

Verzuimbeleid gemeente Tilburg



Colofon	
Titel document	Verzuimbeleid
Documenteigenaren	Nathalie van Meir (afdelingshoofd P&O)
Locatie van het document	G:\VERTROUWELIJK\TBPEO\AB\TA
Versienummer	1
Laatst bijgewerkt/geopend	16-6-2025 9:16

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
1.1.	Doelstelling.....	3
1.2.	Uitgangspunten	3
1.3.	Visie	4
2.	Preventie	5
2.1.	Duurzame inzetbaarheid	5
2.2.	Preventieve interventies	6
	Continue Dialoog.....	6
	Sociale wegwijzer	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
	Bedrijfszorg.....	6
	Leren en Ontwikkelen	7
	Protocol preventief medisch onderzoek (PMO).....	7
	Vaccinatie	7
	Alcohol-, drugs- en medicijngebruik.....	7
3.	Verzuimbegeleiding.....	8
3.1.	Verzuimprotocol.....	8
3.2.	Rol verdeling.....	8
	Medewerkers	8
	Leidinggevende.....	8
	Adviseur P&O	9
	Bedrijfsarts	9
	Arbeidsdeskundige	9
4.	Managementinformatie	10
4.1.	Streefcijfer	10
	Bijlagen Bijlage 1: Wet- en regelgeving.....	11
	Bijlage 2: Impact van verzuim	11
	Bijlage 3: Taken en verantwoordelijkheden betrokkenen	13
	Interne betrokkenen	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

1. Inleiding

Gezond & gelukkig Tilburg, dat vraagt niet alleen om gezonde en gelukkige burgers, maar ook om gezonde en gelukkige medewerkers. Het voorkomen (en beperken) van verzuim van medewerkers is een van de onderwerpen die hieraan bijdraagt. Dit hangt samen met het thema duurzame inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid houdt medewerkers langer productief, gezond, gemotiveerd en betrokken.

Het is van belang om te beschikken over een heldere visie op verzuim, om zo op een daadkrachtige manier te kunnen handelen en te kunnen sturen op een duurzaam laag verzuim. Een duidelijke visie en het beleid dat daaruit voortvloeit, draagt eraan bij om verzuim van medewerkers te voorkomen en terug te dringen. Het helpt de organisatie grip te houden op verzuim. Dit werkt tevens door in de rollen, taken en verantwoordelijkheden van betrokkenen en daarmee in het verzuimprotocol. Het is belangrijk dat alle betrokkenen weten wat er op welk moment van hen wordt verwacht.

1.1. Doelstelling

Het doel van het verzuimbeleid is het voorkomen van verzuim. Indien er toch sprake is van verzuim wordt er gestreefd naar maximale inzetbaarheid en een spoedige terugkeer in het arbeidsproces. Dit draagt bij aan de optimale inzetbaarheid van medewerkers, zodat ze impact kunnen maken voor de stad. Daarnaast leidt de reductie van verzuim logischerwijs tot een afname van de daaraan gerelateerde kosten (zie de impact van verzuim in bijlage 1). Het beschikken over een verzuimbeleid is een wettelijke verplichting vanuit de Arbowet (artikel 2.9) en vindt zijn basis in de geldende wet- en regelgeving (zie bijlage 2).

Dit beleid geeft inzicht in de visie, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van iedereen die een rol in het verzuimproces heeft. Daarnaast is het een verzameling van alle bijbehorende regelingen en protocollen die onderdeel zijn van het verzuimbeleid.

1.2. Uitgangspunten

Binnen de gemeente Tilburg staan de kernwaarden verbindend, vernieuwend en daadkrachtig centraal. Afgeleid van de kernwaarden en de ontwikkelingen binnen de organisatie is het verzuimbeleid gebaseerd op een aantal uitgangspunten.

- We streven naar gezonde en gelukkige medewerkers. Dit doen we onder andere door:
 - Mogelijkheden te bieden aan de medewerkers om hun werkzaamheden gezond en vitaal vorm te geven tijdens hun loopbaan bij de gemeente Tilburg, als onderdeel van het vitaliteitsbeleid.
 - Een optimale werkomgeving en arbeidsomstandigheden te bieden aan alle medewerkers die bij of voor de gemeente Tilburg werken. Dit is in het Arbobeleid opgenomen.
- Het stimuleren van (een leven lang) leren en ontwikkelen om zo onze medewerkers 'fit' te houden voor het werk nu en in de toekomst en om onze organisatie wendbaarder te maken en talenten in te zetten daar waar de opgave erom vraagt (duurzame inzetbaarheid).
- Het stimuleren van het frequent voeren van een professionele gesprek tussen leidinggevende en medewerker middels de continue dialoog. De relatie tussen medewerker en leidinggevende staat daarbij centraal (**verbindend**).
- We kijken, ook als het lastig is, naar een passende aanpak en handelen daarnaar (**daadkrachtig**). We maken keuzes en zoeken naar de ruimte die past voor beide partijen. We gaan en blijven hierover met elkaar in gesprek.
- We volgen de laatste ontwikkelingen op het gebied van verzuim, zodat dit toegepast kan worden in het beleid en eventuele instrumenten (**vernieuwend**).

De visie op verzuim is afgeleid van de hierboven genoemde ontwikkelingen binnen de organisatie en de kernwaarden (verbindend, vernieuwend en daadkrachtig).

1.3. Visie

In de visie op verzuim binnen de gemeente Tilburg staan een **integrale aanpak** van verzuim en de **gezamenlijke verantwoordelijkheid** centraal. Door te werken vanuit een integrale aanpak, kijken we verder dan alleen het medische aspect van verzuim. Zowel bij het voorkomen als bij het beheersen van verzuim, zijn medewerker en leidinggevende gezamenlijk verantwoordelijk en gaat het met name om het beïnvloeden van de diverse factoren die een effect hebben op de inzetbaarheid van medewerkers.

Een mix van zowel lichamelijke als psychosociale klachten, factoren in de werksfeer en factoren in de privésfeer kunnen het verzuimgedrag beïnvloeden. Dat verklaart ook waarom iedere medewerker anders met verzuim om gaat. Voorbeelden van deze factoren zijn de sociale omgeving, gezonde leefgewoonten, het functioneren, de arbeidswaardering, de relatie met de leidinggevende en de stijl van leiding geven, de arbeidsomstandigheden en de verzuimgelegenheid.

De hierboven genoemde factoren kan de gemeente Tilburg (positief) beïnvloeden. In de continue dialoog kunnen alle zaken die van invloed zijn op het werk besproken worden. Dit maakt vroegtijdig signaleren van bepaalde omstandigheden en situaties die van invloed kunnen zijn op de inzetbaarheid mogelijk. Het tijdig signaleren kan helpen om verzuim te voorkomen.

De leidinggevende is de eerstverantwoordelijke als het gaat om het realiseren van condities, die nodig zijn om verzuim te voorkomen en de re-integratie van medewerkers te bevorderen wanneer er sprake is van verzuim. Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor hun gezondheid, vitaliteit en (duurzame) inzetbaarheid en tonen daarbij **eigenaarschap**. Bij (dreigend) verzuim maakt de medewerker dit bespreekbaar met de leidinggevende.

Wanneer er sprake is van verzuim zet de medewerker zich optimaal in voor re-integratie. De nadruk ligt bij de verzuimbegeleiding niet alleen op de medische oorzaak, maar op de wijze waarop medewerker en leidinggevende met verzuim omgaan. Het is belangrijk om hierbij een omslag te realiseren in het denken over verzuim in termen van 'afwezigheid' (wat kan niet) naar 'inzetbaarheid' (wat kan wél). Het met elkaar in gesprek gaan, over de mogelijkheden voor (gedeeltelijke) inzetbaarheid en de diverse factoren die hierop van invloed zijn, staat centraal. Daarbij is een succesvolle re-integratie de uitkomst van een resultaatgerichte en creatieve samenwerking tussen medewerker en leidinggevende.

2. Preventie

Verzuimpreventie richt zich op het treffen van maatregelen om verzuim te voorkomen. Door in te zetten op verzuimpreventie houdt de organisatie de medewerkers duurzaam inzetbaar voor de toekomst.

2.1. Duurzame inzetbaarheid

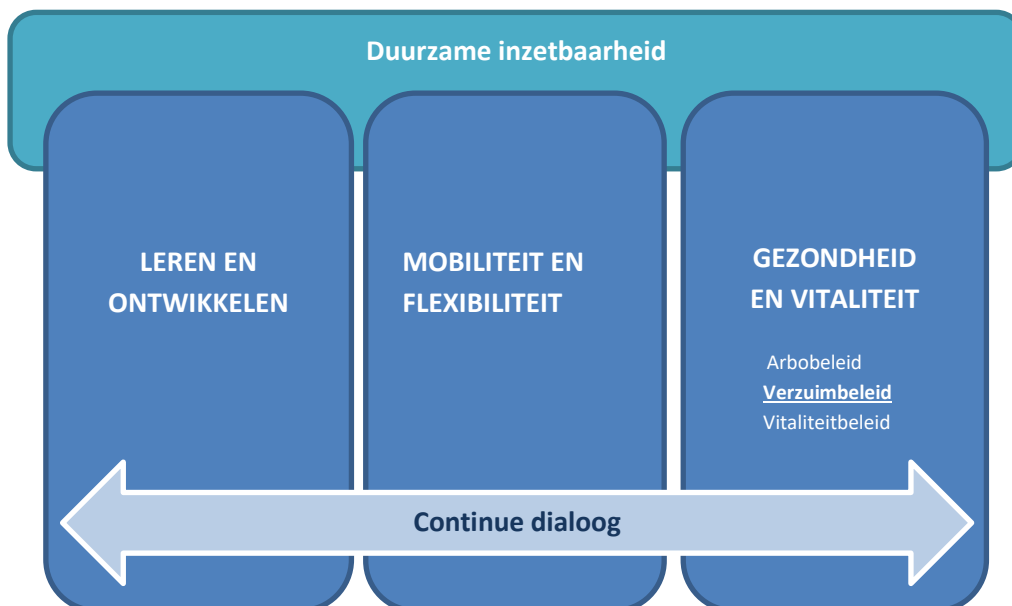
Het voorkomen (en beperken) van verzuim van medewerkers hangt samen met het thema duurzame inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid houdt medewerkers langer productief, gezond, gemotiveerd en betrokken. Duurzame inzetbaarheid draagt eraan bij dat medewerkers optimaal (blijven) functioneren, in huidige en toekomstige werkzaamheden.

Binnen de gemeente Tilburg zijn drie pijlers, waarmee vorm wordt gegeven aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers:

1. Leren en ontwikkelen: Dit doen we onder andere door ontwikkelmogelijkheden aan te bieden, zodat de kwaliteiten van medewerkers optimaal benut kunnen worden.
2. Mobiliteit en flexibiliteit: we stimuleren dat medewerkers op de juiste plek zitten en/of daar naartoe bewegen. Hierbij wordt continu aandacht besteed aan wat passend is bij en nodig is voor de stad.
3. Gezondheid en vitaliteit: we investeren in gezondheid, vitaliteit en welzijn van medewerkers, zodat medewerkers optimaal functioneren en willen en kunnen meebewegen met de veranderingen die van hen gevraagd worden.

Het verzuimbeleid hangt nauw samen met het Arbobeleid en het Vitaliteitsbeleid. Daarmee zijn deze drie beleidsthema's onderdeel van de pijler gezondheid en vitaliteit.

De drie pijlers staan centraal in de continue dialoog tussen medewerkers en leidinggevendenden.



Afbeelding 1: model duurzame inzetbaarheid gemeente Tilburg

2.2. Preventieve interventies

De gemeente Tilburg biedt diverse interventies aan om verzuim te voorkomen en te beperken. Onder andere de volgende interventies zijn onderdeel van onze preventieve aanpak:

- Continue dialoog
- Sociale wegwijzer
- Bedrijfszorg
- Trainingen/opleidingen
- Preventief Medisch Onderzoek (verder: PMO)
- Vaccinatie
- Aandacht voor alcohol-, drugs- en medicijngebruik

Continue Dialoog

De gemeente Tilburg gebruikt de continue dialoog, een gesprekscyclus waarin medewerker en leidinggevende met regelmaat stil staan bij belangrijke onderwerpen als functioneren, werkplezier en persoonlijke ontwikkeling. Dit gesprek kan dienen als preventiemiddel voor verzuim, waardoor de leidinggevende inzicht krijgt in de context waarin de medewerker zich bevindt.

Het kan hierbij gaan om zaken die van invloed zijn op de inzetbaarheid. Voorbeelden hiervan zijn omstandigheden in de sociale omgeving, leefgewoonten/leefstijl, onvrede in het werk, arbeidsomstandigheden of de relatie tussen de medewerker en de leidinggevende en/of collega's. Het is van belang dat medewerkers en leidinggevendenden zich realiseren dat er veel verschillende factoren zijn die (op termijn kunnen) leiden tot verzuim of die belemmerend kunnen werken in de re-integratie. Het tijdig bespreekbaar maken hiervan is daarom belangrijk om verzuim te voorkomen en herstel te bevorderen.

Nadere uitwerking is opgenomen in:

- Informatie continue dialoog (personeelshandboek & kennispunt)

Sociale wegwijzer

De sociale wegwijzer geeft een overzicht van de mogelijkheden en faciliteiten die de gemeente Tilburg aanbiedt aan medewerkers die te maken krijgen met belastende (thuis)situaties die effect op hun werk kunnen hebben. Het is belangrijk om als organisatie medewerkers hierbij steun te bieden. De leidinggevende is het eerste aanspreekpunt voor de medewerker. Wanneer de medewerker zaken (nog) niet wil bespreken met de leidinggevende maar wel behoefte heeft aan een luisterend oor dan kan de medewerker terecht bij één van de contactpersonen die staan weergegeven op de sociale wegwijzer, zoals:

- Bedrijfsarts
- Bedrijfsmaatschappelijk werker
- Externe en interne Vertrouwenspersoon
- Personeelsklankbord

Nadere uitwerking is opgenomen in:

- Informatie sociale wegwijzer (kennispunt)

Bedrijfszorg

De gemeente Tilburg biedt bedrijfszorg aan de medewerkers. Dit is een pakket van diverse diensten en interventies die gericht zijn op het voorkomen en beperken van verzuim.

De leidinggevende kan een medewerker aanmelden voor één van de bedrijfszorginterventies. Dit gebeurt naar eigen oordeel of op advies van de bedrijfsarts. De deelname gaat altijd in overleg en met instemming van de medewerker.

Nadere uitwerking is opgenomen in:

- Mijn bedrijfszorg (kennispunt)

Leren en Ontwikkelen

Het leren en ontwikkelen van medewerkers gaat verder dan het bieden van opleidingen en trainingen alleen. Leren en werken zijn sterk met elkaar verbonden. Zo kunnen medewerkers ook leren door de uitoefening van werkzaamheden, door coaching, feedback en kennisdeling. Leren en ontwikkelen helpt medewerkers om hun werkzaamheden op een passend niveau te kunnen blijven uitvoeren. Medewerkers tonen hierbij eigenaarschap en de werkgever faciliteert. Daarnaast is het onderwerp van gesprek tijdens de continue dialoog. Een situatie waarin een medewerker spanning of stress ervaart, wat kan leiden tot verzuim, doordat de medewerker niet meekan in de werkzaamheden wordt hiermee voorkomen.

Voor meer informatie over leren en ontwikkelen binnen de gemeente Tilburg verwijzen we naar de visie op leren en ontwikkelen. Deze is te vinden op intranet in de intranetgroep 'organisatieontwikkeling'.

Protocol preventief medisch onderzoek (PMO)

Het PMO is een onderzoek dat helpt de gezondheid van medewerker te bewaken en te bevorderen (conform Arbowet artikel 18). Het is beschikbaar voor alle medewerkers die gezien hun functie behoren tot een 'risicogroep'. Dit komt voort uit de Risico-inventarisatie en -evaluatie die periodiek wordt uitgevoerd. Medewerkers die niet binnen deze risicogroep vallen, kunnen er voor kiezen om een gezondheidscheck via de eigen (huis)arts te laten uitvoeren.

Nadere uitwerking is opgenomen in:

- Protocol PMO (personeelshandboek)

Vaccinatie

Bepaalde gezondheidsrisico's zijn te voorkomen of beperken met behulp van vaccinaties. De gemeente biedt (conform Arbowet, artikel 18 en Arbobesluit, artikel 4.91) vaccinatie aan, met als doel om medewerkers die risico's lopen in hun werk op het gebied van gezondheid te beschermen tegen blootstelling aan biologisch agentia. Vaccinatie wordt door een externe partij uitgevoerd. Medewerkers bepalen zelf of zij ingaan op het aanbod van vaccinatie.

Nadere uitwerking is opgenomen in:

- Griepvaccinatie (personeelshandboek)
- Beroepsvaccinatieprotocol (personeelshandboek)

Alcohol-, drugs- en medicijngebruik

Het gebruik van alcohol, drugs en bepaalde medicijnen (ADM) tijdens het werk kan leiden tot gevaarlijke en onacceptabele situaties maar ook tot verzuim en disfunctioneren. Dit protocol draagt bij aan het voorkomen van onder andere verzuim door ADM gebruik door medewerkers.

Nadere uitwerking is opgenomen in:

- Protocol Alcohol-, Drugs- en medicijngebruik op het werk (personeelshandboek)

3. Verzuimbegeleiding

Het is niet altijd mogelijk om verzuim te voorkomen. Wanneer verzuim onverhoopt toch optreedt, is het doel van de verzuimbegeleiding om te streven naar maximale inzetbaarheid en een spoedige terugkeer in het arbeidsproces, om de impact van verzuim (zie bijlage 1) zowel voor de medewerker als voor de organisatie te beperken. Hierbij wordt gekeken naar een **integrale** aanpak die passend is bij de (verzuim)situatie. Dit betreft een gezamenlijke verantwoordelijkheid waarin iedere betrokkene zijn eigen rol/taken/verantwoordelijkheden heeft. Het is van belang dat elke betrokkene weet wat de rollen, taken en verantwoordelijkheden zijn gedurende dit traject.

3.1. Verzuimprotocol

In het verzuimprotocol is de procedure beschreven bij verzuim van medewerkers. Zowel voor leidinggevendenden als voor medewerkers is daarbij stapsgewijs aangegeven wat van hen wordt verwacht. Hierbij gaat het om verplichtingen en verantwoordelijkheden volgens de Wet verbetering poortwachter (WVP).

Nadere uitwerking is opgenomen in:

- Verzuimprotocol (te vinden in personeelshandboek)

3.2. Rol verdeling

De rollen van de betrokkenen gedurende de verzuimbegeleiding worden hieronder beschreven.

Medewerkers

Gedurende de verzuimpreventie en -begeleiding staat het gesprek tussen de medewerker en leidinggevende centraal. Van de medewerkers wordt verwacht dat zij **eigenaarschap** tonen in het kader van hun gezondheid en inzetbaarheid. Bij (dreigend) verzuim maakt de medewerker dit (idealiter) tijdig bespreekbaar met de leidinggevende, bijvoorbeeld tijdens de continue dialoog.

Als er sprake is van verzuim dan zijn leidinggevende en medewerker samen verantwoordelijk voor de re-integratie. De medewerker en leidinggevende onderhouden gedurende de re-integratie frequent contact. De medewerker verstrekt de noodzakelijke informatie over het verloop en de acties die genomen worden om te komen tot herstel. De medewerker en leidinggevende maken samen afspraken over de inzetbaarheid en de re-integratie, eventueel met tussenkomst van de bedrijfsarts en/of adviseur P&O. Daarbij zet de medewerker zich volledig in voor het re-integratietraject om zo snel mogelijk weer aan het werk te kunnen in het eigen werk of, als dat niet mogelijk is, in ander werk.

Leidinggevende

Wanneer er sprake is van verzuim, heeft de leidinggevende formeel de rol van casemanager¹ in de verzuimbegeleiding. Van leidinggevendenden wordt verwacht dat zij **verbindend en daadkrachtig** optreden in het contact met medewerkers als het gaat om verzuimpreventie en -begeleiding. Dit betekent bijvoorbeeld dat leidinggevendenden tijdens de continue dialoog medewerkers attenderen op mogelijk in te zetten interventies om verzuim te voorkomen. Ze verwijzen daarbij bijvoorbeeld naar de sociale wegwijzer. Gezamenlijk wordt er, ook wanneer het lastig is, gezocht naar een passende aanpak voor beide partijen.

Wanneer er sprake is van verzuim dan zijn leidinggevende en medewerker samen verantwoordelijk voor de re-integratie. Bij de verzuimmelding wordt gekeken naar mogelijkheden om ervoor te zorgen dat de medewerker (gedeeltelijk) inzetbaar blijft. Als er geen arbeidsmogelijkheden zijn, worden er afspraken gemaakt over het

¹ Casemanager (verplichte rol vanuit de Wet Verbetering Poortwachter): degene die namens de werkgever het contact met de verzuimende medewerker heeft, verantwoordelijk is voor de uitvoering van het begeleidingsproces en de afspraken maakt in het kader van re-integratie.

vervolgcontact en eventuele acties die genomen kunnen worden om het herstel te bevorderen. Daarnaast is de leidinggevenden ook verantwoordelijk om de acties vanuit Verzuimmanager (YouForce) op te pakken en af te ronden. De leidinggevende probeert zich ook een beeld te vormen of de verzuimmelding met het werk of andere omstandigheden te maken heeft. Leidinggevende en medewerker hebben frequent contact tijdens het verzuim, en de leidinggevende stimuleert het zoeken naar mogelijkheden om (gedeeltelijk) te werken en de re-integratie te bespoedigen. Waar wenselijk of nodig kan ondersteuning ingeschakeld worden van de adviseur P&O, de bedrijfsarts en/of andere verzuimexperts.

Adviseur P&O

De adviseur biedt ondersteuning, geeft advies en goede informatievoorziening aan de leidinggevende en de medewerker. Dit gebeurt op het gebied van regelgeving zoals de Wet Verbetering Poortwachter (WVP), het verloop van de verzuimcijfers maar ook op ieders rol in het verzuimproces. Daarnaast is de adviseur P&O een coach voor de leidinggevende voor wat betreft verzuimgesprekken en complexe casuïstiek. Daarnaast kan de adviseur optreden als verbinder tussen de leidinggevende, de medewerker en de bedrijfsarts. Bij langdurig verzuim kan de adviseur P&O ondersteunen in de processtappen zoals begeleiding bij de eerstejaarsevaluatie en aanvraag WIA.

Bedrijfsarts

De bedrijfsarts is een medisch specialist en heeft een onafhankelijke en adviserende rol. Deze rol is gericht op het bevorderen van het herstelproces, het geven van inzetbaarheidsadviezen en adviezen over (preventieve) interventies. Bij verzuim beoordeelt de bedrijfsarts, indien nodig, ook of de klachten een verband hebben met het werk en adviseert de leidinggevende hierover. Met in achtname van het beroepsgeheim kan de bedrijfsarts een bijdrage leveren aan de re-integratie door adviezen te geven met betrekking tot de verzuimbegeleiding, mogelijke interventies en het samenstellen van een medisch dossier (denk aan probleemanalyse, actueel oordeel etc.). Het is aan de leidinggevende en medewerker om verdere praktische afspraken te maken.

Arbeidsdeskundige

Op verzoek van de leidinggevende of op advies van de bedrijfsarts kan een (externe) arbeidsdeskundige worden ingeschakeld. Zij hebben een adviserende rol, waarbij ze kijken naar de mogelijkheden van de medewerker in het werk en het werkvermogen. Een arbeidsdeskundige wordt in principe altijd ingeschakeld wanneer een medewerker een jaar arbeidsongeschikt is (bij de eerstejaarsevaluatie), om antwoord te krijgen op de vraag of het eigen werk nog passend is en om advies uit te brengen over een tweede spoortraject.

Naast de bovengenoemde rolverdeling in de verzuimbegeleiding kunnen er andere betrokkenen zijn. Deze betrokkenen hebben allen hun eigen taken en verantwoordelijkheden. In bijlage 3 is dit overzicht in een tabel weergegeven.

4. Managementinformatie

Binnen de gemeente Tilburg wordt steeds meer datagedreven gewerkt. Vanuit de werkgroep HR-analytics wordt een fundament gelegd dat continu wordt verbeterd, zodat het mogelijk wordt gemaakt om in hogere mate datagedreven te werken op het gebied van P&O parameters. Van leidinggevenden wordt verwacht dat zij sturen op verzuim aan de hand van die beschikbare data. Dit houdt in dat zij de feitelijke gegevens (de verzuimcijfers) analyseren en interpreteren om op basis daarvan interventies in te zetten waar nodig en mogelijk. Daarbij is het van belang verder te kijken dan slechts de data en om aandacht te hebben voor de context. Indien nodig ontvangen leidinggevenden hierbij de nodige ondersteuning vanuit P&O.

Leidinggevenden kunnen in Cognos via het Dashboard Personeel diverse relevante verzuimcijfers op elk gewenst moment inzien voor hun eigen team/afdeling. Periodiek deelt P&O de bedrijfsvoeringsanalyse met de organisatie (leidinggevenden, directie), waarin onder andere aandacht wordt besteed aan het thema verzuim. Daarnaast wordt jaarlijks door P&O een Sociaal jaarverslag gedeeld met de directie, het college en de OR. In dit verslag komt ook het thema verzuim aan bod.

4.1. Streefcijfer

De gemeente Tilburg heeft een ambitie wanneer het gaat om verzuim, namelijk het verzuim(percentage) duurzaam laag houden. Om deze doelstelling concreet te maken wordt jaarlijks een streefcijfer geformuleerd, dat past bij de situatie. Het streefcijfer en de wijze waarop het tot stand komt wordt jaarlijks afgestemd met het MT P&O. Hierbij wordt bijvoorbeeld (op basis van de personeelsmonitor van het A&O Fonds) gekeken naar vergelijkbare gemeenten en landelijke trends. De verzuimpercentages worden zowel gemeentebreed als per afdeling vastgesteld.

Bijlagen

Bijlage 1: Impact van verzuim

Wanneer er sprake is van verzuim heeft dit impact op diverse manieren. Wanneer een medewerker uitvalt, heeft dit gevolgen voor de medewerker, onder andere op het gebied van gezondheid, welzijn, inzetbaarheid en op financieel gebied. Daarnaast kan verzuim van een medewerker impact hebben op het team, doordat werkzaamheden blijven liggen en/of worden belegd bij collega's. Dit kan invloed hebben op de werkdruk, het werkplezier en de sociale cohesie in een team.

Ook heeft verzuim financiële impact op een organisatie. Bij verzuim is er sprake van directe kosten en indirecte kosten. Directe kosten zijn o.a. de wettelijke verplichte doorbetaling van het loon en kosten voor de arbodienst/bedrijfsarts. Met indirecte kosten heeft de organisatie te maken wanneer een medewerker voor een langere periode uitvalt. Deze kosten komen voort uit vervanging en andere inspanningen bij verzuim zoals arbeidsdeskundig onderzoek, tweede spoor trajecten, trainingen. Daarnaast zijn er tijd en kosten gemoeid met verzuimbegeleiding. Hierbij gaat het onder andere om het voeren van verzuimgesprekken, (wettelijke) verplichtingen rondom re-integratie, het inschakelen van P&O advies en het contact met de bedrijfsarts.

Wanneer de werkgever de Wet verbetering poortwachter niet juist naleeft heeft dit consequenties. Dit kan resulteren in een sanctie. Ook kan het niet juist naleven van deze wet en gebrek aan verzuimbegeleiding ertoe leiden dat een medewerker niet (spoedig) terugkeert in het arbeidsproces. Ook kan het leiden tot een verstoorde arbeidsrelatie.

Bijlage 2: Wet- en regelgeving

Het verzuimbeleid vindt zijn basis in en is onder andere gebaseerd op de volgende wet- en regelgeving:

- **Burgerlijk wetboek 7**
In het Burgerlijk wetboek nummer 7 wordt o.a. de verhouding tussen werkgever en werknemer beschreven (afdeling 6 en 7). Hierin staan bepalingen zoals de verplichtingen van werkgever en werknemer bij verzuim en re-integratie.
- **Collectieve Arbeidsovereenkomst gemeenten**
Voor de medewerkers van de gemeente Tilburg is de CAO gemeenten van toepassing. In de CAO wordt onder andere het recht op salaris en de doorbetalingsverplichting benoemd bij arbeidsongeschiktheid.
- **Wet Verbetering Poortwachter (WVP)**
De WVP geeft het kader van de verplichtingen van de werkgever en de medewerker weer, vanaf de eerste verzuimdag. Medewerkers zijn verplicht om mee te werken aan de re-integratie. Op de website van de overheid is de volledige tekst van de WVP te vinden.
- **ARBO Wet**
In de Arbowet staan de algemene bepalingen die gelden voor alle plekken waar arbeid wordt verricht. In het Arbobeleid van de gemeente Tilburg wordt de integrale aanpak beschreven waardoor er een goede, veilig en gezonde werkomgeving wordt gecreëerd voor iedereen die bij of voor de gemeente Tilburg werkt.
- **Wet Werk en Inkomen naar arbeidsvermogen (WIA)**
De WIA kent twee regelingen namelijk de WGA uitkering en de IVA uitkering. Het uitgangspunt van de WIA is dat (oud) medewerkers zoveel mogelijk deelnemen aan het arbeidsproces en daarbij snel en verantwoord re-integreren. Op de website van de overheid is de volledige tekst van de WIA te vinden.
- **Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)**
In de AVG staan de regels voor organisaties om de privacy van persoonsgegevens te waarborgen. Bij verzuim stelt de AVG strenge eisen aan de verwerking van gegevens van zieke medewerkers zoals het stellen van vragen en registratie/vastlegging. Op de website van de overheid is de volledige tekst van de AVG te vinden.

Bijlage 3: Taken en verantwoordelijkheden betrokkenen

Hieronder volgt een overzicht van de diverse intern betrokkenen bij het voorkomen en beheersen verzuim. Hun taken en verantwoordelijkheden worden hier benoemd.

Intern betrokkene	Taken en verantwoordelijkheden
Directeur bedrijfsvoering	Eindverantwoordelijke voor verzuim: • Laten vaststellen van het verzuimbeleid in de directie • Vaststellen van het Arbobudget, waar verzuim onder valt.
Afdelingshoofd P&O	• Verantwoordelijk voor het opstellen, evalueren en borgen van het verzuimbeleid • Periodiek rapporteren stand van zaken verzuimbeleid aan de directeur bedrijfsvoering • Verantwoordelijk voor de verzuimregelingen/protocollen • Verantwoordelijk voor Arbobudget
Adviseur KAM	• Verantwoordelijkheid om naar aanleiding van de RI&E's vertaling te maken naar onderliggende verzuimregelingen/protocollen van het verzuimbeleid.
Beleidsmedewerker/ -adviseur P&O	• Verantwoordelijk voor het opstellen van het verzuimbeleid, implementatie en borging.
Afdelingshoofden	• Verantwoordelijk voor een gezonde en veilige werkomgeving voor de medewerkers van de afdeling. • Verantwoordelijk voor de uitvoering van de acties uit de RI&E • Verantwoordelijk voor uitvoering en naleving van het verzuimbeleid en regelingen.
Teammanagers	• Verantwoordelijk voor een gezonde en veilige werkomgeving voor de medewerkers van het team. • Verantwoordelijk voor uitvoering en naleving van verzuimbeleid en gerelateerde regelingen en protocollen. • Registratie van verzuim en oppakken acties vanuit Verzuimmanager (YouForce). • Tijdig signaleren en bespreken van (dreigend) verzuim en factoren die van invloed kunnen zijn op de inzetbaarheid. • Tijdig inzetten van interventies. • Het begeleiden van medewerkers bij verzuim. • Het geven van voorlichting en instructie aan medewerkers. • Op de hoogte zijn van de wet- en regelgeving met betrekking tot verzuim.
Medewerkers	• Gezamenlijk (samen met leidinggevende) verantwoordelijk voor de (eigen) gezonde en veilige werkomgeving. • Tijdig bespreken van (dreigend) verzuim en factoren die van invloed kunnen zijn op de inzetbaarheid • Actief werken aan herstel en re-integratie • Op de hoogte zijn van het verzuimprotocol en eventueel te nemen stappen die daaruit voortkomen. • Deelnemen aan voorlichting- en instructiebijeenkomsten en opvolgen van instructies (indien van toepassing).
Adviseur P&O	• Informeert, ondersteunt en adviseert leidinggevenden en medewerkers bij de begeleiding in het verzuimproces. • Coacht leidinggevenden op het gebied van verzuimgesprekken en complexe casuïstiek en kan optreden als verbinder tussen de leidinggevende, de medewerker en de bedrijfsarts.

	• Ondersteunt bij processtappen zoals de eerstejaarsevaluatie en aanvraag WIA. • Monitort en analyseert het verzuim binnen het account en brengt hierover advies uit aan het management van de afdeling.
Medewerker P&O	• Ondersteunt de leidinggevenden bij de praktische, administratieve uitvoering van het verzuimproces.
Ondernemingsraad	• Instemmingsrecht op regelingen op het gebied van verzuim (art. 27 lid d WOR). • Decentrale werkgroep ARBO/VGWM commissie