

VERZUIM EN INZETBAARHEID HEEFT U DE REGIE?

IN SAMENWERKING MET

**arbo
unie** aan de slag

HR PRAKTIJK

www.hrpraktijk.nl

Inhoud

| | |
|---|----|
| 1. Inleiding | 3 |
| 2. Verzuimbegeleiding | 4 |
| 2.1 Hoe is de verzuimbegeleiding georganiseerd? | 4 |
| 2.2 Wat willen organisaties verbeteren rondom verzuimbegeleiding?..... | 4 |
| 3. De rol van de leidinggevende | 5 |
| 3.1 Wat is het kwalitatieve oordeel over de rol van de leidinggevende?..... | 5 |
| 3.2 Hoe wordt de leidinggevende ondersteund? | 6 |
| 4. De rol van de medewerker | 7 |
| 5. Preventie | 8 |
| 6. Conclusies | 11 |
| <i>Bijlage 1: Onderzoeksverantwoording en deelnemersprofiel</i> | 12 |
| <i>Meer informatie?</i> | 11 |

1. Inleiding

Iedere organisatie streeft naar een goed werkklimaat, waar gezonde en gemotiveerde medewerkers optimaal kunnen functioneren. En iedere organisatie zet – vanzelfsprekend – in op verzuimcijfers die zo laag mogelijk zijn. In de huidige tijd van dynamiek op de arbeidsmarkt, krimpende en/of innoverende organisaties en steeds veranderende competentieprofielen is het belangrijker dan ooit om het verzuimbeleid hoog op de agenda te zetten. Proactiviteit en preventie zijn daarbij steeds belangrijkere sleutelbegrippen.

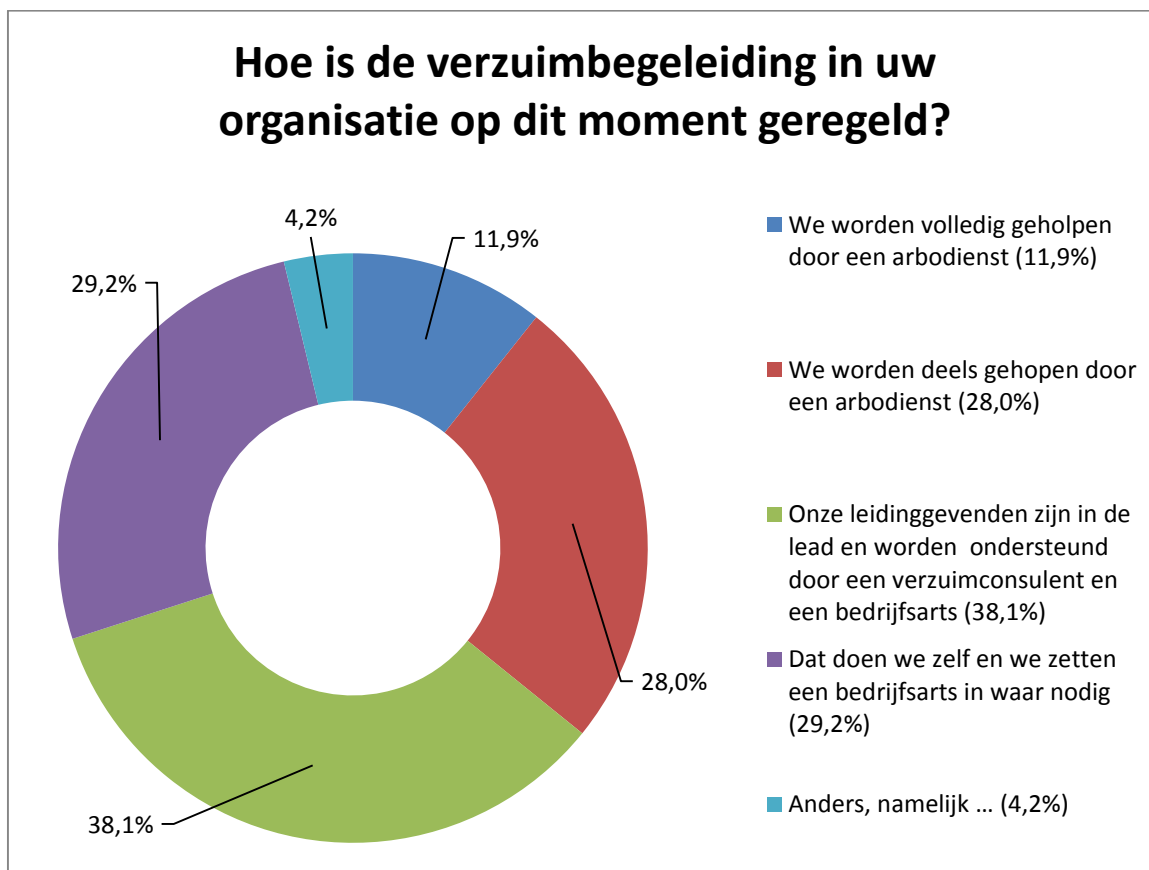
Vanwege de urgentie van het onderwerp namen HRPraktijk en Arbo Unie het initiatief om een onderzoek te doen onder HR-professionals. We vroegen een groot aantal HR-mensen hoe hun organisatie omgaat met verzuim. Hoe tevreden is men over het verzuimbeleid? Wie heeft binnen de organisatie de regie? Hoe proactief opereert het (lijn)management? En wat is de bijdrage van de medewerkers zelf?

Op deze en een hele serie andere vragen geeft dit rapport antwoord. Wij willen met dit onderzoek een beeld geven van de wijze waarop organisaties in Nederland omgaan met verzuim, uiteraard met de hoop dat u als HR-professional met deze inzichten uw voordeel kunt doen in uw eigen organisatie.

2. Verzuimbegeleiding

2.1 Hoe is de verzuimbegeleiding georganiseerd?

We hebben de deelnemers aan het onderzoek om te beginnen gevraagd hoe de verzuimbegeleiding in de eigen organisatie is georganiseerd. Een vrij groot deel van de respondenten, 38,1%, geeft aan dat de leidinggevenden in de lead zijn en ondersteund worden door een verzuimconsulent en een bedrijfsarts. 29,2% Van de ondervraagden laat weten de verzuimbegeleiding zelf te regelen en waar nodig een bedrijfsarts in te zetten, en 28% geeft aan deels door een arbodienst te worden geholpen. Ruim één op de tien organisaties (11,9%) wordt volledig geholpen door een arbodienst.



2.2 Wat willen organisaties verbeteren rondom verzuimbegeleiding?

In het onderzoek werd de HR-managers gevraagd of ze tevreden waren over de resultaten van de huidige vorm van verzuimbegeleiding. Ruim 53 procent van de respondenten beantwoordde die vraag met 'Nee'. Er is dus nog veel werk aan de winkel, zo lijkt het.

De ondervraagden zien verschillende terreinen waarop nog flinke stappen gezet moeten worden. Op de (open) vraag welke veranderingen men in de eigen organisatie wenselijk of noodzakelijk vindt, antwoorden veel deelnemers aan het onderzoek dat er sneller en proactiever gehandeld zou moeten worden. “Van (oneerbiedig gezegd) puinruimen naar proactief handelen”, zo vat één geïnterviewde de mening van veel collega’s samen. “We moeten streven naar meer eigenaarschap bij de medewerkers en een slag maken van curatief naar preventief werken”, zegt een andere deelnemer.

Ook laten veel deelnemers aan het onderzoek weten dat ze een actievere bijdrage van de leidinggevenden verwachten. We gaan in het volgende hoofdstuk nader in op de rol van de leidinggevende.

3. De rol van de leidinggevende

3.1 Wat is het kwalitatieve oordeel over de rol van de leidinggevende?

Een grote meerderheid van de HR-professionals – 78 procent – vindt dat leidinggevenden binnen de organisatie de aangewezen personen zijn om sturing te geven aan verzuimbegeleiding van hun medewerkers. Maar op de wijze waarop de leidinggevenden die rol in de praktijk oppakken zijn HR-professionals kritisch.

Op de vraag of leidinggevenden in staat zijn om dreigend langdurig verzuim te herkennen, antwoordt 59 procent van de deelnemers aan het onderzoek dat leidinggevenden daartoe slechts in beperkte mate in staat zijn. 12 Procent van de leidinggevenden ziet zo’n verzuim zelfs in het geheel niet aankomen. Slechts drie op de tien managers zijn wél in staat om het risico van langdurige uitval bij één van hun medewerkers op tijd te herkennen.



Ook met het maken van de keuze welke medewerkers naar een bedrijfsarts moeten worden gestuurd hebben de managers moeite. Minder dan een op de drie (31 procent) van de leidinggevenden is goed in staat deze keuze te maken. Volgens de ondervraagde HR-professionals is ruim 53 procent van de leidinggevenden slechts in beperkte mate in staat de juiste mensen naar de arts te sturen. Ruim 15 procent is zelfs niet of nauwelijks in staat om te signaleren wie naar een bedrijfsarts moet.

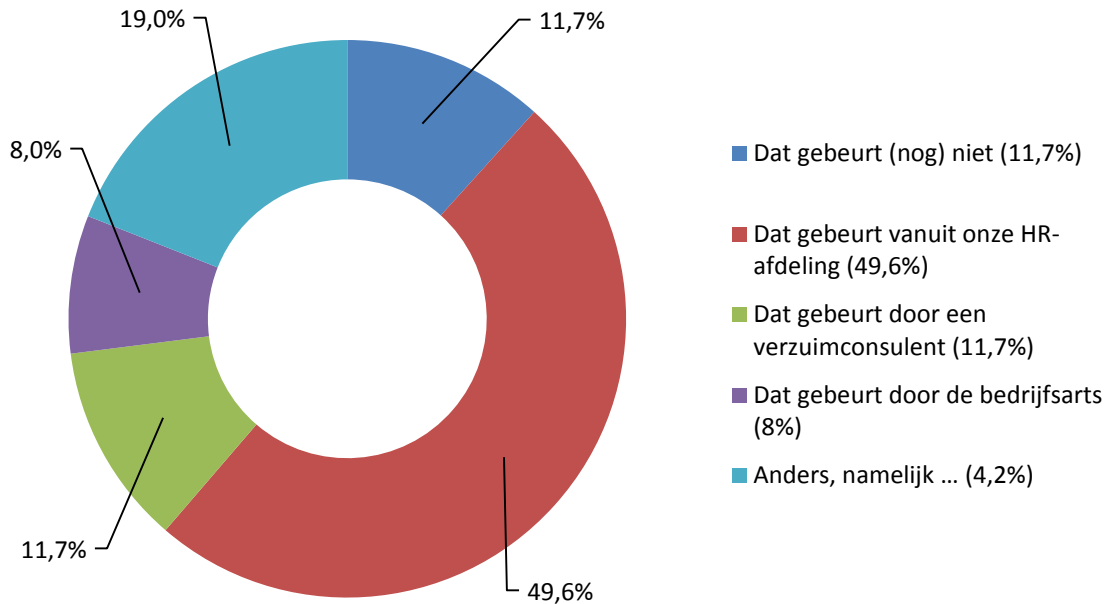
De antwoorden op de (open) vraag wat mensen in hun eigen organisatie zouden willen verbeteren, bevestigt het beeld dat men een proactievare rol van de leidinggevende wenst: “We moeten toe naar een situatie waarin de leidinggevenden echt begrijpen waar het over gaat - namelijk over het benutten van mogelijkheden - en tijdig schakelen wanneer dit onvoldoende mogelijk is”, zegt een van de deelnemers aan het onderzoek. Een andere deelnemer zegt: “De leidinggevende moet meer in staat zijn om zélf de regie te nemen over de verzuimbegeleiding.”

3.2 Hoe wordt de leidinggevende ondersteund?

Een groot aantal ondervraagde HR-professionals lijkt dus van mening dat er rondom de rol van de leidinggevende bij verzuim nog veel verbeterd kan worden. Een aantal geïnterviewden steekt hierbij de hand overigens ook in eigen boezem. Want HR moet die leidinggevende wel de tools en ondersteuning bieden om zijn of haar rol optimaal te kunnen oppakken. HR moet lijnmanagers ondersteunen in het versterken van vaardigheden om – bijvoorbeeld – goed in gesprek te kunnen gaan met de medewerkers, vinden sommige deelnemers aan het onderzoek. Een van de geïnterviewden zegt: “De support en de monitorrol moet van HR komen. Wij moeten de randvoorwaarden creëren om het management te faciliteren in hun rol en we moeten daar het eigenaanschap neerleggen.”

Het onderzoek toont aan dat in de huidige werkpraktijk HR al de meest voor de hand liggende afdeling is voor steun aan de lijn. We stelden de vraag ‘Op welke manier worden leidinggevenden in uw organisatie begeleid bij het verhogen van de inzetbaarheid van zieke medewerkers?’ Bijna de helft van de deelnemers aan het onderzoek gaf als antwoord ‘Dat gebeurt vanuit onze HR-afdeling’. Bij een kleine 12 procent van de organisaties komt die begeleiding van een verzuimconsulent, en bij 8 procent is de bedrijfsarts verantwoordelijk voor de begeleiding van leidinggevenden. Opmerkelijk is overigens dat bij ruim één op de tien organisaties de leidinggevenden geen enkele vorm van begeleiding ontvangen.

Hoe worden leidinggevenden ondersteund bij verhogen inzetbaarheid zieke werknemers?

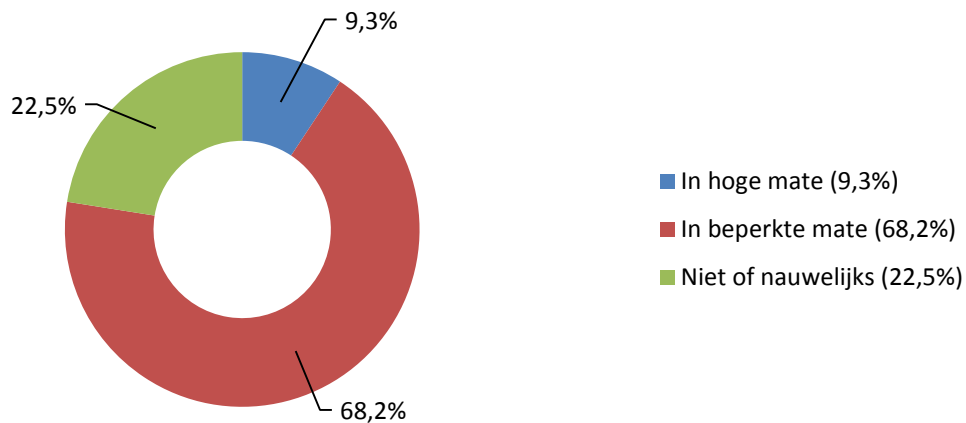


4. De rol van de medewerker

We stelden ook de vraag hoe medewerkers zelf omgaan met verzuim en op welke wijze medewerkers worden betrokken bij het omgaan met hun eigen verzuim. Op de vraag of er met medewerkers afspraken worden gemaakt over werkzaamheden die zij nog wél kunnen verrichten tijdens verzuim, antwoordde de overgrote meerderheid – ruim 91 procent – bevestigend.

Een vervolgvraag was of medewerkers uit zichzelf aangeven wat zij bij verzuim nog kunnen oppakken. Die proactieve rol van de medewerker is bij veel organisaties nog niet zo sterk ontwikkeld, zo blijkt. Slechts iets meer dan 9 procent van de medewerkers neemt ‘in hoge mate’ het voortouw bij het bekijken wat hij of zij nog wel kan doen. Bij ruim 68 procent is dit in beperkte mate het geval en in ruim 22 procent van de organisaties zijn de medewerkers niet of nauwelijks actief bezig met deze vraag.

Geven medewerkers in uw organisatie zelf aan wat zij bij verzuim nog kunnen oppakken?



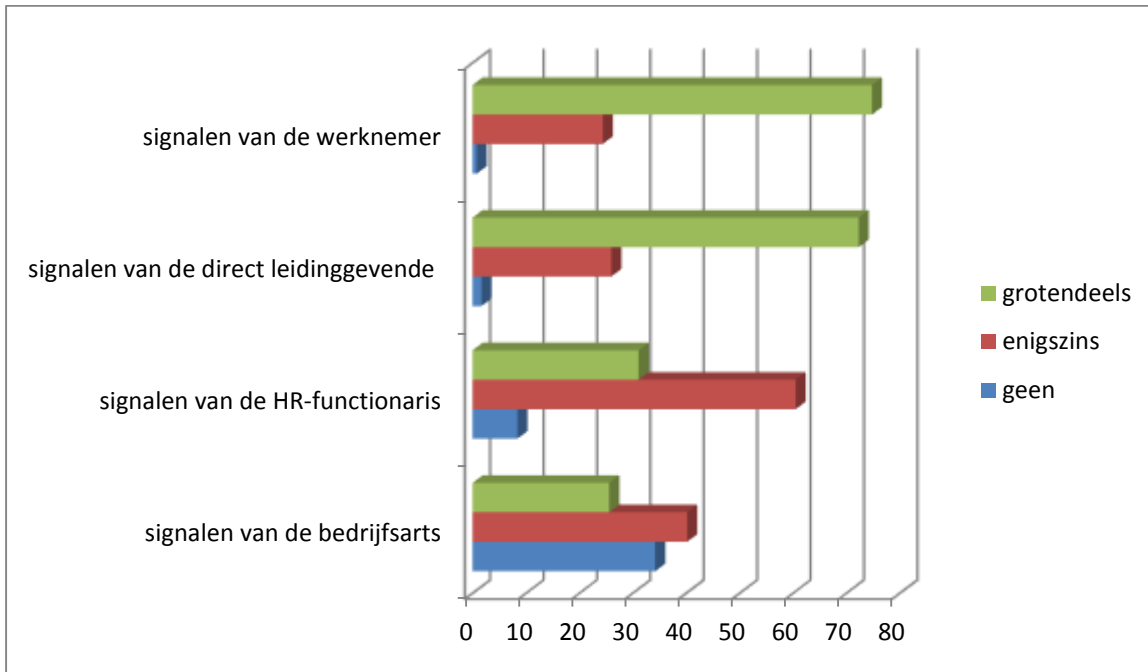
5. Preventie

5.1 Hoe wordt omgegaan met de eerste signalen van (mogelijk) verzuim?

HR-professionals hechten veel belang aan preventie, zo blijkt onder meer uit de antwoorden op de open vraag naar de punten waarop men de eigen organisatie wil verbeteren. Veel deelnemers aan het onderzoek vinden dat er sneller en proactiever gehandeld zou moeten worden. “We moeten de bewustwording bij onze medewerkers vergroten en meer ruimte – lees budget – creëren voor preventie”, vindt één geïnterviewde. “We moeten meer preventief in gesprek gaan met de mensen en signalen sneller oppakken”, zegt een andere deelnemer.

We hebben de deelnemers aan het onderzoek gevraagd welke factoren een rol spelen bij het opsporen van de eerste klachten van mogelijke uitval. In driekwart van de organisaties zijn signalen van de medewerker zelf heel bepalend in dit vroege stadium. Ook observaties van de direct leidinggevende zijn vaak – in 72 procent van de organisaties - van groot belang bij het signaleren van mogelijke uitval. Signalen van de HR-functionaris (31 procent) of de bedrijfsarts (ruim 25 procent) zijn aanzienlijk minder vaak de eerste indicatoren voor uitval.

In welke mate spelen de volgende factoren een rol bij het opsporen van eerste klachten van mogelijke uitval? (respons in procenten)

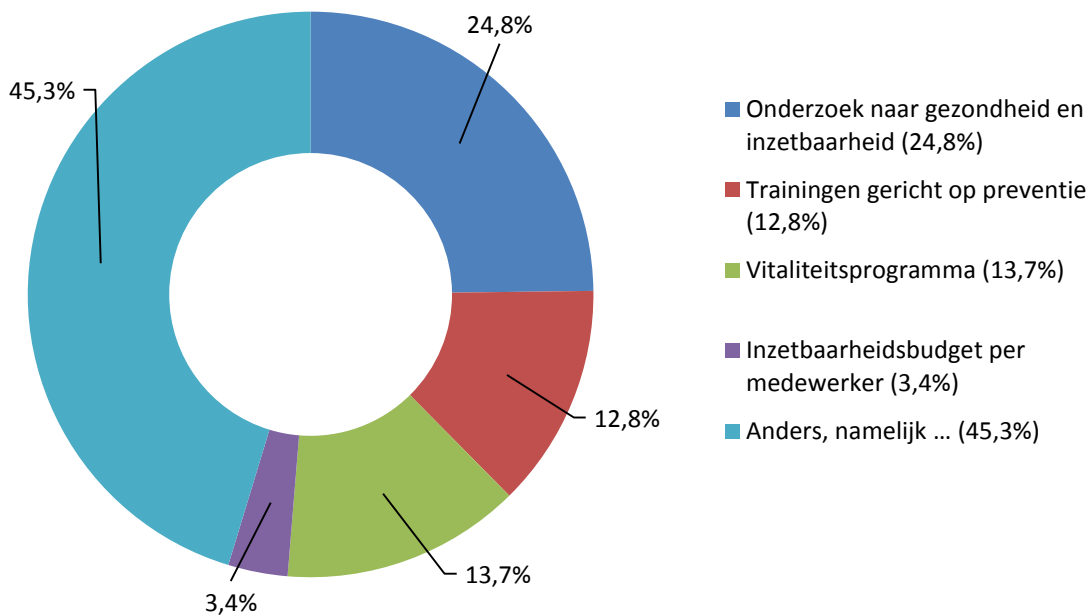


5.2 Wat doen organisaties om uitval te voorkomen?

De HR-professionals werd ook gevraagd in hoeverre in organisaties een Preventief Medisch Onderzoek of een scan op duurzame inzetbaarheid bijdragen aan het opsporen van de eerste signalen van uitval. Bij ruim een kwart van de organisaties blijkt dit in hoge mate het geval te zijn, en bij een ander kwart juist in het geheel niet. Er is een grote middenmoot – 50 procent – die aangeeft dat een PMO of een scan in beperkte mate bijdragen aan het opsporen van de eerste signalen van uitval.

We vroegen ook welke proactieve middelen worden ingezet bij het terugdringen van verzuim. Een kwart van de ondervraagden verricht binnen de organisatie onderzoek naar de gezondheid en inzetbaarheid van medewerkers. 14 Procent maakt gebruik van vitaliteitsprogramma's en 13 procent biedt trainingen die gericht zijn op preventie.

Op welke manieren besteedt uw organisatie aandacht aan het voorkomen van uitval?



Een groot deel van de respondenten die bij de vraag hierboven 'Anders' antwoordde, gaf aan dat in de eigen organisatie (nog) geen van de genoemde middelen wordt ingezet om verzuim te voorkomen. Een aantal HR-professionals gaf aan dat in hun organisatie het voorkomen van uitval vooral wordt nagestreefd door individuele/persoonlijke aandacht voor de medewerker.

Er is dus nog maar een kleine groep organisaties die actief gebruik maakt van, bijvoorbeeld, trainingen gericht op preventie of vitaliteitsprogramma's. Daar valt dus nog een forse slag te maken, zo lijkt het. Anja Gielen, Strategisch Arbeids- en Organisatie Adviseur bij Arbo Unie, onderstreept het belang van de inzet van zulke middelen. Zij gelooft dat er nog veel te winnen is als organisaties die proactieve vormen van verzuimpreventie veel meer gaan toepassen. Ze heeft ervaren dat mensen en teams vaak moeite hebben om tot handelen over te gaan: "Het is geen onwil, maar het gedoe van alledag weerhoudt ze. Mensen zelf herkennen de signalen ook vaak niet. Maar met een goed programma, bestaande uit oefeningen, films en intervisie, kun je de mentale veerkracht van teams verhogen en mensen leren om op een andere manier met die stress om te gaan. Je ziet dat mensen na het volgen van zulke programma's aantoonbaar beter omgaan met stress."

6. Conclusies

Veel HR-professionals lijken kritisch te kijken naar het verzuimbeleid in de eigen organisatie. Ruim 53 procent van de deelnemers aan dit onderzoek geeft expliciet aan ontevreden te zijn over het huidige verzuimbeleid.

Het onderzoek laat ook zien op welke gebieden stappen kunnen worden gezet. Zowel de open als de gesloten vragen wijzen opmerkelijk vaak op ontevredenheid over de rol van het (lijn)management. Het management zal zich proactiever moeten gaan opstellen en meer de regie moeten gaan nemen over het verzuimbeleid op de eigen afdeling, zo lijkt de teneur van veel antwoorden. Op concrete vragen, bijvoorbeeld of leidinggevenden in staat zijn om dreigend langdurig verzuim op tijd te onderkennen, wordt redelijk negatief geantwoord. Slechts drie op de tien leidinggevenden zouden die vaardigheid voldoende beheersen.

Omdat veel deelnemers aangeven dat HR in de lead is als het gaat om het ondersteunen van het management, is deze kritiek op het management op te vatten als een directe oproep aan HR zelf. Zoals een van de deelnemers aan het onderzoek zegt: "De support en de monitorrol moet van HR komen. Wij moeten de randvoorwaarden creëren om het management te faciliteren in hun rol en we moeten daar het eigenaanschap neerleggen."

Ook op het gebied van activiteiten die gericht zijn op het voorkomen van verzuim is nog veel te verbeteren. Een kleine minderheid van organisaties maakt actief gebruik van vitaliteitsprogramma's of trainingen die gericht zijn op preventie.

Het totaalbeeld dat dit onderzoek oproept is derhalve dat de HR-professional zijn of haar eigen taak in (het versterken van) het verzuimbeleid ten volle onderkent, maar tegelijkertijd signaleert dat er in de eigen organisatie nog volop ruimte is voor verbetering.

Meer informatie?



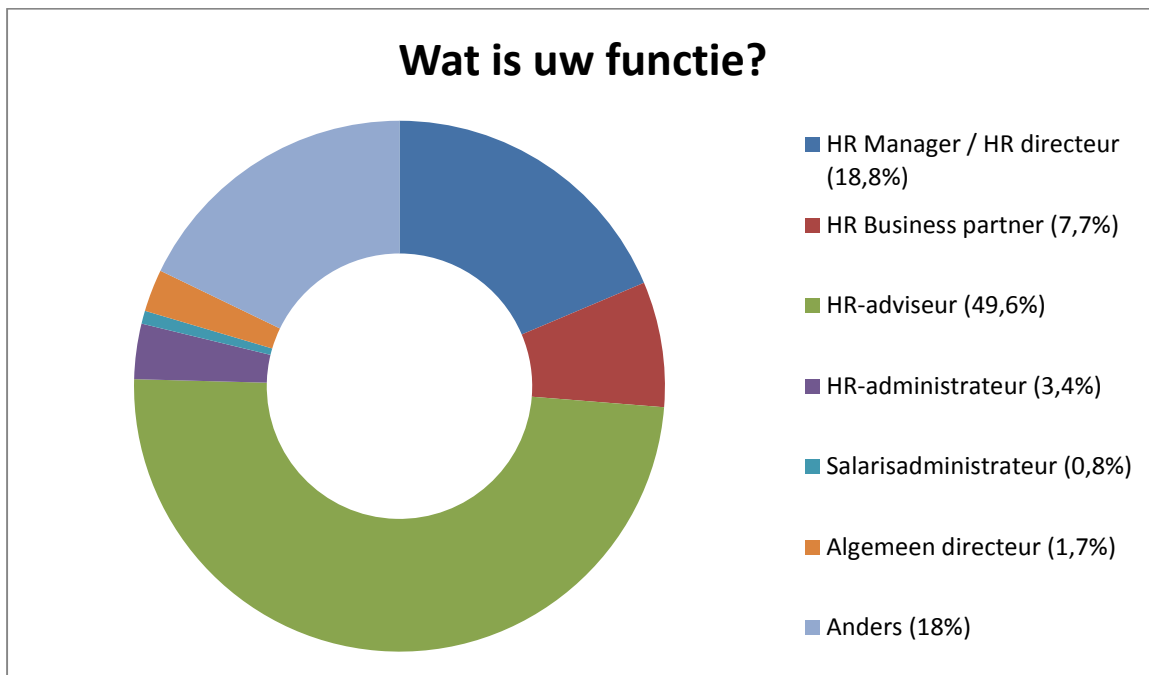
Arbo Unie is een groep gedreven professionals in de bedrijfsgezondheidszorg, die organisaties vooruit brengt. Wij helpen mensen een leven lang optimaal te laten werken. Op een veilige, gezonde, en productieve manier, zodat ze al hun mogelijkheden ten volle kunnen benutten. Arbo Unie is er voor organisaties in Nederland, die deze filosofie delen en die willen investeren in mensen.

Wil je alles weten over het voorkomen van verzuim en het versterken van de rol van leidinggevenden? Kijk dan op www.arbounie.nl of neem contact met ons op via informatie@arbounie.nl of bel (088) 2726100.

Wij gaan graag met je aan de slag!

Bijlage 1: Onderzoeksverantwoording en deelnemersprofiel

Dit onderzoek werd uitgevoerd door HRPraktijk/uitgeverij WEKA in samenwerking met Arbo Unie. Via een online vragenlijst hebben in de periode oktober – december 2015, 168 HR-professionals deelgenomen aan dit onderzoek. Het grootste deel van hen is werkzaam als HR-adviseur (49,6 procent) of HR-manager/HR-directeur (18,8 procent)



De deelnemers aan het onderzoek zijn werkzaam in een groot aantal branches; de meest genoemde categorieën zijn 'overige dienstverlening' (21,5%) zorg (20,7%), onderwijs (11,2%), industrie (9,5%), transport en logistiek (6,9%) en financiële dienstverlening (6%).

De geïnterviewden zijn voor een kwart werkzaam bij een organisatie met meer dan 1.000 werknemers en voor 17 procent bij een organisatie met 500 tot 1.000 werknemers. Iets minder dan drie op de tien deelnemers werken bij een organisatie met minder dan 100 werknemers.

Wat is de omvang van uw organisatie?

