

Instrumenten voor leidinggevendenden bij verzuim

juni 2026
HRM

INLEIDING

Dit werkdocument is bedoeld ter ondersteuning van leidinggevendenden. Het geeft overzicht welke instrumenten en acties ingezet kunnen worden ten tijde van verzuim. Of en wanneer deze ingezet moeten worden is voor een deel maatwerk. De afweging of een instrument ingezet moet worden hoeven leidinggevendenden niet alleen te maken. De arbodienst en HRM adviseren de leidinggevendenden bij de inzet van deze instrumenten. En borgen zo een consistente uitvoering van het beleid.

SPOEDOPROEP

Als leidinggevendenden twijfelen aan een verzuimmelding dan vragen zij ondersteuning bij de bedrijfsarts door een spoedoproep aan te vragen. Zij voorzien de bedrijfsarts van informatie en vragen of er medische redenen zijn waarom de medewerker niet zou kunnen werken. Alleen de bedrijfsarts is bevoegd om een uitspraak te doen over de mate van arbeidsongeschiktheid c.q. belastbaarheid.

INZETBAARHEIDSOVERLEG (VOORHEEN SOCIAAL MEDISCH OVERLEG)

De arbodienst ondersteunt het management en adviseert bij de verzuimbegeleiding en re-integratie van de medewerkers. De arbodienst bespreekt geen inhoudelijk medische gegevens met de leidinggevende. In onderling overleg zoeken partijen samen naar oplossingen waardoor re-integratie kan worden bespoedigd. Deelnemers van het inzetbaarheidsoverleg zijn over het algemeen: de casemanager in taakdelegatie, de leidinggevende, de HR-adviseur en de re-integratiebegeleider. Onderwerp van gesprek is complexe casuïstiek op dossierniveau en/of trends en signalen uit een team.

INZETBAARHEIDSGESPREK (VERZUIMGESPREK)

Het doel van het inzetbaarheidsgesprek is om duidelijk te krijgen wat er gedaan kan worden om het verzuim van een medewerker te verkorten of voorkomen, met andere woorden om de medewerker inzetbaar te krijgen of houden. Wanneer voer je een inzetbaarheidsgesprek?

- Bij frequent verzuim. Een medewerker in Nederland verzuimt gemiddeld 1 keer per jaar. Bij 3 of meer keer verzuim per jaar is er sprake van frequent verzuim.
- Bij opvallend verzuim; het verzuim laat bijvoorbeeld een steeds terugkerend patroon zien.
- Bij langdurig verzuim.
- Om te bespreken met de medewerker of het verzuim met het werk of privésituatie te maken heeft.
- Om verzuim te voorkomen als je je zorgen maakt om de gezondheid/leefstijl van de medewerker.

In het inzetbaarheidsgesprek kan je gebruik maken van het model “huis van werkvermogen”. Dit model is praktisch toepasbaar in het bevorderen van de inzetbaarheid. Meer informatie over dit model vind je in bijlage 1.

VAKANTIE EN VERZUIM

Tijdens arbeidsongeschiktheid dient de medewerker voor meerdaagse verlof, in zowel binnen- als buitenland, toestemming te hebben van de werkgever, die hierover overleg pleegt met de arbodienst. De bedrijfsarts bepaalt of de medewerker (medisch gezien) op vakantie kan, de leidinggevende bepaalt of de verlofaanvraag van de medewerker wordt toegekend. In de (school)vakantieperiode lopen de verplichtingen van de Wet verbetering poortwachter door. Bij verzuim neemt de medewerker na overleg met de leidinggevende vakantieverlof op. Als een medewerker gedeeltelijk re-integreert en vakantieverlof opneemt, neemt hij/zij bij opname zijn volledige werkdag op van 8 uur, ook al re-integreert hij/zij voor bijvoorbeeld maar 3 uur per dag. De leidinggevende monitort de opname van deze vakantiedagen in AFAS. Zie verder cao mbo.

VERZUIM TIJDENS VAKANTIEVERLOF

Een medewerker die tijdens het vakantieverlof ziek wordt en in het binnen- of buitenland verblijft, meldt dit binnen 24 uur telefonisch bij de leidinggevende. Hij geeft het vakantieadres door en laat weten onder welk telefoonnummer hij/zij bereikbaar is. De leidinggevende kan vervolgens beslissen of een telefonische oproep bij de arbodienst tijdens de vakantie noodzakelijk is. Is dat het geval, belt de leidinggevende de arbodienst en vraagt om een telefonisch spreekuur. In de vakantieplaats moet de medewerker zich binnen drie dagen onder behandeling van een arts of officiële controlerende instantie stellen en hiervan bewijzen (bij voorkeur Engels, Frans, Duits, Spaans of Nederlands) bewaren. Denk aan documentatie over de diagnose, het advies dat de medewerker heeft gekregen en de verwachte ziekteperiode.

Gedurende de ziekteperiode dient de medewerker contact te houden met de leidinggevende. Als de medewerker tijdens de vakantie weer beter wordt, geeft hij/zij dit direct door aan de werkgever. Die kan de medewerker dan weer beter melden. Als de vakantie voorbij is, maar de medewerker kan op medische gronden nog niet terugkeren naar Nederland, dan zorgt de medewerker voor een bewijs dat hij/zij niet kan reizen. Dit heet een verklaring van niet-reisvaardigheid. Na thuiskomst in Nederland dient de medewerker de officiële medische verklaring te delen met de taakgedelegeerde. Dit kan via de mail of via post. De arbodienst bepaalt of er tijdens de vakantie sprake was van een medische oorzaak. Dit voorkomt discussie achteraf over inhouding vakantiedagen. Een ziekmelding achteraf wordt niet gehonoreerd. De leidinggevende gaat er dan vanuit dat de vakantie volledig is genoten.

ZIEK TEN GEVOLGE VAN ZWANGERSCHAP OF BEVALLING

Ziek als direct gevolg van de zwangerschap dient de leidinggevende bij de ziekmelding in AFAS aan te geven. Dit geldt ook als de medewerkster na het bevallingsverlof niet in staat is het werk te hervatten door ziekte die in direct verband staat met de zwangerschap of de bevalling. Bovengenoemd ziekteverzuim valt onder de door de wet bepaalde vangnetconstructie. Albeda ontvangt hiervoor een vergoeding van het UWV.

ARBEID THERAPEUTISCH WERKEN (AT)

Arbeidstherapie is een kortdurende re-integratieactiviteit. De periode kan duren van enkele dagen tot enkele weken. Het uitgangspunt is dat de periode niet langer duurt dan noodzakelijk om duidelijkheid te krijgen over de onzekere factor in de belastbaarheid. Het wordt alleen toegepast op advies van de bedrijfsarts en betreft geen werkhervatting in de zin van het verrichten van passende arbeid. Er is geen sprake van loonwaarde.

DUURZAAMHEIDSTOETS

Soms wordt gebruik gemaakt van de mogelijkheid om de duurzaamheid van het volledig herstel van de medewerker te toetsen. Dit wordt echter alleen toegepast op advies van de bedrijfsarts. In alle andere gevallen is het administratief voor een gering percentage ziek houden van medewerkers om de duurzaamheid van het herstel te toetsen niet in lijn met de Wet verbetering poortwachter en wordt daarom sterk afgeraden. Het doel van verzuimbegeleiding is altijd gericht op reële en objectieve beoordeling van belastbaarheid en inzetbaarheid. Als een medewerker volledig hersteld is verklaard door de bedrijfsarts, hoort deze volledig beter gemeld te worden. Administratief ziek houden, is niet transparant en kan leiden tot een loonsanctie bij de WIA-beoordeling. De Wet verbetering poortwachter biedt feitelijk al een duurzaamheidstoets. Wanneer een werknemer zich binnen 4 weken (28 dagen) na een betermelding opnieuw ziekmeldt, worden deze periodes als één ziektegeval geteld voor de loondoorbetaling en re-integratie.

SPOOR 1

Als een medewerker ziek is, kan het voorkomen dat terugkeer in eigen werk niet meer mogelijk is. Deze situatie kan tijdelijk zijn maar ook blijvend. Als dat laatste het geval is, verklaart de arbeidsdeskundige de medewerker ongeschikt voor de functie. Er komt dan heel wat op de medewerker af. Als er geen mogelijkheden zijn om het eigen werk aan te passen, dient er passend werk gezocht te worden binnen Albeda. Dit heet spoor 1. Albeda en de medewerker zijn samen verantwoordelijk voor de re-integratie. De re-integratie start zodra de medewerker belastbaar is. In eerste instantie is de focus op de mogelijkheden binnen Albeda, zo nodig aangevuld met mogelijkheden buiten de organisatie (spoor 2).

De re-integratievolgorde bij spoor 1 is:

- Terugkeer in eigen werk.
- Terugkeer in aangepast eigen werk.
- Terugkeer in (aangepast) ander werk.

REDENEN OM ALBEDA-BREED SPOOR 1 BELEID VORM TE GEVEN ZIJN:

- Fit voor de Baan vinden we van groot belang. Een medewerker kan vanwege ziekte niet meer geschikt zijn voor zijn eigen functie, maar wel fit zijn voor een andere functie en daar weer voldoening uit halen. Op deze manier blijft de medewerker duurzaam inzetbaar voor Albeda. In deze gespannen arbeidsmarkt niet onbelangrijk.
- De resterende benutbare mogelijkheden van de medewerker worden met passend werk zo efficiënt mogelijk ingezet. Dit draagt bij aan het herstel van de medewerker en beperkt de schadelast die Albeda ondervindt bij langdurige arbeidsongeschiktheid.
- Goed werkgeverschap vinden we belangrijk. Daarnaast legt de wet ons als werkgever een aantal verplichtingen op bij de verzuimbegeleiding.
- Voor het welzijn van de medewerker is een succesvolle herplaatsing in een passende functie belangrijk. Ook verlaagt het de duur van het ziekteverzuim.
- Door het inzetten van passend werk binnen de mogelijkheden die de medewerker heeft, blijft hij betrokken bij een team en bij Albeda. Dit draagt bij aan herstel. Ook financieel is het voor de medewerker lonender aan het werk te blijven dan uiteindelijk een uitkering te ontvangen. (Deels) werken is de beste sociale zekerheid.

SPOOR 2

De bedrijfsarts stelt rond week 40 van het verzuim een Functionele Mogelijkhedenlijst op van de zieke medewerker. Het profiel vormt de basis van een arbeidsdeskundig onderzoek. Als een medewerker niet meer in staat is zijn functie uit te oefenen, en passend werk binnen Albeda niet beschikbaar is en/of zal komen, dan moet met behulp van een re-integratiebureau worden gezocht naar passend werk elders. Vaak adviseert de arbeidsdeskundige in het onderzoek, dat tussen de 42e en 48e week van het verzuim plaats vindt, de inzet van een re-integratiebureau. Re-integratie buiten de eigen organisatie wordt spoor 2 genoemd. Het wordt ook ingezet wanneer het nog niet duidelijk is of een medewerker volledig arbeidsgeschikt wordt. Spoor 2 moet binnen 6 weken na de 1e-jaarsevaluatie (52 weken) worden opgestart.

Een vakantieperiode is geen reden voor uitstel. Het traject wordt opgestart door de re-integratiebegeleider op verzoek van, en in overleg met, de leidinggevende. De uren die medewerker besteedt aan spoor 2 vormen geen loonvormende arbeid, de inzet is een wettelijke verplichting.

Inzet spoor 2 kan worden uitgesteld wanneer de medewerker bijvoorbeeld een intensief medisch behandeltraject ondergaat. De bedrijfsarts onderbouwt in dat geval het uitstel goed en/ of de werkgever vraagt een deskundigenoordeel aan bij UWV om het uitstel te toetsen.

30% SALARISKORTING CAO MBO

In de cao mbo staat vermeld dat een zieke medewerker gedurende het eerste ziektejaar het volledige loon (= 100%) krijgt doorbetaald. Het tweede jaar van ziekteverzuim volgt een korting van 30% over de niet gewerkte uren. Na 104 weken ziekteverzuim betaalt Albeda alleen de uren die de medewerker werkt tegen de loonwaarde die het werk vertegenwoordigt. Arbeid therapeutisch werken heeft geen loonwaarde.

SANCTIEBELEID

Het opvolgen van gemaakte afspraken is mede in het kader van de Wvp en het verzuimbeleid van groot belang. Wanneer de medewerker het verzuimbeleid onverhoopt niet opvolgt, zich niet houdt aan gemaakte afspraken en/of re-integratieverplichtingen niet nakomt dan is de leidinggevende bevoegd en zelfs verplicht sancties toe te passen. Het toepassen van sancties wordt vooraf afgestemd met de HR-adviseur. Sancties zijn onder meer een schriftelijke waarschuwing, loonopschorting, loonstop, schorsing. In laatste instantie kunnen stappen worden gezet om de arbeidsovereenkomst te beëindigen (zie cao mbo).

SECOND OPINION

De werknemer heeft de mogelijkheid om een second opinion aan te vragen bij een andere bedrijfsarts. De eerste bedrijfsarts moet daar akkoord voor geven. Alleen bij zwaarwegende argumenten mag de eerste bedrijfsarts het verzoek weigeren.

Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer een medewerker een arbeidsconflict heeft met de leidinggevende omdat een second opinion hier niet voor is bedoeld. De second opinion vindt plaats bij een onafhankelijke bedrijfsarts buiten de eigen arbodienst. In het contract tussen Albeda en de arbodienst is vastgelegd welke andere bedrijfsarts(en) of arbodienst(en) de second opinion kunnen uitvoeren. De kosten komen voor rekening van de werkgever. Mocht een medewerker besluiten om een externe bedrijfsarts te kiezen, die niet in het contract is opgenomen, is dat mogelijk. In dat geval zijn de kosten voor de second opinion voor de medewerker. Een second opinion heeft geen opschortende werking. Zolang de second opinion bedrijfsarts geen advies heeft gegeven, blijft de medewerker gebonden aan de gemaakte afspraken met zijn werkgever die zijn gemaakt op grond van het door de eerste bedrijfsarts gegeven advies. De eerste bedrijfsarts beslist of het advies van de tweede arts geheel, deels of niet wordt overgenomen. De second opinion geldt niet voor de werkgever.

UWV

In de 93^e week van het verzuim vraagt de medewerker een WIA-uitkering aan en dient het re-integratieverslag in bij het UWV. Hierbij wordt de medewerker ondersteund door de werkgever. De bedrijfsarts stuurt de medische gegevens op of geeft ze aan de medewerker. Het UWV toetst of partijen er alles aan hebben gedaan om te voorkomen dat de medewerker de WIA instroomt. Mocht het UWV van mening zijn dat de medewerker minimaal 35% arbeidsongeschikt is dan heeft de medewerker mogelijk recht op een WIA-uitkering.

ZIEK UIT DIENST

Het kan voorkomen dat een medewerker met verzuim uit dienst gaat of binnen 28 dagen na datum uitdiensttreding alsnog ziek wordt. Albeda blijft verantwoordelijk voor de verzuimbegeleiding, maar besteedt de begeleiding uit aan de externe organisatie Acture. Acture neemt na de ziekmelding contact op met de ex-medewerker. Acture zorgt voor de uitvoering van alle wettelijke verplichtingen die voortvloeien uit de Ziektewet, te weten de administratie, re-integratie naar werk en vaststelling uitkering. De kosten worden centraal gedragen.

Bijlage 1: HUIS VAN WERKVERMOGEN



Inzetbaarheid		13. Ik ben inzetbaar	😊	😐	☹️	◯
Arbeid	12.	Ik voel me gesteund door mijn leidinggevende	😊	😐	☹️	◯
	11.	Ik heb voldoende hulpmiddelen	😊	😐	☹️	◯
	10.	Ik kan zelfstandig mijn werk doen	😊	😐	☹️	◯
	9.	Ik voel me onderdeel van het team	😊	😐	☹️	◯
Waarden	8.	Ik ben betrokken bij de organisatie	😊	😐	☹️	◯
	7.	Ik voel me veilig en op mijn gemak	😊	😐	☹️	◯
	6.	Ik ben gemotiveerd in mijn werk	😊	😐	☹️	◯
Competenties	5.	Ik ben voldoende opgeleid	😊	😐	☹️	◯
	4.	Ik ben vaardig	😊	😐	☹️	◯
Gezondheid	3.	Ik voel me gezond	😊	😐	☹️	◯
	2.	Ik voel me energiek	😊	😐	☹️	◯
Omgeving		1. Mijn werk en privé zijn in balans	😊	😐	☹️	◯

= actiepoint



