

Achtergrond en aanpak ziekteverzuim in de sociale werkvoorziening

Eindrapport

Een onderzoek in opdracht van SBCM uitgevoerd door AStri Beleidsonderzoek en -advies

Auteurs: B. Cuelenaere, A. Oostveen, V. Haanstra en F.A. Reijenga

Den Haag, 4 juni 2013



SBCM

Gezond & Veilig werken

Achtergrond en aanpak ziekteverzuim in de sociale werkvoorziening

Eindrapport

Een onderzoek in opdracht van SBCM
uitgevoerd door AStri Beleidsonderzoek en -advies
Auteurs: B. Cuelenaere, A. Oostveen, V. Haanstra en F.A. Reijenga

Den Haag, 4 juni 2013

Inhoudsopgave

SAMENVATTING	5	
1	INLEIDING	13
1.1	Aanleiding	13
1.2	Vraagstelling	13
1.3	Onderzoeksopzet	14
1.4	Opzet en leeswijzer rapport	15
2	VERZUIM IN DE SW	17
2.1	Verzuim in SW-bedrijven	17
2.2	Beschrijving denkkader SBCM	20
3	VERZUIMNOODZAAK	23
3.1	Inleiding	23
3.2	Belastende factoren	23
3.3	Belastbaarheid	24
3.4	Match	26
4	VERZUIMDREMPEL	29
4.1	Inleiding	29
4.2	Rol werkleider/management	29
4.3	Rol medewerker	31
5	VERZUIMMOORZAAK	33
5.1	Inleiding	33
5.2	Rol management	33
5.3	Rol werkleider	34
5.4	Rol bedrijfsarts	35
6	HERVATTINGSDREMPEL	39
6.1	Inleiding	39
6.2	Rol werkleider	39
6.3	Rol management	46
6.4	Rol medewerker	47
7	ORGANISATIECONTEXT	49
7.1	Inleiding	49
7.2	Aanpak frequent verzuim	49
7.3	Hervattingsdrempel beïnvloeden	52
7.4	Houding van betrokken actoren	52
7.4.1	Gevoel van urgentie	52
7.4.2	Doelen en ambities	53

7.4.3	Gevoel van verantwoordelijkheid	55
7.4.4	Consensus en waardering tussen actoren	55
7.4.5	Wie is probleemhouder?	59
7.5	Uitvoering verzuimbeleid	60
7.6	Kosten verzuim	63
7.6.1	Kostenbewustzijn SW-bedrijven	63
7.6.2	Leegloop	65
7.6.3	Financiële situatie SW-bedrijf	68
8	CONCLUSIES	73
8.1	Inleiding	73
8.2	Verzuimnoodzaak: belasting en belastbaarheid	73
8.3	Verzuimdrempel: binding en regels en opvattingen	74
8.4	Verzuimoorzaak: medische en niet-medische oorzaken	74
8.5	Hervattingsdrempel	75
8.6	Stimulerende en belemmerende factoren voor verzuimreductie	75
8.7	Aangrijpingspunten terugdringen ziekteverzuim	76
9	DISCUSSIE	77
10	AANBEVELINGEN	79

SAMENVATTING

Onderzoek en vraagstelling

De sector Sociale Werkvoorziening kent al jaren een hoog ziekteverzuim. De reductie van het verzuim was dan ook in het arboconvenant, dat in 2002 voor de SW is afgesloten, een belangrijk speerpunt. Het verzuim in de sector blijkt echter hardnekkiger dan verwacht: in 2010 rapporteerde de benchmark ziekteverzuim voor de sector een verzuimpercentage van 13,3%. Het blijkt moeilijk om de vinger te leggen op de werkelijke oorzaken van het hoge verzuim en een effectieve aanpak te ontwikkelen om het verzuim omlaag te brengen. In het voorjaar 2011 heeft SBCM een notitie opgesteld waarin de eerste aanzet is gegeven tot een verregaand onderzoek naar de onderliggende oorzaken van verzuim en naar een verklaring voor het grote verschil in verzuimpercentage tussen SW-organisaties.

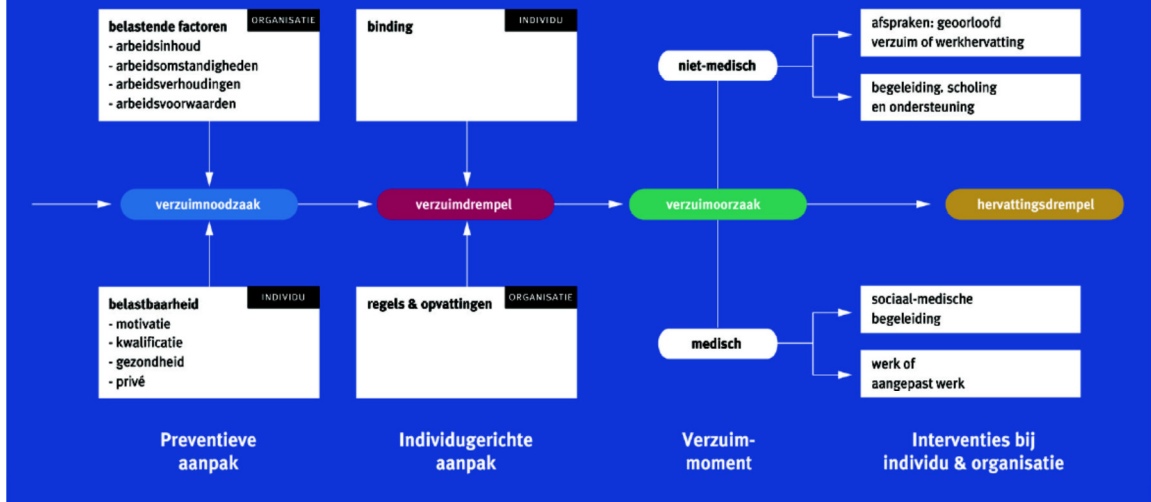
In opdracht van SBCM heeft AStri Beleidsonderzoek en -advies onderzoek uitgevoerd naar de achtergronden van het hoge verzuim in de Sociale Werkvoorziening en mogelijke concrete aanpakken om dit verzuim te reduceren. Hiervoor zijn 15 bedrijven bezocht waar gesproken is met de HR-manager of het hoofd P&O, een werkleider, de bedrijfsarts en een OR-vertegenwoordiger. Daarnaast is een internetenquête onder de overige SW-bedrijven uitgevoerd. Ook is er een expertmeeting belegd waarin deelnemers uit de eerder genoemde doelgroepen hun licht lieten schijnen over de meest genoemde factoren in de internetenquête die volgens de respondenten van invloed zijn op verzuim.

In het onderzoek is gebruik gemaakt van de beïnvloedbare factoren zoals die zijn opgenomen in het door SBCM ontwikkelde Denkkader beïnvloedingsmogelijkheden van verzuim en naar de dieperliggende factoren en mechanismen die de aanpak van het verzuim stimuleren of juist belemmeren.

Denkkader beïnvloedingsmogelijkheden ziekteverzuim

In het Denkkader wordt het proces van (aanleiding voor de) ziekmelding tot de hervatting weergegeven en worden zes "knoppen" benoemd waaraan een SW-organisatie kan draaien om het verzuim te beïnvloeden.

Beïnvloedingsmogelijkheden verzuim SW



Uitgangspunt is het Gedragsmodel: verzuim is gedrag en kan dus beïnvloed worden. Dit betekent dat verzuim in een organisatie als resultaat van gedrag van de betrokken actoren wordt opgevat. Allereerst begint het probleem van verzuim bij de aanwezigheid van een bepaalde *verzuimnoodzaak*. Het al dan niet aanwezig zijn van zo'n noodzaak is afhankelijk van de eerste twee "knoppen"; (1) de belastende factoren in het werk en (2) de belastbaarheid van medewerkers. De verzuimnoodzaak kan leiden tot verzuim. Of dit daadwerkelijk gebeurt, hangt af van de *verzuimdrempel*. De verzuimdrempel is afhankelijk van zowel individuele als organisatorische factoren, die de volgende twee "knoppen" vormen. Dit betreft (3) de binding van het individu met de organisatie en (4) de regels en opvattingen binnen de organisatie. Indien de verzuimnoodzaak zich toch omzet in verzuim, is het vervolgens zaak om te bepalen wat de *verzuimoorzaak* is. In veel gevallen hoeft dit geen puur medische oorzaak te zijn. Dit vormt de vijfde "knop", het onderscheid tussen (5) medische en niet-medische oorzaken van verzuim. Vervolgens is het zaak om de verzuimende medewerker weer te re-integreren in het arbeidsproces en over de *hervattingsdrempel* te leiden, waarbij de laatste "knop" van de (6) interventies gericht op werkhervatting bij individu en organisatie in beeld komt.

Resultaten in aansluiting op het Denkkader

Dit onderzoek naar de achtergrond en de aanpak van het ziekteverzuim in de sociale werkvoorziening laat zien dat een deel de gevonden resultaten goed aansluit bij het reeds door SBCM ontwikkelde denkkader over beïnvloedingsmogelijkheden van verzuim. Hier benoemen we per element uit het denkkader in hoeverre de resultaten aansluiten.

- **Verzuimnoodzaak:** belastende factoren in het werk en belastbaarheid van medewerkers. Dit onderzoek laat zien dat de belastende factoren in het werk in zoverre van invloed zijn op het verzuim waar het gaat om werk dat het werk niet is aangepast aan de medewerkers en waarbij onvoldoende oog is voor de ontwikkeling en doorstroom van me-

dewerkers. Op basis van dit onderzoek zou eerder over de mate van passendheid van het werk gesproken kunnen worden dan de mate van belasting van het werk als factor die het verzuim beïnvloedt.

Hoewel veel actoren wijzen op de beperkte belastbaarheid van de doelgroep als oorzaak voor het verzuim zien we niet dat bedrijven met lager verzuim 'beter belastbare medewerkers hebben'. Zij blijken beter in staat de balans tussen belasting en belastbaarheid optimaal te realiseren. De preventie is doorslaggevend voor de mate van verzuim waar een bedrijf mee te maken heeft. Voor enkele situaties hebben bedrijven niet altijd een oplossing, zoals hoe werk te organiseren in geval van leegloop. Het is van belang dat het management duidelijk maakt dat werken en ontwikkeling centraal staan en dat in het geval er onverhoopt een lege opdrachtportefeuille is, er altijd werkzaamheden zijn. Dit creëert een cultuur van: er is behoefte aan jou!! En het is normaal dat je altijd werkt. In situaties waarin het management niet voldoende werk kan genereren, kunnen medewerkers begeleid worden bij zinvolle activiteiten gericht op hun (ar-beids)ontwikkeling. Uit een variantie-analyse van factoren die een verklaring geven voor verzuim blijkt dat leegloop significant samenhangt met verzuim: veel leegloop is een verklarende factor voor hoog verzuim. Vanuit preventief oogpunt heeft het tegengaan van leegloop dus een zeer hoge prioriteit.

- **Verzuimdrempel:** binding van het individu met de organisatie en regels en opvattingen. Dit element uit het denkkader komt ook zeer duidelijk in dit onderzoek naar voren. Het gewaardeerd worden door de leiding; het krijgen van aandacht voor ontwikkeling; het gevoel gemist te worden bij afwezigheid door collega's en management. Al deze factoren zijn van groot belang bij het bindingsgevoel en loyaliteit van de medewerker aan de organisatie. Waar het gaat om regels en opvattingen laat dit onderzoek zien dat het vooral gaat om de uitvoering van die regels en heersende opvattingen over verzuim (o.a wanneer is iemand niet meer in staat te werken, hoe houdt de organisatie iemand met tijdelijke extra beperkingen binnen de boot).
- **Verzuimoorzaak:** niet-medische en medische oorzaken van verzuim. In het onderzoek kwamen we weinig resultaten tegen die wezen op een groot belang van de medische oorzaken van het verzuim. Het verzuim is meer een organisatiegebonden kenmerk dan een kenmerk van een medewerker. Hierbij heeft het management een centrale rol in het terugdringen van verzuim met een niet-medische oorzaak.
- **Hervattingsdrempel:** interventies bij individu en organisatie op het moment van verzuim. De interventies waar hier op gedoeld wordt, zijn onderdeel van het verzuimbeleid en van het repertoire waar de relevante actoren (werkleider en bedrijfsarts) over beschikken. Een zeer relevante interventie is de mogelijkheid het werk en de werkplek snel aan te passen. Bedrijven die dit lukt, hebben een beter resultaat van hun verzuimbeleid dan bedrijven die hier meer moeite mee hebben.

Management centrale rol

Het Denkkader heeft veel aandacht voor de medewerker en de wijze waarop de organisatorische context de medewerker (en zijn verzuim) beïnvloedt. Het tot stand komen van de organisatorische context is minder in beeld. Hier gaat het vooral om factoren op mesoni-veau (organisatie en bedrijfsniveau). De bedrijfsvoering is een vertaling van de visie op

verzuim. Dit onderzoek laat zien dat de top van het bedrijf, het management, een centrale rol heeft in het realiseren van stimulerende omstandigheden om het verzuim te verlagen. De achterliggende factoren en mechanismen waar dit onderzoek op gericht was liggen voor een groot deel in het consequent handelen (of niet) van het management. Daarbij zijn twee aspecten van cruciaal belang. Ten eerste is dat het opstellen, implementeren, uitvoeren en handhaven van verzuimbeleid met de daaraan verbonden consequenties, zoals het organiseren van voldoende tijd en competenties voor werkleiders, voldoende mogelijkheden voor passend werk etc.

Ten tweede, in het verlengde daarvan, is een gezonde financiële situatie van het bedrijf van belang. Leegloop bleek, ook in vergelijking met andere factoren, sterk samen te hangen met de hoogte van het verzuim in een bedrijf. De SW-sector verkeert mede door de economische crisis in zwaar weer. Lang niet alle bedrijven hebben echter onvoldoende orders en een deel van de bedrijven slaagt er in door creatieve acquisitie om voldoende werk van goede kwaliteit binnen te halen.

Door de wijze van financieren van de SW-bedrijven (subsiëring) is de noodzaak van voldoende en kwalitatief goed werk niet altijd direct voelbaar. Actoren in enkele bedrijven gaven aan dat 'de subsidie toch doorloopt'. Het is de taak van het management om deze korte termijn visie te vervangen door een meer structurele visie en deze in te regelen (bedrijfsvoering). In de structurele visie (lange termijn) op verzuim van het bedrijf gaat het sociaal-economische aspect, waarin de maatschappelijk rol van de SW centraal staat, hand in hand met het financieel economische aspect van het bedrijf. De sociale rol van het bedrijf, namelijk het bieden van werk aan de SW-doelgroep, belemmert het financieel-economische perspectief niet. Integendeel, wanneer het bedrijf er goed in slaagt om de sociale rol te vervullen, met kwalitatief goed werk dat ruimte biedt voor ontwikkeling, dan leidt dit tot productieve medewerkers en minder verzuim hetgeen weer leidt tot een financieel-economisch gezonder bedrijf. Omgekeerd draagt een gezonde financieel-economische situatie van het bedrijf bij aan de mogelijkheden om kwalitatief goed werk met investeringsmogelijkheden te bieden. Zo versterken het sociale en het financieel-economische aspect elkaar.

Aanbevelingen

Op basis van dit onderzoek zijn aanbevelingen opgesteld. Daarbij adviseren we relevante partijen met elkaar samen te werken om zo gezamenlijk de aanpak van verzuim op de agenda te zetten en te stimuleren. Alle aanbevelingen richten zich op het aanzwengelen van de discussie en de dialoog over de aanpak van verzuim. Daarbij moet vooral aandacht uitgaan naar de rol van het management en de wijze waarop zij de werkleider faciliteren om goed verzuimbeleid uit te voeren.

Verzuimaanpak op agenda van het management

Alle actoren (management zelf, werkleiders, OR-leden en bedrijfsartsen) zijn van mening dat het ziekteverzuim in hun bedrijf niet alleen omlaag moet, maar ook omlaag kan. Verzuim wordt duidelijk beschouwd als een beïnvloedbaar bedrijfskenmerk. Daarbij wordt aangegeven dat prioriteit geven aan verzuimaanpak en een consequente uitvoering van het beleid sleutels zijn voor lager verzuim. De top van het bedrijf, het management, heeft hierbij een cruciale rol. De hoogte van het verzuim in een bedrijf wordt sterk bepaald door de mate waarin verzuimbeleid en verzuimbeheersing prioriteit zijn in het beleid. Het management bepaalt uiteindelijk of verzuim prioriteit heeft of niet. Wanneer de aanpak van het ziekteverzuim door het management op de agenda wordt gezet en daar blijft staan, dan kan de noodzaak hiervan doordringen in alle lagen van het bedrijf. Dan is de kans veel groter dat

het papieren verzuimbeleid, dat de meeste bedrijven goed op orde hebben, ook consequent wordt uitgevoerd. Verder is hierbij van belang dat de verdeling van de verantwoordelijkheden duidelijk is, zodat alle actoren weten wat er van ze verwacht wordt. Dit is ook een belangrijke taak van het management, die in het onderzoek naar voren kwam. Wij adviseren activiteiten op te zetten om het management van SW-bedrijven te doordringen van hun centrale rol bij het verlagen van het ziekteverzuim en van de concrete beïnvloedingsmogelijkheden die het management tot zijn beschikking heeft.

Daarbij kan ook gewezen worden op de samenhang tussen de visie op verzuim en de visie van het management op inzetbaarheid van de medewerkers. Management dat uitgaat van ontwikkeling en streeft naar duurzame inzetbaarheid van medewerkers ziet en biedt meer mogelijkheden in geval van (dreigend) verzuim dan wanneer een meer statische visie gebruikt wordt. Zo versterken het sociale en het financieel-economische perspectief elkaar ook.

Tegengaan leegloop cruciaal voor verlaging verzuim

Uit het onderzoek komt naar voren dat leegloop een belangrijke determinant van verzuim in een bedrijf is. Leegloop leidt in de huidige situatie vaak tot een lagere verzuimdrempel en een hogere hervattingsdrempel: het maakt weinig uit of iemand aanwezig is en medewerkers ervaren dat ook zo. Sommige bedrijven slagen er door creatieve acquisitie beter dan andere in hun werkvoorraad op peil te houden. Het voorkomen van leegloop is een belangrijke factor in het tegengaan van verzuim in een sector waarin verzuim gezien wordt als een middel voor het opvangen van leegloop. Want als er eenmaal sprake is van onvoldoende werk, dan hebben alle bedrijven moeite om daarmee om te gaan en is het niet zo dat sommige bedrijven daar beter mee omgaan dan andere. Daarom is het van belang de uitwisseling van goede acquisitiemethoden tussen SW-bedrijven onderling te stimuleren. Het is aan te bevelen om daarbij op basis van dit onderzoek ook expliciet de koppeling te leggen met het ziekteverzuim in een bedrijf.

Versterken mogelijkheden werkleider

De werkleider heeft direct invloed op alle fasen van het verzuimtraject zoals dat in het denkkader beïnvloeding ziekteverzuim geschetst wordt. Door zijn gedrag beïnvloedt hij rechtstreeks de hoogte van de verzuimnoodzaak en de verzuimdrempel, maar ook de hoogte van de hervattingsdrempel. De mate waarin de werkleider aandacht en waardering heeft voor individuele medewerkers en waarin hij in staat is werk en medewerker goed te matchen is van invloed op de verzuimnoodzaak en de verzuimdrempel en op de niet-medische oorzaken van verzuim. De werkleider speelt een centrale rol in het hele proces, maar kan weinig uitrichten zonder ondersteuning van MT, HRM en Arbo-dienstverlening. Voor deze centrale rol zijn niet alle werkleiders even goed toegerust. Werkleiders zijn zelf grotendeels tevreden over hun competenties hiervoor, maar andere actoren uiten daarover in dit onderzoek meer twijfels. Afhankelijk van de situatie in een bedrijf, met name de anciënniteit van de werkleiders en het aantal werkleiders dat zelf uit de doelgroep afkomstig is, moeten verschillende strategieën gebruikt worden om de werkleider te ondersteunen:

- Het werk van de werkleider zo inrichten dat de werkleider ook de gelegenheid heeft om deze taken uit te voeren en dat het belang van deze taak daarmee tot uitdrukking wordt gebracht. Dit betekent dat de grote span-of-control waarvan nu vaak sprake is teruggebracht moet worden tot een goed werkbaar span-of-support. Let wel: het gaat bij een span of support niet om het pampieren van medewerkers, maar juist om de medewerkers te faciliteren in het nemen van eigen verantwoordelijkheid. SBCM zou modellen en handvatten kunnen ontwikkelen

waarmee duidelijk wordt welke rol management, arbodienst, werkleider en medewerker in een specifiek bedrijf spelen in de totale integrale ketenbenadering van verzuimbestrijding.

- Gerichte en regelmatige terugkerende ('opfris') training van de belangrijkste vaardigheden: signaleren van verzuimbehoefte bij medewerker en dit bespreken, verzuimgesprek voeren bij ziekmelding, contact onderhouden bij kort en bij langdurig verzuim, mogelijkheden leren zien voor het verlagen van de hervattingsdrempel.
- Hierbij is ook aandacht nodig voor de 'frequent verzuim' gesprekken. Dit is ook een middel voor het verhogen van het bewustzijn, zowel bij de werkleider als bij de medewerker. Ook is dit behulpzaam bij het in beeld krijgen en aanpakken van de kleine groep notoire verzuimers.
- Ondersteuning van de werkleider door een specialist in preventie van verzuim en verzuimbegeleiding: de specialist kan, afhankelijk van de mogelijkheden van de werkleider en van het bedrijf, een deel van het werk (gesprekken) van de werkleider overnemen en kan de werkleider versterken in zijn competenties. Doel hiervan is de werkleider geen verantwoordelijkheid toe te schrijven die hij niet aankan.

Ondersteunen medewerker

Er is geen reden waarom SW-medewerkers met werk dat is aangepast aan hun beperkingen en die werken in een omgeving met een positieve cultuur waar ze gewaardeerd worden, een hoger ziekteverzuim hebben dan andere medewerkers. Wanneer aan deze voorwaarden voldaan wordt, kan van medewerkers gevraagd worden dat zij zelf ook verantwoordelijkheid nemen voor hun ziekteverzuim. Dat betekent dat zij zich alleen ziek melden als het echt niet anders kan, dat zij bereid zijn om aangepast werk te doen als zij door ziekte hun eigen werk niet kunnen doen en dat zij zich inspinnen om zo snel mogelijk te herstellen. SW-medewerkers moeten duidelijk geïnformeerd worden over wat er van ze verwacht wordt. SBCM kan hierbij een stimulerende rol spelen door het ontwikkelen van laagdrempelig informatiemateriaal en door handleidingen voor de werkleiders hoe ze deze kennis (en dit gedrag) bij de medewerkers actueel en scherp houden. Daarbij is het ook van belang dat de medewerker meer bewust wordt gemaakt van de gevolgen van verzuim. Het kost geld, en verhoogt ook de werkdruk voor de overige medewerkers. De huidige cultuur waarin verzuim langzaam geaccepteerd wordt, en demotiverend werkt voor de medewerkers die nog wél gemotiveerd zijn, moet doorbroken worden.

Passend werk om verzuimnoodzaak te verminderen en verzuimdrempel te verhogen

SW-bedrijven voeren de WSW uit met als opdracht passend werk te bieden aan de doelgroep. Passend werk biedt voldoende mogelijkheden om maatwerk te creëren voor de verschillende medewerkers waarbij ruimte en aandacht voor hun ontwikkeling is. In feite gaat het om het aanpassen van het werk aan de SW-medewerkers omdat SW-medewerkers beperkte mogelijkheden hebben om zich aan het werk aan te passen. Passend werk vermindert de verzuimnoodzaak en verhoogt de verzuimdrempel. De noodzaak van passend werk in relatie tot verlaging van het verzuim behoeft meer aandacht van de SW-bedrijven.

Doorontwikkelen denkkader beïnvloedingsmogelijkheden verzuim

In het onderzoek is een groot aantal factoren naar voren gekomen dat invloed heeft op de elementen zoals die benoemd zijn in het Denkkader beïnvloeding ziekteverzuim: verzuimnoodzaak, verzuimdrempel, verzuimoorzaak en hervattingsdrempel. Zoals is aangegeven, zijn deze factoren niet allemaal in het huidige denkkader in te delen. Voor een beter zicht op het geheel aan beïnvloedende factoren voor het ziekteverzuim in de SW is het raadzaam het huidige denkkader verder door te ontwikkelen. Hierbij moet de rol van de factoren die

de organisatiecontext bepalen duidelijk worden. Dit zijn vooral factoren op mesoniveau (organisatie en bedrijfsniveau) en in mindere mate factoren op macroniveau. Daarmee worden deels nieuwe 'knoppen' toegevoegd aan het handelingsrepertoire van de bedrijven en deels knoppen verder verfijnd zodat de sector vertrouwd kan raken met een gezonde blik op verzuim.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

In opdracht van SBCM heeft AStri Beleidsonderzoek en -advies onderzoek uitgevoerd naar de achtergronden van het hoge verzuim in de Sociale Werkvoorziening en mogelijke concrete aanpakken om dit verzuim te reduceren.

De sector Sociale Werkvoorziening kent al jaren een hoog ziekteverzuim. De reductie van het verzuim was dan ook in het arboconvenant dat in 2002 voor de SW is afgesloten een belangrijk speerpunt. Het streven was om in 2010 een verzuimpercentage van minder dan 10% in de sector te hebben (terwijl dat in 2000 nog 14,1% bedroeg). Om dat te realiseren is een groot aantal projecten gestart en zijn vele instrumenten ontwikkeld. Het verzuim in de sector blijkt echter hardnekkiger dan verwacht: in 2010 rapporteerde de benchmark ziekteverzuim voor de sector een verzuimpercentage van 13,3%. Het blijkt dus moeilijk om de vinger te leggen op de werkelijke oorzaken van het hoge verzuim en een effectieve aanpak te ontwikkelen om het verzuim omlaag te brengen.

1.2 Vraagstelling

De vraagstelling voor dit onderzoek is gericht op de achtergronden van het ziekteverzuim en de mogelijke aanpak ervan. In het voorafgaande onderzoek dat door AStri is uitgevoerd is reeds geïnventariseerd welke cijfermatige bronnen beschikbaar zijn over het verzuim in de SW en is de waarde van de benchmark vastgesteld.¹

De overkoepelende vraagstelling voor dit deel van het onderzoek is:

Wat zijn de achtergronden van het hoge verzuim in de SW en welke aanpakken zijn mogelijk om dit verzuim te reduceren?

Deze centrale onderzoeksvraag valt uiteen in de volgende deelvragen:

- Welke beïnvloedbare factoren zijn daarbij te onderscheiden, uitgesplitst naar de elementen uit het Denkkader beïnvloedingsmogelijkheden verzuim:

Verzuimnoodzaak:

- Belastende factoren in het werk.
- Belastbaarheid van medewerkers.

¹ Veerman, T.J. , B. Cuelenaere (2012), *Ziekteverzuim in de Sociale Werkvoorziening: van cijfers naar aanpak*, Leiden: mei 2012 (nog niet openbaar)

Verzuimdrempel:

- Binding van het individu met de organisatie.
- Regels en opvattingen binnen de organisatie.

Verzuimoorzaak: niet-medische en medische oorzaken van verzuim.

Hervattingsdrempel: interventies bij individu en organisatie op het moment van verzuim

- Welke dieperliggende factoren en mechanismen beletten SW-organisaties om hun ziekteverzuim te reduceren?
- Welke dieperliggende factoren en mechanismen stimuleren SW-organisaties daar juist toe?
- Welke nieuwe aangrijpingspunten levert dit inzicht in belemmeringen en stimulansen op voor het terugdringen van hoog verzuim door SW-organisaties?

1.3 Onderzoeksopzet

Voor dit onderzoek zijn een drietal activiteiten uitgevoerd, te weten casestudies, een internetenquête en een expertmeeting.

Casestudies

In dit onderzoek gaat het om zicht op de dieperliggende oorzaken van het verzuim, zicht op de redenen waarom dit verzuim zo hardnekkig is en zicht op de mogelijkheden en belemmeringen om het verzuim te reduceren. Daarvoor was het nodig in open interviews bij bedrijven juist naar dieperliggende oorzaken te vragen en naar de mogelijkheden en belemmeringen die de bedrijven ervaren.

Wij hebben hiervoor een selectie van vijftien bedrijven gemaakt. De vijftien bedrijven zijn ingedeeld aan de hand van hun verzuim(ontwikkeling): hoog verzuim, laag verzuim, stijgend en dalend verzuim.² Zo zijn 3 bedrijven met stabiel laag verzuim geselecteerd en steeds 4 bedrijven met stabiel hoog, stijgend en dalend verzuim. In elk bedrijf is gevraagd om met 4 personen te spreken:

- HR manager of hoofd P&O
- Voorzitter OR of OR-lid met arbo in portefeuille
- Bedrijfsarts
- Werkleider

² Als basis zijn de verzuimcijfers van de individuele SW-bedrijven gebruikt die in de SBCM-benchmark zijn opgeleverd. Daarbij is een vergelijking gemaakt tussen 2007 en 2010. De 4 categorieën zijn als volgt geoperationaliseerd:

1. *Stabiel hoog* verzuim: in beide jaren verzuim van 2 procentpunt meer dan het gemiddelde verzuim in dat jaar.
2. *Stabiel laag* verzuim: in beide jaren verzuim van 2 procentpunt minder dan het gemiddelde verzuim in dat jaar.
3. *Stijgend verzuim*: tussen 2007 en 2010 stijging van verzuimpercentage met minimaal 2 procentpunt.
4. *Dalend verzuim*: tussen 2007 en 2010 daling van verzuimpercentage met minimaal 2 procentpunt.

Voor de interviews zijn gesprekspuntenlijsten ontwikkeld die besproken zijn met de opdrachtgever.

De interviews zijn in een goede en open sfeer verlopen. Een enkele keer riepen de vragen en het doorvragen emoties op: bijvoorbeeld schrik omdat de gesprekspartner zich niet had gerealiseerd dat verzuim een verwaarloosd thema was, boosheid als we doorvroegen op de gevolgen van het verzuim voor de SW-medewerkers, trots bij de bedrijven die het met veel inspanningen is gelukt het verzuim beter te beheersen.

Internetenquête

Op basis van de resultaten van de casestudies is een vragenlijst opgesteld die uitgezet is onder de overige bedrijven die niet in de casestudies waren betrokken. Bij elk bedrijf zijn de vier betrokken actoren per e-mail aangeschreven die ook bij casestudies betrokken waren: HR-manager, de bedrijfsarts, de OR-vertegenwoordiger met verzuim- en arbobeleid in zijn portefeuille en een werkleider. Elk van de actoren ontving een op zijn situatie aangepaste vragenlijst.

Voor de enquête zijn in totaal bij 72 bedrijven vier actoren aangeschreven. Het aantal ingevulde vragenlijsten per bedrijf varieerde van alle vier vragenlijsten tot geen enkele vragenlijst.³ In totaal is van 64 bedrijven informatie verkregen. Van deze 64 bedrijven is in de achtergrondcijfers van de benchmark ziekteverzuim van 2011 het verzuimpercentage nagegaan.⁴ In de presentatie van de resultaten is, afhankelijk van het onderwerp, ervoor gekozen om of de resultaten per actor weer te geven of om een gemiddelde score van de actoren per bedrijf weer te geven.⁵

Expertmeeting

Tot slot is in mei 2013 een expertmeeting gehouden over de bevindingen en de mogelijkheden en aangrijpingspunten om het verzuim te verlagen en te beheersen.

Aan de expertmeeting namen vertegenwoordigers deel van de SW-bedrijven (directie, management, werkleiders) arbodienstverlening, werknemersorganisaties en de branchevereniging van SW-bedrijven.

1.4 Opzet en leeswijzer rapport

In de casestudies is door de selectie van bedrijven met verschillend verzuim (hoog, laag stijgend, dalend) een beeld verkregen van mogelijke verschillen in de situatie van het bedrijf en de aanpak van het verzuim die een rol kunnen spelen bij de hoogte van het ziekteverzuim. Op basis van de resultaten van de casestudies is de internet vragenlijst opgesteld. De thema's die in de vragenlijst aan de orde komen zijn zodoende afkomstig uit de casestudies. In deze voorliggende concept eindrapportage

³ Het aantal bedrijven met 0,1, 2, 3 of 4 ingevulde vragenlijsten is in het bijlagenrapport opgenomen.

⁴ Rapportage benchmark ziekteverzuim SW-sector 2011, Prae Advies & Onderzoek, 17 september 2012. De achtergrond gegevens zijn op verzoek van SBCM door Prae Advies & Onderzoek aan ons beschikbaar gesteld.

⁵ De toelichting op de wijze van berekening van de gemiddelde scores per bedrijf is in het bijlagenrapport opgenomen.

zijn de resultaten van de internet enquête weergegeven en gerelateerd aan de bevindingen uit de casestudies.

Na dit inleidende hoofdstuk bevat hoofdstuk 2 het beeld van het verzuim in de SW-bedrijven, waarbij we de omvang van het verzuim, en de patronen die hierin te herkennen zijn, laten zien. Daarnaast beschrijven we het Denkkader beïnvloeding ziekteverzuim van SBCM, waarin een aantal beïnvloedbare factoren onderscheiden worden. Vervolgens bespreken hoofdstuk 3 tot en met 6 per onderdeel van het Denkkader de resultaten uit het onderzoek. Hoofdstuk 7 laat zien welke resultaten niet in het Denkkader te plaatsen zijn, en die eventueel gebruikt kunnen worden om het Denkkader verder te ontwikkelen. In hoofdstuk 8 worden de conclusies uit het onderzoek met betrekking tot de onderzoeksvragen kort samengevat. Hoofdstuk 9 bevat de discussie over de resultaten en vervolgens bevat 10 een aantal beleidsaanbevelingen. De bijlagen met de beschrijving van de respondenten, de vragenlijsten en de verantwoording van de statistische analyse zijn in een aparte bijlagenrapportage opgenomen.

2 Verzuim in de SW

2.1 Verzuim in SW-bedrijven

Situatieschets

Alvorens in te gaan op de achtergronden en de aanpak van het verzuim in de SW-sector, gaan we hier kort in op de actuele stand van zaken. We geven het verzuim in de SW-sector weer en de verschillen die daarbij naar voren komen, zowel uit de benchmark gegevens als uit de enquête die ten behoeve van dit onderzoek is uitgevoerd.

Het verzuim in de SW-sector is vergeleken met het jaar 2000 slechts een fractie gedaald, terwijl het verzuim in heel Nederland in die periode aanzienlijk is teruggebracht (mede onder invloed van ontwikkelingen als de invoering van de Wet Verbetering Poortwachter en in veel branches ook door toedoen van de Arboconvenanten). Tabel 2.1 geeft voor de 64 bedrijven waar ten minste een actor de enquête heeft ingevuld, de statistieken voor 2011 weer. Hier zien we dat het gemiddelde verzuimpercentage van de deelnemende SW-bedrijven op 13,4 procent lag en dat de percentages varieerden van 7 tot 19 procent.

Tabel 2.1 Beschrijvende statistieken voor verzuimpercentages binnen SW-bedrijven (in procentpunten).

	<i>N</i>	<i>Gemiddelde</i>	<i>Std. Afwijking</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>
Verzuimpercentage in 2011	64	13,40%	2,13	7,09%	19,00%

Naast de variatie in verzuimpercentages tussen SW-bedrijven kwam in de casestudies ook naar voren dat er, vooral in bedrijven met een hoog verzuim, ook aanzienlijke verschillen zijn in het ziekteverzuim tussen verschillende werksoorten binnen het bedrijf. Er werd op gewezen dat gedetacheerden en mensen die werken op locatie bijvoorbeeld een lager verzuim hebben, terwijl bij beschut werken het verzuim hoog is. De resultaten van de enquête bevestigden dit beeld zoals tabel 2.2 laat zien. Als verklaring gaven alle actoren veelvuldig aan dat de categorie beschut werkenden bestaat uit die SW-medewerkers met de zwaarste beperkingen, waardoor verzuim in deze categorie medewerkers vaak voor komt. Er werd ook gezegd dat beschut werken een 'eindstation' was voor de uitstroom naar de WIA/ondergrensindicatie. De minst verzuimende categorie wordt volgens alle actoren gevormd door de mensen die groepsgedetacheerd zijn. De verklaring hiervoor is volgens de respondenten dat deze medewerkers het meest belastbaar zijn, en tevens de hoogste motivatie hebben. Tevens wordt aangegeven dat werken in een extern bedrijf afwisselender is, vaak beter aansluit bij de interesses van de SW-medewerker en ook een sterker gevoel van eigen verantwoordelijkheid geeft. In de casestudies werden grotendeels dezelfde oorzaken voor deze verschillen genoemd, waarbij ook nog gewezen werd op verschillen tussen de werkleiders in de manier waarop ze de verzuimende medewerkers benaderen. Als aparte categorie werd in de interviews gewezen op recent ingestroomde medewerkers. Deze groep startende medewerkers heeft meer dan voorheen te maken met zware problematiek en met multiproblematiek waardoor hun kans op verzuim groter is.

Tabel 2.2 Categorie SW-medewerkers met hoogste verzuim volgens vier actoren (in procenten)

	<i>HR manager</i> (N=36))	<i>Bedrijfsarts</i> (N=24)	<i>Werkleider</i> (N=45)	<i>OR (N=25)</i>
Individueel gedetacheerden	11	5	21	20
Groepsgedetacheerden	0	0	5	0
Beschut werken op locatie	6	0	10	12
Beschut binnen werkenden	83	96	64	68

Tabel 2.3 laat zien in welke mate de betrokken actoren denken dat er verschillen in ziekteverzuim bestaan tussen de teams van verschillende werkleiders, tussen startende medewerkers en anderen en tussen mensen die wel en niet in de buitenlucht werken. Hierbij zien we dat de meesten wel enige verschillen zien in het verzuim tussen de teams van verschillende werkleiders, maar dat de bedrijfsarts de enige actor is die duidelijk van mening is dat er grote verschillen in verzuim zijn tussen teams van verschillende werkleiders. Tevens is de meerderheid van de bedrijfsartsen van mening dat de recente instromers meer verzuimen dan degenen die al langer in de SW werkzaam zijn. Bij de andere actoren is meer twijfel, maar geeft ook een aanzienlijk deel aan dat de belastbaarheid van recente instromers lager ligt. Daarnaast geeft onder alle actoren een kleine meerderheid aan dat de SW-medewerkers die in de buitenlucht werken minder verzuimen dan degenen die binnen werken, gevolgd door een iets kleiner deel dat aangeeft dat er geen verschil is.

Tabel 2.3 Verschillen in verzuim tussen teams, naar soort werk binnen of buiten en naar recente instroom, per actor (in procenten)

		<i>HR manager</i> (N=44)	<i>Bedrijfsarts</i> (N=37)	<i>Werkleider</i> (N=45)	<i>OR</i> (N=40)
Verschil in verzuimpercentage tussen de teams van verschillende werkleiders	Komt veel voor	36	68	33	33
	Komt een beetje voor	61	32	62	68
	Komt niet voor	2	0	4	0
Het verzuim van de SW-medewerkers die in de afgelopen drie jaar zijn ingestroomd is ...	hogere dan dat van de overige SW-medewerkers	45	67	47	46
	gelijk aan dat van de overige SW-medewerkers	45	33	37	42
	lager dan dat van de overige SW-medewerkers	10	0	16	13
Medewerkers die in de buitenlucht werken verzuimen ...	minder dan medewerkers die binnen werken	54	51	50	52
	meer dan medewerkers die binnen werken	22	6	14	10
	evenveel als medewerkers die binnen werken	24	43	36	39

De werkleiders is ook gevraagd hoe ze het verzuim van hun eigen team typeren vergeleken met de rest van het bedrijf. Dan blijkt, zoals tabel 2.4 laat zien, dat 40 procent van de werkleiders aangeeft dat het verzuim in hun team hoger ligt dan gemiddeld. De werkleiders zijn vervolgens gevraagd naar hun motivatie voor hun antwoord. Daarbij viel het op dat degenen

met een bovengemiddeld verzuim vaak externe oorzaken aanwezen (de doelgroep, aard van het werk) terwijl de werkleiders met een beneden gemiddeld verzuim dit vaker toeschreven aan succesvolle beleidsvoering en hun eigen bijdrage.

Tabel 2.4 Typering van verzuim in team door werkleider relatief tot SW-bedrijf (in procenten)

		<i>Werkleider (N=53)</i>
Hoe zou u het verzuim van uw team typeren vergeleken met het verzuim in de rest van het bedrijf?	Hoger dan gemiddeld	40
	Ongeveer gemiddeld	30
	Lager dan gemiddeld	28
	Weet ik niet	2

De overgrote meerderheid van de werkleiders met een hoog verzuim in hun team gaf aan dat dit komt doordat hun team bestaat uit medewerkers met vele en complexe beperkingen. Vaak betreft dit de ondergrensgevallen die op andere afdelingen niet kunnen functioneren, met onvermijdelijk hoog verzuim als gevolg. Ook betreft het soms afdelingen waarin zwaar werk wordt verricht, of anders waar de nieuwe instroom terecht komt (die volgens de werkleiders steeds zwaardere beperkingen heeft). Tot slot wordt vaak genoemd dat de werkleider één of meerdere langdurig zieken in zijn team heeft, en dat de re-integratie na ziekte te traag verloopt.

Zoals aangegeven wordt laag verzuim door de werkleider vaak toegeschreven aan de organisatorische effectiviteit van hun werkzaamheden. Zo wordt genoemd dat het lage verzuim het gevolg is van de goede afspraken die er gemaakt zijn tussen medewerkers en werkleider, met een vlotte en effectieve terugkoppeling in geval van en na ziekteverzuim, middels telefonisch contact en verzuimgesprekken. Dit zorgt voor goede begeleiding en strenge controle, waardoor er een effectieve aanpak is van notoire verzuimers. Door kritisch te zijn op grijs verzuim en na meerdere gevallen van verzuim in gesprek op zoek te gaan naar (beter) passend werk wordt ook verder verzuim voorkomen. Verder heeft men een goede samenwerking met andere werkleiders, alsmede met de bedrijfsarts/de arbodienst. Ook wordt genoemd dat er een goede sfeer is op de werkvloer, met een hechte groep medewerkers die zich verantwoordelijk voelen en zelfstandiger zijn. Enkele keren werden ook externe oorzaken aangewezen voor het lage verzuim, zoals de lichte aard van het werk op de afdeling of het feit dat de afdeling bestond uit beter belastbare medewerkers.

Gevraagd naar het grootste probleem in de beheersing van het verzuim wordt het contact houden bij langdurend verzuim het vaakst genoemd (zie tabel 2.5). Opvallend is dat bijna geen van de werkleiders aangaf dat contact houden bij kortdurend verzuim problematisch is, terwijl ongeveer een kwart van de andere actoren dit wel aangeeft. Daarnaast geven werkleiders opvallend vaak de ziekmelding zelf als probleem, terwijl dit bij de andere actoren minder vaak als probleem genoemd wordt.

Tabel 2.5 Problemen bij beheersing verzuimbeleid, naar actor (in procenten)

		<i>HR manager (N=48)</i>	<i>Bedrijfsarts (N=38)</i>	<i>Werkleider (N=50)</i>	<i>OR (N=45)</i>
Welk element in het verzuimproces vormt het grootste probleem bij de beheersing van het verzuim?	De ziekmelding	19	16	42	9
	Contact houden bij kortdurend verzuim	25	24	4	38
	Contact houden bij langdurend verzuim	35	29	40	38
	Terugkeer van de SW-medewerker op de werkvloer (re-integratie)	21	32	14	16

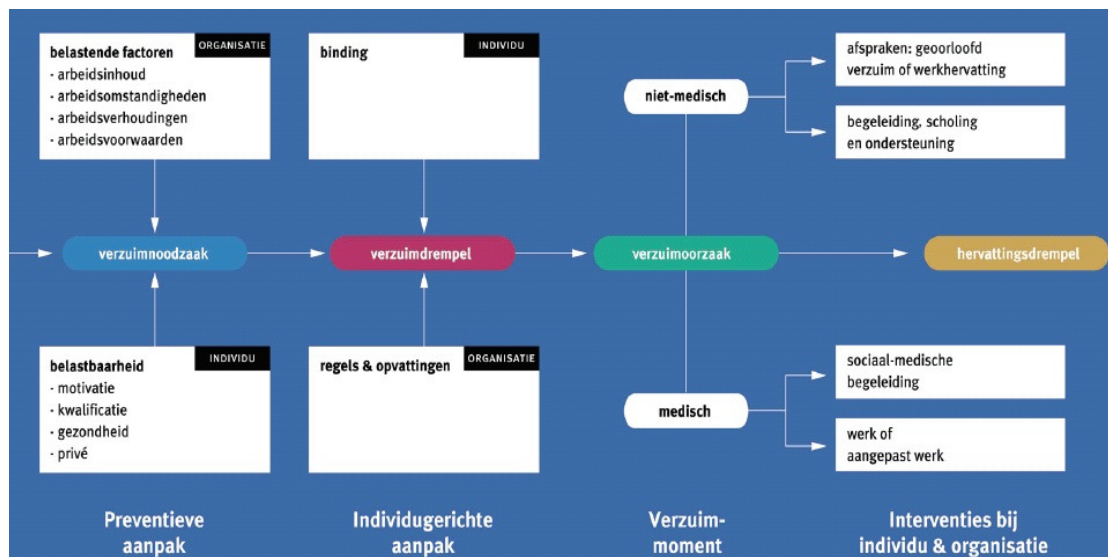
2.2 Beschrijving denkkader SBCM

Op basis van de ervaringen met onder meer het arboconvenant Sociale Werkvoorziening (2002) en literatuur over ziekteverzuim heeft SBCM het Denkkader Beïnvloedingsmogelijkheden verzuim ontwikkeld. Dit Denkkader mondt uit in een schema (zie figuur 2.1) dat aangeeft welke "knoppen" een SW-organisatie – maar ook de sector als totaal – heeft waaraan gedraaid kan worden om het verzuim te beïnvloeden. Uitgangspunt is het zogenaamde "Gedragsmodel": verzuim is gedrag en kan dus beïnvloed worden (ook wel uitgedrukt als: "Ziek zijn overkomt je, verzuim is een keuze").¹

Dit betekent dat verzuim in een organisatie als resultaat van gedrag van de betrokken actoren wordt opgevat. Daarbij worden zes "knoppen" of domeinen onderscheiden, waarbinnen ook de activiteiten van SBCM gericht op het verlagen en beheersen van het verzuim in de sector zijn te rangschikken.

¹ De beschrijving van het Denkkader is ontleend aan de publicatie van SBCM over het Denkkader Beïnvloedbaar verzuim, zie onder meer: http://www.sbcm.nl/fileadmin/sbcm_data/Documents/PDF_folder/PDF_folder_gezondeneilig/Denkkader_beinvloedbaarverzuim.pdf

Figuur 2.1 Denkkader beïnvloeding ziekteverzuim



Allereerst begint het probleem van verzuim bij de aanwezigheid van een bepaalde verzuimnoodzaak. Het al dan niet aanwezig zijn van zo'n noodzaak is afhankelijk van de eerste twee "knoppen"; (1) de belastende factoren in het werk en (2) de belastbaarheid van medewerkers. Om de verzuimnoodzaak laag te houden dient er een goede balans te zijn tussen belasting en belastbaarheid, waardoor vervolgens verzuim voorkomen kan worden. Om dit te bereiken moet met individuele aandacht gekeken worden naar de mogelijkheden om de arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen op maat te organiseren.

Wanneer er ondanks deze preventieve maatregelen toch een verzuimnoodzaak ontstaat, kan dit leiden tot verzuim. Of dit daadwerkelijk gebeurt hangt af van de zogeheten verzuimdrempel, waarmee bedoeld wordt op het gemak of de moeite waarmee individuele medewerkers zich terugtrekken uit het arbeidsproces. De verzuimdrempel is, net zoals de verzuimnoodzaak, afhankelijk van zowel individuele als organisatorische factoren, die de volgende twee "knoppen" vormen. Dit betreft (3) de binding van het individu met de organisatie en (4) de regels en opvattingen binnen de organisatie. Als een medewerker meer binding voelt met de organisatie, en als de organisatie duidelijk strengere regels en opvattingen heeft met betrekking tot arbeidsethos, omgangsvormen en veilig werken, zal de verzuimdrempel hoger zijn en zal een verzuimnoodzaak zich minder snel vertalen naar verzuim. Hierin komt terug dat, zoals eerder genoemd, verzuim gezien wordt als gedrag en daarom beïnvloed kan worden.

Indien de verzuimnoodzaak zich toch omzet in verzuim, is het vervolgens zaak om te bepalen wat de oorzaak van het verzuim is. In veel gevallen hoeft dit geen puur medische oorzaak te zijn. Dit vormt de vijfde "knop", de (5) medische en niet-medische oorzaken van verzuim.

Vervolgens is het zaak om de verzuimende medewerker weer te re-integreren in het arbeidsproces, waarbij de laatste "knop" van de (6) interventies bij individu en organisatie in beeld komt. Of een persoon al dan niet terugkeert op de werkvloer wordt, net zoals de ziekmelding, als een vorm van gedrag gezien, waarbij de hervattingsdrempel bepaalt of iemand terugkeert of langer afwezig blijft. Hierbij spelen verschillende belangen en afwegingen een

rol; onder andere motivatie van de medewerker en de organisatie en de noodzakelijke aanpassingen op het werk. Het is tevens de vraag of de originele verzuimnoodzaak nog aanwezig is, wat afhankelijk is van de mate waarin de balans tussen belastbaarheid en belasting inmiddels verbeterd is.

Gezond en veilig werken

SBCM kent drie centrale thema's, waarvan gezond en veilig werken er een is. Na afloop van de convenantperiode (2002-2006) heeft SBCM een aantal taken op dit terrein overgenomen en geborgd, waaronder de benchmark ziekteverzuim. Tevens zijn er vanuit SBCM naar aanleiding van het arboconvenant inmiddels 4 arbocatalogi ontwikkeld: agressie en geweld; fysieke arbeidsbelasting, lawaai en psychosociale arbeidsbelasting (PSA). De evaluatie van het arboconvenant liet zien dat zowel de nagestreefde verzuimreductie als de beoogde verlaging van de WAO-instroom niet gerealiseerd waren.¹ De instrumenten en producten die in de convenantperiode ontwikkeld waren om deze doelen te ondersteunen, bleken niet onverdeeld positief ontvangen te zijn. De uniforme verzuimregistratie die was ontwikkeld, werd wel positief gewaardeerd, ook al was er wel kritiek op het complexe invullen van de sheets. Andere producten, zoals de Arbothermometer en BasisWerkplekwijzer waren wel ontwikkeld, maar werden relatief weinig gebruikt en werden vaak als te ingewikkeld ervaren.

Na afloop van de convenantperiode heeft SBCM het stokje overgenomen en verder onderzoek laten doen en meer producten ontwikkeld. In het rapport 'Beïnvloedingsmogelijkheden van verzuim in de sector SW' (2007), waarin het eerder genoemde Denkkader is opgenomen, wordt aangegeven welke mogelijkheden er zijn voor een gerichte verzuimaanpak. Daarbij heeft de leidinggevende de regierol over het verzuim dat is gericht op preventie en een lage hervattingsdrempel. De conclusie uit de literatuur is dat een laag ziekteverzuim (gezondheid) in zijn algemeenheid wordt gezien als een gevolg van goed management.

Niet bij arbeid en gezondheid alleen

Uit de veelheid van initiatieven en instrumenten die ontwikkeld zijn blijkt dat het aanpakken van verzuim langs de weg van arbeid en gezondheid, hoe waardevol dat ook moge zijn, geen garantie voor succes biedt. Kennelijk is er bij het hoge verzuim meer aan de hand dan de zes domeinen uit het denkkader. Het feit dat er tussen SW-organisaties – zoals overigens ook in vele andere sectoren – verschillen in verzuim bestaan ("ieder bedrijf krijgt het verzuim dat het verdient") suggereert dat daarbij de totale organisatie en bedrijfsvoering een rol spelen. Belangrijk is niet alleen *wat* voor acties ("knoppen") een organisatie ter beschikking heeft, maar ook *waarom* de organisatie die soms wel, maar vaak ook niet in de praktijk brengt. Onder de domeinen van het denkkader zit als het ware een diepere laag die bepaalt of en hoe de organisatie aan de slag gaat met verzuimreductie. Die laag kan beschouwd worden als de *eigenlijke*, althans dieperliggende, oorzaak van het verzuim. Dit onderzoek beoogt zicht te bieden op die dieperliggende oorzaak. In de hoofdstukken 3 t/m 6 zullen eerst onze bevindingen met betrekking tot de "knoppen" uit het denkkader besproken worden. Vervolgens zal in hoofdstuk 7 een overzicht gegeven worden van de aanvullende inzichten die uit het onderzoek naar voren komen, en die niet expliciet in het denkkader naar voren komen. Hier gaat het grotendeels om dieperliggende oorzaken van het verzuim.

¹ Meijer, R., M.H.D.A.G. Heijnen & C. van Rij (2006) *Evaluatie arboconvenant Sociale Werkvoorziening*. Amsterdam: Regioplan.

3 Verzuimnoodzaak

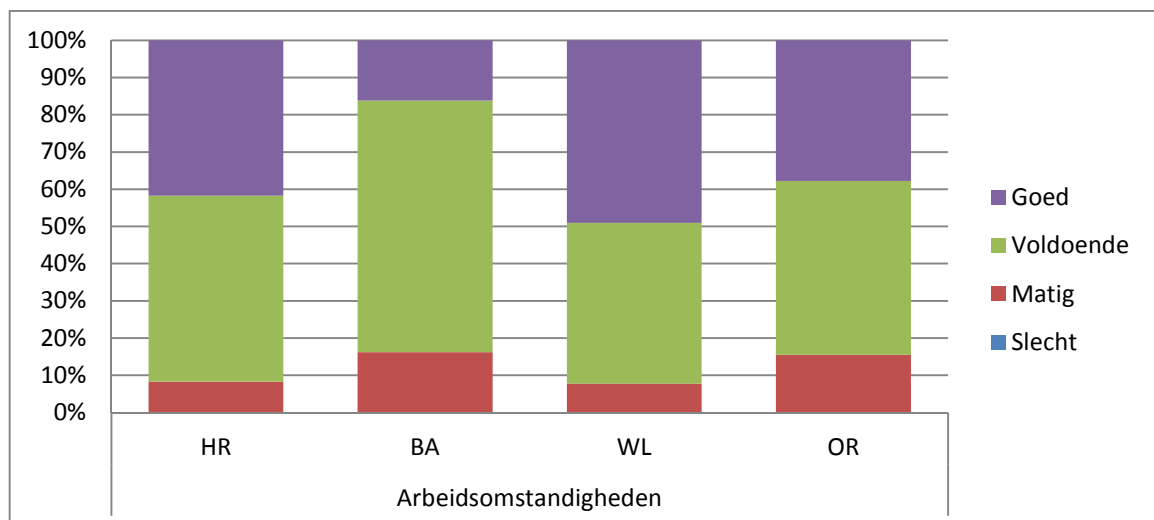
3.1 Inleiding

Het probleem van verzuim begint volgens het Denkkader bij de aanwezigheid van een bepaalde verzuimnoodzaak. De aanwezigheid van de verzuimnoodzaak is ten eerste afhankelijk van de belastende factoren die de medewerker in het werk ervaart, zoals de arbeidsinhoud, -omstandigheden, -verhoudingen en -voorwaarden. Ten tweede hangt het af van de belastbaarheid van de individuele medewerker, die onder andere bepaald wordt door zijn of haar motivatie, kwalificatie, gezondheid en privésituatie. De balans tussen belastbaarheid en belasting is wat uiteindelijk bepaalt of er een verzuimnoodzaak ontstaat. In de volgende paragrafen volgt een overzicht van hetgeen met betrekking tot deze factoren uit het onderzoek is gebleken.

3.2 Belastende factoren

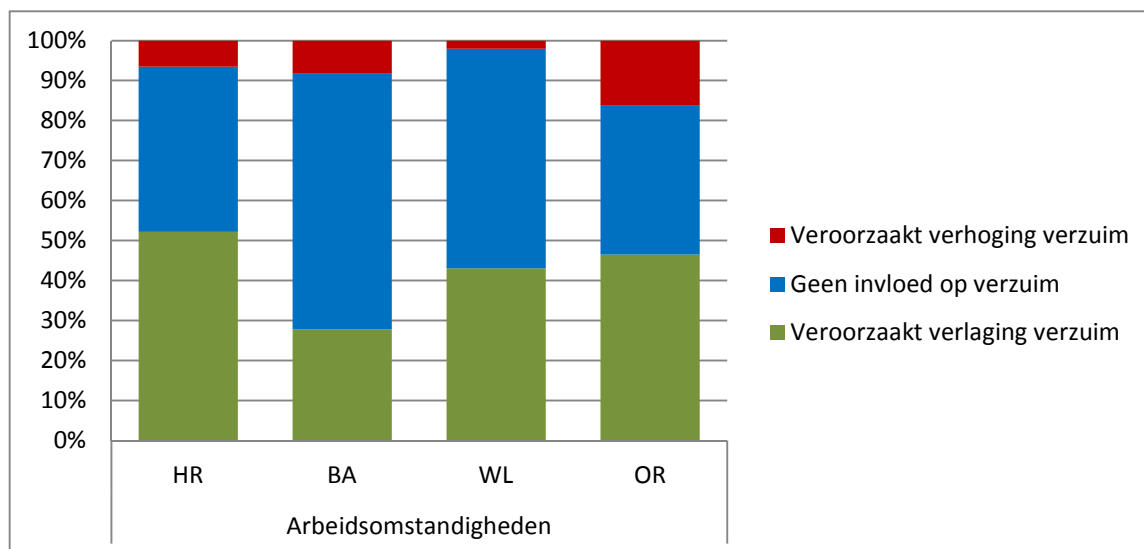
Van alle actoren geeft een meerderheid aan dat de arbeidsomstandigheden in hun bedrijf voldoende of goed zijn (zie figuur 3.1). De bedrijfsarts en de OR zijn hier kritischer over. Ook wordt aan de arbeidsomstandigheden een gematigd positieve invloed op het verzuim toegeschreven (zie figuur 3.2).

Figuur 3.1 Waardering van arbeidsomstandigheden, per actor (in procenten)



Legenda: HR = HR manager, BA = bedrijfsarts, WL = werkleider, OR= vertegenwoordiger ondernemingsraad.

Figuur 3.2 Geschatte invloed van arbeidsomstandigheden, per actor (in procenten)



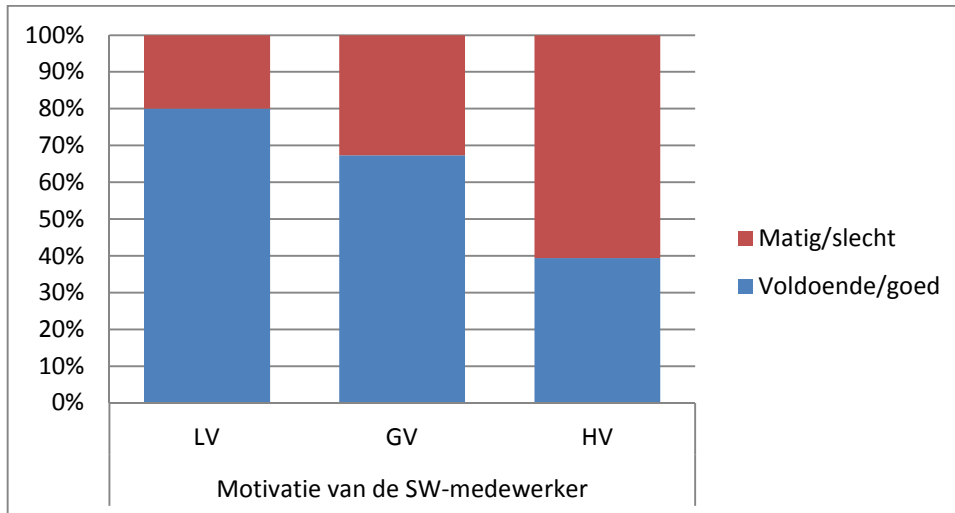
Wel kaarten zowel de bedrijfsartsen als de OR-vertegenwoordigers aan dat de werkdruk op de SW-medewerkers de laatste tijd is toegenomen, waardoor vooral de medewerkers met toegenomen beperkingen (richting ondergrens) eerder verzuimen en uitvallen.

3.3 Belastbaarheid

Eén van de onderliggende determinanten van belastbaarheid die in de enquête aan de orde kwam is de motivatie van de medewerker. We zien daarbij dat de motivatie van de medewerker in bedrijven met een laag verzuim hoger is dan in bedrijven met een gemiddeld verzuim, en veel hoger is dan in bedrijven met een hoog verzuim (zie figuur 3.3). Uit de case-studies werd ook duidelijk dat bedrijven invloed hebben op de motivatie van medewerkers. Het motiveren van medewerkers, door onder meer waardering, aandacht en een goede werksfeer, is een belangrijk middel om de belastbaarheid van de medewerker te verhogen.

Zoals in hoofdstuk 2 al is genoemd (tabel 2.3), zijn met name de bedrijfsartsen van mening dat degenen die recente instromen in de SW meer verzuimen dan degenen die al langer in de SW werkzaam zijn. Bij de andere actoren is er enige twijfel, maar ook hier is een aanzienlijk deel van mening dat de recente instroom in de SW meer verzuimt. Een verklaring hiervoor kwam naar voren in de antwoorden op enkele open vragen, waarbij door alle actoren genoemd wordt dat de recente instroom in de WSW steeds meer en complexere beperkingen heeft en dat tegelijkertijd sprake is van vergrijzing in de doelgroep. Dit laatste is vooral bij SW-medewerkers problematisch omdat ze vaak nieuwe beperkingen ontwikkelen en zodoende vaak niet in staat zijn om tot de pensioenleeftijd door te werken. Dit resulteert in een lagere gemiddelde belastbaarheid van de medewerkers, en bijkomend hoog verzuim.

Figuur 3.3 Motivatie SW-medewerker naar hoogte verzuim SW-bedrijf (in procenten)



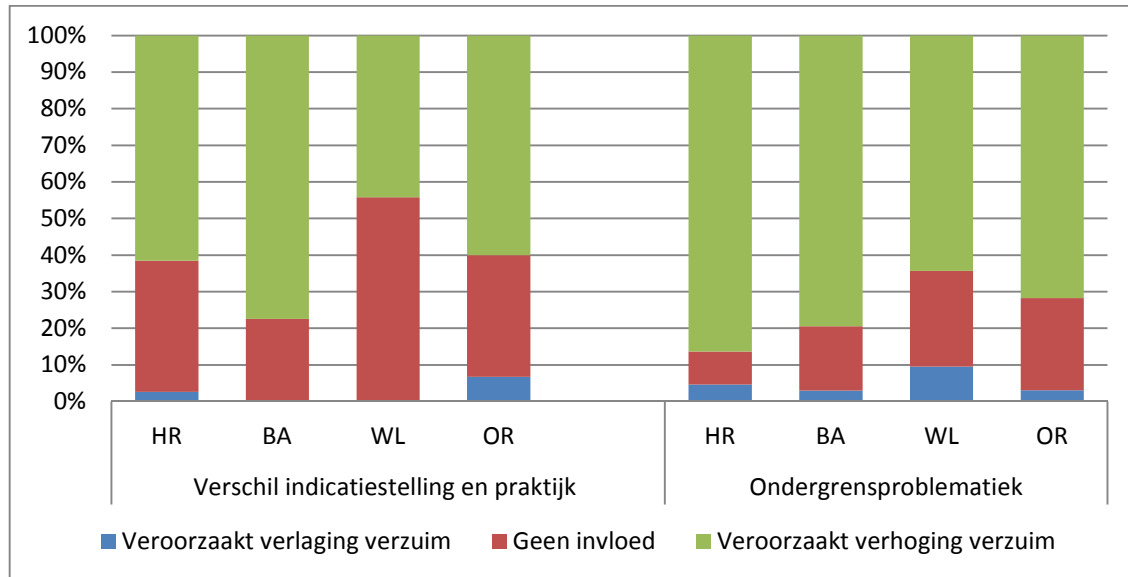
Zie voetnoot¹

Legenda: LV=Laag Verzuim; GV=Gemiddeld Verzuim; HV=Hoog Verzuim

Als gevolg van deze verminderde belastbaarheid bestaat er een groep SW-medewerkers die het werk niet meer aan kan en voor wie uitstroom overwogen met worden: de zogenaamde ondergrensproblematiek. Figuur 3.4 laat zien dat bij alle actoren behalve de OR vertegenwoordigers de meerderheid van mening is dat de ondergrensproblematiek leidt tot verhoging van het verzuim. Hetzelfde geldt het verschil tussen indicatiestelling en wat mensen in de praktijk aankunnen, wat ook leidt tot hoger verzuim.

¹ Deze figuren geven de verdelingen weer van de SW-bedrijven, en niet van de respondenten. Hiervoor is de informatie van de respondenten geaggregeerd naar bedrijfsniveau. Zie voor een gedetailleerde beschrijving hiervan het bijlagenrapport.

Figuur 3.4 Geschatte invloed indicatiestelling en ondergrensproblematiek op verzuim, per actor (in procenten).



3.4 Match

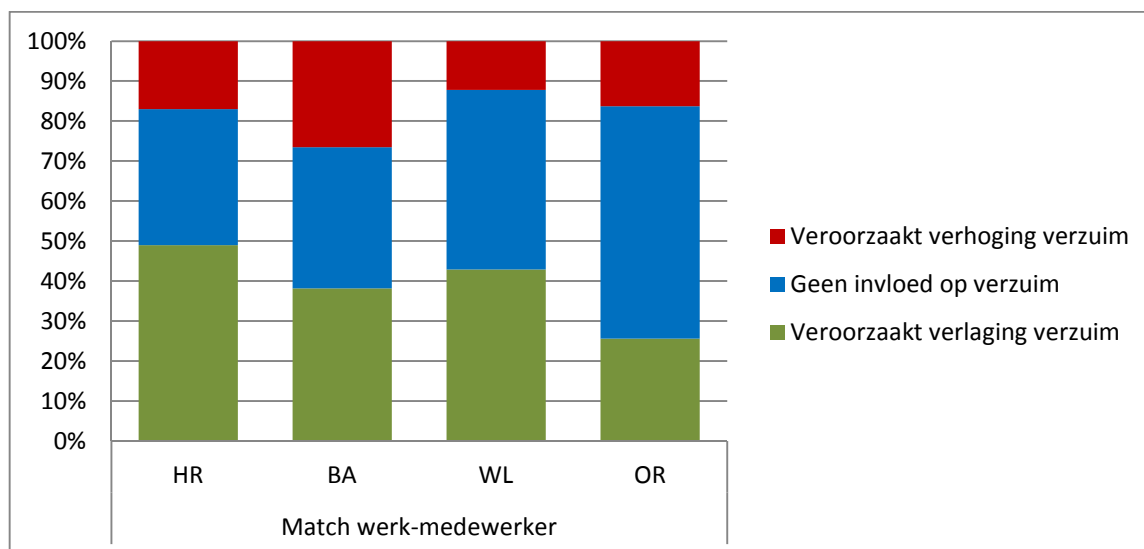
In de match tussen het werk en de medewerker komen de belasting van de functie en de belastbaarheid van de medewerker samen. Hoewel een meerderheid van alle actoren aangeeft dat de match tussen werk en SW-medewerker in hun bedrijf voldoende of goed is (zie figuur 3.5), zijn hierover ook kritische geluiden. Van de bedrijfsartsen vindt 45 procent deze match matig en bij de OR-vertegenwoordigers is dit een derde. De werkleiders zijn het meest positief hierover.

Figuur 3.5 Waardering match werk-medewerker, per actor (in procenten).



De meeste actoren denken niet dat de match tussen werk en medewerker in hun bedrijf het verzuim verhoogt. Alleen een kwart van de bedrijfsartsen ziet dit verband. De meeste actoren zien geen verband of juist een positief verband.

Figuur 3.6 Geschatte invloed van match werk-medewerker, per actor (in procenten)



De match tussen werk en SW-medewerker wordt gemiddeld het beste gewaardeerd in bedrijven met een gemiddeld verzuim, en niet in de bedrijven met een laag verzuim.

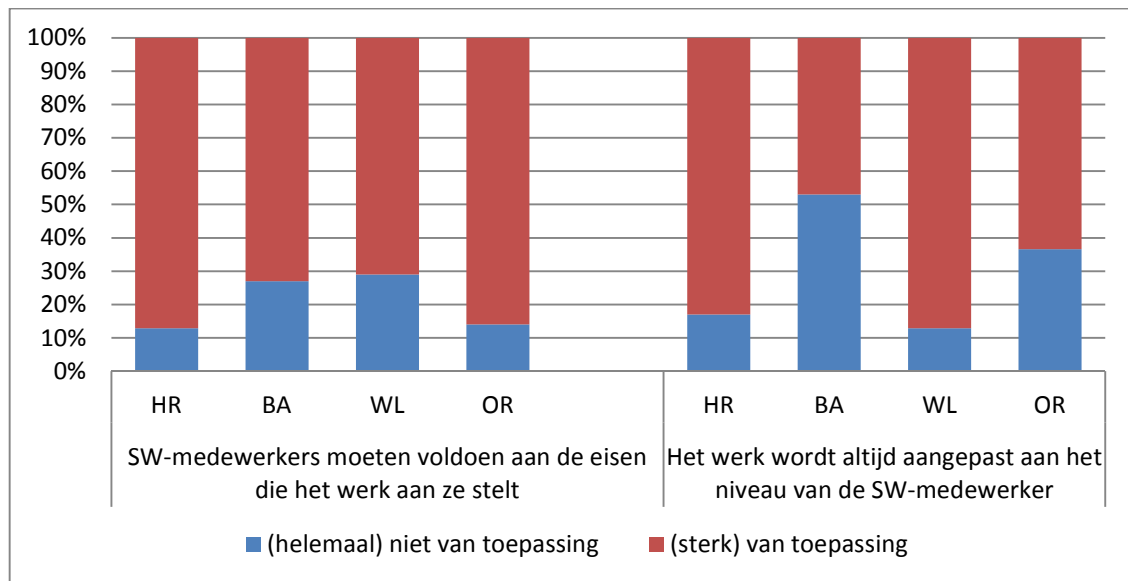
Uit de enquête kwam naar voren dat alle actoren vinden dat er gezorgd moet worden voor passend werk met oog voor de beperkingen van medewerker, waarbij er meer gekeken moet worden naar welke werkzaamheden nog wel uitgevoerd kunnen worden in plaats van wat niet meer kan. Ook dient, zo veel als mogelijk, rekening gehouden te worden met de interesses van de medewerker.

Ten tweede vinden alle actoren dat er aandacht moet zijn voor het verhogen van de motivatie van de medewerkers door te zorgen voor een goede sfeer op de werkvloer en de medewerkers zo meer plezier in hun werk te geven. Hiervoor moet beter worden gecommuniceerd en meer inlevingsvermogen getoond worden, zodat conflicten tussen medewerkers en leidinggevenden voorkomen worden. Door zo de motivatie te verhogen zal ook de belastbaarheid van de medewerker verbeteren, wat vooral in het licht van de verminderde belastbaarheid van de SW-medewerker een belangrijk middel kan zijn om de verzuimnoodzaak te reduceren.

Met name de bedrijfsartsen en HR-managers zien dit als een belangrijke strategie, te meer omdat zij van mening zijn dat er te veel gemedicaliseerd wordt. Zij zijn voorstander van een het regiemodel, waarbij de werkleider de regie over het verzuim van zijn medewerkers heeft en zien oplossingen meer in de werkomgeving en -sfeer. Ook de OR-vertegenwoordigers delen deze mening, maar de werkleiders zelf lijken echter meer te voelen voor het versneld inschakelen van de bedrijfsarts.

Figuur 3.7 laat zien dat ruim drie kwart van alle vier de actoren vindt dat in hun bedrijf SW-medewerkers moeten voldoen aan de eisen die het werk aan ze stelt. Enerzijds is dit een voor de hand liggende mening, anderzijds zijn SW-bedrijven organisaties die als taak hebben passend werk te bieden aan SW-geïndiceerden. Dit impliceert dat minstens voor een deel het werk aan de medewerker moet worden aangepast en niet andersom. Volgens de HR-managers en de werkleiders gebeurt het ook bijna altijd dat het werk wordt aangepast. Alleen de bedrijfsarts is daar kritischer over en ziet dit in de helft van de gevallen niet.

Figuur 3.7 Eisen aan SW-medewerker, per actor (in procenten)



Kijkend naar verschillen tussen bedrijven met een hoog, gemiddeld en laag verzuim zien we dat de SW-medewerker in alle verzuimcategorieën in dezelfde mate geacht worden te voldoen aan de eisen die het werk aan ze stelt. De mate waarin de SW-medewerker wordt verwacht zich aan te passen verschilt dus niet tussen bedrijven met een hoog en laag verzuim (niet in figuur).

4 Verzuimdrempel

4.1 Inleiding

Wanneer er geen goede balans bestaat tussen belastbaarheid en belasting, zoals besproken in hoofdstuk 3, kan er een verzuimnoodzaak ontstaan. Of dit leidt tot een ziektemelding hangt af van de verzuimdrempel, waarmee bedoeld wordt op het gemak of de moeite waarmee individuele medewerkers zich terugtrekken uit het arbeidsproces. In het streven om het verzuim te beperken, is het dus van groot belang om te zorgen dat de verzuimdrempel niet te laag is. Om dit te bewerkstelligen moet er sprake zijn van een zekere binding van het individu met de organisatie en dienen er duidelijke regels en opvattingen over verzuim te bestaan binnen de organisatie.

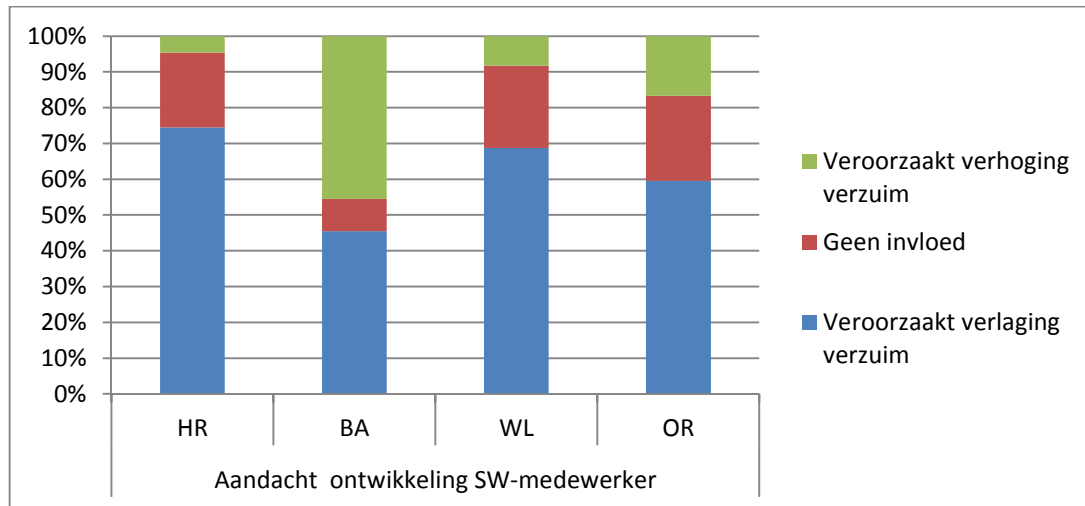
4.2 Rol werkleider/management

De verzuimdrempel kan volgens het Denkkader op twee manieren beïnvloed worden; enerzijds door de regels en opvattingen over het verzuim duidelijk te communiceren naar de medewerkers, en anderzijds door de binding van de medewerker met het bedrijf te versterken. Hierin ligt zowel voor de werkleider als voor het management een rol weggelegd. De werkleider neemt hierin de uitvoerende rol op zich, die van belang is omdat de SW-medewerker over het algemeen het meeste directe contact zal hebben met de werkleiders. Tegelijkertijd ligt er voor het management een leidende en een meer ondersteunende en faciliterende rol, in het bepalen van de doelstellingen en het bieden van de nodige tools om deze doelen te bereiken.

Binding en loyaliteit

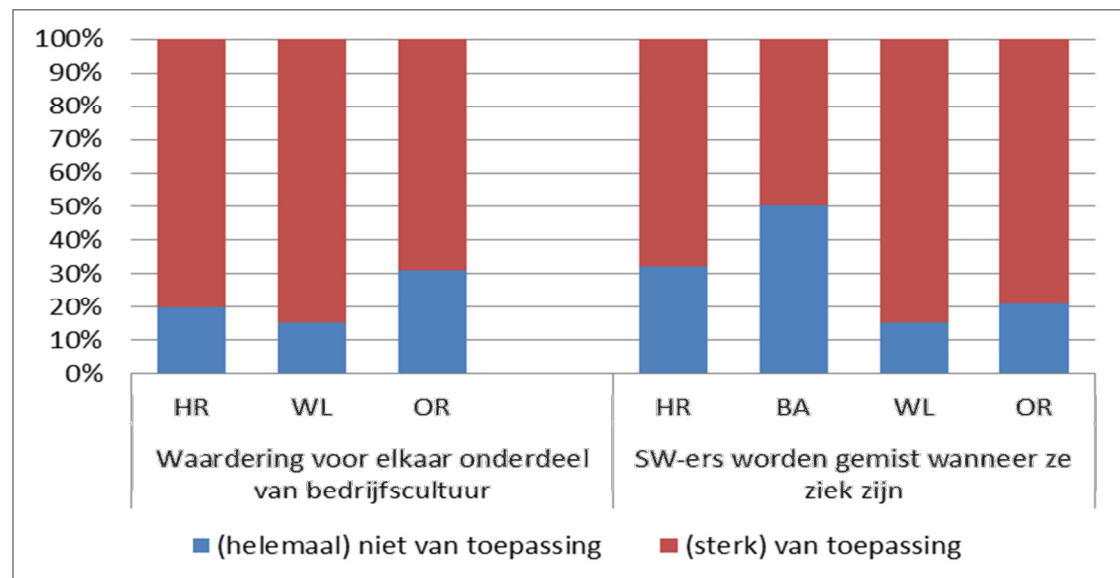
Om de binding van de medewerker met het bedrijf te versterken is het belangrijk om een goede verstandhouding te hebben met de medewerker. Zoals figuur 4.1 laat zien, zijn de meeste actoren van mening dat de aandacht die in hun bedrijf gegeven wordt aan de ontwikkeling van de SW-medewerker verzuim verlagend werkt. Alleen de bedrijfsartsen zijn hier minder positief over.

Figuur 4.1 Aandacht ontwikkeling SW-medewerkers, op bedrijfsniveau, naar hoogte verzuim SW-bedrijf (in procenten)



Wat betreft de waardering voor de medewerkers zien we in figuur 4.2 dat ruim 80 procent van de werkleiders en de HR-managers van mening is dat dit een belangrijk onderdeel van hun bedrijfscultuur is. Alleen de OR is daar iets kritischer over, daar vindt een derde dat dit niet het geval is. Op de vraag of medewerkers gemist worden als ze ziek zijn komen vergelijkbare antwoorden, maar daarover is de bedrijfsarts juist kritischer. De helft van de bedrijfsartsen denkt dat dit niet het geval is.

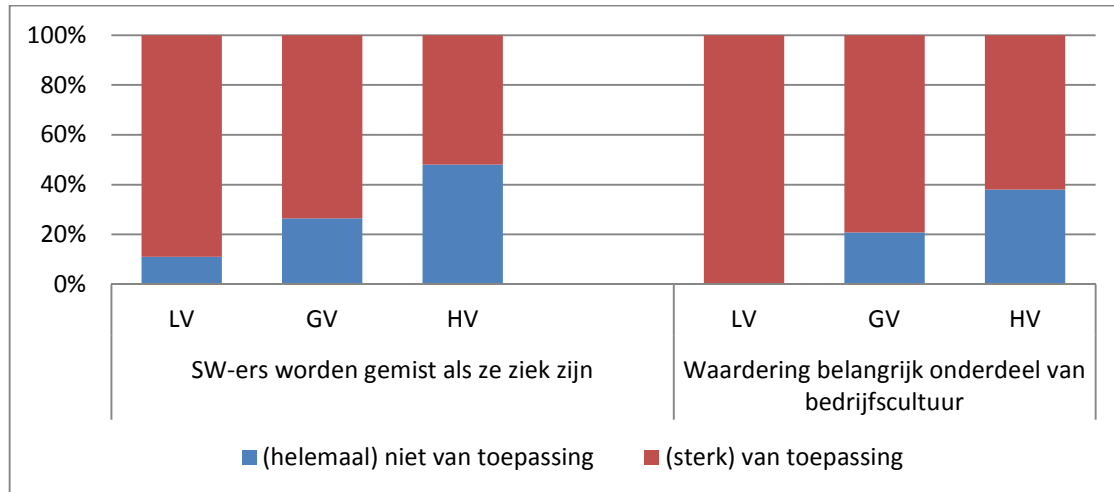
Figuur 4.2 Waardering van SW-medewerkers, per actor (in procenten)



In de casestudies zagen we dat juist in bedrijven met laag verzuim mensen gemist worden en dat er een duidelijke cultuur is waarin waardering een belangrijke rol heeft. Figuur 4.3 laat zien dat de antwoorden op de vragenlijst ondersteuning bieden voor deze bevindingen. Allereerst is te zien dat respondenten uit bedrijven met een laag verzuim vaker aangeven dat waardering een belangrijk onderdeel is van de bedrijfscultuur. Bij de bedrijven met hoog ver-

zuim geeft 38 procent aan dat waardering geen onderdeel is van de bedrijfscultuur. Hiermee is waardering een aspect waarop bedrijven met hoog en laag verzuim duidelijk verschillen.

Figuur 4.3 Waardering SW-medewerkers, op bedrijfsniveau, naar hoogte verzuim SW-bedrijf (in procenten)



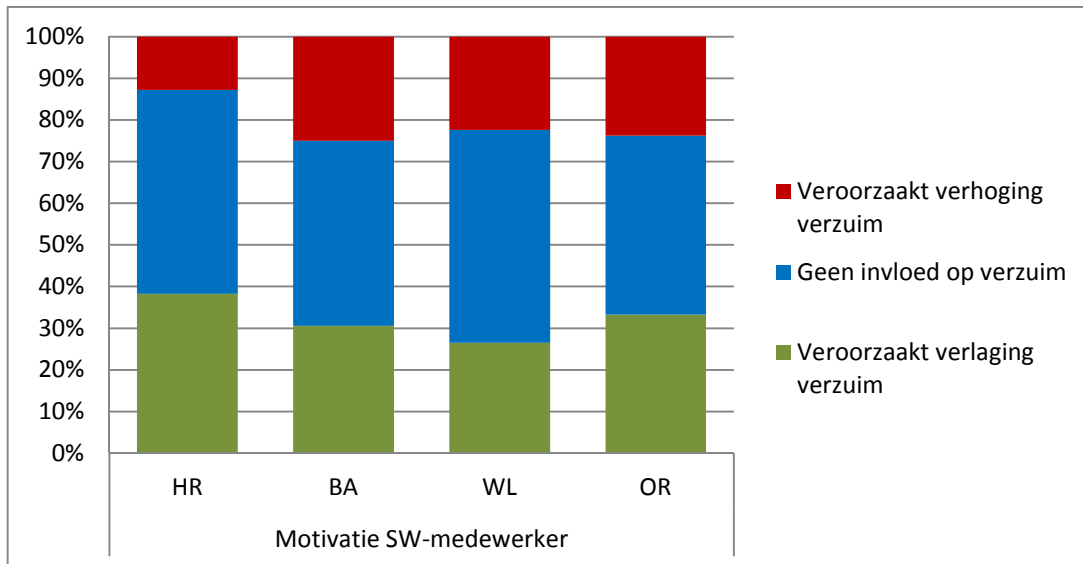
Opvallend aan de positionering van de factor 'binding' binnen het Denkkader is dat hiervan alleen invloed verondersteld wordt op de verzuimdrempel. Men zou ook kunnen veronderstellen dat de binding van de medewerker met het SW-bedrijf invloed kan hebben op de hervattingsdrempel, die besproken wordt in hoofdstuk 6.

4.3 Rol medewerker

Uit een open vraag in de enquête bleek dat een te lage verzuimdrempel de meest genoemde oorzaak van het verzuim is.. Dit hangt deels samen met het eerdergenoemde punt dat de werkleiders soms onvoldoende aandacht besteden aan verzuimbegeleiding, waardoor ze de medewerker onvoldoende uitdagen om in overleg te kijken naar werkzaamheden die eventueel nog wél mogelijk zijn. Daarnaast komt echter ook regelmatig naar voren dat de lage verzuimdrempel deels een gevolg is van een mentaliteit of cultuur tussen de medewerkers waarin ze elkaar het slechte voorbeeld geven door zich gemakkelijk ziek te melden. Zo wordt een collectieve houding gecreëerd waarin verzuim gemakkelijk als acceptabel gezien wordt, wat demotiverend werkt en het gevoel van eigen verantwoordelijkheid vermindert. In hoofdstuk 3 zagen we al dat de motivatie van medewerkers hoger is in bedrijven met een lager ziekteverzuim. Dit kan veroorzaakt worden doordat de motivatie van de medewerker zijn belastbaarheid versterkt, maar het lijkt volgens de actoren dus ook invloed te hebben op de verzuimdrempel. Volgens hen uit het gebrek aan motivatie van medewerkers zich deels in het gemak waarmee mensen zich ziek melden.

Het effect van de motivatie van de SW-medewerker wordt door de meesten neutraal tot verzuim verlagend beoordeeld (zie figuur 4.4).

Figuur 4.4 Motivatie van SW-medewerkers, per actor (in procenten)



5 Verzuimoorzaak

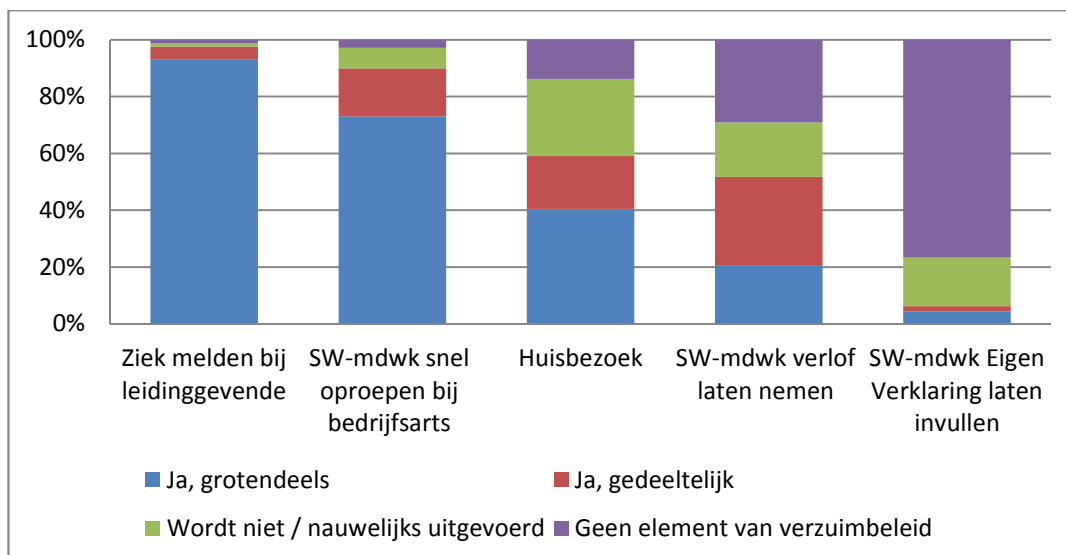
5.1 Inleiding

Wanneer, ondanks de preventieve maatregelen die zijn besproken in de hoofdstukken 3 en 4, een medewerker zich toch ziek meldt, is het vervolgens zaak voor de SW-bedrijven om hier adequaat mee om te gaan. Hierbij is het van belang dat zij proberen om te bepalen wat de oorzaak van het verzuim is, want dit hoeft in veel gevallen geen puur medische oorzaak te hebben. Dit vormt de vijfde "knop", de (5) medische en niet-medische oorzaken van verzuim.

5.2 Rol management

Een belangrijke verantwoordelijkheid van het management met betrekking tot het verzuim-moment is het ontwerpen en tot uitvoering brengen van de benodigde tools, om zo de werkleiders in staat te stellen om adequaat op de ziektemelding te reageren. Wanneer we kijken naar de gebruikte beleidsmaatregelen (zie figuur 5.1) zien we dat het laten ziek melden bij de leidinggevende door de medewerker in nagenoeg alle bedrijven onderdeel van het verzuimbeleid is, en in de overgrote meerderheid ook wordt uitgevoerd. Het afleggen van huisbezoeken is in de meerderheid van de bedrijven onderdeel van het beleid, maar wordt in ongeveer de helft van de bedrijven nauwelijks of slechts gedeeltelijk uitgevoerd. Het verlof laten opnemen door SW-medewerkers (wanneer bij een ziekmelding blijkt dat er geen medische oorzaak is) is in rond de 70 procent van de SW-bedrijven onderdeel van het verzuimbeleid, maar wordt meestal niet of slechts gedeeltelijk uitgevoerd. Tot slot is het laten invullen van een Eigen Verklaring door de SW-medewerkers in het overgrote deel van de SW-bedrijven geen onderdeel van het verzuimbeleid. De mogelijkheid om iemand snel op te roepen bij een bedrijfsarts is bijna in alle bedrijven onderdeel van het beleid en wordt ook meestal tot uitvoering gebracht.

Figuur 5.1 Elementen van verzuimbeleid, en uitvoering ervan in SW-bedrijven, op bedrijfsniveau (in procenten)



5.3 Rol werkleider

Zoals we in figuur 5.1 zagen is het in nagenoeg alle SW-bedrijven gebruikelijk dat de medewerker zich ziek meldt bij de werkleider. Hiermee heeft deze actor een belangrijke rol in het omgaan met de melding: de werkleider dient als een soort 'poortwachter'. Hiermee is het diens verantwoordelijkheid om te bekijken welke stappen ondernomen moeten worden.

Een vraag is of het verzuimbeleid zich meer moet richten op het zogeheten 'grijs verzuim', waarbij ondanks de ziektemelding twijfel bestaat of de medewerker echt niet tot werken in staat is. Alle actoren benadrukken dat grijs verzuim een keuze is, waarbij de maatregelen dus moeten focussen op het bewerkstelligen van een gedragsverandering. In de casestudies zagen we echter dat het bestrijden van grijs verzuim niet bij alle werkleiders een prioriteit is, en dat zij er vaak liever voor kiezen om dit 'te laten rusten'. Ook in tabel 2.5 (zie hoofdstuk 2) zagen we dat de werkleiders, in tegenstelling tot de andere actoren, aangaven dat de ziekmelding zelf het meest problematische element in het verzuimproces was. Dit duidt er dus op dat het proces van de ziekmelding, vooral voor de werkleiders, inzichtelijker en gemakkelijker uitvoerbaar moet worden gemaakt.

Om de afhandeling van ziekmeldingen, en de aanpak van grijs verzuim, te verbeteren zijn twee aspecten van belang gebleken. Ten eerste moet de werkleider in staat zijn om kritisch naar de verzuimmelding te kijken, en hierover in gesprek te gaan met de SW-medewerker. Zo kan de werkleider bekijken of er nog mogelijkheden zijn voor de medewerker om toch te komen werken, bijvoorbeeld door te kijken of ander werk is dat de medewerker nog wel aan kan. In de casestudies was te zien dat de werkleiders in een bedrijf met een stijgend verzuim ziektemeldingen erg vanzelfsprekend vonden, en dat de vraag 'Wat kan je nog wel?' nauwelijks gesteld werd. Ook in tabel 5.1 zien we dat werkleiders de meeste moeite hebben met het kritisch zijn bij het al dan niet accepteren van een ziekmelding (zie tabel 5.1 hieronder).

Het is dus erg belangrijk dat de werkleider goed in staat is om de situatie in te schatten, en niet bang is om kritisch met de medewerker in gesprek te gaan om te bekijken of de ziekmelding echt noodzakelijk is.

Tabel 5.1 Probleem werkleiders bij beheersing ziekteverzuim (in procenten)

		<i>Werkleider (N=51)</i>
Wat vindt u zelf het lastigste bij de beheersing van ziekteverzuim?	Zorgen dat ik een ziekmelding niet te makkelijk accepteer	42
	Na de ziekmelding contact onderhouden	4
	Bij langer verzuim contact blijven houden met de medewerker	40
	De drempel laag houden voor re-integratie van een medewerker	14

Ten tweede is het belangrijk dat de werkleider bij twijfel over de daadwerkelijke noodzaak van de ziekmelding, hiernaar kan handelen. Zowel de werkleiders en de OR-vertegenwoordigers zijn namelijk van mening dat verzuim minder snel geaccepteerd moet worden en dat er eerder gehandeld mag worden als er twijfel bestaat. Hiertoe moet er strengere controle moet komen, waarbij sneller contact gelegd wordt met de verzuimende medewerker, en waarbij men vaker huisbezoeken pleegt of het onafhankelijke oordeel van een bedrijfsarts zoekt. Zo moet verzuim minder snel geaccepteerd worden, en met name het structurele verzuim van een relatief klein deel van de medewerkers teruggedrongen worden. Hiervoor is het belangrijk dat er een goed samenspel is tussen de werkleider en de medische dienst op het moment van de ziekmelding. Zo was er in de casestudies een bedrijf met een hoog verzuim, waar pas 5 weken na een oproep bij de bedrijfsarts ook daadwerkelijk plaats was in het spreekuur. In een ander bedrijf met een laag verzuim daarentegen werd 's-ochtends door een bedrijfsverpleegkundige direct gekeken of iemand opgeroepen diende te worden, en dan werd dit vaak dezelfde dag nog geregeld. Als de medewerker niet in staat was om naar het bedrijf te komen, dan ging de bedrijfsverpleegkundige op huisbezoek. Door deze controle was er ook vaak de mogelijkheid om in gesprek met de medewerker tot de constatering te komen dat geen sprake was van ziekte, maar dat de medewerker in plaats daarvan een vrije dag opnam: een zogeheten 'baaldag'.

Een laatste aspect dat regelmatig terugkwam in de casestudies waren de consequenties die men (wel of niet) verbond aan (frequent) ongeoorloofd verzuim. Dit aspect is niet specifiek opgenomen in het Denkkader, dus hier zal in hoofdstuk 7 op teruggekomen worden.

5.4 Rol bedrijfsarts

Een belangrijke rol in het bepalen of het verzuim een medische of niet-medische oorzaak heeft, is weggelegd voor de bedrijfsarts. Hier gaan we na hoe de rol van de bedrijfsarts is ingevuld in de bedrijven.

Zoals te zien is in tabel 5.2 is het grootste deel van de HR managers en OR vertegenwoordigers redelijk tevreden over de dienstverlening van de bedrijfsarts, gevolgd door erg tevre-

den. Gevraagd naar de motivatie voor de keuze 'erg tevreden' gaven zowel de HR managers als de OR vertegenwoordigers aan dat er sprake was van een frequent en prettig overleg tussen bedrijfsarts, eventuele verzuimconsulent, en werkleider. Dit bevorderde de samenwerking en zorgde voor een goede terugkoppeling in verzuimgevallen. Met name de HR-managers gaven aan dat het succes gemakkelijker behaald kon worden omdat de bedrijfsarts en het SW-bedrijf vanuit gedeelde uitgangspunten naar het probleem van ziekte en verzuim keken, wat een coherente aanpak bevorderde.

Tabel 5.2 Tevredenheid met dienstverlening bedrijfsarts, naar actor (in procenten)

		<i>HR manager (N=48)</i>	<i>OR (N=44)</i>
Bent u tevreden over de dienstverlening van de bedrijfsarts?	Erg tevreden	31	23
	Redelijk tevreden	48	68
	Niet zo tevreden	21	9

De respondenten die aangaven niet zo tevreden te zijn met de dienstverlening gaven zowel in geval van de HR managers als de OR vertegenwoordigers twee redenen. Enerzijds stelden ze dat hun ontevredenheid het gevolg was van vele wisselingen tussen verschillende arbo-diensten, waardoor geen duurzame samenwerking tot stand kon komen. Anderzijds gaven ze aan dat de bedrijfsarts te veel uit ging van beperkingen i.p.v. mogelijkheden, en zodoende onvoldoende oplossingsgericht werkte. Enkele HR-managers, evenals enkele redelijk tevreden OR vertegenwoordigers, gaven ook aan dat de bedrijfsarts zich te meegaand opstelde richting de medewerkers. Tot slot noemden enkele OR leden dat ze vonden dat de bedrijfsarts onvoldoende toegankelijk was, met name op korte termijn.

Kijkend naar tabel 5.3 zien we dat in de overgrote meerderheid van de SW-bedrijven de bedrijfsarts een spreekuur heeft binnen het bedrijf, en dat medewerkers niet zonder afspraak terecht kunnen bij de bedrijfsarts. In ongeveer de helft van de bedrijven kan de medewerker zelf een afspraak met de bedrijfsarts maken, al geven de OR-leden vaker aan dat dit alleen na tussenkomst van een leidinggevende of bedrijfsverpleegkundige mogelijk is.

Tabel 5.3 Toegankelijkheid bedrijfsarts, naar actor (in procenten)

		<i>HR manager (N=48)</i>	<i>Bedrijfsarts (N=38)</i>	<i>OR (N=45)</i>
Mensen kunnen zonder afspraak binnen lopen bij de bedrijfsarts.	Ja	2	18	9
	Nee	98	82	91
Mensen kunnen zelf een afspraak maken met de bedrijfsarts.	Ja	52	40	24
	Nee	48	61	76
Mensen kunnen alleen na tussenkomst van een leidinggevende of bedrijfsverpleegkundige een afspraak maken met de bedrijfsarts	Ja	54	63	80
	Nee	46	37	20
Heeft de bedrijfsarts spreekuur binnen het SW-bedrijf?	Ja	94	97	89
	Nee	6	3	11

Tabel 5.4 laat verder zien dat de meerderheid van zowel de HR-managers als de bedrijfsartsen aangeeft dat de capaciteit van het spreekuur voldoende of ruim voldoende is. Toch geeft een kwart van de HR managers aan dat het spreekuur van de bedrijfsarts in hun bedrijf eigenlijk te weinig capaciteit heeft en dat mensen moeten wachten voor ze terecht kunnen. Ook uit de casestudies kwam naar voren dat de wachttijd belangrijk is voor het adequaat reageren op een verzuimmelding door de werkleider. Zo was het in een bedrijf met een hoog verzuim gebruikelijk dat een zieke medewerker pas na drie of vier weken werd opgeroepen door de bedrijfsarts, waarna er nog twee weken wachttijd was voor er ruimte was op het spreekuur. In een ander bedrijf met een laag verzuim daarentegen werden zieke medewerkers vaak dezelfde dag nog opgeroepen bij de bedrijfsarts.

Tabel 5.4 Capaciteit spreekuur bedrijfsarts, per actor (in procenten)

		<i>HR manager (N=45)</i>	<i>Bedrijfsarts (N=36)</i>
Is de capaciteit van het spreekuur voldoende?	Eigenlijk niet; het spreekuur zit altijd vol en mensen moeten wachten voordat ze terecht kunnen	24	31
	Precies goed; het spreekuur is wel vol, maar er zijn geen wachttijden	69	50
	Ruim voldoende; het spreekuur is niet altijd vol	7	19

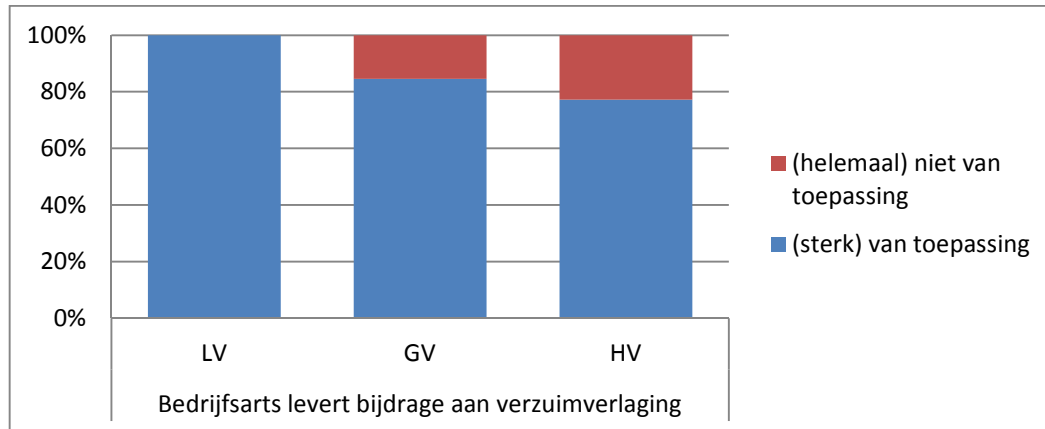
In de beschrijving van het verzuimbeleid kwam al naar voren dat de meeste actoren redelijk tevreden zijn over het functioneren van de bedrijfsarts. De randvoorwaarden zijn, ook volgende de bedrijfsartsen zelf, echter niet altijd optimaal om een goede rol in het verzuimbeleid te vervullen. Cedris heeft met Achmea (later ArboVitale) een mantelcontract voor arbo-dienstverlening afgesloten. Een groot aantal SW-bedrijven maakt hier gebruik van. Een aantal organisaties merkt dat de bedrijfsarts te weinig tijd heeft voor een goed spreekuurcontract en rapportage. Sommige gesprekspartners denken dat Achmea zich op dit contract verkeken heeft. Het contract rekent 20 minuten voor spreekuurtijd, inclusief verslaglegging. Dat is veel te weinig voor deze doelgroep. Als een bedrijfsarts zich aan deze norm houdt, levert dat knelpunten op. De organisatie is ontevreden, met als gevolg veel wisseling van bedrijfsarts en bedrijfsartsen die cynisch geworden zijn. In verschillende organisaties zien we verschillen tussen de visie de bedrijfsarts en die van de organisatie op de verzuimaanpak. Dit werkt averechts: soms wil een bedrijfsarts strikter zijn, dan het bedrijf wil. De bedrijfsarts vecht dan tegen de bierkaai en is niet in staat enige verandering teweeg te brengen. In andere gevallen kiest de organisatie voor een proactieve aanpak, maar wordt hierbij gehinderd door een bedrijfsarts die, in de ogen van de organisatie, niet streng genoeg is.

Sommige organisaties zijn afgestapt van het traditionele model van een bedrijfsarts in huis. Men heeft in plaats daarvan bijvoorbeeld een bedrijfsarts die wordt betaald op urenbasis of een vast abonnement (inclusief telefonisch contact door arboconsulenten, probleemanalyse) en losse inzet van de bedrijfsarts, psycholoog en fysiotherapeut

In de enquêteresultaten waren er geen grote verschillen tussen bedrijven met laag, gemiddeld en hoog verzuim waarneembaar wat betreft het oproepen van de SW-medewerker bij de bedrijfsarts. Het uitvoeren van huisbezoek bleek bij bedrijven met laag verzuim minder vaak onderdeel te zijn van het beleid dan bij bedrijven met gemiddeld en hoog verzuim. Wel zien we in figuur 5.2 dat men in bedrijven met een laag verzuim vaker aangeeft dat de bedrijfs-

artsen een belangrijke bijdrage levert aan de verzuimbeheersing dan in bedrijven met een gemiddeld en hoog verzuim.

Figuur 5.2 Bijdrage bedrijfsarts verzuimbeheersing, naar hoogte verzuim SW-bedrijf (in procenten)



Een kanttekening bij de rol van de bedrijfsarts is dat de meeste actoren aangeven dat de oplossingen voor verzuim vaak liggen in het verbeteren van de werkomgeving, door te zorgen voor passend werk, en te zorgen voor een goede motivatie en prettige sfeer op de werkvloer. Hier heeft de bedrijfsarts maar beperkte invloed op. Met name de bedrijfsartsen en HR-managers zien dit als een belangrijke strategie, te meer omdat zij van mening zijn dat er te veel gemedicaliseerd wordt. Zij zien oplossingen meer in de werkomgeving en -sfeer, wat ook geldt voor de OR-vertegenwoordigers. De werkleiders lijken echter meer te voelen voor het versneld inschakelen van de bedrijfsarts. Dit wordt weerspiegeld in de mate waarin men van mening is dat de werkleiders zicht hebben op de mogelijkheden van de SW-medewerkers. Hierbij zien we namelijk dat de bedrijfsartsen hier een beduidend lagere waardering aan geven dan de werkleiders zelf (zie tabel 5.5).

Tabel 5.5 Zicht werkleiders op mogelijkheden SW-medewerkers, per actor (in procenten)

		HR manager (N=48)	Bedrijfsarts (N=35)	Werkleider (N=47)	OR (N=43)
De werkleiders hebben goed zicht op de mogelijkheden van hun SW-medewerkers	(helemaal) niet van toepassing	13	32	2	24
	(sterk) van toepassing	87	68	98	76

6 Hervattingsdrempel

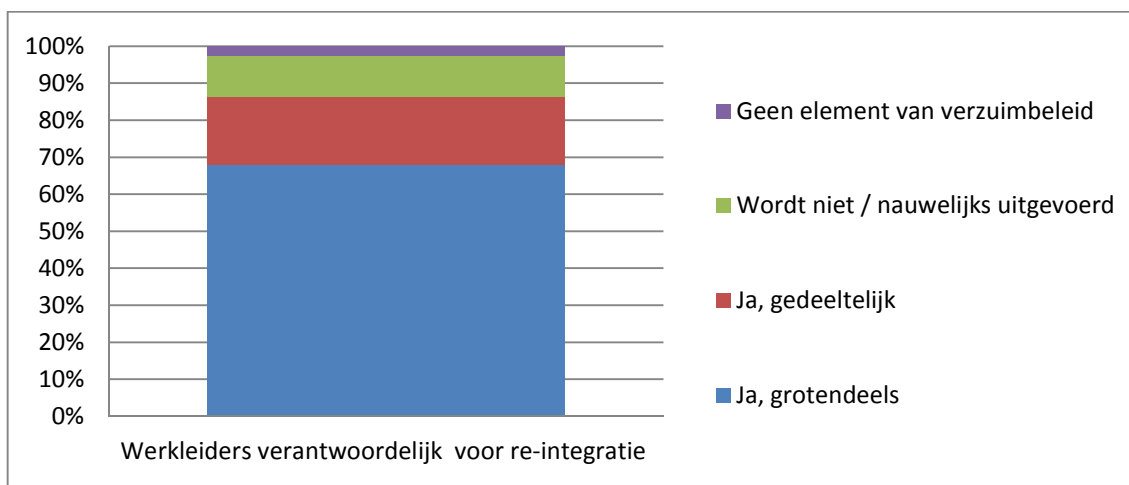
6.1 Inleiding

Een laatste aspect van het beheersen van verzuim is het stimuleren van de re-integratie van de verzuimende medewerker in het arbeidsproces. Langdurig verzuim heeft vele nadelige gevolgen, zowel voor de organisatie in de vorm van sterk oplopende kosten, als voor het individu omdat de re-integratie in het arbeidsproces moeilijker wordt naarmate iemand langer uit het arbeidsproces onttrokken is. Om tot een soepele re-integratie te komen kunnen SW-bedrijven een beroep doen op de laatste "knop" uit het Denkkader, namelijk de interventies bij individu en organisatie. Of een persoon al dan niet terugkeert op de werkvloer wordt, evenals de ziekmelding, als een vorm van gedrag beschouwd dat door een interventie van het SW-bedrijf beïnvloed kan worden. Hierbij is er, net zoals bij het ontstaan van de verzuimmelding, een zekere 'drempel' (de hervattingsdrempel), die in dit geval bepaalt of iemand terugkeert of langer afwezig blijft. Bij het proces van re-integratie spelen verschillende belangen en afwegingen een rol; onder andere motivatie van de medewerker en de organisatie en de noodzakelijke aanpassingen op het werk. Deze zullen in dit hoofdstuk aan bod komen.

6.2 Rol werkleider

In de uitvoering van het verzuimbeleid zien we dat de verantwoordelijkheid voor de re-integratie van de medewerker in ruim twee derde van de bedrijven bij de werkleiders ligt (zie figuur 6.1). Dit maakt dat de werkleider, net als bij het proces van het omgaan met de verzuimmelding, een zeer belangrijke rol speelt bij het proces van re-integratie van de zieke medewerker.

Figuur 6.1 Werkleiders verantwoordelijk voor re-integratie, op bedrijfsniveau (in procenten)



Prioriteit en vaardigheden werkleiders

In de open vraag naar de oorzaken van het ziekteverzuim in hun bedrijf melden alle actoren als belangrijke oorzaak voor het verzuim dat werkleiders onvoldoende prioriteit geven aan verzuimbegeleiding. Dit kwam in de casestudies naar voren bij een bedrijf met een stijgend verzuim, waarbij de bedrijfsarts vaak in de spreekkamer hoorde dat er niets gedaan was tussen de ziekmelding en de oproep, ook als er al een paar weken verstreken waren. Het gros van de leidinggevendenden zette ook geen notities over de ziekmelding in het daarvoor bestemde computerprogramma, en een HR-manager vertelde dat mensen soms een half jaar thuis zaten door een conflict. Hoewel dit niet langer geaccepteerd mocht worden als reden van verzuim, liet de uitwerking van dit idee nog te wensen over; de agendering van het verzuim was er al twee jaar, maar het effect nog niet.

Voor deze lage prioriteit die gegeven wordt aan de werkhervatting van verzuimers worden verschillende oorzaken genoemd. Zo is er een gebrek aan sturing en ondersteuning vanuit het management, waardoor werkleiders onvoldoende getraind zijn in het voeren van verzuimgesprekken en het telefonisch contact onderhouden met de zieken. Zowel bij de bedrijfsartsen als de HR-managers wordt aangegeven dat het management in het algemeen te weinig aandacht besteedt aan het ontwikkelen van een coherente aanpak van verzuim. Daarnaast wordt door een groot aantal betrokkenen in de interviews gewezen op een te grote span of control, waardoor werkleiders het vaak te druk hebben om aandacht te besteden aan individuele gevallen van verzuim. Verder zijn alle actoren behalve de werkleiders zelf van mening dat de werkleiders onvoldoende kwaliteiten en capaciteiten hebben om zich effectief in te zetten tegen verzuim, vooral op het gebied van communicatie, invoelingsvermogen en leiderschap. Zo gaven met name de bedrijfsartsen en de OR vertegenwoordigers regelmatig aan dat er te weinig gecommuniceerd wordt tussen werkleider en medewerker, wat maakt dat er weinig begrip is tussen de twee actoren. Hierdoor verslechtert de sfeer op de werkvloer, waardoor zich vaker conflicten voordoen, die mede oorzaak kunnen zijn van verzuim.

Er is brede consensus tussen alle actoren dat er meer aandacht moet komen vanuit de werkleiders voor het verzuim van de medewerkers in de vorm van begeleiding. Met name de bedrijfsartsen als de HR-managers geven aan dat deze versterking van de rol van de werkleider als onderdeel van een 'eigen regie model' wenselijk is omdat er op dit moment te veel gemedicaliseerd wordt.

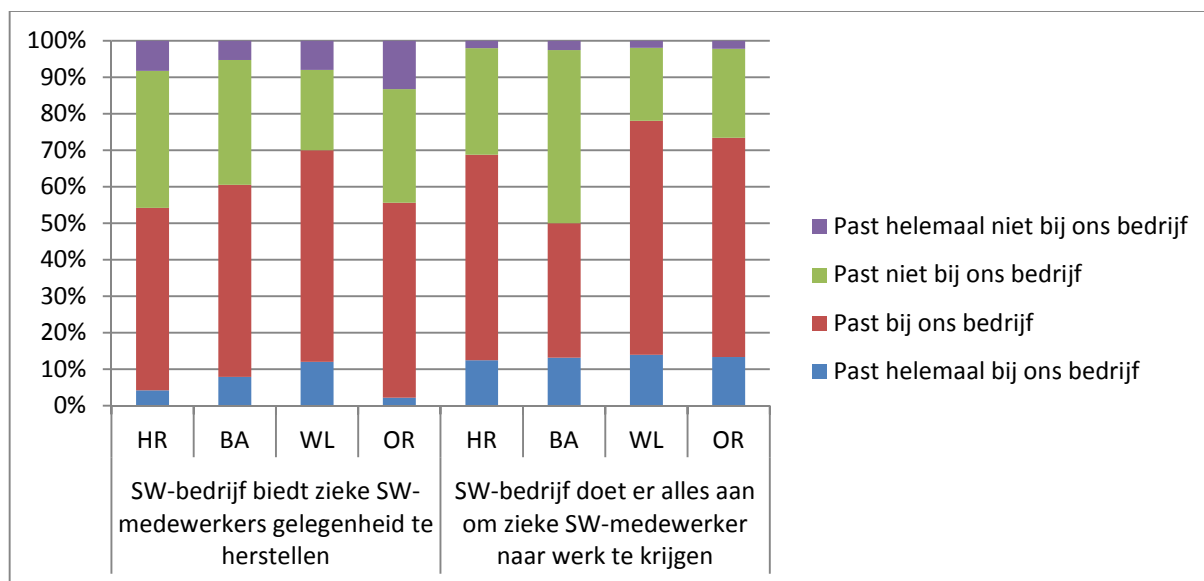
Aanpak re-integratie

Wanneer gevraagd naar het grootste probleem in de beheersing van het verzuim wordt het contact houden bij langdurend verzuim door de werkleiders het vaakst genoemd (zie tabel 2.5 in hoofdstuk 2). Opvallend is dat bijna geen van de werkleiders aangaf dat contact houden bij kortdurend verzuim problematisch is, terwijl ongeveer een kwart van de andere actoren dit wel aangeeft. Dit lijkt te bevestigen wat andere actoren aangeven, dat werkleiders onvoldoende prioriteit geven aan verzuimbegeleiding en re-integratie. Uit de antwoorden op de open enquêtevragen kwam naar voren dat het contact houden met de zieke medewerkers belangrijk is, om de dialoog over de mogelijkheden voor terugkeer op gang te houden.

Figuur 6.2 laat zien dat men over het algemeen van mening is dat hun bedrijf moeite doet zowel om de SW-medewerker de gelegenheid te geven om te herstellen als om ervoor te zorgen dat de SW-medewerker weer naar het werk komt. Bedrijfsartsen zijn met name over de moeite die gedaan wordt om de SW-medewerker weer naar het werk te krijgen negatiever dan de andere actoren. Dit sluit aan bij het eerder genoemde voorbeeld uit de casestudies,

waarbij de bedrijfsarts vaak zag dat er meerdere weken na de ziekmelding nog niets ondernomen was. De bedrijfsartsen geven dan ook vaak aan dat er te veel gemedicaliseerd wordt, en dat er meer moeite gedaan zou moeten worden om een oplossing in de werksfeer te vinden.

Figuur 6.2 Visie op noodzaak om medewerkers weer snel aan het werk te krijgen, naar actor (in procenten)



Wanneer we deze gegevens uitsplitsen naar de hoogte van het verzuim van het SW-bedrijf, zien we dat bedrijven met laag verzuim zieke SW-medewerkers minder de gelegenheid biedt om te herstellen, en er meer aan doet om zieke SW-medewerkers weer naar het werk te krijgen.

Aanpassen werk of werkplek

In hoofdstuk 3 is al besproken hoe belangrijk de match tussen werk en SW-medewerker is als potentiële oorzaak van verzuim in SW-bedrijven, omdat de balans tussen belastbaarheid en belasting de verzuimnoodzaak bepaalt. Hetzelfde proces is van toepassing op de re-integratie van de zieke medewerker, omdat het besluit om terug te keren af zal hangen van de mate waarin de belasting van de medewerker voldoende hersteld is. Indien dit niet of onvoldoende het geval is, vormt het (tijdig) regelen van werkplekaanpassingen en aangepast werk een belangrijk onderdeel van verzuimbeheersing. Uit de casestudies bleek dat vooral het snel regelen van werkplekaanpassingen en aangepast werk een neerwaarts effect op het verzuim kon hebben. Ook uit de expertmeeting werd de match tussen werk en medewerker ook genoemd als één van de zeven belangrijkste factoren die van invloed zijn op het verzuim in SW-bedrijven.

Het type werk dat een organisatie acquireert en de inrichting van de werkplekken beïnvloedt de mogelijkheden om zowel bij kort- als bij langdurend verzuim aangepast werk te bieden. Heeft een bedrijf bij beschut werk alleen één lange tafel, waar een bak wordt uitgestort met producten die gesorteerd of verpakt moeten worden? Dan leidt dit niet alleen tot een geringe motivatie van medewerkers (want geen taakverantwoordelijkheid), maar maakt dit het ook

onmogelijk om bijvoorbeeld een prikkelarme werkomgeving te creëren. Iets dat vaak nodig is om verzuim om psychische redeneren te voorkomen of in te perken. Het kan zowel zijn dat een medewerker tijdelijk baat heeft bij een dergelijke omgeving, dan wel dat dit structureel nodig is (vanwege indicatie).

Kader 6.1 Visie op mogelijkheden aangepast werk

Bedrijf met stabiel hoog verzuim

HR: "De match tussen werk in het bedrijf en de beperkingen van de werknemer is niet haalbaar. Dat is financieel niet realistisch. Het is bijvoorbeeld lastig als iemand zowel verstandelijk als psychisch beperkingen heeft. De voorwaarden zijn dan zo specifiek. Die belanden toch in de grote groep want dat is het enige wat we als beschutte werkvorm kunnen bieden. Leidinggevenden zitten soms met de handen in het haar als medewerkers bepaald werk niet kunnen. De organisatie is bijvoorbeeld onvoldoende ingericht op visuele beperkingen. We kunnen niet voor iedere beperking werk bieden, dat hangt af van de begeleiding en de werksoorten die binnen te halen zijn."

Bedrijf met stijgend verzuim

Bedrijfsarts: "Een aantal werknemers heeft een structurele beperking. Die hebben bijvoorbeeld een prikkelarme werkomgeving nodig. Die vallen onder de doelgroep en horen dus niet op mijn bordje. Ik hoor ze niet vanwege hun beperking te zien. "

HR: "Een aangepaste werkplek bieden lukt niet. Iemand met rugklachten vanuit het groen die binnen gaat werken, heeft binnen ook rugklachten. In de toekomst zal het vaker lastiger worden om een goede werkplek te vinden omdat de nieuwe instroom meer beperkingen heeft. Daar gaan we ons de komende jaren op richten. Daar is subsidie voor nodig want prikkelarme werkplekken kunnen we niet maken in de hallen van dit gebouw."

Bedrijfsarts: "Mensen doen werk dat niet overeenkomt met hun indicatie, waardoor verzuim ontstaat."

Naast bedrijven die veel moeite hebben om passend werk ook tijdelijk aan de doelgroep te bieden en die bijvoorbeeld hun bedrijfspand aandragen als obstakel, zijn er ook bedrijven die door creativiteit, juiste acquisitie en afstemming intern wel het werk aanpassen aan de mensen, in plaats dat de mensen zich voegen naar het werk.

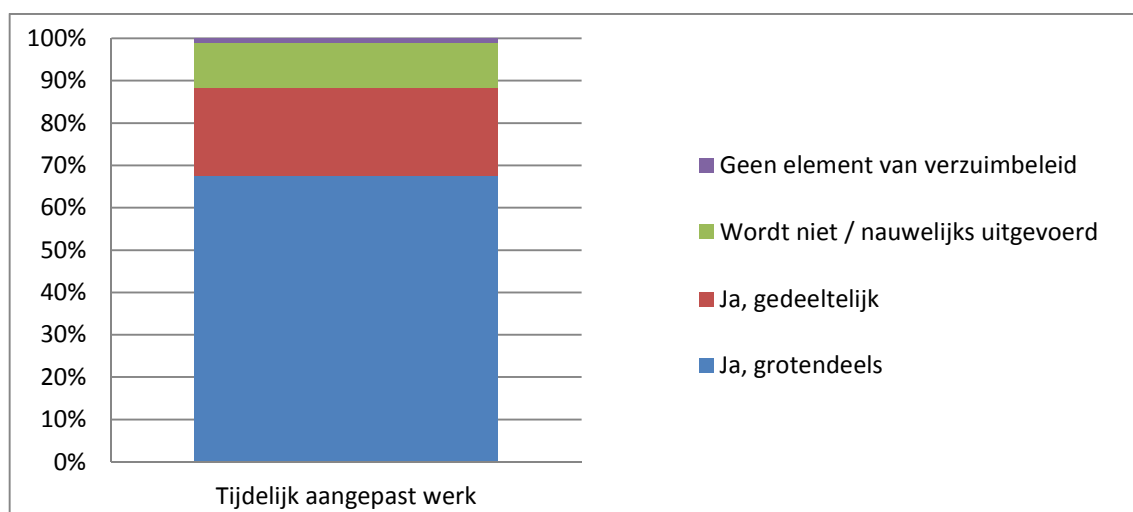
Kader 6.2 Visie op mogelijkheden aangepast werk

Bedrijf met stabiel laag verzuim

"Het werk op mijn afdeling is voor iedereen te doen. In de vier jaar dat ik hier werk heb ik nog nooit zonder werk gezeten. Ik doe zelf ook een deel van de acquisitie (ook al is het bedrijfsbureau daar verantwoordelijk voor). De reden? Ik heb een groot netwerk uit mijn eerdere baan (re-integratie vanuit de bijstand). Op mijn afdeling heb ik veel verschillend werk: mailing, assemblage, cosmetica etc. Voorheen heeft men hier twintig jaar lang elke dag bestek gedaan. Totdat het tarief dat ze boden te laag werd, toen is daar mee gestopt. Nu ik hier teamleider ben, heb ik er voor gezorgd dat het werk rustiger en afwisselender is (geen gekletter meer van bestek). Mensen zitten nu in groepjes en niet meer de hele dag met het gezicht naar de muur en ook niet meer aan een lange tafel. (...) Bij het binnenhalen van werk houd ik rekening met de mogelijkheden van mijn mensen. Bepaalde klussen doen we niet meer, want die zijn te moeilijk. Die klussen hebben we verplaatst naar de bijstand (de gemeente). Elke ochtend hebben we operationeel overleg met het bedrijfsbureau en de teamleiders. Dan kijken we: wat kunnen we van elkaar overnemen. Als ik bijvoorbeeld een grote opdracht met spoed heb, dan kan ik tijdelijk vier mensen overnemen van een andere afdeling. Werkdruk moet bij mij blijven, ik moet dat coördineren. Niet dat er vandaag teveel werk ligt en morgen niets. Dat stemmen we af met het bedrijfsbureau: bepaalde klussen gaan door (langere contracten), andere klussen kunnen we tijdelijk op de rem zetten." (Teamleider beschut werk).

In de vragenlijst is nagegaan of het snel bieden van aangepast werk of een aanpassing aan de werkplek een knelpunt is. Allereerst zien we dat het aanbieden van tijdelijk aangepast werk in de overgrote meerderheid van de SW-bedrijven onderdeel is van het beleid (zie figuur 6.3). Echter, in rond de 20 procent van de bedrijven wordt dit beleid slechts gedeeltelijk uitgevoerd.

Figuur 6.3 Bieden van tijdelijk aangepast werk door SW-bedrijven (in procenten)

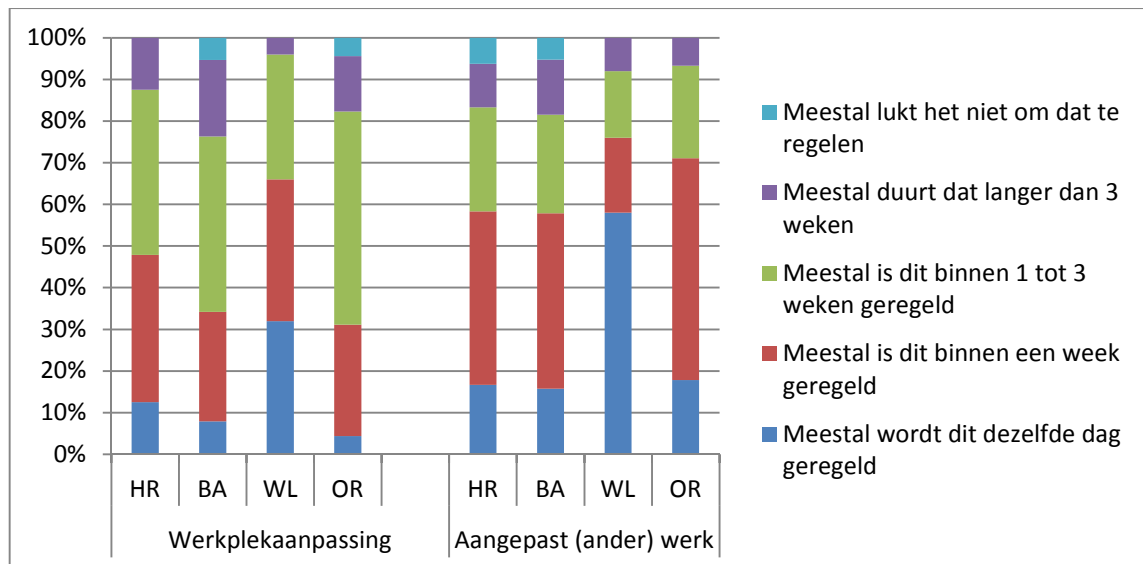


In de casestudies was te zien dat SW-bedrijven variëren in de mate waarin zij werkplekaanpassingen regelen, en de snelheid waarmee ze dit doen. In een bedrijf met een stabiel hoog

verzuim zag men bijvoorbeeld dat het regelen van aangepast werk nog onvoldoende van de grond kwam, doordat leidinggevenden zich hier niet verantwoordelijk voor voelden. In een ander bedrijf met een dalend verzuim daarentegen werd, indien nodig, direct aangepast werk geregeld. De bedrijfsarts kwam daar pas bij de probleemanalyse (6-8 weken) in beeld. Ook uit de enquêteresultaten bleek dat meerdere actoren aangaven dat het bij de bestrijding van verzuim belangrijk is om bij problemen sneller een werkplekaanpassing uit te voeren.

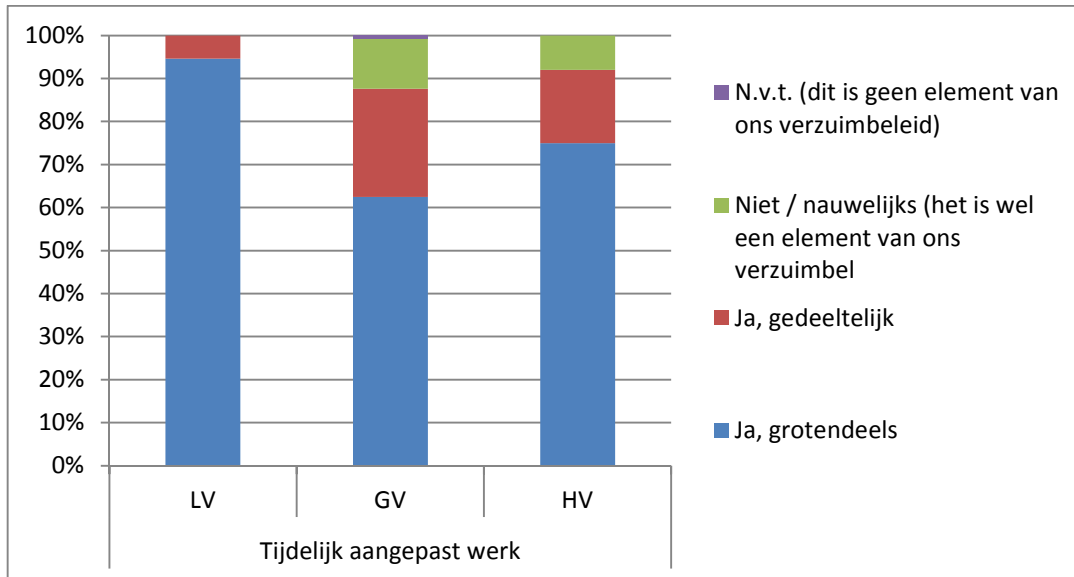
Wanneer we in figuur 6.4 kijken naar de tijd die benodigd is om dergelijke aanpassingen te regelen, zien we dat een meerderheid van alle actoren schat dat het niet langer dan een week kost om aangepast werk te regelen voor een zieke SW-medewerker. Maar nog niet de helft van de bedrijven lukt het om binnen een week aan aanpassing van de werkplek te regelen. Opvallend is dat werkleiders beide aspecten beduidend positiever inschatten dan de anderen. De OR vertegenwoordigers en bedrijfsartsen zijn hier juist kritischer over.

Figuur 6.4 Duur uitvoering aanpassingen van werk en werkplek binnen SW-bedrijf, per actor (in procenten)

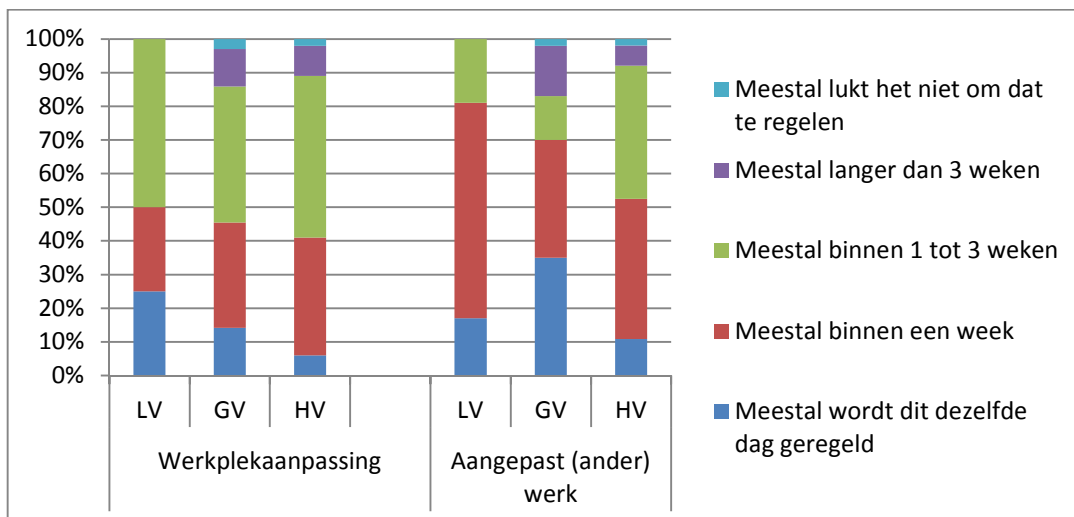


Het belang van het regelen van werkplekaanpassingen en aangepast werk kwam ook uit de enquête duidelijk naar voren. Zo laat figuur 6.5 zien dat er in bedrijven met laag verzuim een zeer consequente uitvoering is van het aanbieden van tijdelijk aangepast werk. Daarnaast laat figuur 6.6 zien dat SW-bedrijven met een lager verzuimpercentage over het algemeen ook minder tijd nodig hebben om een werkplekaanpassing of aangepast werk te regelen.

Figuur 6.5 Regelen aangepast werk, op bedrijfsniveau, naar hoogte verzuim SW-bedrijf (in procenten)

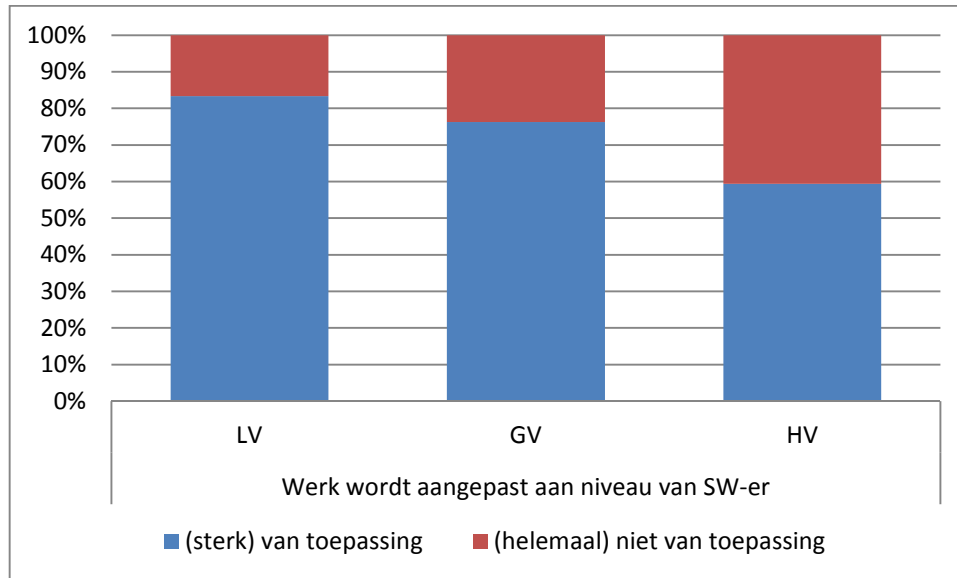


Figuur 6.6 Duur uitvoering aanpassingen van werk en werkplek binnen SW-bedrijf, naar hoogte verzuim SW-bedrijf (in procenten)



Tot slot zien we in figuur 6.7 dat in bedrijven met een laag verzuim het werk vaker wordt aangepast aan het niveau van de SW-medewerker, met name vergeleken met de bedrijven met een hoog verzuim.

Figuur 6.7 Werk aangepast aan SW-medewerker, op bedrijfsniveau, naar hoogte verzuim SW-bedrijf (in procenten)



6.3 Rol management

Hoewel men zou kunnen verwachten dat de rol van de werkleider en de mogelijkheden van aangepast werk het belangrijkste zijn voor het (snel) kunnen regelen van aangepast werk, bleek zowel in de casestudies als in de expertmeeting dat het uiteindelijk het management is dat hier cruciale invloed uit kan oefenen. Het management heeft de mogelijkheid de werkleider al dan niet te ondersteunen of het aanbieden van aangepast werk te vergemakkelijken (of juist niet). Ook is het management verantwoordelijk voor de acquisitie van het werk. Dit bepaalt vervolgens hoe groot de variatie in het beschikbare werk is, en dus hoe gemakkelijk het voor de werkleiders is om passend werk te vinden met oog voor de ziekte of beperkingen van de medewerker.

Daarnaast is de bevinding dat werkleiders vaak onvoldoende prioriteit geven aan het re-integreren van de zieke SW-medewerker, deels het gevolg van het feit dat het management in SW-bedrijven niet altijd voldoende ondersteuning biedt aan de werkleiders om hun belangrijke rol in de verzuimbegeleiding en re-integratie te vervullen. Om de werkleider in staat te stellen om deze rol op zich te nemen dienen verschillende stappen genomen te worden. Ten eerste geven alle actoren behalve de werkleiders aan dat de werkleiders beter gecoacht en opgeleid moeten worden m.b.t. de verzuimbegeleiding. Hiervoor hebben de werkleiders meer coaching en ondersteuning nodig, om ze bekender te maken met de beschikbare tools en de hiervoor benodigde vaardigheden te ontwikkelen. Voor zover deze tools nog niet aanwezig zijn, dient het management deze beschikbaar te maken zodat de werkleiders praktische handvatten hebben om het verzuimbeleid in de praktijk te brengen. Verder zijn alle actoren behalve de OR-vertegenwoordigers van mening dat de werkleiders een lagere span of control moeten krijgen, zodat ze meer tijd kunnen besteden aan de individuele SW-medewerker.

6.4 Rol medewerker

Een belangrijke factor die bepaalt of een zieke SW-medewerker succesvol zal re-integreren in het arbeidsproces is de hervattingsdrempel. In het Denkkader zijn geen specifieke beïnvloedbare "knoppen" geïdentificeerd om deze hervattingsdrempel te beïnvloeden, terwijl de verzuimdrempel volgens het Denkkader beïnvloedbaar zijn door de regels en opvattingen in de organisatie, en door de binding van de medewerker met het SW-bedrijf. Daarom zal in hoofdstuk 7 stilgestaan worden bij de mogelijkheden die SW-bedrijven hebben om de hervattingsdrempel te beïnvloeden en zo de re-integratie van zieke medewerkers te verbeteren.

7 Organisatiecontext

7.1 Inleiding

In de hoofdstukken 3 tot en met 6 hebben we de verschillende aspecten van het Denkkader beïnvloeding ziekteverzuim tegen het licht gehouden, en gekeken welke bevindingen uit het onderzoek naar voren kwamen die direct betrekking hebben op deze aspecten en de bijbehorende "knoppen". In dit onderzoek waarin we ook expliciet aandacht besteden aan achterliggende mechanismen die verzuim in stand kunnen houden of die juist kunnen bijdragen aan verlaging van verzuim, kwamen ook verschillende factoren en mechanismen naar voren die niet direct in het Denkkader te plaatsen zijn. Het gaat om de factoren die de organisatiecontext beïnvloeden. Het denkkader laat zien dat individuele en organisatiefactoren van invloed zijn op individueel verzuimgedrag. Deze organisatiecontext wordt zelf ook weer beïnvloed door factoren. Deze achterliggende factoren, die op verschillende niveaus kunnen liggen, bespreken we in dit hoofdstuk.

Het Denkkader beschrijft het proces van het ontstaan en de aanpak van de ziektemelding bij het individu, en bestaat hiermee vooral uit instrumenten die gericht zijn op de individuele medewerker. Hoewel de verschillende elementen breder geïnterpreteerd kunnen worden is er tot nu toe weinig expliciete aandacht voor de factoren op meso- en macroniveau die van invloed zijn op het ziekteverzuim in een bedrijf. Vanuit dit perspectief is er een aantal aanvullingen op het denkkader die uit de resultaten naar voren kwamen. Deze zullen in paragraaf 7.3 besproken worden.

Doordat het Denkkader sterk op de individuele medewerker is gericht, komen de uitvoering van het beleid, en de hierin te onderscheiden actoren en bijbehorende verantwoordelijkheden, niet of nauwelijks aan bod. Het Denkkader lijkt als het ware een procesbeschrijving te zijn, waarbij zowel op individueel niveau als op organisatieniveau de factoren geïdentificeerd worden die van invloed zijn op de kans dat men zich ziek meldt, en de kans dat men vervolgens weer terugkeert. Hierdoor is het moeilijk om vanuit het Denkkader aandacht te besteden aan de eigenlijke uitvoering van het beleid, en de manier waarop de verschillende actoren hierbij betrokken worden.

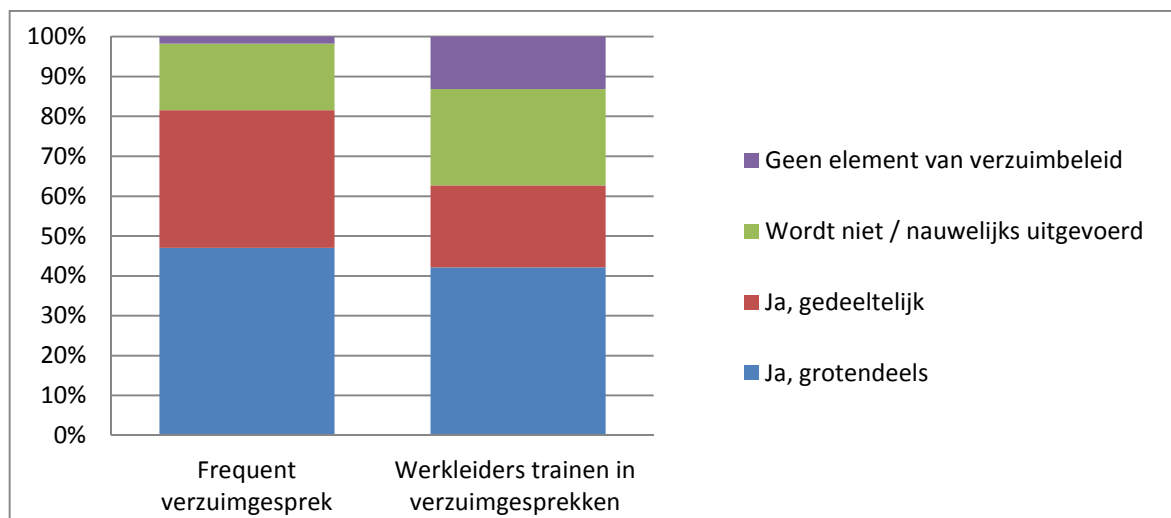
7.2 Aanpak frequent verzuim

Een onderdeel van het verzuimbeleid dat op het moment niet expliciet in het denkkader naar voren komt, is de aanpak van frequent verzuim. Uit de casestudies kwam naar voren dat de acties die men onderneemt bij frequent verzuim een belangrijke rol spelen in het beheersen van het verzuim. Tevens kwam uit de enquête naar voren dat de actoren, zoals genoemd in paragraaf 4.6.3, een betere aanpak van de relatief kleine groep frequente verzuimende medewerkers wil zien. Op dit moment is hiervoor in het Denkkader nog geen expliciete "knop" opgenomen, omdat het kader gericht is op de individuele ziekmelding. Hiervoor zou in het kader een 'feedbackmechanisme' opgenomen kunnen worden, waarbij er een alternatieve of aanvullende aanpak gehanteerd wordt als iemand frequent verzuimt.

Eén voorbeeld van een aanvullende maatregel is het frequent verzuimgesprek. In de case-studies zagen we in een bedrijf met een laag verzuim dat medewerkers na vijf ziekmeldingen in één jaar een "frequent verzuim gesprek" kregen met de bedrijfsverpleegkundige en met de leiding. Ook in een bedrijf met een dalend verzuim werd dit gedaan, en vaak bleek na zo'n frequent verzuimgesprek dat er een andere problematiek (schulden, meer ondersteuning nodig) schuil ging achter de ziekmelding.

Het trainen van werkleiders in het voeren van verzuimgesprekken en frequent verzuimgesprekken is allebei al in de meerderheid van de bedrijven onderdeel van het verzuimbeleid, maar worden in ongeveer de helft van de bedrijven nauwelijks of slechts gedeeltelijk uitgevoerd (zie figuur 7.1).

Figuur 7.1 Uitvoering van en training in verzuimgesprekken, op bedrijfsniveau, naar hoogte verzuim SW-bedrijf (in procenten)



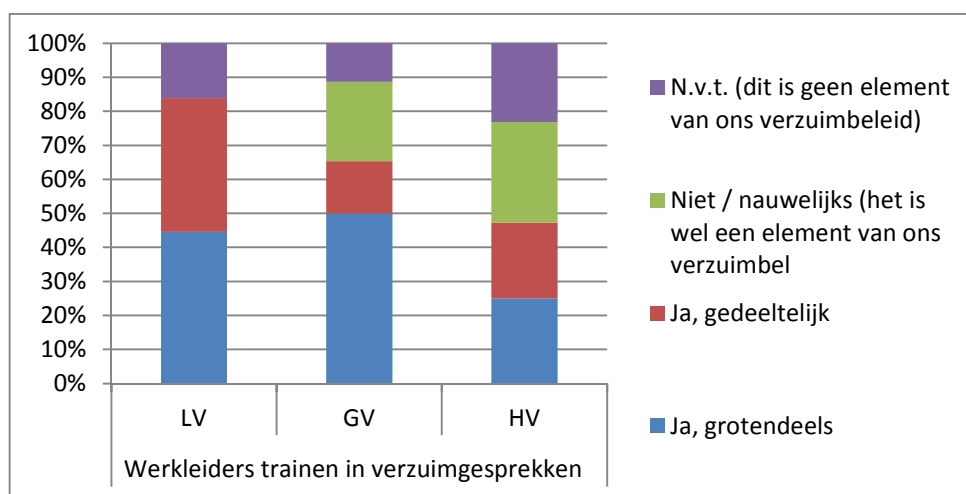
Toch zien we in de beschrijving van de eigen rol door de werkleider dat die in de meeste gevallen wel zelf de verzuimgesprekken zelf voert, ook al blijkt de werkleider daar in een kwart van de gevallen niet specifiek voor getraind (zie tabel 7.1).

Tabel 7.1 Eigen beschrijving rol werkleider in verzuimbeheersing (in procenten).

		<i>Werkleider (N=51)</i>
Voert u zelf de verzuimgesprekken met uw medewerkers?	Ja, ik voer alle gesprekken zelf	41
	De meeste gesprekken voer ik zelf, in moeilijke situaties kan ik iemand anders het gesprek laten voeren	41
	Nee, ik voer de gesprekken niet zelf	18
Heeft u training gehad in het voeren van verzuimgesprekken?	Ja, en ik weet ook nog ongeveer wat daar besproken is	74
	Ja, maar ik weet niet meer zo goed wat ik daar geleerd heb	2
	Nee	24

Wat opvalt is dat bedrijven, ongeacht de hoogte van het ziekteverzuim, ongeveer even vaak in hun verzuimbeleid hebben opgenomen dat werkleiders getraind worden in het voeren van verzuimgesprekken (zie figuur 7.2). Echter, in bedrijven met een laag ziekteverzuim wordt dit vaker geheel of gedeeltelijk tot uitvoering gebracht.

Figuur 7.2 Trainen werkleiders in het voeren van verzuimgesprekken, op bedrijfsniveau, naar hoogte verzuim SW-bedrijf (in procenten)



Naast verzuimgesprekken kan men het frequent verzuim ook aanpakken door expliciet consequenties te verbinden aan frequent ongeoorloofd verzuim. In de casestudies zagen we dit terug bij een bedrijf met een laag verzuim. Hier werd, wanneer sprake was van ongeoorloofd verzuim zoals door de medische dienst geconstateerd, door de leiding een brief geschreven aan de medewerker. Als het verzuim vervolgens niet in een vrije dag werd omgezet, dan werd er salaris ingehouden. Ook in de enquêtes werd door alle actoren behalve de OR-vertegenwoordigers aangegeven dat SW-medewerkers meer als reguliere werknemers behandeld zouden kunnen worden door consequenties aan te verbinden aan frequent ongegrond verzuim, bijvoorbeeld in de vorm van ontslag.

7.3 Hervattingsdrempel beïnvloeden

Een tweede aspect dat in het huidige denkkader niet naar voren komt is dat de hervattingsdrempel beïnvloed kan worden door het SW-bedrijf. Waar in het geval van de verzuimdrempel aangegeven wordt dat deze (deels) afhankelijk is van de binding van de individuele medewerker met het SW-bedrijf en van de regels en opvattingen in de organisatie, wordt dit in het geval van de hervattingsdrempel niet aangegeven. Hiervoor zijn geen specifieke resultaten uit de enquête naar voren gekomen, maar conceptueel gezien lijkt het logisch om in geval van de hervattingsdrempel ook deze factoren in beeld te houden. Een zieke medewerker zal namelijk ook eerder geneigd zijn om terug te keren in het arbeidsproces als men binding heeft met de organisatie, en als men merkt dat de organisatie waarde hecht aan diens terugkeer.

7.4 Houding van betrokken actoren

Hier gaan we in op factoren op organisatie of bedrijfsniveau. Het eerste aspect is de houding van de betrokken actoren.

7.4.1 Gevoel van urgentie

De kans dat een probleem, in dit geval ziekteverzuim, aangepakt wordt, is groter wanneer de betrokkenen het probleem ook als een probleem ervaren en met enige urgentie van mening zijn dat er iets aan gedaan moet worden. Uit de casestudies kwam een groot verschil in ervaren urgentie van het verlagen van het ziekteverzuim tussen de bedrijven naar voren. In tabel 7.2 laten we zien hoe de vier betrokken actoren volgens hun reactie op de vragenlijst deze urgentie ervaren.

De overgrote meerderheid van de respondenten is inderdaad van mening dat het verzuim in hun SW-bedrijf omlaag moet. Dit is opvallend omdat er ook een aantal bedrijven met laag verzuim zijn. Blijkbaar zijn ook zij niet tevreden en vinden zij dat hun verzuim verder teruggedrongen kan worden. Ook de bedrijven met het laagste verzuimpercentage in de sector hebben nog een hoger percentage dan het landelijk gemiddelde verzuim. De aangegeven urgentie verschilt wel enigszins per actor; de HR-managers vinden verzuimverlaging het meest urgent, gevolgd door de werkleiders en OR-vertegenwoordigers en op de laatste plaats door de bedrijfsartsen.

Tabel 7.2 Ervaren urgentie in terugbrengen verzuim, naar actor (in procenten)

		<i>HR manager (N=48)</i>	<i>Bedrijfsarts (N=38)</i>	<i>Werkleider (N=50)</i>	<i>OR (N=45)</i>
Denkt u dat het verzuim in uw bedrijf (verder) omlaag moet?	Ja	98	76	86	84
	Nee	2	24	14	16
Het is nodig om ons verzuim verder terug te dringen	Sterk van toepassing	42	-	44	32
	Van toepassing	54	-	50	66
	Niet van toepassing	4	-	7	2
	Helemaal niet van toepassing	0	-	0	0
Hoe urgent is het volgens u dat er in uw bedrijf aandacht besteed wordt aan ziekteverzuim?	Heel urgent	40	18	-	36
	Urgent	52	63	-	42
	Niet urgent	8	16	-	22
	Helemaal niet urgent	0	3	-	0

De actor die in verband met de ervaren urgentie regelmatig genoemd werd door de overige actoren, is het management. Volgens alle actoren behalve de bedrijfsarts bestaan er namelijk problemen in de aansturing vanuit het management, wat volgens meerdere HR-managers komt doordat het verzuimbeleid onvoldoende als prioriteit wordt gezien door het management. Dit is volgens hen enerzijds het gevolg van de zware bedrijfsomstandigheden, waardoor verzuimbeheersing niet de hoogste prioriteit heeft. Echter, de HR-managers verklaren ook dat dit gebrek aan aandacht vanuit het management ook komt door de onderliggende mentaliteit. Hiermee bedoelt men dat managers en leidinggevenden in de SW-sector geneigd zijn om het probleem van hoog verzuim weg te schuiven als een "probleem van de doelgroep". Hierdoor worden hoge verzuimpercentages niet als problematisch gezien, waardoor verzuimbeleid niet of nauwelijks op de agenda staat.

Ook uit de casestudies kwam naar voren dat de wijze waarop het management richting geeft en sturing geeft op alle niveaus in het bedrijf een directe relatie heeft met het verzuimniveau, zoals uit de interviews bleek. Verschillende actoren in bedrijven met stabiel hoog verzuim wezen op het ontbreken van een gevoel van urgentie bij het management, wat de beïnvloedingsmogelijkheden tegenhield.

7.4.2 Doelen en ambities

Nu duidelijk is dat de meeste actoren van mening zijn dat het verzuim omlaag moet, is het de vraag of men denkt dat dit ook mogelijk is. Tabel 7.3 laat zien dat de overgrote meerderheid van alle actoren denkt dat het mogelijk is om het verzuim in hun bedrijf omlaag te brengen. Dit is een belangrijk resultaat; het is dus niet zo dat het hoge ziekteverzuim een gegeven is, maar in plaats daarvan zijn alle betrokkenen, van HR-manager tot OR-vertegenwoordiger en werkleider en bedrijfsarts ervan overtuigd dat het verzuim wel omlaag kan.

Tabel 7.3 Mogelijkheid verlagen verzuim, naar actor (in procenten)

		<i>HR manager</i> (N=48)	<i>Bedrijfsarts</i> (N=38)	<i>Werkleider</i> (N=50)	<i>OR</i> (N=45)
Denkt u dat het verzuim binnen uw bedrijf (verder) omlaag kan?	Ja	96%	95%	94%	91%
	Nee	4%	5%	6%	9%

Vervolgens is gevraagd welk verzuimpercentage de HR-managers, bedrijfsartsen en OR-vertegenwoordigers voor hun bedrijf mogelijk achten en op welke termijn zij dit willen realiseren. Tabel 7.4 laat zien dat de bedrijfsartsen het meest ambitieus zijn in de beoogde reductie van het verzuimpercentage, gevolgd door de OR vertegenwoordigers en het minst ambitieus zijn de HR-managers. Daar staat echter tegenover dat de HR-managers hun doel in gemiddeld twee jaar beogen te behalen, waar de bedrijfsartsen en OR vertegenwoordigers verwachten hier respectievelijk tweeënehalf en drie jaar voor nodig te hebben.

Tabel 7.4 Beoogde reductie verzuim en termijn om dit te behalen, naar actor (in procentpunten en in jaren)

		<i>HR manager</i> (N=45)	<i>Bedrijfsarts</i> (N=34)	<i>OR</i> (N=40)
Beoogde reductie van verzuimpercentage	Gemiddelde	2,75	4,43	3,3
	Std.Afwijking	1,61	2,19	1,86
Termijn (aantal jaar)	Gemiddelde	2,04	2,53	3,03
	Std.Afwijking	1,87	1,08	2,41

Behalve de beoogde reductie is ook het absolute percentage waar de bedrijven naar streven relevant, zeker in verhouding tot het huidige verzuimpercentage. Tabel 7.5 laat een vergelijking zien van SW-bedrijven met hoog, gemiddeld en laag verzuim van de in de toekomst nagestreefde verzuimpercentages. Dit laat zien dat de bedrijven met het hoogste huidige verzuim streven naar de hoogste absolute reductie. Maar de cijfers laten ook zien dat de bedrijven na het behalen van hun streefcijfers nog dezelfde rangorde van hoog, laag en gemiddeld verzuim zouden houden.

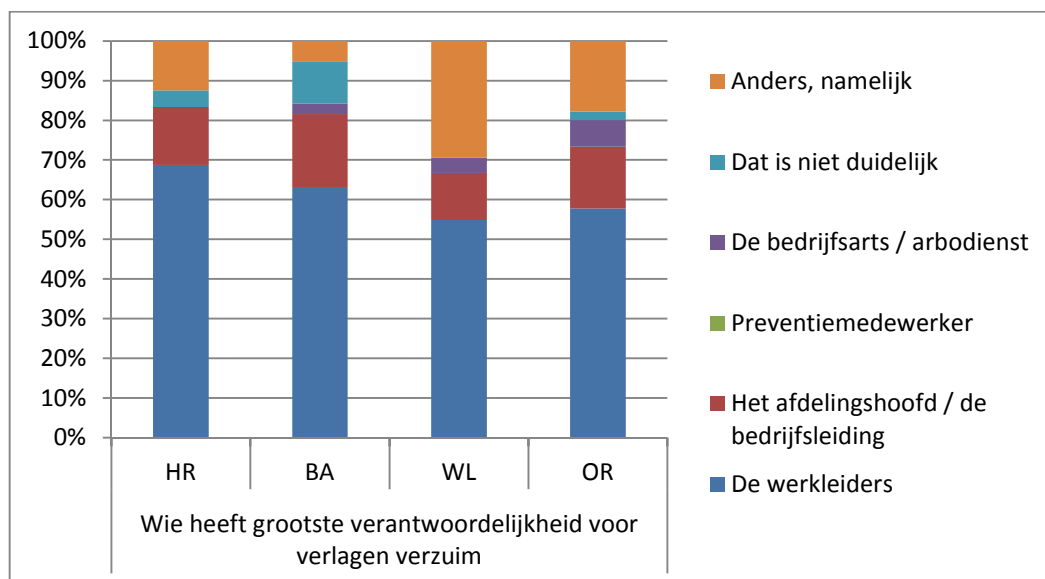
Tabel 7.5 Beoogd verzuimpercentage, beoogde reductie verzuim en termijn om dit te behalen, op bedrijfsniveau, naar verzuimcategorie SW-bedrijf

	<i>laag verzuim</i> (N=6) (<11%)		<i>gemiddeld verzuim</i> (N=48) (11-15%)		<i>hoog verzuim</i> (N=12) (>15%)	
	Gemid.	Std. afw.	Gemid.	Std. afw.	Gemid.	Std. afw.
Streefpercentage	8,2	1,2	10,0	2,0	11,9	2,3
Termijn (jaren)	1,8	0,9	2,5	2,0	2,8	2,4
Nagestreefde reductie van verzuimpercentage	1,4	1,4	3,2	1,8	4,6	1,9

7.4.3 Gevoel van verantwoordelijkheid

Nu is vastgesteld dat alle actoren van mening zijn dat het ziekteverzuim omlaag kan en moet, is het vervolgens de vraag hoe zij de uitvoering hiervan voor zich zien. Figuur 7.3 geeft de opvattingen van de verschillende actoren over wie de grootste verantwoordelijkheid draagt voor het verlagen van het verzuim. Opvallend is dat onder alle actoren de meerderheid aangeeft dat de werkleiders hiervoor de grootste verantwoordelijkheid dragen, ook bij de werkleiders zelf. Deze wordt gevolgd door de bedrijfsleiding en de categorie 'anders, namelijk...'. Deze groep respondenten ziet de verantwoordelijkheid vaak bij de medewerker zelf en zij geven vaak aan dat het de gezamenlijke verantwoordelijkheid is van alle betrokken actoren. Het plaatsen van de verantwoordelijkheid bij de medewerker zelf kwam ook uit de expertmeeting naar voren. Hierbij wordt zowel gewezen op de motivatie van de medewerker en de beperkingen van de medewerker als op het belang van aandacht en de waardering voor de medewerker. Verschillende actoren in bedrijven met een relatief laag verzuim geven aan dat medewerkers die voldoende ruimte voor ontwikkeling krijgen en die waardering krijgen, minder verzuimen.

Figuur 7.3 Plaatsing hoofdverantwoordelijkheid verzuimbeheersing, naar actor (in procenten)



7.4.4 Consensus en waardering tussen actoren

Wanneer gevraagd geeft de meerderheid van de werkleiders aan het niet altijd eens te zijn met de aanpak van het SW-bedrijf (zie tabel 7.6). Enkelens gaven aan van mening te zijn dat er een strengere aanpak gehanteerd zou moeten worden t.a.v. de (relatief kleine) groep nootore verzuimers. Verder noemde men dat, zeker indien het regiemodel gehanteerd wordt, de werkleiding een actievere houding zou moeten innemen, en dat er duidelijker beleid gevoerd zou moeten worden.

Tabel 7.6 Vergelijking visie verzuimbeheersing van werkleider en SW-bedrijf (in procenten)

		<i>Werkleider (N=51)</i>
Komt de aanpak van het SW-bedrijf overeen met wat u de beste manier vindt om het ziekteverzuim te beheersen?	Ja, past bijna naadloos op elkaar	29
	Deels wel / deels niet	67
	Nee, het bedrijf kijkt anders aan tegen verzuim beheersing	5
Vindt u dat u genoeg ondersteuning krijgt vanuit het bedrijf om het verzuim in uw team te beheersen?	Ja, ik weet ook bij wie ik terecht kan	74
	Redelijk, zou meer kunnen	26
	Nee, ik voel me er vaak alleen voor staan	0

Met 69 procent gaf een meerderheid van de HR-managers aan dat de visie van het bedrijf over de beheersing van ziekteverzuim overeen kwam met de visie van de bedrijfsarts hierop (zie tabel 7.7). Eén HR manager gaf aan dat dit niet het geval was, door de personele wisselingen bij de arbodienst. De werkleiders zijn gevraagd in hoeverre hun eigen visie over de beheersing van het ziekteverzuim overeen kwam met die van de bedrijfsarts, en hierbij gaf slechts 29 procent aan dat dit goed op elkaar aansloot, en zei 69 procent dat deze deels wel en deels niet overeenkwamen. De ene werkleider die zei dat hier een groot verschil tussen zat, was van mening dat de bedrijfsarts de medewerkers te lang thuis liet zitten, en dat het voor het re-integratieproces beter zou zijn om al sneller kleine stappen richting terugkeer te maken.

Tabel 7.7 Vergelijking visie verzuimbeheersing van SW-bedrijf en bedrijfsarts/arbodienst, naar actor (in procenten)

		<i>HR manager (N=48)</i>
Komt uw visie/de visie van het bedrijf over de beheersing van het ziekteverzuim overeen met de visie van de arbodienst/bedrijfsarts?	Ja, past bijna naadloos op elkaar	69
	Deels wel / deels niet	29
	Nee, bedrijfsarts kijkt anders aan tegen verzuimbeheersing	2

Waardering werkleiders

Het vermogen van de werkleiders om bij te dragen aan verzuimbeheersing (zie tabel 7.8) wordt door de werkleiders zelf het meest positief beoordeeld. De bedrijfsartsen zijn hier het meest kritisch over. Een derde vindt dat dit juist niet van toepassing is voor de werkleiders in het bedrijf waar zij werken.

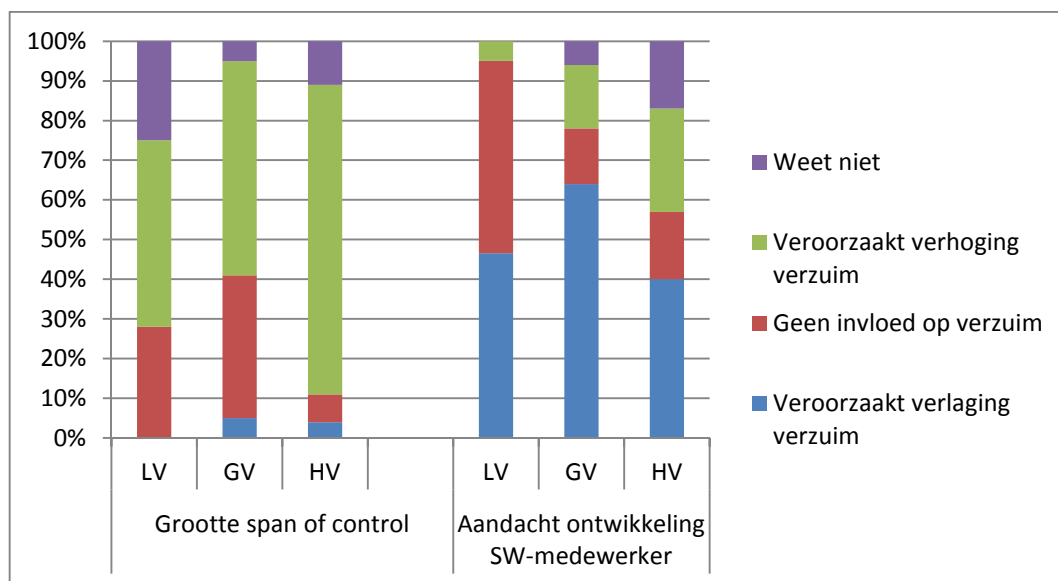
Tabel 7.8 Rol van werkleiders bij verzuimbeheersing, per actor (in procenten)

		HR manager (N=48)	Bedrijfsarts (N=35)	Werkleider (N=47)	OR (N=43)
De werkleiders zijn goed in staat om bij te dragen aan verzuimbeheersing	(helemaal) niet van toepassing	29	37	11	24
	(sterk) van toepassing	71	63	90	77

In de casestudies zagen we dat de tevredenheid van de werkleiders over hun eigen mogelijkheden en competenties niet altijd samenhangt met de resultaten die het bedrijf met verzuimbeheersing behaalt. Bij werkleiders kwam het voor dat ze in hun team een verzuim hebben van 12-13% en het niet nodig vinden om dat verder te verlagen, omdat ze naar eigen inschatting het goed onder controle hebben.

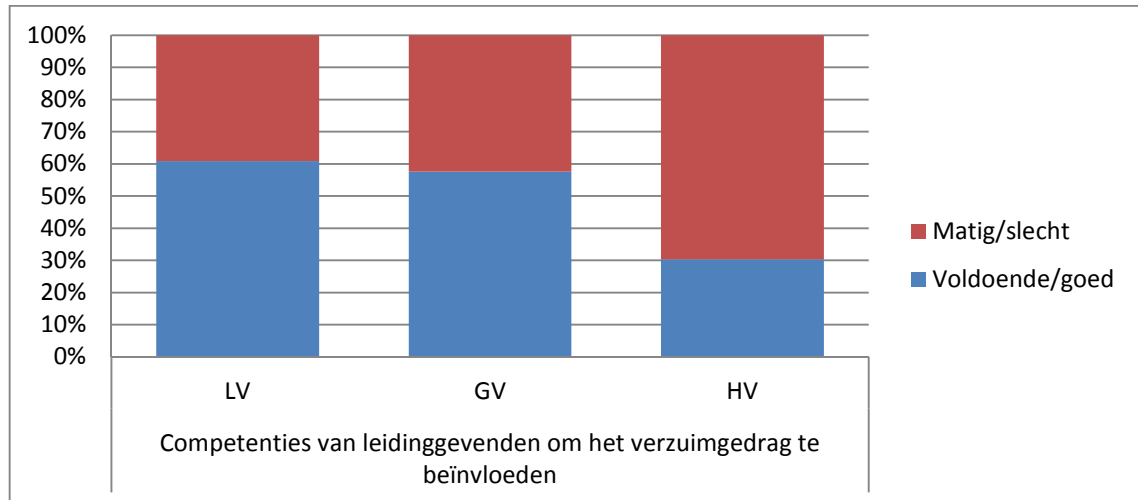
Zowel in de casestudies als in de enquête gaven werkleiders en andere actoren aan dat de mogelijkheden van werkleiders om het verzuim te beïnvloeden mede bepaald worden door het aantal mensen waar zij leiding aan geven: de span of control. Figuur 7.4 laat zien dat vooral in bedrijven met hoog verzuim actoren aangeven dat de span of control van de werkleiders verhoging van het verzuim veroorzaakt. De aandacht die werkleiders voor de ontwikkeling van medewerkers kunnen hebben, kan hier een tegenhanger voor zijn. Ook hier zien we dat dit gebrek aan aandacht in bedrijven met hoog verzuim ook van invloed wordt geacht op het verzuim.

Figuur 7.4 Effect van span of control en aandacht voor ontwikkeling op verzuim, op bedrijfsniveau, naar hoogte verzuim SW-bedrijf (in procenten)



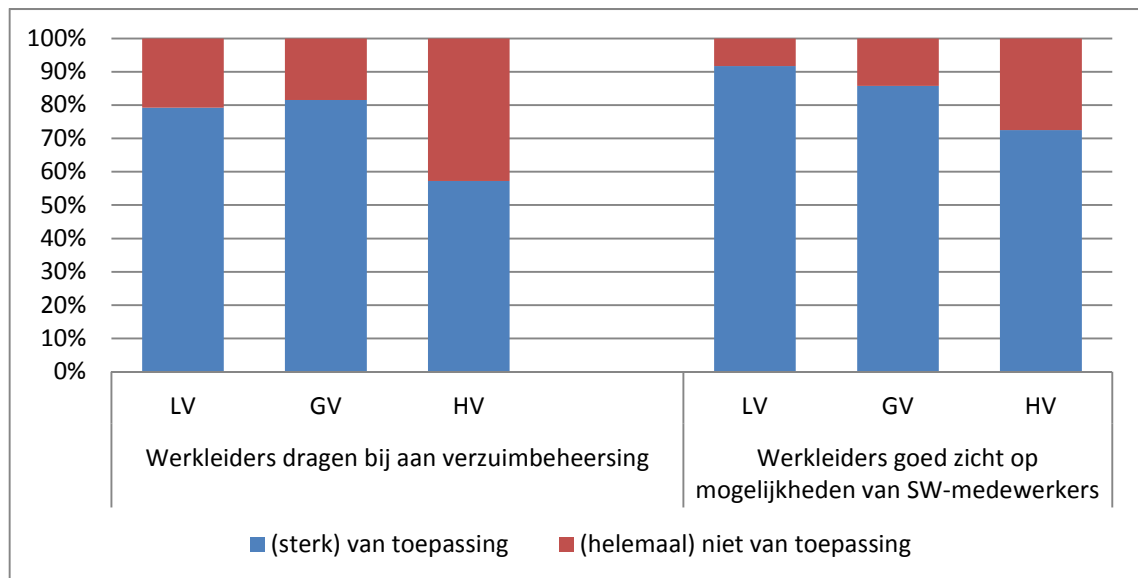
De werkleiders moeten niet alleen niet aan teveel mensen leiding geven en genoeg aandacht hebben voor de ontwikkeling van hun medewerkers, zij moeten allereerst de competenties hebben om het verzuimgedrag te beïnvloeden. In bedrijven met laag en gemiddeld verzuim zijn de actoren hier gemiddeld tevredener over (figuur 7.5).

Figuur 7.5 Competenties van leidinggevenden, op bedrijfsniveau, naar hoogte verzuim SW-bedrijf (in procenten)



In bedrijven met hoog verzuim zijn werkleiders minder goed in staat om bij te dragen aan verzuimbeheersing en om goed zicht te hebben op de mogelijkheden van de SW-medewerkers. Figuur 7.6 laat de verschillen zien tussen de bedrijven met hoog, laag en gemiddeld verzuim.

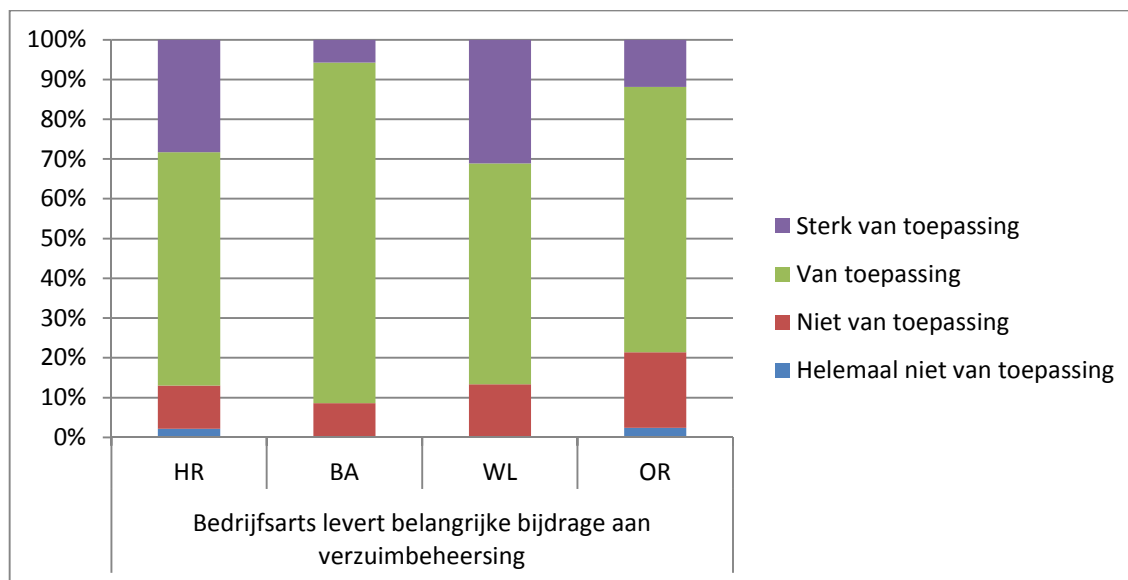
Figuur 7.6 Bijdrage werkleiders aan verzuimbeheersing naar hoogte verzuim SW-bedrijf (in procenten)



Waardering bedrijfsarts

Zoals figuur 7.7 laat zien, geeft onder alle actoren een grote meerderheid aan dat de bedrijfsartsen een belangrijke bijdrage leveren aan het terugdringen van het verzuim. De OR is nog het meest kritisch op de rol van de bedrijfsarts: ruim 20 procent van hen waardeert de bijdrage van de bedrijfsarts aan verzuimbeheersing niet.

Figuur 7.7 Waardering bijdrage bedrijfsarts aan verzuimbeheersing, per actor (in procenten)



Deze kritische houding zet zich voort wanneer het gaat om de tevredenheid van de OR met de dienstverlening van de bedrijfsarts. Tabel 7.8 laat zien dat met 53 procent slechts een kleine meerderheid van de OR vertegenwoordigers aangeeft tevreden te zijn met de toegankelijkheid van de bedrijfsarts voor medewerkers. Daarnaast geeft 45 procent aan dat medewerkers zich soms of regelmatig onder druk gezegd voelen door de bedrijfsarts.

Tabel 7.8 Tevredenheid OR met toegankelijkheid en dienstverlening bedrijfsarts (in procenten)

		OR (N=45)
Hoe tevreden is de OR over de toegankelijkheid van de bedrijfsarts voor medewerkers?	Tevreden	53
	Niet tevreden, niet ontevreden	44
	Ontevreden	2
Komt het voor dat medewerkers zich door de bedrijfsarts onder druk gezegd voelen?	Komt niet voor	7
	Komt nauwelijks voor	29
	Komt soms wel voor	36
	Komt regelmatig voor	9
	Weet de OR niet	20

7.4.5 Wie is probleemhouder?

In de interviews in de casestudies is niet alleen naar de verantwoordelijkheid gevraagd, maar ook gevraagd naar degene die het meest last heeft van het verzuim. De achtergrond van de-

ze vraag was dat degene die last heeft van hoog verzuim ook degene kan zijn die de noodzaak ervaart om het verzuim terug te dringen.

De vraag wie last ondervindt van het verzuim levert in de casestudies drie typen antwoorden op: niemand, de afdeling en/of de medewerker.

Het antwoord 'niemand' wordt gegeven door organisaties met een stijgend/hoog verzuim waar sprake is van leegloop. Soms verschilt dat nog per afdeling: dan is bijvoorbeeld in de groenvoorziening het verzuim wel lastig voor het team, maar bij beschut werken heeft niemand er last van (10 of 8 mensen aan de lopende band, dat maakt kennelijk niet uit).

Alle SW-organisaties noemen ongeacht hun verzuimpatroon, de afdeling als de eenheid die last heeft van het verzuim. Dit kan een verschillende oorzaak hebben. Bij organisaties met een dalend/laag verzuim heeft de afdeling last van verzuim omdat het werk blijft doorgaan. Het team spreekt elkaar daar ook aan op verzuim, want bij verzuim moet iedereen harder werken. Bij organisaties met een stabiel hoog/stijgend verzuim zit de nuancering erin dat op bepaalde afdelingen dan harder gewerkt moet worden. Echter, ook blijkt dat met name in organisaties met een hoog/stijgend verzuim er een bepaalde manier van reserve nemen ontstaat. Een OR voorzitter stelt daarbij: met de productieplanning is het gevaarlijk om van (bijna) volledige bezetting uit te gaan. Je kunt mensen wel pushen om er te zijn, maar in hoeverre ben je bereid je nek uit te steken? Hoe hard en zakelijk moet je zijn?

Tot slot wordt de medewerker door alle type SW-organisaties genoemd als iemand die last heeft van het verzuim. Door verzuim wordt de medewerker gehinderd in zijn ontwikkeling. Het besef dat thuis zitten slecht is voor mensen, is bij organisaties met een laag verzuim een gedeelde visie. Iedereen is ervan overtuigd dat werken beter is dan thuis zitten. Bij organisaties met een stijgend/hoog verzuim wordt dit alleen gesignaleerd wordt door de bedrijfsarts. Anderen zoals de werkleider en HR zien wel een nadeel vanuit het bedrijfsbelang: door verzuim is een medewerker niet aantrekkelijk om uit te plaatsen.

7.5 Uitvoering verzuimbeleid

Een tweede aspect in de verzuimbeheersing die niet uit het Denkkader opgenomen is, is de mate waarin het daadwerkelijk tot uitvoering wordt gebracht. Dit komt deels voort uit de houding van de betrokken actoren, zoals beschreven in paragraaf 7.4, maar ook uit de manier waarop het management sturing en ondersteuning biedt in het 'handen en voeten geven' aan het beleid.

Voor een goed verzuimbeleid gaat het om meer dan het specifieke beleid. Uit de casestudies kwam naar voren dat de handhaving van het verzuimbeleid één van de zeven belangrijkste factoren is in het bestrijden van het verzuim in SW-bedrijven. Het verzuimbeleid is vaak op papier op orde is, maar de uitvoering ervan gebeurt niet altijd even consequent. Een goede uitvoering van het beleid is essentieel voor het effect van het beleid, wat geïllustreerd wordt door de onderstaande praktijkvoorbeelden en citaten.

Kader 7.1 Visie op uitvoering verzuimbeleid

Voorbeelden van problemen met uitvoering van beleid uit organisaties met stijgend verzuim

Bedrijfsarts: "de implementatie van de eigen regie is mislukt: een deel weet niet waar ze mee bezig zijn." OR: "leidinggevendenden zijn ook niet getraind in verzuimgesprekken." HR: "Iedereen weet hoe het moet, maar de uitvoering is niet eenduidig. Dit leidt tot grote verschillen. Als een unitmanager het beleid niet goed uitvoert, doen zijn leidinggevendenden dit ook niet."

Bedrijfsarts: "HRM is gaten aan het dichtrennen, maar hun capaciteit raakt ook op." HR: "De span of control van leidinggevendenden is te groot. Er zijn veel zieke teamleiders en geen geld voor vervanging (vacaturestop, uitzendkrachten zijn te duur). P&O sprong niet bij (eigen regie leidinggevendende) maar had wel een signaalrol. Je kunt controleren of er contact is geweest, maar niet hoe."

Bedrijfsarts: "de lijn accepteert nu dat leidinggevendenden op bepaalde punten disfunctioneren (c). Bijvoorbeeld: P&O signaleert een conflict op een afdeling, maar zegt 'we weten hoe die leidinggevendende is'. Ik vind dat schokkend. In andere bedrijven dan blinkt een leidinggevendende uit in iets anders en dat wordt die ene taak bij de leidinggevendende weggehaald. Dat zou je verwachten. Maar de redenering is: eigen regie, dus dan moeten leidinggevendenden dat ook doen. Tot MT toe is bekend dat dit tot gezondheidsschade leidt, maar er wordt niets mee gedaan."

Bedrijfsarts: "De aandacht voor mensen laat te wensen over. Echte betrokkenheid van leidinggevendenden is nodig, meer krachtgericht werken met mensen."

Voorbeelden van verbetering in uitvoering van beleid uit organisaties met dalend verzuim

HR: "Het eerste jaar was medebepalend. We hebben toen als P&O er veel tijd in gestoken om medewerkers te woord te staan. Ze waren niet gewend dat hun klachten door kritische vragen geobjectiveerd werden, voelden zich onheus bejegend. Nu zijn medewerkers dat gewend." OR: "De omslag was in het begin lastig. Maar de positieve verhalen van medewerkers in het bedrijfsbladje hebben geholpen, evenals de open opstelling van P&O. De grootste weerstand is weg." Werkleider: de vorige arbodienst vond mensen zielig. De nieuwe arbodienst geeft ons meer steun. En dus gaat een medewerker tijdelijk van groen binnen aan het werk. Dat is die al snel zat! Dus die is eerder hersteld en gaat dan weer naar buiten toe."

HR: "leidinggevendenden worden ondersteund door een arboconsulent; P&O kan meekijken in het niet-medische deel van de verzuimdossiers; leidinggevendenden worden door het systeem geattendeerd op openstaande terugkoppelingen."

Werkleider: "Als er weinig werk is, is de sfeer om te snijden. Het mailingwerk wordt steeds minder. We hebben dat proberen op te lossen door op een andere afdeling een stapelmachine aan te schaffen, waardoor mensen nu aan de lopende band kunnen zitten, in plaats van staan. Hiermee hebben we ons aanbod werk voor mensen die tegen de ondergrens aanzitten vergroot. Maar de pieken en dalen in het werk blijven problematisch. In de zomer hebben we puzzelboekjes laten aan rukken om mensen iets om handen te geven en hebben we mensen gestimuleerd om hun verlofdagen op te nemen. Mijn motivatie om achter ziekte aan te gaan is minder bij werkkrapte. De nieuwe arbodienst trekt dan echter wel aan de bel. Dat is een hele verbetering"

Handhaving verzuimbeleid

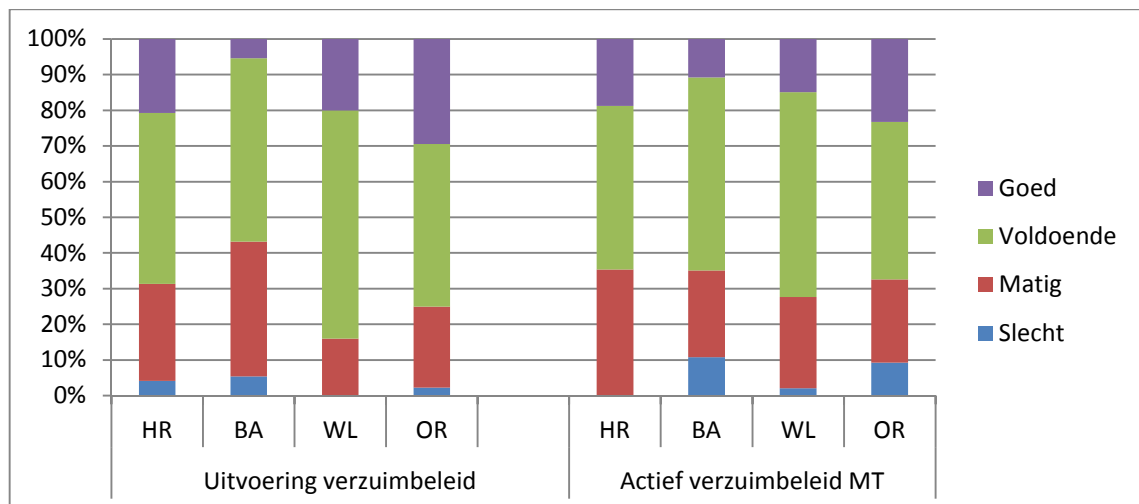
Ook uit de enquêteresultaten komt sterk naar voren dat de uitvoering van het verzuimbeleid soms te wensen overlaat. Zo geven alle actoren behalve de OR-vertegenwoordigers aan dat

er een actiever, consistentere en uniformere verzuimbeleid moet komen, waarbij met name van het management een actievere rol verwacht wordt. Verzuim moet een vast agendapunt zijn en constante aandacht krijgen, bijvoorbeeld door middel van monitoring. Het huidige beleid moet ook consequenter tot uitvoering gebracht worden, omdat op dit moment te veel sprake is van ad-hoc oplossingen. Er is dus meer eenheid benodigd in het SW-bedrijf om ervoor te zorgen dat alle managers en werkleiders zich inzetten om het verzuim terug te dringen. Verder werden er door de respondenten verscheidene suggesties gedaan voor toevoegingen of aanpassingen in het verzuimbeleid. Zo werd voorgesteld om de SW-bedrijven meer van elkaar te laten leren, door met elkaar te delen welke beleidsmaatregelen effectief zijn gebleken. Daarnaast gaven meerdere respondenten aan behoefte te hebben aan meer samenwerking met externe partijen, zoals een maatschappelijk werker, om structurele oplossingen aan te kunnen bieden aan medewerkers met complexe problemen.

Daarnaast geven zowel de werkleiders als de OR-leden aan dat er een onduidelijke verdeling is van taken en verantwoordelijkheden m.b.t. verzuimbeleid, en dat de gemaakte afspraken meer tot uitvoering gebracht moeten worden. Er is een behoefte aan duidelijk beleid, en het ontwikkelen hiervan wordt tevens bemoeilijkt doordat bijvoorbeeld vaak gewisseld wordt van arbodienst.

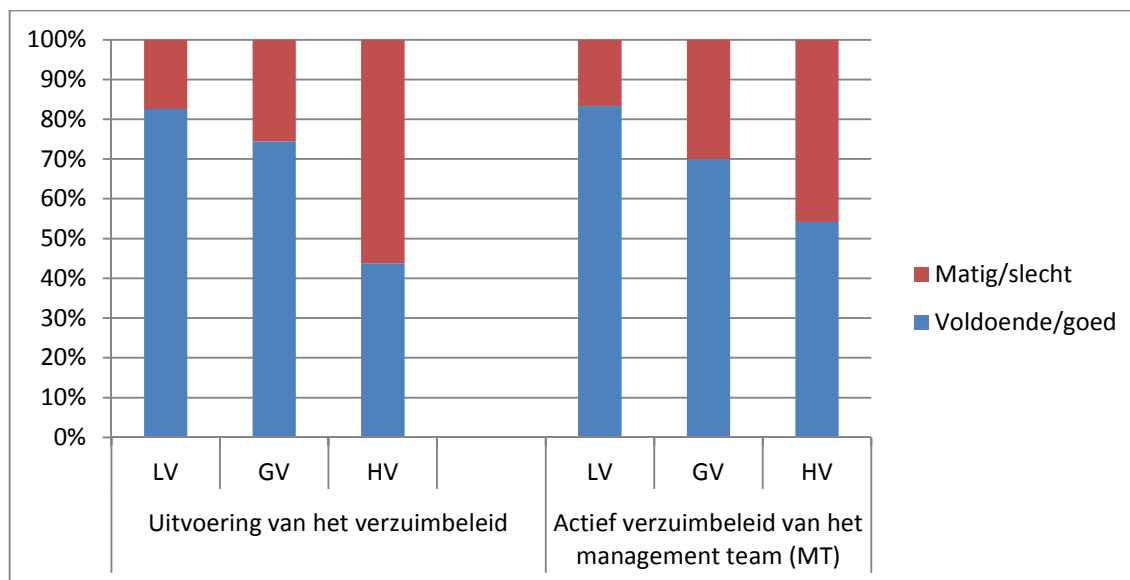
Ondanks deze uitspraken geeft, zoals in figuur 7.8 te zien is, van alle actoren de meerderheid een waardering van voldoende of goed aan de uitvoering van het verzuimbeleid en het actief verzuimbeleid van het managementteam. Opvallend genoeg stellen de bedrijfsartsen zich over alle aspecten kritischer op dan de rest, soms gevolgd door de OR vertegenwoordigers. De werkleiders daarentegen zijn over beide onderwerpen het meest positief.

Figuur 7.8 Tevredenheid over actief verzuimbeleid van management, per actor (in procenten)



Ook in de casestudies werd genoemd dat de mate waarin het managementteam wel of juist niet een stempel drukte op het verzuimbeleid, van invloed is op het verzuim in het bedrijf. In figuur 7.9 zien we een duidelijk verschil tussen bedrijven met hoog, gemiddeld en laag verzuim in de mate waarin de actoren tevreden zijn over het verzuimbeleid van het management. Bij bedrijven met laag verzuim is die tevredenheid veel groter. Dit onderstreept het belang van een actieve houding van het management in het streven naar verzuimbeheersing.

Figuur 7.9 Tevredenheid over actief verzuimbeleid van management naar hoogte verzuim SW-bedrijf (in procenten)



In de hoofdstukken 3 tot en met 6 is ook van verschillende beleidsmaatregelen besproken in welk deel van de SW-bedrijven ze onderdeel zijn van het verzuimbeleid, en in welke mate ze tot uitvoering gebracht worden (zie figuren 4.1, 5.1, 6.1 etc.). Hierbij valt op dat in bedrijven met hoog verzuim vaker sprake is van het slechts gedeeltelijk of helemaal niet uitvoeren van beleidsmaatregelen.

7.6 Kosten verzuim

Uit de casestudies kwam naar voren dat de financiën van het SW-bedrijf één van de invloedrijkste factoren is bij het verlagen van het verzuim. Hieronder worden verstaan zowel de kosten van het verzuim (en het bewustzijn daarvan) als de financiële positie van het SW-bedrijf.

7.6.1 Kostenbewustzijn SW-bedrijven

De wet- en regelgeving zoals neergelegd in de Wet uitbreiding loondoorbetaling bij ziekte (Wulbz) en de Wet verbetering poortwachter (Wvp) gaat uit van een financiële prikkel voor de werkgever om het verzuim te beheersen. Door de loondoorbetalingsverplichting zou de werkgever een stimulans ervaren om het ziekteverzuim laag te houden. Ook in de SW-sector is de werkgever verplicht loon door te betalen in geval van ziekte. Toch zijn de kosten van het verzuim geen argument dat in veel interviews naar in de casestudies naar voren kwam om het verzuim te beheersen of waarom het verzuim een probleem is.

Groot verschil in zicht op de kosten van verzuim

Organisaties met een stijgend of stabiel hoog verzuim in de casestudies hebben soms geen zicht op de kosten of voelen de kosten niet. Verschillende gesprekspartners stellen dat de

manager financieel geen last heeft van het verzuim omdat het bedrijf toch subsidie krijgt. Ook denken ze dat het afdelingshoofd er geen last van heeft omdat er toch op verzuim gestuurd wordt. Maar vooral het feit dat de gemeente de tekorten aanvult of dat financiële gegevens niet in alle lagen van de organisatie bekend zijn en op dezelfde wijze geïnterpreteerd worden, maakt dat de financiële nadelen van het verzuim niet overal in de organisatie doordringen. Organisaties met een dalend verzuim, en vooral die met een stabiel laag verzuim, zijn zeer kostenbewust. Bij HRM is dit besef aanwezig en dat werkt door in de rest van de organisatie. Het probleembesef is hier groot. (zie kader) Ook voor SW-medewerkers geldt dat de werkgever het loon door moet betalen als de medewerker ziek is. Het financiële verlies dat geleden wordt zit in de gemiste productie. Daarbij gaat het om de productie van de medewerker en eventueel van de werkleider omdat hij tijd aan de her-organisatie van het werk moet besteden. Daardoor hangt het verlies wel af van de wijze waarop het bedrijf in staat is iedereen een bijdrage aan de productie te laten leveren.

Kader 7.2 Visie op kostenbewustzijn

*Citaten uit organisaties met een stijgend of stabiel hoog verzuim
(H=HRM, O=OR, W=werkleider, B= bedrijfsarts)*

"Verzuim heeft deels een aandeel in de tekorten van het bedrijf, maar die worden aangevuld door de gemeente." (H)

"Kosten, tja, zal wel hoog zijn? Zal het bedrijf wel betalen (B,O,W) Ja, wij betalen de kosten. Maar weegt dit op tegen derving van inkomsten door lagere productie?" (H)

"Het omzet nadeel is klein. De subsidie voor interne mensen loopt toch door. De personele kosten intern zijn wel iets hoger, maar dat is relatief een kleine consequentie (H). Verzuim kost de organisatie veel geld! (W) Je mist omzet. We hebben momenteel 7000 verzuimuren per week. Reken maar uit keer vijf of tien euro, dat loop je mis aan geld. Niet iedereen is zich daar bewust van." (O)

"Ik zou hier graag meer inzicht in hebben. Ik vind het moeilijk om het financieel voordeel van verzuimreductie in beeld te krijgen. Dat wordt nu nog niet geprobeerd en zou wel een idee zijn." (H)

Citaten uit organisaties met een dalend of stabiel laag verzuim

"Sinds de korting op subsidies hebben we een tekort. We zetten in op meer omzet door betere prijsafspraken en op het omhoog brengen van het aantal productieve uren. Verzuim heeft daar invloed op." (H)

"Verzuim leidt tot productieverlies: het management stuurt mede op kosten en verzuim is daar een onderdeel van. Verzuimcijfers worden ook regelmatig in het MT besproken, waarbij wordt gekeken of fluctuaties te verklaren zijn." (H)

"Nadelen van verzuim zijn de netto toegevoegde waarde die je kwijt bent en dat processen verstoord raken waardoor je extra krachten moet inhuren." (H)

"Er is geld mee gemoeid! Je hebt geen omzet van iemand die ziek is. We hebben dat gekapitaliseerd, ongeveer de toegevoegde waarde van iemand berekend (op basis tool van Cedris, moesten wel omrekenen van gulden naar euro). Dan kom je bij 9,5% verzuim op een aanzienlijk bedrag per jaar! We hebben dat in de training aan werkleiders en jobcoaches meegeenomen om zo goed zicht te geven op het belang van de organisatie bij een laag verzuim (naast andere onderwerpen)." (H)

In de vragenlijst is gevraagd welke kosten het verzuim volgens de HR-managers en de OR met zich meebrengt. Alle betrokkenen zijn zich ervan bewust dat het verzuim op één of

meerdere manieren kosten met zich mee brengt. De kosten voor de arbodienst enerzijds en de kosten van het productieverlies anderzijds zijn de posten die het meest genoemd worden (tabel 7.9).

Tabel 7.9 Kosten verzuim, volgens HR en OR (meerdere antwoorden mogelijk, percentages 'ja' geantwoord per antwoordcategorie)

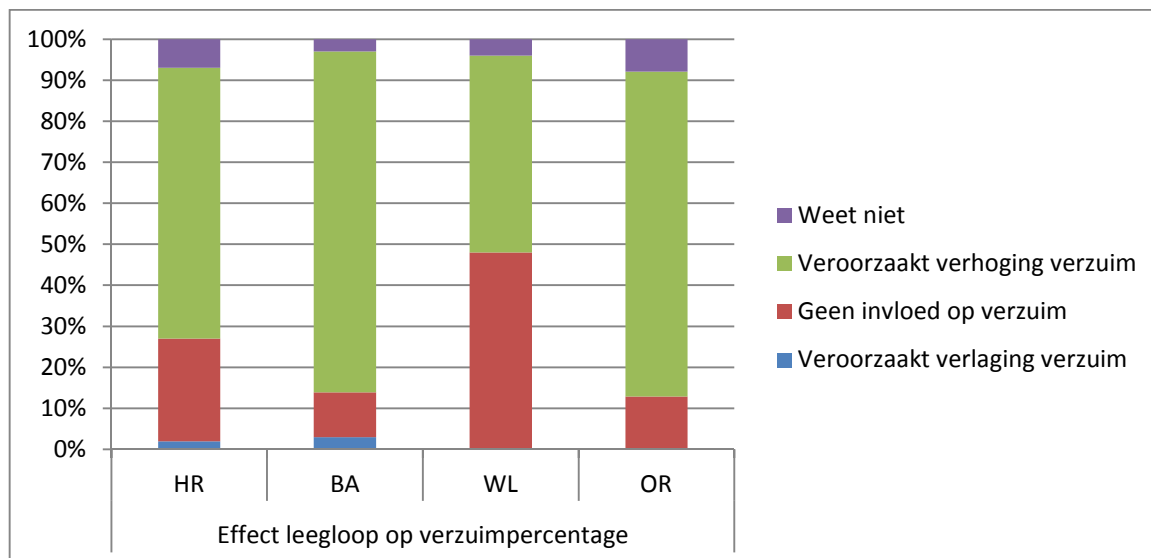
		<i>HR managers</i> (N=48)	<i>OR</i> (N=45)
Welke kosten brengt verzuim en het verzuimbeleid met zich mee?	verzuim brengt geen kosten met zich mee	0	0
	kosten arbodienst/bedrijfsarts	90	71
	productieverlies	88	76
	begeleidingskosten	71	60
	overige kosten	21	7

7.6.2 Leegloop

De kosten die verzuim met zich mee brengt, zowel in de vorm van verzuimbegeleiding als in de vorm van verloren productie, zouden een sterke stimulans moeten vormen voor SW-bedrijven om tijd en energie te steken in het tegengaan van verzuim. Echter, uit de interviews in de casestudies kwam herhaaldelijk naar voren dat de mate waarin verzuim voor kosten zorgt, en daarmee de mate waarin SW-bedrijven daardoor gemotiveerd zijn om het verzuim te reduceren, afhankelijk is van de mate waarin hun orderportefeuille gevuld is. Verzuim wordt in een aantal bedrijven als minder problematisch ervaren omdat er onvoldoende werk is voor de medewerkers. Hierdoor heeft verzuim niet langer productieverlies tot gevolg; als de medewerker niet ziek was geweest was er toch geen werk voor hem geweest. Dit verkleint de stimulans voor SW-bedrijven om hun verzuim aan te pakken. In sommige gevallen wordt verzuim zelfs gebruikt om leegloop te maskeren; als structureel een deel van de medewerkers ziek thuis zit, is er meer werk over voor de overige medewerkers en valt het zodoende minder op dat er te weinig werk is. De OR stelt: 'mensen weten ook, ze missen me toch niet'. Als alle mensen op het werk zouden zijn, zou er geen werk voor hen zijn. Deze visie kwam vooral voor bij bedrijven met een hoog of een stijgend verzuim.

In de enquête is verder ingegaan op de rol van leegloop op het verzuim en op de oorzaak van leegloop, namelijk een onvoldoende gevulde orderportefeuille. Figuur 7.10 laat zien dat bij de meeste actoren een meerderheid inderdaad van mening is dat leegloop een negatieve invloed heeft op het verzuimpercentage. Alleen de werkleiders oordelen hier minder eenduidig over.

Figuur 7.10 Invloed van leegloop op verzuim, per actor (in procenten)



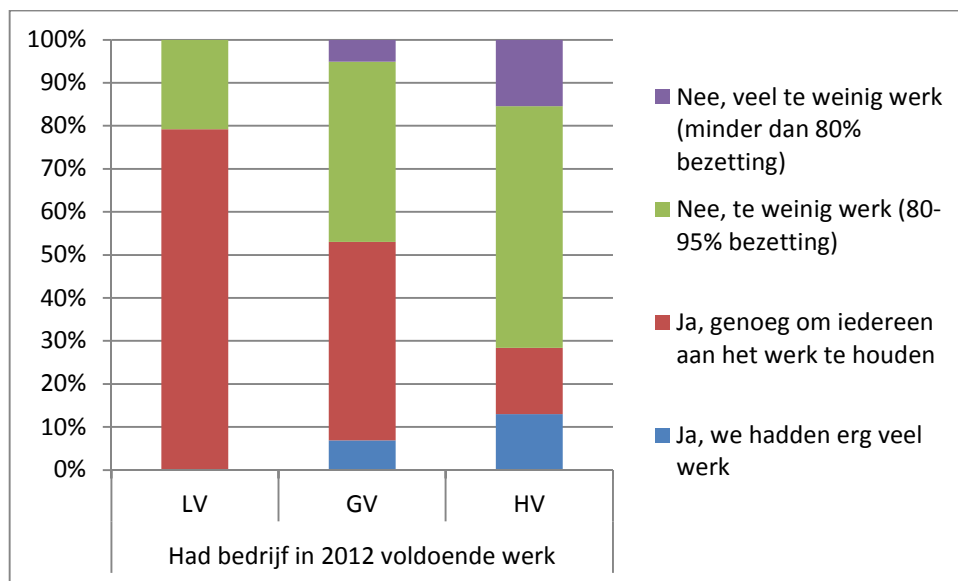
Leegloop hangt samen met de orderportefeuille van het bedrijf. Daarom is ook gevraagd of het bedrijf in de visie van betrokken actoren voldoende werk voor de medewerkers had (zie tabel 7.10). Op deze vraag geven de bedrijfsartsen, vaker dan de andere actoren, aan dat er sprake is van een te lage bezetting. Het relatief grote deel van de HR-managers die 'anders, namelijk...' antwoordden op de vraag over de orderportefeuille, gaf aan dat de orderportefeuille qua grootte erg wisselend is en dat er bovendien tekorten zijn naar specifieke soorten werk. Met name aan beschermt werk en industrieel werk is een tekort, terwijl werk op locatie en werk in de dienstverlening gemakkelijker te vinden is.

Tabel 7.10 Voldoende werk en orderportefeuille, per actor (in procenten)

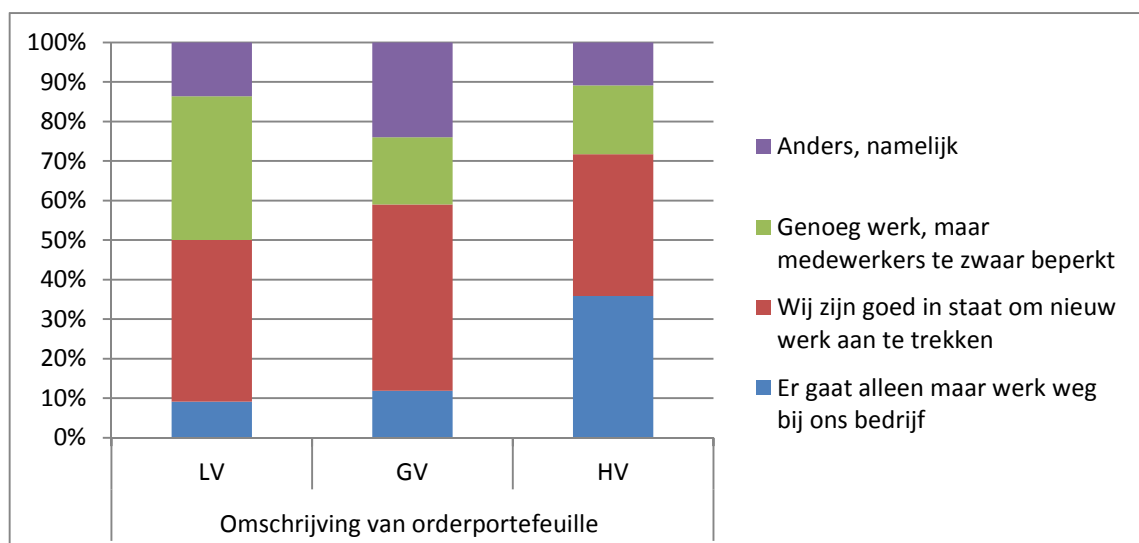
		HR ma- nager (N=48)	Bedrijfsarts (N=31)	Werkleider (N=49)	OR (N=45)
Bedrijf had in 2012 voldoende werk voor de medewerkers	Ja, we hadden zoveel werk dat anderen / andere SW-bedrijven moesten bij-springen	9	0	16	7
	Ja, er was genoeg werk om iedereen aan het werk te houden	49	19	44	36
	Nee, we hadden te weinig werk (80-95 bezetting)	40	71	36	44
	Nee, we hadden veel te weinig werk (minder dan 80 bezetting)	2	10	4	13
Best passende omschrijving van de orderportefeuille	Er gaat eigenlijk alleen maar werk weg bij ons bedrijf en er komt nauwelijks wat bij	4	-	16	32
	Wij zijn goed in staat om nieuw werk aan te trekken	35	-	39	50
	Wij hebben wel ongeveer genoeg werk, maar onze mensen hebben vaak te veel beperkingen om het werk goed aan te kunnen	17	-	27	16
	Anders, namelijk	44	-	18	2

Om te zien of er daadwerkelijk een verband is tussen leegloop en verzuim is het interessant om te kijken of leegloop vaker voor komt in bedrijven met een hoog verzuim. Figuur 7.11 laat inderdaad zien dat dit inderdaad het geval is. Liefst 71 procent van de bedrijven met een hoog ziekteverzuim had in 2012 te weinig werk, terwijl dit percentage bij de bedrijven met gemiddeld verzuim op 47 procent lag, en bij de bedrijven met laag verzuim betrof dit slechts 21 procent van de bedrijven. Ook zien we in figuur 7.12 dat de bedrijven met een hoog verzuim veel vaker aangeven dat het werk hun bedrijf verlaat.

Figuur 7.11 Leegloop, op bedrijfsniveau, naar hoogte verzuim SW-bedrijf (in procenten)



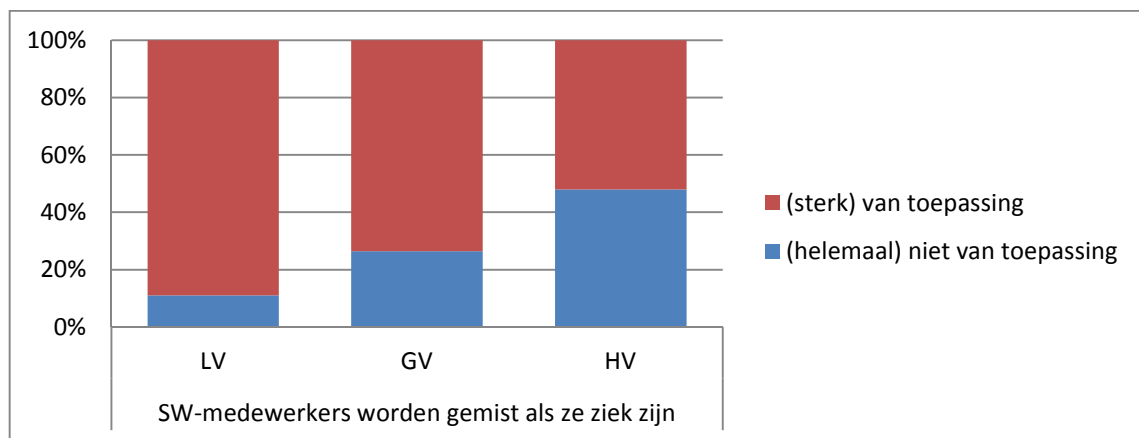
Figuur 7.12 Omschrijving orderportefeuille, naar hoogte verzuim SW-bedrijf (in procenten)



Voor zover er leegloop is, geeft overigens in alle verzuimcategorïeën de meerderheid van de bedrijven aan dat dit een het verzuim doet oplopen. Het lijkt dus niet zo te zijn dat bedrijven met laag verzuim beter met het effect van leegloop op verzuim om kunnen gaan, maar dat zij beter in staat zijn om leegloop te voorkomen.

Verder is in figuur 7.13 te zien dat zieke medewerkers in bedrijven met een laag verzuim meer gemist worden dan in bedrijven met een gemiddeld en hoog verzuim. Dit duidt wederom op een verband tussen verzuim en leegloop: in bedrijven met een hoog verzuim is vaker sprake van leegloop, waardoor zieke medewerkers in die bedrijven minder gemist worden.

Figuur 7.13 Mate waarin zieke SW-medewerkers worden gemist, op bedrijfsniveau, naar hoogte verzuim SW-bedrijf (in procenten)



Verklarende kenmerken

In een aanvullende analyse is van meerdere factoren getest hoe sterk enkele belangrijke bedrijfskenmerken van invloed zijn op het verzuimpercentage. Hiervoor is gebruik gemaakt van een multivariaat model, waarbij in één model de effecten van verschillende kenmerken getest konden worden¹. Hierbij is gekeken naar de effecten van de mate waarin het verzuimbeleid tot uitvoering wordt gebracht in het SW-bedrijf, de arbeidsomstandigheden van de medewerkers in het SW-bedrijf, de mate waarin in het bedrijf sprake is van leegloop in het SW-bedrijf en tot slot de mate waarin de werkleiders in het SW-bedrijf competent zijn. De resultaten laten zien dat de belangrijkste verklaring voor de verschillen in verzuimpercentages tussen SW-bedrijven ligt in de mate van leegloop in het bedrijf. Bedrijven waarin sterker sprake is van leegloop hebben gemiddeld gezien hogere verzuimpercentages dan bedrijven waarin minder leegloop is. Het lijkt er dus op dat een belangrijke stap in de richting van verzuimbeheersing ligt in het bestrijden van leegloop.

7.6.3 Financiële situatie SW-bedrijf

De voorgaande twee aspecten van kostenbewustzijn en mate van leegloop in het SW-bedrijf hebben beide in enige mate effect op de motivatie van het bedrijf om het verzuim terug te brengen. In zekere zin zou men echter kunnen stellen dat deze twee factoren onderdeel zijn

¹ Voor een gedetailleerde beschrijving van deze analyse, zie het bijlagenrapport.

van een grotere eigenschap, namelijk de mate waarin het bedrijf commercieel succesvol is. Hierbij hoort natuurlijk de financiële situatie van het bedrijf, maar ook de mate waarin het bedrijf opereert vanuit commerciële doelen zoals kostenbesparing, rendement en winst.

Naast de directe kosten van het verzuim merkt een aantal geïnterviewden dan ook een verband op tussen de financiële situatie van het bedrijf en de aandacht voor ziekteverzuim. De financiële situatie van een bedrijf kan zowel aanleiding zijn om meer aandacht aan verzuim te besteden als om hier weinig aandacht aan te besteden, afhankelijk van of de middelen voor verzuimbestrijding aanwezig zijn en of andere zaken prioriteit hebben.

Gevraagd naar de financiële situatie van hun bedrijf zien we dat ongeveer de helft van de bedrijven in ieder geval over het afgelopen jaar (en vaak ook de jaren daarvoor) verlies heeft gedraaid (tabel 7.11).

Tabel 7.11 Financiële situatie SW-bedrijf, volgens HR en OR (in procenten)

		<i>HR managers (N=48)</i>	<i>OR (N=45)</i>
Wat was de afgelopen drie jaar de financiële situatie van uw bedrijf?	Afgelopen drie jaar winstgevend / geen verlies	31	31
	Afgelopen drie jaar verlies	31	36
	Afgelopen drie jaar wisselend: laatste jaar verlies	25	16
	Afgelopen drie jaar wisselend: laatste jaar winst	2	16
	Onbekend / weet ik niet	10	2

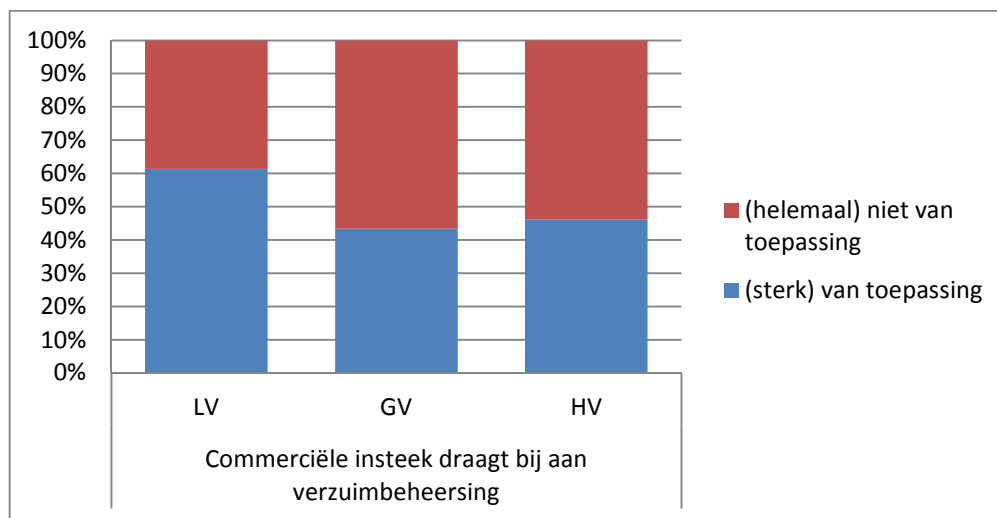
Een opvallend verschil dat ook uit de casestudies naar voren kwam is dat het ook voor het verlagen van het ziekteverzuim van belang is of het bedrijf commercieel gezien goed draait. De bedrijven met een stabiel laag verzuim opereren vanuit een sterke commerciële inslag op de markt waarbij iedereen van hoog tot laag zich ervan bewust is dat verzuim van invloed is op de kosten. Een goed gevulde, bij de medewerkers passende orderportefeuille wordt gezien als belangrijk voor het laag houden van het verzuim. Tabel 7.12 laat zien dat lang niet in alle bedrijven de commerciële insteek van het bedrijf bijdraagt aan verzuimbeheersing. Zeker de helft van de HR-managers en bedrijfsartsen denkt dat de commerciële insteek van hun bedrijf niet bijdraagt aan de beheersing van het verzuim. De werkleiders zijn hier nog met meest positief over: iets meer dan de helft denk dat de commerciële insteek van hun bedrijf wel bijdraagt aan verzuimbeheersing.

Tabel 7.12 Bijdrage commerciële insteek SW-bedrijf aan verzuimbeheersing, per actor (in procenten)

		<i>HR manager (N=43)</i>	<i>Bedrijfsarts (N=25)</i>	<i>Werkleider (N=40)</i>	<i>OR (N=37)</i>
De commerciële insteek van ons bedrijf draagt bij aan verzuimbeheersing	Helemaal niet van toepassing	5	4	10	11
	Niet van toepassing	47	64	35	38
	Van toepassing	40	28	55	49
	Sterk van toepassing	9	4	0	3

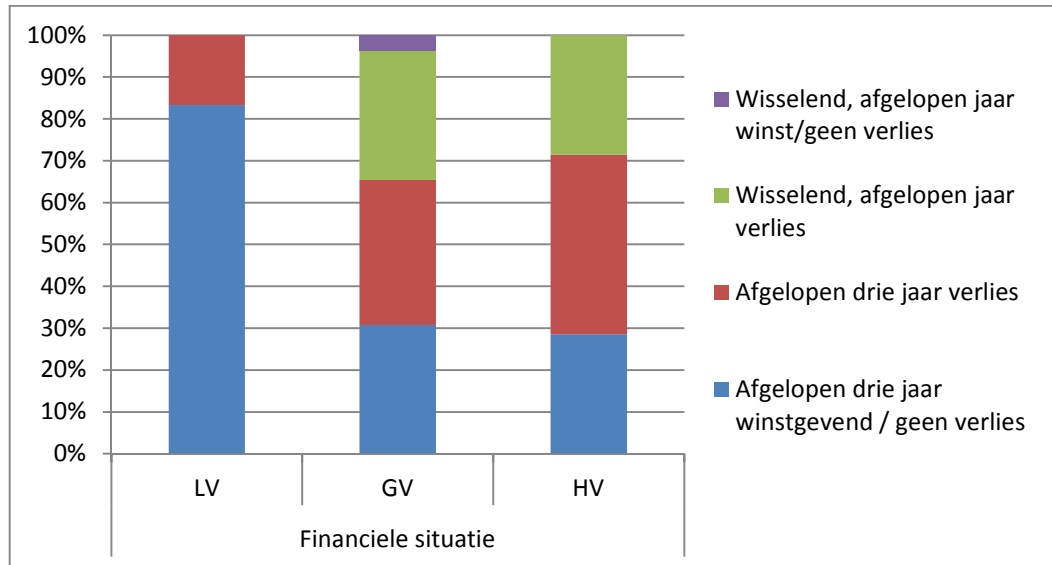
Of de commerciële focus van SW-bedrijven inderdaad verband houdt met het verzuim, kunnen we zien door bedrijven met hoog, gemiddeld en laag verzuim met elkaar te vergelijken in de mate waarin zij met een commerciële focus functioneren (zie tabel 7.14). Het valt op dat in bedrijven met een laag verzuim vaker werd aangegeven dat de commerciële insteek van het bedrijf bijdraagt aan de verzuimbeheersing. Dit duidt erop dat deze bedrijven, vanuit het commerciële belang van kostenbesparing, beter in staat zijn om verzuimbeheersing te realiseren dan de bedrijven met een hoog verzuim, die minder vanuit de commerciële doelstellingen lijken te handelen.

Figuur 7.14 Bijdrage commerciële insteek aan verzuimbeheersing bedrijfsniveau, naar hoogte verzuim SW-bedrijf (in procenten)



Of bedrijven met een hoog verzuim naast een deze verminderd commerciële inslag ook financieel minder succesvol zijn zien we in figuur 7.15. Hierbij zien we dat bedrijven met een laag verzuim veel vaker winstgevend zijn dan bedrijven met een gemiddeld en hoog verzuim. Dit strookt met de bevindingen uit de casestudies, waarin we zagen we dat juist de bedrijven waar het financieel niet goed gaat weinig ruimte en aandacht voor verzuim hebben.

Figuur 7.15 Financiële situatie SW-bedrijf in afgelopen drie jaar, op bedrijfsniveau, naar hoogte verzuim SW-bedrijf (in procenten)



Uit de casestudies kwam tot slot naar voren dat bedrijven die een financiële prikkel hadden om de kosten te drukken, zoals een geringe subsidiëring, over het algemeen actiever waren in het beheersen van het verzuim. Dit vormt voor hen een extra middel om te vermijden dat er verlies gedraaid wordt; een laag verzuim betekent immers een hogere productie en een minder kosten aan verzuimbegeleiding. Figuur 7.15 laat zien dat ook uit de vragenlijst komt dat bedrijven met een laag verzuimpercentage vaker winstgevend zijn en minder vaak verlies draaien dan bedrijven met gemiddeld en hoog verzuim. Opvallend is wel dat er wat dit betreft geen verschil is tussen bedrijven met een gemiddeld en met een hoog verzuim.

Naast deze verklaring van leegloop zijn er ook andere verklaringen voor het duidelijke verband tussen economische prestaties en het omlaag brengen van het verzuim. Ten eerste leidt onvoldoende werk voor de medewerkers tot een minder goede match tussen medewerker en werk, omdat passend werk niet altijd beschikbaar is. Daarnaast zorgt het voor een daling in de motivatie van de medewerkers door de geringe variatie in het werk. Een andere hindernis op bedrijfsniveau, genoemd door alle actoren behalve de werkleiders, is de heersende onrust door reorganisaties en bezuinigingen. Dit veroorzaakt stress en spanningen op de werkvloer, waardoor medewerkers vaker uitvallen en verzuimen.

8 Conclusies

8.1 Inleiding

In opdracht van SBCM heeft AStri Beleidsonderzoek en -advies onderzoek uitgevoerd naar de achtergronden van het hoge verzuim in de Sociale Werkvoorziening en mogelijke concrete aanpakken om dit verzuim te reduceren.

De sector Sociale Werkvoorziening kent al jaren een hoog ziekteverzuim. De reductie van het verzuim was dan ook in het arboconvenant dat in 2002 voor de SW is afgesloten een belangrijk speerpunt. Het verzuim in de sector blijkt echter hardnekkiger dan verwacht: in 2010 rapporteerde de benchmark ziekteverzuim voor de sector een verzuimpercentage van 13,3%. Het blijkt moeilijk om de vinger te leggen op de werkelijke oorzaken van het hoge verzuim en een effectieve aanpak te ontwikkelen om het verzuim omlaag te brengen.

De centrale onderzoeksvraag voor dit onderzoek luidt:

Wat zijn de achtergronden van het hoge verzuim in de SW en welke aanpakken zijn mogelijk om dit verzuim te reduceren?

Deze onderzoeksvraag valt uiteen in de volgende deelvragen:

- Welke beïnvloedbare factoren zijn daarbij te onderscheiden, uitgesplitst naar de 6 elementen uit het Denkkader Beïnvloedingsmogelijkheden verzuim:
 - Verzuimnoodzaak: belastende factoren in het werk en belastbaarheid van medewerkers.
 - Verzuimdrempel: binding van het individu met de organisatie en regels en opvattingen binnen de organisatie.
 - Verzuimoorzaak: niet-medische en medische oorzaken van verzuim.
 - Hervattingsdrempel: interventies bij individu en organisatie op het moment van verzuim
- Welke dieperliggende factoren en mechanismen beletten SW-organisaties om hun ziekteverzuim te reduceren?
- Welke dieperliggende factoren en mechanismen stimuleren SW-organisaties daar juist toe?
- Welke nieuwe aangrijpingspunten levert dit inzicht in belemmeringen en stimulansen op voor het terugdringen van hoog verzuim door SW-organisaties?

In dit concluderende hoofdstuk bespreken we de antwoorden op deze onderzoeksvragen.

8.2 Verzuimnoodzaak: belasting en belastbaarheid

Dit onderzoek laat zien dat de belastende factoren in het werk in zoverre van invloed zijn op het verzuim waar het gaat om werk dat niet is aangepast aan de medewerkers en waarbij onvoldoende oog is voor de ontwikkeling van medewerkers. Op basis van dit onderzoek zou

eerder over de mate van passendheid van het werk gesproken kunnen worden dan de mate van belasting van het werk als factor die het verzuim beïnvloedt. De match tussen werk en medewerker of het ontbreken van een goede match hangt samen met het verzuim in een bedrijf.

Hoewel veel actoren wijzen op de beperkte belastbaarheid van de doelgroep als oorzaak voor het verzuim zien we niet dat bedrijven met lager verzuim 'beter belastbare medewerkers hebben'. Deze bedrijven zijn beter in staat een optimale match tussen belasting en belastbaarheid te realiseren. Wel zijn er twee groepen medewerkers van wie de belastbaarheid lager is. Als eerste merken verschillende actoren op dat de nieuwe instroom in de SW andere beperkingen heeft en gemiddeld minder belastbaar is dan de zittende populatie. Bij het bieden van passend werk zou hier meer rekening mee gehouden moeten worden. Ten tweede wijzen betrokkenen op de ondergrensproblematiek. Niet alle bedrijven zijn goed in staat tijdig te signaleren wanneer een medewerker vanwege verminderde beperkingen niet meer tot de doelgroep behoort en vervolgens de juiste procedure te volgen voor herindicatie met als resultaat het aflopen van de indicatie omdat mensen niet meer boven de ondergrens voor de SW-indicatie uitkomen. Bedrijven die deze medewerkers niet adequaat begeleiden en in dit proces kunnen met hoog verzuim van deze groep te maken krijgen.

8.3 Verzuimdrempel: binding en regels en opvattingen

De drempel voor verzuim en ziekmelding wordt mede bepaald door de binding die de medewerker met de organisatie ervaart. De binding wordt sterk beïnvloed door de waardering die de medewerker ontvangt en de aandacht die er voor zijn ontwikkeling is. Het onderzoek laat zien dat het belang van waardering voor de medewerker, aandacht voor de ontwikkeling en het gevoel gemist te worden in geval van verzuim niet genoeg benadrukt kan worden. Vooral de bedrijfsarts ziet in het gebrek aan aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers een oorzaak van hoog verzuim.

Waar het gaat om regels en opvattingen laat dit onderzoek zien dat het vooral gaat om de uitvoering van die regels en opvattingen. De uitvoering is doorslaggevend voor de mate van verzuim waar een bedrijf mee te maken heeft. De werkleider heeft een centrale rol bij de ziekmelding en bij de uitvoering van het beleid voor de ziekmelding. Verschillende werkleiders geven wel aan het moeilijk te vinden een ziekmelding juist aan te nemen en adequaat te stimuleren het werk te hervatten als het enigszins kan.

Over wat te doen in geval van leegloop blijken nog weinig regels te bestaan en bedrijven gaan hier verschillend mee om. Het management zou duidelijkheid meten scheppen dat in geval van leegloop medewerkers begeleid worden in activiteiten gericht op hun ontwikkeling.

8.4 Verzuimoorzaak: medische en niet-medische oorzaken

In het onderzoek kwamen we weinig resultaten tegen die wezen op een groot belang van de medische oorzaken van het verzuim. Het verzuim lijkt meer een organisatiekenmerk dan een kenmerk van een medewerker. De bedrijfsarts heeft een centrale rol in het vaststellen van de medische en de niet-medische oorzaken van het verzuim. De meeste actoren zijn redelijk tevreden zijn over het functioneren van de bedrijfsarts, de OR is hier nog het meest kritisch

over. De randvoorwaarden zijn, ook volgens de bedrijfsartsen zelf, echter niet altijd optimaal om een goede rol in het verzuimbeleid te vervullen.

Het aanpakken van niet medische-oorzaken is volgens de meeste actoren vaak de oplossing voor verzuim. Daarbij noemen zij het verbeteren van de werkomgeving, door te zorgen voor passend werk, en te zorgen voor een goede motivatie en prettige sfeer op de werkvloer. Met name de bedrijfsartsen en HR-managers zien dit als een belangrijke strategie, te meer omdat zij van mening zijn dat er te veel gemedicaliseerd wordt. Zij zien oplossingen meer in de werkomgeving en –sfeer, wat ook geldt voor de OR-vertegenwoordigers. De werkleiders lijken meer te voelen voor het versneld inschakelen van de bedrijfsarts.

8.5 Hervattingsdrempel

Voorwaarde voor vlotte hervatting is dat werkleiders contact houden met hun zieke medewerkers en dat het werk en/of de werkplek snel aangepast worden als dit mogelijk is. Werkleiders geven aan dat ze moeten hebben met het onderhouden van contact met langdurig zieken. Andere actoren geven aan dat het verzuimbeleid sowieso (te) weinig prioriteit krijgt waardoor werkleiders ook weinig tijd aan verzuim en re-integratie kunnen geven.

Een belangrijke factor bij het verlagen van het verzuim is het verkorten van de verzuimduur door het snel regelen van aangepast werk. Zowel snelle werkplekaanpassing als het snel regelen van aangepast werk kan verzuimwinst opleveren. Bedrijven met laag verzuim slagen daar beter in dan de anderen. Op dit punt kan wellicht kennis overgedragen worden zodat quick wins behaald kunnen worden.

8.6 Stimulerende en belemmerende factoren voor verzuimreductie

Naast de factoren die direct gerelateerd zijn aan het bestaande denkkader zijn verschillende andere factoren geïdentificeerd. Daarbij gaat het om de achterliggende stimulerende en de belemmerende factoren voor het aanpakken van het verzuim.

- Zo goed als alle betrokkenen geven aan dat zij het urgent vinden om het verzuim aan te pakken en dat zij denken dat het ook mogelijk is om het verzuim terug te dringen. Deze positieve houding tegenover mogelijke verzuimreductie kan het uitgangspunt zijn voor de aanpak. Het is niet zo dat een specifieke actor tegenwerkt of minder ambitieus is. Opvallend is juist dat HR-manager, OR-vertegenwoordiger, werkleider en bedrijfsarts tezamen in ons onderzoek deze ambitie uitspreken en dezelfde kant op willen.
- Uit de casestudies kwam naar voren dat degene die de meeste last van het verzuimprobleem heeft, de eenheid de afdeling is en dat degene die het meest verantwoordelijk gehouden wordt voor de verlaging van het verzuim het hoofd van de afdeling, namelijk de werkleider is. Hiermee lijkt de werkleider zowel degene te zijn die het meest last heeft van het verzuim als degene die verantwoordelijk is om er iets aan te doen. De werkleider is daarmee in feite de probleemhouder van het verzuim.
- Rol werkleiders: zij zijn zelf positiever over hun rol en mogelijkheden dan de andere actoren over hen. Tegelijkertijd geven andere actoren de werkleiders wel een grote, zo niet centrale rol, bij verzuimbeheersing. Het lijkt erop dat investeren in de werkleiders kan lonen. Gevraagd naar de beste aanpak van het verzuim geven veel betrokkenen dan ook

aan dat de rol van de werkleider versterkt moet worden en dat de werkleider daarvoor verder ondersteund moet worden.

- Een onvoldoende gevulde orderportefeuille is een belangrijke reden om verzuim niet aan te pakken. Bedrijven met hoog en laag verzuim geven aan dat leegloop een verzuimverhogend effect heeft. Het gaat er dus om door slimme en voldoende acquisitie de orderportefeuille, ook kwalitatief, op peil te houden om de negatieve effecten van leegloop te voorkomen. Wellicht kunnen op dit punt ook ervaringen uitgewisseld worden.
- Alle SW-bedrijven hebben te maken met een aantal externe ontwikkelingen die hun bedrijfsvoering en hun ziekteverzuim negatief kunnen beïnvloeden. Toch zijn er bedrijven die er beter in slagen om het verzuim te beheersen. De externe factoren die het meest genoemd worden zijn de inkringing van de markt door de crisis, de ontwikkelingen in de instroom zelf door de striktere indicatie en de politieke onzekerheid rond de toekomst van de WSW.

8.7 Aangrijpingspunten terugdringen ziekteverzuim

Op basis van de resultaten van dit onderzoek zijn enkele aangrijpingspunten voor het terugdringen van het verzuim in de SW-sector te formuleren. In hoofdstuk 10 volgen de aanbevelingen die we op dit terrein doen.

- De belemmeringen die betrokkenen noemen voor de verlaging van het verzuimbeleid, zijn tegelijkertijd houvast voor de aanpak: de verkeerde prioriteitstelling, de houding dat de doelgroep nu eenmaal zieker is en de rol van de werkleiders en het management worden nu als belemmeringen genoemd.
- Uit de multivariate analyse komt naar voren dat leegloop dominante invloed heeft op het verzuim in een bedrijf. Meer dan de rol van de werkleider, de arbeidsomstandigheden en het verzuimbeleid hangt leegloop samen met het verzuim. Dit wijst er op dat de bedrijven die leegloop weten aan te pakken en een gezonde orderportefeuille weten te realiseren de sleutel tot lager verzuim in handen lijken te hebben.
- Verzuimbeleid is niet belangrijk, uitvoering wel. Betrokkenen dringen aan op een actiever en consistent verzuimbeleid dat onder meer gekenmerkt wordt door 'kort erop zitten' en duidelijkheid over wat wel en wat niet kan.

9 Discussie

Denkkader

Het Denkkader beïnvloedingsmogelijkheden ziekteverzuim SW-sector is gericht is op het ziekteverzuim van het individu en de factoren op individueel en organisatorisch niveau die dat verzuim beïnvloeden. Het Denkkader is niet breed bekend bij de betrokken actoren. Uit de enquête kwam naar voren dat de helft van de HR-managers het Denkkader kent en dat dit voor slechts 20 procent van de OR-vertegenwoordigers het geval is.

De resultaten van het onderzoek laten zien dat niet alleen de individuele en organisatorische factoren die het verzuim beïnvloeden van belang zijn, maar dat het minstens zo belangrijk is om grip te krijgen op waardoor de organisatorische context beïnvloed wordt. De organisatorische factoren die het verzuim beïnvloeden blijken sterk te verschillen tussen de bedrijven: bij het ene bedrijf zijn de arbeidsomstandigheden goed en wordt snel aangepast werk geregeld terwijl dit bij het andere bedrijf niet gebeurt. De achterliggende mechanismen die het verzuim bepalen hebben betrekking op die factoren: waardoor wordt bepaald of een bedrijf goed arbeidsomstandigheden heeft, expliciet waardering aan SW-medewerkers geeft etcetera.

Wanneer de bepalende factoren voor de organisatorische context duidelijk worden en hier is het management bepalend bij, dan kan deze context ook als beïnvloedbaar ervaren worden en niet meer als een gegeven.

Gebruik tools en instrumenten

Mede op basis van het Denkkader is door SBCM een aantal tools en projecten ontwikkeld. Deze tools en projecten om het ziekteverzuim te beïnvloeden zijn minimaal bij de helft van de HR-managers bekend zijn. De meeste tools genieten wat meer bekendheid. De tools hebben betrekking op alle vier de fasen van het verzuimtraject: verzuimnoodzaak, verzuimdrempel, verzuimoorzaak en hervattingsdrempel. Willen deze tools kunnen bijdragen aan verzuimbeheersing dan moeten ze niet alleen bekend zijn maar ook gebruikt worden. Uit registratiegegevens van SBCM blijkt dat de tools weinig gebruikt worden. De meest gebruikte instrumenten vinden hun weg naar iets meer dan 20 procent van de bedrijven. Het gebruik van de tools is nu vrijblijvend. Door deze niet te gebruiken laten bedrijven wel kansen liggen. Zelfs wanneer bedrijven hun eigen instrumenten gebruiken dan is het de vraag of zij de ontwikkelingstijd voor deze instrumenten wellicht anders hadden kunnen besteden omdat een dergelijk instrument al bestond. Het is niet mogelijk en niet zinvol om bedrijven te verplichten de tools te gebruiken, maar wellicht kan overwogen worden een positieve prikkel bij het gebruik van de tools in te bouwen. Bijvoorbeeld korting op een training of extra uitwisselingsgelegenheid bieden.

Werkleider: ondersteunende rol

De werkleider komt als centrale actor naar voren voor de uitvoering van het verzuimbeleid. Als belemmering voor het uitvoeren van deze rol wordt vaak op de grote span of control van de werkleiders gewezen. Aangezien werkleiders hun medewerkers moeten begeleiden en ondersteunen in hun taakuitoefening, is het de vraag waarom niet meer van een span of sup-

port gesproken wordt. Als de span of support centraal staat in plaats van span of control dan wordt meteen duidelijk dat het aantal medewerkers waarop dat betrekking heeft begrensd is.

Motivatie medewerker is beïnvloedbaar

Verschillende actoren wijzen erop dat de motivatie van de medewerkers zelf ook een belangrijke actor is die het verzuim beïnvloedt. De motivatie van de medewerker en de mogelijkheid dat de motivatie verzuim beïnvloedt wordt echter voor een groot deel door de organisatorische context van het SW-bedrijf bepaald. Ten eerste beïnvloedt de match tussen werk en medewerker en de waardering die mensen krijgen motivatie voor een groot deel. Ten tweede hangt het van de uitvoering van het verzuimbeleid af of iemand de kans krijgen zich met een soort baaldag ziek te melden. Wanneer een ziekmelding goed ontvangen wordt en er goed doorgevraagd wordt en mensen dit weten wanneer ze opbellen, dan is de kans op grijs verzuim veel kleiner. In het Denkkader is (het gedrag van) de medewerker als de te beïnvloeden (f)actor opgenomen. Er is geen rol opgenomen voor de ondernemingsraad als spreekbuis van de medewerkers. Het geluid van de OR kan als feedback beschouwd worden en gebruikt worden om verbeteringen aan te brengen die het verzuim verlagen.

Bedrijfsarts als deskundige gesprekspartner

Van de vier actoren die in het onderzoek betrokken waren is de bedrijfsarts degene die het meest als buitenstaander naar het bedrijf kijkt en degene die het meest direct met het ziekteverzuim geconfronteerd wordt. Op een aantal punten waren de bedrijfsartsen duidelijk kritischer dan de andere actoren. De bedrijfsartsen vonden bijvoorbeeld niet zo sterk dat de match tussen werk en medewerker goed was, dat er voldoende waardering was en dat de werkleider zijn rol goed vervulde. Het management van het SW-bedrijf zou meer gebruik kunnen maken van deze kritische blik half van buiten. De bedrijfsarts is bij uitstek de deskundige gesprekspartner van het management in het signaleren van knelpunten die leiden tot verzuim. De bedrijfsarts werd in een aantal bedrijven weliswaar gewaardeerd, maar ook als kostenpost beschouwd. Slechts enkele bedrijven lijken tijd (en dus geld) te besteden aan inhoudelijk overleg met hun bedrijfsarts over hun verzuimbeleid (en de uitvoering daarvan). Hier liggen wel mogelijkheden om jezelf als bedrijf een spiegel voor te houden en zo met relatief weinig moeite aangrijpingspunten voor verbetering te vinden.

Verduidelijken rolverdeling en taakverdeling

Op verschillende plaatsen in het onderzoek kwamen we tegen dat actoren naar elkaar wijzen als verantwoordelijke of als probleemhouder. Ook geven ze aan niet altijd precies te weten wie waarvoor verantwoordelijk is en welke rol heeft. Het is de taak van het management om heel duidelijk te maken wie in welke fase van het verzuimtraject welke rol heeft. Daar kan onderscheid worden gemaakt naar de preventiefase (voorkomen van verzuimnoodzaak), de ziekteperiode en de re-integratiefase. De rol die iemand heeft in dit proces moet regelmatig besproken worden, bijvoorbeeld in het functioneringsgesprek, zodat duidelijk wordt dat dit een belangrijk onderdeel van zijn taak is. Als deze duidelijkheid gecreëerd is kunnen mensen aangesproken worden op hun rol en kan gestimuleerd worden dat mensen elkaar aanspreken.

10 Aanbevelingen

Op basis van dit onderzoek zijn aanbevelingen opgesteld. Daarbij adviseren we relevante partijen met elkaar samen te werken om zo gezamenlijk de aanpak van verzuim op de agenda te zetten en te stimuleren. Alle aanbevelingen richten zich op het aanzwengelen van de discussie en de dialoog over de aanpak van verzuim. Daarbij moet vooral aandacht uitgaan naar de rol van het management en de wijze waarop zij de werkleider faciliteren om goed verzuimbeleid uit te voeren.

Verzuimaanpak op agenda van het management

Alle actoren (management zelf, werkleiders, OR-leden en bedrijfsartsen) zijn van mening dat het ziekteverzuim in hun bedrijf niet alleen omlaag moet, maar ook omlaag kan. Verzuim wordt duidelijk beschouwd als een beïnvloedbaar bedrijfskenmerk. Daarbij wordt aangegeven dat prioriteit geven aan verzuimaanpak en een consequente uitvoering van het beleid sleutels zijn voor lager verzuim. De top van het bedrijf, het management, heeft hierbij een cruciale rol. De hoogte van het verzuim in een bedrijf wordt sterk bepaald door de mate waarin verzuimbeleid en verzuimbeheersing prioriteit zijn in het beleid. Het management bepaalt uiteindelijk of verzuim prioriteit heeft of niet. Wanneer de aanpak van het ziekteverzuim door het management op de agenda wordt gezet en daar blijft staan, dan kan de noodzaak hiervan doordringen in alle lagen van het bedrijf. Dan is de kans veel groter dat het papieren verzuimbeleid, dat de meeste bedrijven goed op orde hebben, ook consequent wordt uitgevoerd. Verder is hierbij van belang dat de verdeling van de verantwoordelijkheden duidelijk is, zodat alle actoren weten wat er van ze verwacht wordt. Dit is ook een belangrijke taak van het management, die in het onderzoek naar voren kwam. Wij adviseren activiteiten op te zetten om het management van SW-bedrijven te doordringen van hun centrale rol bij het verlagen van het ziekteverzuim en van de concrete beïnvloedingsmogelijkheden die het management tot zijn beschikking heeft.

Daarbij kan ook gewezen worden op de samenhang tussen de visie op verzuim en de visie van het management op inzetbaarheid van de medewerkers. Management dat uitgaat van ontwikkeling en streeft naar duurzame inzetbaarheid van medewerkers ziet en biedt meer mogelijkheden in geval van (dreigend) verzuim dan wanneer een meer statische visie gebruikt wordt. Zo versterken het sociale en het financieel-economische perspectief elkaar ook.

Tegengaan leegloop cruciaal voor verlaging verzuim

Uit het onderzoek komt naar voren dat leegloop een belangrijke determinant van verzuim in een bedrijf is. Leegloop leidt in de huidige situatie vaak tot een lagere verzuimdrempel en een hogere hervattingsdrempel: het maakt weinig uit of iemand aanwezig is en medewerkers ervaren dat ook zo. Sommige bedrijven slagen er door creatieve acquisitie beter dan andere in hun werkvoorraad op peil te houden. Het voorkomen van leegloop is een belangrijke factor in het tegengaan van verzuim in een sector waarin verzuim gezien wordt als een middel voor het opvangen van leegloop. Want als er eenmaal sprake is van onvoldoende werk, dan hebben alle bedrijven moeite om daarmee om te gaan en is het niet zo dat sommige bedrijven daar beter mee omgaan dan andere. Daarom is het van belang de uitwisseling van goede acquisitiemethoden tussen SW-bedrijven onderling te stimuleren. Het is aan te bevelen om daarbij op basis van dit onderzoek ook expliciet de koppeling te leggen met het ziekteverzuim in een bedrijf.

Versterken mogelijkheden werkleider

De werkleider heeft direct invloed op alle fasen van het verzuimtraject zoals dat in het denk-kader beïnvloeding ziekteverzuim geschetst wordt. Door zijn gedrag beïnvloedt hij rechtstreeks de hoogte van de verzuimnoodzaak en de verzuimdrempel, maar ook de hoogte van de hervattingsdrempel. De mate waarin de werkleider aandacht en waardering heeft voor individuele medewerkers en waarin hij in staat is werk en medewerker goed te matchen is van invloed op de verzuimnoodzaak en de verzuimdrempel en op de niet-medische oorzaken van verzuim. De werkleider speelt een centrale rol in het hele proces, maar kan weinig uitrichten zonder ondersteuning van MT, HRM en Arbo-dienstverlening. Voor deze centrale rol zijn niet alle werkleiders even goed toegerust. Werkleiders zijn zelf grotendeels tevreden over hun competenties hiervoor, maar andere actoren uiten daarover in dit onderzoek meer twijfels. Afhankelijk van de situatie in een bedrijf, met name de anciënniteit van de werkleiders en het aantal werkleiders dat zelf uit de doelgroep afkomstig is, moeten verschillende strategieën gebruikt worden om de werkleider te ondersteunen:

- Het werk van de werkleider zo inrichten dat de werkleider ook de gelegenheid heeft om deze taken uit te voeren en dat het belang van deze taak daarmee tot uitdrukking wordt gebracht. Dit betekent dat de grote span-of-control waarvan nu vaak sprake is teruggebracht moet worden tot een goed werkbaar span-of-support. Let wel: het gaat bij een span of support niet om het pampieren van medewerkers, maar juist om de medewerkers te faciliteren in het nemen van eigen verantwoordelijkheid. SBCM zou modellen en handvatten kunnen ontwikkelen waarmee duidelijk wordt welke rol management, arbodienst, werkleider en medewerker in een specifiek bedrijf spelen in de totale integrale ketenbenadering van verzuimbestrijding.
- Gerichte en regelmatige terugkerende ('opfris') training van de belangrijkste vaardigheden: signaleren van verzuimbehoefte bij medewerker en dit bespreken, verzuimgesprek voeren bij ziekmelding, contact onderhouden bij kort en bij langdurig verzuim, mogelijkheden leren zien voor het verlagen van de hervattingsdrempel.
- Hierbij is ook aandacht nodig voor de 'frequent verzuim' gesprekken. Dit is ook een middel voor het verhogen van het bewustzijn, zowel bij de werkleider als bij de medewerker. Ook is dit behulpzaam bij het in beeld krijgen en aanpakken van de kleine groep notoire verzuimers.
- Ondersteuning van de werkleider door een specialist in preventie van verzuim en verzuimbegeleiding: de specialist kan, afhankelijk van de mogelijkheden van de werkleider en van het bedrijf, een deel van het werk (gesprekken) van de werkleider overnemen en kan de werkleider versterken in zijn competenties. Doel hiervan is de werkleider geen verantwoordelijkheid toe te schrijven die hij niet aankan.

Ondersteunen medewerker

Er is geen reden waarom SW-medewerkers met werk dat is aangepast aan hun beperkingen en die werken in een omgeving met een positieve cultuur waar ze gewaardeerd worden, een hoger ziekteverzuim hebben dan andere medewerkers. Wanneer aan deze voorwaarden voldaan wordt, kan van medewerkers gevraagd worden dat zij zelf ook verantwoordelijkheid nemen voor hun ziekteverzuim. Dat betekent dat zij zich alleen ziek melden als het echt niet anders kan, dat zij bereid zijn om aangepast werk te doen als zij door ziekte hun eigen werk niet kunnen doen en dat zij zich inspannen om zo snel mogelijk te herstellen. SW-medewerkers moeten duidelijk geïnformeerd worden over wat er van ze verwacht wordt. SBCM kan hierbij een stimulerende rol spelen door het ontwikkelen van laagdrempelig informatiemateriaal en door handleidingen voor de werkleiders hoe ze deze kennis (en dit gedrag) bij de medewerkers actueel en scherp houden. Daarbij is het ook van belang dat de medewerker meer bewust wordt gemaakt van de gevolgen van verzuim. Het kost geld, en verhoogt ook de werkdruk voor de overige medewerkers. De huidige cultuur waarin verzuim

langzaam geaccepteerd wordt, en demotiverend werkt voor de medewerkers die nog wél gemotiveerd zijn, moet doorbroken worden.

Passend werk om verzuimnoodzaak te verminderen en verzuimdrempel te verhogen

SW-bedrijven voeren de WSW uit met als opdracht passend werk te bieden aan de doelgroep. Passend werk biedt voldoende mogelijkheden om maatwerk te creëren voor de verschillende medewerkers waarbij ruimte en aandacht voor hun ontwikkeling is. In feite gaat het om het aanpassen van het werk aan de SW-medewerkers omdat SW-medewerkers beperkte mogelijkheden hebben om zich aan het werk aan te passen. Passend werk vermindert de verzuimnoodzaak en verhoogt de verzuimdrempel. De noodzaak van passend werk in relatie tot verlaging van het verzuim behoeft meer aandacht van de SW-bedrijven.

Doorontwikkelen denkkader beïnvloedingsmogelijkheden verzuim

In het onderzoek is een groot aantal factoren naar voren gekomen dat invloed heeft op de elementen zoals die benoemd zijn in het Denkkader beïnvloeding ziekteverzuim: verzuimnoodzaak, verzuimdrempel, verzuimoorzaak en hervattingsdrempel. Zoals is aangegeven, zijn deze factoren niet allemaal in het huidige denkkader in te delen. Voor een beter zicht op het geheel aan beïnvloedende factoren voor het ziekteverzuim in de SW is het raadzaam het huidige denkkader verder door te ontwikkelen. Hierbij moet de rol van de factoren die de organisatiecontext bepalen duidelijk worden. Dit zijn vooral factoren op mesoniveau (organisatie en bedrijfsniveau) en in mindere mate factoren op macroniveau. Daarmee worden deels nieuwe 'knoppen' toegevoegd aan het handelingsrepertoire van de bedrijven en deels knoppen verder verfijnd zodat de sector vertrouwd kan raken met een gezonde blik op verzuim.



Colofon

SBCM is het A&O- fonds sociale werkvoorziening.

Het wordt bestuurd door de landelijke vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers van de sector.

SBCM is het kennis- en expertisecentrum voor arbeidsontwikkeling, gezond en veilig werken en arbeidsmarkt in de SW-sector.



SBCM

A&O-fonds sociale werkvoorziening