

Van reactief naar proactief beleid

Te hoge verzuimcijfers zijn de directie, HR-manager en het personeel vaak een doorn in het oog. Als HR-professional heeft u een hoop verantwoordelijkheden op het gebied van verzuim: u moet niet alleen sturen op verzuimcijfers, maar ook zorgen dat leidinggevenden hierin hun verantwoordelijkheid nemen. Met een stappenplan kunt u uw verzuimbeleid efficiënt inrichten.

Verzuimbeleid is vaak een afspiegeling van de cultuur van een organisatie. Is er een cultuur van controle of juist van vertrouwen? Vanuit het perspectief van de organisatie kan er worden gesproken over ‘command’ (opdracht), communicatie en

“ **Iedereen moet werken aan inzetbaarheid** ”

controle (de drie c’s) of over vakmanschap, verbinding en vertrouwen (de drie v’s). Heeft u efficiëntie en kwaliteit hoog in het vaandel staan, dan zijn de drie c’s terug te vinden in het verzuimbeleid. U hanteert dan duidelijke procedures, acties en sancties. Kiest u meer voor flexibiliteit en innovatie, dan ligt de focus juist op gezondheidsbeleid en elkaar op verantwoordelijkheid aanspreken.

Er kunnen diverse redenen zijn om het verzuimbeleid van uw organisatie onder de loep te nemen: hoog verzuim, oneigenlijk gebruik van het verzuimbeleid of

ontevredenheid onder werknemers. Om tot een verzuimbeleid te komen waar iedereen beter van wordt, kunt u het onderstaande stappenplan volgen.

Stap 1: wat is de huidige situatie?

Bij de beoordeling van het huidige verzuimbeleid staan de volgende vier vragen centraal:

1. Sluit uw verzuimbeleid aan bij de huidige wetgeving?
2. Is er een relatie met preventief arbo-/gezondheidsbeleid?
3. Past het in de visie en organisatiecultuur?
4. Voldoet het aan de wensen en verwachtingen van de directie, leidinggevenden en werknemers?

Verantwoordelijkheid

Voor een antwoord op vraag 1 is de definitie van ‘goed werkgeverschap’ uit het Burgerlijk Wetboek belangrijk. Dit houdt onder meer in dat u de inzetbaarheid van werknemers stimuleert, een verstoorde balans tussen werk en privé probeert te voorkomen, werknemers individuele zeggenschap en teams uitdagend werk

biedt. Maar van werknemers wordt ook ‘goed werknemerschap’ verwacht: ze moeten werken aan hun inzetbaarheid, innovatief werkgedrag vertonen, een verstoring in de balans tussen werk en privé zelf ook proberen te voorkomen en hun verantwoordelijkheid nemen.

Het ziekteverzuimbeleid hoort hierbij aan te sluiten. Er moet een duidelijk evenwicht zijn tussen de belangen van de werkgever (in het kader van de loondoorbetalingsplicht bij ziekte) en de belangen van de werknemer (in het kader van de privacy). In uw verzuimbeleid speelt de Wet verbetering poortwachter (WVP) een belangrijke rol. In de praktijk maken werkgevers echter lang niet altijd een duidelijke

“ **Vertaalslag naar de praktijk is soms moeilijk** ”

vertaalslag van wetgeving naar het eigen beleid. Er is bijvoorbeeld geen casemanager aangewezen of er is niet duidelijk omschreven wie wat doet tijdens het re-integratietraject.

Als u kiest om eigenrisicodragers voor de WGA te worden, moet u voorafgaand aan de totaal 12 jaar dat u verantwoordelijk bent voor de re-integratie goed nadenken over de invulling van het re-integratiebeleid en een bezwaar- en klachtencommissie instellen.

De arbowetgeving verplicht u om u als werkgever bij het begeleiden van zieke

Informatie over privacy

Voor meer informatie over privacybescherming bij ziekte kunt u het document 'De zieke werknemer en privacy' lezen van het College bescherming persoonsgegevens (CBP) op de website cpbweb.nl. Hierin wordt uitgebreid ingegaan op de belangen van de werkgever enerzijds en de belangen van de werknemer anderzijds. Ook in de recent gepubliceerde STECR Werkwijzer 'Communicatie en privacy bij verzuimaanpak' kunt u nuttige informatie vinden.

werknemers te laten bijstaan door deskundigen. U kunt kiezen voor een vangnetregeling of een maatwerkregeling. Deze keuze moet duidelijk zijn terug te vinden in de inhoud van de contracten met derden in het kader van verzuimbegeleiding. Het is verstandig om ook een relatie te leggen tussen ziekteverzuim en preventie, bijvoorbeeld door verzuim- en ongevallenanalyses op te stellen. Deze analyses geven aanknopingspunten voor een veilige en gezonde werkplek, maar ook voor het werken aan de fysieke en mentale gezondheid van werknemers. In het kader van deskundigheid en privacy is het aan de bedrijfsarts voorbehouden om een analyse te maken op basis van de aandoeningen.

Interviews

Door een schriftelijke enquête te houden onder alle leidinggevenden en werknemers krijgt u een duidelijk beeld over hoe het verzuimbeleid wordt ervaren binnen uw organisatie. Naar aanleiding van de uitkomsten van de schriftelijke enquête kunt u verdiepende interviews houden met de diverse spelers binnen het ziekteverzuimbeleid. De uitkomsten van de enquête en de interviews geven antwoorden op vraag 3 en 4 van stap 1.

Stap 2: Wat is de gewenste situatie?

In stap 1 is de huidige situatie in kaart gebracht. Door de gesprekken met de leidinggevenden en werknemers heeft u informa-

tie gekregen over de gewenste situatie. In stap 2 gaat het erom dat u een gewenste situatie kiest. Is dit een omgekeerd negatief doel; het verzuimcijfer verlagen? Of is het een wenkend perspectief; gezonde en duurzaam inzetbare werknemers?

Als de focus ligt op verlaging van het verzuim, staat de verzuimprocedure centraal. Er komen duidelijke regels die streng worden toegepast door de leidinggevenden. Dit geeft in de praktijk een lager verzuim, vooral bij organisaties die nog geen duidelijke rol hebben voor de leidinggevende vanaf de eerste dag van de ziekmelding. De keerzijde is dat werknemers hier wantrouwend van kunnen worden en de neiging kunnen krijgen om de regels te omzeilen. Ook wordt er vaak alleen maar gestuurd op het resultaat: is het verzuimcijfer gedaald?

Inzetbaarheid

Als de focus ligt op gezonde en duurzaam inzetbare werknemers, staat ook de rol, of beter gezegd de keuze, van de leidinggevende centraal. Hij kiest ervoor om tijd, geld en energie te steken in het creëren van een veilige, gezonde en motiverende werkomgeving. Hierbij ligt het accent op wat nodig is om de werknemer gezond

“Het accent ligt op wat nodig is om gezond te blijven”

en duurzaam inzetbaar te houden. Op het vakmanschap van de werknemer vertrouwen, staat dan centraal. Vakmanschap betekent in dit geval méér dan het goed uitvoeren van zijn werkzaamheden. De werknemer moet ook zelf zorg dragen voor zijn gezondheid en inzetbaarheid. Bij deze keuze wordt niet gestuurd op het resultaat, maar op het proces en de samenwerking tussen werkgever, leidinggevende, werknemer, HR en OR. Als dit op de juiste manier gebeurt, volgt het resultaat vanzelf. Zo niet, dan moet het proces worden bijgestuurd.

Stap 3: aan de slag gaan!

In stap 3 kunt u daadwerkelijk werken aan de gewenste situatie. U doet aanpassingen in het verzuimbeleid die erop gericht zijn om (langdurig) verzuim te voorkomen in plaats van zieke werknemers te controleren. Ook wijst u uw personeel op de diverse verlofvormen zoals calamiteiten- en zorgverlof. Daarnaast kan het opzetten van beleid voor mantelzorg en rouwverwerking bijdragen aan het verlagen van verzuim. Door het accent te verplaatsen naar het duurzaam inzetbaar houden van werknemers

“Voorkomen in plaats van controleren”

kunt u meer energie steken in gezondheidsmanagement. Daarbij gaat het om een bedrijfscultuur waarin werknemers worden ondersteund in hun verantwoordelijkheid om te werken aan hun eigen lichamelijke en geestelijke gezondheid. Bekende hulpmiddelen hierbij zijn een goed arbobeleid, een BRAVO-beleid (voldoende bewegen, niet roken, matig alcoholgebruik, gezonde voeding en voldoende ontspanning) en HRM-beleid gericht op het ontwikkelen van personeel.

Stap 4: evalueren en bijstellen

Een bedrijfscultuur veranderen, kost tijd. Dit geldt ook voor het doorlopen van de diverse stappen. Zorg dat er regelmatig evaluaties plaatsvinden om na te gaan of het proces de gewenste richting op blijft gaan. Zorg dat bij deze evaluatiemomenten zowel werkgever, en leidinggevenden als werknemers, OR en HR betrokken zijn. U werkt immers samen aan duurzame inzetbaarheid met als bijkomend positief resultaat – hopelijk – een lager verzuim.

Carolina Verspuij, trainer/adviseur/coach Arbeid en Gezondheid bij FNV Formaat, e-mail: carolina.verspuij@fnvformaat.nl