



Leiding, Verzuim & Re-integratie

Naam: Rik Beltz

Studentnummer: 2202571

Datum: 13-05-2016

Praktijkorganisatie: ID Logistics Benelux B.V.

Praktijkbegeleider: A.J.W. van der Put- van Gils

Fontys Coach: Timo Wesenaar



Management Summary

Werknemers aansturen, plannen, analyseren, verantwoordingen schrijven, klanten tevreden houden, productie draaien én het begeleiden van werknemers. Dit zijn allemaal taken waar een leidinggevende dagelijks mee te maken heeft.

Hoge kosten, planningsproblemen, verlies van kennis en tijd. Dit zijn nadelen die het hebben van zieke werknemers met zich meebrengen. De LVR (Leiding, Verzuim & Re-integratie) TOOL zorgt ervoor dat de leidinggevende inzichtelijk heeft hoe die een werknemer die verzuimt het beste kan begeleiden.

Leidinggevendens blijken behoefte te hebben aan structuur, eenvoud en richtlijnen. Om deze redenen is de LVR Poster en de LVR TOOL ingericht in 3 delen. Allereerst zijn alle wettelijke richtlijnen rondom ziekteverzuim weergegeven, vervolgens de mogelijkheden voor leidinggevendens om het verzuim naar eigen kunnen het beste te begeleiden en als laatste is er een flowchart weergegeven voor de re-integratiemogelijkheden.

Het doel van de poster is om leidinggevendens eenvoudig te laten zien welke stappen en mogelijkheden er zijn rondom de begeleiding van een zieke werknemer. Daarbij is het doel van de LVR TOOL om op persoonsgebonden niveau alle documentatie rondom verzuim en re-integratie eenvoudig bij te houden. LVR zal veel uitzoekwerk besparen voor de leidinggevendens.

Voorwoord

Als jong professional op de huidige arbeidsmarkt is het belangrijk om je te onderscheiden van anderen. Niet alleen je persoonlijkheid helpt hieraan mee, maar ook je manier van denken. Bij de studie Human Resource Management aan de Fontys Hogescholen te Tilburg is het 'anders denken' een van de eigenschappen waarmee studenten de arbeidsmarkt binnenkomen. Voor mij, een afstudeer stagiair bij ID Logistics Benelux B.V., is deze manier van denken de belangrijkste tool die je meekrijgt vanuit de opleiding HRM.

Wat is voor mij anders denken? Het anders denken is out of the box durven kijken, geen vooroordelen te hebben en niet bang te zijn om kritisch te kijken naar bestaande theoretische of praktische HR stukken. Het innovatieve gehalte van dit denken zorgt ervoor dat de IIO (Innovatieve Interventie Opdracht) nauw aansluit op hetgeen dat de opleiding biedt.

Graag wil ik mijn begeleider Annemarie van der Put- van Gils (HR Officer) enorm bedanken voor haar vertrouwen in mijn kunnen, haar intensieve begeleiding en fijne samenwerking. Daarnaast wil ik Timo Wesenaar bedanken voor zijn begeleiding. Zijn aanpak heeft ervoor gezorgd dat ik zaken beter ben gaan analyseren en op een andere manier keuzes heb gemaakt.

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	5
1.1. Aanleiding.....	5
1.2. Doelgroep.....	5
1.3. Doelstelling.....	5
2. Methodische verantwoording.....	6
2.1. Verantwoording keuze onderwerp.....	6
2.2. Manier van dataverzameling.....	7
2.3. Toetsen van de interventie.....	7
3. Theoretische verantwoording.....	8
3.1. Afbakening.....	8
3.1.1. LVR Poster.....	8
3.1.2. LVR TOOL.....	10
3.1.3. Onderbouwing weergave.....	11
3.2. Inhoudelijke verantwoording.....	12
3.2.1. Ziekte en wetgeving.....	12
3.2.2. Mogelijkheden leidinggevend.....	14
3.2.3. Flowchart re-integratie.....	17
4. Aanbevelingen voor de werkvorm.....	23
4.1. Werkvorm.....	23
4.2. Waar dient de werkvorm voor.....	23
4.3. Wat is er nieuw aan het product?.....	24
4.4. Haalbaarheid.....	24
4.5. Toegevoegde waarde voor HR.....	24
4.6. Actoren en rolbeschrijving.....	25
5. Conclusie.....	26
5.1. Toepassing van de werkvorm.....	26
5.2. Knelpunten in de praktijk.....	26
5.3. Kritische succesfactoren.....	27
5.4. Reflectie.....	28
Bibliografie.....	29
Bijlage 1. Interview.....	31
Bijlage 2. Interview.....	32
Bijlage 3. Stappenplan ziekmelding.....	33

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Een medewerker die 2 jaar ziek is krijgt geen WIA-uitkering door het gebrek aan re-integratie activiteiten. Dit is wat er in Nederland dagelijks teruggekoppeld wordt door het UWV aan bedrijven. Buiten de kosten die het met zich meebrengt, geeft het veel ongemak bij de werknemers. Begeleiding tijdens en na ziekte is daarom belangrijk!

LVR (Leiding, Verzuim & Re-integratie) is een tool waarbij leidinggeven en verzuimbegeleiding samen worden gevoegd. Tijdens mijn studie 'Human Resource Management' heb ik veel samengewerkt met leidinggevers. Zo liep ik in mijn afstudeerjaar stage bij ID Logistics Benelux B.V. als HR medewerker. Intensief contact met leidinggevers over het lopend verzuim was een van de taken.

Tijdens het assisteren ontving ik regelmatig nieuwe medewerkers, en dus ook leidinggevers. Het feit dat ze mij al vroegtijdig zagen als aanspreekpunt, maakte dat ik veel met verzuim en de opvolging hiervan te maken had. Buiten het maken van verzuimrapportages, registreren van verzuim en het bijhouden van re-integratieprocessen had ik een adviesfunctie m.b.t. verzuimbegeleiding door leidinggevers. Dit laatste heeft ervoor gezorgd dat LVR ontworpen is.

1.2 Doelgroep

Zoals in de vorige alinea beschreven richt LVR zich op leidinggevers. Buiten de vaste taken wordt er verwacht, en mag er verwacht worden, dat ze een belangrijke factor zijn in de verzuimbegeleiding. Echter zijn niet alle leidinggevers hierin getraind en/of hebben de kennis hier beslissingen over te nemen. LVR maakt het voor de leidinggevers mogelijk om makkelijk inzichtelijk te hebben welke stappen er te nemen zijn en op individueel niveau dossiervorming eenvoudig vast te leggen.

In de praktijk blijkt vaak dat leidinggevers teveel afschuiven aan de afdeling HR en/of een arbodienst. Dit terwijl een leidinggevende juist als casemanager moet functioneren. Vanuit het oogpunt van integraal management is een leidinggevende namelijk verantwoordelijk voor de opvolging rondom ziekteverzuim. HR is hierbij slechts een ondersteunend orgaan en zal begeleiding bieden wanneer er medische specialisten bij betrokken worden.

1.3 Doelstelling

Tijdens het ontwerpen van LVR zijn er steeds 2 doelstellingen voor ogen gehouden. Deze doelstellingen zijn;

- De wetgeving en keuzemogelijkheden rondom ziekteverzuim inzichtelijk maken voor leidinggevers.
- Het vereenvoudigen van dossiervorming. Een totaalpakket wat ervoor zorgt dat het voor de leidinggevers eenvoudig is om een dossier op te bouwen voor een zieke medewerker.

Bovenstaande doelstellingen hebben ervoor gezorgd dat de LVR Poster en LVR TOOL zijn ontwikkeld.

2. Methodische verantwoording

In dit hoofdstuk staat beschreven hoe de IIO tot stand is gekomen en welke dataverzameling er plaats heeft gevonden om het product vorm te geven.

2.1 Verantwoording keuze onderwerp

De IIO is tot stand gekomen door op zoek te gaan naar maatschappelijke HR thema's. Allereerst zijn er tal van artikelen doorgenomen en bronnen gezocht om de HR trends en thema's in kaart te brengen. Tijdens het zoeken is er een prezi bijgehouden met alle bevindingen. Per onderwerp is er vervolgens, samen met meerdere HR Officers, gekeken naar de meest relevante zaken. De relevante zaken zijn vergroot, en de minder relevante zijn verkleind. Na een persoonlijke voorkeur, het nadenken over de haalbaarheid en toepassing op korte termijn is er het onderstaande overzicht uitgerold.



Figuur 1

‘Verzuim’ springt eruit, zoals in figuur 1 weergegeven. In dit stadium is het onderwerp bekend, maar is er nog geen afbakening. ‘Wat vind ik interessant?’, ‘wat wordt er gevraagd in de praktijk?’, ‘welke bevindingen zijn er binnen mijn eigen kaders?’ en ‘hoe kan ik deze bevinden oplossen?’. Dit zijn de vragen die duidelijk hebben gemaakt dat de IIO zich gaat richten op de verzuimbegeleiding van leidinggevenden. Met behulp van een HR afdeling (ID Logistics Benelux B.V., 2016) is de uiteindelijke invulling van LVR bedacht.

2.2 Manier van dataverzameling

Er heeft voornamelijk kwalitatief onderzoek plaatsgevonden. Allereerst is er literatuur onderzoek gedaan. ‘Grijze literatuur’ (R. Hoogers, 2016) bestaat in het onderzoek voornamelijk uit eerdere onderzoeken en de rapporten hiervan. Zo zijn er rapporten gebruikt voor het opstellen van de eigenschappen van leidinggevend. Daarnaast zijn de rapporten gebruikt voor de mogelijkheden m.b.t. ziekteverzuim begeleiding door leidinggevend.

Voor het vinden van de juiste wetgeving rondom ziekteverzuim is er gebruikt gemaakt van de site van het UWV (2016). Hierop is stapsgewijs te vinden welke aspecten er verplicht zijn tijdens het verzuim. Voor het opmaken van de verplichte documentatie zijn de standaarden van het UWV gebruikt en enkele andere voorbeelden. Na het theoretische gedeelte is er een vrije keus voor begeleiding. Voor dit stuk zijn er korte interviews gehouden met HR specialisten. De keuzemogelijkheden, beschreven in de LVR TOOL en weergegeven op de LVR Poster, zijn mede gebaseerd op de antwoorden van deze interviews.

Om de Flowchart in een goede volgorde te laten lopen met logische keuzes is er zowel geschreven theorie gebruikt als de expertise van re-integratie experts (M. Backx, 2016). Allereerst is er gekeken naar wat van belang is, buiten de wettelijke kaders van ziekteverzuim, rondom re-integratie. Na overleg met meerdere HR Officers is er gekozen om de hulpbronnen en handelingen bij re-integratie weer te geven op de Flowchart.

Er kan geconcludeerd worden dat LVR als geheel gebaseerd is op verschillende bronnen en expertises. Het geheel bestaat uit de LVR Poster en de LVR TOOL. Bovenstaand zijn voornamelijk de keuzeprocessen rondom de Poster genoemd. De TOOL is gebaseerd op theoretisch onderzoek en bestaat uit voorbeelden, formulieren en andere ondersteunende documenten.

2.3 Toetsen van de interventie

De interventie wordt tijdens het ontwikkelen al getoetst. Alle keuzes zijn genomen in samenspraak met experts en andere belanghebbende. ID Logistics Benelux B.V. is intensief betrokken geweest bij het ontwikkelen van dit product. De keuzes, zoals vermeld op de Poster, zijn bij de ontwikkeling kritisch bekeken en getoetst aan de praktijk. De praktijkervaringen van deze experts zijn dan ook een uitgangspunt geweest voor de vormgeving.

LVR is gericht op verzuimbegeleiding voor leidinggevend. Daarom is het zo belangrijk dat dit product nog voor de lancering regelmatig is geëvalueerd, aangepast en afgestemd op leidinggevend. Er heerst om deze redenen een overtuiging dat de doelstellingen voldoende getoetst zijn aan de praktijk.

3. Theoretische verantwoording

3.1 Afbakening

Er is gekozen om een afbakening te maken in 3 dimensies. Het zou hierbij gaan om de wetgeving rondom verzuim, het leidinggeven (gericht op keuze mogelijkheden) en de mogelijkheden met betrekking tot re-integratie. Per dimensie wordt er een verantwoording geschreven over de gebruikte informatie.

De wetgeving van verzuim is achterhaald via de website van de rijksoverheid, de site van het UWV en het Arboportaal. Deze wetgeving staat vermeld op de bovenste lijn van de LVR poster.

3.1.1 LVR Poster

De LVR poster is in 3 onderdelen verdeeld. De bovenste lijn bestaat uit;

- De wetgeving rondom ziekteverzuim
- Keuzemogelijkheden voor leidinggevend

Het laatste onderdeel is een flowchart die leidinggevend helpt bij het nemen van beslissingen m.b.t. re-integratie. Deze flowchart zal zich richten op wat de medewerker wel kan. De positieve benadering zou ervoor moeten zorgen dat het re-integratieproces sneller verloopt.

Wet verbetering poortwachter

Voor het formuleren van de wetgeving rondom ziekteverzuim is de site van het UWV (2016) gebruikt. De doelstelling van de Wet verbetering poortwachter is een snelle terugkeer in het arbeidsproces. Voor dit product zijn zowel de wettelijke kaders als de verplichtingen bij re-integratie van belang.

Keuzeprocessen

Iedere leidinggevende heeft zijn eigen stijl en karaktereigenschappen. Naast de eenvoudige weergave van de wetgeving is het van belang een aantal ondersteunende keuzemogelijkheden te beschrijven. De interventies zijn gebaseerd op een onderzoek die verricht is door het RWI bureau (Raad voor Werk en Inkomen, 2011). De keuzes voor leidinggevend zijn gericht op de volgende onderwerpen;

- Afwegingen en keuzes
- Begeleidingsstijl
- Communicatie

Als laatste zijn de keuzes voorgelegd aan HR professionals, wiens feedback gebruikt is voor de definitieve afwerking.

Flowchart

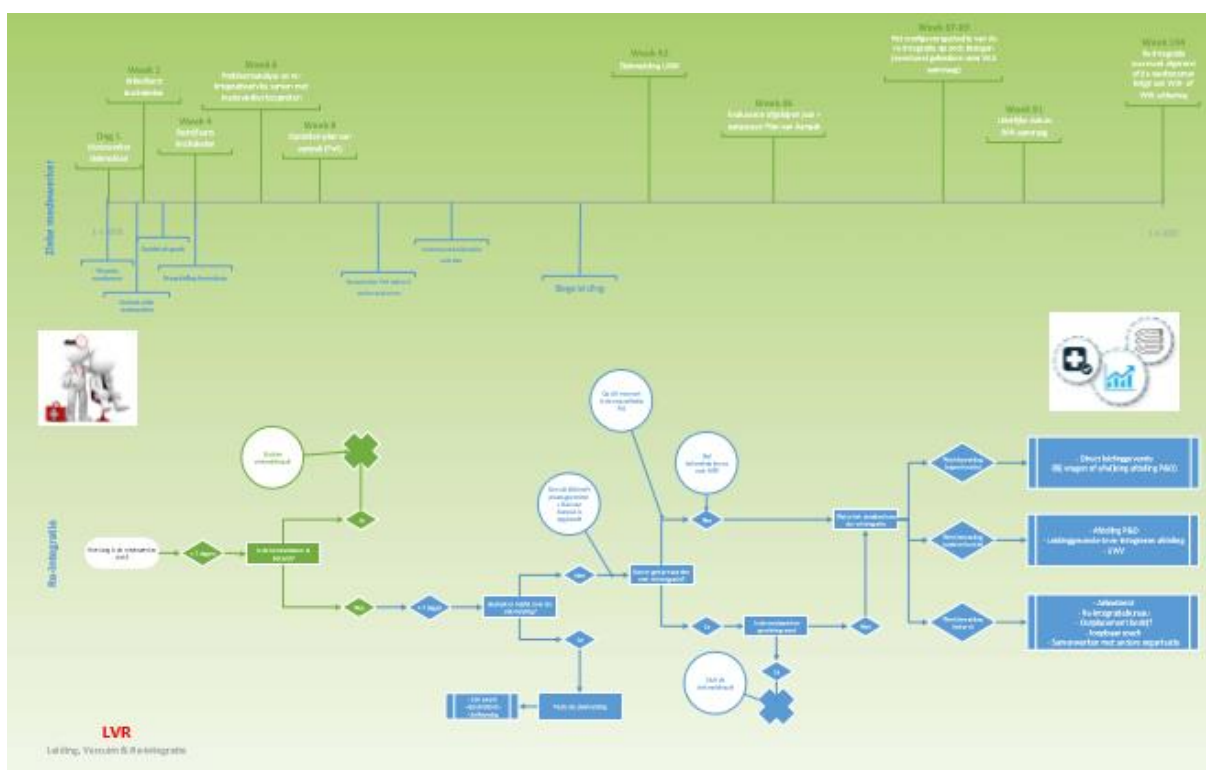
Door op de tijdlijnen de wettelijke kaders en keuzemogelijkheden te beschrijven, schrijf je grotendeels het re-integratieproces. Echter is de flowchart niet bedoeld om het re-integratieproces zelf te beschrijven, maar om stappen te doorlopen die acties als gevolg hebben. Deze acties bestaan uit hulpmiddelen en concreet beschreven acties die een leidinggevende zelf uitvoert.

De interventies zijn gebaseerd op een onderzoek die verricht is door het RWI bureau (Raad voor Werk en Inkomen, 2008). De re-integratie keuzes voor leidinggevenden zijn gericht op de volgende onderwerpen;

- Uitbesteden of niet?
- Werknemerspositie
- Succes- en faalfactoren

Door de eerder omschreven benodigdheden van leidinggevenden als structuur en procedures, zal er opnieuw een afbakening komen die zich op deze aspecten richt. De keuzes voor de te nemen stappen zullen dus voldoen aan bovenstaande aspecten en gekoppeld zijn aan de theorie.

Als laatste is er voor de keuze processen, m.b.t. ziekte en re-integratie, voor leidinggevenden kennis vergaart bij verschillende HR experts. De HR experts zijn; E. Stedelaar (Recruiter), M. van Kessel (HR Officer), S. van Kessel (Project manager), M. van Eijk (HR Manager), M. Backx (Casemanager Care Group) en R. Schinkel (Manager Warehouse).



Figuur 2

3.1.2. LVR TOOL

Daarnaast is er een LVR TOOL ontwikkeld ter ondersteuning van leidinggevenden. De voornaamste reden voor het opzetten van deze TOOL is de begeleiding van leidinggevenden voor de documentatie tijdens ziekte. Daarbij komt kijken dat er veel handige tips en tricks in staan voor het voorkomen van ziekte en re-integreren. Onderwerpen die in de LVR TOOL naar voren komen zijn;

- Tips & Tricks (Preventief verzuimbeleid)
- Wat te doen bij ziekmelding?
- Wat mag je vragen en wat niet?
- Werknemersverplichtingen tijdens ziekte
- Vraagstelling bedrijfsarts
- Probleemanalyse
- Plan van Aanpak
- Evaluatiegesprekken

Zoals je ziet is de LVR TOOL een ondersteunend document voor leidinggevenden. Het kan op de volgende manier gezien worden: de LVR Poster geeft alle processen en keuzemogelijkheden weer, terwijl de LVR TOOL gemaakt is om de dossiervorming rondom deze processen te waarborgen. Daarbij komt kijken dat de LVR TOOL extra ondersteunende documenten bevat rondom vraagstellingen.

Als laatste bevat de LVR TOOL alle wettelijke documenten. Zo is er een Plan van Aanpak, Evaluatieformulier, Eindejaar evaluatie, Vraagstelling bedrijfsarts en Formulier ziekmelding bijgevoegd. Deze documentatie is gebaseerd op de formulieren die weergegeven staan op de site van het UWV (2016).

3.1.3. Onderbouwing weergave

Het keuzeproces voor de interventies is de re-integratie flowchart is gebaseerd op de eigenschappen van leidinggevend en de expertise van HR medewerkers. Voor de eigenschappen zijn de rollen van Belbin (2004-2016) gebruikt. Hier is voor gekozen omdat in basisprincipes iedere organisatie bestaat uit teams met verschillende teamrollen. Zo is een HR afdeling veelal verdeeld in een 'Voorzitter' (HR Manager), de 'Vormer' (HR Officer) en de 'Groepswerker' (HR Assistent). Zo zie je dat een leidinggevende in een logistieke organisatie veelal de rol van 'Voorzitter' op zich neemt.

Wat heeft een voorzitter nodig?

- Mensen die luisteren
- Structuur en procedures
- Alle neuzen dezelfde kan op/werken in teamverband

Wat moet een voorzitter vermijden?

- Besluiten doordrijven door positie
- Niet betrokken overkomen

Uit deze analyse blijkt dus dat het aanbrengen van structuur en procedures enorm van belang is. Om deze reden is er voor de driedeling gekozen. Een eenvoudige weergave van de wetgeving, de mogelijkheden en het re-integratieproces. Door dit allereerst eenvoudig weer te geven ziet een leidinggevende welke stappen hij te nemen heeft.

Omdat een leidinggevende praktisch is, maar niet altijd consequent rondom de documentatie, heeft het product een ondersteunend document. Dit document, de LVR TOOL, bevat daarom per stap de concrete uitwerking. Op deze manier kan een leidinggevende bij iedere ziekmelding opnieuw de LVR TOOL erbij pakken om zo alle processen goed te doorlopen.

Weergave

Voor de weergave is er een brainstorm sessie geweest met de HR experts, zoals benoemd is 3.1.1. Bij deze sessie is er gekeken naar de vormgeving van de Poster en de opbouw van de TOOL. Voor de weergave van de Poster kwamen de volgende aspecten naar boven;

- Eenvoudige weergave
- Alleen de belangrijke aspecten weergeven
- Kort en bondig
- Duidelijk verschil tussen onder en boven
- Gebruik maken van verschillende kleuren
- Passende achtergrond
- Opvallend
- Overzichtelijk

Met al deze aspecten is rekening gehouden bij het ontwerpen van de Poster. Voor de opbouw van de LVR Tool is gekozen om de stappen, zoals vermeld op de Poster, uit te schrijven naar concreet uitvoerbare taken.

3.2 Inhoudelijke verantwoording

Per stap zullen de keuzes onderbouwd worden. Daarnaast zal de gebruikte theorie weergegeven worden. Als eerste worden de wettelijke stappen rondom ziekteverzuim beschreven, daarna de keuze mogelijkheden en als laatste het re-integreren. Overal waar zijn/haar/hij/zij geschreven staat, wordt zowel het mannelijk als vrouwelijk geslacht bedoeld.

3.2.1. Ziekte en wetgeving

Het UWV (2016) schrijft op haar site over de verplichtingen tijdens ziekte. Aan de hand van deze richtlijnen zijn de wettelijke stappen beschreven. Deze wettelijke stappen zijn te herkennen aan de groene kleur op de bovenste tijdlijn.

Dag 1. Meld de medewerker ziek

Afhankelijk van het soort dienstverband meldt de medewerker zich ziek op dag 1. Het UWV onderscheidt hierin vier vormen.

-Medewerker in loondienst

→ Wanneer een medewerker in loondienst zich ziek meldt, dient een leidinggevende dit door te geven aan de afdeling HR en een eventuele arbodienst.

-Uitzendkracht

→ Wanneer een uitzendkracht zich ziek meldt, dient een leidinggevende dit door te geven aan het uitzendbureau. Zij pakken de ziekmelding verder op.

-Oproep/invalkracht

→ Medewerker meldt zich ziek bij zijn direct leidinggevende.

-Gedeeltelijke WW-uitkering

→ Wanneer een medewerker die gedeeltelijk in WW zit zich ziek meldt, dient de leidinggevende dit door te geven aan de afdeling HR en een eventuele arbodienst. Ter informatie kan een leidinggevende de medewerker ervan op de hoogte stellen dat zij zich ook ziek dienen te melden bij het UWV.

Week 6. Probleemanalyse

In week 6 wordt er een probleemanalyse door de bedrijfsarts (BA) opgesteld. Aan de hand van deze analyse beschrijft de arts wat er nodig is voor een re-integratie. Indien het niet ingeregeld is dat een soortgelijke analyse direct naar een leidinggevende wordt verstuurd is het van belang dit op te vragen. Het is namelijk bedoeld als basisdocument voor het opstellen van een plan van aanpak.

In de tussentijd kan er geschakeld worden tussen de arbodienst, de afdeling HR en de leidinggevende over de vervolgstappen. Documenteer dit volledig voor eventuele latere verificatie.

Week 8. Plan van aanpak

In week 8 dient de leidinggevende samen met de zieke medewerker een Plan van Aanpak op te stellen. Indien een bedrijfsarts dit naar aanleiding van de probleemanalyse meestuurt kan het zo opgesteld worden. Wanneer dit niet het geval is kan het Plan van Aanpak in de LVR TOOL gebruikt worden. Zowel de leidinggevende als de afdeling HR dienen dit document zorgvuldig te bewaren en de afgesproken zaken na te streven.

Week 14. Voortgangsgesprek

Vanaf het moment dat het Plan van Aanpak is opgesteld dient de leidinggevende iedere 6 weken een voortgangsgesprek te voeren. Buiten dat de interesse goed is voor de betrokkenheid van zowel leidinggevende als werknemer, draagt het bij aan de voortgang van re-integratie. Eventuele doelstellingen dienen hierin besproken te worden.

Week 42. Ziekmelding UWV

Uiterlijk in week 42 dient de medewerker door leidinggevende/HR ziek te worden gemeld bij het UWV. Dit kan op de website van het UWV onder het kopje 'werkgever'.

Week 52. Eerstejaarsevaluatie

Deze eerstejaarsevaluatie is een terugblik op de voortgang van het re-integreren. Leidinggevende gaat samen met de medewerker kijken of het Plan van Aanpak, zoals deze in eerste instantie opgesteld is, nog steeds van kracht is of aangepast dient te worden. Indien deze aangepast dient te worden zal de leidinggevende samen met de medewerker een nieuw re-integratie doel formuleren. Dit document, ongeacht of het veranderd is, dient opnieuw ondertekent te worden door beide partijen. Een standaard formulier voor deze evaluatie is terug te vinden in de LVR TOOL.

Week 91. Eindevaluatie

Indien een medewerker na twee jaar nog niet volledig aan het werk is in eigen functie, dient er een eindevaluatie plaats te vinden. Tijdens deze evaluatie kijken leidinggevende/werkgever samen met de werknemer wat de vervolgstappen gaan worden. In dit document (eindevaluatie van het Plan van Aanpak) wordt de huidige stand van zaken m.b.t. de re-integratie van werknemer beschreven. Dit verslag is nodig voor het aanvragen van een WIA uitkering.

Week 93. Uiterste datum aanvraag WIA-uitkering

Er dient, indien medewerker niet gaat re-integreren in functie, een WIA-uitkering aangevraagd te worden bij het UWV. Onderstaande documenten dienen volledig aangeleverd te worden;

-Re-integratieverslag

-Medisch dossier (door werknemer)

→ Indien de medewerker dit niet vrijwillig doet kan een werkgever kopieën van deze documenten toesturen.

Week 104. Re-integratie of uit dienst

In week 104 meldt een werkgever de medewerker ziek uit dienst.

3.2.2. Mogelijkheden leidinggevenden

In deze paragraaf worden alle keuzemogelijkheden voor leidinggevenden beschreven. Het proces, zoals weergegeven op de LVR Poster, wordt stap voor stap onderbouwd. Rekening houdend met de eigenschappen van leidinggevenden en expertise van HR specialisten zijn de keuzes gemaakt.

Preventief verzuimbeleid

De theorie kent een aantal vormen voor het voorkomen van langdurig verzuim. De Tips & Tricks die weergegeven worden in de LVR TOOL zijn geformuleerd door het UWV (2016) en MKBServicedesk (2016).

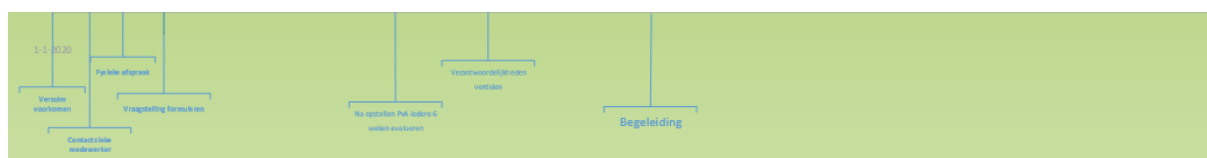
Ziekmelding eerste werkdag

Het FNV (2016) schrijft dat er een aantal zaken zijn die wettelijk gevraagd mogen worden. Deze zaken zijn;

- Of een medewerker bij de bedrijfsarts is geweest
- Wanneer en hoe een medewerker bereikbaar is
- Welke werkzaamheden een medewerker wel kan uitvoeren
- Wat er gedaan kan worden om de arbeidsongeschiktheid kan beperken
- Wat de aanleiding is van de ziekte (alleen vragen of het een arbeids- of verkeersongeval betreft)

Om het inzichtelijk te maken voor leidinggevenden is bijlage 1 van de LVR TOOL een formulier met daarop de vragen die gesteld mogen worden bij het aannemen van een ziekmelding. Er staat in dit formulier kort beschreven welke vragen er gesteld kunnen worden en welke vervolgstappen er zijn.

Omdat leidinggevenden niet opgeleid zijn als casemanager staan er onderaan de bovenste lijn van de LVR poster een aantal aspecten die bij de begeleiding kunnen helpen. In de LVR TOOL staan deze hulpbronnen verder uitgelegd. Ze zijn te herkennen aan de blauwe kleur op de Poster.



Figuur 3

Mogelijkheid 1. Voorkomen van verzuim

Het voorkomen van verzuim kan volgens R. Klees (mkb servicedesk, 2016) op zeven manieren. Samen met de acht manieren van Bernhoven (z.d.) is er een ruime hoeveelheid tips voor leidinggevenden om ziekteverzuim te voorkomen. In het ondersteunend document, de LVR TOOL, zijn alle tips voor leidinggevenden terug te vinden.

Mogelijkheid 2. Contact moment telefonisch

De intentie van deze mogelijkheid is het informeel praten over gang van zaken. Afspraak maken om (indien medewerker niet binnen zeven dagen hersteld) op de zaak koffie te drinken kan als vervolgstap dienen. Zo schrijft Intermediair (2014) zes tips voor het onderhouden van contact tijdens ziekte. De tips zijn uitgeschreven in de LVR TOOL.

Mogelijkheid 3. Fysieke afspraak medewerker

De fysieke afspraak is bedoeld om op korte termijn de medewerker al zo veel mogelijk betrokken te houden. In de eerste weken van het verzuim kan dit zeker het verschil maken. Er zijn twee opties;

- Nodig de medewerker voor koffie uit op de zaak
- Ga thuis langs

Het is geheel afhankelijk van de situatie welke het beste is. Dit gesprek kan benut worden om dieper in te gaan op de situatie en eventuele vervolgstappen (werkhervatting) te bespreken. Een soortgelijke verplichting tot nadenken over werkhervatting leidt vaak tot kortere trajecten.

Mogelijkheid 4. Vraagstelling

Stuur de werknemer langs bij de bedrijfsarts met een vraagstelling. Veelal gaan medewerkers naar een BA zonder een afgebakende vraag. Op deze manier krijg je als leidinggevende vaak niet het antwoord dat je wilt hebben (IDL, 2016). Formuleer daarom (eventueel met de HR afdeling) een duidelijk vraagstelling. In de LVR TOOL zit een formulier waar dit op ingevuld kan worden.

Mogelijkheid 5. Contactmomenten

Bij de wettelijke contactmomenten wordt er slechts ingegaan op de opvolging van het re-integratie traject (iedere 6 weken na het opstellen van het PvA). Het is echter van belang om aandacht te schenken aan een medewerker. Zoals verschillende HR specialisten (bijlage 1 en 2) schrijven is het belangrijk om informele contactmomenten te hebben. Vergeet dus niet als leidinggevende om regelmatig te bellen, een werknemer uit te nodigen of even langs de werkplek te lopen.

Mogelijkheid 6. Verantwoordelijkheden verdelen

Om als leidinggevende duidelijk in beeld te hebben welke taken je moet uitvoeren is het van belang een goede rolverdeling te beschrijven. Een rolverdeling zou er als volgt uit kunnen zien;

Leidinggevende

De leidinggevende is in grote lijnen de casemanager. Contact met medewerkers, het opstellen van een Plan van Aanpak, dossiervorming (evaluatiegesprekken) en re-integratie zijn taken die hierbij horen.

Hulpbronnen;

- Kort verzuim → Verzuimconsulent (vraagstelling, contactmomenten en verdere verzuimbegeleiding).
- Langdurig verzuim → Re-integratie coach/UWV (Re-integratie, tweede spoor, langdurig ziekte, opvolging juridische vervolgstappen etc.)

HR

De afdeling HR is in alle gevallen een ondersteunend advies orgaan. Definitieve beslissingen blijven hier liggen. Daarnaast worden ziekmelding tussen 7 dagen en 42 weken begeleid door een case manager van de afdeling HR. In dit tijdsbestek zullen zij besluiten nemen over vervolgstappen en het inschakelen van experts.

Mogelijkheid 7. Begeleiden

Het FNV (2016) schrijft op haar site dat veelal de direct leidinggevende als casemanager wordt gekozen. Taken die bij de casemanager horen zijn;

- Aanspreekpunt voor vragen en problemen bij ziekte
- Dossiervorming
- Opstellen PvA
- Voorlichting geven over de wettelijke aspecten rondom verzuim
- Trajecten om WIA te voorkomen
- Interventietraject opstarten om arbeidsgeschiktheid te bevorderen
- Het re-integratieverslag indienen

Zoals te lezen is de leidinggevende voor veel aspecten verantwoordelijk. LVR biedt daarom dé oplossing. Buiten het inzichtelijk maken van de te nemen stappen is er een uitgebreid ondersteunend document die de leidinggevende door het ziekte-traject begeleidt.

3.2.3. Flowchart re-integratie

Indeling Flowchart

Voor de indeling van de flowchart is er gekozen om een splitsing te maken in lang en kort verzuim. Hiervoor is gekozen omdat kort verzuim snel kan worden afgesloten en korte/snelle interventies vereist. De splitsing is gebruikt zoals het CBS (2005) deze heeft opgesteld.

- Kort verzuim = < 7 dagen
- Middellang verzuim = 7 – 42 dagen
- Lang verzuim = > 42 dagen

Echter wordt er voor de procesbeschrijving (Flowchart) slechts een splitsing gemaakt tussen kort en lang. Deze splitsing ziet er als volgt uit;

- Kort (<7 dagen)
- Lang (= Middellang verzuim + lang verzuim)

Beginsituatie

Het ziekteproces zoals beschreven in het eerste deel van LVR bevat de verplichte aspecten van re-integratie. Echter zijn er tal van mogelijkheden m.b.t. het re-integreren. Om de flowchart zo goed mogelijk aan te laten sluiten op de praktijk zijn er tal van ziektedossiers doorgelopen van ID Logistics Benelux B.V. Op deze manier is er een rode lijn getrokken en de daarbij ondersteunende partijen staan vermeld.

Inzicht hebben in welke hulpbronnen je wanneer kan gebruiken kan leiden tot een sneller herstel. Het is daarom van belang om ten eerste in kaart te brengen welke personen/instanties je hulp kunnen bieden bij het bevorderen van herstel.

- P&O
- Arbodienst
- Verzuimconsulent
- UWV

Kort verzuim (< 7 dagen)

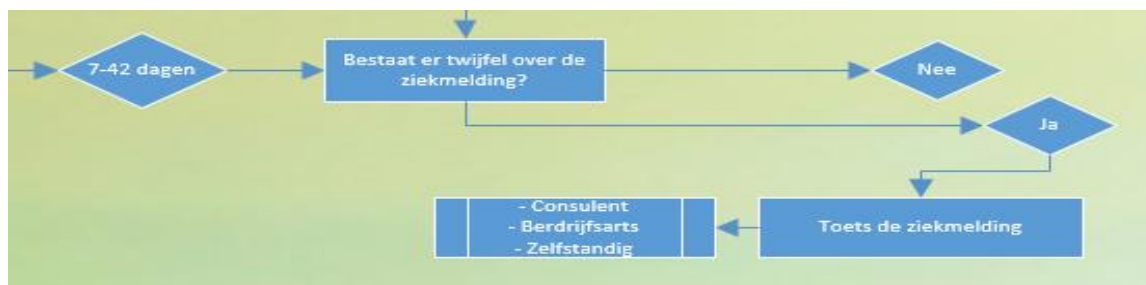


Figuur 4

Is de hersteldatum al bekend?

Kort verzuim is in basisprincipe volledig de verantwoordelijkheid van een leidinggevende. In de LVR TOOL zijn vragen geformuleerd die gesteld kunnen worden bij een ziekmelding. Het is van belang om, eventueel samen met de verzuimconsulent, te zorgen dat er een hersteldatum wordt afgesproken en de ziekmelding niet altijd zomaar wordt geaccepteerd. Een training of begeleiding door een arbodienst kan hierbij helpen. Indien een medewerker binnen de 7 dagen hersteld blijft het kort verzuim en kan de ziekmelding door de leidinggevende afgesloten worden.

Middellang verzuim (7-einde ziekte/einde dienstverband)

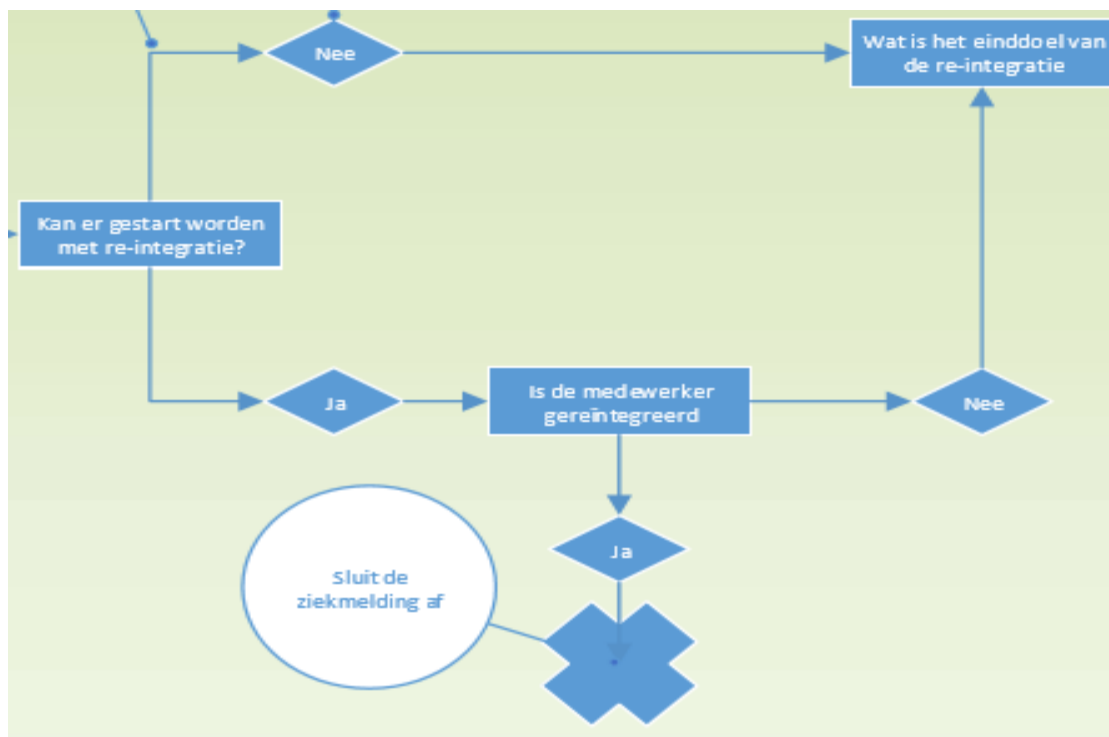


Figuur 5

Bestaat er twijfel over de ziekmelding?

Indien er twijfel is over de ziekmelding kan een leidinggevende verschillende dingen doen. Advocaten bureau bloem (z.d.) schrijft dat de werkgever verplicht is de ziekmelding te toetsen bij een bedrijfsarts. Een ziekmelding weigeren op grond van medische reden kan dus slechts na het advies van de bedrijfsarts.

De tweede mogelijkheid is, zoals M. Backx (re-integratiecoach, 2016) beschrijft, om langs te gaan bij de medewerker die zich ziek heeft gemeld. Vaak leidt een huisbezoek tot snellere re-integratie. Omdat je in dit stadium nog gemakkelijk invloed kan uitoefenen om de duur van de ziekte is dit van belang. Het voordeel voor de werkgever is dat de drempel voor de medewerker verhoogd wordt om het verzuim langer te laten duren.



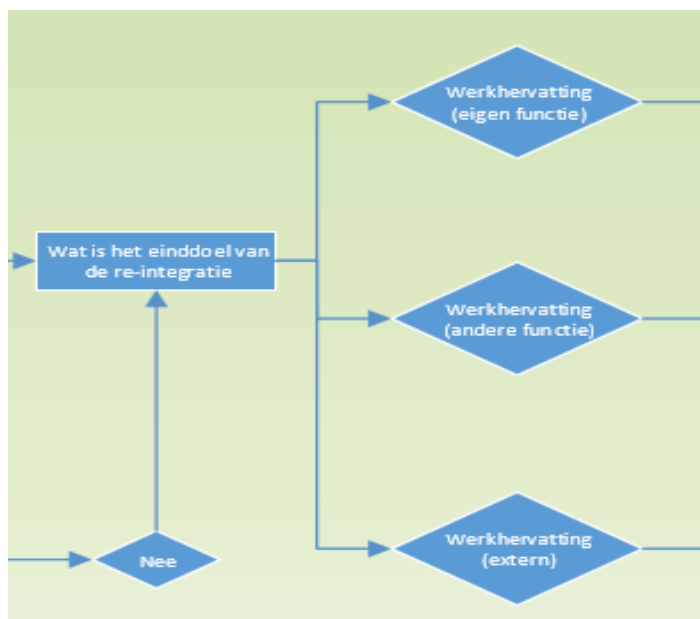
Figuur 6

Kan er gestart worden met re-integratie?

Bij het opstellen van het Plan van Aanpak wordt er gekeken naar re-integratiemogelijkheden. De BA beschrijft hierin wat de beperkingen en mogelijkheden zijn. Een eventueel opbouwschema zal hier ook in staan.

Op dit moment kan de leidinggevende samen met de medewerker kijken naar de haalbaarheid van re-integratie. De vraagstelling komt overeen met dit moment. Er wordt gekeken, na het opstellen van het PVA, of ze direct kunnen starten met re-integreren. Onder re-integreren verstaan we: 'het geheel aan maatregelen dat erop gericht is om de arbeidsongeschikte werknemer terug te laten keren in het arbeidsproces. Zowel de werknemer als werkgever zijn verplicht om zich met het oog op deze re-integratie actief op te stellen' (encyclo, 2016).

De vervolgstappen zijn logisch beschreven. Als een medewerker gereïntegreerd is, kan de ziekmelding worden afgesloten. Mocht dit niet het geval zijn moet er gekeken worden naar het einddoel van de re-integratie en de bijbehorende hulpbronnen.



Figuur 7

Wat is het einddoel van de re-integratie?

Bij het opstellen van het PvA wordt er gekeken naar een einddoel. In eerste instantie is dit vaak gericht op terugkeer in eigen functie, maar naarmate het re-integreren langer duurt kan deze worden gewijzigd. Verzuimbalans (2012) schrijft op haar website dat is er een verschil tussen eerste en tweede spoor re-integreren.

Onder eerste spoor verstaan we;

- Werkhervatting (eigen functie)

→ Vanaf dag 1 van de ziekmelding zal dit het einddoel van de re-integratie zijn. Wanneer dit door de beperkingen niet meer lukt wordt er gekeken naar re-integratie in een andere functie.

- Werkhervatting (andere functie, eigen organisatie)

→ Al het passend werk binnen de eigen organisatie valt onder deze vorm van werkherhervatting. Naast het rekening houden met de beperkingen moet er rekening worden gehouden met het salaris, de contracturen, de werktijden, de reistijd en de reiskosten. Daarnaast moet er gekeken worden naar de mogelijkheid tot omscholing.

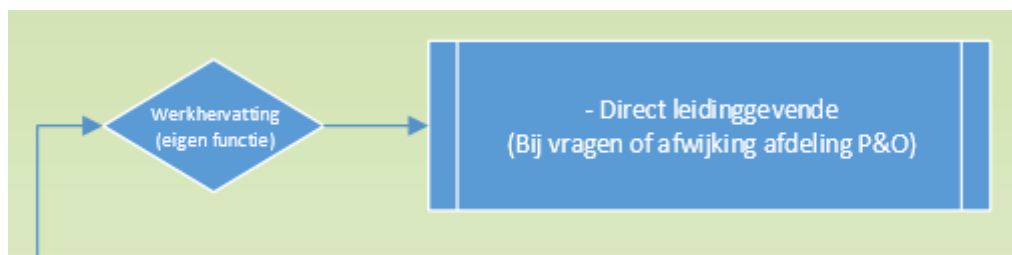
Onder tweede spoor verstaan we;

- Werkhervatting in een andere functie bij een andere organisatie

→ Wanneer de terugkeer in spoor 1 niet meer haalbaar is, dan wordt er gekeken naar spoor 2. Het is van belang om met de juiste specialisten samen te werken en in goed overleg het tweede spoortraject te starten.

Wanneer één van de einddoelen is vastgesteld kan er gekeken worden naar de volgende stap.

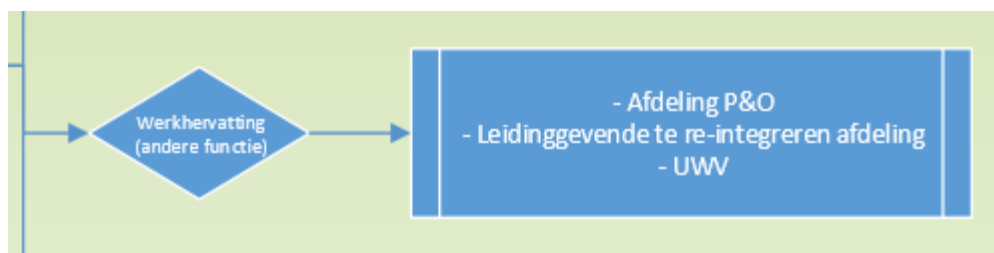
De hulpbronnen, zoals hieronder geformuleerd, zijn gekozen met behulp van meerdere HR specialisten. Samen met de afdeling HR (ID Logistics, 2016) zijn de keuzemogelijkheden doorlopen en de hulpbronnen onderbouwd. In de LVR TOOL staan contactgegevens voor verdere onderbouwing.



Figuur 8

Einddoel; werkhervatting in eigen functie (eerste spoor)

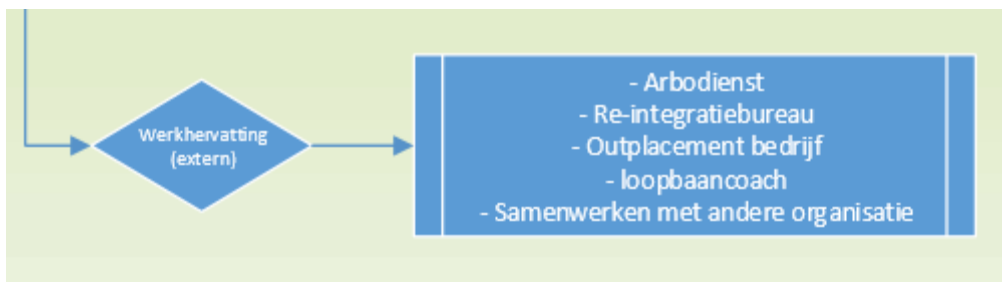
Bij het einddoel 're-integreren in eigen functie' is de casemanager verantwoordelijk voor de re-integratie. In principe volgt de leidinggevende in dit geval het opbouwschema. De medewerker zal zo geleidelijk aan zijn eigen uren en taken gaan hervatten. Bij complicaties kan de afdeling P&O ingeschakeld worden voor advies.



Figuur 9

Einddoel; werkhervatting in andere functie (eerste spoor)

Bij werkhervatting in een andere functie zijn er een aantal contactpersonen belangrijk. De afdeling P&O kan meekijken naar de juiste vervangende werkzaamheden voor de desbetreffende werknemer. Wanneer het ander werk gekozen is, rekening houdend met de beperkingen, moet de nieuwe leidinggevende op de hoogte worden gebracht via het verzuimdossier. Het UWV kan eventueel de nieuwe functie toetsen.



Figuur 10

Einddoel; werkhervatting in andere functie binnen een andere organisatie (tweede spoor)

Wanneer een werknemer in een andere functie zijn werk gaat hervatten kunnen er verschillende partijen benaderd worden. Het is geheel afhankelijk van de vorm van re-integratie.

Arbodienst → een arbodienst kan begeleiding bieden bij het gehele proces. Vaak ondersteunen ze bij kort, middellang en lang verzuim. De mate van uitbesteding heb je als bedrijf zelf in de hand.

Re-integratie/outplacementbureau → om het inzichtelijk te houden wordt dit onder dezelfde noemer geplaatst. Dergelijke organisaties helpen bedrijven om zieke medewerkers binnen een andere organisatie te plaatsen.

Loopbaancoach → indien een medewerker niet weet wat die als nieuwe functie wil, kan een loopbaancoach ingeschakeld worden. Zij helpen de medewerker op deze manier bij zijn verdere carrière keuzes.

4. Aanbeveling voor de werkvorm

In dit hoofdstuk staat de werkvorm van de interventie beschreven. Daarnaast wordt beargumenteerd waarom andere werkvormen zijn afgefallen en wat er innovatief aan de interventie is.

4.1 Werkvorm

Voor de werkvorm is er gekozen voor een 'poster'. De poster maakt het geheel aan activiteiten inzichtelijk voor leidinggevende.

De theorie omschrijft enkele belangrijke factoren betreffende het maken van een 'presentatie poster'. Deze factoren zijn;

- Inhoudelijk goed onderbouwd
- Opvallend
- Splitsing in onderwerpen
- Kort & bondig
- Gebruik van verschillende kleuren
- Geen lappen tekst

De LVR Poster houdt rekening met al deze facetten. Zo is er gebruik gemaakt van verschillende kleuren om het onderscheidt voor de gebruiker inzichtelijk te maken. Daarnaast is er een duidelijke splitsing gemaakt tussen de verschillende onderwerpen. Buiten het gebruik van de kleuren zijn er twee verschillende weergaves gebruikt. Enerzijds de tijdlijn, met wettelijke aspecten en keuzemogelijkheden rondom ziekteverzuim, en anderzijds de flowchart met het re-integratieproces.

Beide lopen in elkaar over, maar zijn toch duidelijk apart weergegeven. Vooronderzoek toont aan dat leidinggevendens behoefte hebben aan structuur en procedures. Om deze redenen is de Poster zo bondig mogelijk gehouden en zijn slechts de relevante factoren gebruikt. De relevantie is getoetst bij HR experts en leidinggevendens.

Het tweede deel is de TOOL, die als ondersteunend document functioneert. De behoefte aan procedures komt hier sterk in naar voren. Elke verplichte stap is uitgewerkt en de juiste documentatie is bijgevoegd. Daarnaast staan er veel handige tips in om de begeleiding persoonlijk te maken.

4.2 Waar dient de werkvorm voor?

Bovenstaande werkvorm heeft als doel het verzuim- en re-integratieproces inzichtelijk te maken voor leidinggevendens. De opvallende weergave, samen met het ondersteunende document, zou ervoor moeten zorgen dat leidinggevendens snel kunnen zien welke stappen er te nemen zijn. Daarnaast kan de dossiervorming meteen geregeld worden. De leidinggevende hoeft op deze manier steeds minder van collega's te vragen en wordt begeleidt in het doorlopen van een verzuimtraject.

Hoofddoel; het inzichtelijk maken van de wettelijke regels rondom verzuim, de mogelijkheden voor leidinggevendens en het re-integratieproces.

4.3 Wat is nieuw aan het product?

De doelstellingen die in hoofdstuk 1 beschreven staan, zijn gelijk het innovatieve gedeelte van LVR.

- De wetgeving en keuzemogelijkheden rondom ziekteverzuim inzichtelijk maken voor leidinggevenden.
- Het vereenvoudigen van dossiervorming. Een totaalpakket wat ervoor zorgt dat het voor de leidinggevenden eenvoudig is om een dossier op te bouwen voor een zieke medewerker.

Het voor leidinggevenden inzichtelijk maken van het verzuim- en re-integratietraject is al weleens geprobeerd. Kijk bijvoorbeeld naar de site van het UWV. Echter is dit niet eenvoudig inzichtelijk en de stappen zijn niet duidelijk weergegeven. Daarnaast moeten leidinggevenden dan eerst online kijken naar de stappen en dan vervolgens alles zelf uitzoeken en downloaden.

LVR is een totaalpakket voor leidinggevenden. De gekozen werkvorm, de poster, is nooit eerder gebruikt. Leidinggevenden kunnen op deze manier in één oogopslag zien welke stappen er te nemen zijn. Daarnaast is er op persoonsniveau een ondersteunend document (LVR TOOL) waarmee een leidinggevende eenvoudig het dossier kan opbouwen.

Tenslotte is een soortgelijk product nog nooit in de praktijk getoetst. Een product dat speciaal voor leidinggevenden ontwikkeld is en werk uit handen neemt is innovatief. Het product is speciaal aangepast op de sterke en zwakke kanten van leidinggevenden. Zowel de werkvorm als de opmaak is nergens terug te vinden.

4.4 Haalbaarheid

In principe kan deze interventie direct worden ingezet. De specialisten die gedurende het traject aangesloten zijn geweest hebben alleen een goed gevoel bij dit product. De overzichtelijke poster, samen met de tool, viel ook in goede aarde bij de leidinggevenden zelf. Ook de investering is minimaal. Het gaat hierbij slechts om het uitprinten van een poster en het regelmatig uitprinten van de tool. Daarbij komt kijken dat het product al ontwikkeld is en het dus al bewezen haalbaar is.

4.5 Toegevoegde waarde voor HR

Normaliter is HR een adviesorgaan rondom verzuim. Leidinggevenden weten geregeld niet welke stappen er te nemen zijn en welke verplichtingen een werkgever heeft. Voor al dit soort vragen gaan ze vaak naar de HR afdeling. Wat je daardoor in de praktijk ziet gebeuren is dat de HR afdeling het gehele verzuimproces begeleidt. Het is echter de bedoeling dat de leidinggevende, die fungeert als casemanager, de begeleiding volledig op zich neemt. Pas in een later stadium kunnen andere organen worden ingezet.

Doordat LVR een totaaloverzicht is van de wettelijke kaders, de keuzemogelijkheden en de hulpbronnen bij re-integratie hoeven leidinggevenden minder snel naar de HR afdeling te stappen. Zo heeft HR meer tijd over voor andere zaken en hoeven ze alleen te sturen. Daarnaast staan er in de LVR TOOL allerlei tips, formulieren en procedures die stapsgewijs de begeleiding beschrijven. HR valt in zoverre weg dat ze slechts als experts hoeven op te treden. De algemene zaken worden door LVR beantwoord.

4.6 Actoren en rolbeschrijving

Macro

Het verzuimpercentage in de logistiek ligt op 4.1% (CBS, 2015). In deze sector is LVR getest en ontworpen. Met een dergelijk verzuim is de begeleiding extra belangrijk. Het verzuimtraject verkorten heeft namelijk alles te maken met intensieve begeleiding. Verzuim kost organisaties jaarlijks bakken met geld.

De begeleiding wordt verzorgd door de casemanager, in dit geval de direct leidinggevende. Het probleem blijkt dat teveel bedrijven een hoog verzuimpercentage hebben. In de begeleiding van zieke medewerkers valt veel te halen. Er moet iets ontwikkeld worden om de begeleiding te verbeteren en het verzuimpercentage te verminderen.

Meso

In de praktijk blijken leidinggevende niet altijd op de hoogte van de wettelijke kaders en mogelijkheden rondom ziekteverzuim en re-integratie. Door het gebrek aan kennis wordt er niet tijdig ingespeeld op het verzuim. De afdeling HR is veel tijd kwijt aan het ondersteunen van leidinggevenden bij de verzuimbegeleiding. Denk hierbij aan het adviseren, bijhouden van opbouwschema's, inplannen bij de BA, contact met werknemer, vraagbaak voor leidinggevenden en de uitvoering van de wettelijke aspecten.

Micro

LVR biedt te oplossing voor bovenstaande problemen. Alle aspecten staan beschreven en zijn bijgevoegd in de LVR TOOL. Daarnaast is er een duidelijke weergave van de te nemen stappen rondom ziekteverzuim en re-integratie op de LVR Poster. Bij de praktijkorganisatie (ID Logistics Benelux B.V.) bleek er veel behoefte aan begeleiding voor leidinggevende. Er gaat namelijk teveel tijd naar het begeleiden van leidinggevenden door de HR afdeling. LVR lost dit probleem op.

5. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt beschreven waarom de interventie werkt in de praktijk, welke knelpunten er zijn, welke succesfactoren er zijn en waarom het een probleem oplost. Daarnaast wordt er beschreven hoe de interventie geïmplementeerd dient te worden.

5.1 toepassing van de werkvorm

De LVR poster dient aan de muur worden opgehangen. Een plek waar een leidinggevende gedurende de dag regelmatig komt is ideaal hiervoor. De Poster is namelijk zo ontwikkeld dat de leidinggevende in één oogopslag kan zien welke stappen er te nemen zijn. Er staan geen persoonlijke gegevens op, maar fungeert slechts als informatiebron. De grootte van een muurposter is de beste keus voor een goede weergave.

De LVR TOOL is daarbij een ondersteunend document. Deze dient per verzuimtraject opnieuw doorlopen te worden. Van het begin tot eind bevat de LVR TOOL de noodzakelijke documentatie en tussentijdse tips & tricks. De leidinggevende kan het gebruiken als informatiebron en als dossiervorming.

5.2 knelpunten in de praktijk

De LVR Poster en de TOOL zijn voorgelegd aan HR collega's in de praktijk. Hieronder is een korte weergave van verbeterpunten:

- Ruimte voor de poster
- Begrippen
- Uitbreiden

Tijdens de ontwikkeling zijn verschillende HR experts betrokken geweest. Hierdoor zijn veel knelpunten direct verholpen en besproken. Echter blijken er achteraf nog een aantal zaken relevant te zijn voor verdere ontwikkeling. Zo zou de poster mogelijk digitaal moeten staan in verband met de ruimte die het in beslag neemt. Daarnaast zou er een begrippenlijst toegevoegd moeten worden voor verduidelijking en kan de LVR TOOL verder uitgebreid worden. Al deze aspecten zouden meegenomen kunnen worden bij een verdere uitbreiding van LVR.

5.3 Kritische Succes Factoren

In deze paragraaf zal duidelijk worden welke ethische dilemma's naar voren zijn gekomen en op welke manier er rekening is gehouden met de spanningsdriehoek (Manager/leidinggevende, Medewerker en de afdeling P&O). Rekening houden met deze aspecten is noodzakelijk voor de werking van LVR.

Ethische dilemma's

Onder ethische dilemma's verstaan we de maatschappelijke discussiepunten die tijdens de ontwikkeling van LVR naar voren zijn gekomen. Het belangrijkste punt is de grondwet rondom privacy. Er zijn twee aspecten van LVR die daar rekening mee dienen te houden;

- Bijhouden van dossier
- Vraagstellingen rondom ziekteverzuim

Het is dus absoluut van belang dat leidinggevenden ervoor zorgen dat het dossier achter slot en grendel ligt. Soortgelijke persoonlijke informatie dient voor niemand, buiten de betrokkene, bereikbaar te zijn. Het is voor leidinggevenden van belang om, eventueel samen met de afdeling P&O, te kijken naar een plek om dossiers te bewaren.

Ten tweede is het belangrijk om te weten welke zaken een leidinggevende wel en niet mag vragen met betrekking tot verzuim. Medewerkers zijn bij de wet beschermt door bepaalde informatie niet te hoeven delen. De LVR TOOL bevat daarom een concrete vragenlijst met wettelijke toegestane vragen en vragen die absoluut niet gesteld mogen worden.

Als laatste is er gekeken naar de spanningsdriehoek, zoals weergegeven in figuur 11.

De manager staat in dit geval voor de direct leidinggevende. Er is gekeken naar de taakverdeling tussen de verschillende belanghebbenden. Daarnaast heeft LVR voor deze drie belanghebbende verschillende voordelen.

Taakverdeling;

P&O → P&O heeft een adviserende rol en neemt het verzuimtraject over wanneer een zieke medewerker een ander einddoel heeft dan re-integratie in eigen functie.

Direct leidinggevende → De direct leidinggevende functioneert als casemanager en begeleidt het verzuimtraject.

Medewerker → De medewerker moet actief meewerken aan zijn re-integratie.

Voordelen;

P&O → Kan de begeleiding uit handen geven aan de casemanager. De vele standaard vragen worden beantwoord door de LVR TOOL.

Direct leidinggevende → De direct leidinggevende kan eenvoudig zien welke stappen er te nemen zijn en kan met zekerheid een goed verzuimdossier bijhouden.

Medewerker → De medewerker wordt intensief begeleidt en geniet op deze manier van een uitgebreidere en volledige begeleiding tijdens ziekte.

Al bij al heeft LVR rekening gehouden met de taken en wensen van de verschillende belanghebbenden.



Figuur 11

5.4 Reflectie

LVR is ontworpen met een duidelijke missie en visie. Het inzichtelijk maken van het verzuim en re-integratietraject voor leidinggevende is constant het doel geweest. In de beginfase zijn er echter duidelijke struikelblokken geweest. Zo heeft het enorm veel tijd gekost om tot de interventie te komen. Veel verschillende onderwerpen hebben de revue gepasseerd en uiteindelijk is er één uitgerold. Dit onderwerp was ziekteverzuim.

De afbakening is met behulp van mijn directe collega's en begeleider van Fontys tot stand gekomen. Er was een duidelijke interesse in de verzuimbegeleiding door leidinggevenden. Het idee achter LVR is zo naar voren gekomen.

Leermomenten

Het proces om tot een innovatief idee te komen is het grootste leer punt. En dan heb ik het niet over de standaard manieren om tot een product te komen, maar over het accepteren dat er geen structuur in zit. De enige structuur is dat je nu een bepaalde afbakening zoekt en vervolgens uitbreid.

De bewustwording dat je goed maanden kan doen over het vinden van een idee en daar vrede mee hebt, is iets wat ik nooit meer vergeet. Je eigen weg vinden in het proces, met meerdere mensen overleggen en accepteren dat anderen je product kunnen verbeteren zijn aspecten die enorm van belang zijn. Ik zou graag een eigen bedrijf beginnen en merk dat dit het fundament is om de uitwerking te realiseren.

Verbeterpunten

Een vooronderzoek om te kijken welke psychologische keuzes een leidinggevende maakt zou meer body geven aan de interventie. Zo kun je de vormgeving en het schrijven van de procedures beter richten op de wensen van een leidinggevende. Daarnaast zou ik de interventie verder willen uitbreiden om als soort bedrijf te presenteren. Buiten het leveren van de fysieke aspecten ook een adviserend bureau erachter te hebben.

Visie op HR-werkveld

Opnieuw heeft de opdracht mij geleerd dat HR als weegschaal fungeert binnen een organisatie. Begeleiding op zichzelf kan gedaan worden door leidinggevende, maar moeilijkere keuzes worden gefaciliteerd door HR. De ideeën van leidinggevende worden zo getoetst aan de kennis van een HR afdeling. Als HR medewerker kijk je naar een goede middenweg tussen organisatie en mens.

Het feit dat je veel relateert, adviseert en betrouwbaar moet zijn liggen precies is lijn met hetgeen ik over HR denk. Persoonlijk hoop ik een goede adviseur te worden voor het maken van menselijke keuzes. Zowel managers als reguliere medewerkers moeten je kunnen benaderen voor alles wat met personeelszaken te maken heeft. Een middenweg vinden tussen commercie en persoonlijk contact blijkt steeds belangrijker.

Mijn definitie van HR; 'HR zorgt ervoor dat werknemers in een organisatie geen irrationele en ondoordachte keuzes maken. Ze fungeren als weegschaal voor menselijke beslissingen en toetsen deze aan de spanningsdriehoek (mens, organisatie & maatschappij).'

Bibliografie

- Advocatenkantoorbloem. (z.d.). *Ziekteverzuim: Mag u als werkgever de ziekmelding van een werknemer weigeren?*. Geraadpleegd op 3 mei 2016, van <http://www.advocatenkantoorbloem.nl>
- ArboVitalle. (2012). *Wet verbetering poortwachter*. Geraadpleegd op 21 april 2016, van <https://www.arbovitale.nl/werkgever/wet-verbetering-poortwachter>
- Bernhoven. (z.d.). *Regeling ziek- en herstelmeldingen en verzuimbegeleiding*. Geraadpleegd op 21 april 2016, van <http://www.bernhoven.nl/Regeling-ziek--en-herstelmelding-en-verzuimbegeleiding>
- CBS. (2005). *Berekening van Verzuim*. Geraadpleegd op 1 mei 2016, van <https://www.cbs.nl/nr/rdonlyres/412faadd-209e-4511-8b1a-eff4a8a89ab2/0/2007verzuimstandaard.pdf>
- CBS. (2015). *Nieuwe en vernieuwde statline tabellen*. Geraadpleegd op 2 november 2015, van <http://statline.cbs.nl/>
- Encyclo. (2016). *Re-integratie*. Geraadpleegd op 8 mei 2016, van <http://www.encyclo.nl/begrip/re-integratie>
- FNV. (2016). *De Casemanager*. Geraadpleegd op 6 mei 2016, van https://www.fnv.nl/themas/or_en_pvt/or_en_verzuim/artikelen/de_casemanager/
- FNV. (2016). *Ziekmelding*. Geraadpleegd op 26 april 2016, van www.fnv.nl
- Hoogers, R. (2016). *Kwalitatief onderzoek*. Geraadpleegd op 5 mei 2016, van <http://wetenschap.infonu.nl/onderzoek/88702-kwalitatief-onderzoek.html>
- Klees, R. (2016). *7 tips om verzuim te voorkomen*. Geraadpleegd op 21 april 2016, van <http://www.mkb servicedesk.nl/10220/7-tips-verzuim-voorkomen.htm>
- Langeveld, I. (2004-2016). *Samenwerken vanuit de Belbin Teamrollen*. Geraadpleegd op 26 april, van <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/samenwerken/werken-in-een-team/belbin>
- Raad voor Werk en Inkomen. (2008). *Re-integratie van zieke werknemer; feiten, verklaringen en mogelijkheden*. Geraadpleegd op 1 mei 2015, van http://www.kcco.nl/doc/kennisbank/reintegratie_van_zieke_werknemers.pdf

- Rijksoverheid. (2016). *Regels en verplichtingen bij ziekte*. Geraadpleegd op 21 april 2016, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ziekteverzuim-van-het-werk/inhoud/regels-en-verplichtingen-bij-ziekte>
- Rooij, J. (2014). *6 tips om contact te houden tijdens ziekte*. Geraadpleegd op 6 mei 2016, van http://www.intermediair.nl/carriere/werk-en-leven/gezondheid-stress-burnout/6-tips-om-contact-te-houden-tijdens-ziekte?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.nl%2F
- RWI. (2011). *Lessen uit de procesanalyse re-integratie*. Geraadpleegd op 1 mei 2016, van http://www.interventiesnaarwerk.nl/sites/default/files/analyse_lessen_uit_de_procesanalyse_reintegratie.pdf
- UWV. (2016). *Ik ben ziek en heb een werkgever*. Geraadpleegd op 21 april 2016, van <http://www.uwv.nl/particulieren/ziek/ziek-met-werkgever/re-integreren-tijdens-ziekte/detail/stappenplan-bij-ziekte/probleemanalyse>
- Verzuimbalans. (2012). *Re-integreren is als navigeren op de rails...* Geraadpleegd op 8 mei 2016, van <https://verzuimbalans.wordpress.com/tag/re-integratie/>

Bijlage 1. Interview

- Welke verantwoordelijkheden heeft een leidinggevende m.b.t. ziekteverzuim en re-integratie?

Leidinggevende is –en blijft- hoofdverantwoordelijk voor het verzuim van de werknemer. Dit betekent:

- Praten – communiceren op regelmatige basis met werknemer. Informele praatjes zijn hierbij net zo belangrijk als de officiële 6 weken evaluatie gesprekken voor poortwachter
- Toch ook vaak je buikgevoel volgen en acties inzetten om verzuim te verkorten
- **LUISTEREN & geduld hebben**
- Creatief zijn in oplossingen. Niet in onmogelijkheden denken maar in mogelijkheden. Denk ook buiten je eigen kaders en afdeling
- Blijf er aandacht voor houden! Als je aandacht verslapt, zal het verzuim langer duren
- Realiseer je dat vangnetten via UWV e.d. wegvallen. Je moet het werkbaar maken met werknemer!

- Wat zijn karaktereigenschappen van leidinggevendenden waar ik rekening mee dien te houden bij de weergave?

- Niet te veel tekst, dan lezen ze het niet
- Veel mensen zijn visueel ingesteld dus gebruik pictogrammen, plaatsjes, stukjes van strips/cartoons
- Gebruik positieve bewoordingen
- Laat het opvallen met kleur....mensen moeten er voor gaan stil staan ipv doorlopen en door humor er in te gebruiken hoop je te triggeren dat mensen er over gaan praten.
- Maar ergens de koppeling tussen verzuim en geld en verzuim en belasting voor collega's. Verzuim gaat verder dan alleen de zieke werknemer, veel meer mensen hebben er 'last' van

- Wat zijn stappen m.b.t. ziekteverzuim waar een leidinggevende aan moet denken (buiten de wettelijke kaders om)?

- Aandacht: kaartje van de afdeling, bloemen, bezoekje thuis of in het ziekenhuis
- Behandel de zieke werknemer zoals je zelf behandeld zou willen worden als je ziek was

- Wat zijn stappen m.b.t. re-integratie (gericht op wat men wél kan) waar leidinggevende aan moeten denken?

- Geef duidelijke kaders aan werknemer wat er wel en niet wordt verwacht
- Communiceer ook naar de omgeving dat er aangepaste verwachtingen zijn voor die werknemer om frustraties te voorkomen
- Evalueer regelmatig of het werk past. Hoeft niet in formeel gesprek, je kan ook in het langslopen even vragen hoe het gaat

Bijlage 2. Interview

- Welke verantwoordelijkheden heeft een leidinggevende m.b.t. ziekteverzuim en re-integratie?

De leidinggevende is uiteindelijk verantwoordelijk voor het ziekteverzuim en de re-integratie tijdens ziekte. Als het verzuimsysteem het toelaat dan zou ik het zo inrichten dat de leidinggevende een inlog krijgt. Zodra hij inlogt krijgt hij alleen zijn medewerkers te zien. Hij meldt de medewerker ziek zodat het systeem een melding geeft richting HR. In dat systeem kun je notities aanbrengen waarin de contact momenten worden beschreven. Bij elke notitie/aanpassing in notitie wordt er een automatische melding verzonden naar HR. Dit zodat HR de voortgang kan monitoren en bijsturen waar nodig.

De casemanager pakt verder het contact met de medewerker op en bespreekt met HR welke interventies er nodig zijn per medewerker. HR beslist wat er gaat gebeuren en communiceert dit met de leidinggevende. Hij/zij zorgt dat afspraken worden gemaakt met de medewerker. Zo heeft HR uitsluitend een adviserende, ondersteunende rol en ligt de verantwoordelijkheid bij de leidinggevende.

- Wat zijn karaktereigenschappen van leidinggevende waar ik rekening mee dien te houden bij de weergave?

De leidinggevende moet communicatief vaardig zijn. Iemand die nieuwsgierig is en proactief de vinger aan de pols weet te houden. Sommige medewerkers vinden het heel gemakkelijk om lekker in de ziekte te blijven dus de leidinggevende moet ook streng kunnen optreden waar nodig maar ook inlevingsvermogen hebben wanneer het gaat om vervelende situaties.

- Wat zijn stappen m.b.t. ziekteverzuim waar een leidinggevende aan moet denken (buiten de wettelijke kaders om)?

Elke situatie en medewerker is anders en moet ook zo benaderd worden. Er zijn natuurlijk richtlijnen maar er wordt ook flexibiliteit verwacht wanneer het niet loopt zoals de richtlijnen aangeven.

Het grote gedeelte van de medewerkers is echt ziek wanneer ze dit aangeven. Ziekte wordt vaak gezien als last door een leidinggevende en ook zo behandelt. Als je een leidinggevende duidelijk maakt wat een zieke medewerker per dag kost, kan het zijn dat ze hier anders tegenaan gaan kijken.

Ook gezien de zieke medewerker kan de leidinggevende een stapje harder zetten en het niet te vaak op zijn beloop laten gaan. Een keertje extra bellen of de medewerker langs laten komen, zorgt voor waardering en meer betrokkenheid bij de organisatie.

- Wat zijn stappen m.b.t. re-integratie (gericht op wat men wél kan) waar leidinggevenenden aan moeten denken?

Out of the box denken. Beperk je niet tot hetgeen wat mogelijk is op je eigen afdeling, denk organisatie breed. Of zelf buiten de organisatie (als daar afspraken over gemaakt kunnen worden met een concullega ☺).

Daarnaast heb ik bij bedrijven gewerkt die meer aanbod gezien re-integratie. Zoals een fysio inzetten bij fysieke klachten (dat zou bij IDL en deze fysieke functies een goede oplossing zijn).

Ook je meer richten op vitaliteit kan voor de medewerker en positief gevoel brengen (gezien de gemiddelde leeftijd in het WH).

Bijlage 3. Stappenplan ziekmelding

Stappenplan

1. Ziekmelding

- De leidinggevende meldt medewerker ziek bij de afdeling HR. De afdeling HR registreert het verzuim.
- Verzuimconsulent pakt de ziekmelding verder op met leidinggevende. (HR dient hiervan op de hoogte te worden gehouden)

2. Inplannen Bedrijfsarts

- Leidinggevende/afdeling HR stuurt een mail met daarin;
 - Naam medewerkers
 - Duidelijke formulering van de vraagstelling
- Verzuimconsulent zet vervolgens de vraag uit en maakt de planning van de BA.

3. Planning Bedrijfsarts

- De planning zal in de week vóór het spreekuur gereed zijn.
- De verzuimconsulent zal zorgdragen voor het inplannen van vervolgafspraken bij de bedrijfsarts. In geval van twijfel zal zij contact opnemen met de afdeling HR.

4. Terugkoppelingen

- De terugkoppelingen worden vanuit de Arbodienst doorgestuurd naar de afdeling HR en de leidinggevende.

