

OPENBAAR MINISTERIE

Parket-Generaal

Postbus 20305, 2500 EH Den Haag

Prins Clauslaan 16
2595 AJ Den Haag
T +31 88 699 11 00
www.om.nl

Datum 5 december 2022
Onderdeel Bestuurlijke en Juridische Zaken
Ons kenmerk PaG/BJZ/D-163654
Contactpersoon [REDACTED]
Doorkiesnummer(s) 088-699 8864
Bijlage(n) 1. Relevante wettelijke bepalingen
2. Inventarislijst
3. Openbaar te maken documenten
Onderwerp Besluit op uw Woo-verzoek van 22 oktober 2022

Bij beantwoording de datum en
ons kenmerk vermelden.

Geachte [REDACTED]

In uw per webformulier ingediende verzoek van 22 oktober 2022, hebt u het College van procureurs-generaal (hierna: College) van het Openbaar Ministerie (hierna: OM) met een beroep op de Wet open overheid (hierna: Woo) verzocht om, kort gezegd, openbaarmaking van het beleid van het OM ten aanzien van gezondheid (in brede zin) over de afgelopen 15 jaar.

Bij brief van 24 oktober 2022, kenmerk Z/22/07736, is de ontvangst van uw verzoek door mij bevestigd.

Bij brief van 21 november 2022, kenmerk PaG/BJZ/D-160232, is de wettelijke beslistermijn door mij verdaagd.

Met deze brief beslis ik op uw verzoek.

1. Wettelijk kader

Uw verzoek valt onder de reikwijdte van de Woo. Voor de relevante Woo-artikelen verwijs ik u naar bijlage 1.

2. Reikwijdte en inventarisatie

Ik begrijp uw verzoek zo, dat u verzoekt om het beleid van het OM ten aanzien van gezondheid (in brede zin) over de afgelopen 15 jaar.

Naar aanleiding van uw verzoek heb ik een inventarisatie uitgevoerd. De zoekslag is verricht bij de afdeling Human Resources Development van het Parket-Generaal. Ik heb 6 documenten aangetroffen die vallen onder de reikwijdte van uw verzoek. Deze documenten zijn opgenomen in de inventarislijst bij dit besluit, die is gevoegd als bijlage 2 bij deze brief.

Daaraan voeg ik het volgende toe. Het OM maakt deel uit van het grotere geheel van de rijksoverheid, maar is bovendien onderdeel van de rechterlijke organisatie. Een deel van de medewerkers van het OM valt sinds 1 januari 2020 onder de CAO Rijk; voor 1 januari 2020 waren het Algemeen Rijksambtenaren Reglement (het ARAR) en het Bezoldigingsbesluit Burgerlijke Rijksambtenaren 1984 (het BBRA) op hen van toepassing. Een ander deel van de medewerkers valt onder het regime van de Wet rechtspositie rechterlijke ambtenaren (Wrra) en het Besluit rechtspositie rechterlijke ambtenaren (Brra).

De genoemde regelgeving (CAO Rijk respectievelijk het ARAR/BBRA) en de Wrra/het Brra geven – samen met de algemeen geldende wetgeving, zoals de Wet werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen en de Ziektewet - een sluitend geheel van aanwijzingen op het gebied van de arbeidsgezondheidskundige begeleiding en voorzieningen in verband met ziekte en arbeidsongeschiktheid. De genoemde regelgeving is reeds openbaar. Op reeds openbare documenten is de Woo niet van toepassing.¹

3. Besluit

Ik besluit de aangetroffen documenten (deels) openbaar te maken. Voor de toegepaste uitzonderingsgrond verwijs ik naar onderdeel 4. *Overwegingen*.

4. Overwegingen

De eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer

Op grond van artikel 5.1, tweede lid, aanhef en onder e, van de Woo blijft verstrekking van informatie achterwege voor zover het belang daarvan niet opweegt tegen het belang van eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer. In enkele documenten, met nummers 1 en 2, staan persoonsgegevens.

Voor zover deze persoonsgegevens de namen van ambtenaren betreffen is hierbij het volgende van belang. Waar het gaat om het beroepshalve functioneren van

¹ Zie ook de jurisprudentie van de Afdeling Bestuursrechtspraak van de Raad van State met betrekking tot de Wet Openbaarheid van bestuur (Wob), o.m. ABRVS d.d. 31-1-2018, ECLI:NL:RVS:2018:314.

ambtenaren kan slechts in beperkte mate een beroep worden gedaan op het belang van eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer. Dit ligt anders indien het betreft het openbaar maken van namen van ambtenaren. Namen zijn immers persoonsgegevens en het belang van eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer kan zich tegen het openbaar maken daarvan verzetten. Daarbij is van belang dat het hier niet gaat om het opgeven van een naam aan een individuele burger die met een ambtenaar in contact treedt, maar om openbaarmaking van de naam in de zin van de Woo.


Ik weiger de namen van ambtenaren dan ook openbaar te maken, op grond van artikel 5.1, tweede lid, aanhef en onder e, van de Woo.

5. Openbaarmaking

Dit besluit wordt geanonimiseerd openbaar gemaakt op www.om.nl.

Ik vertrouw erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Hoogachtend,

de Minister van Justitie en Veiligheid,
namens de Minister,
het College van procureurs-generaal,
namens het College,
het Hoofd Bestuurlijke en Juridische Zaken,
voor deze, 



Een ieder die door een beschikking rechtstreeks in zijn belangen is getroffen kan hiertegen, binnen zes weken na de dag waarop dit is bekend gemaakt, een bezwaarschrift indienen. Het bezwaarschrift moet door de indiener zijn ondertekend en bevat ten minste zijn naam en adres, de dagtekening, een omschrijving van het besluit waartegen het bezwaar is gericht en de gronden waarop het bezwaar rust. Dit bezwaarschrift moet worden gericht aan: de Minister van Justitie en Veiligheid, p.a. het College van procureurs-generaal, t.a.v. de afdeling Bestuurlijke en Juridische Zaken, Postbus 20305, 2500 EH Den Haag.

Bijlage 1: Relevante wettelijke bepalingen

Wet open overheid (Woo)

Artikel 5.1 Uitzonderingen

1. Het openbaar maken van informatie ingevolge deze wet blijft achterwege voor zover dit:
 - a) de eenheid van de Kroon in gevaar zou kunnen brengen;
 - b) de veiligheid van de Staat zou kunnen schaden;
 - c) bedrijfs- en fabricagegegevens betreft die door natuurlijke personen of rechtspersonen vertrouwelijk aan de overheid zijn meegedeeld;
 - d) persoonsgegevens betreft als bedoeld in paragraaf 3.1 onderscheidenlijk paragraaf 3.2 van de Uitvoeringswet Algemene verordening gegevensbescherming, tenzij de betrokkene uitdrukkelijk toestemming heeft gegeven voor de openbaarmaking van deze persoonsgegevens of deze persoonsgegevens kennelijk door de betrokkene openbaar zijn gemaakt;
 - e) nummers betreft die dienen ter identificatie van personen die bij wet of algemene maatregel van bestuur zijn voorgeschreven als bedoeld in artikel 46 van de Uitvoeringswet Algemene verordening gegevensbescherming, tenzij de verstrekking kennelijk geen inbreuk op de levenssfeer maakt.
2. Het openbaar maken van informatie blijft eveneens achterwege voor zover het belang daarvan niet opweegt tegen de volgende belangen:
 - a) de betrekkingen van Nederland met andere landen en staten en met internationale organisaties;
 - b) de economische of financiële belangen van de Staat, andere publiekrechtelijke lichamen of bestuursorganen, in geval van milieu-informatie slechts voor zover de informatie betrekking heeft op handelingen met een vertrouwelijk karakter;
 - c) de opsporing en vervolging van strafbare feiten;
 - d) de inspectie, controle en toezicht door bestuursorganen;
 - e) de eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer;
 - f) de bescherming van andere dan in het eerste lid, onderdeel c, genoemde concurrentiegevoelige bedrijfs- en fabricagegegevens;
 - g) de bescherming van het milieu waarop deze informatie betrekking heeft;
 - h) de beveiliging van personen en bedrijven en het voorkomen van sabotage;
 - i) het goed functioneren van de Staat, andere publiekrechtelijke lichamen of bestuursorganen.
3. Indien een verzoek tot openbaarmaking op een van de in het tweede lid genoemde gronden wordt afgewezen, bevat het besluit hiervoor een uitdrukkelijke motivering.
4. Openbaarmaking kan tijdelijk achterwege blijven, indien het belang van de geadresseerde van de informatie om als eerste kennis te nemen van de informatie dit kennelijk vereist. Het bestuursorgaan doet mededeling aan de verzoeker van de termijn waarbinnen de openbaarmaking alsnog zal geschieden.
5. In uitzonderlijke gevallen kan openbaarmaking van andere informatie dan milieu-informatie voorts achterwege blijven indien openbaarmaking onevenredige benadeling toebrengt aan een ander belang dan genoemd in het eerste of tweede lid en het algemeen belang van openbaarheid niet tegen deze benadeling opweegt. Het bestuursorgaan baseert een beslissing tot achterwege laten van de openbaarmaking van enige informatie op deze grond ten aanzien van dezelfde informatie niet tevens op een van de in het eerste of tweede lid genoemde gronden.

6. Het openbaar maken van informatie blijft in afwijking van het eerste lid, onderdeel c, in geval van milieu-informatie eveneens achterwege voor zover daardoor het in het eerste lid, onderdeel c, genoemde belang ernstig geschaad wordt en het algemeen belang van openbaarheid van informatie niet opweegt tegen deze schade.

7. Het eerste en tweede lid zijn niet van toepassing op milieu-informatie die betrekking heeft op emissies in het milieu.

Artikel 5.2 Persoonlijke beleidsopvattingen

1. In geval van een verzoek om informatie uit documenten, opgesteld ten behoeve van intern beraad, wordt geen informatie verstrekt over daarin opgenomen persoonlijke beleidsopvattingen. Onder persoonlijke beleidsopvattingen worden verstaan ambtelijke adviezen, visies, standpunten en overwegingen ten behoeve van intern beraad, niet zijnde feiten, prognoses, beleidsalternatieven, de gevolgen van een bepaald beleidsalternatief of andere onderdelen met een overwegend objectief karakter.

2. Het bestuursorgaan kan over persoonlijke beleidsopvattingen met het oog op een goede en democratische bestuursvoering informatie verstrekken in niet tot personen herleidbare vorm. Indien degene die deze opvattingen heeft geuit of zich erachter heeft gesteld, daarmee heeft ingestemd, kan de informatie in tot personen herleidbare vorm worden verstrekt.

3. Onverminderd het eerste en tweede lid wordt uit documenten opgesteld ten behoeve van formele bestuurlijke besluitvorming door een minister, een commissaris van de Koning, Gedeputeerde Staten, een gedeputeerde, het college van burgemeester en wethouders, een burgemeester en een wethouder, informatie verstrekt over persoonlijke beleidsopvattingen in niet tot personen herleidbare vorm, tenzij het kunnen voeren van intern beraad onevenredig wordt geschaad.

4. In afwijking van het eerste lid wordt bij milieu-informatie het belang van de bescherming van de persoonlijke beleidsopvattingen afgewogen tegen het belang van openbaarmaking. Informatie over persoonlijke beleidsopvattingen kan worden verstrekt in niet tot personen herleidbare vorm. Indien degene die deze opvattingen heeft geuit of zich erachter heeft gesteld, daarmee heeft ingestemd, kan de informatie in tot personen herleidbare vorm worden verstrekt.

Doc	Datum	Document	Openbaarmaking	Gronden	Opmerkingen
1	1-6-2015	Beleidsnotitie Duurzame Inzetbaarheid	deels	5.1.2e	
2	1-10-2015	Verzuimprotocol	deels	5.1.2e	
3	2-1-2017	Leidraad voor verzuimgesprekken	ja		
4	1-11-2019	Plan van aanpak FIT	ja		
5	1-11-2019	Praatplaat FIT	ja		
6	1-9-2020	Aangepast verzuimprotocol	ja		

Beleid Duurzame Inzetbaarheid

Verzuimbeleid

Eigen Regie Model

OM 2015

'Medewerker is primair zelf verantwoordelijk voor professionele fit(ness)'

*'Medewerkers en leidinggevenden gaan met elkaar in dialoog over
inzetbaarheid en verzuim'*

Colofon:

HRD DVOM



Juni 2015

Inhoudsopgave

1. Aanleiding en managementsamenvatting	3
2. Inleiding.....	4
Doel	4
Beoogde Resultaten	5
3. Duurzame inzetbaarheid en definities.....	5
3.1 Het Eigen Regiemodel	5
3.2 Visie op verzuimbegeleiding	7
Signalen bespreken door leidinggevende en medewerker	7
Onvermijdbaar verzuim	8
Frequent verzuim.....	8
Andere mogelijkheden dan verzuim ten gevolge van ziekte	8
Afspraken over werkhervatting / re-integratie.....	8
De werkcultuur.....	8
4. De diverse rollen en verantwoordelijkheden	9
Management.....	9
Direct leidinggevende	10
Medewerker.....	10
HR-adviseur	10
Bedrijfsarts	11
Re-integratieadviseur.....	11
Bedrijfsmaatschappelijk werk.....	11
EC O&P	12
Sociaal Medisch Overleg (SMO).....	12

1. Aanleiding en managementsamenvatting

Kern voor de notitie is dat het Openbaar Ministerie een informatie- en kennisintensieve organisatie is, die in haar presteren in grote mate afhankelijk is van de inzet en professionaliteit van haar medewerkers. Dat impliceert dat investeren in duurzame inzetbaarheid en deskundigheid van medewerkers essentieel is voor het realiseren van de organisatiedoelstellingen. Duurzame inzetbaarheid kent vele invalshoeken, waarbij de verantwoordelijkheid voor het duurzaam toegerust zijn voor de taakstelling en het vermogen zich aan te passen aan de (veranderende) eisen en kwalificaties, gezondheid en welzijn, primair de verantwoordelijkheid is van de individuele medewerker. Daarnaast heeft de werkgever de plicht en verantwoordelijkheid medewerkers hierin te faciliteren en ondersteunen.

De organisatie transitie als gevolg van de ontwikkelingen richting OM 2020 en de daarmee samenhangende personele transitie en vraagstukken omtrent inzetbaarheid van medewerkers, maakt dat de behoefte er is om het huidige verzuimbeleid uit te breiden naar een beleid gericht op duurzame inzetbaarheid. Deze actualisatie biedt ook de mogelijkheid om een expliciete bijdrage te leveren aan de implementatie van het Strategisch Personeelsbeleid Sector Rijk (2013-2020), de Rijksbrede Visie op (Gezond) werken en Duurzame Inzetbaarheid (vastgesteld in de ICOP juli 2012) en het Eigen Regie Model. De Rijksbrede en VenJ ontwikkelingen die voortvloeien uit dit referentiekader laten een verschuiving zien van verzuimbeleid naar beleid gericht op duurzame inzetbaarheid. Doel hiervan is het bevorderen van werkvermogen en vitaliteit van de medewerker.

Onder Eigen Regiemodel wordt verstaan dat de medewerker (als werknemer) zelf verantwoordelijk is voor duurzame inzetbaarheid en dat de leidinggevende (als werkgever) in voorwaardenscheppende zin verantwoordelijkheid draagt voor de duurzame inzetbaarheid van de medewerker. Er is dus sprake van een gedeelde verantwoordelijkheid voor zowel medewerkers als leidinggevende op basis van de wederkerigheid van de arbeidsrelatie. Duurzame inzetbaarheid betreft veel meer facetten dan verzuim. Investeren in duurzame inzetbaarheid start daarom vanaf dag één dat een medewerker in dienst treedt en niet pas bij een ziekmelding. Vanaf dag één moet het de reguliere gang van zaken zijn dat medewerkers en leidinggevende het gesprek voeren over vitaliteit, gezondheid, work-life balance, professionele fit(ness) en vakbekwaamheid. Dit allemaal vanuit de centrale vraag: levert de medewerker een optimale bijdrage aan de organisatiedoelstellingen?

De directe aanleiding voor deze notitie is dat het OM overgaat naar een andere bedrijfsgeneeskundige dienstverlener. Door het ministerie van Veiligheid & Justitie (VenJ) is besloten, om voor bedrijfsgeneeskundige zorg over te stappen van Maetis Ardyn naar de Bedrijfszorg (BGD) van het Expertise Centrum Organisatie & Personeel Rijk (hierna te noemen: EC O&P). Het OM (als onderdeel van VenJ) maakt per 01-01-2016 de overstap. Bij het sluiten van de raamovereenkomst en de DVO per organisatieonderdeel is het relevant landelijke beleidskaders te hebben vastgesteld. In het kader van de overgang naar EC O&P zoomt deze notitie in op een van de aspecten van duurzame inzetbaarheid: verzuim.

De verzuimcijfers van het Rijk laten zien dat het totale verzuimpercentage over 2014 voor de gehele Rijksoverheid 5.0% bedraagt (bron P-Direkt). In 2013 was dit 5.2%. Het is niet reëel om het verzuimcijfer van het Rijk te vergelijken met het landelijk gemiddelde. Reëler is het om de vergelijking te maken met het landelijk gemiddeld verzuim bij grote organisaties (organisaties met meer dan 100 medewerkers) en dat betrof in 2014 gemiddeld 4.6%. Kijkend naar de overheid zien we dat bij de ministeries met grote uitvoeringsorganisaties (waaronder VenJ) het verzuimpercentage hoger ligt dan het landelijk gemiddeld verzuim bij grote organisaties. Bij VenJ bedraagt het verzuimpercentage over 2014 5.9%. Naar de toekomst zal structurele aandacht voor werk en gezondheid bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en daling van het

verzuimpercentage. Vanuit het Rijk is het plan om de keten bij de aanpak van het ziekteverzuim te verbeteren en bij rijksonderdelen met een hoog verzuim, waaronder VenJ, extra inzet te plegen ten aanzien van langdurig verzuim.

Voor het OM management geldt dat er een algemene doelstelling is van een verzuimpercentage van maximaal 4.5%. Over de afgelopen 3 jaar (2012-2014) zijn de verzuimpercentages OM breed respectievelijk 5.2 %, 5.2%, en 5.1% geweest. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de algemene OM doelstelling van 4.5% een uitdaging dan wel een prikkel is voor een voorwaartse drive ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. Deze algemene doelstelling is afgeleid van de Verbaannorm. Om de Verbaannorm als doelstelling te realiseren, is het nodig het beleid te herzien en de uitvoering op intensieve wijze ter hand te nemen.

Het op verantwoorde wijze omgaan met verzuim waar inzetbaarheid niet optimaal gerealiseerd kan worden, is een van de invalshoeken van inzetbaarheid. De voorliggende beleidsnotitie richt zich op verzuim. De loonkosten die samenhangen met het ziekteverzuim bedragen t/m februari 2015 ruim € 2.4 miljoen. Bij een gelijkblijvend ziekteverzuimpercentage lopen de loonkosten in 2015 op tot € 15 miljoen. Bij een reductie naar een gemiddeld verzuim voor de Rijksoverheid kunnen deze kosten met ruim € 3.5 miljoen dalen en kan dit geld ingezet worden ten behoeve van productie. Bij een gemiddelde loonsom van € 67000 betekent dit dat we momenteel ruim 52 fte missen in de productie.

De beleidsnotitie duurzame inzetbaarheid is geschreven vanuit de beleidskaders en visie van het Rijk op duurzame inzetbaarheid, het Eigen Regiemodel en de visie van het OM op verzuimbegeleiding inclusief de rollen en verantwoordelijkheden voor de diverse actoren hierin. Om het eenduidig handelen van managers te bevorderen is naast het document 'Beleid duurzame inzetbaarheid, Eigen Regiemodel' een verzuimprotocol voor medewerker en manager opgesteld. Met dit beleid en bijbehorend protocol wordt beoogd het verzuimverlof te reduceren en gelijkheid te realiseren in beleid, uitvoering en handelingsrepertoire van medewerkers en management van het OM. Na vaststelling in het college en na instemming van de medezeggenschap zullen beiden documenten op ZoOM beschikbaar worden gesteld. Deze documenten zullen tevens als basis dienen voor training van leidinggevenden.

2. Inleiding

De transformatie van Verzuimbeleid naar Beleid Duurzame inzetbaarheid en de overgang naar BGD moeten goed op elkaar worden afgestemd, zodat het elkaar in doelbereik versterkt. Kern is dat de medewerkers en leidinggevenden goed toegerust worden om zelf actief de regie te pakken en te sturen op goed functioneren, duurzame inzetbaarheid en vitaliteit. De aandacht verschuift van verzuim naar duurzame inzetbaarheid en van sturing door de bedrijfsarts naar zelfsturing van de medewerker en regie door de leidinggevende. De bedrijfsgeneeskundige dienst heeft een ondersteunende en adviserende rol en wordt alleen ingezet wanneer daar door leidinggevende en/of medewerker behoefte aan is, of wanneer het volgens wet- en regelgeving noodzakelijk is. Integraal management, eigen regie van leidinggevende, zelfsturing door de medewerker en effectieve inzet van de bedrijfsgeneeskundige dienst vormen zo een logische aanvulling op elkaar.

Doel

Het OM wil bij haar medewerkers en de samenleving gekend worden als een organisatie waar meer dan voldoende aandacht is voor een gezonde en vitale werkomgeving. Dit is in het belang van een efficiënte en effectieve organisatie. Het OM is als werkgever ook verantwoordelijk voor de veiligheid, gezondheid en het welzijn van medewerkers en zal ter zake een actief arbobeleid voeren. Het OM wil daarom zelf de regie ten aanzien van verzuimbegeleiding en arbeidsomstandigheden.

Momenteel zien wij nog grote verschillen bij de diverse OM onderdelen op dit gebied. Uitgangspunt is nu allereerst het OM breed en uniform implementeren van het Eigen Regie model.

Beoogde Resultaten

- Sturingsmogelijkheden op inzetbaarheid (vitale en gezonde medewerkers):
 - Reductie van het verzuim
 - Preventief verzuimbeleid
 - Scheiden arbeidsongeschiktheid en verzuim
 - Bevorderen functioneren en inzetbaarheid
- Proactieve, integrale en eenduidige verzuimaanpak (leidinggevenden worden beter gefaciliteerd en tonen eigenaarschap door hun rol als casemanager optimaal te pakken)
- Medewerkers worden in staat gesteld en gestimuleerd om eigen verantwoordelijkheid te nemen voor hun loopbaan, gezondheid, flexibiliteit en arbeidsmarktpotentieel
- Zakelijker en resultaatgerichter OM: besparingspotentieel (verzuim, gelden sociale zekerheid) benutten

3. Duurzame inzetbaarheid en definities

Onder duurzame inzetbaarheid wordt verstaan het vermogen werk te hebben en te houden, waarbij aandacht is voor gezondheid, leren en ontwikkelen en sturing op de functieverblijfsduur.

Het gaat hierbij vooral om het versterken van kwaliteiten van medewerkers en van de omstandigheden en condities waaronder zij werken, om zo gezondheidsproblemen te voorkomen en vitaliteit te bevorderen. De effectieve uitvoering van het beleid van duurzame inzetbaarheid begint dus niet als de medewerker zich ziek meldt, maar start op de eerste werkdag van iedere medewerker. Een gezonde werkrelatie is daarbij de basis van een goede uitvoering van het beleid. De werkgever (lees leidinggevende) en de werknemer (lees medewerker) zijn voortdurend met elkaar in gesprek over hoe het gaat, wederzijdse verwachtingen, uitdagingen, rechten en plichten. Samen maken zij afspraken over het versterken en vergroten van vitaliteit, werkvermogen en inzetbaarheid. Of anders gezegd, samen zorgen zij er voor dat de medewerker met plezier werkt, zich kan ontwikkelen en een optimale bijdrage levert aan de taken en de doelen van de organisatie. Bij het onderwerp duurzame inzetbaarheid gaat de aandacht vaak uit naar ziekte en verzuim. Dit sluit ten onrechte een groot gedeelte van de medewerkers uit. De reikwijdte is breder; het gaat feitelijk over HR-beleid. Primair over verantwoordelijkheid van medewerkers zelf voor inzetbaarheid en ontwikkeling en ook over kwaliteit van leidinggeven, over de gesprekscyclus, over leren en ontwikkelen, over arbeidsomstandigheden en bijvoorbeeld de balans werk/privé.

3.1 Het Eigen Regiemodel

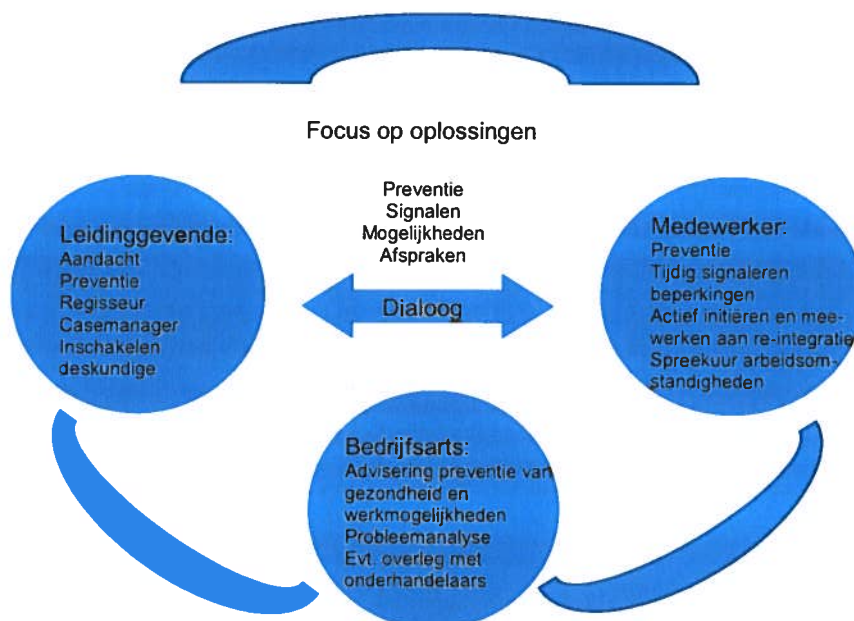
Definitie: onder Eigen Regie wordt verstaan dat de medewerker (als werknemer) zelf verantwoordelijk is voor de eigen duurzame inzetbaarheid en dat de leidinggevende (als werkgever) in voorwaardenscheppende zin verantwoordelijkheid draagt voor de duurzame inzetbaarheid van de medewerker

Eigen regie gaat uit van de gedachte dat mensen zelf verantwoordelijkheid willen en kunnen nemen voor hun eigen leven, werk, ontwikkeling, inzetbaarheid, gezondheid en verzuim. De term "Eigen Regie" is niet nieuw en staat niet op zichzelf, maar maakt ook deel uit van een grotere beweging waarin medewerkers meer eigen verantwoordelijkheid, zelfsturing en regelmogelijkheden krijgen. Denk daarbij aan Professionalisering, het Nieuwe Werken en alle veranderingen binnen de sociale zekerheid. Het "Eigen Regie model" binnen duurzame inzetbaarheid en verzuimbegeleiding is een logisch gevolg op alle veranderingen binnen de sociale zekerheid en is een aantal jaren geleden in de

plaats gekomen van het “bedrijfsverenigingsmodel”. De partijen zijn niet langer de werknemer en de verzekeringsgeneeskundige. De verzekeringsgeneeskundige is vervangen door bedrijfsarts. Aan zet zijn nu de werknemer en werkgever met advies van de bedrijfsarts en de procesgang is geregeld in de Wet Verbetering Poortwachter.

Binnen het Rijk is gekozen voor de invoering van dit model. Het hanteren van het eigen regie model zorgt ervoor dat er een (state of the art) visie op verzuim wordt gehanteerd. Dit zorgt niet alleen voor optimale zorg voor een werknemer maar biedt ook de potentie om te sturen op meer effectiviteit van de bedrijfsgeneeskundige dienstverlening.

Als het gaat over duurzame inzetbaarheid en vitaliteit zijn het niet de (medisch) specialisten of adviseurs die daarvoor verantwoordelijk zijn, maar primair de medewerker en de leidinggevende. De professionals denken mee, adviseren daar waar nodig en ondersteunen leidinggevende en medewerker in hun rollen. De arbeidsrelatie staat centraal en de wederkerigheid in de relatie tussen medewerker en leidinggevende vormt de basis. De medewerker verricht arbeid, draagt zorg voor eigen inzetbaarheid en is een goed werknemer. De leidinggevende gedraagt zich als een goed werkgever (ondersteunt en faciliteert de medewerker ten aanzien van ontwikkeling, inzetbaarheid, vitaliteit, gezondheid en re-integratie), stuurt hierbij op basis van vertrouwen en spreekt de medewerker aan op eigen verantwoordelijkheid. De leidinggevende is primair verantwoordelijk voor gezonde arbeidsomstandigheden, verzuimbegeleiding van medewerkers (casemanager conform Wet Verbetering Poortwachter), het treffen van maatregelen en het geven van voorschriften als redelijkerwijs nodig is, zodat medewerkers die in verband met ongeschiktheid wegens ziekte, in staat worden gesteld om duurzaam te re-integreren in eigen of ander passende arbeid. De medewerker is verantwoordelijk voor zijn eigen gezondheid en inzetbaarheid. Gezamenlijk dragen zij op deze manier bij aan inzetbaarheid en zijn zij hierover n gesprek. Waar het in essentie om gaat, is dat medewerkers en leidinggevend en met elkaar in dialoog gaan en samen beoordelen wat gezien de situatie de mogelijkheden en onmogelijkheden zijn ten aanzien van het verrichten van arbeid.



Schema: Eigen Regie model Verzuim met als kern 'Het goede gesprek'.

In bovenstaand model staat kort weergegeven wat duurzame inzetbaarheid gekoppeld aan het Eigen Regiemodel inhoudt:

Duurzame inzetbaarheid gaat uit van primair verantwoordelijkheid van werknemer zelf om zorg te dragen voor inzetbaarheid, nakomen overeenkomst met werkgever. Zowel in aantal uren arbeid, als ook in toegerust zijn voor de functie in brede zin (fysiek, mentaal, kennis, omgevingsoriëntatie).

Eigen regie model hanteert dit gedachtegoed als kader. In het model worden de verantwoordelijkheden van werknemer en werkgever ten aanzien van verzuim uitgewerkt.

De taken bij verzuim, uitgaande van het Eigen Regiemodel, zijn:

- De medewerker is primair zelf verantwoordelijk voor zijn/haar eigen (duurzame) inzetbaarheid.
- de verantwoordelijkheid voor uitvoering van het arbeidsverzuimbeleid ligt bij medewerker en leidinggevende (zij bespreken de inzetbaarheid, zo nodig wordt advies ingewonnen bij de bedrijfsarts)
- leidinggevende en medewerker gaan op basis van gezamenlijke verantwoordelijkheid met elkaar in gesprek
- de leidinggevende besteedt aandacht aan preventie en is regisseur in alle verzuimgevallen en casemanager bij langdurig verzuim
- de leidinggevende schakelt met medeweten van de medewerker (en vice versa) de arbodienst in
- de leidinggevende geeft persoonlijke aandacht aan de medewerker en houdt vinger aan de pols houdt
- de medewerker informeert de leidinggevende over de inspanningen die hij/zij verricht en neemt op actieve wijze de regie op inzetbaarheid
- een medewerker bespreekt eventuele beperkingen tijdig met de leidinggevende
- een medewerker die problemen ervaart, bespreekt dit met de leidinggevende. Indien gewenst kan de medewerker, contact leggen met de bedrijfsarts of vertrouwenspersoon. Met medeweten van de leidinggevende kan de medewerker ook contact leggen met de bedrijfsmaatschappelijk werker
- leidinggevende en medewerker focussen op oplossingen en mogelijkheden van wat wel kan
- leidinggevende en medewerker zoeken in eerste instantie altijd samen naar een oplossing. Waar nodig kan extra ondersteuning (bijv. de bedrijfsarts) ingeschakeld worden

Uit deze opsomming blijkt dat Eigen Regie niet nieuw is, maar dat we nu ook al deels Eigen Regie uitvoeren zonder het zo te noemen.

3.2 Visie op verzuimbegeleiding

Het Eigen Regiemodel vindt plaats op basis van een volwassen arbeidsrelatie. De volwassen arbeidsrelatie wordt gekenmerkt door wederzijds vertrouwen. Leidinggevende en medewerker zijn steeds in gesprek over onderwerpen als functioneren, ontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en vitaliteit. De leidinggevende geeft richting (kaders) en biedt ruimte (creëren van een werkomgeving waarin medewerkers optimaal kunnen presteren), terwijl de medewerker resultaten levert en rekenschap aflegt.

Signalen bespreken door leidinggevende en medewerker

In het kader van preventie van arbeidsverzuim is het belangrijk dat de leidinggevende alert is op signalen van de medewerker die mogelijk kunnen leiden tot arbeidsverzuim. Van de medewerker

wordt verwacht dat hij/zij signalen en beperkingen tijdig aangeeft bij de leidinggevende. Signalen kunnen uiteenlopend van aard zijn. Naast fysieke mogelijkheden kan het gesprek bijvoorbeeld ook gaan over (onder)waardering, benutten van arbeidspotentieel, leveren van optimale arbeidsprestaties, problemen thuis, motivatie en begeleiding door de leidinggevende. Ook de relatie tussen leefstijl, gezondheid en werk kan onderwerp van gesprek zijn. De oplossing start met een dialoog over de oorzaak van het probleem en het bespreken van oplossingsmogelijkheden. Afhankelijk van de specifieke signalen kunnen medewerker en/of leidinggevende maatregelen treffen.

Onvermijdbaar verzuim

Soms is een medewerker niet of onverminderd in staat om te werken. Leidinggevende en medewerker houden contact en maken afspraken over de werkzaamheden bij afwezigheid. Afhankelijk van de situatie is het nodig om afspraken te maken over herstel en re-integratie.

Frequent verzuim

Frequent verzuim is in veel gevallen een goede voorspeller van langdurig verzuim. Mede daarom is het van belang om tijdig in gesprek te gaan met medewerkers die frequent verzuimen, om mogelijk de oorzaak te achterhalen en oplossingen te bedenken. Eventueel wordt extra ondersteuning vanuit EC O&P ingeschakeld. Richtlijn frequent verzuim: >2x per 6 maanden of >3x per jaar.

Andere mogelijkheden dan verzuim ten gevolge van ziekte

Klachten leiden niet altijd tot verzuim. Vaak genoeg werken mensen met klachten (hooikoorts, hoge bloeddruk, pijnklachten etc.) gewoon. Juist daarom is het belangrijk dat leidinggevende en de medewerker bespreken wat de medewerker nog wel kan en wat mogelijke oplossingen kunnen zijn. Zijn er aanpassingen nodig, thuis of op het werk? Aanpassingen kunnen gedaan worden in de werktijden, het aantal dagen, het soort werk, het vervoer naar het werk, de plaats waar het werk wordt gedaan etc. In het gesprek komt aan de orde wat de medewerker kan doen en wat de leidinggevende kan doen. Uiteraard is de oplossing per situatie maatwerk. Te denken valt o.a. aan andere verlofsoorten als calamiteiten, bijzonder verlof, zorgverlof e.d.

Afspraken over werkhervatting / re-integratie

Wanneer de medewerker weer (gedeeltelijk) gaat hervatten of re-integreren (bij langere afwezigheid) moeten heldere afspraken worden gemaakt. Vanzelfsprekend gaat het om maatwerk afhankelijk van de situatie en omstandigheden van de individuele medewerker. Voorbeelden bij werkhervatting zijn: het werk aan het einde van de week hervatten in plaats van op maandag (dit maakt het hervatten meestal minder belastend); vervangend vervoer regelen wanneer iemand fysiek beperkt is om naar het werk te komen; kortere werkdagen of gedeeltelijk thuis werken, een aangepast werkpakket. Bij langdurig verzuim wordt in overleg een re-integratieplan opgesteld. Als re-integreren in het eigen werk of bij het eigen onderdeel niet mogelijk is of niet bijdraagt aan het herstel, wordt naar alternatieven gekeken. Indien nodig kunnen er deskundigen ingeschakeld worden ter ondersteuning.

De werkcultuur

De werkcultuur is van invloed op de duur en de omvang van het verzuim. *Is het gewoon dat medewerkers primair zelf verantwoordelijkheid pakken voor hun inzetbaarheid? Is het regulier dat leidinggevende en medewerker op basis van een volwassen arbeidsrelatie met elkaar in gesprek gaan over (duurzame) inzetbaarheid en met elkaar contact houden tijdens verzuim? Vinden er verzuimgesprekken plaats wanneer iemand regelmatig uitvalt? Wanneer iemand langdurig zijn eigen werk niet kan doen, worden er dan alternatieven gevonden? Is bekend dat leidinggevende en*

medewerker een beroep kunnen doen op experts ter preventie of voor herstel en re-integratie? Hoe gaat men om met de langdurige afwezigheid van collega's? Wie regelt dat het werk doorgaat of wordt opgevangen? Hoe wordt er omgegaan met medewerkers die na een ziekteperiode weer terugkomen en/of gaan re-integreren?

Dit zijn belangrijke vragen. Een goede werkcultuur draagt bij aan de inzetbaarheid en vitaliteit van medewerkers en maakt het makkelijker om weer terug te komen op het werk. Tegelijkertijd zal men er alles aan doen om het werk dat er ligt op een goede wijze te blijven doen. Teams voelen zich voor elkaar en het werk verantwoordelijk. Het is aan medewerkers én leidinggevendenden om te sturen op inzetbaarheid en om patronen die een hoog verzuim in stand houden bespreekbaar te maken en daarmee te doorbreken.

4. De diverse rollen en verantwoordelijkheden

De verschillende taken en verantwoordelijkheden bij verzuim moeten helder en duidelijk zijn. Daardoor is duidelijk wie waarop de regie voert en wie waarvoor kan worden aangesproken.

Management

Het management is verantwoordelijk voor goede arbeidsomstandigheden in de brede zin van het woord. Dit is een wettelijke verplichting. Bij goed management en leiderschap hoort ook: verantwoordelijkheid voor het stimuleren van een cultuur, en van gedrag van werknemers dat uitgaat van inzetbaarheid en eigen verantwoordelijkheid om inzetbaar te zijn. Structurele aandacht voor werk en gezondheid draagt bij aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Dit levert voordelen op voor zowel medewerker als management. Voordelen voor de medewerker zijn: meer plezier in het werk, een betere werksfeer en een betere kwaliteit van werkzaamheden. Voor het management gelden bovendien de volgende voordelen: betere arbeidsprestaties, een beter imago van de organisatie en minder verloop onder medewerkers.

Om in lijn met de plannen van het Rijk het verzuim binnen het OM verder terug te dringen kunnen leidinggevende gestimuleerd worden met strategische doelstellingen om bij te dragen aan de resultaten van de organisatie, denk hierbij aan het formuleren van KPI's per OM-onderdeel. Voor het OM management geldt dat er een algemene doelstelling is van een verzuimpercentage van maximaal 4.5%. Over de afgelopen 3 jaar (2012-2014) zijn de verzuimpercentages OM breed respectievelijk 5.2 %, 5.2%, en 5.1% geweest. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de algemene OM doelstelling van 4.5% een uitdaging dan wel een prikkel is voor een voorwaartse drive ten aanzien van duurzame inzetbaarheid van medewerkers en het terugdringen van de daarmee samenhangende kosten van het ziekteverzuim. Deze algemene doelstelling is afgeleid van de Verbaannorm. Om de Verbaannorm als doelstelling te realiseren, is het nodig het beleid te herzien en de uitvoering op intensieve wijze ter hand te nemen.

De loonkosten die samenhangen met het ziekteverzuim bedragen t/m februari 2015 ruim € 2.4 miljoen. Bij een gelijkblijvend ziekteverzuimpercentage lopen de kosten in 2015 op tot ruim € 16 miljoen. Bij een reductie naar een gemiddeld verzuim voor de Rijksoverheid kunnen deze kosten met ruim € 3.5 miljoen dalen en kan dit geld ingezet worden ten behoeve van productie. Bij een gemiddelde loonsom van € 67000 betekent dit dat we momenteel ruim 52 fte missen in de productie. Naast de kosten die gemoeid zijn met capaciteitsverlies, zijn er ook kosten ten aanzien van verzuimbegeleiding of bijvoorbeeld loondoorbetalingsplichten in het derde ziektejaar (wanneer het UWV oordeelt dat de werkgever onvoldoende inspanningen heeft verricht om re-integratie te bevorderen).

Direct leidinggevende

Zoals gezegd vervult de leidinggevende een cruciale rol bij het voorkomen (preventie) en aanpak van verzuim. De leidinggevende is verantwoordelijk voor de inzetbaarheid van zijn team en dient het verzuim zo laag mogelijk te houden, waarbij hij tegelijkertijd zijn medewerkers stimuleert tot productief, vitaal en gemotiveerd gedrag. In dat kader mag van de leidinggevende worden verwacht dat hij:

- Zijn medewerkers goed kent qua functioneren
- Bekend is met de capaciteiten en ambities van de medewerker
- Weet wat er (op de afdeling) speelt
- Problemen signaleert en waar nodig in actie komt
- De (verzuim-)cultuur kan bespreken en beïnvloeden
- Bij langdurig verzuim de “verbindende” schakel is tussen het werk, collega’s en de verzuimende medewerker

De leidinggevende bespreekt (te voorzien) verzuim met de medewerker en onderzoekt samen met de medewerker wat nog wel de mogelijkheden zijn ten aanzien van werk. Het is van belang dat de leidinggevende hiertoe goed samenwerkt met bedrijfsarts, bedrijfsmaatschappelijk werker, re-integratieadviseur en HR adviseur. Op het goede moment de juiste deskundigen inzetten draagt bij aan goede resultaten, waaronder niet alleen verbeterde inzetbaarheid, gezondheid en welbevinden van medewerkers maar ook de beheersing van ziektekosten en schadelast. Op enkele punten wordt de leidinggevende hierin ondersteund, zoals de 8^e en 25^e dag meldingen vanuit EC O&P. Deze dienen puur als herinnering voor de leidinggevende. Hij beslist (heeft de regie) wat de eventuele benodigde acties moeten zijn. Bij langdurig verzuim (langer dan 6 weken verzuim) gelden de richtlijnen m.b.t. de Wet verbetering Poortwachter. In deze Wet wordt precies aangegeven welke stappen de werknemer en werkgever tijdens de arbeidsverzuimperiode moeten maken om een spoedige terugkeer te bevorderen.

Voor meer informatie hierover wordt verwezen naar de brochure Wat te doen bij ziekte en arbeidsongeschiktheid van BZK

(http://content.rp.rijksweb.nl/cis/content/media/rijksportaal/pdirekt/rijksbreed_4/overigepublicaties_1/brochure_wat_te_doen_bij_ziekte_en_ao_jan_2015.pdf)

Medewerker

Van een medewerker wordt verwacht dat hij zijn eigen inzetbaarheid zo optimaal mogelijk houdt, en dus vanuit zijn primaire verantwoordelijkheid ook bij ziekte actief bij draagt en mee werkt aan herstel en re-integratie. Verder wordt van de medewerker verwacht dat die actief bij draagt en zich houdt aan de maatregelen, afspraken, evaluaties en geldende procedures voor herstel en re-integratie. Zie hiervoor ook het ARAR (hoofdstuk 6). Wanneer de medewerker vanwege ziekte niet in staat is om naar het werk te komen of beperkingen in relatie tot arbeid ervaart, overlegt de medewerker dit met de leidinggevende. Samen bespreken zij de(on)mogelijkheden ten aanzien van werk. De medewerker bespreekt ook met zijn leidinggevende wat de consequenties van ziekte voor het werk zijn. Indien gewenst kan een medewerker, met medeweten van de leidinggevende, een afspraak maken met de bedrijfsarts of met de bedrijfsmaatschappelijk werker.

HR-adviseur

De HR-adviseur adviseert en ondersteunt leidinggevendens bij de analyse en uitvoering van het Eigen Regie Model in de casuïstiek. Dat kan op het niveau van de afdeling of op het niveau van het individu. Verder verstrekt de HR-adviseur informatie (o.a. op het gebied van wet- en regelgeving,

relevante Arbo-risico's, Arbo catalogus) en ondersteunt desgewenst de leidinggevende bij het invullen van de wettelijk vereiste formulieren. De rol van de HR-adviseur bij langdurig verzuim wordt na 26 weken overgedragen aan de re-integratieadviseur.

Bedrijfsarts

Bij het Eigen Regiemodel wordt de bedrijfsarts pas ingezet wanneer er sprake is van (dreigend) langdurig verzuim, of zoveel eerder als nodig (bijv. bij psychische klachten). De bedrijfsarts geeft een oordeel over de eventuele ziekte en adviseert over de mate van inzetbaarheid van de medewerker. De huisarts gaat primair over (de behandeling van) ziekte, maar doet geen uitspraken over arbeidsgeschiktheid. De rol kan als volgt nog verder worden getypeerd:

- De bedrijfsarts adviseert naar aanleiding van een aanvraag door de leidinggevende en informeert de medewerker over dit advies.
- De bedrijfsarts beoordeelt alleen de medische belastbaarheid en medische omstandigheden. Niet medische onderwerpen (bijvoorbeeld arbeidsconflicten) horen dus niet thuis in de spreekkamer: zo nodig verwijst de bedrijfsarts terug naar de leidinggevende of naar deskundigen. De bedrijfsarts houdt zich aan de richtlijnen van de NVAB en Stecr, waar het arbeidsconflicten betreft
- Het advies van de bedrijfsarts bevat de volgende informatie:
 - Of de oorzaak van het verzuim gerelateerd is aan het werk
 - De mate van arbeidsongeschiktheid
 - Hoeveel uren werkherwinning per week en het soort uit te voeren werk/taken mogelijk is
 - Vermoedelijke prognose
- De bedrijfsarts heeft een adviserende en coachende rol en de leidinggevende neemt de beslissingen binnen de relevante wet- en regelgeving
- In een aantal gevallen kan het wenselijk zijn om met alle partijen (leidinggevende, medewerker en bedrijfsarts) gelijktijdig het gesprek aan te gaan (driegesprek). Dit kan miscommunicatie voorkomen. De bedrijfsarts heeft dan een pro-actief adviserende en informerende rol

Re-integratieadviseur

In het kader van de Wet verbetering Poortwachter kan de leidinggevende zich, bij verzuim langer dan 26 weken, laten ondersteunen door de re-integratieadviseur. De re-integratieadviseur kan bijvoorbeeld advies geven ten aanzien van interventies, maar bijvoorbeeld ook kosten doorrekenen wanneer een medewerker een nieuwe baan accepteert.

Bedrijfsmaatschappelijk werker

De bedrijfsmaatschappelijk werker (BMW) ondersteunt, adviseert en begeleidt leidinggevende en medewerker bij sociaal-maatschappelijke vraagstukken en problemen, zoals:

- hoge werkdruk en psychische en/of fysieke klachten
- geen aansluiting kunnen vinden bij collega's en/of leidinggevende
- conflicten over werkinhoud of manier van werken
- onzekerheid over functie
- re-integratie na langdurig ziekteverzuim
- privéproblemen die de inzetbaarheid op het werk beïnvloeden
- financiële problemen die de inzetbaarheid op het werk beïnvloeden

De adviezen van de bedrijfsmaatschappelijk werker zijn gericht op het faciliteren en perspectief ontwikkelen van de medewerker in zijn sociaal-maatschappelijke context. De bedrijfsmaatschappelijk werker kan zo nodig doorverwijzen naar andere gespecialiseerde

hulpverleners (huisarts, psycholoog etc). Dat wat de medewerker met de BMW bespreekt, is vertrouwelijk. De BMW stuurt na het eerste gesprek aan op contact met de leidinggevende. Wanneer de medewerker dit niet wil, dan zal de BMW doorverwijzen naar de reguliere zorg.

Daar waar bij de bedrijfsarts het accent ligt op de medische invalshoek richt de BMW zich voornamelijk op werk gerelateerde psychosociale problemen. De leidinggevende zelf kan de hulp van BMW invoeren, bijv. bij conflicten die binnen de werksituatie spelen. Ook ten aanzien van het omgaan met verzuim kan de leidinggevende een beroep doen op BMW. De bedrijfsmaatschappelijk werker consulteert en geeft de leidinggevende advies. De leidinggevende heeft de taak verantwoordelijkheid te nemen voor het creëren van dusdanige werkomstandigheden dat arbeidsverzuim zoveel mogelijk kan worden voorkomen (preventie) dan wel kan worden beperkt.

EC O&P

Het Expertisecentrum Organisatie & Personeel Rijk is de organisatie waarvan VenJ de bedrijfsgeneeskundige diensten afneemt. EC O&P is daarmee verantwoordelijk voor de kwaliteit en inzetbaarheid van de diverse medisch professionals. Het systeem waar artsen en medisch secretaresses in registreren (Dotweb) wordt meerdere malen per dag automatisch gevuld door de gegevens uit P-Direkt. EC O&P brengt 1x per 3 maanden verslag uit voor wat betreft de kwantitatieve gegevens en 1x per jaar voor wat betreft kwalitatieve gegevens op OM concern breed niveau, OM onderdeel en afdelingsniveau van de verschillende OM onderdelen.

Sociaal Medisch Overleg (SMO)

Het SMO wordt gevoerd door een sociaal medisch multidisciplinair team (SMT). Dit is een team waarin mensen vanuit verschillende rollen bij elkaar komen. In het SMT hebben het hoofd van dienst (bij OM vertegenwoordigd door DBV), HR adviseur, betreffende leidinggevenden en/of casemanager, bedrijfsmaatschappelijk werker en bedrijfsarts zitting. Het SMO komt periodiek bijeen, onder voorzitterschap van de DBV. De frequentie wordt per dienstonderdeel bepaald, maar vindt in elk geval 1 keer per kwartaal plaats. De SMO's worden op initiatief van en door het dienstonderdeel zelf ingepland. Data worden doorgegeven aan de backoffice van EC O&P.

Het doel van het SMO is om in gezamenlijk overleg de op herstel gerichte taken en activiteiten van alle relevante disciplines op elkaar af te stemmen en afspraken te maken wie welke activiteiten zal verrichten. In het SMO komen onderwerpen en signalen aan de orde die betrekking hebben op verzuimpreventie, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen, organisatiewijzigingen of werk gerelateerde problemen. De bedrijfsarts heeft een adviserende rol en stelt zich proactief op binnen het SMO. De uitkomsten van het overleg vormen (eventueel) weer input voor het aanscherpen van verzuimbeleid en verzuimuitvoering.

In het kader van het Eigen Regiemodel wordt eventueel de lopende verzuim casuïstiek in de zogenaamde driehoek van de leidinggevende, de medewerker en de bedrijfsarts besproken. Hier wordt bekeken welke interventies kunnen bijdragen aan re-integratie. Bij complexe casuïstiek kan een leidinggevende zich integraal laten adviseren door de leden van het SMO.

Voor de praktische uitwerking van het beleid Duurzame inzetbaarheid is een protocol opgesteld. Daarnaast is aanvullende informatie omtrent (langdurig) verzuim en arbeidsongeschiktheid te vinden in de brochure Wat te doen bij ziekte en arbeidsongeschiktheid van BZK (http://content.rp.rijkswb.nl/cis/content/media/rijksportaal/pdirekt/rijksbreed_4/overigepublicaties_1/brochure_wat_te_doen_bij_ziekte_en_ao_jan_2015.pdf).



Verzuimprotocol

Samen werken aan een gezonde organisatie

OPENBAAR MINISTERIE

SAMEN WERKEN AAN EEN GEZONDE ORGANISATIE

Een gezonde organisatie met vitale medewerkers, die met plezier hun werk doen. Daar gaan we bij het OM voor. We willen voorkomen dat mensen (langdurig) uitvallen.

Dat vraagt om heldere afspraken bij (preventie van) ziekte en verzuim. Hierbij krijgen medewerkers en leidinggevenden zelf de regie over het voorkomen van verzuim en de terugkeer tot hun werk.

Hoe? Je leest het in dit verzuimprotocol.

COLOFON

Openbaar Ministerie



HRD DVOM



oktober 2015

INHOUD

Verzuim: een gezamenlijke verantwoordelijkheid	5
1. Kort verzuim: als werken even niet kan	6
1.1 Verzuim en verlof	6
1.2 Tijdens de verzuimperiode: werken aan herstel	8
1.3 Werkhervatting: weer aan het werk	9
1.4 De bedrijfsarts: steun en advies bij verzuimbegeleiding	10
1.5 De bedrijfsmaatschappelijk werker: werk en privé onder de loep	11
1.6 De HR-adviseur: vraagbaak en sparringpartner	12
1.7 De re-integratieadviseur: extra ondersteuning aan de poort	12
1.8 Wat als je er echt niet uitkomt	13
2. Bijzonderheden in arbeidsverzuim verdienen extra aandacht	13
3. Langdurende verzuim: houd de vinger aan de pols	15

VERZUIM: EEN GEZAMENLIJKE VERANTWOORDELIJKHEID

Hoe gaan we bij het OM met (preventie van) verzuim om? Wat kunnen we van elkaar verwachten, wie maakt welke afspraken en waar liggen verantwoordelijkheden? Dit verzuimprotocol maakt het voor iedereen duidelijk. Daarnaast is er de folder 'Samen werken aan een gezonde organisatie' voor leidinggevend en medewerkers. Deze biedt informatie over de belangrijke momenten bij verzuim door ziekte.

Afspraken en procedures bij verzuim

In dit protocol staan de procedures bij verzuim voor medewerkers, leidinggevend, HR-adviseur, bedrijfsarts en bedrijfsmaatschappelijk werker. Het protocol sluit aan bij de geldende wet- en regelgeving over (bedrijfs)geneeskundige verzuimbegeleiding en de rechten en plichten bij (langdurige) ziekte en arbeidsongeschiktheid zoals opgenomen in o.a. de Wet Verbetering Poortwachter en de rechtspositieregeling¹. Ook houdt het rekening met de Rijksbrede en VenJ- brede visie op gezond werken, duurzame inzetbaarheid en eigen regie. Het protocol geeft aan wat de afspraken en procedures zijn binnen het OM.

Eigen Regie: gezamenlijk verantwoordelijk

Bij het OM hanteren we het 'Eigen Regie'-model. Meer hierover lees je in het 'OM-beleid duurzame inzetbaarheid en verzuim'. Eigen Regie betekent dat de regie bij verzuim ligt bij leidinggevende én medewerker. De medewerker is verantwoordelijk voor zijn eigen inzetbaarheid en herstel. Hij doet er alles aan om de (eigen of passende) werkzaamheden zo snel mogelijk weer te hervatten. De leidinggevende is verantwoordelijk voor de begeleiding tijdens en na de verzuimperiode.

.....
1 Uiteraard is het protocol zorgvuldig opgesteld aan de hand van wet- en regelgeving, maar waar niettemin sprake is van strijdigheid tussen protocol en (gewijzigde) regelgeving, gaat die (gewijzigde) regelgeving voor.

1. KORT VERZUIM: ALS WERKEN EVEN NIET KAN

1.1 Verzuim en verlof

Verzuim betekent dat de medewerker aangeeft niet te kunnen werken. De medewerker overlegt met de leidinggevende over de (on)mogelijkheden en over wat van toepassing is: ziekteverlof of ander verlof? De leidinggevende kan zich ten aanzien van ziekte laten adviseren door de bedrijfsarts. Voor andere vormen van verlof kan de leidinggevende terecht bij de HR adviseur.

Aanvraag ziekteverlof: dat vraagt om actie

- De medewerker belt zelf op de eerste dag van ziekte uiterlijk een half uur voor begin van de werktijd zijn of haar direct leidinggevende of een plaatsvervangend contactpersoon. Samen overleggen ze over de mogelijkheden en beperkingen om te werken en het eventuele (verzuim)verlof. De melding is wettelijk verplicht.
- Op basis van dit gesprek beoordeelt de leidinggevende of de medewerker recht heeft op (ziekte) verlof. Het gesprek gaat over of de medewerker wel of niet inzetbaar is en wat de mogelijkheden zijn. De leidinggevende beoordeelt de inzetbaarheid en oordeelt niet over de ziekte. Zo nodig schakelt de leidinggevende de bedrijfsarts in.
- Als de medewerker tijdens het werk ziek wordt, meldt hij zich ook bij de leidinggevende. Is de leidinggevende zelf niet aanwezig of telefonisch niet bereikbaar? Dan belt hij de zieke werknemer zo snel mogelijk terug. Liefst op de eerste ziektedag, anders de dag erna.
- De leidinggevende registreert het verzuim in de P-portal. Gaat het verzuim waarschijnlijk langer dan een week duren? Dan maakt de leidinggevende ook een verslag. Dit verslag legt hij vast in het personeelsdossier. Zo zijn de gegevens over verzuim uniform, inzichtelijk en paraat voor een snelle en effectieve verzuimbegeleiding.
- Voor vragen en advies kunnen medewerker en leidinggevende contact opnemen met de bedrijfsarts. Bij een ziekmelding door een medewerker op wie de WIA/WAO/WAJONG reeds van toepassing is, kunnen de adviseurs van het expertise centrum organisatie en personeel (EC O&P), cluster bedrijfszorg, advies geven. [Zie ook het Rijksportaal](#).

Kijk op de volgende pagina voor bespreekpunten bij een ziekmelding.

Bespreekpunten bij een ziekmelding

- **Hoe gaat het met de medewerker:** waarom meldt hij zich ziek?
- **Wat zijn de beperkingen** waardoor hij niet of maar gedeeltelijk kan werken? De medewerker hoeft de medische aard van de beperkingen niet aan te geven.
- **Zijn er speciale meldingsplichten?** Is de medewerker bijvoorbeeld ziek door zwangerschap of bevalling, ziek door schuld van derden of is er sprake van een arbeids- of verkeersongeval of een vangnetregeling? Meer informatie hierover is te vinden in de brochure 'Wat te doen bij ziekte en arbeidsongeschiktheid' van BZK.
- Is er sprake van **werkgerelateerd verzuim**?
- Zijn er misschien mogelijkheden om **aangepaste werkzaamheden** te verrichten? Of om gedeeltelijk of vervangend werk te doen?
- **Welke faciliteiten en/of maatregelen** kunnen medewerker en leidinggevende nemen om het herstel te bevorderen? Denk aan het regelen van woon-werkverkeer¹ of bezoek aan de (huis)arts.
- **Hoe lang** gaat het verzuim vermoedelijk duren?
- Hoe zit het met de **voortgang of opvang van de werkzaamheden**? Denk aan thuiswerken, overdracht van werk en het afzeggen van afspraken.
- **Kloppen de bekende NAW-gegevens** of verblijft de medewerker misschien op een ander adres? De medewerker is verplicht bereikbaar te blijven voor leidinggevende en indien nodig voor de bedrijfsgeneeskundige dienst.
- Tenslotte maken medewerker en leidinggevende een afspraak voor **vervolgcontact**. Ze spreken ook af wie het initiatief daartoe neemt.

.....
1 Als de medewerker niet mobiel is maar wel gedeeltelijk of vervangend werk kan doen en het nodig geacht wordt dat de medewerker naar de werkplek komt, regelen medewerker en leidinggevende indien nodig vervangend vervoer. De oplossing is maatwerk.

Aanvraag verzuimverlof zonder medische oorzaak

- Vraagt de medewerker verzuim aan vanwege problemen in de privésituatie? Dan kijken leidinggevende en medewerker in eerste instantie naar andere oplossingen dan ziekteverlof. Bijvoorbeeld bijzonder verlof, zorgverlof of aangepaste werktijden.
- Vraagt de medewerker (vermoedelijk) verzuim aan vanwege een conflictsituatie op het werk, verstoorde arbeidsverhoudingen of andere werkgerelateerde problemen? Dan plannen leidinggevende en medewerker een persoonlijk gesprek om samen tot een oplossing te komen. Eventueel met een derde persoon, zoals de naast hogere leidinggevende.

Aanvraag verzuimverlof gedurende vakantie

- Ook bij ziekte tijdens vakantie zoekt de medewerker contact met de leidinggevende, als de medewerker vakantieverlof wil laten omzetten in ziekteverlof.
- Bij verzuim door ziekte zorgt de medewerker voor een medische verklaring van een erkende medische instantie (huisarts of ziekenhuis) in het Engels, Duits, Frans of Nederlands. Duurt het verzuim langer dan de einddatum van het vakantieverlof? Dan keert de medewerker zodra hij kan reizen terug naar Nederland.
- De medewerker informeert de leidinggevende over de datum van terugkeer in Nederland. De leidinggevende overlegt vervolgens met de medewerker of, en zo ja wanneer, hij naar het spreekuur van de bedrijfsarts gaat.

1.2 Tijdens de verzuimperiode: werken aan herstel

Kan de medewerker door ziekte of een ongeval niet werken, dan spant hij zich in om herstel te bevorderen. De leidinggevende faciliteert een zo spoedig mogelijke werkhervatting. Regelmatig contact tussen leidinggevende en medewerker is hierbij heel belangrijk. Dat stimuleert immers tot (gedeeltelijke) werkhervatting en houdt de drempel laag om weer terug te keren in het werk.

Begeleiding tijdens verzuim

Tijdens de ziekteperiode komen in de gesprekken tussen medewerker en leidinggevende dezelfde zaken aan de orde als tijdens het eerste gesprek. Het gaat dus over de beperkingen en de mogelijkheden. Eventueel komen ook gegevens uit het verzuimspreekuur van de bedrijfsarts aan de orde en de ontwikkelingen op het werk. De medewerker en leidinggevende maken bij elk contact steeds een concrete afspraak voor een vervolcontact. Als leidraad geldt hierbij het volgende:

- bij **verzuim korter dan een week** wordt een afspraak gemaakt over de verwachte datum van herstel;
- bij **middellang verzuim** (een tot zes weken) hebben medewerker en leidinggevende wekelijks contact met elkaar;
- bij **langdurig verzuim** (langer dan zes weken) is er zo vaak als nodig of wenselijk contact, maar gemiddeld om de twee weken (tenzij na overleg met en op advies van de bedrijfsarts anders is bepaald). Daarnaast zijn de regels uit de Wet Verbetering Poortwachter en de rechtspositieregeling van toepassing² (zie ook langdurig verzuim hoofdstuk 3).
- De leidinggevende noemt het ziekteverlof in het werkoverleg. Als het passend is, stimuleert hij collega's om contact te zoeken en te houden.
- Na acht dagen verzuim stuurt EC O&P een mail aan de leidinggevende met de vraag of de bedrijfsarts de medewerker moet oproepen. Er wordt geïnformeerd of de leidinggevende een concrete adviesvraag heeft. Bijvoorbeeld: met welke medische beperkingen moet ik rekening houden? Wat mag ik verwachten van de medewerker? Bij kortdurende afwezigheid zijn dit geen relevante vragen. Dan is het logischer om onderling contact te onderhouden over het verloop. Gaat het verzuim mogelijk langer duren en kan het verloop van het verzuim lastig worden ingeschat, dan is het nuttig om de bedrijfsarts in te schakelen. Bij psychische problematiek is het verstandig om dit meteen te doen.
- Is de medewerker na drie weken nog volledig arbeidsongeschikt? Dan vertelt de leidinggevende in elk geval in de vierde week aan de zieke medewerker hoe de organisatie omgaat met langdurig ziekte.
- De medewerker geeft eventuele veranderingen in de verzuimsituatie door aan de leidinggevende.
- De leidinggevende registreert het verzuim in de P-portal en legt het verslag van het gesprek vast in het personeelsdossier.
- Bij (langdurige) arbeidsongeschiktheid kan er na verloop van tijd een aantal zaken wijzigen in onder andere inkomen en vergoedingen. Een overzicht van mogelijke wijzigingen is te vinden op het Rijksportal onder '[werk en gezondheid](#)'.

2
Betreft ARAR (Rijksambtenaren) en BBRA (rechtelijke ambtenaren)

Tijdens verzuim op vakantie

- Als de medewerker tijdens zijn ziekte op vakantie wil, vraagt hij toestemming aan de leidinggevende. De leidinggevende kan advies vragen aan de bedrijfsarts of er medische of re-integratie belemmeringen zijn.
- Bij langdurige ziekte wordt (vanaf 01-01-2016) op reguliere wijze vakantieverlof opgebouwd. Wel gelden er speciale afspraken over het opnemen van verlof. Meer informatie is te vinden op het Rijksportaal onder '[werk en gezondheid](#)'.

1.3 Werkhervatting: weer aan het werk

Zodra de medewerker denkt dat hij weer helemaal of gedeeltelijk kan werken, geeft hij dit door aan de leidinggevende. Wanneer hij minder dan een jaar ziek is, hoeft hij hiervoor geen toestemming of bericht van de bedrijfsarts te hebben. Met name in geval van (gedeeltelijke) werkherhvatting na middellang en langdurig verzuim zijn onderstaande punten nog van belang.

- Als de medewerker weer aan het werk wil gaan, neemt hij eerst contact op met de leidinggevende of zijn plaatsvervanger. Dit doet hij uiterlijk een half uur voor het begin van de werktijd, of beter nog een dag van tevoren.
- Medewerker en leidinggevende overleggen vervolgens over de mogelijkheden om het werk te hervatten. Hierbij kunnen ze ook het advies van de bedrijfsarts betrekken. De leidinggevende beslist uiteindelijk of en in hoeverre de werkzaamheden kunnen worden hervat en het ziekteverlof kan worden beëindigd. Dit is afhankelijk van de mate waarin de medewerker zijn eigen werk of ander passend werk kan verrichten. Als de beslissing afwijkt van het advies van de bedrijfsarts, meldt de leidinggevende dit aan de bedrijfsarts³.
- Voor of op de eerste werkdag hebben medewerker en leidinggevende een kort gesprek. De medewerker vertelt de leidinggevende dan welke beperkingen er nog zijn en welke mogelijkheden. De leidinggevende informeert de medewerker over de stand van zaken op het werk en past zo nodig het werkproces aan. In overleg met de medewerker brengt de leidinggevende ook de collega's op de hoogte. Het gesprek kan ook aanknopingspunten bieden om nieuw verzuim te voorkomen.
- De hersteldatum is de datum waarop de medewerker daadwerkelijk en volledig hersteld is. Dat kan dus ook in het weekend zijn of op een verlofdag.
- De leidinggevende registreert de herstelmelding in de P-portal. Hiermee is het verzuim administratief afgesloten.

.....
³ Mocht de medewerker het niet eens zijn met het advies van de bedrijfsarts of het besluit van de leidinggevende dan kan hij dit allereerst bespreken met de leidinggevende en de bedrijfsarts. Indien er geen overeenstemming wordt bereikt, kan de medewerker en/of het bevoegd gezag zich wenden tot het UWV voor een deskundigenoordeel.

1.4 De bedrijfsarts: steun en advies bij verzuimbegeleiding

De werkgever is verplicht om te zorgen voor de verzuimbegeleiding van de medewerker. De bedrijfs-geneeskundige dienst ondersteunt hierbij. De bedrijfsarts kan de leidinggevende en medewerker adviseren.

De rol van de bedrijfsarts

De bedrijfsarts nodigt de medewerker, conform regels voortvloeiend uit de Wet Verbetering Poortwachter, uit voor het spreekuur in de zesde verzuimweek en stelt een probleemanalyse op. Wil de leidinggevende al voor de zesde verzuimweek een re-integratieadvies? Dan vraagt hij aan EC O&P om de medewerker op te roepen voor het spreekuur van de bedrijfsarts. De leidinggevende stelt dan een gerichte vraag aan de bedrijfsarts. Bijvoorbeeld: Op welke manier is de medewerker de komende tijd inzetbaar?

Het advies van de bedrijfsarts biedt de leidinggevende en medewerker voldoende stof om met elkaar in gesprek te gaan over mogelijke werkzaamheden. Het advies bevat de volgende informatie:

- of er sprake is van **werkgerelateerd verzuim**;
- wat de functionele **bependingen en mogelijkheden** van de medewerker zijn;
- de **inzetbaarheid/belastbaarheid** van de medewerker;
- **de prognose** ten aanzien van de werkhervatting;
- indien van toepassing: concreet advies over aanpassingen in het kader van de **Wet Verbetering Poortwachter**.
- Wanneer er sprake is van werkgerelateerd verzuim, kan de bedrijfsarts in overleg met de leidinggevende adviseren een medewerker door te verwijzen naar andere deskundigen. Bijvoorbeeld de ergonoom, het bedrijfsmaatschappelijk werk, een mediator of veiligheidsdeskundige. Ook kan hij een interventietraject voorstellen. Als het verzuim niet werkgerelateerd is, kan alleen de eigen huisarts de medewerker doorverwijzen voor behandeling.
- De leidinggevende kan EC O&P vragen om een spoedspreekuur. Leidinggevende informeert de medewerker hierover. Op dit verzoek volgt binnen 24 uur actie.
- De medewerker zorgt dat hij op tijd verschijnt op het spoedspreekuur. Wil hij de afspraak verzetten, dan overlegt hij dit zo spoedig mogelijk met de leidinggevende. De leidinggevende geeft al dan niet akkoord. Heeft de medewerker de verhindering niet tijdig gemeld, dan krijgen leidinggevende, medewerker en eventueel HR-adviseur hierover binnen een werkdag per e-mail bericht. EC O&P kan besluiten de kosten van de verhindering te verhalen.
- De bedrijfsarts kan telefonisch of schriftelijk om aanvullende informatie vragen bij de medewerker en (na toestemming van de medewerker) bij eventuele behandelaars. Van de medewerker wordt verwacht dat hij deze informatie verstrekt, om op deze manier bij te dragen aan zijn herstel en geen zaken na te laten die het herstel belemmeren.
- De bedrijfsarts zorgt voor de informatieverstrekking naar leidinggevende, HR-adviseur en medewerker. De bedrijfsarts heeft een medisch beroepsgeheim en mag de leidinggevende en HR-adviseur dus geen informatie geven over het medisch aspect van het verzuim.
- De leidinggevende kan ook buiten het verzuimspreekuur telefonisch contact opnemen met de bedrijfsarts voor overleg of advies.
- De medewerker kan op eigen initiatief, bijvoorbeeld preventief, een afspraak maken met de bedrijfsarts. De gesprekken met de bedrijfsarts zijn vertrouwelijk. Maar soms zal de bedrijfsarts aansturen op overleg met de leidinggevende, om zo tot een oplossing van een probleem te komen. Uitgaande van een volwassen arbeidsrelatie, neemt de medewerker de

verantwoordelijkheid om de leidinggevende te informeren over de geplande afspraak met de bedrijfsarts. In uitzonderlijke situaties kan de medewerker er vanaf zien de werkgever te informeren over zijn bezoek aan de bedrijfsarts. De leidinggevende of de medewerker zelf kunnen ook aansturen op een driegesprek met de bedrijfsarts en eventueel andere partijen erbij.

Voorkomen is beter

Een medewerker kan de bedrijfsarts benaderen om ziekteverzuim te voorkomen. Er zijn nog meer mogelijkheden voor preventie. Denk aan middelen op het gebied van gezond werken, bijvoorbeeld een aangepaste stoel, een aangepaste muis en een beeldschermbril. Voor vragen over bijvoorbeeld een aangepaste stoel of muis kunnen medewerkers in eerste instantie terecht bij de ergocoach. Indien nodig of gewenst kan de leidinggevende (eventueel op advies van de bedrijfsarts) ook doorverwijzen naar de ergonoom. Vervolgens kan de medewerker een verzoek tot vergoeding indienen bij de leidinggevende. De leidinggevende beslist aan de hand van de 'Handreiking voor het toekennen van financiële vergoedingen op het gebied van gezond werken' over de vergoeding. De vergoeding voor een beeldschermbril is geregeld in het beleid met betrekking tot het verschaffen van beeldschermbrillen." De handreiking en het beleid zijn beiden te vinden op de [ZoMpagina Arbeidsomstandigheden](#).

Deskundigenoordeel: het advies van de bedrijfsarts getoetst

Zijn de leidinggevende en/of de medewerker het niet eens met het advies van de bedrijfsarts? Dan is het verstandig dit eerst te bespreken met de bedrijfsarts en elkaar. Misschien is in overleg wel een oplossing mogelijk. Zo is er een nieuw onderzoek (een 'second opinion') bij een andere bedrijfsarts van EC O&P mogelijk om het oordeel van de bedrijfsarts te toetsen. Een eventuele impasse in de re-integratie kan zo voorkomen worden. Is er geen overeenstemming? Dan kunnen leidinggevende en medewerker zich onafhankelijk van elkaar wenden tot het Uitvoeringsinstituut Werknemers Verzekeringen (UWV). Er volgt dan een deskundigenoordeel.

Deskundigenoordeel, en dan?

- Als de leidinggevende en/of de medewerker het niet eens zijn met het arbeids(on)geschiktheidsadvies van de bedrijfsarts, zijn zij vrij om onafhankelijk van elkaar een deskundigenoordeel aan te vragen bij het UWV.
- Als eenmaal duidelijk is dat een deskundigenoordeel van belang is, is het belangrijk om deze zo snel mogelijk aan te vragen om vertraging bij re-integratie te voorkomen. Leidinggevende en/of medewerker moeten elkaar vervolgens zo spoedig mogelijk op de hoogte brengen van de aanvraag en het resultaat.
- Werkgever en werknemer kunnen ook een deskundigenoordeel aanvragen om te toetsen of de re-integratie inspanningen of de aangeboden werkzaamheden, voldoen aan de criteria van het UWV. Dit is een wettelijk recht voor werkgever en werknemer.

1.5 De bedrijfsmaatschappelijk werker: werk en privé onder de loep

Kampt een medewerker met werk- of privé-gerelateerde omstandigheden die zijn inzet op het werk negatief beïnvloeden? Dan kan hij een beroep doen op het bedrijfsmaatschappelijk werk. Uitgaande van een volwassen arbeidsrelatie, neemt de medewerker de verantwoordelijkheid om de leidinggevende te informeren over de geplande afspraak met de bedrijfsmaatschappelijk werker. De bedrijfsmaatschappelijk werker geeft kortdurende psychosociale zorg en begeleidt de medewerker in zijn sociaal-maatschappelijke werkcontext. Denk hierbij aan zaken als de balans tussen werk en privé. Of aan sociale of sociaal-emotionele werk gerelateerde kwesties. Samen zoeken ze naar oplossingen om de medewerker weer goed te laten functioneren in zijn werk. Onderwerpen van gesprek zijn

bijvoorbeeld: "Hoe ga je om met de werkomstandigheden?", "Wat kun je als werknemer doen?" en "Wat kan de werkgever voor je doen?"

De rol van de bedrijfsmaatschappelijk werker

- De bedrijfsmaatschappelijk werker adviseert de leidinggevende en de medewerker. Een medewerker kan zelf contact opnemen met de bedrijfsmaatschappelijk werker of een afspraak maken na verwijzing van de leidinggevende of bedrijfsarts. De vraag of behoefte van de medewerker is altijd het vertrekpunt voor ondersteuning.
- De inhoud van de gesprekken met de bedrijfsmaatschappelijk werker is vertrouwelijk. De bedrijfsmaatschappelijk werker mag de leidinggevende wel informeren over het proces. Is de leidinggevende niet op de hoogte van de afspraak, dan stuurt de bedrijfsmaatschappelijk werker aan op een gesprek tussen medewerker en leidinggevende om tot een oplossing te komen.
- Als een medewerker aangeeft dat hij behoefte heeft aan hulp, is er meestal binnen één week contact (telefonisch of per mail). Het intakegesprek vindt over het algemeen binnen 14 dagen plaats. Indien nodig of gewenst (bijvoorbeeld als de problematiek in het geheel niet werk gerelateerd is, maar hulp wel van belang is), verwijst de bedrijfsmaatschappelijk werker door naar andere hulpverleners.

1.6 De HR-adviseur: vraagbaak en sparringpartner

De HR-adviseur is een vraagbaak en sparringpartner voor leidinggevendenden. Hij adviseert bij de begeleiding van ziekteverzuim en duurzame inzetbaarheid van medewerkers om verzuim te voorkomen. Daarnaast denkt hij mee over het inzetten van in- of externe deskundigheid. De HR-adviseur kan bijvoorbeeld contact leggen met het Expertise Centrum Organisatie en Personeel (EC O&P - arbeid en gezondheid). Verder heeft hij een signalerende en controlerende rol naar het management.

De rol van de HR-adviseur

Als leidinggevende kun je voor advies rondom verzuim een beroep doen op de HR-adviseur. Hij weet bijvoorbeeld meer van:

- het arbobeleid, wet- en regelgeving (ARAR, BRRR, Wet Verbetering Poortwachter, sociale regelgeving WIA/WGA, toetsingskader voor verzuimdossiers van het UWV**) en re-integratietrajecten en re-integratiebureaus;
- de bedrijfsprocessen en de relevante arborisico's;
- de arbocatalogus van het Rijk over beeldschermwerk, agressie en geweld, werkdruk;
- interventies om gezondheidsklachten en ziekteverzuim te voorkomen;
- de aandachtspunten uit de risico-inventarisatie & evaluatie PsA en het plan van aanpak;
- oorzaken die leiden tot (ziekte)verzuim en gezondheidsklachten;
- trends en ontwikkelingen in het vakgebied;
- en ziekteverzuiminstrumenten.

1.7 De re-integratieadviseur: extra ondersteuning aan de poort

Bij verzuim langer dan 26 weken kan de leidinggevende zich laten ondersteunen door de re-integratieadviseur. Dit in het kader van de Wet verbetering poortwachter. De re-integratieadviseur kan bijvoorbeeld advies geven over interventies, maar ook de kosten doorrekenen wanneer een medewerker een nieuwe baan accepteert. De re-integratieadviseur heeft ook kennis van de feiten die bij de HR-adviseur genoemd staan.

1.8 Wat als je er echt niet uitkomt?

In dit protocol gaan we uit van het goede gesprek en een volwassen arbeidsrelatie tussen de leidinggevende en de medewerker. Dat neemt echter niet weg dat mocht er een rechtspositioneel besluit worden genomen en de medewerker en leidinggevende er echt niet uitkomen, de gewone regels van de Algemene wet bestuursrecht gelden aangaande bezwaar en beroep.

2. BIJZONDERHEDEN IN ARBEIDSVERZUIM VERDIENEN EXTRA AANDACHT

Frequent verzuim: een belangrijk signaal

Als mensen vaak verzuimen, zegt dit in veel gevallen iets over hun vitaliteit en inzetbaarheid. Het is daarom goed hier aandacht voor te hebben. We hebben het over frequent verzuim als iemand zich in de afgelopen 12 maanden drie keer of meer heeft ziek gemeld of twee keer of meer binnen de afgelopen zes maanden. Als dat zo is, volgt er een gesprek tussen leidinggevende en medewerker. Hierbij ligt het accent op het bespreekbaar maken van het verzuimgedrag, zonder dit te veroordelen. Samen proberen leidinggevende en medewerker eventuele oorzaken van het bovengemiddelde verzuim te achterhalen. Ze zoeken samen naar oplossingen en maken afspraken om verzuim in de toekomst te voorkomen of te verminderen. De leidinggevende maakt een verslag van het gesprek en voegt dit toe aan het personeelsdossier.

- Voor het gesprek verzamelt de leidinggevende relevante feiten over het verzuim in de laatste twee jaar. Hij analyseert de gegevens en let hierbij op patronen, bijvoorbeeld op verzuim rond het weekend en bij piekbelasting.
- De leidinggevende kan de HR-adviseur inschakelen bij de voorbereiding en/of bij het verzuimgesprek.
- De medewerker en leidinggevende onderzoeken samen de oorzaken en oplossingen van het verzuim. Ze kijken hierbij naar het werk en de privésfeer. Denk aan onduidelijkheid over de taken of teveel taken, weinig waardering en privéproblemen. Bovenal staat centraal hoe beiden kunnen bijdragen aan de inzetbaarheid van de medewerker.
- De leidinggevende legt de afspraken vast in de P-portal en plant een vervolgspraak. De gemaakte afspraken over het werk neemt hij mee in de gesprekscyclus.

De invulling van een gesprek over frequent verzuim is sterk afhankelijk van de omstandigheden. Het is bijvoorbeeld niet altijd nodig om verzuimgegevens te verzamelen of om een uur te praten. Maatwerk is hier het sleutelwoord.

Zwangerschap: verlof voor een nieuw leven

Zwangerschap is natuurlijk geen ziekte! Bij een zwangere medewerkster hebben we het dan ook niet over verzuim, maar over zwangerschaps- en bevallingsverlof volgens de Wet arbeid en zorg (WAZO) en zoals voort vloeit uit de rechtspositieregeling. De volgende stappen zijn hierbij van belang:

- De medewerkster vertelt de leidinggevende dat ze zwanger is.
- In de P-portal vraagt de medewerkster zelf zwangerschapsverlof aan. Dit doet zij uiterlijk 3 weken voordat het verlof ingaat. Dat is tenminste 7 weken voor de uitgerekende bevallingsdatum, want haar zwangerschapsverlof begint uiterlijk 4 weken voor deze datum.
- Uiterlijk drie maanden voor de uitgerekende datum voert de leidinggevende, eventueel met de HR-adviseur, een gesprek met de medewerkster over haar rechten en plichten. Ook mogelijke aanpassingen van het werk kunnen aan de orde komen.
- Uiterlijk drie maanden voor de uitgerekende datum stuurt de medewerkster een originele zwangerschapsverklaring naar de HR Servicedesk.
- Wanneer de medewerkster met zwangerschapsverlof gaat, wordt dit in de P-portal geregistreerd.
- Als de medewerkster na het zwangerschapsverlof weer kan werken, meldt ze zich op de gangbare

- wijze aanwezig.
- Mocht de medewerkster (gedeeltelijk) arbeidsongeschikt zijn door de zwangerschap of de bevaling, dan krijgt ze een uitnodiging van de bedrijfsarts. Deze beoordeelt of de ziekmelding gerelateerd is aan de zwangerschap. Als dit zo is, worden de werkzaamheden en werktijden aangepast. Ook moet het UWV worden ingelicht.
 - Bij (gedeeltelijke) arbeidsongeschiktheid ten gevolge van de zwangerschap gaat de medewerkster altijd zes weken voor de uiterekende datum met zwangerschapsverlof.

Sociaal Medisch Overleg houdt iedereen scherp

In het Sociaal Medisch Overleg (SMO) komen onderwerpen en signalen aan de orde over verzuimpreventie, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen, organisatiewijzigingen of werkgerelateerde problemen. De uitkomsten van het overleg kunnen als input dienen om verzuimbeleid en -uitvoering aan te scherpen. Overlegverslagen zorgen voor het borgen en monitoren van de afspraken en acties.

Multidisciplinair team voor integrale aanpak

Aan het SMO neemt het sociaal medisch multidisciplinair team (SMT) deel. In dit team komen mensen met verschillende rollen bij elkaar:

- het hoofd van dienst (vertegenwoordigd door de DBV);
- de HR-adviseur;
- betreffende leidinggevenden en/of casemanagers;
- de bedrijfsmaatschappelijk werker;
- en de bedrijfsarts.

De DBV is voorzitter van het SMO. De frequentie van het overleg verschilt per dienstonderdeel, maar vindt in elk geval eens per kwartaal plaats. Het dienstonderdeel neemt hierin zelf initiatief en plant de overleggen in. De backoffice van EC O&P krijgt de data door. De HR-adviseur vervult de rol van secretaris van het SMT en maakt het verslag met de actiepunten. HR verwerkt die punten in een actielijst voor alle SMT-leden. De bedrijfsarts verschafte tijdens het SMO geen medische inhoudelijke informatie over medewerkers. Hij heeft immers een medisch beroepsgeheim.

Eigen Regie

Eigen Regie betekent dat leidinggevende en medewerker het verzuim samen bespreken, eventueel met de bedrijfsarts. Samen bekijken ze welke interventies bijdragen aan re-integratie. In complexe gevallen kan een leidinggevende integraal advies vragen aan de leden van het SMO.

3. LANGDURIG VERZUIM: HOUD DE VINGER AAN DE POLS

Verzuim is geen statische toestand. Dat geldt ook voor langdurig verzuim. Situatie, inzichten en omstandigheden kunnen veranderen. Het traject naar werkhervatting en de afspraken hierover moeten daarop worden aangepast. Het is daarom belangrijk dat medewerker, leidinggevende en bedrijfsarts contact houden. Samen bespreken ze de actuele ontwikkelingen, spannen zich indien mogelijk in voor re-integratie en leggen relevante informatie correct vast. Uit de Wet Verbetering Poortwachter vloeien regels voor leidinggevenden en medewerkers voort bij langdurig arbeidsverzuim. Er staat precies welke stappen zij beiden moeten zetten om een spoedige terugkeer te bevorderen.

Verzuimdossier

De werkgever moet alle informatie over verzuim (behalve medische informatie) vastleggen in het verzuimdossier in de P-portal. Meer informatie hierover vind je in de brochure 'Wat te doen bij ziekte en arbeidsongeschiktheid' van BZK.

Probleemanalyse en advies

Na 25 dagen verzuim krijgt de leidinggevende per mail een mededeling dat de medewerker in de 6e week wordt opgeroepen bij de bedrijfsarts voor een probleemanalyse conform de Wet Verbetering Poortwachter. Bij verwacht langdurig verzuim maakt de bedrijfsarts vóór de zesde verzuimweek een analyse van de situatie van de werknemer. Deze zogenoemde 'probleemanalyse' is wettelijk verplicht. Het is een advies aan de werkgever en werknemer voor een optimaal verloop van de re-integratie. De leidinggevende en de medewerker geven de bedrijfsarts alle informatie die hij nodig heeft voor een goede probleemanalyse, bijvoorbeeld over werk- en privé-omstandigheden. Na de Probleemanalyse maken leidinggevende en medewerker het zogenoemde Plan van Aanpak om de re-integratie verder vorm te geven en delen dat met EC O&P. Meer informatie over probleemanalyse, advies en plan van aanpak vind je in de brochure 'Wat te doen bij ziekte en arbeidsongeschiktheid' van BZK.

Vervolgcontact: maatwerk voor re-integratie

Medewerker en leidinggevende evalueren regelmatig samen het plan van aanpak. Hoe vaak ze dit doen, hangt af van de aard van de arbeidsongeschiktheid en de mogelijkheden om het werk op de een of andere manier te hervatten. De richtlijn is eens in de zes weken.

Afspraken tussen bedrijfsarts en medewerker zijn steeds maatwerk. Ze vinden ten minste eens per zes weken plaats. Dan komen de volgende zaken aan de orde:

- Het verloop van de ziekte. Is er sprake van een stijgende, stabiliserende of neerwaartse lijn?
- Wat hebben medewerker en leidinggevende gedaan om weer terug te keren naar het werk?
- Hoe verlopen de re-integratie activiteiten?
- Worden afspraken uit het plan van aanpak nagekomen?
- Verdient het plan van aanpak bijstelling?

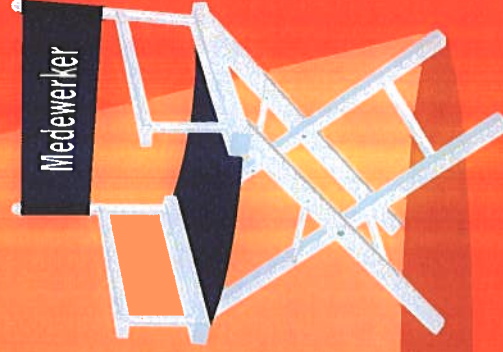
Als duidelijk is dat redelijk herstel binnen de eerste twee ziektejaren niet te verwachten is, kan in overleg met de bedrijfsarts besloten worden tot een vervroegde WIA-keuring van de medewerker.

De bedrijfsarts of leidinggevende kunnen zaken voor het spreekuur afstemmen of besluiten tot een gesprek met z'n drieën: medewerker, bedrijfsarts en leidinggevende.

Bij langdurige arbeidsongeschiktheid kan er na verloop van tijd een aantal zaken wijzigen in bijvoorbeeld het inkomen en vergoedingen. Een overzicht van mogelijke wijzigingen is te vinden op het Rijksportaal onder '[werk en gezondheid](#)'.

Meer informatie over procedures rondom langdurig verzuim en blijvende arbeidsongeschiktheid is te

vinden op het [Rijkspitaal](#).



Voor de
leidinggevenden
binnen het OM

Handleiding voor het voeren van verzuimgesprekken

Samen werken aan een gezonde organisatie

OPENBAAR MINISTERIE

Leidraad voor verzuimgesprekken

INHOUD

Inleiding	3
1. Do's-and-don'ts bij verzuimgesprekken	4
2. Leidraad voor een telefonisch verzoek om ziekteverlof	5
3. Leidraad voor een re-integratiegesprek	6
4. Leidraad voor een werkervattingsgesprek	7
5. Leidraad voor een gesprek bij frequent kort verzuim	8
6. De procedure bij ziekteverzuim in beeld	9

Inleiding

Een medewerker heeft om ziekteverlof gevraagd. Je vindt het vervelend voor de medewerker dat hij zich te ziek voelt om te werken. Tegelijkertijd betekent zijn afwezigheid een probleem voor de organisatie. Je wilt dus voor medewerker én organisatie (waar mogelijk) werken aan herstel en terugkeer naar werk. Samen met je medewerker ben je hiervoor verantwoordelijk. De medewerker werkt aan zijn eigen inzetbaarheid en herstel. Als leidinggevende ben je verantwoordelijk voor de begeleiding tijdens en na de verzuimperiode. In deze handleiding vind je hiervoor praktische gesprekstips en een gespreksleidraad voor de verschillende gesprekken die je tijdens de verzuimperiode moet voeren.

Meer weten? Dan kun je altijd terecht bij je HR-adviseur.

1. DO'S-AND-DON'TS BIJ VERZUIMGESPREKKEN

Wat doe je wel?

- Wees duidelijk over het doel van het gesprek en geef elkaar de ruimte om te praten.
- Zoek samen naar een oplossing: jullie hebben een gedeeld probleem waar jullie beiden acties op moeten ondernemen.
- Spreek gerust uit dat je de medewerker mist op de afdeling en geef waar mogelijk complimenten.
- Houd het gesprek bij deze medewerker en deze situatie.
- Stel vragen op een waarderende, onderzoekende manier. Dus: vraag respectvol, doelgericht en pragmatisch naar wat de ander beweegt. Check of de ander alles goed begrijpt en zorg dat er geen zaken onbelicht blijven.
- Erken de problemen, maar bespreek vooral de resterende of komende mogelijkheden. Het vinden van oplossingen en -als dat kan- een actieve inzet voor herstel staan centraal.
- Sluit af met heldere, termijn- en resultaatgerichte afspraken en concrete positieve doelen.
- Vier kleine successen door behaalde tussenstappen te erkennen.
- Houd het werken aan herstel vast door direct samen een afspraak te maken voor een volgend contact.

Do's

Wat doe je beter niet?

- Zeg niet iets als:
"Dit is wel een ongelukkig moment om ziek te worden gezien de drukte." Of: "Met een beetje keelpijn kun je toch wel komen werken!?" Daarmee geef je weinig erkenning aan of bagatelliseer je zelfs de situatie. Niet doen dus.
- Reageer niet vanuit je emotie. Zorg dat je in jouw rol blijft als leidinggevende in een volwassen arbeidsrelatie.
- Vraag niet naar medische details en probeer de ziekte niet te analyseren. Stel dus geen vragen als: "Heb je koorts? Hoe lang is dit al zo? Wat zegt je arts?"
- Beperk je niet alleen tot de werksituatie maar besteed ook aandacht aan de balans tussen werk en privé. Misschien zijn in plaats van ziekteverlof andere oplossingen mogelijk. Denk daarbij aan zorg-, calamiteiten- of vakantieverlof, tijdelijke aanpassing in werk of de juiste begeleiding door deskundigen.
- Sta niet te lang stil bij problemen. Door te kijken naar beperkingen, gaan mensen eerder bij de pakken neerzitten. Zet liever de eigen krachten in voor herstel.
- Draag niet zelf alle oplossingen aan.

Don'ts

2. LEIDRAAD VOOR EEN TELEFONISCH VERZOEK OM ZIEKTEVERLOF

- Toon belangstelling en betrokkenheid.
Vraag door hoe het met de medewerker gaat.
- Vraag of de medewerker de procedures en afspraken rondom ziekteverzuim kent. Zo niet, leg dan uit hoe dit bij het OM werkt en verwijst naar het verzuimprotocol en de folder "Samen werken aan een gezonde organisatie".
- Het gaat niet om de medische kant van de ziekte, maar om de beperkingen en de mogelijkheden om te werken. Wat is er aan de hand? Wat belemmert de medewerker om zijn taken te doen? En wat gaat hij doen om vlot te herstellen?
- Vraag vooral naar de mogelijkheden: wat kan de medewerker nog wel doen? Denk hierbij aan aangepast of vervangend werk.
- Vraag wanneer de medewerker verwacht weer te kunnen werken. Denkt de medewerker bijvoorbeeld binnen een week beter te zijn, vraag hem dan te bellen als het toch langer gaat duren. Als duidelijk is dat het ziekteverzuim langer gaat duren, moet je een re-integratiedossier aanleggen. Heb je vragen over de oorzaken van verzuim of de mogelijkheden voor aangepast werk? Of zijn er psychische problemen? Dan kun je het EC O&P inschakelen.

- Wat moet er op het werk geregeld worden? Moeten er werkzaamheden worden overgedragen of afspraken worden verzet? Wat kan jij of kunnen anderen binnen het OM doen om eventuele problemen op het werk op te lossen? In het geval van een arbeidsconflict is een persoonlijk gesprek van belang om samen tot een oplossing te komen.
- Trek samen een conclusie op basis van het gesprek. De conclusie kan ook zijn dat ziekteverlof niet van toepassing is omdat de medewerker toch zijn eigen werk kan doen. Of omdat zorg-, calamiteiten- of vakantieverlof een betere oplossing is. Bij je afweging kun je advies vragen aan de bedrijfsarts.
- Vraag hoe de medewerker bereikbaar is en maak afspraken over verder contact. Wie neemt hiervoor het initiatief? Hoe vaak en wanneer hebben jullie contact? De afspraken hierover zijn niet vrijblijvend.
- Als je dit nog niet gedaan hebt: wens de medewerker beterschap!
- Leg de ziekmelding en informatie vast in P-Portal en P-dossier.

3. LEIDRAAD VOOR EEN RE-INTEGRATEGESPREK

- Houd de drempel om weer aan het werk te gaan laag. Spreek daarom als het kan af op het werk. Informeer naar het verloop van het ziekteproces en stuur op positieve wijze naar re-integratie.
- Vraag de medewerker op welke termijn hij weer aan het werk zou kunnen. Duurt dat nog lang, vraag dan welke factoren een spoedige werkhervatting in de weg staan.
- Vraag of de medewerker zelf of iemand anders in de organisatie deze factoren positief kan beïnvloeden en zo ja, hoe.
- Is er geen zicht op spoedige werkhervatting? Schakel dan via EC O&P de bedrijfsarts in. Deze kan de opties van werkhervatting onderzoeken. Het advies van de bedrijfsarts is zwaarwegend, maar als leidinggevende neem jij de beslissing.
- Spreek af wat de medewerker gaat doen en wat jij gaat doen.
- Inventariseer samen de mogelijkheden en beperkingen in werk en maak een plan voor werkhervatting.
- Maak werkafspraken met doelen en termijnen. Plan zo nodig een vervolgspraak.
- Leg alle afspraken vast in een beknopt re-integratieverslag in het P-dossier. De medewerker kan aanpassingen of eigen opmerkingen maken in dit verslag en tekent voor akkoord.



4. LEIDRAAD VOOR EEN WERKHERVATTINGSGESPREK

- Lees van tevoren alle vastgelegde informatie nog eens door.
- Toon belangstelling en betrokkenheid. Informeer naar het verloop van het ziekteproces. Bespreek ook de situatie op het moment dat de medewerker weer aan de slag gaat.
- Voor zover nog niet bekend, bespreek de mogelijkheden en eventuele resterende beperkingen om het werk te hervatten. Of het ziekteverlof helemaal kan worden beëindigd, hangt af van de mate waarin de medewerker het eigen werk weer kan verrichten. Dit is uiteindelijk jouw beslissing.
- Zet eventuele noodzakelijke aanpassingen aan de werkplek en de aard, het tempo en de duur van de werkzaamheden nog eens op een rij.
- Breng de medewerker op de hoogte van de recente ontwikkelingen op het werk.
- Maak werkafspraken voor de korte en lange termijn om een goede re-integratie te bevorderen en herhaling van klachten te voorkomen. Leg belangrijke informatie vast.
- Evalueer het traject.
- Informeer zo nodig - en in overleg met de medewerker - de organisatie over de terugkeer van de collega en eventuele praktische zaken rondom de re-integratie.
- Registreer de herstelmelding in de P-portal.



5. LEIDRAAD VOOR EEN GESPREK BIJ FREQUENT KORT VERZUIM

- Zet eerst de feitelijke gegevens over het verzuim op een rij. Hoe vaak en hoe lang verzuimde de medewerker? Welke redenen gaf hij op? Zie je een patroon? Zo ontstaat een reëel beeld en een basis voor het gesprek.
- Neem de tijd en zorg voor een rustige plaats waar jullie niet worden gestoord.
- Vertel de doelstelling van het gesprek en laat ter verduidelijking de concrete verzuimfeiten op papier zien.
- Geef aan wat de gevolgen van het verzuim zijn voor de organisatie. Want niet alleen de medewerker zelf heeft er last van, ook zijn collega's die bijvoorbeeld harder moeten werken. Houd rekening met de achtergrond van het verzuim, zoals een chronische ziekte of aandoening bij de medewerker.
- Vraag waar je de oorzaken van het verzuim moet zoeken en geef de medewerker de gelegenheid zijn verhaal te vertellen. Wees je ervan bewust dat achter het frequent verzuim een emotionele lading kan zitten. Accepteer daarom dat de medewerker stoom afblaast, durf stiltes te laten vallen, vraag door, vat samen en luister.
- Inventariseer samen de factoren die het verzuim beïnvloeden. Liggen deze bij de medewerker, het OM of in de privésituatie? Bied ruimte en vraag door op (mogelijke) knelpunten.
- Zoek samen naar oplossingen voor het verzuim. Laat de medewerker zelf met ideeën komen. De medewerker moet zich realiseren dat het bespreken van eventuele oorzaken kan leiden tot oplossingen.
- Maak afspraken over de te volgen koers: concreet, duidelijk en controleerbaar. Doe geen toezeggingen waarvoor je geen beslissingsbevoegdheid hebt en neem niet zelf alle problemen op je schouders.
- Bespreek de consequenties als het verzuim niet verandert. Zijn er goede redenen waardoor de medewerker het verzuimpatroon niet kan veranderen? Dan is een mogelijke oplossing bijvoorbeeld het uitoefenen van een andere functie. Zijn er geen gegronde redenen voor het verzuim? Dan kunnen andere maatregelen nodig zijn.
- Geef een samenvatting, evalueer het gesprek en plan een vervolgspraak.
- Maak een verslag van het verzuimgesprek en de afspraken in het P-dossier. Jij en je medewerker ondertekenen beiden het verslag voor akkoord of gezien. Dit met het oog op een compleet ziektedossier.

6. DE PROCEDURE BIJ ZIEKTEVERZUIM IN BEELD

TIJDPAD	ACTIE LEIDINGGEVENDE	ACTIE MEDEWERKER	ACTIE ANDEREN
Dag 1	Ziekmelding registreren in P-direct.	Ziekteverlof aanvragen en mogelijkheden en beperkingen aangeven.	
Week 1	Informereren naar mogelijkheden en beperkingen van de medewerker en verwachte duur van het verzuim. Leg dit vast in het P-dossier. Is er sprake van een arbeidsconflict? Plan dan een persoonlijk gesprek in.	Initiëren en realiseren van acties voor een snel herstel (voor zo ver mogelijk).	EC O&P kan medisch advies geven bij bijvoorbeeld onduidelijkheden over de belastbaarheid en bij psychische klachten.
Week 2	Contact houden met medewerker over de situatie en de mogelijkheden tot (aangepaste) werkhervatting. Leg het gesprek vast in het P-dossier.	Contact houden met de leidinggevende over de situatie en de eventuele mogelijkheden tot (aangepaste) werkhervatting.	
Week 3-6	Contact houden met de medewerker over het herstel. Is de inschatting dat het verzuim langer dan 6 weken gaat duren, stuur de medewerker dan door naar de bedrijfsarts.	Contact houden met de leidinggevende over de situatie en de eventuele mogelijkheden tot (aangepaste) werkhervatting. Proactief participeren in de verzuimbegeleiding.	Het Sociaal Medisch Team (SMT) kan adviseren bij complexe problematiek.
Week 6-8	Samen met de medewerker een probleemanalyse maken en een plan van aanpak opstellen voor re-integratie. Elke 2 maanden evalueren. Plan van aanpak delen met EC O&P.	Samen met de leidinggevende een probleemanalyse maken en een plan van aanpak opstellen voor re-integratie. Elke 2 maanden evalueren. Plan van aanpak delen met EC O&P.	In week 6 nodigt de bedrijfsarts (van EC O&P) de medewerker uit voor het spreekuur en maakt een probleemanalyse. HRM ondersteunt bij het maken van het plan van aanpak.
Week 42			P-direct geeft automatisch de melding voor langdurige ziekte (> 42 weken) aan het UWV door. UWV stuurt werkgever en medewerker een brief om de ziekteangifte te bevestigen en te attenderen op evaluatie van de re-integratie.
Week 48-52	Eerstejaarsevaluatie: samen met de medewerker de voortgang en richting van het plan van aanpak evalueren. Re-integratieresultaat voor het tweede jaar vaststellen.	Eerstejaarsevaluatie: samen met de leidinggevende de voortgang en richting van het plan van aanpak evalueren. Re-integratieresultaat voor het tweede jaar vaststellen.	De re-integratieadviseur kan faciliteren.
Week 87	Samen met de medewerker een re-integratieverslag maken.	Samen met de leidinggevende een re-integratieverslag maken. WIA-formulier invullen en aan het UWV retourneren met de benodigde stukken.	Bedrijfsarts geeft actueel medisch oordeel en stuurt het op naar de medewerker. Het UWV stuurt de medewerker een formulier voor een WIA-beoordeling.
Week 89-91		Zorgen dat de aanvraag voor WIA-beoordeling in week 91 binnen is bij het UWV.	De re-integratieadviseur kan faciliteren.
Week 91-104			Het UWV beoordeelt de inspanningen voor re-integratie vanuit werkgever en medewerker en voert de WIA-uitkering uit.

Aanvullende informatie over procedures rondom langdurig verzuim en blijvende arbeidsongeschiktheid vind je op het [zijkportaal](#).



FIT
Plan en businesscase
Versienummer: 0.6

Datum: november 2019

Status: definitief

OPENBAAR MINISTERIE



Inhoudsopgave

<i>Managementsamenvatting</i>	3
<i>Inleiding</i>	4
1. <i>Context</i>	4
2. <i>Doelenmatrix FIT 2022</i>	7
3. <i>FIT</i>	8
4. <i>Businesscase</i>	13
<i>Bijlage 1: rode draden creatieve sessies</i>	15
<i>Bijlage 2: Aantal medewerkers per levensfase</i>	16
<i>Bijlage 3: Proces</i>	16
<i>Bijlage 4: Ontwikkeltraject FIT-partner</i>	18
<i>Bijlage 5: Impressie aanbod FIT</i>	19



Plan van Aanpak FIT

Managementsamenvatting

Waarom en hoe?

Binnen het OM wordt op veel plekken een hoge werkdruk ervaren. Het ziekteverzuim is een blijvend punt van zorg, net als het aantal langdurig zieke medewerkers. Medewerkers worden ouder, moeten langer doorwerken en vaker mantelzorg verlenen. Ook de wereld buiten het OM verandert continu. Het werk wordt complexer en meer gedigitaliseerd. Social media brengen een continue druk met zich mee die ook binnen het OM gevoeld wordt. Deze veranderingen hebben grote maatschappelijke impact en stellen steeds weer andere eisen aan organisaties en hun medewerkers.

Om hierop te anticiperen, bouwen we op dit moment aan een programma Duurzame Inzetbaarheid waarin we streven naar een OM waar medewerkers en leidinggevenden **met plezier, goed en gezond** hun werk kunnen (blijven) doen. Dat is voor organisatie, medewerkers en leidinggevenden belangrijk. Onderdeel van het programma is de Faciliteit Inzetbaarheid en Talentontwikkeling (**FIT**), waarin inzetbaarheid in de brede zin van het woord centraal staat: ontwikkelen en versterken, vitaal en in balans zijn, prettig samenwerken met anderen, regelmatige reflectie en actie op eigen werk en loopbaan. FIT is bedoeld om gezondheid te bevorderen en ook gericht op preventie. Naast verhoging van inzetbaarheid, betrokkenheid en werkplezier moet FIT - in combinatie met curatieve maatregelen - een forse daling van het verzuim opleveren. Ook moet het met FIT normaler worden om te werken aan je inzetbaarheid en makkelijker worden eigen regie hierop te pakken.

Voor het OM is het van belang concreet invulling te geven aan **goed werkgeverschap** op het gebied van inzetbaarheid. Maar ook om hierin verantwoordelijkheid te nemen zonder de eigen verantwoordelijkheid en **eigen regie bij medewerkers** weg te halen. FIT probeert dit te doen door mogelijkheden te scheppen voor medewerkers en leidinggevenden om in actie te komen of te blijven. Zodat zij kunnen werken aan hun eigen inzetbaarheid. FIT maakt hierbij zoveel mogelijk gebruik van wat al aanwezig is. Want we hebben binnen het OM en de OM-onderdelen al verschillende producten en diensten op het gebied van inzetbaarheid, maar missen nog een voorportaal en een goede infrastructuur en borging.

Wat en wanneer?

De start van FIT staat gepland voor januari 2020. **Uitgangspunten** voor FIT in 2020 zijn:

- Versterking op maat bieden aan de OM-onderdelen, door in te zetten op zogenaamde FIT-partnerschappen tussen een expert van het OM-onderdeel (interne FIT-partner) en een expert van buiten (externe FIT-partner);
- Gezamenlijk optrekken op het thema inzetbaarheid, onder andere door een netwerk van FIT-partners te bouwen en onderhouden en door de kennis en kunde die op de diverse OM-onderdelen aanwezig is, te delen;
- Een centraal aanbod op diverse thema's* in een ontwikkelgids voor medewerkers en leidinggevenden. Toegankelijk en laagdrempelig. Het ontwikkelaanbod van FIT is flexibel en speelt in op de behoefte van de organisatie en van leidinggevenden en medewerkers. Dit betekent dat het ontwikkelaanbod elk jaar anders kan zijn, ook afhankelijk van de behoefte van de OM-onderdelen en de organisatie/doelstellingen;
- Een nog te formeren FIT-team coördineert, begeleidt en borgt. Vanuit het HR-budget wordt geld vrijgemaakt voor de financiering van de externe experts en het ontwikkelaanbod.

*De **thema's** die centraal staan zijn: werk & loopbaan, vitaal & in balans, ontwikkelen & versterken, samenwerken & communiceren.



Plan van Aanpak FIT

Inleiding

In dit plan staat de aanpak en uitwerking van de Faciliteit voor Inzetbaarheid en Talentontwikkeling (FIT) beschreven. Er vinden op de OM-onderdelen en landelijk al verschillende activiteiten plaats. Met FIT werken we toe naar meer structuur, gezamenlijkheid, doorontwikkeling en borging van de activiteiten die op het gebied van duurzame inzetbaarheid plaatsvinden.

Nadat we eerst kort stilstaan bij de context, werken we in paragraaf 2 FIT verder uit. De doelen van FIT komen daarna aan de orde, evenals de activiteiten die door FIT uitgevoerd gaan worden, de wijze waarop dat georganiseerd gaat worden en de kosten en baten. Tot slot beschrijven we kort de risico's en kansen. De belangrijkste uitgangspunten zijn telkens grijs gemarkeerd.

1. Context

Belang van werken aan Duurzame Inzetbaarheid

We willen als OM duurzaam inzetbare medewerkers. Medewerkers die met plezier, goed en gezond hun werk kunnen (blijven) doen. Medewerkers die flexibel en in balans zijn. Nu en in de toekomst. Dat is niet alleen voor de organisatie belangrijk. Ook voor medewerkers wordt het steeds belangrijker om actief te werken aan hun eigen inzetbaarheid. Het gaat daarbij om inzetbaarheid in de brede zin van het woord: jezelf ontwikkelen en versterken, zorgen dat je vitaal en in balans bent, prettig samen werken met anderen, regelmatig reflecteren en eventueel actie ondernemen op je eigen werk en loopbaan. Leidinggevenden moeten worden ondersteund in de wijze waarop zij hierin hun rol kunnen pakken, maar daarnaast komt in FIT ook een aanbod voor leidinggevenden ten behoeve van hun eigen inzetbaarheid.

Bij het werken aan inzetbaarheid is wederkerigheid van groot belang. Zowel werkgever als werknemer moeten hun rol pakken. De werkgever doet dat bijvoorbeeld door FIT in het leven te roepen en het belang van FIT te onderstrepen (onder andere door inzetbaarheid onderwerp van gesprek te laten zijn in de gesprekscyclus en door ruimte te bieden aan medewerkers om mee te doen of een bijdrage te leveren). Van medewerkers wordt verwacht dat zij eigen regie nemen en zelf energie, inzet en regelmatig ook tijd (vrij) maken om aan hun eigen ontwikkeling te werken.

Binnen het OM wordt - in toenemende mate - stress of werkdruk ervaren. Het ziekteverzuim is een blijvend punt van zorg (5,2% OM-breed t/m augustus 2019), net als het aantal langdurig zieke medewerkers. Veel heeft te maken met 'Het Nieuwe Werken'. Het bewaken van de grens tussen werk en privé is lastiger geworden, bijvoorbeeld door de continue bereikbaarheid van medewerkers, of de 7x14 ZSM-roostering. Ook worden we allemaal ouder, en verschuift de pensioengerechtigde leeftijd. Medewerkers moeten langer doorwerken en vaker mantelzorg verlenen.

De wereld om ons heen verandert continu. Globalisering, flexibilisering, robotisering, vergrijzing en toenemende connectiviteit hebben grote maatschappelijke impact. De veranderingen stellen ook steeds weer andere eisen aan organisaties en hun medewerkers. Het werk van de meeste OM'ers ziet er nu heel anders uit dan 20 jaar geleden. En die ontwikkeling zet zich razendsnel voort. Het werk wordt complexer en meer gedigitaliseerd. Social media brengen een continue druk met zich mee die ook binnen het OM gevoeld wordt.



Plan van Aanpak FIT

Ontwikkelingen op werkgebied

Buiten het OM

We werken anders (technologische ontwikkelingen) -> flexibel werken en Nieuw Werken

We gaan anders werk doen -> belang vaardigheden ▲, kennis ▼

We worden ouder -> langer doorwerken

Maatwerk in leren en werken -> zelf in regie, kiezen wat past

Binnen het OM

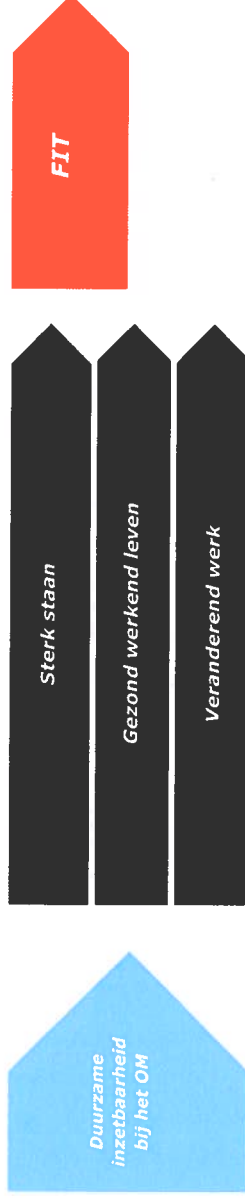
Plan van aanpak Fokkens, organisatie in balans -> behoefte aan borging en coördinatie

Ons DNA -> werkdruk, aandacht & waardering, anonimiteit, omgangsvormen en integriteit

Uitkomsten MPO's -> werkdruk, ontwikkelmogelijkheden

Sessies over gezond, goed en met plezier werken -> laagdrempelige ontwikkelmogelijkheden (zie bijlage 1)

De ervaring leert dat permanent ontwikkelen en werken aan je gezondheid niet vanzelf gaat. We willen dusdanig faciliteren dat medewerkers eigen regie kunnen pakken op hun inzetbaarheid. Zodat zij goed voorbereid zijn op wat de toekomst te bieden heeft. We bouwen daarom op dit moment aan een programma Duurzame Inzetbaarheid dat medewerkers en organisatie ondersteunt door activiteiten te ontplooiën en beleid te maken op in ieder geval de volgende drie gebieden: sterk staan, gezond werkend leven & veranderend werk. Met FIT vullen we op dit moment de eerste pijler (sterk staan) en deels de tweede pijler (gezond werkend leven) nader in. Want hoewel we binnen het OM en de OM-onderdelen verschillende producten en diensten hebben op het gebied van inzetbaarheid en talent(ontwikkeling), missen we een voorportaal en een goede infrastructuur op dit vlak.





Plan van Aanpak FIT

Het belang van FIT

FIT werkt aan een omgeving waarin werken aan je inzetbaarheid normaal is. Verzuim zichtbaar daalt. Medewerkers met plezier, goed en gezond hun werk kunnen doen. Leidinggevenden gefaciliteerd worden, tools krijgen aangereikt en elkaar kunnen opzoeken op een platform waar bijvoorbeeld best practices kunnen worden gedeeld. Waarom is dat nodig?

Kwalitatief

FIT is van belang omdat het handen en voeten geeft aan goed werkgeverschap op het gebied van inzetbaarheid. Omdat we willen werken aan een open cultuur, waarin ruimte is voor dialoog. Omdat het bijdraagt aan de ontwikkeling van medewerkers en leidinggevenden (bijlage 1). Omdat het daarmee ook mobiliteit binnen en buiten huis verhoogt. Omdat het zich richt op *alle* medewerkers van het OM. Omdat FIT breed gedragen thema's centraal zet die door medewerkers en leidinggevenden van belang worden geacht. En omdat je het je als organisatie niet kunt veroorloven om in deze tijd *niet* te investeren in inzetbaarheid. Zo dachten ook diverse andere organisaties binnen de Rijksoverheid (bijvoorbeeld RWS, IND en CJIB) en erbuiten (KLM, Zilveren Kruis, Gemeente Den Haag) erover. Zij gingen ons voor met programma's gericht op Duurzame Inzetbaarheid.

Kwantitatief

Het verzuim tot en met augustus 2019 bedroeg bij het OM gemiddeld 5,2%. Je ziet dat het verzuimcijfer van OM-onderdeel tot OM-onderdeel enorm verschilt, maar dit betekent dat er op elk OM-onderdeel gemiddeld 17 medewerkers per werkdag ziek zijn. Op de OM-onderdelen wordt al ingezet op het terugdringen van verzuim; preventie en curatie staat hoog op de agenda's. De lokale aandacht en initiatieven, de inzet van UBR en de Mental Check Up beginnen vruchten af te werpen, het verzuim is tot nu toe lager dan in 2018.

Stel dat we met – onder andere – FIT het verzuim met nog verder zouden kunnen terugbrengen, bijvoorbeeld met 1%, dan zou dat de loondoorbetalingskosten met ruim € 3 miljoen per jaar verlagen, zo blijkt uit een berekening van de Fact Factory uit 2018. Ter illustratie, bij een percentage van 5,2% bedragen de loondoorbetalingskosten van zieke medewerkers aan het eind van het jaar € 17.154.513. Dit bedrag betaalt je dus, terwijl er geen mensen werken. De vervangingskosten en de kosten voor productiviteitsverlies zitten hier nog niet bij.

Preventie en amplitie

De bedoeling van FIT is te ondersteunen op het gebied van preventie. En sterker nog, welzijn te bevorderen (amplitie). Omdat voorkomen beter is dan genezen. Er is flink wat onderzoek gedaan naar wat een verhoging van bijvoorbeeld medewerkersbetrokkenheid of werkplezier oplevert. Gallup (een wereldwijd consultancybureau) laat zien dat bij bedrijven met een stijgende medewerkersbetrokkenheid, het verzuim met maximaal 37% daalt en de productiviteit met maximaal 17% hoger wordt. Zilveren Kruis timmert al jaren aan de weg met het programma 'Gezond Ondernemen' en kwam na onderzoek bij hun klanten tot de conclusie dat vitalere medewerkers 15% minder verzuimen en 5% productiever zijn. Inzetbaarheid kan in verschillende levensfasen op verschillende manieren gestimuleerd worden. De grootste groep medewerkers is tussen de 35 en 55 jaar oud, maar ook de groep medewerkers tussen de 25 en 35 is gestegen naar 1075 in 2019. Een levensfaseaanpak moet ook terug te vinden zijn in FIT Zie bijlage 2 voor het aantal medewerkers per leeftijdscategorie eind augustus 2019.

Curatie

Curatieve maatregelen hebben betrekking op het (langdurig) verzuim, maar ook op een versterking van de samenwerking van verschillende spelers die bij verzuimgevallen betrokken zijn. En betere samenwerking tussen centraal-decentraal. In de programmalijn 'Gezond werkend leven' zullen de te nemen curatieve maatregelen verder worden uitgewerkt.



Plan van Aanpak FIT

2. Doelenmatrix FIT 2022

Doelstelling waaraan FIT een bijdrage levert: Het OM heeft duurzaam inzetbare medewerkers doordat medewerkers en leidinggevenden zelf regie pakken over hun inzetbaarheid en werken aan inzetbaarheid normaal is.		
Algemene doelen FIT	Dashboard voor FIT op hoofdlijnen	Te behalen doelen binnen FIT
Duurzaam inzetbare medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> - Verzuim OM-breed daalt, liefst tot OM-norm van 4,4% - Er is een stijging van werkplezier terug te zien in medewerkersonderzoeken - Stijgende mobiliteit intern en extern (wijze van meten ntb) - Medewerkers met expertise op het gebied van inzetbaarheid naast hun functie, leveren in FIT een bijdrage - Er wordt expertise op het gebied van DI van buiten naar binnen gebracht. - Medewerkers maken gebruik van het lokale en/of centrale aanbod - Medewerkers zijn zich bewust van de eigen verantwoordelijkheid en zien mogelijkheden om deze te pakken. - Regie door OM-onderdelen door te werken met een plan van aanpak op maat, gericht op DI. In onderlinge en landelijke samenwerking. 	<p>Activiteiten</p> <p>FIT-partners</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sterke interne FIT-partner -> ontwikkeltraject met daarin pva • Passende externe FIT-partner -> match obv pva • Meervoudige onderhandse aanbesteding • Netwerk van FIT-partners voor samenwerking, informatie-uitwisseling en inspiratie <p>Ontwikkelgids</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aanbod bij elkaar brengen op vier pijlers • Focus aanbrengen op pijlers • Inschrijfproces en logistieke benodigheden in kaart • Bemensing voor inschrijfproces en logistieke mogelijkheden • Kwaliteitswaarborg bij interne trainers/facilitators • Samenwerking met SSR en Jenv waar wenselijk en mogelijk <p>Learning Management System</p> <ul style="list-style-type: none"> • In 2020 projectplan <p>Fysieke omgeving</p> <ul style="list-style-type: none"> • In 2020 projectplan <p>Flankerende activiteiten & beleid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alspraken voor gebruik(ers) FIT in samenspraak met FIT-partners • Inbedding in P-instrumentarium • Aanpak en overzicht in ontwikkelmogelijkheden, zorgtaken en levensfasen, aansluitend bij cao 2020. • Inbedding van eventuele activiteiten vanuit Plan van Aanpak in reactie op Fokkens <p>Communicatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uitgekiende communicatie op doelgroepen • Toolbox FIT-partner en leidinggevenden • WHY met MT's • Vormen van netwerk met netwerkbijeenkomsten • Workshops LG • Storytelling, verhalen van deelnemers die vertellen wat het heeft opgeleverd en welke middelen zij hebben gebruikt. <p>Team FIT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Team bouwen met vertegenwoordiging van verschillende disciplines • Uitvoeren, initiëren en door ontwikkelen van de verschillende activiteiten van FIT • Dagelijkse coördinatie en verantwoordelijkheid
Zelf regie pakken	<ul style="list-style-type: none"> - Medewerkers maken gebruik van het lokale en/of centrale aanbod - Medewerkers zijn zich bewust van de eigen verantwoordelijkheid en zien mogelijkheden om deze te pakken. - Regie door OM-onderdelen door te werken met een plan van aanpak op maat, gericht op DI. In onderlinge en landelijke samenwerking. 	<p>Medewerkers en leidinggevenden werken gemakkelijk aan hun ontwikkeling door het LMS.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ontwikkeling kan worden gemonitord - Medewerkers en leidinggevenden zoeken via LMS contact met experts die hen verder kunnen helpen en/of vormen communities - Er wordt gebruiksgemak ervaren - 75% van de gebruikers beoordeelt na een jaar gebruik het LMS als positief <p>Medewerkers en leidinggevenden ervaren dat werken aan je inzetbaarheid 'mag' door het belang dat leidinggevenden er merkbaar en zichtbaar aan hechten.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actieve communicatie en stimulatie vanuit leiding OM-onderdeel - Inzetbaarheid en ontwikkeling is waar mogelijk een toegepast onderdeel van het p-instrumentarium - Er wordt tijd en ruimte ter beschikking gesteld door het OM-onderdeel maar ook eigen tijd door medewerkers ingezet - Voorbeeldgedrag vanuit leidinggevenden en parketleiding - 2 ambassadeurs/deelnemers aan netwerk vanuit MT per OM-onderdeel <p>FIT staat positief bekend bij medewerkers, leidinggevenden en parketleiding door een inspirerend en passend aanbod en goede communicatie.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 75% van de deelnemers beveelt aan - Leidinggevenden ervaren verbetering (meer hulp, meer inspiratie en/of verbinding) - Er wordt elke maand een verbetering in het aanbod doorgevoerd
Werken aan inzetbaarheid is normaal	<ul style="list-style-type: none"> - Inzetbaarheid en werken aan inzetbaarheid is vanzelfsprekend een gespreksonderwerp - Inzetbaarheid is een vast onderwerp in gesprekken, o.a. in functioneringsgesprek - 30% van de medewerkers van ieder OM-onderdeel heeft meegedaan met FIT 	



Plan van Aanpak FIT

3. FIT

Aanbod

Het aanbod van FIT komt voort uit de input die is opgehaald uit diverse creatieve sessies met medewerkers en leidinggevenden (zie ook bijlage 1). In deze sessies werd onder andere aangegeven dat er een grote wens is om:

- talenten beter te kunnen benutten en ontwikkelen
- meer contact en verbinding met elkaar te hebben
- van elkaar te leren
- werken aan een betere leefbalans.

Thema's die direct terug te vinden zullen zijn in de aanpak en/of het aanbod van FIT en bovendien aansluiten op de uitkomsten van Ons DNA en het Plan van Aanpak naar aanleiding van rapport Fokkens.

Draagvlak

Met de verschillende stakeholders is voor de nadere uitwerking van FIT regelmatig overleg gevoerd. Zo zijn er diverse klankbordsessies georganiseerd met medewerkers, HR-adviseurs en leidinggevenden en is in het najaar van 2018 met iedere Directeur Bedrijfsvoering afzonderlijk en later ook in het kernberaad gesproken over wat voor hen belangrijk is rondom de inzetbaarheid van medewerkers. Zij gaven daarbij mee dat:

- medewerkers laagdrempelig aan hun inzetbaarheid moeten kunnen werken
- kwaliteit gewaarborgd moet zijn
- het binnenhalen van de buitenwereld (expertise) van belang is
- aansluiting moet worden gezocht en gebruik moet worden gemaakt van de kennis en ervaring van OM-onderdelen.

Ook een werkgroep van de MROM is betrokken. De werkgroep geeft mee dat zorgvuldig en veelvuldig gecommuniceerd moet worden om medewerkers en leidinggevenden goed te bereiken. Een goed samenspel van lokale en centrale communicatie is hierbij van belang. Daarnaast onderstreept de werkgroep het belang van het inzetten van zowel een netwerk van ambassadeurs, als communicatie over goede ervaringen die ook op dit moment al worden opgedaan met het werken aan inzetbaarheid.

FIT ambities

De ambities van FIT:

- ontsluiten aanbod en eigen medewerkers inzetten/ontwikkelen om het aanbod verder te brengen en over te brengen
- laagdrempelig & toegankelijk
- bijdragen aan cultuur waarin werken aan inzetbaarheid normaal is
- samenbrengen ambitie organisatie en ambitie medewerker
- medewerkers helpen bij het pakken van eigen regie
- leidinggevenden ondersteunen en faciliteren in hun rol

Zie verder figuur 1 voor de waarden van waaruit FIT gaat werken en bijlage 3 voor een infographic met achtergrondinformatie.



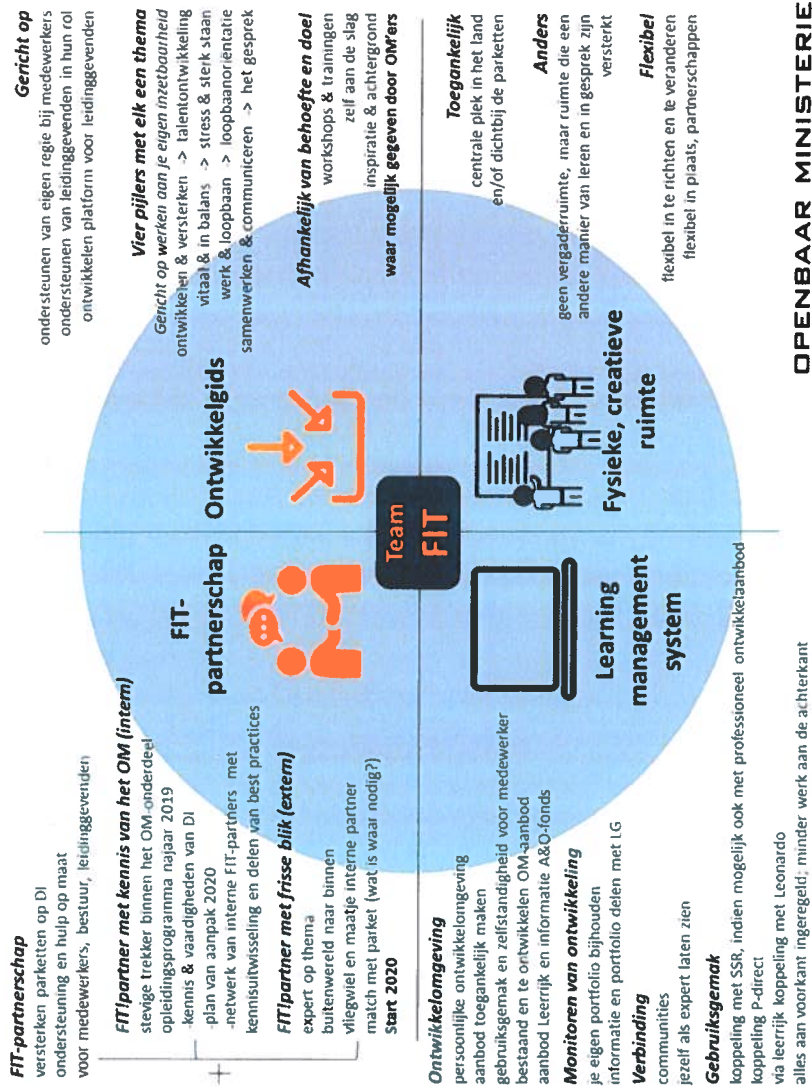
Figuur 1 Waarden van waaruit FIT werkt



Plan van Aanpak FIT

Voorstel invulling FIT

In figuur 2 de wijze waarop FIT nader ingevuld gaat worden. Daaronder de voorgestelde fasering.



OPENBAAR MINISTERIE



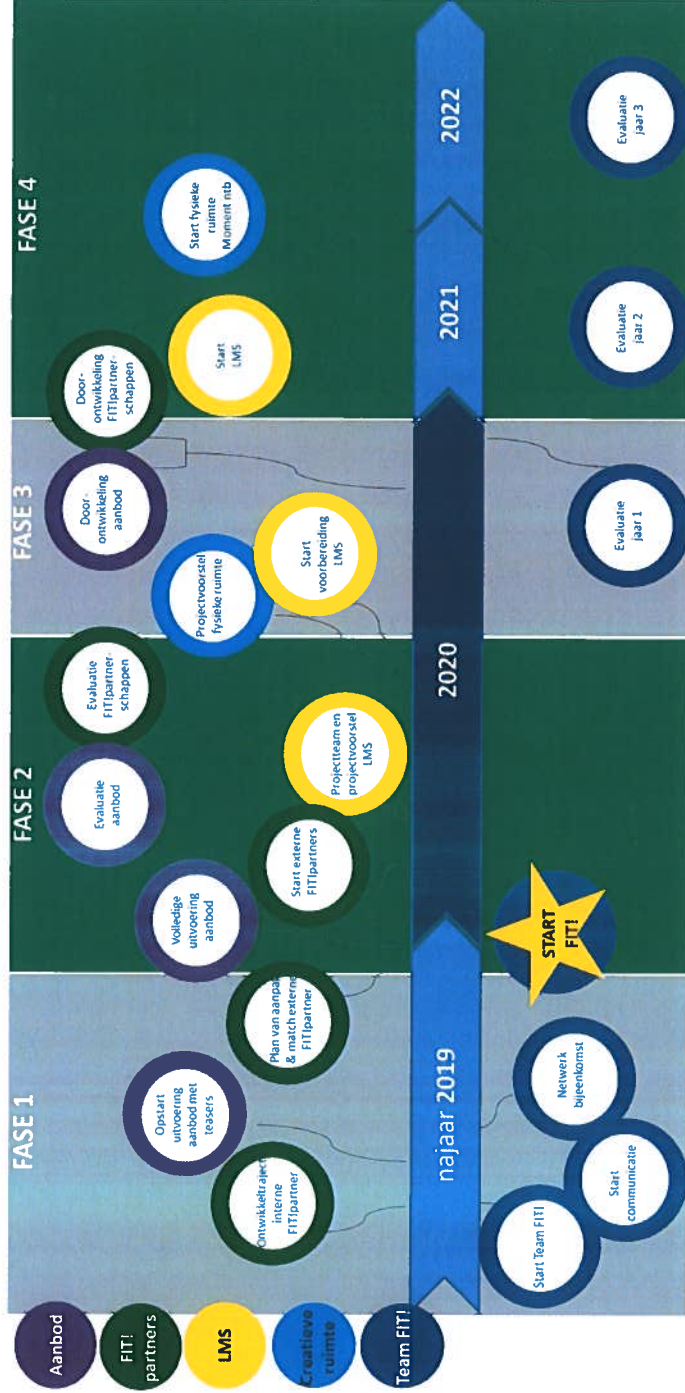
Plan van Aanpak FIT

Fasering

Uitgangspunt

Vanaf januari starten we met FIT. We brengen fasering aan in de uitrol van verschillende pijlers en starten eerst met het aanbieden en uitvoeren van de ontwikkelings- en de FIT-partnerschappen. Bijkomend voordeel hiervan is dat we focus kunnen aanbrengen, wat gaat helpen om wat we doen ook goed te doen.

- Fase 1 Voorbereidingen FIT met name gericht op het inhoudelijk aanbod, ontwikkeltraject en plannen van aanpak (interne) FIT-partners, matchmaking (externe) FIT-partners
- Fase 2 Start FIT met inhoudelijk aanbod en interne FIT-partners, start (extern) FIT-partners
- Fase 3 Voorbereidingen Learning Management System (LMS) en fysieke ruimte
- Fase 4 Start LMS en fysieke ruimte



Figuur 3



Plan van Aanpak FIT

FIT-partnerschap: interne FIT-partners

De FIT-partners vanuit de OM-onderdelen (de 'interne FIT-partners') doorlopen in het najaar van 2019 een ontwikkeltraject om hen te verstevigen in de rol die zij te nemen hebben op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid. De meesten zijn HR-adviseur, soms nemen ze in tweetalen deel. Voor de leerdoelen en de inhoud van het ontwikkeltraject verwijzen we naar bijlage 4. Het is een stevig traject, waarin zoveel als mogelijk dicht bij de praktijk van de interne FIT-partners zal worden aangesloten en tegelijkertijd ook de luiken naar buiten worden geopend. Rode draad is een plan van aanpak dat gedurende het ontwikkeltraject door elke interne FIT-partner in samenwerking met bestuur en leidinggevenden voor het eigen OM-onderdeel zal worden gemaakt.

Naast de interne FIT-partners is het van belang ook andere bepalende medewerkers te betrekken die dicht bij het primaire proces staan. Zij kunnen een rol vervullen om het ook echt goed van de grond te krijgen. De netwerkbijeenkomsten kunnen hierin een rol vervullen, het FIT-ontwikkeltraject en uiteraard ook de interne FIT-partners.

FIT-partnerschap: externe FIT-partners

De interne FIT-partners gaan voor de uitvoering van hun plan van aanpak een partnerschap aan met een expert (de 'externe FIT-partner') die specifieke kennis en kunde meebrengt waarmee de verschillende doelen van het plan van aanpak kunnen worden verwezenlijkt. De interne en externe FIT-partners versterken elkaar. Een goede balans tussen gebruikmaken van interne expertise en de inzet van externe expertise is van groot belang. We kiezen er in eerste instantie bewust voor om de FIT-partners van buiten aan te trekken. Doel is wel dat deze externe kennis zoveel als mogelijk ook wordt doorgeleerd aan OM'ers.

In de winter zal, met behulp van de contouren van de te maken plannen van aanpak, verder worden bekeken op welke wijze we deze experts binnen het OM kunnen gaan inzetten. We gaan uit van een inzet van 2 dagen per maand per OM-onderdeel op basis van inhuur. De coördinatie zal liggen bij het FIT-team. Het OM volgt hiermee het voorbeeld van diverse andere organisaties binnen het Rijk. Zo werkt de Nationale Politie naar volle tevredenheid met vitaliteitscoaches en heeft Rijkswaterstaat onlangs een nieuwe aanbesteding gedaan, waarbij de werkwijze met inzetbaarheidsadviseurs wordt gecontinueerd.

De externe FIT-partner zal gaan fungeren als sparringpartner voor de interne FIT-partner. Hij/zij kan in de praktische uitvoering een rol spelen, gesprekken met medewerkers voeren en – ook belangrijk – de tijd nemen om leidinggevenden te coachen en helpen inzetbaarheid van medewerkers bespreekbaar te maken. In met name de sessies met leidinggevenden werd deze 'hulp aan huis' van waarde geacht. De beoogde inzet van de externe FIT-partners is voor circa 1,5 jaar zodat goed kan worden bekeken of de gewenste effecten worden bereikt en eventueel tot verlenging kan worden besloten. Uiteraard wordt tussentijds wel geëvalueerd. Voorstel is dit elke 6 maanden te doen. De verwachting is dat hierbij vooral experts van buiten zullen worden ingezet die 'de buitenwereld binnen kunnen brengen' en 'de luiken opengooien'. Bekeken wordt of hierin ook kan worden opgetrokken met de vitaliteitscoaches van de Nationale Politie.

Ontwikkelgids

Het beoogde open aanbod voor de ontwikkelgids is zo goed als gereed. Een visuele impressie is te vinden in bijlage 5. Om dit aanbod ook (en op een goede wijze) naar de medewerkers en leidinggevenden te brengen, moet er nog wel wat gebeuren. Zie hiervoor ook de genoemde activiteiten in de doelenmatrix. Het aanbod zal op open inschrijving centraal worden aangeboden. Bij het maken van de plannen van aanpak op de OM-onderdelen kan hier naar wens op worden aangesloten, gebruik van worden gemaakt of op maat worden ingezet.



Plan van Aanpak FIT

De uitvoering van het aanbod zal deels bij interne en deels bij externe partijen worden belegd. Waar mogelijk zal gebruik worden gemaakt van aanwezige expertise van OM'ers. Dit zullen OM'ers zijn die naast hun functie ook gekwalificeerd zijn, bijvoorbeeld als coach, vitaliteitsdeskundige, arbeidspsycholoog of mindfulnesstrainer. Het spreekt voor zich dat een toets op kwaliteit van belang is. Om dit te borgen wordt een proces ingericht en een algemeen profiel op kwalificatie, ervaring en competenties samengesteld. Door hen – in overleg met hun OM-onderdeel – in te zetten, kunnen zij zelf ook direct werken aan hun eigen inzetbaarheid. Aan de parketten wordt gevraagd hier ruimte voor te geven. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een aantal dagen per OM-onderdeel per maand die ter beschikking worden gesteld aan het 'grotere geheel'. Waar van toepassing zullen er afspraken gemaakt moeten worden (maatwerk). Overigens merken wij nu al een vraag naar het interne aanbod vanuit de OM-onderdelen. Zo komt de samenwerking met de onderdelen al van de grond in bijvoorbeeld de Onderwijsacademy, AP Noord-Holland, DVOM, CVOM, AP Den Haag en AP Amsterdam.

Uitgangspunt

De kosten en verantwoordelijkheid voor de externe FIT-partners komen de eerste 1,5 jaar voor rekening van het HR-budget. Daar hoort bij:

- een actieve rol van de interne FIT-partners op het OM-onderdeel;
- de intentie vanuit elk OM-onderdeel om op het onderdeel aanwezige expertise ter beschikking te stellen voor uitvoering van het aanbod in de ontwikkelingsfase. We staan er samen voor. En leren zo van en met elkaar.

Team FIT

Door Team FIT moet de nodige coördinatie, communicatie, evaluatie, doorontwikkeling en samenwerking worden gerealiseerd. Van informeren, naar aanmelden, naar uitvoeren. Tevens zorgt team FIT voor het waarborgen van kwaliteit, samenhang en leren van elkaar. En houdt het team zicht op het dashboard van de doelenmatrix. Team FIT creëert zicht op de OM'ers die een (gekwalificeerde) bijdrage kunnen leveren en houdt contact met externen die datzelfde doen.

Uitgangspunt

Er wordt voor de 'live-gang' van FIT een Team FIT geformeerd dat zich committeert aan het behalen van de voor FIT gestelde doelen in de doelenmatrix.

Learning Management System en de fysieke, creatieve ruimte

Door de voorgestelde fasering is het handig om op een later moment het LMS en de fysieke, creatieve locatie in een projectvoorstel voor te leggen. Dit wordt nog versterkt doordat op beide gebieden verschillende ontwikkelingen gaande zijn, waarvan het nog even afwachten is welke kant deze opgaan.

- Voor het projectvoorstel over het LMS is van belang of we mee zouden kunnen (en willen) doen met een aanbesteding die eerder is uitgezet onder de hoede van DJI en waarop door andere JenV onderdelen – maar helaas niet door ons – direct is ingeschreven.
- Voor de uitvoer van het aanbod van FIT is een ondersteunende ruimte van belang. Diverse OM-onderdelen zijn op dit moment bezig met het treffen van dergelijke voorzieningen op de eigen locatie. Het is afwachten of en hoe deze ontwikkeling door de andere onderdelen wordt opgepikt en wat dan nog nodig is vanuit FIT. Hetzelfde geldt voor de locatie van OMSpaces en de vraag hoe hierin samen kan worden opgetrokken.

Uitgangspunt

In 2020 wordt twee projectvoorstellen voor het LMS en de fysieke, creatieve ruimte gemaakt en besproken met de stakeholders.



4. Businesscase

Hieronder worden de waarschijnlijkste kosten en baten van FIT de komende drie jaren (van begin 2020 tot eind 2022) besproken. Er blijken diverse investeringen uit, zowel in financiële als personele zin.

Deze businesscase heeft betrekking op FIT en richt zich op twee van de vier pijlers waaruit FIT bestaat, voor de fysieke, creatieve ruimte zal op een later moment een afzonderlijk projectvoorstel worden gedaan. We vinden het van belang te onderstrepen dat naar onze overtuiging alle pijlers van FIT een belangrijke bijdrage leveren aan het welslagen ervan. De pijlers zijn tot stand gekomen op basis van sessies en gesprekken met de reeds hierboven genoemde betrokkenen en versterken elkaar.

We nemen in dit voorstel voor de volledige uitrol van FIT, inclusief evaluatie en eventuele bijstelling, de tijd tot eind 2022.

Uitgaven en kosten

Hieronder de uitgaven en kosten van FIT bij een start in januari 2020. Om te kunnen starten in januari worden al kosten gemaakt in 2019. De verwachtingen voor de jaren 2019 en 2020 kunnen scherper worden neergezet dan die in 2021 en 2022, mede door de tussentijdse evaluaties met daaropvolgende aanpassingen en de start van zowel het LMS en de fysieke creatieve ruimte.

FIT-partner	Activiteiten	C 2019	C 2020	C 2021	C 2022
	- Ontwikkelprogramma interne FIT-partners	€ door parketten			
	- Inzet externe FIT-partners* voor 4 daagdelen per maand		400.000	200.000	PM, na evaluatie
Ontwikkelings	- Aanbod (interne & externe coaches & trainers)		150.000	PM	PM
	- Aanbod (loopbaanbegeleiding)		140.000	140.000	140.000
LMS	- Projectvoorstel		PM	PM	PM
Fysieke ruimte	- Projectvoorstel		PM	PM	PM
FIT-team**	- Coördinator en ontwikkelaar (schaal 11/12, 1,2 fte)		106.800	106.800	106.800
	- Planner en ondersteuner (schaal 9, 0,6 fte)		39.500	39.500	39.500
	- Communicatie (schaal 10, 0,5 fte)		36.500	36.500	36.500
Communicatie	- Promotiemateriaal en ondersteunende communicatie***		25.000	PM	PM
Overig	Netwerkbijeenkomsten**** Interne trainers en workshopbegeleiders		2.500 Intern	2.500 Intern	PM Intern
	Totaal		27.500	890.300	PM

Aannames bij het maken van dit overzicht:

*uitgegaan van de kosten zoals deze bij Rijkswaterstaat per dagdeel worden gemaakt (= € 500,00)

**uitgegaan van gemiddelde salariskosten zoals genoemd in brief over normbedragen van concerncontrol d.d. 28 maart 2019, omdat nog niet duidelijk is of de bezetting met intern of extern aan te trekken medewerkers gevuld kan worden (en daarmee eventuele overheadkosten onduidelijk zijn)

***uitgegaan van een communicatieplan op hoofdlijnen gemaakt door communicatieadviseur HRD PaG

**** op advies van de klankbordgroepen wordt een netwerk gevormd van actieve medewerkers die een rol als 'FIT-ambassadeur' gaan vervullen.



Plan van Aanpak FIT

Baten

Op pagina 6 benoemden we kwalitatieve en kwantitatieve opbrengsten. Nog even op een rij:

Financieel: een verlaging van het verzuim met 1%, levert ruim € 3 miljoen per jaar op. Wij hebben de ambitie door de inzet van FIT - gecombineerd met ook een curatieve/preventieve verzuimaanpak – het verzuim terug te brengen tot 4,4% in 2022 en daarmee ruim € 2,5 miljoen te besparen.

Voor kwalitatieve opbrengsten (die wellicht in de toekomst ook kwantitatief te maken zijn) kan worden gedacht aan: verhoging van de inzetbaarheid van medewerkers, aan de verhoging van het werkplezier, een hogere betrokkenheid, mobiliteit en flexibiliteit. Kortom: aan medewerkers die gezond, goed en met plezier hun werk kunnen (blijven) doen.

Kansen en risico's

Door te starten in januari 2020 kunnen de interne FIT-partners na hun ontwikkeltraject direct aan de slag en kunnen ze daarbij direct ondersteuning ervaren. Dit zijn mooie kansen. Het vraagt echter ook wat van de organisatie: het team dat FIT opzet, kan verder met de invulling en moet dit ook slagvaardig oppakken: de inhoud moet worden gepland en gecommuniceerd. Leidinggevendenden moeten hierin worden meegenomen. En de FIT-partners moeten worden begeleid en opgeleid.

Risico's:

-> Er zijn capaciteitsproblemen op de parketten, terwijl FIT ook vraagt om het bieden van ontwikkelruimte aan medewerkers.

Maatregel: dit onderwerp zal worden besproken met de FIT-partners om te kijken of we hierin tot een aantal uitgangspunten kunnen komen.

Daarnaast zal een deel van het aanbod aan het eind van de dag worden aangeboden met een uitloop naar het begin van de avond.

-> Er is voor het neerzetten van een kwalitatief goede inhoud, capaciteit nodig. Terwijl er nog zo veel andere belangrijke zaken aandacht verdienen.

Maatregel: er zal een FIT-team worden ingericht.

-> Borging van een goede werkwijze en gebruiksgemak, zonder een learning management system.

Maatregel: de ervaringen vanuit de opleidingen bij administratie en processen bij BNAW worden meegenomen bij het ontwerpen van processen voor inschrijving en service.



Bijlage 1: rode draden creatieve sessies



Wat hebben OM-ers nodig om GEZOND, GOED en MET PLEZIER te werken?
 Om deze vraag te beantwoorden gingen we tijdens creatieve sessies - in gesprek over wat helpt en wat juist niet. De hoofdlijnen zijn verder uitgewerkt tijdens een vertaalslagdag, om met alle afd. te maken te nu plannen voor 2019 en verder.

CREATIEVE SESSIES

7 sessies

104 deelnemers
 35> jaar
 45-54 jaar
 35-44 jaar
 <35 jaar
 Leidinggevenden

Vrouw : man
 6 : 1



Opmerking: meerderheid deelnemers met leidinggevende rol

35+ jaar
 "Ik wil graag met jongere medewerkers werken"
 "3 vind het eigenlijk drukker nu de kinderen uit huis zijn en ik de zorg voor mijn ouders heb."

45-54 jaar
 "Ik word zo vaak gestoord in de kantoorruimte"
 "Soms loop ik vast met kleine microsoft vragen die makkelijk op te lossen zijn."

35-44 jaar
 "Soms ga ik eerder weg op mijn werk en werk ik thuis nog wat als de kinderen naar bed zijn. Het is voor mij heel belangrijk dat dit flexibel in te richten is. Maar hoor dat de ene wel van je leidinggevende afhankelijk is dat zijn mijn carrièrepogingen nog als ik zeg dat ik overstap met de werkdruk?"

< 35 jaar
 "Ik ben benieuwd als ik deze heb, maar mag nu niet weten."
 "Wat zijn ontwikkelingsmogelijkheden heb ik eigenlijk?"

Leidinggevenden
 "We moeten als organisatie beter in kaart brengen wat onderliggende sociale van werkdrukbeleving zijn."
 "Of je leidinggevende is, hangt ook af van hoe je draait toe is. En van de fase van je leven."

VERTAALSLAGDAG



VERTAALSLAG

Vaakt de sessies werden een aantal aandachtspunten geboden zichtbaar. De deelnemers discussiëren na over de volgende vragen:

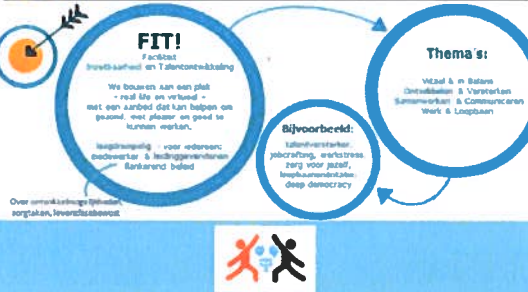
- Welke prioriteiten zijn er per aandachtsgebied?
- Welke stappen zijn er te nemen?

28 deelnemers

Wie? Deelnemers: Hester de Groot, Ineke Nijdam, Hilde van der Meulen, Marjolijn van der Meulen, Dr. Nijdam

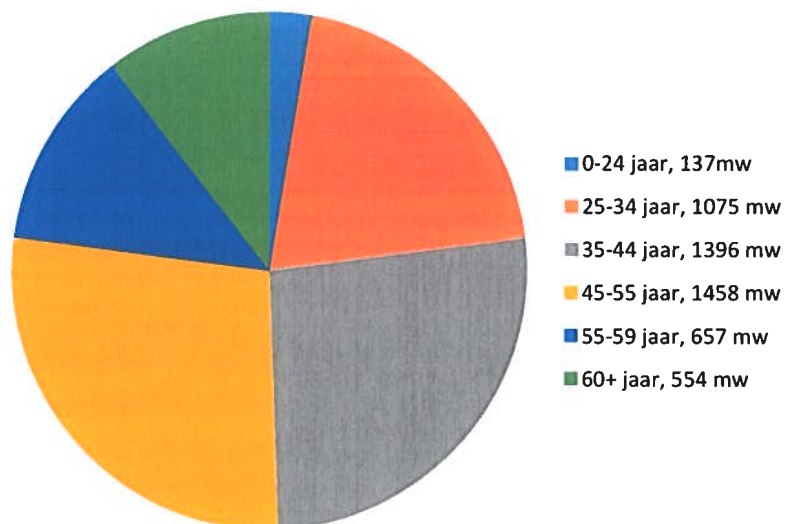
<h4>TALEN & ONTWIKKELING</h4> <p>Prioriteit: Zicht krijgen in kwaliteiten van medewerkers</p> <p>Te nemen stappen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Voor iedereen toegankelijk maken, factoren tijd en aandacht Leidingsamenrotatie formatie aarbitreren, en met employevend laten zijn Instrument en aanpak zoals bij een test 	<h4>LEEBALANS</h4> <p>Prioriteit: Beleef als leidinggevende, jongeren (aandacht, jonge medewerkers)</p> <p>Te nemen stappen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Werk aan balans gebieden, vooral leidinggevers Maak een verduidelijking, leerde, met bijvoorbeeld 	<h4>AANDACHT & WAARDE RING</h4> <p>Prioriteit: Verbinding met elkaar zoeken</p> <p>Te nemen stappen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Duidelijkheid in deuren, projecten stellen en aanpak Leidinggevende is met tijd en Dvd Cursus/oplossing gesprekstroom aarbitreren 	<h4>VERTROUWEN vs. CONTROLE</h4> <p>Prioriteit: Ingraak vergroten en transparantie zijn</p> <p>Te nemen stappen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Hang op de juiste manier: ik lig en welke manier ik kan gebruiken Zonder kennis van direct betrokkenen geen beslissingen Als ik naar andere medewerkers met P1 + H21
--	---	--	---

Hoe verder in 2019





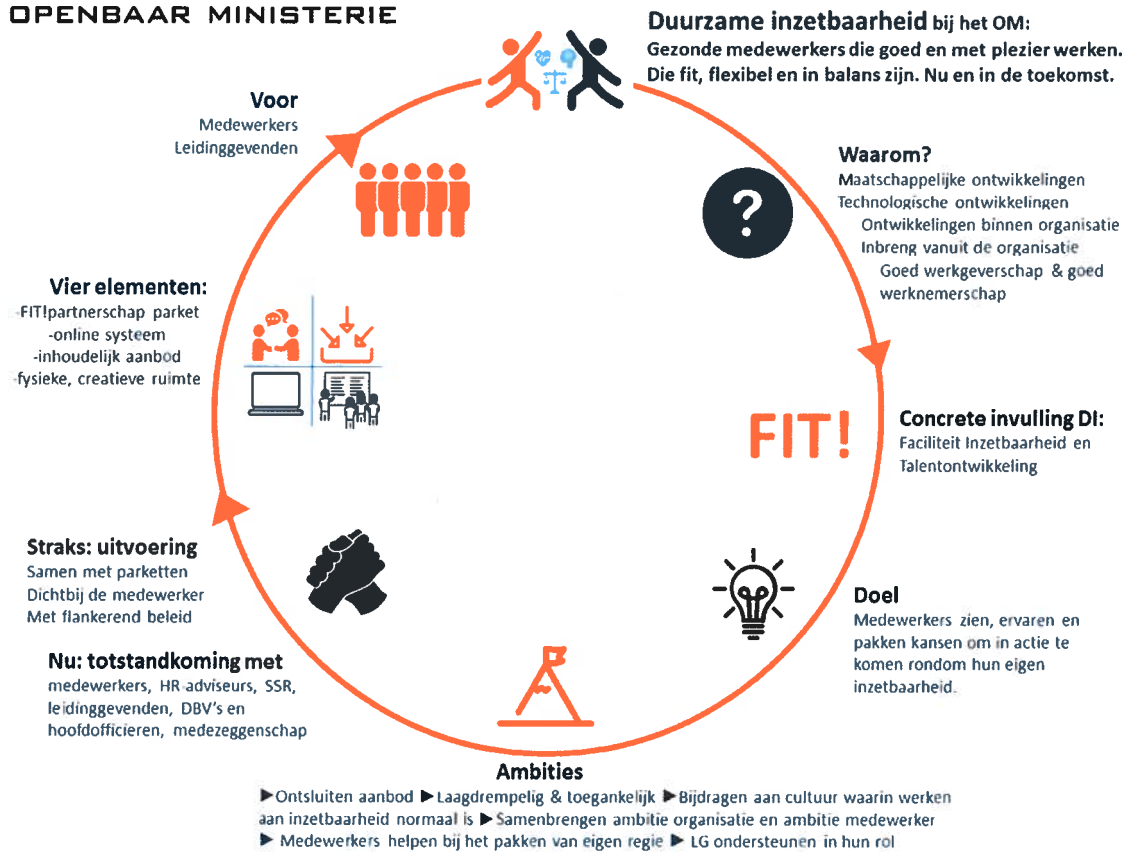
Bijlage 2: Aantal medewerkers per levensfase





Bijlage 3: Proces

OPENBAAR MINISTERIE



Bijlage 4: Ontwikkeltraject FIT-partner

Ontwikkeltraject FIT!partner

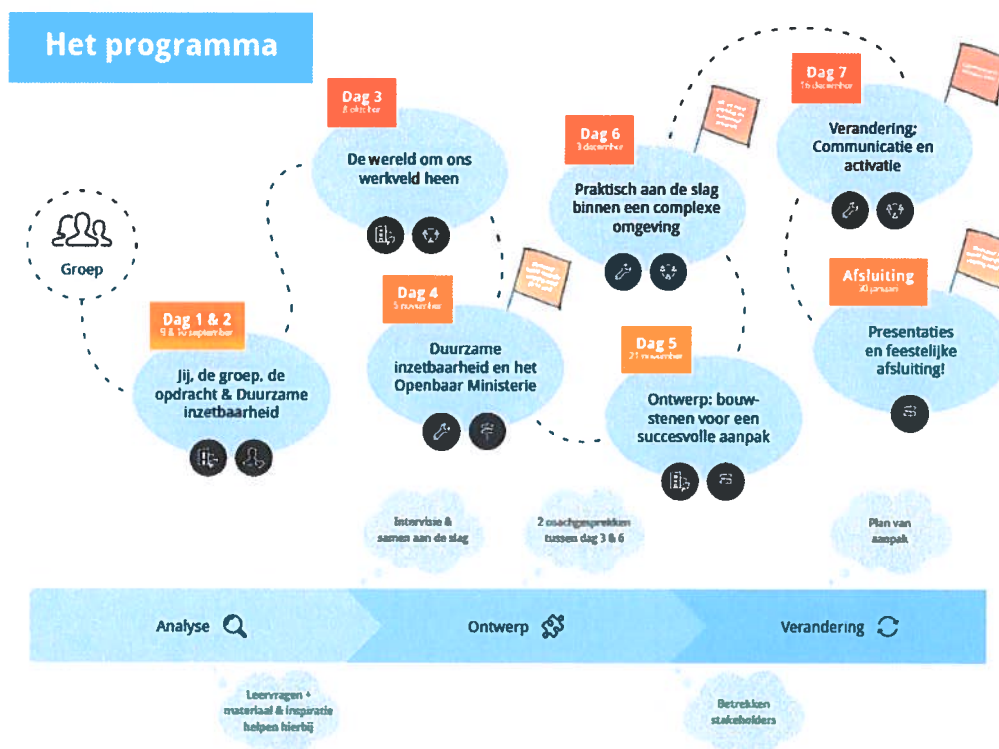


PROFESSIONAL
 Jij in je rol
 Wat je zelf te leren hebt

SAMENWERKEN
 FIT!partnerschap
 Netwerk

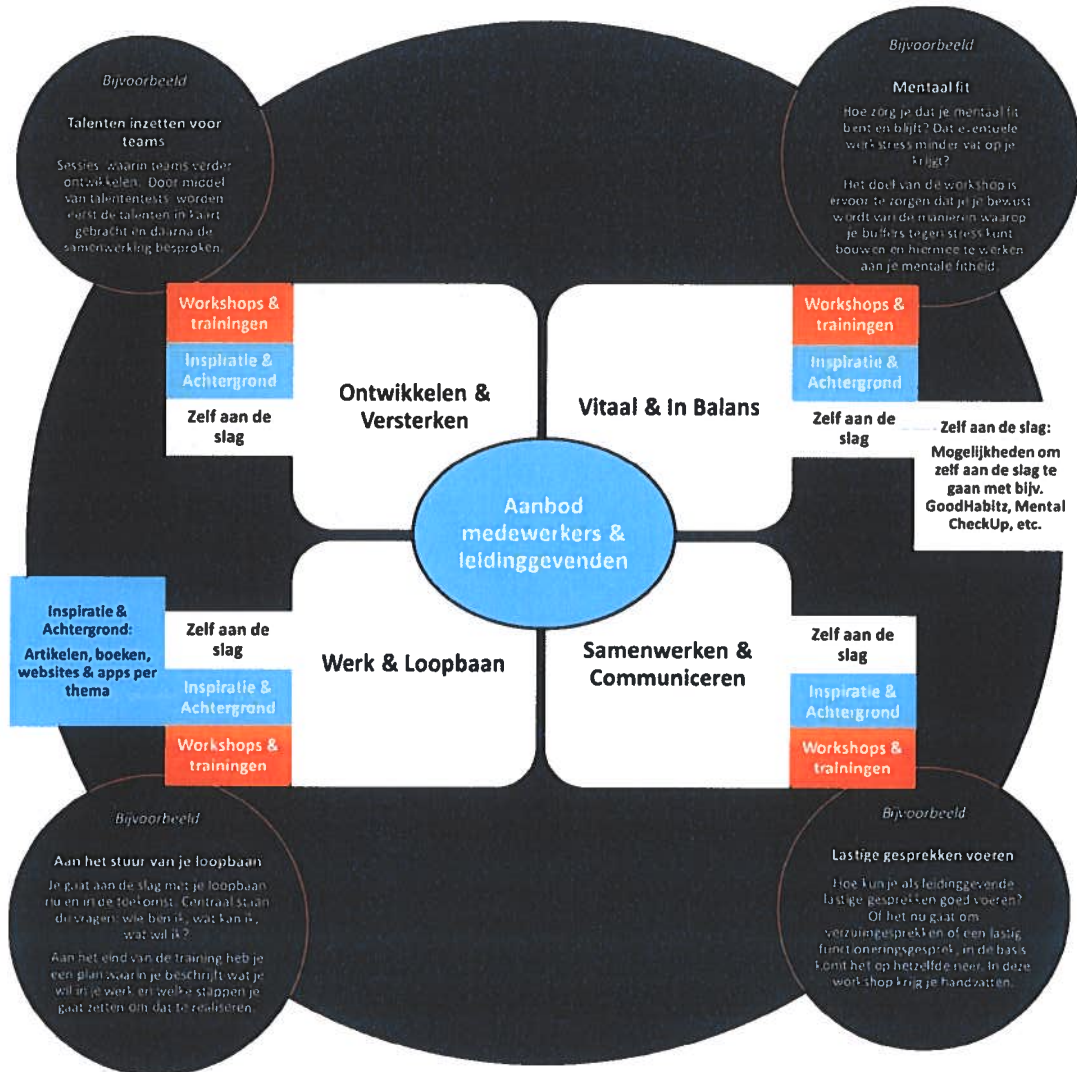
OM-ONDERDEEL
 Stakeholders
 De samenwerking met parketleiding,
 leidinggevendenden etc.

INHOUD
 Kennis en kunde, ook van buiten
 Plan van Aanpak (Analyseren, ontwerpen, implementeren)





Bijlage 5: Impressie aanbod FIT



**PROGRAMMA
DUURZAME
INZETBAARHEID**

Aanleiding

Er worden hoge eisen gesteld aan medewerkers en leidinggevendenden.

Het werk, de organisatie en de maatschappij zijn voortdurend in verandering en het vraagt behoorlijk wat om mee te kunnen bewegen, gezond te blijven en te blijven ontwikkelen.

Het OM wil hier, als goed werkgever, op inspelen door de ontwikkeling van het programma Duurzame Inzetbaarheid – met FIT als onderdeel daarvan.

Programma-onderdelen

Gezond werkend leven

Van verzuim naar inzetbaarheid met de aanpak van thema's die van invloed zijn op een gezond werkend leven, zoals bijvoorbeeld werkstress, langer doorwerken en mantelzorg.

Sterk staan

Een flexibele organisatie met inzetbare medewerkers die gestimuleerd worden om hun gezondheid te verbeteren en te werken aan hun ontwikkeling. Eigen regie en verantwoordelijkheid wordt ondersteund en werken aan je ontwikkeling is normaal.

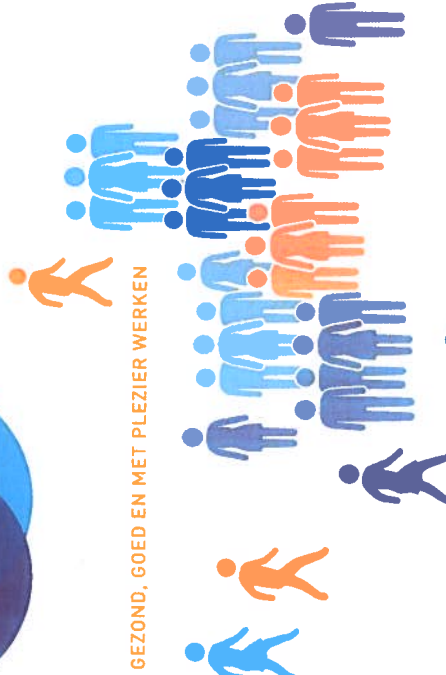
Veranderend werk

Een organisatie die zicht heeft op de veranderingen die maatschappelijke en technologische ontwikkelingen gaan hebben op het werk van OM'ers. Met hierna ook een plan voor vergroting van de inzetbaarheid.



**FIT
FACILITEIT INZETBAARHEID
EN TALENTONTWIKKELING**

• • • **GEZOND, GOED EN MET PLEZIER WERKEN**



• **CENTRAAL AANBOD: ONTWIKKELGIDS**

VITAAL & IN BALANS	WERK & LOOPBAAN
<p>Focus Stress en sterk staan <i>Voorbeeld leidinggevendend:</i> Vitaal leiderschap, vertrouwen en veerkracht faciliteren in teams (training)</p>	<p>Focus Loopbaanoriëntatie <i>Voorbeeld medewerkers:</i> Eigen regie op je loopbaan (training)</p>
<p>Focus Talent ontwikkelen <i>Voorbeeld leidinggevendend:</i> Leidinggeven aan talent (workshop)</p>	<p>Focus Het gesprek <i>Voorbeeld leidinggevendend:</i> Communiceren met (el) (zelf aan de slag)</p>
ONTWIKKELEN & VERSTERKEN	SAMENWERKEN & COMMUNICEREN

LEREN VAN EN MET ELKAAR

SAMEN BOUWEN EN BETER MAKEN

VERSTERKEN WAT WERKT

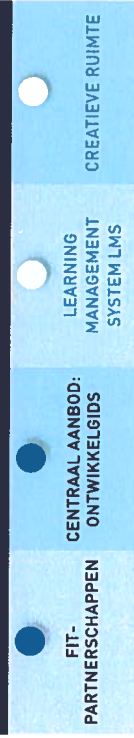
**PLAN VAN AANPAK
OM-ONDERDELEN**



ROL EN UITGANGSPUNTEN FIT

- Verbinden en versterken OM-onderdelen
- Bieden van centrale en decentrale ondersteuning
- Gezamenlijk optrekken rondom inzetbaarheid
- Versterken eigen regie van medewerkers
- Goede infrastructuur en borging

4 PIJLERS FIT



2020

Projectvoorstellen in **2021**



• **FIT-PARTNERSCHAPPEN**

FIT-partnerschappen tussen een expert van binnen het OM-onderdeel en een expert van buiten



FIT-partners – intern

- Met kennis van het OM
- Netwerk interne FIT-partners
- Kennisuitwisseling
- Delen van best practices



FIT-partners – extern

- Expert op thema
- Buitenwereld naar binnen
- Match met interne FIT-partner
- Match met markt



Verzuimprotocol

Samen werken aan een gezonde organisatie

SAMEN WERKEN AAN EEN GEZONDE ORGANISATIE

Een gezonde organisatie met vitale medewerkers, die met plezier hun werk doen. Daar gaan we bij het OM voor. We willen voorkomen dat mensen (langdurig) uitvallen.

Dat vraagt om heldere afspraken bij (preventie van) ziekte en verzuim. Hierbij krijgen medewerkers en leidinggevendenden zelf de regie over het voorkomen van verzuim en de terugkeer tot hun werk.

Waar in dit protocol wordt gesproken over "de leiding" of "leidinggevende" wordt bedoeld de persoon die volgens de afspraken binnen het OM rechtens bevoegd is om rechtspositionele afspraken met u te maken, beslissingen te nemen en andere handelingen te verrichten".

Aangepast n.a.v. de invoering WNRA

September 2020

INHOUD

Verzuim: een gezamenlijke verantwoordelijkheid	3
1. Kort verzuim: als werken even niet kan	4
1.1 Verzuim en verlof	4
1.2 Tijdens de verzuimperiode: werken aan herstel	6
1.3 Werkhervatting: weer aan het werk	7
1.4 De bedrijfsarts: steun en advies bij verzuimbegeleiding	7
1.5 Bedrijfsmaatschappelijk werker: werk en privé onder de loep	9
1.6 HR-adviseur: vraagbaak en sparringpartner	9
1.7 De re-integratieadviseur: extra ondersteuning aan de poort	10
1.8 Wat als je er niet uitkomt	10
2. Bijzonderheden in arbeidsverzuim verdienen extra aandacht	11
3. Langdurig verzuim: houd de vinger aan de pols	13

VERZUIM: EEN GEZAMENLIJKE VERANTWOORDELIJKHEID

Hoe gaan we bij het OM met (preventie van) verzuim om? Wat kunnen we van elkaar verwachten, wie maakt welke afspraken en waar liggen verantwoordelijkheden? Dit verzuimprotocol maakt het voor iedereen duidelijk. Daarnaast is er de folder voor leidinggevenden en medewerkers. Deze biedt informatie over de belangrijke momenten bij verzuim door ziekte.

Afspraken en procedures bij verzuim

In dit protocol staan de procedures bij verzuim voor medewerkers, leidinggevenden, HR-adviseur, bedrijfsarts en bedrijfsmaatschappelijk werker. Het protocol sluit aan bij de geldende wet- en regelgeving over (bedrijfs)geneeskundige verzuimbegeleiding en de rechten en plichten bij (langdurige) ziekte en arbeidsongeschiktheid zoals opgenomen in o.a. de Wet verbetering poortwachter en de CAO Rijk¹ en het Besluit Rechtspositie Rechtelijk Ambtenaren (BRRA). Ook houdt het rekening met de Rijksbrede en J&V- brede visie op gezond werken, duurzame inzetbaarheid en eigen regie. Het protocol geeft aan wat de afspraken en procedures zijn binnen het OM.

Eigen Regie: gezamenlijk verantwoordelijk

Bij het OM hanteren we het 'Eigen Regie'-model. Meer hierover lees je in het 'OM-beleid duurzame inzetbaarheid en verzuim'. Eigen Regie betekent dat de regie bij verzuim ligt bij leidinggevende én medewerker. De medewerker is verantwoordelijk voor zijn eigen inzetbaarheid en herstel. Hij doet er alles aan om de (eigen of passende) werkzaamheden zo snel mogelijk weer te hervatten. De leidinggevende is verantwoordelijk voor de begeleiding tijdens en na de verzuimperiode.

¹ Uiteraard is het protocol zorgvuldig opgesteld aan de hand van wet- en regelgeving, maar waar niettemin sprake is van strijdigheid tussen protocol en (gewijzigde) regelgeving, gaat die (gewijzigde) regelgeving voor.

1. KORT VERZUIM: ALS WERKEN EVEN NIET KAN

1.1 Verzuim en verlof

Verzuim betekent dat de medewerker aangeeft niet te kunnen werken. De medewerker overlegt met de leidinggevende over de (on)mogelijkheden en over wat van toepassing is: ziekteverlof of ander verlof? De leidinggevende kan zich ten aanzien van ziekte laten adviseren door de bedrijfsarts. Voor andere vormen van verlof kan de leidinggevende terecht bij de HR adviseur.

Aanvraag ziekteverlof: dat vraagt om actie

De medewerker belt zelf op de eerste dag van ziekte uiterlijk een half uur voor begin van de werktijd zijn of haar direct leidinggevende of een plaatsvervangend contactpersoon. Samen overleggen ze over de mogelijkheden en beperkingen om te werken en het eventuele (verzuim)verlof. Op basis van dit gesprek beoordeelt de leidinggevende of de medewerker recht heeft op (ziekte)verlof. De melding is wettelijk verplicht.

Op basis van dit gesprek beoordeelt de leidinggevende of de medewerker recht heeft op (ziekte)verlof. Het gesprek gaat over of de medewerker wel of niet inzetbaar is en wat de mogelijkheden zijn. De leidinggevende beoordeelt de inzetbaarheid en oordeelt niet over de ziekte. Zo nodig schakelt de leidinggevende de bedrijfsarts in.

Als de medewerker tijdens het werk ziek wordt, meldt hij zich ook bij de leidinggevende. Is de leidinggevende zelf niet aanwezig of telefonisch niet bereikbaar? Dan belt hij de zieke werknemer zo snel mogelijk terug. Liefst op de eerste ziektedag, anders de dag erna.

De leidinggevende registreert het verzuim in de P-portal. Gaat het verzuim waarschijnlijk langer dan een week duren? Dan maakt de leidinggevende ook een verslag. Dit verslag legt hij vast in het personeelsdossier. Zo zijn de gegevens over verzuim uniform, inzichtelijk en paraat voor een snelle en effectieve verzuimbegeleiding.

Voor vragen en advies kunnen medewerker en leidinggevenden contact opnemen met de bedrijfsarts.

Bespreekpunten bij een ziekmelding

Hoe gaat het met de medewerker: waarom meldt hij zich ziek?

Wat zijn de beperkingen waardoor hij niet of maar gedeeltelijk kan werken? De medewerker hoeft de medische aard van de beperkingen niet aan te geven.

Zijn er speciale meldingsplichten? Is de medewerker bijvoorbeeld ziek door zwangerschap of bevalling, ziek door schuld van derden of is er sprake van een arbeids- of verkeersongeval, vangnetregeling? Meer informatie hierover is te vinden in de brochure 'Wat te doen bij ziekte en arbeidsongeschiktheid' van BZK.

Is er sprake van **werkgerelateerd verzuim**?

Zijn er misschien mogelijkheden om **aangepaste werkzaamheden** te verrichten? Of om gedeeltelijk of vervangend werk te doen?

Welke faciliteiten en/of maatregelen kunnen medewerker en leidinggevende nemen om het herstel te bevorderen? Denk aan het regelen van woon-werkverkeer of bezoek aan de (huis)arts.

Hoe lang gaat het verzuim vermoedelijk duren?

Hoe zit het met de **voortgang of opvang van de werkzaamheden**? Denk aan thuiswerken, overdracht van werk en het afzeggen van afspraken.

Kloppen de bekende NAW-gegevens of verblijft de medewerker misschien op een ander adres? De medewerker is verplicht bereikbaar te blijven voor leidinggevende en indien nodig voor de bedrijfsgeneeskundige dienst.

Tenslotte maken medewerker en leidinggevende een afspraak voor **vervolgcontact**. Ze spreken ook af wie het initiatief daartoe neemt.

Aanvraag verzuimverlof zonder medische oorzaak

Vraagt de medewerker verzuim aan vanwege problemen in de privésituatie? Dan kijken leidinggevende en medewerker in eerste instantie naar andere oplossingen dan ziekteverlof. Bijvoorbeeld bijzonder verlof, zorgverlof of aangepaste werktijden.

Vraagt de medewerker (vermoedelijk) verzuim aan vanwege een conflictsituatie op het werk, verstoorde arbeidsverhoudingen of andere werk gerelateerde problemen? Dan plannen leidinggevende en medewerker een persoonlijk gesprek om samen tot een oplossing te komen. Eventueel met een derde persoon, zoals de naast hogere leidinggevende.

Aanvraag ziekteverlof gedurende vakantie

Ook bij ziekte tijdens vakantie zoekt de medewerker contact met de leidinggevende, als de medewerker vakantieverlof wil laten omzetten in ziekteverlof.

Bij verzuim door ziekte zorgt de medewerker voor een medische verklaring van een erkende medische instantie (huisarts of ziekenhuis) in het Engels, Duits, Frans of Nederlands. Duurt het verzuim langer dan de einddatum van het vakantieverlof? Dan keert de medewerker zodra hij kan reizen terug naar Nederland.

De medewerker informeert de leidinggevende over de datum van terugkeer in Nederland. De leidinggevende overlegt vervolgens met de medewerker of, en zo ja wanneer, hij naar het spreekuur van de bedrijfsarts gaat

1.2 Tijdens de verzuimperiode: werken aan herstel

Kan de medewerker door ziekte of een ongeval niet werken, dan spant hij zich in om herstel te bevorderen. De leidinggevende faciliteert een zo spoedig mogelijke werkhervatting. Regelmatig contact tussen leidinggevende en medewerker is hierbij heel belangrijk. Dat stimuleert immers tot (gedeeltelijke) werkhervatting en houdt de drempel laag om weer terug te keren in het werk.

Begeleiding tijdens verzuim

Tijdens de ziekteperiode komen in de gesprekken tussen medewerker en leidinggevende dezelfde zaken aan de orde als tijdens het eerste gesprek. Het gaat dus over de beperkingen en de mogelijkheden. Eventueel komen ook gegevens uit het verzuimspreekuur van de bedrijfsarts aan de orde en de ontwikkelingen op het werk. De medewerker en leidinggevende maken bij elk contact steeds een concrete afspraak voor een vervolcontact. Als leidraad geldt hierbij het volgende:

bij verzuim **korter dan een week** wordt een afspraak gemaakt over de verwachte datum van herstel;

bij **middellang verzuim** (een tot zes weken) hebben medewerker en leidinggevende wekelijks contact met elkaar;

bij **langdurig verzuim** (langer dan zes weken) is er zo vaak als nodig of wenselijk contact, maar gemiddeld om de twee weken (tenzij na overleg met en op advies van de bedrijfsarts anders is bepaald). Daarnaast zijn de regels uit de Wet verbetering oortwachter, CAO Rijk en BRRA van toepassing (zie ook langdurig verzuim hoofdstuk 3).

De leidinggevende noemt het ziekteverlof in het werkoverleg. Als het passend is, stimuleert hij collega's om contact te zoeken en te houden.

Na acht dagen verzuim stuurt de ondersteuner van de bedrijfsarts een mail aan de leidinggevende met de vraag of de bedrijfsarts de medewerker moet oproepen. Er wordt geïnformeerd of de leidinggevende een concrete adviesvraag heeft. Bijvoorbeeld: met welke medische beperkingen moet ik rekening houden? Wat mag ik verwachten van de medewerker? Bij kortdurende afwezigheid zijn dit geen relevante vragen. Dan is het logischer om onderling contact te onderhouden over het verloop. Gaat het verzuim mogelijk langer duren en kan het verloop van het verzuim lastig worden ingeschat, dan is het nuttig om de bedrijfsarts in te schakelen. Bij psychische problematiek is het verstandig om dit meteen te doen.

Is de medewerker na drie weken nog volledig arbeidsongeschikt? Dan vertelt de leidinggevende in elk geval in de vierde week aan de zieke medewerker hoe de organisatie omgaat met langdurig ziekte.

De medewerker geeft eventuele veranderingen in de verzuimsituatie door aan de leidinggevende.

De leidinggevende registreert het verzuim in de P-portal en legt het verslag van het gesprek vast in het personeelsdossier.

Bij (langdurige) arbeidsongeschiktheid kan er na verloop van tijd een aantal zaken wijzigen in onder andere inkomen en vergoedingen.

Tijdens verzuim op vakantie

Als de medewerker tijdens zijn ziekte op vakantie wil, vraagt hij toestemming aan de leidinggevende. De leidinggevende kan advies vragen aan de bedrijfsarts of er medische of re-integratie belemmeringen zijn.

Bij langdurige ziekte wordt op reguliere wijze vakantieverlof opgebouwd. Wel gelden er speciale afspraken over het opnemen van verlof. Meer informatie is te vinden op Rijksportaal onder “werk en gezondheid”.

1.3 Werkhervatting: weer aan het werk

Zodra de medewerker denkt dat hij weer helemaal of gedeeltelijk kan werken, geeft hij dit door aan de leidinggevende. Wanneer hij minder dan een jaar ziek is, hoeft hij hiervoor geen toestemming of bericht van de bedrijfsarts te hebben. Met name in geval van (gedeeltelijke) werkhervatting na middellang en langdurig verzuim zijn onderstaande punten nog van belang.

Als de medewerker weer aan het werk wil gaan, neemt hij eerst contact op met de leidinggevende of zijn plaatsvervanger. Dit doet hij uiterlijk een half uur voor het begin van de werktijd, of beter nog een dag van tevoren.

Medewerker en leidinggevende overleggen vervolgens over de mogelijkheden om het werk te hervatten. Hierbij kunnen ze ook het advies van de bedrijfsarts betrekken. De leidinggevende beslist uiteindelijk of en in hoeverre de werkzaamheden kunnen worden hervat en het ziekteverlof kan worden beëindigd. Dit is afhankelijk van de mate waarin de medewerker zijn eigen werk of ander passend werk kan verrichten. Als de beslissing afwijkt van het advies van de bedrijfsarts, meldt de leidinggevende dit aan de bedrijfsarts

Mocht de medewerker het niet eens zijn met het advies van de bedrijfsarts of het besluit van de leidinggevende dan kan hij dit allereerst bespreken met zijn leidinggevende en de bedrijfsarts. Indien er geen overeenstemming wordt bereikt, kan de medewerker en/of de leiding van het dienstonderdeel zich wenden tot het UWV voor een deskundigenoordeel of tot het Rijksloket advies en bemiddeling arbeidszaken (RABA)

Voor of op de eerste werkdag hebben medewerker en leidinggevende een kort gesprek. De medewerker vertelt de leidinggevende dan welke beperkingen er nog zijn en welke mogelijkheden. De leidinggevende informeert de medewerker over de stand van zaken op het werk en past zo nodig het werkproces aan. In overleg met de medewerker brengt de leidinggevende ook de collega's op de hoogte. Het gesprek kan ook aanknopingspunten bieden om nieuw verzuim te voorkomen.

De hersteldatum is de datum waarop de medewerker daadwerkelijk en volledig hersteld is. Dat kan dus ook in het weekend zijn of op een verlofdag.

De leidinggevende registreert de herstelmelding in de P-portal. Hiermee is het verzuim administratief afgesloten.

1.4 De bedrijfsarts: steun en advies bij verzuimbegeleiding

De werkgever is verplicht om te zorgen voor de verzuimbegeleiding van de medewerker. De bedrijfsgeneeskundige dienst ondersteunt hierbij. De bedrijfsarts kan de leidinggevende en medewerker adviseren.

De rol van de bedrijfsarts

De bedrijfsarts nodigt de medewerker, conform regels voortvloeiend uit de Wet verbetering poortwachter, uit voor het spreekuur in de zesde verzuimweek en stelt een probleemanalyse op. Wil de leidinggevende al voor de zesde verzuimweek een re-integratieadvies? Dan vraagt hij aan de bedrijfsarts om de medewerker op te roepen voor het spreekuur van de bedrijfsarts. De leidinggevende stelt dan een gerichte vraag aan de bedrijfsarts. Bijvoorbeeld: Op welke manier is de medewerker de komende tijd inzetbaar?

Het advies van de bedrijfsarts biedt de leidinggevende en medewerker voldoende stof om met elkaar in gesprek te gaan over mogelijke werkzaamheden. Het advies bevat de volgende informatie:

of er sprake is van **werkgerelateerd verzuim**;

wat de **functionele beperkingen** en mogelijkheden van de medewerker zijn;

de **inzetbaarheid/belastbaarheid** van de medewerker;

de **prognose** ten aanzien van de werkhervatting;

indien van toepassing: concreet advies over aanpassingen in het kader van de **Wet verbetering poortwachter**.

Wanneer er sprake is van werk gerelateerd verzuim, kan de bedrijfsarts de medewerker en leidinggevende adviseren een medewerker door te verwijzen naar andere deskundigen. Bijvoorbeeld de ergonoom, het bedrijfsmaatschappelijk werk, een mediator of veiligheidsdeskundige. Ook kan hij een interventietraject voorstellen. Als het verzuim niet werk gerelateerd is, kan alleen de eigen huisarts de medewerker doorverwijzen voor behandeling.

De leidinggevende kan de bedrijfsarts vragen om een spoedspreekuur. De leidinggevende informeert de medewerker hierover. Op dit verzoek volgt binnen 24 uur actie.

De medewerker zorgt dat hij op tijd verschijnt op het spoedspreekuur. Wil hij de afspraak verzetten, dan overlegt hij dit zo spoedig mogelijk met de leidinggevende. De leidinggevende geeft al dan niet akkoord. Heeft de medewerker de verhindering niet tijdig gemeld, dan krijgen leidinggevende, medewerker en eventueel HR-adviseur hierover een bericht van de bedrijfsarts.

De bedrijfsarts kan (na toestemming van de medewerker) telefonisch of schriftelijk om aanvullende informatie vragen bij de medewerker en bij eventuele behandelaars. Van de medewerker wordt verwacht dat hij deze informatie verstrekt, om op deze manier bij te dragen aan zijn herstel en geen zaken na te laten die het herstel belemmeren.

De bedrijfsarts zorgt voor de informatieverstrekking naar leidinggevende, HR-adviseur en medewerker. De bedrijfsarts heeft een medisch beroepsgeheim en mag de leidinggevende dus geen informatie geven over het medisch aspect van het verzuim.

De leidinggevende kan ook buiten het verzuimspreekuur telefonisch contact opnemen met de bedrijfsarts voor overleg of advies.

De medewerker kan op eigen initiatief, bijvoorbeeld preventief, een afspraak maken met de bedrijfsarts. De gesprekken met de bedrijfsarts zijn vertrouwelijk. Maar soms zal de bedrijfsarts aansturen op overleg met de leidinggevende, om zo tot een oplossing van een probleem te komen. Uitgaande van een volwassen arbeidsrelatie, neemt de medewerker de verantwoordelijkheid om de leidinggevende te informeren over de geplande afspraak met de bedrijfsarts.

In uitzonderlijke situaties kan de medewerker er vanaf zien de werkgever te informeren over zijn bezoek aan de bedrijfsarts. De leidinggevende of de medewerker zelf kunnen ook aansturen op een driegesprek met de bedrijfsarts en eventueel andere partijen erbij.

Voorkomen is beter

Een medewerker kan de bedrijfsarts benaderen om ziekteverzuim te voorkomen. Er zijn nog meer mogelijkheden voor preventie. Denk aan middelen op het gebied van gezond werken, bijvoorbeeld een aangepaste stoel, een aangepaste muis en een beeldschermbril. Voor vragen over bijvoorbeeld een aangepaste stoel of muis kunnen medewerkers in eerste instantie terecht bij de ergocoach. Indien nodig of gewenst kan de leidinggevende (eventueel op advies van de bedrijfsarts) ook doorverwijzen naar de ergonoom. Vervolgens kan de medewerker een verzoek tot vergoeding indienen bij de leidinggevende.

Deskundigenoordeel: het advies van de bedrijfsarts getoetst

Zijn de leidinggevende en/of de medewerker het niet eens met het advies van de bedrijfsarts? Dan is het verstandig dit eerst te bespreken met de bedrijfsarts en elkaar. Misschien is in overleg wel een oplossing mogelijk. Zo is er een nieuw onderzoek (een 'second opinion') bij een andere bedrijfsarts van UBR mogelijk om het oordeel van de bedrijfsarts te toetsen. Een eventuele impasse in de re-integratie kan zo voorkomen worden. Is er geen overeenstemming? Dan kunnen leidinggevende en medewerker zich onafhankelijk van elkaar, maar ook samen, wenden tot het RABA en/of het Uitvoeringsinstituut Werknemers Verzekeringen (UWV). Er volgt dan een deskundigenoordeel.

Deskundigenoordeel, en dan?

Als de leidinggevende en/of de medewerker het niet eens zijn met het arbeids(on)geschiktheidsadvies van de bedrijfsarts, zijn zij vrij om onafhankelijk van elkaar een deskundigenoordeel aan te vragen bij het UWV.

Als eenmaal duidelijk is dat een deskundigenoordeel van belang is, is het belangrijk om deze zo snel mogelijk aan te vragen om vertraging bij re-integratie te voorkomen. Leidinggevende en/of medewerker moeten elkaar vervolgens zo spoedig mogelijk op de hoogte brengen van de aanvraag en het resultaat.

Werkgever en werknemer kunnen ook een deskundigenoordeel aanvragen om te toetsen of de re-integratie inspanningen of de aangeboden werkzaamheden, voldoen aan de criteria van het UWV. Dit is een wettelijk recht voor werkgever en werknemer.

1.5 Bedrijfsmaatschappelijk werker: werk en privé onder de loep

Kampt een medewerker met werk- of privé-gerelateerde omstandigheden die zijn inzet op het werk negatief beïnvloeden? Dan kan hij een beroep doen op het bedrijfsmaatschappelijk werk. Uitgaande van een volwassen arbeidsrelatie, neemt de medewerker de verantwoordelijkheid om de leidinggevende te informeren over de geplande afspraak met de bedrijfsmaatschappelijk werker. De bedrijfsmaatschappelijk werker geeft kortdurende psychosociale zorg en begeleidt de medewerker in zijn sociaal-maatschappelijke werkcontext. Denk hierbij aan zaken als de balans tussen werk en privé. Of aan sociale of sociaal-emotionele werk gerelateerde kwesties. Samen zoeken ze naar oplossingen om de medewerker weer goed te laten functioneren in zijn werk. Onderwerpen van gesprek zijn bijvoorbeeld: *“hoe ga je om met de werkomstandigheden?”*, *“wat kun je als werknemer doen?”* en *“wat kan de werkgever voor je doen?”*.

De rol van de bedrijfsmaatschappelijk werker

De bedrijfsmaatschappelijk werker adviseert de leidinggevende en de medewerker. Een medewerker kan zelf contact opnemen met de bedrijfsmaatschappelijk werker of een afspraak maken na verwijzing van de leidinggevende of bedrijfsarts. De vraag of behoefte van de medewerker is altijd het vertrekpunt voor ondersteuning.

De inhoud van de gesprekken met de bedrijfsmaatschappelijk werker is vertrouwelijk. De bedrijfsmaatschappelijk werker mag de leidinggevende wel informeren over het proces. Is de leidinggevende niet op de hoogte van de afspraak, dan stuurt de bedrijfsmaatschappelijk werker aan op een gesprek tussen medewerker en leidinggevende om tot een oplossing te komen.

Als een medewerker aangeeft dat hij behoefte heeft aan hulp, is er meestal binnen één week contact (telefonisch of per mail). Het intakegesprek vindt over het algemeen binnen 14 dagen plaats. Indien nodig of gewenst (bijvoorbeeld als de problematiek in het geheel niet werk gerelateerd is, maar hulp wel van belang is), verwijst de bedrijfsmaatschappelijk werker door naar andere hulpverleners.

1.6 HR-adviseur: vraagbaak en sparringpartner

De HR-adviseur is een vraagbaak en sparringpartner voor leidinggevend. Hij adviseert bij de begeleiding van ziekteverzuim en duurzame inzetbaarheid van medewerkers om verzuim te voorkomen. Daarnaast denkt hij mee over het inzetten van in- of externe deskundigheid. De HR-adviseur kan bijvoorbeeld contact leggen met het UBR - arbeid en gezondheid). Verder heeft hij een signalerende en controlerende rol naar het management.

De rol van de HR-adviseur

Als leidinggevende kun je voor advies rondom verzuim een beroep doen op de HR-adviseur. Hij weet bijvoorbeeld meer van:

het arbobeleid, wet- en regelgeving (CAO Rijk, BRRA, Wet verbetering poortwachter, sociale regelgeving WIA/WGA, toetsingskader voor verzuimdossiers van het UWV**) en re-integratietrajecten en re-integratiebureaus;

de bedrijfsprocessen en de relevante arborisico's;

de arbocatalogus van het Rijk over beeldschermwerk, agressie en geweld, werkdruk;

interventies om gezondheidsklachten en ziekteverzuim te voorkomen;

de aandachtspunten uit de risico-inventarisatie & evaluatie PsA en het plan van aanpak;
oorzaken die leiden tot (ziekte)verzuim en gezondheidsklachten;
trends en ontwikkelingen in het vakgebied;
ziekteverzuiminstrumenten.

1.7 De re-integratieadviseur: extra ondersteuning aan de poort

Bij verzuim langer dan 26 weken kan de leidinggevende zich laten ondersteunen door de re-integratieadviseur. Dit in het kader van de Wet verbetering poortwachter. De re-integratieadviseur kan bijvoorbeeld advies geven over interventies, maar ook de kosten doorrekenen wanneer een medewerker een nieuwe baan accepteert. De re-integratieadviseur heeft ook kennis van de feiten die bij de HR-adviseur genoemd staan.

1.8 Wat als je er echt niet uitkomt?

In dit protocol gaan we uit van het goede gesprek en een volwassen arbeidsrelatie tussen de leidinggevende en de medewerker. Dat neemt echter niet weg dat mocht er een rechtspositioneel besluit worden genomen en de medewerker en leidinggevende er echt niet uitkomen, de weg open staat naar het Rijksloket advies en bemiddeling arbeidszaken (RABA).

2. BIJZONDERHEDEN IN ARBEIDSVERZUIM VERDIENEN EXTRA AANDACHT

Frequent verzuim: een belangrijk signaal

Als mensen vaak verzuimen, zegt dit in veel gevallen iets over hun vitaliteit en inzetbaarheid. Het is daarom goed hier aandacht voor te hebben. We hebben het over frequent verzuim als iemand zich in de afgelopen 12 maanden drie keer of meer heeft ziek gemeld of twee keer of meer binnen de afgelopen zes maanden. Als dat zo is, volgt er een gesprek tussen leidinggevende en medewerker. Hierbij ligt het accent op het bespreekbaar maken van het verzuimgedrag, zonder dit te veroordelen. Samen proberen leidinggevende en medewerker eventuele oorzaken van het bovengemiddelde verzuim te achterhalen. Ze zoeken samen naar oplossingen en maken afspraken om verzuim in de toekomst te voorkomen of te verminderen. De leidinggevende maakt een verslag van het gesprek en voegt dit toe aan het personeelsdossier.

Voor het gesprek verzamelt de leidinggevende relevante feiten over het verzuim in de laatste twee jaar. Hij analyseert de gegevens en let hierbij op patronen, bijvoorbeeld op verzuim rond het weekend en bij piekbelasting.

De leidinggevende kan de HR-adviseur inschakelen bij de voorbereiding en/of bij het verzuimgesprek.

De medewerker en leidinggevende onderzoeken samen de oorzaken en oplossingen van het verzuim. Ze kijken hierbij naar het werk en de privésfeer. Denk aan onduidelijkheid over de taken of teveel taken, weinig waardering en privéproblemen. Bovenal staat centraal hoe beiden kunnen bijdragen aan de inzetbaarheid van de medewerker.

De leidinggevende legt de afspraken vast in de P-portal en plant een vervolgspraak. De gemaakte afspraken over het werk neemt hij mee in de gesprekscyclus.

De invulling van een gesprek over frequent verzuim is sterk afhankelijk van de omstandigheden. Het is bijvoorbeeld niet altijd nodig om verzuimgegevens te verzamelen of om een uur te praten. Maatwerk is hier het sleutelwoord.

Zwangerschap: verlof voor een nieuw leven

Zwangerschap is natuurlijk geen ziekte! Bij een zwangere medewerkster hebben we het dan ook niet over verzuim, maar over zwangerschaps- en bevallingsverlof volgens de Wet arbeid en zorg (WAZO) en zoals voort vloeit uit de rechtspositieregeling. De volgende stappen zijn hierbij van belang:

De medewerkster vertelt de leidinggevende dat ze zwanger is.

In de P-portal vraagt de medewerkster zelf zwangerschapsverlof aan. Dit doet zij uiterlijk 3 weken voordat zij verlof ingaat. Dat is tenminste 7 weken voor de uitgerekende bevallingsdatum, want het zwangerschapsverlof begint uiterlijk 4 weken voor deze datum.

Uiterlijk drie maanden voor de uitgerekende datum voert de leidinggevende, eventueel met de HR-adviseur, een gesprek met de medewerkster over haar rechten en plichten. Ook mogelijke aanpassingen van het werk kunnen aan de orde komen.

Uiterlijk drie maanden voor de uitgerekende datum stuurt de medewerkster een originele zwangerschapsverklaring naar de HR Servicedesk.

Wanneer de medewerkster met zwangerschapsverlof gaat, wordt dit in de P-portal geregistreerd.

Als de medewerkster na het zwangerschapsverlof weer kan werken, meldt ze zich op de gangbare wijze aanwezig.

Mocht de medewerkster (gedeeltelijk) arbeidsongeschikt zijn door de zwangerschap of de bevalling, dan krijgt ze een uitnodiging van de bedrijfsarts. Deze beoordeelt of de ziekmelding gerelateerd is aan de zwangerschap. Als dit zo is, worden de werkzaamheden en werktijden aangepast. Ook moet het UWV worden ingelicht.

Bij (gedeeltelijke) arbeidsongeschiktheid ten gevolge van de zwangerschap gaat de medewerkster altijd zes weken voor de uiterekende datum met zwangerschapsverlof.

Sociaal Medisch Overleg houdt iedereen scherp

In het Sociaal Medisch Overleg (SMO) komen onderwerpen en signalen aan de orde over verzuimpreventie, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen, organisatiewijzigingen of werk gerelateerde problemen. De uitkomsten van het overleg kunnen als input dienen om verzuimbeleid en -uitvoering aan te scherpen. Overlegverslagen zorgen voor het borgen en monitoren van de afspraken en acties.

Multidisciplinair team voor integrale aanpak

Aan het SMO neemt het sociaal medisch multidisciplinair team (SMT) deel. In dit team komen mensen met verschillende rollen bij elkaar:

- het hoofd van dienst (vertegenwoordigd door de Directeur Bedrijfsvoering (DBV));
- de HR-adviseur;
- betreffende leidinggevenden en/of casemanagers;
- de bedrijfsmaatschappelijk werker;
- en de bedrijfsarts.

De DBV is voorzitter van het SMO. De frequentie van het overleg verschilt per dienstonderdeel, maar vindt in elk geval eens per kwartaal plaats. Het dienstonderdeel neemt hierin zelf initiatief en plant de overleggen in. De HR-adviseur vervult de rol van secretaris van het SMT en maakt het verslag met de actiepunten. HR verwerkt die punten in een actielijst voor alle SMT-leden. De bedrijfsarts verschaft tijdens het SMO geen medische inhoudelijke informatie over medewerkers. Hij heeft immers een medisch beroepsgeheim.

Eigen Regie

Eigen Regie betekent dat leidinggevende en medewerker het verzuim samen bespreken, eventueel met de bedrijfsarts. Samen bekijken ze welke interventies bijdragen aan re-integratie. In complexe gevallen kan een leidinggevende integraal advies vragen aan de leden van het SMO.

3. LANGDURIG VERZUIM: HOUD DE VINGER AAN DE POLS

Verzuim is geen statische toestand. Dat geldt ook voor langdurig verzuim. Situatie, inzichten en omstandigheden kunnen veranderen. Het traject naar werkhervatting en de afspraken hierover moeten daarop worden aangepast. Het is daarom belangrijk dat medewerker, leidinggevende en bedrijfsarts contact houden. Samen bespreken ze de actuele ontwikkelingen, spannen zich indien mogelijk in voor re-integratie en leggen relevante informatie correct vast.

Uit de Wet verbetering poortwachter vloeien regels voor leidinggevenden en medewerkers voort bij langdurig arbeidsverzuim. Er staat precies welke stappen zij beiden moeten zetten om een spoedige terugkeer te bevorderen.

Verzuimdossier

De werkgever moet alle informatie over verzuim (behalve medische informatie) vastleggen in het verzuimdossier in de P-portal. Meer informatie hierover vind je in de brochure “Wat te doen bij ziekte en arbeidsongeschiktheid” van BZK.

Probleemanalyse en advies

Na 25 dagen verzuim krijgt de leidinggevende per mail een mededeling dat de medewerker in de 6e week wordt opgeroepen bij de bedrijfsarts voor een probleemanalyse conform de Wet verbetering poortwachter. Bij verwacht langdurig verzuim maakt de bedrijfsarts vóór de zesde verzuimweek een analyse van de situatie van de werknemer. Deze zogenoemde ‘probleemanalyse’ is wettelijk verplicht. Het is een advies aan de werkgever en werknemer voor een optimaal verloop van de re-integratie. De leidinggevende en de medewerker geven de bedrijfsarts alle informatie die hij nodig heeft voor een goede probleemanalyse, bijvoorbeeld over werk- en privé-omstandigheden. Na de Probleemanalyse maken leidinggevende en medewerker het zogenoemde Plan van Aanpak om de re-integratie verder vorm te geven en delen dit met de bedrijfsarts. Meer informatie over probleemanalyse, advies en plan van aanpak vind je in de brochure “Wat te doen bij ziekte en arbeidsongeschiktheid” van BZK.

Vervolgcontact: maatwerk voor re-integratie

Medewerker en leidinggevende evalueren regelmatig samen het plan van aanpak. Hoe vaak ze dit doen, hangt af van de aard van de arbeidsongeschiktheid en de mogelijkheden om het werk op de een of andere manier te hervatten. De richtlijn is eens in de zes weken. Afspraken tussen bedrijfsarts en medewerker zijn steeds maatwerk. Ze vinden ten minste eens per zes weken plaats. Dan komen de volgende zaken aan de orde:

Het verloop van de ziekte. Is er sprake van een stijgende, stabiliserende of neerwaartse lijn?

Wat hebben medewerker en leidinggevende gedaan om weer terug te keren naar het werk?

Hoe verlopen de re-integratie activiteiten?

Worden afspraken uit het plan van aanpak nagekomen?

Verdiend het plan van aanpak bijstelling?

Als duidelijk is dat redelijk herstel binnen de eerste twee ziektejaren niet te verwachten is, kan in overleg met de bedrijfsarts besloten worden tot een vervroegde WIA-keuring van de medewerker. De bedrijfsarts of leidinggevende kunnen zaken voor het spreekuur afstemmen of besluiten tot een gesprek met z'n drieën: medewerker, bedrijfsarts en leidinggevende.

Bij langdurige arbeidsongeschiktheid kan er na verloop van tijd een aantal zaken wijzigen in bijvoorbeeld het inkomen en vergoedingen. Een overzicht van mogelijke wijzigingen is te vinden op het Rijksportaal onder “werk en gezondheid”.