

06-04-2003

## **HELFT VAN DE VERZUIMERS ZIJN ZIEK DOOR ZIEKMAKENDE LEIDINGGEVENDEN**

### **Wet Verbetering Poortwachter**

**Jacco van den Berg en Jacqueline Crijns**

resp. directeur en trainer/adviseur bij Van den Broek en Partners

In het VPRO-radioprogramma De Ochtenden (4 september 2002) beweerde de directeur van ArboNed dat de helft van de ziekmelders niet ziek is. De ene helft is aantoonbaar ziek, met de andere is meer aan de hand, zo beweert hij. Als één van de redenen voor dit verzuim 'met een luchtje' noemde hij het anonieme bestaan dat veel werknemers bij grote bedrijven leiden. Een andere discussie die momenteel woedt is de enorme bureaucratie die de Wet Verbetering Poortwachter voor werkgevers met zich meebrengt. Dat ondernemers hierover klagen is begrijpelijk. De opvatting van de directeur van één van Nederlands grotere Arbo-diensten is op zijn minst toch opmerkelijk. Wat eigenlijk altijd opvallend is, is dat in iedere discussie één partij de dans ontspringt: de leidinggevende. Dit artikel laat hen echter niet buitenschot en laat zien dat hun rol bij het terugdringen van het verzuim onmiskenbaar groot is.

### **Voorkomen is beter dan genezen**

Allereerst is natuurlijk voorkomen beter dan genezen. Met het nemen van preventieve maatregelen op de zogenaamde VGW-aspecten (Veiligheid, Gezondheid en Welzijn), voorkomt de leidinggevende, samen met de Arbo-dienst, dat in veel gevallen zijn medewerkers zich ziek melden. Op basis van een Risico Inventarisatie en Evaluatie, aan de hand van 'gevals'-besprekingen in het Sociaal Medisch Team (SMT), bedrijfsongevallen, klachten en besprekingen van knelpunten in werkoverleg kunnen preventieve maatregelen bepaald en uitgevoerd worden.

#### **Voorbeelden van Veiligheidsaspecten zijn:**

- schoenen met stalen neuzen
- een lasbril
- gehoorbescherming
- handschoenen
- etc.

#### **Voorbeelden van Gezondheidsaspecten zijn:**

- periodieke keuring
- fitnessruimte
- tochtvrije ruimten
- steekkarretjes
- ergonomisch verantwoorde stoelen
- tilapparaten
- etc.

#### **Voorbeelden van Welzijnsaspecten zijn:**

- ruimte voor ideeën en inspraak
- afwisselend werk
- goede werksfeer
- uitdagend werk
- richtlijnen over agressie, intimidatie en geweld
- etc.

## De gelegenheid maakt de dief

Als de leidinggevende denkt dat zijn rol bij het terugdringen van het ziekteverzuim beperkt is, heeft hij het mis. De behoefte van medewerkers om zich ziek te melden is groot als het aantal ziekmakende factoren op het werk hoog. Het effectief wegnemen van deze factoren verkleint de behoefte om eens lekker thuis te blijven, een baaldag te nemen en pas na het weekend weer op het werk te verschijnen. Veel van deze factoren (de drie A's) hebben te maken met de hierboven genoemde welzijnsfactoren.

### Arbeidsinhoud

- eentonig werk
- geen contacten met anderen
- continu een (te) hoog werktempo
- geen verantwoordelijk werk, inspraak en ruimte om oplossingen te bedenken
- etc.

### Arbeidsomstandigheden

- hoge werkdruk
- onveilige werksituatie
- lawaai, koude, hitte
- ontbreken van interne voorzieningen als toiletten en kleedruimte
- etc.

### Arbeidsverhoudingen

- ruzieachtige werksfeer
- slechte relatie met leidinggevende en collega's
- autoritaire stijl van leidinggeven van de leidinggevende
- geen ruimte om in functioneringsgesprek en werkoverleg over het werk te praten
- etc.

Een leidinggevende die er in slaagt de binding met het bedrijf, de collega's en het werk te vergroten, zal in zijn afdeling minder verzuim hebben dan collega's die hier niet in slagen. Het voeren van functioneringsgesprekken en werkoverleg bewijzen hierin hun nut en maken medewerkers minder anoniem. Slechte arbeidsomstandigheden, het ontbreken van 'gezonde' spanning in het werk en sluimerende conflicten die in de toekomst ongetwijfeld tot verzuim zouden hebben geleid, worden nu besproken en tot ieders tevredenheid aangepakt/opgelost. De gelegenheid om te verzuimen is bij medewerkers groot als zij niet geconfronteerd worden met financiële consequenties, weten dat het werk door anderen wordt overgenomen en zich anoniem bij bijvoorbeeld de telefoniste of de afdeling PZ ziek kunnen melden. Ook hier is de rol van de leidinggevende onmiskenbaar groot, of hij het nu leuk vindt of niet. Door (telefonische) ziekmeldingen via hem te laten lopen en door hun met zieke en inmiddels weer herstelde medewerkers gesprekken te voeren voorkomt hij dat medewerkers zich te makkelijk ziek melden.

## Wet Verbetering Poortwachter: ZIEKMELDING

Dag 1 : De werknemer meldt zich ziek bij zijn werkgever

Week 1 : De werkgever meldt de werknemer ziek bij de arbodienst

Week 13 : De werkgever meldt de werknemer ziek bij UWV

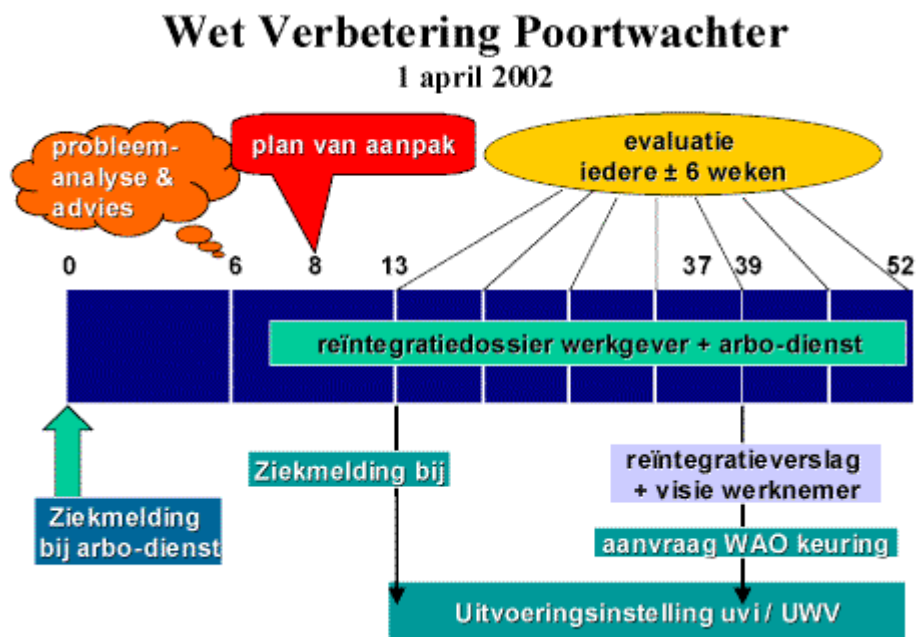
### Telefonische ziekmelding

Een medewerker meldt zich voor een bepaald tijdstip bij zijn leidinggevende ziek. Een medewerker die zich anoniem bij de afdeling PZ kan en mag ziek melden, ervaart geen enkele belemmering om zich ziek te melden. Bij een 'anonieme' ziekmelding weet de leidinggevende niet

of te laat wat er met de afwezige medewerker aan de hand is. Ook kan dagplanning in het gedrang komen, is niet bekend of er afspraken verzet moeten worden of dat werk aan andere medewerkers doorgeschoven moet worden. Ook als deze op het moment van de ziekmelding niet bereikbaar is, neemt de leidinggevende op diezelfde dag contact op met de zieke medewerker. Medewerkers moeten zich als het maar enigszins kan zelf ziek melden en dit niet laten doen door partners of huisgenoten. Wanneer dit niet gebeurt, zorgt de chef er ook nu voor dat er op diezelfde dag contact is tussen hem en de medewerker.

Veel chefs hebben moeite met deze gesprekken. Zij vrezen dat medewerkers dit - meestal telefonische - contact ervaren als controle of wantrouwen. Zij zien er tegenop om zo'n gesprek te voeren. Daarom hebben veel organisaties een lijst met aandachtspunten opgesteld die chefs moet helpen om op een correcte wijze zo'n "meldgesprek" te voeren. Hieronder volgt een voorbeeld van zo'n lijst met aandachtspunten:

- - oorzaak van het verzuim?
- - hoe lang gaat het duren?
- - is de dokter geraadpleegd?
- - verzoek aan de medewerker om iets van zich te laten horen als hij meer weet
- - bestaat de noodzaak of de wens om iets door te geven aan collega's of klanten?
- - sterkte en beterschap



### Wet Verbetering Poortwachter: ACTIES TIJDENS ZIEKTE

**Week 6 :** De werknemer heeft een consult bij de arbodienst. Die maakt een probleemanalyse en advies voor de werkgever en zijn werknemer

**Week 8 :** Werkgever en werknemer maken een plan van aanpak ( de arbodienst helpt eventueel), inclusief tussentijdse evaluatiemomenten uiterlijk om de 6 weken

### Gesprek tijdens afwezigheid

Het is belangrijk dat de leidinggevende er voor zorgt dat de medewerker tijdens zijn afwezigheid betrokken blijft en geïnformeerd wordt over het 'reilen en zeilen' binnen de afdeling en de organisatie. Tenzij, de medewerker hier absoluut geen prijs op stelt. Leidinggevend die dit nalaten en weinig belangstelling voor hun medewerkers tonen, werpen een terugkeerdrempel op. De eerste zes weken zijn cruciaal in het bevorderen van de terugkeer. Medewerkers, die tot het

verplicht! opstellen van een plan van aanpak (bij 8 weken ziekte) niets van hun leidinggevende en collega's horen, hikken enorm tegen hun terugkeer aan en stellen (uit schaamte voor hun afwezigheid) alsmaar uit en zijn onnodig nog langer afwezig. Grote kans dat bij het samen opstellen van het plan van aanpak er weinig inbreng en initiatief is van de werknemer. Aandacht tijdens de ziekte kan zowel schriftelijk als telefonisch plaatsvinden. Het is ook mogelijk de medewerker thuis te bezoeken of de medewerker verzoeken even 'zijn neus' op de afdeling te laten zien. De leidinggevende dient hier een trekkers- en coördinerende rol te vervullen bij het in contact blijven met de medewerker tijdens zijn afwezigheid.

## Wet verbetering poortwachter: (GEDEELTELIJKE) TERUGKEER

Week 8 - 35 : In deze periode voeren werknemer en werkgever de afspraken uit het Plan van aanpak uit, stellen eventueel de afspraken bij

Week 35 : UWV stuurt WAO-aanvraag- formulieren naar de werknemer. Werkgever en werknemer evalueren het Plan van aanpak

Week 39 : De werknemer stelt het reïntegratie- verslag samen en stuurt dit met de WAO-aanvraag naar UWV

Week 52 : Mogelijke start (gedeeltelijke) WAO-uitkering

## Terugkeergesprek

Bij zijn terugkomst voert de leidinggevende met de medewerker een terugkomgesprek. Ook bij kortdurend verzuim is een gesprek belangrijk, al is het maar een paar minuten. Op zijn minst kan de leidinggevende zeggen: 'Fijn dat je er weer bent!'. Als de teruggekeerde medewerker onopgemerkt weer gaat werken, staat de deur voor toekomstig verzuim wagenwijd open ('ze hebben mij zeker niet gemist'). Verder moet het voor iemand die ziek is geweest gemakkelijk worden gemaakt het werk te hervatten.

Aandachtspunten in zo'n terugkeergesprek zijn:

- kan de werknemer het werk alweer aan? (wellicht in aangepaste vorm)
- veranderingen in de afgelopen periode
- eventuele vragen en/of belemmeringen
- informeren van directe collega's in verband met het eventueel overdragen van overgenomen werkzaamheden en/of het opnieuw inzetten van de collega bij het realiseren van taken
- vertel dat de medewerker op je kan terugvallen ('als het moeilijk gaat, kom je maar langs')

Bij langdurig verzuim vraagt een terugkeer- of reïntegratiegesprek meer tijd, met name om de afspraken uit het plan van aanpak (bijvoorbeeld aanpassingen op het werk, sociaal-medische interventies) om te zetten in concrete afspraken, bijvoorbeeld over werk- en werktijden (deeltaken, dagen of dagdelen voor welke termijn), over introductie, inwerken en evalueren.

## Wet Verbetering Poortwachter: REÏNTEGRATIE

Doel van de wet is de kansen op reïntegratie van zieke werknemers te verhogen door werknemers en werkgevers hiervoor meer verantwoordelijkheid te geven, dus het voorkomen van langdurig ziekten die uiteindelijk in de WAO kunnen belanden.

## Frequent verzuimgesprekken

Frequent kortdurend verzuim is een signaal dat er iets aan de hand is en kan uiteindelijk leiden tot langdurig verzuim. Belangrijk is dat de leidinggevendenden over een adequate verzuimregistratie beschikken. Leidinggevendenden voeren dan met medewerkers, die een van 'de norm' afwijkend verzuimpatroon hebben, zogenaamde frequent verzuimgesprekken. Voorbeelden hiervan zijn de medewerkers met een hoger ziekteverzuim (frequentie en duur) dan hun zijn collega's/leeftijdgenoten en die altijd op maandag, als er 's-avonds gewerkt moet worden of in de schoolvakanties ziek zijn. In de laatste voorbeelden is er het vermoeden van grijs verzuim. Opzet is bij deze medewerker door het verzuimgedrag bespreekbaar te maken, tot een betere beheersing van het verzuim te komen.

De opbouw van een dergelijk gesprek kan als volgt plaatsvinden:

- de medewerker (met behulp van de verzuimkaart) heel 'feitelijk' informeren over zijn verzuim en over ongewenste gevolgen hiervan voor de afdeling. De leidinggevende treedt hier duidelijk en assertief op
- de medewerker laten reageren
- inventarisatie (door beiden) van knelpunten
- bedenken van oplossingen
- maken van controleerbare afspraken maken voor de toekomst

De laatste stap wordt in de praktijk vaak vergeten en dan heeft een verzuimgesprek weinig zin. Zeker met zwart en grijs verzuimers is het noodzakelijk ijkmomenten in de nabije toekomst af te spreken en de afspraken schriftelijk vast te leggen.

De rol van de leidinggevende bij het terugdringen van het ziekteverzuim is onmiskenbaar groot. Voor hem betekent terugdringing van het verzuim: vermindering van de verzuimnoodzaak (voorkomen is beter dan genezen), terugdringing van de verzuimbehoefte (effectief wegnemen van ziekmakende factoren op en het werk) en verkleining van de behoefte 'om eens lekker thuis te blijven' en een baaldag te nemen (gelegenheid maakt de dief) en contact houden met de zieke (verlaging van de terugkeerdrempel). Organisaties kunnen mopperen op allerlei nieuwe, nog meer bureaucratische, wetten en/of hopen op een mentaliteitsverbetering van hun medewerkers, maar is het niet verstandiger, makkelijker en sneller de rol van de leidinggevende bij het terugdringen van het verzuim meer voortvarend op te pakken dan in het verleden gedaan is en de Wet Verbetering Poortwachter als hulpmiddel te zien en niet als doel op zich?



#### Even voorstellen

#### Jacco van den Berg & Jacqueline Crijs

Jacco van den Berg en Jacqueline Crijs zijn werkzaam bij Van den Broek & partners in Breda, resp. als directeur en trainer/adviseur.

Drs. Jacco van den Berg is een bedrijfseconoom die na vijf jaar 'financiën' meer belangstelling kreeg voor de mens achter de cijfers. Na twee jaar trainen en adviseren bij Horizon Training & Development keerde hij als firmant terug naar Van den Broek & partners. De onderwerpen werving & selectie, beoordelen en functioneringsgesprekken, coachen, 360°-feedback, leidinggeven, ziekteverzuim en employability genieten zijn speciale aandacht. Over deze onderwerpen schreef hij vijf boeken en vele artikelen.



Drs. Jacqueline Crijs studeerde Klinische en Arbeids- en Organisationspsychologie. Zij werkte als personeelsadviseur en heeft een brede ervaring met vaardigheidstrainingen op het gebied van management, teambuilding, conflicthantering, onderhandelen, adviesgesprekken, cultuur- en gedragsverandering, stresspreventie en ziekteverzuimbegeleiding. Binnen Van den Broek & partners coördineert zij de cursus Arbeidsrecht en traint op uiteenlopende terreinen.

Van den Broek en Partners  
 Baronielaan 95  
 4818 PC Breda  
 T: (076) 520 21 11  
 F: (076) 520 21 66  
 E: [info@vandenbroek-partners.nl](mailto:info@vandenbroek-partners.nl)  
 S: [www.vandenbroek-partners.nl](http://www.vandenbroek-partners.nl)