

VERZUIMMANAGEMENT VOOR **ONDERNEMERS & LEIDINGGEVENDEN** 2018

Basiskennis over het begeleiden van zieke medewerkers en de daarbij horende regelgeving



Geschreven door Selwyn Donia

Wat is (ziekte)verzuim nu eigenlijk en wat is jouw verantwoordelijkheid als leidinggevende of ondernemer in het geheel? Wat moet je doen, wat juist niet en hoe is ziekteverzuim en re-integratie in de wet geregeld? Een (langdurig) zieke medewerker vraagt het nodige van je. Het kost niet alleen geld, maar ook tijd. Door de komst van de Wet verbetering Poortwachter ben je gedurende maximaal 104 weken ziekteverzuim verantwoordelijk en aansprakelijk voor de re-integratie en loondoorbetaling van je medewerker. Neem je deze verantwoordelijkheid niet serieus dan kan het UWV een loonsanctie opleggen van maximaal één jaar.

Daarnaast heb je te maken met de nieuwe Arbowet. Bedrijven zijn verplicht preventieve maatregelen te nemen om uitval van werknemers tegen te gaan. Kennis van verzuimmanagement en het arbeidsrecht is dus essentieel voor iedereen die met personeel werkt. Vandaar deze praktische whitepaper.

Na het lezen van deze whitepaper heb je alle belangrijke basiskennis in huis en weet je wat je moet doen wanneer je te maken krijgt met een zieke medewerker. Daarnaast geef ik je handige en nuttige tips aangevuld met leuke weetjes.

Heb je vragen of opmerkingen, ben je een tikfout tegengekomen of mist er iets belangrijks? Mail mij dan gerust: selwyn@selwyndonia.nl.

Versie 1.0 / September 2018

De informatie uit deze whitepaper is met uiterste zorg samengesteld. Aan deze uitgave kunnen geen rechten worden ontleend. Het is niet toegestaan om de informatie uit deze whitepaper zonder toestemming over te nemen en/of openbaar te maken.

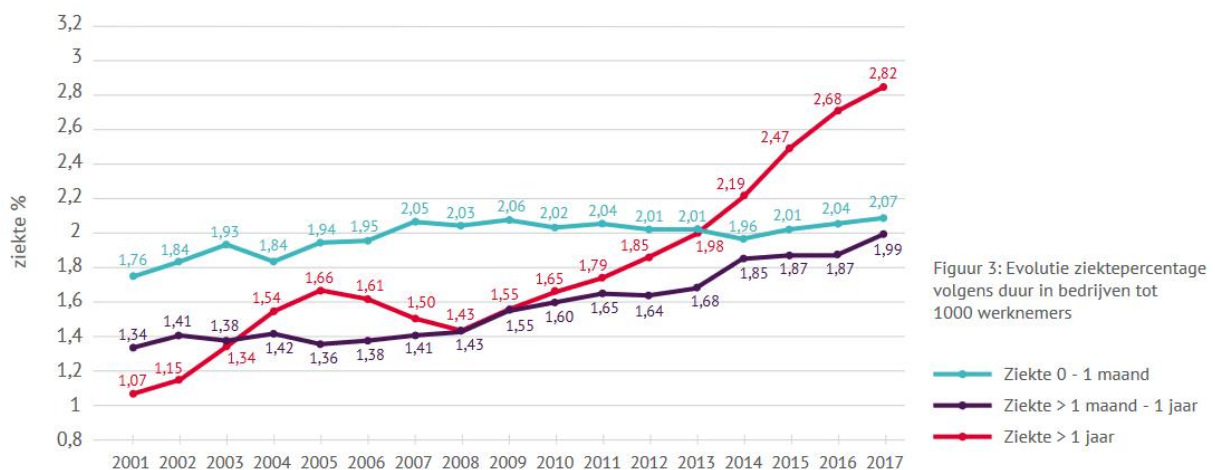
Verzuim en ziekte

Mensen worden ziek en aangezien werknemers mensen zijn geldt dit ook voor jouw personeel. Ze breken een been, krijgen een griepje of last van psychische of psychosomatische klachten (SOLK). Kortom: ieder bedrijf heeft of krijgt vanzelf te maken met verzuim. In 2017 gaf 44% van de Nederlandse werknemers aan het afgelopen jaar (kort) afwezig te zijn geweest op het werk om gezondheidsredenen. In de leeftijdscategorie 25 tot en met 34 jaar was het aandeel werknemers dat verzuimde het hoogst (RIVM, 2018).

Het gemiddelde verzuim is in het Nederlandse bedrijfsleven ongeveer 4%. Dit kost Nederlandse werkgevers jaarlijks zo'n 11 miljard Euro. Het hoogste verzuim vinden we in de zorg, bij de overheid en in het onderwijs. Ondanks het relatief lage verzuim in Nederland is het relatief hoog in vergelijking tot andere landen.

Volgens de arbeidsmonitor van TNO zijn te moeilijk werk, werkstress en werkdruk de belangrijkste oorzaken van werkgerelateerd verzuim. Het meeste verzuim (75%) wordt echter veroorzaakt door niet werkgerelateerde oorzaken. Psychische problemen nemen ieder jaar toe en zijn goed voor meer dan de helft van de verzuimkosten.

Verzuim staat niet gelijk aan ziekte en ziekte betekent niet per sé verzuim. Je kunt verzuimen zonder ziek te zijn en je kunt ziek zijn zonder te verzuimen.



Figuur 3: Evolutie ziektepercentage volgens duur in bedrijven tot 1000 werknemers

Bron: Semtex absenteïsme 2017 (België)

In de verzuimwereld worden vier vormen van verzuim gedefinieerd:

Wit verzuim

Een werknemer is objectief vast te stellen ziek. De ziekmelding is legitiem. Je kunt denken aan griep, een operatie of een ernstige depressie. Bij wit verzuim kan een werknemer zijn werkzaamheden (niet volledig) uitvoeren. In ongeveer 20% van de ziekmeldingen is er sprake van wit verzuim.

Grijs verzuim

Een werknemer meldt zich ziek met reële klachten, maar het blijft twijfelachtig of de werknemer ziek is en tot werk in staat is.

Persoonlijkheid, ernst van klachten en de verzuimdrempel spelen een belangrijke rol bij dit verzuim. Grijs verzuim komt het meest voor (+/- 70%).

Zwart verzuim

Een werknemer is niet ziek, voelt zich ook niet ziek maar meldt zich wel ziek. Deze persoon heeft geen goede reden om niet te werken. Dit verzuim komt gelukkig weinig voor. Voorbeeld: een werknemer kan geen verlof krijgen en meldt zich ziek. We noemen dit verzuimfraude.

Roze verzuim

Roze verzuim noemen we ook wel presenteïsme. Een medewerker is objectief vast te stellen ziek maar blijft doorwerken. Dit kan op den duur negatieve gevolgen hebben voor de productiviteit en de kwaliteit van het werk. Het risico op depressie en/of burn-out neemt toe. Er worden sneller of vaker fouten gemaakt en het kan gevolgen hebben voor de werkrelatie. Ook kan roze verzuim leiden tot meer ziekte op de werkvloer, denk bijvoorbeeld aan een hardnekkige griepvirus dat door de zieke medewerker wordt verspreid.

Om verzuim te ontmoedigen hanteren sommige bedrijven wachtdagen bij ziekte. Dit betekent dat de eerste ziektedag of de eerste twee ziektedagen voor eigen rekening zijn. Dit is wettelijk toegestaan zolang het in de arbeidsovereenkomst of in de CAO is opgenomen.



Presenteïsme getuigt van doorzettingsvermogen en loyaliteit maar kan uiteindelijk leiden tot langdurig en duur verzuim. Wees hier alert op!

Professionals op het gebied van verzuimmanagement kijken op een andere manier naar ziekte en dus ook naar verzuim. Personeelsleden hebben vaak de neiging om te denken in beperkingen. Verzuimprofessionals denken meer in functionele mogelijkheden.

“Mijn rechterarm is gebroken, dus ik meld mij ziek.”

“Ik krijg hoofdpijn van het verbouingslawaai op kantoor, dus ik meld mij ziek”

In feite zegt de medewerker:

“Ik kan mijn arm niet gebruiken, dus ik kan niet typen, dus ik kan niet werken, dus ik ben ziek.”

Verzuimprofessionals denken:

“Ok, je hebt je rechterarm gebroken. Je kunt met links wellicht telefoontjes beantwoorden of klanten nabellen die nog niet hebben betaald. Wat kun je nog wel zonder je rechterarm te belasten?”

“Je krijgt hoofdpijn van het verbouingslawaai op kantoor. Dat is vervelend. Wat nou als je tijdelijk in de ochtend thuis werkt of in de vergaderzaal of van plek wisselt met een collega zodat je rustig kunt werken en geen last hebt van het omgevingslawaai en dus ook geen hoofdpijn krijgt.”

Een medewerker met beperkingen door ziekte heeft bijna altijd nog bepaalde mogelijkheden. Van die mogelijkheden moet je gebruik maken. In veel gevallen zijn er oplossingen die tot verzuimreductie leiden. Daarom spreken we ook van een *verzuimdrempel*.

Hoe makkelijk is het om in jouw bedrijf te verzuimen? Zijn er mogelijkheden om bij ziekte het werk anders in te richten of om rekening te houden met de omstandigheden van een medewerker? Is er voldoende veiligheid op de werkvloer zodat mensen met psychische problemen alsnog kunnen werken of heerst er een angstcultuur?

Het is belangrijk om verzuim aan te pakken. Verzuim leidt namelijk vaak tot:

- Stijging werkdruk collega's
- Stijging werkdruk leidinggevende
- Kwaliteitsverlies
- Een minder prettige werksfeer
- Een hoger verloop
- Hoge kosten en extra inspanningen m.b.t re-integratie

Wetgeving

Zodra een medewerker laat weten ziek te zijn begint de teller te lopen en krijg je te maken met de regels die zijn vastgelegd in de Wet verbetering Poortwachter en/of het arbeidsrecht. Een aantal belangrijke dingen die je moet weten som ik hieronder op.

- Werkgevers moeten maximaal 104 weken het loon doorbetalen (de zogenaamde wachttijd)*¹ *²
- De werkgever is gedurende de ziekteperiode verantwoordelijk en aansprakelijk voor de re-integratie. Dit wordt bij langdurig ziekteverzuim door het UWV getoetst. Heb je onvoldoende gedaan? Dan legt het UWV een *loonsanctie* op van maximaal één jaar. Het opzegverbod bij ziekte wordt met dezelfde periode verlengd. De laatste jaren stijgt het aantal loonsancties fors, dus denk hier niet te licht over.
- Ontslagverbod bij ziekte. Tijdens de ziekteperiode mag de werknemer *niet* worden ontslagen.
- De werkgever moet het werk of de werkomstandigheden aanpassen aan de mogelijkheden van de zieke werknemer. Het uitgangspunt is dat de zieke medewerker zoveel mogelijk en duurzaam kan blijven werken. De werknemer moet op zijn beurt *passend werk* aanvaarden. Terugkeer in de eigen functie staat voorop.
- Er is maar één partij die mag oordelen over ziekte en mogelijkheden en dat is de bedrijfsarts. Hebben de huisarts en bedrijfsarts een meningsverschil over mogelijkheden? De beslissing van de bedrijfsarts is leidend.
- Heeft de medewerker de ziekte opzettelijk zelf veroorzaakt? Dan geldt de loondoorbetalingsplicht niet.
- Heb je een medewerker met een AOW-uitkering in dienst genomen en is deze ziek geworden? Dan geldt een loondoorbetalingsplicht van maximaal 13 weken.

*¹ Dit is afhankelijk van het type arbeidsovereenkomst. Bij een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd gaat iemand na verloop van tijd ziek uit dienst.

*² In hele zeldzame gevallen kan er een vervroegde WIA uitkering worden aangevraagd. Dit ontslaat de werkgever van re-integratieverplichtingen en de WIA-uitkering mag in mindering worden gebracht op het loon.

Verzekeren tegen loonkosten bij ziekte

Een zieke medewerker kost geld. Niet alleen moet het salaris worden doorbetaald, de re-integratieverplichtingen kosten ook geld. Gelukkig kunnen ondernemers zich tegen deze loonkosten bij ziekte verzekeren. De premie hangt af van het gemiddelde ziekteverzuim, de hoogte van de uitkering, verzuim in het verleden en verzuimcijfers in de gehele branche.

Werkgevers kunnen een loonkostenverzekering afsluiten bij o.a. [De Goudse verzekeringen](#) en [Interpolis](#).

De praktijk

Je weet nu iets meer over verzuim en een aantal belangrijke regels. Dan neem ik je nu snel mee naar de praktijk.

Stap 1: de verzuimmelding

Ieder re-integratietraject begint met een ziekmelding. Zodra een medewerker zich ziek meldt krijg je te maken met de Wet verbetering Poortwachter. Voor veel mensen is het onduidelijk wat je bij de ziekmelding nu wel en niet mag (vragen). In de praktijk merk ik al jaren dat veel werkgevers en leidinggevenden de privacyregels schenden. Hieronder vind je de belangrijkste spelregels.

Wel

- Vragen naar de verwachte verzuimduur. Denkt iemand dagen of weken weg te blijven?
- Telefoonnummer of adres van waar iemand verblijft
- Of het verzuim het gevolg is van een verkeersongeval (waarbij een derde partij betrokken is die eventueel aansprakelijk is), zwangerschap of orgaandonatie (in dit geval kan iemand een Ziektewet uitkering krijgen)
- Of iemand beschikt over een no-riskpolis van UWV (vangnetbepaling) *¹
- Of er afspraken in de agenda staan of werkzaamheden die moeten worden overgedragen
- Hoe nu verder. Wie neemt initiatief tot contact, wanneer etc.

Niet

- Vragen naar de reden van ziekmelding
- Vragen naar klachten
- Vragen naar afspraken met artsen, psychologen etc.
- Vragen naar privé-omstandigheden zoals scheiding, verslaving, relatieproblemen etc.
- Zelf beoordelen of iemand kan werken of niet
- Iemand verplichten om naar het werk te komen
- Iemand onder druk zetten of chanteren

*¹ Werkgevers met iemand in dienst met een no-riskpolis worden bij ziekte door UWV gecompenseerd in de loonkosten.

Vermoed je zwart verzuim? Dan kun je de bedrijfsarts vragen om een *spoedcontrole* uit te voeren.

Stap 2: vastleggen

Leg na de verzuimmelding het gesprek vast in een verzuimdossier. Maar let op: leg geen medische of ziekte gerelateerde gegevens vast. Ook niet als een werknemer die op eigen initiatief heeft verstrekt. Ik hoef niet uit te leggen dat de AVG (privacywet) van je eist dat je nauwkeurig omgaat met informatie die je vastlegt. Zorg er dus voor dat papieren dossiers afgesloten zijn en dat niemand bij deze dossiers kan. Zorg ervoor dat digitale dossiers niet openbaar staan en niet benaderbaar zijn door andere mensen.

Stap 3: bedrijfsarts inschakelen

Meld je medewerker uiterlijk *één week* na de eerste ziektedag bij de arbodienst of bedrijfsarts. De bedrijfsarts zal de medewerker oproepen en aan je terugkoppelen waar je rekening mee zal moeten houden met betrekking tot de werkhervatting. De bedrijfsarts verstrekt nooit medische informatie, hooguit wat wel en wat niet kan en onder welke voorwaarde(n).

Herstelt de medewerker niet binnen zes weken dan kom je terecht bij stap 4.

Stap 4: probleemanalyse (zes weken ziekte)

De bedrijfsarts stelt in de zesde ziekte week een probleemanalyse en een re-integratieadvies op. In de probleemanalyse vermeldt de bedrijfsarts de beperking(en) van de werknemer en welke gevolgen dit heeft voor het werk of de werkhervatting.

Stap 5: plan van aanpak (acht weken ziekte)

Na acht weken ziekte stel je samen met je werknemer een plan van aanpak op. Hierin staan gemaakte afspraken over werk(hervatting), taken, werkduur etc. De werknemer is verplicht om mee te werken aan zijn re-integratie en passend werk te accepteren. Het doel van de re-integratie is terugkeer in eigen werk. Als dit niet haalbaar is dan moet er gekeken worden naar re-integratie in een andere functie. Als ook dit niet haalbaar is dan moet er gekeken worden naar re-integratie bij een andere werkgever. Dit laatste noemen we re-integratie tweede spoor.

Punten om mee te nemen in het plan van aanpak:

- De belangrijkste punten uit de probleemanalyse
- De arbeidsmogelijkheden. Wat kan men nog wel en wat niet? En wanneer en hoe lang?
- Het einddoel van het re-integratietraject
- De activiteiten die worden ingezet om dit doel te bereiken
- Een planning van de activiteiten
- Aanpassingen die nodig zijn om te kunnen re-integreren
- Wie gaat het re-integratietraject begeleiden (zie stap 6)
- Planning van overleg (elke zes weken)


Stap 6: wijs een casemanager aan (of word het zelf) (acht weken ziekte)

Een casemanager bewaakt het re-integratietraject. Dit kan een HRM medewerker zijn, een leidinggevende, jijzelf, een collega of een externe partij. Belangrijk is dat er goed zicht gehouden wordt op het re-integratietraject en de wettelijke eisen omdat je vanaf deze fase, in een later stadium, moeilijkheden kunt krijgen met het UWV.

Zorg er dus voor dat de aangewezen casemanager kennis van zaken heeft en weet wat er van hem of haar wordt verwacht. Ben je een kleine ondernemer? Lees jezelf goed in in de materie of besteed het uit!

Tips:

- Kies bij voorkeur voor een casemanager van een arbodienst of re-integratiebureau.
- Zorg ervoor dat de zieke medewerker weet wat een casemanager is en wat zijn of haar rol is
- Besteed aandacht aan de privacy van de zieke medewerker. Is deze voldoende beschermd door de casemanager?
- Onderzoek of een leidinggevende of collega die als casemanager fungeert weet wat er van hem of haar wordt verwacht

 Ook al besteed je de re-integratie uit aan een externe partij, jij bent en blijft verantwoordelijk en aansprakelijk. Blijf dus tot het einde betrokken bij het re-integratietraject en weet wat er speelt.

Stap 7: evalueer elke zes weken

Evalueer elke zes weken hoe de re-integratie verloopt en leg dit vast in een re-integratiedossier. Stel wanneer nodig het plan van aanpak bij. Vergeet niet om elke zes weken te evalueren, want het UWV is genadeloos! Gedurende de hele wachttijd dienen beide partijen zich in te spannen voor het re-integratietraject.

Sommige werkgevers of leidinggevendenden denken dat het nodig is om een medewerker elke zes weken naar de bedrijfsarts te sturen. Dit is niet het geval. Zijn er wijzigingen in de gezondheid of mogelijkheden? Dan is het raadzaam om de bedrijfsarts te raadplegen. Ik adviseer werkgevers om de frequentie van bezoeken aan de bedrijfsarts met de bedrijfsarts te bespreken. Hij/zij kan goed beoordelen wat nodig is.

Stap 8: de 42-weeken melding bij UWV (42 weken ziekte)

Is je medewerker nog steeds ziek? Dan moet je hem/haar officieel ziek melden bij het UWV. Dit moet je doen in de 42^e week via het [werkgeversportaal](#) van UWV. Zet dit echt in je agenda, want als je te laat bent riskeer je een boete van maximaal €455. Herstelt je medewerker na deze melding? Meld hem dan hersteld bij het UWV. Dit kan altijd zolang de zieke werknemer in de wachttijd zit.

Stap 9: 1^e jaars evaluatie

Als de medewerker na 42 weken nog niet hersteld is moet je in uiterlijk in de 52^e ziekteweek een 1^e jaars evaluatie opstellen. Samen evalueren jullie het afgelopen jaar en stellen vast welk re-integratieresultaten jullie in het tweede ziektejaar willen behalen en hoe jullie dit gaan aanpakken.

Zorg er voor dat je werknemer een kopie van de *1^e jaars evaluatie* krijgt. Deze kopie kan later nodig zijn om een WIA-uitkering aan te vragen.

Dit is tevens het juiste moment om na te denken over re-integratie tweede spoor. De focus komt in het tweede jaar niet meer te liggen op terugkeer in eigen werk maar op terugkeer naar werk (in een andere functie) bij een andere werkgever.

Ga je het oorspronkelijke plan van aanpak veranderen? Download dan de formulier *Bijstelling plan van aanpak* van de website van het UWV.

I Gebruik deze periode om een arbeidsdeskundig onderzoek door de arbeidsdeskundige van de arbodienst te laten verrichten. Dit onderzoek geeft belangrijke inzichten in de functionele mogelijkheden. Het UWV weegt deze inspanning bij de eindbeoordeling van de Poortwachertoets mee.

Stap 10: eindevaluatie plan van aanpak (80 weken ziekte)

Als werkgever stel je, in overleg met je werknemer, een eindevaluatie plan van aanpak (re-integratieverslag) op. Hierin staan alle gemaakte afspraken en de concrete resultaten van de beoogde werkhervatting. Een kopie van dit verslag verstrek je aan je werknemer en stop je in zijn/haar re-integratiedossier.

Rond de 87^e week krijgt de zieke medewerker post van het UWV: een aanvraagformulier voor een WIA-uitkering. Het UWV gaat voor de keuring eerst de re-integratie inspanningen van de werkgever toetsen. Uit recente cijfers van het UWV blijkt dat één op de vier langdurig zieken uiteindelijk in dit stadium terecht komt.

Je weet nu welke stappen je moet doorlopen en welke eisen UWV aan je stelt. Onthoud dat je je echt aan de genoemde periodes moeten houden. Dit geldt voor elk onderdeel die ik heb beschreven. Als je te laat bent heeft dat onherroepelijk gevolgen voor je en nogmaals: UWV is heel streng.

Sommige stappen uit bovenstaande stappenplan hebben uitsluitend betrekking op mensen met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd (bijv. een jaar) gaan aan het einde van het dienstverband ziek uit dienst. Zij komen in aanmerking voor de Ziektewet. Laat veiligheidshalve uiterlijk een maand voordat de arbeidsovereenkomst afloopt wel even officieel weten dat het contract niet wordt verlengd. Dit laatste vloeit voort uit de *aanzegverplichting* voor werkgevers die is opgenomen in de Wet Werk en Zekerheid.

Loondoorbetalingsplicht bij ziekte

Werkgevers moeten zieke medewerkers maximaal 104 weken door blijven betalen waarbij de werknemer wettelijk recht heeft op minimaal 70% van zijn loon. Zorgt deze 70% ervoor dat een medewerker onder het minimumloon komt, dan moet je dit tot het minimumloon aanvullen. Dit geldt alleen voor het eerste ziektejaar. In het tweede jaar kan de werknemer op basis van de Toeslagenwet aanvulling aanvragen bij het UWV.

Wat te doen na 104 weken loondoorbetaling?

Nadat je 104 weken loon hebt uitbetaald eindigt de verplichte doorbetaling. De zieke medewerker heeft inmiddels een uitkering van het UWV gekregen, dit kan een WIA of een WW-uitkering zijn. Het feit dat de loondoorbetalingsplicht is komen te vervallen betekent echter nog niet dat de arbeidsovereenkomst is beëindigd. De medewerker krijgt dan wel geld van het UWV maar is nog gewoon in dienst. Zolang de arbeidsovereenkomst niet ontbonden wordt is er juridisch gezien sprake van een *slapend dienstverband*.

Om de arbeidsovereenkomst na twee jaar ziekte – het opzegverbod bij ziekte is niet meer van toepassing – te beëindigen zijn er twee mogelijkheden: een vaststellingsovereenkomst of het aanvragen van een ontslagvergunning bij UWV WERKbedrijf. Dit kan online via het werkgeversportaal van UWV. Het UWV zal deze vergunning alleen verlenen als de zieke medewerker niet binnen 26 weken zal herstellen en wanneer er geen passende arbeid voor de zieke medewerker is.

Wanneer je iemand na 104 weken ziekte niet ontslaat blijft de arbeidsovereenkomst dus gewoon in stand.

Het gevolg hiervan is dat hoe langer deze duurt hoe meer transitievergoeding moet worden betaald bij het uiteindelijke ontslag. De berekening van deze transitievergoeding wordt bepaald op basis van de duur van het dienstverband, het salaris en de leeftijd van de werknemer. Voor mensen van 50 jaar en ouder geldt een speciale overgangsregeling.

Kies je er voor om het dienstverband slapend te houden dan kies je ook voor de risico's die hiermee gepaard gaan. Dat een dienstverband slaapt, wil zeggen dat een dienstverband weer wakker kan worden. Zo kan je personeelslid (gedeeltelijk) herstellen en zijn recht op (aangepast) werk opeisen. Als werkgever kun je bij terugkeer van gezondheidsklachten wederom belast worden met de re-integratieplicht.

Niet eens met de bedrijfsarts?

Het komt regelmatig voor dat een werkgever of een werknemer het niet eens is met de bedrijfsarts. Wat kun je dan het beste doen?

Ben jij het als werkgever niet eens met het oordeel van een bedrijfsarts? Dan kun je een second opinion aanvragen bij een andere bedrijfsarts. Deze mogelijkheid staat trouwens ook open voor werknemers. Werknemers hebben sinds 1 juli 2017 recht op een second opinion bij een onafhankelijke bedrijfsarts. Zij mogen dit zelf regelen. De werkgever draagt de kosten. Kom je er niet uit met een arbodienst of bedrijfsarts? Dan kun je gebruik maken van de mogelijkheid om een deskundigenoordeel op te vragen bij het UWV. Voor werkgevers kost dit €400, werknemers betalen €100.

i *Is er een verschil in inzicht tussen de bedrijfsarts en de verzekeringsarts van het UWV? Het deskundigenoordeel van het UWV is leidend en geeft de doorslag.*

Verplichtingen werknemer

We hebben het tot nu toe vooral gehad over de verplichtingen van werkgevers en leidinggevenden ten opzichte van de re-integratie. Maar ook zieke medewerkers hebben op basis van de Wet verbetering Poortwachter duidelijke verplichtingen. De belangrijkste verplichtingen voor werknemers som ik hieronder op.

- Een zieke medewerker moet er alles aan doen om herstel te bevorderen en moet meedenken met de werkgever en bedrijfsarts die de begeleiding verzorgen
- Een zieke medewerker moet meewerken aan interventies die herstel kunnen bevorderen. Zo mag de medewerker bijvoorbeeld geen hulp van een psycholoog weigeren als omdat hij/zij dat niet nodig vindt.

- Een zieke medewerker moet gehoor geven aan een opleiding als dit nodig is voor een beter verloop van de re-integratie
- Een zieke medewerker moet zich houden aan de gemaakte afspraken uit het plan van aanpak
- Een zieke medewerker moet beschikbaar zijn voor een consult met de bedrijfsarts of controle thuis
- Een zieke medewerker moet passend werk accepteren op straffe van loonstaking/opschorting

Wat nou als mijn werknemer zijn/haar re-integratie belemmert?

Het komt regelmatig voor dat een zieke medewerker niet meewerkt aan zijn re-integratietraject. Als jij hier mee te maken krijgt is het belangrijk om tot actie over te gaan.

Werkt je medewerker niet mee? Ga dan echt met elkaar in gesprek. Waarom weigert een medewerker? Is hij/zij het niet eens met een oordeel van de bedrijfsarts? Vraag dan een second opinion aan of wijs de medewerker op deze mogelijkheid.

Het is belangrijk dat er in iets gebeurt want anders ontstaan er later problemen die UWV weer kan gaan bestraffen. Jij bent en blijft verantwoordelijk!

Kom je er niet uit met de medewerker, ook niet nadat er een second opinion heeft plaats gevonden? Stuur de zieke medewerker dan een brief met de boodschap dat hij/zij zich niet houdt aan de re-integratieverplichting en dat je de loondoorbetaling gaat stoppen/opschorten. Een zieke medewerker is goed beschermd, maar tot op zekere hoogte. Het staken van de loondoorbetaling is verantwoord als een zieke medewerker niet meewerkt aan zijn re-integratie. Let op: dreig niet gelijk met ontslag (op staande voet) en ontsla iemand ook niet op staande voet.



Langdurig ziek worden overkomt niet alleen oudere werknemers. Volgens recente cijfers van het UWV was in 2016 39% van de langdurig zieken jonger dan 40 jaar. Het trof vooral mannen.

Loon stopzetten

Als je er voor kiest om het loon stop te zetten betekent dit dat de zieke medewerker geen recht heeft op het loon over de periode dat hij/zij niet is verschenen tot men zich weer op de werkplek meldt. Je betaalt dus pas weer loon uit als de medewerker zijn re-integratie weer hervat.

Loon opschorten

Hetzelfde als hierboven met als verschil dat je met terugwerkende kracht het loon doorbetaalt over de dagen dat de medewerker niet op zijn werkplek is verschenen.

Tip: overleg bovenstaande altijd met een arbeidsrechtjurist om eventuele problemen te voorkomen. Hoewel het staken van de loondoorbetaling doorgaans een veilige maatregel is wil je jezelf geen problemen op de hals halen. Overleg met een jurist of specialist is in dit geval aan te bevelen.

Werkt je zieke medewerker ondanks de loonstaking nog niet mee aan de re-integratie? Dan kun je dit melden bij het UWV. Het UWV kan de werknemer korten op- of zelfs uitsluiten van zijn WIA-uitkering als blijkt dat zich niet heeft gehouden aan zijn re-integratieplicht. De werknemer moet wel langer dan 42-weeken ziek zijn en uiteraard ziekgemeld zijn bij het UWV.

Passend werk

Passend werk moet aansluiten bij iemands opleiding, werkniveau, vaardigheden en het oude salarisniveau. Is iemand langer dan een half jaar ziek? Dan moet een zieke medewerker ook werk accepteren dat onder zijn opleidingsniveau ligt of minder goed aansluit op zijn/haar werkervaring.

Heeft je zieke medewerker nog weinig werkervaring? Dan moet hij op een gegeven moment ook niet-passend werk accepteren. Werkervaring na een opleiding of studie is in dat geval belangrijker dan het niveau van het werk.

Mijn medewerker gaat haar borsten laten vergroten, valt dit onder ziekteverzuim?

Steeds vaker kiezen Nederlanders voor cosmetische behandelingen en melden ze zich om deze reden ziek. Dit is onterecht. Een medewerker die haar borsten laat vergroten (of een andere cosmetische ingreep laat uitvoeren) kan geen aanspraak maken op ziekteverzuim. Zij zal hier haar vrije dagen voor moeten gebruiken, het is immers geen medisch noodzakelijke ingreep.

Het uitgangspunt voor ziekteverzuim is doorgaans heel simpel: is een ingreep op eigen initiatief en wordt deze niet vergoed door een zorgverzekeraar? Dan is er ook geen sprake van terecht ziekteverzuim.

Treden er complicaties op als gevolg van een ingreep? Dan valt dit wel aan te merken als ziekteverzuim. Zelfs als het een ingreep betreft waar de medewerker zelf voor heeft gekozen. Stel dat de medewerker die haar borsten heeft laten vergroten complicaties krijgt en zich als gevolg hiervan ziek meldt, dan is dit ziekteverzuim geoorloofd.

Het is nu al duidelijk dat mijn zieke medewerker nu en op termijn geen functionele mogelijkheden meer heeft en duurzaam arbeidsongeschikt is. Wat nu?

Het kan gebeuren dat het al vrij snel duidelijk is dat iemand niet meer kan re-integreren binnen de eigen organisatie en mogelijk ook niet op een andere plek. Het kan zijn dat iemand duurzaam arbeidsongeschikt is. In dit geval is het mogelijk om een *vervroegde WIA-uitkering* aan te vragen. Dit kan eenmalig en alleen tussen de 3e en 68e ziekte week. Er moet wel echt sprake zijn van 'geen benutbare mogelijkheden', niet alleen in het eigen werk, maar structureel in werken algemeen.

Verzuim verlagen

Verzuim is niet wenselijk en kan in veel gevallen beperkt worden. Hoe verlaag je verzuim? Om die vraag te kunnen beantwoorden gaan we terug naar het begin van deze whitepaper. Veel verzuim is grijs verzuim. Aan dit type verzuim kun je vaak nog heel wat winst boeken. Hieronder bespreek ik een aantal situaties die invloed kunnen hebben op jouw verzuimcijfers.

De vaakverzuimer

De vaakverzuimer is een medewerker die regelmatig (kort) verzuimt. Veel organisaties hebben in hun verzuimbeleid of -protocol een regeling opgenomen dat een verzuimgesprek plaatsvindt na de derde ziekmelding in een jaar. Met deze medewerker ga je een frequentverzuimgesprek aan om te onderzoeken wat het probleem en de oorzaak is en hoe je dit samen kunt oplossen.

Tips voor het gesprek:

- Geef aan waarom je dit gesprek voert, heb cijfers en feiten bij de hand
- Inventariseer of de medewerker zelf op de hoogte is van het aantal ziekmeldingen
- Zorg ervoor dat duidelijk is dat het gesprek niet straffend maar inventariserend is, een straffend gesprek levert veel minder op. Het gaat niet om verantwoording van de ziekmeldingen, maar om oplossingen en het maken van afspraken om te komen tot een verandering.
- Wees duidelijk over het doel van het gesprek
- Toon interesse, vraag hoe het gaat
- Spreek je medewerker aan op zijn/haar verantwoordelijkheid.
- Stel het probleem vast
- Onderzoek de oorzaken
- Onderzoek samen welke oplossingen er zijn om het verzuim te beperken
- Maak afspraken
- Maak eventueel een vervolgspraak
- Maak een verslag van het gesprek en voeg deze toe aan het personeelsdossier



Personeelskosten vormen vaak een groot deel van de totale bedrijfskosten. Toch zorgen sommige bedrijven beter voor hun machines dan voor hun medewerkers.

Angstcultuur/ongezonde werkomgeving

Een ongezonde werkomgeving draagt bij aan verzuim. Hoe veilig is de werkomgeving in jouw organisatie of in jouw team? Worden er mensen gepest, hoe hoog is de werkdruk, hoe veilig voelen mensen zich op de werkvloer, is er ruimte om fouten te maken of heerst er een angstcultuur? Kan iedereen rustig werken of raken mensen afgeleid en geprikkeld door de grote kantoortuin met veel herrie?

Door onderzoek te doen naar bovenstaande omstandigheden kun je verzuimrisico's inventariseren. Psychische klachten als gevolg van werk of de werkomgeving hebben een groot aandeel in het jaarlijkse ziekteverzuim. Volgens cijfers van het TNO is 25% van het verzuim werkgerelateerd en wordt dit vooral verzaakt door psychosociale arbeidsbelasting (PSA) zoals bijvoorbeeld pesten, discriminatie of een te hoge werkdruk. Dit kan ingrijpende gevolgen hebben in de vorm van ernstige lichamelijke en psychische klachten en op termijn dus verzuim.

Belasting vs. belastbaarheid

Werk is belangrijk voor de gezondheid van mensen. Mensen die na werkloosheid of na ziekte weer gaan werken rapporteren een betere en stabielere (psychische) gezondheid.

Verzuim van werknemers wordt o.a. bepaald door de balans tussen arbeidsbelasting en iemands belastbaarheid. Als de belastbaarheid langdurig verlaagd is leidt dit op den duur tot verzuim.

Dit geldt ook als de arbeidsbelasting stijgt terwijl de belastbaarheid gelijk blijft. De belastbaarheid is afhankelijk van verschillende factoren, die binnen de arbeids- en organisatiepsychologie bekend staan als de A's (Van Dijk et al., 1990).

- Arbeidsinhoud
- Arbeidsomstandigheden
- Arbeidsverhoudingen
- Arbeidsvoorwaarden

Zodra het evenwicht tussen de belastbaarheid en belasting verstoord raakt kan er een verzuimnoodzaak optreden. Denk bijvoorbeeld aan de hoge werkdruk tijdens een niet lekker lopende reorganisatie.

Als er vervolgens weinig binding met de organisatie is of er is bij ziekte weinig steun van collega's, familie of vrienden of van de leidinggevende dan wordt het makkelijker voor mensen om over de verzuimdrempel heen te stappen en zich ziek te melden. Door de sleutelen aan de belasting/belastbaarheid kan het verzuim aangepakt worden. Hiervoor kun je de eerder genoemde A's als uitgangspunt nemen. Wat kan er veranderd of verbeterd worden aan de belasting/belastbaarheid?

Arbeidsinhoud

- Te veel of te weinig werk
- Te monotone of te veel verschillende werkzaamheden
- Te hoog of laag tempo
- Te moeilijk of te makkelijk werk

Arbeidsomstandigheden

- Files of veel moeten reizen
- Lawaai, temperatuur, geen ventilatie, drukke kantoortuin
- Veel personeelsverloop
- Gevaarlijke of onhygienische werkplek
- Onvoldoende hulpmiddelen of gereedschap
- Lichamelijk (te) zwaar werk

Arbeidsvoorwaarden

- Onregelmatig werk of nachtdiensten
- Te weinig rusttijden
- Dreigend ontslag
- Slecht of helemaal geen inwerkprogramma
- Geen doorgroeimogelijkheden
- Laag salaris
- Flex-contracten en langdurige onzekerheid

Arbeidsverhoudingen

- Beroerd management
- Slechte verhouding met leidinggevende(n)
- Onvoldoende waardering
- Weinig sociale en emotionele ondersteuning
- Gebrek aan collegialiteit
- Geen medezeggenschap

Uiteindelijk moet de *verzuimdrempel* verhoogd worden en de *hersteldrempel* worden verlaagd. Goede gesprekken met je medewerker en advies van de bedrijfsarts zijn hier erg belangrijk bij.

Leidinggevende, kijk eens in de spiegel!

Niet zelden geven zieke medewerkers aan dat niet zij arbeidsongeschikt zijn maar dat hun bedrijf dat is. Uit gesprekken met hen blijkt dat veel leidinggevend (tot in het extreme) taak- en output-gestuurd werken maar weinig aandacht hebben voor de werksfeer en het welzijn van werknemers. Tijdens een managementopleiding hebben deze leidinggevend van alles geleerd over managementmodellen, KPI's, klantwaarde, liquiditeit etc. maar op het gebied van medewerkerswelzijn blijven ze achter. Sydney Brouwer, spreker en auteur op het gebied van klantgerichtheid stelt dan ook duidelijk: 'Buiten winnen is binnen beginnen'. Hij beschouwt personeel, net als veel andere managementdenkers, als interne klanten.

Als leidinggevende heb je een belangrijk aandeel in en taak bij verzuim, direct en indirect. Toch zien we in de praktijk nog regelmatig dat er leidinggevend zijn die een schrikbewind voeren en ervoor zorgen dat medewerkers last krijgen van vervelende klachten met een ziektemelding als gevolg. In het arbeidsrecht noemen we dit *situatieve arbeidsongeschiktheid* wat met enige regelmaat tot rechtszaken leidt. Eind jaren 90 noemde de Nederlandse psychiater Rigo van de Meer 'bazenstress' de ziekte van die tijd. Hij schreef er destijds zelfs een heel boek over. Gelukkig is er in al die jaren het nodige verbeterd maar toch zijn er nog managers met onvoldoende oog voor het welzijn van hun medewerkers.

Gelukkig zijn er ook steeds meer bedrijven die wel de nodige aandacht besteden aan het welbevinden van hun werknemers. Zij integreren werknemerswelzijn in hun leiderschapsmodellen, stellen een gezondheidsbeleid op bieden trainingen en cursussen aan die betrekking hebben op gezond werken. Ook selecteren steeds meer bedrijven managers op empathisch vermogen, EQ en sociale en coachende vaardigheden. De op prestatie sturende spreadsheet-manager wordt langzaam ingeruild voor de peoplemanager die snapt dat mensen die goed in hun vel zitten van cruciaal belang zijn voor processen en doelen in het bedrijf. Wees eens eerlijk. Ben jij betrokken bij het welzijn van je medewerkers en wat doe jij om de werkomgeving zo gezond mogelijk te houden?

Bore-out

Soms is verzuim een gevolg van onderprikkeling en verveling. Arbeidspsychologen noemen dit een bore-out. Als gevolg van een te lage werkdruk (arbeidsbelasting) voelen mensen zich na verloop van tijd moe, gestrest, geprikkeld en/of depressief. Sommige mensen krijgen lichamelijke klachten zoals maagproblemen, hoofdpijn en duizeligheid. Paradoxaal gedraagt de werknemer zich als een bezette, ijverige werknemer. Hij/zij wekt de indruk druk bezig te zijn maar doet dit om zijn/haar baan veilig te stellen. Bore-out blijft dan ook vaak verborgen. Feit is dat sommige mensen uiteindelijk klachten krijgen van een gebrek aan prikkels en uitdaging.

Gelukkig kun je verzuim dat het gevolg is van onderbelasting voorkomen. Onderzoek bijvoorbeeld eens of mensen zich happy voelen met hun baan, met de arbeidsbelasting en uitdaging. Werknemers praten hier niet snel zelf over is mijn ervaring. Geeft iemand aan dat hij te weinig belast wordt? Breid iemands taken dan uit, geef meer verantwoordelijkheid, wissel taken uit met collega's of bied een opleiding aan zodat iemand nieuwe kennis/vaardigheden kan opdoen.

Het aanpassen van iemands baan, ook wel *jobcrafting* genoemd, om deze uitdagender te maken en verveling/onderprikkeling tegen te gaan is anno 2018 volledig geaccepteert en kan van invloed zijn op verzuim en verloop. Besteed dus eens wat meer aandacht aan competenties en behoeften in plaats van aan de strak afgebakende functieprofielen.

Hanteer jij nog strakke functieprofielen met weinig ruimte voor aanpassing? Sta er dan niet raar van te kijken dat talent wegloopt. In veel bedrijven die de arbeidsmarkt van 2018 goed begrijpen is *jobcrafting* een arbeidsvoorwaarde en volledig geaccepteerd. Vooral millennials hebben een grote behoefte aan autonomie en *jobcrafting*. Zij ambiëren vaak een spiraliserende loopbaan waarbij ze hun skills breed kunnen inzetten of juist breed kunnen ontwikkelen, in tegenstelling tot eerdere generaties die vooral wilden opklimmen in de hiërarchie (lineaire loopbaan).

Psychische problemen

Psychische problemen komen veel voor. Jaarlijks heeft ongeveer 20% van de Nederlanders te maken met psychische problemen. Vooral het aantal mensen met een depressie of angststoornis stijgt schrikbarend. In de afgelopen jaren is het verzuimpercentage door psychische aandoeningen sterk gestegen bij zowel mannen als vrouwen. De kosten? Enkele miljarden per jaar voor werkgevers en zo'n 6 miljard per jaar voor zorgverzekeraars.

In bijna ieder bedrijf lopen mensen rond met een psychiatrische aandoening of met psychische problemen. Soms weten ze dit zelf niet. Van de Nederlanders met een gemiddelde tot zware psychische stoornis heeft 68% een betaalde baan (Mental Health and Work: the Netherlands, Oeso 2014). Hoe kun je hier nu het beste mee omgaan?

Zorg allereerst voor een veilige omgeving. Als je weet dat iemand met psychische problemen kampt of niet lekker in zijn of haar vel zit, ga dan met elkaar in gesprek. Je kunt samen onderzoeken wat er moet gebeuren om (de kans op) verzuim te beperken. We noemen dit het verhogen van de *verzuimdrempel*. Zit iemand niet lekker in zijn vel, bied dan ondersteuning. Verlaag tijdelijk de hoeveelheid werk, laat iemand wat later beginnen en/of onderzoek wat iemand nodig heeft om zo goed mogelijk te kunnen blijven functioneren. Soms kan een rustige werkplek al een oplossing zijn. Heb je hier geen tijd voor of vind je dit niet jouw verantwoordelijkheid? Realiseer je dan dat dit uiteindelijk vaak leidt tot (langdurig) verzuim. Ook heb je op basis van het arbeidsrecht een vergaande zorgplicht voor je personeel. De werkgever is verplicht om de veiligheid en gezondheid van zijn werknemer serieus te nemen, te beschermen en actie te ondernemen als dit nodig is.

Werk is een belangrijk onderdeel van herstel bij psychische problemen, dit laten verschillende studies zien. Maar vanwege het taboe op psychische problemen in onze snelle jachtige maatschappij schamen veel mensen zich voor hun klachten. Juist deze schaamte zorgt ervoor dat mensen op den duur verzuimen. Langdurige psychische problemen leiden bijna altijd tot uitval terwijl dat niet altijd nodig is.

Sommige medewerkers kunnen baat hebben bij gesprekken met een psycholoog, maar kunnen dit vanwege het feit dat dit eerst uit het eigen risico komt niet betalen.


Je zou als werkgever kunnen besluiten om enkele sessies te vergoeden zodat je werknemer toch hulp gaat zoeken (na vier sessies is iemand door het eigen risico en worden de behandelingen vergoed). Maak de afweging: verzuim is al snel duurder!

Voor alle duidelijkheid: psychische omstandigheden (medische gegevens) zijn bijzondere gegevens. Leg informatie over iemands psychische gesteldheid dus nooit vast in een personeelsdossier.

Re-integratie tweede spoor

Zijn er geen mogelijkheden binnen de eigen organisatie om het werk te hervatten? Dan moet er gekeken worden of dit wel mogelijk is bij een andere werkgever. Dit noemen we re-integratie tweede spoor. Het UWV verwacht dat je een tweede spoor traject uiterlijk in de 52e week inzet. Is het al snel duidelijk dat de re-integratie eerste spoor vastloopt vanwege beperkte mogelijkheden in de eigen organisatie? Zet dan al direct het tweede spoor in.

Het is aan te bevelen om de re-integratie tweede spoor uit te besteden aan een professioneel re-integratiebedrijf die hier ervaring mee heeft. Zij beschikken over alle kennis en hebben vaak een groot netwerk van werkgevers.

 Ook al werkt de zieke medewerker, op basis van re-integratie tweede spoor, bij een andere werkgever, jij blijft verantwoordelijk voor het doorbetalen van het loon.

Hersteld en weer ziek

Is je werknemer opgeknapt en heeft hij/zij het werk hervat? Dan moet de medewerker hersteld worden gemeld bij het UWV.

Maar wat nou als de medewerker na, laten we zeggen, zes weken weer uitvalt? Dat is slecht nieuws. Helaas begint er dan opnieuw een wachttijd van 104 weken.

Wordt iemand die hersteld is gemeld binnen een periode van vier weken weer ziek? Dan heropen je het oude re-integratiedossier en loopt de opgebouwde ziekteperiode door.

Mijn uitzendkracht wordt ziek. Moet ik loon doorbetalen?

Goed nieuws: nee! Bij ziekte van uitzendkrachten is het uitzendbureau of UWV verantwoordelijk voor het betalen van loon of een uitkering. Dit is afhankelijk van de fase waarin de uitzendkracht zich bevindt.

Uitzendkrachten krijgen bij ziekte te maken met wachtdagen.

Fase A: twee wachtdagen

Fase B en C: één wachtdag

No-risk polis

Misschien heb je iemand in dienst genomen met een ziekteverleden (bewust of zonder dit te weten) waardoor je gebruik kunt maken van de vangnetregeling van het UWV, ook wel de no-riskpolis genoemd. Je mag bij een ziekmelding aan je zieke medewerker vragen of hij/zij gebruik mag maken van deze voorziening. Zo ja, dan kun je de loonkosten die je bij ziekte doorbetaalt declareren bij het UWV.

De no-riskpolis geldt voor vijf jaar en kan verlengd worden.

i *Gaat een werknemer na 104 weken uit dienst en krijgt hij/zij een WIA-uitkering? Dan gaat de premie werknemersverzekeringen voor een werkgever omhoog.*

Een zieke werknemer kan zich niet op de vangnetregeling beroepen als hij/zij tijdens de laatste drie maanden van de wachttijd een nieuwe arbeidsovereenkomst is aangegaan met een andere werkgever.

Nieuwe Arbowet

In 2017 is er een vernieuwde Arbowet ingegaan. De belangrijkste bepalingen uit deze wet som ik hieronder op.

Beroepsziekten melden

Bedrijfsartsen zijn verplicht om beroepsziekten te melden bij het Nederlands Centrum voor Beroepsziekten (NCvB).

Vrije toegang werkplek

De bedrijfsarts heeft te allen tijde het recht om een werkplek te bezoeken.

Bezoek bedrijfsarts zonder verzuim

Werknemers (ook uitzendkrachten) mogen zonder toestemming van de werkgever (preventief) een bedrijfsarts bezoeken als er vragen zijn over hun gezondheid in relatie tot het werk, dus ook als er (nog) geen ziekteverzuim is.

Second opinion

Werknemers hebben recht op een second opinion bij een andere bedrijfsarts.

Heeft jouw bedrijf nog *geen contract* met een bedrijfsarts of arbodienst? Dan riskeer je een boete. Maak dit dus in orde!

De verslaafde werknemer

Nederland kent volgens de cijfers van Jellinek zo'n 80.000 stevige verslaafden. Het overgrote deel is drank- en/of drugsverslaafd. Niet iedere verslaafde is zich van zijn verslaving bewust. Veel verslaafden bagatelliseren hun verslaving of zien hun middelengebruik of gedragingen niet als verslaving.

In veel gevallen hebben deze verslaafden een baan en lopen ze rond in één van de bedrijven die ons land rijk is. Misschien wel in jouw bedrijf.

Een medewerker met een verslaving kan niet zomaar worden ontslagen en is als zieke aan te merken. Dit is op basis van de medische wetenschap en de rechtspraak een feit waar je niet omheen kunt. Hogere rechters hebben namelijk bepaald dat verslaving een ziekte is als de werknemer daardoor zijn werk niet meer kan doen.

Je hebt als werkgever een belangrijke zorgplicht ten opzichte van een verslaafde werknemer. Werkgevers zijn o.a. verplicht om de werknemer begeleiding aan te bieden om van de verslaving af te komen.

Heb je te maken met een verslaafde medewerker, volg dan de richtlijnen van de [STECR](#). Deze richtlijnen worden ook door rechters gebruikt bij het behandelen van arbeidszaken.

Tot zover deze whitepaper. Ik hoop dat je er veel van hebt opgestoken.

Heb je vragen? Stuur mij gerust een mail: selwyn@selwyndonia.nl.

Op mijn website www.selwyndonia.nl blog ik regelmatig over arbeidsgerelateerde onderwerpen zoals HRM, verzuim & re-integratie, arbeidsrecht, employability, ontwikkelingen op de arbeidsmarkt etc.

Aantekeningen

Aantekeningen