



F C B

DIENSTVERLENEN IN
ARBEIDSMARKTVRAAGSTUKKEN

Ziekteverzuim en re-integratie

Praktijkgids 5 - Communicatie

Inhoud

1.	Inleiding	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
2.	Checklist Communicatie	3
3.	Communicatie over verzuimcijfers	4
4.	Het verzuimgesprek	5
5.	Medewerkers die veel verzuimen	7
	Colofon	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

Communicatie is een sleutelwoord bij het terugbrengen van het ziekteverzuim in de Jeugdzorg. De verantwoordelijkheid voor re-integratie ligt bij werkgever en medewerker samen. Samen maken zij een actieplan. Ook bij het bespreken en bekendmaken van de verzuimcijfers speelt communicatie een grote rol. Net als tijdens de gesprekken die leidinggevend en regelmatig voeren met medewerkers die verzuimen, re-integreren of vaak verzuimen.

Hieronder vindt u tips en richtlijnen over de communicatie rond verzuim en integratie. Deze geven invulling aan de praktijkregel: Binnen de instelling vindt communicatie over verzuim en (vroegtijdige) re-integratie plaats. Verzuim en (vroegtijdige) re-integratie zijn bovendien periodiek onderdeel van het werkoverleg.

Vijf praktijkgidsen

Om instellingen op weg te helpen met hun beleid over verzuim en re-integratie, zijn vijf praktijkgidsen ontwikkeld. In deze gidsen vindt u de uitwerking van de praktijkregels over het terugdringen van ziekteverzuim. In deze gids staat de communicatie over verzuim en re-integratie centraal. U leest hier welke concrete acties u als werkgever of als P&O-functionaris kunt ondernemen om langdurig verzuimende medewerkers weer bij het arbeidsproces te betrekken.

Deze gids is vooral bedoeld voor de P&O-functionaris of de arbocoördinator. Als u geen P&O-functionaris hebt, is de gids bestemd voor het directie- of MT-lid dat P&O in zijn portefeuille heeft.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 vindt u een checklist over verschillende aspecten van de communicatie over verzuim. U vindt hier verwijzingen naar de verschillende hoofdstukken. Afhankelijk van uw antwoorden gaat u met een van deze hoofdstukken aan de slag.

2. Checklist Communicatie

Vragen	Beoordeling en actie
1. Is verzuim en re-integratie een regelmatig terugkerend onderwerp in het directieoverleg/MT?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee, ga naar hoofdstuk 3
2. Is verzuim en re-integratie een regelmatig terugkerend onderwerp in het overleg tussen werkgever en OR/PVT?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee, ga naar hoofdstuk 3
3. Zijn de leidinggevenden op de hoogte van het verzuimpercentage op hun afdeling?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee, ga naar hoofdstuk 3
4. Zijn alle medewerkers in de instelling op de hoogte van het verzuim?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee, ga naar hoofdstuk 3
5. Voert de direct leidinggevende gesprekken met een verzuimende medewerker?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee, ga naar hoofdstuk 4
6. Voeren direct leidinggevenden verzuimgesprekken met medewerkers die vaak en/of opvallend verzuimen?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee, ga naar hoofdstuk 5

3. Communicatie over verzuimcijfers

Om het verzuimbeleid goed uit te voeren, moet er sturing zijn op de resultaten van het beleid. Deze sturing is alleen mogelijk als er in het directieoverleg/MT regelmatig over het onderwerp gesproken wordt. U kunt als P&O-functionaris bij de directie aangeven dat verzuim een standaardagendapunt moet zijn en dat u dit punt voor elke vergadering voorbereidt.

Het is daarom belangrijk dat u als P&O-functionaris de directie of het managementteam goed op de hoogte stelt van de verzuimcijfers in de instelling en mogelijk van de instroom in de WIA. Dergelijke bevindingen spelen uiteraard een belangrijke rol bij de preventie en het terugdringen van verzuim. De cijfers zeggen op zichzelf niet zo veel over oorzaak en gevolg van het verzuim. Ze zijn slechts een indicatie van het optreden van het probleem, bijvoorbeeld een hoge werkdruk of andere interne problemen. Die problemen kunnen ook slechts op één bepaalde afdeling voorkomen. Dan is het goed te onderzoeken wat er aan de hand is en wat eraan gedaan kan worden.

Weergeven resultaten

U kunt de gegevens zowel cumulatief (bijvoorbeeld over een jaar) als per periode weergeven (bijvoorbeeld per kwartaal). Voor kleine instellingen kan volstaan worden met een overzicht van:

- De medewerkers die verzuimen, met frequentie van het verzuim en duur van het verzuim.
- De medewerkers die de WIA instromen en uitstromen.
- De kosten die hiermee gemoeid zijn.

Kleine instellingen

Hebt u geen P&O-functionaris? Dan raden we u aan één van de directie- of bestuursleden verantwoordelijk te maken voor verzuim en re-integratie. Verder is het zinvol om dit onderwerp in ieder directieoverleg, MT-beraad of in iedere bestuursvergadering op de agenda te zetten.

Bespreking in OR/PVT

Het is wettelijk verplicht om alle zaken rond het arbobeleid met de OR of PVT (personeelsvertegenwoordiging) te bespreken. Voor elke wijziging in het beleid is instemming nodig van de OR/PVT. Ook hier moet u als P&O-functionaris aangeven dat verzuim een standaardagendapunt is en dat u het punt elke vergadering zult voorbereiden.

Medewerkers informeren

Om een verandering te bereiken op het gebied van verzuim en WIA-instroom, is het belangrijk dat de instelling alle medewerkers periodiek op de hoogte stelt van de verzuimcijfers. Uiteraard houdt zij daarbij rekening met de privacy van de (verzuimende) medewerkers.

Veel instellingen melden maandelijks of per kwartaal de cijfers aan medewerkers, aangevuld met acties voor de komende periode. Deze gegevens kunt u zowel cumulatief (bijvoorbeeld over een jaar) als per periode weergeven.

4. Het verzuimgesprek

Onder de Wet verbetering Poortwachter proberen bedrijven verzuimende medewerkers snel weer aan het werk te helpen of te integreren in het arbeidsproces. Dat betekent dat u regelmatig contact houdt met de verzuimende medewerker. Dat contact leidt vaak al tot een snelle terugkeer, vooral als u belangstelling en betrokkenheid toont. Verder kunt u de medewerker regelmatig op de hoogte houden van het reilen en zeilen van de instelling of afdeling.

Het voeren van verzuimgesprekken is geen gemakkelijke taak. Sommige leidinggevenden of P&O-functionarissen zijn bang te hard over te komen. Hieronder een aantal tips voor het voeren van verzuimgesprekken. Het is belangrijk om:

- goed te luisteren
- open vragen te stellen
- de ander te laten uitpraten
- geen haastige oordelen uit te spreken
- u bewust te zijn van uw 'machtspositie'.

Er zijn verschillende momenten waarop verzuimgesprekken plaatsvinden:

- bij de verzuimmelding
- tijdens het ziekteverzuim
- bij de werkhervatting
- bij kortdurend frequent ziekteverzuim.

Het eerste verzuimgesprek

Het eerste verzuimgesprek is de telefonische verzuimmelding. Meestal vindt dit plaats nadat een medewerker bij een ander het verzuim heeft gemeld. De verzuimmelding kan immers niet altijd bij de leidinggevende gedaan worden; die moet dan de verzuimende medewerker terugbellen. Het voordeel is dat de leidinggevende zich kan voorbereiden op het gesprek en niet wordt overvallen door de boodschap. In dit gesprek geeft u blijk van uw belangstelling en betrokkenheid. U kunt vragen naar de oorzaak van de verzuimmelding. Heeft het verzuim te maken met het werk, de werkdruk of de werksfeer? Let erop dat u open vragen stelt. De medewerker is niet verplicht antwoord te geven over de aard van de ziekte. De medische kant van de ziekte is een zaak van de bedrijfsarts en de medewerker.

In sommige gevallen verzuimen medewerkers vanwege privéomstandigheden. Denk aan ziekte van een kind of partner, of zorg voor een familielid. Tijdens het eerste verzuimgesprek is het belangrijk om te achterhalen of er sprake is van een dergelijke situatie. Als dat het geval is, kunt u samen met de medewerker een oplossing zoeken. Bij ziekte van een kind kunt u bijvoorbeeld afspreken dat dit niet onder ziekteverzuim valt, maar dat de medewerker de verloren dagen op een ander moment inhaalt.

Daarnaast zijn niet alle ziektes en aandoeningen reden voor verzuim. Een medewerker die tijdens het skiën zijn been gebroken heeft, kan wellicht vervangend (zittend) werk verrichten. Randvoorwaarde kan zijn dat de werkgever het vervoer regelt.

Verder is het verstandig te vragen naar de mogelijke duur van het verzuim. Dat is belangrijk voor de voortgang van het werk, maar ook voor uw inzet bij het verzuim. Een groot deel van de verantwoordelijkheid voor de re-integratie ligt bij de leidinggevende en bij de medewerker. Verder kunt u vragen of er iets is wat u kunt doen en of u mogelijke problemen kunt oplossen.

Ten slotte raden wij u aan afspraken te maken over verder contact, mocht dat nodig zijn. Bijvoorbeeld omdat verwacht wordt dat het verzuim wel eens lang kan duren. Wie neemt het initiatief? Nodigt u de medewerker uit voor een gesprek?

Gesprekken tijdens het verzuim

Zorg ervoor dat u op de hoogte blijft van het wel en wee van de medewerker en houd hem ook op de hoogte van het reilen en zeilen van de instelling. Zo blijft de medewerker betrokken. Als het verzuim langer duurt, is het goed om af te spreken wanneer er weer contact wordt opgenomen en door wie. Wekelijks contact is een goede standaard, zeker in het begin van het verzuim.

Behalve telefonisch contact kunt u ook een bezoek voorstellen. In een persoonlijk gesprek is echt contact mogelijk, via de telefoon blijft er een zekere afstand. Bovendien kunt u in een persoonlijk gesprek uw betrokkenheid beter tonen. Ook kunt u beter nagaan hoe de ziekte verloopt. Geef de medewerker steeds het gevoel dat hij erbij hoort, zorg ervoor dat hij gemakkelijk kan terugkeren. Deze gesprekken zijn er uiteraard ook op gericht de medewerker weer snel op de werkplek terug te laten keren. Dat is immers de bedoeling van de Wet verbetering Poortwachter: het verzuim verlagen en terugkeer bevorderen. Misschien kunt u aanpassingen in het werk voorstellen die terugkeer makkelijker maken.

Het gesprek bij de werkhervatting

Ook de werkhervatting is een goed moment voor een gesprek. Zo'n gesprek kan vlak voor of vlak na de hervattingmelding plaatsvinden. Het gesprek heeft als doel de medewerker weer te betrekken bij het werk en hem zich weer thuis te laten voelen op zijn plek. Bespreek ook de actuele situatie op het werk: hoe is het werk overgedragen, wat is er blijven liggen?

5. Medewerkers die veel verzuimen

Veel leidinggevenden vinden het moeilijk een gesprek te voeren met medewerkers die vaak verzuimen. U kunt ze ondersteunen door ze een cursus aan te bieden. Het kan ook zijn dat er in uw instelling geen cultuur is om elkaar op gedrag aan te spreken. In dat geval kunt u profiteren van een workshop 'Open aanspreekcultuur'. Zie het aanbod AVR-opleidingen met ESF-subsidie op www.fcb.nl.

Handvatten

Het is bij verzuimgesprekken uitermate belangrijk dat er overeenstemming over de feiten bestaat. Het is daarom goed ze aan de medewerker voor te leggen. Het gaat over de volgende zaken:

- Hoe vaak verzuimde de medewerker in de afgelopen periode?
- Hoe lang duurde het verzuim?
- Welke redenen gaf hij hiervoor op?

Onderdelen van het gesprek

- De effecten van het verzuim op werk en collega's.
- De effecten van het verzuim bij ongewijzigde voortzetting ervan en de mogelijke gevolgen daarvan.
- De oorzaken van het verzuim (medische zaken zijn geen onderwerp, tenzij de medewerker dat zelf aangeeft).
- Het samen zoeken naar oplossingen (begeleiding, aanpassing, bedrijfsarts) om verzuim in de toekomst te voorkomen.
- Concrete afspraken, eventueel op papier.

Maak een verslag van het gesprek en leg dat voor aan de medewerker. Zorg ervoor dat de afspraken helder verwoord zijn.

Tips

- Geef de medewerker de gelegenheid zijn verhaal te vertellen. Wees u ervan bewust dat het ziekteverzuim een emotionele lading kan hebben.
- Accepteer dat de medewerker stoom afblaast.
- Wees zelf duidelijk en eenduidig.

Duidelijke praktijkregels

Instellingen krijgen het advies om elk jaar de Quickscan Praktijkregels uit te voeren en een actieplan op te stellen. Uitgangspunt is dat werkgevers altijd moeten voldoen aan de bepalingen van de Arbowet. Past u de praktijkregels integraal toe, dan voldoet u daarmee aan de huidige wettelijke eisen van de Arbowet, zoals de Arbeidsinspectie die bewaakt. Maar als u op een andere manier tot een goed AVR-beleid kunt komen, is dat ook prima. Voorwaarde is wel dat de werkgever dat samen met de OR of PVT kan onderbouwen. Daarnaast kunnen werkgever en OR of PVT constateren dat een bepaald risico geen rol speelt in de instelling. De praktijkregel in kwestie is dan niet van toepassing.



Daarnaast zijn de volgende wettelijke eisen op uw verzuimbeleid van toepassing:

- U bent aangesloten bij een gecertificeerde arbodienst of heeft een contract met een gecertificeerde bedrijfsarts.
- Er vinden regelmatig RI&E's plaats die door de arbodienst of een gecertificeerde deskundige getoetst worden. (N.B. Als het gebruik van het RI&E-instrument is afgesproken in de CAO en het instrument is getoetst door een deskundige, dan is toetsing bij een omvang tot maximaal 25 medewerkers niet noodzakelijk.)
- De OR in uw instelling heeft voldoende mogelijkheid om invloed uit te oefenen op het gebied van arbeidsomstandigheden en ziekteverzuim.
- Uw medewerkers zijn voldoende geïnformeerd over de procedures bij ziekteverzuim.

Minder ziekteverzuim. Het betere werk.

Deze praktijkgids is onderdeel van een serie met tips en handreikingen over het onderwerp Ziekteverzuim en vroegtijdige re-integratie in de branche Jeugdzorg. Hierbij een overzicht:

1. Beleid ontwikkelen en verankeren.
2. Ziekteverzuim, verzuimbegeleiding en registratie.
3. Vroegtijdige re-integratie.
4. Arbodienstverlening.

5. Communicatie.

Goede communicatie kan helpen om het ziekteverzuim te verminderen. In deze gids vindt u richtlijnen voor het verzuimgesprek en voor communicatie over verzuim- en WIA-cijfers.

Deze uitgave is samengesteld in opdracht van en wordt u aangeboden door:



Colofon

September 2010

Deze publicatie is een uitgave van FCB en downloadbaar vanaf www.fcb.nl

Publicatienummer 2010.0214

FCB Dienstverleners in Arbeidsmarktvragestukken
Koningin Wilhelminalaan 3, 3527 LA Utrecht
Postbus 8203, 3503 RE Utrecht
T (030) 298 53 50
F (030) 298 53 33
E post@fcb.nl
I www.fcb.nl

Aan de inhoud van deze uitgave kunnen geen rechten worden ontleend. Ondanks de uiterste zorgvuldigheid waarmee deze uitgave tot stand is gekomen, is FCB Dienstverleners in Arbeidsmarktvragestukken niet aansprakelijk voor eventuele tekstfouten, noch voor het gebruik van de inhoud van de teksten en de daaruit voortvloeiende feiten, omstandigheden en gevolgen.