

Leidraad aanpak verzuim om psychische redenen

# Verzuimprotocol blijkt bruikbaar

FLOOR VAN DEN HEUVEL, RENEE  
VAN AMSTEL, KARIN JETTINGHOFF,  
EN JAN FEKKE YBEMA  
Onderzoekers bij TNO Arbeid,  
Hoofddorp

De thuiszorg en de Geestelijke Gezondheidszorg kunnen goed uit de voeten met hun leidraad voor de aanpak van verzuim om psychische redenen, concludeert TNO Arbeid. Maar ook met het protocol blijft het lastig voor leidinggevendenden om dit soort verzuim tijdig te (h)erkennen en bespreekbaar te maken. Tevens blijkt de sector professionele hulpverleners te laat in te schakelen.

**Medewerkers die** vanwege psychische klachten verzuimen, lopen een groot risico dat zij ook langdurig verzuimen en uiteindelijk in de WAO terechtkomen. Om dit verzuim aan te pakken ontwikkelde de Commissie Psychische Arbeidsongeschiktheid (CPA) de Leidraad 'Aanpak verzuim om psychische redenen'. Sinds 2001 wordt de leidraad toegepast in de Thuiszorg en in de Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ).

De Leidraad biedt werkgever en werknemer houvast bij de verbetering van de aanpak van verzuim om psychische redenen. Uitgangspunt van de Leidraad is dat werkgever en werknemer de eerst verantwoordelijken zijn in het proces van herstel en werkhervatting. De Leidraad gaat uit van een aantal basisregels. Twee basisregels zijn bijvoorbeeld 'Even rust is goed; met rust laten nooit' en 'Werkhervatting is doorgaans meer voorwaarde voor herstel, dan herstel voorwaarde is voor werkhervatting'. Verder voorziet de Leidraad in een concreet stappenplan: een tijdpad met daaraan gekoppeld acties voor zowel werkgever als werknemer. Kern van de Leidraad is dat contact met het werk ook bij verzuimende werknemers met psychische klachten van groot belang is voor gezondheidsherstel en werkhervatting. Van de werkgever wordt gevraagd dat hij geregeld initiatief neemt om met de werknemer te bespreken hoe het herstel en de werkhervatting verlopen. Van de werknemer wordt ge-

vraagd om open te staan voor contact met de werkgever en hem te voorzien van de benodigde informatie.

Het in de Leidraad geschetste stappenplan sluit aan bij de eisen van de Wet Verbetering Poortwachter. Volgt men het stappenplan, dan voldoet men zonder meer aan deze wet.

## ONDERZOEK

In 2003 gingen zeven proefinstellingen in de Thuiszorg en GGZ aan de slag met de implementatie van de Leidraad. Zij waren reeds actief op het gebied van verzuim in het kader van de Arboconvenanten. De verwachting van de instellingen was dat ze met behulp van de Leidraad hun beleid bij verzuim om psychische redenen nader konden vormgeven.

In de proefinstellingen zijn 150 tot 2500 medewerkers werkzaam. In zes proefinstellingen deden enkele afdelingen of één regio mee als proefproject; de zevende instelling deed in haar geheel mee.

Van januari 2003 tot en met februari 2004 voerde TNO Arbeid een procesevaluatie uit in de zeven proefinstellingen. Doel van deze evaluatie was om na te gaan wat de praktische bruikbaarheid is van de Leidraad en hoe het gebruik ervan in de praktijk bevorderd kan worden. Daartoe zijn interviews gehouden met leidinggevendenden, medewerkers, P&O-

functionarissen, arbocoördinatoren en bedrijfsartsen die met de Leidraad te maken hadden. In de interviews kwam aan bod hoe de geïnterviewden aankeken tegen (de implementatie van) de Leidraad en successen en knelpunten daarbij. Naast deze interviews zijn ook documenten geraadpleegd over de invoering van de Leidraad in de proefinstellingen, zoals plannen van aanpak en notulen.

#### UITKOMSTEN

Uit de evaluatie komt naar voren dat geen enkele proefinstelling de aanbevelingen uit de Leidraad integraal heeft overgenomen. Proefinstellingen hebben met behulp van de Leidraad zelf gerichte maatregelen opgezet om het verzuim om psychische redenen aan te pakken. We kunnen dan ook niet spreken van de implementatie van de Leidraad. Beter is het om te spreken van de implementatie van maatregelen in de geest van de Leidraad. Deze maatregelen waren vaak verweven met maatregelen die de instellingen namen in het kader van het Arboconvenant. Het is dan ook niet mogelijk om aan te geven wat de unieke bijdrage van de Leidraad was bij de aanpak van verzuim om psychische redenen binnen de proefinstellingen. Wel kunnen we aangeven wat de bruikbaarheid van de Leidraad is en hoe het gebruik ervan kan worden bevorderd.

De maatregelen die instellingen namen, waren divers. Ze zijn terug te voeren tot activiteiten voor leidinggevenden en/of werknemers, en tot afspraken met leidinggevenden, P&O, psychologen, bedrijfsmaatschappelijk werkers en arbodiensten. Een succesvolle maatregel die uit de evaluatie naar voren komt, is om leidinggevenden ondersteuning te bieden bij de aanpak van verzuim om psychische redenen. Deze ondersteuning werd gegeven door iemand van binnen of buiten de instelling, en werd individueel dan wel groepsgewijs gegeven. In één instelling bijvoorbeeld voerde een personeelsfuncti-

onaris wekelijks individuele gesprekken met leidinggevenden. Die gesprekken gingen over de verzuimcijfers van de afdeling en over hoe om te gaan met de 'lopende' verzuimgevallen. In een andere instelling organiseerde een extern adviesbureau een viertal bijeenkomsten voor leidinggevenden. In die bijeenkomsten brachten leidinggevenden casuïstiek in en werden ervaringen en tips uitgewisseld omtrent de aanpak van het verzuim om psychische redenen. Betrokkenen geven aan dat deze vormen van ondersteuning ertoe bijdragen dat leidinggevenden eerder in actie komen om het verzuim om psychische redenen aan te pakken. Deze maatregel sluit daarmee aan bij het uitgangspunt van de Leidraad dat de verantwoordelijkheid voor de aanpak bij de leidinggevende (werkgever) ligt.

**Het blijkt niet mogelijk om aan te geven wat de unieke bijdrage van de Leidraad was bij de aanpak van verzuim om psychische redenen**

Een andere succesvolle maatregel is om de bedrijfsarts alle spreekuurverslagen terug te laten koppelen aan leidinggevenden. Uiteraard met toestemming van de werknemer. Zowel leidinggevenden als werknemers geven aan dit prettig te vinden: de betreffende leidinggevende blijft goed op de hoogte van hetgeen tijdens het spreekuur is afgesproken met de (zieke) werknemer en dit voorkomt onderlinge misverstanden. Dit sluit aan bij de gedachte van de Leidraad dat er tussen werkgever en werknemer een betrokken en open relatie bestaat.

Uit de evaluatie komt naar voren dat het ondanks de getroffen maatregelen een knelpunt blijft dat leidinggevenden en werknemers het moeilijk vinden om (verzuim wegens) psychische klachten te herkennen, erkennen en bespreekbaar te maken. »



Leidinggevend en zijn vaak nog te afwachtend en te begripvol en spreken hun medewerkers niet aan op verzuim om psychische redenen. Bovendien is bij veel werknemers en leidinggevend de heersende opvatting nog steeds dat het goed is om vooral rust te nemen bij psychische klachten.

Een ander knelpunt is dat hulpverleners nog onvoldoende betrokken worden bij de aanpak van de instelling van verzuim om psychische redenen. Bedrijfsartsen, verzuimcoaches en psychologen zijn niet altijd op de hoogte van de afspraken die hieromtrent zijn gemaakt in de instelling. Terwijl zij vaak wel een rol spelen bij de begeleiding of behandeling van werknemers die verzuimen om psychische redenen.

#### ADVIEZEN

Tijdens de evaluatie gaven de betrokkenen in de proefinstellingen diverse adviezen aan organisaties die ook aan de slag willen met de Leidraad. Een advies luidt om in de organisatie blijvend aandacht te besteden aan het verzuim om psychische redenen. Leidinggevend en werknemers vinden het lastig om deze problematiek aan te pakken; het zal dan ook tijd kosten om een daadwerkelijke gedragsverandering te bewerkstelligen. Om te voorkomen dat de aandacht voor verzuim om psychische redenen naar de achtergrond verschuift, zal het nodig zijn om hier als instelling herhaaldelijk aandacht aan te blijven geven.

Een tweede advies is om als organisatie ook arbo-diensten en hulpverleners tijdig te betrekken bij het plan van aanpak aangaande verzuim om psychische redenen. Bijvoorbeeld door ze mee te laten denken over maatregelen om dit verzuim aan te pakken, of door zo snel mogelijk de afspraken met ze te bespreken die hieromtrent in de instelling zijn gemaakt.

#### CONCLUSIES

Uit het onderzoek blijkt dat instellingen de aanbevelingen uit de Leidraad kunnen vertalen naar concrete maatregelen om het verzuim om psychische redenen aan te pakken. Instellingen verschillen van elkaar in het aantal en type maatregelen dat ze treffen. De gekozen maatregelen sluiten aan bij de specifieke behoeften van instellingen.

Hoewel de maatregelen ertoe bijdragen dat leidinggevend actiever optreden om het verzuim om psychische redenen aan te pakken, blijft het voor

hen (en werknemers) lastig om dit verzuim tijdig te (h)erkennen en bespreekbaar te maken.

Verder blijkt dat hulpverleners nog onvoldoende tijdig betrokken zijn bij het plan van aanpak omtrent het verzuim om psychische redenen. Juist deze deskundigen kunnen hierbij een adviserende en ondersteunende taak hebben.

Verzuim om psychische redenen is lastige problematiek die vraagt om blijvende aandacht. Gezien de nadelige gevolgen die dit verzuim kan hebben voor zowel werknemers als werkgevers, is het aan te bevelen om de aandacht hiervoor structureel in te bedden in het verzuimbeleid van de instelling.

#### COMMISSIE HET WERKEND PERSPECTIEF

De Commissie Psychische Arbeidsongeschiktheid maakt inmiddels deel uit van de Commissie Het Werkend Perspectief (CWP). De CWP is per 31 maart 2003 ingesteld door de minister van SZW en VWS. De CWP heeft tot taak om de arbeidsintegratie en reïntegratie van mensen met een handicap, chroni-

**Een ander knelpunt is dat hulpverleners nog onvoldoende betrokken worden bij de aanpak van de instelling van verzuim om psychische redenen**

sche ziekte en/of psychische of psychiatrische aandoening te stimuleren en bij te dragen aan het terugdringen van het ziekteverzuim en de WAO-instroom. Daarbinnen legt de subcommissie Psychische Problematiek zich tot januari 2005 vooral toe op het implementeren van de Leidraad 'Aanpak verzuim om psychische redenen'. Meer informatie over de Leidraad en over de werkzaamheden van de CWP is te vinden op de website [www.hetwerkendperspectief.nl](http://www.hetwerkendperspectief.nl). <<

#### MEER INFO

» Van den Heuvel, F, van Amstel, R, Jettinghoff, K, Ybema, J.F. en Van den Bossche, S, *Evaluatie van de Leidraad 'Aanpak verzuim om psychische redenen' in de Thuiszorg en GGZ*, Hoofddorp 2004. Bestel het rapport bij TNO Arbeid, Postbus 718, 2130 AS Hoofddorp, website: [www.arbeid.tno.nl](http://www.arbeid.tno.nl).