



Whitepaper

# Grip op verzuim

Inzicht en praktische handvatten voor  
het managen van verzuim in jouw  
organisatie.

Verzuim managen, kan dat eigenlijk wel? Ziek is toch immers ziek? Dat laatste klopt natuurlijk, maar dat betekent niet dat er geen mogelijkheden zijn om verzuim binnen je organisatie te verminderen en hier als ondernemer meer grip op te krijgen. Aan hoog of frequent verzuim is vaak namelijk echt wel wat te doen is onze ervaring.

Maar wat mag je als werkgever wel en niet? Hoe kun je hierin goed samenwerken met je arbodienst of bedrijfsarts? En met de medewerker zelf natuurlijk. In deze whitepaper geven we je inzicht in de wetgeving rondom en de kosten van verzuim. Ook vind je handvatten en praktische tips om meer grip te krijgen op het verzuim in je organisatie.

## VerzuimPreventPlus

0184 49 68 04 | [info@VerzuimPreventPlus.nl](mailto:info@VerzuimPreventPlus.nl) | [www.VerzuimPreventPlus.nl](http://www.VerzuimPreventPlus.nl)  
Stationspark 600, 3364 DA Sliedrecht | Tuindersweg 22, 2991 LR Barendrecht



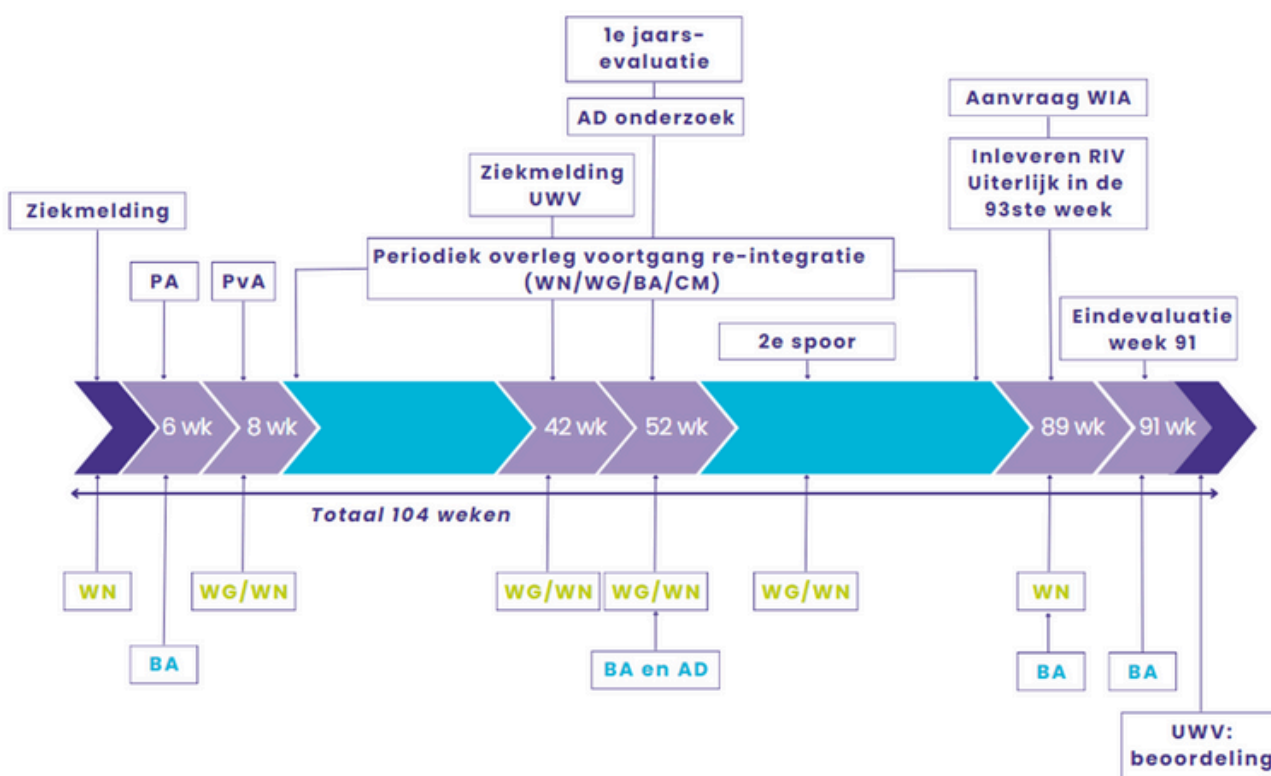
# Inhoudsopgave

1. Wet verbetering poortwachter: hoe zat het ook alweer?
2. Wat kost verzuim jouw organisatie?
3. Hoe kun je verzuim managen?
  - 3.1. Zorg voor een duidelijk verzuimprotocol
  - 3.2. Krijg regie op verzuim door proactieve verzuimbegeleiding
  - 3.3. Verhoog de verzuimdrempel
  - 3.4. Voorkomen is beter dan genezen
  - 3.5. Het goede gesprek
  - 3.6. Afstemming in de driehoek
4. Aan de slag met verzuim



# 1. Wet verbetering poortwachter: hoe zat het ook alweer?

Krijg je te maken met ziekte en verzuim binnen jouw organisatie, dan krijg je daarmee automatisch ook te maken met de Wet verbetering poortwachter. Deze wet heeft als doel snel en effectief in te grijpen om medewerkers zo snel mogelijk weer te laten terugkeren op de werkplek, wat het verzuim korter maakt. Dat is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en medewerker en brengt daarom al vanaf de eerste ziekmelding verplichtingen met zich mee voor beide partijen. In dit hoofdstuk gaan we in op de verschillende stappen binnen de Wet verbetering poortwachter en de bijbehorende verplichtingen.



### Dag 1: Ziekmelding

De verzuimprocedure start met een ziekmelding van de medewerker. De manier waarop je medewerker zich ziek kan melden, leg je vast in een verzuimprotocol. Tijdens de ziekmelding van je medewerker onderhoud je regelmatig contact, waarmee ook de verantwoordelijkheid van de verzuimbegeleiding start. Daarnaast is het advies om iedere ziekmelding door te geven aan je arbodienst. Ook als die van korte duur is. Zo kunnen zij ook meedenken en adviseren bij frequent verzuim.

### Week 6: Probleemanalyse bedrijfsarts

Is je medewerker langere tijd ziek, dan wordt vanaf de zesde week ook de bedrijfsarts betrokken. Is al eerder duidelijk dat de ziekte van je medewerker langdurig is of de klachten van psychische aard zijn, dan adviseren we je direct de bedrijfsarts te betrekken. De bedrijfsarts start met het opstellen van een probleemanalyse. Hierin staat onder meer wat de beperkingen en mogelijkheden van de medewerker zijn en de kansen voor het hervatten van het werk.

### Week 8: Plan van aanpak

Op basis van de probleemanalyse van de bedrijfsarts stel je als werkgever samen met je medewerker een plan van aanpak op. Hierin leg je afspraken vast over de re-integratie van de medewerker en wat ervoor nodig is om dit te bereiken. Je arbodienst kan je hierin ondersteunen. In deze fase benoem je ook een casemanager die verantwoordelijk is voor de begeleiding bij en toezicht op de uitvoer van het plan van aanpak. Vaak is dit de leidinggevende van de medewerker of de HR-medewerker, maar dat hoeft niet. In de periode die volgt, is het van belang dat er regelmatig contact is met de medewerker over de voortgang van het plan van aanpak en het herstel en dat je veranderingen vastlegt in een periodieke evaluatie. Daarnaast adviseren we om de voortgangsgesprekken die je met je medewerker hebt gedurende het verzuim schriftelijk vast te leggen.

### Week 42: Ziekmelding UWV

In de 42e week van het verzuim doe je een verzuimmelding bij het UWV.

### **Week 52: Eerstejaarsevaluatie**

Is je medewerker een jaar ziek, dan komt de medewerker op het spreekuur bij de bedrijfsarts. Doel van dat gesprek is vooral om te kijken hoe waarschijnlijk het is dat de medewerker het werk weer kan hervatten. Onder andere op basis van dit gesprek vul je samen met je medewerker de eerstejaarsevaluatie in van het UWV. Je legt hierin vast wat er het afgelopen jaar is gedaan om re-integratie te bevorderen en hoe de aanpak voor het komende jaar eruitziet. Als duidelijk is dat de medewerker niet meer in zijn huidige functie terug kan keren, is dit ook het moment om naar alternatieven te kijken, binnen of buiten jouw eigen organisatie. Is dat laatste het geval, dan ga je een zogeheten tweede spoortraject in. Ook in het tweede ziektejaar blijf je voortgangsgesprekken met je medewerker houden en leg je dit bij voorkeur schriftelijk vast.

### **Week 93: Aanvraag WIA**

Richting het einde van het tweede jaar zijn er weer een paar momenten waarop je zaken moet regelen. Uiterlijk in de 93e week van het verzuim moet de WIA-aanvraag binnen zijn bij het UWV.

### **Week 104: Beoordeling WIA-aanvraag**

Het UWV beoordeelt de WIA-aanvraag uiterlijk in week 104, als je medewerker twee jaar ziek is.

### **Nog meer wetgeving: de Arbowet**

Naast de Wet verbetering poortwachter, waarin tot in detail staat omschreven op welke momenten en hoe je moet handelen als er sprake is van verzuim, heb je als werkgever ook te maken met de Arbowet. Dit is een zogeheten kaderwet, die vooral kaders en richtlijnen geeft voor het arbobeleid binnen organisaties. Deze wet schrijft bijvoorbeeld voor dat je een arbodienst moet contracteren en dat er een bedrijfsarts moet zijn.

## 2. Wat kost verzuim jouw organisatie?

Naast dat het natuurlijk heel vervelend is voor je medewerker, de directe collega's en misschien zelfs voor de continuïteit van je organisatie als een medewerker ziek is, zijn er ook behoorlijk wat kosten mee gemoeid. Niet alleen directe, maar ook indirecte kosten. Onder directe kosten vallen bijvoorbeeld de loondoorbetaling van je medewerker en de kosten voor de arbodienstverlening. Indirecte kosten zijn de kosten voor een vervanger en een verhoging van de kosten of verlaging van de omzet door een verlies van productiviteit of continuïteit.

Gemiddeld liggen de verzuimkosten voor een zieke medewerker op 250 tot 400 euro per dag, zo berekende ABN AMRO in 2023. Met een gemiddelde verzuimduur van acht dagen, kost ziekteverzuim je per medewerker dus al gauw zo'n 2.000 euro. Kijk je naar het totale bedrijfsleven, dan hebben we het al snel over een bedrag van 23,3 miljard euro per jaar in 2023.

Flinke bedragen die je natuurlijk graag wilt verlagen. Gelukkig kun je als werkgever wel een aantal dingen doen om je verzuim, en daarmee de kosten hiervan, te beheersen. Hoe je dat doet, bespreken we in het volgende hoofdstuk.

Rekenhulp: hoeveel kost verzuim jouw organisatie?

Wil je weten hoeveel verzuim jouw organisatie echt kost? Verzekeraar a.s.r. heeft een handige rekenhulp op de website staan, waarmee je op basis van een aantal gegevens de verzuimkosten van jouw organisatie berekent.

Bereken jouw verzuimkosten



### 3. Hoe kun je verzuim managen?

Hoewel het misschien een lastige opgave lijkt, zijn er als werkgever best een aantal dingen die je kunt doen om meer grip te krijgen op het verzuim binnen jouw organisatie. In dit hoofdstuk gaan we in op de belangrijkste aspecten binnen jouw verzuimbeleid en geven we tips hoe je dit praktisch vorm kunt geven. We hebben dat onderverdeeld in een aantal onderwerpen, waar we je in de volgende paragrafen meer over vertellen:

- Zorg voor een duidelijk verzuimprotocol
- Krijg regie op verzuim door proactieve verzuimbegeleiding
- Verhoog de verzuimdrempel
- Voorkomen is beter dan genezen
- Het goede gesprek
- Afstemming in de driehoek





### 3.1 Zorg voor een duidelijk verzuimprotocol

Grip op verzuim start met het duidelijk vastleggen van de afspraken rondom verzuim. Een helder verzuimprotocol voorkomt onduidelijkheid bij medewerkers en geeft jou als werkgever meer handvatten om bij te sturen als het protocol niet gevolgd wordt. Hoe wil je bijvoorbeeld dat medewerkers zich ziekmelden? En welke rechten en plichten hebben medewerkers? Je neemt in het verzuimprotocol op wat je onder verzuim verstaat en hoe je hier binnen jouw organisatie mee omgaat. Je bent vrij in de manier waarop, mits het natuurlijk past binnen de wetgeving.

Naast duidelijk vastgelegde afspraken is het ook goed om iemand binnen jouw organisatie specifiek verantwoordelijk te maken voor verzuim. Die neemt niet de taken van de leidinggevende over, maar houdt wel overzicht en bewaakt samen met de arbodienst of er wel voldoende voortgang in de re-integratie zit. Dit kan bijvoorbeeld iemand van HR zijn, maar ook een leidinggevende. Zo weet je zeker dat verzuim en het terugdringen hiervan de aandacht krijgt die het verdient.

### 3.2 Krijg regie op verzuim door proactieve verzuimbegeleiding

Verzuim is nooit helemaal te voorkomen, maar door voor een proactieve manier van verzuimbegeleiding te kiezen, houd je zelf wel veel beter de regie hierop. Zoals ook in de Wet verbetering poortwachter beschreven staat, ben je als werkgever samen met je medewerker verantwoordelijk voor de re-integratie van je medewerker. Dat vraagt om pro-activiteit en soms ook om creativiteit. Denk met je medewerker mee hoe diegene zo snel mogelijk weer aan het werk kan. Kunnen de arbeidsomstandigheden misschien worden aangepast zodat je medewerker toch (deels) aan het werk kan? Kunnen de werkzaamheden bijvoorbeeld ook zittend uitgevoerd worden? Behoort halve dagen werken tot de mogelijkheden? Of kan een collega halen en brengen?

De bedrijfsarts kan je hierin adviseren, maar het is wel aan jou als werkgever om hier zelf de handschoen op te pakken. Zorg daarom dat je in gesprek blijft met je medewerker, niet alleen omdat dit moet vanuit de wetgeving, maar vooral om je medewerker te laten zien dat je het beste met diegene voorhebt en graag weer zo snel mogelijk terugziet op de werkvloer.

Waak er wel voor dat je niet om medische details vraagt, dat mag je als werkgever niet doen. Focus daarom meer op praktische zaken, zoals werkafspraken. Een bedrijfsarts of arbodienst mag wel naar medische gegevens vragen. Kijk daarom ook altijd goed wanneer en hoe je hier gebruik van wilt maken. Zo kan een verzuimbegeleider vanuit de arbodienst bijvoorbeeld huisbezoeken doen of telefonische controles.

### 3.3 Verhoog de verzuimdrempel

Maak het je medewerkers niet té makkelijk als het gaat om verzuim. Dat kan misbruik in de hand werken. Neem bijvoorbeeld in je verzuimprotocol op dat een ziekmelding altijd telefonisch moet en dat een berichtje via WhatsApp niet voldoende is. Laat het initiatief voor hoe vaak je contact hebt tijdens het ziekteverzuim bij de medewerker liggen, maar zorg wel dat dit regelmatig is en binnen de kaders van de wetgeving past. Ook is het vaak effectiever om dat contact persoonlijk te hebben. Dus liever even een belletje of een koffie-afspraak op kantoor om te bespreken hoe het gaat, dan een appje of mailtje.

### 3.4 Voorkomen is beter dan genezen

Het aloude gezegde 'voorkomen is beter dan genezen' gaat zeker ook hier op. Focus daarom in je verzuimbeleid op preventie. Daarmee geef je niet alleen invulling aan goed werkgeverschap, het heeft ook een positief effect op je verzuimcijfers. Om te bepalen waar je op wilt inzetten binnen jouw preventieve beleid, is het slim om te kijken waar de knelpunten in jouw organisatie zitten als het gaat om verzuim of omstandigheden die tot verzuim kunnen leiden.

Hoe je dat te weten komt? Kijk naar de verzuimcijfers binnen je organisatie. Zijn er trends te ontdekken? Is er bijvoorbeeld altijd veel verzuim tijdens drukke periodes? Een tweede mogelijkheid is om te kijken wat je uit de Risico-Inventarisatie & -Evaluatie kunt halen. En ook het preventief medisch onderzoek zou een goede bron kunnen zijn. Tot slot is het ook aan te raden om exit-interviews te houden met vertrekkende medewerkers. Dat geeft altijd waardevolle inzichten, en zeker ook op het gebied van verzuim.

Heb je een beeld wat bij jouw organisatie voornamelijk invloed heeft op het verzuim? Dan kun je kijken naar welke maatregelen je daarop wilt zetten. Een voorbeeld van deze zogeheten gezondheid bevorderende maatregelen, is een tegemoetkoming in de kosten voor de fysiotherapeut als dit betekent dat een medewerker het werk kan blijven uitvoeren. Maar denk ook aan actief meedoen aan de week van de vitaliteit, waarin je voor jouw organisatie een bepaald onderwerp centraal kunt zetten.

### 3.5 Het goede gesprek

De meeste medewerkers vinden het zelf heel vervelend om ziek te zijn en hun collega's te moeten belasten met het overnemen van taken. Te strak op de bal zitten helpt dan niet en kan de situatie verergeren. Toon daarom begrip en laat aannames los. Focus op praktische zaken zoals werkafspraken, maar maak wel duidelijke afspraken wie, wie op de hoogte houdt en wanneer. Het gaat hierbij om balans: wees proactief, maar met mate.

Maar er zijn soms ook enkele situaties waar de medewerker het wat minder vervelend vindt en een lage drempel heeft om zich ziek te melden. Ook dan is het van belang om met elkaar in gesprek te blijven. Benoem de feiten en de gevolgen van het verzuim voor zowel de medewerker zelf als collega's. Leg afspraken goed vast.

### 3.6 Afstemming in de driehoek

Zorg dat er regelmatig afstemming is in de driehoek: werkgever, bedrijfsarts, medewerker. De bedrijfsarts ziet de medewerker maar een enkele keer en moet op basis van die informatie, aangevuld met eventuele medische informatie van een behandelaar, zich een beeld vormen. Het helpt als alle betrokken partijen elkaar regelmatig spreken en op de hoogte brengen van de voortgang. Dit kan misverstanden voorkomen. Vraag als werkgever gerust om overlegtijd met de bedrijfsarts.



## 4. Hoe kun je verzuim managen?

Wil jij de verzuimcijfers binnen jouw organisatie omlaag brengen? Dan is het belangrijk om hier als werkgever aandacht voor te hebben door in te zetten op preventie en aan proactieve verzuimbegeleiding te doen. In deze whitepaper hebben we je een aantal tips en handvatten gegeven hoe je dit kunt doen. Vind je het lastig om te bepalen waar je precies moet beginnen?

Bij **VerzuimPreventPlus** denken we graag met je mee. Eventueel in samenwerking met onze samenwerkingspartner QuatroHR, expert in HR-vraagstukken. Neem gerust contact met ons op, dan kijken we samen wat voor jouw organisatie de beste stappen zijn om meer grip te krijgen op verzuim.

Meer weten?

# VerzuimPreventPlus staat voor je klaar.

[info@VerzuimPreventPlus.nl](mailto:info@VerzuimPreventPlus.nl) | [www.VerzuimPreventPlus.nl](http://www.VerzuimPreventPlus.nl)

## VerzuimPreventPlus Sliedrecht

Stationspark 600  
3364 DA Sliedrecht  
0184 49 68 04

## VerzuimPreventPlus Barendrecht

Tuindersweg 22  
2991 LR Barendrecht  
0184 49 68 04

