

Arbocoördinator helpt ziekteverzuim beheersen

Frans Heemskerk

Ziekteverzuim staat in veel bedrijven en instellingen volop in de belangstelling. Verzuimbegeleiding staat centraal. Voor verzuimbeheersing, in relatie met het arbobeleid, is nauwelijks aandacht. Maar wat is verzuimbeleid, -begeleiding en -beheersing eigenlijk? Een rondgang langs de diverse stadia van verzuimbeleid en de raakvlakken tussen arbobeleid en verzuimbeleid.

Herkent u hem? Die arbocoördinator die merkt dat ergens in het bedrijf of instelling een verzuimprotocol is opgesteld en dat leidinggevendenden naar een verzuimcursus worden gestuurd? Die arbocoördinator die zich eigenlijk ook wil bemoeien met 'ziekteverzuim', maar daar nauwelijks grip op krijgt, omdat dat iemand anders z'n verantwoordelijkheid al is?

Om deze arbocoördinatoren te helpen wordt in dit en komende artikelen ingegaan op de vraag hoe de arbocoördinator het verzuimbeleid effectief kan integreren met het arbobeleid.

In dit artikel een invulling van de eerste W uit het '5-W schema' willen, weten, wegen, werken en waken. Het willen hoort gericht te zijn op het verkrijgen van consensus binnen het bedrijf. Komende artikelen zullen een uitwerking bevatten van de overige vier W's. ■



Niets is zo frustrerend als een chef die ja zegt en nee doet.

Foto: Chris Pennarts

Vijf begrippen hebben te maken met het beleid van een bedrijf of instelling om het ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid van de medewerkers te beperken. Deze begrippen zijn: verzuimbeleid, beïnvloedbaar verzuim, verzuimbeheersing, verzuiminformatie en verzuimbegeleiding.

Verzuimbeleid is de sturing van het proces, gericht op het beheersen van het ziekteverzuim. Daarmee is er nog alle ruimte om 'gewoon eens ziek te zijn', bijvoorbeeld als gevolg van een verkoudheid. Het verzuimbeleid van een bedrijf is gericht op het beïnvloedbaar verzuim. Dat is het verzuim dat eigenlijk vermeden had kunnen worden door een preventief beleid (arbo!) en door betere verzuimbegeleiding.

Verzuimbegeleiding bevat alle activiteiten (van artsen, maar ook leidinggevendenden en anderen), gericht op de begeleiding van zieke werknemers. Enerzijds zijn dat activiteiten die plaatsvinden tijdens en direct na

de ziekmelding (bijvoorbeeld het ziekmelden bij de chef). Anderzijds richt verzuimbegeleiding zich op het beperken van de verzuimduur (bijvoorbeeld door het geven van aangepast werk). Dit laatste aspect krijgt vaak minder aandacht: medewerkers die langer ziek zijn raken nogal eens in de vergetelheid. Daardoor groeit het aantal ziektedagen, hetgeen te merken is in een stijging van het percentage ziekteverzuim.

Een aspect dat ook meestal minder aandacht krijgt is verzuimbeheersing. Dat is het doel, en bij een succesvol beleid het resultaat, van verzuimbeleid. Met andere woorden: verzuimbeheersing is de uitkomst van een bewust gepland proces. Een middel bij dit proces is verzuiminformatie. Deze informatie wordt geleverd door een deugdelijke registratie en een juiste analyse van het verzuim.

Eerstedags-controle

Het verzuimbeleid blijft zoals gezegd in menig bedrijf beperkt tot activiteiten rondom de ziekmelding. Het lijkt wel eens of die maatregelen bij toeval zijn ontstaan. Een directeur heeft bijvoorbeeld vernomen dat in een ander bedrijf het ziekteverzuim sterk is verminderd dankzij eerstedags-controle. Dat lijkt hem een goed idee en dus wordt van zijn eigen chefs verlangd dat zij voortaan de eerste dag op bezoek gaan bij de eigen zieke medewerkers. En inderdaad; ook in zijn eigen bedrijf daalt het aantal ziekmeldingen drastisch, althans de eerste paar maanden. Na enige tijd blijkt het ziekteverzuim echter niet meer zoveel te zijn gedaald en is duidelijk dat degenen, die zich alsnog ziekmelden, langduriger afwezig zijn dan voorheen. Daarmee wordt zonneklaar dat toe-

Intentieverklaring

Ons bedrijf wil door een evenwichtig pakket van maatregelen het verzuim, momenteel ongeveer 8%, beperken en zo mogelijk voorkomen. Daarbij wordt gedacht aan een mix van preventieve en curatieve maatregelen. De bedoeling is een daling van het aantal verzuimdagen met een kwart binnen drie jaar. Andere doelen zijn..... Teneinde een plan van aanpak te ontwikkelen, zal voor (datum) een analyse van de omvang en oorzaken van het verzuim plaatsvinden. Daarna zullen binnen een kwartaal de eerste maatregelen worden genomen Voor deze doelen is in 19.. f..... beschikbaar. De verantwoordelijkheid voor verzuimbeheersing en begeleiding ligt bij de leidinggevenden ('in de lijn') en dus niet bij bijvoorbeeld personeelszaken of de bedrijfsarts. Een nieuw te vormen stuurgroep 'Arbeid en Verzuim' zal, onder voorzitterschap van de directeur, het proces van verzuimbegeleiding en verzuimbeheersing ontwikkelen en aansturen. Deze stuurgroep rapporteert tweemaandelijks aan de directie. Daarnaast zal maandelijks per hoofdafdeling een sociaal-medisch-overleg plaatsvinden; deelnemers; het afdelingshoofd (voorzitter), de personeelsfunctionaris en de bedrijfsarts. Etc. ■

vallig ontstane maatregelen soms toevalstreffers zijn maar helaas ook nogal eens het begin van een hoop nieuwe ellende en meer kosten op langere termijn.

Kosten en baten

Het management zit vaak niet te wachten op een verzuimbeleid met 'allerlei toeters en bellen'. Dat kost immers meer geld dan één doeltreffende maatregel. Begrijpelijk zal moeten worden gemaakt dat een beter doordacht verzuimbeleid en verzuimbeheersing op korte termijn méér kost, maar dat op langere termijn een besparing van kosten zal plaatsvinden. Bijvoorbeeld omdat in de preventieve sfeer maatregelen zijn getroffen om slijtage van ruggen en gewrichten te beperken of te voorkomen. Daardoor komen minder medewerkers in de Ziektewet en WAO. Momenteel betaalt de werkgever nog maar de eerste twee tot zes weken ziekteverzuim zelf. Te verwachten is dat binnen enkele jaren de eerste 12 tot 18 maanden voor rekening komen van de werkgever. Uit het voorbeeld van die eerste-dags-controle blijkt ook dat het voor een arbocoördinator belangrijk is om gesprekspartner te zijn van degenen die zich met het ontwerpen van 'toevallig ontstane verzuimmaatregelen' bezighouden; ook al zitten die functionarissen binnen een andere afde-

ling (bijvoorbeeld 'personeelszaken' of 'opleidingen'). Het gaat immers om het inschatten van kosten en baten op korte en langere termijn. De arbocoördinator kan waarschijnlijk duidelijk maken welke investeringen in arbo vereist zijn en wat bepaalde investeringen kosten; of wat een ongericht inkoopbeleid aan schade op langere termijn oplevert. Een personeelsfunctionaris heeft inzicht in de kosten van ziekmeldingen en langdurig ziekteverzuim. Deze functionaris weet dat 8% verzuim in een organisatie met 500 medewerkers betekent dat permanent 40 medewerkers doorbetaald worden, terwijl er geen productie tegenover staat. En dat in een organisatie met die omvang het ziekteverzuim gedurende de eerste zes weken al snel meer dan zeven ton kost. De pz-functionaris en een opleidingsfunctionaris weten ook aan welke eisen moet worden voldaan om chefs enthousiast te krijgen voor een positieve benadering van zieke medewerkers.

Systematisch

Samen met het management en leidinggevenden moeten deze staffunctionarissen zoeken naar een optimaal samenhangend pakket van maatregelen, waardoor vervelende bij-effecten zo goed mogelijk kunnen worden voorkomen. Een mogelijkheid daartoe is het gezamenlijk invullen van het zogenaamde 5-W schema (zie onder andere de uitwerking in P-190 'Arbobeleid en Verzuimbeleid', Sdu 1994). Door deze termen toe te passen op de beheersing van het ziekteverzuim ontstaat een systematisch verzuimbeleid. Tegelijkertijd is daarmee een optimale relatie aangebracht tussen het arbo- en verzuimbeleid, omdat dezelfde termen ingevuld kunnen worden vanuit de behoefte iets te doen op arbogebied.

De start: het willen

Een systematisch en effectief verzuimbeleid valt of staat met de eerste stap, het 'willen'. Dit heeft betrekking op het doel, de verdeling van taken en bevoegdheden, de middelen, het beschikbare budget en de procedures. Vaak wordt dit 'willen' beschreven in een intentieverklaring (zie voorbeeld in kader).

Zorg, vooral bij de beschrijving van doelen en de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, voor een concrete invulling (Dus: snapt iedereen waar het over gaat?) Let echter ook op de technische, organisatorische en financiële haalbaarheid (Dus: geen luchtflitsrij). Beschrijf het op zodanige wijze dat

de intenties ook meetbaar zijn na verloop van tijd (Dus: over X maanden is precies te meten of de beoogde bevoegdheden toereikend waren, en zo nee, wat dan niet en waarom niet).

En erg belangrijk is: het geheel van intenties moet inspirerend zijn voor de betrokkenen. Niets is zo fnuikend als iets bedenken waartegen chefs 'ja zeggen', maar in de dagelijkse praktijk 'nee doen', omdat ze zich er niet prettig bij voelen of omdat ze de positieve effecten niet zien. En hetzelfde geldt natuurlijk voor de medewerkers: als een medewerker niet de voordelen van het verzuimbeleid ziet, is de kans groot dat juist negatief gedrag gestimuleerd wordt (bijvoorbeeld zeggen dat je ziek bent, terwijl je baalt).

Dat betekent dat een intentieverklaring moet ontstaan op basis van een dialoog tussen management, leidinggevenden, medewerkers (OR) en staf-functionarissen.

De auteur

Frans Heemskerk is senior opleider / adviseur bij het NIA, met specialisatie verzuimbeleid in relatie met arbobeleid.