



Pak verzuim pragmatisch aan als opstapje naar duurzame inzetbaarheid

Je hoeft niet alle treden te zien om de eerste stap te zetten!

Door **Pauline Miedema en Jacinta Schonewille**

20 december 2017

Artikel

“Ziekte overkomt je, verzuim is een keuze”, of “verzuim is gedrag van de leidinggevende”, of “ziek is ziek”. Allemaal visies op verzuim en allemaal kloppen ze. Een beetje. Hoog ziekteverzuim is een symptoom van een onderliggend probleem. Er is geen wonderoplossing dat alles binnen een maand weer goed maakt.

Verzuim blijft, naast duurzame inzetbaarheid, een belangrijk onderwerp. Het feit dat er al een aantal jaren in november een Week van de Werkstress is, zegt al genoeg.

Hoewel wij meer geloven in aandacht geven aan wat wél goed gaat als het om de gezondheid van organisaties gaat, is een pragmatische aanpak van verzuim goed als basis om daarna verder te gaan naar duurzame inzetbaarheid.

Organisatieverkenning

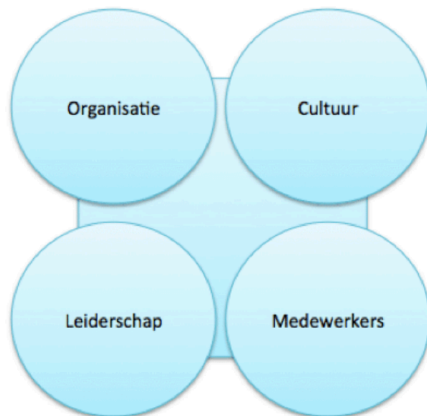
Als je duurzaam wil verbeteren, dan is er altijd een gefaseerde aanpak nodig. Een *shortcut* helaas geen optie. Bij het aanpakken van verzuim is het logisch dat je eerst de verzuimcijfers analyseert, inventariseert wat de organisatievisie op verzuim is en – niet onbelangrijk – dat de organisatie deze visie ook uitdraagt. U leest het verzuimprotocol kritisch en doet een check op de lopende dossiers. Is voor iedereen, leidinggevenden en medewerkers, duidelijk wat de regels zijn rondom verzuim? Wie welke rol heeft en wat er wordt verwacht bij de re-integratie? Hoe zien de dossiers eruit, zijn de documenten op orde, maar nog veel belangrijker: is er voldoende aandacht en begeleiding voor de medewerker over wie het gaat? Dit is een pragmatische aanpak van verzuim die vaak nog wordt gehanteerd bij organisaties.

Toch is het is belangrijk om verzuim niet als een geïsoleerd probleem te zien, maar juist te kijken naar de volle breedte van de organisatie en de context: de organisatiestructuur, -cultuur, de medewerkers, de leiderschapsstijl, de communicatie, de rol van HR, het verzuim en duurzame inzetbaarheid.

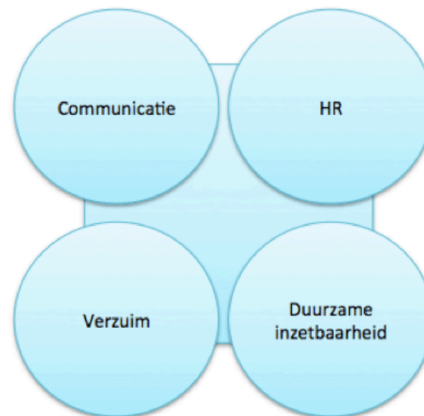
Door een analyse te maken van deze onderwerpen kun je komen tot een duurzaam plan van aanpak dat leidt tot een gezondere organisatie. En natuurlijk is een gevolg daarvan ook een daling van het verzuim.

Onderstaande organisatieverkenning met voorbeeldvragen kunt u gebruiken om te komen tot een goed onderbouwd advies voor duurzame inzetbaarheid en het duurzame terugdringen van verzuim. Gaat u onderzoek doen bij een organisatie, dan is het belangrijk de de juiste thema's en vragen te kiezen. Dit is altijd maatwerk.

Organisatie



Context



Organisatie

Wat voor soort organisatie? (missie, visie, organisatiestructuur, opbouw, geschiedenis)

Welke doelstellingen zijn er?

Welke veranderingen zijn er de afgelopen jaren geweest en worden er verwacht? (overname, fusie, reorganisatie, etc.)

Cultuur

Hoe gaan mensen met elkaar om?

Wat zijn de waarden?

Wat hoort typisch bij deze organisatie?

Leiderschap

Hoe wordt leiding gegeven?

Wat is de rol van de leidinggevende?

Waar worden leidinggevendenden op beoordeeld?

Medewerkers

Wat is de opbouw medewerkerbestand (leeftijd, geslacht, uitstroom/doorstroom, etc.)

Hoe zijn medewerkers bij de organisatie betrokken? (OR, inspraak, MTO)

Wat maakt dat mensen bij deze organisatie werken?

Communicatie

Welke communicatiemiddelen en -kanalen worden gebruikt?

Wat is de tone of voice?

Wie communiceert met wie? (formeel en informeel)

HR

Wat is de visie van HR?

Wat zijn de doelstellingen en wat is de rol van HR?

Welke HR-instrumenten zijn er?

Verzuim

Wat is de visie op verzuim?

Hoe is verzuimbegeleiding georganiseerd? (rollen, protocollen, interventies, beleid)

Wat zijn de verzuimcijfers? (algemeen, kort, lang, frequentie, interventies, bestaande dossiers)

Duurzame inzetbaarheid

Wat is het beleid en wat zijn de interventies voor duurzame inzetbaarheid?

Wat zijn de doelstellingen voor duurzame inzetbaarheid?

Waar in de organisatie is duurzame inzetbaarheid belegd?

Korte termijn maatregelen terugdringen verzuim

Dat je een brede verkenning binnen de organisatie gaat doen, betekent niet dat je parallel daaraan niet kunt starten met een pragmatische verzuimaanpak, of dat je geen snelle resultaten kunt boeken of alles tegelijk zou moeten aanpakken.

Het betekent wél dat je het op de goede manier moet aanpakken, omdat het verzuim anders alleen maar hoger wordt. Hard sturen op cijfers helpt meestal niet, of maar heel even. Een verzuimtraining voor leidinggevenden lijkt even te helpen, maar het effect zal snel wegebben omdat het niet de essentie raakt.

Rapportages over verzuim en het signaleren van verzuim helpen wel, maar alleen als je ze op de juiste manier inzet. Een bonus voor mensen die niet verzuimen werkt meestal averechts, mensen die wél ziek zijn voelen zich gestraft en mensen lopen veel langer door met klachten omdat ze zich niet meer ziek willen melden. Het resultaat is dat ze pas aan de bel trekken als het echt niet meer anders kan en vaak langdurig uitvallen.

En tot slot: het opstellen van nieuw verzuimbeleid kan geen kwaad, maar raakt veelal niet de kern en heeft dus meestal minimaal effect. Tot zo ver de dingen die níet helpen. Wat dan wel? We hebben vijf tips voor u op een rijtje gezet als u pragmatisch aan de slag wilt gaan met verzuim.

Tip 1 – Draag uw visie uit

Wat is de visie van de organisatie op verzuim? En wat is de visie van de individuele leidinggevenden en medewerkers? Het kan heel verhelderend zijn om daar tijdens een teamoverleg eens een goed gesprek over te hebben. Als de ene medewerker denkt dat ziekteverzuim een recht is en dat het prima is om af en toe een dagje niet te werken omdat hij geen zin heeft, terwijl de ander doorwerkt tot 'ie er letterlijk bij neervalt, dan zit er ergens wat scheef. Of als de ene leidinggevende gelooft in eigen verantwoordelijkheid en dus alles maar op z'n beloop laat, terwijl de ander er bovenop zit, dan worden de afspraken onduidelijk.

Waar staat uw organisatie voor? Hoe blijkt dat uit het beleid en nog belangrijker... hoe blijkt dat in de praktijk? *Practise what you preach*. Vergeet daarbij vooral niet hoe sterk de voorbeeldfunctie van het hoogste management kan zijn.

Tip 2 – Voer het juiste gesprek

Als u verzuim wilt verlagen, dan zult u heel veel gesprekken moeten voeren. 'Praten als Brugman' zult u misschien denken, maar het is meer 'luisteren als Brugman'. Het gaat in eerste instantie niet om het verkondigen van uw boodschap, maar om het luisteren naar wat er werkelijk speelt.

Naast de analyse van de cijfers is het belangrijk om het verhaal van de organisatie te kennen. Van de directie, het management en de medewerkers. En het liefst ook nog van de arbodienst, bedrijfsarts en andere professionals die betrokken zijn. Waar denken zij dat het mis gaat en welke oplossingen zien zij?

Een groot onderdeel van de aanpak van verzuim zal het voeren van gesprekken zijn. Tussen managers onderling om van elkaar te leren. En van managers met medewerkers. Een gesprek over het ziekmelden, over de voortgang, een hersteldgesprek, een gesprek over frequent verzuim en een preventief gesprek. En kijk je wat breder: loopbaangesprekken, het praatje bij de koffie-automaat, functioneringsgesprekken en teamoverleg. Want eigenlijk is het heel simpel: op het moment dat mensen elkaar aanspreken, er een open cultuur is, dat leidinggevenden en medewerkers een goede relatie hebben en dat mensen zich gewaardeerd en gehoord voelen... dan gaat het verzuim vanzelf omlaag.

Tip 3 – Geef betekenis aan de verzuimcijfers

Verzuimcijfers zijn vaak nog ondoorzichtiger dan de jaarrekening van een frauderende bank. Als managers cijfers zien, dan krijgen ze de neiging daarop te willen sturen. Maar de meeste cijfers uit een verzuimrapportage lenen zich daar helemaal niet voor.

Het verzuimcijfer is niet zo interessant, de opbouw van de cijfers wel. Op welke afdelingen is het heel erg hoog en waar is het lager? Hoeveel mensen verzuimen meer dan drie keer per jaar? Stijgt of daalt het verzuim gedurende een bepaalde periode? Hoe is de verdeling tussen kort, midden en lang verzuim? Wat zijn de trends?

De absolute cijfers doen er eigenlijk helemaal niet toe; het gaat om de verklaring waaróm ze zo zijn. Als je verzuimcijfers opneemt in een rapportage, zorg dan vooral voor een goede analyse. Of nog beter... neem de tijd om die analyse samen met de managers te maken. Cijfers zonder uitleg kunnen een vertekend beeld geven. Zo kan een afdeling een torenhoog verzuim lijken te hebben, tot blijkt dat er maar twee mensen werken.

Ook het cijfer van de verzuimfrequentie kan bedrieglijk laag lijken, tot blijkt dat de verdeling zo is dat bij sommige afdelingen geen frequent verzuim is en op één afdeling 25 procent van de mensen zich dit jaar al meer dan drie keer heeft ziekgemeld.

Dus, voordat je komt met een plan om verzuim aan te pakken, duik in de cijfers, kijk áchter de cijfers en analyseer deze zodat duidelijk is waar het precies over gaat. Verzuim is een symptoom, geen oorzaak. Als je alleen stuurt op verzuimcijfers en niet goed kijkt waar ze door veroorzaakt worden, dan zal je oplossing altijd tijdelijk zijn.

Tip 4 – Verzuim is een continu proces

Het verlagen van verzuim is geen eenmalige actie, het is een continu proces. En hoe helderder de doelstellingen en de aanpak zijn, hoe makkelijker het zal lopen. Maak een plan van aanpak waarin de verschillende onderdelen (structuur, cultuur, communicatie, duurzame inzetbaarheid, leiderschap, etc.) samenkomen zodat ze elkaar versterken. Randvoorwaarden die er zeker in terug moeten komen: communicatie, het verzuimprotocol en goede rapportages en signalering over de verzuimcijfers. Bij communicatie is de *tone of voice* van belang; hoe worden mensen aangesproken? Daarnaast is belangrijk dat iedereen weet wat de visie is en wat de regels zijn.

Als die zaken geregeld zijn, dan is het tijd de focus te leggen op waar het werkelijk om draait: de cultuur, de rol van de leidinggevenden, duurzame inzetbaarheid en preventie. Niet alles hoeft tegelijk, stapje voor stapje komt u er uiteindelijk ook en dat houdt het behapbaar voor de organisatie.

Tip 5 – Blijf positief, wat valt er te winnen?

Meestal beginnen mensen spontaan te zuchten als het gaat over verzuim. Het is gewoon geen leuk onderwerp. Op z'n best is het saai en anders is het moeilijk, pijnlijk of te privé. Geen goede binnenkomer waar je je geliefd mee maakt tijdens een vergadering.

Focus daarom niet alleen op wat er niet goed gaat, maar op wat er wél te winnen valt. Waarom zou u minder verzuim willen, wat valt er te winnen? Op welke afdelingen gaat het wél goed? Welke successen zijn er geboekt?

Verzuim wordt meestal pas besproken als het uit de hand loopt, terwijl er juist daarvóór zoveel te winnen is. Focus op gezond en met plezier werken, daar worden mensen namelijk wél blij van.

De pragmatische aanpak van verzuim

Het beste resultaat op het gebied van verzuim en duurzame inzetbaarheid krijgt u als u direct en concreet aan de slag gaat met verzuim – de pragmatische aanpak dus – en tegelijkertijd aan een bredere verkenning start, waarmee u een goed onderbouwd advies kan maken.

Met de snelle acties krijgt u mensen enthousiast omdat ze zien dat het werkt. Met het brede advies zorgt u dat er een duurzame en toekomstbestendige aanpak wordt gekozen waarmee u daadwerkelijk iets kunt verbeteren.

Werken aan de korte en de lange termijn dus. En op het moment dat u uw medewerkers en leidinggevenden betreft bij de gekozen aanpak, dan is snel resultaat mogelijk!

*Pauline Miedema is gecertificeerd arbeids- en organisatiedeskundige en
Jacinta Schonewille is organisatieadviseur en verzuimcoach. Ze werken bij [de zebra-fabriek](#).*

© BG magazine