zelf onderdeel uitmaakt van het conflict, dan zal een naast hogere leidinggevende of HR het initiatief moeten nemen.

#### 1. Zorg voor een vroegtijdige aanpak

Wees ervan bewust van het feit dat mensen in het algemeen de neiging hebben om een conflict (onbewust) te ontkennen. Zo kunnen medische klachten, die men ervaart als gevolg van het conflict, op de voorgrond treden, waardoor het gevaar ontstaat dat het conflict niet wordt (h)erkend. De klachten als gevolg van het arbeidsconflict blijven daardoor vaak bestaan, hebben invloed op de inzetbaarheid van de medewerker en beide partijen belanden in een vicieuze cirkel. Het vroegtijdig (h)erkennen en aanpakken van de oorzaak van een arbeidsconflict is daarom de basis voor een effectieve oplossing.

#### 2. Stel de feiten vast rond het arbeidsconflict

Ga in gesprek met de medewerker en stel in overleg met elkaar vast, dat er sprake is van een arbeidsconflict door dat naar elkaar uit te spreken. Zodra deze onderkenning heeft plaatsgevonden, is het van belang vast te stellen wat er precies aan de hand is.

Een eerste uitdaging bij het oplossen van een arbeidsconflict is het voorkomen van verminderde inzetbaarheid. Indien de medewerker van mening is dat hij niet (volledig) inzetbaar is in het eigen werk als gevolg van een arbeidsconflict, dan wordt de bedrijfsarts/POB op zo kort mogelijke termijn gevraagd:

1. Is de medewerker door ziekte verhinderd de bedongen arbeid te verrichten?
2. Is er sprake van een arbeidsconflict?

Dossiervorming van het arbeidsconflict is voor alle partijen essentieel. Een nauwe samenwerking tussen leidinggevende en HR is dus van groot belang.

#### 3. Arbeidsconflict en rol van de bedrijfsarts

De medewerker heeft het recht om met een bedrijfsarts/POB te overleggen over zijn of haar situatie. Zorg ervoor dat de bedrijfsarts/POB zich goed kan voorbereiden op dit spreekuurcontact. Meldt altijd dat er waarschijnlijk sprake is van een arbeidsconflict en beschrijf de acties die tot nu toe zijn ondernomen. Stel gerichte vragen aan de bedrijfsarts/POB die relevant zijn voor het arbeidsconflict (zie hierboven onder punt 2).

Na beantwoording van deze vragen zijn er drie varianten volgens de STECR-richtlijn die elk een andere aanpak vragen:

- A. De medewerker kan door ziekte de bedongen arbeid niet (volledig) verrichten terwijl er geen sprake is van een arbeidsconflict. De regelgeving met betrekking tot de Wet Verbetering Poortwachter is van toepassing en de bedrijfsarts/POB maakt een probleemanalyse. Er geldt in principe een loondoorbetalingsplicht voor de werkgever.
- B. De medewerker kan door ziekte de bedongen arbeid niet (volledig) verrichten en er is tevens sprake van een arbeidsconflict. De regelgeving met betrekking tot de Wet Verbetering Poortwachter is van toepassing en de bedrijfsarts/POB maakt een probleemanalyse. In de probleemanalyse wordt het interventieplan voor het oplossen van het arbeidsconflict verwerkt. Er geldt in principe een loondoorbetalingsplicht voor de werkgever.
- C. De medewerker is niet ziek, maar er is sprake van een arbeidsconflict. De regelgeving rondom de Wet Verbetering Poortwachter is niet van toepassing en er geldt in principe geen loondoorbetalingsverplichting voor de werkgever. De bedrijfsarts/POB zal na toepassing van hoor en wederhoor adviseren over een interventieperiode en/of bemiddeling.

Als de leidinggevende er zelf niet uitkomt met de medewerker, is het van belang de hulp in te schakelen van de naast hogere leidinggevende en HR.

#### 4. Arbeidsconflict en evaluatie

Het is van belang om het proces rond het oplossen van een arbeidsconflict achteraf te evalueren. Door terug te kijken leert de leidinggevende de signalen van een arbeidsconflict eerder te herkennen en kan het handelen van alle partijen rond een arbeidsconflict geanalyseerd worden. Vervolgens kan bekeken worden welke handelingen tot ongewenste gevolgen hebben geleid.

Onderdeel van deze evaluatie dient altijd een overleg te zijn met de betrokken (externe) partijen. Niet alleen om er gezamenlijk van te leren, maar ook om in vervolcontacten en acties de achtergrond en drijfveren van een medewerker beter te begrijpen. Dit komt de begeleiding en daarmee de inzetbaarheid ten goede. De leidinggevende voorkomt hiermee een nieuw arbeidsconflict en daarmee opnieuw verminderde inzetbaarheid van de medewerker.

#### Interventieperiode en Mediation

Conform de STECR-richtlijn kan de bedrijfsarts/POB na toepassing van hoor en wederhoor bij werkgever en werknemer een interventieperiode adviseren, bijvoorbeeld als er sprake is van heftige emoties. Dit is een korte periode waarin de werknemer met behoud van loon wegblijft van het werk, zonder dat dit als ziekte, vakantie of verlof wordt aangemerkt. De interventieperiode is uitzondering en geen regel. Het advies is de interventieperiode zo kort mogelijk te houden. Binnen de interventieperiode dient in ieder geval het eerste gesprek tussen werkgever en werknemer plaats te vinden, zo nodig met een derde partij erbij.

De werkgever en werknemer zijn niet verplicht om een mediator in te schakelen ter oplossing van een arbeidsconflict. Uit uitspraken van kantonrechters blijkt echter wel dat het consequenties heeft als één van de partijen niet wil meewerken aan mediation om een arbeidsconflict op te lossen. Ook gebeurt het regelmatig dat de kantonrechter een uitspraak in een ontslagzaak aanhoudt, omdat de werkgever en de werknemer eerst geacht worden om het arbeidsconflict voor te leggen aan een mediator.

## Bijlage 1

### VOORSCHRIFTEN BIJ VERZUIM

#### 1. Ziekmelding

Bij ziekte of ongeval, meld je telefonisch of persoonlijk bij jouw leidinggevende dat je niet of niet volledig in staat bent om je eigen werkzaamheden te verrichten. Als je jouw leidinggevende niet kunt bereiken meld je je alsnog zodra uw leidinggevende weer bereikbaar is. Als de aard van de beperkingen het niet toelaat dat je zelf de melding doet, dan kan bij uitzondering een ander dat voor je doen. Je dient je altijd zo tijdig mogelijk af te melden. Bij voorkeur ruim voor aanvang van jouw werkdag/rooster. Bij de ziekmelding informeer je jouw leidinggevende o.a. over:

Jouw telefoonnummer en het (verpleeg)adres;

De vermoedelijke duur van het verzuim;

- De lopende afspraken en werkzaamheden;
- Of de ziekte verband houdt met een arbeidsongeval;
- Of er sprake is van een verkeersongeval waarbij een eventueel aansprakelijke derde betrokken is, in verband met het verhalen van loonkosten op deze derde (regresmogelijkheid).

Jij bent niet verplicht jouw leidinggevende te informeren over wat je mankeert of welke ziekte je hebt, jij bent wel verplicht bij de bedrijfsarts alles te vertellen over jouw ziekte.

#### 2. Procedure

##### a. Algemeen

Als je ziek bent, moet je alles doen om een zo spoedig mogelijk herstel te realiseren (bijv. de huisarts inschakelen) en alles nalaten wat jouw genezing mogelijk kan belemmeren.

##### b. Bereikbaarheid

Om contact mogelijk te maken ben je verplicht om bereikbaar te zijn tijdens jouw afwezigheid. Zorg ervoor dat je jouw juiste telefoonnummer kenbaar maakt bij jouw leidinggevende. Als je van verpleegadres verandert tijdens ziekte (bijv. opname en ontslag ziekenhuis), geef je dit vooraf door aan jouw leidinggevende.

##### c. Bedrijfsarts/POB

Binnen 3 weken na jouw ziekmelding word je gebeld door de POB. Je dient hiervoor bereikbaar te zijn. Word je opgeroepen voor het spreekuur van de bedrijfsarts of POB dan moet je daar altijd gevolg aan geven, ook als je van plan was de volgende dag weer aan het werk te gaan. Als je jouw eigen werkzaamheden al hebt hervat, dan neem je contact op met jouw leidinggevende om te bespreken of de afspraak bij de bedrijfsarts/POB al dan niet door zal gaan. Als je medicijnen gebruikt, neem je deze mee naar het spreekuur. Je hoeft een oproep voor het spreekuur van de bedrijfsarts/POB niet af te wachten. Je kan ook altijd zelf een afspraak maken via jouw leidinggevende/de casemanager/ HR, of indien je dit wenst direct bij de bedrijfsarts/POB.

Als jouw beperkingen het niet toelaten dat je naar het spreekuur komt, dan geef je dit direct door aan jouw leidinggevende. In bijzondere gevallen kan jouw leidinggevende de bedrijfsarts/POB verzoeken je thuis of op het verpleegadres te bezoeken. De bedrijfsarts beoordeelt jouw belastbaarheid voor het verrichten van eigen of aangepaste werkzaamheden en waarborgt de vertrouwelijkheid van jouw medische gegevens. Indien mogelijk plannen we het spreekuur met de bedrijfsarts/POB dicht bij jouw woonplaats in. Wanneer dit door omstandigheden niet mogelijk is, zullen de extra reiskosten worden vergoed (conform de voor de voor de medewerker geldende arbeidsvoorwaarden).

##### d. Uitvoeringsorgaan Werknemers Verzekeringen (UWV)

In een aantal wettelijk omschreven situaties betaalt het UWV (een deel) van het aan jou tijdens ziekte doorbetaalde salaris terug aan het bedrijf. In dat geval is het mogelijk dat een verzekeringsarts van het UWV je oproept. Je bent verplicht om aan deze oproep gehoor te geven. Bij langdurige ziekte ben je samen met

Unicoz verplicht om een aantal formulieren van het UWV in te vullen over jouw re-integratie in het kader van de Wet Verbetering Poortwachter. Je kunt daarvoor worden opgeroepen voor het spreekuur van de bedrijfsarts/POB en/of een gesprek met jouw leidinggevende. Deze formulieren zijn noodzakelijk voor het aanvragen van een arbeidsongeschiktheidsuitkering op grond van de Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA).

### 3. Weer volledig inzetbaar voor het eigen werk

Je dient jouw eigen werk weer te hervatten, zodra je daartoe in staat bent. Je meldt bij je leidinggevende dat je hersteld bent.

Is er door jouw leidinggevende of bedrijfsarts met jou een hersteldatum afgesproken en ben je op die dag niet in staat weer volledig aan het werk te gaan, dan meld je dit opnieuw bij jouw leidinggevende volgens de hierboven onder 2 beschreven procedure en neem je zo snel mogelijk persoonlijk contact op met jouw leidinggevende.

Je zult weer volledig hersteld worden gemeld, wanneer je jouw werkzaamheden (bedongen arbeid) weer in de volledige omvang (zonder aanpassingen) duurzaam kunt uitoefenen.

### 4. Gedeeltelijk inzetbaar of arbeidstherapie

Het kan zijn dat je gedeeltelijk weer inzetbaar bent voor uw eigen werk. Dit betekent dat je jouw eigen werk hervat voor een gedeelte van jouw werktijd. Jouw leidinggevende maakt met jou afspraken over de invulling van je werktijd (o.a. spreiding van de uren, aard van de werkzaamheden) rekening houdend met jouw beperkingen. Die afspraken dienen door jou en jouw leidinggevende nageleefd te worden.

Ook kan het zijn dat je gedeeltelijk gaat werken op basis van arbeidstherapie. Op die manier kan bijvoorbeeld worden beoordeeld in hoeverre je belastbaar bent en/of tot welke werkzaamheden je in staat bent. Jouw leidinggevende bespreekt met jou om welke werkzaamheden het gaat en voor hoeveel uur per dag. Je blijft dan als volledig ziek geregistreerd staan.

Tijdens jouw verzuim zal de leidinggevende in nauw overleg met de bedrijfsarts/POB en met jou afspraken maken wanneer er verlof kan worden genomen. Verlof mag jouw re-integratie namelijk niet in de weg staan. De afspraken voor werkhervatting worden schriftelijk vastgelegd in een (bijstelling van) het plan van aanpak re-integratie (UWV-formulier).

### 5. Passende werkzaamheden

Je dient actief mee te werken als er gezocht wordt naar (tijdelijke) aangepaste werkzaamheden of een andere passende functie als er geen mogelijkheden (meer) zijn om terug te keren in het eigen of aangepaste eigen werk. Als er een passende baan is gevonden, ben je in beginsel verplicht die te accepteren. In artikel 7:658a lid 3 BW (re-integratie bij eigen of andere werkgever) staat de definitie van het begrip passende arbeid gegeven: "Alle arbeid, die voor de krachten en bekwaamheden van de werknemer is berekend, tenzij aanvaarding om redenen van lichamelijke, geestelijke of sociale aard niet van hem kan worden gevergd".

### 6. Arbeidsomstandigheden

Het kan zijn dat jouw verzuim te maken heeft met jouw werkomstandigheden. Het is dan belangrijk om samen met jouw leidinggevende te proberen de situatie te verbeteren. Soms is de oplossing relatief eenvoudig, soms is het minder duidelijk of ligt niet zo voor de hand. Het kan ook zijn dat het moeilijk is om er over te praten. Toch is het van belang dat je duidelijk maakt waar het probleem ligt op het vlak van jouw arbeidsomstandigheden. Dat kan bij jouw leidinggevende, maar ook bij de bedrijfsarts/POB.

Ook als je niet ziek bent, maar toch klachten ervaart die te maken hebben met het werk, kan je via jouw leidinggevende of HR een afspraak maken met de bedrijfsarts/POB. Je kunt ook zelf direct een afspraak maken bij de bedrijfsarts/POB. Dit geldt eveneens indien je ideeën hebt ter verbetering van de arbeidsomstandigheden.

## 7. Vakantie

### a. Ziek worden tijdens vakantie

Als je ziek wordt tijdens jouw vakantie (die buiten de reguliere schoolvakanties vallen) handel je op dezelfde manier als bij een gewone ziekmelding. De procedure, die is omschreven bij punt 1, blijft van toepassing.

Als je op vakantie bent buiten de reguliere schoolvakanties dien je op jouw vakantiebestemming een arts te raadplegen en deze om een schriftelijke verklaring te vragen m.b.t. de aard van uw klachten, de vermoedelijke hersteltijd en de toegepaste behandeling. Deze medische verklaring en eventuele andere bescheiden (afschriften van medicijn recepten, dokters- en apothekersrekeningen) lever je in bij de bedrijfsarts/POB. De bedrijfsarts/POB zal deze documenten gebruiken bij de beoordeling van jouw belastbaarheid tijdens jouw vakantie. Bij voorkeur keer je - afhankelijk van de aard van de beperkingen- zo spoedig mogelijk naar huis terug.

### b. Met vakantie gaan tijdens ziekte

Voor meerdaagse afwezigheid (vakantie e.d.) tijdens ziekte, wordt de bedrijfsarts/POB om een advies gevraagd. De vakantie mag jouw re-integratie niet in de weg staan.

## 8. Gesprekken

Medewerkers die vaak of langere tijd achtereen verzuimen, zullen door hun leidinggevende worden uitgenodigd voor een gesprek. Het doel daarvan is, dat de leidinggevende inzicht krijgt in de achtergrond van het verzuim. Bovendien kunnen leidinggevende en medewerker samen nagaan hoe het verzuim voorkomen of beperkt kan worden en hoe Unicoz daarbij een rol kan spelen. Van dit gesprek en de gemaakte afspraken wordt een verslag gemaakt in de vorm van een brief, dat door de medewerker (voor gezien) getekend wordt. De medewerker ontvangt een exemplaar van dit verslag en wordt in de gelegenheid gesteld hierop een schriftelijke reactie te geven. Het verslag en de eventuele reactie van betrokkene wordt in het personeelsdossier opgenomen.

## 9. Langdurig verzuim

Je dient ook zelf jouw dossier bij te houden en je bent verantwoordelijk voor de overdracht hiervan aan het UWV ten behoeve van de aanvraag van een arbeidsongeschiktheidsuitkering, indien je langdurig of blijvend ziek bent. De begeleiding van verzuimende medewerkers is primair de verantwoordelijkheid van leidinggevende. De leidinggevende zal in nauwe samenwerking met de betrokken medewerker de re-integratie vormgeven op advies van de bedrijfsarts/POB.

Indien op enig moment duidelijk wordt (na een advies van de bedrijfsarts/POB en vervolgens een arbeidsdeskundig onderzoek) dat je niet in jouw eigen functie op dezelfde werkplek/school terug zal kunnen keren, dan zal je – eventueel in samenwerking met een re-integratiebureau - begeleid worden naar ander werk binnen (spoor 1) of buiten Unicoz (spoor 2).

Bij langdurig verzuim zul je tijdig een arbeidsongeschiktheidsuitkering (de zgn. WIA-uitkering) aan moeten vragen. Jouw leidinggevende en HR zullen jou ondersteunen bij de aanvraag van een WIA-uitkering en samen met jou het aan UWV te zenden re-integratiedossier samenstellen. De bedrijfsarts/POB zal een Actueel Oordeel opstellen en jou je medisch dossier overhandigen, zodat je ook dit aan het UWV ter beschikking kunt stellen.

## 10. Second opinion, Deskundigenoordeel en klacht

Als de medewerker twijfelt over de juistheid van het advies van de POB, kan hij vragen om een afspraak met de bedrijfsarts. Als de medewerker twijfelt over het advies van de bedrijfsarts kan hij een second opinion aanvragen. Een onafhankelijke bedrijfsarts zal dan een second opinion verzorgen. Het is hierbij van belang dat de medewerker samen met de POB of huidige bedrijfsarts een duidelijke vraagstelling formuleert voor de secondopinionarts, zodat het advies van deze tweede arts ook daadwerkelijk antwoord geeft op de

vragen of onduidelijkheden die de medewerker ervaart. Het oordeel van de secondopinionarts is objectief en wordt niet gestuurd door de huidige bedrijfsarts.

Ook kan de medewerker bij het UWV een deskundigenoordeel aanvragen. Het UWV heeft de volgende vragen geformuleerd op basis waarvan een deskundigenoordeel kan worden aangevraagd:

- Kan ik mijn eigen werk weer volledig doen?
- Is het werk dat ik moet of wil doen passend voor mij?
- Doet mijn werkgever genoeg om mij weer aan het werk te helpen?
- Doe ik genoeg om weer aan het werk te gaan?

Als een medewerker een klacht heeft in relatie tot arbeidsongeschiktheid dan dient hij dit, conform de Klachtenprocedure, eerst met zijn leidinggevende te bespreken. En daarna met de naast-hogere leidinggevende of hoofd HR. Heeft de klacht betrekking op de eigen leidinggevende, dan kan de medewerker de eerste stap overslaan. Mocht de klacht dan nog niet zijn opgelost, dan kan de medewerker een schriftelijke klacht indienen bij de klachtencommissie. Deze zal de klacht in behandeling nemen en uiterlijk binnen 3 weken uitspraak doen.

## 11. Maatregelen

Als je je niet houdt aan uw wettelijke verplichtingen of de voorschriften in deze procedure, kunnen er maatregelen worden getroffen. Dat kan onder meer leiden tot disciplinaire maatregelen, zoals een schriftelijke waarschuwing, het opschorten of stopzetten van het salaris, schorsing of ontslag.

## IN HET KORT: VOORSCHRIFTEN BIJ VERZUIM

### Melding

Je meldt je telefonisch ziek bij jouw leidinggevende of - bij uitzondering - diens plaatsvervanger.

### Bereikbaar zijn

Tijdens jouw afwezigheid ben je de gehele periode verplicht om telefonisch bereikbaar te zijn.

### Spreekuur

Aan een oproep om te verschijnen op het spreekuur van de bedrijfsarts/POB dien je altijd gevolg te geven. Ook als je van plan was de volgende dag weer aan het werk te gaan. Als jouw gezondheidstoestand het niet toelaat dat je naar het spreekuur komt, geef je dit direct door aan jouw leidinggevende.

### Weer volledig hersteld

Als met jou een herstel datum is afgesproken, maar je kunt op die dag toch nog niet volledig jouw eigen werkzaamheden uitvoeren, dan dien je diezelfde dag voor 9.00 uur contact op te nemen met jouw leidinggevende.

### Ander adres

Als je tijdens jouw ziekte op een ander adres verblijft of van adres verandert (bijv. opname en ontslag ziekenhuis), dan meld je dit vooraf aan uw leidinggevende.

### Tijdens vakantie buiten de reguliere schoolvakanties om

Bent je op vakantie en word je ziek, dan meld je op de gebruikelijke wijze aan jouw leidinggevende dat je niet in staat bent om jouw eigen werk uit te voeren. Verder dien je een arts op jouw vakantiebestemming te raadplegen en deze om een schriftelijke verklaring te vragen. Bij voorkeur keer je- afhankelijk van de aard van de beperkingen- zo spoedig mogelijk naar huis terug.

### Spelregels

Je dient je te houden aan alle wettelijke verplichtingen en de voorschriften van Unicoz bij verzuim. Als je hier niet aan houdt kunnen er maatregelen worden getroffen.



## Bijlage 2:

### Handleiding frequent verzuimgesprek

De medewerker en de leidinggevende dragen ieder vanuit hun eigen verantwoordelijkheid bij aan de inhoud van het verzuimgesprek. De medewerker dient de overeengekomen arbeidsprestatie te realiseren en al het mogelijke te doen om, in geval van verzuim, zo spoedig mogelijk terug te keren op de werkplek. De leidinggevende vervult een essentiële positie in het leiding geven aan en het uitvoeren van het beleid rondom frequent verzuim. Bij de leidinggevende ligt immers de directe verantwoordelijkheid voor de gezondheid, de veiligheid en het welzijn van de individuele medewerker op de werkplek, maar ook voor de organisatorische en financiële gevolgen van verzuim en arbeidsongeschiktheid.

De leidinggevende zal uiterlijk binnen 5 werkdagen na de datum van herstelmelding van de derde ziekmelding van een medewerker in een periode van 365 dagen een verzuimgesprek voeren met de medewerker en kan daarbij ondersteund worden door HR. Het verzuimgesprek vindt altijd in werktijd plaats. Indien het gesprek aansluit op de reguliere werktijd van de medewerker vindt bijschrijving van deze extra tijd plaats in de vorm van plusuren.

Het verzuimgesprek heeft een signalerend karakter. Het verzuimgesprek is ingedeeld in een aantal fases. Deze zullen nader toegelicht worden.

#### Fase 1: Voorbereiding

Ter voorbereiding op het gesprek kan de leidinggevende advies inwinnen bij HR of de bedrijfsarts/POB. Voordat de leidinggevende het verzuimgesprek gaat voeren met de medewerker onderzoekt hij/zij het volgende:

- Neemt kennis van de feiten van het verzuim van de medewerker;
- Bekijkt de verzuimhistorie van de medewerker van de afgelopen twee jaar;
- Analyseert de gegevens, cijfers en de patronen;
- Wat zijn telkens de gevolgen van het verzuim? (Moeten collega's het werk overnemen?);
  - Hoe functioneert de medewerker op de afdeling en hoe zijn de onderlinge verhoudingen?

De leidinggevende maakt met de medewerker een afspraak waarbij het doel van het gesprek wordt aangegeven, de plaats, het tijdstip, de tijdsduur en de gespreksdeelnemers.

#### Fase 2: Opening

De leidinggevende leidt het gesprek in. Hij legt de verzuimfeiten van de medewerker op tafel, aan de hand van een overzicht op papier. Op deze wijze wordt het verzuimgedrag van de medewerker zichtbaar. De leidinggevende geeft in het verzuimgesprek aan dat het verzuimgedrag van de medewerker afwijkt van het gemiddelde verzuimgedrag of van de norm en omschrijft de belasting die dit met zich meebrengt voor het bedrijf en de collega's. Daarbij dient de leidinggevende concreet aan te geven welke problemen de afdeling/het team door het verzuimgedrag van de medewerker ervaart. Deze wijze van het gesprek openen is van belang omdat een medewerker vaak niet goed weet hoe vaak hij verzuimt of dat daarin patronen te herkennen zijn.

#### Fase 3: Oorzaken

In deze fase vraagt de leidinggevende een reactie van de medewerker. Is er een oorzaak van het verzuimgedrag aan te geven? Welke aspecten spelen een rol? Te denken valt aan:

Afstemming functie-inhoud in relatie met verzuim

Afstemming arbeidsomstandigheden met verzuim

Mogelijke problemen op het werk, met collega's of leidinggevende die verzuim veroorzaken

Mogelijk is een bezoek aan de bedrijfsarts nodig om over medische problemen een advies te krijgen.

In deze fase gaat het erom het probleem goed op tafel te krijgen. Voor de medewerker is dit niet altijd eenvoudig. De beste manier om achter de oorzaken van het verzuimgedrag van de medewerker te komen is om de medewerker erover te laten praten.

Het vereist van de leidinggevende geduld, durf om stiltes te laten vallen en goede gesprekstechnieken (doorvragen, samenvatten en luisteren). In deze fase van het gesprek moet de leidinggevende ervoor waken niet direct oplossingen aan te dragen voor de medewerker. Inventariseer samen met de medewerker de zaken die het verzuim beïnvloeden en ga dan pas over naar de volgende fase van het gesprek.

#### Fase 4: Oplossingen

Het verzuimgedrag van de medewerker kan verschillende oorzaken hebben bijvoorbeeld een medische oorzaak of afstemming werk en privé. Hoewel er niet direct van een disciplinair probleem sprake hoeft te zijn, moet er wel intensief naar oplossingen gezocht worden.

De verantwoordelijkheid en het initiatief hierin ligt bij de medewerker, ondersteund door de leidinggevende: "Wat ga jij doen om minder vaak te verzuimen en hoe kunnen wij daarbij ondersteunen?" De leidinggevende zal samen met de medewerker een aantal verschillende oplossingen op een rijtje zetten, geïnitieerd door de werknemer. Hieruit zal een keuze gemaakt moeten worden en zullen de voor- en nadelen van de oplossingen naar voren moeten worden gebracht.

#### Fase 5: Actieplan

In deze fase van het gesprek zal de leidinggevende samen met de medewerker een actieplan opstellen. In het actieplan zullen de volgende punten moeten worden opgenomen:

Verzuimgedrag van de medewerker

Achtergrond van het verzuimgedrag

Oplossingen om het verzuimgedrag te voorkomen

Duidelijke, concrete en meetbare afspraken

Wat te doen bij de eerstvolgende ziekmelding

Wordt de bedrijfsarts/POB ingeschakeld

Evaluatie (termijn).

Het actieplan wordt door beide partijen ondertekend en beide partijen behouden een kopie.

#### Maatwerk

Het stappenplan en de richtlijnen zijn voor iedere medewerker gelijk, maar ieder gesprek is maatwerk. Daar waar er sprake is van een medische chronische aandoening is het van belang de bedrijfsarts/POB in te schakelen. Hij kan adviseren over aanpassingen in de werkomgeving, werktijden, etc. Als het frequente verzuim voortkomt uit houding en gedrag, zal het gesprek inhoudelijk anders zijn.

De leidinggevende heeft een belangrijke rol in het vormgeven van de inhoud van het gesprek.

### Bijlage 3

#### Voorbeeldlijst aangepaste werkzaamheden binnen Unicoz

Deze voorbeelden zijn bedoeld om de leidinggevende en medewerker te helpen met het bedenken van aangepast werk. Alle overige aangepaste werkzaamheden die passen binnen de richtlijnen van de wet en van dit protocol zijn vanzelfsprekend ook toegestaan. Als er binnen Unicoz geen passend aangepast werk voorhanden is, dan zal er worden gezocht naar aangepaste werkzaamheden bij andere onderwijsinstellingen/organisaties.

## Voorbeeldbrief /verslag 1

### Brief/verslag frequent verzuim

#### Onderwerp: Verslag gesprek frequent verzuim

Geachte heer/mevrouw **naam medewerker**, beste **naam medewerker**,

Op <datum> hebben wij een gesprek met jou gevoerd over je ziekteverzuim omdat je in een periode van een jaar <aantal> maal had verzuimd.

Unicoz wil arbeidsverzuim waar mogelijk voorkomen en oplossen. In dat kader wordt gesproken met medewerkers die het afgelopen jaar drie keer of vaker hebben verzuimd en/of langdurig verzuimen. In deze gesprekken willen wij steeds samen met de betrokken medewerker nagaan of en zo ja wat de belemmeringen van hem/haar zijn en hoe deze mogelijk kunnen worden opgelost. Bij het zoeken naar passende oplossingen spelen zowel Unicoz als de medewerker in kwestie een cruciale rol. Ons doel is uiteindelijk zoveel als mogelijk (gezondheids)schade voor zowel onze medewerkers als ook voor onze organisatie te voorkomen.

Besproken is dat door veelvuldig verzuim er problemen binnen de organisatie ontstaan. Het doel van dit verzuimgesprek was daarom te zoeken naar achtergronden en mogelijke oplossingen voor bovengenoemde situatie.

<We hebben tijdens het gesprek besproken en afgesproken dat...**acties**

We hebben de hoop uitgesproken dat het komende jaar niet opnieuw een jaar wordt met frequent verzuim omdat het zowel voor jou als voor onze organisatieproblemen geeft.

Als na dit gesprek binnen 6 maanden opnieuw tweemaal verzuimd wordt, vindt er een inzetbaarheidsgesprek plaats. In dit gesprek wordt nagegaan of en zo ja welke consequentie jouw verzuim heeft voor je (toekomstige) inzetbaarheid.

Ik ga ervan uit dat deze brief een goede weergave is van het gesprek.

Met vriendelijke groeten,  
Unicoz .....

Voor gezien,

**Naam direct leidinggevende**,  
Functie direct leidinggevende.

**Naam medewerker**

## Voorbeeldbrief/verslag 2

### Brief/verslag aanhoudend frequent verzuim

#### Onderwerp: Verslag gesprek aanhoudend frequent verzuim

Geachte heer/mevrouw **naam medewerker**, beste **naam medewerker**,

Op **datum** hebben wij met elkaar gesproken over jouw inzetbaarheid. Dit naar aanleiding van het feit dat jij in 12 maanden tijd **X** aantal keer je ziek had gemeld. Wij hebben destijds ook aangegeven dat als je in 6 maanden na de 3<sup>e</sup> verzuimmelding, wederom 2 maal ziek bent, er een inzetbaarheidsgesprek volgt. Op **datum** heeft dit inzetbaarheidsgesprek plaatsgevonden. Hierbij waren **naam functie** en **naam functie** aanwezig.

Je bent de afgelopen 1,5 jaar ziek geweest op de volgende momenten:

Aantal dagen/ van datum x tot datum x  
Aantal dagen/ van datum x tot datum x  
Aantal dagen/ van datum x tot datum x  
Aantal dagen/ van datum x tot datum x  
Aantal dagen/ van datum x tot datum x

Wij hebben gesproken over de achterliggende redenen van deze verzuimmeldingen. Je hebt hierover ook gesproken met de bedrijfsarts/POB tijdens het spreekuur op datum. Daaruit blijkt dat de verzuimmeldingen niet/wel met elkaar samenhangen. De verzuimmeldingen zijn medisch/werk/privé/combinatie/arbeidsconflict gerelateerd.

Daarbij zijn er belemmeringen geweest voor de normale functie-uitoefening, te weten de beperkingen uitgedrukt in functie-eisen zoals .....etc. Het betreft een eenmalige/ tijdelijke, langdurige of een permanent structurele belemmering. Dit heeft wel effect op jouw duurzame inzetbaarheid. Wij hebben afgesproken dat jij acties.... gaat nemen. Wij zullen van onze kant acties.... gaan nemen. Daarbij zullen wij gebruik maken van dienstverleners bedrijfsarts/POB, vitaliteitscoach, bedrijfsmaatschappelijk werk etc. die jouw inzetbaarheid ten positieve kunnen stimuleren. Deze acties leggen wij vast in een actieplan waarna de vervolgesprekken ook worden ingepland.

Wij hebben je aangegeven dat wij ons ernstig zorgen maken over je duurzame inzetbaarheid en rekenen er dan ook op dat de besproken acties tot structurele verbetering leiden.

Als er nog zaken zijn welke onvermeld zijn, dan kun je altijd met mij contact opnemen.

Met vriendelijke groeten,  
Unicoz .....

**Naam naast-hogere leidinggevende,**  
**Functie naast-hogere leidinggevende**