



In gesprek met medewerkers over (ziekte-) verzuim

Handleiding voor werkgever, leidinggevende en medewerker

Dit kennisdocument bevat informatie voor alle personen die vanuit de werkgever betrokken zijn bij de preventie en de praktische begeleiding van zieke werknemers.

De communicatie tussen werkgever en medewerker staat hierbij centraal.

Dat begint met de uitleg van het verzuimbeleid en het verzuimprotocol aan de (nieuwe) medewerker. Een voorbeeldprotocol hebben we bijgesloten.

Vervolgens komen de ziekmelding, en contact met de zieke werknemer aan bod en de hersteld melding aan bod. Daarbij bieden we formats voor het verwerken van de gegevens. Ook leggen we uit wat de werkgever kan doen als de melding niet vertrouwt wordt of als er bijzonderheden zijn, die maken dat gerichte vervolgacties nodig zijn.

Als medewerkers terugkerend vaker kort verzuimen, kan dat aanleiding geven voor een frequent verzuim gesprek. Ook dat wordt behandeld.

Soms zien we het verzuim al aankomen. Dan is het tijd voor een preventie-gesprek.

Bij de verzuimcontrole en bij frequent, bij terugkerend langer en bij dreigend langdurig verzuim, hebben werkgever en werknemer te maken met speciale regels en een actieve rol van arbodienst/bedrijfsarts en de casemanager. In het voorbeeld verzuim-protocol leest u wat hun rol is.

In het derde gedeelte vind je (achtergrond-) informatie over de wet- en regelgeving en over het waarom van het verzuimgedrag en mogelijke oplossingen.

Dit is een uitgave van: **HR Services de Groot & Partners**

Samenstelling: **Bastiaan P. de Groot**

Versie: **januari 2019**

Inhoudsopgave

| | |
|---|----|
| 1. Uitleg geven over verzuimbeleid en verzuimprotocol..... | 5 |
| Wat is het verzuimbeleid? | 5 |
| Wat staat er in het verzuimprotocol? | 5 |
| Waarom in gesprek gaan over het verzuimbeleid en het verzuimprotocol? | 6 |
| Advies 1 | 6 |
| Eventueel | 6 |
| Advies 2 | 6 |
| Voorbeeld verzuimbeleid en verzuimprotocol | 7 |
| Doelen | 7 |
| Verzuimprotocol..... | 7 |
| Wanneer mag je je ziek melden? | 8 |
| Wijze van melden en de informatie die je gevraagd wordt te geven | 8 |
| De melding in bijzondere situaties | 8 |
| Maak contact mogelijk en blijf op verpleeg-adres | 9 |
| Behandeling..... | 9 |
| Werkherhvatting..... | 9 |
| Controle en begeleiding | 9 |
| Als je het oneens bent met het advies van de bedrijfsarts | 10 |
| Aanvaarden ander passend werk/ aangepast werk..... | 10 |
| Verbod op nevenwerkzaamheden..... | 10 |
| Casemanager | 10 |
| Vastlegging individuele verzuimgegevens..... | 11 |
| Loondoorbetaling bij ziekte en sancties..... | 11 |
| Geen aanspraak op bovenwettelijke aanvulling | 11 |
| Beloning voor 0- verzuim | 11 |
| Preventiegerichte maatregelen en voorzieningen | 11 |
| Gesprek met preventiemedewerker..... | 11 |
| Bezoek aan spreekuur van de bedrijfsarts..... | 12 |
| Preventief medisch onderzoek | 12 |
| (Verzuim) preventiegesprek | 12 |
| Frequent verzuim gesprek | 12 |
| Eigen verantwoordelijkheid | 12 |
| Bijlagen..... | 12 |
| 2. Het gesprek/contact over verzuim | 13 |
| Introductie..... | 13 |
| Algemene tips..... | 13 |

| | |
|--|----|
| Formats..... | 14 |
| Tip:..... | 14 |
| 1. Ziekmelding | 15 |
| 2. Contactgesprek..... | 16 |
| 3. Terugkomgesprek..... | 17 |
| 4. Gesprek over plan van aanpak | 18 |
| 5. Frequent verzuimgesprek | 19 |
| 6. Preventiegesprek..... | 20 |
| 3. Achtergrondinformatie | 21 |
| Privacy en zieke werknemer | 21 |
| De melding / verwerking gegevens door werkgever | 21 |
| Rol bedrijfsarts | 22 |
| Welke informatie mag de bedrijfsarts aan de werkgever geven? | 22 |
| Controle en beoordeling arbeidsgeschiktheid en geheimhoudingsplicht | 22 |
| Bedrijfsarts hoort aan en beoordeelt..... | 22 |
| Bedrijfsarts kan zelfstandig onderzoek doen en/of adviseren of verwijzen voor nader onderzoek | 23 |
| Bedrijfsarts kan vragen om informatie uit te wisselen met behandelende arts | 23 |
| Welke uitzonderingen zijn er op de geheimhoudingsplicht van de bedrijfsarts tegenover de werkgever?..... | 23 |
| In welke gevallen mag bedrijfsarts werkgever gezondheids- of gedraginformatie geven zonder toestemming van werknemer?..... | 24 |
| Mag of moet de bedrijfsarts melden dat er sprake is van werk gerelateerd verzuim of verzuim door persoonlijke omstandigheden?..... | 24 |
| Heeft bedrijfsarts rol bij het bepalen of werknemer recht heeft op loondoorbetaling | 25 |
| Frauduleus verzuim..... | 25 |
| Wat mag de werkgever zelf controleren? | 26 |
| Verboden of herstel belemmerende nevenactiviteiten | 26 |
| Verbod om op vakantie te gaan tijdens arbeidsongeschiktheid/re-integratie..... | 27 |
| Mag de werkgever een recherchebureau inschakelen?..... | 27 |
| Controle recht op bovenwettelijke aanvulling..... | 27 |
| Inschakeling arts-gemachtigde/ advocaat door werkgever | 28 |
| Denkmodel over verzuimgedrag | 29 |
| Zwart, grijs en wit verzuim | 29 |
| Procesgang volgens Wet verbetering Poortwachter..... | 30 |
| Wetenswaardigheden | 32 |
| Kwetsbare groepen | 32 |
| Signalen van disbalans..... | 32 |

| | |
|--|----|
| Het systematisch verkennen van de dis-balans | 34 |
| Energiebronnen in het werkdomein | 34 |
| Energiebronnen in het privé domein | 34 |
| Mogelijke oplossingsrichtingen bij problemen in het privé-domein | 35 |

1. Uitleg geven over verzuimbeleid en verzuimprotocol

Wat is het verzuimbeleid?

Een werkgever is wettelijk verplicht een arbeidsomstandigheden- en verzuimbeleid te voeren met het doel om de veiligheid en gezondheid van de werknemers te beschermen en te bevorderen, en in het bijzonder jonge werknemers, zwangere werknemers, oudere werknemers of andere groepen werknemers die mogelijk extra risico lopen op gezondheidsproblemen/klachten.

De kern van het arbeidsomstandighedenbeleid wordt gevormd door de risico-inventarisatie en evaluatie en de maatregelen die op basis daarvan in het bedrijf worden genomen ten einde veilige en gezonde fysieke en psychische arbeidsomstandigheden te creëren.

Het verzuimbeleid heeft betrekking de activiteiten en prioriteiten die in het bedrijf worden ondernomen om ziekteverzuim van medewerkers te voorkomen, te begeleiden en te beperken/beheersen.

Het verzuimbeleid omvat de volgende onderdelen:

- De uitleg van de werkgever waarom het belangrijk is dat er een actief beleid is om ziekteverzuim te voorkomen en te beperken en wat dat voor de werkgever en de medewerkers betekent
- Welke verplichtingen en rechten er zijn bij ziekte en welke procedures er zijn die de werknemers en leidinggevenden bij ziekte en re-integratie moeten volgen, het verzuim protocol
- Wie in het bedrijf van de werkgever welke verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden heeft m.b.t de verzuimbegeleiding en preventie
- Welke externe partijen betrokken zijn bij de verzuimbegeleiding en de re-integratie, zoals de casemanager, de arbodienst/ bedrijfsarts.
- Wat te doen bij conflicten als werkgever en werknemer het niet eens zijn over de aanpak van de re-integratie of het advies van de bedrijfsarts niet goed vinden.
- Welke voorzieningen en activiteiten er zijn ten behoeve van de preventie van ziekteverzuim, zoals het arbeidsgezondheidskundig spreekuur of het preventieve medische onderzoek en de preventiemedewerker.
- De registratie en analyse van het ziekteverzuim, om daaruit lering te kunnen trekken.

Wat staat er in het verzuimprotocol?

In het verzuimprotocol staan de regels en procedures waar de medewerkers mee te maken hebben in geval van ziekte, vanaf de melding, het contact, de verzuimbegeleiding tot en met de werkhervatting, de dienstverlening door de casemanager en de arbodienst. Ook bevat het protocol een uitleg over de rechten en plichten, die van belang zijn voor het recht op loondoorbetaling bij ziekte.

Van belang is dat de inhoud van het protocol aansluit bij de voorschriften uit de Algemene Verordening Gegevensverwerking over de verwerking van gezondheidsgegevens.

Als bijlage bij dit hoofdstuk tref je een voorbeeld verzuimprotocol aan.

Waarom in gesprek gaan over het verzuimbeleid en het verzuimprotocol?

Als medewerkers niet weten wat het verzuimbeleid inhoudt en welke regels gelden, leidt dat mogelijk tot minder verantwoord gedrag rond het ziekteverzuim en/of een onzorgvuldige communicatie en verslaglegging.

Tevens is het van belang om te weten dat medewerkers uitleg moeten hebben ontvangen over het protocol en dat schriftelijk hebben ontvangen, om de medewerkers te kunnen houden aan de regels uit het protocol.

Advies 1

Het advies is dan ook om bij de aanstelling en introductie van een nieuwe medewerker uitleg te geven over het verzuimbeleid en het verzuimprotocol en de medewerker te laten tekenen voor ontvangst en akkoord.

Eventueel

Voor situaties waarin dat toepasselijk is, is het raadzaam de medewerker te adviseren om het protocol te laten lezen door de partner/ ouders van de nieuwe medewerker.

Advies 2

Bespreek en licht wijzigingen in het protocol toe aan medewerkers die al in dienst zijn, en zorg ervoor dat zij de schriftelijke wijziging of aanvulling op het protocol voor ontvangst tekenen.

Voorbeeld verzuimbeleid en verzuimprotocol

Doelen

Medewerkers en (bedrijfsnaam) hebben een groot belang bij het beperken en zo mogelijk voorkomen van ziekteverzuim en instroom in (langdurige) arbeidsongeschiktheid.

Om dat te bereiken voert (bedrijfsnaam) een actief verzuimbeleid. Dit beleid rust op de volgende "pijlers" te weten:

- Protocol ziekteverzuim
- Loondoorbetaling bij ziekte en sancties op naleving protocol
- Maatregelen en voorzieningen gericht op preventie
- Loondoorbetaling bij ziekte Registratie en analyse van het verzuim
- Extra beloning voor laag verzuim
- Nader in te vullen

Hierin wordt ... (bedrijfsnaam) bijgestaan door de casemanager en de Arbodienst/bedrijfsarts.

Verzuimprotocol

Ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid zijn vervelend voor de medewerker die erdoor wordt getroffen en voor het bedrijf. Door het verzuim moet de werkgever immers een kracht missen. En het kost veel geld.

Om het verzuim te beheersen en te beperken gelden er in ons bedrijf afspraken over de wijze waarop medewerkers zich ziek en hersteld melden en de contacten, de controle en de begeleiding tijdens het verzuim. Deze afspraken zijn in dit protocol vastgelegd.

De afspraken uit dit protocol zijn gebaseerd op de wettelijke regels over de rechten en plichten van werkgever en regels van de Autoriteit Persoonsgegevens over de verwerking van gezondheidsgegevens.

De volgende onderdelen komen in dit protocol aanbod

- Melding;
- Contact houden
- Behandeling
- Hervatting
- Verzuimcontrole en begeleiding door Arbodienst;
- Verbod op nevenwerkzaamheden
- Case manager
- Passend ander werk/ aangepast werk
- Loondoorbetaling bij ziekte en sancties
- Extra beloning voor laag verzuim
- Eigen verantwoordelijkheid
- Frequent verzuim gesprek

Verder gelden nog een aantal verplichtingen die aan de orde zijn in het geval van langdurige arbeidsongeschiktheid, zoals

- Het meewerken bij het opstellen van een probleemanalyse en een plan van aanpak;
- Het actief werken aan re- integratie
- Het bijhouden van een re-integratie dossier.

Wanneer mag je je ziek melden?

Je mag je ziek melden bij fysieke en/of psychische gezondheidsklachten, die je beletten om te kunnen werken. Dus als je klachten of beperkingen hebt, waardoor je je eigen werk niet of niet volledig kunt doen, en andere werkzaamheden wel, meld je je niet ziek, maar meld je bij je leidinggevende dat er sprake is van verminderde inzetbaarheid en overleg je met hem/haar over de vraag welke werkzaamheden je nog wel kunt uitvoeren.

Wijze van melden en de informatie die je gevraagd wordt te geven

- Je meld je persoonlijk ziek voor aanvang van het werk bij je leidinggevende: telefonisch
 - Als je de leidinggevende niet voor aanvang van de werktijd kunt bereiken, stuur je een app naar de leidinggevende en de personeelsadministratie
 - Vervolgens word je terug gebeld
 - Als je tijdens het werk ziek wordt, en het werk eerder moet stoppen, meld je dat persoonlijk bij de leidinggevende
 - Als je niet in staat bent om de ziekmelding te doen, laat je dat doen door iemand uit je omgeving.
- Bij de ziekmelding vertel je (desgevraagd):
 - dat je door ziekte niet kunt werken
 - wat de verwachte verzuimduur is;
 - op welke datum/tijd je afwezig bent voor een bezoek aan de dokter of apotheek
 - op welke plaats je verblijft en hoe je bereikbaar bent
 - of er werkzaamheden of afspraken moeten worden overgenomen of andere personen moeten weten dat je er niet bent/niet kunt of dat er bepaalde acties nodig zijn in verband met de voortgang van de werkzaamheden;
 - of de ziekte verband houdt met een arbeids- of verkeersongeval;
 - of je onder de vangnetbepalingen van de Ziektewet valt.

Voor het overige hoef je geen mededelingen te doen over de aard, ernst en oorzaken van de ziekte, noch over de behandeling. Dat mag wel. Die informatie wordt echter niet geregistreerd.

Bij de melding spreek je met je leidinggevende af wanneer je weer contact zult hebben met elkaar, bijvoorbeeld later op de dag of de volgende dag.

De melding in bijzondere situaties

- Bij een acute ziekenhuisopname
 - Laat iemand uit je omgeving of iemand van het ziekenhuis de melding doen
- Tijdens vakantie in Nederland
 - Op de normale manier
- Bij een vakantieverblijf in het buitenland
 - Je moet eerste een arts hebben geraadpleegd/ in het ziekenhuis zijn opgenomen en daarvan een “medische” verklaring laten opstellen
 - Vervolgens meld je de ziekte aan ons of laat het ons weten
 - Bij terugkeer volgt controle door de arbodienst/ bedrijfsarts.

Maak contact mogelijk en blijf op verpleeg-adres

- Zorg dat je bereikbaar bent tijdens je afwezigheid
 - De leidinggevende, HR-adviseur, case manager of arbodienst kan je bellen
- Blijf gedurende de werkdag, tot 12.00 uur en tussen 13.00 en 17.00 uur op het verpleegadres
 - Op die tijden kan er een controle plaatsvinden door de Arbodienst
 - Tenzij je naar de dokter of apotheek moet
 - Tenzij je de toestemming van de bedrijfsarts hebt of als je lopend patiënt bent en je daartoe toestemming hebt gekregen van je leidinggevende
- Als je gevraagd wordt om de leidinggevende/het bedrijf te bellen over de voortgang, doe dat dan op de afgesproken tijd.
- Als het verblijfs-/verpleegadres wijzigt, geef je dat bij eerste gelegenheid en uiterlijk binnen 24 uur door.

Behandeling

Je moet er alles aan doen om zo snel mogelijk te herstellen en om weer gedeeltelijk aan het werk te gaan.

Dat betekent, dat je geacht wordt al dat te doen en te laten wat daarvoor nodig is.

In dat verband kan het nodig zijn je te laten onderzoeken en/of een adequate behandeling te kiezen. Daarvoor is de zieke medewerker in de eerste plaats zelf verantwoordelijk.

Werkhervatting

Zodra je weet wanneer je weer kunt werken, meld je dat persoonlijk bij je leidinggevende: telefonisch of per mail/app. Ook al ben je nog niet volledig hersteld, en je al wel kunt werken, meld dat bij eerste gelegenheid. Er wordt dan gezocht naar werk dat je al wel kunt doen.

- In verband met de personeelsplanning en evt. afspraken, meld je de werkhervatting bij voorkeur uiterlijk op de dag voorafgaand aan de werkhervatting

Controle en begeleiding

De Arbodienst/bedrijfsarts is belast met de controle en inhoudelijke verzuimbegeleiding.

De controle kan op verschillende manieren worden gedaan:

- telefonisch,
- schriftelijk, via de zogenaamde eigen verklaring die je moet invullen en de arbodienst moet toezenden en/of
- door middel van een oproep voor het spreekuur van de bedrijfsarts te komen. Dat wordt per geval bepaald.

Doorgaans komt de arbodienst pas in de derde week van het ziekteverzuim in actie.

Op de website van de Arbodienst vind je een uitleg over de wijze waarop de arbodienst werkt.

Hierna volgen de belangrijkste verplichtingen/rechten:

- De bedrijfsarts controleert welke medische beperkingen je hebt om te kunnen werken. Je moet aan dit onderzoek meewerken en hem of haar alle medische informatie geven, die gevraagd wordt.
- De bedrijfsarts heeft een medisch beroepsgeheim en zal dus geen gezondheidsinformatie met ons als werkgever delen, tenzij dat

- op uitdrukkelijk verzoek is van jou is of
- als die informatie nodig is om de juiste voorzieningen te treffen voor de terugkeer en/of de belasting op het werk
- Als dat voor de beoordeling van arbeidsbeperkingen en mogelijkheden van belang is, kan de bedrijfsarts onderzoek doen of je voorschrijven om nader onderzocht te worden. Er wordt van je verwacht dat je daaraan meewerkt.
- Je dient de adviezen die je van de bedrijfsarts krijgt op te volgen, zoals
 - het werkhervattingsadvies om op een bepaalde datum het werk te hervatten: volledig, gedeeltelijk, geleidelijk of op therapeutische basis.
 - het advies over (neven-) activiteiten die je moet ondernemen of juist moet laten in verband met het herstel.
- Je dient mee te werken aan geplande vervolgccontroles en aan het opstellen van een probleemanalyse bij driegend langdurige arbeidsongeschiktheid.

Als je niet op het spreekuur komt

Als je niet op het spreekuur kan komen, dien je dat bij eerste gelegenheid te melden aan je leidinggevende en aan de arbodienst.

Als je niet verschijnt op het spreekuur, zonder een geldige afmelding, moet je de kosten die de arbodienst aan ons bedrijf in rekening brengt, aan ons bedrijf vergoeden.

Als je alweer hersteld bent voor de datum dat je op het spreekuur moet komen.

In dat geval, moet je bij eerste gelegenheid je leidinggevende of de personeelsadministratie melden dat je een uitnodiging had. Vervolgens wordt bepaald of je al dan niet nog op controle moet gaan.

Als je het oneens bent met het advies van de bedrijfsarts

Ben je het oneens met het advies van de bedrijfsarts, bijvoorbeeld omdat het advies volgens jou niet klopt of omdat je meent dat het advies van de bedrijfsarts strijdig is met het advies dat je hebt gekregen van je behandelend arts of dan maak je dit meteen duidelijk aan je leidinggevende en de arbodienst of als die persoon al contacten met je heeft gelegd, de case manager.

In zo'n geval kun je een "second opinion" van een andere bedrijfsarts aanvragen of een deskundigenoordeel bij het UWV. Onze personeelsadministratie kan je hierover meer informatie geven.

Aanvaarden ander passend werk/ aangepast werk

Als je de eigen werkzaamheden niet of maar beperkt kunt doen, maar andere werkzaamheden wel, dan gaan we in gesprek met elkaar over welke werkzaamheden dat dan kunnen zijn. Als werkgever zijn we in zo'n geval verplicht om jouw ander passend of aangepast werk te bieden en ben jij verplicht om dat werk te gaan doen.

Verbod op nevenwerkzaamheden

Tenzij je de uitdrukkelijke toestemming van de bedrijfsarts en/of wij als werkgever hebt, is het tijdens ziekte niet toegestaan om nevenwerkzaamheden te verrichten.

Casemanager

Als het er naar uitziet dat het ziekteverzuim voor langere duur is, of als sprake is van terugkerend verzuim, wordt de case manager actief. De casemanager is een professional in het begeleiden van zieke werknemers, die contact onderhoudt met werkgever en de arbodienst en die ervoor zorgt dat al het nodige en mogelijke wordt gedaan om het verzuim te managen.

Vastlegging individuele verzuimgegevens

Het ziekteverzuim van de medewerker wordt geregistreerd en bij verzuim dat langer duurt, wordt een dossier bijgehouden, overeenkomstig de wettelijke regeling. De informatie die in dat dossier wordt opgenomen voldoet aan de privacyrichtlijnen. Dat geldt ook voor de informatie die wij aan de Arbodienst verstrekken.

Als medewerker heb je inzage in de gegevens die worden verwerkt. Als je daartoe een verzoek indient krijg je inzage in de gegevens die we hebben verwerkt.

Loondoorbetaling bij ziekte en sancties

Bij ziekte kom je in aanmerking voor de wettelijke loondoorbetaling:

- 70% van het brutoloon en tenminste het wettelijke minimumloon in het eerste ziektejaar
- 70% van het brutoloon in het tweede ziektejaar.

Daarnaast kom je, als je je houdt aan de regels dit protocol tijdens de eerste 52 weken in aanmerking voor een aanvulling van het loon door (werkgever) tot 100% van het brutoloon.

Vanaf de ... ziekmelding (eerste/tweede of derde) in een kalenderjaar is (werkgever) gerechtigd, overeenkomstig artikel 7: 629.9 BW, 2 wachtdagen in te houden op het loon. Deze maatregel is bedoeld om het frequent verzuim te beperken.

Een dergelijk besluit wordt na de ziekmelding door (werkgever) schriftelijk aan je medegedeeld. Als aankondigt wachtdagen te zullen hanteren, kun je verzoeken om in plaats van wachtdagen, bovenwettelijke verlofdagen in te leveren.

De loondoorbetaling wordt geschorst als je na een directe waarschuwing niet meewerkt aan de controle door de bedrijfsarts.

De loondoorbetaling wordt gestopt in de gevallen waarin je na een directe waarschuwing, in gebreke bent met betrekking tot je wettelijke verplichtingen.

Geen aanspraak op bovenwettelijke aanvulling

Als je zonder toestemming van ... (werkgever) buiten werktijd werkzaamheden verricht voor derden en ten gevolge daarvan arbeidsongeschikt raakt, verlies je de aanspraak op de bovenwettelijke aanvulling. Deze regel geldt ook als je door je eigen schuld of toedoen arbeidsongeschikt wordt of blijft, ondanks een vooraf gegeven waarschuwing.

Beloning voor 0- verzuim

Medewerkers, die in een kalenderjaar geen verzuim (0- verzuimdagen) hebben, komen in aanmerking voor twee extra verlofdagen of een bonus van € 250, bruto naar keuze.

Voor medewerkers met een medische indicatie, en die om die reden niet ontkomen aan de noodzaak om kort te verzuimen, geldt een aparte regeling. Om hiervoor in aanmerking te komen dient de arbodienst de medische indicatie te bevestigen.

Preventiegerichte maatregelen en voorzieningen

Verzuim beperken is een. Verzuim voorkomen is twee. Hierna volgt een overzicht van de voorzieningen en maatregelen die gericht zijn op preventie van verzuim

Gesprek met preventiemedewerker

Als je vragen hebt over de veiligheidsrisico's en beschermende maatregelen op de werkplek kun je een gesprek aanvragen met onze interne preventiemedewerker.

Bezoek aan spreekuur van de bedrijfsarts

Als je vragen hebt over je gezondheid in relatie tot het werk dat je doet of de arbeidsomstandigheden, kun je met de arbodienst een afspraak maken voor een bezoek aan de bedrijfsarts.

Preventief medisch onderzoek

Op vrijwillige basis kun je gebruik maken van het preventief medisch onderzoek dat door de arbodienst kan worden uitgevoerd.

Voor de volgende functies is zo'n preventief medisch onderzoek periodiek verplicht:

(Verzuim) preventiegesprek

Als je door middel van je gedragingen en/of opmerkingen de indruk wekt dat er sprake kan zijn van een disbalans tussen je belastbaarheid of draagkracht en de belasting die je ondervindt, zal je leidinggevende je uitnodigen voor een preventiegesprek.

In dat gesprek ontvang je een terugkoppeling van de signalen en word je gevraagd om samen met de leidinggevende te bespreken welke acties mogelijk zijn om de balans te herstellen en om zodoende verzuim te helpen voorkomen.

Frequent verzuim gesprek

Medewerkers die in een kalender jaar 3 of meer keren moeten verzuimen, ontvangen een uitnodiging van de arbodienst voor een gesprek met de bedrijfsarts. Daarbij wordt de bedrijfsarts gevraagd te onderzoeken of sprake is van een medische indicatie van het verzuim en/of dat sprake is van beïnvloedbaar verzuim.

In het geval sprake is van beïnvloedbaar verzuim, wordt de werknemer vervolgens uitgenodigd voor een frequent verzuimgesprek met zijn leidinggevende en de HR-/ personeelsadviseur of case manager, met het doel om oplossingen te vinden die ertoe bijdragen dat het verzuim afneemt.

Eigen verantwoordelijkheid

Iedereen is verantwoordelijk voor zijn/haar eigen gezondheid. Het advies is dan ook om een lifestyle te hanteren die bevorderlijk is voor jouw gezondheid en de draagkracht/ arbeidsvermogen.

Bijlagen

Formats van de verschillende verzuimgesprekken

2. Het gesprek/contact over verzuim

Introductie

Zorgvuldige communicatie en goede gesprekken zijn nodig om het onderwerp verzuim te bespreken en om samen met de medewerker oplossingen te vinden die bijdragen aan het voorkomen en beperken van het verzuim.

In dit onderdeel behandelen we een aantal algemene regels voor de contacten met en de gesprekken met de verzuimende medewerker.

Vervolgens bieden we zogenaamde formats voor de volgende contactmomenten/ gesprekken.

Algemene tips

- Houd je aan het verzuimprotocol
 - o De medewerker weet dan wat van hem of haar verwacht wordt
 - o Dat geeft houvast in een onzekere situatie
- Bedenk: ziek zijn betekent, niet altijd ongeschikt om te werken
 - o Alle omstandigheden van het geval wegen vaak mee
- Spreek over verzuim en niet over ziekte
- Laat merken dat je geïnteresseerd bent, geef aandacht; oprechte belangstelling doet wonderen
- Vraag naar hoe het ermee gaat en niet naar wat heb je of waar heb je last van?
- Laat de medewerker merken en weten, dat je hem mist en/of gemist wordt door collega's
- Denk en spreek in termen van mogelijkheden en kansen
- Bespreek samen het advies van de bedrijfsarts in termen van mogelijkheden, beperkingen en volgende stappen, acties of oplossingen
- Laat de medewerker zelf verwoorden wat hij kan doen om een snel herstel/ terugkeer op het werk/ werkhervatting te bevorderen
- Bespreek werk-aanpassingen/ voorzieningen en interventies die het verzuim kunnen voorkomen of beperken
- Toon je bereid om naar oplossingen te zoeken, sta open voor suggesties van de kant van de medewerker
- Beweeg samen van negatief (klachten/pijnen/problemen/ beperkingen) naar positief (oplossingen/ alternatieven/ volgende stappen/ acties) en realistisch (haalbaar)
- Bied ondersteuning, waar nodig en mogelijk
- Vermijd het om op de stoel van dokter/ ouder of wijze te gaan zitten
- Ken de feiten, laat u niet om de tuin leiden
- Bereid je voor op de contacten of gesprekken
 - o Wat is het doel en wat is mijn rol?
 - o Wat wil ik weten/ bespreken?
 - o Is de medewerker op de hoogte van wat van hem verwacht wordt
 - o Welke houding mag ik verwachten bij de medewerker
 - o Wat zal de medewerker verwachten van mij?
 - o Wat wil ik bereiken?
 - o Hoe formuleer ik zorgvuldig?
 - o Wat wil of moet ik vastleggen?
 - o Hoe wil ik het gesprek afsluiten?
-

Formats

Op de volgende bladzijden volgen een aantal formats, dat zijn voorbeeldformulieren, die je kunt gebruiken in de contacten/gesprekken met de medewerker en die je van te voren aan de medewerker kunt laten zien, zodat hij/zij weet, wat er van hem/haar verwacht wordt en welke zaken besproken zullen worden.

Achtereenvolgens komen aan bod:

1. De verzuimmelding
2. Het contactgesprek
3. Gesprek bij werkhervatting
4. Gesprek o.l.v. case manager over plan van aanpak
5. Gesprek naar aanleiding van frequent verzuim
6. Preventiegesprek.

Tip: Neem deze formats op in uw verzuimprotocol

| | |
|-----------------------|---|
| 1. Ziekmelding | Ziekmelding is alleen aan de orde als de medewerker niet kan werken door ziekte/aandoening En dus niet bij bijvoorbeeld een ziek kind, kapotte auto of andere calamiteit |
|-----------------------|---|

| | |
|---------------------------|--|
| Datum en tijdstip: | |
| Invuller: | |
| Naam medewerker: | |
| Afdeling: | |
| 1 ^e ziektedag: | |

| | |
|---|--|
| Hoe gaat het nu? | |
| Wat verwacht je? | |
| Wat kun je doen met het oog op een snel herstel? | |
| Waar verblijf je (adres) en evt. telefoonnummer? | |
| Wat zijn de lopende afspraken en werkzaamheden, wat moet geregeld of overgedragen worden en wie doet wat? | |
| Wat kan ik of het bedrijf voor je doen? | |
| Hoe lang gaat het denk je duren? Is inschakeling van de arbodienst/bedrijfsarts nodig (in geval van dreigend langdurig verzuim, grijs verzuim of frequent verzuim)? | |
| Na 2 maanden dienstverband: Val je onder een van de vangnetbepalingen van de Ziektewet (je mag <u>niet</u> vragen onder welke vangnetbepaling); | |
| Houdt de ziekte verband met een arbeidsongeval? | |
| Is er sprake van een verkeersongeval waarbij een eventueel aansprakelijke derde betrokken is (regresmogelijkheid)? | |
| Wanneer weer contact? (bij geen herstel) Wie neemt het initiatief? | |
| Dank voor medewerking en beterschap! | |

| | |
|--------------------------|---|
| 2. Contactgesprek | Gesprek met medewerker tijdens ziekteverzuim, telefonisch of op kantoor |
|--------------------------|---|

| | |
|---------------------------|--|
| Datum en tijdstip: | |
| Invuller: | |
| Naam medewerker: | |
| Afdeling: | |
| 1 ^e ziektedag: | |

| | |
|---|--|
| <p>Hoe gaat het ermee?</p> <p>Wat zijn de ontwikkelingen?</p> | |
| <p>Is er al een inschatting te maken van de duur, dat wil zeggen wanneer je weer kunt werken, geheel of gedeeltelijk; in eigen of aangepast werk?</p> | |
| <p>Is het raadzaam de bedrijfsarts in te schakelen?</p> <p>Of als bezoek ingepland staat: heb je nog vragen over het bezoek aan de bedrijfsarts</p> | |
| <p>Of als de medewerker al op bezoek geweest is.</p> <p>Welk advies heb jij gekregen van de bedrijfsarts?</p> <p>Wat heeft de bedrijfsarts ons geadviseerd?</p> <p>Wat betekent het advies van de bedrijfsarts voor de re-integratie/ werkhervatting?</p> <p>Weke vragen roept dat op?</p> <p>Welke vervolgstappen spreken we af? .</p> | |
| <p>Zal ik je bijpraten over werk?</p> | |
| <p>Wat kan ik of het bedrijf verder voor je doen?</p> | |
| <p>Wanneer weer <u>contact</u>? (bij geen herstel)</p> <p>Wie neemt het initiatief?</p> | |

3. Terugkomgesprek

Gesprek wanneer de medewerker na (korter of langer) ziekteverzuim weer gedeeltelijk of geheel het werk hervat

| | |
|----------------------------|--|
| Datum en tijdstip: | |
| Invuller: | |
| Naam medewerker: | |
| Afdeling: | |
| 1 ^e ziekte dag: | |

| | |
|--|--|
| Wees welkom/ verwelkom (neem even de tijd) | |
| Hoe gaat het er nu mee? In hoeverre moet je jezelf nog in acht nemen? | |
| Zijn er nog beperkingen voor het werk? Welke concrete afspraken maken we daarover? | |
| Wat je moet weten de gang van zaken rond het werk, voordat je weer aan de slag gaat? | |
| Zijn er nog andere aandachtspunten? (bijvoorbeeld collega's informeren, bij terugkeer klachten niet direct naar huis, maar eerst langs leidinggevende voor overleg) | |
| Afspraak om elkaar in de loop of aan het eind van de dag te spreken over hoe het gaat: tijd/plaats | |

4. Gesprek over plan van aanpak

Gesprek vindt plaats na de probleemanalyse en het advies van de bedrijfsarts en vindt plaats onder leiding van de case manager

| | |
|----------------------------|--|
| Datum en tijdstip: | |
| Invuller: | |
| Naam medewerker: | |
| Afdeling: | |
| 1 ^e ziekte dag: | |

| | |
|--|--|
| Korte introductie van het doel van het gesprek en elkaar | |
| Vraag voor medewerker? Hoe gaat het ermee? Hoe verloopt de medische behandeling / begeleiding? Leg hierbij niet vast om welke behandelingen of interventies het gaat. | |
| Vraag aan werkgever/leidinggevende; Wat betekent het gemis van de medewerker voor het bedrijf? | |
| Wat adviseert de bedrijfsarts in de probleemanalyse m.b.t het doel van de re-integratie? Zijn werkgever en medewerker het over het doel eens? | |
| Welke adviezen geeft de bedrijfsarts aan jou (als werknemer) en aan het bedrijf (werkgever)? Kunnen jullie je vinden en de ontvangen adviezen? | |
| Welke afspraken maken we? | |
| Wanneer afspraak voor <u>evaluatie</u> ? | |
| Nog / wanneer naar de <u>bedrijfsarts</u> ? | |
| Ik (case manager) stel het plan van aanpak op en vraag jullie dit te controleren en goed te keuren. Tijdpad: | |

5. Frequent verzuimgesprek

Gesprek met medewerker die frequent ziek is, en waarbij volgens bedrijfsarts sprake is van beïnvloedbaar verzuim gedrag

| | |
|---|--|
| Datum en tijdstip: | |
| Invuller: | |
| Naam medewerker: | |
| Afdeling: | |
| 1 ^e ziekmelding: op .., duur .. dagen, evt. bijzonderheden | |
| 2 ^e ziekmelding: | |
| 3 ^e ziekmelding: | |
| Advies bedrijfsarts d.d. | |

| | |
|---|--|
| <p>Geef uitleg van aanleiding en doel van het gesprek</p> <ul style="list-style-type: none">• Noem de verzuim feiten• Refereer aan de terugkoppeling van de bedrijfsarts• Benoem het doel | |
| <p>Check op de reactie van medewerker</p> <ul style="list-style-type: none">• Is het doel van het gesprek duidelijk?• Kloppen de feiten? (aantal ziekmeldingen)• Bespreek vervolgens de effecten van het frequente verzuim<ul style="list-style-type: none">○ Voor de werkzaamheden/ dienstverlening○ Voor de collega's○ Voor hem of haar zelf• Herkent/ erkent de medewerker deze effecten?• Benoem uw zorg en dat gedragsaanpassing nodig is• Vraag of de medewerker zijn of haar best wil doen om het verzuim te verminderen?• Zo ja• Wat kan de medewerker dan doen? Welke oorzaken moeten dan worden weggenomen?• Welke stappen kan de medewerker dan zetten?• Wat adviseert de bedrijfsarts?• Wat kan de organisatie voor je doen?• Reik oplossingen of alternatieven aan die aansluiten bij de belevings sfeer van de medewerker als hij zelf geen idee heeft | |
| <p>Afspraken</p> <ul style="list-style-type: none">• Afspraken duidelijk?• Alles heel concreet vastgelegd?• Hoe worden afspraken opgevolgd en gemonitord? | |

| | |
|----------------------------|---|
| 6. Preventiegesprek | Gesprek met medewerker, die gedrag vertoont, dat duidt op een (structurele) disbalans tussen de belastbaarheid van de medewerker en de ervaren belasting op het werk/privé. |
|----------------------------|---|

| | |
|--------------------|--|
| Datum en tijdstip: | |
| Invuller: | |
| Naam medewerker: | |
| Afdeling: | |
| | |

| | |
|---|--|
| <p>Geef uitleg van aanleiding en doel van het gesprek</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vertel dat je gedragsveranderingen en gedragingen zijn opgevallen, die wellicht duiden op een onbalans en dat je daarover graag met de medewerker in gesprek wilt gaan • Check eerste reactie/ bereidheid van medewerker | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Noem een aantal voorbeelden van gedragsverandering of gedragingen, die je hebt waargenomen: <ul style="list-style-type: none"> • Wat ik bijvoorbeeld zie is • Check of de medewerker deze feiten erkent • Leg uit dat je denkt dat er sprake is van een disbalans of een verminderde belastbaarheid en dat dat wellicht niet incidenteel is • Laat de medewerker reageren • Waarin herkent hij zich? • Vertel dat je de medewerker behulpzaam wilt zijn en dat het gesprek vertrouwelijk is • Vraag welke factoren of omstandigheden een rol spelen? • Vraag om een en ander te mogen ordenen? • Vraag wat de medewerker zelf kan doen om de problemen op te lossen en wat het bedrijf kan doen of jij persoonlijk? • Is het raadzaam om er anderen bij te betrekken of in te schakelen? • Rond het gesprek af en maak een vervolgspraak voor over enkele dagen. | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Als de medewerker ontkent of niet wil meewerken • Bied dan aan dat hij/zij elk moment hierop kan terugkomen • En vertel dat de medewerker zich ook kan wenden tot de bedrijfsarts of bedrijfsmaatschappelijk werker • En geef enige bedenktijd en spreek af dat je er volgende week op terug zult komen | |

3. Achtergrondinformatie

Privacy en zieke werknemer

Op de website van de Autoriteit Persoonsgegevens staan de regels die werkgevers en arbodiensten in acht moeten nemen m.b.t. de verwerking van ziekte en ziekteverzuimgegevens van werknemers. Algemene richtlijn is dat de werkgever geen medische of gezondheidsgegevens van de werknemer mag verwerken.

De melding / verwerking gegevens door werkgever

Bij de ziekmelding aan de werkgever kan de werknemer zich beperken tot de melding dat hij zich ziekmeldt. De werkgever mag daarop volgens de AP de volgende gegevens vragen en registreren:

- het telefoonnummer/ emailadres en het adres waar de werknemer verblijft
 - o in geval van opname in ziekenhuis of kliniek kan de werknemer/ de persoon die namens de werknemer meldt, volstaan met de melding dat hij in een zorginstelling verblijft
- de vermoedelijke duur van het verzuim;
- lopende afspraken en werkzaamheden;
- of de werknemer onder de vangnet bepalingen van de Ziektewet valt, maar niet onder welke vangnetbepaling (zwangerschap, orgaandonatie of no-risk-polis);
- de meldplicht voor nieuwe werknemers gaat in na twee manden dienstverband;
- een zwangere werknemer heeft geen meldplicht aan werkgever, wel aan de bedrijfsarts; bedrijfsarts maakt vervolgens melding bij werkgever;
- of de ziekte verband houdt met een arbeidsongeval;
- of er sprake is van een verkeers- ongeval waarbij een eventueel aansprakelijke derde betrokken is, in verband met regres;
 - ander soortige ongevallen zoals een ongeval in de huiselijke sfeer of een vechtpartij hoeft de werknemer niet te melden.

De werknemer mag vrijwillig meer informatie geven, bijvoorbeeld over de aard, de oorzaken en de ernst van de ziekte en zijn eventuele arbeidsmogelijkheden en beperkingen. De leidinggevende mag hiervan wel een persoonlijke aantekening maken, maar de werkgever/leidinggevende mag deze gegevens niet verwerken, bijvoorbeeld op een verzuimkaart, in het (elektronisch) verzuim-registratiesysteem of in het personeelsdossier.

Aan de werknemer mag gevraagd worden of hij al een arts heeft geraadpleegd of wanneer de werknemer dat gaat doen. De werkgever mag echter niet voorschrijven dat de werknemer de huisarts binnen een bepaald aantal dagen, raadpleegt of naar de fysio gaat.

Ook zonder de tussenkomst van of het advies van de bedrijfsarts mogen werkgever en werknemer met elkaar spreken over de (deel-) functies of taken die de werknemer wel denkt te kunnen uitvoeren en daarover afspraken maken. Als er maar geen gezondheidsgegevens worden vastgelegd in een systeem.

Rol bedrijfsarts

Laten we eerst kijken wat de formele rol van de bedrijfsarts is en daarna wat dat betekent voor de verwerking van gezondheidsgegevens van de werknemer, waarbij de bedrijfsarts een rol speelt of kan spelen.¹

De bedrijfsarts is volgens de Arbowet een onafhankelijk adviseur voor de werkgever en de werknemer.

In het kader van de ziekteverzuimbegeleiding adviseert de bedrijfsarts de werkgever over de arbeidsbeperkingen en mogelijkheden van een zieke werknemer en wat deze betekenen voor het soort werk dat de werknemer (nog) kan doen.

De werkgever heeft dit advies nodig om te kunnen bepalen of de werknemer recht heeft op loondoorbetaling en om met de medewerker in gesprek te kunnen gaan over de re-integratie van de werknemer in arbeid.

Welke informatie mag de bedrijfsarts aan de werkgever geven?

Het advies van de bedrijfsarts aan de werkgever mag geen gezondheidsinformatie bevatten. Over de aard en de oorzaak van de ziekte mag de bedrijfsarts dus niets aan de werkgever terugkoppelen. Wel mag de bedrijfsarts informatie verstrekken over:

- de benutbare functionele arbeidsmogelijkheden en de eventuele beperking voor zo ver relevant voor de werkzaamheden/taken waartoe de werknemer in staat geacht wordt te kunnen werken of de werkomstandigheden waarin de werknemer wel kan werken;
- de verwachte duur van het verzuim;
- de mate waarin de werknemer arbeidsongeschikt is/ het aantal uren dat de werknemer nog wel kan of al wel mag gaan werken en het eventuele opbouw schema;
- eventuele aanpassingen, (werk-) voorzieningen die de werkgever ten behoeve van de re-integratie moet/kan treffen.

Daarnaast mag de bedrijfsarts adviezen geven die nuttig zijn voor de re-integratie, zolang er maar geen medische gegevens worden verstrekt.

Controle en beoordeling arbeidsgeschiktheid en geheimhoudingsplicht

De rol van de bedrijfsarts tegenover de werknemer is die van arts op het gebied van gezondheid en werken. De bedrijfsarts dient zich een onafhankelijk professioneel oordeel te vormen over de gevolgen van de ziekte of aandoening voor de arbeidsgeschiktheid van de werknemer.

Als arts is de bedrijfsarts gebonden aan de geheimhoudingsplicht. Door deze geheimhoudingsplicht kan de werknemer in vertrouwen vertellen over de aard, oorzaken van de ziekte en de (persoonlijke en werk-) omstandigheden waarin de zieke werknemer verkeert.

Bedrijfsarts hoort aan en beoordeelt

In eerste instantie gaat de bedrijfsarts af op het verhaal van de werknemer over de aard en de ernst van de aandoening/ziekte, het ontstaan en het verloop ervan, de behandeling en de adviezen die de werknemer heeft ontvangen van de behandelend arts/ geneeskundige zoals een huisarts, specialist, psychiater of psycholoog en/of (fysio-) therapeut.

¹ Als bronnen hebben we hiertoe de Beleidsregels “De zieke werknemer van de Autoriteit Persoonsgegevens en de rubriek “Vragen en antwoorden” op de website van de Nederlandse Vereniging van Arbeids- en Bedrijfsgeneeskunde (NVAB) geraadpleegd.

Voor zover nodig informeert de bedrijfsarts naar de werkomstandigheden en arbeidsverhoudingen zoals deze worden ervaren door de werknemer, naar persoonlijke omstandigheden, eventuele nevenarbeid of verplichtingen buiten de arbeidsovereenkomst om, problemen in de privé-situatie, zoals relatie- problemen, financiële problemen, ernstige problemen van gezinsleden, verliesverwerking, traumatische gebeurtenissen in de familie- of vriendenkring e.d. Dit alles voor zover de bedrijfsarts dit nodig acht voor zijn/haar advies.

Vervolgens maakt de bedrijfsarts een beoordeling van de arbeidsbeperkingen en mogelijkheden rekening houdend met het gepresenteerde feitencomplex en maakt de bedrijfsarts een inschatting van de duur van de arbeidsongeschiktheid.

Bedrijfsarts kan zelfstandig onderzoek doen en/of adviseren of verwijzen voor nader onderzoek

Als dat voor de beoordeling van de belastbaarheid nodig is, kan de bedrijfsarts nader lichamelijk en psychologisch onderzoek doen. In zo'n geval dient de bedrijfsarts procedureel zorgvuldig te werk te gaan. Daartoe moet de bedrijfsarts eerst aan de werknemer uitleggen waarom het onderzoek in dit geval nodig is en wat voor onderzoek hij wil uitvoeren. Daarbij dient de bedrijfsarts zich ervan te vergewissen dat het onderzoek dat hij voorstelt niet onredelijk bezwarend of belastend is voor de werknemer of de lichamelijke en/of psychologische integriteit te zwaar aantast. Voordat de bedrijfsarts met het onderzoek kan starten, moet de werknemer toestemming geven.

Als de werknemer zijn medewerking weigert, maakt de bedrijfsarts daar aantekening van in het medisch dossier. Afhankelijk van de reden van weigering kan vervolgens in overleg met de werknemer een 'second opinion' gevraagd worden aan een andere bedrijfsarts of een leidinggevende binnen de arbodienst om te bezien of de werknemer een valide reden had het onderzoek te weigeren. Bevestigt deze 'second opinion' de bedrijfsarts in zijn oordeel en blijft de patiënt bij zijn weigering, dan kan de bedrijfsarts de werkgever berichten dat de werknemer niet wil meewerken en er dus geen advies gegeven kan worden.

Het komt ook voor dat de bedrijfsarts de werknemer adviseert om zich onder behandeling te doen stellen van een specialist, teneinde inzicht te verwerven in de aandoening en de betekenis ervan voor de belastbaarheid van de werknemer. Van de werknemer wordt dan verwacht, dat hij een dergelijk advies opvolgt. Wordt het advies van de bedrijfsarts zonder aanvaardbare redenen niet opgevolgd, zal de bedrijfsarts daarvan weer aantekening maken in het medisch dossier.

Bedrijfsarts kan vragen om informatie uit te wisselen met behandelende arts

Ook kan de bedrijfsarts het nodig achten om de behandelende arts te raadplegen. Daarvoor is toestemming van de werknemer nodig. Als de werknemer die toestemming niet geeft, levert dat weer een aantekening op in het medisch dossier.

Welke uitzonderingen zijn er op de geheimhoudingsplicht van de bedrijfsarts tegenover de werkgever?

In een beperkt aantal gevallen kan de geheimhoudingsplicht van de bedrijfsarts ten opzichte van de werkgever worden doorbroken. We zullen hierna enkele situaties behandelen, waarin dat mogelijk is.

De werknemer wil graag dat de bedrijfsarts de werkgever informeert

In dat geval dient de bedrijfsarts terughoudend te reageren, en nadrukkelijk met de werknemer te overleggen waartoe en welke informatie gedeeld zal worden met de werkgever en zo ja of de informatie schriftelijk of mondeling zal worden gegeven.

Bedrijfsarts wil de werkgever gezondheidsinformatie over de werknemer geven

De bedrijfsarts mag in een aantal gevallen het beroepsgeheim doorbreken en de werkgever specifieke gezondheidsinformatie geven als dat volgens de bedrijfsarts nuttig is en de werknemer daartoe desgevraagd uitdrukkelijk zijn toestemming geeft.

Bijvoorbeeld als de bedrijfsarts:

- nadere onderbouwing van zijn advies wil geven, waarvoor het verstrekken van privacygevoelige informatie nodig is
- adviseert voor interventies die al dan niet door de werkgever worden betaald, voor zover uit de aard van de interventie de aard van de achterliggende problematiek te herleiden is
- vangnetsituaties of regresmogelijkheden wil melden.

In welke gevallen mag bedrijfsarts werkgever gezondheids- of gedragsinformatie geven zonder toestemming van werknemer?

Over de oorzaak van een verzuimgeval mag de bedrijfsarts zonder toestemming van de werknemer informatie aan de werkgever verstrekken, als die informatie voor de werkgever noodzakelijk is om te bepalen of preventieve maatregelen op de werkplek nodig zijn om herhaling te voorkomen of om te kunnen voldoen aan een wettelijke verplichting (melding aan de Arbeidsinspectie bijvoorbeeld). Dit komt vooral voor bij bedrijfsongevallen (niet bij ongevallen elders), beroep gebonden ziekten (causaal of conditioneel) en in het geval de werknemer een besmettelijke ziekte heeft met mogelijke veiligheidsrisico's voor de collega's van de werknemer. Alleen die informatie wordt verstrekt die kan bijdragen aan het beoogde doel. In dit soort gevallen dient de bedrijfsarts de werknemer te vertellen dat hij de werkgever over de oorzaak zal vertellen en waarom.

Mag of moet de bedrijfsarts melden dat er sprake is van werk gerelateerd verzuim of verzuim door persoonlijke omstandigheden?

Als sprake is van werk gerelateerd verzuim, moet de bedrijfsarts daar melding van maken. Ook als sprake is van een beroep gerelateerde ziekte dient dat te worden gemeld aan werkgever en werknemer.

De indicatie werk gerelateerd maakt dat de bedrijfsarts arbeidssituatie of werk-gerelateerde re-integratie adviezen kan geven aan de werkgever, bijvoorbeeld om bepaalde acties te ondernemen om het risico op gezondheidsschade of psychische schade te helpen verminderen of te voorkomen.

Als het verzuim zijn oorzaak mede vindt in persoonlijke omstandigheden zoals in verband met overbelasting door privéproblemen of lifestyle, bij psychische aandoeningen, die intra-persoonlijk zijn, dient de bedrijfsarts pas in de probleemanalyse aan te geven dat sprake is van niet werk gerelateerd verzuim. Eerder hoeft de bedrijfsarts geen informatie hierover te geven aan de werkgever.

Heeft bedrijfsarts rol bij het bepalen of werknemer recht heeft op loondoorbetaling

Volgens art. 7. 629 BW behoudt de werknemer voor een tijdvak van 104 weken recht op 70% van het naar tijdruimte vastgestelde loon, maar de eerste 52 weken ten minste op het voor hem geldende wettelijke minimumloon, als de werknemer de bedongen arbeid niet heeft verricht omdat hij in verband met ongeschiktheid ten gevolge van ziekte, zwangerschap of bevalling daartoe verhinderd was.

Het recht op de wettelijke loondoorbetaling komt te vervallen als blijkt dat de werknemer niet arbeidsongeschikt was. Het is aan de bedrijfsarts om daarover een eerste advies te geven.

Als de bedrijfsarts oordeelt, dat de werknemer niet arbeidsongeschikt was/is, deelt hij dat in eerste instantie aan de werknemer en meldt daarbij dat hij dat zal melden aan de werkgever. Daarbij zal de bedrijfsarts doorgaans geen verdere informatie verstrekken, ook niet als in de beleving van de werkgever sprake is van frauduleus verzuim

Frauduleus verzuim

Frauduleus verzuim heeft betrekking op ziekteverzuim, waarbij de werknemer volgens de wet geen recht heeft op loondoorbetaling door zijn onwettelijk gedrag en de werkgever de loondoorbetaling , tijdelijk) geheel mag stoppen.

Volgens art. 7: 629.3 BW en de jurisprudentie is stopzetting mogelijk:

1. Als de ziekte door zijn opzet is veroorzaakt;
 - Dit komt heel zeldzaam voor in de praktijk van de bedrijfsartsen volgens de NVAB.
 - Het komt wel vaak voor, dat de ziekte of aandoening het gevolg is van risicovol of roekeloos gedrag, op het werk of privé, maar de bedrijfsarts zal dit doorgaans niet melden aan de werkgever.
2. Als de ziekte het gevolg is van een gebrek waarover de werknemer bij de aanstelling aanstellingskeuring valse informatie heeft verstrekt en daardoor de toetsing aan de voor de functie opgestelde belastbaarheidseisen niet juist kon worden uitgevoerd
 - Hiervan zal de bedrijfsarts melding doen bij de werkgever, en dat ook tijdens het consult melden aan de werknemer.
3. Als de ziekte het gevolg is van een voor de functie relevante beperking, die de werknemer heeft verzwegen tijdens de sollicitatie en waarvan de werknemer reeds bij de aanvang van de arbeidsovereenkomst wist/kon weten, dat de ziekte/beperking tot uitval in de bedongen functie zou leiden (jurisprudentie);
 - Hierbij is het wel raadzaam dat de werkgever voorafgaand aan de beoordeling aan de bedrijfsarts meldt welke specifieke taken of functie-eisen in het geding zijn en
 - Daarbij kan het behulpzaam zijn dat schriftelijk kan worden bevestigd dat de werknemer bij de sollicitatie heeft verklaard geschikt te zijn voor de betreffende taken/ functie-eisen.
 - Doorgaans zijn bedrijfsartsen terughoudend met een dergelijke terugkoppeling
4. Voor de tijd dat de werknemer, ondanks een tijdige schriftelijke mededeling/ waarschuwing, door zijn handelen de genezing/ re-integratie blijft belemmeren of vertragen,
 - Een (tussentijdse) beoordeling door de bedrijfsarts is doorgaans de eerste stap
 - Het is aan de bedrijfsarts om te bepalen of sprake is van aanhoudende belemmering/vertraging
 - Eventueel kan een second opinion worden aangevraagd bij UWV, als er redelijke aanwijzingen/ vermoedens zijn, terwijl deze niet worden gezien/ meegewogen door de bedrijfsarts

5. Voor de tijd dat de werknemer andere passende arbeid, die de werkgever aanbiedt en waartoe de medewerker wel in staat is, zonder deugdelijke grond niet aanvaardt of wil verrichten, ondanks een tijdige schriftelijke mededeling/ waarschuwing;
 - o Ook hier is samenspraak met de bedrijfsarts van belang
 - o Het is aan de werkgever om bij een redelijk vermoeden van weigerachtig gedrag van de werknemer om een second opinion aan te vragen bij UWV.
6. Voor de tijd dat de werknemer, ondanks een tijdige schriftelijke mededeling/ waarschuwing, zonder deugdelijke grond blijft weigeren mee te werken aan door de werkgever of door een door hem aangewezen deskundige (bedrijfsarts of re-integratie bedrijf dat verantwoordelijk is voor de re-integratie van de werknemer) gegeven redelijke voorschriften of getroffen maatregelen die erop gericht zijn om de werknemer in staat te stellen passende arbeid te verrichten;
 - o Zie voorgaande opmerking
7. Voor de tijd dat de werknemer ondanks een tijdige mededeling/waarschuwing zonder deugdelijke grond blijft weigeren mee te werken aan het opstellen, evalueren en bijstellen van een plan van aanpak.
 - o Zie punt 6 en 7

Wat mag de werkgever zelf controleren?

De werkgever/manager van de zieke werknemer mag zich persoonlijk op de hoogte stellen door op de afgesproken tijden een controle uit te voeren bij de zieke werknemer, bijvoorbeeld door een bezoek te brengen aan het (verpleeg-) adres van de werknemer.

Ook andere waarnemingen van gedrag dat in strijd is met de voorschriften of afspraken, dat wordt gesignaleerd door of namens de werkgever, kunnen aanleiding geven tot het horen van de werknemer.

Op basis van jurisprudentie kunnen we de volgende attentiepunten noemen.

- Als er aanwijzingen zijn, dat de zieke werknemer in strijd handelt met de regels/voorschriften, gegeven adviezen of gemaakte afspraken, gelden de regels van goed werkgeverschap. In dat geval dient de werkgever in gesprek te gaan met de werknemer en de vermoedens kenbaar te maken.
- Als er dan onduidelijkheid is over de vraag of de activiteiten van de werknemer het herstel belemmeren of vertragen of als sprake is van verzwegen gebreken, dient voor een oordeel daarover de bedrijfsarts ingeschakeld te worden.

Verboden of herstel belemmerende nevenactiviteiten

Het komt voor dat de werkgever via via geïnformeerd wordt dat de werknemer ondanks zijn ziekte/arbeidsongeschiktheid elders of voor zichzelf werkzaamheden verricht, terwijl hij weet of geacht wordt te weten dat dat verboden is of dat het zijn herstel schaadt of belemmert. Of een bepaalde nevenactiviteit schadelijk is of belemmerend is, dient te worden beoordeeld door de bedrijfsarts.

Uit de rechtspraak² blijkt dat de werknemer niet ongevraagd aan de bedrijfsarts hoeft te melden, dat hij incidenteel of structureel neven activiteiten of nevenarbeid onderneemt.

² Gerechtshof Arnhem Leeuwarden: 2017:253 In deze zaak betrof het een zake werknemer, kassa-medewerker van een supermarkt, die voor zichzelf een schoonheidssalon drijft, en incidenteel een behandeling uitvoert, tijdens de periode van arbeidsongeschiktheid.

Als u vindt dat uw werknemer dat wel bij u en bij de arbodienst moet melden, dan dient u dat nader te regelen in het verzuimreglement en de arbeidsovereenkomst.

De vraag is ook hoever de werkgever mag gaan in het verbieden van “persoonlijke” nevenactiviteiten tijdens de periode dat de werknemer niet geschikt is voor zijn werk. Denk aan een weekend naar Pinkpop of Lowlands of een ski- weekend in Sauerland, of een bezoek aan de Efteling, voetballen in het 6^{de} elftal e.d.

Er zijn bedrijven die in hun reglement opnemen, dat voor dergelijke activiteiten een verklaring van de bedrijfsarts nodig is, dat het niet belemmerend is voor het herstel of schadelijk is voor de gezondheid. Maar of de arbodienst daaraan zal meewerken, is ongewis, omdat zij niet graag en/of om principiële redenen niet op deze rol willen inzetten. Zie ook volgende paragraaf.

Verbod om op vakantie te gaan tijdens arbeidsongeschiktheid/re-integratie

De werkgever kan de werknemer de toestemming weigeren om tijdens zijn ziekte op vakantie te gaan, als het op vakantie gaan het herstel belemmert of schadelijk is voor de gezondheidstoestand van de werknemer of als door de vakantie de re-integratie van de werknemer in passende arbeid wordt vertraagd.³

Mag de werkgever een recherchebureau inschakelen?

Als er geen andere middelen zijn waarmee de overtredingen kunnen worden geconstateerd, is het geoorloofd om een privédetective in te schakelen. De werknemer dient dan wel door de werkgever te worden gewaarschuwd dat bij een vermoeden van herhaling van niet toegestane activiteiten, een privédetective zal worden ingezet.

Het direct inzetten van een privédetective wordt over het algemeen als niet passend gezien en bovendien als een te zwaar middel, vanwege de inbreuk die het doet op de privacy van de werknemer.

Controle recht op bovenwettelijke aanvulling

Naast de wettelijke loondoorbetaling kennen veel cao's en bedrijven een zogenaamde bovenwettelijke aanvulling tot 80, 90 of 100% van het brutoloon. Bedrijven hebben zelf de mogelijkheid om nadere regels te stellen over de vraag in welke gevallen daar recht op bestaat.

Handhaving van dergelijke regels ligt volledig bij de werkgever. Om deze stelling te illustreren volgt hierna een voorbeeld:

Een werkgever kent de regel, dat de werknemer niet in aanmerking komt voor de aanvulling tot 100% loondoorbetaling, als de ziekte is ontstaan door de schuld van de werknemer, door roekeloosheid of door het deelnemen aan risicovolle sportactiviteiten of tijdens het uitvoeren van nevenarbeid.

Als de ziekte van een werknemer verband houdt met een van deze oorzaken en dat meedeelt aan de bedrijfsarts, zal de bedrijfsarts dat waarschijnlijk niet aan de werkgever melden, ook al heeft de werkgever daar belang bij.

De NVAB verwoordt de rol van de bedrijfsarts over de vraag of de werknemer recht heeft op loondoorbetaling als volgt.

De werkgever moet het loon doorbetalen van elke werknemer die om gezondheidsredenen tijdelijk niet volledig of helemaal niet kan werken. De oorzaak en de aard van het gezondheidsprobleem doet niet ter zake. Alleen als

³ Uitspraak Rechtbank Midden Nederland: 2018: 3343, Werknemer wil eerst 2 weken op vakantie voordat hij start met re-integratie in tweede spoor, werkgever weigert toestemming

sprake is van het opzettelijke veroorzaken van ziekte door de werknemer met als uitdrukkelijk doel arbeidsongeschiktheid, kan de werkgever loondoorbetaling weigeren. Deze situatie doet zich vrijwel nooit voor. Ook opzettelijk risicovolgedrag dat tot arbeidsongeschiktheid leidt, kan niet tot het verlies van het recht op loondoorbetaling. De bedrijfsarts heeft tot taak de (medische) belastbaarheid van de werknemer te beoordelen. Een advies over loondoorbetaling geven behoort uitdrukkelijk niet tot de taak van de bedrijfsarts.” Bron: veel gestelde vragen, website NVAB, juli 2018

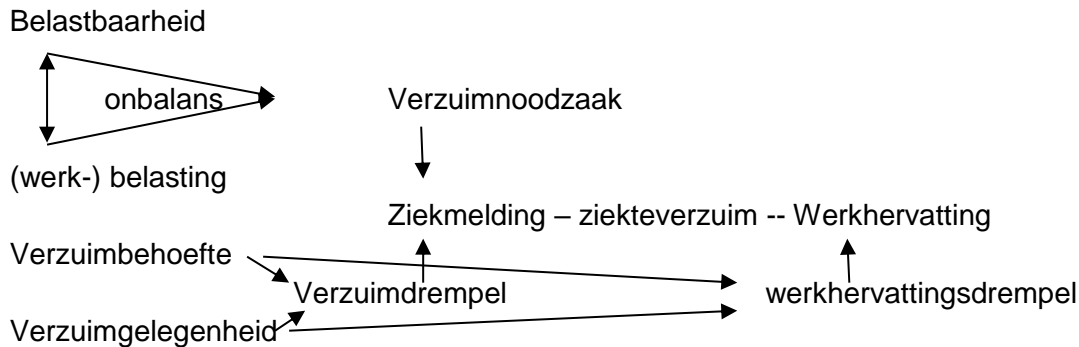
Omdat het niet voor de werkgever is toegestaan om naar de oorzaak te informeren, en in ieder geval te verwerken, is het vrijwel onmogelijk om de uitsluiting van het recht op de bovenwettelijke aanvulling in de praktijk te brengen.

Inschakeling arts-gemachtigde/ advocaat door werkgever

Als een zaak over het al dan niet arbeidsgeschikt zijn van een werknemer voor de rechter komt, kan de werkgever een arts-gemachtigde inschakelen. Deze kan dan namens de werkgever inzage krijgen in het medisch dossier en op grond van die kennis namens de werkgever optreden.

Denkmodel over verzuimgedrag

Of een medewerker zich ziek meldt en hoe snel een medewerker weer aan het werk gaat, wordt bepaald door de omstandigheden van het geval. Het volgende model maakt duidelijk welke factoren het verzuimgedrag beïnvloeden.



De verzuimnoodzaak vindt zijn oorsprong in een onbalans tussen de fysieke en/of geestelijke belastings-eisen die het werk of de omgeving aan de medewerker stelt en de belastbaarheid van de medewerker. De noodzaak kan werk-gerelateerd zijn of te maken hebben met andere factoren. Soms is er geen keus voor de medewerker om zich ziek te melden, zoals in het geval van een ernstig ongeluk of een acute ernstige ziekte. In de meeste gevallen is er wel een keus.

De verzuimdrempel bepaalt dan of de medewerker zich ziekmeldt. De verzuimdrempel bestaat weer uit twee factoren: de behoefte en de gelegenheid.

De verzuimbehoefte wordt bepaald door de waarde die het werk voor de medewerker heeft, de betrokkenheid en binding met het werk. Als het werk motiveert en energie geeft, de arbeidsverhoudingen en omstandigheden goed zijn en de medewerker voldoende waardering ervaart, zal de behoefte om te verzuimen laag zijn. Als een of meerdere factoren negatief zijn, zal de verzuimbehoefte groter zijn.

De verzuimgelegenheid heeft te maken met het gemak waarmee men zich kan ziekmelden en de groepsnormen rond verzuim. Als er geen goede verzuim- meld procedure is, er geen controle op het verzuim is en de leiding en medewerkers de opvatting “ziek is ziek en dus kan je thuis blijven” huldigen, dan is sprake van een hoge verzuimgelegenheid.

Ten aanzien van het moment dat de herstellende medewerker weer aan het werk (de werkhervattingsdrempel) spelen de verzuimbehoefte en gelegenheid eveneens een belangrijke rol.

Zwart, grijs en wit verzuim

In de praktijk worden de begrippen zwart, grijs en wit verzuim gebruikt om aan te duiden in hoeverre sprake is van legitiem verzuim. Zwart verzuim is ziekteverzuim zonder dat daar objectieve medische gronden aan ten grondslag liggen. Grijs verzuim heeft betrekking op verzuim waarbij sprake is van (objectieve) reële gezondheidsklachten, maar waarbij het echter twijfelachtig is of de medewerker niet in staat is tot werken. Wanneer de medewerker afwezig is vanwege een vastgestelde ziekte waarvan algemeen aanvaard is dat deze het werken belet, is sprake van wit verzuim.

Procesgang volgens Wet verbetering Poortwachter

Op grond van de Wet Poortwachter zijn er diverse formele taken die te maken hebben met de zogenaamde dossieropbouw

Het volgende schema is een middel om een individueel re-integratieproces systematisch te kunnen volgen. Dit schema is met name handig na de eerste drie weken van ziekteverzuim. U kunt dit schema voor uw organisatie aanpassen.

| Stap 0 Verzuimmelding | WG | WN | CM | AD | UWV | WANNEER |
|--|----|----|----|----|-----|--------------|
| Verzuim melden bij werkgever | X | X | | | | dag 1 |
| Verzuim melden bij Arbo-dienstverlener | X | | | X | | dag 1 |
| Telefonisch overleg voortgang | X | X | | | | dag 3, 6, 9 |
| Bezoek spreekuur bedrijfsarts | | X | | X | | week 2 -4 |
| Rapportage bedrijfsarts aan werkgever | X | | | X | | week 2 |
| Stap 1 Probleemsignalering | WG | WN | CM | AD | UWV | WANNEER |
| Nagaan of er sprake is van dreigend langdurig ziekteverzuim | X | X | | X | | Week 3 |
| Probleem definiëren | X | X | | | | |
| Voorlichting geven over Wet Poortwachter | X | X | | X | | |
| Stap 2 Probleemverheldering | WG | WN | CM | AD | UWV | WANNEER |
| Eigen probleemanalyse maken: vaststellen kernoorzaken van probleem en in kaart brengen zorgbehoefte bij medewerker | X | X | X | | | week 3-6 |
| Benoemen (dreigend) arbeidsconflict | X | X | X | | | week 3-6 |
| Toetsen eigen probleemanalyse aan probleemanalyse en advies bedrijfsarts | X | X | X | | | week 6-8 |
| Doelen formuleren in plan van aanpak | X | X | X | | | week 6-8 |
| Stap 3 Inventarisatie mogelijke oplossingen | WG | WN | CM | AD | UWV | WANNEER |
| Creatief exploreren van oplossingen | X | X | X | X | | vanaf week 3 |
| Stap 4 Keuze en planning van de oplossing | WG | WN | CM | AD | UWV | WANNEER |
| Inzicht geven in dienstenaanbod | X | X | X | | | week 3-8 |

| | | | | | | |
|---|----|----|----|----|-----|---------------|
| Inschatten van kosten en baten | X | | X | | | week 3-8 |
| Subsidiemogelijkheden nagaan | X | | X | X | X | week 3-8 |
| Opstellen van plan van aanpak | X | X | X | | | week 8 |
| Stap 5 Implementatie van de oplossing | WG | WN | CM | AD | UWV | WANNEER |
| Beheersen en sturen van afzonderlijke interventies en maatregelen | X | | X | | | vanaf week 3 |
| Tussentijds evalueren en bijstellen plan van aanpak | X | X | X | X | | vanaf week 8 |
| Begeleiden bij werkhervatting (zie hoofdstuk 4) | X | X | X | X | | vanaf week 3 |
| Samenwerken met andere disciplines | X | X | X | X | | vanaf week 3 |
| Zorgen voor dossieropbouw | X | | X | X | | vanaf week 3 |
| Ziekmelding aan UWV | X | | | | | Week 42 |
| Maken eerste jaars evaluatie | X | X | X | X | | Vanaf week 45 |
| Stap 6 Eindevaluatie | WG | WN | CM | AD | UWV | WANNEER |
| Ontvangen WIA-aanvraag | | X | | | X | week 87 |
| maken van eindevaluatie plan van aanpak en keuze uitstel WIA-aanvraag | X | X | X | X | | week 88- 90 |
| Indienen WIA-aanvraag en re-integratieverslag bij UWV | | X | | | X | week 91 |
| Behandelen WIA-aanvraag en evt . bepalen sancties | | X | | | X | Vanaf week 91 |
| Afhandelen van evt. sancties | X | X | X | | X | |

Verklaring afkortingen

WG = werkgever WN = werknemer CM = casemanager AD = Arbo-dienstverlener UWV = Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen.

Wetenswaardigheden

Kwetsbare groepen

In de praktijk tonen medewerkers die tot de volgende groepen behoren meer ziekteverzuim:

- medewerkers die te maken hebben met fysiek zware arbeid
- medewerkers die ergonomische adviezen aan hun laars lappen
- medewerkers die in hun functie te maken hebben met negatieve bejegening, agressie en andere vormen van ongewenst gedrag
- medewerkers die alleen (moeten) werken en geen teamsteun of steun van de leidinggevende voor handen hebben en eigen initiatief moeten vertonen om gezien of gehoord te worden;
- medewerkers van teams met conflicten of gebrek aan samenhang;
- medewerkers met een verzuimverleden;
- medewerkers met een belastende privé-situatie;
- medewerkers met weinig of geen sociale contacten;
- medewerkers met een heel sterk verantwoordelijkheidsgevoel, terwijl ze te maken hebben met omstandigheden waarin zij beperkte invloed hebben
- medewerkers die stressgevoelig zijn en deze niet goed weten te hanteren
- medewerkers die sterk emotioneel betrokken zijn bij hun werk maar weinig energie krijgen uit hun werk
- work-aholics
- medewerkers die niet erg betrokken zijn bij hun werken die weinig waardering ervaren van de leiding/ collega's

Signalen van disbalans

Lichamelijke klachten

- vaker verkouden of griepigerig of trager herstellen;
- pijn en/of stijfheid in hoofd, nek, schouders of rug;
- maagpijn of darmklachten;
- oorsuizing, duizeligheid of dubbelzien;
- moeheid;
- slaapproblemen: slecht in slaap komen, 's nachts of 's morgens vroeg wakker worden;
- zweterigheid of hartkloppingen.

Veranderingen in het gevoelsleven

- meer angst, bijvoorbeeld in het verkeer;
- meer zorgen over anderen;
- prikkelbaarheid, een voortdurend gevoel van ergernis;
- eenzaamheid, het gevoel er helemaal alleen voor te staan;
- sneller huilen of een brok in de keel krijgen;
- niet te begrijpen stemmingswisselingen;
- een machteloos, opgejaagd en overweldigend gevoel.

Veranderingen in het denken

- vergeetachtigheid, verminderde concentratie;
- minder nuances zien, meer zwart-wit denken;
- afname van vindrijkheid/creativiteit;
- u vaak duf of slaperig voelen;
- afname van gevoel voor humor;
- malende gedachten, piekeren zonder oplossing;
- vluchtfantasieën.

Veranderingen in het gedrag

- bazigheid of klachten van anderen daarover;
- direct vitten als een ander een fout maakt;
- rusteloosheid, niet kunnen stilzitten of niets doen;
- dingen niet af kunnen maken, besluiteloosheid;
- 's nachts tanden knarsen of angstig dromen;
- overmatig eten, drinken, roken, kauwgom kauwen;
- meer fouten maken, afname van prestaties;
- frequenter verzuimen;
- chagrijnig op zondagavond.

Het systematisch verkennen van de dis-balans

Om de belasting van een persoon in kaart te brengen, dienen zowel de werkomstandigheden en de privéomstandigheden aandacht te krijgen. Wat betreft de belasting is het verstandig, zoals we al eerder aangaven, zowel naar energiebronnen als naar stressoren te kijken. Energiebronnen kunnen namelijk een compenserende werking hebben op stressoren. In gewone woorden: je kan veel stress aan als je ook veel energiebronnen hebt. Van belang is dat medewerker en leidinggevende (in) zien dat er stress is en dat dit benoemd wordt. Het daadwerkelijk zien gaat gemakkelijker met behulp van het aflopen van een lijstje (zie hiervoor) . Na inventarisatie van energiebronnen en stressoren is het belangrijk dat leidinggevende en medewerker(s) samen nagaan:

- hoe de energiebronnen (werk en privé) versterkt kunnen worden;
- hoe de stressoren (werk en privé) kunnen worden beperkt.

Energiebronnen in het werkdomein

Arbeidsinhoud

- zelfstandigheid, regelmogelijkheden, autonomie bij de uitvoering van het werk;
- zich uitgedaagd voelen door de opgedragen taken;
- iets af hebben, een klus geklaard hebben, iets tastbaars hebben gemaakt, bereikt.

Arbeidsverhoudingen

- belangstellende leidinggevende;
- een schouderklopje krijgen van de leidinggevende;
- leuke, gezellige, inspirerende en belangstellende collega's;
- overleg en inspraak over de wijze waarop gewerkt wordt.

Arbeidsomstandigheden

- goede werkomstandigheden, een geschikte werkplek
- goede en praktische voorzieningen en hulpmiddelen

Arbeidsvoorwaarden

- mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling
- loopbaanmogelijkheden
- gevoel het werk goed te doen; waardering krijgen van klanten
- gevoel nuttig en zinvol werk te doen

Energiebronnen in het privé domein

- goede afspraken over verantwoordelijkheden, zorg en inkomen;
- relatie met partner, kinderen, familie, vrienden;
- sporten, vakantie;
- ontspannende bezigheden: bijvoorbeeld lezen, saunabezoek, muziek luisteren;
- hobby's, zorg voor (lieve) kinderen.

Mogelijke oplossingsrichtingen bij problemen in het privé-domein

| Type sociaal maatschappelijk probleem | Mogelijke oplossingen |
|---------------------------------------|--|
| Financiële zorgen of schulden | Schuldsanering inschakelen |
| Zorg voor kinderen | Kinderopvang faciliteren; helpen regelen |
| Problemen van partner of kinderen | Luisterend oor bieden, doorverwijzen |
| Relatieproblemen | Doorverwijzen, psychologische hulp bieden |
| Echtscheiding | Luisterend oor bieden |
| Sterven van geliefd persoon | Luisterend oor bieden |
| Zorg voor hulpbehoevende familieleden | Zorgverlof benutten, luisterend oor bieden, tijdelijk werktijden aanpassen |
| Alleenstaand ouderschap | Kinderopvang faciliteren, flexibele werktijden |
| Verhuizing of verbouwing | Flexibele werktijden |
| Verslavingsproblematiek | Gericht doorverwijzen |