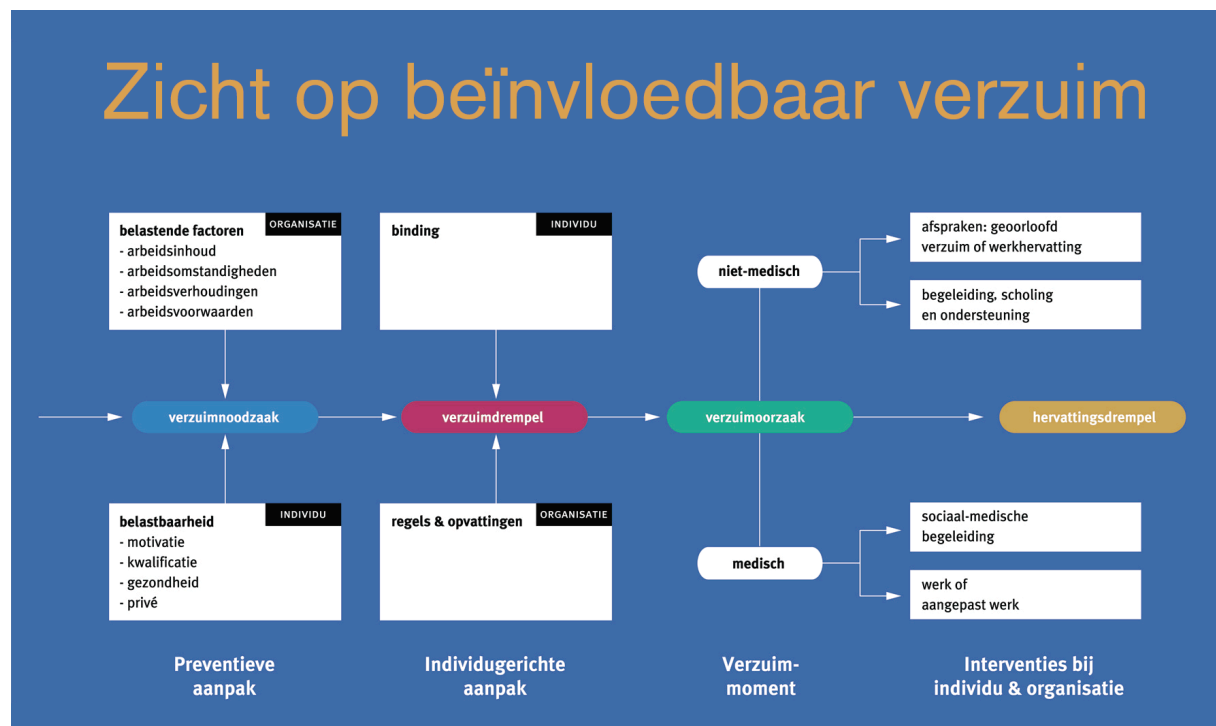


Denkmodel “Arbokapstok beïnvloedbaar verzuim”

De “arbokapstok beïnvloedbaar verzuim” laat zien dat mensen op allerlei invloeden, situaties en gebeurtenissen in de werkomgeving reageren. Verzuim is dus een resultante van velerlei factoren. Verzuim is te zien als een signaal waarmee mensen in het bedrijf iets kenbaar maken. Verzuim is dan ook voor een groot gedeelte gedrag dat door het bedrijf beïnvloed kan worden.

Voordat iemand zich ziek meldt gaan er een aantal keuze - en beslismomenten aan vooraf. Dit verklaart ook dat sommige mensen in dezelfde gezondheidstoestand (met een zelfde medische diagnose) zich ziek melden en anderen niet verzuimen. Het model geeft inzicht in die keuzemomenten en de achterliggende dimensies die hieraan ten grond liggen. Dit zijn ook aangrijpingspunten die het bedrijf kan benutten om het verzuim te beïnvloeden. Enerzijds om in een bedrijf waar arbeidsontwikkeling centraal staat, verzuim terug te dringen, anderzijds om verzuim te voorkomen. De figuur maakt duidelijk dat door integraal te kijken naar verzuim er meer aangrijpingspunten zijn om verzuim in het bedrijf aan te pakken dan doorgaans wordt gedacht en benut. Alleen aandacht voor verzuimbegeleiding en arbo is een te geïsoleerde benadering en levert niet voldoende op.



Preventieve aanpak

De verzuimnoodzaak wordt bepaald door het evenwicht tussen de belastende factoren in het werk (in de organisatie) en de belastbaarheid van de medewerker. Wanneer het evenwicht verstoord raakt, ontstaat de behoefte om te verzuimen. Het voorkomen van verzuim begint dan ook bij het beïnvloeden van deze balans. Dat betekent op organisatieniveau voortdurend oog hebben voor belastende factoren en/of de belastbaarheid, en daarop (gericht) interveniëren. Zo kennen de SW-bedrijven verschillende doelgroepen met elk hun eigen specifieke mate van belastbaarheid. In de SW-bedrijven is dan ook meer dan op de reguliere arbeidsmarkt aandacht nodig voor de optimale afstemming tussen de individuele arbeidsmogelijkheden en werk. Niet alleen bij aanvang maar ook als iemand al een tijdje zit op de zelfde werkplek. Een SW-medewerker heeft meer dan een medewerker in de reguliere arbeidsmarkt een lage belasting en kan sneller uit evenwicht gebracht kan worden. Dus ook al zit iemand op een juiste werkplek, dan kunnen alsnog andere factoren de balans gemakkelijk verstoren.

Door de modernisering van de WSW staat de arbeidsontwikkeling meer centraal. De bedrijven hebben de taak de belastbaarheid van de SW-medewerker voor arbeid te ontwikkelen (te vergroten) waardoor de medewerker meer in staat is de belasting te dragen voor werken in een zo regulier mogelijke omgeving. Dit betekent een continue balanceren tussen belasting en belastbaarheid, terwijl de evenwichtsbalk verschuift. Het stimuleren van arbeidsontwikkeling van mensen met een lichamelijke, psychische, verstandelijke en/ of arbeidsbeperking is een complex proces. Zowel het ontwikkelingsniveau, de ontwikkelingsmogelijkheden en de ontwikkelen competenties (kwalificatie en gezondheid), als de motivatie en de thuissituatie hebben invloed op de arbeidsmogelijkheden en de groei van arbeidsmogelijkheden voor de SW-medewerker. Het stelt dan ook hoge eisen aan de op maat georganiseerde arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden en ook aan arbeidsverhoudingen, zoals bijvoorbeeld de stijl van leidinggeven en de omgang met collega's.

Individuegerichte aanpak

Niet de disbalans tussen belasting en belastbaarheid zorgt dat mensen afhaken door te verzuimen. Of iemand zich terugtrekt uit het arbeidsproces wordt bepaald door de verzuimdrempel:

Hoe gemakkelijk of hoe moeilijk is het om je als werknemer terug te trekken uit het arbeidsproces? En wat voor mogelijkheden en oplossingen zijn er om niet te hoeven verzuimen en om het werken met plezier vol te blijven houden?

Dit is afhankelijk van zowel individuele als organisatorische factoren, zoals de binding die een medewerker ervaart met het werk en de collega's en de geschreven (beleid) en ongeschreven regels over verzuim en opvattingen (de cultuur) binnen de organisatie over arbeidsethos, omgangsvormen met elkaar en veilig werken. De bindingsgraad ligt voor elke medewerker anders. En dus ligt de beïnvloeding van de verzuimdrempel in een individuegerichte aanpak op momenten dat de medewerker dreigt af te haken.

Bij arbeidsontwikkeling is de belasting en belastbaarheid continu aan verandering onderhevig. De evenwichtsbalk verschuift richting het evenwicht van de reguliere arbeidsmarkt. Hoe zorgt het bedrijf dat de individuele medewerker mee kan bewegen. Hoe zorgt het bedrijf dat de SW-medewerker binding houdt of, indien de werkplek verandert, dat de SW-medewerker zich verbonden voelt met de type werkzaamheden, de collega's, het bedrijf en de klanten waarvoor hij werkt. Welke begeleidingsstructuur wordt er op gezet, waardoor de medewerker zich persoonlijk gesteund voelt. Welke ruimte is er om met vertrouwen te kunnen groeien in een (nieuwe) arbeidssituatie. Hoe veilig is de werkplek, welke gedragscodes zijn er, is een afspraak ook écht een afspraak. De leidinggevende neemt een belangrijke positie in om het afhaakgedrag te voorkomen.

Verzuimmoment

Het moment dat iemand ervoor kiest om zich terug te trekken uit de arbeidssituatie noemt men het verzuimmoment. Dit hoeft overigens niet te betekenen dat iemand daadwerkelijk arbeidsongeschikt is en niet meer in staat is te werken! Het is daarom belangrijk om te achterhalen wat de werkelijke oorzaken zijn en om zo gericht te kunnen interveniëren. Een gangbare regel in Nederland is, dat zeventig procent van het verzuim géén puur medische oorzaak heeft als verzuimreden. Dat betekent niet dat de mensen geen klachten hebben, maar dat de oorspronkelijke oorzaak van verzuim (van de verzuimkeuze) niet medisch van aard. Ook voor SW-bedrijven geldt dat over het algemeen de verzuimreden vaak geen puur medische oorzaak heeft.

Interventies

De terugkeer naar het werk is niet altijd gemakkelijk en vanzelfsprekend. Het succes van de re-integratie is afhankelijk van wat we de hervattingdrempel noemen. Zowel voor de medewerker als voor de organisatie is terugkeer naar werk een proces waarbij belangen en afwegingen een belangrijke rol spelen: hoe gemotiveerd is de organisatie om een medewerker weer op te nemen, hoe gemotiveerd is de medewerker, welke beperkingen zijn er, en welke aanpassingen op het werk zijn noodzakelijk? Deze afwegingen zijn niet alleen van invloed op de hervattingdrempel, maar ook op het succes van het gehele re-integratieproces. En hiermee komen we weer terug aan het begin van de het werkmodel: wat is voor de medewerker de juiste balans tussen belastbaarheid en belasting en hoe wordt dit op maat gemaakt. Is er een juiste afstemming tussen de arbeidsmogelijkheden en het werk. Hoe moet de begeleiding worden ingezet en wat zijn de aandachtspunten voor de arbeidsontwikkeling, wat kan beter, wat moeten we nog meer doen aan de preventie van verzuim (ook voor andere medewerkers). Een leidinggevende kan dan ook de hervattingdrempel beïnvloeden.

Tot slot

De SW bedrijven kennen nog een andere complicerende factor. Gedetacheerde SW-medewerkers zijn werkzaam in een andere organisatorische context. Dit betekent dat het denkmodel ook ingevuld moet worden vanuit de arbeidssituatie waarin de gedetacheerde werkzaam is. De beïnvloedingsmogelijkheden van de formeel leidinggevende en begeleidende leidinggevende liggen op verschillend vlak. Een goede afstemming en duidelijke rolverdeling is dan ook gewenst.