

Inhoud

Samenvatting—3

Advies—7

1 Inleiding: waarom draaien we niet aan de knoppen?—9

2 Doel en werkwijze—10

- 2.1 Doel van dit onderzoek—10
- 2.2 Waar gaat dit onderzoek niet over—10
- 2.3 Werkwijze/aanpak—10
- 2.4 Wie zijn geïnterviewd—10
- 2.5 Hoe deze rapportage te lezen—11

3 Urgentie om extra in te zetten op terugdringen of laag houden van verzuim—12

- 3.1 Inleiding—12
- 3.2 Zijn er nu *extra* redenen om iets aan het verzuim te doen?—12
- 3.3 Vooral het management ligt wakker van verzuim, maar de adviseurs zetten zich het meest in om verzuim te verlagen—13
- 3.4 Persoonlijk gevoel van urgentie komt niet door het verzuim—14
- 3.5 Verbaannorm of een eigen norm?—15
- 3.6 Conclusies Extra urgentie—16

4 Factoren in de organisatie die het verzuim kunnen beïnvloeden—17

- 4.1 Inleiding—17
- 4.2 Arbeidsinhoud heeft de meeste invloed op verzuim—17
- 4.3 Waarom melden mensen zich ziek?—19
- 4.4 Mismatch, arbeidsconflicten en werk-/privébalans: aandacht geboden—19
- 4.5 Voorkomen dat het medisch wordt—20
- 4.6 De bredere context van verzuim(-oorzaken)—21
- 4.7 Conclusies Factoren in de organisatie—22

5 Belemmeringen bij de aanpak van verzuim en hoe die te doorbreken—23

- 5.1 Inleiding—23
- 5.2 Hoe helder is het proces van verzuimbegeleiding en wat iedereen daarin moet doen?—23
- 5.3 Daadwerkelijke regie meestal niet waar bij hoort—24
- 5.4 Belemmeringen voor eigen regie, hoe ruim je die uit de weg?—24
- 5.5 Meer beweging in de eerste zes weken van het verzuim—26
- 5.6 Verzuimcoördinator en verzuimcoach—26
- 5.7 Inhoudelijk leidinggevenden kunnen (niet) tegelijk people managers zijn—27
- 5.8 Conclusies Belemmeringen in de aanpak van verzuim—28

6 Waar is de meeste winst te behalen?—29

Bijlage 1: Geïnterviewden—30

Bijlage 2: Een breder perspectief op preventie—32

Bijlage 3: Het Eigen regiemodel—34

Samenvatting

Departementale en sectorbrede verzuimanalyses hebben er in recente jaren niet toe geleid dat het verzuim structureel lager is geworden. De hoofdvraag in deze verzuimanalyse is daarom niet: "Wat zijn de knoppen waaraan we kunnen draaien?" maar "Waarom draaien we er niet aan?" De (lastigere) vraag die daar onder ligt is: "Vinden we het hoge verzuim bij het rijk wel een probleem?" Om hierop een antwoord te geven is een kwalitatief onderzoek gedaan over drie thema's:

1. Urgentie om extra in te zetten op terugdringen of laag houden van verzuim;
2. Factoren in de organisatie die het verzuim kunnen beïnvloeden;
3. Belemmeringen bij de aanpak van verzuim en ideeën om die te doorbreken.

Er zijn 30 personen geïnterviewd over hun visie, vanuit hun ervaring en rol, op deze drie thema's.

1. Urgentie om extra in te zetten op terugdringen/laag houden van verzuim

Gekeken is of de volgende factoren nu extra urgentie opleveren:

- Arbeidsmarktkrapte;
- Als rijksorganisatie je opgaven niet meer kunnen invullen;
- (Inzicht in) de kosten van verzuim voor de organisatie (inclusief werving en financiering van vervangend personeel);
- Toegenomen aandacht voor een veilige werkvloer (fysiek en sociaal);
- Wachttijden bij de bedrijfsarts.

De geïnterviewden denken dat vooral het personeelstekort, niet kunnen vervullen van je opgaven als rijksorganisatie en de veilige werkvloer urgentie opleveren. Echter, daarbij wordt geen link gelegd met verzuim. De andere twee factoren leveren minder extra urgentie op.

Ze zien vooral het management wakker liggen van verzuim, vanwege de impact ervan op de organisatie. Maar hoewel het management zich ervan bewust is dat organisatiebrede inspanningen nodig zijn om verzuim effectief aan te pakken, komt er door tijdgebrek of discussies over verantwoordelijkheden geen actie. Bovendien wordt verzuim vooral cijfermatig benaderd; de aandacht voor de mens en de oorzaken van verzuim is vaak beperkt.

Er is een verschil tussen de gevoelde urgentie rondom verzuim en de mate waarin mensen die urgentie in acties omzetten: adviseurs (bedrijfsartsen, HR en andere adviseurs) zetten zich het meest in, veel meer dan ze van het verzuim wakker liggen. Medewerkers en hoger management zetten zich juist minder in, dan ze ervan wakker liggen. De inzet van direct leidinggevenden is ongeveer even groot als de mate waarin ze ervan wakker liggen. Een deel van de geïnterviewden voelt zelf grote urgentie om extra stappen te zetten; dat is echter niet vanwege de hoogte van het verzuim, maar om andere redenen zoals arbeidsmarktkrapte.

De vraag of de Verbaannorm, dan wel een zelf geformuleerde verzuimnorm, meer urgentie zou opleveren, wordt wisselend beoordeeld. Wel is men het eens dat het niet gaat om de norm, maar om wat je doet om je organisatie gezonder te maken en hoe het komt dat dat soms niet lukt. Daar moet het over gaan en daarop moet je worden aangesproken.

2. Factoren in de organisatie die het verzuim kunnen beïnvloeden

Als werkgever heb je over het algemeen de meeste invloed op de verzuimoorzaken die in het werk liggen. Je hebt hiervoor ook een verantwoordelijkheid volgens de Arbowet. Van de vier A's (arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen) heeft volgens geïnterviewden arbeidsinhoud de meeste impact op verzuim. Aspecten die daarbij een rol spelen: werkdruk, mismatch, tekort aan uitdaging, afwisseling of zelfstandigheid, problemen met grenzen bewaken, taakonduidelijkheid.

Een aantal specifieke factoren in de organisatie die het verzuim kunnen beïnvloeden hebben extra aandacht nodig: mismatch met de functie, arbeidsconflicten en werk-/privébalans. Dit zijn geen medische factoren, maar als je er niks aan doet leiden ze uiteindelijk wèl tot verzuim, mogelijk zelfs tot medische klachten. Verzuim dat eigenlijk onnodig is en voorkomen had kunnen worden.

Voorkomen dat een probleem medisch wordt, vraagt om een (veel) breder perspectief op preventie. Vaak denken we bij preventie aan fruit aanbieden, een fysiotherapeut inschakelen of medewerkers verwijzen naar bedrijfsmaatschappelijk werk. Naast deze belangrijke preventieve interventies gaat het ook om:

- Preventie op organisatieniveau
- Preventie op algemeen medewerkerniveau
- Wat te doen bij de eerste signalen

Geïnterviewden hebben een groot aantal suggesties gedaan om aan dit bredere perspectief op preventie invulling te geven.

Er zijn verschillende redenen waarom niet altijd naar de bredere context van verzuim(-oorzaken) wordt gekeken: medicaliseren, tijdgebrek, handelingsverlegenheid, geen signalen afgeven, een onveilige werkomgeving, het niet benutten van RI&E en MTO en beperkte intrinsieke motivatie om de organisatie te verbeteren. Verbetering is mogelijk door vaker samen door de oogbaren kijken en te bespreken:

- Wat gebeurt hier? Wat speelt er? Hoe is ons werk georganiseerd? Doen we hier dingen verkeerd met zijn allen?
- Wat is onze klus als team? Is dat haalbaar met dit team?
- Hoe staat het met onze bevoegdheid, motivatie, autonomie, zelfstandigheid? Kortom, met onze inzetbaarheid als team?

3. Belemmeringen bij de aanpak van verzuim en hoe die te doorbreken

Op papier is het verzuimproces meestal helder. In de praktijk echter niet, behalve als je er (vaak) mee te maken hebt. Informatie en adviseurs zijn moeilijk vindbaar, vooral voor medewerkers. De overgang naar meer hybride werken heeft deze onduidelijkheid versterkt. Dit leidt tot veel

afwachten en zaken voor zich uit schuiven. Maar ook bij organisaties waar het proces wel helder is, pakt niet iedereen zijn rol.

Het uitgangspunt van het Eigen Regiemodel is eenvoudig: leidinggevende en medewerker hebben samen de regie. In de praktijk ligt de regie maar in een derde van de gevallen waar hij hoort te liggen. Dat komt vooral doordat samen de regie hebben alleen werkt als er onderling vertrouwen is en doordat leidinggevendenden vaak 'full service' verwachten van de bedrijfsarts. Als er geen gezamenlijke regie is, dan is het veel vaker de leidinggevende die de regie heeft dan de medewerker.

Leidinggevendenden en medewerkers slagen er niet altijd in om samen tot 'afspraken en aanspreken' te komen als het gaat om verzuim. Om belemmeringen uit de weg te ruimen moet gekeken worden naar:

- Veiligheid: in een sociaal en psychologisch veilig klimaat durven medewerkers eerder signalen af te geven, waardoor knelpunten eerder kunnen worden aangepakt.
- Lef, focus en eerlijkheid: als er een conflict-vermijdende cultuur heerst wordt het moeilijk om feedback te geven en te ontvangen en elkaar aan te spreken op je rol. Dit doorbreken vergt lef, focus en eerlijkheid.
- Rol van de bedrijfsarts: het is goed om de rol van de bedrijfsarts te blijven uitleggen: hij kan adviezen geven over mogelijkheden en beperkingen, hij kan als sparring partner optreden, hij kan driegesprekken faciliteren, maar hij is niet de casemanager.
- Training voor leidinggevendenden en medewerkers: het is goed om ook medewerkers te trainen: over je rol in het Eigen regiemodel, actief verantwoordelijkheid nemen voor je eigen inzetbaarheid, grenzen aangeven, AVG-aspecten, communicatie, maar ook over je rol als collega van medewerkers bij wie verzuim dreigt of optreedt.
- Re-integratie: extra investeren door inzet van een verzuimcoach of verzuimcoördinator, een coördinator voor re-integratieplekken, of inzet van een andere leidinggevende als casemanager.

Om meer beweging te creëren in de eerste weken van het verzuim, kunnen zowel medewerker als leidinggevende iets doen. Als medewerker kun je proactief aangeven wat je nodig hebt; als leidinggevende kun je direct contact leggen; samen kun je afspraken maken. Als dat niet lukt, kun je denken aan eerder betrekken van de bedrijfsarts of de re-integratieadviseur, inzetten van vragenlijsten, introductie van taakdelegatie of inzet van een verzuimcoach.

Bij sommige organisaties wordt al een verzuimcoach of verzuimcoördinator ingezet. De voordelen liggen voor de hand: het kan de eigen regie versterken omdat er extra kennis en expertise over het verzuimproces beschikbaar komt. Toch is er ook een aantal aandachtspunten, met name:

- Is de verzuimcoach/-coördinator er alleen voor de leidinggevende of ook voor de medewerker?
- De valkuil dat leidinggevende en medewerker achterover gaan leunen en juist minder eigen verantwoordelijkheid voelen.
- Er moet een voor leidinggevende en medewerker begrijpelijke rolverdeling zijn met andere adviseurs (taakgedelegeerde, re-integratieadviseur, BMW, vitaliteitscoach).

Leidinggevendenden hebben enerzijds een inhoudelijke taak, anderzijds een verantwoordelijkheid voor de veiligheid en gezondheid van het team. Is

dat eigenlijk wel te combineren? De meningen over deze stelling zijn verdeeld, maar de meeste geïnterviewden zijn het er wel over eens dat de combinatie, zeker bij een grote span of control, kan knellen en dat de people management-kant dan het onderspit delft.

Conclusies

Waarom draaien we volgens de geïnterviewden niet aan de knoppen om verzuim te voorkomen of te beheersen?

1. We draaien niet aan de knoppen omdat we de link niet leggen tussen de problemen die we ervaren en het verzuim.
2. Vooral HR voelt urgentie bij verzuim. Anderen voelen een andere urgentie: arbeidsmarktkrapte.
3. We draaien niet aan de knoppen omdat we te veel kijken naar cijfers, in plaats van naar mensen.
4. We draaien niet aan de juiste knoppen, omdat de juiste knoppen niks met ziekte te maken hebben.
5. We denken te beperkt over preventie.
6. We hebben geen tijd of lef om naar de organisatie te kijken. Liever wachten we af tot het probleem medisch wordt.
7. Leidinggevende en medewerker draaien niet aan de knoppen omdat ze niet weten waar die zijn.
8. Of omdat ze niet kunnen of durven draaien.
9. Of omdat de werkinhoud alle aandacht opeist.

Waar is de meeste winst te behalen volgens de geïnterviewden?

1. Laten zien hoe verlagen van ziekteverzuim kan helpen de problemen op te lossen, waar we als rijksoverheid (wèl) van wakker liggen, zoals arbeidsmarktkrapte.
2. Vaker samen "door de oogbaren" kijken hoe het met de organisatie gaat. Het MTO en de RI&E daarbij gebruiken.
3. Verzuim voorkomen of aanpakken: meer kijken naar organisatie-oorzaken zoals werkdruk, mismatches, arbeidsconflicten, werk-/privébalans.
4. Beter duidelijk maken hoe breed preventie is. Hoeveel meer er mogelijk is dan alleen individuele interventies. Waaróm investeren in werkplezier belangrijk is.
5. Het Eigen Regiemodel versterken door leidinggevend en medewerkers in een vroeg stadium te laten adviseren door een verzuimcoördinator, verzuimcoach of POB-er. Maar ook door de rol van collega's te benadrukken.
6. Leidinggevend en meer selecteren op people management skills. Ze leren signalen te herkennen, "vier A"-gesprekken te voeren, zakelijk helpend te zijn.
7. Medewerkers weerbaar maken, meer autonomie geven. Daarnaast meer aandacht voor taakvolwassenheid, collegialiteit en de verantwoordelijkheid van medewerkers voor hun eigen duurzame inzetbaarheid.

Advies

Wat kun je rijksbreed doen om het hoge verzuim te beheersen? Om bij te dragen aan het antwoord op die vraag is in dit onderzoek gekeken hoe erg we het eigenlijk vinden dat het verzuim zo hoog is. Waar dat hoge verzuim vandaan komt. En waar de hoofdrolspelers in de verzuimbegeleiding tegenaan lopen als ze met verzuim te maken krijgen.


Dit onderzoek is niet kwantitatief: er zijn 30 mensen aan het woord, met elk hun eigen perspectief op verzuim. In die 30 verhalen zitten veel overeenkomsten, aanknopingspunten en suggesties. Niet allemaal even nieuw of verrassend, want er zijn al vaker analyses en onderzoeken gedaan, die vol staan met aanbevelingen, handelingsperspectieven en knoppen om aan te draaien.

Het advies is dan ook om geen nieuwe knoppen te bedenken, waaraan gedraaid zou moeten worden. Het is zinvoller om sommige accenten anders te leggen, waardoor het draaien aan de knoppen makkelijker wordt en het belang ervan duidelijker.

De geïnterviewden noemen zeven acties waarmee in hun ogen de meeste winst te behalen is. Uit deze acties is een top drie te halen van aanbevelingen, die de meeste impact kunnen hebben.

1. **Strategisch: voer een ander gesprek over verzuim.**

Een verzuimpercentage motiveert niet, we liggen er niet van wakker van. Daarom moeten we op een andere manier het gesprek over verzuim gaan voeren: welk probleem kunnen we oplossen voor de organisatie als we het verzuim verlagen? Nog concreter: hoe kan verlagen van het verzuim helpen de personeelskrapte te verminderen, zodat we de taken kunnen blijven invullen waarvoor we als rijksoverheid aan de lat staan? Kunnen we daar concrete, overtuigende voorbeelden van laten zien? Ga in gesprek over verzuim als oorzaak van urgente problemen, zodat verlagen van het verzuim onderdeel van de oplossing kan worden.



Mijn urgentie heeft niet te maken met verzuim, maar met behoud van medewerkers.
Directeur

2. **Tactisch: kijk veel breder naar preventie.**

Om dit strategische gesprek te kunnen voeren moeten we weten op welke oorzaken van verzuim we de meeste invloed hebben, zodat we problemen kunnen voorkomen of beheersen. Dat zijn de oorzaken die in de organisatie liggen. Om daar zicht op te krijgen is het niet genoeg om op individueel medewerkerniveau te kijken naar oorzaken en oplossingen. Preventie begint veel eerder, op organisatieniveau. Kijk




Werkdruk is niet altijd het probleem van die ene medewerker. Soms moet er iets veranderen in de organisatie van het werk. Neem de druk van de politiek om dingen snel af te handelen. Dat heeft zoveel invloed op onze cultuur dat we het ook zo aanpakken bij onderwerpen die helemaal niet onder politieke druk staan. Dat hoeft niet.
HR-adviseur

samen wat er speelt en wat er beter kan, met hulp van data uit RI&E, MTO en PMO en informatie uit gesprekken bij het koffiezetapparaat. Bespreek dat met elkaar in het werkoverleg. Doe dit ook met adviseurs zoals de bedrijfsarts, bedrijfsmaatschappelijk werker of vertrouwenspersoon. Dat kan bijvoorbeeld via een minder op casuïstiek georiënteerde invulling van het sociaal medisch overleg. Houd inzetbaarheid dus niet alleen op individueel niveau, maar ook op teamniveau in het oog en neem daar verantwoordelijkheid voor.

3. **Operationeel: versterk de positie van de medewerker in en rond het Eigen Regiemodel.**

De medewerker heeft een grote verantwoordelijkheid als het gaat om inzetbaarheid, maar neemt die niet altijd, of kan die niet nemen. Maak (bijvoorbeeld bij indiensttreding of via training) duidelijker wat die verantwoordelijkheid inhoudt en durf de medewerker daarop ook aan te spreken, zodat er meer balans komt in het Eigen Regiemodel. Steek de medewerker tegelijk ook de hand toe door knelpunten zoals mismatch met de functie, arbeidsconflicten of een verstoorde werk-/privébalans serieus te nemen en eerder op te (helpen) lossen. Geef tenslotte meer inhoud en lading aan collegialiteit: de medewerker als collega heeft een belangrijke rol om verzuim te signaleren en te voorkomen.



Ik bied collega's hulp aan. Zie ik patronen? Een hulpvraag? En ik werk nieuwkomers in. Daarbij let ik op stressfactoren. Dat is mijn taak als collega.
Medewerker

Uiteraard zijn er nog veel meer verbeteringen mogelijk. Denk bijvoorbeeld aan versterken van de samenwerking tussen verschillende adviseurs op het gebied van (langdurig) verzuim. Of aan het meer datagedreven werken bij de aanpak van verzuim. Dergelijke acties kunnen de sturing op verzuim versterken, maar waren geen onderwerp van dit onderzoek.

Dit onderzoek is dan ook niet 'het boek met alle antwoorden'. Het geeft aan hoe accenten kunnen worden verlegd: de urgentie meer voelbaar maken, meer oog hebben voor wat er beter kan in de organisatie om verzuim te voorkomen, meer evenwicht brengen in de eigen regie van leidinggevende en medewerker. Die accenten zouden bijvoorbeeld een plaats kunnen krijgen in een herijkte rijksvisie op gezond en veilig werken.

1 Inleiding: waarom draaien we niet aan de knoppen?

De laatste keer dat een rijksbrede verzuimanalyse is gemaakt was in 2018, mede naar aanleiding van vragen uit de Tweede Kamer. Doel was om via een cijfermatige analyse in beeld te krijgen aan welke knoppen de departementen kunnen draaien om het verzuim omlaag te brengen.

Die verzuimanalyse heeft er echter niet toe geleid dat het verzuim structureel lager is geworden. Sterker nog: er zijn daarna nog de nodige (departementale en sectorbrede) analyses gemaakt, inclusief knoppen om aan te draaien, maar toch is het verzuim bij de rijksoverheid sinds 2018 alleen maar toegenomen.

De vraag is dus niet "Wat zijn de knoppen waaraan we kunnen draaien?" maar "Waarom draaien we er niet aan?" De – lastigere - vraag die daar onder ligt is: "Vinden we het (hoge) verzuim bij het rijk wel een probleem? Hoe urgent vinden we het als rijksoverheid eigenlijk dat 1 op de 15 medewerkers verzuimt?"

Begin 2023 is in het Interdepartementaal Platform Gezond Werken (IPGW) afgesproken om opnieuw een rijksbrede verzuimanalyse te laten uitvoeren. Opdrachtgever is BZK/DGDOO. Een werkgroep van IPGW-leden treedt op als klankbord. Dit keer is gekozen om de rijksbrede verzuimanalyse kwalitatief te benaderen.

2 Doel en werkwijze

2.1 Doel van dit onderzoek

In dit onderzoek is het de bedoeling om via interviews met verschillende betrokkenen een beeld te krijgen van

- De mate waarin nu extra urgentie wordt ervaren om het verzuim omlaag te brengen, dan wel laag te houden;
- Factoren in de organisatie die het verzuim kunnen beïnvloeden, maar die niet altijd naar voren komen uit de cijfers over verzuim en verzuimoorzaken;
- Belemmeringen bij de aanpak van verzuim en ideeën om die te doorbreken.

2.2 Waar gaat dit onderzoek niet over

- De relatie tussen verzuim en vitaliteit en de manier waarop medewerkers daarmee bezig zijn;
- Werkdruk en werkstress.

Deze thema's zijn namelijk onderwerp van andere projecten die op dit moment lopen binnen de IPGW. De uitkomsten van deze projecten komen wel bij elkaar in de IPGW, zodat het mogelijk is verbanden te leggen.

2.3 Werkwijze/aanpak

In de periode juli – september 2023 zijn interviews gehouden over drie thema's:

- Urgentie om extra in te zetten op het terugdringen, dan wel laag houden van het verzuim;
- Factoren in de organisatie die het verzuim kunnen beïnvloeden;
- Belemmeringen bij de aanpak van het verzuim en het doorbreken daarvan.

Insteek van deze interviews was niet om kennis te verzamelen over hoe het zou moeten gaan, of om cijfermatige informatie op te halen. Het ging om het verhaal van de geïnterviewden: wat is jouw visie, vanuit jouw eigen ervaring en rol, op de onderzoeksvragen?

Op basis van de interviews is aan de IPGW-werkgroep verzuim een presentatie gegeven van de bevindingen. Vervolgens is deze rapportage opgemaakt, die naast de bevindingen ook een advies bevat.

2.4 Wie zijn geïnterviewd

In totaal zijn 30 personen geïnterviewd, die te verdelen zijn in de volgende categorieën:

- A&O-deskundigen
- Bedrijfsartsen
- Bedrijfsmaatschappelijk werkers
- Directie/bestuurders
- GOR-leden
- HR-adviseurs
- Leidinggevenden

- Medewerkers
- Re-integratieadviseurs
- Strategisch preventiemedewerkers

Daarbij was één dubbelinterview, dat geen dubbele uitkomsten opleverde. Er is rekening gehouden met een verdeling over de ministeries, zodat er minstens één geïnterviewde voor of bij elk ministerie werkzaam is. Ook is gekeken naar spreiding over beleid, uitvoering en inspectie. Sommige geïnterviewden (A&O-deskundige, bedrijfsartsen, bedrijfsmaatschappelijk werkers, re-integratieadviseurs) werken vanuit O&P Rijk voor een ministerie, of soms voor meerdere. In dat laatste geval heeft hun input dus betrekking op meerdere ministeries.

In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van

- Het aantal geïnterviewden per categorie;
- Geïnterviewden per ministerie;
- In dienst van ministerie of O&P Rijk.

2.5 Hoe deze rapportage te lezen

De bevindingen zijn een weergave van resultaten uit de interviews. Dit betreft dus de opvattingen van de geïnterviewden en kan niet worden beschouwd als een wetenschappelijk onderzoek.

De bedoeling is vooral een kwalitatief beeld te geven van wat de geïnterviewden zien, vinden en doen op het gebied van verzuim. Hun verhaal dus; daarom zijn op verschillende plekken citaten toegevoegd.

De opgenomen grafieken tonen de verdeling over de geïnterviewden van bepaalde waarnemingen, opvattingen of acties. Er was dan bijvoorbeeld de vraag gesteld om aan bepaalde factoren punten toe te kennen. Ze zijn niet representatief voor de gehele rijksoverheid. Dat is ook niet de insteek van dit onderzoek. Waar het wel om gaat is aanknopingspunten te geven om verzuim te voorkomen of te beheersen.

3 Urgentie om extra in te zetten op terugdringen of laag houden van verzuim

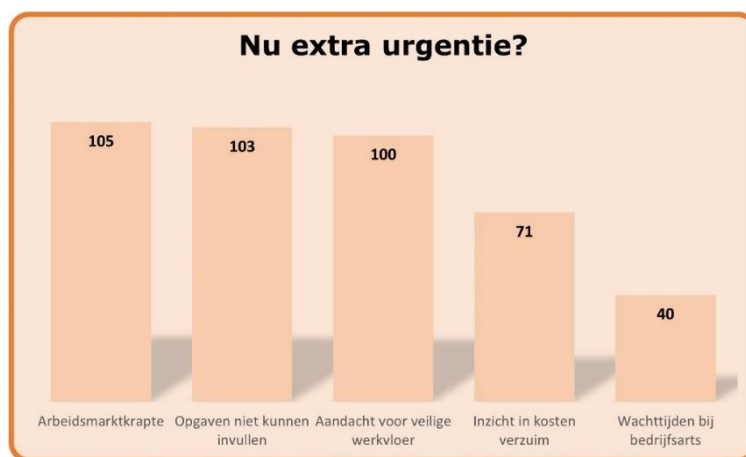
3.1 Inleiding

Als eerste is onderzocht of er op dit moment urgentie is om extra in te zetten op terugdringen of laag houden van het verzuim. Immers, als die urgentie er is kan dat een motivatie zijn om meer te draaien aan de knoppen die we hebben om verzuim aan te pakken.

3.2 Zijn er nu *extra* redenen om iets aan het verzuim te doen?

Verzuim terugdringen of laag houden kun je doen om verschillende redenen: om een goed werkgever te zijn, om kosten te reduceren of om te voldoen aan je wettelijke verplichtingen. In de IPGW-werkgroep verzuim zijn vijf factoren benoemd die mogelijk op dit moment een **extra reden** kunnen zijn om het verzuim te verlagen of zo laag mogelijk te houden:

- Arbeidsmarktkrapte;
- Als rijksorganisatie de opgaven waarvoor je staat niet meer kunnen invullen;
- (Inzicht in) de kosten van verzuim voor de organisatie (inclusief werving en financiering van vervangend personeel);
- Toegenomen aandacht voor een veilige werkvloer (fysiek en sociaal);
- Wachttijden bij de bedrijfsarts.



De geïnterviewden denken dat deze factoren met elkaar verweven zijn. Vooral het personeelstekort, niet kunnen vervullen van je opgaven als rijksorganisatie en de veilige werkvloer beïnvloeden elkaar. Ze kunnen leiden tot meer werkdruk en werkstress bij medewerkers. Niet alleen bij degenen die werk moeten overnemen van hun verzuimende collega's, maar ook bij medewerkers die (bijna) verzuimen, die druk voelen om te blijven doorwerken of die onvoldoende tijd voor re-integratie nemen.

Hoewel deze drie factoren wel een gevoel van urgentie geven, wordt geen link gelegd met verzuim. Zo zoekt men de oorzaak van personeelskrapte eerder in een knellende formatie of hoge uitstroom dan in de hoogte van het verzuim. Men ziet verlagen of voorkomen van verzuim dus ook niet als mogelijke oplossing. Bij het niet kunnen vervullen van je opgaven als

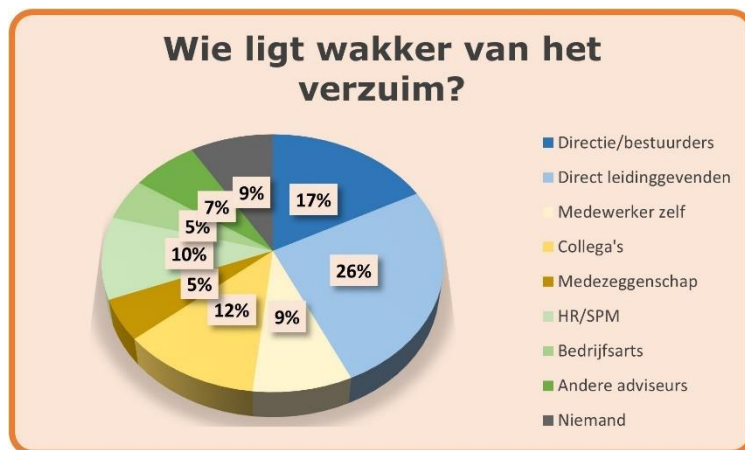
rijksorganisatie gaat de aandacht eerder naar de veeleisende politiek dan naar de rol die het verzuim hierbij speelt. Ondanks de toegenomen aandacht voor een veilige werkvloer wordt ook daarbij meestal niet gekeken naar verzuim als gevolg (of als oorzaak) van de onveiligheid.

De andere twee factoren leveren minder extra urgentie op. Er is weinig inzicht in en aandacht voor de kosten van verzuim, zelfs als deze kosten heel concreet worden gemaakt. Aan verzuim verbonden kosten worden soms al ingecalculeerd en lijken geen extra urgentie op te leveren om het verzuim aan te pakken. Wachttijden bij de bedrijfsarts geven geen urgentie om verzuim te verminderen, maar verzuim dwingt wel tot het verminderen van wachttijden. Soms worden de wachttijden als oneigenlijk argument gebruikt: dan is dáár veel discussie over, terwijl de oorzaken van verzuim die de organisatie zelf moet aanpakken buiten beeld blijven.

"Wij hebben laten zien dat ons ministerie elke dag zoveel verzuimende medewerkers heeft, dat je er het Circustheater mee kunt vullen. Dat had geen enkele impact."
HR-adviseur

3.3 Vooral het management ligt wakker van verzuim, maar de adviseurs zetten zich het meest in om verzuim te verlagen

Los van de vraag of er op dit moment *extra* urgentie wordt gevoeld rondom ziekteverzuim is het ook goed om te kijken of mensen er überhaupt van wakker liggen. Aan de geïnterviewden is een aantal vragen gesteld over de urgentie die zij op dit moment om zich heen zien als het gaat om terugdringen of laag houden van verzuim. Ook is gevraagd hoe zij daar zelf in staan.



Bijna de helft van de interviewden ziet vooral het management (zowel hoog als laag) zich zorgen maken over het verzuim, vooral vanwege de impact ervan op de organisatie. Tegelijk signaleren geïnterviewden een terughoudendheid om écht in te grijpen: hoewel men zich ervan bewust is dat organisatiebrede inspanningen nodig zijn om verzuim effectief aan te pakken, komt er door tijdgebrek of discussies over verantwoordelijkheden geen actie.

Sommigen ervaren de bezorgdheid van het hogere management als iets 'voor de Bühne'. Bij direct leidinggevenden zien geïnterviewden dat die de impact van verzuim wel voelen en tot handelen komen.

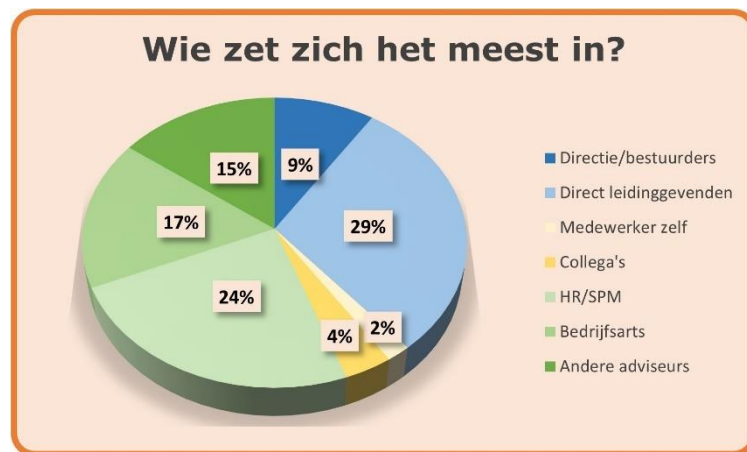
Een kwart denkt dat het vooral de medewerkers zijn, die wakker liggen van verzuim: degenen die zelf verzuimen, hun collega's die het werk moeten overnemen, maar ook planners en coördinatoren die bijvoorbeeld werkroosters rond moeten krijgen.

Iets minder dan een kwart denkt dat het de adviseurs rondom verzuim zijn die het meeste wakker liggen: bedrijfsartsen, HR-adviseurs, re-integratieadviseurs. Dat komt dan vooral door dat deze adviseurs van dichtbij zien welke narigheid er speelt bij de verzuimende medewerkers.

Daarnaast valt nog op:

- Zo'n 10% van de geïnterviewden denkt dat er helemaal niemand van verzuim wakker ligt.
- Veel geïnterviewden signaleren dat verzuim vooral in termen van cijfers wordt benaderd en dat de aandacht voor de mens en de oorzaken van verzuim vaak beperkt is.

Als je kijkt naar wie zich volgens de geïnterviewden het meest inzet om het verzuim terug te dringen of laag te houden, dan verschuift het beeld.



- Meer dan de helft ziet dat de adviseurs (bedrijfsartsen, HR en andere adviseurs) zich het meest inzetten, veel meer dan ze van het verzuim wakker liggen.
- Medewerkers en hoger management zetten zich juist minder in om verzuim terug te dringen of laag te houden, dan ze ervan wakker liggen.
- De inzet van direct leidinggevenden is volgens de geïnterviewden ongeveer even groot als de mate waarin ze ervan wakker liggen.

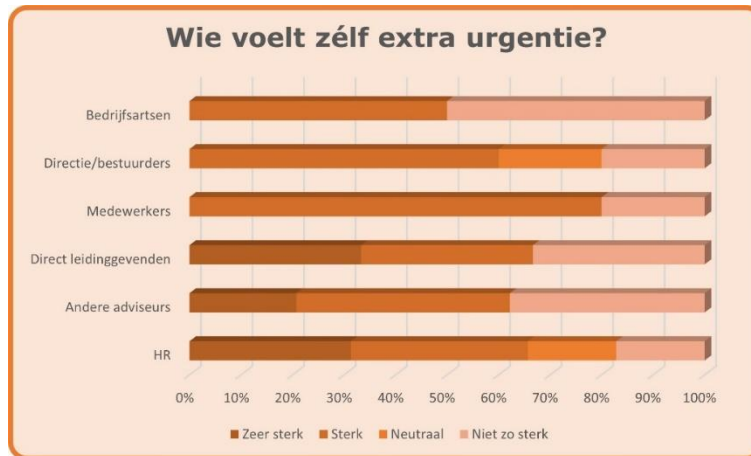
"Ik zie dat directeuren van kleine taakorganisaties veel aandacht aan verzuim besteden en er actief mee bezig zijn. Niet alleen op het niveau van individuele medewerkers maar ook in het team."

Re-integratieadviseur

Er is dus volgens de geïnterviewden een verschil tussen de gevoelde urgentie rondom verzuim en de mate waarin mensen die urgentie in acties omzetten, behalve bij direct leidinggevenden.

3.4 Persoonlijk gevoel van urgentie komt niet door het verzuim

Als laatste is aan de geïnterviewden gevraagd in hoeverre het verzuim binnen hun organisatie een probleem is, waarvoor zij zelf bereid zijn om op dit moment extra stappen te ondernemen.



Dit levert een wisselend beeld op, waarbij opvalt:

- Een deel voelt geen extra urgentie omdat verzuim altijd urgent is en dus voortdurend maximale inzet van ze vraagt.
- Een deel voelt geen extra urgentie omdat verzuim niet motiveert om in actie te komen.
- Een deel voelt grote urgentie om extra stappen te zetten; dat is echter niet vanwege de hoogte van het verzuim, maar om andere redenen zoals arbeidsmarktkrapte.



3.5 Verbaannorm of een eigen norm?

Hiervoor werd al de waarneming van veel geïnterviewden beschreven dat verzuim vooral in termen van cijfers wordt benaderd. In dat verband is ook gesproken over de Verbaannorm, die op dit moment vaak als benchmark wordt aangehaald voor het verzuimpercentage bij de rijksoverheid.

Aan de geïnterviewden is gevraagd wat zij ervan zouden vinden als elke rijksorganisatie zelf een realistisch verzuim(streef-) percentage bepaalt en nastreeft. Dit leverde de volgende inzichten op:


De Verbaannorm

- Is voor vrijwel niemand een norm die actief wordt gebruikt.
- Is een stip op de horizon (om niet te vergeten dat er een horizon is), maar niet meer dan dat.
- Is lastig omdat hij ziekte meet en niet inzetbaarheid.

De meningen lopen uiteen of een eigen norm dan een beter idee zou zijn:

- Zo'n norm kan motiverend zijn, omdat een zelf geformuleerde norm realistischer is.
- Maar zo'n norm ook leiden tot voortdurend (discussies over) bijstellen en minder vergelijkbaarheid tussen rijksorganisaties.

De algemene conclusie is: het gaat niet om de norm, maar om wat je doet om je organisatie gezonder te maken en hoe het komt dat dat soms niet lukt. Daar moet het gesprek over gaan en daarop moet je worden aangesproken.



"Mijn doel is niet om X % ziekteverzuim te hebben. Ik wil dat er zoveel mogelijk gezonde mensen bij mij werken. Liefst 100%. En dat je mij aanspreekt op wat ik doe om dat te realiseren."

Directeur

3.6 Conclusies Extra urgentie

Hoe urgent vinden we het verzuim eigenlijk en wat betekent dat voor de vraag waarom we niet aan de knoppen draaien? Uit de interviews zijn drie conclusies te trekken:

1. We draaien niet aan de knoppen omdat we de link niet leggen tussen de problemen die we ervaren en het verzuim.
2. Vooral HR voelt urgentie bij verzuim. Anderen voelen een andere urgentie: arbeidsmarktkrapte.
3. We draaien niet aan de knoppen omdat we te veel kijken naar cijfers, in plaats van naar mensen.

4 Factoren in de organisatie die het verzuim kunnen beïnvloeden

4.1 Inleiding

In het tweede deel van dit onderzoek kijken we naar de oorzaken van verzuim. Wanneer een medewerker verzuimt kan dat verschillende oorzaken hebben:



Als werkgever heb je over het algemeen de meeste invloed op de verzuimoorzaken die in het werk liggen. Het is met andere woorden een belangrijke knop om aan te draaien als je verzuim wilt voorkomen of beheersen. Je hebt hier ook een duidelijke verantwoordelijkheid volgens de Arbowet: de werkgever zorgt voor de veiligheid en de gezondheid van de werknemers inzake alle met de arbeid verbonden aspecten.

Aan de geïnterviewden zijn daarom vragen gesteld over factoren in de organisatie die het verzuim kunnen beïnvloeden: zowel in het algemeen als voor een aantal specifieke factoren. Daarnaast is gevraagd naar hoe je kunt voorkomen dat problemen medisch worden en hoe je kunt zorgen dat met een bredere blik naar verzuimoorzaken wordt gekeken.

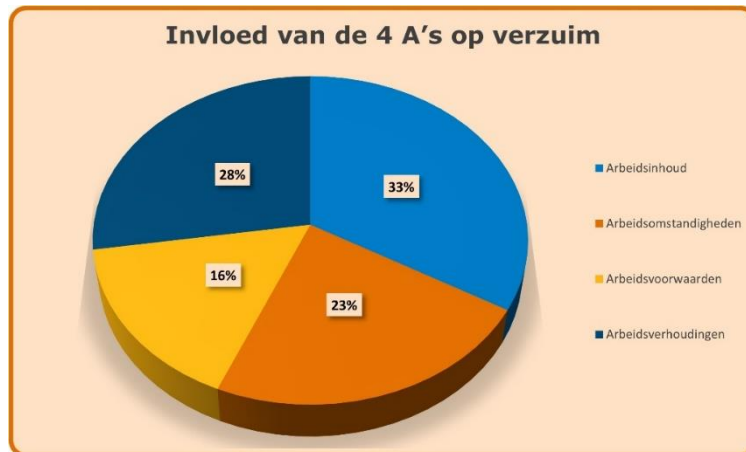
4.2 Arbeidsinhoud heeft de meeste invloed op verzuim

De kwaliteit van arbeid wordt bepaald door een aantal factoren, ook wel de vier A's genoemd:

De vier A's

- **Arbeidsinhoud:** soort taken, ontwikkelmogelijkheden, zelfstandigheid, afwisseling, werkdruk, invloed, informatie.
- **Arbeidsomstandigheden:** omgevingsfactoren, lichamelijke en psychische belasting, veiligheid, bescherming tegen ongevallen.
- **Arbeidsvoorwaarden:** beloning, arbeidstijden, contractvorm, opleidings- of promotiemogelijkheden.
- **Arbeidsverhoudingen:** sociale klimaat, inspraak en medezeggenschap, de onderwerpen die daarbij aan bod komen en de wijze waarop deze verhoudingen gestalte krijgen.

Deze vier A's bepalen niet alleen in positieve zin de kwaliteit van arbeid, maar kunnen ook het ontstaan of voortduren van verzuim beïnvloeden. Welke A heeft de meeste invloed volgens de geïnterviewden?



Over het algemeen lijken arbeidsinhoud en arbeidsomstandigheden de grootste invloed te hebben op het ontstaan en voortduren van verzuim, maar de mate van invloed verschilt per organisatie en situatie. Arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen spelen ook een rol, maar hebben een minder duidelijk effect op verzuim.

- **Arbeidsinhoud**

Arbeidsinhoud heeft de meeste invloed op verzuim. Aspecten die daarbij een rol spelen: werkdruk, mismatch, tekort aan uitdaging, afwisseling en zelfstandigheid, problemen met grenzen bewaken, taakonduidelijkheid.

- **Arbeidsomstandigheden**

Fysieke arbeidsomstandigheden, waaronder werkplekinrichting en veiligheid, kunnen veel invloed hebben. Hybride werken en keuzevrijheid in de werkplek hebben volgens de geïnterviewden invloed op de beleving van arbeidsomstandigheden.

Het verzuim is bij ons al jaren hoog. Missen we dan niet iets qua arbeidsomstandigheden of arbeidsverhoudingen?
Directeur

- **Arbeidsverhoudingen**

Vooraf sociale onveiligheid en de relatie tussen management / leidinggevenden en medewerkers zijn invloedrijke factoren. Daarnaast kunnen slechte arbeidsverhoudingen kunnen een belemmering vormen voor re-integratie, waardoor verzuim langer duurt dan nodig is.

Heel belangrijk is het fijn hebben, gehoord worden, een veilig sociaal klimaat.
Medewerker

- **Arbeidsvoorwaarden**

Ten aanzien van arbeidsvoorwaarden zijn de meningen verdeeld. Sommigen hebben de ervaring dat door beloningsverschillen of het ontbreken van promotiemogelijkheden en groeiperspectief onvrede en spanningen kunnen ontstaan die uiteindelijk in verzuim uitmonden. Anderen geven aan: als iemand zich ziek meldt vanwege zijn arbeidsvoorwaarden kun je er zeker van zijn dat er wat anders speelt.

Overigens merkt een deel van de geïnterviewden op dat de vier A's elkaar ook kunnen beïnvloeden: als het slecht gaat op het ene vlak kan dat op den duur zijn uitwerking hebben op het andere vlak.

4.3 Waarom melden mensen zich ziek?

Hoewel uit cijfers van P-Direkt en de registratiesystemen van bedrijfsartsen betrouwbaarder cijfers te verkrijgen zijn over oorzaken van verzuim, is deze vraag ook voorgelegd aan de geïnterviewden. Wat zien zij in hun omgeving als de meest voorkomende oorzaken van verzuim?



Aan deze uitkomsten zijn niet zonder meer conclusies te verbinden. Het zijn de subjectieve waarnemingen van de geïnterviewden, geen harde data. Wel is duidelijk dat zeker niet alle oorzaken medisch van aard zijn.

4.4 Mismatch, arbeidsconflicten en werk-/privébalans: aandacht geboden

In de IPGW-werkgroep verzuim is een aantal concrete factoren in de organisatie geïdentificeerd, die van invloed zouden kunnen zijn op de hoogte en duur van het verzuim. Deze factoren komen niet altijd naar voren uit de managementinformatie over verzuim, ofwel omdat ze niet worden geregistreerd, ofwel omdat er nog niet veel onderzoek naar is gedaan. Aan de geïnterviewden is gevraagd wat in hun ogen de invloed is van deze factoren op het ontstaan of voortduren van verzuim.

- Aantal personeelsgesprekken per medewerker per jaar
- Aantal vacatures
- Aard van het werk
- Arbeidsconflicten
- Belemmeringen voor re-integratie
- Contractduur (vast/tijdelijk)
- Hybride werken
- Mismatch met de functie
- Span of control van leidinggevenden
- Werk-privébalans

De reden om juist naar deze factoren te kijken is dat ze in principe allemaal binnen de invloedssfeer van de werkgever kunnen vallen. Met andere woorden: dit zijn factoren waar je als werkgever meer grip op hebt dan bijvoorbeeld medische factoren of zaken die geheel in de privésfeer liggen. Bovendien vallen ze onder de verantwoordelijkheid van de werkgever om te zorgen voor een gezonde en veilige werkomgeving.

Uit de interviews komt de volgende top 3 naar voren van factoren die volgens de geïnterviewden de meeste invloed hebben:



Hoewel dit geen medische factoren zijn, is het volgens de geïnterviewden heel belangrijk om er wel iets aan te doen. Immers, zo geven zij aan: als je er niks aan doet leidt het uiteindelijk wèl tot verzuim, mogelijk zelfs tot medische klachten. Verzuim dat eigenlijk onnodig is en voorkomen had kunnen worden.

Over de overige factoren merken de geïnterviewden nog op:

- P-gesprekken: niet het aantal formele P-gesprekken, maar aandacht en weten wat er speelt is belangrijk: het dagelijkse contact met medewerkers, zodat je ze kent en weet wat ze nodig hebben.
- Aard van het werk: speelt vooral een rol als het werk te repetitief is en niet aansluit bij de competenties van de medewerker.
- Contractduur: in de huidige arbeidsmarkt is contractduur minder relevant als factor die verzuim kan beïnvloeden.
- Hybride werken: kan zowel een positieve als een negatieve factor zijn, afhankelijk van de mate van sociale verbinding en praktische ondersteuning.
- Span of control: belangrijker dan de span of control zijn de kwaliteit en competenties van leidinggevendenden.

Verder wijzen sommige geïnterviewden nog op enkele andere factoren in de organisatie, die verzuim kunnen beïnvloeden: (aangekondigde) reorganisaties, werkhouding van medewerkers (altijd "aan staan"), organisatiecultuur (gebrek aan structuur, onvoldoende steun van leidinggevendenden).

4.5 Voorkomen dat het medisch wordt

Uit de voorgaande vragen is duidelijk dat een deel van de verzuimoorzaken niet medisch is: juist dát deel waar je als werkgever iets mee moet. Dus is de vraag van belang hoe te voorkomen dat het medisch wordt. Aan de geïnterviewden is gevraagd welke manieren zij zien om dat te bereiken.

De sleutel lijkt te zitten in een (veel) breder perspectief op wat preventie eigenlijk is. Veelal komen bij preventie gedachten op als: we moeten fruit aanbieden, een fysiotherapeut inschakelen, mensen verwijzen naar bedrijfsmaatschappelijk werk. Dit zijn zeker belangrijke interventies, maar ze vormen maar een klein deel van het totale plaatje.

Mensen naar een workshopje resilience sturen is te laat.
Medewerker



Uit dit overzicht blijkt dat een veel breder perspectief op preventie mogelijk is, waardoor al veel eerder acties kunnen worden ondernomen om te voorkomen dat een medewerker uiteindelijk in het verzuim belandt. De in het plaatje genoemde acties zijn voorbeelden. In bijlage 2 is een uitgebreider overzicht van ideeën opgenomen. Waar het om gaat is: breder kijken naar preventie.

4.6 De bredere context van verzuim(-oorzaken)

Breder kijken: het is makkelijker gezegd dan gedaan. Hoe vaak komt het niet voor dat verzuim wordt gezien als een probleem waarvan de oorzaak alleen bij de medewerker ligt? De volgende vraag aan de geïnterviewden was dan ook: hoe zou je kunnen bevorderen dat verzuim in de bredere context wordt gezien?

De antwoorden zijn in drieën te verdelen:

- Waarom wordt er eigenlijk niet breder naar verzuimoorzaken gekeken?
- Wat kun je doen?
- Hoe kom je aan informatie?

Dat de bredere blik ontbreekt kan verschillende redenen hebben:

- Medicaliseren (dus: de oorzaak bij de medewerker zoeken) is de weg van de minste weerstand.
- Leidinggevenden hebben te weinig tijd.
- Handelingsverlegenheid: wat moet ik doen? Moet ik dat doen?
- Medewerkers geven geen signalen tot het te laat is (vooral jongeren).
- Sociale omgeving is niet veilig genoeg om zaken aan te kaarten.
- RI&E en MTO worden niet gebruikt.
- Weinig intrinsieke motivatie om de organisatie te verbeteren.

Niet al deze punten zijn even makkelijk op te lossen. Dat betekent volgens de geïnterviewden absoluut niet dat je er niks aan kunt doen. De kern van hun suggesties is: vaker samen door de oogharen kijken. Met elkaar regelmatig vragen bespreken als:

- Wat gebeurt hier? Wat speelt er? Hoe is ons werk georganiseerd? Doen we hier dingen verkeerd met zijn allen?
- Wat is onze klus als team? Is dat haalbaar met dit team?
- Hoe staat het met onze bevoegenheid, motivatie, autonomie, zelfstandigheid? Kortom, met onze inzetbaarheid als team?

Werkdruk is niet altijd het probleem van die ene medewerker. Soms moet er iets veranderen in de organisatie van het werk. Neem de druk van de politiek om dingen snel af te handelen. Dat heeft zoveel invloed op onze cultuur dat we het ook zo aanpakken bij onderwerpen die helemaal niet onder politieke druk staan. Dat hoeft niet.
HR-adviseur

Daarbij niet uit het oog verliezen dat er al veel informatie beschikbaar is, uit verschillende bronnen:

- RI&E, MTO, PMO.
- Rondje over de werkvloer (ook digitaal).
- (Open staan voor) signalen van medewerkers en collega-leidinggevenden.
- SMT's: informatie van bedrijfsarts en BMW.
- Vertrouwenspersoon: jaarverslag.

4.7 Conclusies Factoren in de organisatie

Ook het tweede deel van het onderzoek geeft aanknopingspunten over de vraag waarom we niet aan de knoppen draaien om terug te dringen of laag te houden:

5. We draaien niet aan de juiste knoppen, omdat de juiste knoppen niks met ziekte te maken hebben.
6. We denken te beperkt over preventie.
7. We hebben geen tijd of lef om naar de organisatie te kijken. Liever wachten we af tot het probleem medisch wordt.

5 Belemmeringen bij de aanpak van verzuim en hoe die te doorbreken

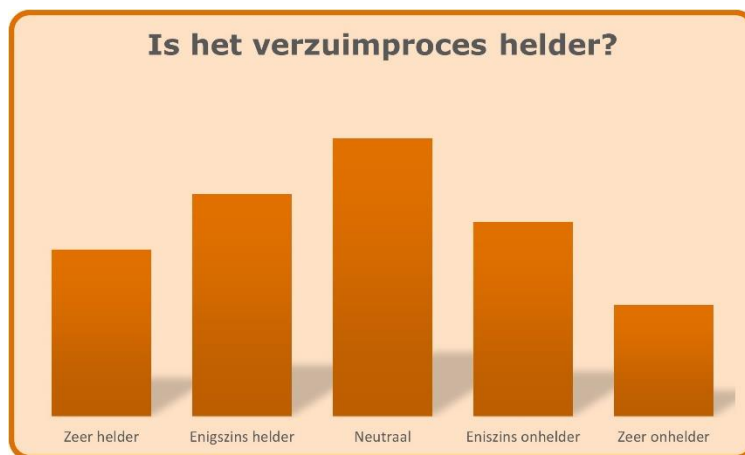
5.1 Inleiding

Het derde deel van het onderzoek ging over het proces van verzuimbegeleiding zelf. Weet iedereen wel wat zijn rol is? En wie draait er daadwerkelijk aan de knoppen? Aan de geïnterviewden zijn vragen gesteld over belemmeringen in de verzuimbegeleiding en waar die mee te maken kunnen hebben. Daarnaast is gevraagd naar mogelijke oplossingen, zoals de inzet van verzuimcoaches of verzuimcoördinatoren.

5.2 Hoe helder is het proces van verzuimbegeleiding en wat iedereen daarin moet doen?

De rijksoverheid gaat bij de begeleiding van verzuim uit van het Eigen Regiemodel. Leidinggevende en medewerker staan daarin centraal, ondersteund door een kring van adviseurs (bedrijfsarts, re-integratieadviseur, bedrijfsmaatschappelijk werk, enzovoorts). Een schematische weergave van het Eigen Regiemodel is te vinden in bijlage 3.

Dit Eigen Regiemodel is vertaald in departementale verzuimprotocollen, verzuimprocedures en verzuimreglementen. De vraag is: weet iedereen nu wat zijn rol is en wat hij moet doen?



Hoewel de antwoorden uiteenlopend zijn, zit er wel een rode draad in:

- Op papier is het proces meestal helder.
- In de praktijk echter niet, behalve als je er (vaak) mee te maken hebt.
- Informatie en adviseurs zijn moeilijk vindbaar, vooral voor medewerkers.
- De overgang naar meer hybride werken heeft de onduidelijkheid versterkt.
- Dit leidt tot veel afwachten en zaken voor zich uit schuiven.
- Maar ook bij organisaties waar het proces wél helder is, pakt niet iedereen zijn rol.

Het is een black box. Ik wist bijvoorbeeld niet eens dat wij een re-integratieadviseur hebben.
Leidinggevende

5.3 Daadwerkelijke regie meestal niet waar bij hoort

Het uitgangspunt van het Eigen Regiemodel is eenvoudig: leidinggevende en medewerker hebben samen de regie. Maar is dat ook zo in de praktijk?



Volgens de geïnterviewden ligt de regie maar in een derde van de gevallen waar hij hoort te liggen volgens het Eigen Regiemodel. Dat kan verschillende redenen hebben. Als belangrijkste worden genoemd:

- Samen de regie hebben werkt alleen als er onderling vertrouwen is.
- Leidinggevenden verwachten vaak 'full service' van de bedrijfsarts.

Wat verder opvalt is het verschil tussen leidinggevend en medewerkers: als er geen gezamenlijke regie is, dan is het veel vaker de leidinggevende die de regie heeft dan de medewerker.

Medewerkers hebben soms de houding: ik ben ziek, dus jij moet het oplossen. Niet alle leidinggevend hebben daar een weerwoord op.

Directeur

Verschiede geïnterviewden geven aan dat de regie bij iemand anders ligt dan de genoemde personen, namelijk bij HR (7%) of bij helemaal niemand (7%). Ook geven sommigen aan dat de ambtelijke top de regie over het verzuim wil nemen, maar in dat geval gaat het om de cijfers, niet om de oorzaken of de verzuimbegeleiding.

5.4 Belemmeringen voor eigen regie, hoe ruim je die uit de weg?

Leidinggevend en medewerkers slagen er niet altijd in om samen tot 'afspraken en aanspreken' te komen als het gaat om verzuim. Waar ligt dat aan? De geïnterviewden geven een breed scala aan verklaringen:


We zijn te lief voor elkaar * Gebrek aan vertrouwen * Gebrek aan aandacht * Conflicten vermijden: het gesprek niet durven aangaan * Onwetendheid * Te weinig adviseurs aan de voorkant * Complexiteit van de casuïstiek * Afspraken niet nakomen * AVG-kramp * Verwachting dat de leidinggevende alles oplost * Tijdgebrek * Gebrek aan kennis * Medicaliseren * Te veel pampieren

Interessant is dan natuurlijk ook de vraag of zij ideeën hebben om die belemmeringen uit de weg te ruimen. Anders gezegd: wat hebben

leidinggevende en medewerker nodig om bij de aanpak van verzuim (meer) samen de regie te nemen? De geïnterviewden hebben een aantal suggesties gedaan om de belemmeringen uit de weg te ruimen.

- **Veiligheid**

Een sociaal en psychologisch onveilig klimaat en gebrek aan vertrouwen tussen leidinggevenden en medewerkers maken het moeilijk om verzuim te bespreken en effectief aan te pakken. Versterken van de verbinding en daarmee de veiligheid is nodig om ruimte te scheppen voor open gesprekken. Bijvoorbeeld gesprekken aan de hand van de vier A's. In een sociaal en psychologisch veilig klimaat durven medewerkers eerder signalen af te geven, waardoor knelpunten eerder kunnen worden aangepakt. Bijvoorbeeld door meer regelruimte te geven.



De tijd nemen, regelmatig contact hebben juist als je niet ziek bent. En dat niet te moedwillig doen, zo van "Wij hebben een gesprek want zo voorkom ik ziekteverzuim."

Medewerker



Vaak wordt een 'medisch' oordeel geveld door een leidinggevende, die geen medisch expert is: "Je klachten moeten maar eens over zijn" of "Ik dacht dat het al over was". Dat geeft medewerkers het gevoel dat ze zich moeten verantwoorden, terwijl ze behoefte hebben aan begrip, zonder oordeel.

HR-adviseur

- **Lef, focus en eerlijkheid**

Als er een conflict-vermijdende cultuur heerst binnen de organisatie wordt het moeilijk om feedback te geven en te ontvangen en elkaar aan te spreken op je rol binnen het Eigen Regiemodel. Dit doorbreken vergt lef, focus en eerlijkheid. Gesprekken voeren met een duidelijk doel. Dat begint al bij indiensttreding: medewerkers moeten een beter beeld krijgen wat ze kunnen verwachten als verzuim gaat spelen.

- **Rol van de bedrijfsarts**

Soms wordt de bedrijfsarts als te terughouden ervaren, waardoor het lastig is beweging in de verzuimbegeleiding te krijgen. In andere gevallen wordt juist te veel op de bedrijfsarts geleund, waardoor leidinggevende en medewerker te afwachtend blijven. Het is goed om de rol van de bedrijfsarts te blijven uitleggen: hij kan adviezen geven over mogelijkheden en beperkingen, hij kan als sparring partner optreden, hij kan driegesprekken faciliteren, maar hij is niet de casemanager.

- **Training voor leidinggevenden èn voor medewerkers**

Op veel plaatsen zijn trainingen beschikbaar voor leidinggevenden, bijvoorbeeld rond gespreksvaardigheden, voorbeeldgedrag of de Wet verbetering poortwachter. Voor medewerkers ontbreekt dit aanbod vaak. Het is goed om de trainingen voor leidinggevenden voort te zetten en daarnaast ook medewerkers training aan te bieden. Die kan gaan over je rol in het Eigen Regiemodel, actief verantwoordelijkheid nemen voor je eigen inzetbaarheid, grenzen aangeven, AVG-aspecten en communicatie, maar ook over je rol als collega van medewerkers bij wie verzuim dreigt of optreedt.


- **Re-integratie**

Knelpunten bij re-integratie kunnen te maken hebben met gebrek aan kennis of tijd, of met ontbreken van goede re-integratieplekken. Naast training van leidinggevenden is het zaak hierin extra te investeren

door bijvoorbeeld inzet van een verzuimcoach of -coördinator, een coördinator voor re-integratieplekken of door in voorkomende gevallen een andere leidinggevende als casemanager in te zetten.

De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat dit geen nieuwe gedachten zijn. Veel ideeën staan ook al in eerdere verzuimanalyses. Ook de jaarrapportages vanuit O&P Rijk|Bedrijfszorg dragen vergelijkbare aanbevelingen aan.

Toch is het goed ze te noemen. Enerzijds omdat het gewoon zinnige adviezen zijn, anderzijds omdat er een zekere accentverschuiving te zien is van de eigenlijke verzuimbegeleiding naar meer doen aan de voorkant, om problemen vóór te zijn. Ook de sterkere aandacht voor de rol en verantwoordelijkheid van de medewerker is opvallend.



De vraag "Wat ga jij er zelf aan doen?" wordt door medewerkers niet als sympathiek ervaren. Ze zijn dat ook niet gewend. Dan wordt de rolverdeling dus: de leidinggevende holt, medewerker wacht af.
Directeur

5.5 Meer beweging in de eerste zes weken van het verzuim

Een van de knelpunten in het proces van verzuimbegeleiding zijn de eerste weken van het verzuim. Dan zijn bij uitstek de medewerker en leidinggevende zelf aan zet. Toch komt de begeleiding van het verzuim vaak pas op gang op het moment dat de bedrijfsarts in beeld komt. Aan de geïnterviewden is gevraagd hoe je meer beweging zou kunnen creëren in die eerste weken van het verzuim. Zij vinden dat zowel medewerker als leidinggevende daar een rol in kunnen spelen:

- Als **medewerker** proactief aangeven: wat heb ik nodig?
- Als **leidinggevende** direct contact leggen, niet te krampachtig doen over AVG-beperkingen
- **Samen** afspraken maken
- Als dat niet lukt:
 - Inzetten vragenlijsten
 - Inzetten taakdelegatie, verzuimcoach of REA voor triage in de eerste weken
 - Bedrijfsarts eerder betrekken, wachttijden verkorten

5.6 Verzuimcoördinator en verzuimcoach

Een andere manier om het proces van verzuimbegeleiding en eigen regie te ondersteunen is de hiervoor genoemde inzet van verzuimcoach of verzuimcoördinator. Zij worden al op sommige ministeries ingezet; andere overwegen dit. Aan de geïnterviewden is gevraagd welke lessen hieruit te leren zijn.

De voordelen liggen voor de hand:

- Inzet van een verzuimcoach of -coördinator kan de eigen regie versterken.
- Er komt extra kennis en expertise over het verzuimproces beschikbaar.



Daarnaast is er ook een aantal aandachtspunten:

- Is de verzuimcoach/-coördinator er alleen voor de leidinggevende of ook voor de medewerker?
- De valkuil is dat leidinggevende en medewerker achterover gaan leunen en juist minder eigen verantwoordelijkheid voelen.
- Verder is het de vraag of deze adviseurs extern moeten worden ingehuurd of zelf in dienst genomen.
- Belangrijk is dat er een voor leidinggevende en medewerker begrijpelijke rolverdeling is met andere adviseurs (taakgedelegeerde, re-integratieadviseur, BMW, vitaliteitscoach).
- Ook moet de verzuimcoördinator/-coach aansluiten bij de organisatiecultuur.

De geïnterviewden zijn wel benieuwd of al effect van deze inzet op het verzuim zichtbaar is.

5.7 Inhoudelijk leidinggevenden kunnen (niet) tegelijk people managers zijn


Als laatste is ingezoomd op de rol van de leidinggevende. Hij heeft enerzijds een inhoudelijke taak, anderzijds heeft hij een verantwoordelijkheid voor de veiligheid en gezondheid van zijn team. Is dat eigenlijk wel te combineren? Deze stelling is voorgelegd aan de geïnterviewden.



De meningen over deze stelling zijn verdeeld.

- Mee eens (inhoudelijk en people management gaan *niet* samen):
 - De top spreekt leidinggevenden aan op de inhoud alsof ze expert zijn. Die leidinggevenden willen niet worden afgerekend op inhoudelijke fouten, dus blijven zich zelf vooral met de inhoud bezighouden.
 - Leidinggevenden die (te snel) doorgroeien vanuit de inhoud vinden de inhoud nog te leuk en hebben nog niet de competenties ontwikkeld om people manager te zijn.
 - Het kan wel, maar de combinatie is zeldzaam ("witte raven") en dus te duur voor de rijksoverheid om in huis te hebben.

- Inhoud en menskant concurreren altijd in tijd (span of control).
- Mee oneens (inhoudelijk en people management gaan *wèl* samen):
 - Je móet het wel combineren: als je van het ene bent komt het andere er altijd bij.
 - Leidinggevenden die zelf te veel met de inhoud bezig zijn, geven hun medewerkers niet genoeg professioneel vertrouwen.
 - Het is allebei te leren.
 - Je moet er wel rekening mee houden in de werving en selectie van leidinggevenden.



Mijn leidinggevende ziet het als zijn primaire taak om mij met plezier mijn werk te laten doen. De inhoud laat hij bij mij.
Re-integratieadviseur

Ondanks de verschillen van inzicht zijn de meeste geïnterviewden het er over eens dat de combinatie, zeker bij een grote span of control, kan knellen en dat de people management-kant dan het onderspit delft.

5.8 Conclusies Belemmeringen in de aanpak van verzuim

Het laatste deel van het onderzoek, dat inging op het proces van verzuimbegeleiding, laat zien waarom leidinggevenden en medewerkers niet aan de knoppen draaien:

8. Leidinggevende en medewerker draaien niet aan de knoppen omdat ze niet weten waar die zijn.
9. Of omdat ze niet kunnen of durven draaien.
10. Of omdat de werkinhoud alle aandacht opeist.

6 Waar is de meeste winst te behalen?

Samenvattend geven de geïnterviewden het volgende antwoord op de hoofdvraag waarom we niet aan de knoppen draaien die het verzuim kunnen terugdringen of laag houden:



Als laatste is hun de vraag voorgelegd: Waar is volgens jou de meeste winst te behalen als het gaat om terugdringen of laag houden van verzuim? Hoe zou je dat zelf aanpakken? Dit levert een lijstje met zeven actiepunten op:

1. Laten zien hoe verlagen van ziekteverzuim kan helpen de problemen op te lossen, waar we als rijksoverheid (wèl) van wakker liggen, zoals arbeidsmarktkrapte.
2. Vaker samen "door de oogharen" kijken hoe het met de organisatie gaat. Het MTO en de RI&E daarbij gebruiken.
3. Verzuim voorkomen of aanpakken: meer kijken naar organisatie-oorzaken zoals werkdruk, mismatches, arbeidsconflicten, werk-/privébalans.
4. Beter duidelijk maken hoe breed preventie is. Hoeveel meer er mogelijk is dan alleen individuele interventies. Waaróm investeren in werkplezier belangrijk is.
5. Het Eigen Regiemodel versterken door leidinggevend en medewerkers in een vroeg stadium te laten adviseren door een verzuimcoördinator, verzuimcoach of POB-er. Maar ook door de rol van collega's te benadrukken.
6. Leidinggevend en meer selecteren op people management skills. Ze leren signalen te herkennen, "vier A"-gesprekken te voeren, zakelijk helpend te zijn.
7. Medewerkers weerbaar maken, meer autonomie geven. Daarnaast meer aandacht voor taakvolwassenheid, collegialiteit en de verantwoordelijkheid van medewerkers voor hun eigen duurzame inzetbaarheid.

Bijlage 1: Geïnterviewden

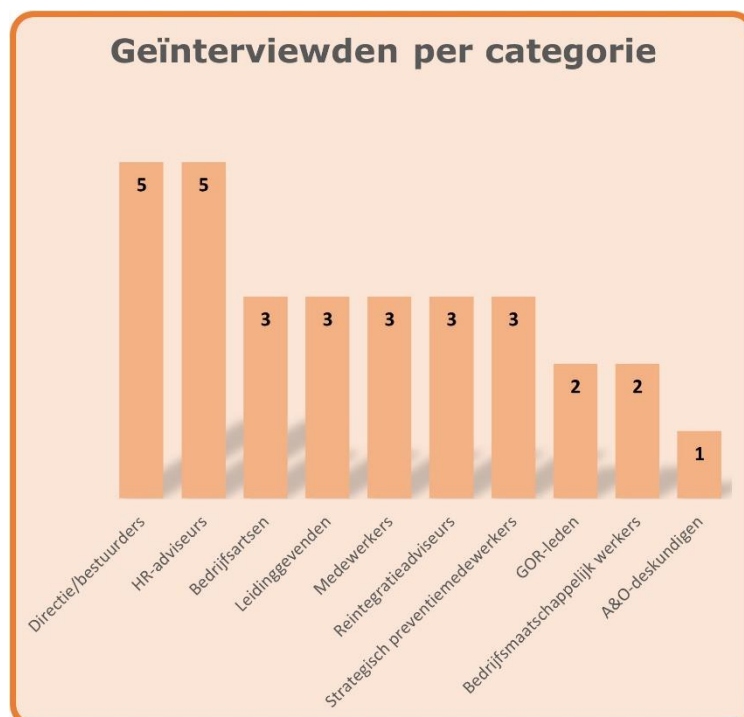
Toelichting

In totaal zijn 30 personen geïnterviewd, die te verdelen zijn in de volgende tien categorieën:

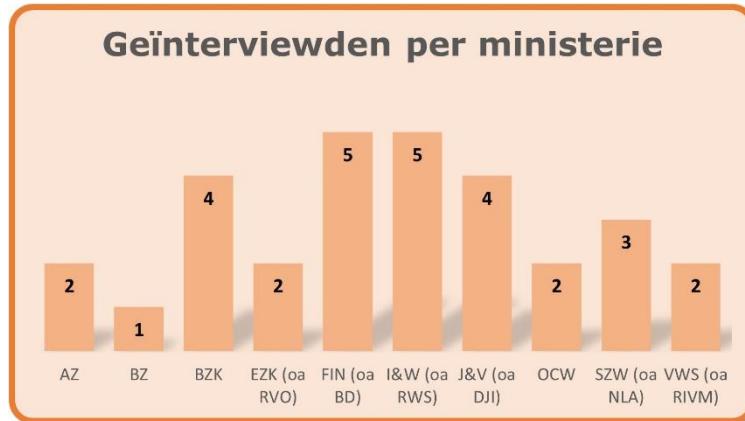
- A&O-deskundigen
- Bedrijfsartsen
- Bedrijfsmaatschappelijk werkers
- Directie/bestuurders
- GOR-leden
- HR-adviseurs
- Leidinggevenden
- Medewerkers
- Re-integratieadviseurs
- Strategisch preventiemedewerkers

Daarbij was er één dubbelinterview, dat geen dubbele uitkomsten opleverde. Er is rekening gehouden met een verdeling over de ministeries, zodat er minstens één geïnterviewde voor of bij elk ministerie werkzaam is. Ook is gekeken naar spreiding over beleid, uitvoering en inspectie. Een deel van de geïnterviewden (A&O-deskundige, bedrijfsartsen, bedrijfsmaatschappelijk werkers, re-integratieadviseurs) werkt vanuit O&P Rijk voor een ministerie, of soms voor meerdere. In dat laatste geval heeft hun input dus betrekking op meerdere ministeries.

1. Geïnterviewden per categorie



2. Geïnterviewden werkzaam voor of bij ministerie



3. In dienst van ministerie of O&P Rijk?



Bijlage 2: Een breder perspectief op preventie



In bovenstaand schema uit paragraaf 3.5 is een aantal voorbeelden gegeven van acties, die in verschillende fasen van preventie relevant zijn. De geïnterviewden hebben hier nog veel meer ideeën over. Een overzicht:

Preventief organisatieniveau

- Zorg voor haalbare doelen en teamcapaciteit.
- Train leidinggevendenden in gespreksvoering.
- Heb vanuit HR meer aandacht voor mismatch en oplossingen daarvoor.
- Selecteer medewerkers op basis van talenten in plaats van louter competenties.
- Creëer een organisatiecultuur waarin collegialiteit een grotere rol speelt en signalen oppikken normaal is.
- Pak kort frequent verzuim aan.
- Maak de span of control van leidinggevendenden niet te groot.
- Geef aandacht aan de menselijke maat en niet (alleen) aan cijfers.
- Zorg dat medewerkers zich verbonden voelen aan de organisatie.
- Let op patronen die tot verzuim kunnen leiden en doorbreek deze.

Preventie medewerkerniveau

Leidinggevendenden

- Wees alert op signalen en neem ze serieus.
- Voer regelmatig open gesprekken met alle medewerkers, zowel de gezonde medewerkers als degenen die verzuimen.
- Besteed in die gesprekken aandacht aan de werkplek, motivatie, ontwikkeling en match met het werk. Maar ook aan zaken die de werk-/privébalans kunnen verstoren, zoals financiële problemen, relatieproblemen, mantelzorg en andere life events.
- Geef medewerkers (meer) de regie, moedig ze aan om aan de bel te trekken als dat nodig is en ondersteun hun welzijn.

Medewerkers

- Wees collegiaal: bied je collega's steun.
- Wees alert op signalen en neem ze serieus.

Bij de eerste signalen

Leidinggevenden

- Bied regelmogelijkheden en bespreek preventieve maatregelen.
- Focus niet op de medische klachten, maar op oorzaken waarop je als werkgever invloed hebt (bijvoorbeeld: werkdruk).
- Wees je bewust van de AVG, maar zorg dat die niet tot onnodige verkramping leidt.

Medewerkers

- Trek zelf (eerder) aan de bel.
- Neem zelf verantwoordelijkheid voor je eigen welzijn en inzetbaarheid.

Preventieve interventies

- Bied interventies zoals psychologische hulp of fysiotherapie snel en laagdrempelig aan (op basis van vertrouwen in plaats van control)
- Zorg voor open spreekuren voor diverse interventies (o.a. bedrijfsarts, BMW, psychologische hulp).
- Schakel de re-integratieadviseur eerder in.

Bijlage 3: Het Eigen regiemodel

