

## Hoe ziekteverzuim te sturen valt

Bron: FD.nl, interview Prof. Dr. Willem van Rhenen, Reijer Pille en Marcel Reijmerink

Na een daling van het ziekteverzuim tijdens de financiële crisis, stijgt het verzuim in Nederland weer flink. 2018 begon volgens het CBS met het hoogste ziekteverzuimpercentage sinds tien jaar: 4,9%. Het verzuim in midden- en kleinbedrijven ligt met 3,8% (halverwege 2018) een stuk lager, maar ook dit percentage steeg ten aanzien van 2017. Toen was dit nog 3,5%. “We zien dat medewerkers in het mkb zich minder vaak ziek melden dan medewerkers in grote bedrijven. Dat komt omdat mensen zich bij kleinere bedrijven meer betrokken voelen dan bij grotere organisaties. De lijnen zijn korter, de persoonlijke contacten intensiever en de binding met de zaak is groter. Dat vertaalt zich één op één terug in lagere verzuimcijfers”, zegt Prof. dr. Willem van Rhenen, hoogleraar, bedrijfsarts en bestuurder bij Arbo Unie. Van Rhenen raakt hiermee meteen de kern van ziekteverzuim. Verzuim gaat om veel meer dan ziekte alleen.

Bevlogen medewerker is minder vaak ziek

“Absoluut”, vervolgt hij. “Ziek zijn is iets anders dan je ziek voelen en je ziek melden. Zo meldt een bevlogen medewerker zich maar liefst 35 tot 40 procent minder vaak ziek en maakt hij 60 tot 65% minder fouten dan zijn minder geïnspireerde collega’s. En mensen gaan na een burn-out het snelst weer aan de slag als ze hun passie hebben gevonden en deze kunnen gaan vormgeven.” Van Rhenen benadrukt nog het feit dat werkgevers ook alert moeten zijn als een medewerker zich ziekmeldt met een griep. “Medewerkers die in balans zijn en goed in hun vel zitten, worden niet zo snel ziek. Is hij overbelast? Neemt hij te weinig rust? Is hij te gehaast? Ook in zo’n geval is een gesprek met de medewerker op z’n plaats.”

Mobiliseer hulpbronnen

Het sturen van ziekteverzuim zit hem volgens Van Rhenen dan ook vooral in het mobiliseren van hulpbronnen. Hij noemt de drie belangrijkste: “Het is om te beginnen belangrijk dat medewerkers vaardig genoeg zijn om datgene te doen dat hun werkgever van hen vraagt. Zorg er dus voor dat iemands competenties matchen met zijn baan. De tweede hulpbron heeft te maken met autonomie. Mensen functioneren nu eenmaal beter wanneer ze ruimte en verantwoordelijkheden krijgen om hun werk naar eigen inzicht in te delen. Dat was vroeger zo, en dat is nog steeds zo. De derde hulpbron gaat over verbinding. Mensen die verbinding voelen met hun baas, collega’s of het bedrijf, en zich hierdoor gesteund voelen, verzuimen minder vaak dan medewerkers die dit niet ervaren.”

Verzuim is gedrag

Reijer Pille, directeur van Falke en Verbaan Consultancy dat gespecialiseerd is in verzuim en inzetbaarheidsvraagstukken, is het eens met Van Rhenen. “Mensen verzuimen vooral – en dat kan terecht zijn – omdat ze de keuze maken om niet te werken. Zo heeft de Nederlandse Vereniging voor Arbeids- en Bedrijfsgeneeskunde (NVAB) becijferd dat uitval wegens ziekte in 70 tot 90% of zelfs meer van de gevallen niet voortkomt uit ziekte, hoewel er wél sprake is van klachten. Verzuim is dus veel meer een kwestie van gedrag dan van ziekte. Het goede nieuws is, dat een werkgever dus veel kan doen om dat gedrag te beïnvloeden.”

#### ‘Wees alert op signalen

Pille wil desgevraagd wel wat tips geven. “Een werkgever moet tijdig de signalen oppakken die een medewerker die niet lekker in z’n vel zit, afgeeft. Een signaal is bijvoorbeeld gedragsverandering. Iemand die altijd prima functioneert maar ineens steken laat vallen, boos of humeurig rondloopt, of zich af en toe een dag ziekmeldt, behoeft aandacht. Wacht niet te lang en ga met zo’n medewerker in gesprek. Vraag of hem iets dwars zit en of de organisatie hem ergens mee kan helpen. Eenvoudige vragen als deze, maken een dialoog mogelijk en voorkomen erger. Hoe eerder een leidinggevende hier met z’n medewerker over praat, hoe kleiner de kans dat deze laatste zich ziek zal melden. En wees niet te bang voor de beperkingen die de AVG oplegt aan werkgevers. Een goed gesprek mag en moet je altijd voeren. Zo’n gesprek hoeft niet over ziekte te gaan maar wél over het wel of niet werken.”

#### Verzuimbeleid op de schop

“Wij hebben lessen als deze ter harte genomen en ons verzuimbeleid drie jaar geleden volledig op de schop genomen”, zegt Marcel Reijmerink, HR expert Gezond Werken bij Achmea. “In plaats van gebruik te maken van een externe arbodienst hebben we nu een eigen team zorgprofessionals verdeeld over zeven locaties. Dat zijn bedrijfsartsen, fysiotherapeuten, psychologen en maatschappelijk werkers. Deze mensen zitten eens in de zes weken bij elkaar en bespreken de klachten die ze tegenkomen per locatie. Zo houden ze met elkaar een vinger aan de pols en werken ze samen.”

#### Demedicalisatie

Een goede match tussen zorgprofessional en medewerkers is essentieel, meent Reijmerink. “Dat geldt voor grote én kleine bedrijven. Een medewerker moet vertrouwen hebben in degene bij wie hij zich meldt met klachten of ziekte. En het is belangrijk dat deze persoon in lijn handelt met het verzuimbeleid van de organisatie en uitlegt dat de medewerker nu zelf aan zet is en zelf een afspraak maakt met z’n leidinggevende. Dan zet je meteen de stap naar demedicalisatie.”

#### Waar kan ik je mee helpen?

Een andere manier waarop Achmea het verzuim probeert laag te houden, is door geen jaarlijkse beoordelingsgesprekken meer te voeren. “Hiervoor in de plaats voeren medewerkers en leidinggevenden nu doorlopend gesprekken over de voortgang van het werk. Leidinggevenden spreken daarin hun waardering uit, geven feedback en houden zo voeling met het functioneren van de medewerkers. Bij voorkeur stellen ze de vraag: ‘Waar kan ik je mee helpen?’ Zo’n gesprek moet zakelijk zijn, maar ook menselijk. Dan is de werksfeer plezierig en voelt een medewerker zich gesteund. Wanneer iemand met fysieke of psychische klachten werkt in een plezierige omgeving met mensen die hem waarderen, dan is hij eerder geneigd op zoek te gaan naar werk dat hij nog wél kan doen.”

#### Afgekeurd en toch aan het werk

Van Rhenen beaamt dit. “Als mensen het naar hun zin hebben op hun werk, willen ze zich helemaal niet ziek melden. Dan zoeken ze altijd naar manieren om gewoon naar hun werk te kunnen gaan. Neem iemand met beperking die gedeeltelijk wordt afgekeurd. Die blijft in veel gevallen gewoon

werken. Waarom? Omdat ie z'n werk leuk vindt. Voor sommigen geldt dat niet omdat de werkomstandigheden vervelend zijn. Die verdwijnen dan uit het arbeidsproces.”

## 5 tips om het verzuim naar beneden te brengen

### Tip 1: Niets doen is geen optie

Wie denkt dat het vanzelf wel goed komt met een medewerker die niet goed functioneert en zich af en toe ziek meldt, heeft het mis. Niets doen getuigt van weinig interesse, betrokkenheid en support en dat zijn nu juist de zaken die maken dat mensen zich ziekmelden.

### Tip 2: Ga snel in gesprek

Verzuim zie je ver van tevoren aankomen. Wacht niet tot een medewerker daadwerkelijk klachten ontwikkelt, maar ga in gesprek zodra je merkt dat een medewerker niet lekker in z'n vel zit.

### Tip 3: Neem de tijd voor een ziekmelding

Vaak melden medewerkers zich in de ochtend ziek bij hun leidinggevende. Dan is er vaak geen tijd voor een gesprek met de medewerker. Spreek af om later op de dag terug te bellen en neem dan de tijd om te achterhalen wat de organisatie kan doen om hierbij te helpen.

### Tip 4: Verzuim is een signaal van disbalans

Achter verzuim gaat vaak een verhaal schuil. Het kan zijn dat een medewerker financiële zorgen heeft, dat mantelzorg moeilijk te combineren is met z'n werk of dat hij wordt gepest door collega's. Verzuim is altijd een aanleiding om een persoonlijk gesprek aan te gaan en steun te bieden.

### Tip 5: Geef wat vaker complimenten

Dit lijkt simpel, maar alle mensen hebben nu eenmaal behoefte aan waardering. Geef niet alleen kritiek maar spreek ook waardering uit voor hetgeen een medewerker goed doet. **Prof. dr. Willem van Rhenen** is hoogleraar Engagement & Productivity op Nyenrode, bedrijfsarts en Chief Health Officer bij Arbo Unie. Hij studeerde geneeskunde aan de Universiteit van Amsterdam en promoveerde op de relatie tussen stress en bevlogenheid. Hij is een veelgevraagd spreker en medebedenker van het spel 'Koerskaart – van werkstress naar werkplezier.' **Reijer Pille** is directeur en mede-eigenaar van de Falke & Verbaan Groep. Hij studeerde geneeskunde aan de UvA en specialiseerde zich in de sociale geneeskunde. Pille is medeauteur van de eerste ministeriële regeling Wet Verbetering Poortwachter in 2001 en is onder andere auteur van 'De gids voor het nieuwe arbotijdperk' en co-auteur van het Gedragsmodel 3.0, voorheen "De Verzuimgids". **Marcel Reijmerink** is adviseur gezondheidsmanagement bij Achmea en auteur van het recent verschenen boek 'Gezond door werken, een integrale benadering van verzuimmanagement'. Eerder werkte hij als Healthmanager bij Agis Zorgverzekeringen.