

● Whitepaper

● **De waarde van een**
● **goed gesprek bij**
● **ziekteverzuim**



Een goed
gesprek
doet
wonderen.

● De waarde van een ● goed gesprek bij ● ziekteverzuim

● De kosten van verzuim zijn hoog voor werkgevers. Een medewerker die ziek is draait geen omzet, is niet productief. Wellicht moet de medewerker vervangen worden door bijvoorbeeld een uitzendkracht. En dan zijn er nog de kosten voor bijvoorbeeld de arbodienst. De MKB Servicedesk schat de gemiddelde kosten van verzuim op €200 tot €400 per dag. Onderzoeksbureau TNO komt uit op een bedrag van €250 per dag. De jaarlijkse kosten voor Nederlandse werkgevers zouden op circa €5 miljard liggen. Met verzuim zijn dus enorme bedragen gemoeid. Als werkgever wil je ziekteverzuim daarom voorkomen, en als het dan toch optreedt, zoveel mogelijk beperken.

Een belangrijk middel om de verzuimduur te voorkomen en beperken zijn gespreksvaardigheden. Een goed gesprek doet wonderen. En overigens is een luisterend oor ook onderdeel van een goed gesprek.



Inhoud

01 Ziekteverzuim in Nederland

02 Verschillende (soorten) gesprekken

- Preventie
- Verzuimbeleid
- Verzuimregistratie
- Wet verbetering poortwachter

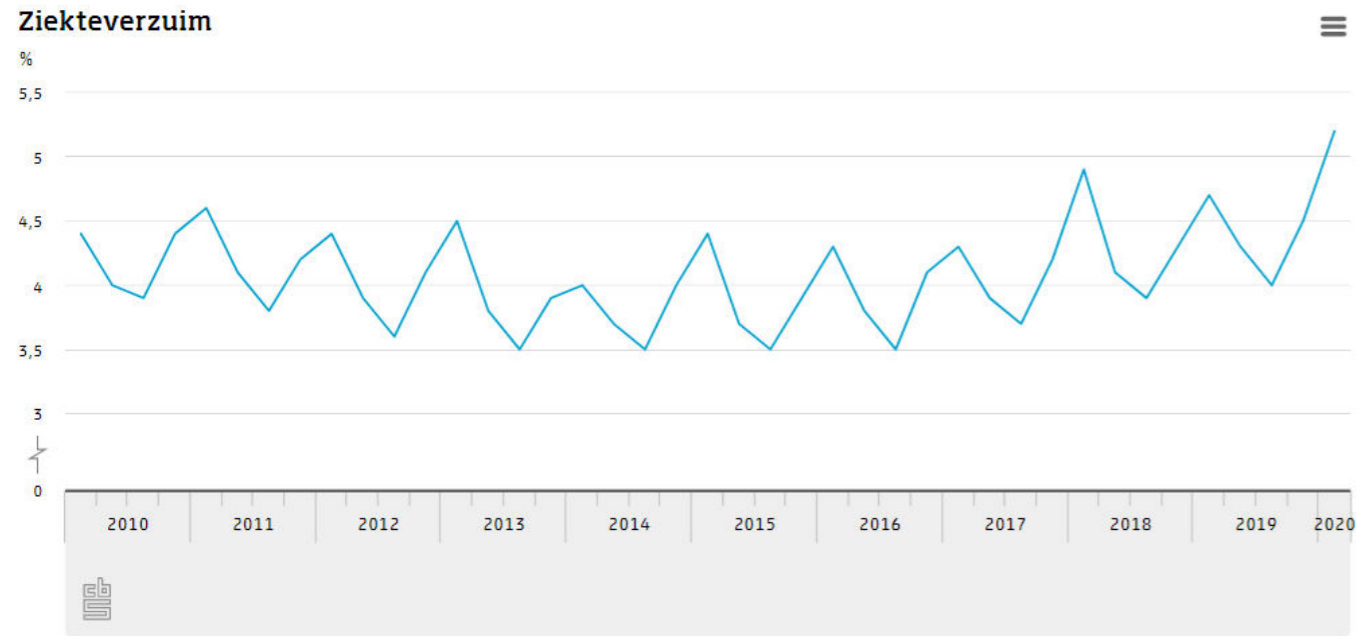
03 Verzuimgesprekken voeren

- Het gesprek bij ziekmelding
- Het gesprek om te informeren hoe het gaat
- Het gesprek na zes weken
- Het terugkeer gesprek
- Het frequent verzuimgesprek

Ziekteverzuim in Nederland

In het eerste kwartaal van 2020, met daarin nog net het begin van de coronacrisis, liep het ziekteverzuim onder werknemers op tot 5,2%. Sinds 2003 was niet meer zo'n hoog verzuimpercentage gemeten.

Ziekteverzuim



Bron: CBS, 2020

De drie sectoren met het hoogste verzuimpercentage in het eerste kwartaal van 2020 waren de industrie (6,7%), de zorg (6,6%) en de overheid (6,1%). Vooral in de industrie betekende dit een flinke stijging. Sinds 2017 is de zorg de sector met het hoogste verzuim. En dat zal, als de voortekenen niet bedriegen, in 2020 zo blijven.

Bij de kleinste werkgevers is het verzuim slechts 2,4% tegen 6% bij grote organisaties.

Interessant is ook het gegeven dat bij kleine organisaties (tot 10 werknemers) het verzuim veel lager is dan bij grotere organisatie. Bij de kleinste werkgevers is het verzuim slechts 2,4% tegen 6% bij organisaties met meer dan 100 werknemers. Het belang van goed persoonlijk contact tussen werkgever en werknemer, het goede gesprek, is daarmee meteen duidelijk.

Verschillende (soorten) gesprekken

De grote uitdaging voor werkgevers, HR-professionals en met name leidinggevenden is om bij ziekteverzuim het juiste gesprek te voeren. Een gesprekje bij een ziekmelding is anders dan een gesprek als een re-integratieplan opgesteld moet worden. Een gesprek over frequent verzuim is niet hetzelfde als een gesprek bij verzuim waar een arbeidsconflict aan ten grondslag ligt. In deze whitepaper komen deze verschillende gesprekken aan bod.

Voordat op deze gesprekken wordt ingegaan nog wat algemene opmerkingen:



Preventie

Het is belangrijk dat je als organisatie/werkgever continu werkt aan preventie. Verzuim moet voorkomen worden door medewerkers voorlichting te geven over gezond werken en leven. Voorts moeten de arbeidsomstandigheden in orde zijn en moet er aandacht zijn voor het voorkomen van arbeidsongevallen. Dat kunnen bijvoorbeeld strenge protocollen zijn voor het zekeren van medewerkers bij werken op hoogte, een verbod op bellen in de auto of instructies voor veilig gebruik van machines.



Verzuimbeleid

Het opstellen en naleven van een actief verzuimbeleid is zeer belangrijk. Van hoog tot laag moet er regelmatig aandacht zijn voor verzuim. In het managementteam-overleg moet ziekteverzuim een vast agendapunt zijn. Tijdens voortgangs- en planningsgesprekken tussen leidinggevende en medewerker moeten verzuim en arbeidsomstandigheden aan de orde komen. En denk dan niet alleen aan fysieke arbeidsomstandigheden, zoals een goede bureaustoel, tilmateriaal op een verpleegafdeling of gehoorbescherming in een lawaaierige fabriekshal. Ook het werkklimaat moet veilig zijn. Op de werkvloer is geen plaats voor discriminatie, pesten, agressie of seksuele intimidatie.



Verzuimregistratie

Het verzuim moet goed vastgelegd worden. Dit is om verschillende redenen belangrijk:

- Gegevens over verzuimduur- en frequentie kunnen gebenchmarkt worden binnen de organisatie (bijv. verschillende afdelingen) en vergeleken worden met vergelijkbare organisaties of het branchegemiddelde.
- Alleen met behulp van betrouwbare data kun je evalueren of het verzuimbeleid succesvol is.
- Op individueel niveau moet bij langdurig verzuim een plan van aanpak worden gemaakt en later een re-integratieverslag ingeleverd bij het UWV.

Wet verbetering poortwachter

Een werkgever moet zorgen voor een tijdige en adequate verzuim- en re-integratieaanpak. De regels die hierbij gelden zijn vastgelegd in de 'Wet verbetering poortwachter', die in 2002 is ingevoerd. Het doel van de wet is om zieke werknemers zo snel mogelijk te laten terugkeren in het arbeidsproces.

De wet schrijft tijdsgebonden acties voor die door de werkgever moeten worden uitgevoerd. Het UWV beoordeelt of de werkgever dit naar behoren heeft gedaan. Bij niet voldoende naleving van de wet kan het UWV sancties opleggen tot zelfs een extra jaar doorbetaling van loon.

De wettelijk verplichte acties zijn:

- *Na 6 weken*
Het maken van een probleemanalyse na 6 weken door (meestal) een bedrijfsarts
- *Einde week 8*
Het opstellen van een Plan van Aanpak. Dit moet uiterlijk aan het einde van de 8ste week besproken en getekend zijn.
- *Elke 6 weken*
Dit plan van aanpak moet minimaal elke zes weken geëvalueerd worden.
- *Week 42*
In week 42 moet een verzuimmelding bij het UWV gedaan worden
- *In week 52*
In week 52 volgt een eerstejaarsevaluatie met de betrokken medewerker
- *In week 91*
In week 91 geeft de werkgever in de Eindevaluatie aan wat de stand van zaken is van de re-integratie.
- *Uiterlijk week 93*
Uiterlijk week 93 doet de werknemer een WIA aanvraag. De werkgever levert het re-integratieverslag aan bij het UWV

Zorg voor openheid op de werkvloer

Verzuimgesprekken voeren

Het verzuimgesprek is het minst favoriete gesprek van de leidinggevende. Dat komt omdat soms onduidelijk is wat je wel en wat je niet mag vragen. Maar vooral omdat er rondom een dergelijk gesprek altijd een bepaalde lading zit. Wat kun je van de zieke medewerker vragen? Is deze echt ziek? Kun je een medewerker voor andere taken inzetten? En hoe vraag je dat dan zonder meteen 'nee' als antwoord te krijgen? Het verzuimgesprek is soms net een balanceeract. In deze whitepaper worden de volgende vijf verzuimgesprekken besproken:

01

Het gesprek bij de
ziekmelding

04

Het terugkeergesprek

02

Het gesprek om te
informereren hoe het gaat

05

Het gesprek over frequent
(kort) verzuim

03

Het gesprek na 6 weken
verzuim als een plan
van aanpak in het kader
van de Wet verbetering
poortwachter opgesteld
moet worden

1) Het gesprek bij ziekmelding

Dit is een zeer belangrijk gesprek. Verzuim kan mogelijk zelfs voorkomen worden of de duur ervan verkort.

Bij voorkeur meldt een medewerker zich telefonisch ziek bij de leidinggevende. Deze kan dan meteen gepaste actie ondernemen om bijvoorbeeld 'de productie' te waarborgen. Maar nog belangrijker: de leidinggevende kan de medewerker wellicht overhalen toch te komen werken of de verzuimduur te beperken. Natuurlijk, echt ziek is echt ziek. Heeft een medewerker migraine, dan kan deze niet komen werken. Maar als een medewerker alleen wat lichte hoofdpijnlachten heeft dan kan een aspirientje wellicht helpen en kan de medewerker werken.

Jacco van den Berg, trainer, consultant en auteur van Het Grote Gesprekkenboek benadrukt het belang van 'de restcapaciteit'. Stuur in het ziekmeldingsgesprek vooral op wat een medewerker nog wel kan. Natuurlijk, zo zegt hij in een webinar, kun je als monteur niet op een ladder gaan staan met een gebroken been. Maar wellicht kan deze monteur wel leerlingmonteurs begeleiden of ondersteunen bij het beantwoorden van servicevragen.

Je mag als leidinggevende niet vragen wat iemand mankeert, maar veelal vertellen medewerkers dat uit zichzelf. Zijn deze klachten twijfelachtig of licht van aard, zoals de eerder genoemde lichte hoofdpijnlachten, dan kun je als leidinggevende verzoeken om het 'te komen proberen'. Gaat het echt niet, dan kan de medewerker altijd nog naar huis'. Maar dat gesprek moet je dus wel durven voeren, aldus Van den Berg. Dan helpt het als in het verzuimbeleid daar al aandacht aan wordt besteed. Als een cultuur wordt nagestreefd waarin dat vanzelfsprekend is.

In een verzuimgesprek komen de volgende punten (kort) aan de orde:



Een vriendelijke vraag hoe het ermee gaat



Of andere aanpassingen mogelijk zijn om de medewerker te laten werken. Denk aan hulpmiddelen of aangepaste werktijden.



De verwachting over de duur van het verzuim



Is de medewerker bereikbaar? Via welk kanaal?



Welke afspraken er staan met bijvoorbeeld klanten, collega's of leveranciers? Wat moet afgezegd worden? Wat moet overgenomen worden?



Als de verwachting is dat het verzuim van langere duur is een afspraak maken over vervolcontact / contactfrequentie



De vraag of de medewerker wellicht iets anders/vervangende werkzaamheden kan doen (als de klachten duidelijk zijn en deze dat toelaten natuurlijk)



Afsluiten met het wensen van beterschap

2) Het gesprek om te informeren hoe het gaat

Als het verzuim langer dan enkele dagen duurt, zal een leidinggevende contact opnemen met de verzuimende medewerker. Bij dit gesprek draait het in eerste instantie om het welbevinden van de medewerker. Hoe voelt deze zich? Hoe staat het met de klachten?

Daarnaast kan de leidinggevende kort vertellen wat er gaande is binnen de organisatie. Wat de laatste 'milestones' zijn, zodat de medewerker aangehaakt blijft.

Als de vermindering van klachten daar aanleiding toe geeft of als er nieuwe inzichten zijn over vervangende werkzaamheden, dan wordt dat ook aan de orde gesteld in dit gesprek. Als medewerker en leidinggevende het erover eens zijn dat een snelle terugkeer (ook thuiswerk) mogelijk is, worden daarover aanvullende afspraken gemaakt.

Tijdens dit gesprek toetst de leidinggevende of de eerder afgegeven verwachting van de verzuimduur nog klopt.

Het gesprek wordt op positieve wijze afgesloten.



Wist je dat ook roze verzuim bestaat?

Roze verzuim: Je werknemer is echt ziek, maar komt toch werken. Er is dan kans dat hij collega's besmet.

3) Het gesprek na zes weken

Vanuit de Wet verbetering poortwachter (zie ook kader pagina 9) worden verplichtingen opgelegd aan werkgever en werknemer. Zo moet na 6 weken verzuim een probleemanalyse worden opgesteld. Daarna volgt een Plan van Aanpak. Hoe gaan werkgever en werknemer ervoor zorgen dat werknemer terugkeert in het arbeidsproces? Dit plan moet uiterlijk aan het einde van de 8ste week besproken en getekend zijn. Alleen als de werknemer niet kan werken en de kans op herstel nihil is, hoeft geen Plan van Aanpak gemaakt te worden.

Het Plan van Aanpak wordt in samenspraak met de werknemer opgesteld. Wat kan en wil deze? Is terugkeer in de huidige functie mogelijk? Gedeeltelijk? Of wordt gestreefd naar een terugkeer bij de huidige werkgever, maar binnen een andere functie? En zijn dat geen opties, is terugkeer bij een andere werkgever mogelijk? Afhankelijk van het beoogde einddoel worden de stappen aangegeven die daartoe ondernomen moeten worden. Dit dus steeds in samenspraak met de betreffende werknemer. Daarnaast worden afspraken gemaakt over contact- en evaluatiemomenten.

In deze fase speelt de leidinggevende vaak een minder nadrukkelijke rol. De probleemanalyse en het opstellen van het Plan van Aanpak worden meestal door een bedrijfsarts of verzuimspecialist gedaan of door een HR-professional die re-integratie in zijn takenpakket heeft. Dit is de zogenaamde casemanager. Uiteraard consulteren zij de leidinggevende wel over bijvoorbeeld alternatieve werkzaamheden, aanpassing van de functie of werkplek.

4) Het terugkeergesprek

Het terugkeergesprek vindt idealiter altijd plaats na verzuim, ook als dit slechts enkele dagen was. In dat laatste geval kan volstaan worden met een kort gesprek. Je vraagt hoe het nu met de werknemer gaat en vertelt wat deze heeft gemist in de afgelopen dagen.

Bij langer verzuim moet voor dit gesprek meer tijd worden uitgetrokken. Wellicht hoor je in dit gesprek ook meer over de oorzaak en kun je daarnaar handelen om herhaling te voorkomen.

Bij terugkeer na langer verzuim is het zelfs mogelijk dat de terugkerende medewerker een soort onboardingsproces doorloopt. Dat is zeker het geval als deze terugkeert in een andere functie of bij een andere afdeling. Maar dus ook bij terugkeer in de eigen functie. In enkele maanden tijd kan immers veel veranderd zijn (je zou maar in coronatijd terugkeren en opeens moet alles vanuit huis via bijvoorbeeld Zoom, Teams of Hangouts). Nieuwe collega's, andere machines en systemen, nieuwe werkwijzen, gewijzigde procedures. De werknemer moet erover geïnformeerd worden. Weetjes over collega's (geboortes, huwelijken, promoties, etc.). Aandacht voor dit 'sociale aspect' is immers zeer belangrijk om weer aansluiting te krijgen.

Sluit altijd af met de vraag wat de medewerker (nog) nodig heeft om het werk weer goed uit te kunnen voeren.



Door de coronacrisis dreigt het aantal burn-outs, en daarmee dus het verzuim, flink toe te nemen. In een normale situatie telt Nederland 1 miljoen verborgen burn-outs. Het gaat om mensen die - als de stress toeneemt - binnen drie tot zes maanden omvallen. Door de coronacrisis is dat aantal verviervoudigd, aldus onderzoek van het Nationaal Centrum Preventie Stress en Burn-Out.

5) Het frequent verzuimgesprek

Als een medewerker herhaaldelijk (kort) verzuimt is het tijd voor een frequent verzuimgesprek. Ook dit is een lastig gesprek. Bereid het dus goed voor en voer het gesprek aan de hand van de volgende stappen:

01

Demedicaliseren

Allereerst, demedicaliseer het gesprek. Je praat niet over de ziekte, maar over de gevolgen van de afwezigheid van de zieke. "Jouw afwezigheid heeft een aantal consequenties. En die wil ik met jou bespreken om te kijken hoe we dat kunnen voorkomen."

02

Feiten en gevolgen opsommen

Vervolg het gesprek met het opsommen van de feiten. Hoe vaak, op welke data en hoe lang is de medewerker afwezig geweest. Hiermee laat je meteen zien dat dit een serieus gesprek wordt. Daarna bespreek je de gevolgen van de afwezigheid van de medewerker. Dit zijn vaak open deuren, maar het is goed om te benoemen. Teleurgestelde klanten, een productielijn die niet op volle capaciteit kon draaien, collega's die over moesten werken. Of een uitzendkracht die ingehuurd moest worden en €250 per dag kost. Serieuze consequenties dus.

03

Naar oorzaak zoeken

Vervolgens is het tijd om te kijken naar de oorzaak van het verzuim. Is het werkgerelateerd of ligt de oorzaak in de privésfeer? En het kan natuurlijk ook een echt medische reden hebben, zoals maandelijks heftige menstruatieklasten.

04 Luisteren

Vanaf nu is het vooral luisteren naar de medewerker. Wat geeft deze aan? Ligt het aan de arbeidsomstandigheden? Biedt de functie onvoldoende uitdaging? Wordt de medewerker gepest of geïntimideerd door collega's? Laat de oppas het herhaaldelijk op vrijdag afweten? Vraagt een zieke moeder of een kind met chronische klachten veel aandacht? Is het 's zondags net iets te gezellig in de voetbalkantine? Maar natuurlijk kunnen ook huwelijksperikelen, schulden of verslavingen een belangrijke reden zijn om regelmatig te verzuimen. Het gaat er dus in dit gesprek om erachter te komen wat de werkelijke reden is van het verzuim. En vervolgens om daar een oplossing voor te vinden.

Actief luisteren

Om de werkelijke reden van het verzuim te achterhalen is het zeer belangrijk dat je als leidinggevende / gesprekspartner actief luistert. Je maakt oogcontact en neemt een geïnteresseerde houding aan. Je laat de medewerker blijken dat je goed luistert door regelmatig samen te vatten. Eventueel vraag je om verduidelijking of vraag je door.



Het is belangrijk om écht goed te luisteren. Houd daarbij het Chinese teken voor luisteren voor ogen. Dit teken bevat de subkarakters hart, oor, oog en respect. Voor Chinezen is luisteren dus niet alleen een kwestie van je zintuigen gebruiken. Het is als het ware met heel je wezen aandacht geven aan je gesprekspartner(s).

05 Oplossingen zoeken

Vervolgens ga je op zoek naar passende oplossingen. Laat het initiatief bij de medewerker. Laat deze eerst zelf oplossingen aandragen. Pas als deze er niet uitkomt of als de oplossingen niet afdoende zijn, doe je als leidinggevende suggesties.

06 Afspraken maken en vastleggen

Het gesprek sluit je af met concrete afspraken hoe verzuim in de toekomst voorkomen gaat worden. Leg deze afspraken ook vast en deel ze met de medewerker.



Verzuim bij arbeidsconflict

Volgens onderzoek komen jaarlijks 70.000 tot 100.000 ziekmeldingen voort uit een conflict op het werk.

Soms is er eerst een conflict en meldt de medewerker zich vervolgens ziek. Het kan ook voorkomen dat er een conflict ontstaat, bijvoorbeeld bij het opstellen van het Plan van Aanpak, tijdens ziekte van de werknemer. Ook de werkwijze van de Arbodienst of de bedrijfsarts kunnen aanleiding zijn voor een conflict.

Een arbeidsconflict is geen legitieme reden voor ziekteverzuim. In die zin is er dan ook geen sprake van het voeren van een verzuimgesprek. Wel moet er naar een oplossing voor het conflict gezocht worden. Werkgever en werknemer zullen met elkaar het gesprek aan moeten gaan. Dat kan eventueel met een mediator of een jurist erbij.

Een goed
gesprek
voeren is
een hele
kunst.

Afsluiting

Een goed gesprek voeren is een hele kunst. Zeker als er wat lading op een gesprek zit. Bij ziekte is dit meestal het geval. Echter, leidinggevenden die op juiste wijze een verzuimgesprek weten te voeren, zullen daarvan de vruchten plukken. Minder, en minder lang verzuim. Lagere verzuimkosten. Meer gemotiveerde medewerkers. Een goed gesprek voeren is dus pure winst!

artra leidt al tientallen jaren arbeidsmarktprofessionals op. Professionals kregen en krijgen de juiste kennis en kunde aangereikt, steeds op zodanige wijze dat het hoogste leerrendement gegarandeerd is. artra heeft tienduizenden professionals het juiste zetje in de rug gegeven. Zo konden ze carrière maken en zowel professioneel als persoonlijk groeien.

Whitepaper | De waarde van een goed gesprek bij ziekteverzuim

Auteur | Marco Hendrikse

artra | de opleider voor arbeidsmarktprofessionals

026 333 7572

www.artra.nl

artra@artra.nl

artra | dé opleider voor
arbeidsmarktprofessionals