

# Verzuim en re-integratie

## Visie en beleid

## Managementsamenvatting

In de visie van Windesheim stellen we vitaliteit (duurzame inzetbaarheid) van alle medewerkers centraal. Voor verzuim en re-integratie geven we hier vorm aan door inzet van het 'gedragsmodel' en het 'eigen regiemodel'<sup>1</sup>. Het 'gedragsmodel' gaat er van uit dat 'de keuze die men uiteindelijk maakt om wel of niet te verzuimen, niet alleen wordt beïnvloed door de persoon zelf, maar ook door zijn sociale omgeving en de balans tussen werk en de persoon.'

Het gedragsmodel gaat uit van "ziekte overvalt je, verzuim overleg je". De termen "ziekte" en "verzuim" zijn hierin van elkaar losgekoppeld. De klacht staat nooit ter discussie. Verzuimen kan een onontkoombare en goede keuze zijn. Het verzuim- en re-integratiebeleid richt zich vooral op het gesprek over de keuze. Deze keuze wordt respectvol besproken zonder er een kwalificatie goed of fout aan te verbinden.

Bij het 'eigen regiemodel' zijn de medewerker en de leidinggevende de belangrijkste actoren. Zij overleggen (tijdig) gezamenlijk wat nodig is om de medewerker vitaal en duurzaam inzetbaar te houden. Als er sprake is van uitval door ziekteverzuim dan gaan de medewerker en leidinggevende overleggen wat de mogelijkheden en onmogelijkheden zijn gericht op werkhervatting. De medewerker en de leidinggevende zijn samen verantwoordelijk voor het verloop van het verzuim- en re-integratietraject. Dit vraagt van beiden een actieve houding.

Medewerkers en leidinggevendenden worden waar nodig ondersteund door deskundige partijen zoals de bedrijfsarts, de adviseur verzuim re-integratie en de HR adviseur. Daarnaast is er een breed scala aan interventies beschikbaar via de leverancier arbeidsgerelateerde zorg.

Managementinformatie over verzuim wordt opgenomen in de triaalrapportages. Deze rapportage is op Windesheim breed niveau met een verdieping naar de domeinen en diensten. Hiermee monitoren we de kengetallen verzuim en signaleren we trends en/of afwijkende opvallende zaken waarvoor verdiepende analyses of aanpassingen nodig kunnen zijn.

---

<sup>1</sup> Falke & Verbaan, gedragsmatige visie - verzuimmodel

## Algemeen

### Doelstelling beleid

Centraal thema in het HR-beleid van Windesheim is de dialoog ('het goede gesprek') tussen leidinggevende en medewerker. Alle onderdelen van het HR-beleid, waaronder ook dit verzuim en re-integratiebeleid, dragen ertoe bij dat de medewerkers van Windesheim duurzaam inzetbaar aan het werk zijn in een functie waarin hun kwaliteiten optimaal worden benut.

Het beleid verzuim en re-integratie geeft aan op welke wijze Windesheim invulling geeft aan zijn rol als goed werkgever wanneer er sprake is van verzuim. Het verzuim- en re-integratiebeleid heeft tot doel verzuim te voorkomen én als verzuim zich voordoet dit zo kort mogelijk te laten zijn, met als gevolg een zo laag mogelijk verzuimpercentage. Medewerkers die weinig verzuimen en met plezier hun werk kunnen doen zullen een optimale bijdrage leveren aan de organisatiedoelstellingen.

Daarnaast draagt het beleid ertoe bij dat Windesheim aan de wettelijke verplichtingen voldoet.

### Managementinformatie

Elke vier maanden wordt voor Windesheim als geheel en verdiept per domein en dienst managementinformatie over verzuim opgesteld en geanalyseerd. Deze informatie maakt onderdeel uit van de triaalrapportages van Windesheim. De managementrapportage heeft als doel om de aanpak van verzuim en re-integratie zo goed mogelijk te monitoren en waar nodig tijdig te kunnen bijsturen.

De gegevens voor de managementrapportages zijn afkomstig uit het informatiesysteem Power BI. Power BI wordt 'gevoed' door het personeelsinformatiesysteem HR2day. In HR2day worden de (deel) verzuim- en herstelmeldingen ingevoerd en bijgehouden. Er wordt steeds over een periode van 12 maanden gerapporteerd.

Als standaardnorm voor het verzuimpercentage hanteert Windesheim de Verbaannorm. De Verbaannorm is gebaseerd op leeftijd en opleidingsniveau. De Verbaannorm wordt toegepast op zowel organisatieniveau als op de verschillende organisatieonderdelen. De Verbaannorm biedt een realistische norm om de behaalde verzuimpercentages te beoordelen en waar nodig interventies te doen. De Verbaannorm wordt opgenomen in alle managementinformatie.

## Visie op verzuim en re-integratie

### Uitgangspunten

In dit verzuim- en re-integratiebeleid is vastgelegd welke visie en uitgangspunten Windesheim hanteert bij verzuim. Uiteraard wordt hierbij de bestaande wet- en regelgeving steeds toegepast.

Binnen Windesheim stellen we de vitaliteit (duurzame inzetbaarheid) van alle medewerkers centraal. Wij gebruiken daarvoor het 'gedragsmodel' en het 'eigen regiemodel'. Bij het 'eigen regiemodel' zijn de medewerker en de leidinggevende de belangrijkste actoren. Als er sprake is van uitval door ziekteverzuim dan gaan de medewerker en leidinggevende overleggen wat de mogelijkheden en onmogelijkheden zijn gericht op werkhervatting. De medewerker en de leidinggevende zijn samen verantwoordelijk voor het verloop van het verzuim- en re-integratietraject. Dit vraagt van beiden een actieve houding.

Het 'eigen regiemodel' gaat uit van de positieve gedachte dat medewerkers zelf aan kunnen geven wat nodig is om verzuim te voorkomen en als er sprake is van verzuim hoe terugkeer naar werk vorm kan krijgen. Bij Windesheim vinden we het vanzelfsprekend om over vitaliteit en verzuim met elkaar in gesprek te gaan. Van leidinggevendenden wordt hierin zorgzaamheid gevraagd.

Het 'eigen regiemodel' sluit ook goed aan bij de wijze waarop we binnen Windesheim invulling geven aan leiderschap: door middel van open communicatie en met wederzijds respect neemt zowel de medewerker als de leidinggevende de verantwoordelijkheid om verzuim te voorkomen en om, als dit zich voordoet, zorg te dragen voor adequate re-integratiestappen.

### Ziekte overvalt je, verzuim overleg je ('gedragsmodel')

Elk jaar heeft ongeveer 70% van de mensen één of meer kleine en/of serieuzere gezondheidsklacht(en). Toch leidt eenzelfde klacht niet bij iedereen tot verzuim. Blijkbaar tellen ook andere factoren mee bij het maken van de keuze om te verzuimen. Bijvoorbeeld de sociale omgeving, de arbeidswaardering en de arbeidsmotivatie van de medewerker. Juist daarom is het van groot belang dat (dreigend) verzuim bespreekbaar is tussen leidinggevende en medewerker. Alleen dan kunnen mogelijke problemen snel worden opgelost en concrete afspraken worden gemaakt over (gedeeltelijke) werkhervatting.

In de visie "ziekte overvalt je, verzuim overleg je" zijn de termen "ziekte" en "verzuim" van elkaar losgekoppeld. Hiermee wordt geen veronachtzaming van ziek zijn beoogd. Integendeel, de klacht staat nooit ter discussie. Verzuimen kan een onontkoombare en goede keuze zijn. Het verzuim- en re-integratiebeleid richt zich vooral op het gesprek over de keuze. Deze keuze wordt respectvol besproken zonder er een kwalificatie goed of fout aan te verbinden.

### **Dialoog medewerker en leidinggevende**

Bij Windesheim vinden we het vanzelfsprekend om over vitaliteit en (dreigend) verzuim met elkaar in gesprek te gaan. Niet de (medische) klacht staat centraal in het gesprek, maar de keuze: verzuimen of niet. Centrale vraag is steeds "Wat kun je nog wel?" Daarmee sturen we erop de volledige dan wel resterende arbeidscapaciteit zoveel mogelijk te benutten. De dialoog rondom deze vraag tussen medewerker en leidinggevende is het uitgangspunt. Leidinggevende en medewerker zoeken samen naar oplossingen om het verzuim te beperken en hebben hier beiden een verantwoordelijkheid in. Zij bespreken hoe de situatie verbeterd kan worden om aan het werk te kunnen blijven of om het werk weer zo spoedig mogelijk te kunnen hervatten. De leidinggevende luistert, denkt mee en spant zich in om de randvoorwaarden te creëren. Hij is in principe bereid de medewerker te ondersteunen, maar stelt wel concrete eisen aan de medewerker. Daarnaast legt de leidinggevende eventuele knelpunten in de organisatie bloot en lost deze zo mogelijk op om herhaling te voorkomen.

### **Gezamenlijke verantwoordelijkheid**

Leidinggevende en medewerker dienen zich als goed werkgever en werknemer te gedragen. De medewerker zet arbeid in en Windesheim betaalt in ruil hiervoor loon. Gezamenlijk dragen zij zorg voor de duurzame inzetbaarheid van de medewerker en de preventie van verzuim. Zowel preventie van verzuim als duurzame re-integratie van (gedeeltelijk) arbeidsongeschikte medewerkers in een passende functie zijn de gezamenlijke en niet vrijblijvende verantwoordelijkheid van Windesheim en medewerker.

Zodra de medewerker ziek wordt en (tijdelijk) niet in staat is arbeid te verrichten, is deze verplicht er alles aan te doen om het verzuim te beëindigen, zoals actief meewerken aan herstel en re-integratie en aangepaste arbeid mogelijk maken. Hierbij zijn de inspanningen in de eerste plaats gericht op re-integratie naar het eigen werk van de medewerker. Als dat niet lukt of haalbaar is dan kijken we breder binnen Windesheim en als ook dat niet meer mogelijk is, op re-integratie bij een andere werkgever. Waar nodig worden extra interventies ingezet.

Frequent verzuim (drie keer of vaker verzuimen per 12 maanden) is vaak een voorloper van langdurig verzuim, ook als het steeds slechts 1 of enkele dagen betreft. Daarom wordt bij frequent verzuim de dialoog tussen leidinggevende en medewerker actief gestimuleerd door de verplichting om verzuimgesprekken te voeren. Het verzuimgesprek is een open dialoog waarin concrete afspraken worden gemaakt over het voorkomen van verzuim.

Daar waar verzuim vooral ontstaat vanwege een- , 'mismatch' tussen medewerker en diens functie op Windesheim is het van belang dat leidinggevende en medewerker, ondersteund door de HR Adviseur, hiervoor passende oplossingen vinden.

## Consequenties en wettelijke basis

### Consequenties Windesheim en medewerker

De werkgever is verplicht (gedeeltelijk) loon door te betalen en de werknemer bij zijn re-integratie te ondersteunen. Waar nodig worden extra interventies ingezet. De medewerker behoudt gedurende de periode van de eerste ziektedag tot 12 maanden na deze eerste ziektedag zijn volledige inkomen en daarna in het tweede ziektejaar 70% van zijn inkomen.

Indien Windesheim onvoldoende inspanningen verricht tijdens de re-integratie (dit ter beoordeling door het UWV), lopen we het risico om aan het einde van het tweede ziektejaar te worden geconfronteerd met een loondoorbetalingssanctie. Indien de medewerker gedurende het verzuim niet voldoende meewerkt aan de re-integratie kan een sanctie zoals opschorting of stopzetten van de loondoorbetaling worden ingezet.

### Wettelijke basis

De wettelijke basis voor het verzuim en re-integratiebeleid is gelegen in de Arbeidsomstandighedenwet, de Wet verbetering poortwachter (Wvp), de wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA), de Ziektewet en de Ziekte en Arbeidsongeschiktheidsregeling Hoger Beroepsonderwijs (ZAHBO). In de ZAHBO wordt de toepassing van genoemde wetten voor het HBO beschreven. Het doel van deze wetten is zo optimaal mogelijk gebruik te maken van het arbeidsvermogen van medewerkers en hen te behouden voor het arbeidsproces. Daartoe hebben zowel Windesheim als de werknemer een (niet vrijblijvende) inspanningsverplichting.

### Terugkeer waar mogelijk naar de eigen functie

In principe keert iedere medewerker na een periode van verzuim terug in de eigen functie. Alleen wanneer de eigen functie medisch of arbeidskundig niet meer mogelijk is, vindt re-integratie plaats in een andere (bestaande) functie. De leidinggevende houdt de regie over de re-integratie totdat herstel of definitieve herplaatsing is bereikt. De leidinggevende blijft gedurende deze periode de verantwoordelijk leidinggevende voor de medewerker, bijvoorbeeld voor begeleiding, salariskosten en kosten van interventies.

### Kosten begeleiding

Interventies worden door het domein of de dienst waar de medewerker is aangesteld betaald. In sommige gevallen worden interventies vergoed door de (zorg)verzekeraar of vanuit de leverancier arbeidsgerelateerde zorg.

### Uitkeringskosten

Windesheim is eigen risicodragers (erd) voor de regeling werkhervatting gedeeltelijk arbeidsongeschikten (WGA). Wanneer een medewerker in de WGA komt, komen de uitkeringskosten nog (maximaal) 10 jaar, na afloop van de 104 weken verzuim, voor rekening van de hogeschool. Deze uitkeringskosten worden betaald vanuit een centraal budget.

Kosten welke worden gemaakt vanuit de Ziektewet (ZW), als er sprake is van 'ziek uit dienst' na een tijdelijke aanstelling worden, wat betreft de uitkeringskosten ZW en benodigde interventies, doorbelast naar de laatste kostenplaats van de medewerker. Dossierkosten (waaronder inzet bedrijfsarts en casemanager) worden betaald vanuit een centraal budget. Begeleiding van deze (ex) medewerker heeft Windesheim uitbesteed aan een externe partij.

### **Algemene verordening gegevens bescherming (AVG)**

De AVG bevat diverse bepalingen met betrekking tot de verwerking van medische gegevens die relevant zijn voor de wijze waarop de verzuimbegeleiding binnen Windesheim georganiseerd is. Ook is het relevant dat de wijze waarop verzuimgegevens worden vastgelegd en gedeeld conform de AVG-uitgangspunten geborgd is.

### **Vastleggen van gegevens over verzuim**

Er mag niet naar medische informatie worden gevraagd door de leidinggevende en medische informatie mag niet worden vastgelegd. Alleen wanneer directe collega's moeten weten hoe ze moeten handelen (b.v. in geval van epilepsie) is het toegestaan medische gegevens te registreren. Het verdient de voorkeur dat het initiatief hiertoe bij de betreffende medewerker zelf vandaan komt.

De bedrijfsartsen leggen wel medische informatie vast, maar doen dat in een eigen systeem dat volledig los staat van de systemen van Windesheim. De bedrijfsarts mag gegevens delen met Windesheim over passende werkzaamheden, de verwachte duur van het verzuim, de mate van arbeidsongeschiktheid en eventuele adviezen over (tijdelijke) uren-aanpassingen of interventies. Windesheim mag deze door de bedrijfsarts verstrekte gegevens verwerken en opslaan. Deze gegevens worden gedeeld en alleen in HR2day (verzuimdossier) opgeslagen en bewaard conform wettelijke voorschriften. Alleen daartoe bevoegde medewerkers hebben in HR2day toegang tot de verzuimgegevens.

### **Evaluatie**

Eens in de vijf jaar zal het verzuim- en re-integratiebeleid worden geëvalueerd, waarbij enerzijds wordt nagegaan of het beschreven beleid nog voldoet aan wet- en regelgeving en anderzijds wordt beoordeeld in hoeverre de beschreven situatie daadwerkelijk van kracht is en effectief is.