



Inzetbaarheidsbeleid

Preventie, verzuim- en re-integratie

Inhoud

1	Management samenvatting	2
2	Visie op inzetbaarheid	3
3	Leiderschap	5
4	Aanpak op verzuim	6
4.1	Aanpak op organisatie, cluster- en afdelingsniveau.....	6
4.2	Aanpak en uitgangspunten individuele verzuimbegeleiding	7
5	Rollen in relatie tot verzuim	10
6	Spelregels: Wat moeten leidinggevende én medewerker doen als de medewerker zich ziek meldt?	13
	Volledig verzuimproces en informatie	16
	Het verzuimproces volgt actuele wet- en regelgeving en CAO. Kijk voor de meest recente verzuiminformatie op Zaan!nk op de wegwijzer gezondheid & vitaliteit.	16
7	Toelichtingen.....	17
8	Bijlagen	21
8.1	Eerste verzuimgesprek.....	21
8.2	Verslag inzetbaarheidsgesprek formulier	22
8.3	Verzuimproces HR BP en Verzuimspecialist	23

1 Management samenvatting

Dit beleidsstuk geeft duidelijk handvatten voor een goede aanpak, preventie en begeleiding van het verzuimproces en de rollen hierin.

Onze aanpak voor individuele verzuimbegeleiding is gebaseerd op het **eigenregiemodel**. Hierbij zijn de leidinggevende en medewerker gezamenlijk verantwoordelijk voor het verzuim en het re-integratieproces. Frequent verzuim krijgt bijzondere aandacht en er worden standaard inzetbaarheidsgesprekken gevoerd bij drie of meer ziekmeldingen per jaar. Voor een bredere aanpak op organisatie-, cluster- en afdelingsniveau werken we volgens de PDCA-cyclus om risico's te verminderen.

We streven ernaar om preventief te handelen. Belangrijke **randvoorwaarden voor vitale medewerkers** zijn **verbinding** met het team en Zaanstad, voldoende **ruimte** in het eigen werk ervaren en voldoende **kennis en vaardigheden** hebben/ontwikkelen om hun werk goed te kunnen doen. Goed contact tussen leidinggevende en medewerker is dan ook essentieel voor vitaliteit.

Om onze aanpak voor verzuimbegeleiding goed te laten verlopen, is **leiderschap**, de juiste advisering en ondersteuning van belang. We zetten hiervoor interne en externe professionals in. De rollen en verzuimspelregels zijn duidelijk omschreven, inclusief wie wat doet, wanneer en welke ondersteuning beschikbaar is.

Als dit beleid goed geïmplementeerd wordt, draagt dit bij aan het terugdringen van risico's en het optimaliseren van de individuele verzuimbegeleiding. Dit moet leiden tot een sneller herstel en re-integratie, en een afname van de instroom van verzuimende medewerkers, door factoren waar wij als organisatie invloed op hebben. Om dit te realiseren hebben we drie doelstellingen die gericht zijn op gedrag:

- Medewerkers van Zaanstad dragen bij aan het inzichtelijk maken van de huidige situatie van hun duurzame inzetbaarheid;
- Medewerkers nemen actief deel aan het terugdringen van risico's door bij te dragen aan de risico gestuurde aanpak en de gestelde doelen op individueel, team- en organisatieniveau;
- Leidinggevendenden stellen plannen op volgens de hieronder beschreven aanpak op individueel en afdelings-/teamniveau.

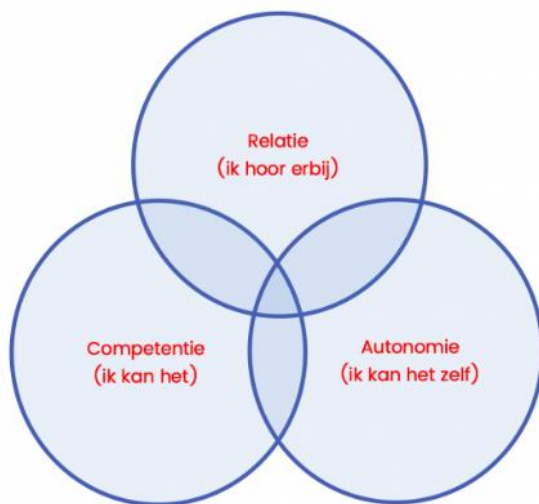
2 Visie op inzetbaarheid

We willen een vitale en inclusieve organisatie zijn; een organisatie die anticipeert en inspeelt op wat zich voordoet in Zaanstad; een organisatie waarin medewerkers hun talenten optimaal inzetten en het verschil maken door professioneel te handelen en authentiek te zijn.

Wij willen bijdragen aan het geluk, welzijn en de vitaliteit van onze medewerkers. We vinden dat medewerkers in de eerste plaats zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen inzetbaarheid, maar we zijn altijd bereid om ondersteuning te bieden waar mogelijk. We verwachten van onze medewerkers dat ze proactief om ondersteuning vragen als dit nodig is om vitaal en gezond hun werk te blijven doen.

Verbinding, competentie en autonomie randvoorwaarden voor vitaliteit

Vitale medewerkers die goed in hun vel en hun baan zitten, lopen minder risico om in het verzuim te raken. Om verzuim terug te dringen, te voorkomen en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten, is het belangrijk om in een drietal psychologische basisbehoeften te voorzien, namelijk dat medewerkers in **verbinding** staan met collega's en de organisatie, zij **autonomie** ervaren en zich **competent** voelen. Het voorzien en bevredigen in de drie psychologische basisbehoeften is een belangrijke voorwaarde voor optimaal functioneren van medewerkers, zowel in termen van welzijn, positieve attitudes als coöperatief en productief gedrag. (Ryan & Deci, 217).

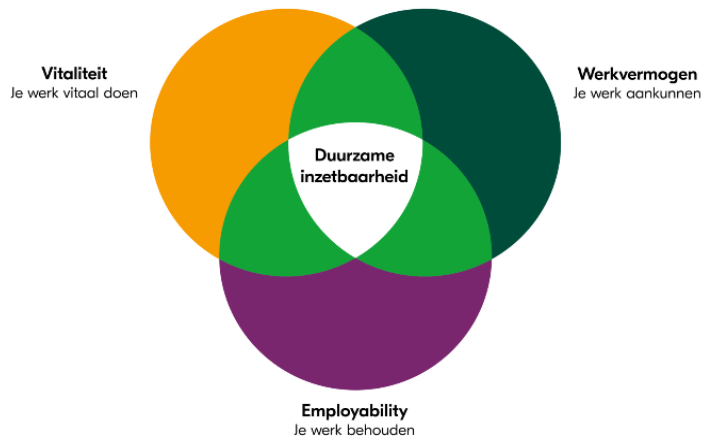


Goed contact tussen leidinggevende en medewerker is essentieel

Autonomie, verbondenheid en competentie worden beïnvloed en bevredigd in een algemeen ondersteunend werkklimaat en wanneer de leidinggevenden empathisch zijn, keuzes bieden, informatie geven en initiatief stimuleren (van den Broeck, Vansteenkiste, de Witte, Lens, & Andriessen, 2009-22). Daarom vinden wij het **essentieel dat leidinggevenden regelmatig gesprekken voeren met hun medewerkers** om te weten of ze nog op hun plek zitten, wat hun behoeftes zijn in relatie tot hun ontwikkeling en of zij voldoende autonomie in hun werk ervaren. Goed contact tussen leidinggevende en medewerker is erg belangrijk zodat er tijdig en effectief gehandeld kan worden, om zo op een zoveel mogelijke preventieve manier te handelen en te sturen op eventuele risico's die tot uitval kunnen leiden. Dit betekent dat een leidinggevende kan inspelen door eventueel tijdelijke aanpassingen te doen in bijv. werkpakket/-tijden/-belasting. **Preventief handelen is hierbij cruciaal.**

Vitaliteit, werkvermogen en employability zijn de uitgangspunten voor duurzame inzetbaarheid

Als een medewerker in het verzuim raakt, wordt naast medische factoren ook naar vitaliteit, werkvermogen en employability gekeken (volgens duurzame inzetbaarheidsmodel van de Sociale Economische Raad).



Wij willen een snelle en duurzame terugkeer in het eigen werk stimuleren. Het kan gebeuren dat medewerkers niet meer terug kunnen keren in hun eigen werk. Ook voor deze medewerkers streven we naar een duurzame plek. Om dit te realiseren maken wij gebruik van de bestaande wet- en regelgeving en vullen dit aan met een uitgebreid pakket aan snel toegankelijke hulp.

Om onze visie op verzuim te realiseren, zijn er drie randvoorwaarden:

- Medewerkers moeten actief werken aan het aanpakken van risico's die van invloed zijn op verzuim en duurzame inzetbaarheid;
- Maatwerk is van groot belang bij zowel individuele begeleiding als op team- en afdelingsniveau. Er is geen universele oplossing die voor iedereen werkt. Elke persoon heeft zijn eigen oplossingen nodig, en elk team/afdeling kent zijn eigen risico's. Daarom hanteren wij een holistische visie die oog heeft voor alle aspecten van duurzame inzetbaarheid;
- Om een risico gedreven aanpak te realiseren, is het noodzakelijk dat leidinggevenden en medewerkers worden gefaciliteerd door passende systemen en structuren.

De visie die wij willen realiseren, heeft een directe relatie met de cultuur van de organisatie. De manier waarop we met elkaar omgaan, waarbij de drie psychologische basisbehoeften centraal staan en we aandacht hebben voor de drie pijlers van het duurzame inzetbaarheidsmodel, moet expliciet worden uitgedragen. Door de kernwaarden lef, ruimte, vertrouwen en waardering binnen de organisatie te belichamen, kunnen we deze visie realiseren en ons doel omtrent verzuim en re-integratie bereiken.

Doelstellingen

Wij streven ernaar om een duurzame inzetbaarheidsnorm te behalen en willen hiervoor periodiek een tool inzetten om dit te meten. Om deze norm te bereiken, hebben we drie gedragsgerichte doelstellingen opgesteld voor al onze collega's:

- Medewerkers van Zaanstad dragen bij aan het verkrijgen van inzicht in hun huidige situatie van duurzame inzetbaarheid;
- Medewerkers dragen actief bij aan het verminderen van risico's door deel te nemen aan de risicogerichte aanpak en het bereiken van de gestelde doelen op individueel, team- en organisatieniveau;
- Leidinggevenden ontwikkelen en voeren plannen uit op basis van de aangegeven aanpak, zowel op individueel als op afdelings- en teamniveau.

3 Leiderschap

Wij verwachten dat onze leidinggevenden leiderschap en eigenaarschap tonen op verzuim. Dat betekent dat ze proactief handelen als een medewerker uitvalt of dreigt uit te vallen. In het contact met de verzuimende medewerker wordt er gecommuniceerd en gehandeld vanuit verbinding en vertrouwen, maar er worden altijd afspraken gemaakt en vastgelegd. Deze afspraken zijn concreet en meetbaar. Ook als er geen benutbare mogelijkheden zijn, moeten er afspraken zijn over wanneer de medewerker en de leidinggevende contact hebben en wie het initiatief neemt. Als het verzuim voortduurt dan is de leidinggevende de leider. Een leidinggevende neemt de verantwoordelijkheid op zich om het proces in goede banen te leiden en als er onduidelijkheden zijn dan neemt de leidinggevende contact op met diens adviseurs. De leidinggevende streeft naar verbinding en stuurt op de verantwoordelijkheid van de medewerker.

Als er risico's zijn die tot verzuim (kunnen) leiden dan neemt de leidinggevende daar een proactieve rol in. De leidinggevende signaleert en communiceert het naar diens manager, of wint advies in bij diens adviseurs om de risico's bij voorkeur weg te nemen of te verminderen.

In het kader van het verzuimbeleid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers is het van belang dat leiders vaardigheden ontwikkelen om het duurzame inzetbaarheidsmodel van SER toe te passen in zowel de individuele gesprekken als het planmatig werken. Door aandacht te besteden aan de drie psychologische basisbehoeften van autonomie, competentie en verbondenheid, kunnen leiders een omgeving creëren waarin medewerkers zich betrokken voelen bij hun werk, zich competent voelen om hun taken uit te voeren en zich verbonden voelen met hun collega's en de organisatie. Door deze basisbehoeften te ondersteunen en te integreren in het leiderschapsprogramma en trainingen, kunnen leiders een cultuur van inclusief leiderschap bevorderen en de kans op verzuim verminderen. Dit kan worden bereikt door de drie principes van Zaans leiderschap toe te passen: leiders in Zaanstad nemen verantwoordelijkheid, spreken elkaar aan en houden eigenbelang en algemeen belang in balans.

Training vaardigheden

Om te waarborgen dat de verzuimbegeleiding optimaal verloopt en dat de visie op verzuim in de gesprekken terugkomt, vinden wij het belangrijk dat alle leidinggevenden vaardig zijn in het voeren van gesprekken, het verzuimproces kennen en in staat zijn om de noodzakelijke handelingen correct uit te voeren. Daarom krijgt elke nieuwe leidinggevende van alle niveaus in diens eerste jaar de basis verzuimtrainingen. Wij verwachten dan ook dat leidinggevenden dit als belangrijk beschouwen en er alles aan zullen doen om deze trainingen binnen het jaar te volgen. Leidinggevenden die langer in dienst zijn krijgen jaarlijks een (opfris)training. De trainingen worden, indien nodig, aangepast aan de behoeften en de noodzaak om passend te blijven.

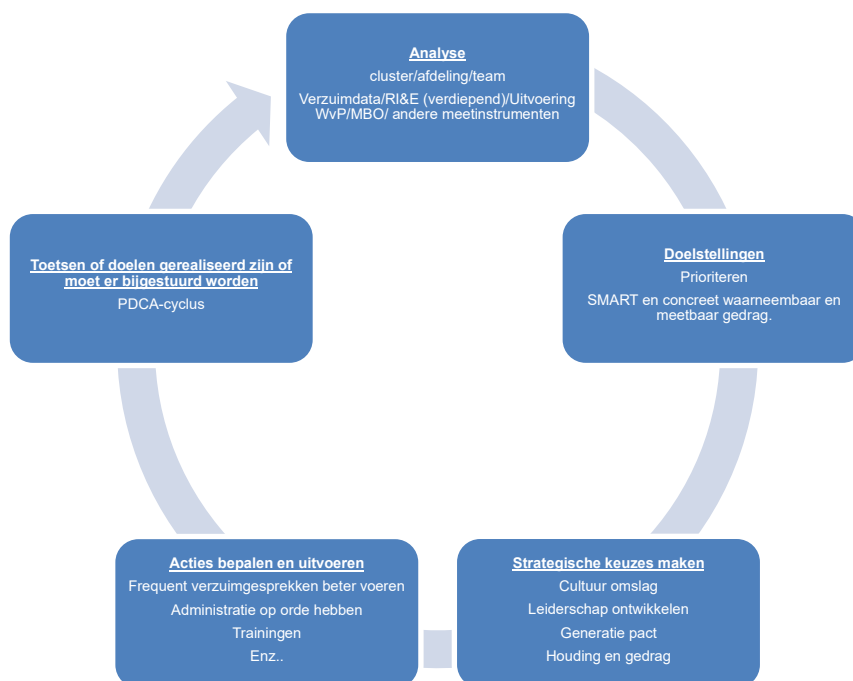
4 Aanpak op verzuim

4.1 Aanpak op organisatie, cluster- en afdelingsniveau

De aanpak op verzuim richt zich op organisatieniveau (clusters, afdelingen en teams) en individuele casuïstiek. Er is geen 'one size fits all' en dat betekent dat maatwerk zowel op individuele casuïstiek als op afdelingsniveau noodzakelijk is. Ieder mens is anders, maar ook in onze organisatie zijn er op cluster- en afdelingsniveau grote verschillen. Denk aan de uitvoerende diensten op straat waar fysieke belasting een mogelijke risico is, en voor kantoorpersoneel waar juist fysieke onderbelasting tot klachten kan leiden. In andere functies zijn agressie en geweld weer meer voorkomend en bij anderen is juist werkdruk een risico. Om op organisatieniveau tot een maatwerkaanpak te komen, kiezen we voor een planmatige werkwijze waar elk cluster aan de hand van de eigen risicoanalyse een plan opstelt om de risico's weg te nemen en/of te verminderen. Hieronder staat het stappenplan om hier invulling aan te geven:

Stappenplan

Om tot een goede aanpak te komen moeten er verschillende stappen doorlopen worden.



<p>Analyse (mogelijk op organisatie-, cluster- en afdelingsniveau).</p>	<p>De analyse richt zich op het zowel in kaart brengen van de huidige situatie als alle risico's die een relatie hebben met duurzame inzetbaarheid en hiermee een invloed (kunnen) hebben op het verzuim. De analyse bevat onder andere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Huidige verzuimcijfers van verzuimmanager; - Uitvoering van wet verbetering poortwachter; - Input arbodienst, MBO, RI&E, professionals zoals verzuimspecialist, HR BP, vertrouwenspersonen en integriteit coördinator, etc.;
---	---

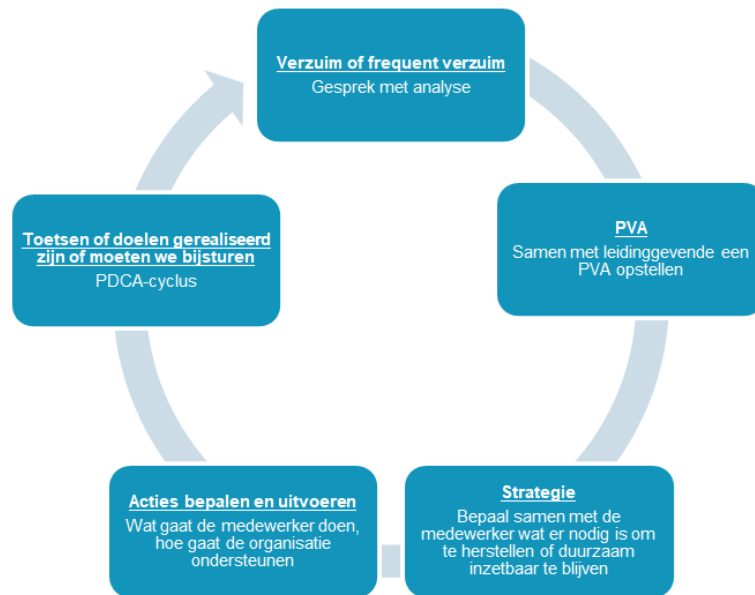
	<ul style="list-style-type: none"> - Eventueel aanvullende onderzoeken zoals PMO, verdiepende RI&E en DIX.
Doelstellingen opstellen aan de hand van de analyse (op organisatie-, cluster- en afdelingsniveau).	<ul style="list-style-type: none"> - Prioriteren; - Concreet maken op niveau van waarneembaar en meetbaar gedrag.
Strategische keuzes maken om doelstelling te realiseren (dit kan op organisatie-, cluster-, afdelings- en teamniveau).	<ul style="list-style-type: none"> - Cultuur omslag; - Leiderschap ontwikkeling; - Generatie pact/ouderen beleid; - Houding en gedrag; - Enz.
Acties bepalen die passend zijn bij de strategie en uitvoeren.	<ul style="list-style-type: none"> - Frequent verzuimgesprekken beter uitvoeren en monitoren; - Administratie op orde hebben; - Training Wet verbetering poortwachter; - Enz.
Toetsen of doelen gerealiseerd zijn en bijstelling (PDCA-cyclus).	<ul style="list-style-type: none"> - Kijken of gestelde doelen behaald gaan worden; - Bijsturen waar nodig of doorgaan; - Herstarten cyclus met analyse.

4.2 Aanpak en uitgangspunten individuele verzuimbegeleiding

Wij hanteren het eigen regie model

Wij werken volgens integraal management en hebben gekozen voor het eigen regiemodel als het gaat om verzuimbegeleiding. Het eigen regiemodel houdt in dat de werkgever, en daarmee de leidinggevende, samen met de medewerker het voortouw neemt in het verzuimproces. De leidinggevende en medewerker zijn samen verantwoordelijk voor de re-integratie. In dit model is de leidinggevende de casemanager en daarmee verantwoordelijk voor het op orde houden van alle documenten, het vormgeven van de re-integratie en het controleren of de medewerker zich aan gemaakte afspraken en wet- en regelgeving houdt.

De leidinggevende doet dit niet alleen, maar kan rekenen op de arbodienst die bedrijfsartsen en Arbo-verpleegkundigen levert om te adviseren op het gebied van re-integratie en eventuele benodigde acties om het herstel te bespoedigen. Verder heeft P&O verschillende adviseurs in dienst die kunnen helpen bij onduidelijkheden en vragen. De adviseurs fungeren ook als sparringpartner voor de leidinggevende. Hieronder lees je meer over de spelregels, de verschillende rollen en interventies die kunnen worden ingezet om het verzuimproces optimaal te laten verlopen.



Ziek zijn betekent niet altijd thuis zijn

Ziek zijn kan leiden tot verzuim in het werk. Wanneer er sprake is van verzuim hoeft de medewerker niet volledig hersteld te zijn om in eigen of aangepast werk, gedeeltelijk of volledig aan de slag te gaan. We vinden het belangrijk dat de medewerker passend werk doet als dat mogelijk is omdat werk bijdraagt aan structuur, zingeving en verbondenheid.

Meer aandacht voor frequent verzuim vanuit goed werkgeverschap

Frequent verzuim wordt omschreven als het drie keer in verzuim raken binnen 12 maanden. Frequent verzuim is een indicator dat er een verhoogd risico voor lang verzuim bestaat. Omdat het 'frequent verzuimgesprek' de neiging heeft om een slechte lading te geven aan het gesprek zelf, is het uitgangspunt dat er een goed gesprek plaatsvindt. Achterliggende gedachte is hierbij de zorg om de medewerker. Om deze reden wordt er gekozen om de naam van het gesprek te veranderen naar inzetbaarheidsgesprek. Op grond van de cijfers van het CBS kende Nederland over 2021 een gemiddelde meldingsfrequentie van 1,2 ([StatLine - Ziekteverzuim volgens werknemers; geslacht en leeftijd \(cbs.nl\)](#)) dat betekent dat wanneer iemand zich 3 keer heeft ziekgemeld er iets afwijkend aan de hand is. Wij vinden het belangrijk dat er naast de gebruikelijke dialogen een specifiek aandachtsgesprek plaats vindt om inzichtelijk te krijgen waar de belemmerende factoren zitten. Als leidraad gebruikt de leidinggevende van de medewerker het formulier wat op intranet te vinden is en hieronder in de bijlagen staat.

Inzetbaarheidsgesprek

Na maximaal 3 ziekmeldingen in 1 jaar vindt het inzetbaarheidsgesprek plaats tussen leidinggevende en medewerker (zie bijlage voor opzet). De leidinggevende mag ook bij andere situaties zoals bij frequent langdurig verzuim of vanuit goed werkgeverschap een inzetbaarheidsgesprek voeren. Het doel van het inzetbaarheidsgesprek is om altijd tot afspraken te komen. De doelen die voortvloeien uit de afspraken zijn altijd SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden). Om tot effectieve afspraken te komen, is in verbinding staan tussen medewerker en leidinggevende essentieel. De afspraken moeten leiden – indien mogelijk – tot een afname van het verzuim. Maar afspraken kunnen ook zijn hoe er met een vaste medische eindsituatie omgegaan moet worden. Gemaakte afspraken kunnen zijn dat de medewerker zelf een specifieke actie gaat uitzetten, de leidinggevende ergens in gaat faciliteren of dat externe expertise wordt ingezet. De afspraken moeten toetsbaar zijn en bij voorkeur leiden tot een toename van de duurzame inzetbaarheid van de medewerker.

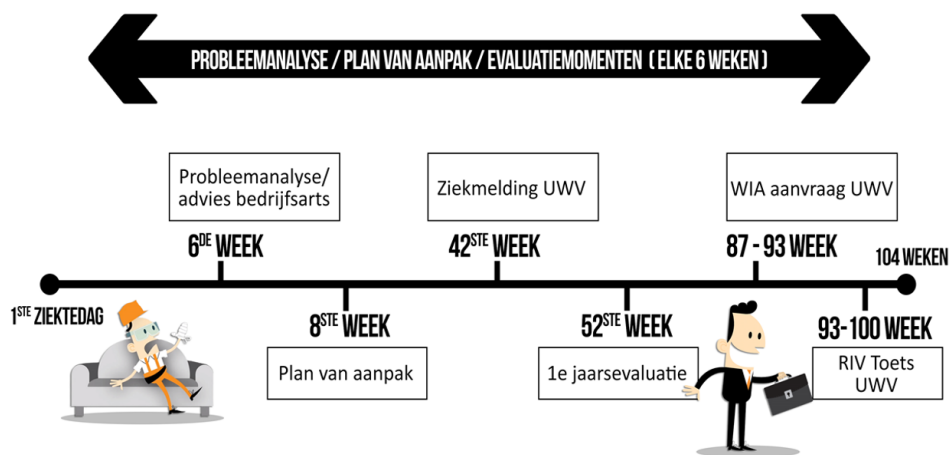
Toepassing Wet verbetering poortwachter

De Wet verbetering poortwachter (Wvp) schrijft een aantal logische opvolgende stappen voor die werkgevers verplicht moeten doorlopen bij ziekteverzuim en re-integratie van medewerkers. Deze stappen omvatten onder andere de adviezen van de bedrijfsarts, het opstellen van een plan van

aanpak en regelmatige evaluaties. Het naleven van deze stappen is van cruciaal belang om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen en verzuim te voorkomen.

Om werkgevers te faciliteren bij het naleven van deze stappen, hebben wij binnen onze organisatie een systeem ontwikkeld waarin alle relevante documenten moeten worden geüpload. De arbodienst zorgt ervoor dat de documenten die zij opstellen ook worden geüpload. Voor de overige re-integratiedocumenten zijn leidinggevenden verantwoordelijk. Indien nodig kunnen zij terecht bij onze personeelsadministratie voor ondersteuning en uitleg.

Het systeem is momenteel in ontwikkeling om de processen verder te vereenvoudigen en om tijdig herinneringen te sturen naar leidinggevenden en medewerkers, zodat zij tijdig kunnen handelen in het proces. Wij hechten veel waarde aan het naleven van de Wvp en het stroomlijnen van het re-integratieproces, om de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers te waarborgen.



5 Rollen in relatie tot verzuim

Wij vinden het belangrijk dat iedereen op een correcte wijze handelt en zo bijdraagt aan een optimaal herstel en inzetbaarheid van de medewerkers. Om dit te bereiken is het belangrijk om een aantal afspraken met elkaar te maken. Dit is niet alleen omdat wij, als goede werkgever dit belangrijk vinden, maar ook omdat er landelijke wet en regelgeving is waar zowel de werkgever als de medewerker aan moeten voldoen. Hieronder is een overzicht van de rollen die de verschillende stakeholders en ondersteuners hebben in de verzuimaanpak. Deze rollen zijn zowel gericht op de individuele verzuimbegeleiding als op de organisatorische aanpak. En verdere uitwerking van het onderstaande tabel is te vinden in de bijlagen.

Niveau	Rol	Gedrag/interactie
Medewerker	De hoofdrolspeler	<ul style="list-style-type: none"> Eigen regie nemen op re-integratie, inzetbaarheid en vitaliteit; Proactieve houding; Gezond en veilig gedrag op het werk en privé vertonen; Gemaakte afspraken nakomen en zich houden aan de wet en regelgeving in relatie tot verzuim en duurzame inzetbaarheid.
Hiërarchisch leidinggevende	<p>Is de leider in het individuele proces en op afdelings- en/of teamniveau. De leidinggevende heeft ook de verantwoordelijkheid voor goed leiderschap, wat inhoudt dat de leidinggevende empathisch is tijdens moeilijke tijden in het verzuimproces.</p> <p>We hebben vier functies in Zaanstad die hiërarchisch leidinggevende zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concerndirectielid - Clustermanager - Afdelingshoofd - Teamleider 	<ul style="list-style-type: none"> Casemanager: verantwoordelijk voor het proces en de inhoud van het verzuimdossier en de interactie met verzuimende medewerker; Coachen, signaleren, inventariseren, adviseren, ondersteunen en faciliteren op individueel- en teamniveau; Team strategie ontwikkelen om gestelde doelstellingen te realiseren.
Inhoudelijk leidinggevende	<p>Is medeverantwoordelijk voor de vitaliteit en inzetbaarheid van de medewerker. Bij verzuim moet de inhoudelijk leidinggevende faciliteren in het re-integreren.</p> <p>We hebben meerdere functies in Zaanstad die inhoudelijk leidinggevende zijn, zoals:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gebiedsmanager - Opgavemanager - Gemandateerd opdrachtgevers, zoals ketenregisseur, programmamanager, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Bijdragen aan de vitaliteit en inzetbaarheid van de medewerker; Hiërarchisch leidinggevende informeren over eventuele risico's in relatie tot vitaliteit en inzetbaarheid; Faciliteren in re-integratie.

Leidinggevende van de leidinggevende	Ondersteunend aan de leidinggevende en sturen op de te realiseren doelstellingen op afdeling/cluster.	<ul style="list-style-type: none"> • Faciliteren; • Ondersteunen van leidinggevende; • Vertaling van strategie conerndirectie naar strategie op cluster/afdeling in samenwerking met adviseurs en leidinggevende.
Concerndirectie	Beleidsmaker; visie en doelen stellen, strategie bepalen.	<ul style="list-style-type: none"> • Missie, visie, doelen en strategie op verzuim en duurzame inzetbaarheid opstellen in samenwerking met adviseurs en managers; • Faciliteren van de organisatie om doelen te realiseren.
Verzuimspecialist	<p>Adviseur omtrent verzuim casussen, inzetbaarheid/vitaliteit Verandering initiëren op niveau van leidinggevende, team en afdeling.</p> <p>Zie verzuimflow in de bijlagen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dossier analyse en monitoring; • Gevraagd en ongevraagd adviseren van leidinggevende; • Inhoudelijke vraagbaken voor teamleiders en andere professionals; • Coaching, drie gesprekken advisering (operationeel, tactisch en strategisch); • Input leveren voor beleid, analyse en proces optimalisatie
Beleidsadviseur verzuim	<p>Adviseur van conerndirectie en GMT (specifiek het Cluster-MT) op het gebied van verzuim. Is aanjager voor het realiseren van de visie en het beleid. Ondersteunt bij complexe casussen. Is betrokken bij projecten met een directe en indirecte relatie met verzuim.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PDCA cyclus faciliteren met data, bevindingen en adviezen; • Adviseren van conerndirectie en GMT (specifiek het Cluster-MT); • Uitwerken en aanpassen van beleid; • Directe contact persoon voor arbodienst.
HR Business partner (HR BP)	<p>In de eerste zes weken verzuim aanspreekpunt en adviseur voor leidinggevende. Samen met verzuimspecialist en beleidsadviseur optrekken in de advisering van de clusters op het gebied van verzuim en daaraan gerelateerde verzuim problemen.</p> <p>Eerste adviseur in het spoor 1 proces</p> <p>Zie verzuimflow in bijlagen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adviseren in het verzuimproces op het gebied van arbeidsrechtelijke vraagstukken; • Eerste zes weken van het verzuim adviseren op het gebied van wet- en regelgeving en tijdig signaleren als de medewerker risico's vertoont in relatie tot verzuim; • Signaleren en bespreken van risico's; • Sturen op preventie; • Sturen en adviseren.
Arbo adviseur	<p>In kaart brengen van risico's. Sturen en monitoren van acties die volgen uit RI&E en andere analyses die een relatie hebben met Arbo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adviseren en ondersteunen; • Aanvulling geven voor de verzuimanalyse; • Sturen op acties die bij de Arbo adviseur liggen.

Beleidsadviseur vitaliteit	Verbinding maken tussen verzuimbeleid en vitaliteitsbeleid.	<ul style="list-style-type: none"> • Risico's in kaart brengen in relatie tot vitaliteit; • Vitaliteitsinterventies initiëren die bijdragen aan het voorkomen van verzuim.
Bedrijfsarts/praktijk-ondersteuner bedrijfsarts.	Advisering op niveau van belasting en belastbaarheid. Opstellen van wettelijke documenten.	<ul style="list-style-type: none"> • Adviseren op belasting en belastbaarheid; • Adviseren op re-integratie mogelijkheden; • Opleveren van de wettelijke documenten; • Leveren van data.
Providers: <ul style="list-style-type: none"> • Spoor 2 begeleider; • Arbeidsdeskundige; • Overige interventies. 	Omdat er tijdens het verzuim nog allerlei andere vraagstukken voorbij komen hebben ook andere externe expertise die ons verder kan helpen.	<ul style="list-style-type: none"> • Begeleiding bij spoor 2 • Arbeidsdeskundigonderzoek; • Curatieve en preventieve interventies ter bevordering van de inzetbaarheid.

6 Spelregels: Wat moeten leidinggevende én medewerker doen als de medewerker zich ziek meldt?

Het verzuimproces begint direct na de ziekmelding van de medewerker bij de leidinggevende en eindigt na de herstelmelding. Daar tussenin ligt de aandacht op de eventuele re-integratiemogelijkheden. De leidinggevende is verantwoordelijk voor een goede uitvoering van de procedure en begeleiding tijdens het verzuim. **Van de medewerker wordt een actieve houding verwacht.** Wanneer er sprake is van kort verzuim (1 tot 7 dagen) dan spreken leidinggevende en medewerker met elkaar af wanneer het werk geheel of gedeeltelijk wordt hervat. Wanneer verwacht wordt dat het verzuim langer duurt of mogelijk langer gaat duren, maken zij samen afspraken over:

- (gedeeltelijke) werkhervatting;
- mogelijke begeleiding door de bedrijfsarts;
- mogelijke begeleiding van andere partijen die een bijdrage kunnen leveren aan de inzetbaarheid van de medewerker
- Op welke manier én hoe vaak er goed contact blijft met de leidinggevende, het werk dan wel collega's.

Ziek melden

Wanneer een medewerker ziek is, dan belt deze direct met de leidinggevende om zich ziek te melden. Het kan zijn dat er sprake is van een andere vorm van verlof. Bij twijfel moet de medewerker dit bespreken met de leidinggevende. Om dit inzichtelijk te krijgen kan het ook zijn dat de leidinggevende hiernaar vraagt. De leidinggevende stelt ook vragen over:

- de verwachte duur (prognose);
- of er nog belangrijke en urgente taken zijn;
- mogelijk andere werkrelevante vragen.

Zie bijlagen voor een stroomschema dat kan helpen bij het eerste verzuimgesprek.

Beter melden

Als de medewerker weer volledig aan het werk kan, meldt deze dit direct aan zijn leidinggevende. Bij verzuim waar de bedrijfsarts in beeld is geweest vindt herstelmelding plaats in overleg met de bedrijfsarts.

Correcte dossiervorming

De leidinggevende verwerkt de meldingen zo snel mogelijk in het verzuimsysteem via Mijn P&O. Ook (gedeeltelijk) herstel voert de leidinggevende zo snel mogelijk in. Hiermee worden wettelijke termijnen in het systeem die gaan lopen vanaf de eerste ziektedag juist geregistreerd. Wanneer de leidinggevende vermoedt dat het verzuim langer kan gaan duren dan enkele dagen, of als er mogelijk meer speelt, gaat de leidinggevende met de werknemer in gesprek over de inzetbaarheid. De leidinggevende legt gemaakte afspraken vast in het verzuimsysteem. Er moeten altijd afspraken gemaakt worden na het eerste gesprek waar getracht minimaal antwoord te geven op de volgende drie vragen:

1. Verwachte duur van het verzuim;
2. Contact momenten;
3. Zijn er werkzaamheden die overgenomen moeten worden of verplaatst.

Verplicht om naar afspraken bij bedrijfsarts te komen

Het is essentieel voor een succesvolle re-integratie dat de **medewerker actief werkt aan het herstel** en de re-integratie. Dat betekent ook dat een medewerker altijd gehoor geeft aan een oproep voor spreekuurcontact met de bedrijfsarts e/o andere interventiepartij. Het afzeggen of verzetten van een afspraak met de bedrijfsarts of ingeschakelde interventiepartij kan alleen in overleg met de leidinggevende. De leidinggevende geeft dan de wijzigingen door.

Let op: De kosten van het niet afzeggen van een afspraak of oproep bij de bedrijfsarts of andere zorgverlener via de leidinggevende worden aan de werknemer doorberekend.

Als leidinggevende hier een uitzondering op maakt, informeert hij de verzuimspecialist.

Advies van de bedrijfsarts

Soms zal de bedrijfsarts aanvullend specialistisch medisch onderzoek aanvragen of contact met de behandelaar opnemen. De leidinggevende bespreekt het advies samen met de medewerker. Als het advies gaat over werkhervatting op heel korte termijn, dan wordt dit direct uitgevoerd, ook als medewerker en leidinggevende elkaar nog niet gesproken hebben. Is de medewerker het niet eens met het advies, of niet in staat het uit te voeren, dan neemt de medewerker direct contact op met zijn leidinggevende. Is de leidinggevende het niet eens met de terugkoppeling dan kan deze direct contact opnemen met de verzuimspecialist. Medewerkers en leidinggevendenden hebben het recht op een second opinion.

Inzet interventies

Het kan zijn dat de medewerker en leidinggevende samen het idee hebben dat een interventie zou kunnen bijdragen aan het herstel en de inzetbaarheid. Sommige interventies kunnen zonder tussenkomst van een bedrijfsarts worden ingezet. Andere kunnen juist alleen mét tussenkomst van een bedrijfsarts worden ingezet. Als er twijfel is over de vraag of een interventie zou kunnen bijdragen, neem dan contact op met de bedrijfsarts of de verzuimspecialist.

Werken aan herstel

De medewerker mag het herstel niet belemmeren. Daarom moet deze zich binnen redelijke termijn onder behandeling stellen van een arts en de aanwijzingen opvolgen ter bevordering van het herstel. De arts geeft geen dwingend advies over werkhervatting, dat mag alleen de bedrijfsarts doen. De bedrijfsarts kan ook aanwijzingen geven ter bevordering van het herstel.

Bij twijfel over de ziekmelding

Voor de beoordeling van de arbeidsongeschiktheid van de medewerker laat de leidinggevende de medewerker versneld oproepen voor een spreekuur bij de bedrijfsarts. Als de terugkoppeling van de bedrijfsarts aangeeft dat er geen sprake is van arbeidsongeschiktheid, gaan leidinggevende en medewerker in gesprek over een passende oplossing.

Focus op de eerste 13 weken

De kans dat de medewerker terugkeert in het eigen werk is het grootst in de eerste 13 weken van het verzuim. In deze periode draagt snelle inzet van de juiste interventies het meest effectief bij aan werkhervatting. Ook het advies van de bedrijfsarts of arbeidsverpleegkundige is een interventie. In deze 13 weken worden de richting van de begeleiding en de inzet van interventies bepaald. Tijdens de re-integratie worden gemaakte afspraken geëvalueerd en zo nodig bijgesteld. Contact tussen medewerker, leidinggevende en organisatie is een belangrijke factor om de drempel voor re-integratie zo laag mogelijk te houden. Daarom is het belangrijk om bij langer verzuim, tijd en ruimte in te plannen voor een koffie moment, bij voorkeur op de werklocatie. Als dit niet mogelijk is door herstel belemmerende factoren wordt dit getoetst bij de bedrijfsarts.

Gedurende de eerste 6 weken na de ziekmelding adviseert de HR Business Partner de medewerker en leidinggevende in het bewaken van de verplichtingen van de Wet verbetering poortwachter en de richtlijnen van het UWV. Na deze eerste 6 weken neemt de verzuimspecialist de adviserende rol van de HR Business Partner over. Leidinggevende blijft de casemanager. Voor contact kun je mailen naar verzuim@zaanstad.nl

Werk je ook nog ergens anders?

Tijdens de periode van arbeidsongeschiktheid van de medewerker is deze in principe ook arbeidsongeschikt voor eventuele nevenwerkzaamheden. Er moet overleg plaatsvinden tussen leidinggevende en medewerker over welke nevenwerkzaamheden deze nog wel kan doen. Deze werkzaamheden mogen het herstel niet belemmeren. De leidinggevende kan de bedrijfsarts hierover advies vragen.

Ziek- en herstel melding tijdens vakantie

Wanneer een medewerker ziek is in de vakantie dan geldt dezelfde ziek- en hersteld procedure als hierboven beschreven. Wat anders is, is dat de leidinggevende aan de medewerker kan vragen om een officiële medische verklaring (van een lokale arts). Deze verklaring moet leesbaar en herkenbaar zijn (briefhoofd).

Vakantie bij ziekte en re-integratie

Als de medewerker tijdens een periode van ziekteverzuim elders wil verblijven of met vakantie wil gaan, stemt deze dit af met de bedrijfsarts. Deze oordeelt of het verblijf elders of de vakantie al dan niet de genezing of re-integratie zal belemmeren. De medewerker vraagt vervolgens verlof aan bij de leidinggevende. Tijdens verzuim wordt verlof opgebouwd waardoor er tijdens een opgenomen vakantieperiode ook zoals normaal verlof wordt afgeschreven. Als je gedeeltelijk hersteld bent dan schrijf je ook je normale verlofuren.

Bezoek aan behandelaren en specialisten is buiten werktijd

De medewerker bezoekt in principe behandelaren en specialisten in de uren buiten de (afgesproken re-integratie) uren op het werk. Afwijken hiervan – bijvoorbeeld voor niet planbare dokter/tandarts bezoeken – gebeurt in overleg met leidinggevende.

Re-integreren in ander werk

Wanneer de werknemer door ziekte het eigen werk niet meer kan doen, dan moet deze meewerken aan re-integratie op een andere plek in de organisatie. Een medewerker is wettelijk verplicht om passende arbeid te aanvaarden. Passend werk wil zeggen dat het gaat over werk dat iemand zou kunnen doen. De medewerker hoeft het geen leuk werk te vinden. Met een actieve instelling maakt de werknemer de kans op een succesvolle re-integratie in werk dat in meer opzichten past, het grootst.

Informatie over inzetbaarheid en verzuim door ziekte

Op Zaan!nk bij wegwijzer gezondheid & vitaliteit staat informatie over:

- Preventie;
- Ziekteverzuimbegeleiding;
- re-integratie;
- het bedrijfszorgpakket;
- inzet van interventies;
- nuttige contactgegevens.

De informatie is voor leidinggevend en werknemers.

Informatie over mogelijk in te zetten instrumenten en specialisten bij (langdurige) ziekte

Zaanstad koopt jaarlijks een Bedrijfszorgpakket (BZP) in. Dit pakket maakt snelle toegang tot onder meer bedrijfsmaatschappelijke hulp, psychologische hulp, fysiotherapie en werkplekonderzoeken mogelijk. De interventies die het meest kansrijk zijn en een wetenschappelijke basis hebben, worden aangeboden. Als een interventie aangeboden wordt vanuit het basispakket en er geen werk gerelateerde factoren zijn dan zijn de behandelkosten altijd voor de zorgverzekering van de medewerker. Als een behandeling sneller aangeboden kan worden via de werkgever en dit ter bevordering komt van het sneller kunnen hervatten van werkzaamheden, kan in overleg met de leidinggevende en de bedrijfsarts toch besloten worden om de behandeling via de werkgever te laten verlopen. Een voorbeeld hiervan is de inzet van psychologen. We zien dat de wachtlijsten lang kunnen zijn, waardoor tijdig adequate zorg (te) laat ingezet wordt wat leidt tot het langer duren van het verzuim.

Niet nakomen regels

In een aantal gevallen heeft de medewerker geen recht op doorbetaling van loon. Dit kan zijn:

- als de medewerker niet arbeidsongeschikt blijkt te zijn;
- deze herstel belemmert;
- deze weigert om passende arbeid te verrichten;
- of weigert mee te werken om voorschriften op te volgen, waardoor de medewerker in staat zal zijn om passende arbeid te verrichten, zoals door het volgen van een cursus;
- het niet meewerken aan het opstellen of aanpassen van het plan van aanpak met betrekking tot het ziekteverzuim;
- het zonder goede reden te laat indienen van de WIA aanvraag.

Dit kunnen redenen zijn waardoor de medewerker geen of minder recht heeft op loon.

Het loon wordt (tijdelijk) niet doorbetaald als (opschorting):

- de medewerker te laat meldt dat deze wegens ziekte verzuimt;
- deze een afspraak bij de bedrijfsarts niet na komt; deze een ander voorschrift niet opvolgt, op grond waarvan vastgesteld moet worden of er recht is op de doorbetaling van het loon bij ziekte.

Vaker ziek

Als de medewerker drie keer wegens ziekte verzuimt binnen 12 maanden, spreken we over 'frequent verzuim'. Dit kan een signaal zijn dat de balans tussen privé en werk langdurig verstoord is. De leidinggevende nodigt de medewerker uit voor een gesprek om samen oplossingen te zoeken en legt de afspraken vast. De leidinggevende kan verwijzen naar het arbeidsomstandighedensprekuur bij de bedrijfsarts of bij de eerstvolgende ziekmelding de medewerker snel laten oproepen bij de bedrijfsarts. Inzet van een andere deskundige, bijvoorbeeld voor een werkplekonderzoek, is ook een mogelijkheid.

Beginnende gezondheidsklachten door werk? Arbeidsomstandigheden spreekuur

Voorkomen is beter dan genezen. Als je beginnende gezondheidsklachten hebt die met je werkomstandigheden te maken hebben, bespreek deze dan met je leidinggevende. Daarnaast kun je zelf een afspraak maken bij de bedrijfsarts voor een preventief arbeidsomstandighedensprekuur ('Arbo-sprekuur'). Deze afspraak wordt niet aan anderen bekend gemaakt. Een mogelijk advies van de bedrijfsarts wordt alleen met jouw toestemming aan je leidinggevende gegeven. De bedrijfsarts kan de medewerker doorverwijzen naar een bedrijfsmaatschappelijk werker of vertrouwenspersoon, een werkplekonderzoek adviseren of informeren over mogelijkheden in de reguliere gezondheidszorg.

Volledig verzuimproces en informatie

Het verzuimproces volgt actuele wet- en regelgeving en CAO. Kijk voor de meest recente verzuiminformatie op Zaan!nk op de wegwijzer gezondheid & vitaliteit.

7 Toelichtingen

Toelichting van de drie psychologische basis behoeften; verbinding, autonomie en competentie (zelfdeterminatietheorie)

Autonomie verwijst naar het verlangen naar controle over ons eigen leven en de wens om onze eigen keuzes te maken. In het werk verwijst autonomie naar de mate waarin werknemers vrijheid hebben om hun eigen beslissingen te nemen en hun werk op hun eigen manier te doen. Dit kan betrekking hebben op verschillende aspecten van het werk, zoals het kiezen van taken, de manier waarop het werk wordt uitgevoerd, de planning van het werk en de besluitvorming. Het belang van autonomie in het werk verschilt per persoon. Sommige mensen vinden het belangrijk om veel autonomie te hebben in hun werk, terwijl anderen het prettiger vinden om duidelijke instructies te krijgen en begeleid te worden in hun werk. Het is daarom belangrijk dat werkgevers rekening houden met de individuele behoeften en voorkeuren van hun werknemers bij het bepalen van de mate van autonomie die zij hebben op het werk.

Competentie verwijst naar de behoefte van mensen om zich bekwaam en effectief te voelen in hun omgeving en de activiteiten die ze ondernemen. In het werk betekent dit dat werknemers de behoefte hebben om hun werk goed te doen en te voelen dat ze waarde toevoegen aan de organisatie.

Verbondenheid verwijst naar de behoefte van mensen om sociale relaties en verbondenheid te hebben met anderen. In het werk betekent dit dat werknemers de behoefte hebben om zich gewaardeerd en ondersteund te voelen door hun collega's en leidinggevenden.

Toelichting duurzame inzetbaarheidsmodel

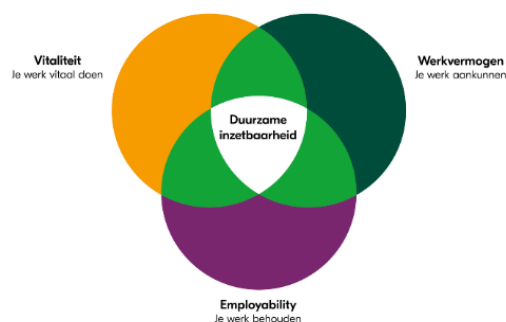
Het model kent drie onderdelen: werkvermogen, employability en vitaliteit.

Werkvermogen gaat over het kunnen werken. Werkvermogen is de mate waarin iemand nu en in de nabije toekomst fysiek, mentaal en sociaal in staat is om zijn of haar werkzaamheden uit te voeren. Een mooi model die werkvermogen en de daar bijhorende aspecten inzichtelijk maakt is "het huis van werkvermogen" ontwikkeld door professor Ilmarinen. Uit zijn onderzoek blijkt dat gezondheid de belangrijkste basis is voor werkvermogen, gevolgd door het beschikken over de juiste competenties.

Employability of arbeidsmarktwaarde betreft het beschikken over competenties en de gelegenheid om te werken. Het staat voor het vermogen waarin iemand in staat is om zowel nu als in de toekomst adequaat werk te verrichten binnen de huidige baan of in een andere werkomgeving. De employability wordt beïnvloed door factoren als kennis, vaardigheden, competenties en ervaring.

Vitaliteit gaat over het willen werken en gaat over meer dan alleen de afwezigheid van ziekte. Het gaat over het vermogen van mensen om zich aan te passen en eigen regie te voeren bij fysieke, emotionele en sociale uitdagingen in het werk en privéleven. Het gaat hierbij om het behouden en versterken van de veerkracht, energie, motivatie en betrokkenheid van mensen.

Het model benadrukt het belang van de samenhang tussen deze drie onderdelen voor duurzame inzetbaarheid. Door het bevorderen van werkvermogen, employability en vitaliteit kunnen werkgevers en werknemers samen werken aan het creëren van een gezonde en productieve werkomgeving waarin werknemers gemotiveerd en inzetbaar blijven.



Uitwerking rollen binnen verzuim (zie hoofdstuk 5)

Medewerker

De rol van de medewerker in het verzuimproces is om zo duurzaam, gezond en spoedig mogelijk te re-integreren. De plichten van de medewerker zitten in het volgen van de wet- en regelgeving omtrent de Wet verbetering poortwachter (Wvp). Daarnaast moet hij zich houden aan het verzuimprotocol waar ook de spelregels in opgenomen zijn. Als de medewerker hier niet aan voldoet kunnen consequenties volgen. Deze zijn: aangesproken worden door leidinggevende, officiële waarschuwingen, loon opschorten en loon inhouding. De laatste drie acties zijn natuurlijk acties waar niemand op zit te wachten, zowel de medewerker als de werkgever. Daarom vinden we het belangrijk dat er zoveel mogelijk een dialoog is tussen medewerker en leidinggevende en er sprake is van optimale samenwerking. Werken vanuit verbinding en vertrouwen is een basis om tot goede afspraken te komen en het gewenste resultaat te bereiken.

Naast de acties die een medewerker moet doen in het verzuim verwachten wij dat de medewerker er alles aan doet om gezond en vitaal te blijven. Indien hier ondersteuning voor moet zijn dan verwachten wij dat de medewerker hier proactief op handelt. Bij terugkerend verzuim wat niet medisch is, liggen vaak andere oorzaken ter grondslag. Denk aan motivatie, competenties of relaties met collega's. Wij vinden dat de medewerker hierover in gesprek moet gaan om een passende oplossing te vinden, indien nodig samen met de werkgever.

Hierarchisch leidinggevende

De leidinggevende is tijdens het verzuimproces de casemanager. Dat betekent dat hij ervoor zorgt dat alles tijdens het verzuimproces soepel verloopt. Hij is ook verantwoordelijk voor het voldoen aan de wet, regels en protocollen. Dat betekent dat hij de medewerkers ook stimuleert zich te houden aan hun verantwoordelijkheden en gemaakte afspraken. Zoals eerder beschreven staat hij er niet alleen voor. Hij kan hiervoor gebruik maken van zijn adviseurs (verzuim, HR, juridisch, bedrijfsarts en evt andere experts) en trainingen volgen om zijn kennis en vaardigheden te verbeteren.

Wij verwachten dat onze leidinggevendens leider- en eigenaarschap tonen op verzuim. Dat betekent dat ze proactief handelen als een medewerker uitvalt of dreigt uit te vallen. In het contact met de verzuimende medewerker wordt er gecommuniceerd en gehandeld vanuit verbinding en vertrouwen, maar er worden altijd afspraken gemaakt en vastgelegd. Deze afspraken zijn concreet en meetbaar. Ook als er geen benutbare mogelijkheden zijn, moeten er afspraken zijn over wanneer de medewerker en de leidinggevende contact hebben en wie het initiatief neemt. Als het verzuim voortduurt dan is de leidinggevende de leider, hij neemt de verantwoordelijkheid op zich om het proces in goede banen te leiden en als er onduidelijkheden zijn dan neemt hij contact op met zijn adviseurs. De leidinggevende streeft naar verbinding en stuurt op de verantwoordelijkheid van de medewerker.

Als er risico's zijn die tot verzuim (kunnen) leiden dan neemt de leidinggevende daar een proactieve rol in. Hij signaleert en communiceert het naar zijn manager, of hij wint advies in bij zijn adviseurs om de risico's bij voorkeur weg te nemen of te verminderen.

De leidinggevende is ook verantwoordelijk voor het ontwikkelen van een teamstrategie om het verzuim terug te dringen en/of te voorkomen. De gekozen strategie moet passend zijn in het beleid en draagt bij aan het realiseren van onze missie en visie op verzuim.

De leidinggevende zorgt er tijdens het verzuim voor, dat de medewerker betrokken blijft. Dit doet hij door het contact te onderhouden en de medewerker mee te laten denken over welke werkzaamheden in het kader van re-integratie opgepakt kunnen worden. Dit kan vanaf de start van het verzuim plaatsvinden waardoor je eerste verzuimdag tevens de start is van je re-integratie (de eerste re-integratie dag). De bedrijfsarts en eventueel arbeidsdeskundige kunnen leidinggevende en medewerker hierin adviseren.

De leidinggevende van de leidinggevende

De leidinggevende van de leidinggevende is verantwoordelijk voor het aansturen van de leidinggevende in het correct vervullen van zijn taken in relatie tot verzuim. De naast hogere leidinggevende moet ook de leidinggevende aansturen om bij te dragen aan de doelstellingen die hij heeft opgesteld om de visie van Zaanstad in relatie tot verzuim te helpen realiseren.

De concerndirectie

De concerndirectie is eindverantwoordelijk voor alles rondom verzuim binnen onze organisatie. Een goede verzuimaanpak begint met een duidelijk beleid wat in lijn is met de missie en visie. De directie is bij uitstek de partij die de missie, visie en het beleid moet ontwikkelen. Daarnaast zijn zij verantwoordelijk dat de visie gerealiseerd wordt. Dit doen ze door de visie uit te dragen, periodiek doelen te stellen, strategische keuzes te maken, een goede governance uit te voeren op de gestelde doelen en bij te sturen waar nodig en door het goede voorbeeld te geven. Dit betekent dat zij elk(kwartaal/halfjaar) verzuim op de agenda hebben om de analyses te bekijken en te toetsen of de gestelde doelen bereikt worden, of de gekozen richting nog de goede is, en om strategische keuzes te maken die moeten leiden tot het realiseren van de gestelde doelen. Een van de directie leden heeft maandelijks contact met de beleidsadviseur om te overleggen wat de ontwikkelingen zijn op het thema verzuim en is dan ook het directe aanspreekpunt voor meer urgente vraagstukken die niet kunnen wachten op het kwartaal/halfjaar overleg.

ARBO

De adviseurs zijn op te delen in extern en intern. De externe adviseurs die standaard gebruikt worden, zijn de bedrijfsarts en praktijk ondersteuner bedrijfsarts. In deze samenwerking staat advisering over inzetbaarheid, belasting en belastbaarheid van het individu centraal. Daarnaast levert de arbodienst zoveel mogelijk relevante data aan die gebruikt kan worden om inzicht te geven in het huidige verzuim en welke risico's er zijn. De samenwerking met de Arbodienst is er ook op gericht om samen te ontwikkelen om steeds beter te sturen op verzuim en van curatief handelen naar preventief handelen te gaan.

De interne adviseurs bestaan uit de verzuimspecialist, beleidsadviseur verzuim, HR business partners en arbeidsjuristen.

Verzuimspecialist

De verzuimspecialist is onze expert op het gebied van verzuim. De verzuimspecialist adviseert leidinggevenden gevraagd en ongevraagd omtrent het proces Wet verbetering poortwachter, de gedragsregels gestoeld op de CAO en het beleid. De verzuimspecialist is een coachende adviseur van leidinggevende met als doel de zelfstandigheid te stimuleren. Om de ontwikkeling van leidinggevende en team te helpen kan het zijn dat de verzuimspecialist aanhaakt bij verschillende overleggen zoals tussen HR BP en leidinggevende.

De verzuimspecialist levert ook input voor het beleid, voor de analyses en deelt waarnemingen en ervaringen die een relatie hebben met het verzuim aan de beleidsadviseur. De verzuimspecialist informeert de leidinggevende voor de aanvraag van het arbeidsdeskundigonderzoek en de daaruit voortvloeiende adviezen. Indien nodig levert de verzuimspecialist kennis en expertise aan in de vorm van drie- of viergesprekken tussen spoor 1 en/of 2 begeleider, leidinggevende en medewerker. De verzuimspecialist haakt aan bij een gesprek tussen medewerker en leidinggevende voor de WIA aanvraag. Hierin is deze adviserend over het proces en de mogelijke gevolgen van het WIA besluit.

Beleidsadviseur verzuim

De beleidsadviseur verzuim is binnen het verzuim degene die samen met de directie de leiding heeft bij het ontwikkelen en implementeren van het verzuimbeleid. Om dit te realiseren is hij sparringpartner voor de directie en managers om de visie op verzuim te realiseren en te vertalen naar een concreet beleid. Elk kwartaal stelt hij een verzuimanalyse op die gepresenteerd wordt in het MT-breed. Vanuit deze analyse doet hij voorstellen en helpt hij bij het realiseren van de benodigde veranderingen in de organisatie om de doelen te realiseren met betrekking tot verzuim. De beleidsadviseur verzuim is de aanjager en helpt leidinggevende bij het realiseren van de aanpak op verzuim de PDCA-cyclus.

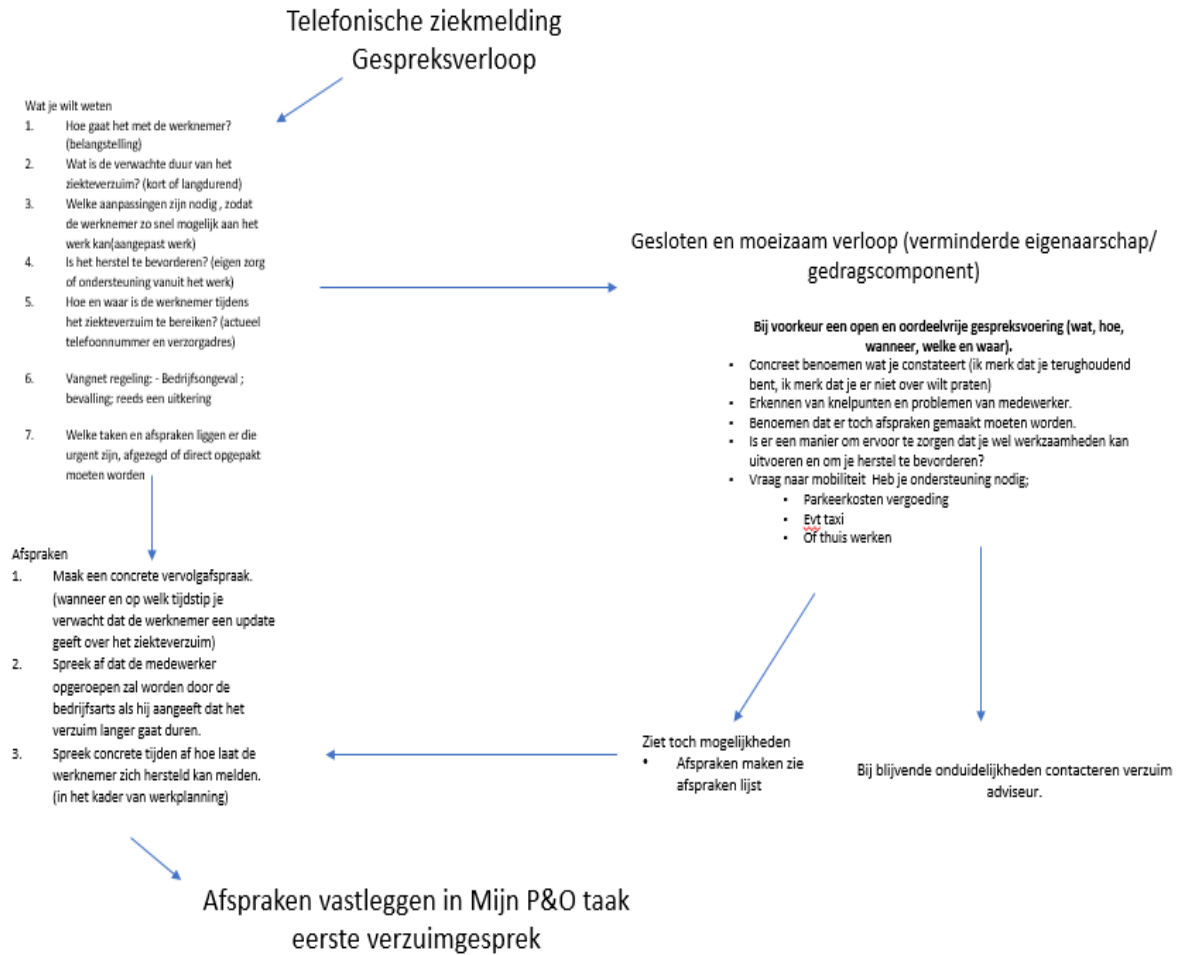
HR BP

In de eerste zes weken van het verzuim van een medewerker is de HR BP het aanspreekpunt voor de leidinggevende. Als er risico's zijn op langdurig verzuim adviseert de HR BP de leidinggevende en haakt indien nodig de verzuimspecialist aan. De HR BP is in het verzuimproces adviserend in de arbeidsrechtelijke vraagstukken die vaak gelijktijdig met verzuim lopen. Hierbij kan gedacht worden aan: overplaatsing, detachering, aanvragen van een ontslag vergunning of het afsluiten van VSO. HR BP'ers trekken nauw samen op met de verzuimspecialist en de beleidsadviseur verzuim om potentiële risico's te signaleren en stakeholders te faciliteren in het voorkomen van het verzuim. Daarnaast is het

momenteel zo ingeregeld dat het de HR BP ondersteunt en helpt bij het vinden van tijdelijk ander werk. De HR BP fungeert als de Spoor 1 begeleider en is hiermee dus de eerste adviseur voor het gehele. Dit betekent dat de HR BP ook gevraagd en ongevraagd advies geeft aan leidinggevenden omtrent dit proces. De HR BP is verantwoordelijk voor het aanleveren van het eindrapport voor de WIA in het kader van Spoor 1.

8 Bijlagen

8.1 Eerste verzuimgesprek



8.2 Verslag inzetbaarheidsgesprek formulier

Verslag inzetbaarheidsgesprek

Aanleiding: in ieder geval indien sprake is van 3 of meer keer verzuim in de afgelopen 12 maanden (conform Protocol Ziekteverzuim Gemeente Zaanstad).

Doel: inzicht in ervaren knelpunten krijgen, mogelijke oplossingen bespreken en afspraken maken om het verzuim /de verzuimfrequentie te verminderen.

Naam medewerker:	
Naam leidinggevende:	
Datum gesprek:	

Verslag gesprek:

(NB. Tgv privacywetgeving geen aard/oorzaken/beperkingen (dwz medische zaken) van ziekte(s) vastleggen):

Afspraken / Acties die de medewerker gaat ondernemen:

(NB. Denk daarbij ook aan zaken als: stoppen met compensatie-uren opbouw (kan balans ten goede komen en voorkomt overbelasting), preventief spreekuur met de bedrijfsarts, inzetten van verlof(stuwmeer), inzet bedrijfsmaatschappelijk werk e.d.).

Afspraken / Acties die anderen gaan ondernemen (wie / wat):

Overige afspraken / opmerkingen:

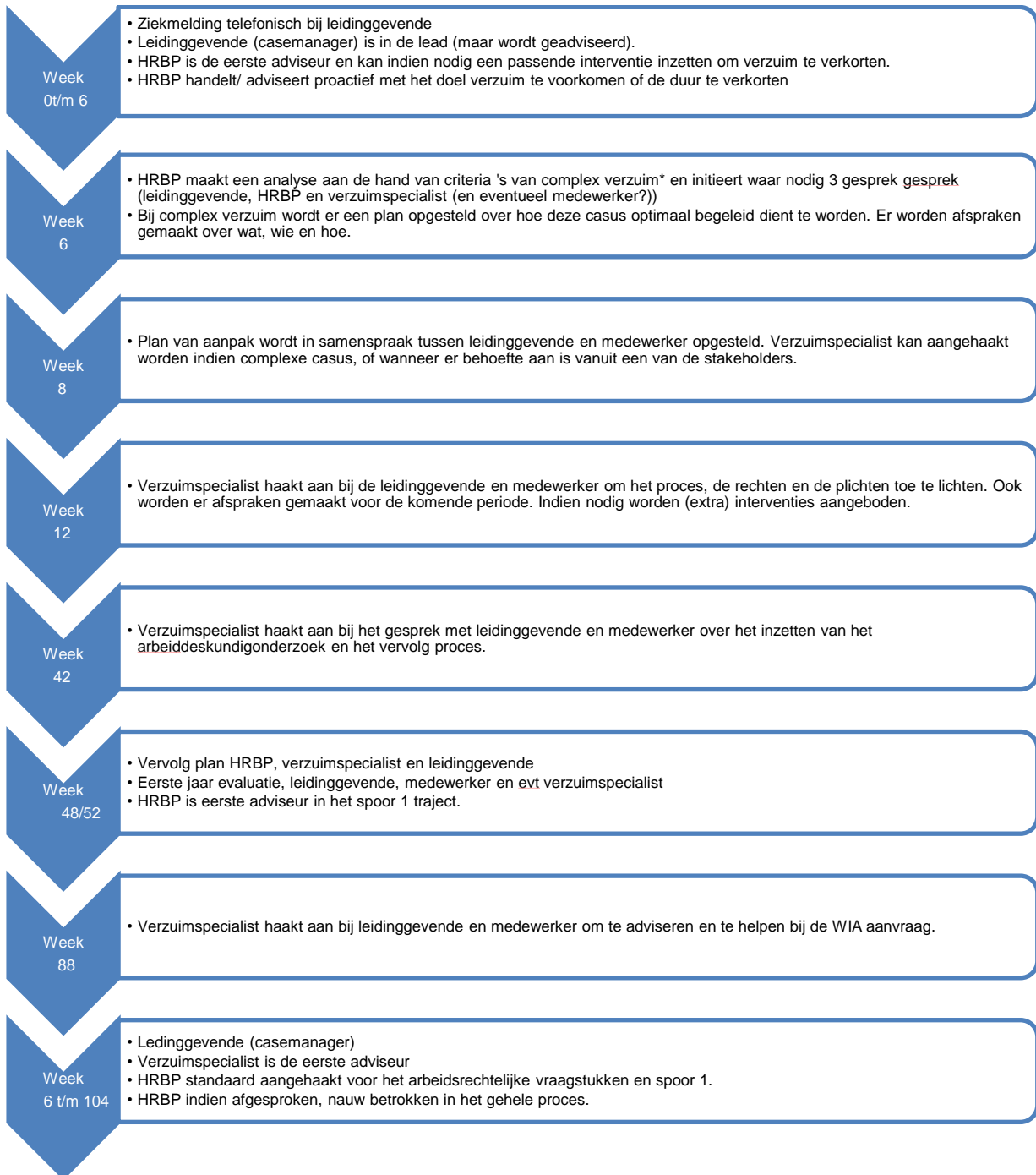
Datum vervolggesprek (indien gewenst):

Datum : Handtekening leidinggevende	Datum: Handtekening medewerker
--	---

8.3 Verzuimproces HR BP en Verzuimspecialist

Hieronder is een verzuimflow weergegeven met betrekking tot de rol die wij als HR-afdeling vervullen in de verzuimbegeleiding. Gezien het hoge verzuim en de diverse problematiek en aanpak van het verzuim door verschillende belanghebbenden, is het van essentieel belang dat onze HR-afdeling snel en effectief handelt, met een strakke advisering.

Tijdens het overleg met de serviceprovider werd ook benadrukt om snel en proactief ondersteuning te bieden waar nodig. De onderstaande flow dient als leidraad om optimaal te faciliteren bij het voorkomen van (langdurig) verzuim.



*Criteria ter overweging voor HRBP voor het definiëren van complexverzuim

Is er sprak van:	Ja/Nee
Een verstoorde werk-privé balans	
Privé problematiek (bijv. scheiding, verlies van naasten, ziek familielid, schulden)	
Werkstress	
Ontevredenheid over relatie collega's/leidinggevende	
Arbeidsconflict in combinatie met medisch verzuim vast gesteld door bedrijfsarts.	
Fysieke problemen	
Verlies van motivatie	
Functioneringsproblematiek	
Verslavingsproblematiek	
Mantelzorg	
Integriteit	
Duurzame inzetbaarheidsproblematiek	
Anders namelijk:	

RoI HR BP

In de eerste zes weken van het verzuim van een medewerker is de HR BP het aanspreekpunt voor de leidinggevende. Als er risico's zijn op langdurig verzuim adviseert de HR BP de leidinggevende en haakt indien nodig de verzuimspecialist aan. De HR BP is in het verzuimproces adviserend in de arbeidsrechtelijke vraagstukken die vaak gelijktijdig met verzuim lopen. Hierbij kan gedacht worden aan: overplaatsing, detachering, aanvragen van een ontslag vergunning of het afsluiten van VSO. HR BP'ers trekken nauw samen op met de verzuimspecialist en de beleidsadviseur verzuim om potentiële risico's te signaleren en stakeholders te faciliteren in het voorkomen van het verzuim. Daarnaast is het momenteel zo ingeregeld dat het de HR BP ondersteunt en helpt bij het vinden van tijdelijk ander werk. De HR BP fungeert als de Spoor 1 begeleider en is hiermee dus de eerste adviseur voor het gehele. Dit betekent dat de HR BP ook gevraagd en ongevraagd advies geeft aan leidinggevendenden omtrent dit proces. De HR BP is verantwoordelijk voor het aanleveren van het eindrapport voor de WIA in het kader van Spoor 1.