



A R T E M I S
A D V I E S

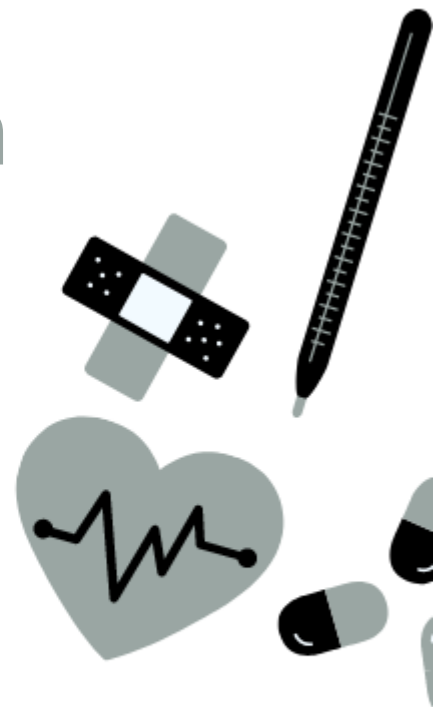
HR, VERZUIM & WERKGELUK

**

Komt een medewerker bij de bedrijfsarts

**

Diana van Asten



Over dit e-book

In dit e-book lees je meer over de verschillende vormen van verzuim, de rollen in het verzuim én wat je kunt doen om proactief met verzuim om te gaan. In de afgelopen vijftien jaar heb ik als HR-manager helaas al veel verzuim van dichtbij gezien, zo'n 50 bedrijven mogen adviseren en ben ontzettend vaak gefrustreerd geweest over de logge arbodiensten, de slechte terugkoppelingen bij verzuim alsook het beperkte leiderschap.

Met dit e-book hoop ik beweging te creëren in het leed dat ziekteverzuim heet. De verschillende verhalen zijn gebaseerd op mijn ervaring, die van mijn HR-collega's en twaalf diepte-interviews met HR-specialisten, casemanagers en medewerkers. De reden dat ik heb besloten mijn frustraties, positieve ervaringen en inzichten te delen in een e-book is dat ik graag wil dat er anders naar verzuim wordt gekeken. Vanuit een preventieve blik, gericht op werkgeluk voor de gehele organisatie. Natuurlijk zijn de frustraties niet altijd overal van toepassing. Als je helemaal niks herkent; goed gedaan!

De doelgroep van dit e-book is de leidinggevende en de HR-professional. Toch zijn de verhalen mogelijk voor meer mensen herkenbaar. Ik hoop dat ook medewerkers, arbodiensten, casemanagers, bedrijfsartsen en directieleden baat hebben bij deze inzichten.

Iedereen die heeft meegewerkt aan de totstandkoming van mijn e-book wil ik hierbij nogmaals heel hartelijk bedanken. Doe vooral je voordeel met dit e-book. Mocht je iets kopiëren of delen, dan zou ik het heel fijn vinden als je dit even laat weten of mijn naam noemt.

Veel leesplezier!

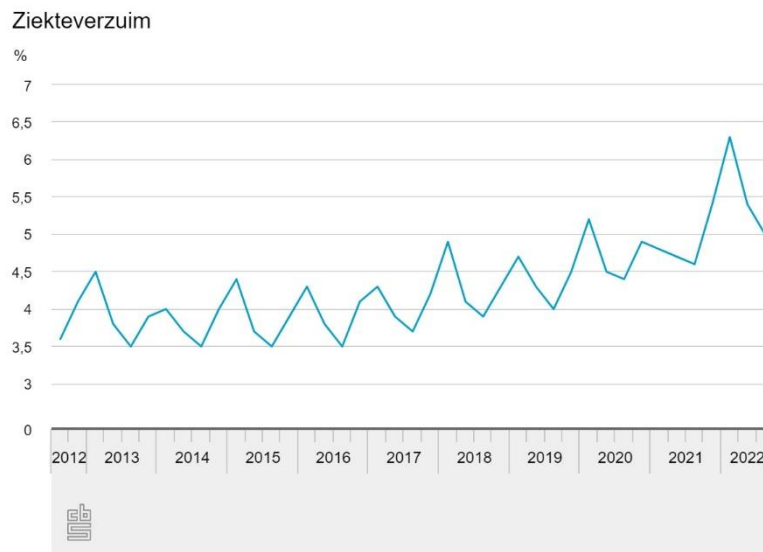
Inhoudsopgave

In dit e-book komen de volgende onderwerpen aan bod:

Ziekteverzuim bereikt recordhoogte	4
Wat is verzuim?	5
Soorten (arbeids)verzuim.....	7
Is de Wet verbetering Poortwachter echt een verbetering?.....	9
En toen ging het licht uit.....	11
Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden	12
Het verzuim.....	14
Quotes.....	15
De medewerker	16
De leidinggevende.....	18
De organisatie	22
De HR-afdeling	23
Blijf niet stil als een medewerker langdurig ziek is.....	25
De arbodienst.....	27
De bedrijfsarts.....	29
Oplossingen.....	31
Huis van Werkvermogen	33
Checklist verzuim.....	35
Opdrachten	36
Over mij	38

Ziekteverzuim bereikt recordhoogte

Verzuim in Nederland heeft in 2022 een hoogterecord bereikt: de afgelopen jaren was het aantal zieke medewerkers nog niet zo hoog. Onderstaand figuur (bron: CBS) geeft de stijging en trendlijn over de afgelopen jaren goed weer.



Feiten

- Vrouwen verzuimen gemiddeld vaker (1,3 keer t.o.v. 1 keer per jaar) en langer (8,8 dagen t.o.v. 8,5 dagen) dan mannen (bron CBS).
- De gemiddelde verzuimfrequentie is 1,2 keer per jaar (bron CBS).
- Het gemiddeld verzuim in Nederland was in 2022 5%. (bron CBS).
- Het langdurig, psychisch verzuim stijgt (bron diverse nieuwssites).
- Een medewerker met burn-out klachten zit gemiddeld 279 dagen ziek thuis.
- De gemiddelde verzuimduur in Nederland is 8 dagen (bron CBS).
- Gemiddeld kost verzuim zo'n € 250,- per dag, excl. vervangingskosten.
- 1 op de 3 huwelijken eindigt in een scheiding wat voor privé-problematiek en daarmee mogelijk langdurig verzuim kan zorgen.
- 1 op de 3 Nederlanders verleent mantelzorg wat voor psychische klachten en uitval kan zorgen.
- Overgangsklachten hebben invloed hebben op het verzuim onder vrouwen (HRnavigator).
- Verzuim kost werkgevers jaarlijks 11,7 miljard euro. Ongeveer de helft daarvan (43%) is werkgerelateerd én dus te voorkomen (bron Aegon.nl).

Wat is verzuim?

Verzuim houdt in dat een medewerker niet op het werk verschijnt en hiervoor 'ziekte' als reden opgeeft. Een ziekmelding kan voor een korte periode zijn, bijvoorbeeld vanwege griep of migraine, maar kan ook langer duren.

Er is sprake van langdurig verzuim als het verzuim langer dan zes werken voortduurt. De Wet verbetering poortwachter is leidend in het verzuim. Er zijn namelijk een aantal regels en plichten waar de werkgever en medewerker zich aan moeten houden, zie verderop in dit e-book.

Wat is ziekte?

Fysieke en/of psychische verschijnselen aan de hand van medische diagnose die wijzen op verstoring van functionele evenwicht van lichaam en geest

Wat is verzuim?

- Gedrag om op een bepaalde manier om te gaan met een ziekte-toestand
- Strategie om ziekte een plaats te geven in dagelijks functioneren

Verzuim lijkt overzichtelijk: een medewerker verzuimt van het werk omdat hij (hierna: of zij) ziek is. Als hij weer beter is, komt hij weer werken. Helaas is het niet zo simpel in de praktijk. Want niet iedere aandoening veroorzaakt direct verzuim. Uit de cijfers van het CBS kan worden opgemaakt dat het overgrote deel van de mensen dat aandoeningen heeft en klachten ervaart, gewoon aan het werk is. De ene medewerker blijft werken, terwijl een ander met dezelfde aandoening of klacht verzuimt.

Verzuim wordt door veel meer bepaald dan ziekte alleen. Het is vaak een gevolg van allerlei persoonlijke overwegingen. Maar ook het gedrag van de leidinggevende speelt een rol. Als de leidinggevende bijvoorbeeld niets doet met de (non)-verbale signalen die de medewerker afgeeft waaruit blijkt dat de medewerker ergens mee zit, dan is de kans groot dat deze medewerker kan uitvallen. Het gedrag van de leidinggevende – niet ingrijpen – leidt in dit geval tot (mogelijk) verzuim (Falke & Verbaan).

Het is ook mijn overtuiging dat verzuim wordt bepaald door gedrag en daarmee preventief beïnvloedbaar is.

“ziek zijn is geen keuze, verzuim wel”

Uit de zelfdeterminatietheorie (Deci en Ryan) kan worden afgeleid dat verzuim te beïnvloeden is. Zij hebben onderzocht dat een mens drie psychologische basisbehoeften heeft: de behoefte aan autonomie, de behoefte aan sociale verbondenheid en de behoefte aan competentie.

Een ezelsbruggetje hoe je dit kunt onthouden: A(utonomie) – B(inding) – C(ompetentie)

Autonomie leidt tot een lager verzuim

Als mensen voldoende intrinsiek gemotiveerd zijn voor hun werk en ook zelf keuzes kunnen maken over de indeling van hun werk en taken, ervaren zij autonomie. Wie de ruimte krijgt om zelf te bepalen wat de beste manier van werken is, ervaart meer werkplezier, presteert beter en is minder snel geneigd te verzuimen.

Verbondenheid en goede relaties voorkomen en/of beperken het verzuim

Medewerkers hebben behoefte aan positieve relaties met collega's en dit is een belangrijke voorwaarde voor medewerkers om goed te kunnen functioneren. Hoe meer binding een medewerker voelt met het werk en de werkgever, hoe minder verzuim.

Wie zich competent voelt, verzuimt minder

Mensen willen het gevoel hebben dat ze beschikken over de juiste competenties en willen de kans krijgen deze in te zetten en te ontwikkelen om goede prestaties te kunnen leveren. Wie zich competent voelt, is blijer, zit beter in zijn vel, voelt zich energiever en zal niet zo snel verzuimen.

(Bron: Falke & Verbaan)

Verzuimgedrag verschilt per organisatie

Per organisatie kan het verzuimgedrag verschillen. Dat ligt aan de inrichting van de functie en de ruimte voor autonomie, als ook de onderlinge verbinding. Hebben collega's voldoende plezier met elkaar, zijn medewerkers competent genoeg voor het werk en kunnen er oprechte gesprekken worden gevoerd over deze onderwerpen? Iemand die bijvoorbeeld bijna met pensioen gaat en niet meer mee kan veranderen; hoe ga je hier als organisatie mee om? Ga je iemand nog dwingen nieuwe taken uit te voeren omdat dat nu eenmaal de nieuwe koers is of ga je met het team bepalen wie deze taken het beste kan uitvoeren? Een medewerker die zich niet meer competent genoeg voelt, zal zich eerder ziekmelden en gaat met een rotgevoel uit dienst. Ook omdat deze medewerker het team in de steek laat.

Hoe wendbaar ben je als organisatie en hoe wendbaar ben je als team? Wat zijn de organisatiedoelstellingen? Welke ontwikkeling past hierbij en hoe passen we hier de taken op aan, gelet op ieders sterke punten.

Leidinggevenden die coachend kunnen optreden, zijn beter in het voorkomen van verzuim en beter in het helpen re-integreren van medewerkers en hebben meer oog voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Soorten (arbeids)verzuim

Binnen het verzuim kun je een onderscheid maken in verschillende soorten. In HR-taal maken we veelal onderscheid tussen wit, grijs en zwart verzuim.

Bij **wit** is ziek gewoon echt ziek. Het is medisch objectiveerbaar en de medewerker kan daardoor niet werken. Van al het gemiddeld verzuim in Nederland (5%, 2022) is slechts 1,5% medisch objectiveerbaar. Dat betekent dat het overige verzuim in de andere categorieën valt en te voorkomen is. In het geval van deze vorm van verzuim is het als leidinggevende belangrijk om:

- De wet verbetering poortwachter continu blijven opvolgen;
- Regelmatig in gesprek te gaan met je medewerker en dit gesprek schriftelijk vast te leggen; bespreek in het gesprek wat er wel kan ondanks de beperkingen;
- Te bepalen of het nodig is een bijstelling op het plan van aanpak te maken;
- Steeds bepalen of het nodig is de bedrijfsarts in te schakelen om de medische situatie te beoordelen (zie: hoofdstuk Bedrijfsarts).



Grijs is twijfelachtig. Bij grijs verzuim is er wellicht wel sprake van ziekte, maar zijn er ondanks de ziekte wel arbeidsmogelijkheden. Hier heeft een medewerker een keuze om zich wel of niet ziek te melden. Voor leidinggevendenden dus de belangrijke taak om bij de ziekmelding een goede inschatting te maken. Bij grijs verzuim onderzoekt de leidinggevende welke arbeidsmogelijkheden nog wel van toepassing zijn en zorgt ervoor dat die mogelijkheden ook daadwerkelijk worden ingezet. Trek bij twijfel altijd aan de bel en regel mogelijk een spoedspreekuur met de bedrijfsarts.

Ga, als de medewerker weer terug is, altijd het gesprek aan met de medewerker om jouw twijfel te bespreken.

Als de medewerker toch langer ziek blijft dan 1 week, houd je als leidinggevende dan aan de volgende stappen:

- De wet verbetering poortwachter continu blijven opvolgen;
- Regelmatig in gesprek te gaan met je medewerker en dit gesprek schriftelijk vast te leggen; bespreek in het gesprek wat er wel kan ondanks de beperkingen;
- Bepalen of het nodig is een bijstelling op het plan van aanpak te maken;
- Steeds bepalen of het nodig is de bedrijfsarts in te schakelen om de medische situatie te beoordelen (zie: hoofdstuk Bedrijfsarts).

En **zwart** verzuim is fraude. Bijvoorbeeld een medewerker die op vakantie is, daar ziek wordt en dan vervolgens niet bereikbaar is voor de werkgever. Hier heb je al leidinggevende een ontzettend belangrijke rol. Trek bij twijfel altijd aan de bel en regel mogelijk een spoedspreekuur met de bedrijfsarts. Denk hierbij ook aan mogelijke waarschuwingen ten aanzien van de loondoorbetaling en het opschorten of stopzetten hiervan.

Als de medewerker toch langer ziek blijft dan 1 week, houd je dan aan de volgende stappen:

- De wet verbetering poortwachter continu blijven opvolgen;
- Regelmatig in gesprek te gaan met je medewerker en dit gesprek schriftelijk vast te leggen; bespreek in het gesprek wat er wel kan ondanks de beperkingen;
- Bepalen of het nodig is een bijstelling op het plan van aanpak te maken;
- Steeds bepalen of het nodig is de bedrijfsarts in te schakelen om de medische situatie te beoordelen (zie: Hoofdstuk Bedrijfsarts).

Vergeet vooral het **roze** verzuim niet. Roze verzuim is namelijk een belangrijke voorspeller voor uitval of vertrek. Want bij roze verzuim zijn medewerkers wel aanwezig op de werkvloer, maar presteren zij niet (meer) optimaal. Hierbinnen kan je onderscheid maken tussen:

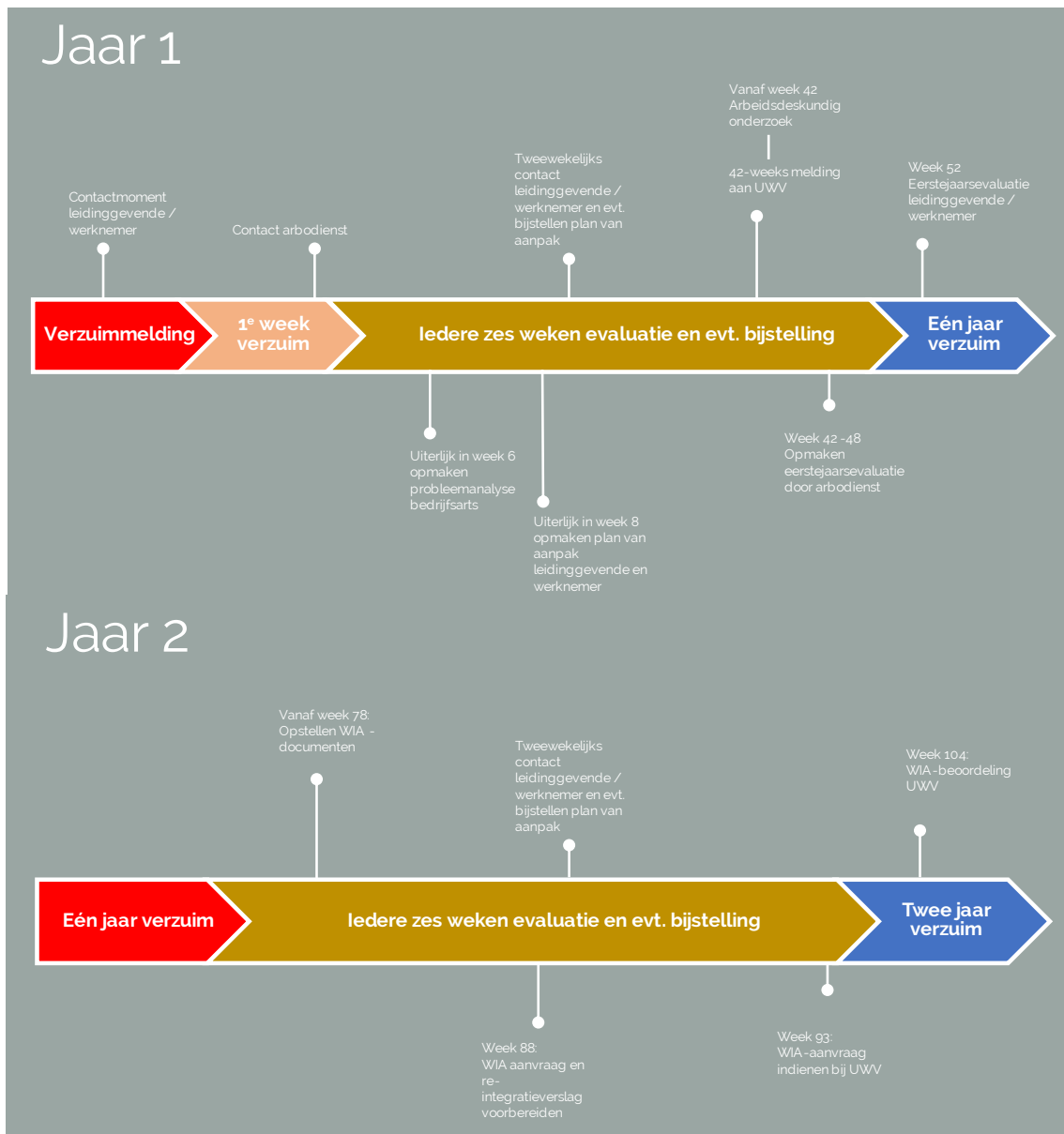
- Workaholics. Medewerkers die *eager* zijn en alles willen doen. Ze werken vaak over, kunnen geen nee zeggen en vinden delegeren lastig. Burn-out ligt op de loer.
- Medewerkers die ziek zijn en toch gaan werken. Ze zijn een beetje ziekig of verkouden. Eigenlijk net niet fit en gemotiveerd genoeg om er wat van te maken. Productieverlies is het gevolg.

Als leidinggevende speel je ook in deze verzuimcategorie een belangrijke rol. Dit is namelijk de categorie waar er nog geen sprake is van verzuim, maar waar je als leidinggevende enorm goed moet monitoren hoe het met je medewerker gaat. Verzuim ligt namelijk op de loer.

Ga daarom regelmatig met de medewerker in gesprek om te vragen hoe het (echt) gaat en bespreek samen of je mogelijk andere interventies in kunt zetten die de medewerker kunnen helpen. Bijvoorbeeld een dagje vrij of thuiswerken.

Is de Wet verbetering Poortwachter echt een verbetering?

De Wet verbetering Poortwachter is bij veel HR-professionals en leidinggevenden een bekend fenomeen. Deze wet schrijft voor welke acties er moeten worden genomen in het geval van arbeidsverzuim en is ontstaan om het aantal medewerkers dat langdurig verzuimt terug te dringen. Vooral omdat, zo geeft de Rijksoverheid aan, de acties in de eerste periode helder zijn omschreven.. In het kort zien de stappen in de wet er zo uit:



Als HR-expert geef ik mijn adviezen ook langs deze wet. Echter, de wet wordt in de praktijk naar mijn idee te vaak dwingend uitgelegd en niet als leidraad. Om verzuim te voorkomen is niet een wet als hulpmiddel noodzakelijk, maar een goed functionerende organisatie met een cultuur waarin aandacht is voor welzijn van de medewerker. Als je meer wilt lezen over de Wet verbetering poortwachter, lees dan vooral de [richtlijn van het UWV](#).

Acties in de wet als leidraad

Inzetten op interventies in de eerste weken van verzuim, dat verkort verzuim. Daar ben ik echt van overtuigd. Daarnaast draagt het investeren in een organisatie waar leidinggevend aandacht hebben voor de medewerker, het oprechte gesprek kunnen voeren en waar het veilig genoeg is om je kwetsbaar op te stellen hier aan bij.

Laat de wet je ondersteunen in het beheersbaar maken van verzuim. In de wet staat bijvoorbeeld beschreven dat de werkgever iedere zes weken de voortgang met de medewerker moet bespreken. In de praktijk zie ik vaak dat de bedrijfsarts wordt opgetrommeld om dit contact met de medewerker te onderhouden en er standaard iedere zes weken een consult met de bedrijfsarts wordt ingepland. Als er niets in de medische situatie verandert, is deze actie echter overbodig. Een bedrijfsarts moet beoordelen of de medewerker op basis van de beperkingen de functie kan vervullen en eventueel welk opbouwschema hiervoor passend is. Het is vrij aan de werkgever en medewerker om samen tot een oplossing te komen om het werk te hervatten. En soms is het oordeel van de bedrijfsarts hierin nuttig.

Tips

- Het is niet nodig iedere zes weken een spreekuur bij de bedrijfsarts te plannen, tenzij de medische situatie wijzigt;
- Leg alle correspondentie goed vast in het personeelsdossier;
- Houd je aan het invullen van de gewenste documenten voor het UWV;
- Plan regelmatig, bij voorkeur iedere twee weken, een voortgangsgesprek tussen de leidinggevende (en/of HR) en de medewerker;
- Betrek een mediator als de gesprekken stroef lopen;
- Probeer open en eerlijk te zijn over de terugkeer naar werk en het voortbestaan van de functie;
- Zorg dat de juiste interventies op tijd worden ingezet om boetes te voorkomen.

En toen ging het licht uit....

een re-post van mijn best gelezen post op LinkedIn uit het afgelopen jaar.

Ik kon niet meer. Ik bleef maar doorworstelen met hartkloppingen achter het stuur. Ik wuifde het weg, want het lag vast aan mijn schildklier. Toen de huisarts zei; volgens mij heb jij last van weggestopte stress.... wilde ik hem wel even een spreekwoordelijk poepie laten ruiken. Want stress? Natuurlijk wist ik wel dat ik een drukke baan had, een druk gezin met drie kinderen en het life event wat eerder dat jaar was voorgevallen ging me niet in de koude kleren zitten. Maar weggestopt?

Met mijn schildklier was niets aan de hand. Fysiek was ik gezond, maar mentaal.... dat was echt andere koek. Ik heb me nog nooit zo slecht gevoeld. Ik kon alleen maar huilen, niet (goed) voor mijn gezin zorgen, Netflix kijken, weer huilen en alleen maar denken dat het nooit meer beter zou worden. Iedereen die tegen me zei dat het echt weer goed kwam, kon ik wel wat aandoen. Ik dacht; niemand begrijpt echt wat er is.

In deze week van de werkstress denk ik af en toe weer aan deze periode. Een periode die ik nooit meer wil meemaken en ook heel graag wil voorkomen bij anderen. Want het is zo belangrijk goed te weten waar je voor staat, hier naar te (kunnen) handelen en keuzes te maken. Vooral om te voorkomen dat je in een burn-out komt.

Om die reden maak ik er mijn werk van leidinggevend en te helpen juist hierover het gesprek te voeren met hun medewerkers. Een burn-out ligt op de loer als je je grenzen niet goed aan kunt geven, niet goed past bij het team, niet goed past in je functie of als er in privé sfeer heftige gebeurtenissen spelen waardoor je geen ruimte meer ziet te kunnen ontspannen.

Op weg naar de psycholoog hoorde ik destijds toevallig het nummer 'Heb het leven lief', opnieuw ingezongen door Elske DeWall. Ik vind de tekst passend bij de meest belangrijkste tip die ik kreeg van mijn psycholoog; wees lief voor jezelf. Pas dan kun je lief zijn voor anderen. Maar ook: omarm het leven met de diepte- en hoogtepunten, want het maakt je sterker dan je hiervoor was.

Dat deze post zo'n 75.000 keer bekeken is, zegt voor mij veel. Geen borstklopperij, maar herkenning voor velen. En beweging creëren en inspireren, dat is dan ook de belangrijkste reden om dit e-book te publiceren.

Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden

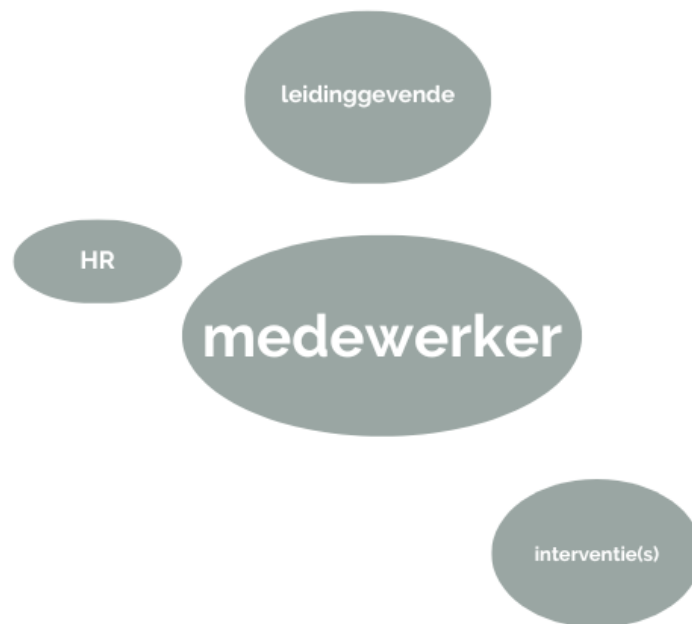
Het klinkt zo eenvoudig. In gesprek gaan over de behoefte(s). Helaas gaat het hier in de praktijk vaak mis. Een oprecht gesprek voeren tussen leidinggevende en medewerker is vaak heel lastig. Durven bespreken waar het misgaat of waar de behoefte is, is voor veel mensen ontzettend moeilijk. Daarnaast blijkt het ook lastig om meningen opzij te zetten.

Betrokken partijen bij verzuim

Kijk eens naar onderstaand figuur. Dit zijn de meest voorkomende partijen die betrokken zijn in een 'standaard' verzuim. Hierin is de jurist en/of mediator nog niet eens meegenomen. Al deze partijen hebben onderling overleg waar de medewerker centraal staat, het gaat alleen vaker over de medewerker in plaats van dat er met de medewerker wordt gesproken.



En kijk nu eens naar onderstaand figuur. In dit figuur worden de meest voorkomende partijen uitgelicht die met elkaar in gesprek gaan bij preventie van verzuim. Overzichtelijk(er) toch?



Als een organisatie de gesprekscyclus zo kan inrichten dat medewerker én leidinggevende zich veilig genoeg voelen te zeggen wat er speelt én er geluisterd wordt naar elkaar, dan is de route naar verzuim nooit de logische keuze.

Preventieve interventies

Investeer in preventieve interventies die op een laagdrempelige manier voor iedereen in de organisatie beschikbaar zijn. Bijvoorbeeld loopbaancoaching, omgaan met rouw & verlies, een sociaal beleid om bijvoorbeeld extra vakantiedagen te kopen of een toegankelijke coach of psycholoog.

Geef mensen handvatten om hun werk/privé balans te bewaken en kijk naar een duurzaam inzetbaar personeelsbeleid. Houdt hierbij bijvoorbeeld ook rekening met de strategische personeelsplanning en job crafting.

Organisaties die investeren in werkgeluk zien dit terug in betere bedrijfsresultaten en een veel lager verzuim (en daarmee lagere kosten).

Reken maar uit: een medewerker die uitvalt voor 6 weken (=30 werkdagen fulltime) kost een werkgever gemiddeld € 7.500,-. Een coachingstraject kost gemiddeld € 2.250,-.

Onderzoek in België wijst uit dat slechts één op de drie leidinggevenden de juiste leiderschapsstijl hebben om burn-out te voorkomen. Investeer daarom ook in leiderschap!

Het verzuim

Zoals ik aangaf, heb ik inmiddels heel wat jaar ervaring als HR-manager. In die rol heb ik veel complex verzuim begeleid en ook veel leidinggevendenden mogen adviseren. En dat laatste vond ik nog wel mijn belangrijkste taak. Want toen ik net in HR begon en zeker nu zie ik dat het daar vooral misgaat. Veel leidinggevendenden hebben (of maken) te weinig tijd voor de oprechte gesprekken met de medewerker én ik zie ook vaak in de praktijk dat medewerkers over onvoldoende zelfkennis beschikken. Hét recept voor verzuim wat mij betreft.

Ik droom van een wereld waar iedereen dat kan doen waar hij of zij in uitblinkt. En dat we allemaal juist daarover het gesprek kunnen voeren. Een functie kunnen doen die past bij jouw talenten, maar ook past bij dat wat de organisatie nodig heeft.

Wees eerlijk over de (mis)fit

En het kan soms gebeuren dat het niet meer past. Een oplossing is voor mij nooit dat een medewerker 'zich maar ziekmeldt' omdat het gesprek niet gevoerd kan worden. Of als er net een slecht nieuwsgesprek is gevoerd waar de medewerker het niet mee eens is. Ik hoop dat we dit soort verzuim kunnen voorkomen.

De verzuimverhalen in dit e-book gaan natuurlijk niet over de verhalen waar sprake is van medisch verzuim. Het gaat over de verhalen waar sprake is van geen initieel medisch verzuim, maar verzuim veroorzaakt door de arbeidsomstandigheden of die uit de privé situatie. Het verzuim dat voorkomen kan worden door een beleid te vormen op leren & ontwikkelen, het sociaal ondersteunen van medewerkers en een oprechte gesprekscyclus. En de reden waarom ik het woord 'oprecht' zo vaak noem, is omdat ik het hier ook vaak mis zie gaan. Leidinggevendenden die het verplichte 'veroordelingsgesprek' wel voeren, maar niets met de informatie van de medewerker doen.

Dit kan beter en dat vindt ook iedereen die ik heb gesproken. Het is opvallend hoe veel mensen overeenkomstig vinden dat de arbodienst een te logge organisatie is, leidinggevendenden echt het verschil kunnen maken in (voorkomen van) verzuim en HR ook onvoldoende hun adviesrol gebruiken om het proces in goede banen te leiden. De quotes op de volgende pagina zijn dan ook de geselecteerde quotes van iedereen die ik heb gesproken.

Er was eens een medewerker...

Dit e-book is helaas geen sprookje, maar gaat over praktijkervaringen vanuit meerdere perspectieven. De namen zijn zomaar gekozen en houden geen verband met enige situaties die in het verleden zijn meegemaakt of zijn beschreven door de mensen die ik heb geïnterviewd.

Quotes

"Het meeste verzuim is bij
aanvang niet puur medisch"

"HR is ook vaak niet
kritisch genoeg in hun
rol in het verzuim"

"Betrek een
onafhankelijke derde
voor een frisse blik"

"De wettelijke kaders maken
het niet makkelijk om in
gesprek te gaan"

"Er is te weinig ruimte
voor overleg met de
bedrijfsarts door de
inrichting bij de
arbodienst"

"Beloon arbodiensten op
re-integratie inspanningen en
niet op verzuim"

"Kijk naar wat er WEL kan"

"Het goede gesprek is alleen
mogelijk bij voldoende
zelfinzicht van de medewerker"

"Leg niet alles bij de bedrijfsarts"

"Een betrokken casemanager
maakt het verschil in verzuim"

"Zonder commitment van
de top kan verzuim nooit
beheersbaar worden"

De medewerker

Het was januari 2022. Maartje was toe aan een nieuwe baan. Na een aantal sollicitaties had ze eindelijk haar droombaan gevonden. Ze kon aan de slag bij dé grote werkgever in de buurt, de plek waar ze als klein kind altijd al van gedroomd had. De baan was op haar lijf geschreven en sloot goed aan op haar ervaring en ambities.

Met vlag en wimpel kwam Maartje door de proeftijd heen. Iedereen was enthousiast over de inzet en ze had al snel een band met collega's opgebouwd. Helaas was de functie ook erg druk. Maartje moest veel overwerken om alles te kunnen bolwerken en collega's die net een pittige covid-periode achter de rug hadden deden vaak een beroep op haar tijd. Natuurlijk hielp Maartje haar collega's uit de brand. Ze moest immers ook haar beste beentje voorzetten, om haar contract voor bepaalde tijd om te laten zetten in een onbepaalde tijd contract. Veel collega's van Maartje vielen uit wegens ziekte. Het was ontzettend druk op de afdeling en weinig ruimte om even rustig aan te doen. Tot aan de zomervakantie werkte Maartje veel extra uren om alles bol te werken. Veel collega's waren ziek en het werk moest gewoon doorgaan. Het ontwikkelgesprek werd uitgesteld tot na de zomer. Er was geen ruimte om bij de leidinggevende aan te geven dat het echt te druk was.

Na de zomervakantie werd de vader van Maartje plotseling ernstig ziek. Maartje moest het fulltime werken combineren met de mantelzorg voor haar vader. De druk om te blijven werken was enorm hoog, want er waren immers als zoveel collega's langdurig ziek. Hoe moest ze dit nu vertellen aan haar leidinggevende? Die liep inmiddels ook al op zijn tenen en kon haar gezeur er echt niet bij hebben. Inmiddels voelde Maartje zich zo slecht dat ze zich, na een flinke griep, helaas in november voor langere tijd moest ziekmelden. Haar leidinggevende zag deze ziekmelding helemaal niet aankomen en reageerde in paniek. Hoe moesten de klanten nu geholpen worden? De bedrijfsarts werd ingeschakeld om de ziekmelding te beoordelen. Maartje deed haar verhaal en de bedrijfsarts adviseerde met de zin: Medewerker is uitgevallen wegens spanningsklachten. Medewerker heeft een periode van rust nodig en kan over twee weken koffie drinken op kantoor. Hoe moet het nu verder met het aflopen van haar contract eind december?

Is er een schuldige aan te wijzen in dit verzuim? Is het de leidinggevende die onvoldoende op de signalen heeft gelet? Zijn het de collega's die dit niet eerder hebben aangegeven? Of is het de bedrijfsarts die het verzuim medicaliseert?

Het verzuim én het voorkomen ervan start in eerste instantie bij de medewerker. De medewerker moet zelf grenzen aangeven en op de rem trappen. Maar ook inzicht geven in de privé situatie, zodat betere hulp aangeboden kan worden.

Maar de leidinggevende had in deze situatie ook heel veel kunnen doen. Natuurlijk kan een leidinggevende een griep niet voorkomen, maar ervoor zorgen dat de medewerker de juiste handreikingen krijgt om toch het werk te blijven doen wel. Een mogelijke oplossing is wat mij betreft:

- Het loon van de medewerker tijdelijk voor 70% doorbetalen voor de periode dat de mantelzorg voortduurt.
- Met het team de werkdruk bespreekbaar maken.
- Als leidinggevende altijd tijd maken voor de ontwikkelgesprekken met het team / individuele medewerker en luisteren naar het verhaal.
- Een breed interventiepakket afstemmen op de behoefte van de medewerker(s).
- Verzuimtrends ontdekken en bespreken in het team.

Zonder jouw gedachten en inzicht in jouw (persoonlijke) situatie is preventie van verzuim niet mogelijk

(vanuit het perspectief van de medewerker)

Het is belangrijk om jezelf goed te kennen, zodat je als medewerker weet wanneer je te ver gaat. En ook om je hierin kwetsbaar op te stellen voorafgaand én gedurende het verzuim. Veel medewerkers vinden het spannend om naar de bedrijfsarts te gaan. Vraag om hulp bij bijvoorbeeld de leidinggevende (of HR-adviseur) of aan de casemanager om het gesprek voor te bereiden.

De huisarts mag niet zeggen of je wel of niet mag werken. Dat mag alleen de bedrijfsarts doen. De bedrijfsarts beoordeelt of je op basis van medische gronden in staat bent om te werken (of niet). Daar hoort een passend advies bij wat ook aan de werkgever wordt teruggekoppeld. Om langer verzuim te voorkomen, is het belangrijk om in gesprek te blijven met je werkgever.

Vragen die je als medewerker kunt stellen om het verzuim beter in kaart te brengen:

- Krijg ik mijn lichamelijke klachten door een medische aandoening of komt het ergens anders door?
- Zijn er op dit moment omstandigheden in mijn privé situatie die deze klachten kunnen versterken?
- Ben ik voldoende competent om mijn functie goed uit te voeren?
- Zijn er omstandigheden op het werk waardoor ik mij zieker voel?
- Wat heb ik nodig om mijn verzuim te beperken?

Boekentips voor medewerkers

- De kracht van Kwetsbaarheid van Brené Brown
- Ikigai van Francesc Miralles
- Het geschenk van Edith Eger

De leidinggevende

Op maandagmorgen belt Twan zich om half 9 ziek bij zijn leidinggevende. Klaas, de leidinggevende staat in de file en is geïrriteerd, omdat het nu al de zoveelste keer is dat Twan op maandag ziek is. Klaas vraagt aan Twan waarom hij nu weer ziek is? Twan geeft aan dat hij hier niets over hoeft te zeggen en verwacht dat hij er volgende week weer is.

Uit deze situatie blijkt veel frustratie. Juist dan is het belangrijk om als leidinggevende je zaken op orde te hebben. Daarom adviseer ik:

- Maak een afspraak met de medewerker om hem/haar diezelfde ochtend van de ziekmelding terug te bellen. Zorg dat je de verzuimcijfers bij de hand hebt en bekijkt hoe vaak de medewerker al ziek is geweest. Vraag daarnaast ook of er hulp nodig is en/of wanneer de medewerker het werk weer kan hervatten. Vraag ook of er werk overgedragen moet worden.
- Daarnaast kun je, als de medewerker weer terug is een frequent verzuimgesprek voeren. Wees feitelijk en vraag of de medewerker hulp nodig heeft om het verzuim te voorkomen. Leg het gespreksverslag vast.

Een medewerker meldt zich nooit zomaar ziek. Het is de taak van de leidinggevende (eventueel samen met HR) om goed te begrijpen waarom iemand zich heeft ziekgemeld. Los van het medische probleem kan er heel goed worden gevraagd of iemand het nog naar zijn zin heeft, of er in de privésfeer zaken spelen, of er iets op het werk is gebeurd. En nog belangrijker; of je kunt helpen bij het aanpakken het probleem. Doe dit vooral op een rustig moment en leg altijd alle gesprekken vast per mail of brief.

Een andere blik op verzuim

Probeer eens anders te kijken naar het verzuim. Een bedrijfsarts gaat het verzuim niet oplossen, maar een andere aanpak of inzet van interventies zeker wel. Misschien kun je een mediator inzetten, een verzuimcoach, een arbeidsdeskundige of een gesprek met een onafhankelijke casemanager. En vergeet vooral zelf niet het gesprek met je medewerker te voeren. En dan bedoel ik een 'echt' gesprek. Zet je eigen waarden en vooroordelen in de koelkast en luister naar dat wat de medewerker nodig heeft.

Als één van jouw medewerkers verzuimt, zorg er dan altijd voor dat je regelmatig contact onderhoudt. Het komt veel te vaak voor dat medewerkers niets meer horen van hun leidinggevende als ze zich ziek hebben gemeld. Zonde, want dit veroorzaakt alleen maar langer verzuim. Overleg daarom bij een ziekmelding met de medewerker over de frequentie van contact. Mijn advies is om iedere week, maximaal twee weken, contact te onderhouden.

Als je geen tijd maakt voor preventie en werkgeluk, word je gedwongen om tijd te maken voor verzuim.

Van een leidinggevende wordt (o.a.) verwacht dat hij/zij probeert de medewerker zo snel mogelijk weer aan het werk te helpen. De beste manier om dit te doen is via actieve verzuimbegeleiding, waarbij de leidinggevende regelmatig contact houdt en gesprekken voert met de medewerker. De ervaring leert namelijk dat regelmatig contact, het blijken geven van belangstelling, het betrokken houden van de medewerker bij het reilen en zeilen van de afdeling een snelle terugkeer van de medewerker bevordert.

Actieve verzuimbegeleiding is dus heel belangrijk; in de Wet verbetering Poortwachter staat dit re-integratie-instrument zelfs centraal. De inzet van de leidinggevende is hierin essentieel. Mocht er sprake zijn van een arbeidsconflict dan kan de HR-adviseur of externe adviseur uitkomst bieden.

Durf te vragen en zet je mening opzij

Hoe jij jouw echtscheiding of de geboorte van je eerste kind hebt ervaren zegt niets over de ervaring van jouw medewerker. De behoefte tot een interventie of ziekmelding staat op zichzelf en kun je nooit vergelijken met jouw verhaal.

Probeer daarom oprecht het gesprek aan te gaan en te luisteren naar dat wat de medewerker nodig heeft. In de praktijk worden dit soort gesprekken juist vermeden, omdat het 'lastig' is jouw mening opzij te zetten. Dat is de verkeerde aanpak.

Herken signalen

- Medewerker reageert kortaf of cynisch
- Medewerker oogt vermoeid
- Medewerker is vaak te laat / afwezig
- Medewerker werkt veel 's avonds of maakt veel overuren
- Medewerker heeft financiële problemen of andere privé problemen die invloed hebben op de stemming (bijv. mantelzorg of relatieproblemen)
- Frequent verzuim

Ga het gesprek aan met de medewerker als je merkt dat één van deze signalen zich voordoen. En vraag hoe je de medewerker kunt helpen. Frequent verzuim is een belangrijke voorspeller voor langdurig verzuim. Geef de medewerker inzicht in de cijfers en ga het gesprek aan.

Medewerkers verlaten niet hun baan, maar hun baas

Uit meerdere onderzoeken blijkt dat de rol van leidinggevendens bepalend is voor het werkgeluk van een medewerker, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als ook dat het gebrek aan goed leiderschap de grootste reden is voor vertrek. Onderscheid in het verloop kan worden gemaakt op functioneel verloop (slecht presterende medewerkers verlaten de organisatie) en disfunctioneel verloop (goed presterende medewerkers verlaten de organisatie).

Daarnaast is aangetoond dat een slechte relatie tussen de leidinggevende en medewerker een belangrijke voorspeller is voor de duur van het verzuim. Hoe slechter de relatie, hoe langer het verzuim. Des te meer reden om te investeren in de rol van de leidinggevendenden. Zij hebben een belangrijke rol in het selecteren van talent, het begeleiden daarvan maar ook in het voorkomen van verzuim.

Tips voor leidinggevendenden

Natuurlijk wil jij er als leidinggevende alles aan doen om verzuim te voorkomen. Zowel voor de medewerker, maar ook voor het team. Iedereen heeft er namelijk last van als een medewerker verzuimt. Er is veel wat je als leidinggevende kunt doen om verzuim te voorkomen, maar ook om het verzuim niet te laten escaleren of te lang te laten voortduren. De volgende tips kunnen handig zijn voor de aansturing van je team.

- **Zorg voor een goede en positieve sfeer in het team. De verzuimbehoefte wordt dan kleiner.**
- **Geef de medewerkers het gevoel dat ze erbij horen. En dat ze gemist worden als ze er niet zijn.**
- **Spreek regelmatig je waardering uit in het team en probeer dit onderling ook te stimuleren.**

1. Plan regelmatig ontwikkelgesprekken in met alle medewerkers uit je team.
2. Richt je op de talenten van je medewerkers en bepaal samen of de medewerker dat kan doen waar hij/zij goed in is.
3. Overleg regelmatig met de medewerkers over de lopende zaken, zowel inhoudelijke zaken als de privé zaken. Het is belangrijk dat iedereen op de hoogte is van dat wat er speelt. Zo kunnen medewerkers bijspringen, maar ook kan in het team besproken worden wie elkaar kan helpen. Daarnaast maak je hiermee het onderwerp 'preventie van verzuim' goed bespreekbaar en is de drempel voor een medewerker om aan te geven dat het niet (meer) gaat ook veel lager.
4. Overleg bij verzuim altijd met andere leidinggevendenden en/of de directie. Mogelijk hebben zij een soortgelijke casus aan de hand gehad of zijn er mogelijkheden om vanuit de organisatie interventies in te zetten om erger te voorkomen.
5. Check regelmatig de verzuimcijfers in je team. Hoe staat het ervoor? Zijn er trends te ontdekken?
6. Geef zelf het goede voorbeeld. Dit is misschien wel de belangrijkste tip. Als je zegt dat je deur altijd open staat, maar je hebt eigenlijk nooit tijd..... dan kun je ook nooit het oprechte gesprek aangaan. Daarnaast moet je je als leidinggevende ook kwetsbaar durven opstellen door a) hulp te vragen en b) zelf ook aan te geven als iets je teveel wordt.

Boekentips voor leidinggevendenden

- De kracht van Kwetsbaarheid van Brené Brown
- De vijf frustraties van teamwork van Patrick Lencioni
- Leaders eat last – Simon Sinek



"Zo'n 60% van het verzuim is niet medisch objectiveerbaar. Stop daarom met het medicaliseren van verzuim en kijk naar wat er wel kan."

De organisatie

Denk eens terug aan het voorbeeld van de medewerker. In hoeverre had een preventief verzuimbeleid geholpen? Het antwoord is: Veel!

Los van het verdelen van de taken om werkdruk / werkstress tegen te gaan, is het heel belangrijk een beleid te vormen op het inzetten van preventieve interventies of afspraken om (langdurig) verzuim te voorkomen.

Bied medewerkers bijvoorbeeld de mogelijkheid om niet medisch-verlof op te nemen, 'baaldagen' of faciliteer flexibele werktijden voor een betere werk/privé balans. Het ziekteverzuim onder werkende ouders is bijvoorbeeld het grootst tijdens schoolvakanties.

Aandacht geven aan de medewerkers die niet verzuimen

Hopelijk is de groep medewerkers die niet verzuimt in jouw organisatie het grootst. Zorg voor een positieve werkomgeving, waarin medewerkers zich gehoord en betrokken voelen. Als medewerkers het verschrikkelijk vinden om naar kantoor te gaan, is de kans groter dat zij zich vaker ziekmelden. Een positieve werkomgeving is een werkplek waar naar medewerkers wordt geluisterd, de werklast haalbaar en eerlijk is en sociale steun wordt aangemoedigd. Als de werkplek een positieve werkplek is, zullen medewerkers er graag willen zijn. Geef daarnaast ook aandacht aan de gezondheid van de medewerkers, lees meer hierover in mijn column voor [Intermediair](#).

Verzuimpreventie door empathisch leiderschap

Bepaal met de directie (of het MT) wat jullie onder empathisch leiderschap verstaan. Doen jullie moeilijk als iemand graag thuis wil werken? Of als een medewerker naar de fysiotherapeut gaat? Of hoe ga je om met rouw en verlies? En wat is het beleid voor mantelzorgers?

Als je heel principieel de klok overal bij haalt, zal diegene zich misschien de volgende keer ziekmelden. Het is geven en nemen. Als je als werkgever oog hebt voor de (privé)omstandigheden van medewerkers, zorg je ervoor dat er minder vaak naar ziekmelding hoeft te worden uitgeweken.

Boekentips voor directie / MT

- De employee journey van Sascha Becker
- De burn-out bubbel van Wilmar Schaufelli
- Begin met het waarom – Simon Sinek

De HR-afdeling

Als een organisatie een HR-afdeling heeft, of iemand die hiervoor verantwoordelijk is, moet de toegevoegde van HR in verzuim ook duidelijk worden gemaakt. De HR-afdeling heeft in mijn ogen de taak om te zorgen voor getrainde leidinggevendenden die oprecht het gesprek met de medewerkers kunnen voeren. Maar zijn ook de go-to-person voor medewerkers die 'last' hebben van hun leidinggevende of collega(s). HR staat tussen de organisatie en medewerker in en geeft een zo goed mogelijk objectief advies.

HR slaat de brug van strategie naar de mensen die de strategie moeten uitvoeren. Dat betekent dat HR onder andere zorgt voor (of sturing geeft aan) voldoende medewerkers die over de juiste kennis en vaardigheden beschikken, gemotiveerd, gezond en wendbaar zijn. Daarbij komt ook nog dat een personeelsbeleid steeds meer maatwerk is. Ieder mens en iedere organisatie is anders en heeft andere behoeften en wensen. Talent in je organisatie is bepalend voor je succes.

HR moet, idealiter, gekoppeld worden aan de strategische doelen, zodat ook beter kan worden bepaald welke opleidingswensen er zijn, welke medewerkers noodzakelijk zijn voor het uitvoeren van de strategie en het behalen van de doelen. Leidinggevendenden moeten vervolgens in staat zijn om deze strategische doelen om te zetten naar afdelings- en persoonlijke doelen zodat groei kan worden gerealiseerd.

Metten = weten

Zicht op de cijfers en trends hierin ontdekken zijn de belangrijkste punten om met het terugdringen van verzuim aan de slag te gaan. Bepaal met elkaar wat jullie willen meten en koppel de data regelmatig terug aan de directie, MT en leidinggevendenden.

Geef de organisatie in ieder geval inzicht in:

- Frequent verzuim
- De verzuimfrequentie
- Het verzuimpercentage (met dit hetzelfde als de arbodienst, zodat je geen verschillen hebt)
- De Bradfordfactor, zie hiervoor meer in [dit artikel](#).

Het eigen-regie model is vragen om problemen

Veel leidinggevendenden kunnen het managen van verzuim niet aan. Toch wordt vaak, in grote organisaties, gezegd; de begeleiding van verzuim ligt bij de leidinggevende(n). Ik vind dat een heel verkeerde aanpak. En niet alleen omdat het werkgerelateerde verzuim veelal veroorzaakt wordt door de leidinggevende. Er mist ook kennis over de aanpak in verzuim. Vorm daarom bij (langdurig) verzuim altijd een team die het verzuim behandelt en laat als HR de leidinggevendenden nooit alleen voor het verzuim 'zorgen'.

Boekentips voor HR-professionals

- Handboek Werkgeluk van Onno Hamburger

Artemis Advies | Expert in HR, Verzuim & Werkgeluk- www.artemisadvies.nl



"Mijn grootste frustratie is misschien wel de beperkte onderlinge communicatie."

Blijf niet stil als een medewerker langdurig ziek is

(uit mijn column voor [Intermediair](#))

Als ik op een verjaardag ben, vragen mensen vaak wat voor werk ik doe. Of de mensen die het al weten, delen hun frustratie. Omdat ik veel complex verzuim begeleid, delen mensen dan ook vaak hun negatieve ervaringen. En dat zijn er — helaas — een hoop. Complete radiostilte na de ziekmelding, geen oproep vanuit de arbodienst, geen persoonlijk contact of geen overleg. Ik wijd deze column daarom aan het leed dat ziekteverzuim heet, met name om ervoor te zorgen dat de stilte wordt doorbroken en de juiste acties in gang worden gezet.

Langdurige ziekmelding

Stel je eens voor: je wordt wakker en sleurt je naar je werk. Op je werk is er geen aandacht voor jouw zorgen, de mantelzorg die je hebt naast je werk en de scheiding waar je in zit. De deadlines vliegen je om je oren. Jouw team staat op omvallen, omdat er geen extra mensen zijn te vinden. Daarnaast worden de gesprekken met je leidinggevenden steeds verschoven. Je voelt geen ruimte om je verhaal te doen. Na weken doormodderen zie je geen andere optie meer dan je ziek te melden, je bent op. Een langdurige ziekmelding is het gevolg. Je hebt te veel gegeven en kunt het niet meer bolwerken, zowel op het werk als privé.

Het lijkt misschien wat overdreven, maar zo'n 5 miljoen Nederlanders zijn mantelzorger en 1 op de 3 huwelijken eindigt in een scheiding. Tel daar de krappe arbeidsmarkt bij op. Grote kans dat iemand in jouw team worstelt met dergelijke (privé)problematiek. Eerder schreef ik hier al een column over voor [Intermediair](#).

Verzuim voorkomen of verkorten

Leidinggevenden spelen een grote rol in het voorkomen van langdurig verzuim en/of het verkorten hiervan. Daarom een aantal tips voor leidinggevenden (en het team) om alert te zijn op de signalen en preventief beleid te maken voor het geval het niet goed gaat met iemand.

Tip 1: onderneem preventieve stappen

Voorkomen is beter dan genezen, dat is algemeen bekend. Maar vaak is het voor werkgevers lastig om interventies aan te bieden die ogenschijnlijk privéproblematiek oplossen. Toch komt zo'n 60 procent van het verzuim voort uit privéproblemen. Als werkgever heb je er dan ook veel baat bij je met deze problemen te 'bemoeien'. Immers, je bent bij uitval (in principe) voor twee jaar verantwoordelijk voor loondoorbetaling van de medewerker.

Om ervoor te zorgen dat je medewerkers kunt helpen deze problemen kenbaar te maken, kun je een (anonieme) hulplijn beschikbaar stellen. Bijvoorbeeld via de arbodienst of een organisatie die gespecialiseerd is in financieel advies, mantelzorg of psychologische hulp. Als de drempel laag genoeg is, zullen medewerkers eerder aan de bel trekken. Met zo'n hulplijn wordt de medewerker gesteund en kun je langdurige uitval voorkomen.

Tip 2: blijf in gesprek

Veel te vaak denken leidinggevenden dat er bij een ziekmelding geen enkele mogelijkheid meer is tot een gesprek. Maar juist een gesprek, waarin zonder oordeel aandacht is voor de problematiek, is het allerbeste medicijn. Creëer een cultuur waarin medewerkers ook met elkaar in gesprek kunnen gaan, er voor elkaar gezorgd wordt en medewerkers zich gehoord en gesteund voelen. Dat begint al bij de tussentijdse evaluatiegesprekken die je regelmatig hebt met de medewerker.

Mocht een medewerker zich al ziek hebben gemeld, blijf open met de medewerker in gesprek, tenzij er een advies ligt om rust en ruimte te geven. Er is niets zo erg als niets meer van je werkgever horen, terwijl je je al rot voelt. Spreek met je medewerker af hoe vaak er contact is en houd je hier ook aan.

Tip 3: geef de medewerker de ruimte

Als je merkt dat een medewerker te veel op zijn/haar bord heeft, stel dan zelf de grenzen. Maak bespreekbaar dat bijvoorbeeld werken in de avond niet nodig is, geef de medewerker minder projecten en geef aan dat rust belangrijk is. Maak in het team bespreekbaar wat de arbeidsethos is.

Indien zich problemen voordoen, geef de medewerker dan de ruimte om de (privé)problemen op te lossen, bijvoorbeeld met hulp van interventies. Je kunt hierbij denken aan het aanbieden van deels doorbetaald zorgverlof voor een bepaalde periode.

De leidinggevende heeft een belangrijke voorbeeldrol, enerzijds door medewerkers de mogelijkheid te geven zich te ontwikkelen en anderzijds door het goede voorbeeld te geven. Een medewerker die zes weken niets hoort van de werkgever of onpersoonlijk wordt uitgenodigd door de arbodienst omdat dit nu eenmaal hoort, raakt verder van je verwijderd. Blijf in contact, vraag wat de medewerker nodig heeft en biedt proactief hulp aan.

De arbodienst

Het aantal mensen dat tevreden is over de arbodienst is, volgens mijn ervaring én onderzoek, echt op één hand te tellen. De begeleiding vanuit een arbodienst of bedrijfsarts is verplicht volgens de Arbowet. Er zijn in Nederland meer dan 500 gecertificeerde arbodiensten. Daarnaast zijn er ook arbodiensten die wel samenwerken met een bedrijfsarts, maar niet gecertificeerd zijn. Qua dienstverlening hoeft het al dan niet behalen van een certificaat niets uit te maken, zeker niet voor de kwaliteit weet ik uit ervaring. Het is vooral jouw pro-activiteit die de samenwerking kan maken of kraken. Want:

Een arbodienst heeft baat bij een hoog en langdurig verzuim. Het verdienmodel van de arbodienst staat haaks op die van de werkgever.

Of zoals een klant zei: "de Arbodienst; je kunt niet met en je kunt niet zonder ze." In de meeste gevallen betaal je een arbodienst voor de verrichtingen bij verzuim. Hoe meer verrichtingen bij verzuim, hoe meer een arbodienst verdient (side note: dit zal beperkt(er) gelden voor arbodiensten die vaste pakketten hebben afgesproken). Het is daarom extra belangrijk dat je goed bedenkt waar je de arbodienst voor nodig hebt. Ga je er mee akkoord als een medewerker standaard iedere zes weken naar de bedrijfsarts gaat, iedere week gebeld wordt door de casemanager etc.? Houd regie in het verzuim en overleg.

Wat zijn de mogelijkheden om te wijken van het gebaande pad? Welke stappen zijn het beste om gesprek over de functie en/of omstandigheden op gang te brengen? Overleg hierover met de arbodienst en neem dit mee richting de vraag aan de bedrijfsarts.

Kies een partij die bij jou past

Je ziet misschien door de bomen het bos niet meer. Logisch! Want er is veel keus. In het verleden heb ik al regelmatig de overgang naar een nieuwe arbodienst begeleid en ik heb een whitepaper geschreven met de vragen die je kunt stellen aan de huidige of nieuw aan te stellen arbodienst. Die vragen kun je hier downloaden: [Vragen arbodienst - ARTEMIS ADVIES](#).

Het allerbelangrijkste begin is: wat voor verzuimcultuur hebben wij nu en waar willen we zijn over X jaar? Een arbodienst gaat het probleem niet voor je oplossen, maar de juiste partij kan ondersteunen bij jouw visie en aanpak.

CROV opleiding is niet meer voldoende

Investeer als arbodienst in het aannemen van HR-geschoold personeel. Iemand die uit de praktijk komt en ook de kant van de werkgever begrijpt. Op die manier breng je partijen samen en kun je in goede harmonie tot een juiste begeleiding komen. De standaard CROV-opleiding is onvoldoende toereikend voor de problematiek waar het verzuim-landschap op dit moment behoefte aan heeft.

Zorg daarom voor een wendbare schil om verzuim te begeleiden, zodat je kunt opschalen als het nodig is. De casemanager voor het eerste contact, de bedrijfsarts om de medische situatie te beoordelen en een linking-pin in verzuim die partijen bij elkaar brengt.

Mijn belangrijkste tips

- Kies een arbodienst die aansluit op jouw visie op verzuim en jouw aanpak hierin
- Voor casemanagers/bedrijfsartsen: Stuur terugkoppelingen niet klakkeloos door. Lees de terugkoppeling eerst zelf, begrijp je wat er staat en hoe komt dit over op de medewerker en werkgever?
- Evalueer steeds het proces; is het goed voor de medewerker of de arbodienst?

Boekentips voor casemanagers

- Handboek Werkgeluk van Onno Hamburger
- De kracht van Kwetsbaarheid van Brené Brown

De bedrijfsarts

De bedrijfsarts: de arts waar een tekort op is, de arts die uiteindelijk (vanaf juli 2023) een belangrijke stem heeft in de WIA-aanvraag, de vaak niet bereikbare, maar belangrijke persoon in het verzuim.

De bedrijfsarts beoordeelt of er medisch objectiveerbaar (er ligt een zuiver medische aandoening/bepmerking ten grondslag) sprake is van ziekte of gebrek. De bedrijfsarts is de enige die in het gehele traject de medische informatie mag en kan inzien.

Gedurende het verzuim is het in ieder geval op drie momenten nodig een bedrijfsarts te raadplegen:

1. Na zes weken verzuim voor het opmaken van de probleemanalyse
2. Na 52 weken voor het opmaken van de FML en het advies
3. Aan het eind van het tweede ziektejaar voor het eindoordeel.

In de praktijk zie ik vaak dat de bedrijfsarts iedere zes weken (of eerder) de medewerker opnieuw uitnodigt voor het spreekuur. En dat terwijl er in de medische situatie niets is veranderd.

Wat ik ook tijdens mijn gesprekken voor dit e-book heb teruggekregen is de slechte bereikbaarheid van de bedrijfsarts. Het inplannen van een spreekuur is al moeizaam, laat staan contact te hebben over het verzuim en het advies hierin. Zonde! Want juist dat maakt een groot verschil in de duur van het verzuim.

Ik heb zelf jaren met een zelfstandige bedrijfsarts gewerkt. Iemand die de organisatie kende, binnen kon lopen om te overleggen en bereikbaar was voor overleg. Regelmatig heb ik verzuim, onder andere door die ondersteuning, met 50% kunnen reduceren.

Blijf maar even thuis

Hoe gemotiveerd ben je als bedrijfsarts om écht het verzuim terug te dringen? En je écht te verdiepen in de achterliggende redenen van verzuim? Kun je doordringen in een half uur van jouw spreekuur?

Een betrokken bedrijfsarts maakt het verschil. Dat heb ik zelf meerdere jaren mogen ervaren, maar ook dit krijg ik terug tijdens mijn gesprekken. Het advies 'blijf maar even thuis' komt steeds in mijn interviews terug. Het gooit niet alleen de deur dicht naar een goed gesprek, het zorgt ook voor een enorm hoge drempel om überhaupt weer aan het werk te gaan. Uit verschillende onderzoeken blijkt namelijk dat werken gelukkig maakt.

Waar voor je geld

Stel je voor, je vraagt iemand om gratis advies. Als je dan een reactie krijgt die wat tegenvalt, zul je dit waarschijnlijk eerder accepteren. En nu, je betaalt voor een advies €100,-. Wat verwacht je dan? Een terugkoppeling met alleen deze zin: "Medewerker is beperkt belastbaar voor werk op medische gronden. Medewerker wordt behandeld en is nog niet toe aan re-integratie."

Kun je hier als werkgever iets mee? Ik in ieder geval niet. Zo heb ik er nog wel wat vragen bij. Namelijk; is de behandeling adequaat of kan een interventie bijdragen aan herstel? Welke periode kan worden besproken en wat wordt voor de tussenliggende periode worden geadviseerd?

Gerichte vragen voor een gericht advies

Door een goede vraagstelling kun je betere en heldere adviezen van de bedrijfsarts ontlokken.

Stuur medewerkers niet klakkeloos door naar de bedrijfsarts. Stel concrete vragen en geef waar nodig een stuk context mee (de aanleiding voor de vraagstelling). De bedrijfsarts zal nu veel duidelijker kunnen (en moeten!) antwoorden op de vraagstelling. Je kunt vervolgens met de zieke medewerker effectief aan de slag met de re-integratie.

Om je handvatten te geven, staan hieronder een aantal voorbeeldvragen die gesteld kunnen worden bij de eerste melding, maar ook bij tussentijdse evaluaties.

- Is er sprake van medische arbeidsongeschiktheid?
- Is de ziekte opzettelijk door de medewerker veroorzaakt?
- Welke mogelijkheden resteren nog voor het verrichten van werkzaamheden?
- Is de oorzaak van de arbeidsongeschiktheid werk gerelateerd?
- Kan een interventie bijdragen aan herstel? Zo ja, welke?
- Kan een opbouwschema worden geadviseerd?

Bang voor de bedrijfsarts

Uit mijn interviews met medewerkers komt dat zij vaak angstig zijn voor een gesprek met de bedrijfsarts. Vragen als; kan ik wel echt open zijn tegen de bedrijfsarts want de werkgever betaalt dit en wat mag ik wel of niet zeggen, kunnen spelen bij deze groep.

Als er sprake is van een arbeidsconflict is het lastig om in gesprek te zijn met de medewerker en deze voor te bereiden op deze gesprekken.

Om medewerkers goed voor te bereiden op de eventuele gesprekken met de bedrijfsarts kun je als werkgever aan je verzuimbeleid deze zaken toevoegen. Bijvoorbeeld of de medewerker iemand mag meenemen bij het gesprek, hoe de terugkoppelingen besproken worden en wat de contactmomenten zijn.

Boekentips voor bedrijfsartsen

- Handboek Werkgeluk van Onno Hamburger
- De kracht van Kwetsbaarheid van Brené Brown

Oplossingen

Misschien heb je na het lezen van dit e-book een aantal punten herkend die binnen jouw organisatie nog niet op orde zijn. Of waar je nog in kunt investeren in de relatie met de medewerker of bedrijfsarts. Of ben je tot de conclusie gekomen dat je op zoek moet naar een nieuwe arbodienstverlener.

Op basis van de interviews die ik voor dit e-book heb gehouden, heb ik de volgende oplossingen voor jou (in willekeurige volgorde):

- Investeer in training voor leidinggevenden in verzuim, maar ook preventie hiervan
- Investeer in loopbaanontwikkeling van medewerkers. Hoe beter zij weten waar ze gelukkig van worden, hoe minder verzuim (en verloop).
- Zelfkennis vergroten van de medewerker door een open feedback-cultuur
- Evalueer de samenwerking met de arbodienst. Past deze bij de bedrijfscultuur en kernwaarden en sluiten de afspraken hierop aan?
- Implementeer een gesprekscyclus die zich richt op de inzet van de sterke punten en neem het Huis van Werkvermogen hierin op (zie volgend hoofdstuk).
- Zorg voor een helder verzuimprotocol waarin je ook zaken opneemt als voorbereiding voor een gesprek met de bedrijfsarts. Mag een medewerker bijvoorbeeld iemand meenemen naar het gesprek? En hoe veilig en vertrouwelijk zijn de gesprekken?
- Medicaliseer verzuim zo min mogelijk. Heel vaak is het verzuim beïnvloedt door privé omstandigheden, werkomstandigheden of de (verzuim)cultuur. Ga daar over in gesprek!
- Creëer een cultuur waar collega's het voor elkaar opnemen en afwijkingen in gedrag bespreekbaar durven maken. Help elkaar om verzuim te voorkomen en werkgeluk te vergroten!
- Voor arbodiensten/bedrijfsartsen: bel altijd met de werkgever over de terugkoppeling en het gesprek om misvattingen in het verzuim te voorkomen. Zeker als het om een complex dossier gaat.
- Maak een interventie-pakket waarbij medewerkers zelf, naar gelang behoefte, gebruik kunnen maken van bijvoorbeeld coaching, webinars, preventieve gesprekken met een psycholoog.



"Meer aandacht voor alle omstandigheden, dat staat voor mij als een huis."

Huis van Werkvermogen

Het Huis van Werkvermogen is een mooie tool om te gebruiken tijdens de gesprekken met de medewerkers. Het Huis van Werkvermogen beschrijft de zeven factoren die invloed hebben op de inzetbaarheid en het werkvermogen van medewerkers. Er kunnen namelijk verschillende factoren van invloed zijn op het werkvermogen van de medewerker.

Wat mij betreft wordt in ieder gesprekscyclus het Huis van Werkvermogen geïntrigeerd.

De vier verdiepingen van Het Huis van Werkvermogen

Het Huis van Werkvermogen is opgebouwd uit vier verdiepingen, namelijk: gezondheid, competenties, normen en waarden en werk. Voor een goed werkvermogen is het van belang dat de verschillende verdiepingen in balans zijn.



Begane grond: Gezondheid

Hierbij gaat het over het fundament van het huis. Hierbij is een goede lichamelijke en psychische gezondheid van de medewerker. Onder gezondheid wordt de lichamelijke en geestelijke gezondheid alsmede het sociale functioneren van de medewerkers verstaan.

Eerste verdieping: Competenties

In de eerste verdieping gaat het over de competenties van de medewerker. Heeft een medewerker voldoende kennis en vaardigheden om zijn werk goed te kunnen doen?

Tweede verdieping: Normen en waarden

De tweede verdieping gaat over normen en waarden van de medewerker. De motivatie en betrokkenheid van de medewerker zijn hier belangrijk, maar ook de binding met de organisatie.

Derde verdieping: Werkomstandigheden

De derde verdieping gaat over de werkomstandigheden. Aspecten als werkinhoud, de werkomstandigheden en de werkrelaties, maar zeker ook de rol van het management en de stijl van leidinggeven zijn hier belangrijk. Waarbij de sociale werkomgeving, en de veranderende eisen een grote rol spelen.

De verschillende verdiepingen geven weer waarover je met de medewerkers in gesprek kunt gaan. Want als de gezondheid van de medewerker bijvoorbeeld al niet optimaal is, kan het werkvermogen ook niet optimaal zijn. Hetzelfde geldt voor de kennis en vaardigheden en die nodig zijn voor de uitoefening van de functie.

Naast de verdiepingen van het Huis van Werkvermogen hebben factoren buiten het huis ook invloed op werkvermogen. Dit zijn factoren zoals familie, vrienden, bekenden maar ook factoren binnen de bredere sociale en politieke omgeving. Het werkvermogen is positief te beïnvloeden maar ook negatief. Als leidinggevende is het goed je hiervan bewust te zijn om (eventueel) actie te kunnen ondernemen.

Checklist verzuim

Stel dat je na allerlei preventieve maatregelen toch te maken krijgt met verzuim, dan is deze checklist handig om te gebruiken als naslagwerk. Naast het voorkomen en aandacht hebben voor preventie kun je tijdens verzuim de checklist ook gebruiken.

Preventie van verzuim

- Herken de signalen
- Maak verzuimdata inzichtelijk en ontdek de trends (zie onderdeel meten = weten)
- Zorg voor een preventief verzuimbeleid en biedt laagdrempelig interventies aan
- Maak een verzuimprotocol

Gezondheid van de medewerkers

- Beperk werkstress
- Maak gezondheid bespreekbaar tijdens de gesprekken
- Maak een vitaliteitsbeleid
- Integreer het Huis van Werkvermogen in je gesprekscyclus
- Denk na over duurzame inzetbaarheid

Verzuimbegeleiding

- Stel een preventiemedewerker aan
- Maak een risico- inventarisatie en -evaluatie en ga met het plan van aanpak aan de slag
- Werk samen met een passende arbodienst
- Sluit eventueel een verzuimverzekering af
- Bepaal of je externe hulp nodig hebt om langdurig verzuim te begeleiden en/of te ondersteunen bij jouw verzuimcultuur
- Volg de stappen volgens de Wet verbetering poortwachter goed op en sla alle documenten op in het personeelsdossier

Medewerkers

- Bied passende interventies aan en help medewerkers, ook als problemen privé zijn
- Maak preventie van verzuim bespreekbaar in het team

Opdrachten

Nu je meer weet over de stappen in verzuim, de verschillende rollen en belangen is het tijd om eens over jouw rol in het verzuim na te denken. Om die reden heb ik per rol een aantal overdenkingen opgeschreven waarvan ik vind dat deze altijd gesteld moeten worden tijdens verzuim. Doe er je voordeel mee en probeer vooral met een andere blik naar het verzuim te kijken, om de medewerker te helpen én verzuim te voorkomen.

Medewerker

Elke dag reflecteren zorgt ervoor dat je de tijd neemt na te denken over dat wat je gelukkig maakt of wat minder goed ging. Houdt daarom eens een aantal dagen (of weken) een dagboek bij. Doe dit bijvoorbeeld voordat je gaat slapen en kijk eens terug hoe je in de afgelopen weken hebt geantwoord op de volgende vragen:

- Waar ben ik dankbaar voor?
- Wat ging goed vandaag?
- Wat ging minder goed?
- Hoe voelde ik me vandaag?
- Hoe voel ik me nu?

Leidinggevende

Tijdens het verzuim ben je, hopelijk, al regelmatig in gesprek met de medewerker. De groep medewerkers die niet verzuimt (en dat is hopelijk zo'n 95%) heeft ook aandacht nodig. Stel daarom de volgende keer in een gesprek met een medewerker eens één of meerdere van deze vragen:

- Voel je je in balans in je leven?
- Hoe ervaar je de werk-privé balans?
- Voel je je vitaal? Hoe voel je je fysiek en/of mentaal?
- Wanneer ervaar je positieve werkdruk en/of flow?
- Wanneer ervaar je negatieve werkdruk en/of stress?
- Wat helpt om je vitaliteit te verbeteren?
- Kun je je ontspannen?
- Heb je behoefte aan ondersteuning in de vorm van coaching, ontwikkeling of iets anders? Voel je je gesteund door je leidinggevende?
- Voel je je onderdeel van het team?
- Ben je gemotiveerd voor je werk?

Daarnaast is zelfkennis en je kwetsbaar durven opstellen als leidinggevende ook heel belangrijk. Voer daarom ook regelmatig de opdrachten voor 'medewerker' uit.

De organisatie / HR

Het opstellen van een preventief beleid om verzuim te voorkomen en werkgeluk te vergroten is wat mij betreft de meest belangrijke taak van de directie (en/of HR). Om die reden richten de opdrachten voor dit onderdeel zich op preventieve zaken:

- Hoe willen wij als organisatie bekend staan?
- Hoe sociaal is ons beleid?
- Welke interventies bieden wij aan om verzuim te voorkomen?
- Luisteren wij naar de input van de medewerker(s) en meten wij dit regelmatig?
- Past de arbodienst bij onze cultuur? Of: passen de afspraken die we met de arbodienst hebben gemaakt bij onze visie op verzuim en preventie?
- Indien er een HR-afdeling is: ondersteunen wij de leidinggevenden voldoende in het voeren van oprechte gesprekken?
- Hoe succesvol is de begeleiding van leidinggevenden in verzuim en wat heeft aandacht nodig?

Arbodienst / casemanager

De arbodienst heeft belang bij verzuim, immers; zij worden betaald voor hun inzet tijdens verzuim. Als je dit e-book leest als je bij een arbodienst werkt, dan wil ik je vragen om deze vragen te beantwoorden voor de klanten waarmee je werkt:

- Ken ik de visie van de klant ten aanzien van preventief verzuimbeleid?
- Welke functies heeft deze klant en wat betekent de beperkingen voor de medewerker?
- Heeft het verzuim écht een puur medische oorzaak of ligt hier een ander probleem aan ten grondslag?
- Welke begeleiding vraag ik van de bedrijfsarts?
- Is het echt noodzakelijk een bedrijfsarts in te schakelen na de eerste zes weken van het verzuim?
- Is de terugkoppeling voldoende duidelijk en beantwoordt dit de vragen die de klant heeft?

Bedrijfsarts

Natuurlijk is een bedrijfsarts betrokken bij het verzuimbeleid, want dit is verplicht. Als je dit leest als je bedrijfsarts bent, wil ik je vragen de volgende vragen te beantwoorden voor de klanten waarmee je werkt:

- Ken ik de visie van de klant ten aanzien van preventief verzuimbeleid?
- Welke functies heeft deze klant en wat betekent de beperkingen voor de medewerker?
- Heeft het verzuim écht een puur medische oorzaak of ligt hier een ander probleem aan ten grondslag?
- Is de terugkoppeling voldoende duidelijk en beantwoordt dit de vragen die de klant heeft?
- Spreek ik de werkgever regelmatig om het verzuim (en voorkomen hiervan te bespreken)?

Over mij



Diana van Asten, eigenaar van Artemis Advies, streeft naar een positief en werkgelukkig werkklimaat. Een werkgelukkige medewerker moet het uitgangspunt zijn, zowel voor een lager verzuim als voor een hogere productiviteit.

Inmiddels heb ik zo'n vijftien jaar ervaring in HR. Als brede HR-generalist heb ik complex verzuim begeleid, HR-afdelingen opgezet, diverse HR-projecten uitgevoerd, maar bovenal leidinggevenden geholpen het personeelsbeleid uit te dragen.

Ik kan jouw organisatie als onafhankelijk consultant o.a. ondersteunen bij het beheersbaar maken van verzuim, het sparren over een preventieve aanpak hierin, de implementatie van een nieuwe arbodienst en workshops voor jouw leidinggevenden (en/of HR) over dit onderwerp. En natuurlijk het vergroten van werkgeluk onder jouw grootste goed; de medewerkers.

Meer weten? Neem gerust een kijkje op www.artemisadvies.nl of mail mij diana@artemisadvies.nl of bel/app me op **06 29 341 302**. Ik kijk er naar uit samen met jou samen te werken.

Aan de informatie uit dit e-book kunnen geen rechten worden ontleend. Er rust copyright op dit e-book en zaken mogen niet zomaar gekopieerd en gedeeld worden. Bij de samenstelling van dit e-book heb ik zo zorgvuldig mogelijk alle informatie opgeschreven, maar ik ben niet verantwoordelijk of niet aansprakelijk voor directe of indirecte schade ten gevolge van eventuele fouten, onvolledigheden, onduidelijkheden, innerlijke tegenstrijdigheden of het niet meer actueel zijn van de dit e-book opgenomen informatie.

Artemis Advies | Expert in HR, Verzuim & Werkgeluk- www.artemisadvies.nl