

# Verzuimbeleid gemeente Zwolle



## 1. Inleiding

Het verzuimbeleid vormt, samen met het arbobeleid en vitaliteitsbeleid, het gezondheidsbeleid van de gemeente Zwolle. Goede arbeidsomstandigheden en vitaliteit dragen bij aan goed, veilig, fit en met plezier je werk kunnen doen. Dit draagt eraan bij dat medewerkers tevreden zijn over hun werk, en het voorkomt werk-gerelateerde klachten. Het verzuimbeleid richt zich vooral op het beïnvloeden van gedrag. Naast het zorgen voor goede arbeidsomstandigheden, liggen hier de meeste kansen op het terugdringen van verzuim.

In hoofdstuk 2 staat de aanleiding voor dit stuk, en kun je lezen waarom verzuimbeleid belangrijk is.

De hoofdstukken 3 en 4 beschrijven de visie op gezondheid en verzuim, en de uitgangspunten ervoor.

De hoofdstuk 5 en 6 beschrijven de aanpak, middelen en voorwaarden voor de uitvoering van het verzuimbeleid. De hoofdstukken 7 en 8 gaan over de privacy rondom verzuim en het verzuimprotocol.

Het verzuimprotocol is onderdeel van het verzuimbeleid, het protocol staat in bijlage 1. In het protocol staat hoe de gemeente Zwolle omgaat met verzuimmeldingen, registratie, verzuimgesprekken en verzuimbegeleiding. Het besteedt ook aandacht aan re-integratie bij langdurig verzuim.

Bijlage 2 beschrijft de rollen, taken en verantwoordelijkheden van de verschillende mensen en functies die betrokken zijn bij verzuimmanagement. Voor een effectieve en efficiënte aanpak van verzuim is het belangrijk dat rollen en verantwoordelijkheden helder zijn.

## 2. Aanleiding

De trend is dat de verzuimcijfers bij de gemeente Zwolle jaarlijks langzaam stijgen. Analyse van de verzuimcijfers laat zien dat een groot deel van het verzuim langdurig verzuim is. De focus voor het verzuimbeleid ligt dan ook op het terugdringen van het langdurig verzuim. Ook moet er aandacht zijn voor het voorkomen van frequent - en kortdurend verzuim. Deze beide soorten verzuim leiden anders tot een hoger percentage van het langdurig verzuim.

We streven naar een verzuimpercentage en -frequentie die lager zijn dan of gelijk zijn aan het verzuimpercentage en de –frequentie van de personeelsmonitor van de 100.000-plusgemeenten. Rienks Arbodienst maakte in 2017 en 2018 een verdiepende verzuimanalyse met conclusies en aanbevelingen om het verzuimpercentage te verlagen. Rienks baseerde zich op verzuimcijfers van 2017 en keek daarbij vooral naar de oorzaken van verzuim en naar de verzuimbegeleiding.

### De aanbevelingen uit de rapportage van Rienks zijn:

- Meer sturing en regie op het re-integratieproces door leidinggevenden, en dit beter documenteren (basis op orde).
- Aandacht voor hoog langdurig verzuim van medewerkers van 55-plus. Wat is de oorzaak en wat zijn mogelijke interventies? Het gezondheids- en vitaliteitsbeleid besteedt hier verder aandacht aan.
- Training voor leidinggevenden en HR-adviseurs met aandacht voor de rol van leidinggevende (casemanager), HR-adviseur en bedrijfsarts, het opdoen van vaardigheden voor het voeren van verzuimgesprekken, het werken met Wet Poortwachter en de AVG.
- Positieve aandacht van leidinggevenden voor medewerkers met nul-verzuim (één jaar niet verzuimd). Iedereen ervaart wel eens gezondheidsklachten, de nul-verzuimer maakt desondanks de keuze om te werken. In het WOW-gesprek kan de leidinggevende dit benoemen en waarderen.
- Aandacht voor frequent - en probleemverzuim binnen de afdeling.

Op basis van de rapportage van Rienks hebben de afdelingen met een hoog verzuim plannen van aanpak gemaakt. Daaruit blijkt dat:

- Medewerkers de werkdruk binnen de organisatie als hoog ervaren.
- De span of attention van leidinggevenden groot is, waardoor er minder persoonlijke aandacht is voor medewerkers.
- Frequent-verzuimgesprekken niet altijd plaatshebben.
- Er door HNW minder contact is tussen leidinggevenden en medewerkers. Er is minder zicht op disbalans van de medewerker. Een medewerker die niet lekker functioneert, kan zich makkelijk isoleren.
- Het voor de medewerkers in de leeftijdsgroep 55-plus (hoog verzuim van psychische aard) belangrijk is om het onderwerp draagkracht versus draaglast en duurzame inzetbaarheid bespreekbaar te maken. Hiervoor zijn de Werk-Ontwikkel-Welzijn (WOW) -gesprekken een belangrijk instrument.

Omdat niet al het verzuim beïnvloedbaar is, richt dit verzuimbeleid zich op factoren die wel beïnvloedbaar zijn. Het gaat dan om bijvoorbeeld arbeidstevredenheid, productiemotivatatie en de verzuimgelegenheid binnen de organisatie.

Verzuim heeft ook een bedrijfseconomisch aspect: 1% verzuim betekent een verlies aan arbeidsproductiviteit van € 600.000 per jaar.

### Doelstellingen voor 2019

De organisatiedoelstelling voor 2019 is een verzuimpercentage en -frequentie die lager zijn dan of gelijk aan het verzuimpercentage en de –frequentie van de personeelsmonitor van de 100.000-plusgemeenten.

Het doel is om het verzuimpercentage van de gemeente Zwolle in 2020 te verlagen naar 4,6%.

Dit willen we bereiken door ons te richten op de preventie en de aanpak van kortdurend en langdurig verzuim.

### **3. Visie op gezondheid**

Gezondheidsbeleid is een relevant onderdeel binnen het HR-beleid van de gemeente Zwolle. In het HR-beleid staat de aandacht voor permanente ontwikkeling van de medewerker centraal. We willen het beste uit mensen halen voor de stad Zwolle.

Dit doen we 'door hart voor de mens te hebben maar duidelijk te zijn op de inhoud'. We geven aandacht als het nodig is en faciliteren medewerkers als daar behoefte en aanleiding voor is. We maken heldere afspraken over wat er verwacht wordt en stimuleren eigen verantwoordelijkheid.

Het gezondheidsbeleid bevordert de bewustwording bij alle medewerkers op de gebieden gezondheid, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. We streven naar gezonde, arbeidsfitte en vitale medewerkers.

De kern van het gezondheidsbeleid is dat de gemeente Zwolle de medewerkers in staat stelt een gezond evenwicht te vinden tussen werk, privé en gezondheid. Met als resultaat energie en vitaliteit voor de medewerkers en een goed presterende organisatie.

Onlosmakelijk verbonden met het gezondheidsbeleid, verzuimbeleid en het verzuimprotocol zijn de Ziektewet (ZW), Wet Verbetering Poortwachter (WVP), Wet werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA), Wet verlenging Loondoorbetalingsverplichting bij Ziekte (VLZ), Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet) en goed werkgeverschap. Los van alle wetten en regels vinden wij het als organisatie belangrijk een goed werkgever te zijn en goede voorwaarden te bieden om verzuim te voorkomen.

### **4. Visie Verzuimbeleid**

Verzuimbeleid als onderdeel van het Zwolse gezondheidsbeleid, kun je 'gezonder ondernemen' noemen. Openheid, betrokkenheid, respect en consequent handelen zijn de uitgangspunten. Zowel de leidinggevenden als medewerkers spelen hierin een rol. Niet alle verzuim is hetzelfde en de oorzaken verschillen nogal. Daarom zijn verzuimmanagement en –begeleiding maatwerk, zowel op organisatieniveau als op individueel niveau. Om deze ambitie voor Zwolle te realiseren is de aandacht op preventie, in relatie tot de hoogte van de verzuimdrempel, essentieel. Dit leidt tot het verlagen van kortdurend - en daarmee ook het langdurig - verzuim.

Voor het benaderen van verzuim hanteert de gemeente Zwolle het gedragsmodel gebaseerd op het balansmodel van Falke & Verbaan. Dit model gaat uit van een keuzeproces voor verzuim. In veel situaties is verzuim logisch (bijvoorbeeld als je een flinke griep hebt) en in veel andere gevallen is het ook logisch dat er geen verzuim is (bijvoorbeeld bij een lichte verkoudheid). De kern van deze visie is dat verzuim beïnvloedbaar gedrag is. Centraal staat dat er een beslismoment is voor medewerkers wanneer het gaat om de vraag: 'Ben ik in staat om (deels) nog te werken met deze klacht of niet?'

Een ander belangrijk aspect is het uitgaan van de mogelijkheden van een medewerker. Wat kan hij of zij wél oppakken? De leidinggevende kan de meeste invloed uitoefenen op het (verzuim)gedrag en de cultuur in de organisatie. De leidinggevende weet wat er speelt, voert tijdig en effectief gesprekken, signaleert sneller disbalans bij medewerkers en maakt inzetbaarheid en (voorkomen) van verzuim bespreekbaar.

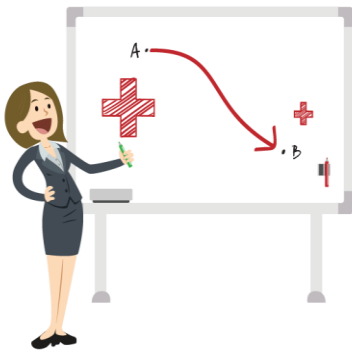
De leidinggevende is daarom de casemanager bij verzuimmanagement. De leidinggevende is verantwoordelijk voor de verzuimbegeleiding van de medewerker. De bedrijfsarts en de HR-adviseur

ondersteunen de leidinggevende hier actief bij. Bijlage 2 zet de rollen en verantwoordelijkheden van alle betrokkenen bij het verzuimbeleid uiteen.

De basis voor het voorkomen en terugbrengen van ziekteverzuim is het gesprek tussen de medewerker en de leidinggevende. Tijdens deze gesprekken worden inzetbaarheid en het voorkomen van verzuim op regelmatige basis bespreekbaar gemaakt, met hart voor de mens maar duidelijk op inhoud. In de WOW-gesprekken maken medewerkers en leidinggevendens minimaal eens per jaar afspraken over werk(belasting), ontwikkeling en welzijn. Daarnaast is er bij deze visie een duidelijke eigen verantwoordelijkheid voor de medewerkers. Leidinggevendens en medewerkers zijn dus de spil in de aanpak van verzuim.

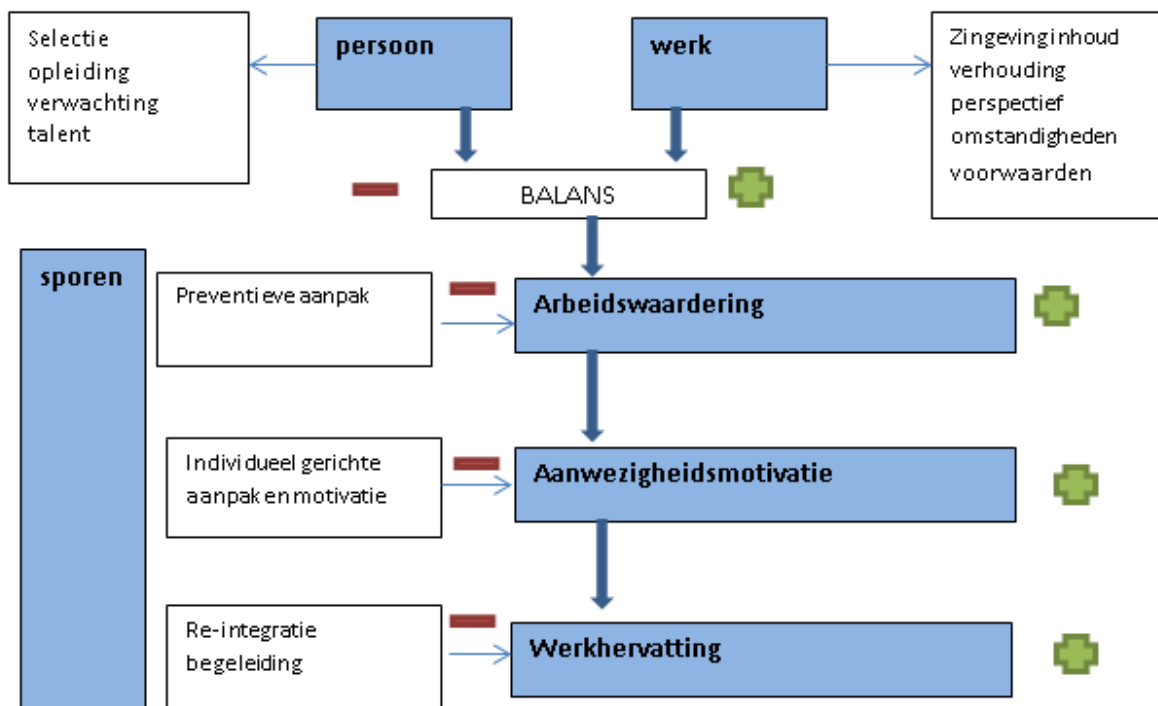
De organisatie zet in op gedrag, bewustwording, een duidelijke rolverdeling en een actieve rol van alle betrokkenen om grip te krijgen en te houden op verzuim. Goede arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden en het bieden van sociaal-medische begeleiding zorgen ervoor dat de oorzaken van verzuim zoveel mogelijk worden weggenomen. Met name die oorzaken die gelegen zijn in het werk, werkomgeving en de organisatie.

## 5. Aanpak verzuimbeleid



Het uitgangspunt voor de aanpak van verzuimbeleid bij de gemeente Zwolle is dat een structurele daling van het verzuim bereikt wordt door meer fundamentele aandacht voor:

- de kwaliteit van werkinhoud, belasting, uitdaging, eigen invulling van werk en ontwikkeling.
- de kwaliteit en vaardigheden van leidinggevendens in voorkomen en begeleiden van verzuim
- capaciteitsplanning voor team en individuele medewerker, en het stellen van prioriteiten door management en medewerker.



Figuur 1: Gedragsmodel arbeidsmotivatie.

De doelstelling en ambitie voor 2019 en bovengenoemde uitgangspunten maken dat de gemeente Zwolle heeft gekozen voor een driesporen-aanpak:

1. Preventieve aanpak
2. Individueel gerichte aanpak en motivatie
3. Re-integratie en begeleiding

### Spoor 1 Preventieve aanpak

De aanpak die op de lange termijn het meest effectief is, is dat de medewerker het goed naar zijn zin heeft op het werk. Verzuim is meestal een signaal dat de balans bij de medewerker verstoord is. Deze verstoring kan zowel privé- als werk-gerelateerd zijn. De leidinggevende kent zijn/haar medewerkers, en onderzoekt en/of weet wanneer er sprake is van disbalans. Belangrijk is om proactief het gesprek met medewerkers aan te gaan om de balans te herstellen zodat verzuim wordt voorkomen. Een medewerker heeft zelf ook de verantwoordelijkheid om in gesprek te gaan met de leidinggevende, collega's of de bedrijfsarts om verzuim te voorkomen. Het regelmatig in het werkoverleg bespreken van verzuim en mogelijke veranderingen in werkomstandigheden zijn belangrijk om verzuim tegen te gaan.

Afhankelijk van de problematiek kan de organisatie verschillende maatregelen inzetten om disbalans te voorkomen, zoals: verlenen van calamiteiten- of zorgverlof, aanpassen van taken en werkzaamheden, kennis vergroten en opdoen van vaardigheden, oplossen van knelpunten werk-privé.

Op basis van verkregen informatie (Risico Inventarisatie & Evaluatie, WOW-gesprekken, Vitaliteitscheck en het nieuwe MTO) over onderwerpen als: werkdruk, regelmogelijkheden, fysieke

arbeidsomstandigheden, sociale ondersteuning, veiligheid, kwaliteit management en gezondheidsklachten, worden analyses opgesteld voor een gerichte aanpak.

Het gaat hierbij dan om preventieprogramma's ter voorkoming van gezondheidsklachten (bv workshops in het kader van Vief&Fit, zoals het verhogen van mentale weerbaarheid en bewustwording van een gezonde leefstijl) en het verhogen van duurzame inzetbaarheid en veiligheid.

## **Spoor 2 Individueel gerichte aanpak en motivatie**

Een individugerichte aanpak heeft twee doelen. Ten eerste wordt beoogd de binding van medewerkers aan het werk, collega's en het bedrijf te optimaliseren. In de tweede plaats is deze aanpak gericht op het verkleinen van de verzuimgelegenheid.

Ziek zijn staat niet altijd gelijk aan arbeidsongeschiktheid. Belangrijk is dat de leidinggevende en medewerker onderzoeken wat wel kan. Soms is werken in de eigen functie niet mogelijk maar is ander werk wel geschikt. Wij verwachten dat medewerkers waar mogelijk ook zelf actief meewerken aan hun herstel en actief zoeken naar aangepast werk.

Als sprake is van een cultuur waarin medewerkers bij lichte gezondheidsklachten verzuimen, of van problemen in de privésfeer, is een maatwerk aanpak nodig. Het is belangrijk maatregelen te nemen die direct effect hebben op de aanwezigheidsmotivatie.

Maatregelen waar je aan kunt denken, zijn:

- De medewerker meldt zich altijd ziek bij de leidinggevende.
- Het bespreekbaar maken van verzuim binnen het werkoverleg en periodiek aandacht besteden aan de oorzaken en ontwikkeling van het afdelingsverzuim.
- Het aanspreken van medewerkers op verzuimgedrag. Deze verzuimgesprekken kunnen plaatsvinden vóór het verzuim, tijdens een disbalans, tijdens het verzuim en na het verzuim. Wil de leidinggevende het gedrag van de medewerker beïnvloeden, dan voert hij/zij deze gesprekken zelf en laat ze niet over aan de bedrijfsarts of andere deskundigen. Naast het voeren van verzuimgesprekken maakt een leidinggevende in het werkoverleg heldere afspraken over het gewenste gedrag van medewerkers (en zichzelf) bij verzuim.
- Het inzetten van controlemiddelen. Denk aan het direct contact opnemen van de leidinggevende, maar ook aan een oproep door de bedrijfsarts of een bezoek aan huis door de leidinggevende. Binnen onze organisatie zetten we controlemiddelen alleen in als er twijfels zijn over de rechtmatigheid van het verzuim.
- Voeren van een frequent-verzuimgesprek door de leidinggevende met de medewerker bij drie maal ziek zijn in periode van 1 jaar voorafgaand aan de laatste melding.

## **Spoor 3 Begeleiding van langdurig verzuim (verzuim meer dan 42 dagen)**

De begeleiding van langdurig verzuim is erop gericht de drempel tot werkhervatting zo laag mogelijk te krijgen. De leidinggevende is hierbij als casemanager de spin in het web. Overleg met medewerker, bedrijfsarts en/of bedrijfsmaatschappelijk werker zijn erop gericht het verzuim zo kort mogelijk te houden. Dat geldt ook voor het creëren en optimaal benutten van re-integratiemogelijkheden.

Om deze aanpak te laten slagen, heeft de leidinggevende minimaal twee wekelijks contact met de zieke medewerker. In het Sociaal Medisch Overleg kan integraal worden besproken wat goede stappen zijn naar herstel. Ook een effectievere samenwerking tussen leidinggevende, HR-adviseur en bedrijfsarts is noodzakelijk. De insteek bij de begeleiding van langdurig zieken is de zieke medewerker zo veel mogelijk te betrekken bij het werk en de organisatie. Het liefst door gedeeltelijke of aangepaste inzet. We gaan dus uit van mogelijkheden en niet van onmogelijkheden.

Wanneer een medewerker nog niet (volledig) zijn eigen functie kan doen, spant gemeente Zwolle zich in om passende arbeid te zoeken in de eigen of andere organisatie. Denk bij re-integratie in de eigen functie aan aanpassing van de werkplek, aanpassing van de functie, gedeeltelijk hervatten,

werken op andere werktijden of thuiswerken. Bij re-integratie in een andere functie kan een medewerker ook werken op een andere afdeling of bij een andere organisatie. Dit is altijd voor tijdelijke duur.

Blijkt dat een medewerker door blijvende (gedeeltelijke) arbeidsongeschiktheid het eigen werk niet meer kan uitvoeren? Dan onderzoekt gemeente Zwolle, volgens richtlijnen van de Wet verbetering Poortwachter, eerst binnen de eigen gemeente of er mogelijkheden zijn voor structureel ander, passend werk. Dit zogenaamde 're-integratie 1e spoor'-traject moet leiden naar aangepast eigen werk of ander passend werk binnen de eigen organisatie.

Kan een medewerker niet meer terugkeren in zijn eigen functie, en is er binnen gemeente Zwolle geen passende functie? Dan wordt met hulp van een arbeidsdeskundige, loopbaanadviseur Blik en eventueel een re-integratiebureau gezocht naar een permanent passende functie bij een andere organisatie. Dit is het zogenaamde 're-integratie 2e spoor'.

## **6. Middelen en instrumenten bij uitvoering verzuimbeleid**

Om het verzuimbeleid te kunnen uitvoeren, zijn er afspraken en voorwaarden om rekening mee te houden. Hieronder staan ze op een rijtje.

### **Managementinformatie verzuim**

Een voorwaarde om verzuim aan te pakken is een goede verzuimadministratie en goede managementinformatie. De leidinggevenden kunnen zelf voor hun eigen afdeling en medewerkers informatie uit Youforce Verzuimmanager genereren. Verder wijst Verzuimmanager leidinggevenden op acties die moeten gebeuren in het kader van verzuimbegeleiding. De afdeling HR haalt op organisatie- en afdelingsniveau informatie over verzuim uit Verzuimmanager op. Dit geeft input voor maatregelen die gericht zijn op preventie en begeleiding.

MTZ en leidinggevenden beschikken over de juiste informatie om te kunnen sturen op verzuim.

### **Verzuimmanager**

In de Verzuimmanager zorgt de bedrijfsarts voor de medische verslaglegging (tenzij het een arbo-sprekkuur op verzoek van de medewerker betreft, dan gaat het verslag uiteraard alleen naar de medewerker). Het registreren van de ziek-bettermelding en het actueel houden van het Plan van Aanpak in Verzuimmanager is een taak van de leidinggevende. De voor de Wet verbetering Poortwachter verplichte formulieren, zoals de probleemanalyse, maakt de bedrijfsarts op, als ze van toepassing zijn. Hierbij wordt het format van de formulieren van het UWV gebruikt.

### **Evaluatie Verzuim**

Jaarlijks maakt de arbodienst/bedrijfsarts een analyse van het verzuim over het afgelopen jaar en geeft een advies over te nemen preventieve maatregelen. Deze analyse en adviezen geven input voor het aanpassen van het verzuimbeleid.

### **Sociaal Medisch Overleg**

De bedrijfsarts, leidinggevende(n)/ en HR-adviseur(s) vormen het Sociaal Medisch Overleg (SMO). Dit SMO wordt per afdeling georganiseerd en komt minimaal 2 keer per jaar (3 maal in 2019) bij elkaar. Het SMO is bedoeld voor het bespreken van medewerkers die langdurig verzuimen. Ook is het de plek voor evaluatie van het verzuimbeleid, de analyse van verzuimcijfers en het maken van keuzes in de aanpak van verzuim. Hiermee heeft het SMO ook een signalerende en analyserende functie ter voorkoming van verzuim.

## **Arbeidsomstandigheden en vitaliteit**

Het verzuimbeleid vormt samen met het arbobeleid en vitaliteitsbeleid het gezondheidsbeleid van de gemeente Zwolle. Goede arbeidsomstandigheden en vitaliteit dragen bij aan goed en veilig je werk kunnen doen, fit en met plezier. Goede arbeidsomstandigheden dragen ook bij aan goede arbeidswaardering en preventie van werk-gerelateerde klachten.

Het arbobeleid draagt door BHV, de uitvoering van RI&E's en de vitaliteitscheck bij aan de veiligheid en gezondheid van medewerkers. Het vitaliteitsbeleid wordt vorm gegeven door het programma Vief&Fit, talentontwikkeling door Loopbaancentrum Blik.

## **Bedrijfszorgpakket**

Gemeente Zwolle koopt producten en diensten in voor een doelgerichte aanpak ter voorkoming van verzuim en ter bevordering van snel herstel. Dit pakket biedt oplossingen voor de meest voorkomende arbeid-gerelateerde klachten op psychosociaal en fysiek gebied. Voorbeelden hiervan zijn de inzet van de bedrijfsmaatschappelijk werker, vertrouwenspersoon, bedrijfsergonoom, beeldschermbril, fysiotherapeut. De medewerker kan hier vrijwillig gebruik van maken.

## **Training voor leidinggevenden**

Omdat de rol van de leidinggevende een heel belangrijke is in het voorkomen en begeleiden van ons verzuim, wordt deze hierin getraind. Onderdeel van de training is het opdoen van vaardigheden voor het voeren van verzuimgesprekken, een toelichting op de visie van het verzuim en de rollen, Wet Poortwachter en de AVG. Leidinggevenden die nieuw bij de gemeente Zwolle instromen, worden bekend gemaakt met deze onderdelen van verzuimbegeleiding.

## **Verzuimprotocol**

Hoewel dit verzuimbeleid voldoende uitgangspunten heeft om invulling te geven aan de aanpak en het gesprek over verzuim, kan een verzuimprotocol niet ontbreken. Als bijlage (1) is opgenomen het verzuimprotocol voor de gemeente Zwolle. Hierin staat een aantal duidelijke en praktische regels over de verzuimmelding, registratie, verzuimgesprekken en verzuimbegeleiding. Het besteedt ook aandacht aan re-integratie bij langdurig verzuim.

## **Bijlage 1: Verzuimprotocol gemeente Zwolle**

### **Ziek....wat nu?**

Als je 's morgens wakker wordt en je zit op de rand van je bed en je voelt je een stuk minder dan gisteren, dan kan dit een aanleiding zijn om je ziek te melden. Dat kan verschillende oorzaken hebben. Je bent gewoon ziek of er zijn ziekmakende factoren in de privé- of werkomstandigheden. Het besluit om je ziek te melden, is een persoonlijke afweging van voors en tegens. De meesten collega's voelen een grote verantwoordelijkheid voor hun werk en zullen zich niet zo snel ziek melden. En soms ben je ziek en kun je niet al je werk meer doen, maar sommige taken nog wel. En als je dan toch besluit om je ziek te melden, moet je weten wat de regels zijn. In dit verzuimprotocol staan alle afspraken op een rijtje.

### **1. Verzuimmelding**

Ben je ziek, dan geef je dit zelf telefonisch door aan je directe leidinggevende. Deze melding moet je doen aan het begin van je werkdag, vóór 09.00 uur. Als je tijdens werktijd ziek naar huis vertrekt, meld je dan persoonlijk af bij je direct leidinggevende.



Bij de ziekmelding geef je zo mogelijk aan:

- wat de vermoedelijke duur van het verzuim zal zijn.
- of je jouw beschikbaarheid in de agenda hebt aangepast .
- of je je afspraken hebt afgezegd .
- of er mogelijkheden zijn voor (aangepaste) werkzaamheden.
- op welk (verpleeg)adres en telefoonnummer je te bereiken bent.
- of er sprake is van arbeidsongeschiktheid door een ongeluk waarvoor iemand anders aansprakelijk is.

Je leidinggevende zet jouw ziekmelding met eventuele relevante informatie (niet medisch) in Verzuimmanager. De leidinggevende mag van gesprekken rondom jouw ziekmelding en re-integratie alleen vastleggen welke werkafspraken zijn gemaakt, in de zin van uit te voeren taken of werkzaamheden. Als er eventueel gesproken is over ‘functionele mogelijkheden en beperkingen’ of een diagnose of behandeling, dan registreert de leidinggevende die gegevens niet.

De managementondersteuner meldt je vervolgens ziek in YouForce.

## **2. Bereikbaarheid tijdens verzuim**

Wanneer je tijdens je ziekte tijdelijk elders verblijft, of van verpleegadres verandert (bijvoorbeeld bij opname in of ontslag uit het ziekenhuis), dan geef je dit binnen 24 uur door aan zowel je leidinggevende als aan het secretariaat van de bedrijfsarts.

## **3. Contact met de leidinggevende**

Naar aanleiding van de verzuimmelding hebben jij en je leidinggevende frequent contact (minimaal 1 maal per 2 weken) met elkaar. Jullie informeren elkaar, bespreken de voortgang van eventuele maatregelen tot herstel, en kunnen afspraken maken over werkhervatting. Het initiatief voor het contact ligt niet alleen bij je leidinggevende, maar ook bij jou.

## **4. Contact met de bedrijfsarts**

Je bent verplicht gehoor te geven aan oproepen voor bezoek aan of telefonisch contact met de bedrijfsarts. Wanneer de bedrijfsarts je vraagt om meer (medische) informatie over de reden van je verzuim, ben je verplicht hieraan mee te werken. Ben je daar niet toe in staat, bijvoorbeeld door opname in een ziekenhuis, dan moet iemand anders de informatie verstrekken. Deze informatie is uitsluitend bestemd voor de bedrijfsarts.

Op de gegevens die de bedrijfsarts verzamelt, zijn regels van toepassing zoals het beroepsgeheim en de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG).

## **5. Spreekuur bedrijfsarts**

Als het nodig is, krijg je een oproep voor het spreekuur van de bedrijfsarts. Als je niet kunt komen, licht je je leidinggevende en het secretariaat van de bedrijfsarts (telefoonnummer: 038 - 498 23 48) zo snel mogelijk telefonisch in. Je kunt een afspraak alleen afzeggen of verzetten met toestemming van je leidinggevende (met uitzondering van het spreekuur op verzoek van de medewerker).

Bij volledige werkhervatting hoeft je niet op het spreekuur te verschijnen, maar laat dit wel zo spoedig mogelijk weten aan het secretariaat van de bedrijfsarts (minimaal 24 uur van te voren).

Naar aanleiding van het gesprek op het spreekuur stuurt de bedrijfsarts een schriftelijke terugkoppeling en advies aan jou en je leidinggevende.

## **6. Preventief spreekuur bedrijfsarts**

Jij kunt op eigen initiatief contact opnemen met de bedrijfsarts over gezondheid en werk, ook als er geen sprake is van arbeidsongeschiktheid. Je hebt hier geen toestemming voor nodig van je leidinggevende. Dit heeft als doel preventief klachten en verzuim te voorkomen.

Van het preventieve spreekuur wordt alleen een terugkoppeling aan de werkgever gedaan in overleg met jou. Dit is dus anders dan bij het spreekuur in verband met verzuim. Dan is de bedrijfsarts verplicht om, met in achtneming van de regels van medisch beroepsgeheim, een terugkoppeling aan de werkgever te sturen.

Je kunt een afspraak maken via

Mocht je anoniem een afspraak willen maken bij de bedrijfsarts, dan kan dat via Rienks via

## **7. Second opinion**

Als je als medewerker twijfelt aan de juistheid van het advies van de bedrijfsarts, dan kun je een second opinion aanvragen.

Dit geeft je de mogelijkheid het oordeel van de bedrijfsarts te laten wegen door een andere bedrijfsarts. Het gaat om een tweede mening over de sociaal-medisch inhoudelijke kant. De vraag om een second opinion mag alleen van jou als medewerker komen.

Als de leidinggevende en jij van mening verschillen, bijvoorbeeld over de re-integratie-inspanningen, dan is het deskundigenoordeel via het UWV van toepassing.

Als eerste stel je bij de bedrijfsarts je vraag, zodat deze in de gelegenheid gesteld wordt om alsnog een bevredigend antwoord te geven. In tweede instantie kun jij aan de eigen bedrijfsarts of aan het Arboteam de contactgegevens van een tweede bedrijfsarts vragen. Deze bedrijfsarts is aangesloten bij de Landelijke Pool Second Opinion Bedrijfsartsen. Zie voor meer informatie over second opinion en aangesloten bedrijfsartsen:

Als de leidinggevende en jij van mening verschillen, bijvoorbeeld over de re-integratie-inspanningen, dan is het deskundigenoordeel via het UWV van toepassing. Zie voor meer informatie over een deskundigenoordeel en hoe deze aan te vragen:

## **8. Frequent verzuim**

Als je driemaal verzuimt in een periode van 1 jaar voorafgaand aan je laatste verzuimmelding, nodigt je leidinggevende je uit voor een gesprek. Dit gesprek heeft een preventief karakter. Gezamenlijk denken jullie na over hoe het frequente verzuim ontstaat en hoe het in de toekomst voorkomen kan worden. De leidinggevende kan besluiten je door te verwijzen naar de bedrijfsarts.

## **9. Medisch of arbeidsdeskundig onderzoek**

Het kan noodzakelijk zijn een medisch (of arbeidsdeskundig onderzoek) te doen om de arbeids(on)geschiktheid te beoordelen. Het medisch onderzoek wordt gedaan door of in opdracht van de bedrijfsarts.

## **10. Probleemanalyse en advies**

Binnen zes weken na de ziekmelding maakt de bedrijfsarts op basis van alle beschikbare informatie een probleemanalyse. Hij of zij geeft een advies aan jou en je leidinggevende over het werkhervattingstraject. Deze informatie verstrekt de bedrijfsarts aan jou en leidinggevende.

## **11. Plan van aanpak**

Op basis van de probleemanalyse en het bijbehorende advies, stellen je leidinggevende en jij samen een plan van aanpak op voor het bereiken van duurzame werkhervatting. Zodra dit plan door beide partijen is vastgesteld en door jullie beiden is ondertekend, krijgt de bedrijfsarts een kopie. Je bespreekt de voortgang van het plan van aanpak regelmatig (minimaal eens per 6 weken) met je leidinggevende. Van deze gesprekken wordt een verslag gemaakt. Het plan van aanpak en de verslagen maken deel uit van het re-integratiedossier.

## **12. Re-integratiedossier en WIA-aanvraag**

De Wet Verbetering Poortwachter verplicht de werkgever en de bedrijfsarts om alle inspanningen die zijn ondernomen om te komen tot een succesvolle werkhervatting, in het re-integratiedossier (geen medische gegevens) vast te leggen. Dit kunnen gespreksverslagen zijn, maar ook terugkoppelingen van (evaluatie)sprekuren en bijstellingen van het vastgestelde plan van aanpak, evenals de eerstejaarsevaluatie. In een zeer klein percentage van alle verzuimgevallen is terugkeer naar het werk binnen twee jaar niet mogelijk. In dat geval krijgen jij, gemeente Zwolle en de bedrijfsarts te maken met een WIA-aanvraag. De bedrijfsarts moet de medische gegevens aanleveren bij de medewerker en de leidinggevende zorgt voor aanlevering van het re-integratiedossier.

Jij moet zelf de WIA -aanvraag doen bij het UWV. Voor meer informatie:

### **13. Medewerking aan activiteiten die gericht zijn op werkhervatting**

Jij en je leidinggevende zijn samen verantwoordelijk voor het herstel en een zo snel mogelijke verantwoorde terugkeer naar het werk. Jullie werken samen aan de begeleiding en activiteiten die hierop gericht zijn. Denk aan training, scholing, gedeeltelijke werkhervatting en werkaanpassing. Beide partijen stellen zich actief op in dit proces.

### **14. Genezing niet belemmeren**

Tijdens de periode van arbeidsongeschiktheid werk je optimaal mee aan je herstel en re-integratie. Je houdt je aan de gemaakte afspraken met de bedrijfsarts en je leidinggevende. Als je in staat bent (aangepaste) werkzaamheden te doen, maak je hier afspraken over. Het mag je herstel natuurlijk niet in de weg staan.

### **15. Herstel**

De bedrijfsarts adviseert jou en je leidinggevende over de mogelijke datum waarop jij het werk (gedeeltelijk) kunt hervatten. Ben je niet in staat om op de afgesproken dag weer aan het werk te gaan, dan licht je je leidinggevende en het secretariaat van de bedrijfsarts zo snel mogelijk in. Zodra je weer in staat bent om te werken, meld je je beter bij je leidinggevende. Je leidinggevende registreert de herstelmelding of gedeeltelijke herstelmelding in Verzuimmanager.

### **16. Vakantie tijdens arbeidsongeschiktheid**

Wanneer je op vakantie wilt tijdens arbeidsongeschiktheid, heb je toestemming nodig van je leidinggevende. Deze kan zich bij zijn/haar besluit baseren op het advies van de bedrijfsarts. Uitgangspunt hierbij is, dat vakantie het herstel of de re-integratie niet in de weg mag staan. Als je toestemming hebt van je leidinggevende om op vakantie te gaan, moet je je verlof volledig afschrijven, alsof er geen sprake is van arbeidsongeschiktheid.

### **17. Ziekmelding vanuit het buitenland**

Word je ziek tijdens je vakantie in het buitenland? Meld dit dan bij je leidinggevende. In alle gevallen moet je een medische verklaring van de behandelend arts op het verblijfsadres (eventueel vakantieadres) in het buitenland overleggen als je voor restitutie van vakantiedagen in aanmerking wilt komen. Deze medische verklaring moet de volgende gegevens bevatten:

1. vanaf welke datum je ziek bent (geweest), dan wel letsel is ontstaan;
2. de eventuele hersteldatum;
3. de aard van de ziekte of het letsel;
4. een verklaring van medische ongeschiktheid tot reizen (als dat van toepassing is).

Na terugkomst moet je deze medische gegevens overhandigen aan de bedrijfsarts. De leidinggevende beslist over restitutie van vakantiedagen op basis van het advies van de bedrijfsarts.

### **18. Sancties**

Houd je je niet aan de afspraken uit het protocol, of werk je niet voldoende mee aan je herstel, dan kan dit leiden tot een waarschuwing. Als er geen verbetering optreedt, heeft de gemeente Zwolle

het recht de loondoorbetaling op te schorten of zelfs stop te zetten. In het ergste geval kan het niet houden aan afspraken en het niet meewerken aan re-integratie leiden tot ontslag.

#### **19. Klacht over arboteam**

Ben je niet tevreden over de wijze waarop door medewerkers van het arboteam is gehandeld, dan kun je een brief schrijven aan het hoofd van de afdeling HR. In deze brief vermeld je kort en bondig je bezwaren.

#### **20. Klacht over bedrijfsarts**

Als je niet tevreden bent over de dienstverlening van de bedrijfsarts, dan kun je gebruik maken van het klachtenformulier van Rienks Arbodienst. Via een [link](#) op intranet kom je op de site van Rienks terecht.

#### **21. Privacy**

De bedrijfsarts en het secretariaat bedrijfsarts zien erop toe dat privacygevoelige gegevens conform de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) optimaal worden beschermd.

Medische informatie is alleen toegankelijk voor de bedrijfsarts en zijn secretaresse, die gehouden zijn aan het beroepsgeheim. In bepaalde situaties kan de bedrijfsarts het wenselijk vinden bepaalde informatie wel aan de gemeente Zwolle te verstrekken. Bijvoorbeeld om beperkingen aan te geven voor werkaanpassing. In een dergelijk geval vraagt de bedrijfsarts jou altijd eerst om toestemming.

Via de bedrijfsarts kun je een verzoek doen om je medische gegevens in te zien.

## **Bijlage 2: Verantwoordelijkheden & rollen**

### **Taken en verantwoordelijkheden**

Bij verzuimmanagement zijn altijd verschillende mensen vanuit verschillende functies betrokken. Voor een effectieve en efficiënte aanpak van het verzuim is het belangrijk dat helder is wat ieders rol is. Hoe zijn de verantwoordelijkheden verdeeld?

De medewerker heeft de verantwoordelijkheid in overleg met de leidinggevende of bedrijfsarts oplossingen te vinden om verzuim zoveel mogelijk te voorkomen of verkorten. De leidinggevende is casemanager en is verantwoordelijk voor de verzuimbegeleiding en houdt de regie over alle acties. Het MTZ en het management zijn verantwoordelijk voor het op orde zijn van de randvoorwaarden (zoals managementinformatie, organisatiebeleid, verzuimprotocol en contract met dienstverleners). De bedrijfsarts en HR zijn op verschillende terreinen adviseurs van leidinggevendens, MTZ en medewerkers; zij zijn verantwoordelijk voor kwalitatief goede adviezen en ondersteuning.

### **Rol Managementteam Zwolle (MTZ)**

- MTZ is eindverantwoordelijk voor het ontwikkelen, vaststellen en evalueren van het beleid over inzetbaarheid en verzuim. De MTZ-leden zorgen voor de inbedding in de organisatie.
- MTZ stelt verzuimdoelen vast voor de gehele organisatie op basis van de gestelde norm. De MTZ-leden bewaken de realisatie van de vastgestelde doelen en nemen maatregelen als dat nodig is.
- MTZ stelt instrumenten en middelen ter beschikking waarmee de organisatie het beleid uit kan voeren.
- MTZ bespreekt periodiek met afdelingshoofden de voortgang en stand van zaken op het gebied van inzetbaarheid, verzuim, verzuimbegeleiding. MTZ-leden spreken verantwoordelijken hierop aan.
- MTZ maakt in overleg met de medezeggenschap afspraken met de arbodienst over de gewenste dienstverlening, en onderhoudt periodiek contacten met de arbodienst op beleidsniveau.

### **Rol van de medewerker**

- De medewerker weet wat het verzuimprotocol is en houdt zich er ook aan. (informatie voor nieuwe medewerkers wordt gegeven in de introductietool). Hij/zij draagt zorg voor de eigen gezondheid, inzetbaarheid en veiligheid en neemt initiatieven om verzuim te voorkomen of te beperken.
- De medewerker geeft op tijd een seintje als zijn of haar inzetbaarheid, om wat voor (privé)redenen dan ook, dreigt te verminderen. Hij/zij bespreekt deze zaken met de leidinggevende of de aangewezen verantwoordelijke en draagt hiervoor zelf passende oplossingen aan.
- Hij/zij onderneemt gerichte activiteiten die inzetbaarheid bevorderen en pakt, in geval van verzuim, taken op die nog verricht kunnen worden.
- Hij/zij is verantwoordelijk voor de communicatie over verzuim en de inzetbaarheid naar leidinggevende, bedrijfsarts en collega's, in overleg met de leidinggevende.
- Hij/zij verricht, als dat kan, aangepast werk wanneer er beperkingen zijn waardoor het uitvoeren van de normale werkzaamheden niet mogelijk is.

Als de relatie met de leidinggevende volgens de medewerker een belemmering is in de preventie en/of de re-integratie, dan kan de medewerker elders binnen de organisatie zijn verhaal kwijt. Medewerkers kunnen in dit geval terecht bij een van de HR-adviseurs, de bedrijfsmaatschappelijk werker, de vertrouwenspersoon of de naast hogere leidinggevende. Bij voorkeur vindt bemiddeling of mediation (met een interne of externe mediator) plaats tussen medewerker en leidinggevende. De mediation wordt veelal vanuit HR georganiseerd op advies van leidinggevende, bedrijfsarts, bedrijfsmaatschappelijk werker of vertrouwenspersoon. Terwijl het mediationtraject loopt, pakt een collega-leidinggevende de begeleiding van de medewerker op. Mocht dit niet leiden tot een oplossing, dan benoemt de organisatie, in overleg met MTZ, een vervangende casemanager.

## **Rol leidinggevende**

De leidinggevende is casemanager en voert vanuit die rol de regie over preventie (bijvoorbeeld in het kader van werkdruk) en re-integratie. Hij/zij is verantwoordelijk voor het contact met de bedrijfsarts en HR-adviseur over de voortgang van de re-integratie van zijn/haar medewerkers en de verslaglegging in YouForce. De leidinggevende bepaalt, in overleg met de medewerker, welke stappen worden doorlopen. De leidinggevende:

- beschikt over kennis, visie, beleid en procedures over inzetbaarheid en verzuim. De leidinggevende volgt het beleid en protocol dat het MTZ heeft vastgesteld.
- is verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid rondom inzetbaarheid en verzuim en legt periodiek verantwoording af aan zijn/haar leidinggevende.
- zorgt voor een goede afstemming met de bedrijfsarts, HR-adviseur en eventuele andere betrokkenen.
- is verantwoordelijk voor een regelmatige bespreking van inzetbaarheid en verzuim binnen het eigen team, de eigen afdeling of sectie.
- is verantwoordelijk voor het volgen van de juiste stappen bij verzuimende medewerkers in het kader van de Wet Verbetering Poortwachter, met ondersteuning van de HR-Adviseur en de bedrijfsarts.
- onderhoudt contact met de medewerker die verzuimt, of met medewerkers die dreigen te verzuimen of die frequent verzuimen.
- neemt de ziekmelding in ontvangst en zorgt voor de invoering van de ziekmelding in het registratiesysteem.
- voert verzuimgesprekken en zorgt voor verslaglegging en het invoeren in het registratiesysteem en houdt daarbij de wet op privacy in de gaten.
- voert een frequent-verzuimgesprek als de medewerker zich binnen 12 maanden tenminste 3 maal heeft ziek gemeld.
- neemt deel aan het SMO en is voorzitter van het SMO.
- schakelt bij een concrete vraag de bedrijfsarts en/of arbodienstverleners in en formuleert daarbij minimaal 24 uur van te voren een situatieschets volgens de regels in de privacywet.
- is verantwoordelijk voor het organiseren van 3-gesprekken met bedrijfsarts en medewerker, evt. in aanwezigheid van een HR-adviseur als daar aanleiding toe is.

## **Rol HR-adviseur**

- Hij/zij ondersteunt leidinggevenden met gericht en passend advies bij het implementeren van de visie van de gemeente Zwolle rondom inzetbaarheid en verzuim.
- De HR-adviseur ondersteunt de leidinggevende bij het uitvoeren van het verzuimprotocol:
  - over verzuimproces op casusniveau;
  - Wet Poortwachter, WIA procedure en regelgeving, aanvullend op bestaande procedures en afspraken en de privacywet AVG;
  - over het voeren van frequent-verzuimgesprekken en neemt op verzoek hieraan deel;
  - over de inzet van de bedrijfsarts of andere re-integratiedeskundigen.
- De HR-adviseur stelt leidinggevenden de nodige instrumenten en informatie ter beschikking voor verzuimbegeleiding en re-integratie.
- Hij/zij bespreekt elk kwartaal de verzuimrapportage en de verzuimcijfers met leidinggevenden en denkt mee over te nemen stappen in preventie en re-integratie van verzuim.
- De HR-adviseur ondersteunt en adviseert leidinggevenden bij de uitvoering van wettelijke voorschriften en richtlijnen in het kader van verzuim en re-integratie, aanvullend op het beleid.
- Hij/zij organiseert en neemt 2x per jaar deel aan het Sociaal Medisch Overleg (SMO) (beleidsmatig en bespreken langdurig - en frequent verzuim).

## **Rol bedrijfsarts**

Hij/zij onderhoudt contact met de medewerker, betrokken leidinggevende en HR-adviseur. Hij/zij krijgt daarmee de rol van medisch adviseur en sparringpartner van het management en medewerker. De

bedrijfsarts koppelt de gesignaleerde gezondheidsrisico's vanuit de organisatie gevraagd en ongevraagd terug aan de leidinggevendenden.

De bedrijfsarts werkt volgens wettelijke richtlijnen. Hij/zij adviseert de medewerker over de behandeling en stelt een beperkingenlijst op. De bedrijfsarts geeft prognostische inschattingen van de inzetbaarheid en de werk-gerelateerdheid van aandoeningen. De bedrijfsarts heeft ook een verwijfsfunctie voor aandoeningen die gevolgen hebben voor het werk. In principe wordt het advies van de bedrijfsarts gevolgd, tenzij er organisatorische, werkinhoudelijke of praktische redenen zijn die dit niet mogelijk/wenselijk maken (dit beslist de leidinggevende).

Een advies van de bedrijfsarts tot werkhervatting is in principe bindend voor de medewerker en de leidinggevende. Als de medewerker het oneens is met het advies, kan deze een second opinion aanvragen bij een andere bedrijfsarts. Als de leidinggevende het oneens is met het advies, bestaat de mogelijkheid een deskundigenoordeel aan te vragen bij UWV. Het verzuimprotocol geeft hier nadere informatie over. Kortom, de bedrijfsarts:

- adviseert als onafhankelijk deskundige de organisatie over mogelijkheden verzuim te voorkomen en verkorten; stelt zich voor alle partijen (MTZ, leidinggevende, medewerker, HR en de OR) op als adviseur.
- handelt conform de kernwaarden en visie van de gemeente Zwolle en de daarop gebaseerde beleidsafspraken.
- houdt open spreekuur (arbeidsomstandighedensprek uur) voor medewerkers en leidinggevendenden die vragen hebben over hun inzetbaarheid (of die van hun medewerkers).
- neemt deel aan (beleid) SMO.
- voert 3 weken na ziekmelding een verzuimgesprek met de medewerker. Alvorens dit gesprek (ook bij vervolgesprekken) plaatsvindt, biedt de leidinggevende zijn visie op het verzuim aan de bedrijfsarts aan, en vergezelt deze van een zo concreet mogelijke vraagstelling/ adviesvraag.
- adviseert leidinggevende en medewerker (preventief), naar aanleiding van relevante voorinformatie en een gerichte adviesvraag over de inzetbaarheid van de medewerker in termen van mogelijkheden en beperkingen.
- signaleert en analyseert problemen en knelpunten rondom inzetbaarheid en verzuim en de uitvoering van het verzuimbeleid aan de leidinggevende.
- koppelt binnen 24 uur na het gesprek met de medewerker de bevindingen rondom de inzetbaarheid van de medewerker terug aan de medewerker, leidinggevende en de HR-adviseur.
- stelt een probleemanalyse op en adviseert over het plan van aanpak.
- adviseert leidinggevende, medewerker en zo nodig de HR-adviseur over verplichtingen en activiteiten die rondom verzuimbegeleiding zijn neergelegd in de Wet Verbetering Poortwachter.
- adviseert (desgevraagd) de medewerker preventief over hoe inzetbaarheid te behouden. En geeft een advies over de inzetbaarheid van de medewerker.

### **De ondernemingsraad**

- De OR heeft instemmingsrecht voor regelingen over arbeidsomstandigheden, waaronder het verzuimbeleid en verzuimprotocol.
- De bedrijfsarts rapporteert eenmaal per jaar zijn bevindingen aan de OR over verzuimaspecten binnen gemeente Zwolle.
- De OR wordt betrokken bij de ontwikkeling van verzuimbeleid en bevordert draagvlak in de organisatie.