

## Gezond Aanwezig!

Het aanwezigheidsbeleid is de praktische uitwerking van het arbeidsreglement en de rechtspositieregeling van de gemeente en het OCMW Beveren. Het omschrijft de procedures en regelgeving betreffende verzuim en aanwezigheid.

### INHOUDSTABEL

1.	Missie en visie .....	2
2.	Toepassingsgebied .....	2
3.	Theoretisch kader .....	2
3.1.	Uitgangspunten .....	2
3.2.	Begrippenkader .....	3
3.2.1.	Verzuim .....	3
3.2.2.	Fases van het ziekteverzuim .....	4
3.2.3.	De cijfers .....	4
4.	Procedure .....	6
4.1.	Werkfase .....	6
4.1.1.	Evenwicht tussen werklast en draagkracht .....	6
4.1.2.	Betrokkenheid verhogen .....	7
4.1.3.	Signaalgesprek .....	7
4.2.	Verzuimfase .....	7
4.2.1.	Ziektemeldingsprocedure .....	7
4.2.2.	Meldingsgesprek .....	8
4.2.3.	Contactgesprek .....	9
4.3.	Herstelfase .....	9
4.3.1.	Terugkeergesprek .....	9
4.3.2.	Re-integratiegesprek .....	9
4.3.3.	Verzuimgesprek .....	10
4.4.	Overzicht gesprekken .....	10
5.	Medische controle .....	11
6.	Gevolgen .....	12
7.	Rollen .....	12
7.1.	Leidinggevende .....	14
7.2.	Medewerker .....	14
7.3.	Personeelsdienst .....	14
7.4.	Arbeidsgeneesheer .....	14
7.5.	Controlearts .....	14
7.6.	Preventieadviseur .....	14
7.7.	Vertrouwenspersoon .....	14
8.	Bijlage .....	15
8.1.	Checklist oorzaken van ziekteverzuim .....	15



## 1. Missie en visie

---

### Missie

Gemeente en OCMW Beveren wensen, door het investeren in een kwalitatief en duurzaam aanwezigheidsbeleid, een aanzienlijke daling van de verzuimcijfers te realiseren. Verzuim heeft immers een grote operationele en strategische impact op een organisatie.

### Visie

We willen er actief naar streven de betrokkenheid van onze medewerkers te verhogen zodat zij **Gezond Aanwezig** zijn. We willen dit bereiken door in te zetten op die factoren die engagement van medewerkers verhogen, namelijk jobinhoud creëren, (h)erkenning geven, ondersteuning en groeimogelijkheden bieden en actief aan onze organisatiecultuur en -structuur werken.

De belangrijkste pijler van ons aanwezigheidsbeleid ligt in het motiveren van onze medewerkers. We willen er voor zorgen dat onze medewerkers hun werk niet alleen goed én graag doen, maar ook dat zij er mee over nadenken en het vorm geven. Vanuit deze invalshoek zijn we bezorgd om het welzijn van onze mensen. Gelukkige medewerkers zijn namelijk de sleutel tot het succes van onze organisatie en dragen bij tot het positief imago van ons bestuur.

Daarnaast willen we een duidelijk kader bieden aan onze medewerkers met goede afspraken en richtlijnen. Hier is een belangrijke rol weggelegd voor onze leidinggevendenden die van dichtbij hun medewerkers dagelijks opvolgen. Leidinggevendenden moeten de nodige ademruimte krijgen om de medewerkers in hun team te coachen en te begeleiden. Ze moeten daarin ondersteund worden vanuit het beleid, onder andere door opleiding te krijgen. We willen er voor zorgen dat zij zich ten volle kunnen engageren, rekening houdend met hun eigen draagkracht, om de filosofie van **GAI** uit te dragen en toe te passen binnen hun team.

## 2. Toepassingsgebied

---

Het aanwezigheidsbeleid is van toepassing op alle medewerkers van de gemeente en het OCMW Beveren die vallen onder de rechtspositieregeling en de rechtspositieregeling specifiek personeel. Dit beleid is eveneens van toepassing op de medewerkers die tewerkgesteld worden onder artikel 60.

Op 1 januari 2016 gaat het aanwezigheidsbeleid **GAI** van start.

## 3. Theoretisch kader

---

### 3.1. Uitgangspunten

---

We willen het verzuim binnen onze organisatie doen dalen, maar we zijn ons ervan bewust dat verandering maanden vraagt, zelfs jaren. We investeren in een duurzame aanpak met kwalitatieve acties en interventies zodat het beleid ingeworteld is binnen onze organisatie.

Het is niet onze bedoeling de zieke medewerker in vraag te stellen en na te gaan of de ziekte gerechtvaardigd is. Ziek is ziek en zieken blijven thuis, maar wie kan, wordt geacht te komen



werken. We proberen onze medewerkers te motiveren om te willen komen werken. We streven naar geëngageerde en gelukkige medewerkers.

Verzuim wordt op verschillende niveaus aangepakt: er wordt zowel preventief, actief als reactief te werk gegaan.

- We volgen medewerkers op de voet en zijn alert voor mogelijke signalen die kunnen resulteren in ziekteverzuim.
- Eenmaal de medewerker afwezig is, houden we nauw contact om de terugkeer naar de werkvloer te stimuleren.
- Wanneer de medewerker hersteld is, zorgen we dat het werk in de meest optimale omstandigheden kan worden hervat.

De leidinggevenden spelen een belangrijke rol bij het uitdragen van dit beleid. Opdat iedereen het beleid ter harte zou nemen, is het cruciaal om deze groep medewerkers voldoende te begeleiden en te ondersteunen. Ze moeten de nodige ademruimte krijgen om hun medewerkers te coachen en de organisatie moet rekening houden met hun draagkracht zodat ze de filosofie van **GAI** ten volle kunnen implementeren.

## 3.2. Begrippenkader

### 3.2.1. Verzuim

**Definitie van verzuim:** Elke onverwachte, niet ingeplande afwezigheid van het werk waarbij de oorzaak (en het initiatief) bij de medewerker ligt.

**In dit beleid ligt onze focus op ziekteverzuim!**

#### Soorten ziekteverzuim:

Afhankelijk van de motivatie en de mate van arbeidsongeschiktheid kunnen we verschillende vormen van ziekteverzuim onderscheiden.

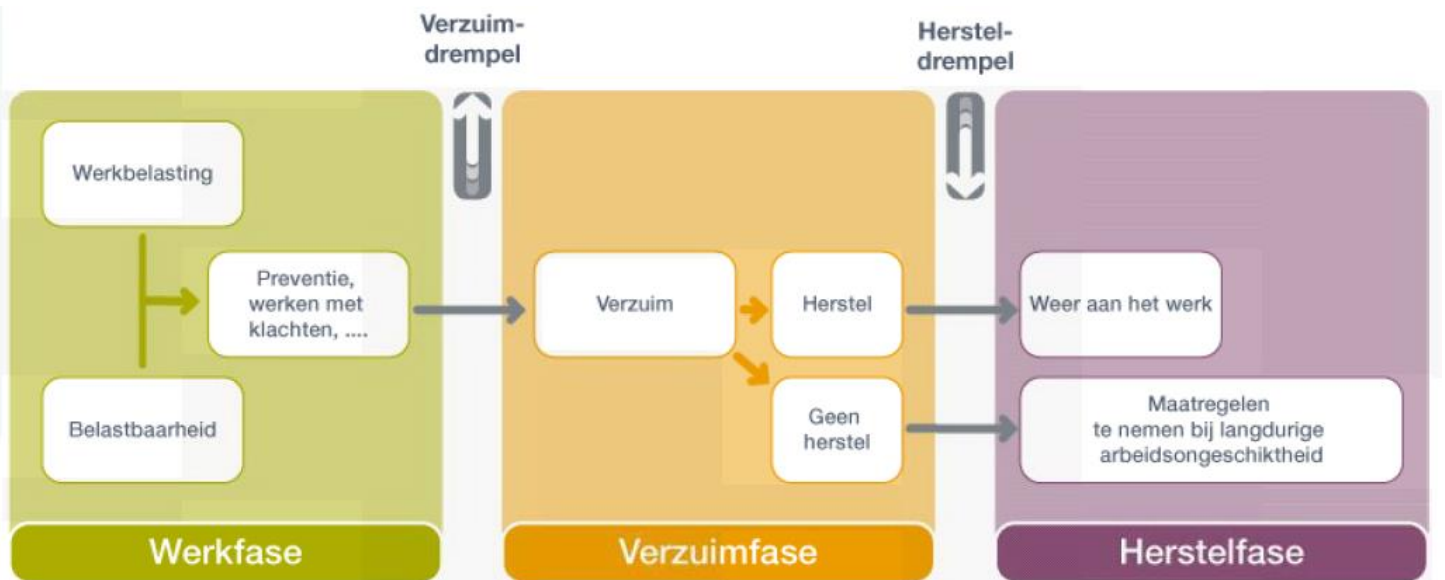
- **Rose verzuim:** Dit is wanneer een medewerker ziek is, maar toch komt werken omdat zijn motivatie om te komen werken enorm hoog is.
- **Wit verzuim:** De medewerker is in de fysieke en/of psychische onmogelijkheid om te komen werken. Er is géén keuzemogelijkheid, de medewerker kan niet komen werken.
- **Grijs verzuim:** De medewerker voelt zich niet helemaal goed, hij zou kunnen werken, maar beslist om dit toch niet te doen. Hier spelen vooral motivatiefactoren mee in de keuze om te gaan werken of thuis te blijven.
- **Zwart verzuim:** De medewerker meldt zich ziek, maar heeft geen ziektesymptomen. Hier is sprake van frauduleus verzuim.



### 3.2.2. Fases van het ziekteverzuim

Het aanwezigheidsbeleid spitst zich toe op verschillende niveaus:

- **De werkfase:** Wanneer de medewerker nog aan het werk is.
- **De verzuimfase:** Wanneer de medewerker afwezig is.
- **De herstelfase:** Wanneer de medewerker terugkeert naar de werkvloer.



Gemeente en OCMW Beveren willen de verzuimdrempel verhogen zodat medewerkers gemotiveerd blijven om te komen werken. Wanneer er dan toch verzuim voorkomt, willen we de hersteldrempel verlagen zodat de medewerkers met plezier terugkeren naar de werkvloer en zich voor de volle 100% inzetten.

### 3.2.3. De cijfers

We registreren de afwezigheden van iedereen binnen de gemeente en OCMW Beveren. Deze cijfers worden bijgehouden door de personeelsdienst. De leidinggevende kan bij de personeelsdienst de cijfers van hun team/dienst/afdeling opvragen.

Volgende cijfergegevens achten wij relevant:

- **Bradfordfactor:** Dit is de storingsgraad van het ziekteverzuim. Dit is een indicator om de individuele probleemverzuimers te identificeren.
- **Ziekteverzuimpercentage:** Het aantal werkdagen op 100 dat niet werd gepresteerd door ziekte.
- **Percentage ziekteverzuimers:** Het percentage van personen die afwezig zijn geweest.
- **Frequentie van het ziekteverzuim:** Het gemiddeld aantal ziektemeldingen per medewerker in een bestudeerde periode.
- **Gemiddelde ziekte duur:** De gemiddelde duur van een afwezigheidsperiode binnen de dienst/afdeling/organisatie.

Bij deze cijfers kan er steeds een onderscheid gemaakt worden tussen **kortdurende** of **langdurende** afwezigheid. Wanneer de periode van afwezigheid langer is dan één maand, spreken we van een langdurende afwezigheid.



## 4. Procedure

---

Zoals hierboven aangegeven, gaan we actief inspelen op alle fases van het verzuimproces: de werkfase, de verzuimfase én de herstelfase.



### 4.1. Werkfase

---

Het is belangrijk om preventief aan het verzuim te werken en ervoor te zorgen dat de medewerkers met plezier komen werken en gemotiveerd aanwezig blijven. Een actief aanwezigheidsbeleid is een essentieel onderdeel van ons beleid, hierbij trachten we de verzuimdrempel te verhogen met specifieke aandacht voor risicogroepen binnen onze organisatie.

#### 4.1.1. Evenwicht tussen werklast en draagkracht

Er moet een evenwicht zijn tussen de belasting van een bepaalde taak of job (werklast) en de mate waarvan de medewerker de taak of job op zich kan nemen (draagkracht). Periodes van hoge werkdruk zorgen ervoor dat de medewerker wordt belast en eventueel de taak of job niet meer voldoende kan dragen. Het omgekeerde kan uiteraard ook, namelijk wanneer de medewerker te weinig werk heeft en een te lage werkdruk ervaart. Dit kan leiden tot verveling, waardoor de medewerker zijn functie niet meer met volle enthousiasme opneemt. Beide situaties kunnen uiteindelijk leiden tot ziekteverzuim.

We kunnen periodes van hoge en lage werkdruk uiteraard niet vermijden, maar we sporen actief elementen van stress en/of verveling op en trachten stressfactoren te vermijden of uit te schakelen.

De leidinggevende en de medewerker moeten waakzaam zijn voor een te hoge/lage werkdruk en tijdig hulp inroepen indien nodig. Het is aan de medewerker om aan zijn leidinggevende te melden wanneer het teveel of te weinig is. De leidinggevende zal de mogelijke signalen (zoals



prikkelbaarheid, vermoeidheid, burn-out, lusteloosheid, bore-out etc. ) nauwlettend opvolgen en kwetsbare medewerkers in de gaten houden.

De te hoge/lage werkdruk mag niet afglijden naar een gewoonte of evidentie, het is belangrijk dat de medewerker weet dat hij gesteund en gewaardeerd wordt voor zijn werk.

#### 4.1.2. Betrokkenheid verhogen

Ongunstige situaties op de werkplek kunnen een negatieve invloed hebben op het welzijn van de medewerkers, en bijgevolg aanleiding geven tot meer afwezigheden. Door het engagement van onze medewerkers te verhogen, zorgen we ervoor dat hun motivatie om te werken stijgt en het verzuim daalt.

Op verschillende manieren spelen we in op de betrokkenheid:

- Interessante jobinhoud creëren
- (h)erkenning geven voor het gepresteerde werk
- Ondersteuning bieden waar nodig
- De fysieke werkomgeving optimaliseren
- Een positief werkklimaat realiseren
- Groeimogelijkheden aanbieden
- Ontwikkelingskansen aanreiken
- ...

#### 4.1.3. Signaalgesprek

Om te anticiperen op mogelijke afwezigheden zijn we alert voor mogelijke signalen die ziekteverzuim kunnen indiceren. Leidinggevendenden moeten opgeleid worden om signalen te leren herkennen zoals: ontwijkend gedrag, te laat komen, verstrooid zijn, klachten van collega's of klanten, verminderde interesse, etc.

Dit kan leiden tot een kort en informeel gesprek ter preventie van het verzuim, nl. het signaalgesprek. Een luisterend oor, bemoedigend woord of kort gesprekje kan voldoende zijn om steun te bieden aan de medewerker en het risico op verzuim te verminderen.

## 4.2. Verzuimfase

---

### 4.2.1. Ziektemeldingsprocedure

Elke ziektemelding gebeurt:

- Door de medewerker zelf
- Vóór de aanvang van de werkdag
- Telefonisch
- Rechtstreeks aan de directe leidinggevende

De medewerker brengt ten laatste voor de aanvang van de werkdag zijn directe leidinggevende telefonisch op de hoogte. Indien het niet mogelijk is de leidinggevende te bereiken, wordt er een collega/vervanger op de hoogte gebracht. Zodra de medewerker weet hoelang zijn afwezigheid zal duren, brengt hij de leidinggevende opnieuw op de hoogte. Het is voor de leidinggevende belangrijk te weten wat de exacte duur van de afwezigheid is, zodat hij hiermee rekening kan houden bij het opstellen van het planningsrooster en het opvolgen van taken.

Op de dag van de ziektemelding neemt de medewerker sowieso verplicht contact op met de leidinggevende of zijn vervanger, ongeacht of hij de duur van zijn afwezigheid kent.



Het ziekteattest wordt **binnen de 48u** aan de personeelsdienst bezorgd. Het attest is correct gedateerd en ondertekend door de behandelende arts. Het dient verplicht te vermelden:

- Dat de werknemer arbeidsongeschikt is, met de oorzaak van de arbeidsongeschiktheid (ziekte, ongeval, arbeidsongeval, e.d.)
- Eventueel de vermelding verlenging of hervat
- De aanvang en de vermoedelijke einddatum van de arbeidsongeschiktheid
- Vermelding dat de woning al dan niet mag verlaten worden

Vanaf de eerste dag ziekte is een geneeskundig attest vereist: de datum van het attest wordt aanzien als de aanvang van de afwezigheid. Indien het attest te laat wordt ingediend, wordt de afwezigheid gedurende die periode onwettig verklaard en verliest de medewerker zijn recht op loon voor de uren die hij niet presteerde. Van dit voorval komt er eveneens een melding in het persoonlijk dossier. De medewerker is dus onwettig afwezig, wanneer hij géén melding maakt van zijn afwezigheid, géén attest binnenbrengt of zijn attest te laat binnenbrengt!

Het attest kan op verschillende manieren worden afgeleverd. Het kan tegen ontvangstbewijs binnengebracht worden bij de personeelsdienst. Attesten kunnen ook verstuurd worden per post (ter attentie van de personeelsdienst), in dat geval geldt de datum van de poststempel als verificatie. Een gescand exemplaar kan digitaal opgestuurd worden naar [personeel@beveren.be](mailto:personeel@beveren.be). De personeelsdienst bezorgt u dan via email een ontvangstbevestiging. Het origineel attest moet de eerste werkdag na het ziekteverlof worden binnengebracht.

Bij volgende gevallen gelden dezelfde regels als bij ziektemelding:

- **Hervat**
- **Verlening** van de afwezigheid
- Wanneer de medewerker de **werkplek** moet **verlaten** wegens ziekte

Wanneer het werk wordt **hervat** verwachten we van de medewerker dat hij tijdig zijn directe leidinggevende op de hoogte brengt. Bij langdurende afwezigheid wordt aan de medewerker gevraagd of hij 3 werkdagen voor het einde van de ziekteperiode laat weten of hij al dan niet het werk zal hervatten.

Indien de medewerker langer dan 4 weken buiten strijd is geweest, moet er een afspraak worden ingepland bij de arbeidsgeneesheer.

- Vóór de werkhervatting mag de medewerker zelf een afspraak aanvragen.
- Na de werkhervatting moet de medewerker, zich verplicht binnen de 8 werkdagen aanbieden bij de arbeidsgeneesheer.

De arbeidsgeneesheer gaat na of de medewerker het werk al dan niet mag hervatten en of het werk eventueel aangepast moet worden.

Als een medewerker ziek wordt voor de aanvang van een gevraagde en toegestane **vakantieperiode** of de medewerker wordt thuis ziek tijdens de vakantieperiode, dan wordt de vakantie opgeschort en wordt deze periode als ziekte beschouwd.

Als de medewerker in het buitenland ziek wordt tijdens de vakantieperiode, dan wordt de vakantie enkel opgeschort na opname in een ziekenhuis.

#### 4.2.2. Meldingsgesprek





Het meldingsgesprek is een kort informeel gesprek tussen de leidinggevende en zijn medewerker. Dit gesprek vindt plaats wanneer de medewerker zijn afwezigheid meldt aan de directe leidinggevende.

Op dit moment informeert de leidinggevende naar het welzijn van zijn medewerker. De leidinggevende probeert te begrijpen wat het probleem is en welke stappen de medewerker reeds heeft ondernomen. Hij gaat na of er bepaalde zaken zijn die hij kan regelen of er bepaalde taken zijn die moeten worden overgenomen.

#### 4.2.3. Contactgesprek

Vooral bij langdurende afwezigheid raden we onze leidinggevenden aan om contact met de medewerker te behouden. Dit kan op verschillende manieren zoals bv. telefonisch, via een beterschapskaartje, door een ziekenbezoek, etc.

Door regelmatig contact te houden en bezorgdheid te tonen voor de gezondheidstoestand zal het risico op isolement en vervreemding van de werkomgeving verminderen. De medewerker voelt aan dat hij niet vergeten wordt en dat er nog altijd op hem gerekend wordt.

### 4.3. Herstelfase

---

#### 4.3.1. Terugkeergesprek

Het terugkeergesprek is eveneens een kort en informeel gesprek bij de terugkeer van de medewerker naar de werkvloer. De medewerker zal met meer enthousiasme zijn werk hervatten, indien zijn terugkomst op de dienst niet onopgemerkt voorbij gaat. Zowel de directe leidinggevende als de collega's spelen hierbij een belangrijke rol. Ze tonen interesse in zijn gezondheidstoestand en geven meer informatie over de huidige werking van de dienst.

De leidinggevende geeft nuttige informatie in verband met zijn werkhervatting bv. de eventuele veranderingen in werkwijze, nieuwe afspraken, wie het werk heeft overgenomen, wat er is blijven liggen, etc.

Dit is het moment dat de leidinggevende kan peilen naar afspraken die tijdens de afwezigheid niet werden nageleefd bv. het niet inbrengen van een ziektebriefje.

#### 4.3.2. Re-integratiegesprek

Wanneer de medewerker langere tijd afwezig is geweest of de afwezigheid formeel besproken dient te worden, spreken we van een re-integratiegesprek. Dit is eveneens een terugkeergesprek, maar hierbij wordt de voorbije periode meer in detail besproken. Indien nodig, wordt er een kort verslag opgemaakt met eventuele werkaanpassingen of te ondernemen actiepunten.

Dit gesprek heeft eveneens als doel de terugkeer van de medewerker in zijn functie te optimaliseren. Waarbij de leidinggevende dieper ingaat op de werkomstandigheden die een invloed kunnen hebben op de afwezigheid van de medewerker. Zo kunnen er eventueel maatregelen worden getroffen die het herstel van de medewerker bevorderen.

Het gesprek vindt normaal gezien plaats indien de afwezigheid langer duurt dan één maand of indien de leidinggevende het nodig acht dieper in te gaan op de afwezigheid van de medewerker.

Indien de medewerker zich niet comfortabel voelt om dit gesprek met zijn leidinggevende te voeren, kan dit gesprek doorgaan met iemand van de personeelsdienst.



### 4.3.3. Verzuimgesprek

Wanneer de afwezigheden frequent voorkomen en problematisch worden voor de dienst, kan er een verzuimgesprek worden ingepland.

Tijdens een verzuimgesprek gaat de leidinggevende op zoek naar de mogelijkheden om frequent verzuim aan te pakken. Het doel is de herhaaldelijke afwezigheden te doen dalen. Eenmaal de oorzaak gevonden is, wordt er actief naar oplossingen gezocht en worden er concrete afspraken gemaakt om het verzuim tegen te gaan. De insteek is nog steeds positief. We willen de medewerker helpen en zijn begaan met zijn gezondheidstoestand. Tegelijkertijd is het nodig de medewerker bewust te maken van de frequente afwezigheden en hem verantwoordelijkheid bij te brengen omtrent het heersend verzuim. De medewerker moet begrijpen dat zijn verzuim problematisch wordt ervaren en dat er eventuele maatregelen kunnen volgen indien er geen verbetering optreedt.

Als bijlage is er een checklist voorhanden die de oorzaken van ziekteverzuim oplijst, dit kan dienen als leidraad tijdens een verzuimgesprek.

Het is aan de leidinggevende om aan te voelen wanneer zo'n gesprek aan de orde is. Vooral de leidinggevende een gesprek aangaat, neemt hij contact op met de personeelsdienst om zijn vermoedens te staven met concrete cijfers. In samenspraak met de personeelsdienst wordt er beslist of het al dan niet nodig is een gesprek op te starten.

Van het verzuimgesprek wordt een uitgebreid verslag opgemaakt dat door beide partijen ter ontvangst wordt getekend. Het verslag wordt opgenomen in het persoonlijk dossier van de medewerker.

Indien de medewerker zich niet comfortabel voelt om dit gesprek met zijn leidinggevende te voeren, kan dit gesprek doorgaan met iemand van de personeelsdienst.

## 4.4. Overzicht gesprekken

---



Type	Inhoud	Wanneer	Doel
<b>Signaalgesprek</b>	Kort en informeel	Preventief, voor het verzuim plaatsvindt	Verzuim vermijden door te informeren naar welzijn van de medewerker
<b>Meldingsgesprek</b>	Kort en informeel	Wanneer de medewerker melding maakt van zijn afwezigheid	Informeren naar welzijn van de medewerker
<b>Contactgesprek</b>	Kort en informeel	Tijdens de periode van afwezigheid	Contact houden met de medewerker
<b>Terugkomgesprek</b>	Kort en informeel	Na iedere afwezigheid	Integratie bevorderen
<b>Re-integratiegesprek</b>	Formeel en eventueel met een kort verslag	Bij afwezigheid langer dan één maand - Te bepalen door leidinggevende wanneer nodig	Integratie bevorderen
<b>Verzuimgesprek</b>	Formeel en mét verslag, Beide partijen tekenen ter ontvangst	Wanneer afwezigheid frequent en problematisch is	Verzuimfrequentie doen dalen: Oorzaken opsporen, oplossingen zoeken en concrete afspraken maken

## 5. Medische controle

Het controletoezicht op zieke medewerkers wordt uitgevoerd door een erkende en door het bestuur aangestelde controleorganisatie.

Er wordt een controlearts naar een afwezige medewerker gestuurd om de werkelijke arbeidsongeschiktheid na te gaan.

Eens de diagnose gesteld, neemt de controlearts een beslissing:

- ofwel aanvaardt hij de werkonbekwaamheid
- ofwel vermindert hij de duur van de werkonbekwaamheid
- ofwel verwerpt hij de werkonbekwaamheid

Het uitvoeren van een medische controle gebeurt op een objectieve wijze, namelijk wanneer de medewerker in kwestie meer dan 4 keer afwezig is over een periode van 6 maanden.

Onafhankelijk van het overschrijden van deze objectieve norm kan de leidinggevende, in samenspraak met de personeelsdienst, het nodig achten om alsnog een medische controle te sturen, mits een gemotiveerde aanvraag.

De medewerker moet de nodige maatregelen treffen om de controle mogelijk te maken.

### Wanneer?

- Gedurende de ganse periode van arbeidsongeschiktheid
- Op een normaal, aanvaardbaar uur van de dag
- Kan ook op zon- of feestdagen
- Bij afwezigheid, wordt de medewerker uitgenodigd op de eerstvolgende raadpleging

### Waar?



Indien de medewerker zich niet kan verplaatsen vindt de controle verplicht plaats waar de medewerker verblijft, hij brengt de personeelsdienst op de hoogte van zijn verblijfplaats of de plaats waarop hij bereikbaar is.

#### **Kosten?**

Het bestuur neemt de kosten verbonden aan de medische controle volledig op zich.

De medische controle is niet te verwarren met een bezoek aan de arbeidsgeneesheer.

- Medische controle: tijdens de ziekteperiode gaat een controlearts na of de medewerker effectief arbeidsongeschikt is.
- Bezoek arbeidsgeneesheer: bij werkhervatting gaat de arbeidsgeneesheer na of de medewerker effectief het werk mag hervatten.

## **6. Gevolgen**

---

Zoals reeds vermeld bij ziektemelding zijn er gevolgen verbonden aan het zich niet houden aan de afspraken en regels van het aanwezigheidsbeleid.

Vanaf de eerste dag ziekte is een geneeskundig attest vereist: de datum van het attest wordt aanzien als de aanvang van de afwezigheid. Indien het attest te laat wordt ingediend, wordt de afwezigheid gedurende die periode onwettig verklaard en verliest de medewerker zijn recht op loon voor de uren die hij niet presteerde. Van dit voorval komt er eveneens een melding in het persoonlijk dossier. De medewerker is dus onwettig afwezig wanneer hij géén attest binnenbrengt of zijn attest te laat binnenbrengt!

Wanneer de medewerker zijn afwezigheid niet of niet correct meldt, is hij eveneens onwettig afwezig. Het sturen van een sms of het te laat melden van de ziekte is **niet** geldig.

Er wordt een einde gemaakt aan de hoedanigheid van de statutaire medewerker als deze zonder geldige reden de werkpost verlaat of na een toegelaten afwezigheid zonder geldige reden het werk niet hervat na meer dan tien dagen.

Voor contractuele medewerkers kunnen ernstige tekortkomingen leiden tot onmiddellijk ontslag zonder opzeg wegens dringende redenen. Zulke ernstige tekortkomingen zijn: het voorleggen van valse attesten en een langdurige of herhaaldelijke ongerechtvaardigde afwezigheid.

## **7. Rollen**

---

De directe leidinggevende speelt een sleutelrol tijdens het verzuimproces. Hij is het eerste aanspreekpunt voor zijn medewerkers. Hij kent de heersende problemen op de werkvloer en die van de medewerker. Hij stuurt bij als er personen afwezig zijn en kan het best de re-integratie bevorderen. Een positief werkklimaat creëren en zijn medewerkers motiveren zijn cruciaal om het verzuim terug te dringen.

De rol van de personeelsdienst is ondersteunend. Deze kan faciliteren tussen de betrokken partijen en staat zowel de leidinggevende als de medewerkers bij tijdens het verzuimproces.

De personeelsdienst coacht de leidinggevendens bij het uitvoeren van de diverse verzuimgesprekken en reikt hen allerlei relevante informatie, opleidingen en tools aan zodat de



leidinggevenden het verzuimbeleid goed kunnen uitdragen. Het is echter aan de leidinggevenden om de gesprekken uit te voeren en hun mensen te begeleiden bij hun afwezigheid.

Dit neemt niet weg dat het beleid een zaak is van iedereen. Het is de verantwoordelijkheid van elke individuele medewerker om mee te werken aan het beleid.

Hieronder zijn de verantwoordelijkheden per betrokken partij schematisch voorgesteld.



	Werkfase	Verzuimfase	Herstelfase
7.1. Leidinggevende	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzuimoorzaken opsporen, signaleren en zo mogelijk oplossen</li> <li>• De verzuimcijfers van de dienst opvolgen</li> <li>• Aandacht hebben voor de werkdruk</li> <li>• Betrokkenheid van medewerkers stimuleren</li> <li>• Verzuim bespreekbaar maken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contact houden met de zieke medewerker en de werkdruk van de andere collega's in de gaten houden</li> <li>• Procedures en taken mbt. het verzuimbeleid consequent uitvoeren</li> <li>• Contact houden met andere betrokken partijen zoals bv. personeelsdienst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De medewerker positief onthalen</li> <li>• Stappenplan opstellen voor de re-integratie</li> <li>• Tussentijds opvolgen van de re-integratie</li> </ul>
7.2. Medewerker	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijdig signaleren van risico's en problemen</li> <li>• Verantwoord omgaan met eigen gezondheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziekte melden conform het verzuimbeleid</li> <li>• Directe leidinggevende op de hoogte houden van veranderingen in de arbeidsongeschiktheid</li> </ul>	Bereid zijn om mee te werken aan een spoedig herstel van de arbeidsongeschiktheid
7.3. Personeelsdienst	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionele bijdrage bij het uitwerken van verzuimbeleid</li> <li>• De verzuimcijfers analyseren</li> <li>• Ondersteuning bieden aan leidinggevenden en medewerkers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problematisch verzuim signaleren aan een dienst of afdeling</li> <li>• Ondersteuning bieden aan leidinggevenden en medewerkers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adviseren en vakinhoudelijk bijdragen over re-integratie in al zijn facetten</li> <li>• Ondersteuning bieden aan leidinggevenden en medewerkers</li> </ul>
7.4. Arbeidsgeneesheer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adviseren over veiligheid, gezondheid en welzijn</li> <li>• Werkplekonderzoek en psychosociale begeleiding uitvoeren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medewerkers begeleiden naar werkhervatting</li> <li>• Leidinggevende adviseren over verzuimers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medewerkers begeleiden bij re-integratie</li> <li>• Werkplekaanpassingen adviseren</li> </ul>
7.5. Controlearts		Medische controle uitvoeren om de werkelijke ongeschiktheid van de medewerker na te gaan	
7.6. Preventieadviseur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adviseren over veiligheid, gezondheid en welzijn</li> <li>• Betrokken partijen bijstaan bij toepassing van preventieve maatregelen</li> <li>• Opsporen en beperken van risico's en gevaren mbt. het welzijn op het werk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adviseren over veiligheid, gezondheid en welzijn</li> <li>• Adviseren en onderzoeken naar alle mogelijke aanpassingen aan een werkpost</li> </ul>	Adviseren en onderzoeken naar alle mogelijke aanpassingen aan een werkpost
7.7. Vertrouwenspersoon	Individuele dossiers behartigen		
7.8. Werkgever	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondersteuning bieden aan alle betrokken partijen</li> <li>• De nodige tijd en middelen voorzien ter uitvoering van het beleid</li> <li>• Controleren of het beleid ter harte wordt genomen</li> </ul>		

## 8. Bijlage

### 8.1. Checklist oorzaken van ziekteverzuim

Hieronder is een lijst met signalen terug te vinden die de leidinggevende kunnen helpen bij het herkennen van oorzaken van ziekteverzuim. Dit overzicht kan nuttig zijn voor de leidinggevende tijdens de voorbereiding van een gesprek. De volledige checklist is terug te vinden op het prikbord.

Oorzaak	Thema	Voorbeelden
<b>Persoonsgebonden oorzaken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lichamelijke kenmerken</li> <li>Persoonlijkheidskenmerken</li> <li>Privé omstandigheden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leeftijd? Gezondheidstoestand? Chronische ziekte? Beperking? Alcoholprobleem,...</li> <li>Mentaliteit? Loyaal? Stressgevoelig?</li> <li>Scheiding? Rouw? Verhuis? Financiële problemen?</li> </ul>
<b>Job inhoud</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Functie-inhoud</li> <li>Werkbelasting</li> <li>Persoon-werk-fit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bijscholing nodig? Teveel of te weinig variatie? Voldoening?</li> <li>Werkdruk te hoog/te laag? Deadlines? Stress?</li> <li>Onder - of overgekwalificeerd? Mutatie nodig?</li> </ul>
<b>Arbeidsomstandigheden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fysieke omstandigheden</li> <li>Cultuur en persoonlijke integriteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeidsongevallen? Risico op beroepsziekte? Orde en netheid? Beschikbare middelen?</li> <li>Werksfeer en cultuur? Psychische integriteit (pesten, klachten)? Betrokkenheid?</li> </ul>
<b>Arbeidsvoorwaarden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Werktijden</li> <li>Groeimogelijkheden</li> <li>Beloning</li> <li>Zekerheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Werktijden? Mobiliteit? Combinatie werkprivé? Verlofregeling?</li> <li>Begeleiding? Coaching? Evaluatie? Interne vacatures?</li> <li>Salaris, voordelen? Overuren? Premies?</li> <li>Communicatie over onzekerheid? Oorzaken?</li> </ul>
<b>Arbeidsverhouding en sociale steun</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Met directe leidinggevende</li> <li>Met collega's</li> <li>Met andere afdelingen of klanten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verhouding? Waardering? Beschikbaarheid?</li> <li>Werkverdeling? Waardering? Informatie uitwisseling?</li> <li>Klantencontact? Vlotte samenwerking? Communicatie?</li> </ul>
<b>Werkorganisatie en personeelsbeleid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisatie van het werk</li> <li>Verzuimbeleid en verzuimcultuur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jobrotatie? Omgaan met over- en ondercapaciteit? Jobstudenten? Werk dat blijft liggen?</li> <li>Wordt verzuim getolereerd? Aangemoedigd? Balans tussen werkdruk en draagkracht? Procedure bij verzuim?</li> </ul>