

3.4.1.2 Ziekteverzuim en re-integratieprotocol: Wie doet wat, wanneer en hoe?

Een ziekteverzuim- en een re-integratieprotocol geeft vanuit een visie vorm aan de weg van arbeidsongeschiktheid naar -geschiktheid. Het protocol bestaat enerzijds uit de rolbeschrijving van de betrokken partijen en daarnaast de te volgen procedures.

Rolbeschrijving betrokken actoren

Bij re-integratie zijn verschillende actoren betrokken. Mogelijke betrokkenen zijn de werknemer, de direct leidinggevende, de directie, de ondernemingsraad, de personeelsdienst, het comité PBW, de Disability Case Manager, de interne of externe preventiedienst, etc.

Voor een eenduidige uitvoering van het DM-beleid is het noodzakelijk dat de verantwoordelijkheden van de verschillende actoren voor iedereen duidelijk zijn en niet ter discussie staan. Voor elke betrokkene wordt dus best een omschrijving van zijn taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden gemaakt.

De concrete omschrijvingen kunnen variëren per bedrijf. Als hulpmiddel bij het opstellen ervan kan een bedrijf onderstaande tabel gebruiken. Deze geeft per actor een overzicht van de mogelijke taken en verantwoordelijkheden in het kader van het DM-beleid.

Een aantal belangrijke richtlijnen bij het opstellen van rolomschrijvingen voor de diverse partijen zijn de volgende:

- Zorg voor betrokkenheid en aansturing vanuit de directie;
- Leg de primaire verantwoordelijkheid voor de uitvoering bij de direct leidinggevenden;
- Zorg voor inhoudelijke ondersteuning van de preventiedienst bij het re-integratietraject;
- Organiseer een actieve betrokkenheid van de werknemers of de vakbondsafgevaardigden.

Tabel 8: Mogelijke taken en verantwoordelijkheden van de betrokken actoren

MANAGEMENT	COMITE VOOR PREVENTIE EN BESCHERMING OP HET WERK
<ul style="list-style-type: none"> ■ Ziet toe op het uitvoeren van het verzuim- en re-integratiebeleid door de leidinggevenden. ■ Is actief in het ontwikkelen en stimuleren van een preventief beleid ten aanzien van ziekteverzuim. ■ Is eindverantwoordelijk voor re-integratie van arbeidsongeschikte werknemers binnen het bedrijf en hecht vanuit deze verantwoordelijkheid veel waarde aan re-integratie, hetgeen zij tot uitdrukking brengt in haar sociale en financiële beleid. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Heeft aandacht voor re-integratie op verschillende momenten (bij het vaststellen van de problemen en bij de terugkeer na uitval). ■ Zet de toegankelijkheid van de werkplaats en aanpassing van werkkledij, gereedschap, werkpost, taken, etc. op de agenda om een vlotte terugkeer mogelijk te maken.
ONDERNEMINGSRAAD	PREVENTIEDIENST ARBEIDSGENEESHEER
<ul style="list-style-type: none"> ■ Heeft instemmingsrecht ten aanzien van een regeling op het gebied van verzuim. ■ Heeft informatierecht over alle onderwerpen die te maken hebben met het verzuim- en re-integratiebeleid. ■ Kan de werkgever voorstellen doen, bijvoorbeeld over het inschakelen van externe partners of het creëren van tijdelijke werkplekken binnen het bedrijf ten behoeve van re-integratie. ■ De uitstroom en het langdurig verzuim opvolgen via de sociale balans, economische en financiële informatie (EFI), CAO 9. ■ De ontslagregeling kritisch bekijken en alternatieven voor ontslag op de agenda zetten. ■ Het arbeidsreglement aanpassen inzake arbeidsorganisatie, arbeidstijden en -ritme, het werkstelsel, de mobiliteit, de procedure van ziektemelding tot terugkeer... 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verzorgt de sociaal-medische begeleiding van de werknemer en adviseert daarnaast het management. ■ Beoordeelt de arbeidsgeschiktheid. ■ Verzorgt de werkhervattingsonderzoeken. ■ Informeert het management, medewerker en HRM. ■ Verwijst door naar andere deskundigen die een aandeel kunnen hebben in het re-integratietraject. ■ Neemt deel aan het organisatiebreed overleg met betrekking tot verzuim en verzuimpreventie. ■ Zal de meest voorkomende klachten onderzoeken opdat er preventieve maatregelen genomen kunnen worden. ■ Adviseert de direct leidinggevenden inzake individueel verzuim. ■ Adviseert het management inzake collectief verzuim. ■ Maakt het zoeken naar passend of aangepast werk bespreekbaar. ■ Schakelt zonedig specialisten in (bedrijfsmaatschappelijk werk, etc.). ■ Biedt op vraag advies, zonder hierbij echter het medische geheim te schenden.

WERKNEMER

- Heeft de verantwoordelijkheid zijn werkzaamheden zodanig uit te voeren dat gezondheidsrisico's tot het minimum beperkt blijven.
- Heeft de verantwoordelijkheid om situaties die een negatief effect op de gezondheid kunnen hebben en tot verzuim kunnen leiden, tijdig te signaleren.
- Zal alles in het werk stellen om te herstellen en naar het werk terug te keren. Dit betekent onder andere dat hij initiatieven ontplooit om te herstellen, zijn leidinggevende op de hoogte houdt van zijn herstel en meedenkt over mogelijke oplossingen.
- Heeft de plicht om in te gaan op redelijke voorstellen van de werkgever met betrekking tot hervatten van werkzaamheden en het meewerken aan activiteiten die het herstel bevorderen.
- Dient zich te houden aan de procedures met betrekking tot ziekteverzuim en terugkeer beschreven in het arbeidsreglement.

DIRECT LEIDINGGEVENDE

- Is verantwoordelijk voor de begeleiding van de medewerker vanaf de eerste verzuimdag.
- Is verantwoordelijk voor het contact houden met de zieke medewerker.
- Blijft verantwoordelijk voor de re-integratie van de werknemer totdat een nieuwe duurzame situatie is ontstaan.
- Stelt in samenspraak met de medewerker een re-integratieplan op voor diens re-integratie.
- Denkt mee naar de mogelijkheden tot aangepast werk.
- Ondersteunt het team/ de communicatie met collega's.
- Speelt een centrale en cruciale rol aangezien hij het dichtst bij zijn medewerker staat en over de nodige achtergrondinformatie beschikt.
- Kan zijn bezorgdheid ten aanzien van een zieke medewerker tonen door met de werknemer het juiste gesprek te voeren.
- Dient indien nodig een aantal acties te ondernemen volgens de geldende beleidsafspraken.

DISABILITY CASE MANAGER

- Fungeert in geval van (dreigend) langdurig verzuim als casemanager, dat wil zeggen dat hij zorg draagt voor de uitvoering en voortgang van het re-integratietraject.
- Kan, indien re-integratie op de eigen werkplek niet mogelijk is, anderen betrekken in het re-integratietraject, maar blijft verantwoordelijk voor het gehele proces.
- Stelt in samenspraak met de medewerker een re-integratieplan op voor diens re-integratie.
- Ziet toe op de uitvoering van het re-integratieplan en evalueert regelmatig de voortgang met de betrokken partijen.
- Onderhoudt contact met de werknemer en maakt verslag van de gesprekken en de gemaakte afspraken.

PERSONEELSDIENST

- Is verantwoordelijk voor het adviseren van de direct- en hoger leidinggevende betreffende het re-integratietraject.
- Is verantwoordelijk voor het bewaken van de kwaliteit van het proces.
- Is verantwoordelijk voor het signaleren van termijnen om actie te ondernemen.
- Is verantwoordelijk voor het aanleveren van kennis over beschikbare (subsidie)mogelijkheden bij re-integratie.
- Is verantwoordelijk voor het aanleggen en vullen van het re-integratiedossier.
- Zal erover waken dat het beleid consequent toegepast wordt (bewaken en onderhouden van procedures).
- Zal de nodige ondersteuning geven aan leidinggevende onder meer door hen te begeleiden bij het voeren van gesprekken.
- Biedt de nodige administratieve ondersteuning.
- Voorziet in een verzuimregistratiesysteem.

Ziekteverzuim- en re-integratieprotocol in de praktijk...

De werkgroep van verzekeraar InsureAll besluit om de rolsomschrijvingen van de verschillende partijen met betrekking tot jobbehoud en re-integratie duidelijker af te lijnen. Volgende afspraken worden onder meer gemaakt:

- De arbeidsgeneesheer wordt de sleutelfiguur in het proces. Hij zal de rol van Disability Case Manager opnemen. Hij zal de medische problematiek van de werknemer vertalen naar functionele mogelijkheden om op basis van deze gegevens, zonder het beroepsgeheim te schenden en in overleg met de leidinggevende en de personeelsverantwoordelijke, de aangepaste tewerkstellingsmogelijkheden te concretiseren
- De direct leidinggevende zal contact blijven houden met de afwezige werknemer
- De personeelsdienst zal in de toekomst een meer proactieve rol opnemen bij langdurig zieke medewerkers. Er zal telefonisch contact opgenomen worden en een brief verstuurd worden naar alle medewerkers die langer dan één maand ziek zijn, met het aanbod om contact te nemen met de arbeidsgeneesheer. Dit om de mogelijkheden voor aangepast werk te bespreken en zo de re-integratie voor te bereiden.

Ziekteverzuim- en re-integratie – Procedures

Een bedrijf kan procedures opstellen met daarin de gemaakte afspraken en de acties in het kader van het ziekteverzuim- en re-integratiebeleid. Zo worden de afspraken en acties geobjectiveerd en weet iedereen in het bedrijf wat van hem verwacht wordt. Duidelijkheid en uniformiteit zijn hierbij belangrijk.

Een bedrijf kan procedures opstellen voor:

- **De ziektemelding:** een maatregel die mogelijk een positieve impact heeft op het verzuim is het verhogen van de verzuimdrempel. In de mate van het mogelijke, kan het bedrijf de werknemer vragen zijn ziekte zelf rechtstreeks bij de direct leidinggevende te melden. Liefst telefonisch, zodat een rechtstreeks contact mogelijk is. Aan dit korte gesprek tussen de werknemer die verzuimt en de leidinggevende zijn een aantal voordelen verbonden: de direct leidinggevende toont belangstelling voor de zieke medewerker; hij wint informatie in over de verwachte duur van de ziekte; hij kan er op basis van deze informatie voor zorgen dat dringende dossiers verder worden afgehandeld en kan indien nodig het werk herverdelen; hij spreekt ook een volgend contact af.
- **Het contact tussen de direct leidinggevende en de medewerker tijdens de ziekte:** het is van belang dat de afwezige werknemer het contact met het bedrijf niet verliest. Hoe langer werknemers afwezig zijn, hoe meer de binding met het bedrijf en de motivatie om het werk te hervatten, afnemen.
- **Terugkeergesprekken:** het voeren van terugkeergesprekken gebeurt om te achterhalen of er een verband is tussen de afwezigheid van de werknemer en enkele bedrijfsgebonden factoren zoals de inhoud van zijn functie, de arbeidsvoorwaarden, relatie met collega's en direct leidinggevende, etc., en om de overgang naar het werk goed te laten verlopen.
- **Een specifieke aanpak voor langdurig afwezig**

Onderstaande tabellen kunnen de DM-werkgroep helpen bij het opstellen van procedures.

ZIEKTEMELDING		
Wanneer?		
Betrokken actor?	Actie?	Document?
CONTACT TIJDENS DE ZIEKTE (EERSTE CONTACT EN OPVOLGCONTACTEN)		
Doel: Beeld vormen over de oorzaak van het verzuim nl. sprake van dreigend langdurig verzuim		
Wanneer?		
Betrokken actor?	Actie?	Document?
RE-INTEGRATIEGESPREEK		
Formuleren van plan van aanpak		
Wanneer?		
Betrokken actor?	Actie?	Document?
COORDINATIE VAN RE-INTEGRATIEACTIES EN TERUGKEER NAAR HET WERK		
Concretiseren en opvolgen van plan van aanpak		
Wanneer?		
Betrokken actor?	Actie?	Document?
EVALUATIE		
Werkherhating volgens de gemaakte afspraken in plan van aanpak		
Wanneer?		
Betrokken actor?	Actie?	Document?

Voorbeeld van aanpak voor langdurig afwezige werknemers

Stap 1: De situatie verkennen

De leidinggevende onderhoudt het contact met de afwezige werknemer. De personeelsdienst stuurt na vier weken afwezigheid aan alle zieke werknemers een informatieve brief (voorbeeld zie verder). Deze brief bevat de vraag contact op te nemen met de leidinggevende. Deze brief bevat bijvoorbeeld ook informatie over:

- Onderzoek voorafgaand aan en/ of bij werkhervatting bij de arbeidsgeneesheer
- Contactmogelijkheden met de personeelsdienst, met de vertrouwenspersoon, de preventieadviseur psychosociale aspecten, ...
- Aanbod van de sociale dienst
- ...

De brief geeft aan de werknemer het signaal dat de werkgever zich betrokken voelt en bereid is om op het juiste ogenblik mee stappen te ondernemen naar hertewerkstelling.

In deze fase is het belangrijk dat de leidinggevende zicht krijgt op:

- Duurtijd arbeidsongeschiktheid: Komt betrokkene binnen afzienbare tijd terug of niet?
- Zijn er aanpassingen aan het werk nodig?
- Zijn er werkgerelateerde aspecten in de afwezigheid?
- Hoe wordt het werk opgevangen?

Bij het verkennen van de situatie kan de direct leidinggevende verdere ondersteuning en advies vragen aan andere betrokken actoren zoals de personeelsdienst, de vertrouwenspersoon, de preventieadviseurs arbeidsgeneeskunde en psychosociaal welzijn, de hogere leidinggevende, ...

Stap 2: Opmaak plan van aanpak

Na het verkennen van de situatie maakt de direct leidinggevende in samenspraak met de werknemer een plan van aanpak op (voorbeeld zie verder). Ook nu kan hij zich laten bijstaan door de andere betrokken actoren.

Het Plan van Aanpak geeft zicht op:

- Op welke termijn kan de werknemer het werk hervatten?
- Welke taken? Waar? Onder welke voorwaarden? Welke aanpassingen? Met welke hulpmiddelen? Welke opleiding?
- Wat is het traject er naar toe?
- Wie moet in het traject betrokken worden? Is er extra (externe) ondersteuning nodig?

Om de volgende stap in het re-integratieproces te nemen, is het noodzakelijk dat de werknemer na het doorlopen van de medische fase, in het herstel zo ver gevorderd is, dat de gedeeltelijk herwonnen arbeidscapaciteiten kunnen worden ingezet ten behoeve van een terugkeer naar de werkplek. Zolang dit nog niet het geval is, zal de leidinggevende regelmatig contact onderhouden met de werknemer aangaande het herstelproces en de uitvoering / bijstelling van het plan van aanpak.

Voorafgaand aan de werkhervatting moet er duidelijkheid zijn omtrent een aantal zaken.

- Voor de werknemer en de leidinggevende moet duidelijk zijn naar welk takenpakket men teruggaat. Welke middelen en materialen heeft de werknemer nodig?

- Engagement van beide partijen om er voor te gaan.
- Welke veranderingen zijn er gebeurd in het bedrijf tijdens de afwezigheid?
- Bij conflicten: zijn deze uitgeklaard? Welke afspraken werden gemaakt?
- Hoe en waarover worden collega's ingelicht?
- Welke aanpassingen dienen te gebeuren in de arbeidsovereenkomst, functiebeschrijving, ploegdocumenten?

Stap 3: Uitvoering Plan van Aanpak en werkhervatting

Zodra de werknemer (gedeeltelijk) in staat is om (vervangende) arbeid te verrichten wordt gestart met de verdere uitvoering van het plan van aanpak. In deze stap wordt het plan van aanpak geconcretiseerd. Dit houdt in dat de verschillende organisaties/ personen die bij een actie betrokken zijn, gecontacteerd en geïnformeerd worden over hun rol bij de re-integratie. Een belangrijke taak tijdens de uitvoering van het plan van aanpak, is het opvolgen van de gemaakte afspraken. Indien blijkt dat een bepaalde actor zich niet aan de afspraken houdt, dan kan de direct leidinggevende bij die persoon informeren waarom dat zo is.

Stap 4 : Opvolgen re-integratie

Het is belangrijk om het re-integratieproces te evalueren om te leren uit de ervaring en volgende re-integratieprocessen eventueel bij te sturen. In de eerste plaats gaat men na in hoeverre de vooropgestelde doelen bereikt zijn en of het plan van aanpak is gevolgd. Vervolgens kijkt men terug naar het traject op fouten en prestaties, zodat het een leerervaring kan worden voor toekomstige re-integratietrajecten. Zowel het proces (de stappen om te komen tot het resultaat en de werkwijze) als het product (de re-integratie) worden geëvalueerd.

Ook een follow-up van de werknemer in kwestie blijft nodig. Wanneer binnen de afgesproken periode het functioneren naar wens is, er evaluatie-/follow-up-gesprekken zijn gevoerd en er geen knelpunten meer aanwezig zijn, kan het re-integratietraject worden gesloten.

Afbeelding 5: Voorbeeld procedure re-integratietraject

