



Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen

Handreiking cao-
bepalingen
ketenbenadering

Mei 2023

Colofon

De in 1945 opgerichte Stichting van de Arbeid is een (privaatrechtelijk) landelijk overlegorgaan van de centrale organisaties van werkgevers en werknemers in Nederland. Thans zijn in de Stichting vertegenwoordigd de Vereniging VNO-NCW (VNO-NCW), de Koninklijke Vereniging MKB Nederland (MKB-Nederland), de Land- en Tuinbouw Organisatie Nederland (LTO), de Federatie Nederlandse Vakbeweging (FNV), het Christelijk Nationaal Vakverbond (CNV) en de Vakcentrale voor Professionals (VCP).

Tel.: 070 - 3 499 577
E-mail: info@stvda.nl
<http://www.stvda.nl>

© 2023, Stichting van de Arbeid

Inhoud

1.	Inleiding	4
2.	Preventiebeleid en arbeidsomstandighedenbeleid	5
2.1	Wettelijk kader preventiebeleid en arbeidsomstandighedenbeleid	5
2.1.1	Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E)	5
2.1.2	Preventiemedewerker	6
2.1.3	Rol van de medezeggenschap	6
2.1.4	Beleid psychosociale arbeidsbelasting	6
2.1.5	Vertrouwenspersoon	7
2.1.6	Voorlichting	7
2.1.7	PAGO en PMO	7
2.1.8	Bedrijfs hulpverlening	8
2.2	Best practices preventiebeleid en arbeidsomstandighedenbeleid	8
3.	Verzuimbeleid	12
3.1	Wettelijk kader verzuimbeleid	12
3.1.1	Bedrijfsarts	12
3.1.2	Ziekteverzuimprotocol	13
3.2	Best practices verzuimbeleid	13
4.	Re-integratiebeleid (poortwachter)	15
4.1	Wettelijk kader re-integratiebeleid	15
4.1.1	Re-integratie in het eerste jaar	15
4.1.2	Re-integratie na een jaar	15
4.2	Best practices re-integratiebeleid	16
5.	Inkomensbeleid	18
5.1	Wettelijk kader inkomensbeleid	18
5.1.1	Loon opschorten of stopzetten	18
5.1.2	Gedeeltelijke werkhervatting	18
5.1.3	Tijdelijk contract	19
5.1.4	Verzuimverzekeringen	19
5.2	Best practices inkomensbeleid	19

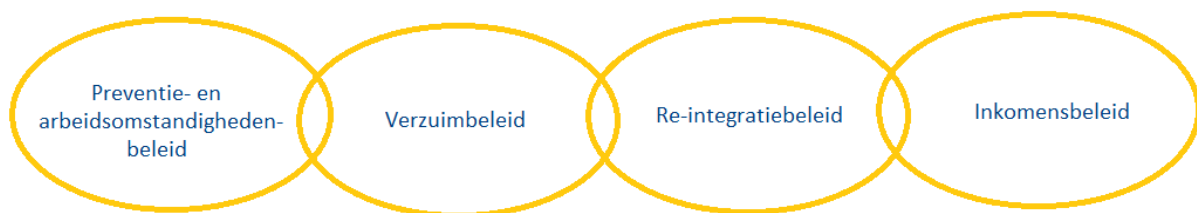
1. Inleiding

Eind december 2018 is afgesproken met de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) dat een werkgroep in de Stichting van de Arbeid zal onderzoeken hoe (in principe binnen de huidige budgettaire kaders) de arbeidsparticipatie van volledig- en gedeeltelijk arbeidsongeschikten kan worden verhoogd.¹ In juli 2020 heeft de Stichting van de Arbeid een rapport met tien aanbevelingen aangeboden aan de minister van SZW om de *Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen* (WIA) te verbeteren. Het doel van deze aanbevelingen is de arbeidsparticipatie van (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten te vergroten en tegelijkertijd de inkomensbescherming vanuit de WIA in stand te houden dan wel te verbeteren.

In het WIA-rapport is geconstateerd dat de afgelopen jaren met name cao-afspraken zijn gemaakt die gericht zijn op inkomensaanvullingen ten aanzien van (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten en werknemers die minder dan 35% arbeidsongeschikt zijn verklaard. Dit terwijl voor verhoging van de arbeidsparticipatie de gehele keten van preventiebeleid, arbeidsomstandighedenbeleid, verzuimbegeleiding, re-integratiebeleid en inkomensbeleid van belang is. Er is echter wel een aantal sectoren dat (cao-)afspraken gemaakt heeft die passen binnen de zogenaamde ketenbenadering.² Een van de aanbevelingen uit het WIA-rapport betreft dan ook het opstellen van een handreiking met 'best practices' die ziet op alle schakels uit de ketenbenadering. Deze handreiking is bedoeld om cao-partijen aan de hand van voorbeelden van andere sectoren en ondernemingen te stimuleren en te inspireren om ook dergelijke cao-afspraken te maken of aanpakken te ontwikkelen.

De vier schakels van de ketenbenadering: preventiebeleid en arbeidsomstandighedenbeleid, verzuimbeleid, re-integratiebeleid en inkomensbeleid, vormen de leidraad in deze handreiking. Per schakel wordt allereerst het wettelijk kader geschetst en zijn vervolgens voorbeelden van verschillende soorten cao-bepalingen en aanpakken opgenomen. Deze voorbeelden dienen ter inspiratie. Het betreft derhalve een willekeurige selectie van cao's en aanpakken en is geen limitatieve opsomming.

In deze handreiking richt de Stichting van de Arbeid zich met name op afspraken die gemaakt kunnen worden in cao's. Uiteraard kunnen onderstaande best practices ook op een andere manier vormgegeven worden, bijvoorbeeld omdat het passender is om op bedrijfsniveau afspraken te maken. Van belang is in dat geval dat werknemers betrokken zijn bij deze afspraken.³



¹ Kamerbrief SZW, *loondoorbetaling bij ziekte*, 20 december 2018.

² Integrale ketenbenadering van preventiebeleid, arbeidsomstandighedenbeleid, verzuimbegeleiding, re-integratiebeleid en inkomensbeleid. Een dergelijke ketenbenadering maakte deel uit van de Verklaring van de Stichting van de Arbeid van 5 november 2004.

³ Beleidsmatige uitwerking van wettelijke verplichtingen en het type werkgever (groot of klein) kan van invloed zijn op de wijze waarop de keten vormgegeven wordt.

2. Preventiebeleid en arbeidsomstandighedenbeleid

2.1 Wettelijk kader preventiebeleid en arbeidsomstandighedenbeleid

2.1.1 Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E)

Het doel van het preventiebeleid is het bevorderen van veiligheid op de werkvloer en voorkomen van gezondheidsschade en (langdurig) verzuim bij werknemers. Als het gaat om preventiebeleid zijn de verantwoordelijkheden van werkgevers wettelijk vastgelegd in het *Burgerlijk Wetboek* en in de *Arbeidsomstandighedenwet*. Ook de werknemer heeft een eigen verantwoordelijkheid als het gaat om preventie van verzuim. Binnen het kader van de *Arbeidsomstandighedenwet* bestaat de mogelijkheid voor organisaties en branches om het arbobeleid en preventiebeleid zelf nader in te vullen. In de *Arbeidsomstandighedenwet* is vastgelegd dat de arbeid die in de organisatie verricht wordt, geen nadelige gevolgen mag hebben voor de veiligheid en gezondheid van de werknemers.

De werkgever is verplicht om een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) op te stellen. In de RI&E wordt in kaart gebracht welke arbeidsrisico's medewerkers lopen en hoe zij hiertegen worden beschermd, hoe de risico's weggenomen kunnen worden of hoe de risico's verkleind kunnen worden om de veiligheid en gezondheid van medewerkers te vergroten. Een RI&E zal aangepast moeten worden aan veranderingen of gebeurtenissen die van invloed zijn op de werkwijze binnen het bedrijf of de organisatie. Het gaat daarbij niet alleen om de risico's binnen een bedrijf of organisatie maar ook om de mentale en fysieke gezondheidsrisico's van medewerkers die thuiswerken. De RI&E moet ter toetsing worden voorgelegd aan gecertificeerde arbokerndeskundigen. De RI&E moet regelmatig geactualiseerd worden.

De onderdelen die moeten worden beschreven in een RI&E zijn wettelijk vastgelegd.⁴ De RI&E beschrijft fysieke en mentale gezondheidsrisico's zoals psychosociale arbeidsbelasting. Bij psychosociale arbeidsbelasting gaat het om bijvoorbeeld werkdruk, emotionele belasting maar ook kans op agressie, seksuele intimidatie, pesten, discriminatie en andere factoren die stress kunnen veroorzaken.

Onderdeel van de RI&E is een Plan van Aanpak. Hierin wordt aangegeven wat het bedrijf tegen deze risicovolle situaties doet, bijvoorbeeld door het wijzigen van de organisatie van het werk, het aanbieden van persoonlijke beschermingsmiddelen en/of het geven van goede voorlichting. Hierbij moet de arbeidshygiënische strategie⁵ worden gevolgd. Dus eerst kijken of het mogelijk is om het knelpunt bij de bron op te lossen, voordat je gaat kijken naar technische en organisatorische maatregelen. Persoonlijke beschermingsmiddelen komen pas als laatste optie aan bod.

Werkgevers zijn wettelijk verplicht om de inrichting van arbeidsplaatsen, werkmethoden en arbeidsmiddelen zo veel mogelijk aan te passen aan persoonlijke eigenschappen van de werknemers om zo gezondheidsrisico's te beperken. Het aanpassen van de werkomstandigheden aan persoonlijke eigenschappen van werknemers geldt ook voor werknemers met een structureel functionele beperking.

⁴ In de RI&E worden de volgende onderdelen beschreven: arbeidsomstandigheden- en verzuimbeleid van de organisatie en speciale doelgroepen, algemene voorzieningen, geluid, verlichting en uitzicht, straling, binnenklimaat, gassen, dampen, stof, lichamelijke belasting, werkplekinrichting, arbeidsmiddelen, gereedschappen, werktuigen, machines, trillingen, psychosociale arbeidsbelasting.

⁵ De volgorde waarin een bedrijf maatregelen moet treffen om ervoor te zorgen dat het werk zo gezond en veilig mogelijk gedaan kan worden.

Anderzijds dragen werknemers de verantwoordelijkheid om arbeidsmiddelen en persoonlijke beschermingsmiddelen op de juiste wijze te gebruiken en beveiligingen niet te veranderen of weg te halen.

2.1.2 Preventiemedewerker

De werkgever is wettelijk verplicht om één of meer van zijn werknemers aan te wijzen als preventiemedewerker. De ondernemingsraad heeft instemmingsrecht ten aanzien van het instellen van de preventiemedewerker. Samen met de bedrijfsarts en andere arbodienstverleners werkt de preventiemedewerker aan gezond en veilig werken binnen het bedrijf, onder andere bij het opstellen van een RI&E en Plan van Aanpak. Als het bedrijf 25 of minder werknemers in dienst heeft, dan mag de werkgever zelf als preventiemedewerker functioneren.

2.1.3 Rol van de medezeggenschap

In de Wet op de ondernemingsraden is geregeld dat een werkgever met ten minste 50 werknemers een ondernemingsraad moet instellen. Kleinere werkgevers kunnen de medezeggenschap van werknemers regelen via een personeelsvertegenwoordiging (pvt) of personeelsvergadering. De ondernemingsraad (or) vertegenwoordigt de belangen van werknemers binnen het bedrijf of de organisatie. Zo heeft de or instemmingsrecht bij de vaststelling of wijziging van regelingen op het gebied van de arbeidsomstandigheden, ziekteverzuim en het re-integratiebeleid. Hier vallen ook arbodienstverlening en contracten met arbodienstverleners onder. Een werkgever moet een voorgenomen besluit, wijziging of intrekking van een regeling op dit gebied altijd ter instemming voorleggen aan de or of pvt.

De or heeft ook instemmingsrecht bij de vaststelling van de RI&E (inclusief het plan van aanpak) en de aanstelling van een of meerdere preventiemedewerkers. De or en preventiemedewerker werken samen om te zorgen voor een goede en actuele RI&E. Gezamenlijk bewaken ze het preventiebeleid en arbeidsomstandighedenbeleid. Daarbij laten ze zich waar nodig ook adviseren door de arbodienst of bedrijfsarts. Indien er geen or of pvt is, moet het opstellen van een RI&E in overleg met de werknemers plaatsvinden.

De or kan ook gebruik maken van zijn initiatiefrecht en de werkgever actief vragen om informatie over regelingen op het gebied van arbeidsomstandigheden, ziekteverzuim of het integratiebeleid. De or kan ook een initiatiefvoorstel doen aan de werkgever om gezond en veilig werken te bevorderen.

2.1.4 Beleid psychosociale arbeidsbelasting

In de Arbowet is wettelijk verankerd dat werkgevers verplicht zijn om werknemers te beschermen tegen psychosociale arbeidsbelasting. Er moet hiervoor beleid opgesteld en uitgevoerd worden. Hierbij is het van belang dat er onder het personeel wordt onderzocht of er werkdruk of ongewenste omgangsvormen worden ervaren. Bij werkdruk kan er gekeken worden naar voldoende inzet van personeel bij piekbelasting, het voorkomen van overwerk, het niet bereikbaar hoeven zijn buiten werktijd. Op basis van de gevonden risico's kan het beleid op maat worden gemaakt. Aan te raden elementen van het beleid zijn:

- Gedragscode
- Werkoverleg over deze onderwerpen
- Voorlichting en onderricht
- Vertrouwenspersoon
- Klachtenregeling
- Sanctiebeleid

2.1.5 Vertrouwenspersoon

Het aanstellen van een vertrouwenspersoon is niet wettelijk verplicht.⁶ Het is wel een veel voorkomende maatregel om werknemers te beschermen tegen psychosociale arbeidsbelasting. Deze vertrouwenspersoon kan door een werknemer worden benaderd als hij klachten heeft over ongewenst gedrag. Dit gaat bijvoorbeeld over agressie, geweld, discriminatie, pesten of seksueel grensoverschrijdend gedrag.

Belangrijk is dat de vertrouwenspersoon onafhankelijk en deskundig is. In overleg met de ondernemingsraad kan een bedrijf een interne of externe vertrouwenspersoon aanstellen. Het is ook mogelijk om meerdere vertrouwenspersonen aan te stellen. Als er gekozen wordt voor een externe vertrouwenspersoon, kan dat bijvoorbeeld via de arbodienstverlener of brancheorganisatie. Een interne vertrouwenspersoon is een medewerker binnen het bedrijf die wordt opgeleid voor de taken van een vertrouwenspersoon. Bij het aanstellen van een interne vertrouwenspersoon is het van belang dat de rol van vertrouwenspersoon niet conflicteert met zijn of haar reguliere taken; een leidinggevende of HRM-functionaris is om die reden minder geschikt. Het is ook van belang dat er binnen het bedrijf duidelijk beleid is over ongewenst gedrag en hoe dit kan worden tegengegaan. Daarbij is van belang dat de vertrouwenspersoon goed toegankelijk is voor alle werknemers.

De belangrijkste taken van een vertrouwenspersoon zijn het opvangen van werknemers met klachten en het desgewenst begeleiding bieden als de werknemer de klacht wil indienen voor een klachtenprocedure of met een leidinggevende wil bespreken. De vertrouwenspersoon zoekt vaak naar oplossingen in de informele sfeer. Daarnaast kan de vertrouwenspersoon de werknemer doorverwijzen naar hulpverlenende instanties. De vertrouwenspersoon geeft ook voorlichting binnen het bedrijf over de aanpak van ongewenst gedrag. Hij of zij kan leidinggevend en management adviseren over het voorkomen van ongewenst gedrag.

2.1.6 Voorlichting

Werkgevers hebben de verantwoordelijkheid om regelmatig voorlichting te geven aan werknemers om fysieke en mentale gezondheidsrisico's te beperken. De voorlichting kan betrekking hebben op het gebruik van arbeidsmiddelen en beschermingsmiddelen, maar ook gaan over hoe er wordt omgegaan met agressie of seksuele intimidatie op de werkvloer.

Werkgevers dienen daarnaast monotone en tempogebonden arbeid zo veel mogelijk te voorkomen.

Het is de verantwoordelijkheid van de werknemer om mee te werken aan de door de werkgever geboden voorlichting en instructies. Daarnaast dient de werknemer zijn werkgever in te lichten over opgemerkte gevaren voor de gezondheid of veiligheid.

2.1.7 PAGO en PMO

Om arbeidsongeschiktheid te voorkomen is in de Arbeidsomstandighedenwet vastgelegd dat alle werkgevers verplicht zijn om hun werknemers een periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek (PAGO) aan te bieden. Doel van het onderzoek is het zo veel mogelijk voorkomen van de risico's die de arbeid voor de gezondheid en de veiligheid van de werkenden met zich meebrengt. De inhoud van het

⁶ Er is een initiatiefwetsvoorstel ingediend dat iedere werknemer recht op toegang tot een vertrouwenspersoon geeft. Zie Initiatiefvoorstel-Maatough *Verplichtstelling vertrouwenspersoon ongewenst gedrag op de werkvloer*, d.d. 7 oktober 2020, 35.592.

PAGO moet passend zijn bij de situatie op de werkvloer. Het PAGO wordt daarom gebaseerd op de RI&E. De or heeft instemmingsrecht ten aanzien van het PAGO.

De uitkomsten van een PAGO kunnen geanonimiseerd gedeeld worden met de ondernemingsraad. De uitkomsten geven inzicht in de actuele bedrijfsrisico's. Dit kan aanleiding zijn om de RI&E aan te scherpen of bepaalde gezondheidsrisico's op de agenda te zetten en te verbeteren. Een PAGO kijkt naar de gezondheidsrisico's op de werkvloer die zich kunnen vertalen naar hardnekkige klachten voor werknemers. Steeds vaker wordt een PAGO uitgebreid naar een Preventief Medisch Onderzoek (PMO). Het PMO gaat wat verder dan het PAGO en kijkt ook naar de algehele gezondheid van een werknemer, bijvoorbeeld de conditie en bloeddruk. Ook zet een PMO in op het nemen van preventieve maatregelen of het uitvoeren van een interventie, als dat nodig is.

2.1.8 Bedrijfs hulpverlening

Binnen de Arbeidsomstandighedenwet is er in aanvulling op proactief preventiebeleid ook aandacht voor reactief arbeidsomstandighedenbeleid om te zorgen dat mensen gezond en veilig werken. Een onderdeel van het arbeidsomstandighedenbeleid betreft de bedrijfshulpverlening (bhv). Iedere werkgever is verplicht om één of meer bhv'ers aan te stellen binnen zijn bedrijf of organisatie. De bhv betreft reguliere werknemers die zijn geschoold tot bedrijfshulpverlener.

Een preventiemedewerker werkt proactief aan goede arbeidsomstandigheden om de risico's te verminderen en ongelukken te voorkomen. De bhv'er werkt reactief en komt in actie als er iets misgaat. Dan lost hij het probleem zo goed mogelijk op, en beperkt zo de schade. De taken van een bhv'er staan in de Arbeidsomstandighedenwet beschreven. Deze taken zijn: het verlenen van eerste hulp bij ongevallen, het beperken en het bestrijden van brand en het beperken van de gevolgen van ongevallen, het in noodsituaties alarmeren en evacueren van alle werknemers en andere personen in het bedrijf of de organisatie.

In de Arbeidsomstandighedenwet staat niet exact hoeveel bhv'ers een bedrijf of organisatie moet opleiden. Dit verschilt namelijk per bedrijf of organisatie. Dit hangt af van de aard van het bedrijf en de werkzaamheden; er zit bijvoorbeeld verschil tussen een chemisch industrieel bedrijf of een kantoorbedrijf. Op basis van de RI&E wordt een inschatting gemaakt van het aantal bhv'ers dat nodig is om de risico's af te dekken. Het is de bedoeling dat er elke werkdag voldoende bhv'ers beschikbaar zijn om op een efficiënte manier een ongeval te bestrijden. Het is ook mogelijk om bhv'ers te benoemen voor meerdere kleine bedrijven die in één pand werkzaam zijn.

2.2 Best practices preventiebeleid en arbeidsomstandighedenbeleid

- Een preventief verzuimgesprek kan bijdragen aan het voorkomen van ziekte. Het is van belang dat werkgever en werknemer, bij voorkeur op vaste momenten, met elkaar in gesprek blijven en op de hoogte zijn van de voortgang op de werkvloer.
 - Cao Politie: *“Uit allerlei onderzoeken blijkt dat werken positief bijdraagt aan gezondheid. Opvallend (verzuim)gedrag kan een goede indicator zijn voor een disbalans tussen de persoon en zijn werk. Wanneer dit niet bespreekbaar wordt gemaakt kan dit leiden tot langdurig verzuim.”*
 - Cao TATA steel: *“De werkgever zorgt met alle geëigende middelen voor de verbetering van de kwaliteit van de arbeid, en voor de veiligheid en gezondheid van de mensen die in zijn bedrijf werkzaam zijn. Partijen bespreken twee keer per jaar de voortgang en resultaten van de verbeteringsprojecten en veiligheidsplannen.”*

- De werkgever besteedt in opleidingen en cursussen aan leidinggevend en werknemers aandacht aan het voorkomen van werkgerelateerde ziekte.
 - Cao Post NL: *“De werkgever besteedt in opleidingen aan leidinggevend aandacht aan het voorkomen van ziekte vanwege je werk.”*
 - Cao schoonmaak: *“leidinggevend hebben aantoonbaar scholing gevolgd in het voorkomen en omgaan met uitval als gevolg van ziekte”.*

- Burn-outklachten is beroepsziekte nummer één. Op regelmatige basis (collectief) de werkdruk meten binnen een organisatie en blijven monitoren is daarom van belang.
 - Cao ING: *“Het onderwerp werkdruk wordt gezien als een risico dat continu aandacht vraagt. De werkdruk wordt tenminste eenmaal per jaar collectief gemeten, is daarnaast vast onderwerp van gesprek tussen lead en medewerkers (individueel en team) en zal periodiek besproken worden tussen cao-partijen. Daarnaast heb jij de mogelijkheid om een individuele werkdrukmeting en een daaraan gekoppeld plan van aanpak uit te laten voeren.”*
 - Cao VVT: *“Aanpak werkdruk: Je werkgever is verplicht om:*
 - *Werkdrugsignalen te onderkennen, in kaart te brengen en bespreekbaar te maken.*
 - *Werkdrukproblemen aan te pakken door:*
 - o *Daarover te rapporteren in de organisatie.*
 - o *Met de medezeggenschapsorganen en in overleg met medewerkers prioriteiten te bepalen over de aanpak van werkdruk.*
 - o *Daaraan meetbare resultaten binnen een af te spreken periode te verbinden.*
 - o *Initiatieven vanuit teams en individuele medewerkers te faciliteren in de aanpak van werkdrukproblemen.*
 - o *De voortgang in de aanpak van werkdruk te monitoren in samenspraak met de medezeggenschapsorganen en de medewerkers.”*
 - Cao Jeugdzorg: *“Sociale partners hebben in 2017 in de cao afgesproken dat werkgevers samen met de medezeggenschap (in dit artikel: OR, PVT of personeelsvergadering) een beleid vaststellen dat inzet op het verminderen en monitoren van werkdruk van werknemers. ... Deze afspraken zijn door het grootste gedeelte van de werkgevers met hun OR gemaakt en op basis van deze afspraken zou er per organisatie een set goede afspraken moeten zijn die kunnen bijdragen aan het verminderen van werkdruk en het verhogen van werkplezier. Eens per jaar wordt geëvalueerd door beide partijen en waar nodig bijgesteld, medewerkers worden betrokken bij deze evaluatie. Bijstelling is instemmingsplichtig. Werkgever en de medezeggenschap maken gezamenlijk een uitvoeringsplan, waarin wordt beschreven op welke wijze binnen de organisatie uitvoering en naleving van de gemaakte afspraken zal worden gerealiseerd. ...”*

- Grote werkgevers wordt aanbevolen om de WIA-instroom met vakorganisaties te bespreken op basis van een door de arbodienst uitgevoerde analyse. De ondernemingsraad kan hierbij betrokken worden. Ook voor minder grote werkgevers kan het zinvol zijn om de WIA-instroom met vakorganisaties en de ondernemingsraad te bespreken.
 - Cao PostNL: *“De werkgever bespreekt 2 keer per jaar de ontwikkeling van de WIA-instroom met de vakorganisaties. Dit gebeurt onder andere op basis van een door de arbodienst uitgevoerde analyse. Deze gesprekken zijn erop gericht de effectiviteit van het gevoerde beleid te toetsen en waar nodig te verbeteren.”*

- Cao Tata Steel: *“Iedere werkeenheid c.q. business unit zal met het intern overleg jaarlijks 3 met voorrang aan te pakken problemen in de arbeidsomstandigheden aanwijzen en een plan van aanpak opstellen gericht op het wegnemen van deze problemen. Dit mede tegen de achtergrond van een zo laag mogelijke instroom in de WIA. Tata Steel zal jaarlijks met de vakverenigingen in het Technisch Overleg de voortgang van de opgestelde plannen van aanpak bespreken.”*
- In het kader van werkdruk is ook de organisatie van het werk een belangrijke factor. De werkgever kan samen met de or nagaan hoe dat het beste kan worden ingericht. Voor zover het werk het toelaat, kan er in overleg met de or o.a. besloten worden tot meer autonomie en flexibel- en hybride werken om werkdruk te verminderen.
 - Cao Uitgeverijbedrijf: *“Cao-partijen blijven het belang van de duurzame inzetbaarheid van de medewerker, zoals geregeld in artikel 7.1 van de cao, benadrukken. De maatschappij is voortdurend in verandering, wensen en behoeften van bedrijven en consumenten veranderen en de arbeidsmarkt verandert. Werknemers krijgen te maken met organisatieveranderingen, wisselen vaker van baan en werken langer door. Op zowel werkgevers als werknemers rust de plicht om actief bezig te zijn met duurzame inzetbaarheid. Dit alles vraagt flexibiliteit van werknemers op gebied van kennis, vaardigheden en competenties, tijdsinvestering van werknemers en investering door werkgevers in permanente scholing en ontwikkeling van werknemers. Tegelijkertijd hebben werknemers behoefte aan meer autonomie en zeggenschap over de inhoud van hun werk. Door deze ontwikkelingen is het zowel voor bedrijven als voor werknemers van belang dat zij hun werk vitaal, competent, betrokken en met plezier kunnen doen. Aandacht voor het ontwikkelen van beleid ten aanzien van duurzame inzetbaarheid binnen bedrijven is daarom van groot belang en een zaak van zowel werkgever als werknemer. Het maken van afspraken over dit beleid is een onderwerp dat door decentraal overleg in de bedrijven zal worden vormgegeven.”*
 - Cao ICK: *“Er moet voldoende aandacht worden besteed aan de organisatie van het werk, de balans tussen werk en privé, het nemen van pauzes, het omgaan met werkdruk, de sociale samenhang binnen de organisatie en het duurzame inzetbaarheidsbeleid;“*
- Gesprekken over duurzame inzetbaarheid en ontwikkeling voeren met werknemers. Door deze onderwerpen op de juiste manier bespreekbaar te maken op de werkvloer, zal een werknemer zich meer gesteund voelen wanneer er sprake is van (dreigende) ziekte.
 - Cao Politie: *“Gedurende de looptijd van dit akkoord worden in de politieorganisatie gesprekken gevoerd met medewerkers en leidinggevenden uit verschillende (vak)groepen en verschillende generaties over de onderwerpen vitaliteit, duurzame inzetbaarheid en ontwikkeling”.*
 - Cao Aegon: *“Medewerkers kunnen op basis van de uitkomsten van de loopbaancheck een aanvraag doen voor een opleiding of training. Ook andere instrumenten kunnen worden ingezet, gericht op toekomstige stappen die de medewerker wil maken in het kader van zijn loopbaan of gericht op vitaliteit. Als de aanvraag wordt goedgekeurd, worden de kosten door Aegon betaald. Aegon stelt tijd beschikbaar om te werken aan persoonlijke ontwikkeling en/of vitaliteit. Als richtlijn wordt gehanteerd dat medewerkers 5% van de normale arbeidsduur, dit is één dag per maand, mag besteden aan loopbaanactiviteiten in de tijd van Aegon. Aegon verwacht dat medewerkers ook zelf mee investeren in de vorm van tijd en aandacht. Medewerkers en leidinggevenden maken daarover passende afspraken.”*

- Cao ANWB: *“Een goede gezondheid is een belangrijke factor in het functioneren tijdens het werk. De ANWB bevordert dit door middel van advies en ondersteuning bij leefstijl-aanpak. Het Periodiek Medisch Onderzoek dient hierbij als vertrekpunt.”*
- Cao SGO: *“De werkgever begeleidt en ondersteunt de werknemer om zijn inzetbaarheid en mobiliteit te verbeteren en te ontwikkelen.
De werkgever stelt een opleidingsplan voor de organisatie vast. Daarin staan:
a hoe de werkgever de interne en externe mobiliteit stimuleert;
b hoe de werkgever het loopbaanbeleid onderhoudt, gericht op mobiliteit en organisatieverandering;
c de doelstellingen, criteria en budgettaire voorwaarden van het opleidingsbeleid.”*
- Het aanstellen van een vertrouwenspersoon kan bijdragen aan het voorkomen of beperken van psychosociale arbeidsbelasting.
 - Cao Glastuinbouw: *“Er is een vertrouwenspersoon tot wie werknemers zich kunnen richten bij klachten over discriminatie, seksuele intimidatie en andere vormen van ongelijke behandeling. De vertrouwenspersoon is bereikbaar onder telefoonnummer ...”⁷*
 - Cao Rijksoverheid: *“De werknemer mist soms mentale ondersteuning als hij in een formele procedure een klacht of melding wil doen over sociale veiligheid. Vertrouwenspersonen kunnen in die ondersteuning voorzien. Werknemers zullen er actief over worden geïnformeerd dat zij hiervoor een beroep kunnen doen op vertrouwenspersonen. Vertrouwenspersonen zullen voor deze taak via de basisopleiding en aanvullende workshops goed worden toegerust.”*
- Door gezondheidschecks voor werknemers vrijblijvend beschikbaar te stellen, kunnen aandoeningen mogelijk eerder worden geconstateerd en kan langdurige ziekte in bepaalde gevallen worden voorkomen.
 - Cao ABN AMRO: *“Je kunt jaarlijks op kosten van de bank een gezondheidscheck doen door middel van het programma Gezondheidswinst van arbodienst Beter. Je vult een digitale vragenlijst in en krijgt een medisch onderzoek waar ook een hartfilmpje (ECG) onderdeel van is. Hiermee krijg je inzicht in je fysieke, mentale en emotionele gezondheid en krijg je persoonlijke adviezen over wat jij kunt doen om je gezondheid te verbeteren en hoe je om kan gaan met werkdruk. Ook als je het fijn vindt om preventief te praten over je gezondheid en werkstress kun je terecht bij Beter.”*

⁷ De vertrouwenspersoon is beschikbaar voor de gehele sector en wordt vanuit de gehele sector gefinancierd.

3. Verzuimbeleid

3.1 Wettelijk kader verzuimbeleid

Ziekteverzuimbeleid is wettelijk verankerd in het *Arbeidsomstandighedenbesluit*. Een werkgever kan zich door een arbodienst laten adviseren over een adequaat ziekteverzuimbeleid. Dit beleid is maatwerk en moet aansluiten bij de aard van het bedrijf, de bedrijfscultuur en het overige personeelsbeleid. In het ziekteverzuimbeleid wordt vastgelegd hoe de werkgever omgaat met ziekte, ziekteverzuim en re-integratie. Het geeft aan welke procedures gevolgd moeten worden. In het ziekteverzuimbeleid wordt ook vastgelegd op welke wijze gebruikgemaakt kan of moet worden van externe deskundigen als er sprake is van ziekteverzuim.

Verzuimbeleid bevat doorgaans een ziekteverzuimpreventiebeleid, ziekteverzuimprotocol en re-integratiebeleid. Ook verzuimregistratie en analyse zijn een deel van ziekteverzuimbeleid. Op basis van periodieke verzuimcijfers en verzuimoorzaken kan worden bekeken hoe effectief het verzuimbeleid is en hoe dit eventueel verbeterd kan worden. Daarnaast kan gekeken worden naar preventie om verzuim met dezelfde oorzaak te voorkomen.

Tot slot is beleid ten aanzien van begeleiding van re-integratie, omgang met alle aspecten van ziekteverzuim en verzuimtraining aan leidinggevendenden ook onderdeel van het ziekteverzuimbeleid. Deze onderdelen van het ziekteverzuimbeleid moeten passen binnen de *Wet verbetering poortwachter*.

3.1.1 Bedrijfsarts

Iedere werknemer moet vrijelijk toegang hebben tot een bedrijfsarts. Iedere werkgever moet een basiscontract sluiten met een arbodienst of bedrijfsarts. Werknemers hebben het recht om een second opinion aan te vragen bij een andere bedrijfsarts. In het basiscontract is vastgelegd welke bedrijfsarts of arbodienst voor een second opinion kan worden geraadpleegd.

In de Arbeidsomstandighedenwet is eveneens vastgelegd dat bedrijfsartsen wettelijk verplicht zijn om te beschikken over een klachtenregeling.

De bedrijfsarts adviseert werkgevers over beschermende maatregelen, zodat ziekte door werk voorkomen kan worden. Om dit op een goede manier te kunnen doen, heeft hij toegang tot de werkplek. Hij kan gevraagd of ongevraagd advies geven en maatregelen voorstellen die preventief kunnen werken. Verder is de bedrijfsarts beschikbaar voor overleg met de preventiemedewerker en de or.

Bedrijfsartsen hebben ook een spreekuur, ook wel het arbospreekuur genoemd. In de Arbeidsomstandighedenwet staat dat de werkgever ervoor moet zorgen dat de werknemer, zonder toestemming van de werkgever, de bedrijfsarts kan bezoeken als hij vragen heeft over zijn gezondheid in relatie tot werk, óók als nog geen sprake is van verzuim of klachten. De bedrijfsarts kan op basis van het gesprek een vervolgsconsult plannen of op werkbezoek gaan als de werknemer dit wenst.

De bedrijfsarts wordt vaak ingeschakeld bij ziekteverzuim en re-integratie. Bij (dreigend) langdurig verzuim is hij betrokken bij het opstellen van een probleemanalyse en advies, periodieke evaluaties met de werknemer tijdens verzuim en het opstellen van de medische informatie voor het re-integratieverslag van de WIA-aanvraag. In de *Wet verbetering poortwachter* zijn de wettelijk verplichte stappen waar de bedrijfsarts bij is betrokken, vastgelegd.

De bedrijfsarts heeft een beroepsgeheim en mag slechts beperkte informatie delen met de werkgever. De informatie die gedeeld mag worden, betreft de mate waarin de werknemer arbeidsongeschikt is, de verwachte duur van het verzuim en het eventuele advies over aanpassingen of interventies in het kader van re-integratie. De bedrijfsarts is wettelijk verplicht om beroepsziekten te melden bij het Nederlands Centrum voor Beroepsziekten (NCvB).

3.1.2 Ziekteverzuimprotocol

Het ziekteverzuimprotocol is een belangrijk deel van ziekteverzuimbeleid. Procedures met betrekking tot ziekteverzuim worden in een ziekteverzuimprotocol vastgelegd. Dit zorgt ervoor dat binnen een bedrijf alle medewerkers gelijk worden behandeld. Het is de verantwoordelijkheid van zowel werkgevers als werknemers om zich aan het verzuimprotocol te houden. De afspraken en procedures in het ziekteverzuimprotocol zijn opgesteld met instemming van de or. Het biedt zowel voor de werkgever als werknemer handelingsperspectief tijdens het ziekteverzuim. Onder andere wordt beschreven op welke manier een medewerker zich ziek kan melden. Ook andere procedures en afspraken zoals over bereikbaarheid, het contact met de bedrijfsarts, contact tussen werkgever en werknemer, loondoorbetaling tijdens ziekte (voor zover niet geregeld bij cao), vakantie, verrekening van vakantiedagen, re-integratie en herstel(-melding) worden beschreven.

3.2 Best practices verzuimbeleid

Voor een goed verzuimbeleid is het van belang om het proces rondom de ziekmelding zo in te richten dat het risico op (langdurige) ziekte zo snel mogelijk wordt gesignaleerd. Als de werkgever tijdig met een werknemer in gesprek gaat, kan dat bijdragen aan het beperken of voorkomen van uitval. Het gesprek kan zich onder andere richten op de ondersteuningsbehoefte van de werknemer.

Het verzuimbeleid is veelvuldig onderdeel van intern beleid van de werkgever dat is afgestemd met de or en maakt daarmee geen deel uit van de cao. Van belang is in dat geval dat het beleid kenbaar wordt gemaakt bij de werknemer en dat het beleid ook gemakkelijk terug te vinden is voor de werknemer.

- Het voeren van een (frequent) verzuimmeldingsgesprek kan daaraan bijdragen. Als er sprake is van regelmatig verzuim kan er een afweging worden gemaakt door werkgever en werknemer of het zinvol is om naar de bedrijfsarts te gaan.
 - Cao Politie: *“Frequent verzuim kan een voorbode zijn van langdurig verzuim. Om die reden is het verstandig om bij frequent verzuim altijd in gesprek te gaan.”*
- Het bespreken van verzuim met de medezeggenschap kan bijdragen aan een goed verzuimbeleid. In overleg met de ondernemingsraad kan worden gezien of wijzigingen in het beleid gewenst zijn.
 - Cao PostNL: *“De werkgever registreert en analyseert het verzuim. De werkgever bespreekt de uitkomsten minimaal 1 keer per jaar met de medezeggenschap.”*
- Een goede informatievoorziening voor werknemers en leidinggevenden is van belang om het verzuimbeleid in goede banen te leiden en ervoor te zorgen dat een werknemer tijdig op de juiste plek terecht komt en over de juiste informatie beschikt. Deze informatievoorziening kan beschikbaar worden gesteld via verschillende kanalen, zoals intranet, nieuwsbrieven, gesprekken, verwijzing naar externe websites en door toegang tot de bedrijfsarts.

- Cao NN: *“Uitgebreide informatie is te vinden op intranet in het Verzuimbeleid en op Health & Vitality.”*
- Privéomstandigheden kunnen een rol spelen bij verzuim. Er zijn verschillende manieren van verlof om privé en werk te combineren. Naast de bestaande wettelijke verlofregelingen uit de Wet arbeid en zorg, kan ook gedacht worden aan andere verlofvormen zoals rouwverlof, mantelzorgverlof⁸ en transitieverlof. Deze verlofvormen leiden mogelijk tot het voorkomen van langdurig verzuim. Aandacht voor deze verlofvormen op de werkvloer is van belang zodat de situatie van de werknemer bespreekbaar wordt en (maatwerk)afspraken kunnen worden gemaakt.
 - Cao Politie: *“Er wordt meer ruimte gegeven aan medewerkers om afscheid te nemen van een dierbare. Het bijzonder verlof bij het overlijden van partners en familieleden in de eerste graad wordt uitgebreid van vier dagen naar verlof ter hoogte van tweemaal de arbeidsduur per week van de betreffende medewerker. Dit verlof kan worden opgenomen in de vier weken na de dag van het overlijden. Bij het overlijden van familieleden in de tweede graad wordt voortaan verlof verleend ten hoogte van éénmaal de arbeidsduur per week van de betreffende medewerker.”*
 - Cao Politie: *“Voor leidinggevende en medewerkers wordt een handelingsperspectief voor de omgang met rouw op het werk opgesteld. Het handelingsperspectief is gericht op het belang van opvang, contact en communicatie en wordt vastgesteld in het GOKB. Het Netwerk Divers Vakmanschap van de politie de geestelijk verzorgers worden bij het opstellen van het handelingsperspectief betrokken. In de handreiking wordt ook ingegaan op de mogelijkheden in situaties waarin de medewerker geen aanspraak heeft op rouwverlof maar wel ruimte nodig heeft om het verlies van een dierbare te verwerken.”*
 - Cao Bouw: *“In afwijking van het bepaalde in artikel 5:1 Wet Arbeid en Zorg geldt het volgende: 3. Iedere werknemer heeft recht op tien dagen betaald rouwverlof in verband met het verwerken van het overlijden van een echtgeno(o)t(e) of geregistreerd partner, (pleeg)kinderen, schoonkinderen, (stief)ouders, schoonouders, broers of zussen. De eerste dag van het rouwverlof moet in beginsel direct aansluitend op het overlijden zijn gelegen.”*
 - Cao Banken: *“In de huidige tijd wordt steeds meer een beroep gedaan op mantelzorgers. De bepalingen op het gebied van calamiteitenverlof en kort- en langdurend zorgverlof in artikel 8.12 zijn daarom ook van toepassing op mantelzorgers. Bovendien kunt u als mantelzorger een beroep doen op de aanvullende voorziening in artikel 8.16. Voorwaarde is dat u eerder kenbaar heeft gemaakt bij uw leidinggevende dat u mantelzorger bent.”*
 - Cao IKEA: *“Een werknemer van IKEA die in gendertransitie is of gaat heeft gedurende het dienstverband met IKEA over een periode van 10 jaar recht op maximaal 24 weken transitieverlof met behoud van salaris voor de benodigde medische en niet-medische behandelingen en eventuele hersteltijd zonder zich ziek te hoeven melden.”*

⁸ Zie voor voorbeeldbepalingen tevens de cao inspirator op www.werkenmantelzorg.nl.

4. Re-integratiebeleid (poortwachter)

4.1 Wettelijk kader re-integratiebeleid

Het re-integratiebeleid is erop gericht om een zieke werknemer zo goed mogelijk weer aan het werk te helpen, eventueel met aangepast werk, in een andere functie binnen de organisatie dan wel in een functie buiten de organisatie. De re-integratie is een verplichting van werkgever en werknemer samen en is wettelijk geregeld in het *Burgerlijk Wetboek* en in de *Wet verbetering poortwachter*. In de wet worden de verplichtingen tijdens verschillende fases van de re-integratie beschreven.

4.1.1 Re-integratie in het eerste jaar

Uiterlijk binnen één week na de eerste ziektedag worden zieke werknemers aangemeld bij de arbodienst of bedrijfsarts. Als er sprake is van dreigend langdurig verzuim moet uiterlijk na zes weken ziekte door de arbodienst of bedrijfsarts een probleemanalyse worden opgesteld. Hierin staat wat de beperkingen zijn van de werknemer, wat zijn mogelijkheden zijn en wat zijn mogelijkheden tot herstel zijn en wanneer de werknemer het werk weer denkt te kunnen hervatten.

Binnen uiterlijk twee weken na de probleemanalyse stelt de werkgever in overleg met de werknemer een Plan van Aanpak (PvA) op. In dit plan staat beschreven wat beiden gaan doen om de werknemer weer aan het werk te krijgen. Opgenomen in het PvA zijn de aanpassingen die nodig zijn voor de werknemer om weer aan het werk te kunnen. Het gaat onder andere om aanpassing van de werkplek, training of omscholing en eventueel ander werk. Het PvA is een onderdeel van het re-integratiedossier. Dit re-integratiedossier moet de werkgever bijhouden als langdurig verzuim dreigt. In dit dossier staat het verloop van de re-integratie en alle activiteiten van de werkgever en werknemer om re-integratie naar werk mogelijk te maken.

Periodiek, maar ten minste iedere zes weken, moet de werkgever de voortgang met de werknemer bespreken. De aangewezen casemanager begeleidt en controleert de uitvoering van het PvA. De casemanager kan ook extern zijn als er een re-integratiebedrijf wordt ingeschakeld. In de 42e week van ziekte moet de werkgever de werknemer ziek melden bij UWV.

4.1.2 Re-integratie na een jaar

Tussen week 46 en 52 van het ziekteverzuim volgt een eerstejaarsevaluatie. Werkgever en werknemer evalueren daarin het afgelopen jaar en stellen vast welk re-integratieresultaat ze in het tweede ziektejaar willen behalen en hoe ze dat gaan doen. Daarbij moet ook de optie van re-integratie bij een andere werkgever (tweede spoor) aan de orde komen.

Ingeval de werknemer na twintig maanden (80 weken) nog niet volledig is gere-integreerd, dan stelt de werkgever in overleg met de werknemer een re-integratieverslag op. Hierin staan alle afspraken en concrete resultaten van de geplande werkhervatting.

Als ondanks alle inspanningen voor re-integratie het niet mogelijk is om volledig terug te keren naar werk, dan ontvangt de werknemer uiterlijk in de 89e week een WIA-aanvraagformulier van UWV. Uiterlijk in de 93^e week van ziekte vraagt de werknemer een WIA-uitkering aan.

Voordat de WIA-aanvraag in behandeling wordt genomen, beoordeelt het UWV uiterlijk na 104 weken ziekte of er sprake is van voldoende inspanning door de werkgever en werknemer voor een succesvolle re-integratie naar werk. Onvoldoende inspanning van de werkgever kan leiden tot sancties van UWV. UWV maakt deze beoordeling op basis van het re-integratieverslag waarin de eerder gemaakte probleemanalyse, het Plan van Aanpak en het re-integratiedossier zijn weergegeven.

4.2 Best practices re-integratiebeleid

- Het voeren van een startgesprek bij terugkeer in werk kan de re-integratie bevorderen.
 - Cao Politie: *“Wanneer een medewerker na langdurig verzuim weer voor het eerst terugkomt op het werk, is het goed om te beginnen met een startgesprek (werkhervattingsgesprek). Het doel is een gezamenlijk vertrekpunt te hebben.”*
- Bij- of omscholing kan bijdragen aan een bredere inzetbaarheid en snellere re-integratie van de werknemer, zowel in het eerste als in het tweede spoor. Ook kan de werknemer de ruimte geboden worden om te onderzoeken of een andere functie past. Gedurende de onderzoeksperiode kan worden gezien of iemand in de betreffende functie duurzaam aan de slag kan blijven. Als het gaat om een functie bij een andere werkgever kan dat via detachering. Als het gaat om een functie bij de eigen werkgever kan het principe worden toegepast dat de zieke werknemer in beginsel voorrang heeft.
 - NN: *“Eerst wordt passende arbeid gezocht binnen NN. Hierbij wordt zo veel mogelijk gezocht naar een functie waarin je in staat bent om jouw volledige restverdien capaciteit te benutten. Zo nodig wordt hiervoor her-, om- of bijscholing aangeboden.”*
- De werknemer kan gebruik maken van persoonlijke ondersteuning tijdens het re-integratietraject. Zo kan bijvoorbeeld het aanstellen van een re-integratiecoach bijdragen aan een beter verloop van het re-integratietraject.
 - Cao TLN: *“De werknemer kan zich ter zake van een aanbod tot intern of extern passend werk van de werkgever laten bijstaan door een vertrouwenspersoon.”*
 - Leidraad KLM: *“Binnen de KLM wordt er na uiterlijk 26 weken ziekte een reintegration officer toegewezen die de werknemer en de werkgever bijstaat in het re-integratieproces. De reintegration officer weet alles over de wettelijke verplichtingen en ondersteunt de werknemer (en leidinggevende) met het begeleiden naar (ander) werk. De werknemer wordt tijdens het re-integratieproces centraal gesteld, waarbij de werknemer invloed heeft op het re-integratieproces en dit ook vanuit KLM wordt gestimuleerd. Ook zijn er verschillende mogelijkheden binnen KLM om stages te lopen in andere functies om te onderzoeken of dat bij iemand past.”*
- Het proces om te komen tot passende arbeid of ‘van werk naar werk’ wordt zo optimaal mogelijk ingericht. Waar nodig wordt het tweede spoor tijdig ingezet en gezien welke belemmeringen daarvoor weggenomen moeten worden.
 - Cao Post NL: *“Ben je de bemiddeling naar re-integratie buiten PostNL begonnen tijdens je arbeidsovereenkomst? Dan betaalt de werkgever de kosten van deze bemiddeling tot maximaal 1 jaar na de datum dat je arbeidsovereenkomst is geëindigd.”*
 - Cao NN: *“Als er bij NN geen passende arbeid beschikbaar is, dan zal NN bij andere werkgevers zoeken naar een passende functie. Als je een passende functie bij een andere werkgever hebt aanvaard en binnen een half jaar na aanvang van de werkzaamheden blijkt dat deze herplaatsing niet tot een contract voor onbepaalde tijd leidt, dan bespreekt NN de mogelijke vervolgacties met je.”*
 - Tevens in cao NN: *“De werkgever informeert de werknemer uitdrukkelijk over de arbeidsvoorwaardelijke aspecten en uitkering voorwaardelijke gevolgen van het al dan niet aanvaarden van een (passende) arbeidsplaats.”*
 - Cao TLN: *“Indien de werkgever aannemelijk kan maken, bijv. door te overleggen waarom er geen andere functies voor de betrokken werknemer in aanmerking (kunnen) komen of er een geschikte functie te maken is door een andere groepering van*

taken/of een aanpassing van de werkomgeving en/of de gebruikelijke prestatienormen, zal het plan van aanpak worden gericht op het vinden van passend werk buiten het bedrijf van de werkgever, bij voorkeur binnen de sector."

- *Afspraken op instellingsniveau hbo: "Bij beëindiging van een arbeidsovereenkomst wegens ongeschiktheid op grond van lichamelijke of psychische oorzaken als bedoeld in artikel Q-2 eerste lid onder b heeft de werknemer recht op een aansluitende arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd in een andere functie conform de bepalingen uit de ZAHBO bij de hogeschool, tenzij de werkgever aantoont dat een dergelijke functie niet beschikbaar is en niet binnen redelijke termijn beschikbaar komt."*

5. Inkomensbeleid

5.1 Wettelijk kader inkomensbeleid

In de meeste Nederlandse cao's zijn afspraken gemaakt over loon tijdens ziekte en re-integratie. Deze cao-afspraken zijn een aanvulling op het wettelijk kader. In de wet is bepaald dat de werknemer tijdens ziekte recht heeft op 70% van het gemaximeerde loon en minimaal het voor hem geldende wettelijk minimumloon tijdens het eerste ziektejaar. Tijdens het tweede ziektejaar geldt ook 70% van het gemaximeerde loon maar dit hoeft niet minimaal het wettelijk minimum loon meer te zijn. Als het loon daarmee onder het wettelijk minimumloon komt, kan UWV via de *Toeslagenwet* het loon aanvullen tot aan het sociaal minimum.

De werkgever kan in bepaalde situaties een Ziektewetuitkering (ZW-uitkering) aanvragen om de loonkosten te compenseren. Als er sprake is van o.a. orgaandonatie, een zwangerschap of bevalling, dan is de *Ziektewet* van toepassing. De werkgever ontvangt dan van UWV een uitkering van 100% van het gemaximeerde dagloon. In cao's kunnen hierover bovenwettelijke afspraken worden gemaakt. Sommige werknemers vallen onder de no-riskpolis. Bij ziekte kan de werknemer dan tijdens het eerste ziektejaar een ZW-uitkering van 100% en tijdens het tweede ziektejaar 70% van het gemaximeerde dagloon ontvangen. De werkgever mag een ZW-uitkering in mindering brengen op de loondoorbetaling.

5.1.1 Loon opschorten of stopzetten

In sommige gevallen heeft de werkgever het recht om het loon op te schorten (uitstellen) of zelfs volledig stop te zetten. Van dit laatste is onder andere sprake als de werknemer zijn ziekte zelf (opzettelijk) heeft veroorzaakt, als de werknemer door zijn gedrag zijn eigen herstel in de weg staat of niet meewerkt aan het Plan van Aanpak voor zijn re-integratie. Echter, indien de rechter de loonsancties van de werkgever ongegrond verklaart, zal het loon alsnog moeten worden uitgekeerd. De werkgever is verplicht om een werknemer (schriftelijk) te waarschuwen dat hij een loonsanctie wil toepassen. Ook zal de werkgever de werknemer eerst moeten aansporen om mee te werken aan de re-integratie.

5.1.2 Gedeeltelijke werkhervatting

Bij gedeeltelijke werkhervatting heeft de werknemer zijn eigen of andere passende werkzaamheden gedeeltelijk hervat. De werknemer is dan nog steeds arbeidsongeschikt ten aanzien van de eigen arbeid. Echter voor de uren dat de werknemer (nagenoeg) zijn eigen arbeid weer verricht, kan de werknemer wel recht hebben op 100% van zijn loon op grond van de cao of in het kader van goed werkgeverschap.⁹ Voor de uren dat de werknemer nog niet werkt, geldt in beginsel 70% doorbetaling van het loon, tenzij in de arbeidsovereenkomst of de cao hierover aanvullende afspraken zijn gemaakt. Veel cao's regelen echter dat gewerkte uren volledig worden doorbetaald en in sommige cao's is geregeld dat uren besteed aan re-integratieactiviteiten recht geven op 100% van het loon.

Als de werknemer niet meer kan terugkeren naar zijn oude functie en of werkuren, dan volgt aanpassing van het arbeidscontract na 104 weken ziekte. Werkgever en werknemer kunnen dan overeenkomen dat de werknemer voortaan minder uren gaat werken of in een andere functie gaat werken. Een

⁹ Enkele rechters oordeelden dat het goed werkgeverschap aanleiding geeft om 100% van het loon door te betalen naar mate de verrichte werkzaamheden meer in de buurt komen van de bedongen arbeid. Daarbij speelt o.a. een rol of er sprake is van arbeidstherapeutische werkzaamheden, of de werkzaamheden een substantieel deel vormen van de overeengekomen arbeidsduur en of de hervatte werkzaamheden ongeveer op het functieniveau van de werknemer liggen.

aanpassing van het arbeidscontract kan ook betekenen dat er een ander of lager loon wordt uitbetaald, eventueel aangevuld met WIA of WW.

5.1.3 Tijdelijk contract

Als het arbeidscontract afloopt tijdens de arbeidsongeschiktheidsperiode van de werknemer stopt de loondoorbetalingsplicht van de werkgever. De werkgever dient bij UWV te melden dat de werknemer ziek uit dienst gaat. UWV zal vervolgens beoordelen of er recht is op een ZW-uitkering. Indien de werkgever eigenrisicodragend voor de Ziektewet is, stelt de werkgever zelf het recht op uitkering en de hoogte van de uitkering vast.

5.1.4 Verzuimverzekeringen

Een standaard verzuimverzekering vergoedt in beginsel alleen de kosten voor de periode van loondoorbetaling bij ziekte. Met name kleine werkgevers hebben moeite om naast het voldoen aan de loondoorbetalingsverplichting bij ziekte van twee jaar ook de administratieve verplichtingen rondom de re-integratie te regelen. Om mkb-bedrijven te ondersteunen, is sinds 1 januari 2020 de *MKB verzuim-ontzorgverzekering* in het leven geroepen. Deze verzekering vergoedt niet alleen de kosten van de periode van loondoorbetaling bij ziekte maar in deze verzekering wordt er tevens een casemanager aangesteld die de regie in het re-integratietraject op zich neemt. De mkb-werkgever wordt daarmee volledig ontzorgd. De verzekering is 'poortwachtersproof'; als de werkgever de adviezen van de casemanager tijdig opvolgt en er wordt onverhoopt toch een loonsanctie opgelegd, dan wordt deze voldaan door de verzekeraar.

Via branches kunnen verzuimverzekeringen worden aangeboden middels raamcontracten. Dit zijn afspraken die door de branches gemaakt worden met verzekeraars specifiek gericht op omstandigheden die relevant zijn voor de desbetreffende branche.

5.2 Best practices inkomensbeleid

Het is van belang dat werknemer en werkgever inzicht hebben in de financiële consequenties van arbeidsongeschiktheid. Daarbij moet ook gedacht worden aan aanvullende verzekeringen op de WIA, zoals de excedent- en hiaatverzekering.

Omdat er in veel cao's al bepalingen zijn opgenomen die zien op het inkomensbeleid bij ziekte en arbeidsongeschiktheid zijn hieronder slechts enkele voorbeelden opgenomen.

- In het Najaarsakkoord 2004¹⁰ is ten aanzien van loondoorbetaling bij ziekte afgesproken dat over de eerst twee ziektejaren tezamen niet meer dan 170% van het laatst verdiende loon wordt betaald met mogelijkheid om aanvullende specifieke arbeidsvoorwaardelijke afspraken te maken die de re-integratie en/of participatie stimuleren.¹¹
 - Cao VVT: *"Als je ziek bent, wordt je loon tijdens ziekte zoals bedoeld in dit artikel in de eerste 52 weken voor 100% doorbetaald. In de daaropvolgende 52 weken ontvang je 70% van je loon tijdens ziekte met als minimum het wettelijk minimum(jeugd)loon. Als je in de tweede periode van 52 weken ziekte productieve arbeid verricht bij je werkgever of bij een andere werkgever en/of re-integratieactiviteiten verricht die je bent overeengekomen met je werkgever in een plan van aanpak, geldt het volgende:*
 - *de uren die zijn besteed aan productieve arbeid en/of de uren die zijn besteed aan re-*

¹⁰ Najaarsakkoord 5 november 2004.

¹¹ In veel cao's is een aanvulling op de loondoorbetalingsverplichting geregeld van in het eerste jaar 100% en in het tweede jaar 70%. Deze verdeling kan echter ook anders vormgegeven worden, maar in het najaarsakkoord van 2004 is afgesproken dat de totale aanvulling in beginsel niet meer dan 170% mag bedragen.

- integratieactiviteiten, worden doorbetaald tegen 100% van jouw loon bij ziekte.*
- *De overige uren, betaalt je werkgever door op basis van 70% van jouw loon bij ziekte.”*
 - *Cao Schilders: “In geval van arbeidsongeschiktheid heeft de werknemer, met inachtneming van het wettelijk minimumloon, aanspraak op doorbetaling van loon conform artikel 7:629 lid 1 van het Burgerlijk Wetboek volgens de volgende staffel: 22 a. 1 e periode van 26 weken: 95 procent; b. 2 e periode van 26 weken: 90 procent; c. 3 e periode van 26 weken: 85 procent; d. 4 e periode van 26 weken: 70 procent.”*
- Er kunnen, na 104 weken ziekte, afspraken gemaakt worden over de overeengekomen nieuwe arbeidsduur.
 - *Cao Post NL: “De werkgever vermenigvuldigt dit verschil in salaris per uur met de overeengekomen nieuwe arbeidsduur. Is je nieuwe arbeidsduur hoger dan je oorspronkelijke arbeidsduur? Dan vermenigvuldigt de werkgever het verschil in salaris per uur met de oorspronkelijk overeengekomen arbeidsduur.”*
 - *Cao UMC: “De medewerker die na 104 weken ziekte niet in aanmerking komt voor een WIA-uitkering omdat het loonverlies minder dan 35% is, heeft zolang de arbeidsovereenkomst voortduurt ook na 104 weken ziekte aanspraak op doorbetaling van loon. Dit volgens de loondoorbetalingsregels die in het tweede ziektejaar gelden, met dien verstande dat na een formele herplaatsing artikel 8.5.1 lid 3 en lid 4 gelden.”*
 - Een werkgever of branche kan met bonden afspreken om zich aan te sluiten bij de *Private Aanvulling WW & WGA (PAWW)*, een regeling die is afgesloten met de sociale partners. De Stichting PAWW is opgericht omdat in 2016 de duur van de WW- en de WGA-uitkeringen werd verkort van 38 maanden naar maximaal twee jaar. De regeling zorgt ervoor dat (voormalige) werknemers ook na afloop van de uitkering (WW of loongerelateerde WGA) een aanvullende uitkering krijgen van maximaal veertien maanden. De uitvoering wordt geregeld middels zogenaamde verzamel-cao's. In de verzamel-cao is alleen de afspraak over de private aanvulling van de WW en WGA geregeld en deze cao bestaat naast de reguliere arbeidsvoorwaarden-cao's.
 - *Cao ANWB: “Cao-partijen hebben zich aangemeld bij de sectorale cao tot aanvulling van de WW- en WGA-uitkering, ingaande op december 2018. De overheid heeft de duur en opbouw van de WW-uitkering en de loongerelateerde WGA-uitkering (arbeidsongeschiktheid) teruggebracht naar twee jaar. De Stichting PAWW (Private Aanvulling WW en WGA) verstrekt medewerkers een aanvullende uitkering na afloop van de wettelijke WW-of loongerelateerde WGA-uitkering. De premie voor deze aanvulling wordt betaald door de medewerker. De hoogte wordt jaarlijks vastgesteld door de Stichting PAWW. Meer informatie vind je op Intranet.”*
 - *Zie voor alle deelnemende cao's: www.spaww.nl/cao-partijen/verzamel-caos.*
 - Een WIA-hiaatverzekering beschermt werknemers na de loongerelateerde WGA-uitkering tegen verdere inkomensterugval bij arbeidsongeschiktheid. Deze verzekering geeft werknemers meer financiële zekerheid.
 - *Cao Grafimedia: “De werkgever is met ingang van 1 januari 2019 verplicht de werknemer een WGA-hiaatverzekering aan te bieden ter dekking van het financiële risico bij arbeidsongeschiktheid ... : a. In geval van gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid (35-80%) heeft de werknemer die recht heeft op een WGA-uitkering, na ingangsdatum van deze WGA-uitkering, recht op een aanvulling tot maximaal 70% van zijn laatstverdiende gemaximeerde jaarsalaris voor ingang arbeidsongeschiktheid, tot de AOW-gerechtigde*

leeftijd. Verricht deze werknemer zodanige werkzaamheden dat hij zijn resterende verdien capaciteit voldoende (ten minste 50%) benut, dan heeft hij, na ingangsdatum van deze WGA-uitkering, recht op een aanvulling tot maximaal 75% van zijn laatstverdiende gemaximeerde jaarsalaris voor ingang arbeidsongeschiktheid, tot de AOW-gerechtigde leeftijd.”