

Ziekteverzuimbeleid



Inhoudsopgave

Inleiding	p.3
Hoofdstuk 1: Casemanagement en begeleiding bij ziekte	p.4
Hoofdstuk 2: Preventief beleid	p.8
Hoofdstuk 3: Curatief beleid	p.9
Hoofdstuk 4: Informatie & communicatie m.b.t. ziekteverzuim	p.11
Bijlagen:	
Bijlage 1: Protocol ziekmelding en re-integratie	p.14
Bijlage 2: Algemene toelichting op de Wet Verbetering Poortwachter	p.16
Bijlage 3: Uitleg WIA-uitkering	p.17
Bijlage 4: Leidraad gesprekken	p.18
Bijlage 5: Overzicht signalen van verzuim	p.20

Inleiding

Uitgangspunten

Stichting kom Leren heeft goed personeelsbeleid hoog in het vaandel staan en maakt werk van de zorg voor het personeel. Het ziekteverzuimbeleidsplan maakt hier onderdeel van uit en is gericht op het voorkomen en verminderen van verzuim van personeel.

Ziekteverzuim is de tijd die werknemers als gevolg van ziekte niet kunnen werken.

Dit ziekteverzuimbeleidsplan is allereerst gericht op het bevorderen van de veiligheid, de gezondheid en het welzijn van de personeelsleden van Stichting kom Leren in relatie tot het werk.

Daarnaast is dit plan een uitwerking van de regels waaraan zulk beleid moet voldoen.

Met andere woorden, het ziekteverzuimbeleid draagt bij aan het scheppen van een optimaal werkklimaat in overeenstemming met de Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA), Arbowet, Ziektewet, Wet Verbetering Poortwachter, CAO Primair Onderwijs, de Regeling Ziekte en arbeidsongeschiktheid primair onderwijs (ZAPO) en overige relevante wetgeving.

Het ziekteverzuimbeleidsplan heeft als doel:

- Het voorkomen van arbeidsongeschiktheid en beroepsziekten
- Het ziekteverzuim tot een minimum beperken door de arbeidsomstandigheden, het sociale klimaat, de wijze van leidinggeven en aandacht voor het individuele personeelslid regelmatig te evalueren
- Het voldoen aan de wettelijke regels zoals boven genoemd

De verantwoordelijkheid voor het verzuimgedrag en de gevolgen hiervan liggen bij personeelsleden. Hier zal nader op worden ingegaan bij het hoofdstuk over preventief verzuim.

Onderdelen beleidsplan

In dit ziekteverzuimbeleidsplan komen o.a. de volgende zaken aan de orde:

- a. Casemanagement en begeleiding bij ziekte
- b. Preventief beleid: gericht op het voorkomen van ziekteverzuim
- c. Curatief beleid: gericht op een spoedig herstel en werkhervatting
- d. Informatie en communicatie

Hoofdstuk 1

Casemanagement en begeleiding bij ziekte

1.1 Directeur en bestuursbureau

De directeuren zijn in samenwerking met de medewerker personeel verantwoordelijk voor het naleven van de afspraken zoals vermeld in dit ziekteverzuimbeleidsplan. De directeuren zorgen voor de uitvoering van het beleid en zijn verantwoordelijk voor een goede uitleg van het verzuimbeleid op de eigen school, maar ook het bewaken van de te ondernemen stappen bij een ziek personeelslid. Directeuren zijn casemanagers in geval van ziekte. Zij begeleiden zieke personeelsleden en in gezamenlijke verantwoordelijkheid met het personeelslid wordt een concreet plan van aanpak gemaakt. Als een directeur of personeelslid van het bestuursbureau ziek is, is de voorzitter van het college van bestuur, casemanager.

De rol van een directeur bij ziekte:

- Eerste aanspreekpunt bij een ziekmelding
- Zorgen voor een ziektedossier waarin alle contacten, afspraken, formulieren en gespreksverslagen worden vastgelegd
- Regelmatig contact houden met het personeelslid en gesprekken voeren tijdens het ziekteproces*
- Het personeelslid begeleiden bij werkhervatting
- Het regelen –in overleg met het personeelslid- van de overname van werkzaamheden
- Indien nodig, de werkomstandigheden/belasting/tijden aanpassen, om [gedeeltelijke] werkhervatting mogelijk te maken
- Aandacht hebben voor terugval personeelslid
- Bij re-integratie, regelmatig evaluatiemomenten plannen met het personeelslid
- Bij vragen contact opnemen met de medewerker personeel of de arbodienst
- Deelnemen aan het Sociaal Medisch Team (SMT, zie ook 4.2.2)
- Het nabespreken van het SMT met het personeelslid (verslag wordt opgeslagen in het personeelsdossier)
- Samen met het team zorgdragen voor een prettige werksfeer
- Privacy waarborgen tijdens gesprekken met het zieke personeelslid, maar ook bij het vastleggen en opbergen van documenten inzake ziekteverzuim
- Evaluatief verzuimgesprek voeren
- Gesprekken voeren met personeelsleden die frequent verzuimen

Op het moment dat een personeelslid ziek is en ziekteverlof aanvraagt voor zijn/haar werk bij de directeur, zal een directeur informeren naar:

- a. De **aard, duur** en **ernst** van de klachten
- b. Welke **werkzaamheden** een personeelslid **wel zou kunnen verrichten**
- c. Of er **afspraken afgezegd** moeten worden
- d. Of er **materialen** en een **logboek** klaar liggen voor de vervanger
- e. Welke **stappen** het personeelslid heeft ondernomen c.q. gaat ondernemen om de duur van het **verzuim te beperken**. Bijvoorbeeld: contact huisarts?
- f. Wanneer er een **volgend contactmoment** zal zijn

* In bijlage 4 is als hulpmiddel een leidraad opgenomen als hulpmiddel voor directeuren bij het voeren van verzuimgesprekken.

1.2 Personeelszaken

De medewerker personeel van het bestuursbureau ondersteunt waar nodig de directeur. Uitgangspunt bij ziekte is dat het eerste aanspreekpunt de directeur is. Op het moment dat bij ziekte overleg of samenwerking tussen directeur en het personeelslid moeizaam verloopt, kan de medewerker personeel gevraagd worden om aan te sluiten bij gesprekken. Er wordt een verslag van het gesprek gemaakt en overhandigd aan het personeelslid ter ondertekening. Als er vanuit het personeelslid aanvullingen zijn, worden die als bijlage bij het verslag gevoegd en in het dossier opgenomen.

De rol van de medewerker personeel:

- Bewaakt in samenwerking met de directeur de termijnen van de Wet Poortwachter.
- Houdt op stichtingsniveau een centraal overzicht bij van langdurig zieken.
- Plant het SMT, maakt hiervan verslagen en bepaalt in overleg welke acties nodig zijn.
- Vraagt samen met het personeelslid de WIA aan.
- Ondersteuning/overleg directeuren bij ziekte personeelsleden
- Heeft o.a. contact met bedrijfsarts, bedrijfsmaatschappelijk werker, arbeidsdeskundige en UWV.
- Sluit aan bij gesprekken van de directeur en een ziek personeelslid indien nodig en maakt gespreksverslagen.
- Waarborgt de privacy tijdens gesprekken met zieke personeelsleden, maar ook bij het vastleggen en opbergen van documenten inzake ziekteverzuim
- Heeft zicht en adviseert in de opbouw van het ziektedossier

1.3 Arbodienst

1.3.1 Contactpersonen Arbodienst

Stichting kom Leren heeft een contract afgesloten met een arbodienst. Bij ziekte wordt het personeelslid ziek gemeld bij de arbodienst door de directeur. Als het om personeelsleden van het bestuursbureau gaat of om een directeur zelf, worden deze door de medewerker personeel ziek gemeld bij de arbodienst.

Bij ziekte zijn vanuit de arbodienst de volgende personen betrokken:

1. **Verzuimconsulent:** de verzuimconsulent neemt na 8 ziektedagen contact op met het personeelslid en maakt een eerste inschatting van het verzuim. Indien nodig wijst zij het personeelslid door naar de bedrijfsarts of bedrijfsmaatschappelijk werker.
2. **Bedrijfsarts:** als er sprake is van lichamelijke klachten, zal de begeleiding vanuit de arbodienst plaatsvinden door de bedrijfsarts. Er kan contact opgenomen worden met de bedrijfsarts als er onduidelijkheid is over de mogelijkheden wat betreft re-integratie of als er vragen zijn over de medische situatie. Daarnaast kan aan de bedrijfsarts gevraagd worden om contact op te nemen met een behandelaar of specialist, als dit van belang is voor het re-integratieproces. Zie ook 1.3.3.
3. **Bedrijfsmaatschappelijk werker:** indien er sprake is van psychische/sociale klachten, kan een personeelslid terecht bij de bedrijfsmaatschappelijk werker.
4. **De verzuimdesk:** hiermee kan contact opgenomen worden om afspraken in te laten plannen bij de bedrijfsarts/-maatschappelijk werker. Of als er vragen zijn over het registreren van de ziekmelding.

Ook als een personeelslid nog niet ziek gemeld is en na overleg met de directeur duidelijk wordt dat het verstandig zou zijn om een gesprek met de bedrijfsarts of bedrijfsmaatschappelijk werker in te plannen vanuit preventief oogpunt [zie ook hoofdstuk 2], kan de directeur in overleg met de medewerker personeel een oproep laten inplannen voor dit personeelslid.

1.3.2 Arbeidsomstandigheden spreekuur

Er is ook een mogelijkheid voor het arbeidsomstandigheden spreekuur. Dit betekent dat er op verzoek van het personeelslid een afspraak kan worden ingepland bij de arbodienst. Eerste uitgangspunt is dat het personeelslid dat hiervan gebruik wil maken, doorgeeft bij de directeur dat hij/zij hiervan gebruik wil maken. Binnen kom Leren streven we naar een open communicatie om zo ook bij ziekte een goed beeld te krijgen van de re-integratiemogelijkheden: wat kan er wel en wat kan er niet? In sommige situatie kan het voorkomen dat het moeilijk is voor het personeelslid om bij de directeur te melden dat hij/zij gebruik wil maken van het arbeidsomstandigheden spreekuur. Afspraak is dan dat het personeelslid dan contact opneemt met de medewerker personeelszaken om te melden dat hij/zij een afspraak voor dit spreekuur wil maken.

1.3.3 Privacy

De arbodienst werkt volgens de wettelijke regels rondom privacy. De bedrijfsarts mag alleen de gegevens aan de werkgever verstrekken die bedoeld zijn voor de controle, verzuimbegeleiding en re-integratie zodat de werkgever een beeld c.q. advies krijgt hoe de re-integratie het beste kan worden opgepakt. Dit houdt in dat de bedrijfsarts aan het personeelslid zelf, de medewerker personeelszaken en de directeur een schriftelijke terugkoppeling geeft over de functionele beperkingen (wat kan een ziek personeelslid wel en niet meer) en welke aanpassingen noodzakelijk zijn voor de re-integratie. Wanneer deze informatie over de beperkingen en de aanpassingen onvoldoende is voor de re-integratie, mag de bedrijfsarts bij uitzondering ook informatie geven op welke manier en in welke mate het verzuim werk gerelateerd is, uiteraard na bespreking met het zieke personeelslid.

Om de verzuimbegeleiding goed te laten verlopen heeft de bedrijfsarts het recht medische gegevens opvragen bij de behandelende arts, na toestemming van het personeelslid. Het gaat hier om die informatie die noodzakelijk is voor de begeleiding.

De rol van de arbodienst:

- Inplannen [in overleg] oproepen bedrijfsarts/-maatschappelijk werker
- Na 8 dagen telefonisch contact met zieke door verzuimconsulent
- Aard van de ziekte beoordelen en re-integratiemogelijkheden bekijken
- Advies geven over de medische situatie/behandeling/re-integratie
- Regelmatig overleg met directeur/medewerker personeel
- Zorgen voor een correcte en schriftelijke terugkoppeling van het spreekuur naar het personeelslid, de directeur en medewerker personeel. Deze terugkoppeling wordt opgeborgen in het personeelsdossier op school en het bestuursbureau.
- Het spreekuurrapport doorsturen naar het personeelslid, directeur en medewerker personeel
- Contact opnemen met huisarts/behandelaar/specialist [indien nodig] door de bedrijfsarts, nadat het personeelslid hier toestemming voor heeft gegeven
- Waarborgt de privacy tijdens gesprekken met zieke personeelsleden, maar ook bij het vastleggen en opbergen van documenten inzake ziekteverzuim
- Deelnemen aan het SMT [indien nodig]

1.4 Personeelslid

Op het moment dat een personeelslid zich ziek meldt, is dit in eerste instantie vooral vervelend voor betrokkene zelf, maar ook voor de school. Het proces van verzuimbegeleiding is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer. Doel is dat zowel de directeur als het personeelslid zelf, er alles aan doen om te zorgen dat een terugkeer naar het werk zo snel mogelijk kan worden gerealiseerd. Echter de verantwoordelijkheid voor het verzuimgedrag en de gevolgen hiervan, liggen bij het personeelslid zelf. Verwacht wordt van een personeelslid dat diegene er alles aan doet om zo spoedig mogelijk terug te keren [binnen de mogelijkheden].

Doel is dat het personeelslid zelf een eerste voorstel maakt om terug te keren -met einddoel-, al dan niet in aangepaste werkzaamheden. Vervolgens vindt er overleg plaats met de directeur en wordt er gezamenlijk een plan van aanpak op papier vastgelegd, indien nodig in overleg met de bedrijfsarts/-maatschappelijk werker.

Bij bepaalde gesprekken, bijvoorbeeld met een arbeidsdeskundige of een ander gesprek in het kader van re-integratie, kan het voor een personeelslid prettig zijn om iemand mee te nemen die kan meeluisteren. De optie bestaat om iemand mee te nemen naar een dergelijk gesprek als toehoorder, waarbij het de bedoeling is dat dit minimaal 2 dagen voorafgaand aan het gesprek wordt aangekondigd door het personeelslid.

Van een personeelslid wordt verwacht bij ziekte dat diegene:

- Indien nodig een afspraak maakt met de huisarts
- Regelmatig overleg heeft met de directeur en naar school gaat indien mogelijk
- Naar het spreekuur gaat van de bedrijfsarts/-maatschappelijk werker
- De adviezen van de bedrijfsarts/-maatschappelijk werker uitvoert
- Indien wenselijk, toestemming geeft aan de bedrijfsarts om medische informatie bij een specialist of behandelaar op te vragen
- Nagaat welke mogelijkheden er zijn qua re-integratie en deze benut
- Zelf een voorstel tot terugkeer maakt en dit bespreekt met de directeur
- Er alles aan doet, zo spoedig mogelijk het werk te hervatten

1.5 Externe begeleiding

Het kan ook zo zijn dat er een begeleiding door een externe nodig is, bijvoorbeeld een psycholoog of een andere specialist. Dit kan middels een verwijzing bijvoorbeeld door de huis- of bedrijfsarts.

Belangrijk is dat er een goede communicatie is tussen alle partijen, om een zo goed mogelijke re-integratie te laten plaatsvinden. Indien nodig is de bedrijfsarts zoals gezegd ook bevoegd om contact met de externe behandelaar of specialist op te nemen.

In eerste instantie is het de bedoeling bij een extern begeleidingstraject dat het personeelslid zelf nagaat welke mogelijkheden er zijn via de eigen zorgverzekering en of de kosten worden vergoed. Mocht dit niet zo zijn, zal er in overleg met het bestuursbureau bekeken worden of er subsidiemogelijkheden zijn. Stichting kom Leren maakt waar mogelijk gebruik van subsidietrajecten, bijvoorbeeld via het Vervangings- en Participatiefonds. Tenslotte zijn er nog mogelijkheden via Loyalis bij IPAP verzekeren.

Mocht er geen vergoeding voor een traject beschikbaar zijn, dan wordt in overleg afspraken gemaakt over de bekostiging. Dit is maatwerk en mede afhankelijk van de klachten en het traject.

Hoofdstuk 2: Preventief beleid

2.1 Doel preventief beleid

“Voorkomen is beter dan genezen” luidt het spreekwoord. Preventief beleid wil zeggen dat mogelijke oorzaken van verzuim tijdig worden gesignaleerd en maatregelen worden genomen om uitval te voorkomen.

Immers, op het moment dat ziekteverzuim voorkomen kan worden, is dit vooral van positieve invloed op het personeelslid zelf, maar ook voor de school, collega's en kinderen.

Daarom is het uitgangspunt binnen dit beleid ook, om mogelijke oorzaken van verzuim tijdig te signaleren en bespreekbaar te maken. Zowel vanuit de leidinggevende als vanuit het personeelslid. Want dan kan er in overleg gekeken worden naar de hulpvraag, maar vooral ook naar hoe het personeelslid zijn functie of taak op een gezonde wijze kan blijven uitoefenen, zonder dat er een ziekmelding komt.

2.2 Preventief beleid binnen kom Leren

Binnen Stichting kom Leren gebeurt dit middels:

- Individuele gesprekken door directeuren/medewerker personeel met personeelsleden.
- Teamvergaderingen en directieberaad waarin periodiek gesproken wordt over verzuim, welzijn en arbeidsomstandigheden.
- Risico Inventarisatie en Evaluatie en bijbehorend plan van aanpak.
- Voorlichting over verzuimbeleid.
- Bespreking Sociaal Medisch Team [zie 4.2].
- Werkplekonderzoeken [indien nodig].
- SOM Sportpas.
- Preventief gesprek bij bedrijfsarts of bedrijfsmaatschappelijk werker.
- Collectieve ziektekostenverzekering VGZ, waarin o.a. een extra aanvulling is opgenomen voor fysiotherapie.
- Vrijwillige gezondheidscheck (drie jaarlijks) voor personeelsleden van 53 jaar en ouder.
- Personeel enquête.

Personeelsleden dragen bij aan de preventie van verzuim door problemen tijdig te onderkennen en bespreekbaar te maken bij hun eigen directeur. De medewerker personeel kan hierbij ondersteuning bieden en indien nodig bij gesprekken aansluiten. We streven binnen Stichting kom Leren hierbij naar open en professionele communicatie.

In bijlage 5 is als hulpmiddel een overzicht van signalen van verzuim opgenomen. Er zijn echter veel verzuim beïnvloedende factoren. Een deel kan door de directeur worden beïnvloed, bijvoorbeeld de arbeidsomstandigheden, het schoolklimaat, de stijl van leidinggeven en de aandacht voor de individuele leerkracht. Een ander deel kan door het personeelslid zelf worden beïnvloed, zoals gezond leven, tijdig problemen onderkennen en bespreken. Tenslotte ligt een deel buiten de beïnvloedingssfeer van werkgever en werknemer.

Het beleid van Stichting kom Leren is er op gericht om de verzuim beïnvloedende factoren zodanig optimaal te maken dat er sprake is van zo min mogelijk verzuim. Het doel is vanuit preventief oogpunt, ziekmelding te voorkomen. Uiteraard is dit niet in alle situaties mogelijk en kan een personeelslid ziek worden. Wat dit vervolgens betekent vanuit curatief beleid binnen Stichting kom Leren, wordt in het volgende hoofdstuk duidelijk gemaakt.

Hoofdstuk 3: Curatief beleid

In het geval dat er een ziekmelding heeft plaatsgevonden, wordt er door Stichting kom Leren naar gestreefd, het herstel en werkhervatting zo spoedig mogelijk plaats te laten vinden. Hoe dit gebeurt binnen de stichting, wordt in dit hoofdstuk nader uitgelegd.

3.1 Gevolgen van ziekteverzuim

Op het moment dat een personeelslid met ziekteverlof is, is dit in eerste instantie vooral vervelend voor diegene zelf, maar ook voor de school. De directeur, waar nodig in samenwerking met de arbodienst en/of medewerker personeel, zal zoals vermeld in hoofdstuk 2 het personeelslid begeleiden bij ziekte. Het proces van verzuimbegeleiding is een gezamenlijke zorg van werkgever en werknemer. Beide partijen doen al het mogelijke om ervoor te zorgen dat er sprake is van terugkeer naar je eigen werk.

Echter de verantwoordelijkheid voor het verzuimgedrag en de gevolgen hiervan liggen bij het personeelslid zelf; het is zijn/haar verzuim. De verwachting is dan ook dat het personeelslid er alles aan doet om zo spoedig mogelijk terug te keren.

3.2 Procedure bij ziekmelding

Het personeelslid vraagt ziekteverlof aan bij de directeur.

De directeur zal hierbij een aantal vragen stellen, zoals genoemd in paragraaf 1.1.

Van toepassing is vervolgens het protocol bij ziekte en re-integratie, zoals vastgelegd in **bijlage 1**.

3.3 Plan van aanpak met einddoel

De bedoeling is dat het personeelslid zelf met een eerste voorstel komt om terug te keren. Het streven is om zo spoedig mogelijk weer op school aanwezig te zijn, al dan niet in aangepaste tijden en taken. Dit om de drempel naar school zo laag mogelijk te houden. Bewezen is in ziektesituaties dat hoe langer een personeelslid niet op de werkplek komt, hoe groter de drempel wordt om terug te keren. Uiteraard zullen er ziektesituaties voorkomen, waarin dit niet (direct) mogelijk is.

Personeelsleden zouden (in principe) binnen drie weken weer aan de slag moeten zijn op de school met het uitvoeren van kleine activiteiten en ondersteuning, in het begin met een beperkte aanwezigheidsduur. Als er geen werkzaamheden mogelijk zijn, dan is het om koffie te komen drinken. Doel: drempel zo laag mogelijk houden.

Door middel van tijdelijk aangepaste werkzaamheden blijft het personeelslid betrokken bij zijn werk.

Bovendien kan de school op deze wijze gebruik blijven maken, al is het dan in beperktere mate, van de kwaliteiten van het personeelslid. Aangepast werk is nooit een doel op zich, maar zal gericht zijn op hervatting van het oorspronkelijke werk binnen een bepaalde termijn. Aangepast werk kan ingezet worden als middel om duidelijkheid te krijgen over de mogelijkheden van re-integratie.

Op basis van een eerste voorstel van het personeelslid vindt er overleg plaats met de directeur en wordt er gezamenlijk op papier een definitief plan van aanpak vastgelegd **met einddoel**. Einddoel is belangrijk om vast te leggen, om zo de re-integratie op een goede manier op te kunnen bouwen en naar het einddoel toe te werken. Tevens is van belang een aantal evaluatiemomenten vast te leggen, waarin het verloop van de re-integratie en de stand van zaken besproken wordt. Afhankelijk van hoe het dan gaat, kan de re-integratie eventueel bijgesteld worden (versnellen of meer tijd nodig), maar waar er wel duidelijk naar een einddoel toegewerkt wordt. Zie ook de procedure die van toepassing is bij ziekteverzuim.

Op het moment dat een personeelslid weer een deel van zijn oorspronkelijke taken kan uitvoeren en hier stabiliteit in is, kan er (indien nodig in overleg met de bedrijfsarts) gekeken worden of gedeeltelijke herstelmelding kan plaatsvinden.

Soms is het verstandig de re-integratie op een andere school plaats te laten vinden. In overleg met de medewerker personeel wordt dan bekeken welke mogelijkheden er zijn en welke tijdelijke andere werkplek geschikt is om te gaan re-integreren.

Tijdens de afwezigheid is het voor het afwezige personeelslid niet toegestaan werkzaamheden van welke aard dan ook te verrichten dan na toestemming van de werkgever (eventueel in overleg met de bedrijfsarts). Mocht een personeelslid (tijdelijk) niet thuis zijn gedurende ziekte (anders dan door verblijf in een ziekenhuis), wordt door het personeelslid hierover overlegd met de directeur.

3.4 Inzet arbeidsdeskundige of deskundigenoordeel

Als de verwachting is dat het personeelslid het eigen niet werk niet meer kan uitvoeren, wordt er een (externe) arbeidsdeskundige ingeschakeld. De arbeidsdeskundige zal onafhankelijk beoordelen of:

- Het personeelslid kan terugkeren in eigen functie
- Of het eigen werk passend te maken is
- Of er andere mogelijkheden zijn binnen de organisatie

Als de arbeidsdeskundige van mening is dat alle drie de genoemde opties niet mogelijk zijn, zal een 2^e spoor traject opgestart worden om te bekijken of er buiten Stichting kom Leren mogelijkheden zijn. Samen met een begeleider gaat het personeelslid in een dergelijk traject kijken naar de mogelijkheid voor een werkplek buiten de stichting.

Als het re-integratie traject stagneert, kan overwogen worden een deskundigenoordeel aan te vragen bij UWV. UWV kan in een deskundigenoordeel antwoord geven op de vraag:

- of het personeelslid zijn eigen werk kan doen;
- of personeelslid genoeg heeft gedaan voor zijn re-integratie;
- of het werk binnen of buiten het bedrijf dat het personeelslid wil of moet doen passend is voor hem;
- of de werkgever voldoende gedaan heeft voor de re-integratie van het personeelslid.

Hoofdstuk 4: Informatie & communicatie m.b.t. ziekteverzuim

Informatie en voorlichting over ziekteverzuimbeleid is een belangrijk onderdeel van de aanpak van ziekteverzuim. Alleen als personeelsleden en leidinggevenden zich verantwoordelijk voelen voor een zo laag mogelijk ziekteverzuim, kan dit doel worden bereikt.

4.1 Registratie en analyse

4.1.1 Verzuimcijfers en analyse

Op het bestuursbureau worden de verzuimcijfers bijgehouden en geanalyseerd. Er zijn diverse verzuimcijfers beschikbaar, te weten vanuit het administratiekantoor, de arbodienst maar ook vanuit het Vervangingsfonds. Om een goede vergelijking te kunnen maken, gelden de verzuimcijfers van het administratiekantoor als uitgangspunt bij kom Leren om het verzuim te volgen en bij te sturen.

Er wordt minimaal 2 keer per jaar een analyse gemaakt van het verzuim met als doel het ziekteverzuim terug te dringen.

In deze analyse worden onder andere de volgende gegevens zichtbaar:

1. Ziekteverzuimpercentage op schoolniveau
2. Ziekteverzuimpercentage op bestuursniveau
3. Meldingsfrequentie
4. Uitsplitsing naar klachten:
 - werkgerelateerd
 - niet werkgerelateerd
 - combinatie
5. Uitsplitsing naar leeftijdscategorie

Directeuren worden hierover geïnformeerd. De verzuimcijfers worden jaarlijks geagendeerd op het directieoverleg. Op basis hiervan en de actuele ziekteverzuimcijfers zullen door de medewerker personeel in overleg met het directieoverleg, gerichte acties bepaald worden met als doel het ziekteverzuim te verminderen. Indien nodig vinden er gesprekken op schoolniveau plaats.

Tevens vindt er minimaal twee keer overleg plaats tussen de medewerker personeel en arbodienst over het verzuim op stichtingsniveau. Wat valt er op? Wat heeft er aandacht nodig en welke acties hangen hiermee samen? Daarnaast zal de medewerker personeel met de arbodienst jaarlijks een evaluatiemoment plannen, waarin de dienstverlening besproken wordt. Ook wordt op basis daarvan gekeken of contractafspraken bij de arbodienst, gewijzigd moeten worden.

Directeuren registreren de ziek- en herstelmeldingen van personeelsleden in het systeem van de arbodienst en op de weekstaat.

Uitgangspunt is dat het ziekteverzuimpercentage van kom Leren minimaal 0,5 % lager is dan het landelijk gemiddelde waarbij gestreefd wordt naar een percentage van 4% in schooljaar 2016-2017. Voor de meldingsfrequentie is het doel ook dat dit cijfer lager is dan het landelijk gemiddelde met een streven naar maximaal 0,7 in schooljaar 2016-2017. In het plan van aanpak, gekoppeld aan de analyse van het verzuim, worden verdere acties bepaald die nodig zijn om het verzuim verder terug te dringen. Dit plan van aanpak wordt jaarlijks gemaakt door de medewerker personeel, binnen de kaders van dit verzuimbeleid.

Hierin zullen de doelen en resultaten voor wat betreft het (preventief) terugdringen van ziekteverzuim worden vermeld. Als de resultaten van de verzuimanalyse daartoe aanleiding geven, worden concrete acties afgesproken, vastgelegd en hier rekening mee gehouden in de begroting.

Tevens worden in dit plan van aanpak vastgelegd op welk moment het plan opnieuw geëvalueerd wordt.

4.1.2 Informatie teamleden

De schoolleiding informeert het personeel over ziekteverzuim van de organisatie en over het gehanteerde ziekteverzuimbeleid en de daarmee verbonden afspraken. Vanuit het bestuursbureau ontvangen directeuren geregeld informatie over de verzuimcijfers op stichtings- en schoolniveau, afgezet tegen de landelijke ziekteverzuimcijfers.

Minimaal twee keer per jaar spreekt de directeur met het team over het ziekteverzuim op basis van deze gegevens. De wijze waarop directeuren hun teamleden hierover informeren, kan men zelf bepalen. Op teamniveau kunnen de algemene gegevens en de zakelijke verzuimcijfers besproken worden. Op individueel niveau wordt het ziekteverzuim van betrokkene besproken [zie onderstaand]. Belangrijk is ook om aandacht te hebben voor de personeelsleden die niet of nauwelijks ziek zijn en hier samen met het personeelslid even bij stil te staan.

Binnen Stichting kom Leren ontvangen alle personeelsleden een informatiebrochure met daarin opgenomen, de hoofdlijnen van dit beleidsplan en afspraken rondom ziekteverzuim.

4.2 Communicatie

4.2.1 Evaluatief verzuimgesprek

De directeur houdt een evaluatief verzuimgesprek met

- a. de personeelsleden die minimaal drie keer verzuimd hebben in een schooljaar
- b. de personeelsleden die langdurig ziek zijn geweest (langer dan 6 weken)

Dit gesprek staat los van eventueel actueel verzuim en heeft als onderwerp de oorzaak van het actuele verzuimgedrag. Ook de gevolgen voor de school en eventuele wijzigingen in het werk komen tijdens het gesprek aan de orde. In bijlage 4 staat een leidraad voor een dergelijk verzuimtraject.

Uit het gesprek blijkt of verzuimd werd als gevolg van medische klachten, arbeidsomstandigheden of privéomstandigheden. Indien de oorzaak van het verzuim bekend is, probeert het personeelslid en de directeur tot een oplossing te komen.

Naar aanleiding van dit gesprek kan worden overwogen om in voorkomende situaties de werkzaamheden tijdelijk aan te passen, dan wel een afspraak te regelen bij de bedrijfsarts of bedrijfsmaatschappelijk werker. Van elk verzuimgesprek wordt een verslag opgesteld en ondertekend door alle betrokkenen en in het dossier opgeborgen. Doel is van deze verzuimgesprekken is om uitval in de toekomst voor te zijn en dus te voorkomen.

4.2.2 Sociaal Medisch Team

Gemiddeld vindt er 6/7 keer per jaar een sociaal medisch teamoverleg [SMT] plaats over het verzuim.

Directeuren sluiten aan als er sprake is van ziekte van personeelsleden of als het van belang is preventief over een situatie te overleggen. Aan het SMT neemt de directeur van de school en de medewerker personeel deel. Afhankelijk van de situatie kan de bedrijfsarts en/of bedrijfsmaatschappelijk werker aansluiten bij het SMT.

In het SMT worden afspraken gemaakt over wie, welke actie neemt ten aanzien van het verzuim of dreigend verzuim. De stand van zaken wordt besproken, tevens wordt in overleg gekeken of er bijvoorbeeld re-integratie of [gedeeltelijke] herstelmelding mogelijk is of dat er bijvoorbeeld externe begeleiding nodig is. Tijdens het SMT kan de haalbaarheid van het plan van aanpak en het eventueel zoeken naar passend of aangepast werk besproken worden.

De volgende besprekingen zijn mogelijk op het SMT:

- a. Preventieve bespreking: als een personeelslid dreigt uit te vallen, kan besproken worden wat er nodig is om dit te voorkomen.
- b. Interne bespreking: de directeur en medewerker personeel stemmen samen de stand van zaken en eventuele te zetten stappen met elkaar af.
- c. Bespreking met bedrijfsarts: bij de bespreking sluit de bedrijfsarts aan
- d. Bespreking met bedrijfsmaatschappelijk werker: bij de bespreking sluit de bedrijfsmaatschappelijk werker aan.

Van het SMT wordt een verslag gemaakt door de medewerker personeel, waarvan de directeur een afschrift ontvangt en indien hij aanwezig is geweest, ook de bedrijfsarts/-maatschappelijk werker.

De directeur stelt z.s.m. het personeelslid op de hoogte wat er besproken is op het SMT en stemt verdere te zetten stappen samen af met het personeelslid. De directeur bewaart het SMT-verslag in het dossier van het betreffende personeelslid op schoolniveau. Op het bestuursbureau wordt ook een afschrift in het personeelsdossier bewaard.

4.2.3 Contact tijdens ziekte

Op het moment dat er sprake is van ziekte, is er geregeld contact tussen de directeur en het zieke personeelslid. Betrokkenheid van collega's en leidinggevende met de zieke is erg belangrijk, tenzij er vanuit de bedrijfsarts tijdelijk een ander advies wordt gegeven. Bij langdurig verzuim van het werk, kan vervreemding optreden en de drempel om naar school te komen, steeds hoger worden zoals al eerder vermeld in deze beleidsnotitie. Wekelijks contact kan dit voorkomen. Behalve telefonisch contact, ziekenbezoek, bloemetje, is het ook goed (afhankelijk van de ziektesituatie) om relevante informatie/post door te sturen vanuit de school. Vanuit de werkgever wordt bij langdurend verzuim op gezette tijden een attentie gegeven aan het zieke personeelslid.

Bijlage 1: Protocol ziekmelding en re-integratie



PROTOCOL ZIEKMELDING EN RE-INTEGRATIE

Wanneer	Actie	Door wie	Uitleg
Dag 1	Ziekmelding bij directeur	Personeelslid	<ul style="list-style-type: none"> Het personeelslid meldt zich zelf telefonisch ziek bij de directeur. Als een directeur ziek wordt, meldt hij zich telefonisch ziek zowel bij het college van bestuur /de medewerker personeel, als bij het team op school ziek. Als een personeelslid van het bestuursbureau ziek is, meldt diegene zich telefonisch ziek bij de voorzitter van het college van bestuur/personeelszaken. De directeur stelt een aantal vragen [zie 1.1] om zicht te krijgen op de situatie en termijn. Tevens wordt er een vervolgspraak gemaakt. In de 1^e zes weken van het verzuim is dit wekelijks. De medewerker dient gedurende ziekte bereikbaar te zijn (zover de gezondheidstoestand dit toelaat) Het ziekgemelde personeelslid draagt er zorg voor, dat de vervangende leerkracht z.s.m. de beschikking heeft over lesprogramma, logboek e.d.
Z.s.m. na ziekmelding	Ziekmelding bij arbodienst	Directeur	<ul style="list-style-type: none"> De directeur zet de ziekmelding z.s.m. in het systeem van de arbodienst. Bij ziekmelding van een directeur, draagt de medewerker personeel hier zorg voor.
Dag 8	Contact vanuit arbodienst	Arbodienst/ verzuimconsulente	<ul style="list-style-type: none"> De verzuimconsulente neemt na 8 dagen contact op met het zieke personeelslid. De consulente geeft een advies of het personeelslid het spreekuur van de bedrijfsarts of -maatschappelijk werker ingepland zal worden. Ook kan het zijn dat er al contact is geweest door de directeur of medewerker personeel met de verzuimdesk c.q. bedrijfsarts/-maatschappelijk werker. In dat geval is er wellicht al een afspraak ingepland bij de bedrijfsarts en zal de verzuimconsulente geen contact opnemen.
Z.s.m. na ziekmelding	Plan van aanpak	Personeelslid/ directeur	<ul style="list-style-type: none"> Indien er mogelijkheden zijn worden er z.s.m. door het personeelslid en directeur afspraken gemaakt over hervatting, al dan niet in een aangepaste taak/uren. Het personeelslid maakt zelf een eerste voorstel. De afspraken worden vastgelegd op papier en ondertekend.
Week 6	Probleemanalyse [formulier UWV]	Bedrijfsarts/ personeelslid	<ul style="list-style-type: none"> Als in overleg met het bestuursbureau de bedrijfsarts de inschatting maakt dat de uitval door ziekte langer zal gaan duren, zal er een probleemanalyse door de bedrijfsarts opgesteld worden.
Week 8	Plan van aanpak [formulier UWV]	Personeelslid/ directeur	<ul style="list-style-type: none"> Officieel dient er in de 8^e week het formulier van UWV –plan van aanpak WIA- ingevuld te worden. Hierop kunnen de gemaakte afspraken vermeld worden en wordt o.a. een einddoel van de re-integratie aangegeven.
Continu gedurende het ziekteproces	Uitvoeren, evalueren en bijstellen [formulier UWV]	Personeelslid/ directeur	<ul style="list-style-type: none"> Gedurende het gehele ziekteproces worden er afspraken gemaakt over de re-integratie. Regelmatig is er contact tussen de directeur en het personeelslid en wordt er geëvalueerd hoe de re-integratie verloopt. Als de afspraken die eerder zijn vastgelegd in een plan van aanpak, bijgesteld worden, wordt hiervoor het formulier –bijstelling plan van aanpak- van UWV gebruikt en ondertekend.

			<ul style="list-style-type: none"> In het SMT bespreekt de directeur de voortgang van het proces met de medewerker personeel en waar nodig met de bedrijfsarts-/maatschappelijk werker. De directeur koppelt het personeelslid binnen enkele dagen terug wat er besproken is op het SMT.
Week 50	1 ^e jaars evaluatie [formulier UWV]	Personeelslid/ Directeur	<ul style="list-style-type: none"> Na 50 ziekte weken wordt er teruggekeken op het re-integratieproces. Hoe verloopt het op dit moment? Wat is de verwachting op welke termijn het einddoel wordt bereikt? Afhankelijk van de situatie is het daarnaast de bedoeling om na 1 ziektejaar te gaan starten met het 2^e spoor traject [mogelijkheden buiten kom Leren onderzoeken]. Ook is de vraag of er een arbeidsdeskundig onderzoek zou plaats moeten vinden. De 1^e jaars evaluatie wordt vastgelegd en ondertekend op het formulier van UWV.
Week 83	Evalueren re-integratie	Personeelslid Directeur Bedrijfsarts Mw personeel	<ul style="list-style-type: none"> Gezamenlijk wordt het re-integratietraject geëvalueerd. De bedrijfsarts maakt een actueel oordeel en stelt dit beschikbaar aan het personeelslid en kom Leren t.b.v. de WIA aanvraag. De bedrijfsarts overhandigt het personeelslid de medische informatie die nodig is voor de WIA aanvraag [vertrouwelijk].
Week 85	Eindevaluatie t.b.v. de WIA-aanvraag [formulier UWV]	Personeelslid Directeur Mw personeel	<ul style="list-style-type: none"> Gezamenlijk worden alle benodigde documenten voor de WIA-aanvraag verzameld. Tevens wordt de eindevaluatie WIA gezamenlijk ingevuld. De medewerker vult het formulier oordeel werknemer in Met de WIA-aanvraag dienen alle afspraken m.b.t. re-integratie meegestuurd te worden. Ook alle formulieren van UWV zoals vernoemd in deze tabel, dienen meegestuurd te worden. Zowel het personeelslid als kom Leren heeft een kopie van de volledige WIA-aanvraag met documenten. De mw personeel geeft aan het personeelslid uitleg over de WIA-aanvraag, beoordeling door UWV en de WIA-uitkering.
Week 87	Opsturen WIA-aanvraag [formulier UWV]	Personeelslid i.s.m. mw personeel	<ul style="list-style-type: none"> Als de WIA-aanvraag compleet is, wordt deze opgestuurd uiterlijk in week 87.
Na week 87	Beoordeling WIA-aanvraag	UWV	<ul style="list-style-type: none"> UWV toetst allereerst op basis van de ontvangen documenten of er voldoende re-integratie inspanningen zijn geleverd door zowel werknemer als werkgever. Zo niet, dan kan dit leiden tot sancties en verlenging van de WIA-aanvraag termijn. Als de inspanningen voldoende beoordeeld worden, wordt overgegaan tot de WIA-beoordeling. Het personeelslid zal uitgenodigd worden bij UWV voor een gesprek met de arbeidsdeskundige en verzekeringsarts.
Week 104	Mogelijk start WIA-uitkering	UWV	<ul style="list-style-type: none"> Afhankelijk van de beoordeling van UWV kan na 2 jaar de WIA tot uitkering komen. Als er sprake is van arbeidsongeschiktheid voor het eigen werk, kan er met inachtneming van de actuele wet- en regelgeving [bijv. voorwaarden en opzegtermijnen] overgegaan worden tot ontslag wegens arbeidsongeschiktheid. Zie bijlage3 voor meer uitleg over de WIA-uitkering.

Bijlage 2: Algemene toelichting op de Wet Verbetering Poortwachter

De Wet Verbetering Poortwachter (WVP) is sinds 2002 stap voor stap ingevoerd. De overheid heeft met de invoering van de wet verbetering poortwachter als doel het terugdringen van het aantal personen met een WIA-uitkering (voorheen WAO).

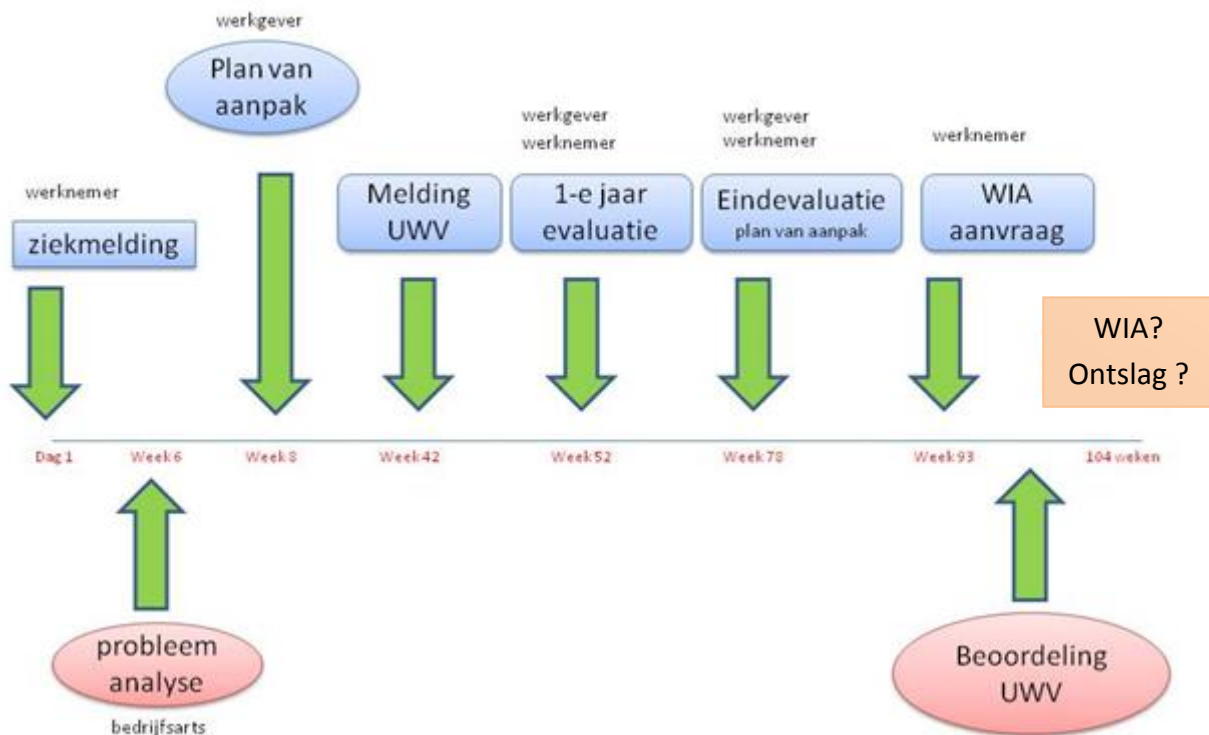
De WVP doet dit door bij (langdurig) ziekteverzuim vanaf de eerste ziekte dag te beginnen met actieve begeleiding van de werknemer. Het uiteindelijke resultaat moet zijn een snellere terugkeer in het arbeidsproces van de zieke werknemer. In de WVP zijn de regels opgesteld, waarbij de uitvoering hiervan bij de werkgever en het personeelslid is neergelegd. In de tijd dat een personeelslid arbeidsongeschikt is en onder contract staat van de werkgever is deze verplicht het loon door te betalen en de verplichte acties uit de WVP uit te voeren. Dit voor een periode van 2 jaar of totdat het arbeidscontract afloopt. En in het onderwijs hebben we tevens te maken met wettelijke opzegtermijnen vanuit de CAO Primair Onderwijs na 2 jaar ziekte.

De uitvoering van de Wet Verbetering Poortwachter ligt in handen van de werkgever. De wet schrijft duidelijke tijdsgebonden acties voor die door de werkgever in samenwerking met het personeelslid moeten worden uitgevoerd. De werkgever is eindverantwoordelijk voor de uitvoering en bewaking van de re-integratie. Als dit naar de mening van het UWV onvoldoende wordt ingevuld, dan kan datzelfde UWV sancties opleggen.

Schema Wet verbetering Poortwachter wettelijk verplichte actiepunten:

- Probleemanalyse, na 6 weken
- Plan van Aanpak, na 8 weken
- Evaluatie Plan van Aanpak, elke 6 weken
- 42ste weeks ziekmelding, na 42 weken
- Eerstejaarsevaluatie, na 52 weken
- WIA aanvraag, week 91
- Acties in het kader 1e en 2e spoor

Schematisch ziet dit er als volgt uit:



Bijlage 3: Uitleg WIA-beoordeling UWV

Als een personeelslid na 2 jaar ziekte niet of niet volledig meer aan het werk kan, krijgt het personeelslid een keuring van uitvoeringsorganisatie UWV. De UWV-arts en de arbeidsdeskundige bepalen de eventuele arbeidsongeschiktheid.

Het personeelslid bespreekt de gezondheidssituatie en klachten met de arts van UWV. Daarna stelt de arts vast welke werkzaamheden het personeelslid wel en niet kan uitvoeren. En of de problemen tijdelijk of blijvend zijn. Als de UWV-arts heeft vastgesteld dat het personeelslid (gedeeltelijk) kan werken, krijgt hij een gesprek met de arbeidsdeskundige. De arbeidsdeskundige bepaalt welk soort werk het personeelslid nog kan doen. En wat dat betekent voor het inkomen. Bij een loonverlies van meer dan 35% ontstaat er recht op een WIA-uitkering. Het loonverlies is het loon dat iemand door ziekte of handicap minder kan verdienen dan voordat diegene ziek werd. De UWV-arts en de arbeidsdeskundige stellen de mate van arbeidsongeschiktheid vast aan de hand van het loonverlies. Is het loonverlies minder dan 35%, ontstaat er geen recht op een WIA-uitkering.

Schematisch ziet dit er als volgt uit:



Afhankelijk van de beoordeling van UWV, kan er –als er sprake is van arbeidsongeschiktheid voor het eigen werk-, met inachtneming van de actuele wet- en regelgeving [bijv. voorwaarden en opzegtermijnen] overgegaan worden tot ontslag wegens arbeidsongeschiktheid. Samen met de medewerker personeel wordt bij iedere WIA-beoordeling samen met het personeelslid de situatie verkend en uitleg gegeven over de wet- en regelgeving en ontslag indien van toepassing.

Bij een WGA-uitkering kan er na een periode een forse achteruitgang komen in het inkomen als de uitkering na bepaalde tijd lager wordt en iemand geen werk heeft. Loyalis heeft een verzekering die deze terugval kan opvangen en ook kan zorgen voor een aanvulling bij een andere WIA-beoordeling.

Bijlage 4: Leidraad gesprekken

Leidraad voor een verzuimgesprek [frequent of duur]

Doel: confrontatie met de realiteit [hoog verzuim] en dit vertalen in constructieve samenwerking.
Wat heeft de medewerker nodig om het ziekteverzuim positief te beïnvloeden?

1. Zorg voor een goede voorbereiding
 - a. Ken de achtergronden van het verzuim
 - b. Bestudeer de verzuimhistorie van de laatste twee jaar
 - c. Analyseer de gegevens en cijfers [gedragspatronen]
2. Verzamel informatie uit alle beschikbare bronnen:
 - a. Dossier en verzuimregistratie
 - b. Informatie van externe instanties zoals de arbodienst
 - c. Informatie uit bijv. functioneringsgesprekken, begeleidingsgesprekken, werkhervattingsgesprekken.

Belangrijk is vooral de positieve insteek te kiezen voor het gesprek, waarbij samen met het personeelslid onderzocht wordt of en op welke wijze de verzuimfrequentie teruggebracht kan worden.

Tijdens dit gesprek zal in ieder geval besproken worden:

1. Het gespreksdoel
2. De verzuimgegevens
3. De [mogelijke] gevolgen van het verzuim voor het personeelslid zelf maar ook voor de school
4. Wat de oorzaken van het verzuim zijn
5. Alle factoren die het verzuim beïnvloeden
6. Oplossingen om ziekteverzuim terug te brengen en het vaststellen van concrete en controleerbare afspraken.
7. Datum voor evaluatie of vervolgesprek.

Van dit gesprek wordt een verslag gemaakt waarvan het personeelslid ook een exemplaar ontvangt en een exemplaar wordt toegevoegd aan het personeelsdossier.

Leidraad voor een huisbezoek

Doel: leidraad voor directeur voor huisbezoek

Vorbereiding:

1. Verzamel informatie over de ziekte [via bijv. bedrijfsarts, verzuimgegevens]
2. Neem desgewenst informatie over de organisatie mee voor de zieke [verslagen, mededelingen, post]
3. Neem een kleine attentie mee

Tijdens het gesprek zal in ieder geval besproken worden:

1. Het verloop van de ziekte
2. Meer achtergrondinformatie verzamelen om de situatie beter in te kunnen schatten; is er hulp nodig, wat zijn de verwachtingen, kan een vervolgspraak op school gepland worden etc.?
3. Bespreek of contact met collega's op prijs wordt gesteld
4. Zijn er andere manieren om de binding met de school te houden?
5. Leg na het bezoek belangrijk informatie vast.

Leidraad voor een re-integratie / werkhervattingsgesprek

Doel: hulpmiddel voor de directeur om met het personeelslid te spreken over re-integratie en terugkomst naar school.

1. Plan het tijdstip van het gesprek voor de eerste dag van de werkhervatting.
2. Raadpleeg van tevoren de vastgelegde informatie.
3. Geef het doel van het gesprek aan. Vraag het personeelslid of er nog andere te bespreken punten zijn.
4. Informeer naar zaken waar het personeelslid tegenop ziet als hij/zij weer op school komt.
5. Vertel wat er veranderd is tijdens de afwezigheid.
6. Maak werkafspraken voor de korte en lange termijn. Laat het personeelslid in eerste instantie met een voorstel komen.
7. Stel gezamenlijk een einddoel vast waar naar toe gewerkt zal worden.
8. Leg de afspraken op papier vast en onderteken beiden.
9. Vat het gesprek samen en plan een vervolgspraak.

Bijlage 5: Overzicht signalen van verzuim

Signalen vanuit het personeelslid

Verandering in gedrag

- frequent ziekmelden
- veelvuldig verzoek vrije dagen
- veelvuldig te laat komen
- terugtrekken, onttrekken aan verantwoordelijkheden
- plotseling ander gedrag vertonen
- niet productief zijn, passief gedrag vertonen
- vermijden contact collega's
- minder genuanceerd denken
- vaker betrokken bij conflicten

Verandering in psychische zin

- minder plezier in het werk
- minder concentratie
- afwezig zijn, fouten maken
- sneller geïrriteerd zijn

Lichamelijke veranderingen

- verminderde conditie lichamenlijk
- lichamelijke klachten
- verstoord eet/slaap patroon

Signalen vanuit de werksituatie

Signalen vanuit de werkvloer

- slechtere sfeer, irritaties
- hogere verzuimcijfers
- rommelige werkplekken
- geringe deelname aan overleg
- stress

Demotiverende aspecten van het werk

- onduidelijkheden over werkgelegenheid
- onduidelijkheid organisatiestructuur
- langdurige conflicten
- onduidelijkheid over beleid
- ontbreken van goed overleg / te veel overleg

Ziekteverzuimbeleid kom Leren

Opgesteld door werkgroep ziekteverzuim: 07-11-2014

Advies directeur audit en control: 10-11-2014

Advies directiebestuur: 25-11-2014

PGMR instemming: 05-03-2015

Vastgesteld door CvB: 05-03-2015

Evaluatie ziekteverzuimbeleid: in 2016